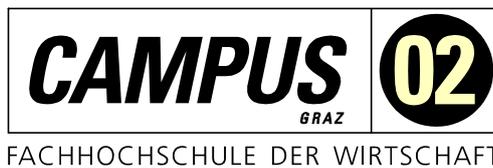


**Masterarbeit**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ZUR  
STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT  
UND MITARBEITERBINDUNG DER GENERATION Y**

Ausgeführt am



Fachhochschul-Masterstudiengang / Innovationsmanagement

von

**Melissa Lippitsch, BSc.**

**1510318016**

Betreut von

Mag. Klaus Fetka

Begutachtet von

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

Graz, im Dezember 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.

A handwritten signature in cursive script, reading "Jelena Kippich", is written over a horizontal dotted line.

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

Ein riesen großer Dank gilt meinem Freund Wolfgang für den unendlichen Rückhalt den er mir während dieser Zeit geboten hat indem er alles Belastende von mir fern gehalten hat. Zeit ist in dieser dynamischen und hektischen Welt eine der knappsten und zeitgleich wertvollsten Ressourcen über die wir verfügen. Genau davon hatten wir im Zeitraum meiner Ausbildung leider nur sehr wenig, da sehr viel meiner freien Zeit in das Studium investiert wurde. Dafür möchte ich ihm danken, dass er dies stets hingenommen und akzeptiert hat und mich unterstützt hat wo er nur konnte. Das ist nicht selbstverständlich und deshalb gebührt ihm ein ganz besonderer Dank.

Ein weiteres Dankeschön gilt den Kollegen die ich am Campus durch das Studium kennen lernen durfte und woraus letztendlich Freundschaften entstanden sind. Ich bin als externe Studierende in diesen bestehenden Jahrgang gekommen und war fasziniert darüber, wie schnell ich aufgenommen und integriert wurde. Dieser tolle Zusammenhalt, und das gemeinsame Teilen von Freud und Leid hat mich sehr beeindruckt und dafür bin ich dankbar. Nur dadurch, ist das Überwinden des ein oder anderen „Tal der Tränen“ möglich geworden.

An dieser Stelle möchte ich mich auch bei meinen Eltern bedanken, die mich seit Beginn des Bachelor Studiums in Klagenfurt unterstützt haben, wann immer es notwendig war. Damit ist weniger bzw. nicht nur der finanzielle Beitrag gemeint, sondern viel mehr die mentale Unterstützung die mir sowohl meine Eltern als auch Geschwister während dieser Zeit waren.

Zu guter Letzt möchte ich noch allen HR - Experten der Magna und meinem Betreuer Mag. Klaus Fetka meinen Dank aussprechen, dass sie sich Zeit für mich genommen haben.

---

## KURZFASSUNG

Geboren zwischen 1980 und 1995 beeinflusst die demografische Kohorte, die besser als Generation Y bekannt ist, jeden täglichen Aspekt der gegenwärtigen Gesellschaft. Da sie den künftigen Arbeitsmarkt mittel bis langfristig dominieren werden, müssen die Arbeitgeber auf eine sich wandelnde gesellschaftliche Zusammensetzung einstellen und allen voran auf die steigenden Anforderungen dieser Generation reagieren. Das erste Ziel dieser Masterarbeit ist es, die wesentlichen Komponenten für die Mitarbeiterbindung zu identifizieren. Zweitens soll geklärt werden, ob Corporate Social Responsibility einen positiven Beitrag zur Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität leisten kann oder nicht.

Zur Erreichung dieser Ziele wurde relevante Literatur in den einschlägigen Bereichen analysiert und sowohl durch quantitative als auch qualitative Methoden gestützt um weitere Erkenntnisse generieren und gewinnen zu können.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass mehr 70% der Teilnehmer mit dem Thema Corporate Social Responsibility vertraut sind. Im Allgemeinen wurde eine Vielzahl von Faktoren identifiziert welche die Attraktivität des Arbeitgebers beeinflussen. Zunächst wird eine stärkere soziale Bindung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gebildet, wenn soziale Aktivitäten seitens der Unternehmen gefördert werden. Weiters werden Flexibilität und die Ermöglichung einer ausgeglichenen Work Life Balance als zusätzliche Möglichkeit gesehen, einen positiven Einfluss zu nehmen. Letztendlich strebt die Generation Y nach einer zielorientierten Führung, Kreativität in der Ausübung anspruchsvoller Tätigkeiten aber auch nach der Möglichkeit zur Weiterbildung und persönlichen Entwicklung.

Zusammengefasst ließ sich feststellen, dass soziale Tätigkeiten und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung einen signifikanten Einfluss auf die Attraktivität des Arbeitgebers nimmt, was schließlich und letztendlich zu einer besseren Mitarbeiterbindung der Generation Y führt.

---

## **ABSTRACT**

Born between 1980 and 1995, the demographic cohort better known as Generation Y influences every daily aspect of current society. As they will dominate the future employment market, employers need to react to a changing societal composition and the increasing demands of Generation Y.

In consequence, the first objective of this master thesis is to identify the main components that lead to a longer commitment of this Generation. Second target was to clarify whether Corporate Social Responsibility can positively influence the employer's attractiveness or not.

To this end, relevant literature has been analyzed. Additionally quantitative as well as qualitative methods have been applied to gather further insights.

As a result, it was found that more than 70% of the participants are already familiar with Corporate Social Responsibility. In general, a multitude of factors were identified to influence employer's attractiveness. First, a stronger social bond between employee and employer is formed if social activities are promoted. Secondly, flexibility and the facilitation of an equilibrated work – life – balance are seen as additional possibilities to produce a lasting effect on the employer's attractiveness. Finally, Generation Y primarily strives for target – orientated leadership, creativity and demanding tasks, while also looking for training and personal development.

In conclusion, it can be stated that social entrepreneurial activities have a significant impact on the employer's attractiveness, which finally leads to considerably better employee retention rates.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	2
1.2.1	Forschungsfragen.....	2
1.3	Bezug zum Innovationsmanagement .....	3
1.4	Grafischer Aufbau der Arbeit .....	4
2	Demografischer Wandel.....	5
2.1	Entwicklungen in Österreich .....	5
2.2	Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.....	6
2.3	Auswirkungen auf die Unternehmen .....	7
2.3.1	War for talents.....	7
2.3.2	Alternde Belegschaft.....	10
2.4	Notwendigkeit der Reaktion aus Sicht der Unternehmen.....	11
2.4.1	Frühzeitiger Fokus auf den Bereich der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung.....	11
2.4.2	Umgang mit der multikulturellen Dimension .....	12
2.4.3	Frauen in der demografischen Perspektive .....	13
2.4.4	Führung auf Junge Arbeitnehmer ausrichten .....	13
2.4.5	Rechtzeitiger Transfer von Know How .....	14
2.5	Fazit .....	15
3	Die Generationen .....	16
3.1	Entstehung des Generationsbegriffes .....	16
3.1.1	Sprachliche Zuordnung des Generationsbegriffes .....	16
3.1.2	Der Generationsbegriff in den Wissenschaften .....	17
3.2	Die Generation Y „Why“ .....	21
3.2.1	Allgemeines und Charakteristika .....	22
3.2.2	Relevanz dieser Generation und was sie noch lernen muss .....	25
3.3	Führung der Generation Y .....	26
3.3.1	Kommunikation .....	27
3.3.2	Feedback .....	29
3.3.3	Motivation.....	30
3.4	Auswirkung der Generationen auf das Arbeitsumfeld .....	31
3.4.1	Generationen Mix als Chance .....	32
3.4.2	Das Wiederkehren der Generationen.....	34
3.5	Fazit .....	36
4	CSR – Corporate social responsibility .....	37
4.1	Historische Entstehung.....	37
4.2	Diskussion um CSR.....	38
4.2.1	Kritische Stimmen zu CSR .....	38
4.2.2	Positive Stimmen zu CSR.....	40

4.3	CSR Modelle.....	41
4.3.1	Corporate Social Responsibility nach Carroll .....	42
4.3.2	Corporate Social Performance nach Wood .....	44
4.4	Nachhaltige Unternehmensentwicklung anhand des drei Säulen Modells .....	45
4.5	Voraussetzungen für die Umsetzung von CSR .....	48
4.5.1	Corporate Culture .....	49
4.5.2	Corporate Identity .....	50
4.5.3	CSR Kommunikation .....	51
4.6	Fazit .....	52
5	Arbeitgeberattraktivität .....	55
5.1	Employer Branding .....	55
5.1.1	Abgrenzung.....	56
5.1.2	Strategie.....	57
5.1.3	Mut zur Individualität.....	59
5.1.4	Die Macht der Unternehmenskultur .....	59
5.2	Mitarbeiterbindung .....	60
5.2.1	Die Bedeutung von Bindung an ein Unternehmen .....	60
5.2.2	Der Mensch als wichtigstes Gut .....	61
5.3	Mitarbeiterbindung als psychologisches Band zwischen Unternehmen und Mitarbeitern .....	62
5.3.1	Soziale Identifikation.....	63
5.3.2	Positive Konsequenzen für den Unternehmenserfolg .....	64
5.4	Messbarkeit der Mitarbeiterbindung .....	65
5.5	Wesentliche Bausteine zur Mitarbeiterbindung der Generation Y.....	66
6	Vorstellung des Automobilzulieferers Magna.....	73
6.1	Unternehmensgeschichte .....	73
6.2	Der Weg aus der Krise .....	74
6.3	Vorteile der dezentralen Unternehmensorganisation .....	74
6.4	Globale Präsenz & Kernkompetenzfelder .....	75
7	Empirischer Teil.....	76
7.1	Methodische Herangehensweise.....	76
7.1.1	Forschungsdesign .....	76
7.1.2	Stichprobe und Auswahlverfahren.....	77
7.1.3	Auswahlverfahren .....	77
7.2	Konzeption des Fragebogens.....	78
7.2.1	Vortest.....	79
7.2.2	Aussendung und Datenauswertung.....	79
7.2.3	Die Vor- und Nachteile eines Fragebogens.....	79
7.3	Experteninterviews .....	80
7.3.1	Auswahl der Experten.....	80
7.3.2	Die Vor- und Nachteile von Experteninterviews .....	80
7.3.3	Auswertung der Experteninterviews .....	81
8	Quantitative Ergebnissdarstellung .....	82

8.1	Probanden der Stichprobe im Überblick.....	82
8.2	Ziel der Befragung .....	82
8.3	Erkenntnisse der Umfrage .....	83
8.4	Fazit der quantitativen Erhebung.....	93
9	Qualitative Ergebnisdarstellung .....	96
9.1	Ablauf der Interviews .....	96
9.2	Ziele der Interviews.....	96
9.3	Erkenntnisse der Interviews.....	96
10	Beantwortung der Forschungsfragen.....	103
11	Handlungsempfehlungen für die Firma Magna.....	105
11.1	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität .....	105
11.2	Mitarbeiterbindung der Generation Y .....	108
11.3	CSR .....	109
12	Resümee .....	110
	Literaturverzeichnis .....	111
	Abbildungsverzeichnis.....	120
	Tabellenverzeichnis.....	122
	Abkürzungsverzeichnis.....	123
	Anhang .....	124

# 1 EINLEITUNG

In den kommenden Jahren wird sich der Arbeitsalltag durch neue Generationen verändern. Um diese Veränderungen meistern zu können, werden vom Management und der Unternehmensführung eine sorgfältige Planung, die richtigen Einschätzungen sowie fundierte Strategien notwendig sein. Um dies in weiterer Folge erfolgreich umzusetzen zu können, wird es Menschen brauchen, die diese Strategien auch Realität werden lassen. Die Aufgabe wird es sein, die Weichen von morgen bereits heute zu stellen. Damit ist verbunden nicht die besten sondern die richtigen Mitarbeiter zu finden, diese zu motivieren und im Idealfall auch langfristig im Unternehmen zu halten.<sup>1</sup>

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Im Zuge des demographischen Wandels genießt allen voran die Generation Y steigende Aufmerksamkeit in der Debatte rund um die Arbeitgeberattraktivität. Dies lässt sich dadurch erklären, dass diese Generation die neue Arbeitnehmergeneration darstellt welche den Arbeitsmarkt mittel- bis langfristig dominieren wird. Wenn man aktuelle personalwirtschaftliche Diskussionen mitverfolgt und Berichte liest, so fällt auf, dass sich die Generation Y, im Vergleich zu den vorangegangenen Generationen vor allem durch ihre hohen Ansprüche an die Arbeitgeber differenziert. Des Weiteren charakterisiert sie sich durch eine hohe Bereitschaft den Arbeitgeber zu wechseln, sofern dieser nicht gewillt ist, den hohen Ansprüchen gerecht zu werden.

All diesen Gegebenheiten zum Trotz verstehen sich viele Unternehmungen nach wie vor nicht als Nachfrager am Markt sondern noch immer als Anbieter. Der Arbeitsmarkt hat sich allerdings in den letzten Jahren vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt entwickelt.<sup>2</sup> Bestand vor einigen Jahren in Unternehmen die größte Herausforderung darin, unter einer Vielzahl von potentiellen Bewerbern den Richtigen zu finden, so gilt heute alle Aufmerksamkeit der Selektion von qualifizierten Mitarbeitern. Um erneut den demographischen Wandel hervorzuheben, entscheidet in dieser Schlüssel- und Engpassfunktion allerdings nicht mehr der Arbeitgeber, sondern der Bewerber hat die Auswahl welches Berufsangebot er in Anspruch nehmen möchte.<sup>3</sup>

Hat man schlussendlich einen passenden Bewerber für die zu besetzende Stelle gefunden, sollte größtes Augenmerk darauf gelegt werden, diese neuen Mitarbeiter auch langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Besonders aufgrund der zuvor erwähnten Thematik, sollte das Thema Mitarbeiterbindung aufgrund der hohen Fluktuationsraten ein fest verankerter Bestandteil in Personalprozessen sein. Einige Unternehmen beschäftigen sich heute bereits vermehrt und intensiv mit dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ welcher sich sinngemäß am besten mit unternehmerischer Gesellschaftsverantwortung bzw. Sozialverantwortung übersetzen lässt. Im Kern geht es dabei um nachhaltiges unternehmerisches Handeln im eigenen Bereich unter Berücksichtigung von ökologischen Gesichtspunkten bis hin zur Beziehung zu den Mitarbeitern welche für diese Arbeit den zu interessierenden Bereich darstellt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Signium International (Hrsg.) (2013), S. 10.

<sup>2</sup> Vgl. Beck (2010), S. 8.

<sup>3</sup> Vgl. Trost (2010), S. 13.

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das Ziel ist es, vorab alle relevanten, für die Arbeit benötigten, Bereiche vorzustellen und zu definieren, beginnend mit der Bedeutung des demographischen Wandels und des daraus resultierenden „war for talents“. Für ein besseres Verständnis der Generation Y werden zunächst markante Unterschiede und Präferenzen der vorangegangenen Arbeitnehmergenerationen herausgearbeitet und kritisch mit jenen der zu untersuchenden Generation Y verglichen. Der Fokus dieser Arbeit liegt allerdings bei der „Corporate Social Responsibility“ und den verschiedenen Ansätzen und Konzepten, die es auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Generation Y, hinsichtlich der Mitarbeiterbindung, zu prüfen gilt.

Mit Hilfe von Studien sowie einschlägiger Literatur sollen die wesentlichen Kriterien für die Mitarbeiterbindung erarbeitet werden. Aufgrund des oben angesprochenen demographischen Wandels und dem daraus resultierenden Ringen um die besten Fachkräfte soll untersucht werden, wie ein Unternehmen die potentiellen Mitarbeiter besser und frühzeitiger in den Personalprozess mit einbeziehen kann und sich dadurch eine Positionierung als attraktiver Arbeitgeber am Markt schafft bei dem Mitarbeiter bereit sind sich langfristig zu binden. Mitarbeiterbindung ist eng mit der Arbeitgeberattraktivität verknüpft, da nur Unternehmen für die engere Auswahl der High Potentials in Frage kommen werden, die sich auch aktiv mit dieser Thematik auseinandersetzen und mehr bieten als der Wettbewerb.

### 1.2.1 Forschungsfragen

Den nun dargelegten Ausführungen entsprechend, soll diese Arbeit über die nachstehenden Fragen Aufschluss geben

FF1: Was müssen Arbeitgeber bieten um die Generation Y langfristig an das Unternehmen zu binden?

FF2: Welcher der zu evaluierenden Bereiche ist von besonderer Bedeutung und Wichtigkeit?

FF3: Kann Corporate Social Responsibility einen positiven Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität leisten?

Diese Arbeit und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen sollen für das Personalmanagement dienlich sein und einerseits Aufschluss darüber geben, wie die Wünsche und Anforderungen dieser Generation im Personalprozess künftig bestmöglich und frühzeitig berücksichtigt werden können. Andererseits wie sich Unternehmen im „war for talents“ als attraktiver Arbeitgeber positionieren und damit Mitarbeiter längerfristig an das Unternehmen binden können. Weiters sollen die Handlungsempfehlungen auch darüber Aufschluss geben, wann und wie dies kommuniziert werden muss um die relevante Zielgruppe auch bestmöglich zu erreichen.

### 1.3 Bezug zum Innovationsmanagement

Die ersten Ursprünge von sozialen Innovationen gehen bis in das Jahr 1912 zurück, als Joseph Schumpeter die „Theorien der wirtschaftlichen Entwicklung“ veröffentlichte. Nach seinem Innovationsverständnis hatten soziale Innovationen lange nur die ergänzende Funktion, die Effektivität von technischen Innovationen sicherzustellen. Erst mit dem Übergang von der Industriegesellschaft über eine Wissensgesellschaft hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft konnte sich der Terminus soziale Innovation etablieren und galt als eigenständiger Ansatz. Mit sozial ist in diesem Fall sowohl die Interaktion von Menschen, als auch im normativen Gebrauch das „gut für die Gesellschaft und deren Mitglieder“ gemeint.<sup>4</sup>

In der dynamischen Zeit, wie sie heute erlebt wird, sind Unternehmen mehr denn je gefordert das Innovationsbewusstsein sowie eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung zu forcieren um wettbewerbsfähig zu sein und auch zu bleiben. Ein möglicher Weg zur nachhaltigen Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen sind soziale Innovationen geworden. Im engeren Verständnis treten diese sozialen Innovationen in Gestalt neuer und veränderter Rollen, einem neuen Verständnis zwischenmenschlicher Beziehungen sowie Normen und Werten in allen Bereichen der Gesellschaft auf. In der Wirtschaft können die sozialen Innovationen zu einer gesamtheitlichen Entwicklung der Unternehmenskultur beitragen und das soziale Unternehmertum signifikant prägen.<sup>5</sup>

Wissen gilt beinahe in allen Branchen als Schlüsselressource, weshalb das Humankapital immer stärker die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsgeschwindigkeit von Unternehmen bestimmt. Dieser Fakt hat erhebliche Auswirkungen auf die Personalabteilungen und deren Strategien. Die Generation Y ist gerade dabei die Spielregeln und Anforderungen für Recruiting, Führungskräfteentwicklung als auch die Karrieregestaltung komplett neu zu definieren und umzukrempeln.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Howaldt / Schwarz (2010), S. 13f.

<sup>5</sup> Vgl. Hochgerner (2015), Onlinequelle [13.12.2016].

<sup>6</sup> Vgl. Signium International (Hrsg.) (2013), S. 10f.

## 1.4 Grafischer Aufbau der Arbeit

Der grafische Bezugsrahmen in Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Struktur der Arbeit und bildet die geplante Vorhergehensweise bzw. den Ablauf der Arbeit ab. Durch die Anordnung lässt sich erkennen welche Bereiche miteinander verknüpft sind und die Basis für den nächsten Abschnitt bilden und welche Kapitel unabhängig voneinander parallel gelesen werden können.

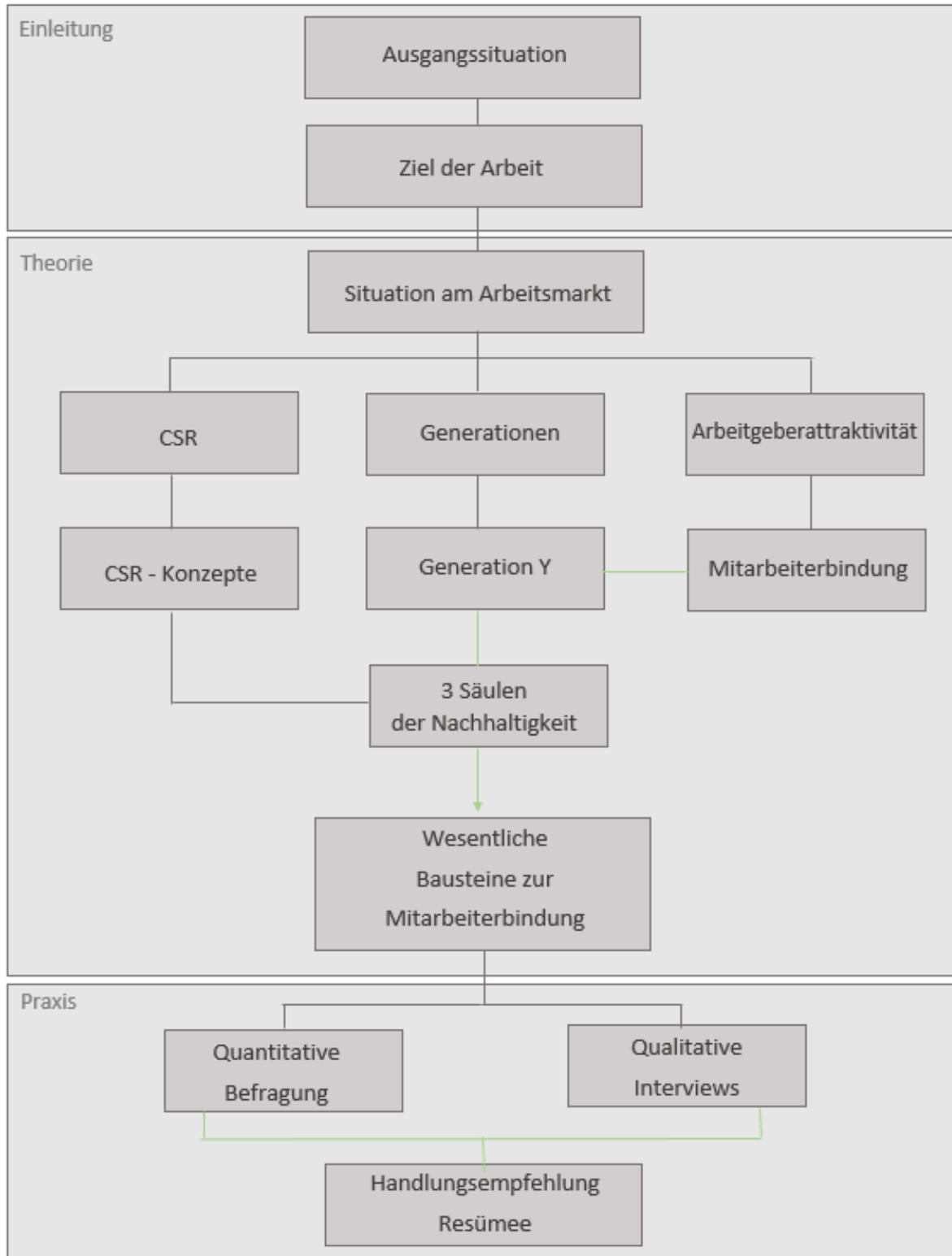


Abb. 1: grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

## 2 DEMOGRAFISCHER WANDEL

Demografie beschreibt die Wissenschaft, welche sich mit der Entwicklung und den Strukturen der Bevölkerung befasst und im Wesentlichen von drei großen Kernbereichen geprägt wird. Angesprochen sind hier die Theorien rund um Fertilität, Migration und die steigende Lebenserwartung der Menschen. Teilweise werden auch Mortalität in die Beobachtungen und Schlussfolgerungen miteinbezogen.<sup>7</sup> Nachstehend werden nun die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt angesprochen sowie die Herausforderungen aufgezählt die Unternehmen in Folge dessen zu forcieren haben.

### 2.1 Entwicklungen in Österreich

Bis 2050, also der ersten Halbzeit des 21. Jahrhunderts, wird der Bevölkerungsstand vorerst nur altern jedoch fortan immer stetig abnehmen. Dies ist auf den Rückgang der Geburten zurückzuführen, welcher zum Erhalt der Bevölkerung nicht mehr ausreicht. Seit Beginn der 70er Jahre fällt die nachkommende Generation jeweils um 30 Prozent schwächer aus als die Generation derer Eltern. Durch Immigration und steigende Lebenserwartung der Menschen konnte einige Zeit, vor allem nach dem zweiten Weltkrieg, ein Wachstum verzeichnet und der Bevölkerungsstand gehalten werden. Dies ist auf langfristige Sicht betrachtet aufgrund der Kombination von starken Geburtenrückgängen sowie Steigerung der Lebenserwartung nicht mehr möglich. Eine altersstrukturell bedingte Veränderung hinsichtlich der Zusammensetzung der Menschen ist, wie in Abb. 2 ersichtlich die Folge daraus.<sup>8</sup>

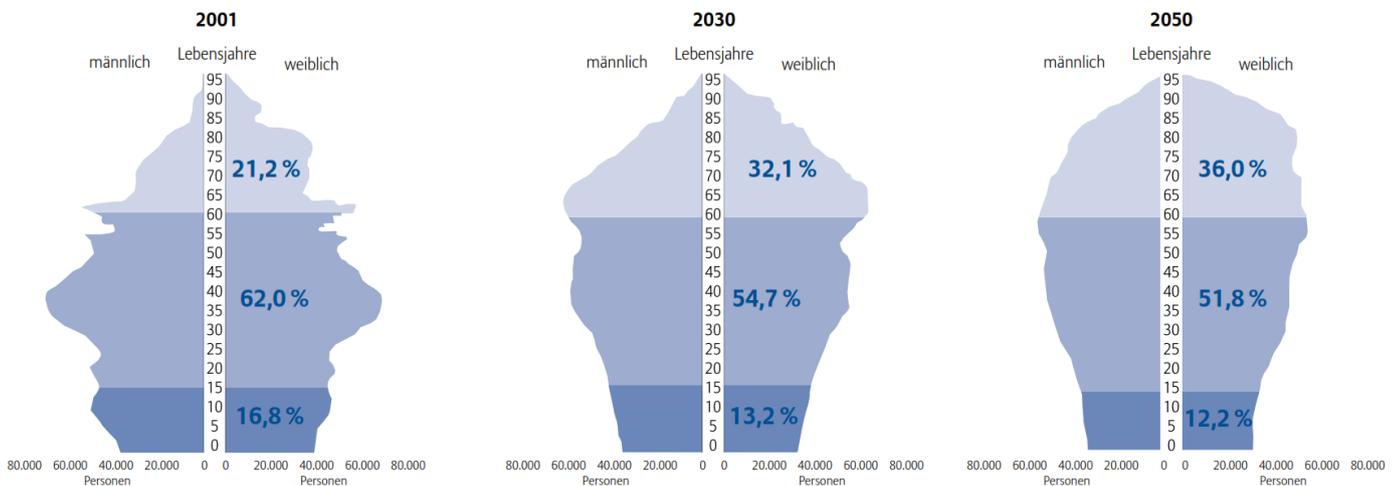


Abb. 2: Demografische Altersentwicklung von Österreich, Quelle: Wiwiki (o.J.), Onlinequelle [27.04.2016].

Die Lebenserwartung der Österreicher verzeichnet im Schnitt eine Steigerung von zwei Jahren pro Jahrzehnt. Aktuellen Zahlen zufolge werden Männer 77,7 und Frauen circa 83,1 Jahre alt. Wie vorhin bereits erwähnt, reichen die Nachkommen zur Reproduktion der Elterngeneration nicht mehr aus, da die

<sup>7</sup> Vgl. Steigenberger (2016), Onlinequelle [28.04.2016].

<sup>8</sup> Vgl. Prezewowsky (2007), S. 1.

Fertilitätsrate bei österreichischen Frauen gerade einmal bei 1,44 Kindern pro Frau und somit unter dem benötigten Schnitt liegt und die signifikante Verschiebung der Alterspyramide erklärt.<sup>9</sup>

Die daraus resultierenden Veränderungen sind bereits jetzt Themeninhalt vieler gesellschaftlicher Diskussionen und Expertengespräche und werden in den kommenden Jahren noch markanter in den Blickpunkt geraten und Unternehmen hinsichtlich der zunehmend ergrauenden Gesellschaft vor neue Herausforderungen stellen. Laut Expertenprognosen bedeutet dies neben den allgemeinen demografischen Entwicklungen auch, dass die Zahl der erwerbsfähigen Personen insgesamt rückläufig ist und sinkt, was sich in weiterer Folge auf die Verfügbarkeit von Fachkräften am Arbeitsmarkt auswirken wird. Bei Eintreten der Prognosen sind Unternehmen und Betriebe, die konkurrenzfähig bleiben wollen, gefordert auf an diese Veränderungen zu reagieren, sich etwaig sogar auf eine Neugestaltung bzw. neue Zusammensetzung der Belegschaften einzustellen.<sup>10</sup>

## 2.2 Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Anhand der oben ausgeführten Entwicklungen lässt sich eine Tendenz erkennen, dass Unternehmen sich künftig auf einen starken Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte vorbereiten müssen. Einerseits sinkt aufgrund der Demographie die Zahl von Hochschulabsolventen und Berufsanfängern. Andererseits scheiden viele erwerbstätige Menschen immer früher aus dem Arbeitsleben aus. Auch wenn dies alleine noch keine Aussage hinsichtlich eines Arbeitskräftemangels rechtfertigt, so lassen sich bereits erste Ungleichgewichte und Engpässe in gewissen Branchen des Arbeitsmarktes verzeichnen. Somit stehen Unternehmen vor neuen Herausforderungen die es zu meistern gilt.<sup>11</sup>

	Erwerbsquoten der 15-20- Jährigen			Erwerbsquoten der 45- bis 64- Jährigen		
	2010	2020	2030	2010	2020	2030
Wien	31,8	28,7	29,3	68,1	70,9	73,0
Niederösterreich	36,7	33,8	32,3	65,7	67,4	69,7
Burgenland	33,9	32,7	30,7	62,4	64,1	67,8
Steiermark	40,1	37,7	34,3	61,5	63,4	67,4
Kärnten	36,0	36,2	31,9	59,4	61,4	66,0
Oberösterreich	42,0	39,5	35,5	63,6	64,4	68,2
Salzburg	40,0	38,5	34,2	64,7	66,9	70,0
Tirol	41,6	38,7	35,3	63,3	66	69,1
Vorarlberg	42,5	40,3	35,8	64	66,9	69,8
<b>Österreich</b>	<b>38,2</b>	<b>35,6</b>	<b>33,2</b>	<b>64,4</b>	<b>66,4</b>	<b>69,5</b>

Tab. 1 Erwerbsquote in Prozent zwischen jüngeren und älteren Arbeitskräften im Bundesländervergleich, Quelle: Statistik Austria (2009), Onlinequelle [28.04.2016].

<sup>9</sup> Vgl. Steigenberger (2016), Onlinequelle [28.04.2016].

<sup>10</sup> Vgl. Länge/Menke (2007), S. 5.

<sup>11</sup> Vgl. Schleiter/Armutat (2004), Onlinequelle [28.04.2016].

Wie aus der Tab. 1 hervorgeht, sinkt die Erwerbsquote bei den jüngeren Menschen in den nächsten 14 Jahren in Österreich um durchschnittlich fünf Prozentpunkte. Die älteren Arbeitnehmer hingegen verzeichnen einen Anstieg von ebenfalls fünf Prozentpunkten.

Zusammenfassend lassen sich die Zahlen von Statistik Austria wie folgt interpretieren. Einerseits zeichnet sich eine deutliche Tendenz in Richtung älterer Arbeitnehmer ab, während auf der anderen Seite ein Rückgang im Angebot an Nachwuchskräfte sichtbar wird. Weiters äußern sich Prognoseexperten, dass weniger die Abnahme der relativen Zahl an erwerbsfähigen Menschen den Arbeitsmarkt verändern wird, sondern die Entwicklungen vielmehr eine Verschiebung der Struktur zur Folge hat. In Richtung älterer Menschen, höherer Frauenanteil sowie, auch aktuell oft in Medien diskutiert, Personen mit Migrationshintergrund.<sup>12</sup>

### 2.3 Auswirkungen auf die Unternehmen

Nun geht es darum aufzuzeigen was der demografische Wandel für Unternehmungen bedeutet und welche Herausforderungen es diesbezüglich zu meistern gilt. Vorab wurde bereits die schrumpfende Bevölkerung angesprochen die zudem zeitgleich auch immer älter wird. Die sich daraus ergebenden Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung wurden ebenso schon angesprochen. Das Paradoxon für Unternehmen ergibt sich nun, innerhalb einer rückläufigen und zeitgleich immer älteren Erwerbsbevölkerung, adäquate Nachwuchskräfte sowie Führungskräfte für sich zu gewinnen. Diese dann nicht nur zu finden sondern auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Da Unternehmen auch diverse Interessen beachten sollen ist es immer ratsam, wenn nicht sogar unumgänglich, diesen Handlungsbedarf betriebsspezifisch zu ermitteln um gezielte Maßnahmen ableiten zu können. Zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen sind beispielsweise der Fach- und Arbeitskräftemangel sowie das Altern der Belegschaften zu nennen.<sup>13</sup>

#### 2.3.1 War for talents

Eine der Auswirkungen des demografischen Wandels ist trotz ergrauernder Gesellschaft und einer geringer ausfallenden Nachwuchsgesellschaft der „war for talents“.

Dieser Begriff wurde im Jahr 1998 vom Amerikaner Ed Michael geprägt, der seines Zeichens Direktor des bekannten Consultingunternehmens McKinsey ist. Dieses Schlagwort hat sich äußerst schnell verbreitet und wurde zum Inbegriff des Buhlens um Nachwuchstalente die sogenannten „high Potentials“. Sinngemäß übersetzt verdeutlicht dieser Kampf um die Besten die Tatsache, dass junge gebildete Menschen in Zeiten wie diesen die wichtigste Ressource eines Unternehmens darstellen und maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Im selben Atemzug sind diese Talente heiß umworben und deshalb zeitgleich auch eine der knappsten Ressourcen.<sup>14</sup> Der „war for talents“ hat mittlerweile nahezu jede Branche erreicht und ist alles andere als ein Zukunftstrend. Auch wenn das für Arbeitgeber und Unternehmen nicht gerade berauschend ist, so ist dieses Phänomen aufgrund der demografischen Fakten

---

<sup>12</sup> Vgl. Huber (2010), S. 24.

<sup>13</sup> Vgl. Adenauer in Iffaa (2015), S. 9.

<sup>14</sup> Vgl. 4managers (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [30.04.2016].

mehr als logisch erklärbar. Doch die administrative Lösbarkeit dieses Problems liegt leider nicht mehr lediglich darin gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und die häufig diskutierte „Work-Life-Balance“ anzubieten um die spezifischen Fachkräfte für sich zu gewinnen. Auch wenn dies von vielen Personalabteilungen den gefühlten Konsens darstellt, sieht die Realität anders aus. Für viele „High Potentials“ und Talente der Generation Y heißt das begehrte Ziel nach dem Hochschulabschluss Silicon Valley, um dort in internationalen Firmen, Konzernen oder Start-Ups ihre Qualifikationen zum Einsatz zu bringen. Viele Unternehmungen nehmen diesen Wandel, die Veränderung des Arbeitslebens, noch nicht ernst genug und beklagen nur den Mangel an Fach- und Nachwuchskräften. Dadurch erklärt sich in gewisser Hinsicht das Verschwinden der Begehrten von diversen Talente – Radaren, da Bonifikationen und Prämien, das größte Büro mit Vollverglasung sowie der Mercedes-Benz als Firmenwagen schon lange nicht mehr als Entscheidungskriterien gelten. Vielmehr wünschen sich die besten Köpfe eine glaubwürdige und gelebte Kultur, Selbstgestaltung von Abläufen und Prozessen und entscheiden basierend auf Kriterien wie diesen, ob sie gerne kommen und auch bleiben wollen.<sup>15</sup>

Somit gelten die ganzen Warnungen und Prognosen vor dem Mangel an Fach- und Führungskräften nicht mehr als ferne Zukunftsmusik, sondern der Kampf um die Talente hat längst begonnen. Natürlich gibt es nach wie vor Branchen die standfest etabliert sind und nicht um potentielle Kandidaten kämpfen müssen. Jedoch hat sich das Machtgefüge sehr wohl geändert und ist in vielen Bereichen bereits deutlich spürbar. Das Paradoxon zeigt sich, dass die Absolventen immer selbstbewusster auftreten und gleich nach Absolvierung der Ausbildung hohe finanzielle Ansprüche stellen, beruflich schnell vorankommen möchten und dafür aber weniger Zeit im Job verbringen wollen. „Mehr Geld für weniger Arbeit“ lautet die neue Devise der aktuellen Berufsweltgeneration.<sup>16</sup> Der Recruiting – Partner StepStone mit Firmensitz in Wien hat die Studie „Was Studierende & Young Graduates wollen“ in Kooperation mit Unijobs erhoben, um über Studierenden und Absolventen einen Einblick in deren Werte und Vorstellung im Hinblick auf die Arbeitgeberwahl und das Umfeld zu bekommen. Das Untersuchungsinteresse dieser Erhebung erstreckte sich von persönlichen Beweggründen für die Arbeitgeberauswahl, Einkommensvorstellungen nach Studienabschluss bis hin zu den Top Unternehmen nach Studienrichtung.

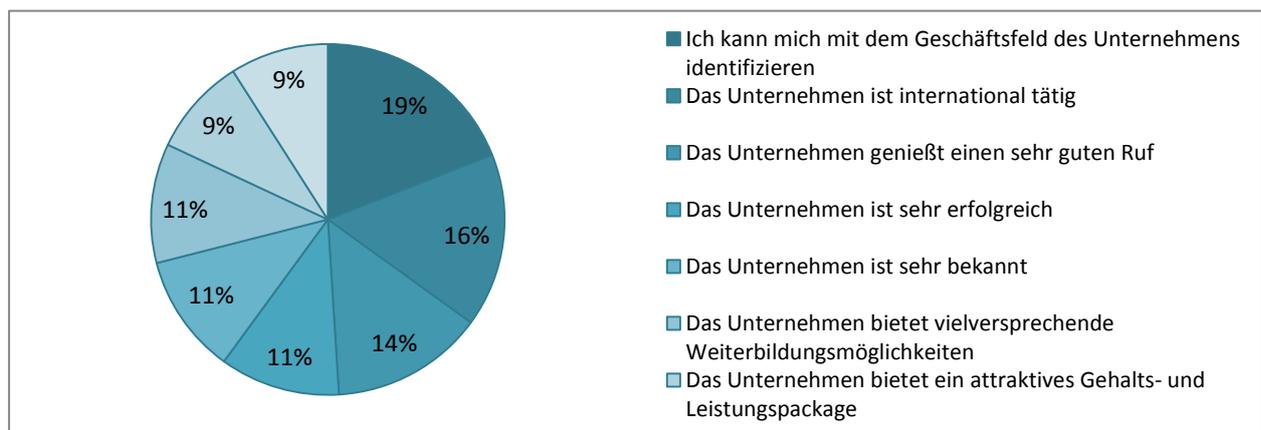


Abb. 3: Persönliche Gründe zur Arbeitgeberwahl, Quelle: StepStone (2012), Onlinequelle [02.05.2016].

<sup>15</sup> Vgl. Hübner (2015), Onlinequelle [30.04.2016]

<sup>16</sup> Vgl. Werle (2012), Onlinequelle [30.04.2016].

In der Abb. 3 haben die Befragten ihre Meinung über persönliche Beweggründe für den künftigen Arbeitgeber abgegeben. Knapp 20 Prozent müssen sich mit dem Geschäftsumfeld identifizieren können, gleich gefolgt von der Internationalität des Unternehmens. Allerdings gibt es aufgrund einer vielfältigen Streuung der Antworten keinen klaren Favoriten. Vor allem im vorhin besprochenen Thema rund um den „war for talents“ ist die nachstehende Auswertung von großer Bedeutung. Hier haben die Absolventen ihre persönlichen Kriterien gelistet, die ihnen für die Auswahl des künftigen Arbeitgebers am wichtigsten sind.<sup>17</sup>

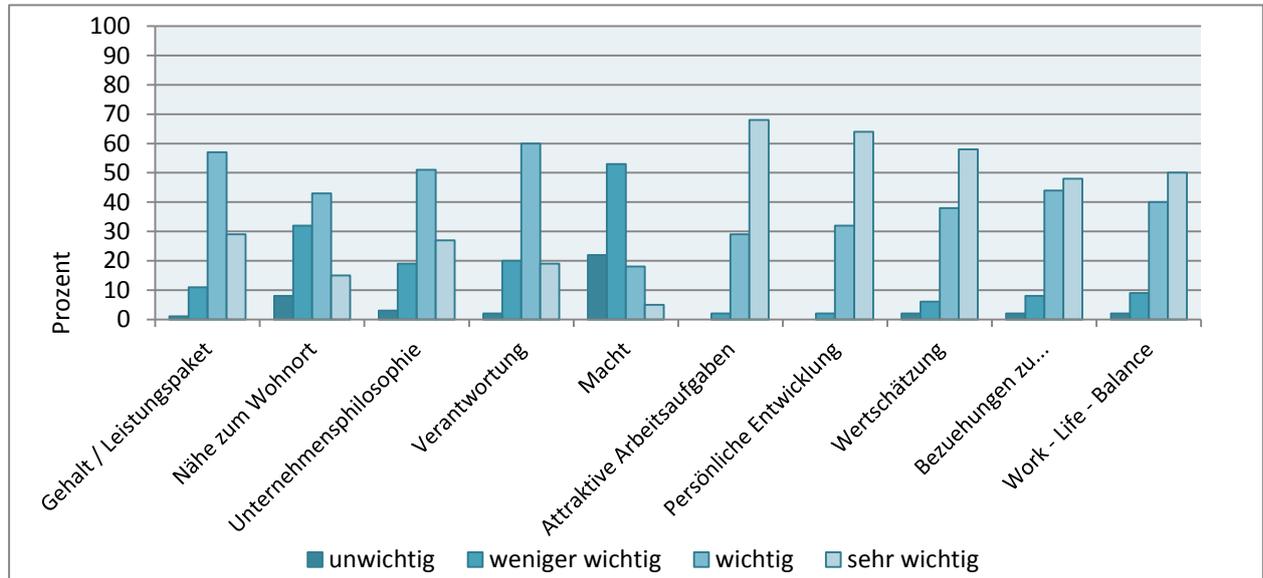


Abb. 4: Faktoren zur Arbeitgeberwahl in Prozent, Quelle: StepStone (2012), Onlinequelle [02.05.2016].

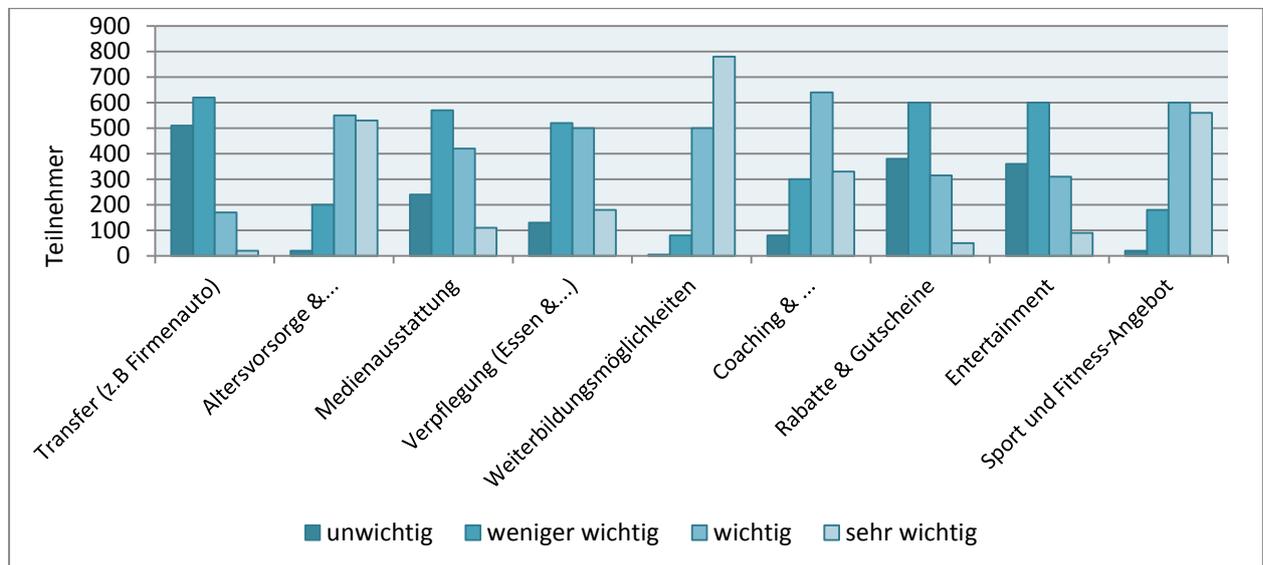


Abb. 5: Benefits für Mitarbeiter, Quelle: StepStone (2012), Onlinequelle [02.05.2016].

<sup>17</sup> Vgl. Bauer (2012), Onlinequelle [02.05.2016].

Ein weiteres durchaus interessantes Untersuchungsfeld dieser Studie beschäftigt sich mit dem Angebot, das ein Unternehmen zusätzlich für seine Angestellten anbietet. In dieser Darstellung geht die Möglichkeit zur Weiterbildung als deutlicher Favorit hervor.

Weiterbildung stellt für die Generation Y kein „nice-to-have“ mehr dar, sondern wird von Unternehmen erwartet. In diesem Informationszeitalter ist Weiterbildung ja quasi von überall aus möglich. Ganz egal ob auf dem Sofa, auf Universitäten oder während lästigen Wartezeiten auf Verkehrsmittel, diese unkomplizierte Art der Wissensvermittlung liebt die Generation Y und wird daher auch vermehrt von künftigen Arbeitgebern verlangt. Der Onlinebildungsmarkt ist bereits jetzt 91 Milliarden Dollar schwer und wird aufgrund dieser Trends von nachkommenden Generationen weiter ansteigen. Die Unternehmensberatung Roland Berger hat diesbezüglich die Studie „Unternehmen lernen online- Corporate Learning im Umbruch“ veröffentlicht die einen weiteren Anstieg von 20 Prozent bis ins Jahr 2017 prognostiziert. Das E-Learning ermöglicht den Unternehmen eine Vielzahl von Wissensvermittlung die weder von Zeit noch Raum abhängig ist. Vor allem durch die bereits angesprochenen demografischen Entwicklungen wird das „On-the-Job“ Training immer wichtiger und wesentlicher denn je, weil die Menschen länger leben und arbeiten und dadurch auch die ergrauende Gesellschaft miteinbezogen und erreicht werden kann.<sup>18</sup>

### 2.3.2 Alternde Belegschaft

Das voran gegangene Kapitel beschäftigt sich mit der Auswirkung von demografischen Entwicklungen im Hinblick auf die fehlenden bzw. heiß begehrten jungen Nachwuchstalente. Allerdings stehen Unternehmen auch vor der Herausforderung im Umgang mit älteren Mitarbeitern welche das Durchschnittsalter der Belegschaft steigen lassen.

Oftmals stehen Firmen aufgrund dessen vor der Entscheidung, gewisse Positionen einfach aufgrund mangelnder Verfügbarkeit von Jungen mit älteren Mitarbeitern zu besetzen. Da weiters eine Vielzahl von „Senior Managern“ die Pension antreten werden, wird ein neuer „war for senior talents“ die Folge daraus sein. Gerade für diese Altersgruppe wird es aus Sicht des Personalmanagements unabdinglich sein, die Strategien sowie Personalkonzepte für diese Arbeitnehmer neu zu entwickeln. Die Arbeitsgestaltung hinsichtlich der Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeitmodelle und die individuelle Laufbahngestaltung sollte so gestaltet werden, dass sie für Bewerber jedes Alters ansprechend und attraktiv sind.<sup>19</sup> Experten raten Unternehmen, sich bereits jetzt mit innovativen Lösungen auseinander zu setzen welche das spezifische Wissen langfristig sichern. Weiters sich intensiv mit dem Thema Gesunden Vorsorge und Ergonomie auseinanderzusetzen um den Gesundheitszustand der älteren Arbeitnehmer zu verbessern beziehungsweise Menschen generell länger gesund und fit zu halten.<sup>20</sup>

Durch die alternde Belegschaft ergeben sich jedoch auch andere Probleme, die vor allem jene Unternehmen erfahren, die aufgrund der rasanten technologischen Entwicklungen stets auf junge Mitarbeiter und aktuelle Qualifikationen setzen, während den Älteren oftmals geringe Leistungsfähigkeit

---

<sup>18</sup> Vgl. Fülbeck (2014), Onlinequelle [02.05.2016].

<sup>19</sup> Vgl. Holz/Da-Cruz (2007), S. 17.

<sup>20</sup> Vgl. Geißler (2005), Onlinequelle [11.05.2016].

nachgesagt wird. Das Konzentrieren auf junge Altersstrukturen ist somit für all jene Unternehmen kennzeichnend wo Entwicklung und Nutzung von neuen Technologien das Kerngeschäft darstellt. Durch den kleineren Anteil älterer Mitarbeiter sind vorzeitige Austritte aus dem Unternehmen eher gering was sich zeitgleich negativ für die jungen Belegschaftsmitglieder auswirkt. Den jungen Arbeitnehmern stehen dadurch vergleichsweise wenig vakante Aufstiegspositionen gegenüber, was sich negativ auf die Motivation und Leistungsfähigkeit auswirken kann und auch eine steigende Fluktuationsneigung nach sich ziehen kann.<sup>21</sup>

## **2.4 Notwendigkeit der Reaktion aus Sicht der Unternehmen**

Die eben genannten Auswirkungen machen die Dringlichkeit zum Handlungsbedarf aus unternehmerischer Sicht deutlich denn die demografischen Entwicklungen fallen mit einem generell gesellschaftlich bedingten Strukturwandel zusammen. Als Konsequenz dieser Entwicklung und der Zunahme an wissensintensiven Tätigkeiten ist der Mensch an sich wieder zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden und somit auch die wichtigste Ressource des Unternehmens. Gerade hier ergibt sich jedoch die Problematik, da die Menschen von sehr starken strukturellen Veränderungen betroffen sind. Während Erwerbspersonenpotenzial nahezu unverändert bleibt, kommt es innerhalb der Gruppe zu den bereits angesprochenen altersstrukturellen Verschiebungen, der durch den qualifikationsbedingten Nachwuchsmangel nur noch weiter verstärkt wird. In der Rekrutierung die Zielgruppe auf junge Fachkräfte zu beschränken, deren Verfügbarkeit noch weiter sinken wird, ist als problematisch zu betrachten.<sup>22</sup> Die Kombination aus demografischen Entwicklungen, stetig wachsendem Wettbewerb in der globalisierten Gesellschaft sowie die steigende Bedeutung des Menschen als Wissensträger erklärt die personalpolitische Notwendigkeit auf die veränderten Bedingungen zu reagieren.<sup>23</sup>

### **2.4.1 Frühzeitiger Fokus auf den Bereich der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung**

In der Vergangenheit hat es auf den Arbeitsmärkten ein Überangebot an jungen Arbeitskräften gegeben, das es heute durch die kontinuierliche Schrumpfung nicht mehr gibt. Es ist bereits jetzt ein Rückgang an jungen und gut gebildeten Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen zu verzeichnen der mit der nachfolgenden Kohorte noch weiter schwinden wird. Daher entstehen zunehmend qualifikatorische Differenzen zwischen Angebot und Nachfrage wodurch bereits heute Probleme im Bereich der qualifizierten Fachkräfte und Nachwuchstalente zu verzeichnen sind. Erschwerend kommt hinzu, dass dieser Mangel durch die Externalisierung von älteren Mitarbeitern aus dem Erwerbsleben noch weiter verstärkt werden wird.<sup>24</sup> Im Anbetracht dieser sich verändernden Rahmenbedingungen müssen Unternehmen den Handlungsbedarf erkennen das vorhandene Humankapital zu erhalten und Neues zu

---

<sup>21</sup> Vgl. Prezewowsky (2007), S. 38.

<sup>22</sup> Vgl. Prezewowsky (2007), S. 40.

<sup>23</sup> Vgl. Prezewowsky (2007), S. 43.

<sup>24</sup> Vgl. Munz (2001), S. 14f.

generieren. Ohne personalpolitische Neuausrichtungen auf die gegebenen Entwicklungen laufen Betriebe Gefahr „Innovationskraft und Leistungsfähigkeit“ zu verlieren.<sup>25</sup>

Wer im Kampf um die Besten mithalten will und diese bestmöglich auch im Unternehmen halten will muss hinsichtlich des Recruiting neue Pfade betreten. Dafür ist das Auseinandersetzen mit der gewünschten Zielgruppe unumgänglich um zu wissen was die jungen und qualifizierten bewegt und was diese sich vom Unternehmen erwarten. Wenn es beispielsweise um Nachwuchskräfte im technischen Bereich geht setzen bereits einige Unternehmen auf enge Kooperationen mit fach einschlägigen Einrichtungen. Eine Möglichkeit sind beispielsweise Praktika bereits während der Absolvierung des Studiums und in weiterer Folge die Betreuung von Abschlussarbeiten. Durch den Projektbezug kann man bereits Einblicke in das spätere Berufsleben vermitteln und junge Talente für das Unternehmen begeistern. Durch diese frühzeitige Einbindung in das Unternehmen können bereits erste Steine für die spätere Mitarbeiterbindung gelegt werden, sofern sich aus der Kooperation eine Einstellung nach dem Studium ergibt. Eine weitere Möglichkeit stellen die Empfehlungen von Lehrern oder Hochschulprofessoren dar, die in der Leistungsbeurteilung der Absolventen einen adäquaten und wertvollen Beitrag leisten können. Dies gilt letzten Endes auch für interne Empfehlungen der eigenen Mitarbeiter, die beispielsweise im Bekanntenkreis oder noch aus der eigenen Ausbildungszeit künftige neue Mitarbeiter empfehlen können die in das Unternehmen passen.<sup>26</sup>

Weiters können zur Bewältigung der Herausforderungen auch ausländische Arbeitskräfte rekrutiert werden. Zwar kann dies hinsichtlich der geforderten Qualifikationen oder bezüglich des Themas der Integration eingangs Schwierigkeiten mit sich bringen, ist aber durchaus ein denkbare Ansatz.<sup>27</sup>

### **2.4.2 Umgang mit der multikulturellen Dimension**

Wenn in einem Unternehmen eine Vielzahl an Beschäftigten mit Migrationshintergrund oder einfach Menschen aus anderen Kulturen aufeinander treffen, kann es oft zu Missverständnissen im täglichen Miteinander geben. Dies hat vermutlich weniger mit dem demografischen Wandel per se zu tun, denn das Thema Zuwanderung von Menschen mit anderen ethnischen, religiösen und kulturellen Hintergründen gibt es in Europa schon seit Jahrzehnten und wird gegebenenfalls jetzt noch verstärkter erlebt. Da diese multikulturellen Teams aktuell immer präsenter werden, ist es dienlich sich mit dem Miteinander und der Verständigung auseinander zu setzen. Allen voran das Miteinander sollte im Fokus stehen da Menschen oftmals verschiedene Gewohnheiten, Denkweisen und Erfahrungen mitbringen. Um Missverständnissen oder Konflikten vorzubeugen sollte das Miteinander produktiv gestaltet werden und von den Führungskräften vorangetrieben werden um eine möglichst hohe Zufriedenheit der Belegschaft zu erreichen. Hierzu zählen die Sprache und Verständigung, ein gutes Miteinander sowie das Vermeiden von diskriminierendem Verhalten an sich. Um ein Beispiel zu nennen ist den Namen der Mitarbeiter korrekt auszusprechen, denn das zeigt von Höflichkeit, Respekt sowie Wertschätzung des Gegenübers.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Bullinger/Buck/Schmidt (2003), S. 98.

<sup>26</sup> Vgl. Weissenböck (2011), Onlinequelle [15.11.2016].

<sup>27</sup> Vgl. Prezewowsky (2007), S. 45.

<sup>28</sup> Vgl. Weißbach (o.J.), Onlinequelle [16.11.2016].

### 2.4.3 Frauen in der demografischen Perspektive

Die Erwerbstätigkeit gut ausgebildeter Frauen liegt bei 68% und war noch nie höher als jetzt. Bei Frauen bis zum 25. Lebensjahr liegt die Erwerbsquote bei 44,5% hingegen 84,5% erreichen 45 jährige Frauen. Der demografische Wandel erfordert eine noch stärkere Beteiligung der Frauen im Beruf, denn das Erwerbspotenzial nimmt insgesamt in den nächsten Jahren noch stärker ab. Auch wenn die Erwerbstätigkeit der Frauen heute bereits breit akzeptiert ist ergibt sich dennoch ein Dilemma. Frauen sollen mehr Kinder bekommen, die Pflege von Angehörigen übernehmen und dennoch erwerbstätig sein und sich kontinuierlich weiterbilden. Umgekehrt werden Männer immer weniger als alleinige Erhalter der Familie gesehen und sollen sich stärker an der Hausarbeit beteiligen. Der demografische Wandel birgt für Frauen sowohl Chancen als auch Risiken. Die Chancen liegen klar in der höheren Beteiligung am Erwerbsleben und den verstärkten Möglichkeiten zur Einflussnahme der Zukunftsgestaltung sowie neue Optionen und mehr Partizipation. Als Risiko gilt, dass Frauen künftig mit steigenden Anforderungen und Beanspruchungen konfrontiert sind, wohingegen die Perspektiven zur Entlastung erschreckend schwach ausformuliert sind. Das Problem liegt in mangelnden Modellen zur flexibleren und familienfreundlicheren Arbeitszeitgestaltung. Je höher der Bildungsgrad bei Frauen, desto ausgeprägter auch die Orientierung an einer beruflichen Tätigkeit.<sup>29</sup> Diese Erwerbsbeteiligung und der Zugang zu qualifizierten Tätigkeiten mussten sich Frauen erst erkämpfen und dennoch sind Frauen nach wie vor einigen Benachteiligungen ausgesetzt. Oft verdienen Frauen auf selber beruflicher Ebene weniger als Männer, es stehen geringere Aufstiegschancen zur Verfügung und sie werden oftmals unter dem eigentlichen Qualifikationsniveau eingesetzt.<sup>30</sup> Die Vereinbarkeit Beruf und Familie ist hinsichtlich des demografischen Wandels eine große Herausforderung für die österreichische Familienpolitik. Denn es gilt entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen die beides ermöglicht. Einerseits das Frauen für Nachwuchs sorgen, und auch erwerbstätig sein können und andererseits keinen finanziellen Nachteilen unterliegen sollen.<sup>31</sup>

### 2.4.4 Führung auf Junge Arbeitnehmer ausrichten

Bevor nun auf die Führung der aktuellen Generation eingegangen wird, muss vorab eine Definition angestellt werden, was denn eigentlich Führung bedeutet. Unter Führung wird die Leitung von Gruppen und Organisationen verstanden, die eine Befehls- und Entscheidungsgewalt besitzt um Ziele der Gruppe zu formulieren und auch zu verwirklichen. Führung wirkt nicht nur nach außen sondern regelt des Weiteren auch das Verhalten innerhalb der Gruppenmitglieder. Auch wenn Führung viele verschiedene Definitionen besitzt und in Abhängigkeit der jeweiligen Person Unterschiedliches bedeuten kann, so gibt es drei Grundannahmen die als gemeinsamer Nenner genannt werden können. Führung ist ein Gruppenphänomen das Interaktion von zwei oder mehreren Personen bedingt. Weiters ist Führung eine intentionale soziale Einflussnahme und letztlich zielt Führung darauf ab, durch Kommunikationsprozesse die vorgegebenen Ziele zu erreichen.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Süßmuth (o.J.), S. 22 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Dohnal (o.J.), Onlinequelle [27.11.2016].

<sup>31</sup> Vgl. Bfmj (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [27.11.2016].

<sup>32</sup> Vgl. Lexikon Online (Hrsg.), Onlinequelle [16.11.2016].

Die Erwartungen der jungen und neuen Arbeitsgeneration sind wesentlich höher und vor allem anders als jene der vorangegangenen Generationen. Nun sind Unternehmen gefragt neue Strategien und Wege zu beschreiten um die Arbeitnehmer erst einmal anzuziehen, zu motivieren und in einem letzten Fokus auch im Unternehmen zu halten. Bereits mehr als die Hälfte der aktuellen Arbeitnehmer gehören der Generation Y an und werden bis 2025 auf zwei Drittel ansteigen. Welche Prioritäten und Anforderungen die Generation Y an den Arbeitgeber stellt wird im Kapitel 3 noch sehr detailliert beleuchtet. Hier geht es einmal darum die Führung auf die jungen Arbeitnehmer anzupassen. Die nachstehende Auflistung sowie der zusammenfassende Absatz beziehen sich auf:<sup>33</sup>

1. Das „Warum“ und den Zweck definieren
2. Führungskräfte sollen als inspirierende Mentoren agieren
3. Mitarbeiter sowohl persönlich als auch fachlich wachsen lassen
4. Mitarbeiter fördern und weiterbilden
5. Flexibilität ermöglichen (Zeiten und Arbeitsorte)

Angehörigen dieser Generation ist es immer wichtiger durch ihre Arbeit einen Beitrag zu leisten, positive Einflussnahme ausüben zu können und einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen. Dahingehend soll auch die Führung ausgerichtet werden.

### **2.4.5 Rechtzeitiger Transfer von Know How**

Der demografischen Wandels geht mit einer wirtschaftlichen Entwicklung einher, die leistungsfähige Mitarbeiter mehr als je zuvor fordert. Die globale Vernetzung und die daraus resultierenden Wachstumschancen führen sowohl zwischen, als auch innerhalb der internationalen Volkswirtschaften zu einem verschärften Wettbewerb.<sup>34</sup> Waren für manche Unternehmen in der Vergangenheit bestimmte Märkte verschlossen, so treten genau diese plötzlich als Mitbewerber auf und fügen sich dadurch zum Kreis der Konkurrenten hinzu. Einerseits fordert der zunehmende Wettbewerb die Unternehmen nun hinsichtlich der Flexibilität und der kontinuierlichen Innovationsarbeit im Produkt und Prozessbereich. Andererseits nimmt der Anteil qualifizierter Tätigkeiten an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung zu, wohingegen weniger qualifizierte Tätigkeiten an Bedeutung verlieren und deshalb in Niedriglohnländer ausgelagert werden. Das für die qualifizierten Tätigkeiten benötigte elementare und maßgebende Wissen ist vorwiegend personengebunden und nur durch die selbst Mitarbeiter zugänglich. Dadurch ist das Individuum selbst der Wissensträger und somit entscheidender Wettbewerbsfaktor.<sup>35</sup>

Auch wenn Mitarbeiter vor allem in der Vergangenheit fälschlicherweise oft als Kostenverursacher gesehen wurden, so setzt sich nun in der jüngeren Vergangenheit zunehmend die Erkenntnis durch, dass Mitarbeiter als Humankapital zu den wesentlichsten und wertvollsten Ressourcen gehören, über die ein Unternehmen verfügen kann.<sup>36</sup> Schon lange sind es nicht mehr die klassischen Faktoren wie Arbeit oder Kapital, sondern das Wissen der Mitarbeiter bestimmt die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften. Die

---

<sup>33</sup> Vgl. Die Presse (Hrsg.), Onlinequelle [16.11.2016].

<sup>34</sup> Vgl. Behrend (2001), S. 17.

<sup>35</sup> Vgl. Prezewowsky (2007), S. 33.

<sup>36</sup> Vgl. Buck (2001), S. 20.

Bildung von solchem Humankapital sollte an oberster Stelle stehen, denn andere Produktionsfaktoren insbesondere Kapital in Form von Geld, ohne menschliches Know How und die Erfahrung wenig bis nichts produzieren. Letztlich sollte darauf geachtet werden das wertvolles und generiertes Erfahrungswissen von älteren Organisationsmitgliedern nicht verloren gehen kann, sondern rechtzeitig an jüngere Nachfolger weitergegeben wird.<sup>37</sup>

## 2.5 Fazit

Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung personalwirtschaftlicher Strategien dem demografischen Wandel entgegenzuwirken ist Nachhaltigkeit. Lediglich kurzfristige Maßnahmen werden den genannten Herausforderungen langfristig nicht gerecht werden. Selbst verstärkte Bemühungen in der Rekrutierung werden künftig alleine nicht mehr ausreichend sein, um den Bedarf an Arbeitnehmern decken zu können.<sup>38</sup>

Vielmehr ist es als ganzheitliche Aufgabe zu betrachten, sowohl rechtzeitig Personal zu rekrutieren wenn dies nötig ist, als auch darauf zu konzentrieren die gewonnenen Mitarbeiter lange im Unternehmen zu binden und Know How aufzubauen das wieder an Neue weiter gegeben werden kann.

---

<sup>37</sup> Vgl. Prezewowsky (2007), S. 36.

<sup>38</sup> Vgl. Prezewowsky (2007), S. 54.

### **3 DIE GENERATIONEN**

Das nachstehende Kapitel beschäftigt sich mit den verschiedenen Generationen, wobei der Fokus aufgrund der eingangs erklärten demografischen Thematiken klar auf der Generation Y liegt. Um jedoch diese Generation besser verstehen und nachvollziehen zu können, wird vorab einmal die Entstehung von Generationen an sich etwas näher betrachtet. Weiters wird ein Rückblick in die Vergangenheit angestellt und die vorangegangenen Generationen kurz vorgestellt bevor auf die wesentlichen Merkmale, Kriterien und das facettenreiche Wesen der Generation Y fokussiert wird.

#### **3.1 Entstehung des Generationsbegriffes**

Je nach Verwendung und Kontext kann dem Generationsbegriff ein unterschiedlicher Bedeutungsinhalt beigemessen werden, da dieser sehr vieldeutig sein kann und ein wissens-soziologischer Weitblick notwendig ist um diesem methodisch gerecht zu werden. Zunächst soll ein Alltagsverständnis des Begriffes geschaffen werden, gefolgt von dem Blick auf die historischen Wurzeln die den Begriff geprägt haben.<sup>39</sup> Aus eigener Erfahrung heraus, ist der Begriff Generation immer leichter fassbar, da jeder Mensch ein Gefühl hat, wem und welcher Generation er sich zugehörig fühlt, da die Generationen in sich sehr unterschiedlich sind. In erster Linie wird oft einmal das Alter für eine Abgrenzung herangezogen, was für eine Generationsbenennung allerdings nicht ausreichend ist, da man einer Generation ja bestimmte Eigenschaften und Merkmale zuordnen muss, um als solche gelten zu können. Nach der Enzyklopädie wird eine Generation als Glied der Geschlechterfolge bzw. als Gesamtheit der Menschen gleichen Alters zusammengefasst.<sup>40</sup>

##### **3.1.1 Sprachliche Zuordnung des Generationsbegriffes**

Der heutige Begriff Generation stammt circa aus dem 16. Jahrhundert und wurde weitgehend über die griechische bzw. lateinisch Sprache übersetzt. Die Wortursprünge liegen in den griechischen Substantiven „Genesis“ (Erschaffung), „genos“ (Rasse) und „genea“ (Abstammung) gekoppelt mit dem Verb „geneshai“ was sinngemäß mit „ins Dasein gelangen“ zu übersetzen ist.<sup>41</sup> An diese griechische Bedeutung angelehnt entstanden die lateinischen Begriffe „genus“ (Gattung, Abstammung, Familie) „generare“ (erzeugen, erschaffen) hin zum Abstraktum „generatio“ (Nachkommenschaft und Zeugung). Zusammengefasst kann man sagen, dass es sowohl im Griechischen als auch im Lateinischen Begriff um die Schaffung von neuem Leben durch Geburt geht und dem Grunde nach zwar gleich aber doch ungleich ist.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Liegle/Lüscher (2003), S. 33.

<sup>40</sup> Vgl. Oertel (2007), S. 14.

<sup>41</sup> Vgl. Oertel (2007), S. 14., zitiert nach Nash (1978) S. 1f.

<sup>42</sup> Vgl. Oertel (2007), S. 14., zitiert nach Kluge/Seebold (1995), S. 313.

### 3.1.2 Der Generationsbegriff in den Wissenschaften

Wenn man von der sprachlichen und historischen Bedeutung einen Schritt weiter geht, wird der Begriff Generation auch in jeweiligen Fachrichtungen der Wirtschaft und Sachgebieten unterschiedlich verwendet und in diesem Zusammenhang auch präziser gefasst. Dementsprechend unterschiedlicher und facettenreicher gestalten sich die Definitionen. Einerseits führt dies zwar zu Belastungen in der Systematisierung im Hinblick auf die Komplexität jedoch birgt dies andererseits ein großes Potential bezüglich der Aussagekraft des Generationenkonzepts. Dieses Potenzial lässt sich auf die Wandlungsfähigkeit und Anpassung an aktuelle Gegebenheiten erklären, ohne das Kernelement aus den Augen zu verlieren. Sich mit Generationen intensiver auseinanderzusetzen ist also nicht nur historisch gesehen sinnvoll sondern bringt einiges an Information wenn man dies von verschiedenen Blickwinkeln aus betrachtet.<sup>43</sup>

Prof. Dr. Francois Höpflinger beispielsweise teilt den Generationsbegriff in drei unterschiedliche Bereiche ein<sup>44</sup>

1. Genealogisch-familienbezogener Generationenbegriff
2. Unterscheidung von pädagogisch – anthropologische Grundkategorien
3. Unterscheidung kollektiver historischer und/ oder sozialer Gruppierungen

Während die erste Unterscheidung auf die Abstammungsfolgen in Familien abzielt und stark in Richtung Familienforschung geht, beschreibt die pädagogisch- anthropologische Grundkategorie das Verhältnis zwischen einer vermittelnden Generation und der aneignenden bzw. empfangenden Generation. Hier wird beispielhaft die Erziehung angesprochen, da es fast eine gesellschaftlichen Grundvoraussetzung ist, Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Werte und Normen von der älteren Generation, der Elterngeneration vermittelt zu bekommen. Höpflinger beschreibt, dass nur dadurch eine kulturelle sowie soziale Beständigkeit über die Daseinszeit des Individuums sichergestellt werden kann. Beim historisch-gesellschaftlichen Generationsbegriff wird ein allgemein gültiger Begriff verwendet, der familiäre Zusammenhänge bewusst ausklammert und sich auf rein gesamtgesellschaftliche Konstellationen bezieht denen Gemeinsamkeiten und Typologien zugeordnet werden können. Von diesem Blickwinkel aus betrachtet werden Generationen kategorisch wahrgenommen, da sie aufgrund von Gemeinsamkeiten, Interessen oder markanten Erfahrungen und Erlebnissen zugeordnet und eingeteilt werden können wie beispielgebend die „Kriegsgeneration“ oder die „Baby Boomers“. Kurt Lüscher, der bereits emittierte Professor für Soziologie der Universität in Konstanz ging noch einen Schritt weiter, und spaltete diese makrosoziologischen Kategorisierung noch weiter auf. Menschen, die gemeinsame Erfahrungen im Hinblick auf historische Gegebenheiten teilen werden vom ihm als „Geschichtsgeneration“ zusammengefasst. Als „Gesellschaftsgeneration“ bezeichnet er alle anderen aktuell existierenden Menschengruppen. Ausgangspunkt eines solchen Konzeptes sind dahingehend immer einzigartige Prägungen, Erfahrungen oder Ereignisse einer bestimmten Zeitepoche.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Oertel (2007), S. 18.

<sup>44</sup> Vgl. Höpflinger (1999), S. 6.

<sup>45</sup> Vgl. Höpflinger (1999), S. 8ff.

### **3.2.1.1 Die „Traditionalisten“ (1922 – 1945)**

Diese Generation ist oftmals in der Literatur auch als die Veteranen- oder Stille Generation bekannt und wurde in der Zeit zwischen 1922 und 1945 geboren. Diese Menschengruppe hat nicht nur eine der größten Depressionen der vereinigten Staaten miterlebt, sondern war auch mitwirkend am wirtschaftlichen und militärischen Machtaufbau beteiligt und kennzeichnet sich daher durch starkes Traditionsbewusstsein. Patriotismus, eine starke Arbeitsmoral, qualitative Aufgabenorientierung sind prägende Eigenschaften dieser Generation. Verhaltensregeln, Loyalität, autoritärer Respekt und Befehlserteilungen zu folgen sind markante Eigenschaften dieser Generation. Viele große Organisationen und Konzerne haben das Amt des Präsidenten, Direktors oder Vorstandsvorsitzenden mit einer Person dieser Generation besetzt die den Ton der Unternehmenskultur angibt und letztendlich auch für die strategische Ausrichtung des Unternehmens verantwortlich ist. Die ersten wahrhaften Innovatoren entstammen dieser Generation und waren beispielsweise für die Entwicklung des heutigen Weltraumprogrammes federführend. Weiters entwickelten sie Impfstoffen zur Heilung einer Vielzahl von Krankheiten wie beispielsweise Tuberkulose sowie Tetanus und Polio und haben den Grundstein für das heutige technologische Umfeld gelegt. Diese stille Generation bewegte Familien vom ländlichen Umfeld in die Städte für eine neue Ära der Gemeinschaft. Auch der Anstoß zur Bürgerrechtsbewegung für die Gleichheit der Menschen ist auf diese Generation zurück zu führen. Zusammengefasst kann man über diese Generation sagen, dass allen voran die Werte wie Glaube an Konformität, Autorität und Regeln sehr prägend waren. Diese Generation war vor allem durch einen sehr ausgeprägten Sinn für richtig und falsch erkennbar und Loyalität und Respekt standen für sie an erster Stelle. Disziplin, Detailorientiertheit und Abneigung gegen Konflikte sind Eigenschaften welche die Generation sehr treffend beschreiben. Die Zusammenarbeit mit Traditionalisten kennzeichnet sich durch ihre Beständigkeit und Einheitlichkeit sowie die Wertschätzung von langjähriger Berufserfahrung. In aller Regel werden Umgangsformen sehr förmlich vollzogen. Kommando und Kontrolle erinnert an die militärische Prägung der damaligen Zeit und hierarchische Organisations-strukturen werden von ihnen bevorzugt.<sup>46</sup>

### **3.2.1.2 Die „Baby Boomer“ (1940 – 1960)**

Mit dieser Generation werden von Soziologen die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegsgeneration bezeichnet und umfasst alle Menschen die im Zeitraum von 1940 bis 1960 geboren wurden. Gerne werden sie in der Literatur auch als „Hippies“ bezeichnet, was auf die damalige kulturelle Bewegung in den vereinigten Staaten zurückzuführen ist. In Europa, konkret Deutschland, fand der Baby Boom im Jahr 1964 als das geburtenstärkste Jahr, mit 1.357.304 Neugeborenen statt, als eine Frau im Schnitt 2,5 Kindern auf die Welt brachte.<sup>47</sup> Zu der Kindheit der Babyboomer ist zu sagen, dass sie eigentlich in einem relativ sicheren Umfeld geboren wurden und in stabilen Familienverhältnissen aufwuchsen. Vor allem die 60er Jahre waren von technischen Fortschritten wie beispielsweise der Erfindung des Fernsehens geprägt, wodurch zahlreiche Baby Boomer die erste Mondlandung mitverfolgten und einen eklatanten Fortschritt der Wissenschaft miterleben konnten.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. ValueOptions (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [05.05.2016].

<sup>47</sup> Vgl. Geißler (2005), Onlinequelle [05.05.2016].

<sup>48</sup> Vgl. Oertel in Klaffke (2014) S. 32.

Die dieser Generation zugehörigen Menschen waren im Gegensatz zur traumatischen Zeit der Veteranen schon stärker vom Optimismus gekennzeichnet und haben sich schon immer von anderen abgezeichnet was daran liegt, dass sie inmitten der farbenfrohen Welt des Wirtschaftswunders aufgewachsen sind und wo der Wohlstand wieder anstieg. In diesem Zeitraum erlebte auch die Emanzipation ihr Allzeithoch und Frauen kümmerten sich bevorzugt darum, was sich statistisch gesehen bereits in den kommenden Jahren in der Fertilitätsrate gewaltig niedergeschlagen hat.<sup>49</sup> Da jede Generation bestimmte Verhaltensweisen aufzeigt, ist es bei dieser Generation vermutlich wenig überraschend, dass ihnen vor allem Werte wie Wohlstand, Eigentum und Selbstverwirklichung wichtig sind wofür sie auch sehr hart gearbeitet haben und sich dadurch oftmals als „Workaholics“ bezeichnet werden. Vor allem zeichnet sich diese Generation durch hohe Selbstdisziplin aus und ist Unternehmen gegenüber auch loyal und wettbewerbsorientiert. Daraus ergibt sich die berufliche Intention von internen Karrierewegen. In der Zusammenarbeit mit den Baby Boomers zeigt sich, dass sie, ebenso wie die Generation vor ihnen eine detailorientierte Arbeitsweise bevorzugen, jedoch die Ziele eindeutig erkennbar formuliert und zuordenbar sein müssen.<sup>50</sup>

### 3.2.1.3 Die „Generation X“ (1965 – 1980)

Diese geburtenschwache Generation, im europäischen Raum vermehrt unter dem Synonym „Generation Golf“ bekannt ist, stellt die Nachfolgegeneration der vorhin beschriebenen Baby Boomer dar und umfasst Personen die innerhalb der Jahre 1965 bis 1980 geboren wurden. Der Begriff wurde von dem kanadischen Autor Douglas Coupland ins Leben gerufen und berichtet in seinem Roman über eine Generation, die einerseits hohes Bildungsniveau aufweist und andererseits mit Interessenlosigkeit und Oberflächlichkeit in den Tag lebt. Weiters wird dieser Generation eine Entscheidungsschwäche nachgesagt, die auf das Leben in einer Überflusgesellschaft zurückzuführen ist.<sup>51</sup> Dafür gilt diese Generation jedoch als besonders selbstsicher und weist wenig Helden und wahre Vorbilder auf. In den meisten Fällen waren diese Kinder aus einem „Doppel-Einkommen“ Haushalt was in weiterer Folge den Terminus „Schlüsselkinder“ ins Leben gerufen hat und die Generation davon maßgeblich geprägt wurde. Das Resultat daraus dürfte bereits erkennbar sein und ist bei vielen psychologischen Analysen und Diskussionen Themenschwerpunkt gewesen. In diesem Punkt lässt sich viel über dieses zweiseitige Schwert diskutieren, da Kinder dieser Zeit bereits sehr früh Selbstständigkeit erlangten und lernten auf sich selbst aufzupassen. Die zweite Seite der Medaille zeigt das Bild des vielen alleine seins und total auf sich selbst gestellt zu sein. Gerade in kritischen Stadien des Lebenszyklus wie der Pubertät, wo viele Kinder Probleme haben und niemanden haben mit denen sie sich austauschen können, ist der nähere Freundeskreis eine Art Familienersatz geworden. Gewissermaßen sind diese Erlebnisse der Kindheit genau der ausschlaggebende Grund für die Einstellung und Werte dieser Generation und das Erstreben nach einem tragfähigen Ausgleich und einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit.<sup>52</sup>

Die sogenannte Work-Life-Balance die beispielsweise flexiblere Arbeitszeitenregelungen, Job – Sharing und Telearbeiten vorsieht ist der Generation X sehr wichtig. Um diesen speziellen Wünschen aus

---

<sup>49</sup> Vgl. Geißler (2005), Onlinequelle [05.05.2016].

<sup>50</sup> Vgl. ValueOptions (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [05.05.2016].

<sup>51</sup> Vgl. Gründerszene Lexikon (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [06.05.2016].

<sup>52</sup> Vgl. Faust (o.J.), Onlinequelle [06.05.2016].

unternehmerischer Sicht gerecht zu werden, ist die Flexibilität der Schlüssel um die Arbeitnehmer motiviert zu halten. Am Arbeitsplatz und im beruflichen Zusammenspiel mit anderen Kollegen zeigen sie sich sehr locker, direkt und offen was die Kommunikation anbelangt und auch die Nachfrage nach ihrer Meinung spielt eine wesentliche Rolle, da sie gerne eigenständige Aufgabenbereiche inne haben in denen sie adäquates Feedback geben können.<sup>53</sup>

### **3.2.1.4 Die Generation Z (1995 - 2015)**

Die Generation Y, die der aktuellen Generation Z voran geht, wird im nachstehenden Kapitel 3.2 wesentlich ausführlicher beschrieben und beleuchtet. Um jedoch Vollständigkeit zu bewahren, soll auch ein kleiner Ausblick auf die Generation Z gegeben werden, die nun vereinzelt auch schon im Berufsleben und am Arbeitsmarkt angekommen sind. Hier findet jedoch eine klare Abgrenzung statt, was bedeutet, dass diese Generation bewusst aus der Empirik ausgenommen ist und in den Ergebnissen keinerlei Berücksichtigung findet.

In der Literatur ist nicht eindeutig definiert ab welchem Geburtsjahr man tatsächlich von der Generation Z spricht. Ob 1990, 1995 oder erst ab 2000 geboren zu sein ist laut dem Universitätsprofessor Christian Scholz auch gar nicht so wesentlich, da es vielmehr auf das Wertemuster ankommt das die neue Generation prägt. Während die Generation Y mit dem Internet aufgewachsen ist wurde die aktuelle Generation mit dem Internet geboren was sich im nahezu perfekten Umgang mit Smartphones und anderen elektronischen Devices zeigt. Sie streben ebenso nach Lob und das nicht nur über die sozialen Netzwerke wie Facebook und Instagram, sondern auch von Eltern und Freunden ebenso von Vorgesetzten und Kollegen im Berufsleben. Vorgesetzte könnten diesen Trend als Vorteil deuten, da man durch das permanente online sein ja auch überall erreichbar ist. Dem ist allerdings nicht so, denn die Generation Z will wieder klare Regeln und eine eindeutige Trennung zwischen Beruf und Privat. Für Angehörige dieser Generation hat Arbeit zu Hause nichts verloren, wodurch Wünsche nach sogenannten Homeoffice Regelungen gar nicht erst laut werden. Diese Generation will generell wieder ein wenig kürzer treten, auch der Wunsch nach Führungspositionen und Übernahme von Verantwortung ist für diese Kohorte nicht mehr wirklich erstrebenswert. Durch die extreme Präsenz des Internets wird die Generation Z von Christian Scholz auch als die „Digital Naiven“ bezeichnet und unter den Stichworten „Suchen statt Wissen“, „Mitteilen statt Mitdenken“ und „Tun statt verstehen“ zusammengefasst.<sup>54</sup> Angehörige der Generation Z sind somit Mikro – Informationsmanager, die in der Lage sind aus einem Tsunami an verfügbaren und vorliegenden Informationen diejenigen zu filtern, die für sie in der jeweiligen Problemstellung und generellen Situation essentiell sind.<sup>55</sup> Zusammengefasst will die Generation Z wieder vermehrt klare Ideale und das nicht nur für sich, sondern für alle. Dies gilt vor allem für geregelte Arbeitszeiten, Urlaube, Privatsphäre und die Mitsprache. Weiters ist diese Generation nicht so kostenintensiv, da vieles nicht mehr in Papierform benötigt wird sondern über Tablets aufgerufen und bearbeitet wird. Zudem ist diese Generation flexibel wodurch ein eigener Schreibtisch und Arbeitsplatz nicht als Muss angesehen wird. Auch die gelebte „you

---

<sup>53</sup> Vgl. Leibow (2014), Onlinequelle [06.05.2016].

<sup>54</sup> Vgl. Hagen (2015), Onlinequelle [27.11.2016].

<sup>55</sup> Vgl. Rieder (2014), Onlinequelle [27.11.2016].

– only – live – once“ (YOLO) Philosophie die Jüngere eher dazu antreibt nein zu sagen, würde sich auf so manch gestresste Mitmenschen durchaus positiv auswirken.<sup>56</sup>

### 3.2 Die Generation Y „Why“

Fast alle Unternehmen, ganz egal welcher Branche, haben mit ihr zu tun und erleben sie täglich – am Arbeitsplatz in der Freizeit oder einfach als Bestandteil der aktuellen Gesellschaft. Die Rede ist von der Generation Y, oder aber auch als „Digital Natives“ bekannt, die im Zeitraum von 1980 bis 1995 geboren wurden. Ganz egal ob durch Polarisierung, unterhaltsame Darstellungen oder zahlreiche Berichte, immer mehr Leute hegen großes Interesse daran mehr über die Generation Y zu erfahren, die sich durch hohe Ansprüche kennzeichnet und vor allem Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt.<sup>57</sup> Da diese Generation gerade jetzt in vielen Unternehmungen sehr präsent ist, tun sich einige Fragen hinsichtlich Kommunikation, Umgang bzw. genaue Anforderungen auf, die es in den nachfolgenden Kapiteln abzuhandeln gilt. Wie bereits angesprochen ist die Generation Y bereits voll in der Arbeitswelt angekommen und ein verankerter Begriff. So verzweigt und komplex die diversen Bezeichnungen auch sein mögen, welche die Generation Y bereits bekommen hat, so sind dies lediglich einige Facetten aus denen alleine noch kein allgemeingültiges Charakterbild erschaffen werden kann. Was allerdings bekannt ist, dass diese Generation sehr anspruchsvoll ist und einige neue Anforderungen an das Berufsleben stellt, wovon ein elementarer Charakterzug bereits aus dem Namen ableitbar ist. Diese Generation wurde nicht rein zufällig mit dem Buchstaben Y versehen, weil dieser dem Alphabet nach dem X folgt, und sie somit lediglich die Nachfolgegeneration der Generation X darstellt, sondern dieses Y steht für das englisch ausgesprochene „why“, konkret auf den Punkt gebracht für die permanente und stetige Frage nach dem „warum“.<sup>58</sup>

Ganz gleich wie bei allen Generationen davor, ist die Generation Y auch von den vorangegangenen Generationen geprägt, allen voran durch die Werte und Grundeinstellungen die sie familiär durch die Erziehung der Eltern mit auf den Weg bekommen haben. Je nachdem wie früh oder spät die Eltern sich für Familienplanung entschieden haben, sind es die Baby Boomer oder frühe Vertreter der Generation X. Eine große und zentrale Frage die diese Generation beschäftigt, ist die Frage nach der Zukunft. Aufgrund vieler umweltbedingter Einflüsse, in letzter Zeit natürlich auch der Terrorismus sowie permanent gegenwärtige Multimedialität. Sie unterscheiden sich zur vorherigen Generation allerdings in jenem Punkt, dass sie das Leben genießen und Statements wie „Leben für den Moment“ und „just do it“ als Grundeinstellung des Lebens verstehen. Die Eltern der Generation Y haben in punkto Aufmerksamkeit nicht viel positive Erinnerung und legen nun extrem viel Wert darauf, es bei den eigenen Nachkömmlingen besser zu machen.<sup>59</sup> Dahingehend sind sie auch als Helikopter Eltern bekannt, die ihre Kinder nahezu perfekt und kontinuierlich überwachen und von Kindesbeinen an ein großes Mitspracherecht in vielerlei Belangen einräumen.<sup>60</sup> Was weiters über diese Generation gesagt werden kann, ist das die hohen Erwartungen,

---

<sup>56</sup> Vgl. Hagen (2015), Onlinequelle [27.11.2016].

<sup>57</sup> Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 6.

<sup>58</sup> Vgl. Warkentin (2015), Onlinequelle [06.05.2016].

<sup>59</sup> Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 19f.

<sup>60</sup> Vgl. Dahlhaus/Kammers/Rusniaczek (2014), Onlinequelle [06.05.2016].

Aufmerksamkeit, und uneingeschränkte Wertschätzung das Resultat des behüteten Umfeldes sind, da für kleinste Anstrengungen bereits Lob ausgesprochen wurde hingegen Fehlverhalten nicht bestraft wurde und es auch keine Konsequenzen gab.<sup>61</sup>

### 3.2.1 Allgemeines und Charakteristika

Oftmals hat diese Generation miterlebt, wie die Helikopter Eltern versucht haben sowohl dem Berufsleben als auch dem Familienleben zu gleichen Maßen gerecht zu werden, es miteinander so gut als möglich zu vereinbaren doch leider in vielen Fällen mehr oder minder gescheitert sind. Natürlich mit dem Hauptfokus den Kindern, wie bereits oben beschrieben, alles zu ermöglichen was das Herz begehrt, doch so blieb auch die Elterngeneration nicht vor Personalentlassungen und Restrukturierungsmaßnahmen gefeit. Vermutlich haben sich aus genau diesem Wissen heraus die Grundeinstellungsmerkmale gegenüber der Arbeit geändert, denn die Generation Y ist nicht mehr bereit, die gleichen Opfer zu bringen wie deren Eltern. Vielmehr sehen sie die Arbeit, anlehnend an die Maslowsche Bedürfnispyramide, als potentiellen Weg zur Selbstverwirklichung, da man arbeitet um zu leben und nicht umgekehrt. Die Arbeit dient als Mittel zum Zweck und deshalb ist die Haltung langfristigen Beschäftigungen gegenüber nur durch wenig Loyalität gekennzeichnet. Solange die aktuelle Stelle in das momentane Lebensmuster passt, wird diese gerne und gut ausgeführt. Tut der Job dies allerdings nicht mehr, wird sofort nach etwas Neuem und Adäquaterem gesucht. Gerade weil die Generation Y in einem digitalen Zeitalter und mit Internet groß geworden sind, ist ihre Welt schnelllebig geworden und spiegelt sich auch in dem Streben nach sofortigen Befriedigungen ihrer Ziele, Wünsche und Bedürfnissen wieder. Wirft man einen Blick auf wachsende Schwellenländer wie zum Beispiel Asien aber auch Brasilien oder Russland die immer präsenter am globalen Markt mitmischen, eröffnen sich zahlreiche Möglichkeiten die den älteren Generationen nahezu verschlossen blieben. Hiermit verbindet die Generation die Chance die Welt zu bereisen, im Ausland ein Studium an einer elitären Universität abzuschließen und dort bereits erste internationale Arbeitserfahrung in einem großen Unternehmen machen zu können, bis hin zur Weltoffenheit die sich durch die kulturelle Vielfalt einfach nebenbei ergibt.<sup>62</sup>

Selbstverständlich gilt es final noch zu sagen, dass niemand den beschriebenen Stereotypen zu 100 Prozent entsprechen kann, da das individuelle Umfeld, kulturelle Differenzen als auch die Familie immer eine tragende Rolle für die Persönlichkeitsbildung einnehmen.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 20f.

<sup>62</sup> Vgl. Parment (2013), S. 21f.

<sup>63</sup> Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 21ff.

### 3.2.1.1 Grundwerte

Die Wertevorstellungen dieser Generation sind einerseits gesellschaftlich andererseits aber auch durch wirtschaftliche Veränderungen maßgeblich beeinflusst worden. Weil die einen oder anderen Werte intensiver und deutlicher erkennbar sind als beispielsweise bei der Generation davor, ist eine Verschiebung der Prioritäten festzustellen gewesen. Nun lassen sich eine Hand voll Werte und Eigenschaften herausfiltern, die auf diversen Studien, Untersuchungen und Beobachtungen basieren. Trotzdem es, wie bereits erwähnt, zu vereinzelt Unterschieden kommen kann, bleibt trotz allem ein Grundmuster erhalten, welches erlaubt diese Generation näher zu beschreiben.<sup>64</sup>



Abb. 5: Grundwerte der Generation Y, Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Mangelsdorf (2014) S. 24f.

Der starke Zusammenhalt zu Familie und Freunden, ob im wahren Leben oder virtuell, referenziert sich wieder auf eine der Grundansichten der Generation Y, die sich mit der Frage um die Zukunft beschäftigt, die sie als unbeständig und tendenziell bedrohlich einschätzen. Diese Zugehörigkeit ermöglicht ihnen die Wertschätzung, nach der sie so sehr streben und entwickeln deshalb starke Loyalität untereinander und innerhalb ihrer Gruppen. Das Thema Gleichstellung ist ihnen ferner auch sehr wichtig, wodurch sich ein eher informeller Umgangston ergibt und Hürden wie Hierarchien, Statussymbole als auch Titel gerne von ihnen ignoriert werden. Um bei den Statussymbolen zu bleiben, auch diese spielen in ihrem Leben keine maßgebliche Rolle, da es zu keinem Erfolg führt und dahingehend eher der Gedanke des gemeinschaftlichen Konsums verfolgt wird. Da heutzutage so gut wie alles geteilt, gemietet und geliehen werden kann, steht bei dieser Generation das Teilen wesentlich höher im Trend als das Besitztum per se. Mit der Umwelt und deren Ressourcen schonend umzugehen ist tief in den Gedanken verwurzelt und umfasst Bereiche wie Energiesparen als auch wiederverwendbare Materialien zu verwenden sowie der Naturschutz an sich. Sehr viel dreht sich bei dieser Generation natürlich um das Thema Freiheit, Freizeit und Spaß am Leben und was in dieses Konzept nicht hineinpasst wird rigoros verbannt, da das Leben

<sup>64</sup> Vgl. Mevaleo (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [07.05.2016].

einfach zu wertvoll als auch zu kurz ist. Auch wenn das Gehalt nicht mehr an erster Stelle steht, so ist es trotzdem wichtig, denn ihr Lebensstil muss ja schließlich auch finanziert werden. Ein essentieller Gedanke, den die Arbeitgeber keinesfalls ignorieren sollten, stellen die flexiblen Arbeitszeitwünsche der Generation Y dar, die gerne das verstaubte Korsett des Berufslebens ablegen wollen und die Arbeit dort ausüben möchten, wo es für sie am besten mit dem Tagesablauf vereinbar ist. Denn nur wer gerne am späteren Nachmittag beginnt seine Aufgabenliste abzuarbeiten, ist deshalb nicht weniger ehrgeizig oder leistungsbereit als Schreibtischhengste, die quasi dieselbe Arbeit in einem anderen Zeitfenster erledigen und zum Sport und Freizeitaktivitäten allerdings erst dann kommen, wenn das schönste Wetter dazu bereits vergangen ist. Genau diese Kombination von Arbeit und Freizeit spiegelt das Wunscharbeitszeitmodell dar mit dem Hauptziel von Selbstverwirklichung trotz Wahrung ihrer Individualität. Das facettenreiche Wesen der Generation Y basiert schlussendlich auch darauf, dass sie selbst nicht gerne verbogen werden wollen, ihren authentischen Auftritt ernst nehmen und im Gegenzug dazu jedoch die Einzigartigkeit anderer Menschen zu gleichen Maßen akzeptieren und allen voran schätzen.<sup>65</sup>

### 3.2.1.2 Wesentliche Eigenschaften

Sich mit gewissen generationsspezifischen Eigenschaften und Einstellungen auseinanderzusetzen dürfte sich für Arbeitgeber als durchaus nützlich erweisen, da diese für die längerfristige Bindung von Mitarbeitern wesentlich sein könnten.<sup>66</sup>



Abb. 6: Eigenschaften der Generation Y, Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bleumortier (2014), Onlinequelle [09.05.2016].

---

<sup>65</sup> Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 24ff.

<sup>66</sup> Vgl. Bleumortier (2014), Onlinequelle [09.05.2016].

Grundlegend ist die Personengruppe durchaus leistungsbereit und verspricht sich auch gute Perspektiven für die Zukunft im Berufseinstieg. Oftmals setzen sie sich große Ziele und in gewisser Maßen sich selbst auch einem großen Druck aus, um einerseits zu schaffen was die Elterngeneration geleistet hat und andererseits etwas zu bewirken und zu erreichen. Mit dem Unterschied, dass sie nicht mehr bereit sind, einen so hohen dafür Preis zu bezahlen, da ihnen einfach die Familie und Freizeit wichtig sind. Allerdings begründet dies nicht die Aussage, dass die Generation Y faul ist. Die Polarisierung ist nur dahingehend verstärkt sichtbar geworden, da diese Generation nicht mehr mit spaßfreien Diensten zufrieden ist, diesen Standard einfach einfordert und bei Nichtstattgabe einfach nach neuen Herausforderungen sucht. Das globale Denken ergibt sich aus dem aktuellen Zeitalter indem Schreibmaschinen oder ein Leben ohne Mobiltelefon nahezu utopisch erscheinen und kaum mehr vorstellbar sind. Die online Welt und die Möglichkeit zur permanenten Vernetzung gehören zu diesen Menschen einfach dazu was durchaus auch diverse Vorteile mit sich bringt. Warum denn nicht bei der Ballettaufführung des Kindes dabei sein, oder beim Meisterschaftsspiel wenn man doch nebenbei über das Firmentelefon das wichtige E-Mail an den Kunden versenden kann. Diese selbstbestimmende Unabhängigkeit muss ja nicht zwangsläufig negativ sein, sondern ermöglicht das Arbeiten auch abseits des Büroumfeldes.<sup>67</sup>

Weiters sollten Arbeitgeber darauf achten, dass diese Generation mit allen Grundwerten und Eigenschaften, die bereits genannt wurden einfach an signifikanten und bahnbrechenden Prozessen und Umstrukturierungen mitgestalten wollen, statt sich unterzuordnen. Sich bereits in Bewerbungsgesprächen darüber zu ärgern, dass diese Menschen nach einer gesunden Work-Life-Balance streben und sich bereits vorab über mögliche Teilzeitbeschäftigungen informieren, sollte Arbeitgeber nicht abschrecken da die Generation Y sehr motiviert ist und all diesen Vorstellungen zum Trotz nach Selbstverwirklichung strebt und im Leben etwas erreichen will. Zudem haben sie die demografische Entwicklung sowie den war for talents als gewaltigen Verbündeten auf ihrer Seite.<sup>68</sup>

### **3.2.2 Relevanz dieser Generation und was sie noch lernen muss**

Warum sich Arbeitgeber intensiv mit der Generation Y auseinandersetzen sollten liegt auf der Hand und wird vom elementaren Wandel am Arbeitsmarkt natürlich noch zusätzlich unterstrichen. Die Zeit der Generation Y ist gekommen, da die Personen der geburtenstarken Jahrgänge zunehmend aber sicher die Pension antreten. Die Generation Y wird in einigen Jahren den Großteil der arbeitenden Gesellschaft stellen, da jeder zweite Arbeitnehmer dieser Generation angehört. Viele Unternehmen sehen sich allerdings in einer Zwickmühle, die es zu meistern gilt, um im Kampf um die Talente wettbewerbsfähig und attraktiv zu bleiben. Den Unternehmern ist durchaus bekannt, dass sich diese Generation ihrer starken Position bewusst ist und will dadurch natürlich als möglichst attraktiver Arbeitgeber am Markt auftreten. Dafür muss allerdings ein Rahmenwerk geschaffen werden, dass ein effizientes Arbeiten der verschiedenen Generationen miteinander möglich macht. Auch der Bereich Informationstechnologie, folgend nur mehr mit IT abgekürzt, sollte unbedingt berücksichtigt und miteinbezogen werden um einerseits Zugriff auf die jeweiligen Unternehmensinformationen erhalten zu können und andererseits jederzeit mit

---

<sup>67</sup> Vgl. Bleumortier (2014), Onlinequelle [09.05.2016].

<sup>68</sup> Vgl. Schöntauf (2013), Onlinequelle [09.05.2016].

einem Endgerät abrufen zu können, ganz egal ob dies über das Smartphone, Tablet oder Notebook funktioniert. Diese Möglichkeit muss selbstverständlich ohne Einbußen hinsichtlich Sicherheit oder Verletzungen von Compliance Richtlinien von Statten gehen.<sup>69</sup>

Was diese Generation definitiv noch lernen muss ist die Selbsteinschätzung. Oft wurde diesen Menschen bereits im jungen Alter suggeriert sie können alles schaffen und erreichen. Das Resultat ist eine stark ausgeprägte Überzeugung von sich selbst die oft Überschätzung der eigenen Grenzen und Potenziale zur Folge hat. Im Arbeitsleben wird auf diese Empfindlichkeiten jedoch nur mäßig bis gar keine Rücksicht genommen, da ein angemessener Umgang mit Kritik durchaus üblich ist. Kritik ist allerdings etwas, das diese Generation nur selten von den Eltern erfahren hat. Die älteren Altersgruppen haben sich über den Lauf der Zeit einiges an Erfahrung zu Eigen gemacht und bekleiden deshalb höhere Positionen in der Hierarchie, was von den Jungen erst zu akzeptieren gelernt werden muss.<sup>70</sup> Es ist völlig selbstverständlich, dass man sich in eine nächst höhere Ebene aufgrund von Qualifikationen hinauf arbeiten muss, was für die Generation Y ein weiteres Problem darstellt, da sie von Grund auf das Warten nicht gelernt hat. Alles was sie sich vorstellen und wonach sie streben muss von jetzt auf gleich geschehen. Diese Eigenschaft ist auch durchaus auf die Schnelligkeit der Gesellschaft zurück zu führen in der sie nun einmal aufgewachsen sind und final dazu beiträgt, dass sie neben der Ungeduld auch mit ihren Gedanken schnell abschweifen und ihnen deshalb gerne Unaufmerksamkeit nachgesagt wird.<sup>71</sup>

### 3.3 Führung der Generation Y

Bei vielen Unternehmen wurden in den letzten Jahren etliche Ressourcen in die Änderung von Arbeitsinhalten und Strukturen investiert. Der allerdings so notwendige Wandel im Hinblick auf die neue Generation bezüglich der Mitarbeiterführung ist bei zu vielen leider noch ausgeblieben. Über die spezifischen Charakteristika der Generation Y wurde bereits berichtet und zeigt, dass diese Menschen eine andere Vorstellung vom Wertesystem haben als beispielsweise die Leistungsträger vor ihnen. Sie sind durchaus leistungsbereit, verstehen die Arbeit aber als Sicherstellung der Existenz und Finanzierung für den Lebensstil. Meist ist das mit vielen verstaubten aber aktuellen Führungsmodellen der Unternehmen nicht wirklich vereinbar. Unternehmen rühmen sich zwar, kooperativ zu sein und propagieren flexible Führungsstile, allerdings sieht die Realität diesbezüglich anders aus. Ein Grundkonflikt ergibt sich bereits daraus, dass Führung dem Grunde nach an der dazugehörigen hierarchischen Position zu erkennen ist. Weiters ist das an das jeweilige Vorwissen und die Erfahrung geknüpft, die diese Person mit sich bringt und im Laufe der Zeit gesammelt hat. Von den Arbeitskräften unter diesen besagten Autoritätspersonen wird im Berufsalltag Gehorsam erwartet. Vorgesetzte stellen sich vor, dass alle Vorgaben und Ziele bedingungslos erfüllt werden, da diese selbst schlussendlich auch gemessen werden. Im selben Atemzug wird aber von den Mitarbeitern erwartet, dass sie mit Selbstständigkeit glänzen und viel eigenständiger Handeln sollen. Für diese Problematik haben noch nicht viele Unternehmungen eine adäquate Lösung finden können, da die Grenze zwischen Führenden und Geführten schon weit nicht mehr so klar zu ziehen

---

<sup>69</sup> Vgl. Pfefferle (2015), Onlinequelle [10.05.2016].

<sup>70</sup> Vgl. Bleumortier (2014), Onlinequelle [10.05.2016].

<sup>71</sup> Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 30.

ist, wie es bei früheren Generationen der Fall war. Zudem bereits bekannt ist, dass die Generation Y sehr gerne aktiver mitgestalten und nach ihrer Meinung gefragt werden möchte. Genau diese Kooperationsbereitschaft, die ein Unternehmen künftig verstärkter wahrnehmen wird müssen, unterscheidet letztendlich über die Innovationskraft und Leistungsstärke des Unternehmens. Der Weg dorthin ist ein gemeinsam verfolgtes Ziel, welches die Leistungsträger unabhängig ihrer Position miteinander verbindet. Voraussetzung dafür ist allerdings die Akzeptanz jüngerer Arbeitnehmer, die dafür bereit sind Eigeninitiative und Engagement zu zeigen und auch tiefergehende Loyalität entwickeln. Unter Führung versteht die Generation Y nicht nur die Floskel „Das schaffen Sie schon“, sondern erwartet sich vom Vorgesetzten eine proaktive Unterstützung und einen funktionierenden Kommunikationsfluss um die Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen zu können. Weiters ist die Miteinbeziehung in wesentliche Entscheidungen sehr wichtig, um das Gefühl der Sinnhaftigkeit zu erfahren, dass die eigene Arbeit von Bedeutung ist. Der Schlüssel im Bereich Führung der Generation Y heißt Kooperation auf Augenhöhe. Im weitesten Sinne bedeutet dies für die aktuellen Führungskräfte auch die eigenen Muster kritisch zu hinterfragen, denn auch sie müssen lernen nicht nur von den eigenen Mitarbeitern einzufordern sondern auch die eigenen veralteten Sichtweisen abzulegen um im Rennen als Führungskraft attraktiv zu sein und vielleicht sogar als Leader angesehen zu werden. Das Bewusstsein für diese Wechselwirkung zu schaffen ist eine klare Aufgabe des Managements. Und nur wem gelingt, diese neue Form Führungskultur zu implementieren, wird künftig in der Lage sein, erfolgreich mit der Generation Y umzugehen.<sup>72</sup>

Hier ist es nun wichtig, zwei wesentliche Begriffe voneinander abzugrenzen. Ein Leader zeichnet sich durch Persönlichkeit und Charisma aus und inspiriert alle rund um ihn herum ganz unabhängig der Position oder Hierarchiestufe und kann als Visionär bezeichnet werden der mit seinen „Anhängern“ ein ausgewähltes Ziel erreicht. Dieses Folgen geschieht völlig freiwillig und kann niemals erzwungen werden. Manager hingegen sind eher nach Fakten orientierte Verwalter die perfekt Abläufe, Prozesse planen können und astrein in der Steuerung und Regulierung von Ressourcen sind für deren Erledigung meist untergeordnete Mitarbeiter zur Verfügung stehen, die nicht zwangsläufig der gleichen Meinung sein müssen.<sup>73</sup> Somit kann zu diesen beiden Charakteren zusammengefasst gesagt werden, dass ein guter Leader nicht unweigerlich einen guten Manager abgibt, genauso wenig ist es umgekehrt.

### 3.3.1 Kommunikation

Die interne Kommunikation wird bei Meinungsumfragen in Unternehmen häufig als mangelhaft beschrieben. „Oft erfahre ich Dinge überhaupt nicht und wenn einmal was Wichtiges ist, dann meist zu spät“. Diese Aussage könnten sie als Vorgesetzter vielleicht schon einmal selbst gehört haben, vor allem wenn sie in einem größeren, vielleicht sogar international agierenden Konzern tätig sind. Doch warum ist das so? Beziehungsweise warum sagt man der Generation Y nach, es sei so schwierig mit ihr zu kommunizieren? Die Kommunikation ist etwas, wofür man Präferenzen entwickelt, die sich im Lauf der Zeit genauso verändert haben wie beispielsweise das Schreiben zunächst auf Papier mit Feder hin zur Eingabe in Schreibmaschinen weiter zu ersten Computergeräten bis hin zum Smartphone. Aus bewusst

---

<sup>72</sup> Vgl. Hölzl (o.J.), Onlinequelle [11.05.2016].

<sup>73</sup> Vgl. Hegele-Raih (2004), Onlinequelle [11.05.2016].

eingelernten und verankerten Schemen ergeben sich diese Merkmale und Vorlieben, die sich später im Berufsleben nur mehr schwer ändern lassen. Gehörte es beispielsweise in der Generation der Babyboomer dazu mit Dankeskarten die Höflichkeit auszudrücken und generell nur persönlich oder mittels Post zu kommunizieren, konnte man eine Generation später schon den ersten Weiterentwicklungssprung erkennen wodurch die Generation X den Hut „E-Mail-Generation“ aufgesetzt bekam. Durch die Schnelligkeit verlor es an persönlichem Charakter und richtet sich eher an die Masse als an das Individuum wodurch ein kühler aber professioneller Umgangston dominiert. Nichts desto trotz kann man sagen, dass die Generation X in Bezug auf die Kommunikation ihre Inhalte direkt und bestimmt auf den Punkt bringen können. Im mitten der sozialen Medien aufwachsend hat die Generation Y hingegen gelernt die nie endende Flut an Informationen zu verarbeiten und die Kommunikation in Echtzeit ins Leben gerufen, wo Werte wie Grammatik und Formalitäten ein wenig aus dem Fokus gerückt sind. Was sie allerdings sehr wohl scharfsinnig beherrschen, sind ihre Privatsphäre Einstellungen so zu personalisieren, dass jeder tatsächlich nur das zu sehen bekommen soll was auch für ihn bestimmt ist.<sup>74</sup>

Um mit der Generation Y eine sichere, sattelfeste und vor allem längerfristige Beziehung sicherstellen zu können, ist es von großer Bedeutung mit der Kommunikation so zeitnah als möglich zu beginnen und auf deren Vorstellungen und Wünsche einzugehen.<sup>75</sup>

Wenn sie als Arbeitgeber oder Vorgesetzter die nachstehenden Aufzählungen, in der Kommunikation mit der Generation Y im beruflichen Umfeld beachten kann sich dies durchaus als nützlich erweisen.<sup>76</sup>

1. Akzeptanz der Tatsache, dass die Generation Y gerne **informell** kommuniziert und dadurch keinesfalls Unhöflichkeit zum Ausdruck bringen will. Tradition oder Hierarchie als Erklärungsgrundlage für künftiges Unterlassen dieser Kommunikationsform reicht hier nicht aus. Vielmehr kann eine Veränderung erreicht werden, wenn man es mit kulturellen Unterschieden in Verbindung bringt oder als klaren Kundenwunsch platziert.
2. **Offene Kommunikation** über die Vielfalt der Kommunikationsmöglichkeiten soll gefördert werden um sicherzustellen, dass die gesendete Botschaft auch tatsächlich ankommt. Vertraut machen mit Medien, die aus der Welt der Generation Y nicht mehr wegzudenken ist.
3. Wesentliche Inhalte im persönlichen Gespräch **schnell auf den Punkt** bringen, da bereits bekannt ist, dass lange aufmerksam zu sein nicht gerade zu den Stärken der Generation Y zählt.
4. **Authentisch** sein und Themen und zu erledigende Aufgaben **direkt** und **deutlich** ansprechen
5. Beschönigungen und Floskeln sind total fehl am Platz und behindern den Prozess zur Vertrauensbildung.

---

<sup>74</sup> Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 70ff.

<sup>75</sup> Vgl. Parment (2013), S. 138.

<sup>76</sup> Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 72f.

### 3.3.2 Feedback

Vermutlich keine Generation fordert Feedback häufiger ein als die Generation Y. Im nachfolgenden soll dieses Phänomen näher erklärt werden denn eine gesunde Feedbackkultur ist durchaus etwas wovon beide Parteien profitieren können. In Berlin hat sich beispielsweise ein Startup bereits großartig mit einer Software für Performance Management etablieren können. Doch ist ein Feedbackgespräch nicht etwas das in traditioneller Weise persönlich geführt werden sollte? Nora Heer, Mitgründerin von Loopline bestätigt das natürlich, aber es soll Arbeitnehmern als auch den Vorgesetzten dabei helfen, im Berufsalltag anfallendes Feedback besser dokumentieren und vor allem sortieren zu können. Feedback bildet den zentralen Kern im Themenbereich Mitarbeiterführung und stellt somit weitestgehend den Antrieb von Unternehmen dar. Wesentliche Eigenschaft von Feedback ist der Vergleich von Eigen- und Fremdwahrnehmung und geht auch mit der Zielerreichung und dem Unternehmenserfolg einher. Denn wenn ich den Mitarbeitern nicht kommuniziere, ob ihre Arbeit zielführend ist oder nicht, darf man sich zum Jahresabschluss nicht wundern, wenn am einen oder anderen Ziel vorbei gearbeitet wurde. Stellen sie sich einmal ein Unternehmen als Organismus vor, der aus einer Vielzahl von kleinen lebenden Einheiten besteht und jeder Mitarbeiter einen Einzeller darstellt. Es bedarf einem Ordnungshüter (Manager) der diese Zellen immer wieder aktiviert und anregt mit den anderen Zellen zu kooperieren und ein gemeinsames Ziel erreichen: den Unternehmenserfolg. Tut man dies nicht, verwirft man viele Ressourcen, Kapital, Energie sowie Leistungsfähigkeit. Zwar ist die Generation Y von Kindesbeinen an Lob gewöhnt aber strebt im Beruf in Wahrheit nur nach konstruktiven Meinungen um das Ziel der Selbstverwirklichung zu erreichen. Verbesserungspotentiale zu erfahren um den nächsten Schritt wagen zu können. Wird die Generation Y erst einmal von dem Gefühl heimgesucht sich nicht mehr weiterentwickeln zu können, ist der Ausstieg aus einem Unternehmen schneller entschlossen als ein Rückholgespräch vereinbart werden kann. Deshalb ist auch die proaktive Hinterfragung so extrem wichtig – dies gilt allerdings für beide Seiten, sowohl für die Vorgesetzten als auch die Mitarbeiter. Will man ein gemeinsames Ziel erreichen, muss der Vorgesetzte sich auch um Entwicklung kümmern die sich meist aus Feedback Gesprächen ergeben.<sup>77</sup> Weil dieses Themenfeld der Generation Y so besonders wichtig ist, sind nachstehend noch einmal kurz und prägnant die wichtigsten Feedback Regeln gelistet.<sup>78</sup>

1. **Korrektives** Feedback sollte immer **vertraulich** unter vier Augen und nicht im Großraumbüro vor anderen Kollegen geführt werden.
2. **Korrektives** Feedback hat immer **Leistung zum Inhalt** und nicht die Person an sich
3. **Beschreiben von Erwartungen** –was wird künftig erwartet und was soll verbessert werden. (die einzelnen Punkte am besten der Reihe nach detailliert durchsprechen)
4. Trotz Anmerkungen immer **Anerkennung und Respekt** zeigen
5. Für Feedbackgespräche gilt generell: Faktor Zeit sollte hier nie eine Rolle spielen – hier **ausreichend Zeit** einplanen und auf Regelmäßigkeit achten
6. Ein Lob für eine gut abgeschlossene Arbeit hört jeder gerne – hier umso mehr, selbst wenn der Vorgesetzte intuitiv gar nicht das Gefühl hat, etwas sagen zu müssen.

---

<sup>77</sup> Vgl. Schröder (2016), Onlinequelle [12.05.2016].

<sup>78</sup> Vgl. Mangelsdorf (2014), S. 73ff.

### 3.3.3 Motivation

Eine Umfrage zwischen den sogenannten High Potentials und Personalbeauftragten hat ergeben, dass es vor allem zwischen der eigenen Wahrnehmung und dem Fremdbild das vermittelt wird oft zu Verschiebungen kommt, was sich besonders gut bei den Faktoren Motivation feststellen lässt. Bereits mehrfach angesprochen ist die Generation Y ja in einer Multimediahochburg aufgewachsen, weshalb sich einige Personaler bereits damit auseinandersetzen wie diese Gruppe bestmöglich angesprochen werden kann, die eine Welt ohne Internet beziehungsweise digitale Kommunikation gar nicht mehr kennen. Sind es tatsächlich die Attribute rund um Freiheit, Freizeit, permanente Vernetzung und Ungebundenheit die sie sich vorstellen? Dieser Thematik wurde in einer quantitativen Umfrage hinsichtlich der Motivationsfaktoren nachgegangen.<sup>79</sup>

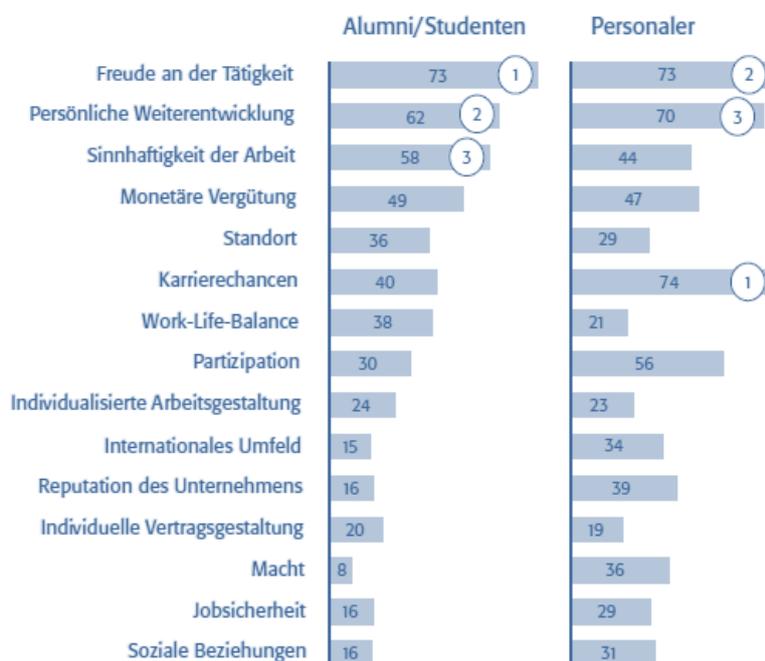


Abb. 7: Motivationsfaktoren, Quelle: Ries, Wittmann, Wagner & Zimmermann (2012), Onlinequelle [12.05.2016].

Um einen Vergleich anstellen zu können, wurden Studierende gebeten aus dem Konsortium an Motivatoren die für sie am meisten zutreffendsten auszusuchen. Um nun dem Fremdbild das Selbstbild tatsächlich gegenüber stellen zu können, wurden auch die Personaler gebeten, diese Einschätzung aus Sicht der Generation Y vorzunehmen. Wie aus der Abbildung hervorgeht, ist es nicht das lukrative Jobangebot und die Karrierechance die in Aussicht gestellt wird, sondern vielmehr sind die intrinsischen Faktoren die Motivatoren dieser Generation. Die Freude an dem was man tut sowie den Sinn dahinter zu verstehen und das Gefühl eines Beitrages zum Erfolg zu erfahren wurden auf die Top drei gewählt. Der Hang zu intrinsischen Motivatoren lässt sich bei dieser Generation auf jene Zeit zurückführen in der es keine Mängel oder große Krisen gab, und Bedürfnisse des alltäglichen Lebens als erfüllt galten.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Vgl. Wagner/Wittmann/Ries (2012), S. 32.

<sup>80</sup> Vgl. Wagner/Wittmann/Ries (2012), S. 34.

### 3.4 Auswirkung der Generationen auf das Arbeitsumfeld

Um konkreter auf die Auswirkungen eingehen zu können, gibt die **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** noch einmal einen Überblick über die vier wesentlichen Generationstypen die in einem Arbeitsumfeld durchaus querfeldein gemischt aufeinander treffen können. Die Traditionalisten sind bis auf ganz minimal vereinzelte Ausnahmen bereits in den Ruhestand getreten, gefolgt von den Baby Boomers die ihnen im Bälde folgen werden.

	<b>Traditionalisten</b>	<b>Baby Boomer</b>	<b>Generation X</b>	<b>Generation Y</b>
<b>Geboren</b>	1920 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1980	1981 - 2000
<b>Grundwerte</b>	Autoritärer Respekt Anpassung Disziplin	Optimistisch tüchtig sein	Skeptisch Spaß ungezwungen	Realistisch Selbstbewusstsein Spaß und gesellig
<b>Familie</b>	Traditionell	Auflösung	Schlüsselkinder	Großfamilien
<b>Arbeitseinstellung und Werte</b>	Harte Arbeit Respekt, Autorität	Workaholics Effizientes Arbeiten	Selbstständig bevorzugen Struktur	Multitasking tolerant zielorientiert
<b>Führungskraft Stil</b>	Direkt, Kommando	kollegial	herausfordernd	Hintergründe erfragen
<b>Interaktiver Stil</b>	individuell	Teampayer	Unternehmer	gruppenorientiert
<b>Kommunikation</b>	formal	persönlich "face-to- face"	direkt und unverzüglich	E-Mail, Telefon
<b>Feedback</b>	Keine Nachrichten sind gute Nachrichten,	Bedeutet ihnen nicht viel	Wie schätzen sie meine Leistung ein?	Feedback-Junkies
<b>Motivation</b>	Ihre Erfahrung wird sehr respektiert	Sie werden sehr geschätzt und gebraucht	Management by Delegation	Sie arbeiten mit Angestellten im Team
<b>Arbeit, Familienleben</b>	Beides strikt getrennt	Keine Balance, Motto: "Arbeit ist Leben"	Work-Life-Balance	Vereinbarkeit von Beruf und Privat sehr wichtig
<b>berufliche Ziele</b>	Von unten nach oben arbeiten	großartige Karriere schaffen	eine portable Karriere erbauen	eine parallele Karriere aufbauen
<b>Bildung</b>	ein Traum	ein Geburtsrecht	Man findet einen Weg	unwahrscheinlich teuer
<b>Lernen</b>	ich habe lange Zeit geduldig lernen müssen	Gibt man Angestellten zu viel Wissen, dann suchen sie einen neuen Job	Je mehr Angestellte wissen, umso länger bleiben sie	Lebenslanges Lernen ist lebensnotwendig

Tab. 2: Übersicht der vier wesentlichen Generationstypen, Quelle: Barz (2009), Onlinequelle [06.05.2016]  
(leicht modifiziert).

Das sich die Altersstruktur in den Unternehmen zunehmend vermischt, ist größtenteils auf den demografischen Wandel zurückzuführen, welcher das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen auf rund 67 Jahre anhebt. Dadurch ist die Altersspanne so groß wie noch nie zuvor. Die sich daraus ergebende Diversität hinsichtlich der verschiedenen Generationstypen wurde bis dato eher am Rande behandelt. Aufgrund der sehr spezifischen Charakteristika der Generationen prallen Menschen mit den unterschiedlichsten Verhaltensmustern und Ansprüchen im Arbeitsumfeld aufeinander. Früher hat man sich im Verhalten oftmals an die erfahreneren und älteren Generationen angepasst. Zukunftsorientierten Unternehmen ist nahezulegen, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen und allen voran an den Chancen zu arbeiten, die sich bei Beachtung der generationsspezifischen Anforderungen durchaus ergeben könnten. Auch wenn die Generation Y beispielsweise eine gute Position am Arbeitsmarkt inne hält so ist ihr bewusst, dass sie von einmal erworbenen Fähigkeiten und Kenntnissen durch Schule oder Universität nicht ewig zehren können. Weiterbildung steht hoch im Kurs und sie sind äußerst lernwillig um leistungsfähig zu bleiben. Eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung stellt somit ein essentielles Kriterium für die Auswahl des künftigen Arbeitgebers dar, welche dieser gut zu seinem Vorteil nutzen kann und die Person zu einem Nachwuchspotential jeglicher Richtung entwickeln kann.<sup>81</sup>

### **3.4.1 Generationen Mix als Chance**

Zum Thema „Multi – Generational Workplace“ hat das Institut Bildung Freude Inklusive in Tirol in Kooperation mit dem Arbeitsmarktservice zahlreiche Experten und hochrangige Vertreter aus Forschung und Praxis zu einer Podiumsdiskussion geladen um über die Vorteile dieses Generationen-Mix im Arbeitsumfeld zu diskutieren. Der primäre Inhalt konzentrierte sich auf die Fragestellung, wie Unternehmen künftig agieren können, um die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch im Arbeitsumfeld fördern und besser nutzen können. Obwohl zwar die Generation Y momentan im Vormarsch ist und teilweise schon in leitenden Positionen tätig ist, kann trotzdem gesagt werden, dass eine Generation alleine nicht genug ist. Referenziert wird dabei auf die demografischen Veränderungen, die Altersstruktur sowie die Zusammenarbeit von drei bis vier unterschiedlichen Generationen. Man muss einem gezielten Generationsmanagement nachgehen um diese Potenziale bündeln zu können. Die wesentlichen Punkte an denen angesetzt werden muss, lassen sich auf die Kultur eines Unternehmens, eine positive Einstellung zu den unterschiedlichen Generationstypen sowie das Eliminieren von Vorurteilen zusammenfassen. Dabei sollte einmal grundlegend ein offener Umgang mit den Bedürfnissen gepflegt werden, sowie weiters ein „voneinander Lernen“ gefördert werden. Eine altersheterogene Zusammensetzung von Projektteams könnte hierbei sehr förderlich sein um alteingefahrenen Strukturen zu durchbrechen und ein neues Wir – Gefühl zu kreieren. Schlussendlich sind es die jungen Arbeitnehmer die frischen Wind, Begeisterung für Innovationen mitbringen, wohingegen die Älteren eher mit Erfahrung brillieren. Fazit ist also, dass für den Erfolg von Morgen eine Generation alleine nicht genug ist.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Rump/Eilers (2015) S. 10f.

<sup>82</sup> Vgl. BFI Tirol (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [12.05.2016].

Um die verschiedenen Generationen in einem betrieblichen Umfeld miteinander zu verbinden, kann das intergenerationelle Lernen der mögliche Schlüssel sein. Es stellt eine Möglichkeit dar mit den Auswirkungen des demografischen Wandels umzugehen und das intergenerationelle Lernen in die Unternehmensstrategie miteinzubeziehen. Das Thema Diversität des Alters kann frühzeitig in den Köpfen der Mitarbeitern verankert und gefestigt werden, um einen betrieblichen Alltag trotz der unterschiedlichen Altersgruppen bestmöglich sicherzustellen.<sup>83</sup>

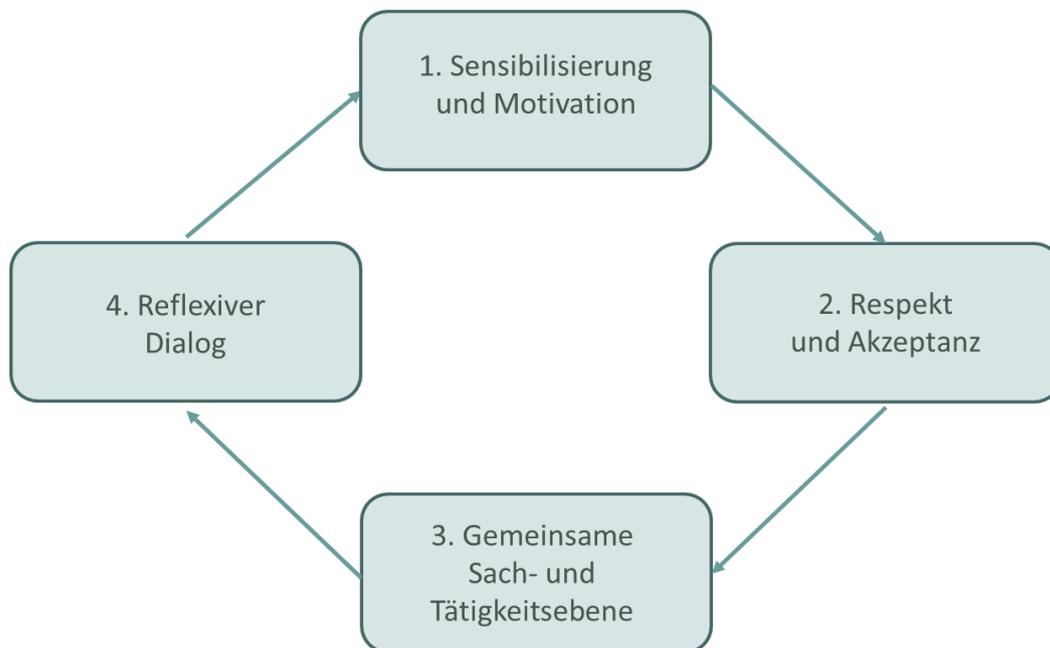


Abb. 8: Die vier Phasen des intergenerationellen Lernens, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gregarek (2006) S. 276. und Worf (2012) S. 158.

Wesentlich für diesen Prozess ist in einem ersten Schritt die Sensibilisierung der Teilnehmer, die sowohl von jungen als auch älteren Menschen bewusst wahrgenommen und gewollt werden muss. Da es ein zielgerichteter Prozess ist, stellt der nächste Schritt auf Respekt und Akzeptanz der anderen ab und setzt voraus, dass sowohl die jüngeren als auch älteren Menschen einer Generation ihre spezifischen Eigenschaften und Bedürfnisse haben dürfen die es zu berücksichtigen und allen voran ernst zu nehmen gilt. Schritt drei beschreibt eine gemeinsame Sach- bzw. Tätigkeitsebene und bedeutet somit das gemeinsame Arbeiten an einem sachlichen Ziel und interessanten miteinander verwandten Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten. Erst ein spannendes Thema ermöglicht den reflexiven Dialog in der vierten und letzten Phase der sich auf die verschiedenen Altersgruppen stützen lässt.<sup>84</sup> Dieser Dialog der Generationen ist das Kernstück des Phasenmodelles da hier ein Austausch über die Erfahrungen und diversen Ansichten der Generationen stattfindet. Dieser Erfahrungsaustausch beinhaltet Denkweisen, Handlungsmuster und unterschiedliche Herangehensweisen aus denen voneinander gelernt werden kann. Auf diesem Weg können Potenziale erarbeitet werden, etwaige Verluste eingeschränkt und Steigerungen

---

<sup>83</sup> Vgl. Vedder/Krause (2016) S. 78.

<sup>84</sup> Vgl. Gregarek (2006) S. 276.

in Bezug auf die Effektivität erreicht werden.<sup>85</sup> Zusammengefasst kann über das intergenerationelle Lernen gesagt werden, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Generationen nicht „bloß nebenbei“ erreicht werden kann sondern einer fundierten Konzeptionierung bedarf um den Schritt von implizitem zum explizitem Miteinander zu ermöglichen. Weiters bedarf es persönlicher Motivation der Beteiligten, um aus dem Lernprozess auch tatsächlich etwas für das alltägliche Arbeitsumfeld mitnehmen zu können. Auch das gemeinsame Aufgabenfeld mit all seinen Tätigkeiten ist für einen Erfolg wichtig, da auf ein gemeinsames Ziel hingearbeitet wird und die spezifischen Eigenschaften einfließen können. Somit steht nicht das Alter selbst im Vordergrund sondern das Ziel und der Lernprozess stellt das zentrale Thema dar.<sup>86</sup>

### 3.4.2 Das Wiederkehren der Generationen

Im Kapitel 3.1 wurden die unterschiedlichen Generationstypen mit deren Charaktermerkmalen näher beschrieben und weiters das dieses Zusammentreffen im Berufsumfeld von Unternehmen als Chance gesehen und durchaus genutzt werden kann. Das Auseinandersetzen mit Generationen ist dahingehend sinnvoll und von Bedeutung da sie wiederkehren.

Dieses sich wiederholende Muster entdeckten die Autoren William Strauss und Neil Howe und identifizierten aus dieser Erkenntnis vier Archetypen die in der amerikanischen Geschichte in dieser Reihenfolge wieder gekommen sind. Es handelt sich um die Archetypen „Prophet“, „Nomad“, „Hero“ und „Artist“. Jede Generation kann einer Archetype zugeordnet werden und hat ähnliche grundlegende Einstellungen gegenüber Familie, Kultur und Werten. Im Laufe der modernen Geschichte wiederholen sich diese Archetypen in einem Zeitzyklus der ebenfalls aus vier Phasen besteht. Diese Phasen wurden von Strauss und Howe mit „Krise“, „Hoch“, „Erwachen“ und „Zusammenbruch“ beschrieben. Bis ein kompletter Zyklus sich zu wiederholen beginnt, vergehen in etwa 80 - 90 Jahre. Um einen Bezug herstellen zu können werden die aktuellen Generationen dem jeweiligen Archetyp zugeordnet.<sup>87</sup>

1. Traditionalists („**Artist**“)  
Wurden während eines großen Krieges oder anderer historischer Krise geboren.
2. Baby Boomer („**Prophet**“)  
Wurden nach einem großen Krieg oder nach einer Krise geboren.
3. Generation X („**Nomad**“)  
Wurden während einer Zeit des spirituellen Erwachens geboren.
4. Generation Y („**Hero**“)  
Wurden nach der Zeit des spirituellen Erwachens, in einer Zeit des individuellen Pragmatismus geboren und wuchsen sehr geschützt auf.

Die Generation Z, Nachfolgegeneration der Generation Y, beispielsweise findet sich in dem Archetypus „Artist“ wieder.

---

<sup>85</sup> Vgl. Vedder/Krause (2016) S. 73.

<sup>86</sup> Vgl. Vedder/Krause (2016) S. 79.

<sup>87</sup> Vgl. LifeCourse (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [16.05.2016].

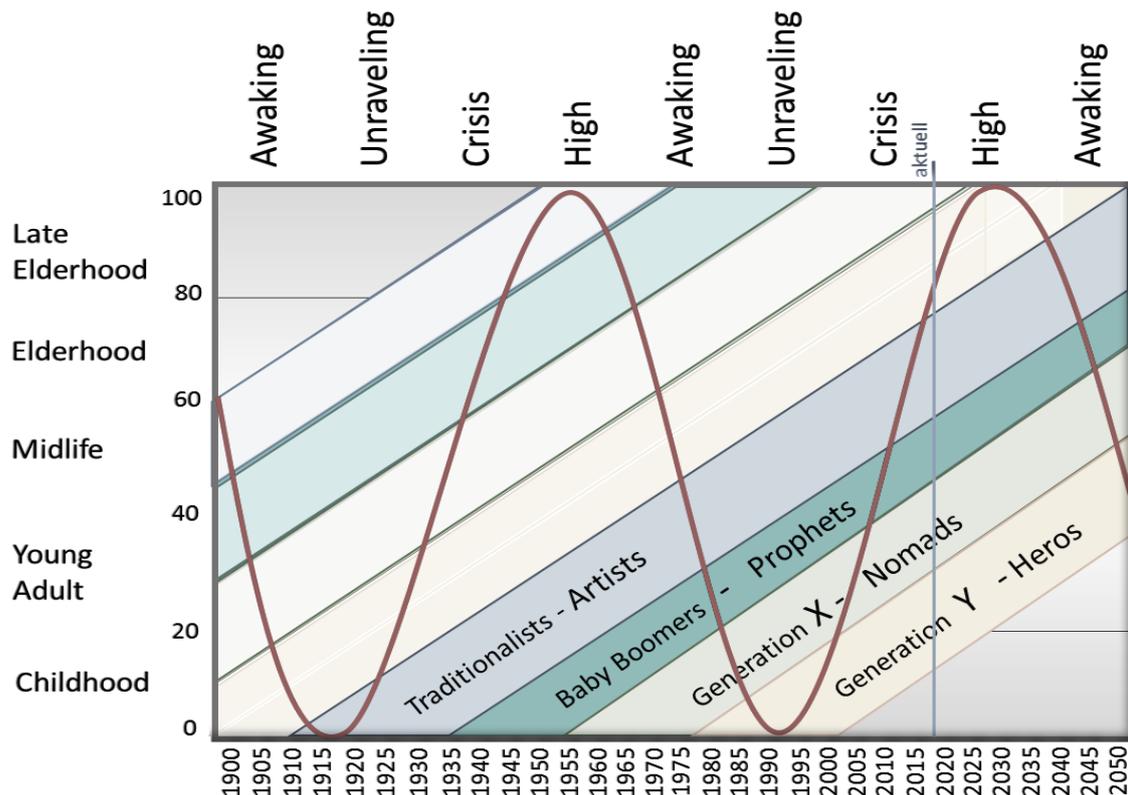


Abb. 9: Die vier „Turnings“ der Zeit von Strauss und Howe und der Generationenzyklus, Quelle: George Santayana, Onlinequelle [25.05.2016].

In der Erarbeitung fragten sich Strauss und Howe, warum beispielsweise die Boomers oder die G.I Generation so unterschiedliche Sichtweisen auf die Welt entwickelt haben und weiters ob diese mit dem Aufwachsen in Verbindung zu bringen sind. Haben frühere Generationen auf ähnliche Weise gehandelt? Die Forschungen von Strauss und Howe haben gezeigt, dass es zu den aktuellen Generationen in der Tat historische Analogien gibt. Sie erkennen schließlich ein wiederkehrendes Muster von vier Generationstypen denen ein deutliches gemeinsames Persona zuzuordnen ist. Im Jahr 1997 wurde diese Erkenntnis um die „four Turnings“ erweitert. Sie bezeichnen eine Generation als die Summe aller über einen Zeitraum von etwa 20 Jahren oder über die Länge der Phase eines Lebens geborenen Menschen. Sie erkannten ein weiteres Muster das sich mit und um generationale Ereignisse dreht und nannten diese „Turnings“ und identifizieren einen vierstufigen Zyklus sozialer- und Stimmungsepochen. Der erste „turn“ ist ein Hoch und beschreibt die Zeit nach einer Krise, wo Institutionen stark und der Individualismus schwach ist. Nächster „turn“ ist das Erwachen und beschreibt die Zeit in der Institutionen angegriffen werden. Vorletzter „turn“ ist der Zusammenbruch und in vielerlei Hinsicht das Gegenteil von einem Hoch, da Institutionen schwach sind dafür jedoch der Individualismus aufblüht. Der letzte „turn“ ist die Krise und begann beispielsweise mit dem Börsencrash in den USA. Generationale Veränderungen treiben den Zyklus der „Turnings“ an und bestimmt die Periodizität. Da jede Generation irgendwann die nächste Lebensphase altert und dabei eine neue soziale Rolle einnimmt und das Verhalten fundamental ändert, gelangen auch sie in den nächsten „turn“. Daher besteht eine Beziehung zwischen der generationspezifischen Persona und historischen Ereignissen. Strauss und Howe bezeichnen die „four Turnings“ auch als die Jahreszeiten der Geschichte. Das „turning“ des Erwachens als Sommer im einen Extrem und dem gegenüber die Krise

als Winter. Die Kernidee ist ein grundlegender Wechsel zwischen Krisen und dem Erwachen. Es ist festzuhalten, dass besonders in diesen Epochen historische Ereignisse das soziale Umfeld radikal verändern. Die Archetypen „Artist“, „Prophets“, „Nomads“ und „Heros“ lassen sich in diesen Generationenzyklus einordnen und enthalten Aussagen über grundlegende Einstellungen gegenüber Familie, Kultur oder Werten. Im Wesentlichen durch ähnliche Erfahrungen geprägt, entwickeln sie ähnliche kollektive Persönlichkeiten. Aktuell befindet sich die Generation Y, die dem Archetypus „Hero“ zuzuordnen ist, in der Krise, die noch ein paar Jahre andauern wird.<sup>88</sup>

### 3.5 Fazit

Eine Generation definiert sich durch einen Personenkreis von Menschen die ungefähr gleich alt sind, sich sozial ähnlich orientieren sowie gewisse Lebensauffassungen teilen. Welche Werte und Eigenschaften sich bei einer Generation am stärksten bemerkbar machen und sich durchsetzen hängt von jenen Einflüssen ab die in einer gewissen Lebensphase prägend waren. Im aktuellen Berufsumfeld treffen drei wesentliche Generationen aufeinander wobei der Fokus der vorliegenden Arbeit auf der Generation Y liegt die ihren Namen, aufgrund einer für sie sehr prägenden Eigenschaft, erhalten hat. Nämlich dem Hinterfragen von allem und jedem. Wenn man als Arbeitgeber diese Generation für sich gewinnen will, sollte man sich mit einigen generationsspezifischen Wünschen einfach auseinandersetzen, um im war for talents mithalten zu können. Diese Generation kennzeichnet sich vor allem durch die Verschmelzung von Freizeit und Arbeit aus, was zusammengefasst bedeutet, dass ihnen vor allem Freizeit, Flexibilität, Gemeinschaft, Integrität sowie soziale Verantwortung und Selbstverwirklichung wichtiger geworden ist und das Gehalt nicht mehr primärer Entscheidungsgrund für oder gegen einen Arbeitgeber ist. Natürlich ist die Generation Y trotzdem sehr leistungsfähig und bereit zu lernen, allerdings nicht mehr um jeden Preis. Ermöglichen sie als Arbeitgeber Flexibilität und lassen die Generation Y arbeiten wo sie will und wann, solange das Ergebnis stimmt und alles zu ihrer Zufriedenheit erledigt wird. Internet und Technologie ist aus ihrer Welt nicht mehr wegzudenken. Nehmen Sie als Arbeitgeber diese Chance wahr und lernen von der Generation das Internet und die Vernetzungsmöglichkeiten zielführend einzusetzen. Erarbeiten sie gemeinsam mit den Generationen in ihrem Betrieb eine Unternehmenskultur die versucht den Großteil an Bedürfnissen abzudecken, denn für langfristigen Erfolg werden alle Generationen benötigt. Sowohl die einen, die durch jahrelange Erfahrung brillieren, als auch die Jüngeren die frischen Wind in eingefahrene Strukturen bringen und zu neuen Perspektiven und Horizonterweiterung beitragen können. Vor allem die Mitgestaltung und ein Mitspracherecht ist dieser Personengruppe sehr wichtig, da sie es aus der Erziehung der Eltern so gewohnt sind immer gehört zu werden und auch sehr oft „das letzte Wort“ zu haben. In puncto Kommunikation ist es wichtig neben der berechtigten Kritik auch Lob für gute Leistungen auszusprechen. Selbst wenn es oftmals gar nicht für nötig empfunden wird Feedback zu geben. Die Generation Y sind regelrechte Feedback-Junkies und das treibt sie voran und spornt sie an noch leistungsfähiger und motivierter an die neuen Aufgaben heran zu gehen. Die Chance wahrnehmen von dieser Generation etwas zu lernen, was ihnen als Arbeitgeber vielleicht noch fremd ist – es kann durchaus eine Chance für den künftigen Unternehmenserfolg sein.

---

<sup>88</sup> Vgl. LifeCourse (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [09.06.2016].

## 4 CSR – CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Das Thema Corporate Social Responsibility, nachfolgend nur mehr mit CSR abgekürzt, findet sich bereits in sehr vielen Unternehmen wieder. Bei genauerer Betrachtung gehen die Meinungen diesbezüglich oftmals auseinander, was genau damit gemeint ist und was CSR alles beinhaltet und umfasst. Im nachstehenden Kapitel wird vorab kurz die Entstehung dieses Begriffes beschrieben, aufkeimende Diskussionen diesbezüglich angesehen bis hin zur Beschreibung der diversen Konzepte und Modelle die dieser Themenbereich bietet. Weiters werden Voraussetzungen näher betrachtet die für eine nachhaltige Implementierung von CSR unumgänglich sind.

### 4.1 Historische Entstehung

Einige Autoren gehen davon aus, dass die ersten historischen Wurzeln bereits im antiken Griechenland liegen, als Unternehmen aus philanthropischem Hintergrund schon damals Geld und Nahrung an die ärmere Bevölkerungsschicht verteilte und dadurch soziale Verantwortung übernahm. Als jüngere historische Wurzeln wird von unternehmerischem Engagement gesprochen, indem Spenden an gemeinnützige Vereine und Organisationen getätigt wurden. Die klassische Entwicklung begann in den 30er Jahren in den Vereinigten Staaten, als Unternehmen sich neuen Tätigkeiten und Aufgaben stellten, die vor allem zum Ziel hatten, die Lebens- bzw. Arbeitssituation für die Arbeitnehmer zu verbessern.<sup>89</sup> Die Zuweisung gesellschaftlicher Verantwortung wird auch im Schriftstück „The Concept of the Corporation“ von Peter F. Drucker aus dem Jahr 1946 erwähnt. Er vertritt die Auffassung, dass Unternehmen ihren Fokus nicht auf ihre Massenproduktionen legen sollten und dadurch die technische als auch mechanische Verantwortung übernehmen, sondern vielmehr soziale Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber wahrnehmen sollten.<sup>90</sup> Einen ähnlichen Fokus hinsichtlich der CSR Entwicklung stellt auch die Publikation „Social Responsibilities of the Businessmen“ des Wissenschaftlers Howard R. Bowen im Jahr 1953 dar. Bowen vertritt die Auffassung, dass das Wirtschaftsleben einen maßgeblichen und signifikanten Einfluss auf die Mitmenschen ausübt und damit eine Verpflichtung bei den Unternehmen sieht, dies zu berücksichtigen. In seiner Publikation beschreibt er, dass die Erwartungen und Werte der Gesellschaft selbst den Rahmen für die Unternehmer geben, an denen sie sich orientieren sollen. Folglich überträgt er die Verantwortung, darauf zu achten, den Eigentümern und Geschäftsmännern selbst und hebt diese in die Pflicht über die rein wirtschaftliche Leistungsfähigkeit hinaus zu denken auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Dadurch soll ein gesellschaftlicher Nutzen bewirkt werden, der sowohl das Interesse von Unternehmern sowie deren Eigentümer in den Hintergrund stellt. Im Jahr 1960 wurden noch detailliertere Untersuchungen vorgenommen, den Begriff CSR näher zu beschreiben. Hierbei gerieten Betrachtungen wie die Einflussnahme von Unternehmen auf die Gesellschaft in den Fokus. Weiters die Verantwortung an die Gesellschaft die über die eigentliche Tätigkeit des Unternehmens hinausgeht bis hin zu der Beziehung zwischen Verantwortung und Macht.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Loew u.a (2004), S. 18.

<sup>90</sup> Vgl. Birch (2004), S. 29.

<sup>91</sup> Vgl. Loew u.a (2004), S. 19.

## 4.2 Diskussion um CSR

Adam Smith hat im Jahre 1937 die Unternehmen als Gemeinschaft und Verschwörung beschrieben die der gleichen Geschäftsbranche mit der Absicht auf Preiserhöhung, angehören. Diese Ansicht berücksichtigt den sozialen Aspekt überhaupt nicht und veranlasste die Wissenschaftler Abbott und Monson dazu die Aussage dahingehend zu stützen, dass handelnde Akteure, sowohl Unternehmen als auch Manager, von Haus aus gierig sind und bloß auf Eigennutz ausgerichtet sind.<sup>92</sup> Es findet eine Neuverteilung der Rollen zwischen Staat und Wirtschaft statt, da vor allem in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts die Unternehmen weitestgehend auf Einhaltung der Gesetze beschränkt waren. Die Verantwortung für soziale Bereiche wie Gesundheit, Kultur, Bildung und die Infrastruktur war Aufgabe des Staates. Ab Mitte des vorangegangenen Jahrhunderts wurde von der Öffentlichkeit zunehmend Druck auf die Unternehmen ausgeübt, welcher sich bis zu den 70er Jahren noch deutlich verstärkte. Das zunehmende Umweltbewusstsein der Bevölkerung sowie steigende Konsumentenmacht drängte viele Unternehmen zum Einlenken. Diese sozialen und kulturellen Verpflichtungen wurden vielfach an die Wirtschaft beziehungsweise die Industrie herangetragen, da der Staat sich nicht mehr in der Lage sieht diesen adäquat nachzukommen.<sup>93</sup>

### 4.2.1 Kritische Stimmen zu CSR

Ende der 50er Jahre setzte sich Theodore Levitt, ein deutscher Emigrant welcher später an der Harvard Business School habilitierte, mit den Hintergründen und allen voran mit den Risiken auseinander die aus den CSR Gedanken aufkeimten. Die Unternehmen drängten sich stark in staatlich dominierende Fachbereiche vor. Beispielsweise durch verstärkte Absicherung der Mitarbeiter in den sozialen Bereichen wodurch Legitimität als auch Existenz dieser Unternehmen abgesichert wurde.

Die Motivation dahinter, so beschreibt es Levitt um 1958, sei allerdings nicht der soziale Gedanke per se, sondern vielmehr die Lebenszeit eines Unternehmens hinauszuzögern, wodurch das oberste Ziel die Gewinnmaximierung darstellt. Die sozialen Aspekte unterstützen unter Umständen nur die Erreichung wirtschaftlicher Ziele wie beispielsweise die Existenzsicherung. Levitt legt Zugeständnisse in der sozialen Verantwortung auch als Möglichkeit aus, eine gewisse Kompromissbereitschaft zu zeigen, da Unternehmen bemüht sind so wenig als möglich Angriffsfläche für Kritiker zu bieten und bezieht auch potenzielle Gefahren mit ein.

Über die Umsetzung sozialer Prinzipien und deren Akzeptanz hält Levitt die Gefahr von Zentralismus fest. Dies führt dazu Pluralismus zu verlieren und von einem Staat eingeschränkt zu sein, welcher die Unternehmen in ihrem Handeln eingrenzt und reguliert. Zu diesem Zeitpunkt wurde sogar das Ende des Kapitalismus thematisiert, wo der Staat den Unternehmen gegenüber feindbildlich gestellt wird und die Gesellschaftsverantwortung an die Wirtschaft abgeben möchte. Levitt vertritt die Auffassung, dass eine Fürsorge und Aktivitäten nur dann annehmbar sind, sofern diese sich auch positiv auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens auswirken. Einen weiteren Befürworter in diese Richtung stellt der

---

<sup>92</sup> Vgl. Abbott/Monsen (1979), S. 511.

<sup>93</sup> Vgl. Bauhofer (2004), S. 27 ff.

Ökonom Milton Friedman dar, denn er bezeichnet CSR als subversive Theorie und steht der Thematik sehr ablehnend gegenüber.<sup>94</sup>

*„There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud“.*<sup>95</sup>

Zum einen gibt diese Haltung von Friedman Aufschluss darüber das Unternehmen dem Bereich der sozialen und ökologischen Verantwortung nur dann Aufmerksamkeit geschenkt werden soll, wenn sich dadurch finanzielle Auswirkungen beobachten lassen. Der Aussage kann aber auch entnommen werden, dass Friedman zumindest ein adäquates Maß an moralischer Verantwortung und Fairness voraussetzt, wonach Unternehmen sich innerhalb der Rahmenbedingungen bewegen können. Ein freies und unabhängiges Handeln das nicht den gesellschaftlichen Grundvorstellungen entspricht ist demnach nicht möglich.<sup>96</sup>

Friedman beschreibt in seinen Ausführungen weiters, dass lediglich Personen selbst Verantwortung übernehmen können und nicht die Unternehmen an sich. Manager haben ausschließlich die Aufgabe und Verpflichtung den Gewinn, unter Einhaltung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in ethischer und gesetzlicher Hinsicht, zu maximieren. Sie handeln somit als Akteure für die Eigentümer der Unternehmen und sind nicht ermächtigt den Profit daraus für soziale Belange zu verwenden.

Friedman glaubt, dass solche Aktivitäten und Ressourcenverwendungen potentielle negative Effekte wie Ertragsrückgänge oder steigende Preise für Kunden herbeiführen könnten. Weiters könnten nur geringere Erträge für die Eigentümer selbst verzeichnet werden. Eigeninitiative im sozialen Sinne ist dann erlaubt wenn ein Manager als „Prinzipal“ und nicht mehr als Akteur des Unternehmens auftritt. Somit werden lediglich eigene Mittel herangezogen um sich zu engagieren anstatt Unternehmensressourcen zu „verschwenden“ was laut Friedman respektiert wird, solange es keine eigenmächtige Entscheidung eines Managers ist, wodurch die Unternehmensressourcen gemindert würden. In einem Punkt sind sich Friedman, Levitt sowie Smith einig, nämlich das soziale Aktivitäten lediglich dann im Sinne des Unternehmens als Rechtfertigungsgrund akzeptiert sind, wenn diese zu einer Kostenminimierung führen. Die oberste Maxime bleibt nach wie vor die Gewinnmaximierung.<sup>97</sup>

Die nachstehende Abb. 10 gibt einen Überblick der wichtigsten Kritikpunkte des CSR Ansatzes von der Ausgangslage bis hin zum wesentlichen Ziel der Gewinnmaximierung die sowohl von Levitt als auch von Friedman beschrieben werden. Weiters werden noch einmal kurz und prägnant die Argumente dagegen aufgezählt und abschließend wie laut den Autoren die Gewinnmaximierung erreicht werden kann.

---

<sup>94</sup> Vgl. Promberger/Spiess (2006), S. 3.

<sup>95</sup> Friedman (1970), Onlinequelle [16.05.2016].

<sup>96</sup> Vgl. Promberger/Spiess (2006), S. 4.

<sup>97</sup> Vgl. Friedman (1970), Onlinequelle [16.05.2016].

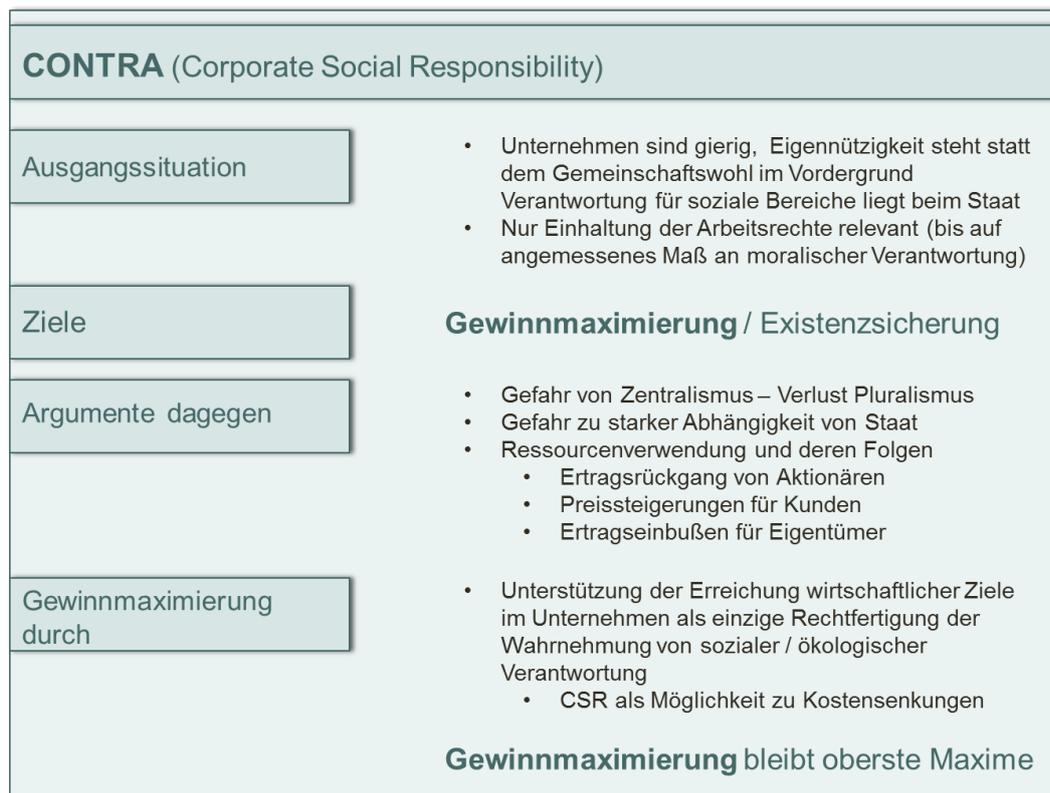


Abb. 10: Zusammenfassende Darstellung der kritischen Betrachtungsweisen in der CSR Diskussion, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Promberger/Spiess (2006) S. 5 (leicht modifiziert).

#### 4.2.2 Positive Stimmen zu CSR

Selbstverständlich gibt es nicht nur Gegner in der CSR Diskussion, sondern vor allem ab den 70er Jahren auch einige Befürworter in der Wissenschaft, die sich ausdrücklich für die soziale Verantwortung aussprechen. Nach William C. Frederick sind Unternehmen nach Berücksichtigung einiger Rahmenbedingungen sogar zur sozialen Verantwortung verpflichtet.<sup>98</sup> („*Obligation to work for a social betterment*“)<sup>99</sup>. „*Hallmark of a mature, global civilization*“<sup>100</sup> Als Markenzeichen einer reifen und globalen Zivilisation beschreibt es beispielsweise Keith Davis im Jahre 1973. McGuire geht einen Schritt weiter und verpflichtet die Unternehmen gegenüber der Gesellschaft mit Verantwortungen und Verpflichtungen die weit über die gesetzlichen Vorschriften und Rahmenbedingungen hinausgehen. Die Autoren Henry G. Manne und Henry Christopher Wallich beziehen sich wiederum darauf, dass CSR – Initiativen ausschließlich auf freiwilliger Basis zu erfolgen haben. Das Autorentrio Hay, Gray und Gates definiert sogar explizite Unternehmensbereiche in denen Verantwortung übernommen werden muss. Sie nennen die Problematik im Bereich Diskriminierung und Armut sowie Umweltverschmutzung sowie auch das Konsumverhalten.<sup>101</sup> Der Autor John G. Simon nimmt in seinen Ausführungen Bedacht auf ethische Investoren, die bereit sind Prämien an Unternehmen zu bezahlen die soziale Verantwortung übernehmen.

<sup>98</sup> Vgl. Promberger/Spiess (2006), S. 5.

<sup>99</sup> Frederick (1978) S. 150.

<sup>100</sup> Davis (1973) S. 321.

<sup>101</sup> Vgl. Carroll (1979) S. 497f.

Aus dieser Erkenntnis zieht er den Schluss, dass CSR einer Nachfrage unterliegt. Ohne Bedeutung ist es ob dieses Verlangen nach Ethik ökonomischer oder idealistischer Natur ist. Essentiell ist lediglich, dass es eine explizite Nachfrage gibt die vom Markt ausgeht.<sup>102</sup>

<b>PRO (Corporate Social Responsibility)</b>	
<b>Befürworter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neben Einhaltung gesetzlicher Verpflichtungen haben Unternehmen auch eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (<b>McGuire 1964</b>)</li> <li>• Verpflichtung sich für soziale Anliegen der Gesellschaft einzusetzen (<b>Frederick 1978</b>)</li> <li>• Soziale Verantwortung als Voraussetzung für eine reife, einige und unabhängige Welt (<b>Davis 1973</b>)</li> <li>• Der Markt fragt nach CSR (<b>Simons 1972</b>)</li> </ul>
<b>Ziele</b>	<p>Steigerung der <b>langfristigen</b> wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung der ökologischen Tragfähigkeit und <b>sozialen Gerechtigkeit</b></p>
<b>Nutzen durch CSR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkere Kundenbindung</li> <li>• Steigerung des Unternehmenswertes</li> <li>• Stärkung von Image, Glaubwürdigkeit und Vertrauen</li> <li>• Erhöhte Produktivität durch gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Vermeidung von Regulierungsmaßnahmen</li> </ul>

Abb. 11: Zusammenfassende Darstellung der positiven Argumente in der CSR Diskussion, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Promberger/Spiess (2006) S. 7 (leicht modifiziert).

### 4.3 CSR Modelle

Über etwaige Auswirkungen oder Resultate hinsichtlich der Verantwortung von Unternehmen hat es über einen langen Zeitraum sehr auseinandergehende Auffassungen gegeben, die sich zu Teilen bis heute halten. Internationale Studien haben versucht den möglichen Zusammenhang zwischen Wahrnehmung ökologischer und sozialer Verantwortung entweder zu belegen oder zu widerlegen.<sup>103</sup> Viele Unternehmen vertreten die Aussage, dass die alleinige Betrachtung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit weder zeitgemäß noch ausreichend ist. Stattdessen ist man der Meinung, durch ökologisch tragfähiges Handeln gepaart mit sozialer Verantwortung einen deutlichen Mehrwert für ein Unternehmen erzielen zu können. Der daraus resultierende Nutzen ist vielfältig und kann vom erhöhten Wert des Unternehmens und Steigerung der Glaubwürdigkeit bis hin zu einem verbesserten Image des Unternehmens führen. Dies führt in weiterer Folge zu einer erhöhten Bindung sowohl von Kunden als auch Mitarbeitern wodurch eine

<sup>102</sup> Vgl. Simon in Anderson/Frankle (1980), S. 469.

<sup>103</sup> Vgl. Orlitzky/Schmidt/Rynes (2003), S. 403 ff.

Abgrenzung zur Konkurrenz ermöglicht wird.<sup>104</sup> Nachstehend wird das Konzept von Carroll und Wood vorgestellt, welches zu einem der Bekanntesten zählt. Carrolls Konzept wurde von Wood lediglich modifiziert daher werden Beide kurz vorgestellt und die Unterschiede aufgezeigt. Hier soll bereits der Blick auf die Mitarbeiterbindung geschärft werden um die wesentlichen Bausteine und Elemente ableiten zu können.

### 4.3.1 Corporate Social Responsibility nach Carroll

Wie bereits Eingangs des Kapitels 4 erwähnt wurde, ist die Diskussion rund um den Themenbereich CSR bereits in den 50er Jahren entstanden und bis heute eine sehr Lebendige. Der Hauptinhalt konzentriert sich um die Frage, ob eine unternehmerische Verantwortung über das rein wirtschaftliche Interesse hinausgehen sollte oder nicht. Den hierzu wohl bekanntesten Ansatz stellt die Verantwortungspyramide von Archie B. Carroll dar. Carroll splittet die gesamte Verantwortung eines Unternehmens in vier Dimensionen auf und stellt diese wirtschaftliche, gesetzliche, ethische und zu guter Letzt philanthropische Verantwortung in einer Pyramide auf vier Ebenen dar, welche aufeinander aufbauen.<sup>105</sup> Diese nennt er „Verantwortungspyramide“ und wird in der nachstehenden Abb. 12 vorab grafisch dargestellt und noch detaillierter erklärt.

„For a definition of a social responsibility to fully address the entire range of obligations business has to society, it must embody the economic, legal, ethical and discretionary categories of business performance“<sup>106</sup>



Abb. 12: Die Verantwortungspyramide, Quelle: Carroll (1991) S. 42.

---

<sup>104</sup> Vgl. Promberger/Spiess (2006), S. 1f.

<sup>105</sup> Vgl. Promberger/Spiess (2006), S. 8.

<sup>106</sup> Carroll (1979), S. 498.

Nachstehend wird der Aufbau der Verantwortungspyramide von Archie Carroll näher beschrieben. Die folgenden vier Absätze beziehen sich auf:<sup>107</sup>

### **Ökonomische Verantwortung**

Entsprechend der klassischen Vorstellungen der Volkswirtschaft befindet sich auf der ersten Ebene der Pyramide die wirtschaftliche Dimension der unternehmerischen Verantwortung. Der Autor selbst bezeichnet diese als das Fundament auf das alle anderen Ebenen darüber aufbauen. Ganz im Sinne des Gedanken der Gewinnmaximierung besteht die Basis eines jeden Unternehmens darin Güter und Dienstleistungen zu fertigen die vom Markt nachgefragt werden die anschließend mit Gewinn verkauft werden sollen. Dieser Verantwortung Folge zu leisten, befriedigt somit nicht nur das Eigeninteresse der Unternehmen sondern auch jene der Gesellschaft.

### **Juristische Verantwortung**

Um die wirtschaftliche Verantwortung auch im Sinne der Gesetze erfüllen zu können, ist es unbedingt erforderlich, diesen Rahmenbedingungen Folge zu leisten, denn sie bilden die Grundlage unter welchen Unternehmen zu arbeiten haben. Die Gesellschaft erwartet von den Unternehmen ihre wirtschaftliche Mission im Rahmen dieser gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen.

### **Ethische Verantwortung**

Obwohl die ersten beiden Ebenen ethische Normen verkörpern, gibt es zusätzliche Verhaltensweisen und Aktivitäten die das Gesetz nicht explizit kodifiziert, dennoch aber von den Mitgliedern der Gesellschaft erwartet werden. Ethische Verantwortlichkeiten sind schlecht definiert und folglich dessen gehören sie zu den am schwierigsten zu definierenden Bereichen mit denen Unternehmen umzugehen haben. In den letzten Jahren ist in Debatten häufig diskutiert was denn überhaupt ethisch ist und was nicht. Zusammengefasst sagt Carroll, dass die Gesellschaft Erwartungen hegt die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen.

### **Philanthropische Verantwortung**

Die letzte Ebene beschreibt jene Bereiche über die selbst die Gesellschaft noch keine eindeutige und klare Botschaft hat. Noch weniger als bei der ethischen Verantwortung gilt hier die individuelle Beurteilung und Auswahl. Vielleicht ist es nicht richtig diese Erwartungen tatsächlich Verantwortung zu nennen weil sie im Ermessen des Unternehmens selbst liegen. Doch die gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen, eine soziale Rolle zu übernehmen, existieren. Im Unterschied zu den Ebenen davor basieren diese auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Die Entscheidung ist somit in keiner Weise vorgeschrieben, weder gesetzlich noch wird diese in ethischer Hinsicht von Unternehmen erwartet.

In dem gesamtheitlichen Modell das Carroll konzipierte stellen diese vier Bereiche eine Dimension dar. Er war darauf bedacht, ein integriertes Modell zu entwickeln, wozu er einzelne sozial relevante Bereiche herausgegriffen hat welche danach in den jeweiligen Verantwortungsdimensionen ihre Zuordnung finden.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Carroll (1979) S. 500.

<sup>108</sup> Vgl. Promberger/Spiess (2006), S. 10.

Für die letzte Betrachtungsebene bindet er noch den Bereich der „*Social Responsiveness*“<sup>109</sup> ein, welcher von William C. Frederick im Jahre 1978 in seinen Modellen Bedeutung gefunden hat. Es beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen mit dem Druck von außen umzugehen.<sup>110</sup> Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die ersten beiden Ebenen der Pyramide bis auf wenige Abweichungen in jedem Fall eingehalten werden müssen, um als Unternehmen aus wirtschaftlicher Sicht gesehen bestehen zu können. Die ethische Komponente, das sittliche Handeln ist unerlässlich um Akzeptanz der Gesellschaft zu erlangen. Die vierte und letzte Ebene ist vollkommen freiwillig wird aber zunehmend von der Gesellschaft gewünscht.<sup>111</sup>

### 4.3.2 Corporate Social Performance nach Wood

Donna J. Wood hat das Modell von Carroll weiterentwickelt und das ursprüngliche Modell um drei Ebenen ergänzt, da sie insofern Kritik äußerte, dass die Verantwortungsbereiche von Carroll lediglich isolierte Kategorien darstellen und keine Vernetzung der Dimensionen miteinander ermöglichen.<sup>112</sup> Wood erweitert das Modell um die institutionelle, organisationale und individuelle Ebene und legt dadurch den Unternehmen dar, welche Verantwortungsbereiche von welchem Bereich des Unternehmens übernommen werden sollen.<sup>113</sup> Wood äußert sich zu der unternehmerischen sozialen Performance wie folgt: „*a business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of a social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate the firm’s societal relationships*“<sup>114</sup>.

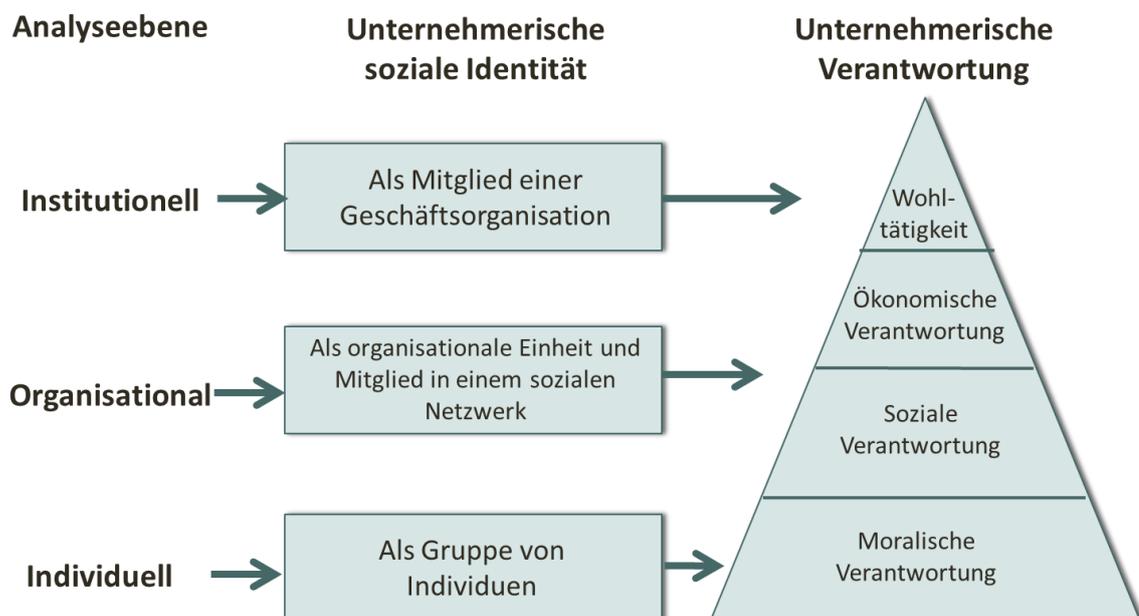


Abb. 13: Zusammenführung der Analyseebenen und unternehmerischer Verantwortung, Quelle: Sachs, 2000, S. 99.

<sup>109</sup> Frederick (1978) S. 6.

<sup>110</sup> Vgl. Promberger/Spiess (2006), S. 10.

<sup>111</sup> Vgl. Müller/Schaltegger (2009), S. 56.

<sup>112</sup> Vgl. Sachs (2000), S. 97.

<sup>113</sup> Vgl. Promberger/Spiess (2006), S. 10f.

<sup>114</sup> Wood (1991), S. 693.

Wie in Abb. 13 übersichtlich veranschaulicht, stellt sie jene Verbindung her, die laut ihrem Ermessen in dem Modell von Carroll nicht ausreichend Berücksichtigung gefunden haben. Dass man individuell die moralische Verantwortung zu tragen hat und als Mitglied einer Organisation zum Beitrag der Gesellschaft sowohl soziale als auch ökonomische Verantwortung zu tragen hat. Und schlussendlich auf institutioneller Ebene der philanthropischen Verantwortung nachkommen soll.

## 4.4 Nachhaltige Unternehmensentwicklung anhand des drei Säulen Modells

CSR und Nachhaltigkeit sind zwei Themenfelder die stark miteinander verknüpft sind. CSR beschreibt kurz zusammengefasst die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Unternehmen ganz gleich ihrer Größe sind für ihre Tätigkeiten verantwortlich und sollen so agieren, dass sie zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen können.<sup>115</sup>

Ausgangspunkt dieser Entwicklung war eine Umweltkonferenz in Brasilien im Jahr 1992 die sich auf die Grundauffassung stützt, dass den Menschen die Bedürfnisse die sie haben befriedigt werden ohne jedoch etwaige Bedürfnisse einzuschränken die künftige, nachkommende Generationen haben werden. Um diesen Zustand gewährleisten zu können, müssen allerdings die Anforderungen im Bereich der Ökologie, der Ökonomie als auch der Bereich des Sozialen Engagements miteinander in Einklang gebracht werden.<sup>116</sup> Eine der wichtigsten Quellen für das heutige CSR Verständnis bildet das Gründerbuch der Europäischen Kommission. Die erste Definition wurde bereits im Jahr 2001 beschlossen und im Jahr 2011 modifiziert und um ein paar Veränderungen erweitert.<sup>117</sup>

*„CSR ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden. Auf diese Weise soll:*

- *die Schaffung gemeinsamer Werte für Eigentümer / Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden;*
- *sollen etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert werden“<sup>118</sup>*

---

<sup>115</sup> Vgl. Hauska (Hrsg.) (2014) Onlinequelle [28.05.2016].

<sup>116</sup> Vgl. Loew u.a (2004), S. 56.

<sup>117</sup> Vgl. Hauska (Hrsg.) (2014), Onlinequelle [28.05.2016].

<sup>118</sup> EU Kommission, 2011: CSR-Strategie 2011-14

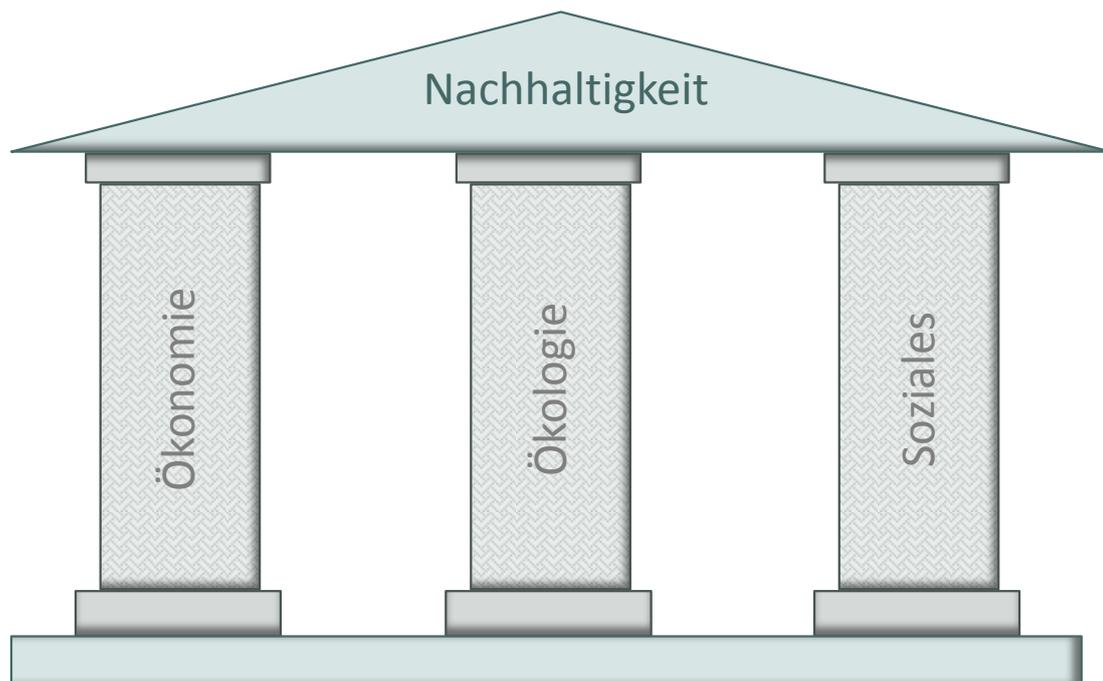


Abb. 14: Das drei-Säulen Modell der Nachhaltigkeit, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wilkens, 2007, S.11.

Die Abb. 14 stellt die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit dar, welche die Bereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales umfasst und nachstehend genauer erklärt werden. Die vorliegende Arbeit soll Aufschluss über die Mitarbeiterbindung geben, welche aus CSR Konzepten abgeleitet werden kann. Aus diesem Grund liegt auf dem sozialen Verantwortungsbereich auch der Fokus.

### **Ökologische Dimension**

Die ökologische Nachhaltigkeit hat das Ziel, mit natürlichen Ressourcen rücksichtsvoll umzugehen, diese zu erhalten oder im besten Falle zu erhöhen. Das kann dadurch gelingen, dass der Verbrauch der Ressourcen generell minimiert wird oder aber durch die Verwendung erneuerbarer Rohstoffe verbreiteter Anklang findet. Weiters sollten extrem umweltfeindliche Stoffe und Gefahrenstoffe im generellen so gut als möglich vermieden werden um die daraus resultierenden Risiken für den Mensch und die Umwelt so klein als möglich zu halten. Ein großes Anliegen in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit ist es die Ressourcen nur soweit zu verbrauchen als es die natürliche Reproduktion erlaubt.<sup>119</sup>

### **Ökonomische Dimension**

Der ökonomische Teilbereich der Nachhaltigkeitsentwicklung zählt zur am besten ausgereiften Dimension und ist ein elementarer Bestandteil jedes Unternehmens und gliedert sich in drei Ebenen. Auf der ersten Ebene, welche die operative Basis darstellt, sind die Formalziele Liquidität und Rentabilität angesiedelt. Diese beiden Ziele sind permanent zu erfüllen, damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt werden kann. Ein Unternehmen kann nur dann effizient zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, solange die Erträge über den Aufwendungen und Ausgaben liegen. Die nächste Ebene

---

<sup>119</sup> Vgl. Müller (o.J.), Onlinequelle [28.05.2016].

beschreibt die Zielerreichung durch Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und kann erreicht werden wenn man aktiv am Markt auftritt und die Produkte und Dienstleistungen gewinnbringend vertreibt. Letzte Ebene zielt auf eine langfristige Unternehmensentwicklung ab. Um das sicherstellen zu können, müssen die eigenen internen Fähigkeiten stetig entwickelt werden um den künftigen Anforderungen des Marktes gerecht werden zu können. Das setzt voraus, dass erfolgsrelevante Potenziale im Unternehmen einer kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung unterliegen müssen.<sup>120</sup>

### **Soziale Dimension**

Vereinfacht erklärt, umschreibt die soziale Nachhaltigkeit eine bewusste Organisation von sozialen als auch kulturellen Systemen und beschreibt den Gesundheitszustand wie Vitalität oder Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens. Vor allem kann durch die Verbesserung des Humankapitals wie beispielsweise durch Bildung oder die Stärkung von sozialen Werten bei Mitarbeitern ein besserer Zustand erreicht werden. Innerhalb des Unternehmens ist das soziale Handeln im Umgang mit Mitarbeitern angesprochen wodurch auch allgemeine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft Folge geleistet wird.<sup>121</sup> Laut Ammon steht in der letzten Dimension die Erwerbsarbeit im Fokus für die fünf wesentliche Kategorien inklusiver Subkategorien festgelegt werden können. Sowohl die Aufzählungen als auch die ergänzenden zusammenfassenden Zusätze beziehen sich auf:<sup>122</sup>

#### **1. Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnisse**

- a. Schaffung bzw. Erhalt von Arbeitsplätzen
- b. Art und Umfang betrieblicher Beschäftigungsverhältnisse
- c. Betriebliches Ausbildungsmanagement

#### **2. Qualität der Arbeit**

- a. Arbeitsbezogene Handlungsspielräume (Abwechslungsreichtum)
- b. Arbeitsbelastungen und Gesundheitsförderung
- c. Arbeitszeitgestaltung
- d. Entgeltregelungen und Sozialleistungen

Eine positive Auswirkung auf die ökonomische Leistungsfähigkeit der Unternehmen lässt sich dann feststellen, wenn gute Arbeitsbedingungen herrschen und die Interessen der Beschäftigten Berücksichtigung finden. Namhafte Beispiele wären hier geringere Fehlzeiten, höhere Arbeitszufriedenheit sowie eine Steigerung in der Mitarbeitermotivation. Auch der betrieblichen Gesundheitsvorsorge kommt zunehmende Bedeutung zu, um die Mitarbeiter lange aktiv und produktiv zu halten. Belastungsempfinden der Mitarbeiter können allerdings vielerlei Gründe haben. Ballast kann aus dem direkten Arbeitsumfeld stammen, allerdings auch psychischer und physischer Natur sein. Eine Anpassung der Arbeitszeitgestaltung in Richtung Flexibilität würde den Mitarbeitern ermöglichen, die Arbeits- und Freizeit

---

<sup>120</sup> Vgl. Ammon u.a. (2002), S. 35f.

<sup>121</sup> Vgl. Nowak (o.J), Onlinequelle [28.05.2016].

<sup>122</sup> Vgl. Ammon u.a. (2002), S. 35 - 42.

besser auszubalancieren. Einen weiteren wesentlichen Faktor stellen die Sozialleistungen dar, welche von Gehaltsdifferenzierungen in Unternehmen abhängen. Stichwort gleiche Löhne und Gehälter bei Frauen und Männern bei gleicher Tätigkeit. Diese Entgeltregelungen stellen ein durchaus lukratives Differenzierungsmerkmal der sozialen Nachhaltigkeit dar.

### 3. **Arbeits- und umweltorientierte Partizipation**

Dass Beschäftigte in einem Unternehmen ihre spezifischen Interessen zum Ausdruck bringen können, setzt eine Arbeits- und umweltorientierte Partizipation voraus. Überdies stellt die Einbringung und Beteiligung von Mitarbeitern ein wesentliches Merkmal für die kontinuierliche Verbesserung in Betrieben dar. Sie verfügen über ein arbeitsbezogenes und organisationales Wissen, das für eine Optimierung fast unumgänglich ist.

### 4. **Chancengleichheit**

Eine sehr wichtige Betrachtungsweise stellt die Chancengleichheit im Hinblick auf die soziale Nachhaltigkeit dar, welche sich bereits auch auf EU – Ebene verankert hat. Stichwort hier sind gleiche Entlohnung bei gleicher Tätigkeit sowie keine Benachteiligungen bei der Besetzung höherer Positionen.

### 5. **Lern und Entwicklungsmöglichkeiten**

Zur Beurteilungsfähigkeit von Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit bildet die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Arbeitnehmer eine zentrale Grundlage. Dadurch kann Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter für das Unternehmen sichergestellt werden, sollte allerdings für den jeweiligen Tätigkeitsbereich abgestimmt werden. Weiterbildungen können durchaus Anreize wie Aufstiegschancen mit sich bringen und können sowohl intern als auch extern stattfinden.

Die Erwerbsarbeit, der Bezug zur arbeitsbezogenen Interessen sowie betriebliche Rationalisierung im Hinblick auf arbeitsorientierte Modernisierung bilden die wesentlichen drei Gemeinsamkeiten der genannten Kategorien. Die Wechselbeziehung der sozialen Nachhaltigkeit zu den anderen beiden Dimensionen spricht für eine positive Auswirkung auf die Ökonomie eines Unternehmens, weil die durch sorgsames und soziales Handeln innerhalb des Unternehmens das Interesse der Arbeitnehmer berücksichtigt.<sup>123</sup>

## **4.5 Voraussetzungen für die Umsetzung von CSR**

Nun wurde in den vorangegangenen Unterkapiteln schon von der Entstehung, positiven bzw. negativen Stimmen bis hin zu den traditionellen CSR Ansätzen einiges über das Thema CSR erläutert. Allerdings fehlen noch die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung.

---

<sup>123</sup> Vgl. Ammon u.a. (2002), S. 35.

### 4.5.1 Corporate Culture

Die Corporate Culture, im deutschsprachigen Raum besser als Unternehmenskultur bekannt, beschreibt vereinfacht ausgedrückt die Prägung der gesamten Entscheidungen, Handlungen und das gesamte Verhalten aller Mitglieder einer Organisation aufgrund von gemeinsamen Einstellungen, Normen und Werten unter anderem mit dem Ziel Reputation für das Unternehmen zu erreichen. Die Unternehmenskultur stellt nicht nur für die eigenen Mitglieder einer Organisation eine Beobachtungsfläche dar, sondern auch für außenstehende Personen wie beispielsweise die Kunden oder die Politik.<sup>124</sup> Auch wenn der Begriff Kultur bereits sehr alt ist, so hat dieser für den wirtschaftlichen Bereich erst in den 80er Jahren vermehrt an Bedeutung gewonnen, da Experten sowohl aus Forschung und Praxis den immens starken Einfluss auf Unternehmen erkannt haben. Da dieser Themenbereich allerdings äußerst komplex ist und viele unterschiedliche Betrachtungsweisen möglich sind, hat sich eine allgemeingültige und anerkannte Definition bis heute nicht durchsetzen können.<sup>125</sup>

Nach dem Organisationspsychologen Edgar Schein ist Unternehmenskultur eine bewusste oder unbewusste Werteüberzeugung die sich im Laufe der Zeit bewährt hat und deshalb als gültige Form für Denken, Urteilen oder generell das Verhalten vermittelt und weitergegeben wird.<sup>126</sup>

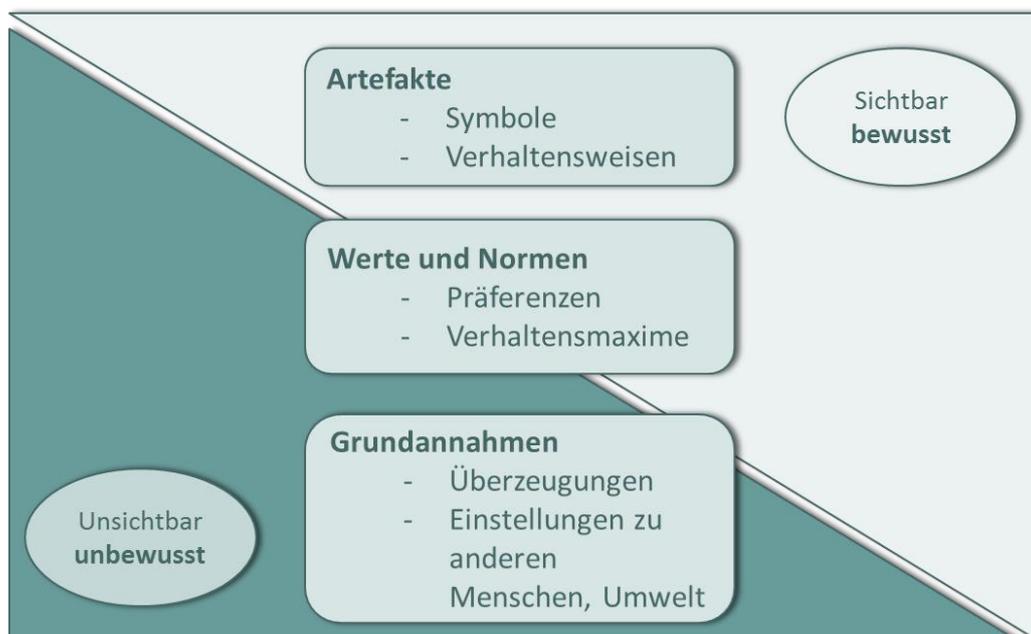


Abb. 15: Darstellung der Unternehmenskultur, Quelle: Schein (1984), S. 4 (leicht modifiziert).

Die erste Ebene bildet alle Verhaltensweisen und andere Manifestationen einer Organisation ab die sichtbar sind. Beispiele wären hier das Kommunikationsverhalten mit den eigenen Mitarbeitern oder Kunden. Auch das Unternehmensleitbild und Logo ist ein sichtbares und offensichtliches Artefakt das in der ersten Ebene zu nennen ist. Das Gefühl wie etwas sein sollte wird in der Ebene darunter beschrieben.

<sup>124</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg), (o.J), Onlinequelle [05.08.2016].

<sup>125</sup> Vgl. Dausend (2008), S. 3.

<sup>126</sup> Vgl. 4managers (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [05.08.2016].

Zu den Werten zählen Ehrlichkeit, Freundlichkeit oder Flexibilität, also zusammengefasst Einstellungen, die das Verhalten der Mitarbeiter bestimmen. Auf der dritten und letzten Ebene sind Grundannahmen festgehalten, die als selbstverständlich angenommen werden. Überzeugungen und die Einstellung an sich, sind ausschlaggebend für den Umgang und die Reaktion auf die Umwelt. Es gilt zu sagen, dass diese so fest in den Gedanken verankert sind, dass sie von den Mitgliedern des Unternehmens gar nicht mehr bewusst wahrgenommen werden. Nach Schein ist es das Muster der Grundannahmen die er als Kultur beschreibt. Nach diesem Verständnis ist es notwendig nicht hinterfragte Annahmen gemeinsam zu besprechen und zu analysieren um sie auch bewusst machen zu können. Erst im nächsten Schritt kann darüber entschieden werden welche dieser Annahmen weiter verfolgt und welche etwaig sogar abgelehnt werden wodurch sich ein komplett neuer Richtungswechsel ergeben kann.<sup>127</sup> Unternehmenskultur stellt ein essentielles Kriterium dar, sich vom Wettbewerb zu unterscheiden und von der Konkurrenz abzuheben. Die Kultur dient dazu aufzuzeigen, welche Rituale und Gewohnheiten gelebt werden und im Geschäftsalltag miteinbezogen werden wodurch eine Abgrenzung ermöglicht wird. Pfllegt man Werte und Normen nicht, so kann die Kultur unter Umständen jener Faktor sein, der verhindert erfolgreicher und innovativer zu sein als der Wettbewerb.<sup>128</sup>

#### **4.5.2 Corporate Identity**

Erste Aufkommen rund um das Thema Corporate Identity hat es bereits in den 70er Jahren in Deutschland gegeben. Um den Begriff einmal recht groß zu fassen, bedeutet es nichts anderes als die Identität eines Unternehmens.<sup>129</sup> Auch diesem Begriff haben sich bereits viele Autoren angenommen. Einen eindeutigen Konsens in der Definition gibt es - ähnlich wie bei der Unternehmenskultur - auch hier anhand der verschiedenen Gewichtungen und unterschiedlichen Auffassungen nicht, obwohl die beiden Themengebiete eng miteinander verbunden sind. Die Corporate Identity hängt eng mit der Erscheinung, sowohl nach außen als auch innen, und Taten eines Unternehmens zusammen. Konkret geht es um das Wesen „Unternehmen“ an sich, wodurch das Verhalten als auch das Erscheinungsbild geprägt wird und sich dadurch eine Persönlichkeit und Identität des Unternehmens manifestiert.<sup>130</sup> Corporate Identity ist das Erscheinungsbild das jedem Unternehmen eine unverwechselbare Persönlichkeit verleiht. Durch besondere und alleinstellende Parameter, die sowohl gestalterisch oder aber in Worten beschrieben sein können, wird das Unternehmen ausgezeichnet und dadurch auch gezielt von der Konkurrenz abgegrenzt.<sup>131</sup> Corporate Identity entsteht jedoch nicht automatisch mit der Gründung, sondern setzt eine gelebte Unternehmenskultur voraus und wird auch maßgeblich von dieser geprägt. Weiters ist die Unternehmenskultur auch für alle Mitarbeiter eines Unternehmens wesentlich, da sie die Voraussetzung zur Integration der Mitarbeiter in den Unternehmensalltag bildet und dadurch erst eine fundamentierte Identifikation mit dem Unternehmen geschaffen werden kann. Zur Umsetzung ist ein komplexes strategisches Konzept notwendig, wozu in einem ersten Schritt die Unternehmenskultur erfasst wird. Im

---

<sup>127</sup> Vgl. WKO (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [05.08.2016].

<sup>128</sup> Vgl. 4managers (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [05.08.2016].

<sup>129</sup> Vgl. Glöckler (1995), S. 13.

<sup>130</sup> Vgl. Birkigt/Stadler/Funck (2002), S. 18.

<sup>131</sup> Vgl. Business Magazin für Unternehmer (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [24.08.2016].

nächsten Schritt werden die Anforderungen der Mitarbeiter und das Umfeld abgeglichen woraus sich ein Zielbewusstsein für künftige Aktivitäten und Maßnahmen ergeben.<sup>132</sup>

### **4.5.3 CSR Kommunikation**

Das Erfolgsrezept für Corporate Social Responsibility lautet Kommunikation. Damit das Engagement auch von der Außenwelt wahrgenommen werden kann, muss man glaubwürdig kommunizieren. Dazu sind Eintagsfliegen, lediglich aktionistische Maßnahmen die man als Unternehmen getätigt hat leider nicht ausreichend. CSR ist ein strategischer Prozess der sowohl inhaltlich, vielmehr jedoch personeller Verankerung bedarf. CSR Umsetzungen geschehen nicht von heute auf morgen sondern setzen ein eindeutiges Kommittent voraus, bevor diese nach Außen kommuniziert werden sollten. Der Absatz sowie die folgenden 3 Aufzählungen, die für die Glaubwürdigkeit wesentlich sind, beziehen sich auf.<sup>133</sup>

#### **1. Verankerung im Unternehmen**

CSR muss ernstgenommen werden und in erster Linie Priorität des Managements sein. Nur wenn das Thema von wesentlichen Entscheidern wahrgenommen und getragen wird, kann eine nachhaltige Entwicklung garantiert werden und das Bemühen als glaubwürdig qualifiziert werden.

#### **2. Kontinuierliche Medienarbeit und Transparenz**

Für ein gutes CSR Engagement muss ein kontinuierlicher Austausch mit Journalisten oder generell den Medien sichergestellt werden.

#### **3. Offenheit**

Offen und ehrlich über Schwachstellen zu sprechen, gegebenenfalls eine Verbesserung mitkommunizieren es künftig besser zu machen, ist wesentlich wertvoller als das Problem zu vertuschen, in der Hoffnung es würde schon nicht auffallen. Gelangt ein Unternehmen in diesem Bereich einmal mit Negativschlagzeilen an die Öffentlichkeit, leidet die Glaubwürdigkeit wesentlich länger darunter als die Schlagzeile selbst.

Nicht weniger wichtig ist es nun, auch jene Punkte zu nennen die unbedingt vermieden werden sollen. CSR darf unter keinen Umständen als Instrument betrachtet werden, sondern ist Teil einer Gesamtstrategie, die auch ernst genommen und im Unternehmen verankert werden muss. Weiters ist vor allem bei den „Sozial bzw. Charity Faktoren“ besondere Vorsicht geboten, wenn ein kleiner Teil des Erlöses an wohltätige Zwecke gespendet wird. Geht das CSR Engagement darüber nicht hinaus, sollte es auch nicht als solches bezeichnet werden. Gutes Engagement nicht zu kommunizieren, aus Angst mit größeren Unternehmen

---

<sup>132</sup> Vgl. Business Magazin für Unternehmer (Hrsg) (o.J.), Onlinequelle [24.08.2016].

<sup>133</sup> Vgl. Mühlböck (o.J.), Onlinequelle [24.08.2016].

nicht mithalten zu können, ist völlig fehl am Platz. Wenn man sich als Unternehmen für gesellschaftliche Verantwortung engagiert, sollte das auch mit Stolz präsentiert und gezeigt werden.<sup>134</sup>

## 4.6 Fazit

Im Kapitel 2 wurde bereits der Fachkräftemangel und der daraus resultierende war for talents angesprochen. Diese jungen Fachkräfte haben ein anderes Verständnis bezüglich der Anforderungen an die bestehenden oder künftigen Arbeitgeber. Natürlich spielt das Gehalt und die Möglichkeit nach Aufstieg an der Karriereleiter nach wie vor eine Rolle. Allerdings sind sie dem Rang nach den Wünschen nach einer ausgewogenen Work – Life – Balance und Nachhaltigkeit untergeordnet, wodurch nachhaltiges Engagement von Unternehmen eine immer bedeutendere Rolle zukommt. Hier kommt der Bereich rund um CSR ins Spiel der durchaus kein gerade erst „entdecktes“ Gebiet darstellt. Die ersten Ansätze wurden bereits im Jahr 1950 in den Vereinigten Staaten von Amerika geprägt und beziehen sich in erster Linie auf die soziale Verantwortung im regionalen Umfeld. Im Laufe der Zeit entwickelte sich dieser Begriff allerdings weiter und nahm nun auch zusätzlich Bedacht auf die wirtschaftliche als auch umweltbezogene Dimension. Dem heutigen Verständnis nach umfasst CSR aus Unternehmenssicht freiwillige soziale, ökologische und wirtschaftliche Maßnahmen an die Gesellschaft die über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen. Studien zeigen, dass Unternehmen die in Nachhaltigkeitskonzepte investieren positive Auswirkungen verzeichnen können. Beispielsweise, steigt die Mitarbeitermoral an und auch eine Steigerung der Effizienz von Geschäftsprozessen und Mitarbeiterloyalität kann dadurch erzielt werden. Gerade im Hinblick auf den oben angesprochenen Fachkräftemangel sollten Unternehmen diese Chance nicht vorbeiziehen lassen. Denn selbst wenn CSR aktuell eher Verbreitung in großen Unternehmen und Konzernen findet, bietet dieser Themenbereich auch KMU eine Chance um im war for talents mitzuhalten zu können. Im Zusammenhang mit dem Employer Branding, welches im Kapitel 5 genauer beschrieben wird, bietet CSR eine anerkannte Möglichkeit sich als attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt zu positionieren. Vorsicht ist insofern geboten, da das Engagement erst dann glaubwürdig ist, wenn die Taten sichtbar und transparent kommuniziert werden. Grundsätzlich gilt: „erst die guten Taten vollbringen und dann nach außen tragen und darüber reden“. In umgekehrter Reihenfolge, könnte es das Image des Unternehmens zu gleichen Maßen schaden, wie es das Unternehmensbild bei Einhaltung positiv verbessern könnte.<sup>135</sup>

Insgesamt geht es bei der CSR Thematik um Gerechtigkeitsfragen für jetzt lebende und ebenso für zukünftig lebende Generationen. Eine wichtige Aufgabe von CSR ist es moralisch verwerfliche Praktiken zu vermeiden, denn sie schädigen die Gesellschaft und ebenso das eigene Unternehmen. In der Unternehmenspraxis ist dies mehr und mehr angekommen aber noch nicht hinreichend realisiert. Es geht es bei CSR nicht nur um die Vermeidung von Bad Practices wie Korruption und Betrug, denn dieser Ansatz hinterfragt nicht die eigentlichen Geschäftstätigkeiten des Unternehmens. Die herausfordernde Frage zielt

---

<sup>134</sup> Vgl. Mühlböck (o.J.), Onlinequelle [24.08.2016].

<sup>135</sup> Vgl. Barblan (2014), Onlinequelle [28.05.2016].

vielmehr darauf ab, welchen Beitrag Unternehmen künftig für die Gesellschaft durch gute Geschäfte leisten können und sollen. Eine Stiftungsgründung und Spendenaktionen tragen doch auch zur Gesellschaft bei. Dies schadet zwar nicht und mag sogar helfen, geht aber an systemischen Veränderungen vorbei. Wichtig ist, bei CSR geht es nicht darum, wie Unternehmen ihre Gewinne verwenden, sondern vielmehr darum wie sie die Gewinne erwirtschaften. Unternehmensverantwortung darf somit nicht nur Reparaturwerkstatt des Kapitalismus sein, sondern muss nach einer Systemveränderung in der Marktwirtschaft fragen und hierzu zählt eine neue Rolle der zentralen Spieler in diesem Spiel nämlich Unternehmen als nicht nur ökonomische sondern auch moralische Akteure. Angesprochen ist hier eine stärker integrative Perspektive auf der Grundlage einer Wertebasis und nahe am Kerngeschäft des jeweiligen Unternehmens. Es geht um die Beachtung sozialer und ökologischer Kriterien, beispielsweise bei der Behandlung von Mitarbeitern der Organisation, die angebotenen Produkte und Dienstleistungen sowie deren Vermarktung und auch bei den Zulieferbetrieben. Ein tugendhaftes Management oder der ehrbare Kaufmann alleine werden hier übrigens nicht ausreichen. Wir brauchen zwar integer Mitarbeitende Personen auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens zugleich jedoch auch Organisationsstrukturen und klare Regeln. Lediglich auf Verhaltensregeln zu setzen ist gleich wohl ebenso verkürzt, denn sie verordnen im Extremfall Dienst nach Vorschrift also das Gegenteil einer ethischen Reflexion über Gut und Böse sowie Richtig oder Falsch nachzudenken. Es geht um Beides: Person und Struktur deshalb spricht man in der Wissenschaft sowohl von individual als auch von Institutionenethik. Man spricht von Begründungsfragen einerseits und Implementierungsfragen andererseits um den Weg in die richtige Richtung antreten zu können. Daher geht es heute nicht mehr um die klassischen Spielregeln sondern vielmehr um die Spielzüge von Unternehmen. Ein neuer Begriff in diesem Zusammenhang stellt das Thema „Soft Law“ dar, und beschreibt kollektive Selbstverpflichtungen zur Einhaltung bestimmter sozialer und ökologischer Standards. Zur Einhaltung von Unternehmen in der Praxis gibt es weder ein klares ja noch ein klares nein. Die Wahrheit ist differenzierter, denn auch im Bereich der Unternehmensverantwortung gibt es eher „The good“ „The bad“ and „The real ugly“. Man kann festhalten, dass sich mehr und mehr Unternehmen dem Thema annähern und die ersten Schritte machen wodurch ein deutliches Bemühen zu verzeichnen ist. Natürlich gibt es weiterhin jene Unternehmen die CSR als PR Instrument fehldeuten und sich einfach nur grün oder blau waschen wollen aber leider auch jene Unternehmen, die sich gar nicht damit auseinandersetzen wollen und Gerechtigkeit beinahe mit Füßen treten.<sup>136</sup>

### **CSR noch einmal zusammengefasst**

1. Unternehmensverantwortung mit der grundlegend für die Frage nach guten Geschäften für eine gute Gesellschaft – heute als auch morgen
2. für die Umsetzung im Unternehmen sind integre Mitarbeiter und angemessene Strukturen unerlässlich
3. Soft Law – sind neue Steuerungsmechanismen die auf Selbstverpflichtung von Unternehmen basieren<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> Beschorner (2012), Onlinequelle [02.10.2016].

<sup>137</sup> Beschorner (2012), Onlinequelle [02.10.2016].

Aktuell steht die Forschung zu dem Thema der Unternehmensverantwortung und CSR noch in den Kinderschuhen und auch deren Entwicklungen werden spannend zu beobachten sein. Die große Frage, ob mit Unternehmensverantwortung in der Tat sowohl eine gute bzw. gerechte Gesellschaft gelingen wird können ist nach wie vor ungewiss. Was allerdings ohne jeglichen Zweifel ist, dass ohne diese das Ziel nicht gelingen wird.<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. Beschorner (2012), Onlinequelle [02.10.2016].

## 5 ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Wie gelingt es Unternehmen für die aktuellen Arbeitnehmer attraktiv zu sein und was müssen sie leisten um als solche zu gelten. Wie muss es kommuniziert werden um von der Gesellschaft wahrgenommen zu werden, allen voran im Hinblick auf die Generation, die sich dadurch angesprochen fühlen soll. Weiters ist Arbeitgeberattraktivität die Grundvoraussetzung für junge Arbeitnehmer sich an ein Unternehmen zu binden, da sie sich angesprochen fühlen müssen und sich durch das Angebot auch gerne an ein Unternehmen binden. Da die Mitarbeiterbindung einen wesentlichen Bestandteil und Bereich der vorliegenden Arbeit darstellt wird dieser besonderer der Fokus zukommen.

### 5.1 Employer Branding

Kaum ein Begriff ist aktuell stärker im Kurs als jener des Employer Branding. Was aber bedeutet Arbeitgeberattraktivität eigentlich und wie wird man als solcher von Arbeitnehmern wahrgenommen. Der Terminus Employer Branding per se charakterisiert den Aufbau und die Pflege einer Unternehmensmarke mit dem Ziel, sich angesichts des zunehmenden Personal und Fachkräftemangels innerhalb der Branche von Mitbewerbern abzugrenzen. Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber dient somit nicht nur der Mitarbeitergewinnung, sondern soll auch einen Beitrag zur Bindung der neu gewonnenen Arbeitnehmer leisten. Die Anwendung des Markenmanagements betont eine nachhaltige Formulierung eines Leistungsversprechens für sowohl aktuelle als auch künftige Mitarbeiter das auch eingehalten werden muss.<sup>139</sup>

Unternehmen locken mit tollen Angeboten, einer unvergleichlichen Unternehmenskultur und jungen dynamischen Teams und betonen auch die Innovationskraft. All diese Bereiche finden sich beinahe in jeder Stellenbeschreibungen wieder, denn man will schließlich auch zeigen was man hat und bietet. Grundsätzlich ist das sehr löblich, da eine Arbeitgebermarke nur dann wirklich stark und glaubwürdig ist, wenn man diese auch kommuniziert. Employer Branding bedeutet Stärken stärken. Im Employer Branding geht es im erster Linie nicht darum, mit möglichst vielen und diffusen allumfassenden Termini eine Punktlandung zu versuchen, da viele dieser Anforderungen heute von potenziellen Bewerbern bereits vorausgesetzt werden. Vielmehr sollten Unternehmen sich um den Aufbau und die Pflege der Arbeitgebermarke kümmern, sich auf ihre wahren und tatsächlichen Stärken konzentrieren und sich dadurch authentisch und vor allem glaubwürdig von der Konkurrenz am Arbeitsmarkt abgrenzen. Doch wie gelingt nun diese Prägung der Arbeitgebermarke? Der Begriff wurde um 1990 von den Wirtschaftsexperten Simon Barrow und Tim Ambler erstmals erwähnt und analysiert. Es geht darum was künftige Arbeitnehmer mit einem Arbeitgeber assoziieren. Demnach umfasst der Prozess hinter dieser Assoziation, dem Employer Branding, alle Tätigkeiten die ein Arbeitgeber bewusst unternimmt um sich sowohl für die bestehenden als auch potenziell künftige Mitarbeiter attraktiv zu zeigen. Weiters dient Employer Branding dazu eine Identität aufzubauen, die sowohl intern als auch extern wahrgenommen werden kann und dienlich für eine attraktive Positionierung am Arbeitsplatz ist. Eine Identität aufzubauen ist langwierig. Gerade deshalb fragen sich viele Unternehmen, wozu es notwendig ist, da Arbeitgeber es jahrelang gewohnt waren, eine Vielzahl an

---

<sup>139</sup> Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg), (o.J), Onlinequelle [17.11.2016].

Bewerbungen auf eine zu besetzende Stelle zu erhalten. Sowohl der demografische Wandel als auch die Verschiebung im Wertewandel, vor allem bei der Generation Y, sind der Beweis dafür, dass Employer Branding mehr als nur ein Schlagwort ist. Es sind die Bewerber die sich das Unternehmen, in dem sie künftig ihre Leistungen erbringen werden, aussuchen. Die Auswahl des künftigen Arbeitgebers wird anhand jenes Angebotes getroffen, dass ihnen am besten zu Gesichte steht.<sup>140</sup>

### 5.1.1 Abgrenzung

Ganz egal ob in den sozialen Netzwerken, Blog Beiträgen oder auf Konferenzen: wie bereits eingangs erwähnt hört man oft die Begriffe Employer Branding und Personalmarketing in einem Atemzug. Beides an sich adäquate Instrumente, wenn diese nicht fälschlicherweise als Synonym verwendet würden. In der Literatur lassen sich für das Personalmarketing drei wesentliche Auffassungen erkennen. In der Ersten wird Personalmarketing als operatives Mittel angesehen um Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, wodurch eine externe Dimension im Fokus liegt. Personalmarketing hat laut dieser Auffassung den Schwerpunkt der Personalbeschaffung und des Rekrutierens zugrunde liegen. Der zweite Ansatz fasst den Begriff schon etwas und betrachtet nicht nur die externe Seite, sondern auch bereits im Unternehmen beschäftigte Personen die es zu motivieren, weiterentwickeln und an den Arbeitgeber zu binden gilt. Durch diese Betrachtungsweise erhält das Personalmarketing auch interne Betätigungsfelder zugesprochen.<sup>141</sup> Die dritte Auslegung sieht ein Handlungskonzept aus operativen und strategischen vor, die sich auf den gesamten Bereich erstreckt und somit auch sowohl interne als auch externe Aktivitäten miteinbezieht.<sup>142</sup>

Im Gegenzug zum Personalmarketing, das ja nur einen Teilbereich des Unternehmens widerspiegelt, hat das Employer Branding zum Ziel über alle Kommunikations- und Marketingwege sowohl intern und extern als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. Zusammengefasst bedeutet Personalmarketing jenes Bündel an operativen Maßnahmen, das zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und gezielten Ansprache künftiger Bewerbergruppen genutzt werden kann. Employer Branding hingegen ist das Commitment des gesamten Unternehmens die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und auch langfristig zu sichern und dadurch für künftige Bewerber der „Employer of Choice“ zu werden. Um dieses Ziel zu erreichen, muss eine ganzheitliche Strategie verfolgt werden nach der sich alle sowohl nach innen als auch außen kommunizierenden Abteilungen richten.<sup>143</sup>

---

<sup>140</sup> Karriere Business (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [05.06.2016].

<sup>141</sup> Vgl. Hahn (2011), Onlinequelle [17.11.2016].

<sup>142</sup> Vgl. Beck (2008), S.10.

<sup>143</sup> Vgl. Hahn (2011), Onlinequelle [17.11.2016].

## 5.1.2 Strategie

Alle Bemühungen rund um den Aufbau einer Arbeitgebermarke sind vergebens, wenn die künftigen Bewerber oder sogar die eigenen Mitarbeiter nichts vom Engagement des Unternehmens wissen. Um das zu verhindern, ist eine klare Strategie notwendig um einerseits zu klären was sich die Bewerber erwarten und andererseits sich selbst kritisch zu hinterfragen, was man tatsächlich bietet und wie man diese Zielgruppe am besten erreichen kann. Employer Branding kann als ein dynamischer Prozess gesehen werden der bei langfristiger Planung durchaus zum Unternehmenserfolg führen kann.<sup>144</sup> Dieser strategische Prozess besteht wie viele andere Prozesse aus einer Analyse, Planung, Implementierung sowie schlussendlich einer Beurteilung. Die kurze Beschreibung der vier Prozessschritte bezieht sich auf:<sup>145</sup>

### Analyse

Als erster Schritt in der Analyse zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke ist es unerlässlich, sowohl die aktuelle Lage des Unternehmens als auch das Umfeld zu analysieren. Dies umfasst beispielsweise die Zielgruppen, Wettbewerber und die Situation des Unternehmens. Darüber hinaus ist es wesentlich, die Mitarbeiter als auch Führungskräfte miteinzubeziehen, da sie die Multiplikatoren der Arbeitgebermarke sowohl im Innen- als auch Außenauftritt darstellen. Durch die gezielte Abfrage ihrer Meinung kann sichergestellt werden, dass die Arbeitgebermarke ihre Interessen berücksichtigt und mit der Identität des Unternehmens vereinbar sind. Mitarbeiterbefragungen sowie öffentliche Befragungen stellen in diesem Zusammenhang eine relevante Beschaffungsquelle von Informationen dar. Erst wenn man sich der Zielgruppe klar ist, können klare Initiativen in Richtung Employer Branding angestrebt werden. Denn erst dann können Präferenzen, Werte und Anforderungen gezielt Berücksichtigung finden.

### Planung

Die Ergebnisse der Analyse bilden das Fundament der Planungsphase und ermöglichen die Konzept- bzw. Maßnahmenplanung für die Arbeitgebermarke. Es können Meilensteine gesetzt und erste Aktivitäten gesetzt werden. Es bedarf einer genauen Festlegung, welches Ziel damit erreicht werden möchte und vor allem bis wann. Grundlegendes und primäres Ziel besteht darin, eine signifikante Rolle in den Köpfen der Zielgruppe einnehmen zu können um Favorit bei der Arbeitgeberauswahl zu werden. Hierfür muss die Marke natürlich zuerst einmal wahrgenommen werden können, was bedeutet dass künftige Arbeitgeber genau durch das assoziierte Bild eine Vorstellung über den Arbeitgeber erlangen. Wesentlich für diese Planung ist weiters, dass die Markenidentität auch in der vorhandenen Organisationsstruktur als auch bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens berücksichtigt wird.

### Implementierung

Da das Employer Branding als Werteversprechen des Arbeitgebers zu verstehen ist, gilt als eine der wichtigsten Entscheidungen die Positionierung am Arbeitsmarkt und berücksichtigt relevante Berührungspunkte zwischen dem Arbeitgeber und der Zielgruppe. Für eine nachhaltige Implementierung ist vor allem der Kanal, über den die Marke kommuniziert wird, von wichtiger Bedeutung und muss allen

---

<sup>144</sup> Vgl. Karriere Business (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [05.06.2016].

<sup>145</sup> Vgl. Latzel u.a in Hesse/Mattmüller (Hrsg.) (2015) S.28 – 33.

voran über einen gewissen Zeitraum widerspruchsfrei sein. Die Arbeitgebermarke drückt im Kern aus wofür das Unternehmen steht. Daher ist es so umso wichtiger, dass dieses Wertversprechen authentisch und glaubwürdig ist und auch tatsächlich im Einklang mit der Unternehmenskultur steht. Wird die Erwartung nicht wie versprochen erfüllt, kann es passieren, dass sich schnell Enttäuschung bei den neuen Mitarbeitern einstellt und diese das Unternehmen daraufhin wieder verlassen.

### Beurteilung

Im vierten und letzten Schritt wird der Employer Branding Prozess beurteilt und knüpft an die vorangegangenen Schritte des Prozesses an. Diese Analyse ist notwendig um festzustellen, ob die geplanten Maßnahmen umgesetzt und alle Ziele auch tatsächlich erreicht wurden. Es ist auch ratsam eine Verknüpfung mit Indikatoren in der Strategie zu verankern. Zu nennende interne Indikatoren sind beispielsweise die Zufriedenheit der Mitarbeiter, Fluktuationsraten oder die Mitarbeiterbindung.

Um wieder in Richtung Mitarbeiterbindung einzulenken, stellt die nachfolgende Abbildung zusammengefasst noch einmal dar, worauf das Employer Branding sowohl intern als auch extern markante Auswirkungen hat. Kein Kommunikationskanal ist effizienter als der eigene und zufriedene Mitarbeiter, der beim Feierabendbier mit Freunden von dem tollen Arbeitsklima, den täglich spannenden Herausforderungen im Arbeitsumfeld oder von den überaus gelungenen Veranstaltungen erzählt die quartalsmäßig für die Mitarbeiter organisiert werden. Damit ist festzuhalten, dass jegliche Bemühungen für den Außenauftritt wert frei sind, wenn sie intern nicht stimmig sind. Employer Branding beginnt somit nicht bei den künftigen neuen Arbeitnehmern, sondern bei den eigenen bestehenden Mitarbeitern.<sup>146</sup>

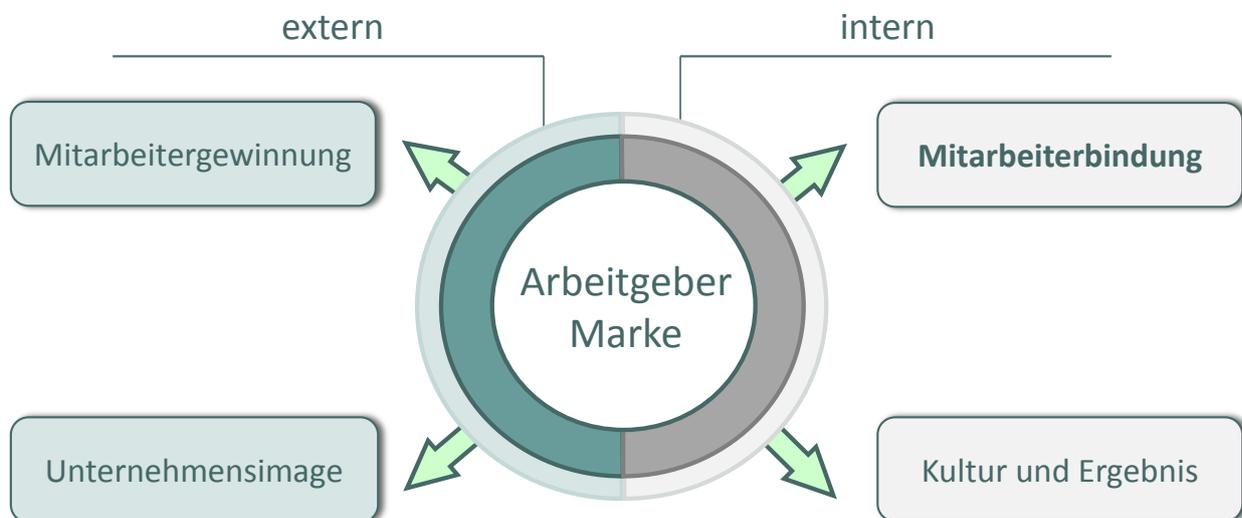


Abb. 16: Die internen und externen Auswirkungen einer Arbeitgebermarke, Quelle: Wertekern (o.J), Onlinequelle [05.06.2016].

---

<sup>146</sup> Vgl. Karriere Business (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [05.06.2016].

### 5.1.3 Mut zur Individualität

Um erfolgreiches Employer Branding umsetzen zu können sind zwei essentielle und unumgängliche Schritte notwendig, da es mit bloßer Umgestaltung der Homepage definitiv nicht getan ist. Als ersten Schritt ist es ratsam, zuerst der Blick nach innen zu richten, um Aufschluss darüber zu geben wie die eigenen Mitarbeiter das Unternehmen sehen und wo die Stärken als auch die Schwächen liegen. Über die Mitarbeiterbefragungen kann man gut eruieren, was den Arbeitsplatz besonders macht, was als besonders gut empfunden wird. Weiters soll klar hervorkommen warum in diesem Unternehmen lieber gearbeitet wird als bei der Konkurrenz. Schritt Nummer zwei befasst sich damit, wie das Unternehmen von außen wahrgenommen wird und wie es um das Image des Unternehmens bestellt ist. Erst wenn diese beiden Betrachtungsweisen abgeschlossen sind, kann eine „Value Proposition“ erarbeitet werden – also die Positionierung des Unternehmens. Die Palette an Möglichkeiten ist vielfältig und reicht von gebotenen Zusatzprämien hin bis Innovationsstärke oder besonderer Relevanz für die Region. Wie allerdings oben schon angesprochen wurde, geht es bei der Erarbeitung einer Marke um ein Alleinstellungsmerkmal mit der eine Abgrenzung von der Konkurrenz angestrebt werden soll. Genau aus diesem Grund sollte man keinesfalls versuchen, all diese schöntönenden Bereiche erfüllen zu wollen. Vielmehr geht es darum einen Orientierungsrahmen zu schaffen, was einen Neankömmling tatsächlich erwartet. Was bedeutet es in diesem Unternehmen zu arbeiten und was ist anders im Vergleich zu anderen Betrieben – das sollten die zentralen Fragen zur Erarbeitung der Positionierung sein. Dadurch ergibt sich, dass ein kleiner Betrieb beispielsweise mit familiärem Klima oder guter regionaler Reputation punkten kann, wohingegen der Großkonzern eher auf Internationalität oder höheren Gehältern aufwartet.<sup>147</sup>

### 5.1.4 Die Macht der Unternehmenskultur

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Employer Branding setzt natürlich eine gut verankerte Unternehmenskultur voraus. Die Unternehmenskultur bildet das Wertefundament eines Unternehmens und ist die Basis für Erfolg.<sup>148</sup> Ob ein Arbeitgeber nun attraktiv ist oder nicht, ist definitiv eine Frage der Unternehmenskultur. Eine offene und vor allem transparenten Kommunikation, interessante Aufgabengebiete die Herausforderungen bieten sowie der gesunde Umgang mit Fehlern und der authentische Auftritt von Vorgesetzten und Führungskräften sind Beispiele die eine gute Unternehmenskultur ausmachen. Weiters ist es besonders der Generation Y wichtig an elementaren Bereichen mitgestalten zu können. Um Employer Branding nachhaltig umsetzen zu können, sollte man sich von dem Gedanken trennen, dass es nur eine reine Zielerreichungsmaßnahme ist um möglichst viel Aufmerksamkeit zu erreichen. In wie fern ein Arbeitgeber attraktiv ist bewerten die Mitarbeiter über den gesamten Zeitraum den sie für ein Unternehmen tätig sind. Dieser Zeitraum erstreckt sich von der Aufnahme bis zur Beendigung der Anstellung. Somit kann zusammengefasst gesagt werden, dass Employer Branding das Spiegelbild einer gelebten Unternehmenskultur ist.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. Karriere Business (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [05.06.2016].

<sup>148</sup> Vgl. Breitschopf/Rump (2016), S. 11.

<sup>149</sup> Vgl. Schmid (o.J.), Onlinequelle [06.06.2016].

## 5.2 Mitarbeiterbindung

„Mitarbeiterbindung bezeichnet den Grad des Zusammenhalts zwischen dem Mitarbeiter auf der einen Seite und der Organisation als Ganzes auf der anderen Seite“.<sup>150</sup> Unter einer „guten“ Bindung wird eine besonders enge als auch belastbare Form der Beziehung verstanden, die zwischen mindestens zwei Personen beziehungsweise mehreren Beteiligten besteht. Damit ist vorwiegend der Zusammenhalt beschrieben der belastbar und weitestgehend gegen negative Einflüsse immun ist.<sup>151</sup> Zur Frage der Mitarbeiterbindung hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Generation Y stellt sich für viele Unternehmen die Frage, wie es gelingt Mitarbeiter längerfristig an das Unternehmen zu binden. Ein reiner Dienst nach Vorschrift und fixe Arbeitszeiten sind in Zeiten der digitalen Welt nicht mehr zeitgemäß, vor allem dann nicht, wenn man die Generation Y für sich und sein Unternehmen langfristig gewinnen will.<sup>152</sup>

### 5.2.1 Die Bedeutung von Bindung an ein Unternehmen

Was die Bindung an ein Unternehmen bedeutet, hängt in direkter Weise mit der individuellen Verbundenheit als auch der Identifikation mit der jeweiligen Organisation ab, in der man tätig ist. Vollzeitbeschäftigte Menschen verbringen den Großteil ihres Lebens in Organisationen bzw. Unternehmen um Ziele verfolgen zu können die ihnen wichtig sind. Solche Ziele können die Ausbildung sein, den Lebensunterhalt zu verdienen, einen gesellschaftlichen Nutzen zu stiften oder aber auch dazu dienen sich selbst zu verwirklichen und Spaß an der Tätigkeit zu haben. Die Bindung zu einem Unternehmen hängt mit der Empfindung und den Gedanken zusammen die man über das Unternehmen hat indem man tätig ist. Diese Empfindungen können ganz neutraler und wenig emotional geprägter Natur, allerdings auch dazu führen, dass Menschen stolz sind, dazuzugehören, weil sie sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren können um einen Beitrag zu leisten. Neben den alltäglichen Beschwerden oder Ärgernissen die im Berufsalltag auftreten können und die aktuelle Zufriedenheit beeinflussen, so ist dies nur eine Momentaufnahme. Vielmehr geht es um die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmung mit der zugrundeliegenden Frage nach individueller Bindung und wie sich diese charakterisieren lässt. Wie in jedem anderen Lebensbereich auch, können Beziehungen von unterschiedlicher Qualität sein wonach eine bloße Unterscheidung zwischen gut und schlecht einfach nicht ausreichend ist. Beziehungen oder Bindungen können in zweierlei Auffassung verstanden werden. Einerseits können diese eher eng und fest verstanden werden, wodurch ein hohes Maß an gegenseitiger Verpflichtung und Verbindlichkeit entsteht. Andererseits können diese aber lockerer ausfallen und dadurch mehr Spielraum erlauben. Hinter dem Begriff Bindung liegen auch unterschiedliche Motivationshintergründe. So ist es für manche Menschen die Erreichung eines spezifischen Ziels oder der Austauschprozess der sie zur Bindung bewegt wohingegen Andere emotionale Beweggründe in den Vordergrund stellen. Sympathie und ein Zugehörigkeitsgefühl, das soziale Bedürfnis nach Kontakten und ein gemeinsames Werteverständnis sind an dieser Stelle namhafte Exempels. Der Mensch definiert sich selbst und seine Identität über die Zugehörigkeit einer Gruppe der er

---

<sup>150</sup> Wolf (o.J.), Onlinequelle [17.11.2016].

<sup>151</sup> Vgl. Wolf (o.J.), Onlinequelle [17.11.2016].

<sup>152</sup> Vgl. Schnauer (2014), Onlinequelle [07.06.2016].

angehört.<sup>153</sup> Wenn Mitarbeiter Zugehörigkeit und Verbundenheit zu einem Unternehmen empfinden und dadurch Identifikation erleben kann man von Mitarbeiterbindung sprechen. Diese Bindung an ein Unternehmen führt dazu, dass die Mitarbeiter freiwillig und ohne Verpflichtungsgefühl mit ihrer Leistung zur Zielerreichung des Unternehmens beitragen, wodurch der Mitarbeiterbindung eine wichtige Ressourcenfunktion zuzusprechen ist.<sup>154</sup>

### 5.2.2 Der Mensch als wichtigstes Gut

Selbst wenn alle Technik der Welt bereits immens fortgeschritten, eine Ablöse durch hoch innovative Technologien verfügbar sein, so bleibt und ist die Humanressource Mensch nach wie vor der wichtigste und essentiellste Baustein des Unternehmens. Denn ohne Mensch ist die beste Technik ohne Wert, da sowohl zur Programmierung als auch Bedienung und Instandhaltung der Mensch benötigt wird. Die Abteilung Human Resources, nachstehend nur mehr mit HR abgekürzt, führt aufgrund des Begriffes oft in die Irre da der Mensch selbst nicht als Ressource angesehen werden möchte sondern als Individuum und Persönlichkeit. HR soll keinesfalls eine Herabwürdigung hervorrufen sondern vielmehr die Wichtigkeit ihrer Tätigkeit deuten. Auf die Fähigkeiten und das Wissen des einzelnen Mitarbeiters in jedem Einsatzbereiches kommt es an. HR hat im Unternehmen eines der schwierigsten Aufgaben zu bewältigen, nämlich einerseits zielorientiert die Unternehmensbedürfnisse zu berücksichtigen als auch basierend auf Wünschen und Fähigkeiten mitarbeiterorientierte Entscheidungen zu treffen. Hier können sich oftmals Differenzen ergeben, die es vom HR Management zu überbrücken gilt, indem die Interessen des Unternehmens mit jenen der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden. Potentielles Resultat daraus ist ein durchaus angenehmes Arbeitsklima sowie gesteigerte Leistungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeiter. Aufgaben sollen so vergeben werden, dass sie so adäquat als möglich in das Spezialgebiet der Mitarbeiter passen um Ziele im Sinne des Unternehmens realisieren zu können. Dies trägt einerseits zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei und andererseits kann dadurch die Leistungsfähigkeit positiv beeinflusst werden. Daraus ergibt sich das wichtigste Aufgabenfeld des HR Managements: Den Einsatz der Mitarbeiter konkret zu planen, Motivation zu schaffen und dadurch dem Unternehmen einen Vorteil zu verschaffen. Ein optimales Verhältnis zwischen dem Management und bindungswilligen Mitarbeitern entsteht erst dann, wenn HR Abteilungen nicht nur im Sinne des Unternehmens agieren, sondern Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter mit gleicher Sorgfalt berücksichtigen.<sup>155</sup>

Aus Sicht der Unternehmen wird der Mitarbeiterbindung ebenso eine wichtige Rolle beigemessen, da sie Gewähr dafür bietet, dass Mitarbeiter nicht der nächstbesten Alternative folgen werden und selbst in schwierigen Phasen und Krisen dem Unternehmen treu bleiben. Eine starke Bindung löst den Effekt eines höheren Engagements und loyalem Auftritt nach Außen aus, was sich vor allem bei Kunden und der Öffentlichkeit durchaus vorteilhaft für das Unternehmen auswirkt. Würden die eigenen Mitarbeiter dem Produkt oder der Dienstleistung kritisch gegenüberstehen und im Umgang damit wenig vertrauen zeigen wird es der Kunde ebenso tun. Demnach beginnt eine gute Kundenbindung bei der Mitarbeiterbindung. Um CSR nicht aus den Augen zu verlieren lautet die Devise das richtige Maß zu finden. Ein Übermaß an

---

<sup>153</sup> Vgl. Felte (2008), S. 10f.

<sup>154</sup> Vgl. Oberhofer (2008), Onlinequelle [07.06.2016].

<sup>155</sup> Vgl. SZ – Online (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [07.06.2016].

Bindung kann zu Risiken führen die sich negativ auf das Image auswirken. Als Kehrseite der Medaille wird zu loyalen Mitarbeitern Kadavergehorsam nachgesagt. Das bedeutet die wissentliche Duldung oder sogar Vertuschung von unethischem und moralisch nicht korrektem Verhalten von Vorgesetzten.<sup>156</sup>

### **Talente frühzeitig binden**

Wie bereits eingangs in dieser Arbeit, konkret im Kapitel 2.2.2.1 angesprochen wurde, ist der war for talents alles andere als ein Zukunftstrend und nahezu in jeder Branche angekommen. Das frühzeitige binden der Nachwuchskräfte kann der Schlüssel zum Wettbewerbsvorteil sein, um dem war for talents entgegenzuwirken. Einige Unternehmen engagieren sich sehr, erstellen aufwendige Präsentationen und investieren viel in einen gelungenen Außenauftritt bei diversen Jobmessen und Willkommenstagen an Universitäten. Eine weitere Methode, junge Nachwuchskräfte zu rekrutieren, stellen sogenannte Talente Pools dar welche noch effizienter, gezielter und sogar kostengünstiger die potentiellen Arbeitnehmer von morgen vermittelt. Initiatoren dieser Talente Pools laden hierzu Bildungseinrichtungen ein um junge Menschen über ein geschlossenes Netzwerk direkt zu vermitteln. Zielführend ist dieses Angebot für Unternehmen vor allem deshalb, weil der Talente Pool bereits während der Ausbildung genutzt werden kann. Die Varianten für Arbeitgeber erstrecken sich vom Werksstudenten und Praktikumsstelle bis hin zu einer geringfügigen Anstellung noch während der Ausbildung. Als Bildungspartner gelten allerdings nicht nur Universitäten sondern natürlich auch Berufsschulen oder Gymnasien.<sup>157</sup>

Unternehmen können sich beispielsweise als Partner für Abschlussarbeiten zur Verfügung stellen wodurch sich der „noch Student“ ein klares Bild über den vielleicht künftigen Arbeitgebers verschaffen kann. Zu gleichen Maßen gilt das auch für den Arbeitgeber, der aufgrund der erbrachten Leistung und des Engagements ein persönliches Screening durchführt wonach er beurteilt und seine Entscheidung treffen kann. Entscheidet sich der Arbeitgeber dafür, kann bereits über ein Trainee Programm inklusive Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen nachgedacht werden.

## **5.3 Mitarbeiterbindung als psychologisches Band zwischen Unternehmen und Mitarbeitern**

Die Bindung als Forschungsthema existiert bereits seit knapp 30 Jahren und stammt vorwiegend aus dem angloamerikanischen Raum. Bei Bindung geht es zunächst um Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation die man gegenüber einer Unternehmung erlebt und empfindet. In der Literatur wird der Terminus Commitment bzw. organisationales Commitment oft als Synonym für Mitarbeiterbindung verwendet. Noch fester verankert ist der Bereich in der Organisationspsychologie und wird dort als organisationale Identifikation diskutiert. Sowohl das organisationale Commitment als auch die organisationale Identifikation sind Konzepte, die sich dem Grunde nach sehr ähnlich sind und die Wurzeln in der Sozialpsychologie haben, jedoch unterschiedliche Akzente setzen. Bei dem Commitment -Ansatz zielt die Mitarbeiterbindung auf die individuelle Einstellung gegenüber der Organisation ab wohingegen der Identitätsansatz die Gruppenperspektive in den Vordergrund stellt. Aus heutiger Sicht der Unternehmen

---

<sup>156</sup> Vgl. Felde (2008), S. 13.

<sup>157</sup> Vgl. Athanas/Graf (2013), S. 96.

gewinnt das organisationale Commitment immer stärker an Bedeutung, allen voran vor dem Hintergrund von Globalisierung, flexibleren Beschäftigungsformen oder veränderten Aufgaben. Die Bindung kann dadurch zwar einerseits erschwert werden, allerdings sind Unternehmen nahezu darauf angewiesen, dass sich Mitarbeiter engagieren, sich binden lassen und dadurch auch in schwierigen und unsicheren Zeiten dem Unternehmen die Treue halten. Bei Menschen die eine emotionale Verbundenheit zur Organisation aufgebaut haben, fällt die Bindungsbereitschaft im Verhältnis deutlich höher aus als bei Menschen bei denen Beziehung als nicht wichtig empfunden wird. Durch genau diese eben angesprochene Verbundenheit erklärt sich die Bedeutung vom psychologischen Band, da diese stärker gebundenen Mitarbeiter selbst in Krisenzeiten zu weniger Fluktuation neigen und attraktiven Alternativen aufgrund temporärer Probleme nicht folgen. Im Vergleich zur reinen Arbeitszufriedenheit ist das Commitment durch Langfristigkeit und Stabilität gekennzeichnet.<sup>158</sup> Das Commitment bezieht sich allerdings nicht lediglich auf die Organisation per se sondern beschreibt auch die Bindung und Verpflichtung gegenüber dem Team, der Führungskraft, auf die Tätigkeit bezogen bis hin zu einem positiven Commitment gegenüber Veränderungen.<sup>159</sup>

### 5.3.1 Soziale Identifikation

Neben dem organisationalen Commitment wurde eingangs im Kapitel 5.3 bereits die organisationale Identität angesprochen die ebenfalls Mitarbeiterbindung zum Inhalt hat. Damit sind Organisationen nicht mehr als Objekte konzeptualisiert, sondern gelten als soziale Gruppen die kooperieren, konkurrieren als auch interagieren können. Wenn Gedanken und Einstellungen zur Organisation für die persönliche und eigene Identität bedeutsam werden spricht man von organisationaler Identität. Ein wesentlicher Abgrenzungspunkt erklärt sich dadurch, dass sich die Identität eines Menschen nicht alleine auf die individuellen Besonderheiten beschränkt, sondern es darüber hinaus einen Bereich gibt, der durch die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen definiert wird. Über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe gibt der Mensch unbewusst Auskunft über Einstellungen, Meinungen oder Ansichten ab, die man mit anderen Individuen dieser Gruppe teilt, da nicht nur die Identität sondern auch das Verhalten dadurch bestimmt wird. Dasselbe Prinzip gilt auch für die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen oder einer spezifischen Berufsgruppe. Demnach gilt abschließend zu sagen, dass auch Unternehmen wichtige Gruppen darstellen, zu der sich Menschen zugehörig fühlen und dadurch identifizieren können, was den Selbstwert einer Person signifikant beeinflusst.<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. Felte (2008), S. 25f.

<sup>159</sup> Vgl. Felte (2008), S. 42.

<sup>160</sup> Vgl. Felte (2008), S. 54.

### 5.3.2 Positive Konsequenzen für den Unternehmenserfolg

Hohes Commitment von Mitarbeitern hat positive Auswirkungen auf das Unternehmen. Dazu zählt in erster Linie die Leistungssteigerung aber auch das Ausbleiben von Absentismus, häufigen Krankenständen oder Fluktuation. In der Literatur wird davon ausgegangen, dass die Arbeit an sich direkte und unmittelbare Auswirkung auf die Bindung hat. Mitarbeiter die sich mit den Werten des Unternehmens identifizieren können, sind am Wohlergehen des Unternehmens und dessen Erfolg interessiert und haben daher auch ein großes Eigenengagement ihren Beitrag zum großen Ganzen zu leisten. Durch die Identifikationstheorie wird der Zusammenhang zwischen Leistung und Commitment noch zusätzlich durch das Streben nach einer sozialen Identität untermauert. Mitarbeiterbindung ist ein Indikator des Unternehmenserfolges geworden. Diverse Studien zeigen nun auf, dass Unternehmen mit einer hohen Mitarbeiterbindung höhere Gewinne aufweisen als beispielsweise Betriebe mit niedrigerem Bindungsgrad. Einen möglichen Grund dafür liefert die dynamische Aufwärtsspirale, die durch Mitarbeiterbindung eingeleitet wird. Der idealtypische Verlauf erstreckt sich über drei Phasen. Die Beschreibung der Phasen beziehen sich ebenfalls auf:<sup>161</sup>

**Erster Schritt:** Durch eine hohe Mitarbeiterbindung steigt auf der individuellen Ebene die Leistungsbereitschaft an.

**Zweiter Schritt:** Ziel ist es adäquate Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen, da durch diese der hohen Leistung entsprechend qualitativ bessere Ergebnisse und Erfolge zu verzeichnen sind. Wenn auf der Individualebene die angesprochenen Erfolge quantitativ zunehmen wirkt sich dies zielsicher auf den Erfolg des Unternehmens aus.

**Dritter Schritt** Parallel zum Unternehmenserfolg steigt bei den Mitarbeitern der Grad der Identifikation. Die Spirale schließt sich insofern, als dass durch die Steigerung der Identifikation auf individueller Ebene bei den Mitarbeitern die emotionale Bindung geschlossen wird. Nun gilt es zu klären, wie diese Aufwärtsspirale langfristig stabil zu halten und in die Gänge zu bringen.

In erster Linie sind hierzu alle Führungskräfte und Vorgesetzten angehalten die Mitarbeiterbindung zu fördern indem sie Mitarbeiter fordern. Mitarbeiter müssen auf zielorientierte Erfolge ausgerichtet werden indem sie an ihre Tätigkeit angepasste Arbeiten erledigen können und dadurch zum gemeinsamen Ziel beitragen können. Gefördert wird dies durch eine positive und erfolgsorientierte Unternehmenskultur, in der alle individuellen – auch noch so kleinen – Erfolge einen Beitrag zum großen Ganzen leisten. Insofern sind Leistung, Erfolg und Mitarbeiterbindung unmittelbar zusammenhängend und können sich innerhalb der Aufwärtsspirale hochschaukeln. Gelingt es der Unternehmung zur Befriedigung des persönlichen Erfolgsmotivs etwas beizutragen entwickeln Mitarbeiter eine sehr stark ausgeprägte emotionale Bindung. Machen sich Unternehmen zum Ziel genau diese individuelle Ebene zu erreichen, wird nicht nur die Identifikation gestärkt, sondern es wird zeitgleich eine Bindung geschaffen die neben hoher Leistungsbereitschaft auch einen ungebremsten Erfolgswillen zum Ergebnis hat.<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. Felde (2008), S. 113.

<sup>162</sup> Vgl. Wolf (2010), Onlinequelle [08.06.2016].

## 5.4 Messbarkeit der Mitarbeiterbindung

Das Potential durch Mitarbeiterbindung Kosten zu reduzieren ist enorm. Kosten können in so manchen Unternehmensbereichen immens hoch ausfallen. Denken sie an die zahlreichen Krankenstände und Fehlzeiten sowie Reklamationskosten oder einfach nur Kosten die auf mangelnde Qualität zurückzuführen sind. Kostensenkung ist nur ein möglicher Weg um über Mitarbeiterbindung bessere Erträge zu erzielen. Ein Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbindung und Unternehmenserfolg ist nicht nur naheliegend sondern auch empirisch belegt. All die eingangs erwähnten Kostentreiber können somit durch engagierte und gebundene Mitarbeiter minimiert werden.<sup>163</sup>

Hinter Krankenstände und Fehlzeiten können unternehmensinternen Zahlen gelegt werden und auf Kosten XY umgerechnet werden. Ein Key Performance Indikator System kann die Einsparungen durch Mitarbeiterbindung messen und einem Jahresvergleich unterziehen.

---

<sup>163</sup> Vgl. Wolf (2010), Onlinequelle [08.06.2016].

## 5.5 Wesentliche Bausteine zur Mitarbeiterbindung der Generation Y

In diesem Kapitel geht es um die Beschreibung der wesentlichen Kriterien, die aus den bisher erlangten Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel zur Mitarbeiterbindung der Generation Y abgeleitet werden können. Themenschwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt grundlegend auf der Generation Y mit all ihren Werten, Eigenschaften sowie dem Umgang mit Angehörigen dieser Generation im Arbeitsumfeld. Corporate Social Responsibility ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und wird als Teil des nachhaltigen Wirtschaftens verstanden. Da die Bereiche CSR und Nachhaltigkeit eng miteinander verknüpft sind, wurde der Themenschwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf den sozialen Bereich gelegt der mitunter die Beziehung von Unternehmen zu seinen Mitarbeitern zum Inhalt hat. Die Arbeitgeberattraktivität mit dem Fokus auf der Mitarbeiterbindung setzte den letzten Puzzlestein für die Identifizierung von wesentlichen Bausteinen zur Mitarbeiterbindung der Generation Y.

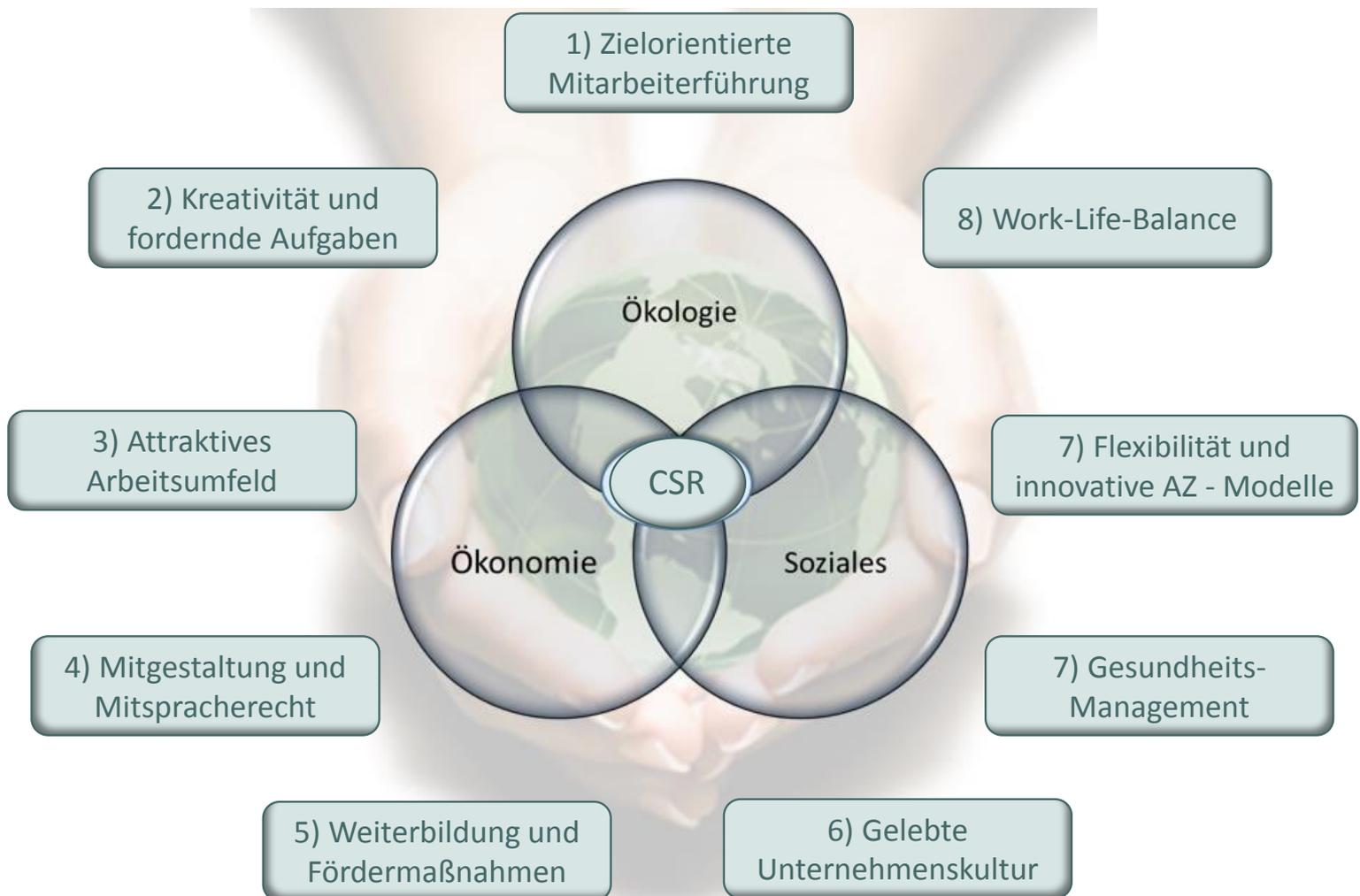


Abb. 17: Wesentliche Bausteine zur Mitarbeiterbindung, Quelle: Eigene Darstellung.

### Ad 1) **Zielorientierte Mitarbeiterführung**

„Arbeitnehmer kommen wegen des Jobs, und gehen wegen des Chefs“ ein bereits alter Witz aus dem Personalbereich, hinter dem jedoch leider eine Menge Wahrheit steckt. Mitarbeiter sagen, dass die Bereitschaft nach Bindung mit der Qualität des Vorgesetzten bzw. deren Führung in unmittelbarer Verbindung steht.<sup>164</sup> Dies untermauert auch eine Untersuchung von Gallup der die Aussage mit neuen Zahlen belegen kann. 42% von emotional nicht gebundenen Mitarbeitern verlassen das Unternehmen aufgrund der Vorgesetzten. Zur richtigen Mitarbeiterführung gehört in jedem Fall eine offene sowie respektvolle als auch vertrauensvolle Kommunikationskultur. Denn Führung bedeutet nicht nur Anweisungen zu geben, sondern auch auf persönliche Belange Rücksicht zu nehmen und diese zu respektieren. Gesundes Feedback trägt auch zu einer emotional angenehmen Arbeitssituation bei und fördert auch die Motivation des Mitarbeiters. Auch wenn im alltäglichen Geschäft oft nicht die Zeit für Anerkennung und Wertschätzung bleibt sollte sie dennoch keinesfalls ausbleiben. Erfahren Mitarbeiter Zuspruch für die erbrachte Leistung fühlen sie sich sicher und werden künftige Projekte engagierter in Angriff nehmen.<sup>165</sup> Erfüllung und ein Streben nach Selbstverwirklichung im Berufsleben als auch im Privatleben nimmt im Leben der Generation Y einen hohen Stellenwert ein. Arbeitsinhalte und Aufgaben müssen interessant sein und Freude bereiten. Noch essentieller ist es, dass die Aufgaben sinnhaft sind und einen Beitrag zu etwas leisten. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, können sie von der Generation Y eine tolle Leistungsbereitschaft, äußerstes Engagement sowie eine höhere Bereitschaft zur Bindung von ihnen erwarten.<sup>166</sup>

### Ad 2) **Kreativität und fordernde Aufgaben schaffen**

Wenn nur auf etwaige Prämien hingearbeitet wird, verfehlt die Maßnahme den Zweck da es nicht mehr um die Tätigkeit selbst geht. Weitaus effektiver gestaltet sich eine Optimierung der Arbeitsaufgaben die Mitarbeiter fordern und im besten Fall zu Kreativität und Eigeninitiative anreizen. Nur wer innovative Ideen zum richtigen Zeitpunkt hat ist der Konkurrenz einen Schritt voraus. Von der Kreativität der Mitarbeiter profitiert zwar primär das Unternehmen, in zweiter Instanz steigt jedoch der Bindungswille aufgrund der Wertschätzung an. Erweiterter Handlungsspielraum, den man Mitarbeitern einräumt, kann selbst bei Fehlschlägen als Lernprozess verpackt werden und den Mitarbeiter punktuell in seiner Entwicklung unterstützen. Die Umsetzung gemeinsam erarbeiteter Ziele spricht für die Attraktivität des Arbeitsplatzes und fördert die Bindung an das Unternehmen.<sup>167</sup>

### Ad 3) **Das Schaffen eines attraktives Arbeitsumfelds**

---

<sup>164</sup> Vgl. Kestel (2015) ), Onlinequelle [07.06.2016].

<sup>165</sup> Vgl. Softgarden (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [07.06.2016].

<sup>166</sup> Vgl. Armutat (2011), S. 14.

<sup>167</sup> Vgl. Oberrauter (2014), Onlinequelle [07.06.2016].

Das Silicon Valley mit ansässigen Unternehmen wie Facebook, Apple und Co. macht es vor. Bereits am Morgen werden Mitarbeiter vom Firmen Bus abgeholt und zum jeweiligen Campus gefahren wo beispielsweise bei einem Cappuccino zuerst einmal von der Dachterrasse aus gearbeitet wird. Gut, zugegebenermaßen ist der Vergleich etwas zu weit her geholt, aber natürlich in kleinerem Ausmaß auch in Europa denkbar. Auch im kleinen Stil lässt es sich umsetzen, dass sich Leute an das Unternehmen gebunden fühlen und beginnt bei kostenlosen Wasserspendern, einem Kaffeeautomaten oder einem nett bepflanzten Innenhof mit Sitzmöglichkeiten, die für die Pause zu Mittag perfekt als Rückzugsort dienen können.<sup>168</sup> Da Menschen einen Großteil ihres Lebens im Beruf verbringen ist eine individuelle und kreative Gestaltung des Büros und der unmittelbaren Umgebung auch ein Faktor der zu einem attraktiven Arbeitsumfeld beitragen kann. Farbliche Akzente, Pflanzen oder inspirierende Bilder an den Wänden können durchaus wirksam sein.

### **Ad 4) Mitspracherecht & Mitgestaltung**

Immer mehr Geld und hohe Gehälter ist für die Angehörigen der Generation Y faktisch kein Anreiz mehr. Sie verlangen Mitbestimmung, Mitspracherechte und noch viel mehr die Möglichkeit der Mitgestaltung. Sie wollen sie wirklich.<sup>169</sup> Dieser Wandel ist, wie in Kapitel 3.2.1 beschrieben, auf die Helikopter Eltern dieser Generation zurückzuführen, die als Schlüsselkinder aufgewachsen sind ihren Kindern nicht dasselbe zumuten wollen. Von Kindesbeinen an stets und rund um die Uhr behütet, Mitspracherecht und oftmals sogar das „letzte Wort“. Dieses Mitspracherecht und die Möglichkeit nach Mitgestaltung macht sich nun auch umso mehr in der Berufsumgebung der Generation Y bemerkbar. Ermöglichen sie als Arbeitgeber den Mitgestaltungswunsch in so vielen Bereichen als möglich.

### **Ad 5) Förderungs- und Weiterentwicklungsprogramme**

Der Großteil der HR – Manager befinden den Bereich Weiterbildung als wichtig bis äußerst wichtiges Instrument für die Mitarbeiterbindung. Denn die Suche nach Fachkräften ist wie bereits bekannt äußerst schwierig und umso wichtiger ist die Zielsetzung zu einer nachhaltigen Strategie zur langfristigen Bindung zu verfolgen, da sich das auch auf das Image auswirkt. Unternehmen haben grundsätzlich eine breite Palette an Möglichkeiten dies zu unterstützen. Diese reichen sowohl von finanzieller Unterstützung, zur kompletten Übernahme der Weiterbildungskosten bis hin zu Freistellungen für Prüfungsvorbereitungen. Auch „on the job“ Möglichkeiten durch Experten und Mentoren erfreuen sich als Weiterbildungsform immer größerer Beliebtheit. Diese Form der Unterstützung wirkt sich nicht nur positiv auf die Mitarbeiterbindung aus sondern gibt auch noch einen weiteren Pluspunkt in puncto Arbeitgeberattraktivität.<sup>170</sup>

### **Ad 6) Gelebte Unternehmenskultur**

Die Basis einer guten und gelebten Unternehmenskultur sind gemeinsame Werte. Diese kommen jedoch nicht von irgendwo sondern sind das Ergebnis langer Unternehmensentwicklung und sollten auch nicht nur eingerahmt im Gang hängen. Werte müssen gelebt werden und im Ideal auch nach dem „Top Down Prinzip“ vom Management vorgelebt werden. Sie zeigen sich beispielsweise durch den Umgangston, wie

---

<sup>168</sup> Vgl. Softgarden (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [07.06.2016].

<sup>169</sup> Vgl. Buder (2016), Onlinequelle [08.06.2016].

<sup>170</sup> Vgl. Bildung Aktuell (Hrsg.) (2014), Onlinequelle [07.06.2016].

Führungskräfte führen und ebenso wie sie kommunizieren. Jedes Unternehmen besitzt eine Kultur, die Frage die sich stellt ist nur, ob diese gut oder schlecht ist. Wenn das was Unternehmen mit ihrer Kultur vorgeben nicht stimmt, geht einer der essentiellsten Grundpfeiler der Kultur verloren, nämlich die Glaubwürdigkeit ihres Unternehmens. Glaubwürdigkeit ist der orientierungsgebende Kompass in der Entwicklung von Werten. Die Basis für Mitarbeiterbindung ist Zufriedenheit weshalb auch die Unternehmenskultur einen wichtigen Trigger für die Bindung einnimmt. Gute Kultur spricht sich herum da die beste Reputation einer Marke der eigene zufriedene Mitarbeiter ist.<sup>171</sup>

### **Ad 7) Aktives und proaktives Gesundheitsmanagement**

Neben Wünschen nach Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistungen legt die Generation Y zunehmend großen Wert auf eine substanzielle Förderung ihrer Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Gesundheit ist ein wichtiges Kernthema und beschreibt nach jüngsten Studien nicht mehr nur die Abwesenheit durch Krankheit sondern beschreibt den Zustand vollkommener körperlicher, seelischer und sozialer Gesundheit. Grundlage für die hohe Wertschätzung in Richtung präventiver Gesundheitsvorsorge ist auf die aktuellen Veränderungen der Gesellschaft zurückzuführen. Ungewisse Zukunft und zunehmender Leistungsdruck sind starke Belastungsfaktoren die einem im Berufsleben viel abverlangen. Als gesundheitsbelastende Faktoren sind vor allem Belastungen in der Arbeit, Arbeitszeiten sowie die Intensität genannt. Zählte früher der Erfolg zu einem der wichtigsten gesellschaftlichen Werte, so sind es heute Freiheit, Familie dicht gefolgt von der Gesundheit. Dieser Trend spiegelt sich vor allem bei der arbeitswilligen und motivierten Generation Y wider. Um als Arbeitgeber für diese Generation attraktiv zu sein, sollten sie hier wachsam sein und vor allem vorausschauend denken.<sup>172</sup> Viele Arbeitgeber haben diesen Trend bereits erkannt und nutzen diesen als Chance und wunderbaren Anfang, Mitarbeiter dabei zu unterstützen. Durch den Leistungsdruck bekommen auch Stressbewältigung und die Arbeitsorganisation eine wichtige und wesentliche Rolle zugeschrieben. Hierfür bieten sich betriebliche Sozialberatungen oder die Kostentragung von Seminaren in Richtung Anti-Stressmanagement oder ähnlichen Themenschwerpunkt an.<sup>173</sup>

Beliebte Maßnahmen als Beispiel des gesundheitsbewussten Arbeitgebers sind gesunde Verpflegung mit Äpfeln oder Gemüse am Arbeitsplatz. Fördern sie aktive Pausen mittels eines kleinen Frischluftdurchganges um Platz für neue Gedanken zu schaffen. Arbeits- und Gesundheitsschutz durch präventive Untersuchungen oder mobile Ärzte die zu ihnen ins Unternehmen kommen. Eine weitere Möglichkeit stellen ergonomische Arbeitsplätze mit beispielsweise höhenverstellbaren Tischen dar um auch ein Arbeiten im Stehen zu ermöglichen.

### **Ad 8) Flexibilität & innovative Arbeitszeitmodelle**

Wer Mitarbeiter binden will – besonders die Generation Y – die ja für den Wunsch nach Verschmelzung von Beruf und Freizeit aus den vorangegangenen Kapiteln bekannt ist, wird künftig an innovativen und flexiblen Arbeitsmodellen nicht vorbeikommen. In Zeiten der technischen Möglichkeiten stehen

---

<sup>171</sup> M+M (Hrsg.) (2014), Onlinequelle [08.06.2016].

<sup>172</sup> Vgl. Goos (2014), Onlinequelle [07.06.2016].

<sup>173</sup> Vgl. Zoller (o.J), Onlinequelle [07.06.2016].

Arbeitgebern grundsätzlich viele Alternativen offen. Vertrauensarbeitszeit, Teilzeit, Telearbeit und Home-Office sowie Jobsharing sind nun einige Beispiele die den Unternehmen mögliche Pluspunkte in puncto Mitarbeiterbindung verschaffen können.<sup>174</sup>

### Ad 9) **Work-Life-Balance**

Arbeitgebern sollte es ein Anliegen sein, die Leistungs- als auch Beschäftigungsfähigkeit jedes Mitarbeiters zu erhalten, ganz egal welcher Generation diese angehören. Allerdings ist es gerade aktuell die Generation Y die eine Verschmelzung von Arbeits- und Berufsleben besonders anstrebt und die besagte Work-Life-Balance nahezu als Voraussetzung ansieht. Gerade angesichts des demografischen Wandels und dem steigenden Mangel an Fachkräften ist es für Unternehmen nahezu unmöglich dieser Wunschvorstellung und Anforderung nicht nachzukommen. Mitarbeiterbindung sollte somit von Führungskräften und Personalmanagern zusätzlich generationsgerecht gefördert werden. Nahezu in jedem Unternehmen arbeiten verschiedene Generationen mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Sind es für die einen nach wie vor Karriere und Erfolg, so liegt der Hauptfokus bei den anderen bei Familienplanung und der Möglichkeit nach Freizeitgestaltung. Genau aus diesem Hintergrund ist es notwendig und unumgänglich, die Angebote für Mitarbeiter so individuell als möglich zu gestalten, dass jede Generation angesprochen und berücksichtigt wird. Um allerdings bei dem Bezug zur Generation Y zu bleiben lautet das Schlüsselwort lebensphasenorientierte Work-Life-Balance.<sup>175</sup>

### **CSR im Zusammenhang mit Mitarbeiterbindung**

Empirische Studien belegen, dass sich durch die bewusste Wahrnehmung von CSR ein positiver Effekt in den Bereichen der Performance, bei den Mitarbeitern, als auch den Kunden verzeichnen lässt wodurch ein Wettbewerbsvorteil generierbar ist. Im Bereich der Arbeitgeberattraktivität sowie die Mitarbeiterbindung stellt CSR ein essentielles Schlüsselement dar wie die Studie von Ali aus dem Jahr 2010 bestätigt. Diese verzeichnet einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen CSR und der Mitarbeiterbindung. Aktivitäten rund um ein soziales oder ökologisches Engagement sowie der Bedacht auf das Wohl der Arbeitnehmer und die Einbeziehung der Bedürfnisse haben die Arbeitsmoral und Motivation der Mitarbeiter stark angehoben. Diese Erkenntnis veranlasst Unternehmen dazu dieses Vorankommen und Aufwärtstreben durchaus weiter zu verfolgen.<sup>176</sup>

Die Studie vom Institut Hewitt zeigt das Unternehmen die in Nachhaltigkeitskonzepte investieren ähnliche Ergebnisse verzeichnen können. Beispielsweise einen Anstieg der Arbeitsmoral von Mitarbeitern um 55% im Vergleich zu Unternehmen die Nachhaltigkeit weniger bis gar nicht fokussieren. Zudem wurde auch analysiert, dass Geschäftsprozesse zu 43% effizienter, das Image und öffentliche Ansehen um 43% stärker und zu guter Letzt die Mitarbeiterloyalität um 38% besser ist.<sup>177</sup>

---

<sup>174</sup> Vgl. Weka (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [07.06.2016].

<sup>175</sup> Vgl. Zoller (o.J), Onlinequelle [07.06.2016].

<sup>176</sup> Vgl. Ali u.a. (2010), S. 2799.

<sup>177</sup> Vgl. Hewitt (2010), Onlinequelle [08.07.2016].

## **Conclusio**

Der Arbeitsmarkt ist im Umbruch und erfährt aktuell einen Wandel auf den Unternehmen dringend reagieren müssen und bereits erste Aktivitäten gesetzt haben sollten. Einerseits ergraut die Gesellschaft zunehmend während andererseits das Buhlen um die Jungen alles andere als ein Trend der Zukunft ist. Bei diesem Kampf um die Talente müssen Unternehmen umdenken wodurch dem Themenbereich Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit eine immer wichtigere Rolle zu Teil wird. Es ist die gesellschaftliche Verantwortung und die sozialen Aktivitäten die Unternehmen in den Bewertungen besser aussehen lassen. Mitarbeiter erwarten von Unternehmen immer mehr sich in sozialen Bereichen und Tätigkeitsfeldern einzusetzen. Da CSR sich mit der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung auseinandersetzt trägt dies zu einer nachhaltigen Entwicklung bei, was insbesondere der Generation Y ein Anliegen ist. Aktuelle Wünsche und Bedürfnisse befriedigen, jedoch ohne Schaden der für künftige Generationen entstehen könnte. Auch die Unternehmenskultur ist im Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility eine wichtige Dimension die unbedingt berücksichtigt werden sollte. Eine gute Kultur fördert nicht nur die Mitarbeiterbindung sondern hilft ihnen auch dabei sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Waren es früher die Unternehmen selbst, die unter einer Vielzahl von Bewerbern den in ihren Augen attraktivsten aussuchen konnten, so ist es heute der Bewerber, der sich den künftigen Arbeitgeber aufgrund desselben Kriteriums auswählt. Die Arbeitgeberattraktivität spielt für viele Anhänger der Generation Y eine wesentliche Entscheidung bei der Auswahl für oder gegen einen Unternehmer. Worauf hier besonders zu achten ist, dass der Auftritt nach außen sowie die vermittelte Arbeitgebermarke stimmig und glaubwürdig sind. Denn ob sie als Arbeitgeber und Unternehmen tatsächlich so attraktiv sind wie sie es vorgeben, findet die Generation nach nur wenigen Wochen schnell heraus. Halten sie ihr abgegebenes Werteversprechen nicht ein, macht sich rasend schnell Enttäuschung breit und sie verlieren die Mitarbeiter wieder. Gehen sie also in sich und überlegen wo die wahren Stärken des Unternehmens liegen, denn es ist nicht das Ziel alle schöntönenden Lockangebote nach außen zu posaunen wenn sie diese intern nicht halten können. Konzentrieren sie sich auf das Wesentliche und auf die Stärken mit denen das Unternehmen aufwarten kann. Die beste Reputation sind die eigenen zufriedenen Mitarbeiter die das Image auch unbewusst nach außen tragen, wenn sie von ihrem tollen Arbeitgeber erzählen. Dass die Generation Y besonderen Fokus darauf legt, ist auf ihre wesentlichen Charakteristika und generationsspezifischen Wertevorstellungen zurückzuführen. Waren es früher Job und Karriere die unerlässlich wichtig waren, so sind es heute die Verschmelzung von Beruf und Privatleben. Um über die Generation Y kein falsches Bild zu vermitteln gilt zu sagen, dass auch diese Generation nach Selbstverwirklichung strebt. Allerdings mit dem Unterschied keinen so hohen Preis dafür bezahlen zu wollen, wie es die Generation davor gemacht hat. Ermöglichen sie der Generation Y Flexibilität in der Arbeitsgestaltung durch Nutzen ihrer Stärke: IT und Vernetzung als Digital Native.

Zur Erreichung ihres persönlichen Zieles ist vor allem Weiterbildung ein wesentlicher Bindungsfaktor der auch dem Unternehmen zugutekommt, da Mitarbeiter in alle möglichen Richtungen entwickelt und gefördert werden können. Richtige Führung von Mitarbeitern, spannende und fordernde Aufgabenfelder die allen voran einen Sinn haben sind gute Voraussetzungen, dass die Generation Y motiviert und engagiert zu den Unternehmenszielen beiträgt sowie eine soziale Identität zu ihrem Unternehmen aufbaut und sich langfristig emotional an sie bindet.

## 6 VORSTELLUNG DES AUTOMOBILZULIEFERERS MAGNA

Die vorliegende Masterarbeit wird projektbezogen mit dem Automobilzulieferer Magna verfasst. Um ein besseres Verständnis über den Konzern zu erhalten wird dieser im folgenden Kapitel kurz vorgestellt.

### 6.1 Unternehmensgeschichte

Alles beginnt im Jahre 1954, als der Gründer Frank Stronach im Alter von 22 Jahren mit nicht viel mehr als großen Träumen im Gepäck ohne Rückfahrtsticket nach Kanada geht. Die ersten Jahre überbrückt er mit Hilfsarbeiten in einem Krankenhaus. Diese Erfahrungen haben sein Verständnis von fairer Behandlung der Mitarbeiter geprägt. Die ersten unternehmerischen Schritte erfolgten im Jahr 1957 wo er mit einem Freund ein kleines Geschäft für Werkzeug- und Formenbau eröffnet, das den Namen „Multimac Investments Ltd“ trägt. Die ersten zwei Jahre arbeitet er mit Gebrauchtmaschinen und versprach den Kunden nur dann für Dienste bezahlen zu müssen, sofern er deren Probleme erfolgreich lösen konnte. Diese Einstellung verhilft ihm im Jahr 1959 - also im zweiten vollen Geschäftsjahr - zu einem Auftrag von General Motors zur Fertigung von Autoteilen, genauer gesagt Herstellung von Halterungen für Sonnenblenden. Schnell erwarb er seinen Ruf, hochwertige Teile pünktlich und zu einem marktgerechten Preis herzustellen, wodurch er weitere Kontakte aufbauen konnte. Als zu Beginn des Jahres 1960 ein Industriemeister den Wunsch nach einem eigenen Unternehmen äußerte, stand Stronach vor der Herausforderung, ihn zum Bleiben zu bewegen. Dafür waren neue Wege notwendig – wie beispielsweise Partner am Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen. Dies war die Geburtsstunde der „Fair Enterprise Kultur“. Diese geteilte Erfolgskultur gilt heute noch, denn die Struktur basiert auf Teilhabe und Dezentralisierung – wodurch Mitarbeiter unternehmerisch wirken können. Dieser Ansatz zeigt sich durch den Einsatz von Techniken zur kontinuierlichen Verbesserung und in der Ermutigung zu Ideen und Anregungen auf allen Ebenen in allen Bereichen des Unternehmens. Um jedem Mitarbeiter die Gelegenheit zu ermöglichen, an den Gewinnen und dem Kapital teilzuhaben musste aus Multimac eine Aktiengesellschaft werden. Dazu fusionierte Multimac im Jahr 1969 mit Magna Electronics und wurde Magna International. Das Konzept „Fair Enterprise“ wurde für alle treibenden Kräfte des Unternehmens etabliert und umfasste Investoren, Manager und Mitarbeiter wodurch sich Magna von anderen Unternehmen deutlich abheben konnte. Diese Kultur ist tief in der Unternehmensphilosophie verwurzelt. Manager sollen ihre Mitarbeiter zu Ideen und einer positiven Haltung anregen, um ein besseres Produkt zu einem besseren Preis herzustellen, wodurch ein Engagement für Exzellenz, Effizienz und Innovation gefördert wird. Durch die klare Vorstellung davon, dass zum Erfolg eines Unternehmens klare Grundsätze notwendig sind, werden diese in drei Dokumenten festgehalten. Der Unternehmensverfassung, Magna Mitarbeiter Charta und den Operational Principles. Die Unternehmensverfassung hält den Vorsteuergewinn fest und wie dieser zu verteilen ist. In der Magna Charta – welche die erste in der Branche war – werden die Rechte der Mitarbeiter erläutert, da Stronach wusste, dass die Entwicklung einer Unternehmenskultur für die Zukunft entscheidend ist. Er wollte eine Unternehmenskultur, bei der das Humankapital das wertvollste ist. Mithilfe der Charta möchte er fortwährend die Botschaft verbreiten, dass seine Mitarbeiter Teilhaber sind, die gemeinsam an Produkten zu besseren Preisen arbeiten, und dass dies der Weg zu mehr Wettbewerbsfähigkeit ist.

## 6.2 Der Weg aus der Krise

1990 hatte Magna starke Umsatzrückgänge zu verzeichnen und es wurde hart daran gearbeitet die finanzielle Lage wieder herzustellen und zu stabilisieren. Aus der Krise hat man gelernt nicht übermäßig zu vergrößern und stets eine stabile Basis zu sichern. In den ersten 40 Jahren entwickelte sich Magna von einem Ersatzteilhersteller zu einem Lieferanten.

Mitte der 90er Jahre exportierte Magna seine Unternehmenskultur in die ganze Welt wodurch seit 1997 jeder große Automobilhersteller der Welt ein Kunde von Magna wurde. Im selben Jahr wurde Steyr – Daimler Puch gekauft was nun erstmals auch die Komplett Fahrzeugmontage ermöglichte und einige Modelle von BMW und Mercedes gebaut werden konnten. Dies war für Magna ein strategisch wichtiger Schritt.

Seit dem Jahr 2000 ist es die wichtigste Aufgabe, durch Investitionen in neue Technologien sowie Forschung und Entwicklung für kontinuierliche Expansion zu sorgen. Dadurch sichert sich Magna Wettbewerbsvorteile und kann den Wünschen seiner Kunden mit neuen Designs und anderen Innovationen entgegenkommen. Im Jahr 2004 wurde Magna der weltweit drittgrößte Zulieferer der Automobilbranche. Ein Jahr später wurde ein Drittel aller Fahrzeuge außerhalb von Nordamerika, Europa und Japan produziert. Die Wachstumsmärkte in Asien und Osteuropa waren somit die neuen Ufer, zu denen Magna aufbrechen wollte.

Für weiteren Erfolg und Wachstum in einer globalisierten Welt muss Magna weltweit mit seinen Grundprinzipien und unternehmerischen Kultur verbunden bleiben. Wie Don Walker (CEO Magna) sagt, gibt es keinen Grund, weshalb das Unternehmen nicht weiter wachsen kann und weiteren Mitarbeitern auf der ganzen Welt eine Zukunft bieten kann, wenn man seiner vertrauten Kultur verbunden bleibt.

Denn wenn man sich erinnert wurde 1957 in einer angemieteten Garage ein kleines Geschäft für Werkzeug- und Formenbau aufgezogen, das sich über die Jahre zu einem milliardenschweren Unternehmen entwickelt hat und auf einer Kultur begründet ist, die auf seinen Prinzipien beruht.

## 6.3 Vorteile der dezentralen Unternehmensorganisation

Da Magna weltweit agiert und somit auf mehreren Standorten Niederlassungen hat, wurde für die Organisation eine dezentrale Struktur gewählt, wodurch selbstständiges organisieren und Handeln der jeweiligen Unternehmenseinheiten sichergestellt werden kann. Der Vorteil liegt in der Entscheidungsautonomie, die hohe Flexibilität im Hinblick auf Kundenwünsche oder Anforderungen vom Markt bringt. Durch eine dezentrale Struktur wird auch das jeweilige persönliche unternehmerische Handeln durchaus gefördert, da die handelnden Akteure selbst ihre Entscheidungen treffen können, jedoch auch die dementsprechende Verantwortung und ggf. Konsequenzen tragen müssen. Durch diesen Vorteil der Entscheidungsdezentralisation wird allen voran die Führungsspitze entlastet und kreatives, eigenständiges Handeln niedrigerer Hierarchie Ebenen gefördert. Durch diesen erweiterten Handlungsspielraum sowie größere Verantwortung können demnach auch effizientere und kundenorientiertere Verhaltensweisen realisiert werden.

## 6.4 Globale Präsenz & Kernkompetenzfelder

Magna ist geografisch betrachtet in 3 Zonen aufgeteilt und erstreckt sich von Nordamerika über Europa bis hin zum asiatischen Raum (Asia Pacific).



Abb. 18: Globale Verteilung von Magna, Quelle: SteyrNET

Magna ist in den Bereichen „Engineering and Services“, „Product Systems“ sowie „Vehicle Assembly“ tätig, was kurz zusammengefasst bedeutet, dass bis auf die Reifen, Scheibenelemente und den Motor – welchen sich die Automobilhersteller als Kernkompetenz behalten – alle Teile des Fahrzeuges von Magna hergestellt werden. Vom Rohbau und den Chassis, den Antriebssträngen, dem Exterieur des Fahrzeuges, die Sitzfertigung, Schließsysteme, Dachsysteme, Spiegelsysteme innen sowie außen bis hin zur Fertigung des Komplettfahrzeuges am Standort Magna Steyr in Graz. Diese Teile werden in den 6 verschiedenen Magna Gruppen und deren Werken gefertigt. (Magna Cosma, Magna Electronics & Powertrain, Magna Exteriors, Magna Seating, Magna Mirrors & Closures und der Magna Steyr).



Abb. 19: die Kernkompetenzen von Magna, Quelle: SteyrNET

## 7 EMPIRISCHER TEIL

Ab diesem Teil der vorliegenden Masterarbeit erfolgt die empirische Datenerhebung. Zuerst wird die Methodik dieser Erhebung im Kapitel 7.1 schrittweise erklärt. Hierzu dienen ein Forschungsdesign, Stichprobe und Auswahlverfahren, die Konzeption des Fragebogens, eine quantitative Datenerhebung mittels Online-Befragung, Datenauswertung sowie qualitative Interviews und deren Auswertung. Die daraus resultierenden Ergebnisse bilden die Grundlage für die qualitativen Experteninterviews. Im Nachgang sollen die Forschungsfragen beantwortet werden.

Da die vorliegende Arbeit mit Magna erstellt wird, werden vorerst durch die Probanden Erhebung Insights der Generation Y erhoben, die im Anschluss mit Experten von Magna abgeglichen werden. Dies dient dazu, etwaige Unterschiede festzustellen und festzuhalten mit dem finalen Ziel Handlungsempfehlungen für Magna zu generieren.

### 7.1 Methodische Herangehensweise

Zur Datenerhebung werden sowohl quantitative als auch qualitative Methoden eingesetzt. Für die quantitative Datenerhebung liegt ein Fragebogen als Befragungsinstrument zugrunde. Die Entscheidung dafür beruht darauf, dass die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse den Ausgangspunkt für die Datenerhebung darstellen und empirisch überprüft werden sollen. Die quantitative Forschungsmethode stellt grundsätzlich einen der bekanntesten Forschungsansätze dar. Die Datenerhebung ist standardisiert und deren Auswertung kann mit Hilfe statistischer Programme durchgeführt werden. Der Vorteil eines solchen Ansatzes liegt darin, dass in relativ kurzer Zeit ein verhältnismäßig und überdurchschnittlich großer Personenkreis zu einem bestimmten Thema befragt werden kann und ein zuverlässiges Abbild einer aktuellen Ist-Situation liefern kann.<sup>178</sup> Weiters bietet diese Methode eine hypothesenprüfende Untersuchung, welche in dieser Arbeit angewandt wird. Im Kapitel 6 wurden Kriterien für die Mitarbeiterbindung generiert und erarbeitet, die es nun einer Reihenfolge zu unterziehen gilt, um eine Aussage darüber treffen zu können, welche dieser für die Arbeitgeberattraktivität von Magna am wesentlichsten sind. Weiters soll überprüft werden, inwiefern das Thema Corporate Social Responsibility Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung dieser Generation hat.

#### 7.1.1 Forschungsdesign

Wenn man sich für ein Forschungsdesign entscheidet, ist allen voran die zeitliche Dimension der Untersuchung ein wesentliches Kriterium.<sup>179</sup> In der vorliegenden Arbeit ist nur eine Erhebungsphase geplant, womit es sich nur um ein Querschnittsdesign handelt. Das bedeutet, dass die Datenerhebung nur zu einem einmalig bestimmten Zeitpunkt, besser gesagt während einer vorab definierten Zeitspanne, möglich ist und stattfinden kann. Diese Zeitspanne wird von der Autorin selbst bestimmt und vorgegeben.

---

<sup>178</sup> Vgl. Raithe (2008) S.8.

<sup>179</sup> Vgl. Raithe (2008) S.50.

Diese Arbeit liegt weiters einer bestimmten Kohorte zugrunde, das heißt einer Personengruppe, die durch ein zeitlich gemeinsames und längerfristig prägendes Ereignis definiert wird.<sup>180</sup> Somit kann diese Erhebung auch als Kohorten Studie bezeichnet werden, da der Fokus auf der Generation Y liegt. Die Datenerhebung erfolgt mit dem eingangs erwähnten Querschnittsdesign.

### **7.1.2 Stichprobe und Auswahlverfahren**

Um einer Problemstellung bzw. einem Sachverhalt näher zu bearbeiten und in weiterer Folge Hypothesen prüfen zu können, muss im Vorfeld klar definiert werden, über welche Personen und Personengruppen diese Aussagen getroffen und erforscht werden sollen.<sup>181</sup> Wie bereits vorhin erwähnt, findet die Datenerhebung der vorliegenden Arbeit innerhalb einer bestimmaren Bevölkerungskohorte ab. Das bedeutet alle Personen, die durch denselben Geburtszeitraum bzw. spezielle Ereignisse miteinander verbunden sind. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Generation Y. Die Entscheidung dahingehend wird bereits Eingangs der Arbeit erklärt, da diese Generation mittel bis langfristig den Arbeitsmarkt dominieren wird und in der Literatur für die Sprunghaftigkeit und Arbeitgeberwechsel bekannt ist sobald die Herausforderungen nicht mehr gegeben ist. Unter anderem gehört auch selbst die Autorin dieser Generation an und hegt daher selbst ein besonderes Interesse.

### **7.1.3 Auswahlverfahren**

Um an der Umfrage teilnehmen zu können, müssen die Teilnehmer einige Voraussetzungen erfüllen die vorab definiert wurden

#### **1. Definierter Geburtszeitraum**

Da sich die vorliegende Arbeit mit der Generation Y beschäftigt und auseinandersetzt müssen die Teilnehmer der Umfrage einem definierten Geburtenzeitraum angehören. Die Jahresangaben über die Zuordnung variieren in der Literatur. Die vorliegende Arbeit stützt sich hinsichtlich der Jahresangabe auf alle zwischen 1980 und 1999 geborenen Probanden.

#### **2. Bestehendes Arbeitsverhältnis**

Eine weitere Bedingung für die Teilnahme stellt ein aufrechtes Arbeitsverhältnis dar wodurch das Kriterium der Erwerbstätigkeit sichergestellt werden kann. Nicht von Bedeutung ist es, ob die Teilnehmer einer Teil- oder Vollzeitbeschäftigung nachgehen. Wesentlich ist hier lediglich das Beschäftigungsverhältnis, da nur jene Probanden Aussagen und Einschätzungen zum Thema Arbeitgeberattraktivität sowie Mitarbeiterbindung liefern können die auch tatsächlich einen Arbeitgeber haben und Fragen rund um das einschlägige Thema beantworten können. Reine Vollzeitstudenten oder aktuell Arbeitslose können hier keine adäquaten Aussagen abgeben und werden daher von der Befragung ausgeschlossen.

---

<sup>180</sup> Vgl. Raithe (2008) S.53.

<sup>181</sup> Vgl. Raithe (2008) S.54.

### 3. **Beschäftigung im wirtschaftlichen oder technischen Sektor**

Zu guter Letzt müssen die Probanden im wirtschaftlichen oder technischen Sektor tätig sein. Die Grundgesamtheit (Population) in dieser Umfrage richtet sich also an alle Erwerbstätigen der Generation Y, die in gewinnorientierten Unternehmen tätig sind.

Da jedoch eine Vollerhebung dieser Grundgesamtheit nicht möglich ist, werden die Daten nur für einen Teil der betreffenden Personengruppe erhoben, die sogenannte Stichprobe. Diese Stichprobe ermöglicht letztendlich ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit. Damit die Stichprobe möglichst aussagekräftig und repräsentativ ist, kommt vor allem dem Auswahlverfahren eine große Bedeutung zu. Bei der Planung der quantitativen Datenerhebung ist vorab zu bestimmen welchen Umfang die Stichprobe erfüllen muss umso aussagekräftig wie möglich zu sein. Die Größe der Stichprobe ist somit ein wesentliches Kennzeichen.

Ein geschätzter Stichprobenumfang von 60 Probanden (N=60) lässt bereits ein signifikantes Ergebnis erwarten.<sup>182</sup> Fällt die Stichprobe kleiner aus, so ist diese nicht aussagekräftig genug. Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit umfasst 119 Probanden. (N=119).

## 7.2 **Konzeption des Fragebogens**

Ein Fragebogen als Instrument der Datenerhebung dient in aller Regel dazu, Informationen, Einstellungen sowie Interessen von einem bestimmten Personenkreis zu einem konkreten Thema zu generieren. Anschließend müssen diese Informationen ausgewertet und in irgendeiner Form interpretiert werden. Im Vergleich zu qualitativen Interviews stellt der Fragebogen die etwas weniger aufwendige Methode dar und dient wie eingangs erwähnt dazu statistisch zuverlässige Aussagen zu einem Thema treffen zu können. Für die Qualität der Ergebnisse ist eine gute und zielgerichtete Vorbereitung wesentlich.<sup>183</sup> Für die vorliegende Arbeit wird ein eigens entwickelter Fragebogen erstellt, und auf Basis der Forschungsfrage und den Hypothesen aufbaut. Der Aufbau des Fragebogens muss sorgfältig gestaltet werden und eine Reihe von Kriterien berücksichtigen um etwaige Probleme und Missverständnisse sowie Verzerrungen so gering wie möglich zu halten. Da die Fragebogenerstellung die Quintessenz der Datenerhebung darstellt ist auf die Zusammenstellung sowie Fragenformulierung besonders Acht zu geben. Der standardisierte Fragebogen wurde über das Online- Tool „Umfrage Online“ erstellt und vorab von einigen Personen getestet um die vorhin angeführten Fehlerquellen so gut als möglich von Beginn an auszumerzen. Der Fragebogen gliedert sich neben der Erhebung der demografischen Daten in die folgenden vier Teilbereiche:

1. Corporate Social Responsibility
2. Arbeitgeberattraktivität
3. Mitarbeiterbindung
4. Generation Y

---

<sup>182</sup> Kopp/ Lois (2014), S. 95.

<sup>183</sup> Vgl. AHS-VWA (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [08.09.2016].

Für die Antwortmöglichkeiten werden sowohl geschlossene als auch halboffene Fragen konzipiert. Innerhalb der geschlossenen Fragen sind Einzelnennungen als auch Mehrfachnennungen möglich. Die gebräuchlichste und häufigste gewählte Form ist jedoch die klassische Ja – Nein Frage. Weiters kommen auch Ranking und Bewertungsfragen zum Einsatz.

Die geschlossenen Fragen dienen allen voran der Hypothesenprüfung. Halboffene Fragen bieten sich als Möglichkeit an, zusätzliche Informationen der Teilnehmer zu generieren und diese in weiterer Folge in die Interpretationen mit aufzunehmen.

### **7.2.1 Vortest**

Um den eigenständig entwickelten Fragebogen vor der Hauptbefragung zu prüfen, kam ein Vortest zum Einsatz. Die Aufgabe bestand darin, das Datenerhebungsinstrument auf seine Vollständigkeit, Verständnis und die Qualität bis hin zur Anwendbarkeit zu prüfen. Der vorläufige Fragebogen wurde an sogenannte Testteilnehmer versendet, mit der Bitte Feedback auf die genannten Kriterien abzugeben um die Qualität für die Hauptuntersuchung garantieren zu können. Daraufhin wurden kleine Änderungen, hauptsächlich in der Frageformulierung, gemacht und die Versendung des finalen Fragebogens vorgenommen.

### **7.2.2 Aussendung und Datenauswertung**

Für die Aussendung des Fragebogens wurde das Tool „Umfrage- Online“ gewählt und die überarbeiteten Fragen aus dem Pretest eingegeben. Nach Vervollständigung wird dem Bearbeiter ein Link zur Verfügung gestellt, der dann in allen möglichen Formen verschickt und verteilt werden kann. Dadurch ist eine Teilnahme nicht nur auf den PC reglementiert, sondern konnte auch über das Mobiltelefon erfolgen. Der Link wurde einerseits über den Campus02 an die Innovationsstudiengänge verteilt, sowie gezielt an Freunde, Kollegen und Bekannte welche die eingangs erwähnten Kriterien erfüllte. Weiters wurden für eine möglichst große Rücklaufquote auch die sozialen Medien genutzt mit der Bitte, den Fragebogen auch an geeignete Personen weiterzuleiten. Der Erhebungszeitraum umfasste die Tage vom 15. September bis zum 02. Oktober.

In diesem Zeitraum haben 119 Teilnehmer an der Befragung teilgenommen wovon letztendlich 114 für die Erhebung und Auswertung herangezogen werden konnten. (N=114).

### **7.2.3 Die Vor- und Nachteile eines Fragebogens**

Die größten Vorteile des Fragebogens liegen darin, viele unterschiedliche Teilnehmer an unterschiedlichen Orten innerhalb kurzer Zeit zu erreichen. Es entstehen bis auf die Zeit die man für die Erstellung einplanen muss überhaupt keine Kosten bei der Erhebung selbst. Den Befragten wird durch die Zusicherung von Anonymität sowie zeitlicher Freiheit in der Beantwortung eine hohe Flexibilität eingeräumt. Im Unterschied zu persönlichen Befragungen tendieren die Teilnehmer durch die eingeräumte Anonymität eher dazu ehrlich und sorgfältig zu antworten, solange Manipulationen durch die Frageformulierungen weitestgehend eliminiert werden. Einen letzten Vorteil, der nur der Onlineumfrage zuzurechnen ist, ergibt sich durch die schnelle Bearbeitungszeit, da die manuelle Übertragung der Daten in das Auswertungstool entfällt.

Klare Nachteile im Fragebogen belaufen sich auf Verständnisprobleme die während der Befragung natürlich nicht geklärt werden können. Vertiefungen in den Antworten sind ebenfalls nicht möglich und

können etwaig nur durch Hybridfragen „wenn ja, warum“ ergänzt werden. Werden diese allerdings zu häufig genutzt, provoziert dies bei den Probanden möglicherweise lediglich ein Reaktanz Verhalten was in weiterer Folge dazu führt, dass sich die Befragten einfach weigern diese Fragen zu beantworten.<sup>184</sup>

### **7.3 Experteninterviews**

Wie bereits im Abschnitt 7.1 beschrieben wurde bilden die Expertenbefragungen neben den Ergebnissen der quantitativen Befragung den empirischen Teil dieser vorliegenden Arbeit. Um diese Interviews sorgfältig durchführen zu können, müssen diese ebenfalls gut geplant und vorbereitet werden. Diese Planung erstreckt sich von der Generierung eines Leitfadens, welcher für die Durchführung des Interviews hilfreich ist, über die Auswahl der jeweiligen Befragten bis hin zur Auswertung der Ergebnisse.

In der qualitativen Forschung bildet der zu untersuchende Gegenstand und Themenbereich den Bezugspunkt für die Methodenauswahl und nicht umgekehrt. Hier wird nicht das Thema in kleine Einzelelemente zerlegt, sondern die Ganzheit im gemeinen Kontext untersucht. Dabei werden unterschiedliche Perspektiven und Blickpunkte berücksichtigt. Aufgrund dessen ergeben sich bereits unterschiedliche und vor allem subjektive Perspektiven die an die Expertise der jeweiligen Befragten geknüpft sind. Kennzeichnend für diese Methode sind die Prinzipien Offenheit und Kommunikation. Auch im Bereich der qualitativen Forschungsmethode gibt es verschiedene Ansätze vom Narratives-, Teilnarratives-, Ethnografisches-, Fokussiertes-, Experten-, Leitfaden-, Problemzentriertes-, bis hin zu Gruppenverfahrensinterviews. Es kann sich als durchaus hilfreich erweisen einige dieser Ansätze miteinander zu kombinieren.<sup>185</sup>

Für die vorliegende Masterarbeit wird das Experteninterview gewählt, das mit einem vorab generierten Leitfaden unterstützen wird.

#### **7.3.1 Auswahl der Experten**

Da diese vorliegende Arbeit mit dem Automobilzulieferer Manga verfasst wird, werden vordergründig Experten jener Magna Werke ausgewählt, die im steirischen Raum liegen, um einen Mehrwert für die steirischen Standorte zu generieren. Die Ergebnisse der quantitativen Umfrage bilden die Grundlage und Ausgangsbasis für die Expertengespräche. In der quantitativen Erhebung wurde auf ausgewählte Schlüsselfragen besonderer Wert gelegt, die es im Expertengespräch abzugleichen gilt.

#### **7.3.2 Die Vor- und Nachteile von Experteninterviews**

Die Vor- bzw. Nachteile ergeben sich spiegelverkehrt aus den in Kapitel 7.2.3 beschriebenen Vor und Nachteilen der quantitativen Befragung. Der Vorteil in persönlichen Gesprächen liegt klar darin, auf Zusatz bzw. Verständnisfragen Zug um Zug reagieren zu können, und auf spezifischere und tiefere, Fragen eingehen zu können. Durch einen vorab generierten Leitfaden als Hilfestellung ist ein Informationsverlust beinahe ausgeschlossen und man kann auch hier in relativ kurzer Zeit sehr viel an Informationen sammeln.

---

<sup>184</sup> Vgl. Imb (Hrsg.) (o.J), Onlinequelle [19.10.2016].

<sup>185</sup> Vgl. Heistingner (2006), Onlinequelle [08.09.2016].

Durch Gestik, Mimik und Haltung des Gegenübers kann man die Situation hinsichtlich gewisser Fragen besser einschätzen. Zu guter Letzt ermöglicht die Enttabuisierung dem Gegenüber selbst bei heiklen Fragen eine Antwort entlocken zu können. Da es aber nicht nur Vorteile geben kann, werden nun auch die dementsprechenden Nachteile von Expertenbefragungen besprochen. Im Vergleich zur quantitativen Datenerhebungsmethode wird die Aufgabe der Operationalisierung häufig unterschätzt. Damit ist die Messbarmachung gemeint die festlegt, wie eine bestimmte Sache beobachtbar und messbar gemacht werden kann und soll. Gerade im Interview ist die Gefahr der sozial erwünschten Antworten sehr groß, wenn der Interviewer besonders durch falsches fragen gezielt zu beeinflussen versucht.

Davon abgesehen steht hinter den Expertengesprächen ein wesentlich höherer administrativer Aufwand als beispielsweise bei dem quantitativen Fragebogen. Bis es final zu einem Gespräch kommt müssen etliche Telefonate stattfinden und Termine koordiniert und verschoben werden.

Dies sollte unbedingt beim Vorlauf und der Planung berücksichtigt werden.

### **7.3.3 Auswertung der Experteninterviews**

Zur Auswertung der Experteninterviews dient eine Vorlagen Matrix. In dieser Matrix werden vertikal nach unten alle Expertenpartner eingetragen. Horizontal nach rechts werden die einzelnen Fragen in die Spalten eingetragen wodurch ein gesamtheitlicher Blick auf die jeweiligen Antworten aller Befragten möglich wird. In der letzten vertikalen Zeile werden abschließend die zusammenfassenden Ergebnisse aller abgegebenen Antworten eingetragen.

## 8 QUANTITATIVE ERGEBNISSDARSTELLUNG

In diesem Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse der Datenerhebung dargestellt, bevor nach allen Auswertungen eine Analyse der Daten zur Hypothesenprüfung angestellt wird. Im ersten Teil dieses Kapitels werden einmal die soziodemografischen Daten dargestellt, gefolgt vom zweiten Unterkapitel, wo dann die Ergebnisse präsentiert werden, die zum Thema CSR und Arbeitgeberattraktivität sowie die Mitarbeiterbindung der Generation Y generiert wurden.

### 8.1 Probanden der Stichprobe im Überblick

	Technischer Bereich	Wirtschaftlicher Bereich
<b>Geschlecht</b>		
Männlich	38	28
Weiblich	11	42
<b>Alter</b>		
1980 - 1985	14	10
1985 - 1989	10	32
1990 - 1995	23	26
ab 1995	2	2
<b>Bildungsabschluss</b>		
Lehre	3	0
Lehre mit Matura	4	3
Matura	20	15
Fachhochschule	15	12
Universität	6	36
<b>Arbeitsverhältnis</b>		
Arbeiter	6	4
Angestellt	43	65
<b>Gesamt</b>	49	65

Tab. 3: Die soziodemografischen Angaben im Überblick, Quelle: Eigene Darstellung.

### 8.2 Ziel der Befragung

Mit der Befragung sollen Insights von Angehörigen der Generation Y generiert werden, die in weiterer Folge als Grundlage für die Experteninterviews dienen sollen. Einerseits werden Fragen zur Abschätzung der Eigenschaften gestellt die sowohl beruflicher als auch privater Natur sind. Andererseits soll in der Umfrage geklärt werden, ob der Generation CSR wichtig ist und ob dadurch eine Aussage über die Attraktivität des Arbeitgebers getroffen werden kann. Daraus entsteht die finale Frage ob dadurch eine längere Mitarbeiterbindung entstehen kann.

### 8.3 Erkenntnisse der Umfrage

Vorab gilt es zu klären, ob den Befragten Personen das Thema CSR an sich bekannt ist um weitere Fragen darauf aufbauen zu können. In dieser Verteilung sind gut zwei Drittel damit vertraut und wissen um das Thema Bescheid. Im Hinblick auf die Gesamtfrage, ob CSR positiv zur Arbeitgeberattraktivität beitragen kann, wird eine klare Tendenz festgestellt. Es ist zutreffend, dass eine gesellschaftliche Verantwortung einerseits als wichtig erachtet wird und sich die Generation Y deshalb länger an den Arbeitgeber bindet.

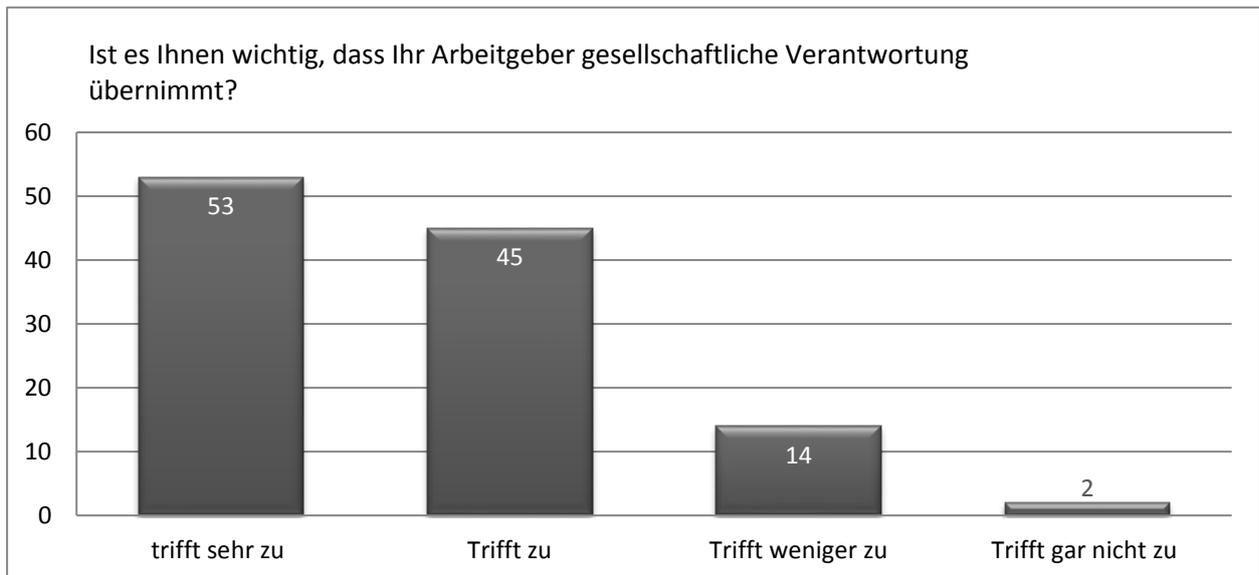


Abb. 20: CSR durch den Arbeitgeber, Quelle: Eigene Darstellung.

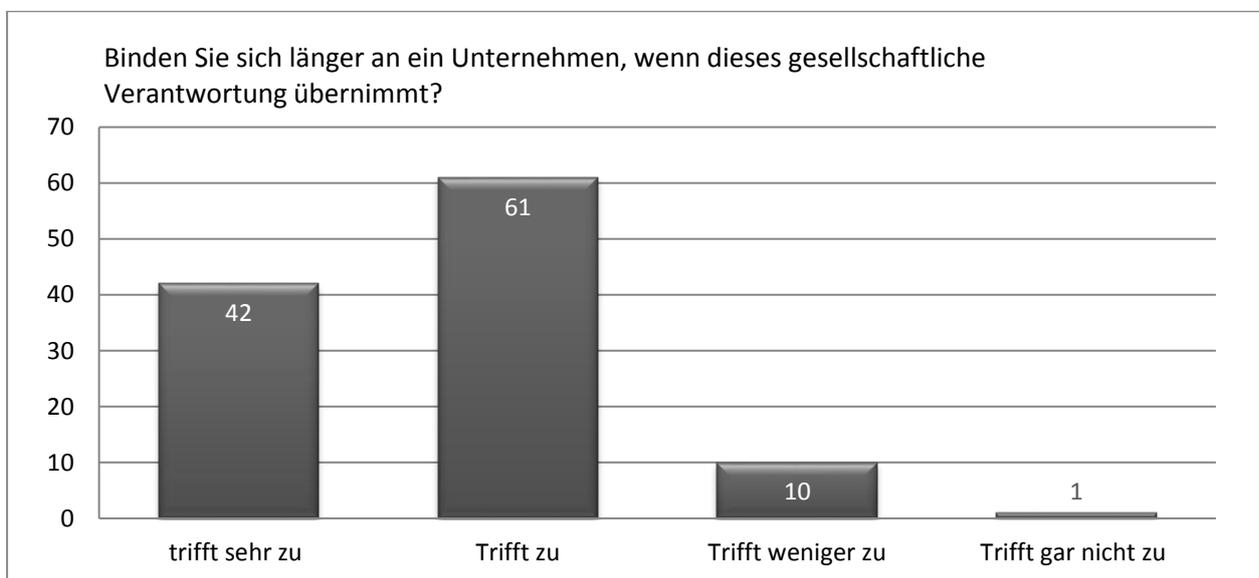


Abb. 21: Bereitschaft zur längeren Mitarbeiterbindung, Quelle: Eigene Darstellung.

Auffällig ist es, dass die Tendenz zu einer längeren Bindung an das Unternehmen eher im wirtschaftlichen Bereich dominierender ist als in den technischen Berufen.

In den nächsten Fragen wird geklärt ob die Befragten Personen Vorschläge haben, wie ein Arbeitgeber sich sozial und gesellschaftlich engagieren kann und in weiterer Folge ob die Möglichkeit besteht, diese

dem Arbeitgeber auch mitzuteilen. Auch wenn bei der Verteilung in etwa nur die Hälfte angibt Vorschläge für gesellschaftliche Verantwortung zu haben, so ist die Auswahl jener die welche abgeben erstaunlich vielfältig. Hier einige der Vorschläge die von den Befragten genannt wurden:

1. Unterstützung Ehrenamtlicher Tätigkeiten der Mitarbeiter im Bereich der Flüchtlingshilfe
2. Reduktion von Emissionen
3. Forcierung nachhaltiger Entwicklungen statt kurzfristiger Ziele
4. Kinderbetreuungsstätten und Gesundheitsvorsorge
5. Umweltfreundliche Produktion
6. Förderung benachteiligter Personen durch Errichtung von Sonderstätten
7. Förderung von sozialen Veranstaltungen und Wertschätzung von Initiativbewegungen jener Mitarbeiter die sich engagieren möchten
8. Ressourcenschonungen und strukturierte Planungen für Wiederverwendungen
9. Charity

Oftmals scheidet es nicht an tollen und kreativen Ideen der Mitarbeiter, sondern vielmehr an der Möglichkeit diese auch zu kommunizieren. Knapp die Hälfte der Befragten Personen hat angegeben keine Möglichkeit zu haben, Vorschläge auch kundzutun.

### Mitarbeiterbindung der Generation Y

Um eine bessere Aussage über die Bereitschaft zur langfristigen Mitarbeiterbindung treffen zu können wurde vorab die Eingangsfrage gestellt, wie lange die Teilnehmer bereits beim aktuellen Arbeitgeber tätig bzw. beschäftigt sind.

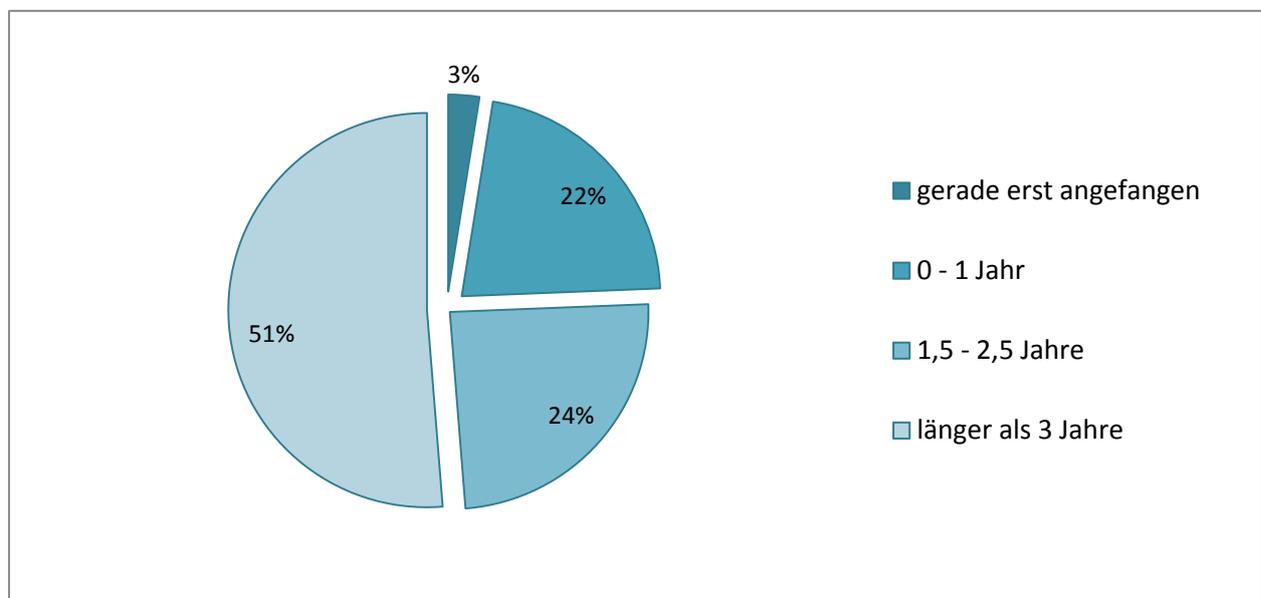


Abb. 22: Beschäftigung beim Arbeitgeber in Jahren, Quelle: Eigene Darstellung.

Die nächste Frage zum Thema Mitarbeiterbindung bezieht sich auf die Auswirkung des „Great – Place – to – Work“ Programmes. Das „Great-Place-to-Work“ Programm ist eines, wenn nicht sogar das größte und

erfolgreichste Programm zum Thema Arbeitsplatzkultur und agiert als eines der weltweit größten Berater in diesem Bereich. Im Wesentlichen geht es um die Unterstützungsleistungen der Führungskräfte eines Unternehmens um das Ziel einer ausgezeichneten Arbeitsplatzkultur zu erreichen. Auch wenn die Entscheidung an so einem Ansatz und Programm teilzunehmen zwar mit hohen Kosten verbunden ist, so sollte die Tatsache nicht außer Acht gelassen werden, dass Mitarbeiter dieses Programm und den daraus resultierenden attraktiven Arbeitgeber durchaus schätzen und sich dadurch auch durchaus länger an das Unternehmen binden.

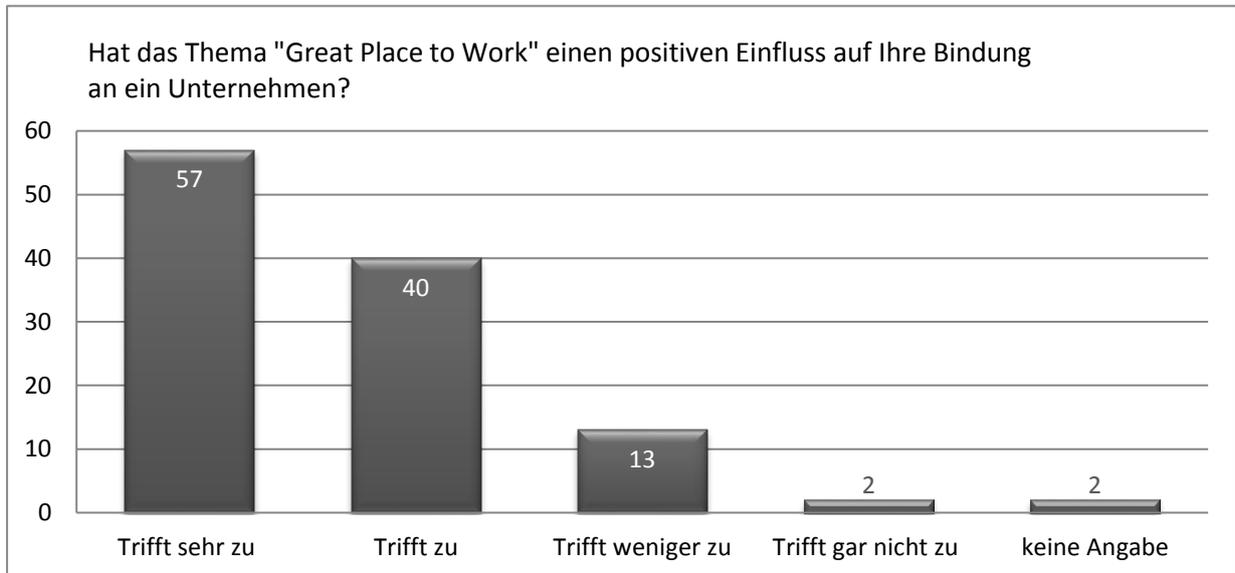


Abb. 23: „Great-Place-to-work“ Einfluss, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine weitere Frage im Thema Mitarbeiterbindung bezieht sich darauf, ob der Arbeitgeber Zeit, finanzielle Mittel und andere Ressourcen aufbringt um den persönlichen Anliegen der Mitarbeiter nachzukommen.

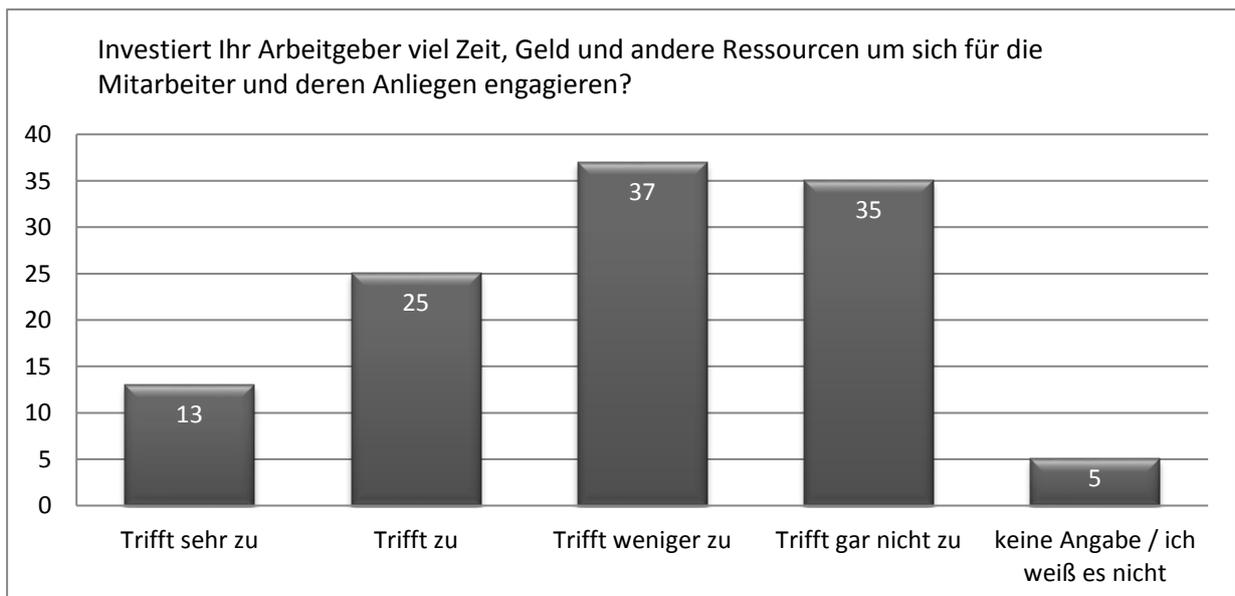


Abb. 24: Zeit- und Ressourceninvestition, Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend ist hier auffällig, dass der Personengruppe Generation Y ein attraktives Arbeitsumfeld bzw. ein „Great-Place-to-Work“ durchaus wichtig ist, jedoch seitens der Arbeitgeber wenig Zeit bzw. Ressourcen dahingehend aufgebracht werden diesem Wunsch nachzukommen. Denn die Tendenz liegt eindeutig bei wenig bis gar nicht zutreffend.

Wünschenswerte Belange die von den Befragten genannt wurden listen sich wie folgt:

1. Investitionen in das soziales Umfeld und ein wertschätzendes Miteinander
2. Gute zwischenmenschliche Beziehungen durch mehr gemeinschaftliche Aktivitäten und Teamveranstaltungen
3. Zeitliche Entlastungsmöglichkeiten bzw. Unterstützung während des Studiums
4. Homeoffice und individuelle bzw. flexiblere Arbeitszeitgestaltung
5. Zusammenhalt innerhalb des Kollegiums und eine gute Führungskultur

Ob man sich an ein Unternehmen gerne länger bindet, hängt in direkter Weise mit der persönlichen Verbundenheit an das jeweilige Unternehmen ab und ob man sich damit identifizieren kann. Wenn man einer Vollzeitbeschäftigung nachgeht verbringt man sehr viel Zeit des Lebens in der Arbeit, wodurch ein gewisser Wohlfüh- als auch Akzeptanzfaktor umso wichtiger wird. Die Bindung an ein Unternehmen hängt stark mit den Empfindungen und Gedanken zusammen die man über das Unternehmen hat. Da diese Empfindungen von neutraler bis emotionaler Natur sein können wurde dies bei den Probanden ebenfalls abgefragt, wie die persönliche Haltung dem Unternehmen gegenüber ist, in dem Sie tätig sind.

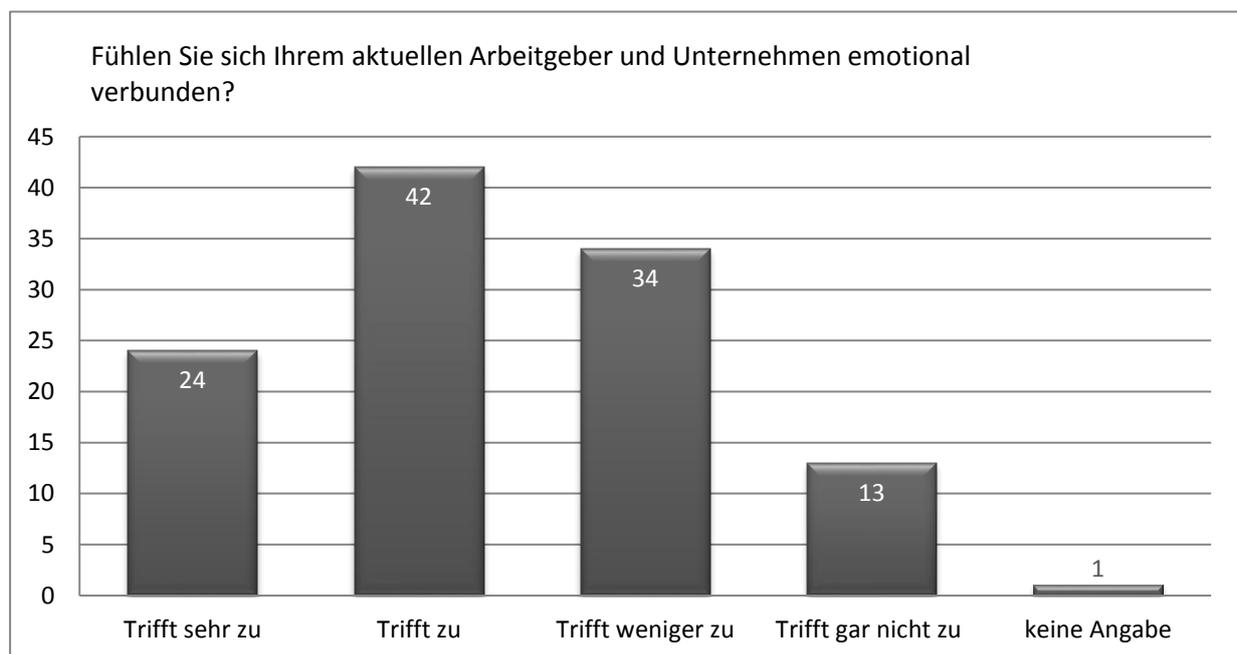


Abb. 25: Emotionale Verbundenheit, Quelle: Eigene Darstellung.

In der Frage der emotionalen Verbundenheit ist zumindest eine positive Tendenz zu erkennen, dass sich die Probanden mit dem aktuellen Unternehmen verbunden fühlen. Dies kann sich durchaus auf die Leistungsbereitschaft und die Leistungserbringung auswirken. Personen die sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen und auch mit deren Werten identifizieren können, empfinden ein Zugehörigkeitsgefühl und sind deshalb ambitionierter und leistungsbereiter ihren Beitrag zum Gesamterfolg leisten zu können.

Die letzte Frage zum Thema Mitarbeiterbindung bezieht sich auf die persönliche Bindungsplanung in einem Unternehmen, da der Generation nachgesagt wird eher sprunghaft zu sein was die längerfristige Bindung an ein Unternehmen anbelangt.

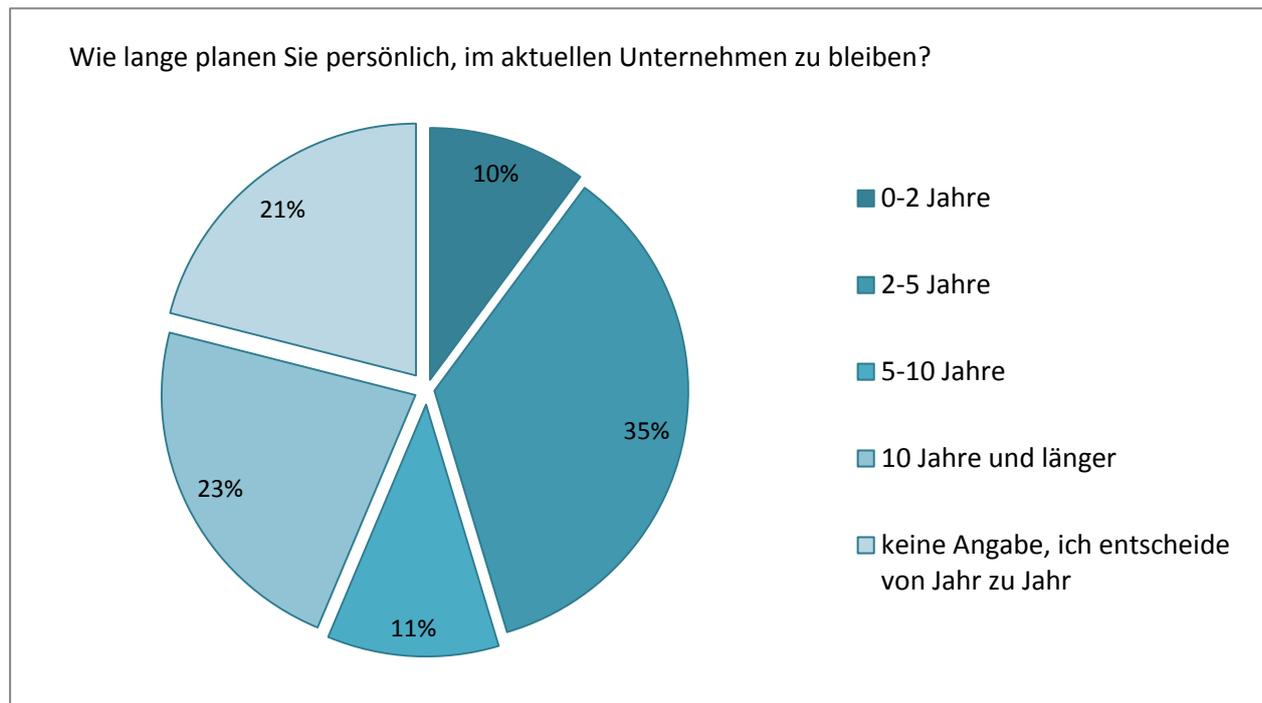


Abb. 26: Wie lange die Generation Y plant, in einem Unternehmen tätig zu sein, Quelle: Eigene Darstellung.

Auch wenn hier die Gesamtverteilung recht breit gestreut ist, so lässt sich klar erkennen, dass der Großteil der befragten Personen sich zwischen zwei bis fünf Jahren an einen Arbeitgeber bindet. Häufig ist der Mangel an neuen Herausforderungen der Grund für einen Arbeitgeberwechsel. In einer detaillierteren bzw. genaueren Analyse kann festgehalten werden, dass jene Personen die sich 10 Jahre und länger an ein Unternehmen binden würden eher in der „älteren“ Generation Y einordnen lassen. Mit älterer Generation Y sind die Jahrgänge zwischen 1980 – 1989 gemeint. Die jüngere Generation Y, die ab 1990 geboren ist, tendiert laut Ergebnis der Befragung eher zum „Job-Hopping“ und einem Arbeitgeberwechsel nach 2-5 Jahren.

### Arbeitgeberattraktivität

Im diesem Abschnitt werden den Teilnehmern Fragen zum Thema Arbeitgeberattraktivität gestellt, um eine Aussage darüber treffen zu können, ob es in den abgefragten Bereichen eine Tendenz gibt, die für Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität und die daraus resultierende Mitarbeiterbindung ausschlaggebend ist. Grundlage für diese Frage bilden die im Kapitel 5 generierten wesentlichen Bausteine zur Mitarbeiterbindung der Generation Y.

1. Zielorientierte Mitarbeiterführung
2. Kreativität und fordernde Aufgaben
3. Attraktives Arbeitsumfeld
4. Mitgestaltung und Mitspracherecht
5. Weiterbildung und Fördermaßnahmen
6. Gelebte Unternehmenskultur
7. Gesundheitsmanagement
8. Flexible und innovative Arbeitszeitmodelle
9. Work – Life – Balance
10. Corporate Social Responsibility

In einem ersten Schritt werden die aufgezählten Bereiche separat abgefragt wofür die gewohnten Auswahlmöglichkeiten „Trifft zu“ bis „Trifft wenig zu“ verwendet werden. Hier werden die Bereiche auch mit Beispielen versehen, damit die Befragten eine bessere und konkretere Vorstellung davon erhalten was genau in diesen Bereich fällt. Um ein konkretes Beispiel zu nennen wird der Bereich **„Attraktives Arbeitsumfeld“** mit dem Beispiel ergänzt, dass der Arbeitgeber freie Getränke, Gutscheine für Essen oder Betriebskantinen zur Verfügung stellt und ggf. Sportangebote anbietet. Bei der **„Zielorientierten Mitarbeiterführung“** wird gefragt, ob es den Befragten wichtig ist das der Vorgesetzte auf spezifische Stärken achtet und die Arbeitsinhalte und Aufgaben auch dahingehend ausrichtet um bestmögliche Resultate zu erreichen.

Wenig überraschend ist in allen 10 Bereichen die Aussage „Trifft sehr zu“ bis „Trifft zu“ dominierend. Nur vereinzelt sind die abgefragten Bereiche mit „wenig“ bis „gar nicht wichtig“ beantwortet worden.

Da mit einem solchen Ergebnis kalkuliert worden ist, soll die nächste Frage die Bereiche in eine Reihenfolge bringen um wie eingangs erwähnt eine Aussage darüber treffen zu können, ob es einen Bereich gibt, der für die Aussage der Arbeitgeberattraktivität vorherrschend ist. Dafür haben die Befragten die Möglichkeit einen bis 10 Punkte zu vergeben. Im verkehrten Schulnotensystem werden die Befragten gebeten mit dem, für Sie am wichtigsten, Bereich zu beginnen und dafür 10 Punkte zu vergeben. Ausgehend davon sollen die Befragten absteigend weiter bewerten bis sie schlussendlich bei jenem Bereich angelangt sind, der Ihnen am wenigsten wichtig ist. Dafür wird dann nur mehr ein Punkt vergeben.

Leider ist eine hundert prozentig eindeutige Aussage aufgrund der großen Rücklaufquote der Teilnehmer nicht möglich gewesen. Deshalb werden nun jene Bereiche herausgegriffen, die für die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität klar erkennbar sind.

In den demografischen Fragen zu Beginn der Umfrage wird abgefragt, ob die aktuelle Tätigkeit eher dem technischen oder dem wirtschaftlichen Bereich zuzuordnen ist um ggf. eine Unterscheidung der beiden festzumachen.

### Technischer Bereich

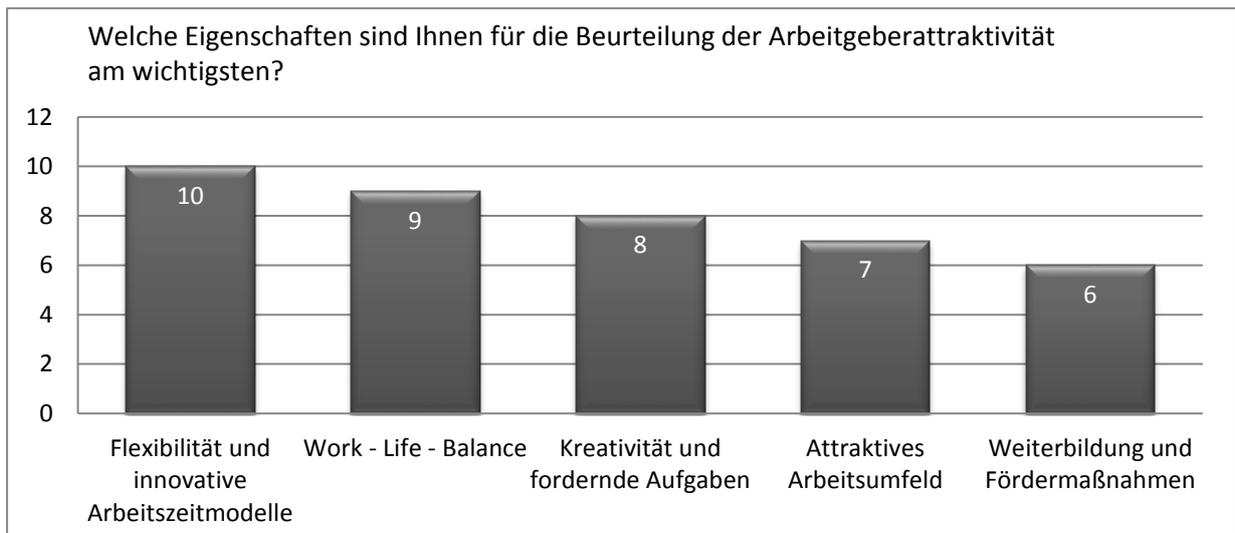


Abb. 27: Die wichtigsten Kriterien für die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht des Techniksektors, Quelle: Eigene Darstellung.

An erster Stelle stehen Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung sowie innovative Arbeitszeitmodelle. Diese beinhalten Möglichkeiten wie Homeoffice, neue Teilzeitmodelle sowie die individuellere Arbeitszeitgestaltung an sich. Solange die Arbeit zeitgemäß in gewünschter und geforderter Qualität abgeliefert wird, sollte es in Zeiten der Digitalisierung und allen technischen Möglichkeiten keine Rolle spielen, wo die Arbeit verrichtet wird. Dadurch kommt man der ausgewogene Work-Life-Balance schon näher, die in Bezug auf die Wichtigkeit der Arbeitgeberattraktivität an zweiter Stelle steht.

### Wirtschaftlicher Bereich

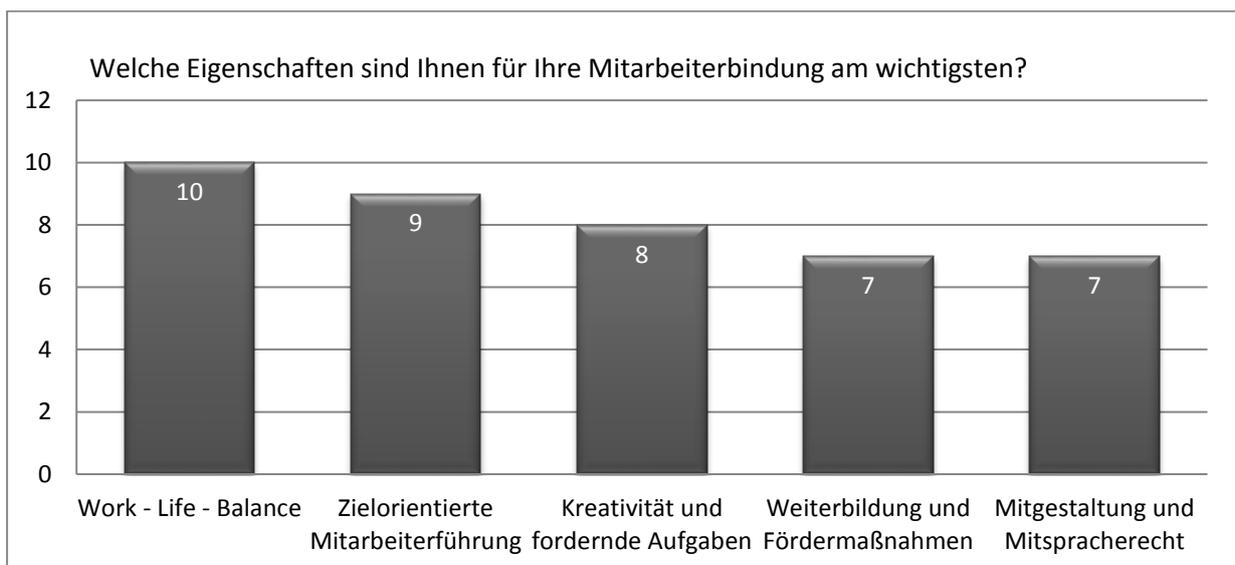


Abb. 28: Die wichtigsten Kriterien für die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht des Wirtschaftssektors, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Vergleich zu den Ergebnissen der technischen Bereiche stellt hier die Work – Life – Balance die Spitze der Reihung dar. Den Befragten ist es also wichtig, neben der Arbeit über genügend Zeit für die Freizeitgestaltung zu verfügen. Anders als in der vorangegangenen Reihung, steht hier die zielorientierte Mitarbeiterführung an zweiter Stelle. Dies ist etwaig darauf zurückzuführen, dass der wirtschaftliche Sektor recht breit gefächert ist und viele Bereiche abdeckt. Oft bewerben sich junge Abgänger aus wirtschaftlichen Studiengängen auf Positionen die sie vom Kompetenzfeld erst näher erlernen müssen, da jedes Unternehmen unterschiedliche Werkzeuge und Vorgaben zur Aufgabenerledigung stellt. Umso wesentlicher und stärker ist hier die Mitarbeiterführungskompetenz der Vorgesetzten gefragt. Dies ist von großer Bedeutung um die Stärken und Schwächen der eigenen Mitarbeiter besser kennen- und einschätzen zu lernen. Kreativität und fordernde Aufgaben sowie der Wunsch nach Weiterbildungs- und Fördermaßnahmen liegen sowohl im technischen als auch hier im wirtschaftlichen Bereich auf demselben Rang. Weiters ist wie aus der Grafik ersichtlich das Thema Mitgestaltungsmöglichkeiten und Mitspracherecht für die Befragten ebenfalls von wesentlicher Bedeutung. Hier stehen besonders Neuausrichtungen im Fokus bei denen die Generation Y gerne miteinbezogen werden möchte um aktiv mitwirken und mitgestalten zu können.

### Generation Y

Im letzten Kapitel des Fragebogens werden noch ein paar Fragen zur Generation gestellt um die theoretischen Ergebnisse zu vergleichen. In der Literatur wird der Generation Y häufig nachgesagt einen Wunsch zur Selbstverwirklichung zu hegen.

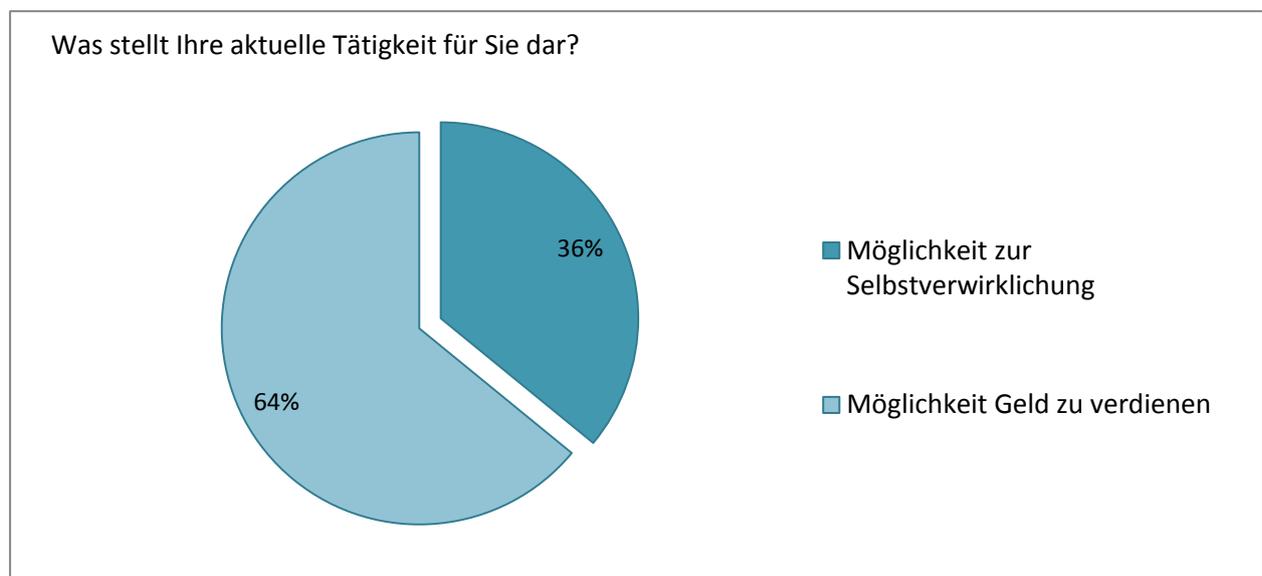


Abb. 29: Selbstverwirklichung oder die Möglichkeit Geld zu verdienen, Quelle: Eigene Darstellung.

Wesentlich mehr Befragte haben jedoch angegeben, dass ihre aktuelle Beschäftigung vielmehr nur eine Geldeinnahmequelle darstellt als die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Gekoppelt an die Vorfrage hängt dies ggf. mit der fehlenden zielorientierten Mitarbeiterführung zusammen. Was bedeutet, dass die Beschäftigten im Unternehmen ihren richtigen Platz noch nicht gefunden haben. Jenen Platz an dem sie die Talente sowie Stärken bestmöglich einsetzen können und dadurch der Selbstverwirklichung näher kommen können.

Wenn sich die Befragten zwischen Karriere und Familie bzw. einer ausgewogenen Work – Life – Balance entscheiden müssen fällt die Antwort sehr klar auf Zweiteres. Denn 79% Prozent entscheiden sich für eine gesunde Work – Life – Balance und Zeit für die Familie. Nur 21% Prozent hingegen würden sich auf die Karriere mit wenig Freizeit einlassen.



Abb. 30: Steigerung der Motivation und Leistungserbringung durch Karriereoptionen, Quelle: Eigene Darstellung.

An dieser Stelle ist es durchaus sinnvoll, den Terminus Karriere ein wenig zu analysieren. Spannend ist es nämlich, dass die Befragten durchaus bereit sind motivierter und zielstrebig zu arbeiten wenn ihnen Veränderungen und kleine Aufstiegsmöglichkeiten in Aussicht gestellt werden. Dieses Ergebnis deckt sich mit den in der Literatur beschriebenen Charakteristika. Die Generation Y ist durchaus leistungsorientiert und auch bereit hart für eine Karriere zu arbeiten, jedoch einfach nicht mehr zu so einem hohen Preis wie es aus der vorangegangenen Generation bekannt ist. Nur in Zeit und Ressourcen in den persönlichen Karriereweg zu investieren, lässt bekanntlich nur wenig Raum für ein gesundes Maß an Freizeit und Zeit für die Familie.

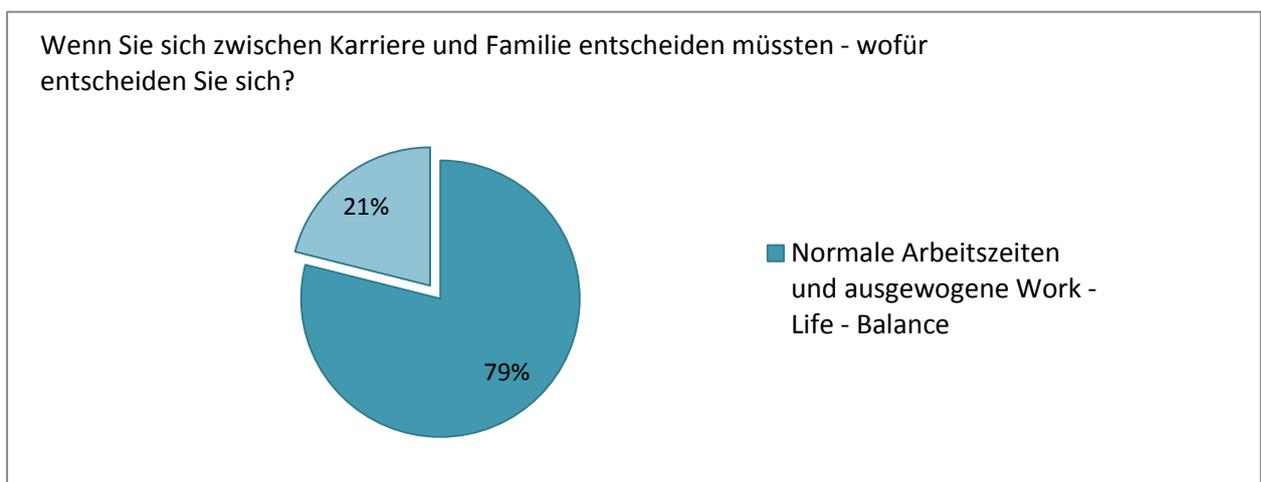


Abb. 31: Karriere vs. Work – Life – Balance, Quelle: Eigene Darstellung.

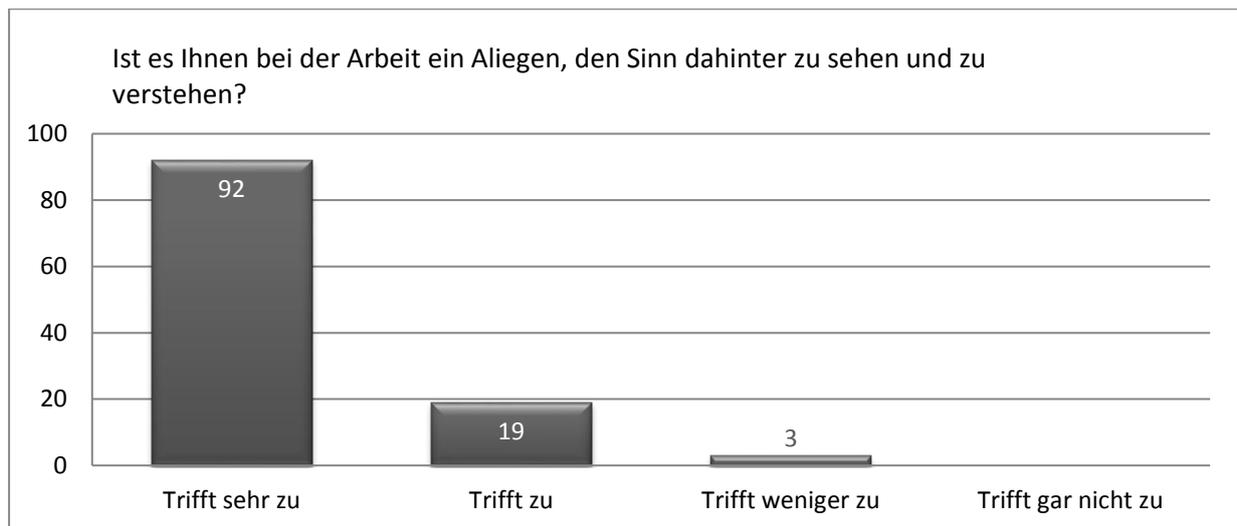


Abb. 32: Sinnverständnis hinter den Arbeitsaufgaben, Quelle: Eigene Darstellung.

Ein weiteres Merkmal der Generation Y ist in der Abb. 32 dargestellt. Die Leistungsbereitschaft sowie überdurchschnittliche Motivation ist grundsätzlich höher, wenn der Sinn hinter den Aufgaben verstanden wird. Nichts ist nervenaufreibender als Aufgaben abzuarbeiten, die nur der reinen Beschäftigungstherapie dienen und am Ende des Tages wieder in der Rundablage landen.

In diesem Kapitel wird auch noch eine Abschlussfrage gestellt, was dieser Generation denn am meisten Sorgen bereitet, da die Auswahl in Zeiten wie diesen breit gestreut ist. Von Inflation und hohen Immobilienkosten bis Klimawandel und generelle Unruhen.

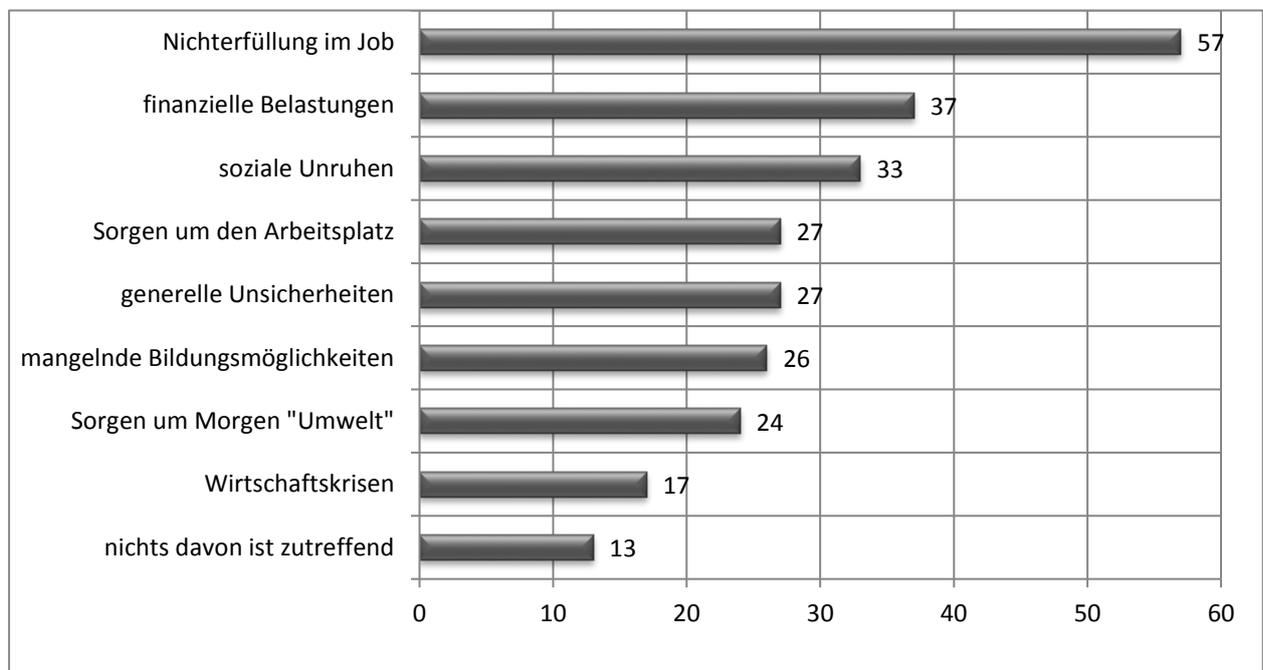


Abb. 33: Die wesentlichen Bereiche die der Generation Y Sorgen bereiten, Quelle: Eigene Darstellung.

An erster Stelle steht die Nichterfüllung im Job. Diese ist etwaig auf die nicht ausreichende zielorientierte Mitarbeiterführung oder den generellen Mangel von fordernden Aufgaben zurückzuführen. Wenn Mitarbeiter nicht ausreichend gefordert werden und Kreativität in der Leistungserbringung nicht gewünscht

werden, kann das auf lange Sicht gesehen durchaus die Sorge um Nichterfüllung nach sich ziehen. Finanzielle Belastungen sind auch wenig überraschend, da die Immobilienpreise vor allem in größeren Städten exorbitant hoch sind. Allerdings sind es ja nicht nur die Immobilienkosten, sondern das Leben ist generell teurer geworden ganz egal ob man in den Bereich der Lebensmittel blickt oder an die Erhaltung eines Kraftfahrzeuges denkt. An dritter Stelle liegen die Sorgen um generelle Unruhen, die aktuell und aus gegebenem Anlass, wie beispielsweise die Flüchtlingspolitik, auch wenig überraschend sind.

### **8.4 Fazit der quantitativen Erhebung**

Dieses Fazit dient der Zusammenfassung und Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse. Weiters dienen diese Ergebnisse als Grundlage für die nachfolgenden Experteninterviews. In der Theorie wurden sehr viele Bereiche analysiert und Recherchen über die Bereiche der Generation Y, Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung und das Thema CSR angestellt. Diese generierten Ergebnisse galt es empirisch in einer vorab definierten Stichprobe zu prüfen. Beginnen mit dem Thema CSR kann positiv festgehalten werden, dass mehr als 70% der Teilnehmer mit dem Thema vertraut sind und ihnen soziales Engagement des Arbeitgebers durchaus wichtig ist. Wenn gesellschaftliche Verantwortung vorangetrieben wird, ist auch ein längerer Bindungswillen festzustellen. Durchaus überraschend haben sehr viele der Probanden großartige Initiativvorschläge genannt wo Unternehmen sich engagieren könnten. „Nachhaltigkeit statt kurzfristiger Ziele“, „Unterstützung sozialer Hilfsprojekte“, „Betriebskindergärten“, „Unterstützung und Sammelaktionen für verunfallte Kollegen“, „Ressourcenschonende und umweltfreundliche Produktionen“ um einen kurzen Einblick geben. Eher erschreckend ist es festzustellen, dass mehr als die Hälfte betriebsintern nicht die Möglichkeiten haben diese Vorschläge auch kundzutun.

Im Bereich der Mitarbeiterbindung kann bezüglich einer „emotionalen Verbundenheit“ mit dem Arbeitgeber gesagt werden, je mehr den Mitarbeitern geboten wird, umso eher fühlen sie sich im Unternehmen wohl und dadurch auch emotional verbunden. Einen sehr positiven Einfluss auf die persönliche Bindungsplanung in einem Unternehmen übt das „Great Place to Work“ Programm aus. Bei den persönlichen Planungen wie lange jemand in einem Unternehmen bleiben möchte, konnte etwas äußerst spannendes festgehalten werden. Die Tendenz zu einer sehr langen Verbundenheit (10 Jahre und länger) wurde eher von Personen angegeben die vom Geburtszeitraum noch näher an der Generation X angesiedelt sind. Beziehungsweise hängt diese Planung auch von der Zugehörigkeit ab, denn wenn das Unternehmen alles erfüllt was man sich wünscht, gibt es ja schließlich auch keinen Grund das Unternehmen zu verlassen.

Generell wurden einige Faktoren und Bausteine evaluiert die für die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität von großer Bedeutung sind. Aus Sicht der Generation Y kann festgehalten werden, dass sie eine stärkere Verbundenheit zum Arbeitgeber aufbauen wenn dieser soziale Aktivitäten forciert. Flexibilität und individuellere Zeiteinteilungen sowie die Möglichkeit zu einer ausgewogenen Work- Life- Balance werden auch als Möglichkeit gesehen die Arbeitgeberattraktivität positiv zu beeinflussen. Final strebt die Generation Y nach zielorientierter Mitarbeiterführung, Kreativität und fordernden Aufgaben neben der Möglichkeit der persönlichen Weiterbildung.

In der Literatur wird die Generation Y mit dem Wunsch nach Selbstverwirklichung beschrieben. In der Erhebung kam jedoch deutlich hervor, dass für mehr als 60% der Befragten der aktuelle Job lediglich eine

Möglichkeit zum Geld verdienen darstellt. Oftmals mangelt es in Unternehmen an attraktiven vakanten Positionen was zur Demotivation führt und die jungen Arbeitnehmer nach neuen Herausforderungen bei anderen Unternehmen suchen. Denn werden der Generation Y Aufstiegsmöglichkeiten in Aussicht gestellt, lässt sich eine klare Tendenz erkennen, dass sie wesentlich motivierter an neue Aufgaben heran gehen und sehr leistungsbereit sind. Eine weitere sehr auffällige Beobachtung ergibt sich im Verstehen der Tätigkeiten. Der Sinn hinter Aufgaben muss klar verständlich sein wodurch die gesamte Performance der Mitarbeiter gesteigert werden kann.

In einem letzten Schritt der Befragung sollte geklärt werden, ob die gesellschaftliche Verantwortung des Arbeitgebers einen positiven Beitrag zu einem längeren Bindungswillen leisten kann. CSR beschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Damit ist ein verantwortungsbewusstes Handeln sowohl der Umwelt, Gesellschaft als auch die Beziehungen zu den Mitarbeitern gegenüber gemeint.

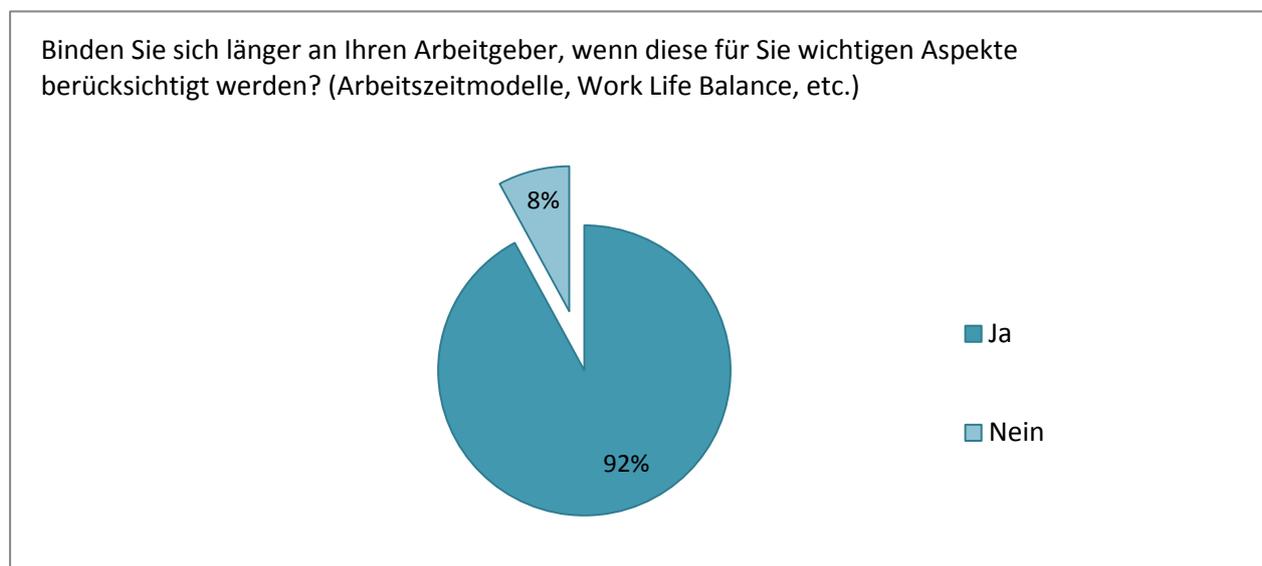


Abb. 34: Mitarbeiterbindung in Kombination mit den Anforderungen der Generation Y, Quelle: Eigene Darstellung.

Wenn der Arbeitgeber auf die Anforderungen wie zielorientierte Mitarbeiterführung, flexible Arbeitszeitmodelle und individuellere Zeiteinteilungen sowie ausgewogene Work- Life – Balance und Weiterbildungen Rücksicht nimmt, so ist eine eindeutige Tendenz zur längeren Mitarbeiterbindung seitens der Generation Y gegeben.

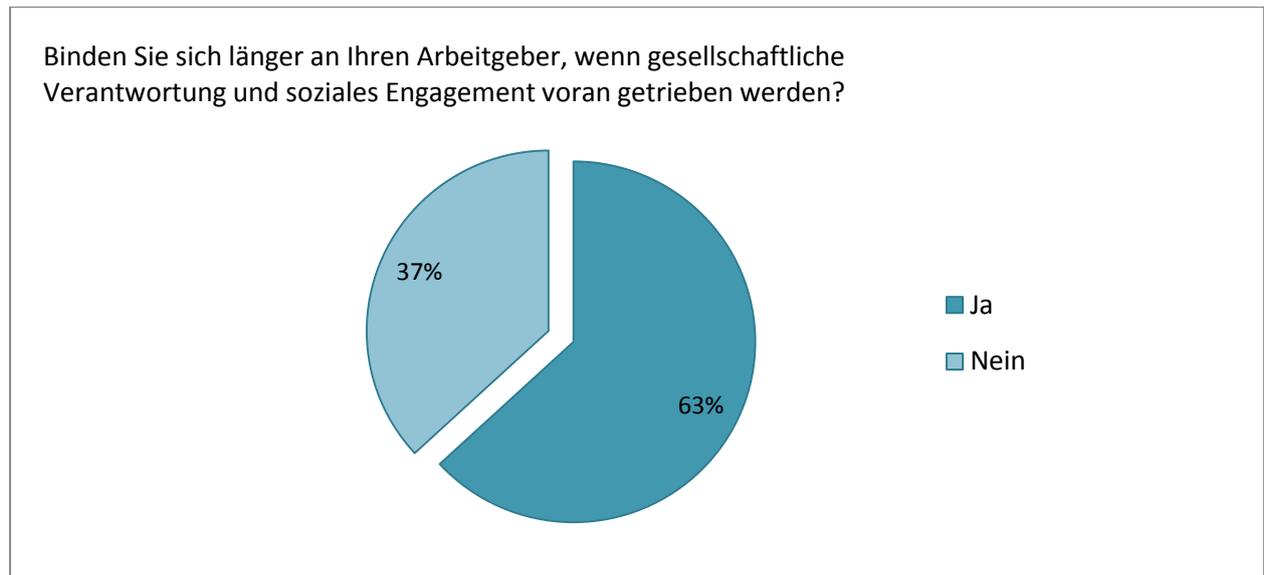


Abb. 35: Mitarbeiterbindung in Verbindung mit CSR, Quelle: Eigene Darstellung.

Auf die Frage, ob gesellschaftliche Verantwortung seitens des Arbeitgebers als eigenständiger Parameter für eine längere Mitarbeiterbindung herangezogen werden kann, ist die Meinung der Befragten nicht mehr ganz so deutlich wie zuvor aber dennoch eine Tendenz feststellbar.



Abb. 36: Positiver Zusammenhang CSR, Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung, Quelle: Eigene Darstellung.

Abschließend wurde noch eine Kombinationsfrage der letzten beiden Fragen gestellt, die Aufschluss darüber geben soll, ob die gesellschaftliche Verantwortung und die Attraktivität des Arbeitgeber in einem positiven Zusammenhang stehen wodurch auf eine längere Bindung an das Unternehmen geschlossen werden kann.

## **9 QUALITATIVE ERGEBNISDARSTELLUNG**

Wie bereits zu Beginn des empirischen Teils im Kapitel 7.3 beschrieben wurde, haben aufbauend auf die quantitative Umfrage auch Experteninterviews stattgefunden. Da die vorliegende Arbeit gemeinsam mit Magna verfasst wird, wurden nur Experten von Magna zu diesem Thema befragt. Die ausgewählten Experten sind alle vorwiegend im Top Management tätig und eignen sich daher äußerst gut für diese Befragung. Um einen der Vorteile von Interviews zu nutzen wurde gänzlich auf telefonische Interviews verzichtet. Alle Interviews haben persönlich in den jeweiligen Werken von Magna stattgefunden.

### **9.1 Ablauf der Interviews**

Zur Durchführung des Interviews wurde vorab ein Interviewleitfaden erstellt der den Ablauf des Gespräches deutlich vereinfachte. Dieser wurde gemeinsam mit der Anfrage, sich als Experte zur Verfügung zu stellen, an den vorab definierten Expertenkreis ausgesendet. Per Mail oder Anruf wurden im weiteren Verlauf die Interviewtermine festgelegt und für den Zeitraum einer Stunde angesetzt.

In den ersten fünf Minuten des Interviews wurde das Thema der vorliegenden Arbeit ein wenig detaillierter vorgestellt um die Atmosphäre ein wenig aufzulockern. Um das Transkribieren zu erleichtern, wurde eingangs die Frage gestellt, ob das Aufzeichnen des Interviews gestattet ist, oder unterlassen werden sollte. Um möglichst wenig Informationen zu verlieren, wurden gleich nach Abschluss der Interviews die gewonnenen Erkenntnisse transkribiert und in die Interviewmatrix eingetragen.

Nach Abschluss aller geführten Interviews konnte nun mit der Zusammenführung der Ergebnisse begonnen werden die im Kapitel 9.3 näher beschrieben sind.

### **9.2 Ziele der Interviews**

Basis für die Expertenbefragungen bildete die quantitative Umfrage, die vorab mit der relevanten Zielgruppe durchgeführt wurde. Diese gewonnenen Erkenntnisse sollen durch das Know How der Experten weiter vertieft und gegebenenfalls durch die jeweiligen Erfahrungen erweitert werden. Durch die Umfrage wurde ein Selbstbild der Generation erstellt, dass es mit den Experten durchzusprechen und abzugleichen galt, da diese tagtäglich mit Angehörigen dieser Kohorte zu tun haben.

### **9.3 Erkenntnisse der Interviews**

In der Tab. 4 sind die relevanten Schlüsselfragen der Interviews aufgelistet. Nachstehend werden aus den relevanten Fragen der Interviews nur mehr die komprimierten und zusammengefassten Erkenntnisse aller Experten pro Frage ersichtlich. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel auf ein Fazit verzichtet. Für detailliertere Informationen sind die vollständigen Interviews im Anhang verfügbar.

Nr.	Fragestellungen
1	Welche Eigenschaften empfinden Sie bei der Generation Y als besonders <b>positiv</b> ?
2	Welche Eigenschaften empfinden Sie bei der Generation Y als eher <b>negativ</b> ?
3	Selbstverwirklichung vs. Geld. Woran glauben Sie liegt es, dass der aktuelle Beruf für viele nur die Möglichkeit darstellt Geld zu verdienen?
4	Glauben Sie, dass es bei dieser Generation überhaupt noch gelingt eine „ <b>emotionale Verbundenheit</b> “ herzustellen?
5	Investiert Magna viel Zeit, Geld und andere Ressourcen für die Anliegen der Mitarbeiter?
6	Gibt es bei der Mitarbeiterbindung ein <b>Generation Splitting</b> ?
7	<b>Ranking</b> : Welche Bereiche sind der Generation Y für die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität am wichtigsten? (Selbstbild vs. Fremdbild)
8	Glauben Sie, dass <b>CSR</b> der aktuellen Generation wichtiger ist als Generationen zuvor und dass es <b>positiv</b> zur <b>Arbeitgeberattraktivität</b> beitragen kann?
9	Glauben Sie, dass dadurch eine <b>längere Mitarbeiterbindung</b> möglich ist?
10	Glauben Sie, dass man von einer <b>sozialen Innovation</b> sprechen kann?

Tab. 4: Ausgewählte Fragen für die Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

### Ad 1) Erkenntnisse zu den positiven Eigenschaften der Generation Y

Entsprechend dem namensgebenden Buchstaben „Y“ dieser Generation, sind sich Experten beinahe durchgehend einig, dass diese Generation wirklich vieles hinterfragt um den Sinn hinter Tätigkeiten zu verstehen. Das ist laut Meinung der Experten aber auch sehr wichtig und kann durchaus dazu beitragen, die gesamte Performance zu steigern. Wenn man den Sinn hinter Tätigkeiten nicht nachvollziehen kann, wird eine Tätigkeit auch nur mit einem absoluten Minimalaufwand erledigt. Nimmt sich aber der Vorgesetzte kurz Zeit, die Inhalte und Ziele zu erklären, dann werden Aufgaben ganz anders abgearbeitet. Diese Generation wird von den Experten als sehr selbstständig empfunden, was darauf zurückzuführen ist, dass sie "digital natives" sind, und aus einem Tsunami an verfügbaren Informationen diejenigen beschaffen und filtern können die gerade notwendig sind. Das Know – How das sie mitbringen ist immens groß und breitgefächert, was laut einigen Expertenmeinungen auf die bereits gute schulische Ausbildung und den früh forcierten technischen Bezug zurückzuführen ist. Was den Experten weiters und abschließend positiv bei der Generation auffällt ist, dass sie ganz klare Vorstellungen davon haben was sie wollen. Aber auch davon was sie nicht wollen und dies auch klar und deutlich kommunizieren. Dies wird fälschlich oftmals als negative Charaktereigenschaft aufgenommen indem suggeriert wird, die Generation Y wäre so anspruchsvoll. Im Grunde genommen ist es lediglich die frühzeitige Feststellung ob man sich mit den Werten des Unternehmen und des Arbeitgebers identifizieren kann oder nicht.

## **Ad 2) Erkenntnisse zu den eher negativen Eigenschaften der Generation Y**

Die positive Eigenschaft der Selbstständigkeit hat als Pendant das Problem mit der Lenkungs-fähigkeit der Mitarbeiter. Diese wird immer schwieriger je freier und selbstorganisierter sich die Mitarbeiter bewegen. Aus der Historie und der Art und Weise wie viele Angehörige dieser Generation aufgewachsen sind, ist es vermutlich wenig überraschend, dass ihnen mangelndes Durchhaltevermögen nachgesagt wird. Lernen für etwas zu kämpfen ist bei der Generation Y manchmal problematisch bis nahezu gar nicht mehr vorhanden. Das führt dann auch zur Bereitschaft einen Arbeitgeber schneller zu wechseln da man nicht mehr so loyal ist wie es frühere Generationen sind. Auch das Hinterfragen, das eigentlich als eine positive Sache empfunden wird, muss eine klare Grenze haben. Gerade in Arbeitsleben eines Konzerns muss man lernen, dass man nicht alles verstehen muss - sondern Dinge ab einem gewissen Punkt einfach nur akzeptieren muss wie sie sind.

*„Sie müssen nicht alles verstehen - sie müssen es akzeptieren können und wenn sie das nicht können - dann müssen sie gehen“.*

Genau damit haben vor allem jüngere Generationen im Vergleich zu den älteren Mitgliedern von Organisationen wesentlich größere Probleme.

## **Ad 3) Erkenntnisse zu Selbstverwirklichung versus Geld**

Auch wenn in der Umfrage der monetäre Gedanken im Vordergrund stand, so ist es nach wie vor die Karriere die junge Leute wollen und anstreben. Vielleicht mit der "nicht um jeden Preis" Einschränkung. Wenn man sich auf Universitäten und Kongressen mit den jungen Leute unterhält wird niemand sagen, dass er eigentlich nur einem Job nachgehen will, eine Familie gründen möchte und damit glücklich ist. Hier ging es eher darum zu klären, ob denn genügend Anreize für junge Leute geboten werden, da sie dadurch viel leistungsorientierter und motivierter arbeiten würden. Da kommt das Thema "Konstante" als auch "Durchhaltevermögen" wieder Spiel. Um in eine höhere Position aufzusteigen, muss man einmal in der alten Position wachsen und mit dieser Erfahrung und dem daraus Gelernten weiter gehen und sich stetig weiterbilden. Dafür sollte jedoch nicht das Unternehmen alleine verantwortlich sein, sondern die Mitarbeiter müssen dafür kämpfen und einen Eigenantrieb entwickeln indem sich selbst Ziele setzen die sie erreichen möchten. Für eine Karriere ist proaktive Arbeit der Mitarbeiter notwendig, denn wer nur drauf wartet, dass die Firma alles mundgerecht serviert - wird nie eine Karriere machen. Was jedoch sehr wohl Aufgabe des Unternehmens ist, Chancen gezielt zu bieten und die richtigen Leute zu fördern und zu coachen. Eine Möglichkeit zu motivieren und einen Anreiz zu schaffen ist es, den Verantwortungsbereich zu vergrößern. Seien es nur kleine Aufgaben die zur bestehenden Tätigkeit dazukommen, ist bereits Auslöser für die Generation Y motivierter und zielstrebig zu sein. Was für den Selbstverwirklichungsgedanken laut Expertenmeinungen unumgänglich ist, dass die Arbeiten und Tätigkeiten sinnstiftend sind. Man möchte etwas bewegen, die Richtung kennen und das Gefühl haben einen Beitrag zu leisten. Wenn man das als Arbeitgeber nicht bieten kann, könnten rundherum 1000 Dinge geboten werden, die zwar bestimmt für die Attraktivität des Arbeitgebers sprechen, jedoch diesen essentiellen Faktor niemals ersetzen können. Mit der Sinnhaftigkeit in Tätigkeiten motiviert man die Mitarbeiter am meisten was schlussendlich als Schlüssel zum Erfolg qualifiziert werden kann.

#### **Ad 4) Erkenntnisse zur emotionalen Verbundenheit**

Die Frage ob bei dieser Generation überhaupt noch eine emotionale Bindung gelingen kann, wurde von allen befragten Experten zu 100% mit ja beantwortet. Die Unterschiede ergeben sich jedoch in den differenzierten Auffassungen, wie diese Verbundenheit erreicht werden kann. Eine Experten Gruppe ist der Meinung, dass der Ruf von Magna in der Region äußerst gut ist, und Magna weiters einen sicheren Arbeitgeber darstellt. Darüber hinaus liegen die Einstiegsgehälter deutlich über dem Durchschnitt der Region. Natürlich ist Geld ein Hygienefaktor und nicht alles entscheidend, aber dennoch ist Geld wichtig. Magna fördert sehr stark den Teamgedanken und rollte an gewissen Standorten Vertrauensarbeitszeit aus, die Mitarbeitern weitestgehend jene Autonomie ermöglicht selbst darüber zu entscheiden, wann gearbeitet wird und wann nicht.

Andere Experten wiederum sind davon überzeugt, dass die Vision, Strategie und die Ausrichtung des Unternehmens entscheidend für eine Verbundenheit sind. Es geht um die Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Ziele.

Wo sich jedoch alle Experten einig sind ist das Thema rund um Wertschätzung und Anerkennung. Das „aktive Dasein“ für die Mitarbeiter ist wesentlich und essentiell für die Grundlage einer emotionalen Verbundenheit. Es geht um die emotionale Zugehörigkeit und den Mehrwert von Teams wo man sich als Individuum zugehörig fühlen und zu einem gemeinsamen Erfolg beitragen kann. Der gemeinsame Erfolg, der Leute in Teams näher zusammenbringt und stärkt, ist ein weiterer Grundpfeiler für die Entstehung emotionaler Verbundenheit.

#### **Ad 5) Erkenntnisse ob Magna viel Zeit und Geld für die Anliegen der Mitarbeiter investiert**

Die Ressourcen die Magna in diesem Bereich investiert sind gewaltig. Egal in welchen Betrieben die Experten vorab tätig waren; es gab kein Unternehmen das mehr investiert hätte. Es wird sehr viel für die Mitarbeiter getan was in manchen Standorten auch die extremen Zugehörigkeitsraten erklärt. In manchen Werken gibt es Jubilare die bereits seit mehr als 20 oder 25 Jahren bei Magna tätig sind. Für den neuen Auftrag werden aktuell über 3000 Mitarbeiter rekrutiert wofür das HR Top Management mit einer Roadshow in der Steiermark unterwegs ist und kurz und prägnant präsentiert was beispielsweise der Standort Magna Steyr bietet. Da kommt selbst von den eigenen Standort Mitarbeitern erneut das Feedback wie wahnsinnig toll die Angebotsvielfalt ist, die von Magna geboten wird. Natürlich kann auf einem großen Standort wie der Magna Steyr in Graz mehr geboten werden als in kleineren Werken mit weniger Mitarbeitern. Dennoch wird in jedem Werk ein Beitrag geleistet und das ist mehr als lobenswert.

Der Kampf um die Arbeitskräfte ist enorm und wird in Zukunft noch weiter zunehmen. Man muss sich um die Mitarbeiter heutzutage noch mehr bemühen und das gilt eben nicht nur für den White Collar Bereich sondern gilt zu gleichen Maßen (wenn nicht sogar noch stärker) für den Blue Collar Bereich.

### Ad 6) Erkenntnisse zum Thema „Generation Splitting“

Zum Thema Generation Splitting haben die Experten unterschiedliche Meinungen jedoch eine gemeinsame Tendenz, dass davon eher abzuraten ist. Man kann keinen klaren Schnitt machen, denn es wird immer Leute aus der aktuellen Generation geben, die eher einer anderen zuzuordnen wären. (zB. Angehöriger der Generation Z der vom Mindset und her komplett in das Schema und Verhaltensmuster der Baby Boomer hineinfallen würde. Zu gleichen Maßen gilt das natürlich auch in die andere Richtung). Einer der befragten Experten äußert sich dahingehend, dass die klare Differenzierung früher nicht möglich war und auch in Zukunft nicht möglich sein wird.

Wie sich Generationen verhalten, hängt laut der Meinung eines anderen Experten eher von den Bereichen und dem betrieblichen Umfeld ab. In der „Great Place to Work“ Umfrage wurde eine interessante Entwicklung ausgemacht. Das meiste negative Feedback kam von 40 – 45 jährigen Mitarbeitern die bereits seit langem, in etwa 10 – 15 Jahre, bei Magna tätig sind. Die Jungen hingegen sind euphorisch und gaben auch sehr gutes Feedback. Gleich wie Personen die bereits seit über 20 Jahren im Unternehmen tätig sind. Das ist darauf zurückzuführen, dass bei langen Betriebszugehörigkeiten irgendwann der Punkt eintritt, an dem sehr vieles selbstverständlich wird und man auf hohem Niveau zu jammern beginnt. Deshalb macht es durchaus Sinn die jeweiligen Bereiche näher anzusehen. Sind diese gut „gemanaged“ dann gibt es gutes Feedback. Sind die Bereiche eher nicht so gut „gemanaged“ gibt es auch tendenziell eher negatives Feedback.

### Ad 7) Ranking: Fremdbild vs. Selbstbild

In der quantitativen Umfrage wurden die Teilnehmer gebeten eine Reihung der wesentlichen Bausteine vorzunehmen, die für die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität und in weiterer Folge für die Mitarbeiterbindung am wichtigsten sind. Dadurch konnte ein Selbstbild dieser Generation generiert werden. Im qualitativen Bereich wurden ebenso alle befragten Experten gebeten eine Reihung aus Sicht der Generation Y vorzunehmen, um ein Fremdbild zu erstellen das man im Anschluss miteinander vergleichen kann.

Name	Reihung
<b>Hans-Jörg Tutner</b> Global Director HR Magna Steyr Graz	Kreativität und fordernde Aufgaben Flexibilität und innovative Arbeitszeitmodelle Zielorientierte Mitarbeiterführung Weiterbildung Attraktives Arbeitsumfeld
<b>Gernot Augustin</b> Director HR Magna Steyr Fuel Systems Sinabelkirchen	Unternehmenskultur Flexibilität und innovative Arbeitszeitmodelle Weiterbildung Zielorientierte Mitarbeiterführung Mitgestaltung und Mitspracherecht

<p><b>Rene Moser</b> HR Manager Magna Cosma Presstec, Weiz</p>	<p>Work Life Balance Corporate Social Responsibility Flexibilität und innovative Arbeitszeitmodelle Mitgestaltung und Mitspracherecht Kreativität und fordernde Aufgaben</p>
<p><b>Philipp Lahousen</b> Head of HR Management Austria Magna Powertrain Lannach</p>	<p>Kreativität und fordernde Aufgaben Mitgestaltung und Mitspracherecht Weiterbildung Zielorientierte Mitarbeiterführung Attraktives Arbeitsumfeld</p>
<p><b>Eva Monsberger</b> Senior Manager PDT &amp; Recruiting Magna Powertrain Lannach</p>	<p>Weiterbildung Flexibilität und innovative Arbeitszeitmodelle Work Life Balance Corporate Social Responsibility Unternehmenskultur</p>
<p><b>Birgit Weissgerber</b> HR Recruiting Specialist Magna Powertrain Lannach</p>	<p>Kreativität und fordernde Aufgaben Unternehmenskultur Flexibilität und innovative Arbeitszeitmodelle Weiterbildung Work Life Balance</p>

Tab. 5: Fremdbilderstellung der Experten zur Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, Quelle: Eigene Darstellung.

Auch wenn die Reihung der Experten nicht identisch ausgefallen ist, so fällt dennoch sehr positiv auf das sie sich in vielen Bereichen mehr als einig sind. Am häufigsten wurden die Flexibilität und die innovativen Arbeitszeitmodelle genannt. Weiters stufen die Experten richtigerweisen den Wunsch nach Weiterbildung als sehr wichtig ein, was sich auch mit den Ergebnissen der quantitativen Umfrage deckt. Dabei sind nicht nur Weiterbildungen und Seminare im klassischen Sinn gemeint sondern auch „Training on the Job“ wird künftig immer wichtiger. Kreativität und fordernde Aufgaben werden von den Experten auch als sehr wesentlich und wichtig empfunden und sind daher an dritter Stelle. Mitgestaltung und Mitspracherecht sowie eine gelebte Unternehmenskultur sehen die Befragten auch sehr hoch im Kurs, da sie der Meinung sind, dass es besonders der Generation Y wichtig ist mitgestalten zu können. Auch die zielorientierte Mitarbeiterführung wird immer wichtiger und ist in der Reihung auch mehrmals genannt worden.

**Ad 8) Erkenntnisse zu CSR und ob dies positiv zur Arbeitgeberattraktivität beitragen kann**

Einer der Experten ist der Meinung, dass CSR ein Trend der Gesellschaft ist, dem man sich offener stellt als früher. Einerseits gibt es schon eine Vielzahl von gesetzlichen Regelungen, die das Umgehen gewisser Bereiche untersagt. Was andererseits jedoch viel wichtiger geworden ist, sind die Mitarbeiter selbst, die das Missachten nicht tragen würden. Früher gab es Minderheitengruppen die sich speziell mit diesem Themenbereich positionieren konnten. Heute ist dies deutlich schwieriger geworden, da das Thema bereits von sehr vielen Unternehmen internalisiert wurde und es selbstverständlicher geworden ist. Alleine daran

merkt man, dass sich die Gesellschaft verändert hat und der Generation Y dieser soziale Aspekt und das Gedankenmachen um Andere einfach immer wichtiger wird. Zur Frage ob CSR Aktivitäten zur Arbeitgeberattraktivität beitragen können sind sich die Experten einig. Es ergeben sich neue Werte im sozialen Verhalten und man kümmert sich wieder vermehrt und stärker um schwächere Mitmenschen. Dieser Wertewandel ist aktuell auch durch die Flüchtlingswelle gestärkt die über Europa hereingebrochen ist. Die Befragten waren sich einig, dass CSR für die Arbeitgeberattraktivität zwar nicht kriegsentscheidend ist, jedoch absolut wichtig ist und künftig noch wichtiger werden wird. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten CSR voranzutreiben was auch getan werden sollte, denn laut Experten ist dies ein Bereich in dem man gar nicht genug machen kann.

### **Ad 9) Erkenntnisse ob sich daraus eine längere Mitarbeiterbindung begründen lässt**

Das CSR die Arbeitgeberattraktivität positiv beeinflusst wurde bereits in der vorangegangenen Frage geklärt. Ob daraus eine längere Mitarbeiterbindung entsteht, erklären sich die Experten mit der Kombination. Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, gibt es ja wesentlich mehr Möglichkeiten als nur CSR. Das bedeutet, dass die Kombination den entscheidenden Unterschied macht. Wenn man sich als Arbeitgeber für die Anliegen der Mitarbeiter einsetzt und dafür auch Zeit und andere Ressourcen investiert, gibt es für Mitarbeiter keinen Grund das Unternehmen zu verlassen. Zum Thema CSR und Mitarbeiterbindung hat ein Expertenteam ein treffendes Beispiel erwähnt und formuliert. Gerade die Automobilindustrie ist sehr stark von Schwankungen betroffen und durch eine dynamische Zeit geprägt. Wie wird in dieser Zeit, wo Kundenabrufe rückläufig sind, mit den betroffenen Mitarbeitern umgegangen, was ja auch ein Teil von CSR darstellt. Wird entschieden, dass diese Mitarbeiter entlassen werden, oder versucht das Unternehmen zumindest einen Teil der Betroffenen in Tochterfirmen oder anderen Gruppen unterzubringen oder in der schwachen Auftragslage sogar auf Aus- und Weiterbildung zu schicken. Bei aller Härte die in diesem volatilen Business steckt, ist Magna diesbezüglich sehr sozial. Diese Form der Überbrückung hat sowohl eine tolle Außen- als auch Innenwirkung. Einerseits ist es nachhaltig weil man Leute wieder zurück ins Unternehmen holen kann und dadurch eine loyale Bindung schafft. Auf der anderen Seite kommen die Mitarbeiter äußerst motiviert und dankbar ins Unternehmen zurück.

### **Ad 10) Erkenntnisse ob hier von einer sozialen Innovation gesprochen werden kann**

Diese Frage hat sich daraus ergeben, dass vor allem in Konzernen sehr oft das Phänomen beobachtbar ist, Dinge so zu erledigen wie sie schon immer erledigt wurden („Das haben wir schon immer so gemacht“). Da nun ein neuer Mix an Generationen das Berufsleben und die Arbeitswelt dominiert, ist es an der Zeit gewisse Prozesse und Arbeitsweisen zu überdenken, da diese einfach nicht mehr zeitgemäß sind und durchbrochen gehören. Die Magna Antwort auf den vorgehenden Wandel und die Digitalisierung sowie die Menschen die sich verändern lautet „**Evolution instead of Revolution**“. Man muss die Zeichen sehen und deuten lernen und sich ständig anpassen. Innovationen auch in diesem Bereich zu entwickeln und viel wichtiger diese auch zu implementieren. Das ist ein stetiger Prozess indem man sich ständig umsehen muss, wo man sich wieder weiter entwickeln kann um nicht stehen zu bleiben. Magna muss sich als Dienstgeber darauf anpassen und ist gefordert altbewährte Prozesse auf die Anforderung der aktuellen Generationen anzupassen. Es bedarf junge Mitarbeiter, die das Unternehmen am Puls der Zeit halten und vorwärts bringen um den Anschluss zum Wettbewerb nicht zu verlieren.

## 10 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Teil der vorliegenden Arbeit wird auf die eingangs gestellten Forschungsfragen spezifisch Bezug genommen. Die nachstehenden Ergebnisse wurden im Zuge dieser Arbeit generiert und werden an dieser Stelle in komprimierter Form präsentiert und kritisch reflektiert.

### **Was müssen Arbeitgeber bieten um die Generation Y langfristig an das Unternehmen zu binden?**

Die wesentlichen Bausteine, die für die Mitarbeiterbindung der Generation Y von Bedeutung sind, wurden bereits am Ende des Theorieteils dieser Arbeit im Kapitel 5 vorgestellt und detailliert beschrieben.

Die gesamte Wirtschaft befindet sich in einem Veränderungsprozess von einer Industriegesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft wodurch das Humankapital und die Mitarbeiter eine immer wichtigere und zentralere Rolle einnehmen. Der demografische Wandel unterstreicht diese Problematik insofern, dass Unternehmen es einerseits mit einer älteren Belegschaft zu tun haben und andererseits im war for talents hart um neue junge Mitarbeiter kämpfen müssen. Die Personalbeschaffung ist somit vergleichsweise nicht mehr so einfach wie vor einigen Jahren. Für Unternehmen bedeutet dies harte Arbeit in der Positionierung und für das Image eines guten Arbeitgebers. Um Aufschluss darüber zu geben was die Generation Y fordert wurden die folgenden Bereiche erarbeitet.

- Zielorientierte Mitarbeiterführung
- Kreativität und fordernde Aufgaben
- Attraktives Umfeld
- Mitgestaltung und Mitspracherecht
- Weiterbildung und Fördermaßnahmen
- Gelebte Unternehmenskultur
- Gesundheitsmanagement
- Flexibilität und innovative Arbeitszeitmodelle
- Work – Life - Balance
- CSR

### **Welche dieser Bereiche sind von besonderer Bedeutung und Wichtigkeit für die Generation Y?**

Aus den Ergebnissen der quantitativen Kohorten Befragung kann festgehalten werden, dass für die Generation Y, aufgrund des sich verändernden Lebenswandels, vor allem die **Flexibilität** und der Wunsch nach **individuelleren Arbeitszeitmodellen** von besonderer Bedeutung ist. Dies ist vor allem dadurch zu begründen, dass der Wunsch nach einer ausgewogenen **Work – Life – Balance** nach wie vor dominant ist. Die Generation Y strebt nach **Weiterbildung** und Maßnahmen sich persönlich entwickeln zu können und dadurch voran zu kommen. Zur Bewältigung von **fordernden Aufgaben** ist vor allem in den Anfängen eine **zielorientierte Mitarbeiterführung** von den Vorgesetzten gefordert um sie auf dem Karriereweg zu unterstützen. In Fragen rund um Neuausrichtungen oder generellen Veränderungen wollen sie aktiv **mitgestalten** und in den Prozess miteinbezogen werden. Das Unternehmen ist ein Ort an dem man sehr viel seiner aktiven Zeit verbringt, weshalb sich die Generation Y auch nach einem **attraktiven Arbeitsumfeld** sehnt.

### **Kann Corporate Social Responsibility einen positiven Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität leisten?**

Zur Frage ob CSR und Mitarbeiterbindung in einem positiven Zusammenhang stehen, gibt es bereits einige Studien die sich damit beschäftigt haben. Wie aus den Ergebnissen der Vorfrage ersichtlich ist, hat es Corporate Social Responsibility nicht in das Top fünf Ranking geschafft. Das hat sich in der Selbstbilderstellung der Generation Y der Umfrage gezeigt welche im Anschluss mittels der Reihung und der Fremdbilderstellung der Experten bestätigt wurde.

Dennoch kann die Forschungsfrage sowohl durch die quantitativen als auch qualitativen Ergebnisse bejaht werden das CSR eindeutig einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität ausübt, was sich wiederum auf die Bereitschaft zur längeren Mitarbeiterbindung der Generation Y auswirkt.

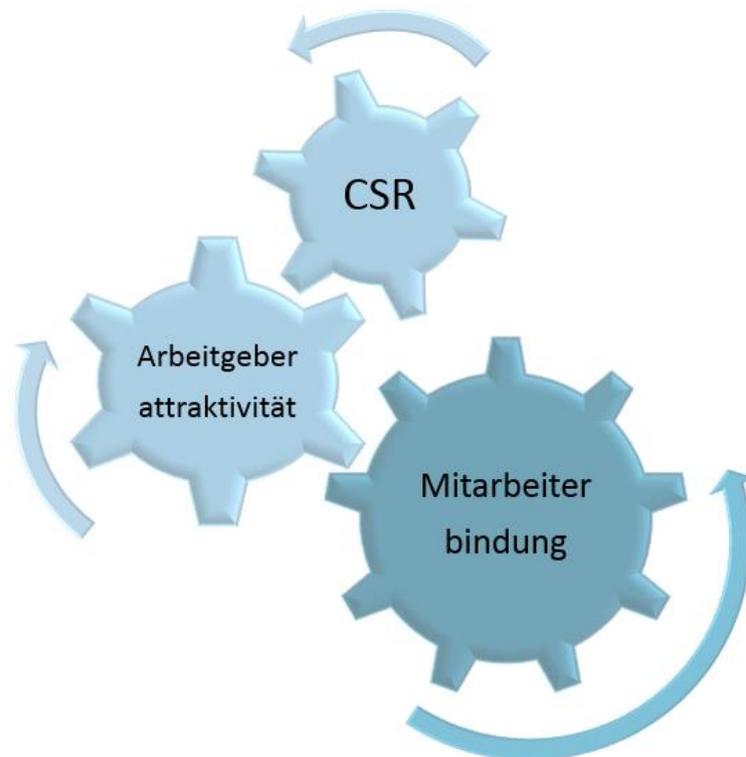


Abb. 37: Zusammenhang von CSR und Arbeitgeberattraktivität, Quelle: Eigene Darstellung.

### **Kritische Reflexion**

Im Zuge der Arbeit wurde sehr viel über die Generation Y recherchiert und auch im empirischen Teil an Insights generiert. Hinsichtlich der Eigenschaften gilt es zu festzuhalten, dass etwaig zu viel über diese Generation polarisiert wird. Das betrifft vor allem die vermeintlich hohen Anforderungen die diese Generation an die Arbeitswelt stellt beziehungsweise durch Personen dieser Generation vermehrt zum Ausdruck kam. An dieser Stelle soll kritisch reflektiert werden, dass jedoch sehr vieles nicht per sé der Generation Y zuzuschreiben ist, sondern mit den generell neuen Lebensanforderungen der Menschen zu tun hat.

Weiters sollte an dieser Stelle auch angemerkt werden, dass die generierten Ergebnisse des empirischen Teils auf die statistische Auswertung der befragten Personen zurückgeht was in weiterer Folge bedeutet, dass die Qualität ebenso davon abhängig ist.

## 11 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE FIRMA MAGNA

Auch wenn sich Magna im steirischen Raum generell einer hohen Reputation erfreut und auch als attraktiver Arbeitgeber gilt, so lassen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen dennoch Handlungsempfehlungen ableiten die künftig berücksichtigt werden sollen, wenn sich Magna weiterhin im Ranking der Top Arbeitgeber wiederfinden möchte.

### 11.1 Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Bezugnehmend auf die Ergebnisse sowohl in der Theorie als auch in der Praxis werden nun Handlungsempfehlungen zu den jeweiligen evaluierten Bereichen gemacht. Diese Ansätze gelten, sofern es mit der Tätigkeit vereinbar ist, nicht nur im White- sondern auch im Blue Collar Bereich. Denn auch hier sind starre Konzepte nicht mehr zeitgemäß.

#### I. Flexibilität und innovativere Arbeitszeitmodelle

Für die aktuelle Generation steht das Gehalt schon lange nicht mehr an erster Stelle. Die jungen Arbeitnehmer von heute streben nach mehr Flexibilität um auf die individuellen Bedürfnisse besser reagieren zu können und sich einer ausgewogenen Work – Life – Balance zu erfreuen. Die starren Arbeitszeitmodelle und Konzepte müssen künftig weichen um die jungen Arbeitnehmer anzusprechen.

##### Home Office

Diese Regelung erfreut sich bei vielen Arbeitnehmern immer größerer Beliebtheit. Es ermöglicht Flexibilität dadurch, dass ein gewisser Anteil der Arbeit außerhalb des Büros erledigt werden kann. Wie diese Möglichkeit bestmöglich eingesetzt werden kann, ist natürlich einerseits von der Tätigkeit selbst abhängig aber andererseits auch von der Bereitschaft der Vorgesetzten. In der digitalen Welt, wie wir sie aktuell erleben, sollte es grundsätzlich möglich sein, dieses Modell vermehrt zum Einsatz zu bringen. Um jedoch auch die Schattenseite nicht außen vorzulassen, setzt dieses Modell eine solide Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten voraus, da die Herausforderung bei Home Office darin liegt, die Produktivität trotz aller möglichen Ablenkungen gleich hoch zu halten wie im Büro.

##### Vertrauensarbeit

Auch dieses Modell setzt, wie es bereits der Name verrät, Vertrauen als Grundpfeiler voraus. In diesem Modell gibt es überhaupt keine festgelegten Arbeitszeiten mehr, da es den Mitarbeitern freigestellt wird, wann diese im Büro anwesend sind und wann nicht. Dieses Modell erfordert statt den Anwesenheitszeiten klare Ziele und Vereinbarungen die es zu einem gewissen Zeitpunkt abzuliefern gilt. Dadurch kann auf den Wunsch der freien und selbstständigen Zeiteinteilungswünsche der Mitarbeiter bestmöglich eingegangen werden. Es gibt die einen Mitarbeiter die lieber zu früh anfangen als zu spät und gerne über den Verlauf der Zeit Dinge anpassen und verändern. Dann gibt es allerdings auch noch jene Mitarbeiter die zu Top Performance auflaufen, je höher der Druck zum Abgabetermin wird. Je nach Typus kann der Faktor Zeit somit individuell, ideal und bestmöglich genutzt werden. Erst hier kommt dem Vertrauen die eigentliche Bedeutung zu, da man sich wirklich darauf verlassen können muss, dass zum Abgabetermin jeder seinen Beitrag vollständig hat.

### Lebenszeit Modell

Manchmal brauchen Menschen Auszeiten die man nicht unbedingt begründen möchte. Darunter fallen beispielsweise der Wunsch nach einer längeren Reise, Neuorientierungen die mit längeren Weiterbildungen verbunden sind, mehr Zeit für die Familie oder ein generelles Time Out.

Die Bereitschaft länger oder kürzer zu arbeiten hängt sehr stark von den individuellen Lebensphasen des Menschen ab. Lebt man beispielsweise gerade in Trennung oder hat im privaten Umfeld Probleme, versuchen sich viele Menschen mit dem Job abzulenken. Dadurch häufen sich in einer gewissen Periode sehr viele Mehr- bzw. Überstunden an. Diese sollten auf dem „Lebenszeitkonto“ gesammelt werden können, um sie bei Bedarf, wie eingangs erwähnt, beliebig konsumieren können. Dies gilt natürlich auch in die andere Richtung, dass man in gewissen Phasen auch Minusstunden machen kann, wenn diese zu gegebener Zeit wieder eingearbeitet werden.

### Gleit- und Teilzeit Modelle

Auch wenn diese Arbeitszeitmodelle bereits geläufig sind, so können diese dennoch adaptiert und neu gestaltet werden. Die Gleitzeit ermöglicht eine flexible Gestaltung innerhalb des vorgegebenen Rahmens in Form einer Kernarbeitszeit. In aller Regel ist diese Kernarbeitszeit jedoch auf den Tag beschränkt. Dieser Rahmen sollte künftig auch die Nacht miteinschließen, da es durchaus kreative Köpfe gibt, die in der Nacht wesentlich besser arbeiten können als unter Tags.

Gleiches gilt für Teilzeitmodelle wenn diese flexibler gestaltet werden und die vereinbarte Sollzeit auf die gesamte Woche individuell verteilt werden kann.

## II. Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Die Halbwertszeit des Wissens verkürzt sich zunehmend was in weiterer Folge dazu führt, dass Weiterbildungen bei den jungen Arbeitnehmern immer stärker im Fokus stehen.

### Training on the Job

Um sich weiterzubilden, sind nicht mehr nur die klassischen Seminare und Fortbildungen denkbar, sondern auch das Training „on the job“, was die positive Folge nach sich zieht spezifisches Know How und Expertise im Unternehmen zu behalten. Auch das sind tolle Ansätze sich im Unternehmen weiterzuentwickeln.

## III. Fordernde Aufgaben und zielorientierte Mitarbeiterführung

Eine zielorientierte Mitarbeiterführung ist für die aktuelle Generation von besonderer Bedeutung. Den Sinn hinter Tätigkeiten zu verstehen bildet den Schlüssel zum Erfolg. Die Zeit von Führungskräften fließt zu oft ausschließlich in die Operative ein, sodass für die Führung der Mitarbeiter meist nur wenig Zeit bleibt.

### Coaching & Mentoring

Die Beratungsfunktion Coaching in das Unternehmen und die Mitarbeiterführung mit einzubeziehen ist auch eine Möglichkeit junge Arbeitnehmer auf deren Weg zu begleiten. Hier geht es besonders um das Arbeiten auf Augenhöhe und das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen mit Hilfe von Mentoren.

### Mitarbeitergespräche

Der Trend von einmaligen Mitarbeitergesprächen pro Jahr, geht schön länger in Richtung begleitender Funktionen und mehrmaligen Gesprächen. Es geht um die Möglichkeit sich über aktuelle Problemsituationen auszutauschen und fachliche Expertise zu erhalten. Es geht um das strukturierte Auseinandersetzen mit den Mitarbeitern wie beispielsweise durch das vorhin angesprochene Coaching & Mentoring.

## IV. Aktives Mitgestalten

Die Generation Y strebt nach aktivem Mitgestaltungsrecht möchte sich gerne mit Inputs einbringen und zu etwas beitragen. Ob diese schlussendlich verwertet werden oder nicht, spielt primär gar keine so große Rolle. Es geht lediglich darum der Generation das Gefühl zu vermitteln Teil von Veränderungen zu sein.

### Beispiele

Neuausrichtungen

Veränderungen in den Strukturen

Erweiterung von Portfolios

Erarbeitung neuer Werte und Normen

## V. Attraktives Arbeitsumfeld

Da sehr viel der aktiven Zeit am Arbeitsplatz verbracht wird, ist sowohl in den quantitativen als auch den qualitativen Ergebnissen heraus gekommen, dass die Generation sich ein attraktives und motivierendes Umfeld wünscht. Ermöglichung von ergonomischen Büros in denen kreatives Gestalten erlaubt und störungsfreies Arbeiten möglich wird. Kleinere Räumlichkeiten den Großraumbüros vorziehen um die Leistung der Mitarbeiter zu steigern.

Weiters fallen in diesen Bereich das zur Verfügungsstellen von Sozialräumen wo man sich für Pausen zurückziehen kann sowie das Arbeiten auf modernen Betriebsmitteln.

## 11.2 Mitarbeiterbindung der Generation Y

Um Mitarbeiter länger an das Unternehmen zu binden, muss der Arbeitgeber auf die Bedürfnisse und Anforderungen reagieren, was bereits im Kapitel 11.1 beschrieben wurde. Hier geht es um den persönlichen Umgang mit den Arbeitnehmern und was für die Mitarbeiterbindung aus der emotionalen Perspektive unumgänglich ist.

### Wertschätzung und Anerkennung

Auch wenn den Vorgesetzten grundsätzlich bewusst ist, dass Wertschätzung und Anerkennung wichtig ist, wird in der Operative dennoch zu häufig drauf vergessen. Die Gründe dafür liegen entweder auf dem hohen Druck der auf Managern lastet, wodurch Rückmeldungen an die Mitarbeiter einfach ausbleiben. Manchmal liegt es aber auch einfach daran, dass Vorgesetzte es nicht gelernt haben. Da Wertschätzung und Anerkennung aber gerade für diese Generation besonders wichtig geworden ist, sollte sich dafür unbedingt Zeit genommen werden. Wenn das verabsäumt wird, verliert man die emotionale Bindung und es machen sich eher Frust und Unzufriedenheit breit. Das wiederum wirkt sich negativ auf die Produktivität der jeweiligen Mitarbeiter aus. Daher ein dringendes Appell: Wertschätzung und Anerkennung ist wichtiger als je zuvor. Soviel Zeit muss sein.

### Aktives Dasein

„Du bist mir wichtig und ein wertvoller Teil von meinem Team“. Auch wenn das aufgrund der operativen Projekte und vielen Dienstreisen der Vorgesetzten nicht immer möglich ist, sollte dennoch darauf geachtet werden. Das bezieht das Interesse darum ein, wo Mitarbeiter in ihren Projekten gerade stehen und ob diese Unterstützung benötigen. Als Führungskraft muss man sich auch neben allem Druck der Operative die Zeit dafür nehmen.

### Auf Stärken der Mitarbeiter fokussieren und diese gezielt einsetzen

Menschen sind unterschiedlich und haben einerseits ihre Stärken aber auch Schwächen. Aufgabe der Vorgesetzten ist es sich mit den Leuten der eigenen Organisation und Abteilung proaktiv auseinanderzusetzen um aufgrund der Eigenschaften die richtigen Teams zusammenzustellen. Ziel ist es die positiven Eigenschaften der jeweiligen Mitarbeiter richtig zum Einsatz zu bringen und deren Stärken noch weiter besser auszubauen, zu vertiefen und weiterzuentwickeln. Was ein Mitarbeiter vielleicht nicht so gut kann wird von einem anderen Mitglied des Teams erledigt und umgekehrt.

### Kleinere Teams

Für eine emotionale Verbundenheit an das Unternehmen ist es wesentlich eine richtige Mischung an Menschen zusammen zu bringen. Um sich mit den Mitarbeitern und den diversen Charakteren von Teams besser auseinandersetzen zu können, ist es sinnvoll diese kleiner zu halten. Dadurch ergeben sich kleinere Führungsspannen in denen aktives Führen von Mitarbeitern erst möglich wird. Erst dann wird der richtige, auf Stärken und Schwächen angepasste, Einsatz von Mitarbeitern erst möglich, da man sich mit den Mitarbeitern tatsächlich auseinander setzen und diese fordern kann.

## 11.3 CSR

Das CSR in Zeiten wie diesen immer wichtiger wird liegt auf der Hand. Ebenso wurde die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung sowohl in der Umfrage als auch durch Meinungen der befragten Experten bestätigt. Wenn Magna sich diesbezüglich engagiert, steigert dies die Arbeitgeberattraktivität was sich in weiterer Folge positiv auf die Mitarbeiterbindung der Generation Y auswirkt.

CSR kann Magna helfen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten und sichert damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Ziel für das Unternehmen ist es, spezifisch auf die Branche bezogen, einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen.

### Bewusstsein schaffen

Um alle Menschen auf einen Wissensstand zu bringen ist es notwendig das Bewusstsein für CSR zu schaffen und es auch in den Köpfen der Mitarbeiter nachhaltig zu verankern. Vielen ist nicht bewusst was CSR eigentlich bedeutet und warum es so wichtig ist. Da der Großteil von den Magna Werken produzierende Betriebe sind ist es umso wichtiger einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Denn selbst bei aller Härte, die in diesem Business herrscht, werden die Zulieferer vermehrt nach solchen Kriterien ausgewählt.

Hier bieten sich die internen Magna Veranstaltungen äußerst gut an, das Thema aufzunehmen und es einheitlich zu internalisieren und bei allen Mitarbeitern ein einheitliches Bewusstsein zu schaffen.

### Individuelle Strategie

Da es nicht immer einfach ist sowohl die ökologischen, ökonomischen und sozialen Anforderungen zu gleicher Maßen unter einen Hut zu bringen ist eine individuelle Strategie notwendig. Diese ist auf das Kerngeschäft von Magna auszurichten. Denn Konsumenten ist es zunehmend wichtiger zu wissen, dass Gewinne verantwortungsbewusst erzielt werden. Das betrifft jetzt nicht nur die ökologischen Belange die sich auf das Umweltbewusstsein richten, sondern auch wie soziale Komponente, wie mit Mitarbeitern umgegangen wird.

### Verantwortlichen definieren

Wie in so vielen Bereichen, damit ist jetzt nicht explizit CSR alleine gemeint, braucht es einen Verantwortlichen der diese Strategie und die daraus resultierenden Aufgaben vorantreibt. Ohne diesen „Hutträger“ kann so eine Umsetzung nicht erfolgreich realisiert werden. Nur wenn sich jemand für einen Bereich verantwortlich fühlt und dementsprechend Ressourcen und Man Power investiert, wird man auch langfristig und nachhaltig Erfolge verzeichnen können.

## 12 RESÜMEE

Dieses abschließende Kapitel fasst die Ergebnisse des theoretischen und empirischen Teils dieser vorliegenden Masterarbeit noch einmal zusammen.

Die Ergebnisse des Theorieteils diese Arbeit spiegeln sich weitestgehend auch in jenen der empirischen Ausarbeitung wider. Die wesentlichen Faktoren, die für die Mitarbeiterbindung erarbeitet wurden, sind im empirischen Teil zuerst von der Generation Y selbst bewertet und beurteilt, und im Nachgang durch Experten Inputs noch weiter vertieft worden. In Bezug auf die Eigenschaften der Generation Y ist zusammenfassend zu sagen, dass es nicht die Generation Y per sé ist, sondern viel mehr die generelle Veränderung der gesamten Belegschaft in Unternehmen. Diese Änderungen beschränken sich allerdings nicht nur auf die jungen Arbeitnehmer sondern auf alle, da sich der gesamte Lebensentwurf der Menschen verändert hat. Der Wunsch nach mehr Flexibilität und Individualität ist in den letzten Jahren immens gewachsen und darauf gilt es sich als Arbeitgeber einzustellen. In früheren Zeiten hatten Menschen andere Bedürfnisse und Anforderungen an die Arbeit. Man hegte Wünsche nach klaren Arbeitszeiten die meist in der Früh begonnen haben und am Nachmittag zu Ende waren. Es kann durchaus sein, dass diese Anforderung bei den aktuellen Arbeitnehmern, insbesondere der Generation Y, noch stärker im Vordergrund steht als bisher. Das ist jedoch weder positiv noch negativ einzustufen, sondern lediglich ein dringender Appell an Magna sich diesem Wunsch anzupassen und darauf mit neuen individuelleren Angeboten zu reagieren. Die Menschen an sich haben sich verändert und das findet sich im Ausdruck dieser aktuellen Generation wieder und bedeutet das alte Konzepte Neuen weichen werden müssen. Zu diesen neuen Anforderungen zählen, neben dem Wunsch nach individuelleren Lösungen, auch ein attraktives Arbeitsumfeld in dem sich die Generation wohl fühlt. Weiters wollen Arbeitnehmer gefordert werden und einer sinnstiftenden Tätigkeit nachgehen die dann zur Selbstverwirklichung beitragen kann. Damit sind vor allem die Vorgesetzten der Mitarbeiter gefordert, diese auch zielorientiert zu führen, denn es ist der Wunsch, mit der eigenen Leistung zu einem Erfolg beitragen zu können und die Richtung zu kennen. Oftmals ist es so, das junge motivierte Leute wegen eines Unternehmens kommen, aber wegen der Vorgesetzten gehen. Diese Aussage ist von einem Experten getroffen worden und trifft den Nagel so mancher Personalproblematik auf den Kopf. In der heutigen Zeit, mit allen technischen Möglichkeiten, sollte es möglich sein, die Zeiten freier einzuteilen um auch dem Wunsch nach einer ausgewogenen Work Life Balance nachzukommen, die bei der Generation Y nach wie vor stark im Fokus steht. Wenn daran gearbeitet wird diese Anforderungen umzusetzen und zu implementieren, wird das Unternehmen durchaus als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen an den sich die Generation Y gerne bindet.

Für eine längerfristige Bindung, unabhängig der Generation, ist vor allem Wertschätzung und Anerkennung der Tätigkeit unumgänglich. Das Schaffen von kleineren Teams in dem sich Arbeitnehmer zugehörig fühlen können um gemeinsam Erfolge zu generieren ist so zu sagen das A und O im Prozess der Mitarbeiterbindung. Mitarbeiter sind und bleiben das wertvollste Gut eines Unternehmens, denn ohne deren Know How und Wissen kann ein Unternehmen langfristig nicht erfolgreich sein.

Abschließend ist festzuhalten, dass dieser Generation ein gesellschaftliches Kommitment und Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft wichtiger geworden ist. Auch wenn es für die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität nicht kriegsentscheidend ist, so ist es ein wachsender Bereich in dem man sich gar nicht genug engagieren kann.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

Abbott, Walter; Monsen, Joseph (1979): *On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosure as a method of measuring corporate social involvement* in: *Academy of Management Journal* 22, S. 501 – 515

Adenauer, Sibylle (2015): *Demografischer Wandel und Auswirkungen auf Unternehmen* in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (Hrsg.) *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

Ali, Imran; Rehman, Kashif; Ali, Syed Irshad; Yousaf, Jamil; Zia, Maria (2010): *Corporate Social responsibility influences employee commitment and organizational performance*, University Islamabad, Pakistan

Ammon, Ursula; Becke, Guido; Göllinger, Thomas; Weber, Frank M. (2002): *Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systemisches Kennzahlen-Management*, Band 126 der Schriftenreihe „Beiträge aus der Forschung“ des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle, Dortmund

Anderson, John C.; Frankle, Alan W. (1980): *Voluntary social reporting – An iso-beta portfolio analysis* in: *Accounting Review* 55, S 467 – 479

Armutat, Sascha (2011): *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden* in: DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) *Praxis Papier* 9 / 2011, S. 11-18

Athanas, Christoph; Graf, Nele (Hrsg.) (2013): *Innovative Talentstrategien*, 1. Auflage, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg

Bauhofer, Bernhard (2004): *Reputation Management: Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts*, 1. Auflage, Orell Füssli Verlag, Zürich

Beck, Christoph (2010): *Detektive bei der Sucharbeit*, in: *Personalwirtschaft Sonderheft*, Heft 12/2010, S. 8-13

Beck, Christoph (Hrsg.) (2008): *Personalmarketing 2.0 Vom Employer Branding zum Recruiting*, 1. Auflage, Hermann Luchterhand Verlag, Köln

Behrend, Christoph (2001): *Erwerbsarbeit im Wandel, Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer und Übergänge in den Ruhestand* in: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.) *Expertisen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung*, Band 2, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Birch, David (2004): *Corporate social responsibility: some key theoretical issues and concepts for new ways of doing business*, in: *Corporate Social Responsibility contemporary insights*, Seite 24 - 53

Birkigt, Klaus; Stadler, Marinus; Funck, Hans Joachim (2002): *Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, Moderne Industrie Verlag, München

Breitschopf, Klaus; Rump, Jutta (2016): *Schwerpunkt Unternehmenskultur*, in: *HR- Report 2015/2016*, S.10 – 25

- Brooks-Harris, Jeff E.; Stock-Ward, Susan R. (1999) *Workshops: Designing and Facilitating Experiential Learning*, 1.Edition, SAGE Publications
- Buck, Hartmut (2001): *Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel – Ziele und Herausforderungen* in: Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft*, S. 11-24, Stuttgart
- Bullinger, Hans-Jörg; Buck, Hartmut; Schmidt Susanne Liane (2003): *Die Arbeitswelt von morgen, Alternde Belegschaft und Wissensintensivierung* in: DSWR 4/2003, S 98.
- Carroll, Archie B. (1979): *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance* in: *Academy of Management Review* 4, S. 497 – 506
- Carroll, Archie B. (1991): *The Pyramid of Corporate Social Responsibility, Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* in: *Business Horizons*, Volume 34, S. 39 – 48
- Dausend, Julia (2008): *Unternehmenskultur und Corporate Responsibility*, 1. Auflage, IGEL Verlag
- Davis, Keith (1973): *The case for and against business assumptions of social responsibilities* in: *Academy of Management Journal* 16, S. 312 – 322
- Felfe, Jörg (2008): *Mitarbeiterbindung*, 1 Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen
- Frederick, William C. (1978): *From CSR1 to CSR2 – The Maturing of Business-and-Society Thought*, Working Paper, University of Pittsburgh
- Glöckler, Thomas (1995): *Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity*, Auflage 1995, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
- Gregarek, Silvia (2006): *Chancen und Möglichkeiten intergenerationeller Bildungsarbeit unter den historisch-gesellschaftlichen Bedingungen der Bundesrepublik Deutschland*. Dissertation an der Universität Dortmund
- Hesse, Gero; Mattmüller, Roland (Hrsg.): *Perspektivenwechsel im Employer Branding – neue Ansätze für die Generationen Y und Z*, Auflage 2015, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Huber, Peter (2010): *Demographischer Wandel als Herausforderung für Österreich und seine Regionen*, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Wien
- Holz, Melanie; Da-Cruz Patrick (Hrsg.) (2007): *Demografischer Wandel in Unternehmen – Herausforderungen für die strategische Personalplanung*, 1.Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010): *Soziale Innovation im Fokus, Skizze eines gesellschaftstheoretisch interpretierten Forschungskonzepts*, 1. Auflage, Transcript Verlag, Bielefeld
- Höpflinger, Francois (1999): *Generationenfrage – Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationsbeziehungen in späteren Lebensphasen*, Studienheft des universitären Institutes INAG, Sion – Schweiz.
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (Hrsg.) (2015): *Leistungsfähigkeit im Betrieb*, Auflage 2015, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

- Kopp, Johannes; Lois, Daniel (2014): *Sozialwissenschaftliche Datenanalyse - Eine Einführung* 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Länge Theo W.; Menke Barbara (Hrsg.) (2007): *Generation 40plus – Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt*, 1.Auflage, Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine; Clausen, Jens (2004): *Bedeutung der internationalen CSR – Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*, Endbericht Münster und Berlin
- Lüscher, Kurt; Liegle, Ludwig (2003): *Generationsbeziehungen in Familie und Gesellschaft*, 1.Auflage, UTB Verlag,
- Mangelsdorf, Martina (2014): *30 Minuten – Generation Y*, 1.Auflage, Gabal Verlag, Offenbach
- Munz, Sonja (2001): *Projektionen zum Fachkräftebedarf bis zum Jahr 2015* in: Ifo Schnelldienst, 22/2001, S. 7-16.
- Müller, Martin; Schaltegger, Stefan (2008): *Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung*, Oekom Verlag, München
- Oertel, Jutta (2007): *Generationenmanagement in Unternehmen*, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Oertel, Jutta in Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014): *Generationen-Management: Konzepte Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Orlitzky, Marc; Schmidt, Frank; Rynes, Sara (2003): *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*. *Organization Studies* 24(3), S. 403 – 441
- Parment, Anders (2013): *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Prezewowsky, Michel (2007): *Demografischer Wandel und Personalmanagement*, 1.Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Promberger, Kurt; Spiess, Hildegard (2006): *Der Einfluss von Corporate Social (and Ecological) Responsibility auf den Unternehmenserfolg*, Workingpaper 26/2006, Universität Innsbruck
- Raithel, Jürgen (2008): *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Ruedel, Irene (2008): *Workshops: Optimal vorbereiten, spannend inszenieren, professionell nachbereiten*, 1. Auflage, Linde Verlag, Wien
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2015): *Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz* in: Informationsdienst Altersfragen, Heft 01, Januar/Februar 2015, S. 10 – 19.
- Sachs, Sybille (2000): *Die Rolle der Unternehmung in ihrer Interaktion mit der Gesellschaft*, Paul Haupt Verlag, Bern

Schein, Edgar H. (1984) *Coming to a new awareness of organizational culture* in: Sloan Management Review, Heft 2, S. 3-16.

Signium International (Hrsg.) (2013): *Generation Y: Das Selbstverständnis der Manager von morgen*, Eine Trendstudie des Zukunftsinstituts, S. 9 – 13.

Süssmuth, Rita (o.J.) *Frauen heute und morgen – ein Blick in die Zukunft* in: NRW Demografischer Wandel: Die Stadt, die Frauen und die Zukunft, S. 19- 27.

Trost, Armin (2010): *Employer Branding – Arbeitgeber positionieren und präsentieren*, 1. Auflage, Hermann Luchterhand Verlag

Vedder, Günter; Krause, Florian (Hrsg.) (2016): *Personal und Diversität – Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft*, 5. Band, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering

Wager, Ruth; Wittmann, Maren; Ries, Stefan (2012): *Vorsicht vor Stereotypen – was die Generation Y motiviert* in: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 3/2012, S. 32 – 34.

Wilkens, Stefan (2007): *Effizientes Nachhaltigkeitsmanagement*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden

Wood, Donna J. (1991): *Corporate Social performance revisited* in: Academy of Management Review 16, S. 691 – 718

Worf, Maria (2012): *Treffen der Generationen*, Dissertation an der Universität Chemnitz, Universitätsverlag, Chemnitz

### **Online-Quellen**

Barblan, Linard (22.01.2014): *CSR als Chance zur Mitarbeiterbindung*  
<http://multimediacampus.ch/csr-als-chance-zur-mitarbeiterbindung/> [Stand 28.05.2016]

Barz, Dana (2009): *Wie verschiedene Generationen erfolgreich zusammenarbeiten*  
<http://de.slideshare.net/sommer22/vortrag-generationen> [Stand 06.05.2016]

Beschorner, Thomas (24.09.2012) Universität St.Gallen (Hrsg.): Was ist eigentlich Corporate Social Responsibility (CSR)? <https://www.youtube.com/watch?v=3ejgFi5hYLQ> [Stand 02.10.2016]

BFI Tirol (Hrsg.) (22.02.2016): *Im Generationen-Mix besser arbeiten*  
[http://www.bfi.tirol/fileadmin/PDF/Pressemeldungen/BFI\\_Tirol\\_Vortrag\\_Generationenmanagement\\_2.pdf](http://www.bfi.tirol/fileadmin/PDF/Pressemeldungen/BFI_Tirol_Vortrag_Generationenmanagement_2.pdf)  
[Stand 12.05.2016]

Bildung Aktuell (Hrsg.) (2014): *TNS Infratest- Studie: Weiterbildung hilft im Wettbewerb um Talente*  
<http://www.bildungaktuell.at/management/studie-weiterbildung-hilft-im-wettbewerb-um-talente/0013198/>  
[Stand 07.06.2016]

Bleumortier, Sabine (18.08.2014): *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 09.05.2016]

Bmfj – Bundesministerium für Familien und Jugend (Hrsg.) (2016): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf*  
<https://www.bmfj.gv.at/familie/vereinbarkeit-familie-beruf/vereinbarkeit-familie-beruf.html> [Stand 27.11.2016]

Buder, Marlen (28.04.2016): *So motiviert man die junge Generation in einer alternden Gesellschaft*  
<https://narciss-taurus.de/alle/so-motiviert-man-die-junge-generation-in-einer-alternden-gesellschaft/>  
[Stand 08.06.2016]

Business Magazin für Unternehmer (o.J.): *Corporate Identity*  
<http://www.foerderland.de/managen/marketing/corporate-identity/> [Stand 24.08.2016]

Business Magazin für Unternehmer (o.J.): *Corporate Culture und Corporate Identity*  
<http://www.foerderland.de/managen/marketing/corporate-culture/corporate-culture-und-corporate-identity/>  
[Stand 24.08.2016]

Dahlhaus, Lars Tibor; Kammers, Ann-Kathrin; Rusniaczek Yvette (2014) *Helikopter-Eltern*  
<http://die-generation-z.de/helikopter-eltern/> [Stand 06.05.2016]

Dohnal, Johanna (o.J.): *Gleichstellung im Beruf*  
<http://johanna-dohnal.at/gleichstellung-im-beruf> [Stand 27.11.2016]

Die Presse (Hrsg.) (01.06.2015): *Die Jungen wollen mehr*  
<http://karrierenews.diepresse.com/home/karrieretrends/4744310/Die-Jungen-wollen-mehr> [Stand 06.05.2016]

Faust, Volker (o.J.) *Betriebsklima – wie sich die Generationen unterscheiden*  
<http://www.psychosoziale-gesundheit.net/psychohygiene/betriebsklima.html> [Stand 06.05.2016]

Fülbeck, Tobias (11.06.2014): *Die Bildungsrevolution im Unternehmen – die Generation Y will Harvard-Fortbildung im Job* [http://www.huffingtonpost.de/2014/05/31/weiterbildung-unternehmen-e-learning\\_n\\_5417667.html](http://www.huffingtonpost.de/2014/05/31/weiterbildung-unternehmen-e-learning_n_5417667.html) [Stand 02.05.2016]

Friedman, Milton (13.09.1970): *The Social Responsibility of Business to increase its profit* in: The New York Times Magazine, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> [Stand 25.05.2016]

Geißler, Cornelia (07.05.2009): *Babyboomer*, in: Harvard Business Manager, Heft 10/2005.  
<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620759.html> [Stand 05.05.2016]

Gründerszene Lexikon (Hrsg.) (o.J.): *Generation X*  
<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/generation-x> [Stand 06.05.2016]

Goos, Miriam (22.02.2014): *Generation Y – so ticken die Selbstoptimierer*  
[http://www.focus.de/gesundheit/experten/miriamgoos/wohlbefinden-am-arbeitsplatz-die-generation-y-moechte-trotz-arbeit-gesund-bleiben\\_id\\_3615485.html](http://www.focus.de/gesundheit/experten/miriamgoos/wohlbefinden-am-arbeitsplatz-die-generation-y-moechte-trotz-arbeit-gesund-bleiben_id_3615485.html) [Stand 08.06.2016]

Hagen, Lara (20.02.2015) *Generation Z: Zwischen Weltretten und YOLO* in: der Standard.at Karriere  
<http://derstandard.at/2000011849915/Zwischen-Welt-retten-und-YOLO> [Stand 27.11.2016]

Hahn, Dominik (15.03.2011): *Employer Branding ist kein Personalmarketing*,

<https://sozialesbrandmarken.wordpress.com/2011/03/15/employer-branding-ist-kein-personalmarketing/>  
[Stand 08.06.2016]

Hauska, Leo (Hrsg.) (22.07.2014): *Was ist CSR? Was ist Nachhaltigkeit? Was verbindet sie?*  
<http://www.nachhaltig-selbstaendig.at/csr-vs-nachhaltigkeit/>

Hegele-Raih, Cornelia (2004) *Leadership*, in: Harvard Business Manager, Heft  
4/2004. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620896.html> [Stand 11.05.2016]

Heisting, Alexandra (WS 2006/2007) *Qualitative Interviews – Ein Leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen*, [https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd\\_leederer/downloads/durchfuehrung\\_von\\_qualitativen\\_interviews\\_uniwien.pdf](https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_leederer/downloads/durchfuehrung_von_qualitativen_interviews_uniwien.pdf) [Stand 08.09.2016]

Hewitt Associates (Hrsg.) (22.04.2010); *Employees Identify „the Green 30“ Organizations based on Eco – Friendly programs and practices*,  
[https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/pdfs/HewittTheGreen30\\_eng.pdf](https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/pdfs/HewittTheGreen30_eng.pdf) [Stand 08.07.2016]

Hochgerner, Joseph (05.11.2015): *Unternehmensentwicklung durch soziale Innovation*  
<https://www.zsi.at/de/object/event/3800> [Stand 13.12.2016]

Hölzl, Hubert (o.J.), *die Generation Y führen*  
<http://arbeitgeber.monster.de/hr/personal-tipps/personalmanagement/personalfuehrung-entwicklung/die-generation-y-fuehren-110655.aspx> [Stand 11.05.2016]

Hübner, Dagmar (30.10.2015): *Im war for talents – bitte mehr als nur „irgendwas mit Menschen“!*  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/im-war-for-talents-bitte-mehr-als-nur-irgendwas-mit-menschen/12520078.html> [Stand 30.04.2016]

Imb – Institut für Medien und Bildungstechnologie (Hrsg.) (o.J.): *Erhebungsmethoden – Vor und Nachteile*,  
<http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/node/739> [Stand 19.10.2016]

Karriere.at Business (Hrsg.) (21.03.2016): *Employer Branding – eine starke Marke ist Pflicht*  
<http://www.karriere.at/hr/t/employer-branding> [Stand 05.06.2016]

Kestel, Christina (10.03.2015): *Bindung steigt, Leidenschaft dümpelt*  
<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/gallup-index-mitarbeiterbindung-steigt-a-1022614.html>  
[Stand 07.06.2016]

Leibow, Cathy (16.10.2014): *Work/Life Balance for the Generations*  
[http://www.huffingtonpost.com/cathy-leibow/worklife-balance-for-the-\\_1\\_b\\_5992766.html](http://www.huffingtonpost.com/cathy-leibow/worklife-balance-for-the-_1_b_5992766.html)  
[Stand 06.05.2016]

Lexikon Online (Hrsg.) (o.J) *Definition Führung*  
<http://lexikon.stangl.eu/2856/fuehrung/> [Stand 17.11.2016]

LifeCourse Associates (Hrsg.) (o.J.): *Generational Archetypes*  
<https://www.lifecourse.com/about/method/generational-archetypes.html> [Stand 16.05.2016]

M+M (Hrsg) (2014): *Mitarbeiter der Zukunft suchen Unternehmen der Zukunft*, HR Report 2013/2014  
<http://www.m-plus-m.de/pdf/archiv1.pdf> [Stand 08.06.2016]

- Mevaleo (Hrsg.) (o.J.): *Generation Y (Millennials)* <http://www.mevaleo.de/module/soziologie/generation-y-millennials.html> [Stand 07.05.2016]
- Müller, Sabine (Hrsg.) (o.J.): *Das Drei-Säulen-Modell* <http://www.bund-bin.de/nachhaltigkeit/saeulen/> [Stand 28.05.2016]
- Mühlböck, Marisa (o.J.) *Die Voraussetzungen für erfolgreiche CSR- Kommunikation* [https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/Buch-und-Online-Handbuch/PR\\_die\\_Prinzipien\\_fuer\\_erfolgreiches\\_CSR-Management.html](https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/Buch-und-Online-Handbuch/PR_die_Prinzipien_fuer_erfolgreiches_CSR-Management.html) [Stand 24.08.2016]
- Oberhofer, Petra (24.07.2008): *Mitarbeiter an das Unternehmen binden und die Vorteile entdecken* <http://www.business-wissen.de/artikel/mitarbeiterbindung-mitarbeiter-an-das-unternehmen-binden-und-die-vorteile-entdecken/> [Stand 07.06.2016]
- Oberrauter, Barbara (21.05.2014): *Kreativitätsförderung im Unternehmen – Innovativ in die Zukunft* <http://www.jobnews.at/kreativitaetsfoerderung-im-unternehmen/> [Stand 07.06.2016]
- Pfefferle, Dirk (20.07.2015): *Die Generation Y erobert den Arbeitsmarkt* <http://www.report.at/blogs/neue-welt-des-arbeitens/entry/202152-die-generation-y-erobert-den-arbeitsmarkt> [Stand 12.05.2016]
- Rieder, Peter (21.02.2014) *Die Generation Z kommt* <http://www.arbeitswelten.at/demografie/die-generation-z-kommt/> [Stand 27.11.2016]
- Santayana, George in TheGenXfiles (Hrsg.) (2009): *Cycles of Generations* <http://www.thegenxfiles.com/tag/cycles/> [Stand 25.05.2016]
- Sächsische Zeitung (Hrsg.) (24.07.2015): *Der Mensch als wichtigste Ressource in Unternehmen* <http://www.sz-online.de/nachrichten/der-mensch-als-wichtigste-ressource-in-unternehmen--3157034.html> [Stand 07.06.2016]
- Schleiter, André; Armutat Sascha (2004) *Was Arbeitgeber attraktiv macht - Ergebnisse einer Wunschprofilerhebung bei potentiellen Bewerbern* <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/was-arbeitgeber-attraktiv-macht-ergebnisse-einer-wunschprofilerhebung-bei-potenziellen-bewerbern-1395> [Stand 28.04.2016]
- Schmid, Harald (o.J): *Employer Branding, ein Spiegelbild der Unternehmenskultur* [http://www.klaglos.at/wp-content/uploads/employer\\_branding.pdf](http://www.klaglos.at/wp-content/uploads/employer_branding.pdf) [Stand 06.06.2016]
- Schnauer, Kathrin (22.08.2014): *Generation Y: So gelingt die Mitarbeiterbindung* <https://editionf.com/generation-y-so-gelingt-mitarbeiterbindung> [Stand 07.06.2016]
- Schöntauf, Jürgen (2013): *Gebrauchsanleitung Generation Y* [http://www.juergenschoentauf.com/pdf/keNEXT-1310/D\\_keNEXT\\_1310\\_Gebrauchsanleitung-Generation-y.pdf](http://www.juergenschoentauf.com/pdf/keNEXT-1310/D_keNEXT_1310_Gebrauchsanleitung-Generation-y.pdf) [Stand 09.05.2016]
- Schröder, Miriam (28.02.2016) *Feedback-Kultur "Wer sich nicht entwickeln kann, geht weg"* <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/feedback-kultur-wer-sich-nicht-entwickeln-kann-geht-weg/13010694.html> [Stand 12.05.2016]

- Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2008) *Gabler Wirtschaftslexikon – Unternehmenskultur*  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html> [Stand 05.08.2016]
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J) *Gabler Wirtschaftslexikon – Employer Branding*  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505812/employer-branding-v3.html> [Stand 17.11.2016]
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2008) *Gabler Wirtschaftslexikon – Soziale Nachhaltigkeit*  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soziale-nachhaltigkeit.html> [Stand 28.05.2016]
- Softgarden (Hrsg.) (03.09.2015) *Mitarbeiterbindung: Die Top 5 Maßnahmen*  
<https://www.softgarden.de/mitarbeiterbindung/> [Stand 07.06.2016]
- Statista (Hrsg.) (2016) *Wie wichtig sind die Kriterien bei der Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers*  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/181885/umfrage/kriterien-fuer-die-wahl-des-arbeitgebers/>  
[Stand 06.05.2016]
- Steigenberger, Karin (2016): *Demografische Entwicklung in Österreich*  
[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 28.04.2016]
- StepStone GmbH (Hrsg.) (2014) *Was Studierende und Young Graduates wollen*  
[https://www.stepstone.at/arbeitgeber/human-resources/hr-studien/upload/Umfrage\\_Was-Absolventen-Wollen\\_final.pdf](https://www.stepstone.at/arbeitgeber/human-resources/hr-studien/upload/Umfrage_Was-Absolventen-Wollen_final.pdf) [Stand 06.05.2016]
- 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 05.05.2016]
- Warkentin, Nils (25.08.2015) *Generation Y: Merkmale der Chefs von morgen*  
<http://karrierebibel.de/generation-y/> [Stand 06.05.2016]
- Weissenböck, Christian (08.02.2011): *Die Recruiting – Challenge: Mut für neue Wege!*  
<http://www.karriere.at/blog/recruiting-challenge.html> [Stand 15.11.2016]
- Weißbach, Barbara (o.J.): *Arbeiten in multikulturellen Teams*  
[http://www.perso-net.de/rkw/Arbeiten\\_in\\_multikulturellen\\_Teams](http://www.perso-net.de/rkw/Arbeiten_in_multikulturellen_Teams) [Stand 16.11.2016]
- Weka (Hrsg.) (30.07.2015): *Flexible Arbeitszeitmodelle helfen der Mitarbeiterbindung*  
<https://www.weka.de/fachbeitrag/flexible-arbeitszeitmodelle/> [Stand 06.05.2016]
- Werle, Klaus (01.05.2012): *Mehr Geld für weniger Arbeit*  
<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/fachkraefte-war-for-talents-und-erwartungen-der-generation-y-a-829778.html> [Stand 30.04.2016]
- Wertekern (Hrsg.), (o.J.): *Employer- Branding Blog: Mitarbeiter gewinnen, binden und begeistern*  
<http://employerbranding-blog.com> [Stand 05.06.2016]
- 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 06.05.2016]

WKO Wirtschaftskammer Wien (Hrsg.) (2016): *Begriff der Unternehmenskultur – wesentliche Definitionen*  
[https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN-Unternehmenskultur/Beratungsverstaendnis/Begriff\\_der\\_Unternehmenskultur\\_wesentliche\\_Definition.htm](https://www.wko.at/Content.Node/FG-UBIT-WIEN-Unternehmenskultur/Beratungsverstaendnis/Begriff_der_Unternehmenskultur_wesentliche_Definition.htm) [Stand 19.08.2016]

Wolf, Günther (16.09.2013): *Mitarbeiterbindung – Wie Unternehmen profitieren*, <http://www.businesswissen.de/artikel/mitarbeiterbindung-wie-unternehmen-profitieren/> [Stand 08.06.2016]

Wolf, Günther (Hrsg.) (o.J.) *Mitarbeiterbindung*,  
<https://mitarbeiterbindung.wolfgunther.de/definition-mitarbeiterbindung/> [Stand 17.11.2016]

Zoller, Steffen (o.J.): *Mitarbeiterbindung: Work-Life-Balance richtig fördern – am besten lebensphasenorientiert* <http://www.greatplacetowork.de/aktuelles2/blogs-und-news/1239-mitarbeiterbindung-work-life-balance-richtig-foerdern-am-besten-lebensphasenorientiert> [Stand 07.06.2016]

4managers (Hrsg.) (o.J.): *War for talents – das Buhlen um High Potentials*  
<http://www.4managers.de/management/themen/war-for-talents/> [Stand 30.04.2016]

4managers (Hrsg.) (o.J.): *Unternehmenskultur*  
<http://www.4managers.de/management/themen/unternehmenskultur/> [Stand 05.08.2016]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	4
Abb. 2: Demografische Altersentwicklung von Österreich, Quelle: Wiwiki (o.J.), Onlinequelle [27.04.2016]. .....	5
Abb. 3: Persönliche Gründe zur Arbeitgeberwahl, Quelle: StepStone (2012), Onlinequelle [02.05.2016]. .	8
Abb. 4: Faktoren zur Arbeitgeberwahl in Prozent, Quelle: StepStone (2012), Onlinequelle [02.05.2016]. .	9
Abb. 5: Benefits für Mitarbeiter, Quelle: StepStone (2012), Onlinequelle [02.05.2016].....	9
Abb. 6: Eigenschaften der Generation Y, Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bleumortier (2014), Onlinequelle [09.05.2016].....	24
Abb. 7: Motivationsfaktoren, Quelle: Ries, Wittmann, Wagner & Zimmermann (2012), Onlinequelle [12.05.2016].....	30
Abb. 8: Die vier Phasen des intergenerationellen Lernens, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gregarek (2006) S. 276. und Worf (2012) S. 158. ....	33
Abb. 9: Die vier „Turnings“ der Zeit von Strauss und Howe und der Generationenzyklus, Quelle: George Santayana, Onlinequelle [25.05.2016]. ....	35
Abb. 10: Zusammenfassende Darstellung der kritischen Betrachtungsweisen in der CSR Diskussion, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Promberger/Spiess (2006) S. 5 (leicht modifiziert). ....	40
Abb. 11: Zusammenfassende Darstellung der positiven Argumente in der CSR Diskussion, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Promberger/Spiess (2006) S. 7 (leicht modifiziert).....	41
Abb. 12: Die Verantwortungspyramide, Quelle: Carroll (1991) S. 42. ....	42
Abb. 13: Zusammenführung der Analyseebenen und unternehmerischer Verantwortung, Quelle: Sachs, 2000, S. 99. ....	44
Abb. 14: Das drei-Säulen Modell der Nachhaltigkeit, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wilkens, 2007, S.11. ....	46
Abb. 15: Darstellung der Unternehmenskultur, Quelle: Schein (1984), S. 4 (leicht modifiziert). ....	49
Abb. 16: Die internen und externen Auswirkungen einer Arbeitgebermarke, Quelle: Wertekern (o.J), Onlinequelle [05.06.2016].....	58
Abb. 17: Wesentliche Bausteine zur Mitarbeiterbindung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	66
Abb. 18: Globale Verteilung von Magna, Quelle: SteyrNET .....	75
Abb. 19: die Kernkompetenzen von Magna, Quelle: SteyrNET .....	75
Abb. 20: CSR durch den Arbeitgeber, Quelle: Eigene Darstellung.....	83
Abb. 21: Bereitschaft zur längeren Mitarbeiterbindung, Quelle: Eigene Darstellung.....	83
Abb. 22: Beschäftigung beim Arbeitgeber in Jahren, Quelle: Eigene Darstellung.....	84

Abb. 23: „Great-Place-to-work“ Einfluss, Quelle: Eigene Darstellung.....	85
Abb. 24: Zeit- und Ressourceninvestition, Quelle: Eigene Darstellung. ....	85
Abb. 25: Emotionale Verbundenheit, Quelle: Eigene Darstellung. ....	86
Abb. 26: Wie lange die Generation Y plant, in einem Unternehmen tätig zu sein, Quelle: Eigene Darstellung. ....	87
Abb. 27: Die wichtigsten Kriterien für die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht des Techniksektors, Quelle: Eigene Darstellung. ....	89
Abb. 28: Die wichtigsten Kriterien für die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht des Wirtschaftssektors, Quelle: Eigene Darstellung. ....	89
Abb. 29: Selbstverwirklichung oder die Möglichkeit Geld zu verdienen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	90
Abb. 30: Steigerung der Motivation und Leistungserbringung durch Karriereoptionen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	91
Abb. 31: Karriere vs. Work – Life – Balance, Quelle: Eigene Darstellung. ....	91
Abb. 32: Sinnverständnis hinter den Arbeitsaufgaben, Quelle: Eigene Darstellung. ....	92
Abb. 33: Die wesentlichen Bereiche die der Generation Y Sorgen bereiten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	92
Abb. 34: Mitarbeiterbindung in Kombination mit den Anforderungen der Generation Y, Quelle: Eigene Darstellung. ....	94
Abb. 35: Mitarbeiterbindung in Verbindung mit CSR, Quelle: Eigene Darstellung. ....	95
Abb. 36: Positiver Zusammenhang CSR, Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	95
Abb. 37: Zusammenhang von CSR und Arbeitgeberattraktivität, Quelle: Eigene Darstellung. ....	104

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1 Erwerbsquote in Prozent zwischen jüngeren und älteren Arbeitskräften im Bundesländervergleich, Quelle: Statistik Austria (2009), Onlinequelle [28.04.2016].....	6
Tab. 2: Übersicht der vier wesentlichen Generationstypen, Quelle: Barz (2009), Onlinequelle [06.05.2016] (leicht modifiziert). ....	31
Tab. 3: Die soziodemografischen Angaben im Überblick, Quelle: Eigene Darstellung. ....	82
Tab. 4: Ausgewählte Fragen für die Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung. ....	97
Tab. 5: Fremdbilderstellung der Experten zur Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, Quelle: Eigene Darstellung. ....	101

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Bzw	Beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
Ggf	Gegebenenfalls
HR	Human Resources

## ANHANG



Corporate Social Responsibility als Beitrag zur Steigerung der  
Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung der Generation Y

Melissa Lippitsch

Masterarbeit 2016

Studienrichtung Innovationsmanagement  
Fachhochschule der Wirtschaft – Campus02

**Interview Leitfaden**  
**Experteninterviews**

### Fragen zur **Generation Y**

- 1) Haben Sie sich mit den generationsspezifischen Merkmalen der Generation Y bereits auseinandergesetzt?
  - a. Welche der Eigenschaften der Generation Y empfinden Sie als **positiv**?
  - b. Welche Eigenschaften der Generation Y sind Ihrer Meinung nach eher **negativ**?
- 2) Bei der Befragung kam überwiegend heraus, dass der Beruf für viele nur mehr eine Möglichkeit zum Geld verdienen darstellt und keine Selbstverwirklichung mehr im Vordergrund steht – haben Sie dafür eine Erklärung bzw. sehen Sie das anders?
  - a. Entscheidung zwischen Karriere und ausgewogener WLB fällt überwiegend auf eine ausgewogene WLB (Work Life Balance)
  - b. Jedoch arbeitet die Generation viel motivierter und zielorientierter wenn ihnen eine „Karriere“ oder ein Aufstieg in Aussicht gestellt wird.

### Fragen zum Thema **Mitarbeiterbindung**

- 3) Glauben Sie, dass es bei dieser Generation überhaupt noch möglich ist eine emotionale Verbundenheit zu schaffen und wenn ja wie?
- 4) Glauben Sie, dass Magna viel Zeit, Geld und andere Ressourcen investiert um sich für die Anliegen der Mitarbeiter einzusetzen? (Welche Maßnahmen würden Sie hier nennen?)
- 5) Glauben Sie dass es in Bezug auf die Bereitschaft der Mitarbeiterbindung ein „Generation Splitting“ gibt? (das bedeutet, dass die ältere Generation im Vergleich zur Jüngeren noch eher einen Bindungswillen zeigt: Stichwort Geburtszeitraum)

### Fragen zum Thema **Arbeitgeberattraktivität**

- 6) Welche der folgenden Kriterien sind Ihrer Meinung nach aus Sicht der Generation Y am wichtigsten? (für die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität)
  - a. Zielorientierte Mitarbeiterführung
  - b. Kreativität und fordernde Aufgaben
  - c. Attraktives Arbeitsumfeld
  - d. Mitgestaltung und Mitspracherecht
  - e. Weiterbildung und Fördermaßnahmen
  - f. Gelebte Unternehmenskultur
  - g. Flexibilität und innovative Arbeitszeitmodelle
  - h. Work – Life – Balance
  - i. Corporate Social Responsibility

### Fragen zum Thema **Corporate Social Responsibility** (“**CSR**”)

- 7) Glauben Sie, dass dieser Generation CSR bzw. soziale Verantwortung im Generellen wichtiger ist als den Generationen davor?
- 8) Glauben Sie, dass sich die Generation Y länger an einen Arbeitgeber bindet wenn ihren Bedürfnissen nachgekommen wird? (Bereiche von Frage 6)
- 9) Würden Sie sagen, dass **CSR positiv zur Arbeitgeberattraktivität beiträgt** und sich die Mitarbeiter dadurch länger an ein Unternehmen binden?

### Fragen: **Ausblick**

- 10) Welche Ideen bzw. Vorschläge hätten Sie aus Sicht von HR dies künftig zu berücksichtigen?  
(Wie könnten diese Inputs bestmöglich in bestehende Prozesse integriert werden)
- 11) Glauben Sie, dass man hier von einer „**sozialen Innovationen**“ sprechen kann, wenn man aufgrund einer neu anrollenden Generation altbewährte Prozesse / Methoden etc. neu ausrichten und gestalten muss?



**Interviewpartner 1: Gernot Augustin**

**Magna Steyr, Fuelsystems Sinabelkirchen**

**Datum: 14.11.2016**

Frage 1:

Das Thema "Zusammenarbeiten" mit Generationen beschäftigt mich tatsächlich sehr. Aber aus Sicht von HR ist noch immer keine Lösung gefunden, wie man das an die Basis speziell hinsichtlich Magna herunterbringen kann. (Sprich auf die Führungskräfte, Teamleiter die täglich damit mit ihnen zu tun haben.) Oder auch nach oben hin in die Führungskräfteebene die größtenteils aus der Generation X besteht, die die Schaffenden sind, und dann auf die Hinterfragenden treffen. Stärken der Generation Y die ich erlebe: ist, dass man nicht einfach nur was erzählen kann, sie hinterfragen wirklich, es muss ein Sinn hinter den Tätigkeiten stehen. "Wozu brauchen wir das" – das ist bzw. sollte nicht nur Generationsspezifisch sein - sondern auch generell auf die Gesellschaft bezogen werden -dieses kritisch hinterfragen. Weiters erlebe ich sie als gut ausgebildet

Frage 2:

Ist die Generation Y ungeduldig und deshalb auch Job Hopper? = Aus meiner Sicht nein, weil wenn man sich aus der Fuel Systems die Fluktuationsraten ansieht da gibt es viele Mitarbeiter die durchaus schon sehr lange dabei sind und die Fluktuationsraten Richtung 0 gehend sind. Kommt auch daher, dass ich der Meinung bin, dass Magna auch einiges bieten kann. Im Inneren ist man viel eher bereit einen Job zu kündigen, weil wir gute Ausbildungen haben und wissen, dass am Arbeitsmarkt Leute mit guten Ausbildungen gefragt sind. Um es diplomatisch zu sagen: "negative Eigenschaften" gibt es in jeder Generation - das Ziel von HR sollte es jedoch sein mit den Stärken zu arbeiten und diese herauszufinden noch weiter auszubauen (Fokussieren). Gerade aus HR Sicht - wenn jemand gehen will kann ich ihn nicht davon abhalten. Wir sind alle ersetzbar.

Frage 3:

Aus reiner persönlicher Erfahrung kann ich sagen, dass vor allem bei Studierenden das Ziel "Karriere machen" noch immer sehr hoch ist, also die sind alle 25 Jahre alt und wenn man Sie fragt was ihre Ziele sind ist "Glücklichsein, Familie gründen und das Leben erfüllt haben" nicht die Antwort. Es ist nach wie vor die Karriere. Vielleicht mit der Einschränkung "nicht um jeden Preis" auch mit dem Wissen, dass sich eingebrannt hat, im Notfall auf Reserven wie Eltern, Familie und Freunde zurück greifen können. "Dinge sind einfach da", was kein Vorwurf an Kinder sein soll - jedoch ist das der Hintergrund für ein gewisses und bestimmtes Verhalten der Generation Y heute. Sie haben es einfach nicht anders erlebt .Es werden immer die Beispiele gebracht von Google und Apple wie die TOP Arbeitsplätze aussehen. Dann denke ich immer an meinen „800 Mann“ Produktionsbetrieb, die im 3 Schichtbetrieb fahren - die Werker an der Linie haben nicht so viele Selbstverwirklichungsmöglichkeiten. Der Werker will einen sicheren Job, im Team ein gutes Betriebsklima und sich mit den Leuten verstehen und sucht nach aktiver Führung. Er will zufrieden seinen Job machen können. Wenn jemand seine Teile in die Maschine legt, wollen wir keine Kreativität haben. Als Idee - kleine Team Besprechungen machen, Vorschläge aufnehmen = aber das Gefühl vermitteln, dass diese anerkannt, wertgeschätzt und auch weitergegeben / umgesetzt werden. Danke zu sagen und auch rückzumelden, wenn etwas nicht funktioniert hat. (Also wenn ein Vorschlag abgelehnt wurde) Selbes gilt

für interne Bewerbungen (auch melden, wenn man es nicht geschafft hat - und was man besser machen muss um es beim nächsten Mal zu schaffen) = WERTSCHÄTZUNG. "Sind wir wieder im Bereich der Führung" wie schwierig Führung eigentlich ist. Man muss sich immer im Kopf behalten was es für Möglichkeiten gibt und wo die Möglichkeiten enden. Denn was hilft es wenn der Werker die Möglichkeiten von Google sieht – diese werde ich nie umsetzen können, weil es einfach nicht geht. Und das wollen wir auch nicht, aber dennoch kann ich mir den Gedankenansatz heraus nehmen. Und man wir 100% Möglichkeiten finden, wie sich auch der Werker verwirklichen kann und ich glaube so gut können wir Menschen uns einschätzen. Einer meiner Antreiber ist die Selbstverwirklichung aber ich weiß ganz genau - wenn ich an der Linie stehe - werde ich das nicht schaffen.

Es geht drum die Möglichkeiten die ich, innerhalb meiner Reichweite habe, auch zu nutzen und Mitarbeitern das Gefühl zu geben einen wertvollen Beitrag geleistet zu haben (in dieser Abteilung, in dem Bereich und zum Team).

Frage 4:

Emotionale Verbundenheit = natürlich, zu 100%. Schaffen kann man das durch "aktives Dasein" gleich wie ich das vorhin schon bezüglich meiner Kinder angesprochen habe. "Dasein und Wertschätzung" und den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln "du bist mir wichtig und ein Teil von meinem Team". Wertschätzung ist als Charakteristik im Fokus. Warum glauben Sie, sind soziale Netzwerke so erfolgreich. Weil es ihnen gelungen ist bei den jungen Menschen ein Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen.

Frage 5:

Ja - ich kann weniger die Steyr beurteilen, weiß aber von den Kollegen und vielen anderen, dass sehr viel in diesem Bereich gemacht wird. Positiver Eindruck. In Weiz zB. Fuel Tec, Presstec, Heavy Stamping, die ja stark „blau“ ist – bezogen auf das Verhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten, wird sehr viel für die Mitarbeiter getan und es gibt Zugehörigkeitsraten die gewaltig sind (lange Dienstverträge, Jubilare etc.) Da sind Leute dabei (15 waren es im Herbst) die seit 25 Jahren im Unternehmen sind. Aber um auf die Generation Y zu kommen und die Wechselwilligkeit die Sie angesprochen haben empfinde ich nicht als negativ. So toll eine langjährige Zugehörigkeit auch sein mag, umso herausfordernder ist es auch durch die Haltung "Haben wir ja immer schon so gemacht" "war ja immer schon so".

Frage 6:

Zum Thema Generation Splitting gibt es einen Vortrag von Peter Tavalato. Er warnt von genauen Abgrenzungen. Wir würden 85´ geborene finden, die ganz affin den Millenials sind und 99´ geborene die vom Herzen und Mindset eher Richtung Generation X gehen. Bei Z´lern wissen wir, dass sie von der Charakteristik her ganz anpassungsfähig sind und wieder stärker nach Regeln suchen.

Frage 7:

Es geht um das soziale Engagement. Ich glaube ja, weil beginnend mit X, die mussten nicht so viel aufbauen nach den Weltkriegen. Aber vor allem die Y´ler mussten nichts mehr aufbauen. (Soziale Kompetenz, man macht sich Gedanken über Andere und hat es aber noch nicht ganz hinbekommen und noch nicht ganz durchschaut). zB: Führungsthema = wir verwechseln die Konsequenz in der Sache und den Kuschelkurs mit dem Mitarbeiter. Viele trauen sich nicht einmal die Mitarbeiter korrekt zu führen und

verwechseln das mit "harter Mitarbeiterführung" (Stichwort: richtige Mitarbeiter Führung) und deshalb glaube ich, dass je jünger die Menschen sind (aktuell) CSR von immer größerer Bedeutung ist (Mitnehmen von Schwächeren).

Frage 8:

Eine Antwort ganz simple "Undercover Boss" was passiert da? Da werden jene Mitarbeiter ausgewählt die ein Schicksal haben, denen es schlechter geht. Was viele Mitarbeiter von Magna auch machen = die werden sozial unterstützt. Ja natürlich trägt es zur Arbeitgeberattraktivität bei. Es ist eine spannende Zeit aufgrund der Flüchtlingswelle die über Europa herein kommt. Es ergeben sich Werte im sozialen Verhalten (wie kümmere ich mich um schwächere) =dadurch entsteht und geschieht eine Veränderung im Wertewandel.

Frage 9:

„Beschäftigen mit unterschiedlichen Generationen und auf diese Eingehen - in das Denken der Mitarbeiter und Führungskräften von Magna hineinbringen" = ich muss mein Verhalten ändern und Prozesse überdenken. Das ist keine soziale Innovation sondern eine soziale Revolution - das wird in der Literatur strenger beschrieben als es tatsächlich am Arbeitsplatz ist. Die Baby Boomers gehen in Pension und es werden die X'ler mit den Y'lern und Z'lern gemeinsam auf einem Arbeitsplatz arbeiten. (3 neue Generationen wenn nicht sogar 4 = WOW) Der Erfolg wird nur durch ein Miteinander möglich sein. Es gibt immer die einen die schon "am längsten" dabei sind "die neuen". Erfolg: bedeutet Input von allen. Da sind wir noch ganz weit weg - wenn man sich die Herausforderungen ansieht (vor allem im Blue Collor Bereich) Es geht um triviale Dinge wie "meldet rück oder redet miteinander, keiner weiß was los ist". Das kommt auch immer im Meinungsspiegel zurückgemeldet. Daher empfinde ich es als äußerst wichtig, daran vermehrter denn je zu arbeiten.

## **Interviewgruppe 2: Personen wollen anonym bleiben**

**Datum: 18.11.2016**

Frage 1:

Je jünger die Menschen sind, umso selbstständiger werden sie. Ich habe das Gefühl auf Augenhöhe mit ihnen arbeiten zu können. Sie sind Digital Natives und können mit all diesen Tools sehr gut umgehen. Ich finde das hinterfragen sehr positiv, wenn der Mitarbeiter versteht und weiß, wann das "warum" Fragen aufhören muss. Je größer die Organisation, umso schwieriger ist es oft, das berechnete Warum zu hinterfragen - und in der Karriere muss man nicht alles verstehen sondern muss auch akzeptieren lernen, wann mit dem Hinterfragen Schluss ist. Auf der Bereich rund um sozial ethische Aspekte kommt immer stärker in den Vordergrund.

Frage 2:

Aus dem positiven Aspekt der Selbstständigkeit ergibt sich im Gegenschluss ein Problem mit der Lenkung (in Bezug auf ältere Führungskräfte). Es ist wichtig, dass zum richtigen Zeitpunkt kommuniziert wird (je größer der Konzern wird umso schwieriger wird es. Was darf und kann man in einem börsennotierten Unternehmen überhaupt sagen). Ein weiterer negativer Aspekt ist das mangelnde Durchhaltevermögen und um etwas kämpfen zu müssen. Man schaut wo es Möglichkeiten gibt und wenn es die nicht gibt - gehen sie einfach. Dieses "um etwas kämpfen" und Loyalität sind nicht mehr so stark vorhanden. "Sie müssen nicht alles verstehen - sie müssen es akzeptieren können und wenn sie das nicht können - dann müssen sie gehen". Die Generation Y hat generell ein Problem damit, zu akzeptieren dass sie nicht alles verstehen muss. Die älteren Generationen tun sich da viel leichter.

Frage 3:

Oft kommen die Leute direkt von der Uni und haben noch keine Ahnung von der Arbeit - wollen aber nach einem Jahr schon Programm Manager sein. Aber man muss erst einmal in gewisse Positionen wachsen und in dem wachsen was man aktuell macht und sich dort weiterbilden. Nur ein Studium alleine reicht nicht aus. Und nicht jeder der eine Uni abgeschlossen hat ist automatisch ein Talent = Dieser Irrglaube stört mich einfach. "Das Unternehmen muss mir eine Karriere bieten" = das stimmt so überhaupt nicht, denn dafür ist der Eigenantrieb verantwortlich und man muss sich Ziele selbst setzen. Für eine Karriere ist proaktive Arbeit notwendig - denn wer nur drauf wartet, dass die Firma jemandem alles mundgerecht serviert - wird nie Karriere machen. Das Unternehmen versucht schon gezielt Chancen zu bieten und Leute zu fördern und Coachen - aber es ist nicht mehr so hierarchisch wie vorher. Durch größere Verantwortungsbereiche die Leute motivieren und weiterentwickeln.

Frage 4:

Emotionale Verbundenheit = Ja ist ganz klar möglich. Regional gesehen hat Magna einen guten Ruf als Arbeitgeber. Diese Branche zahlt sehr gut. Geld ist zwar ein Hygienefaktor und nicht alles - aber dennoch wird Geld wichtig sein. Magna ist ein sicherer Arbeitgeber. Magna fördert den Teamgedanken und es gibt einen zusätzlichen freien Tag wenn man einen Ausflug macht. Wir fördern, dass es Zeit gibt, wo der wöchentliche Review auch durchgeführt werden kann und Leute miteinander reden und sich austauschen

können. Arbeitertreffen wo man Leute informieren kann. Soweit rechtlich möglich wurde die "Vertrauensarbeitszeit" ausgerollt, die Mitarbeitern weitestgehend ermöglicht selbst zu entscheiden wann sie arbeiten wollen und wann nicht. (Fern von Kernzeiten und Stempelzeiten). Home Office ist auch eine Möglichkeit sofern der Vorgesetzte dem zustimmt und das mit der Tätigkeit an sich vereinbar ist. Weiterbildung und Trainingsmöglichkeiten, auch wenn es ältere Stichworte sind, sind nach wie vor wichtig. Vision und Strategie und Ausrichtung des Unternehmens wird auch immer wichtiger. Identifikation mit dem Unternehmen und dem was es tut ist für die Bindung sehr wesentlich und entscheidend. Weiters geht es um das Team & Anerkennung, und die Frage was ich zum Unternehmenserfolg beitragen und etwas bewegen kann.

Frage 5:

Außergewöhnlich. Die Ressourcen die Magna investiert sind gewaltig. Ich habe bisher noch kein Unternehmen erlebt, dass mehr investiert hätte. Da stellt sich wenn überhaupt eher die Frage - ob an den richtigen Bereichen investiert wird.

Frage 6:

Die Frage zum Generation Splitting wurde nicht gestellt

Frage 7:

Welche Entscheidungen werden getroffen die die Mitarbeiter beeinflussen. zB: Die Automobilindustrie ist sehr oft von Schwankungen betroffen mit denen ich als Arbeitgeber rechnen muss. Wie gehe ich jedoch mit den betroffenen Mitarbeitern um, kann ich diese drüber retten? Das ist auch ein Bereich von CSR. Werden die Leute einfach gekündigt oder nehme ich mir die Zeit Mitarbeiter vielleicht in Partnerbetrieben oder in Tochterfirmen unterzubringen? Und da ist Magna sehr sozial, bei aller Härte die in diesem volatilen Business steckt. Denn wenn der Kunde nicht abrufen, fallen automatisch Schichten aus, was bedeutet Mitarbeiter nicht beschäftigen zu können. An diesem Punkt muss man auch die Betriebsräte ins Spiel bringen, die sehr aktiv helfen. In solchen Zeiten kann man Leute auf Ausbildungen schicken und dann wieder zurück zu holen. (Hat auch eine tolle Außenwirkung - das ist nachhaltig und man kann die Leute binden indem man sie ausbildet während Auftragslagen nicht rosig sind, und dann wieder zurück holen kann und dafür hat man motivierte Leute die einem dankbar sind.

Frage 8:

Intern ja. Und hat eine große Wirkung wenn man sich sozial verhält. Aus den Bereichen die vorhin gefallen sind: wenn der Arbeitgeber 75% davon abdeckt und CSR nun nicht dabei ist, wird das nicht viel ausmachen. Wenn Arbeitgeber es jedoch vorantreibt, dann ist es zusätzlich und unterstützend, dass Mitarbeiter diese gesellschaftliche Verantwortung und auch soziale Aktivitäten sehr schätzen. Abschließend gesagt glaube ich, dass man in dem Bereich gar nicht wenig genug tun kann. Selbst wenn es nicht kriegsentscheidend ist - es ist absolut wichtig!

Frage 9:

Beispiel Führung. Ich glaube früher wurde so geführt "ich gebe dir einen Auftrag den du machst und mir wieder zurück gibst und ich gebe den dann weiter". Heute ist es anders "ich gebe dir den Auftrag ich überlasse es dir wie du das machst, denn viele Wege führen nach Rom. Das ist schon ein innovativer

Ansatz den es früher nicht gegeben hat. Ich helfe dem Mitarbeiter wenn er Schwierigkeiten hat, aber er muss nicht kommen, weil ich gehe davon aus, dass er es professionell macht. Das Kontrollieren hat dennoch nicht aufgehört - wenn man alles nach dem Laizefaire Stil machen würde - wird man als Führungskraft versagen. Ich überlasse es zwar dir aber ich würde dennoch gerne "nachschaun" wo wir stehen. Es geht um die richtige Balance und damit ist das "Why" befriedigt - das glaube ich ist die Innovation dass man trickreicher sein muss, und mehr auf das Individuum eingehen muss, da jeder etwas anderes braucht. Die einen wollen Bestätigung, der andere will in Ruhe gelassen werden und noch der andere ist froh überhaupt was zu hören. Feedback ist nicht für alle gleich, denn der eine erhält direktes Feedback und dadurch fällt für ihn die Welt zusammen, dem anderen muss man es direkt ins Gesicht sagen, da es sonst nicht ankommt. Das Umgehen mit der Individualität ist die Innovation die stattfindet und stattgefunden hat. Eines was die Generation Y sicher besser kann als ältere Generationen, ist der Umgang mit Veränderung. Veränderungen sind für ältere Leute eine furchtbare Belastung = bei den Neuen wird es als Herausforderung gesehen.

### **Interviewpartner 3: Hans-Jörg Tutner**

**Magna Steyr, Graz**

**Datum: 22.11.2016**

Frage 1 und 2

Ich möchte hier ein wenig mehr ausholen - ich habe mit der Beschäftigung rund um die Generationen eher ein Problem, weil ich merke, dass sich die gesamte Belegschaft ändert. Es geht alles in dieselbe Richtung und das ist nicht nur auf die Jüngeren beschränkt, sondern bezieht sich auf die Änderung des Lebensentwurfes der Menschen. Es ist so, dass die Individualität der Menschen wächst. Früher war es den Menschen genügsam, wenn sie um 08 in die Arbeit gingen und um halb 4 wieder zuhause waren. Mit dem Wunsch nach möglichst wenig Veränderung und alles in genormten Bahnen war. Heute ist es so dass Menschen ganz andere Ansprüche an das Leben haben - und das betrifft nicht nur die Generation Y sondern auch die "Älteren" die sich vom Arbeitgeber individuellere Lösungen wünschen. Es ist nicht mehr das "genormte" - und das zieht sich durch alle Altersgruppe. Vielleicht ist es bei der Generation Y noch stärker ausgeprägt aber die Leute wünschen sich einfach neue Angebote die auf die Individualität Rücksicht nehmen. Und das ist weder positiv noch negativ = denn "it is what it is". Ich muss mich als Arbeitgeber drauf einstellen und positiv drauf zugehen. Menschen haben sich verändert und es findet sich meist im Ausdruck der jugendlichen Generation wieder wo alte Konzepte den Neuen weichen. Das gehört dazu und darauf müssen wir Arbeitgeber reagieren - um den Kreis zu schließen - wir müssen neue Dinge anbieten wollen.

Frage 3:

Was die Leute sich erwarten ist eine sinnstiftende Tätigkeit. Ich muss in der Tätigkeit einen Sinn sehen und muss die Möglichkeit haben - zu erkennen, dass ich etwas bewege und die Richtung kenne und da kann Karriere ein Teil davon sein. Aber das sinnstiftende ist das entscheidende. Wenn ich das nicht habe, könnte man rundherum 1000 Dinge anbieten die für die Attraktivität des Arbeitgebers auch wirken - jedoch wird das die Wichtigkeit einer sinnstiftenden Tätigkeit nicht ersetzen. Es geht nicht nur um die Arbeit an sich, sondern es gibt zeitlich begrenzte Abschnitte, wo man sich bewusst zurück nehmen möchte um beispielsweise bei der Gründung einer Familie dabei zu sein. Ein Time out zu nehmen oder sich ein halbes Jahr fortbilden. Am Ende motiviert man mit einer sinnstiftenden Tätigkeit am meisten. Bei der Magna (egal welche Gruppe) hauen sich die Leute überdurchschnittlich hinein. Quer über den Globus mit unterschiedlichen Kulturen. Eines eint die Leute - das sie sich alle übermäßig einsetzen. Uns gelingt es die Leute zur Arbeit motivieren, vl. besser als andere weil die Sinnhaftigkeit in der Tätigkeit der Schlüssel zum Erfolg ist.

Frage 4:

Emotionale Verbundenheit = Ja definitiv ist das noch möglich. Ich bin nun seit 16 Jahren bei der Magna und kenne sehr viele Bereiche. Woraus entsteht der Sinn? Da gehört auch der Erfolg dazu und ist für eine emotionale Zugehörigkeit auch ausschlaggebend und wichtig. Wenn es gelingt die richtige Mischung an Menschen zusammenzubringen, die den Mehrwert eines Teams verstehen - sich als Individuum zugehörig

fühlen gelingt Erfolg und eine emotionale Verbundenheit. Man geht mit einer Freunde in die Arbeit. Sowohl in der Powertrain und in der Steyr ist das maximal gelungen. Auch in Graz, einem großen Standort lassen sich dieselben Phänomene erkennen.- Es gibt ein Projekt, die Leute arbeiten gut zusammen, sind gut geführt und man hat Erfolg = dadurch entsteht emotionale Verbundenheit.

Frage 5:

Wir machen gerade die kleine Übung 3000 Mitarbeiter rekrutieren zu müssen - wofür wir eine Roadshow in der Steiermark machen und das Projekt und die Magna vorstellen. Dazu gehören auch die Arbeitsbedingungen. Somit präsentieren wir in 10 Minuten kompakt und zusammengefasst was wir bieten. Da kommt selbst von den eigenen Mitarbeitern das Feedback das es großartig ist was wir leisten und anbieten. Besonderheit in Graz ist es, die Mittel zu haben um mehr Sachen umzusetzen und zu ermöglichen als kleinere Standorte. Wir investieren sehr viel und das wird auch immer stärker werden. Der Kampf um die Arbeitskräfte ist enorm und wird sogar noch zunehmen. Man muss sich um Mitarbeiter noch mehr bemühen als bisher - und da muss auch Magna noch etwas lernen. Jedoch bemüht man sich enorm und investiert extrem viel. Das gilt auch für die Powertrain.

Frage 6:

Wir hatte in der Great Place to Work Umfrage eine interessante Entwicklung festgestellt. Diese ist nach Generationen aufgeteilt und das spannende war, dass das meiste negative Feedback von 40 - 45 Jährigen kam, die bereits seit 10 - 15 Jahren im Betrieb sind. Wohingegen die Jungen euphorisch sind und erst ziemlich neu im Unternehmen. Sehr gutes Feedback die sehr lange im Unternehmen sind. Irgendwann gibt es einen Zeitpunkt wo alles selbstverständlich wird und man extrem zu jammern beginnt. Grundsätzlich würde ich jedoch nicht sagen, dass Jüngeren in den Umfragen ein anderes Verhalten haben als die Älteren. Da schaut man sich eher die Bereiche an - sind diese gut gemanaged = gutes Feedback. Anderer Bereich eher nicht so gut gemanaged = eher negativeres Feedback. Es hat mit dem Umfeld zu tun - und mit der Arbeit, eher nicht mit der Generation per se. Durch lange Zugehörigkeiten entsteht Selbstverständlichkeit und deshalb kommt das Jammern - das ist ähnlich wie in der Politik. Österreich ist eines der reichsten Länder - die Leute haben alles und es geht uns besser als je zu vor aber dennoch ist alles schlecht. All das worüber hier gesprochen wird bezieht sich nicht nur auf white - sondern auch auf Blue Collars. Auch Ihnen muss man neue Zeitmodelle anbieten (keine starren Arbeitszeiten mehr). Flexibel im Sinne der Mitarbeiter - es muss von beiden Seiten fair betrachtet werden. Arbeiter können in bestimmten Grenzen bzw. Zeitfenstern früher oder später kommen, da die Starren Modelle nicht mehr zeitgemäß sind. Wir müssen den Menschen "Lebenszeitmodelle" anbieten. Man muss "Fenster" anbieten wo sie nicht arbeiten müssen (aus welchen Gründen auch immer) und dafür in anderen "Fenstern" wieder mehr arbeiten. Es geht genau um das Lebensarbeitszeitkonzept das immer individueller wird. Das ist die größte Herausforderung, da wir sonst künftig keine Leute mehr bekommen und auch halten werden können (Arbeitskräfte werden weniger)

Frage 7:

Es ist ein Trend der Gesellschaft, dass man sich diesem Thema offener stellt. Man kann an dem Thema nicht vorbei, schon alleine von den gesetzlichen Regelungen. Es würde auch von den Mitarbeitern nicht mehr getragen werden (in dem Kulturbereich wo wir leben). Es gibt in Deutschland eine Partei die aus den

Gedanken heraus gegründet wurde - und eine Minderheitenfeststellung war - heute sind wir so weit, dass sich die Grünen schwer tun über dieses Thema zu positionieren, da alle das Thema internalisiert haben und es für jeden selbstverständlich geworden ist. Alleine daran merkt man, dass sich die Gesellschaft verändert hat.

Frage 8:

CSR hat selbstverständlich einen positiven Einfluss. Der Kreislauf schließt sich, wenn gesellschaftliche Verantwortung vorangetrieben wird nehmen Mitarbeiter dies positiv wahr und empfinden den Arbeitgeber als attraktiv. Natürlich spielen hier auch andere Faktoren mit die diese beeinflussen - jedoch wenn Mitarbeiter den Arbeitgeber und das Unternehmen als attraktiv einstufen dann ist die Bindungsbereitschaft dadurch höher. Great Place to work findet jährlich statt, was wir natürlich nicht ewig machen werden - aber vorgenommen 3-5 Jahre. Man versucht basierend auf dem Mitarbeiter Feedback sich in die Richtung zu entwickeln die die Mitarbeiter vorgeben. Die 2 Befragungen werden verbunden – daraus gibt es Aktionspläne die konsequent verfolgt werden. Wir haben quer über die Organisation Aktionspläne die Bereich für Bereich verteilt werden. Es gibt bereichsübergreifende und bereichsspezifische als auch gruppenübergreifende Themen. Verantwortlich für diese Aktionspläne sind Koordinatoren. Zu guter Letzt werden die Tätigkeiten auch gereviewed. Da man aktuell an einem Punkt angelangt ist - das aus dem Meinungsspiegel nicht mehr so viel heraus kommt wie früher - setzt man aktuell viel mehr auf die individuellen Kommentare der Mitarbeiter an denen dann gearbeitet wird. Zusammengefasst: Es als kontinuierlichen Verbesserungsprozess verankern der vorangetrieben wird. Es geht um die Abarbeitung der Punkte und darum Verantwortlichkeiten zu definieren, immer schauen, dass man einen Schritt weiter geht. (Mensch vs. Maschine) mit Technik beschäftigen wir uns stundenlang aber sobald es um Menschen geht hat niemand Zeit.

Frage 9:

Soziale Innovation = Ja, denn ich halte zu dem Thema Vorträge und dort beschreibe ich den Wandel (Digitalisierung und auch dass und wie sich die Menschen verändern) und dann frage ich immer nach der "Magna Response" = wir sind Evolution instead of Revolution. Wir müssen lernen die Zeichen in diesem Prozess zu sehen und deuten. Weiters diese ständig anpassen und diese Innovationen entwickeln und implementieren = das ist ein stetiger Prozess wo man schauen muss, dass man sich weiter entwickelt und nicht stehen bleibt.

**Interviewpartner 4: Rene Moser**

**Magna Cosma: Presstec, Weiz**

**Datum: 06.12.2016**

Frage 1:

Ich empfinde die junge Generation viel flexibler als Generationen davor. Man muss ihnen diese Flexibilität aber auch möglich machen. Das ist im Arbeitsbereich oft bisschen schwieriger und es ist im Angestelltenverhältnis auch leichter als im Arbeiterbereich. Aber die Flexibilität an sich ist sicher ein großes Plus. Dann natürlich auch das technische Know How das die junge Generation schon in der schulischen Ausbildung genossen und einem Betrieb sehr frischen Wind hinein bringt. Dadurch wird ein neuer Blickwinkel ermöglicht. Im Vergleich zu Mitarbeitern meiner Generation, die sich aus diesem Thema vielleicht irgendwann schon ein wenig verabschiedet haben und nur mehr nach einem gewissen Schema arbeiten. Hinterfragen ist auch sehr wichtig und kommt aus der Ausbildung, dass aufgrund eines größeren Wissens - sich mehr Fragen aufzulegen. Und das hinterfragen bringt bei eingefahrenen Prozessen die Möglichkeit mit sich, diese generell zu hinterfragen und auch aufzubrechen. Neue Gedanken machen und auch fragen ob diese Prozesse noch zeitgemäß sind. Weiters die klaren Formulierungen was sie sich vom Arbeitgeber und Arbeitsleben erwarten.

Frage 2:

Diese "Konstante" die ältere Generationen noch hatten ist irgendwie gefallen. Natürlich wird mehr probiert und es wird möglicherweise schnell die Entscheidung getroffen ein Unternehmen / Arbeitsbereich zu verlassen. Es fängt schon beim Einstellungsgespräch an, dass die Generation eher fordernder ist und sie wissen was sie wollen und sprechen das auch ganz genau an. Das ist natürlich auch positiv! Es hat alles seine Vor- und Nachteile. Das Generationen Delta das sich daraus ergibt ist relativ groß und es ist dadurch manchmal schwieriger die jungen zu integrieren. (Bezogen auf die gesamte Mannschaft). Das ist eher negativ - da sie nicht den Willen haben sich so zu integrieren.

Frage 3:

Ich glaube, dass wir bei der Presstec jedem die Möglichkeit geben und das wird auch so gelebt. Jeder hat die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln und auch Fortbildungen zu machen. Natürlich muss man auch hier differenzieren, jemand der Pressen bedient hat sicher die Möglichkeit Vorarbeiter oder Teamleiter zu werden. Wir haben an diesem Standort natürlich fast nur Blue Collar Bereiche und da ist es sicher möglich sich zu entwickeln - es ist eher die Frage wie sehr das von den Mitarbeitern gewünscht wird. Wir haben eher das Problem Teamleiter zu finden, die diese Verantwortung übernehmen wollen. Wir arbeiten an dem Thema und bieten auch Seminare zum Thema Führung an, wo wir junge, motivierte Mitarbeiter in diesen Bereich bringen wollen = da wir Führungskräfte brauchen, aber es ist eben nicht immer so, dass auch diese Chance ergriffen wird. Da steht dann zwar oft die Work Life Balance im Vordergrund - da natürlich der finanzielle Anreiz noch besser ist und es einiges on top gibt - aber es wird eher die Komfort Zone mit fixen Arbeitszeiten nicht so gerne verlassen. Es gibt Menschen die haben Führungskräftequalitäten (das kann

aus Jugendjahren oder aus der Freizeit sein (Vereinsleitung) wo diese schon ausgebildet werden. Wenn das jemand nicht erfahren hat, muss man den dort hinbringen = und das ist dann Training. Natürlich gibt es zwischen White und Blue Collar Bereich von der Selbstverwirklichung her Unterschiede. Auch wenn es hier an unserem Standort sicher mehr Blue Collars gibt, unser White Collar Bereich ist auch gar nicht so groß aufgestellt wie vielleicht in manch anderen Werken - und es somit schwieriger ist, da wir so viele Führungspositionen gar nicht einmal haben. Natürlich entwickeln wir uns weiter und wir werden immer mehr aber ja die Möglichkeit muss ja nicht immer mit einer Führungsposition zusammenhängen. Auch wenn die Geltungsbereiche zwischen Blue und White Collar Bereich unterschiedlich sind, so arbeiten wir dennoch sehr stark daran, sowohl im einen als auch anderen Bereich Möglichkeiten für Weiterbildungen und Aufstiegsmöglichkeiten jeglicher Art zu bieten. Ob ein Mitarbeiter dann überhaupt so eine Position übernehmen will ist von den Vorgesetzten in den Mitarbeitergesprächen herauszufiltern. Stichwort gemeinsames Erarbeiten von Entwicklungsplänen, was natürlich auch bedeuten kann, dass ich als Vorgesetzter einen guten Mitarbeiter Magna intern "verliere" und diesen ziehen lassen muss weil wo anders die Möglichkeit besteht die ich ihm nicht bieten kann. (Know How bleibt intern im Konzern und das ist das wichtigste), denn wenn man das verabsäumt, verliert man ihn möglicherweise ganz = und das sollte nicht sein, denn man investiert ja doch einiges an Zeit und Geld (Trainings). Und da wir ein gewinnorientiertes Unternehmen sind sollte natürlich vermieden werden, gute Mitarbeiter zu verlieren.

Frage 4:

Ich bin mir sicher, dass es möglich ist = nur muss man eben anders an das Thema heran gehen. Nur mit "starren Konzepten" wie „das sind unsere Werte und Normen“, wird man einen jungen Menschen nicht mehr abholen können. Es gibt andere Mittel und Wege die Jungen an das Unternehmen zu binden. Man muss auf die jeweiligen Personen im Detail mehr eingehen, da das "Gießkannen Prinzip" hier nicht mehr funktioniert. In der heutigen Zeit ist es eigentlich komplett egal wo jemand sitzt, auch wenn der persönliche Kontakt immens wichtig ist. Es geht zwar schon darum eine Richtung vorzugeben, aber nicht mehr starr wie diese zu erreichen ist. Es wird ein Umdenken notwendig sein, um die Jungen überhaupt zu bekommen. Man muss lernen Vertrauen im Voraus entgegenzubringen, dass der Mitarbeiter seinen Job gut machen wird. Dieser kann und darf auch hinterfragen) Mit diesem Vertrauen kommt es dann auch zu einer Bindung. Ganz egal wie man die Hierarchie sieht, die Werte - Normen und Visionen gelten für alle Mitarbeiter und sie werden auch miteingebunden und gebeten mitzuarbeiten. Wir wollen alle abholen - ganz obgleich der Beschäftigung, da ist hier nicht relevant. Wir wollen die Kultur stärken und dazu ist jeder eingeladen mitzuwirken

Frage 5:

Ich kenne unzählige Unternehmen vor meiner Zeit bei Magna und deshalb kann ich sagen, dass Magna wirklich sehr viel Zeit investiert und Geld in die Hand nimmt um Dinge zu bewegen.

Frage 6:

Man kann keinen klaren Schnitt machen wo jemand ist (Y oder Z oder was auch immer). Man kann es nicht klar differenzieren. Es wird immer Leute aus der aktuellen Generation geben, die eher einer anderen zuzuordnen wären und genauso ist es auch umgekehrt. Ich glaube, dass das jetzt nicht geht, und auch in früheren Generationen nicht möglich war. Weiters wird man das auch in Zukunft nicht eindeutig können.

Das wäre ein Wunder, da man sich bei Ausrichtungen viel leichter tun würde und es die Arbeit generell erleichtern würde, könnte man Leute wirklich so eindeutig und klar zuordnen. Wir sind Gott sei Dank keine Maschinen.

Frage 7:

Ja weil es damals nicht so schlagend war - man konnte es nicht messen und es war nicht in den Medien, deshalb sehe ich das auch so. Ich glaube auch nicht, dass man es per se an der Generation Y festmachen kann. Wäre das Thema noch früher drängend geworden, wäre es eine Generation vorher gewesen bei der bereits das Umdenken stattgefunden hätte.

Frage 8:

Es hat einen positiven Impact = da bin ich mir ganz sicher. Gerade im Bewerbermarketing ist es extrem wichtig den Jungen zu zeigen auch wir übernehmen hier in dem Bereich Verantwortung weil es auch in den Köpfen stärker drinnen ist. Wenn ich einen 50 jährigen sage, dann ist ihm das vermutlich mehr oder weniger egal wenn ich groß mich für Umwelt einsetze, den erwische ich eher noch damit, dass es seinen Enkeln auch noch gut gehen wird! Aber die aktuelle Generation legt schon extrem viel wert drauf. Es ist alles ein Gesamtpaket - ob es der Umweltgedanke ist oder ob es der Umgang im Unternehmen untereinander ist. Da kann man schon noch viele Mitarbeiter behalten oder neue gewinnen. Man sollte diesen Punkt nicht außer Acht lassen, weil es den Jungen einfach sehr wichtig ist. zB. Swarovsky in Tirol hat beispielsweise einen eigenen Bus für seine Mitarbeiter, der sie in der gesamten Umgebung aufsammelt und in den Betrieb bringt. (Co2 Einsparungen als auch Förderung von sozialen Kontakten zwischen den Mitarbeitern)

Frage 9:

Soziale Innovation = Ja es ist eine Innovation: definitiv! Und wir müssen uns als Dienstgeber darauf anpassen und sind gefordert, auch wenn das Pensionsalter weiter angehoben werden wird, werden wir junge Mitarbeiter brauchen. Denn die werden uns am Puls der Zeit halten und weiter voran bringen. Es wird nicht ausbleiben, diesen Bereich als soziale Innovation zu betrachten, wo wir als Unternehmen definitiv mitgehen müssen um den Anschluss nicht zu verlieren.