

Ma Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA-Unternehmensmanagement

Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung von MitarbeiterInnen der Generation Z an
steirische KFZ-Betriebe

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Mst. Url Christian
Matrikelnummer: 52111543
Ihr Abschlussjahr: 2023
Betreut von: Bernhard Fink MMA MBA
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: WS 2020

Ich versichere hiermit,

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

Ort, Datum

Unterschrift

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

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Vorwort	V
Abstract	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Forschungsfragen.....	4
1.4. Methodisches Vorgehen	4
1.5. Aufbau.....	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
2.1. Generationen	6
2.2. Freelancer	7
2.3. Work-Life-Balance.....	7
2.4. Dynaxität.....	7
2.5. Globalisierung	8
2.6. Situative Führung.....	8
3. Mitarbeiterbindung.....	9
3.1. Gallup Engagment Index	10
3.2. Studien des IFAK-Instituts über Mitarbeiterbindung und deren Auswirkungen	11
3.3. Treiber der Mitarbeiterbindung	13
3.4. Arbeitswelt 2030.....	16
4. Erwartungen an einen modernen Arbeitsplatz.....	18

4.1.	Ganzheitliche Aufgaben	18
4.1.1.	Individuelle Anpassung	18
4.1.2.	Bedeutsamkeit der Tätigkeiten.....	19
4.2.	Relevanz von Arbeitsplatzsicherheit in Bezug auf die Mitarbeiterbindung.....	20
4.3.	Leistungsbezogene Anreize.....	21
4.3.1.	Input-/Output-Entlohnung.....	22
4.3.2.	Output-Entlohnung.....	22
4.3.3.	Personalentwicklung.....	23
5.	Führung als wichtige Maßnahme zur Mitarbeiterbindung	25
5.1.	Führung von MitarbeiterInnen der Generation Z.....	26
5.2.	Transformierende Führung	27
5.3.	Full Range of Leadership-Modell (FRLM)	28
5.4.	Führen mit Zielen	30
5.5.	Feedback.....	32
6.	Mitarbeitergewinnung als Teil der Mitarbeiterbindung	34
6.1.	Recrutainment	35
6.2.	Employer Branding.....	38
7.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	43
8.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	49
8.1.	Erhebungsmethode.....	49
8.2.	Sampling.....	52
8.3.	Auswertungsmethode.....	52
8.4.	Qualitätssicherung	53
8.5.	Empirische Untersuchung und Darstellung der Ergebnisse.....	55
8.5.1.	Hauptkategorie 1: Generation Z	55
8.5.2.	Hauptkategorie 2: Employer Branding und Mitarbeiterbindung	63
8.5.3.	Hauptkategorie 3: Führung.....	68

8.5.4. Hauptkategorie 4: Corona	71
8.5.5. Hauptkategorie 5: Fachkräftemangel	72
9. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	74
10. Conclusio und Ausblick.....	80
11. Literaturverzeichnis.....	87
Anhang	94
A - 1 Interviewleitfaden.....	94
A - 2 Kategorienschema	98

VORWORT

Ich habe im Jahr 2016, im Rahmen meiner Tätigkeit bei der Franz Gady GmbH die Funktion der Lehrlingsausbildung, für unseren Standort in Graz-Liebenau, übernehmen dürfen. Im Rahmen dieser Tätigkeit konnte ich viele Erfahrungen, mit jungen Menschen der Generation Z, sammeln und fing immer mehr an diese Generation zu schätzen. Im Jahr 2019 habe ich den Standort Gady-Mini-Graz, als Abteilungsleiter, übernommen und aufgebaut. Dies Erweiterung meiner Tätigkeit sorgte dafür, dass ich auch ein Bewusstsein für den Zusammenhang zwischen der Generation Z, Führung und den Werten eines Unternehmens entwickelte. Und diese Dinge in einem gemeinsamen Kontext zu sehen begann, wenn es um die Bindung von MitarbeiterInnen geht. Mit dem Verständnis, dieses Zusammenspieles, sowie der Erkenntnis, dass die Generation Z Unternehmen und Führungskräfte vor neue und teilweise unbekannte Herausforderungen stellen wird, war für mich die Wahl des zu behandelten Themas bereits vor Beginn des Studiums auf der FH Campus 02 klar definiert.

Ich darf mich an dieser Stelle bei meinen UnterstützerInnen besonders bedanken. Als erstes danke ich meine Eltern, Frau Elisabeth Url und Herrn Mag. Michael Url für deren Unterstützung sowie Herrn Mag. Mik Patrick, welcher mich bei dieser Arbeit als Freund und Lektor unterstützt hat.

Ich darf mich auch herzlich bei meinem Betreuer, Herrn Bernhard Christian Fink, MMA, MBA, bedanken. Dieser war in einem Höchstmaß flexibel und hat mit seinem konstruktiven Input maßgeblich zur Qualität dieser Arbeit beigetragen.

Abschließend darf ich mich auch bei allen InterviewpartnerInnen, für deren Zeit, bedanken und vor allem bei Larissa, meiner wundervollen Partnerin, die in dieser fordernden Zeit für die nötige Motivation sorgte.

Graz, am 14.05.2023

ABSTRACT

Die steirische KFZ-Wirtschaft steht vor einer großen personellen Herausforderung. Der Mangel an Fachkräften wird durch zwei Dinge stark befeuert. Zum einen der demografischen Wandel und zum anderen der Wunsch nachrückender ArbeitnehmerInnen-Generationen weniger Arbeitsstunden leisten zu müssen. Dieses Problem wird durch den oftmals vorhandenen monetären Background der Vorgenerationen verstärkt, da dieser die Aufnahme von Krediten für eine etwaige Eigenheimbeschaffung hinfällig macht.

Es ist somit eine zentrale Frage, die sich Unternehmen stellen müssen, wie es möglich ist, MitarbeiterInnen für das eigene Unternehmen zu gewinnen und an dieses zu binden. Dazu sind verschiedene Maßnahmen erforderlich. Diese Masterarbeit befasst sich damit, wie das Halten von MitarbeiterInnen der Generation Z aktuell möglich ist und auch in Zukunft zu bewerkstelligen sein wird.

Dazu wurden speziell die Relevanz der direkten Führungskraft, die Wertehaltung des Unternehmens und die Bedürfnisse der Generation Z als wesentliche Bausteine herausgearbeitet. Wichtig dabei ist es, dass langfristige Mitarbeiterbindung nur durch einen Mix aus Maßnahmen möglich ist. Einzelne Entscheidungen oder Maßnahmen werden nur zu kurzzeitigen Verbesserungen führen oder können im schlimmsten Fall sogar Verschlechterungen hervorbringen.

Somit ist es für jedes Unternehmen als essenziell anzusehen sich mit sich selbst zu beschäftigen und den Mitarbeitenden kennenzulernen und in den Fokus zu stellen. Wörter wie Employer Branding oder betriebliche Gesundheitsförderung dürfen für EntscheidungsträgerInnen kein unbekanntes Terrain darstellen, sondern müssen bereits jetzt im betrieblichen Alltag Beachtung finden. Diese Masterarbeit gibt somit einen Überblick über einzelne Maßnahmen, die als erfolgsversprechend einzustufen sind, aber auch über die Charakteristika der Generation Z, die bei der Wahl der Maßnahmen im Auge behalten werden sollen. Am Ende dieser Arbeit ist es dem/r LeserIn möglich die Mitarbeitenden der Generation Z besser zu verstehen und die Relevanz der Mitarbeiterbindung in einem Unternehmen einschätzen zu können. Weiters werden einige, in der Praxis als funktionierende, bewährte Tools vorgestellt, die rasch im eigenen Betrieb umgesetzt werden können.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Bsp	Beispiel		
Kap.	Kapitel	Aufl.	Auflage
ggf.	gegebenenfalls	%	Prozent
vgl.	vergleiche	IFAK	IFAK Institut GmbH & Co. KG
bzw.	beziehungsweise	IT	Informationstechnologie
S.	Seite	PE	Personalentwicklung
PDF	Portable Document Format	OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
&	und		
OC	Organisationales Commitment		

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mitarbeiterzufriedenheit in Prozent.....	13
Abbildung 2: Trends und Herausforderungen.....	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse der Gallup-Studien.....	10
Tabelle 2: Verbleibsabsichten in Abhängigkeit vom Bindungsgrad.....	12
Tabelle 3: Faktoren für Mitarbeiterbindung.....	15
Tabelle 4: InterviewpartnerInnen.....	50
Tabelle 5: Kategoriensystem.....	51

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung

Im Rahmen von Gesprächen mit GeschäftsführerInnen oder LehrlingsausbilderInnen über die Probleme mit der Generation Z erkennen Unternehmen selten jene Probleme, die sie selbst betreffen. Die Defizite werden nicht in den eigenen Reihen gesucht. Stattdessen verweisen rund 68% der UnternehmerInnen auf eine mangelhafte Ausbildung an den Schulen, vor allem bei Mathematik sowie hinsichtlich des sinnerfassenden Lesens. Weitere 49% kritisieren die Arbeitsmoral und rund 42% sehen Probleme in dem Verhalten der Jugendlichen aus der Generation Z. Diese Aussagen zeigen die Wichtigkeit, sich prinzipiell mit dem Thema der Lehrlingsausbildung zu befassen. (vgl. Rosenberger, 2018, S. 25)

Die Generation der Babyboomer (Jahrgänge 1950-1964) ist bereits größtenteils in Pension oder wird diese nahezu vollständig bis 2030 antreten. Diese Generation hatte eine Geburtenrate, welche in etwa doppelt so hoch war wie jene in den 2000er Jahren. Dies wird unweigerlich zu einem Rückgang der Arbeitskräfte führen. Prognosen sehen diesen Rückgang vorwiegend im Segment der hochqualifizierten Fachkräfte. Auf dem Arbeitsmarkt der Vergangenheit suchten ArbeitnehmerInnen bei den ArbeitgeberInnen um ausgeschriebene Arbeitsstellen an. In der nahen Zukunft wird sich dieser Vorgang verändern. Die ArbeitgeberInnen werden um die ArbeitnehmerInnen werben müssen, um die unternehmerische Leistungsfähigkeit weiterhin gewährleisten zu können. Junge ArbeitnehmerInnen treffen ihre Entscheidung über das künftige Beschäftigungsverhältnis nicht mehr ausschließlich auf Basis der Entlohnung. Auch Themen wie Arbeitszeiten, -kultur und -klima sowie die Vielfältigkeit der Tätigkeit gewinnen immer mehr an Bedeutung. (vgl. Schlotter & Huber, 2020, S. 5-6)

Stetig lauter werden aus diesem Grund die Stimmen aus dem Bereich der Generationenforschung ebenso wie jene der UnternehmerInnen. Es wird häufig berichtet, dass die Jugendlichen nicht verstanden werden oder deren Bedürfnisse nicht nachvollziehbar sind. Kurzfristige Absagen, Bewerbungen mit Rechtschreibfehlern oder gar ein falscher Firmenname in der Anschrift gehören zum Geschäftsalltag. Fragen wie zum Beispiel, ob die Generation Z anders ist oder die

Wirtschaft diese einfach anders wahrnimmt, werden das Unternehmertum in Zukunft begleiten. (vgl. Maas, 2019, S. VII)

Klar ist hingegen, dass sich die Wirtschaft als attraktives Arbeitsumfeld wird präsentieren müssen, um weiterhin junge Beschäftigte für Unternehmen langfristig gewinnen zu können. Die Anforderungen jeder Generation an deren ArbeitgeberInnen wird immer unterschiedlich sein. Bei der Generation Z erkennen die SpezialistInnen eine starke Verschiebung in Richtung der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit und damit auch der Freizeit. Faktoren wie Überstundenausgleich, flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice werden von dieser Generation immer stärker nachgefragt und auch teilweise gefordert. (vgl. Schlotter & Hubert, 2020, S. 7-8)

Gleichzeitig ändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte mit dem Eintritt der Generation Z in die Arbeitswelt. Themenschwerpunkte wie Work-Life-Trennung, Sicherheit bei den Arbeitsverhältnissen und auch das Wohlfühlen in dem Unternehmen, für das man tätig ist, werden immer wichtiger. (vgl. Hofbauer, 2020, S. 11-13)

Im Jahr 2019 überstieg im österreichischen Arbeitsmarkt erstmals die Zahl der Arbeitsmarkt-Austritte jene der Arbeitsmarkt-Eintritte. Auch Deutschland und die Schweiz weisen hier starke Ähnlichkeiten auf. Aus wirtschaftlicher und unternehmerischer Sicht bedeutet das eine Umkehrung des bisherigen Machtverhältnisses. Bisher überstieg die Zahl verfügbarer Arbeitskräfte stets die Zahl der ausgeschriebenen Stellen, wodurch Unternehmen größere Auswahl bei der Vergabe von Arbeitsstellen hatten und dadurch eine dominante Position einnahmen. Durch die niedrigere Zahl neuer Arbeitskräfte entwickelt sich der Markt immer mehr zur Dominanz der Arbeitnehmerseite, und es ist in den kommenden Jahrzehnten von keiner Änderung auszugehen. Um eine merkbare Verbesserung am Arbeitsmarkt zu spüren, wäre eine Geburtenrate von vier Kindern je Frau erforderlich. Diese ist momentan allerdings nicht absehbar und würde sich ohnehin erst mit einer Verzögerung von rund 20 Jahren auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar machen. ArbeitgeberInnen stehen also einerseits vor dem Problem, Arbeitskräfte zu bekommen, andererseits wird sich auch das Lohnniveau drastisch verändern. (vgl. Wolf, 2020, S. 35-42)

Somit stehen UnternehmerInnen in der KFZ-Branche vor dem Problem, umfangreiche theoretische sowie empirische Forschung über die Generationen, Mitarbeiterbindung, Personalführung und die Änderung der Anforderungen bei der Arbeitnehmersuche durchzuführen. Allerdings gibt

es zum aktuellen Zeitpunkt keine Forschung, in welcher diese Punkte in Zusammenhang gesetzt und auf die Steiermark bezogen betrachtet werden. Als GeschäftsführerIn oder PersonalentwicklerIn in einem steirischen KFZ-Betrieb kann man bis dato lediglich persönliche Rückschlüsse ziehen. Diese Arbeit soll es ermöglichen, zukunftsweisende Entscheidungen auf wissenschaftlicher Grundlage zu treffen.

1.2. Zielsetzung

Diese Arbeit soll Erkenntnisse über Möglichkeiten liefern, Mitglieder der Generation Z an ein Unternehmen zu binden. Die Generation Z umfasst die Jahrgänge 1995 bis 2010. Bei dem Blick auf steirische KFZ-Betriebe sind Mitglieder dieser Generation meist die jüngsten ArbeitnehmerInnen in einem Betrieb. Die Bindung bezieht sich auf diese gesamte Generation Z und umfasst dadurch den Lehrling als auch den jungen Gesellen bzw. die junge Gesellin. Aktuell beträgt die Lehrzeit je nach Berufsgruppe zwischen 3 - 4 Jahre und startet ab der 10. Schulstufe. Es befinden sich 35,7 Prozent der 15-Jährigen in Berufsschulen und damit in einem dualen Ausbildungssystem (vgl. Forstner, Molnárová & Steiner, 2021, S. 17).

Der Wissensgewinn soll in der Theorie durch die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen gelingen. Im empirischen Teil der Arbeit sollen durch die Gegenüberstellung der wirtschaftlichen Gegebenheiten und sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse aus dem Bereich der Generationenforschung konkrete Lösungswege gefunden werden, um diese Bindung der Generation Z an einen steirischen KFZ-Betrieb zu ermöglichen. Diese Erkenntnisse stellen neben der Beantwortung der Hauptforschungsfrage den praktischen Nutzen der Arbeit dar. Nach Beendigung dieser Arbeit sollen nicht nur die Möglichkeiten für die Mitarbeiterbindung, sondern auch die Risiken, welche durch die Generation Z in Bezug auf steirische KFZ-Betriebe entstanden sind, erforscht und klar herausgearbeitet sein.

1.3. Forschungsfragen

Hauptforschungsfrage

Welche Chancen und Risiken sind bei der Bindung von MitarbeiterInnen der Generation Z an einen steirischen KFZ-Betrieb vorhanden?

Theoretische Subforschungsfragen

- 1) Welche Erwartungen werden an moderne Führung in der Literatur gestellt und welche Ansätze haben sich bewährt?
- 2) Welche Maßnahmen sind zu setzen, um einen für Beschäftigte der Generation Z attraktiven Arbeitsplatz mit Fokus auf die Mitarbeiterbindung zu schaffen?

Empirische Subforschungsfragen:

- 1) Welche Maßnahmen haben sich bei der Mitarbeiterführung der Generation Z in steirischen KFZ-Betrieben bewährt?
- 2) Was sind die Erfolgsfaktoren für langfristige Mitarbeiterbindung in steirischen KFZ-Betrieben?

1.4. Methodisches Vorgehen

Der erste Teil dieser Masterthesis befasst sich mit dem Studium einschlägiger Literatur aus den Bereichen der Sozial- und Generationenforschung sowie Mitarbeiterführung. In diesem Teil der Arbeit werden auch die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet. Den zweiten Teil bildet die Empirie. In diesem Teil werden zehn Experteninterviews leitfadengestützt durchgeführt. Die entsprechenden Leitfäden erfüllen dabei den Zweck, die Interviews zu strukturieren und als Anregung gegenüber den InterviewpartnerInnen zu dienen. (vgl. Diekmann, 2008, S. 542)

Die Auswertungsmethode zur Inhaltsanalyse wird nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 97-98) durchgeführt. Hierbei handelt es sich um ein mehrstufiges Verfahren der Kategorienbildung und Codierung. Durch die verwendete Codierung entsteht eine Vergleichbarkeit der Aussagen. In weiterer

Folge kann durch die kategorienbasierte Auswertung auch die Differenzierbarkeit und Erklärungskraft der Arbeit sowie ihre Komplexität sichergestellt werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97-98)

Die Interviews werden in Form von Sprachmemos aufgezeichnet und in digitaler Form aufbewahrt, um die Echtheit der Arbeit zu jeder Zeit belegen zu können. In diesem Teil werden auch die empirischen Subforschungsfragen beantwortet. Als Ende der Masterthesis wird eine Conclusio mit der Beantwortung der Hauptforschungsfrage geschrieben.

1.5. Aufbau

Der theoretische Teil dieser Masterthesis behandelt den aktuellen Stand der Forschung. Auf die Aktualität der Literatur wird hierbei großen Wert gelegt. Den Beginn des theoretischen Teils bildet eine Begriffsabgrenzung. Diese dient neben der Erläuterung insbesondere dazu, wichtige in der nachstehenden Arbeit verwendete Begrifflichkeiten in einen Bezugsrahmen zu setzen und somit deren Interpretation im Rahmen dieser Arbeit darzulegen. Um die theoretischen Subforschungsfragen zu beantworten, werden die aktuellen Standardwerke aus der Literatur analysiert und diskutiert. Den Abschluss bildet die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen – hierzu wird die gesammelte Theorie verdichtet dargestellt und ausgewertet.

Im empirischen Teil der Arbeit steht die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen im Mittelpunkt. Hierfür wurden zehn Experteninterviews ausgewertet und in diesem Abschnitt diskutiert. Als Abschluss dieses Teiles der Masterthesis dient die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen durch die Verdichtung der gewonnenen Erkenntnisse.

In der daran anschließenden Conclusio werden die Erkenntnisse des theoretischen sowie des empirischen Teiles der Masterthesis ausgearbeitet und miteinander in Zusammenhang gestellt. Mit den gewonnenen Erkenntnissen wird die Hauptforschungsfrage der Masterthesis beantwortet.

Den Abschluss bildet ein Ausblick in die Zukunft. Im Zuge dessen werden auch die Grenzen der aktuellen Arbeit aufgezeigt sowie mögliche Themen für weitere Untersuchungen aufgezeigt.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Dieser Teil der Arbeit soll die wichtigsten in dieser Arbeit verwendeten Begrifflichkeiten nicht nur erläutern, sondern dadurch auch einen Rahmen für Definition und mögliche Interpretationen setzen. Begriffe, die mehrere Definitionen zulassen, werden für diese Arbeit nachstehend abgegrenzt, wobei jene Begriffe mit einer hohen Relevanz für diese Arbeit zusätzlich kurz erörtert werden.

2.1. Generationen

Eine Zugehörigkeit zur Generation Z ist gegeben, wenn man zu den Jahrgängen 1995 bis 2010 gehört. Diese Generation ist deshalb so wichtig, weil sich diese deutlich stärker von den vorangegangenen Generationen abgrenzt, als es zuvor der Fall war. Man bezeichnet die Generation Z auch als Generation Snowflake oder Generation Zombie. (vgl. Maas, 2019, S. 11) Die Bezeichnung kommt aus dem Englischen und entstand, weil die Eltern dieser Generation ihre Kinder als einzigartig, aber auch verletzlich wahrnehmen, wodurch der Vergleich mit einer Schneeflocke zustande kam. (vgl. Maas, 2019, S. 11)

Es wird zwischen zwei Arten von Generationsarten unterschieden: Generationskonzepte mit gesellschaftlichem Hintergrund und Generationskonzepte mit familiärem Hintergrund. Bei dem gesellschaftlichen Hintergrund wird die Generation auf der Makroebene so gesehen, dass gewissen Personen die in einem gewissen Zeitraum geboren wurden, zu einer davor definierten Generation zählen. (vgl. Kohli & Szydlik, 2000, S. 7)

In dieser Arbeit wird das Generationenkonzept mit gesellschaftlichem Hintergrund als Grundlage gesehen.

Als weitere Subgeneration ist die Generation Zombie zu nennen. Mit diesem Begriff werden ebenfalls Menschen der oben abgegrenzten Generation Z angesprochen. Allerdings hat die Bezeichnung Generation Zombie zwei Bezüge. Einerseits soll das Wort Zombie die ausgeschriebene Form des Z aus Generation Z sein, andererseits wird auf die unablässige Verwendung des Smartphones als Charakteristikum angespielt. Im Zuge dessen wird alles rundum ausgeblendet, wodurch die Jugendlichen oft den Eindruck von Zombies erwecken. (vgl. Maas, 2019, S. 11)

2.2. Freelancer

Sogenannte Freelancer, auch freie MitarbeiterInnen genannt, sind selbstständige Personen, die sich dem Arbeitsmarkt anbieten und oft für spezifische Projekte eingesetzt werden. Die Beschäftigung erfolgt, um externes Wissen in das Unternehmen zu bekommen. Auch sind diese Arbeitskräfte als Selbstständige für deren Stundenaufwand selbst verantwortlich und bieten somit dem Unternehmen Sicherheit in der Kostenkalkulation. Allerdings hat dies für die Unternehmen häufig einen Verlust von Stabilität unter dem Kompromiss eines Zugewinnes von Flexibilisierung zur Folge. (vgl. Schmicker et al., 2013, S. 41-42)

2.3. Work-Life-Balance

Work-Life-Balance ist ein ursprünglich aus der Wissenschaft stammender Terminus, welcher allerdings auch im Alltag immer mehr an Bedeutung gewinnt. Dieser Begriff wird im deutschsprachigen und im angelsächsischen Sprachraum verwendet und beschreibt das Verhältnis der zwei Hauptlebensbereiche oder, salopp gesagt, Beruf und Familie bzw. Arbeit und Freizeit. Wissenschaftlich trennt dieser Begriff aber nicht die Arbeit in einem Angestellten- oder Selbstständigenverhältnis von der Arbeit daheim. (vgl. Hoff, Grote, Dettmer, Hohner & Olos, 2005, S. 196-197)

Im deutschen Sprachgebrauch und auch in dieser Arbeit wird damit jedoch von dem Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben gesprochen.

2.4. Dynaxität

Dynaxität ist ein Kunstwort und setzt sich aus den zwei deutschen Worten Komplexität und Dynamik zusammen. Dieser Begriff wurde zum ersten Mal in den 1980er Jahren in Publikationen verwendet und findet seither im Forschungsfeld des Managements seine Anwendung. (vgl. Lindner, 2016).

2.5. Globalisierung

Globalisierung beschreibt den internationalen Kontakt und Austausch. Genaue Abgrenzungen dazu werden je nach Kontext getroffen. In jedem Fall ist die Globalisierung ein mehrdimensionales Phänomen. Diese Dimensionen sind in der Literatur allerdings uneinheitlich. Als die gängigsten Dimensionen werden soziale, kulturelle, politische, militärische oder ökologische Dimensionen der Globalisierung angeführt. (vgl. Kessler, 2016, S.31)

Die Globalisierung ist keine Epoche der Weltgeschichte, sondern ein laufender und langjähriger Prozess. Der Beginn dieses Prozesses ist umstritten, wird aber vorwiegend dem Spätmittelalter zugeschrieben. Der Prozess der Globalisierung ist als ein Nullsummenspiel zu sehen. Der Aufstieg und Profit des Einen führen zu Verlusten und Niedergang beim Anderen. Als Beispiel kann man hierbei den Aufstieg des Westens im Spätmittelalter nennen. Dieser führte zur Isolation von China und Japan und zum wirtschaftlichen Niedergang des Ostens. Seit den 1970er-Jahren wird Europa deindustrialisiert, was wiederum China, Japan und den Osten zu einem Aufschwung verhelfen. Diesen Prozess bezeichnet man unter Fachleuten euphemistisch als ein struktureller Wandel. Somit kann die Globalisierung als wellenförmiger Prozess beschrieben werden. (vgl. Menzel, 2021, S. 2)

2.6. Situative Führung

Mit dem Ansatz der situativen Führung setzt man gängige Führungs- und Delegationsmodelle situativ ein. Dieser Einsatz und die Arte des Führens wird als realistisch und am meisten gelobt bezeichnet. Es ist allerdings so, dass die meisten Führungskräfte noch nicht über die nötige Führungserfahrung verfügen. Dieses Faktum zeigt, dass durch die somit unterschiedlichen Blickwinkel, die Interpretationen von den einzelnen Führungskräften in Bezug auf die situative Führung, divers sind. Somit befasst sich die situative Führung grundlegend damit wie man Ziele vereinbaren kann, kooperiert und die nötigen Aufgaben delegiert. Die Frage der Führungskraft ist daher so zu stellen, welche Prioritäten man wie setzt. Diese Entscheidungen werden dann unter der situativen Anwendung von bestehenden Führungsmodellen gesetzt. (vgl. Bolten, 2013, S. 10)

3. MITARBEITERBINDUNG

Unternehmen, die sich um die Mitarbeiterbindung keine oder weniger Gedanken als ihre MitbewerberInnen machen, werden zwangsläufig den Folgen des demografischen Wandels zum Opfer fallen und langfristig nicht bestehen können. Für jene Unternehmen, die die Wichtigkeit der Mitarbeiterbindung unterschätzt haben, ist es bereits zu spät. Oftmals wird hierbei das Problem nicht im eigenen Unternehmen gesucht, sondern die Wirtschaftskrise von 2008 als Ursache genannt. Dieser Aussage steht jedoch das Faktum gegenüber, dass manche Unternehmen in einem vergleichbaren Umfeld diese Krise nahezu ohne wirtschaftliche Blessuren überstanden haben. (vgl. Wolf, 2020, S. 21-22)

In diesem Jahrzehnt wird eine große Welle des Austritts von hochqualifizierten Fachkräften für die Unternehmen zu meistern sein. Ein Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt zeichnet sich signifikant ab. Unweigerlich werden dadurch Strategien und Ziele der Unternehmen auch auf die Mitarbeitergewinnung, -bindung und -wiedergewinnung auszurichten sein. (vgl. Kirchgeorg & Müller, 2013, S. 88)

Der Wille eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin, das Unternehmen zu unterstützen oder aber zu verlassen, kann sich unterschiedlich darlegen. Bei dem 3-Komponenten-Modell des OC spricht man von drei Formen des Commitment von MitarbeiterInnen, deren Denkweise die Unterscheidungen definiert. Affektives Commitment heißt, dass der/die MitarbeiterIn sich mit dem Unternehmen verbunden fühlt und bereit ist, für dieses auch Leistungen zu erbringen. Auch haben solche MitarbeiterInnen das Verlangen, bei dem jeweiligen Unternehmen zu bleiben, und empfinden dabei Freude. Eine Verbundenheit mit den Werten des Unternehmens ist ein Indikator für affektives Commitment. Bei dem abwägenden Commitment stellen die MitarbeiterInnen auf einer sachlichen Ebene Fakten gegenüber. Es wird beispielsweise verglichen, ob ein Wechsel des Unternehmens finanzielle Einbußen oder aber auch den Verlust gewisser Leistungen bedeuten würde. Der Verbleib im Unternehmen ist davon abhängig, ob dies einen größeren Nutzen oder Vorteil im Vergleich mit dem Ausscheiden aus dem Unternehmen mit sich bringt. Abwägendes Commitment beruht dementsprechend auf rationalen und ökonomischen Faktoren. Die MitarbeiterInnen verbleiben im Unternehmen, wenn der Kosten-Nutzen-Vergleich zwischen dem Verbleib und dem Wechsel zugunsten des Verbleibes auszulegen ist. Bei der dritten und letzten

Form spricht man von normativem Commitment. Hierbei fühlen sich die MitarbeiterInnen der Unternehmung gegenüber verpflichtet und verantwortlich. Der Verbleib in der Organisation entsteht durch die moralische Verpflichtung der MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen. (vgl. Abrell, Rowold & Flasche, 2013, S. 104-105)

3.1. Gallup Engagment Index

Das Gallup Institut führt in Deutschland seit dem Jahr 2001 Befragungen von ArbeitnehmerInnen durch. Ziel der Befragung ist die Beantwortung der Frage nach der emotionalen Mitarbeiterbindung. Hierzu werden 1000 Probanden jährlich befragt. Durch die jährliche Befragung über mehrere Jahrzehnte sind vor allem Trends gut sichtbar. Um eine konstant hohe Qualität der Studie zu gewährleisten, verwendet das Gallup Institut ein mehrstufiges Auswahlverfahren bei der Selektion der Befragten. Die Messung der Mitarbeiterbindung erfolgt durch die Ablehnung oder Zustimmung zu zwölf unterschiedlichen Aussagen. Das Gallup Institut fasst diese Aussagen unter dem Kürzel Q12 zusammen. Dieses Modell ist nicht nur im deutschen Sprachraum, sondern in diversen anderen Sprachen in Verwendung. (vgl. Wolf, 2020, S. 175-176)

Ergebnisse der Gallup Studien		
	2019	2001 bis 2018*
Hohe emotionale Bindung	15%	11 - 16 %
Geringe Verbundenheit	69%	61 - 71 %
Keine Verbundenheit	16%	14 - 24 %
*Höchst- und Niedrigstwert dieses Zeitraums		

Tabelle 1: Ergebnisse der Gallup Studien (Quelle: in Anlehnung an Wolf, 2020, S. 175)

Die oben gezeigte Studie präsentierte sich auch im Jahr 2013 mit ähnlichen Ergebnissen. In diesem Jahr betrug der Anteil von Mitarbeitenden mit einer hohen emotionalen Bindung zum Unternehmen 16% und MitarbeiterInnen mit geringer Verbundenheit sowie keiner Verbundenheit zum Unternehmen betrug kommutiert 84%. Die Kosten für MitarbeiterInnen, welche bereits innerlich gekündigt haben, werden in Deutschland zwischen 98,5 bis 118,4 Milliarden Euro geschätzt. (vgl. Arslan, 2014, S. 27)

Die Studie aus dem Jahr 2019 bestätigt den langjährigen Trend. Die Anzahl der MitarbeiterInnen, welche eine hohe emotionale Bindung zu deren Unternehmen haben, ist gleichbleibend. Der Bereich der geringen Bindung und jener ohne Bindung, in dem also bereits eine innere Kündigung des/der Beschäftigten vollzogen wurde, haben sich am stärksten verändert. Seit dem Jahr 2014 hat sich der Anteil von der dritten Gruppe, die keine Bindung hat, in die zweite Gruppe mit geringer Bindung positiv verändert. Dieser Trend ist auch im Jahr 2019 weiterhin sichtbar. UnternehmerInnen sollen sich laut dem Gallup Institut auf jene beiden Belegschaftsfraktionen konzentrieren, die eine geringe bzw. hohe Verbundenheit aufweisen. Es ist entscheidend, dass der Anteil der MitarbeiterInnen mit einer hohen emotionalen Verbundenheit zum Unternehmen so hoch wie möglich ist. Diese Gruppe von ArbeitnehmerInnen arbeitet aus freien Stücken am Erfolg und den Zielen des Unternehmens. Von dieser Gruppe ist somit auch intrinsisch der größte Outcome zu erwarten. Als positives Beispiel sind hier die USA zu nennen, wo der Anteil von ArbeitnehmerInnen mit einer als hohen zu bewertenden emotionalen Bindung etwa bei 32 % liegt. (vgl. Wolf, 2020, S. 175-177)

3.2. Studien des IFAK-Instituts über Mitarbeiterbindung und deren Auswirkungen

In den Jahren 2007 und 2008 wurden vom IFAK-Institut telefonische Befragungen durchgeführt. Befragt wurden rund 2000 repräsentative ArbeitnehmerInnen in Deutschland. In der Studie des IFAK-Instituts wird das Ergebnis der Umfrage als „Arbeitsmarkt-Barometer“ bezeichnet. Ziel war es herauszufinden, wie viele ArbeitnehmerInnen eine hohe, mäßige oder keine Verbundenheit zu deren aktuellen ArbeitgeberInnen haben. In den Studien wurde weiters der Kostenfaktor für Unternehmen erhoben. So belaufen sich die Fehltage eines/einer Beschäftigten mit einer hohen Bindung an das Unternehmen auf durchschnittlich 4,3 Tage pro Jahr und die Fehltage von MitarbeiterInnen mit keiner Verbundenheit zum Unternehmen auf durchschnittlich zehn Tage pro Jahr. Es ist also ersichtlich, dass die Mitarbeiterbindung direkten Einfluss auf die Kosten und den produktiven Output eines Unternehmens hat. Rückschlüsse auf die dadurch entstandenen Kosten eines Unternehmens können jedoch nicht ausschließlich anhand von Fehltagen gezogen werden. Auch der langjährige Verbleib oder der Wunsch, das Unternehmen zu wechseln, wirken sich

über Einarbeitungszeiten direkt auf die Kostenstrukturen aus. (vgl. Wolf, 2020, S. 171-174) Nachstehend findet sich eine Tabelle über die Verbleibsabsichten von MitarbeiterInnen in Abhängigkeit von deren Bindungsgrad.

Verbleibsabsichten in Abhängigkeit vom Bindungsgrad			
	Planen, in einem Jahr noch im Unternehmen zu sein	Planen, in fünf Jahren noch im Unternehmen zu sein	Planen, das Unternehmen zu verlassen
Hohe Verbundenheit	98 %	87 %	2 %
Mäßige Verbundenheit	74 %	55 %	7 %
Keine Verbundenheit	31 %	18 %	43 %

Tabelle 2: Verbleibsabsichten in Abhängigkeit vom Bindungsgrad (Quelle: In Anlehnung an Wolf, 2020, S. 173)

Die Zufriedenheit der ArbeitnehmerInnen setzt sich hierbei aus verschiedenen Faktoren zusammen. Diese sind je nach Branche und auch gemäß der Individualität der MitarbeiterInnen unterschiedlich. Faktoren, die hierbei auf den Großteil der ArbeitnehmerInnen zutreffen, sind zum Beispiel die Art der Tätigkeit, Aufstiegschancen, Umfeld, KundInnen, Rahmenbedingungen bei der Arbeit und Vorgesetzte. Um die Zufriedenheit der ArbeitnehmerInnen zu erreichen, ist also darauf zu achten, dass die Erwartungen der einzelnen MitarbeiterInnen so nahe wie möglich an die Realität rücken. Dies bildet die Basis der Personalfriedenheit. Ein wesentlicher Punkt, um dies zu erreichen, ist die Führung durch die Vorgesetzten. Etwa 30 % der Mitarbeiterzufriedenheit liegen der Art und dem Umgang des Vorgesetzten zugrunde. Hierbei haben sich folgende fünf Kernthemen der Führung als besonders wichtig herauskristallisiert: Anforderungsvielfalt der Tätigkeit, ganzheitliche Aufgabenstellungen, Wert und Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und die Art des Feedbacks in Bezug auf die Aufgabenerfüllung. Es ist in diesem Zusammenhang darauf zu achten, dass die Mitarbeiterzufriedenheit nicht zwangsläufig zu mehr Leistung oder Leistungsbereitschaft führen muss. Der/die MitarbeiterIn muss auch die intrinsische Motivation aufweisen, mehr Leistung erbringen zu wollen. Um diese zwei Eigenschaften in eine Abhängigkeit zueinander zu bringen, sind so genannte *Moderatoren* vonnöten. Als Moderator wird zum Beispiel die bewusste Absicht, mehr Leistung erbringen zu wollen, gezählt. Der Einsatz eines solchen Moderators wäre in weiterer Folge eine Belohnung durch den/die ArbeitgeberIn oder, wenn das Erreichen eines Ziels im Beruf auch eine psychologische Belohnung im Privatleben darstellt. Oft wird ein solcher Moderator durch eine Tätigkeit mit einem hohen Maß an Autonomie erreicht,

weil hier der Grad der Leistung stark selbst beeinflusst werden kann. (vgl. Kanning, 2017, S. 192-201)

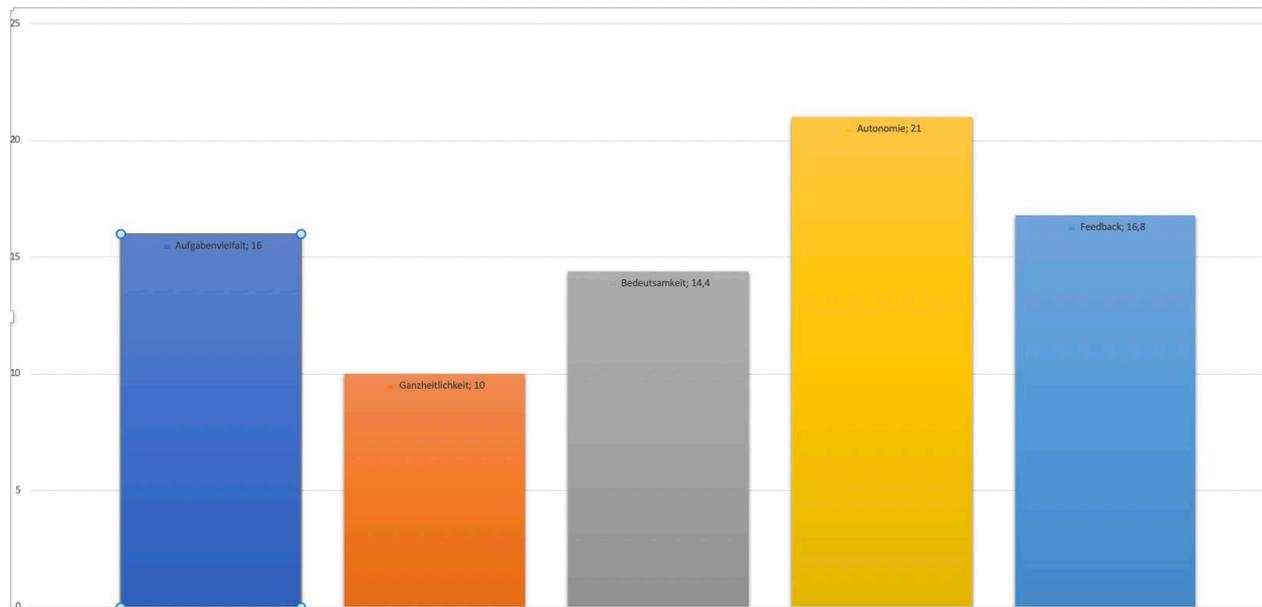


Abbildung 1: Mitarbeiterzufriedenheit in Prozent (Quelle: in Anlehnung an Kanning, 2017, S. 196)

Belohnungsmodelle, die über die simple Erfüllung des Dienstvertrages, also das Bezahlen des Lohnes an den/die ArbeitnehmerIn, hinausgehen, können verschiedene Formen annehmen. Ein gängiges Mittel sind finanzielle Boni, die auf den Lohn aufgeschlagen werden. Aber auch nicht-monetäre Belohnungen haben sich in der Vergangenheit als äußerst wirkungsvoll herausgestellt. Solche Belohnungen sind zum Beispiel die Übertragung von mehr Verantwortung oder Erbringung stärkerer Wertschätzung durch den/die Vorgesetzte/n, Kunden oder andere Organisationsmitglieder. Diese Belohnungen, mit denen eine erweiterte Erfüllung und freiwillige Mehrleistung durch das Unternehmen eintritt, stellen Leistungsanreize für den/die ArbeitnehmerIn dar, um die vom Unternehmen gesetzten Ziele schneller oder besser erreichen zu wollen, und wirken sich in weiterer Folge ressourcenschonend auf das Unternehmen aus. (vgl. Stritzke, 2010, S. 84-85)

3.3. Treiber der Mitarbeiterbindung

Bereits heute ist es schwierig genug, qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen zu finden. Eine noch größere Herausforderung besteht aber darin, diese auch langfristig im Unternehmen zu

halten. Vor allem MitarbeiterInnen der Generation Z legen nachweislich mehr Wert auf persönliche als auf monetäre Wertschätzung. ArbeitgeberInnen, die MitarbeiterInnen der Generation Z in den Fokus stellen und ehrlichen, wertschätzenden Umgang pflegen, werden es voraussichtlich auch schaffen, diese an das Unternehmen zu binden. Neben der Wertschätzung ist aber auch ein weiterer Punkt nicht zu vernachlässigen: Spezielle Bezugspersonen in einem Unternehmen, meist direkte Vorgesetzte, die einen wertschätzenden Umgang pflegen, sind essenziell für das Halten dieser MitarbeiterInnen. Kommt es zu der Situation, dass solch ein/e MitarbeiterIn das Unternehmen verlässt, ist auch ein Abgang von MitarbeiterInnen aus dessen direktem Umfeld denkbar. Wichtig ist es für Führungskräfte, die Wertschätzung umfassend zu verstehen. Diese Wertschätzung bezieht sich auf die oben angesprochene persönliche Ebene, aber auch auf die Möglichkeiten der Fortbildung der MitarbeiterInnen. Es wird dabei aufgezeigt, dass das Unternehmen bereit ist, in diese Beschäftigten aktiv Geld zu investieren. Und auch das Lob gegenüber KollegInnen oder KundInnen sowie das Interesse an dem persönlichen Leben oder auch den Hobbys sind hier weitere Bausteine, um MitarbeiterInnen dieser Generation langfristig an ein Unternehmen zu binden. (vgl. Hofbauer, 2020, S.103-107)

Ein weiterer Treiber für die Bindung von Beschäftigten wird deutlich, wenn man sich die Zusammenhänge von Zufriedenheit, Personalpotenzial und Mitarbeiterbindung ansieht. Diese drei Eigenschaften hängen direkt miteinander zusammen und üben direkten Einfluss untereinander aus. Wenn dies in einer Spirale betrachtet wird, spricht man von dem „Potenzial-Teilsystem“. Dieses zeigt einerseits den Zusammenhang auf, andererseits vor allem, dass dies kein statischer Kreislauf ist und es sich vielmehr um eine Aufwärtsspirale handelt. Das Optimum würde bei einer „Null-Fluktuation“ von MitarbeiterInnen erreicht werden, obwohl man sich als moderne Führungskraft die berechtigte Frage stellen muss, ob ein derartiges Resultat tatsächlich erstrebenswert ist. Eine gewisse Fluktuation sorgt für den Austausch von Kompetenzen innerhalb eines Wirtschaftsraumes, was von hoher Bedeutung für alle beteiligten Unternehmen ist. (vgl. Wolf, 2020, S. 206-207)

<u>Arbeitsinhalte</u>	<u>Arbeitsbedingungen</u>	<u>Führung</u>
1) Erhöhung der Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der MitarbeiterInnen im Hinblick auf: berufliche Qualifikation, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Arbeitsmotive, Interessen	Arbeitsplatzsicherheit	Setzung/Vereinbarung von präzisen und anspruchsvollen Zielen
2) Steigerung der Anforderungsvielfalt	leistungsbezogene Bezahlung	Leistung einfordern
3) Schaffung ganzheitlicher Aufgaben	professionelle Leistungsbeurteilung	professionelles Feedback geben
4) Steigerung der Bedeutsamkeit	Realisierung von Gerechtigkeitsprinzipien	Mitarbeiter an Entscheidungen partizipieren lassen
5) Steigerung der Autonomie	Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den MitarbeiterInnen	Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den MitarbeiterInnen
6) Verstärkter Einsatz von Feedback	Stärkung einer sozialen Identifikation	bei der Aufgabenverteilung auf die Interessen der MitarbeiterInnen achten
7)	professionelle Personalentwicklung	kontingente Belohnung von Leistung
8)	Reduzierung von unnötigem Stress und Stärkung der Stressresistenz	emotionale Einschwörung der Mitarbeiter auf eine gemeinsame Aufgaben

Tabelle 3: Faktoren für Mitarbeiterbindung (Quelle: in Anlehnung an Kanning, 2017, S. 234)

Wie in der oben angeführten Grafik dargestellt, sind drei Faktoren für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung ausschlaggebend. Es geht um die Inhalte der zu erledigenden Arbeit, die Bedingungen, unter welchen die Arbeit verrichtet werden soll, sowie auch die Verhaltens- und Arbeitsweise der Führungspersonen. Da alle drei Parameter aktiv von Führungskräften beeinflusst werden können, kommt der Führungskraft ein besonderer Stellenwert zu. Über die Jahrzehnte haben sich verschiedene Führungsstile etabliert, welche auch sehr strikt umgesetzt wurden. Die aktuelle Lage und die Anforderungen der MitarbeiterInnen führen allerdings dazu, dass die Führungs-

kräfte von heute und vor allem jene von morgen sich nicht auf einen einzelnen Führungsstil festlegen können. Vielmehr ist es gefordert, verschiedene Strategien zum richtigen Zeitpunkt und in der passenden Situation einzusetzen. Dies ist eine neue Herausforderung mein Kanning (vgl. 2017, S. 229-231) für bestehende und angehende ArbeitnehmerInnen in leitenden Positionen. Bei dem richtigen Einsatz dieser verschiedenen Stile kann allerdings im Gegenzug ein hohes Maß an Mitarbeiterbindung entstehen. Führungskräfte, die nicht in der Lage sind, eine solche Art der Mitarbeiterleitung zu leben, werden in den folgenden Jahren aufgrund hoher Unzufriedenheit sowie Fluktuationsraten ihre MitarbeiterInnen nicht auf ihren Positionen halten können. Führungskräfte sollten daher in Zukunft vor allem auf folgende Punkte achten:

- Ziele sollen gemeinsam mit den MitarbeiterInnen erarbeitet werden und müssen präzise und anspruchsvoll sein.
- Die Wichtigkeit von Leistung und deren Überprüfung durch die direkte Führungskraft muss dem/r MitarbeiterIn bewusst sein.
- Es ist wichtig, regelmäßig klar verständliches und konkretes Feedback zu geben.
- Die Vergabe von Aufgaben sollte auch die Interessen der MitarbeiterInnen einbeziehen.
- Es muss ständig darauf geachtet werden, dass Belohnungen, Beförderungen oder Boni leistungsorientiert vergeben werden. Faktoren wie Sympathie oder Dauer der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen dürfen keine Rolle spielen.
- Das „Einschwören“ von Beschäftigten auf ein gemeinsames Ziel, zum Beispiel über Ansprachen, ist hilfreich, um die Leistungsbereitschaft zu erhöhen. In Berufsfeldern, in denen das nicht umsetzbar ist, muss dieses „Einschwören“ über das Employer Branding bewerkstelligt werden.

(vgl. Kanning, 2017, S. 229-232)

3.4. Arbeitswelt 2030

Die Schnittstelle Unternehmen-Individuum ist von zentraler Bedeutung, wenn es um die Betrachtung des Arbeitsplatzes 2030 geht. Der Wechsel von Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt wird bis zu diesem Zeitpunkt nahezu in allen Branchen abgeschlossen sein. Durch diesen Wandel wird es unweigerlich zu neuen Herausforderungen für ArbeitgeberInnen kommen. Schlagworte

wie „Work-Life-Balance“, „Freelancer“-Varianten, „Homeoffice“ aber auch aktive Mitarbeiterbindung gewinnen maßgeblich an Bedeutung. Auch ist das Abschotten räumlicher Ressourcen von Unternehmen denkbar, wenn man in Betracht zieht, dass ein Großteil davon ausgeht, dass es zu einer immer stärkeren Verschmelzung zwischen Arbeitsplatz und dem eigenen Zuhause kommen wird. Die dadurch ausgelöste Dynamik wird zugleich auch zu einem Anstieg an physischen wie psychischen krankheitsbedingten Ausfällen führen. Hier sind kreative Lösungen seitens der ArbeitgeberInnen gefragt. Auch werden sich die bestehenden Arbeitszeitmodelle verändern und teilweise ganz verschwinden. Fixe Arbeitszeiten werden weitestgehend durch flexible Modelle ersetzt. Dabei werden sich vor allem jene Varianten durchsetzen, die den MitarbeiterInnen lediglich das geforderte Ergebnis und den Zeitpunkt der Fertigstellung vorgeben. Diese Veränderung setzt ein hohes Maß an Selbstorganisation voraus. Speziell dieser Wandel ist bereits durch internationale Projekte sichtbar geworden, ausgelöst durch die Globalisierung. Menschen aus verschiedenen Zeitzonen arbeiten an gemeinsamen Projekten und Zielen. Somit wird unweigerlich ein hohes Maß an Flexibilität bei den Arbeitszeiten nötig. (vgl. Stock-Homburg, 2013, S. 618-620)

In der Zukunft werden allerdings nicht nur junge Menschen in der Arbeitswelt eine große Rolle spielen und die Unternehmen vor Herausforderungen stellen. Es ist immer öfter zu sehen, dass auch ältere Menschen, zusammengefasst unter dem Begriff „Grey Power“, im Berufsleben verbleiben – meist nicht in einem Vollzeit-Arbeitsverhältnis und auch nicht immer in der gleichen Position wie vor der Pension, dennoch bleiben diese Personen erhalten und erfordern einen anderen Führungsstil als die nachrückenden Generationen. Neben der „Grey Power“ spielt auch die Gruppe der Frauen eine immer stärker werdende Rolle. Aktuell gibt es so viele hochqualifizierte Frauen am Arbeitsmarkt wie noch nie zuvor. Diese verfügen über ganz eigene Ansichten der Arbeit und haben sehr genaue Vorstellung davon, wie die Work-Life-Balance in ihrem Leben auszusehen hat. Es werden sich nur Unternehmen durchsetzen können, denen es möglich ist, für alle ihre MitarbeiterInnen als ideale Arbeitsstelle aufzutreten. Durch den demografischen Wandel wird es nicht mehr möglich sein, sich den Luxus zu leisten, lediglich eine dieser Gruppen anzusprechen. (vgl. von Kettler, 2010, S. 139-142)

4. ERWARTUNGEN AN EINEN MODERNEN ARBEITSPLATZ

4.1. Ganzheitliche Aufgaben

Ganzheitliche Aufgaben stehen für MitarbeiterInnen oft unbewusst im Mittelpunkt. Die Ganzheitlichkeit der Aufgaben umschreibt fünf Dimensionen, welche eine Tätigkeit abdecken soll. Diese Dimensionen sind Autonomie, sachliche Rückmeldung, Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit. Im Fokus steht hier die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen. Wie nehmen diese die aufgetragenen Tätigkeiten wahr? Nur das entscheidet, ob diese ganzheitlich sind oder nicht. Hierbei ist Subjektivität ein relevantes Thema, denn dieselbe Tätigkeit kann völlig unterschiedlich aufgefasst werden: Während ein/e MitarbeiterIn diese als ganzheitliche Aufgabe betrachtet, kann eine andere Person hingegen eine andere Auffassung vertreten, weil relevante Faktoren nach ihrem Empfinden nicht erfüllt sind. Es ist demnach festzuhalten, dass es keine universell richtige Art der Aufgabenstellung gibt. Die entscheidende Herausforderung liegt darin, einen individuell auf das jeweilige Unternehmen angepassten Lösungsweg zu finden, der als roter Faden gelten soll. Je nach Erfüllung einer oder mehrerer Dimensionen treten verschiedene Effekte hinsichtlich der MitarbeiterInnen auf. Beispielsweise sieht der/die MitarbeiterIn seine/ihre Tätigkeit als wichtig und sinnvoll an, wenn die Dimensionen Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit erfüllt werden. Bei einem hohen Maß an Erfüllung der Dimension Autonomie fördert man das Gefühl der erlebten Verantwortung, welches auf Basis der Rückmeldung durch den/die Vorgesetzten Auskunft über den Stand der Arbeitsergebnisse gibt. (vgl. Krisor & Rowold, 2013, S. 123-128)

4.1.1. Individuelle Anpassung

Werteorientierte Aufgabenverteilung für die MitarbeiterInnen ist essenziell, um einen Arbeitsplatz mit geringer Fluktuationsrate zu schaffen. In der Praxis ist es aber oft so, dass Aufgaben an jene MitarbeiterInnen mit freien Kapazitäten verteilt oder KollegInnen zugewiesen werden, denen eine Umverteilung der Aufgaben durch veränderte Prioritätensetzung möglich ist. Gelingt es einer Führungskraft trotzdem, die Werteorientierung ihrer Angestellten bei der Delegation von

Tätigkeiten zu berücksichtigen, wird eine starke emotionale Bindung zu diesen Aufgaben entstehen. Solch ein Handeln setzt aber voraus, dass der Führungskraft die Werte ihrer MitarbeiterInnen bekannt sind, was erfahrungsgemäß nur in Ausnahmefällen gegeben ist. Dadurch wird sowohl die Mitarbeiterbindung reduziert als auch die Entstehung unbewusster Performance-Hemmnisse bei den betroffenen MitarbeiterInnen gefördert. (vgl. Wolf, 2020, S. 97-98)

Bei der individuellen Anpassung ist es auch wichtig, die MitarbeiterInnen im Bereich des interaktiven Lernens zu unterstützen. Dazu werden Arbeitsaufgaben mit Lernaufgaben verknüpft. Somit werden Lernaufgaben unter Berücksichtigung der vorliegenden und geplanten Arbeitsaufgaben erarbeitet. Die subjektive sowie objektive Arbeitsanalyse ist somit von zentraler Bedeutung. Besonders gut sind hierbei Unternehmen mit einer Matrixorganisation, welche sich einer multifunktionalen Teamstruktur bedienen. Dabei werden Teamarbeitsformen in festgelegten Arbeitsgruppen oder Projekten gebildet, welche hierbei als eigenständiges Unternehmen an der Erreichung der gesetzten Ziele arbeiten. (vgl. Mühlbradt, Kuhlang & Finsterbusch, 2018, S. 200)

4.1.2. Bedeutsamkeit der Tätigkeiten

Aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung finden wir vor allem in Berufen, bei denen die Art der Tätigkeit für die MitarbeiterInnen essenziell ist. Gute Beispiele hierfür sind Rettungsdienste, Feuerwehren oder auch Pflegedienstangestellte. Viele MitarbeiterInnen in diesen Berufen sind oftmals bereit, bei der Erfüllung ihrer Tätigkeiten sich selbst und persönliche Bedürfnisse unterzuordnen. In so einem Fall entsteht die Bindung der MitarbeiterInnen meist nicht gegenüber dem Unternehmen, sondern gegenüber der Tätigkeit. Man spricht hier auch von der Aufgabenbindung. Damit ist gemeint, dass beispielsweise ein/e Feuerwehrmann/-frau einen Wechsel zu einer anderen Feuerleitstelle als eher unproblematisch ansieht, da sich der Zweck und Kern seiner/ihrer Aufgabe, der Allgemeinheit zu helfen und Leben zu retten, nicht ändert. Anders gelagert ist dieses Beispiel, wenn sich die grundlegende Aufgabe ändert, indem der/die Feuerwehrmann/-frau von einem aktiven in den passiveren Bereich des präventiven Brandschutzes wechselt. Durch eine derartige Änderung kann es leicht zu einer Abwanderung von dem/r DienstgeberIn kommen. (vgl. Wolf, 2020, S. 110-111)

Viele Vertreter der Generation Z sind fachlich besser ausgebildet als Angehörige früherer Generationen. Zudem ist die Generation Z bereit, dieses Wissen in ihrer Tätigkeit einzusetzen. Allerdings ist es für sie entscheidend, als gleichberechtigt angesehen und als Fachkräfte wertgeschätzt zu werden. MitarbeiterInnen dieser Generation besitzen eine Arbeitsmentalität, die Selbstverwirklichung als Grundvoraussetzung beinhaltet und es zugleich ermöglicht, einen Beitrag zum „großen Ganzen“ zu leisten - im Sinne einer Leistung, die einen gesellschaftlichen Nutzen und Mehrwert mit sich bringt, wie es beispielsweise medizinischen Berufen oder der Tätigkeit bei der Feuerwehr oder Polizei zugeschrieben wird. Dies ist aber nur gegeben, wenn die Sinnfrage der Tätigkeit für diese Generation als positiv beantwortet gilt. (vgl. Hofbauer, 2020, S. 82-83)

4.2. Relevanz von Arbeitsplatzsicherheit in Bezug auf die Mitarbeiterbindung

Arbeitsplatzsicherheit ist ein Wert, welcher angibt, wie schnell es nach dem Verlust des Arbeitsplatzes möglich ist, eine neue adäquate Arbeitsstelle zu erlangen. Die Arbeitsplatzsicherheit steht in direktem Zusammenhang mit dem Wohlbefinden der ArbeitnehmerInnen und ist der Arbeitszufriedenheit untergeordnet. In den Ländern der OECD gibt es verschiedene Ansätze, um die Arbeitsplatzsicherheit zu steigern. Oftmals wird dies über Arbeitsmarktregularien versucht. In mehreren Studien zeigt sich allerdings, dass diese Regularien häufig sogar eine negative Auswirkung auf die Arbeitsmarktzufriedenheit haben. Ein Beispiel hierfür ist die Schweiz, die innerhalb des OECD-Raumes eine der höchsten Stufen der Arbeitsplatzsicherheit aufweist. Statistisch sind die Arbeitsmarktregularien im Ländervergleich in der Schweiz ebenso wie in Großbritannien am niedrigsten. In diesem Ranking weist Deutschland die meisten Regularien auf und befindet sich vor Tschechien auf dem vorletzten Platz hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit. Einen größeren positiven Einfluss auf die Arbeitsplatzsicherheit hat der Zusammenhang zwischen Arbeitslosenunterstützung und Jobsicherheit. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass über eine zuverlässige und durch Institutionen geprägte Rahmenordnung ein wesentlicher Betrag zum Wohlbefinden geleistet werden kann. (vgl. Enste & Hardege, 2009, S. 255-274)

Bei der Arbeitsplatzsicherheit ist auch der Aspekt der Familienfreundlichkeit entscheidend. Nur jeder fünfte alleinerziehende Elternteil mit Kindern unter drei Jahren geht regelmäßig zur Arbeit. In Deutschland stellt diese Gruppe rund 19% der Familien dar. Dadurch gehen der Wirtschaft

viele, teilweise hochqualifizierte MitarbeiterInnen verloren. Zusammen mit dem demografischen Wandel führt dies zu einem Handlungsbedarf bei den Unternehmen. Somit ist die Familienfreundlichkeit zu einem Tool für Unternehmen geworden, um gezielt MitarbeiterInnen zu akquirieren und auch im eigenen Unternehmen zu halten. Einen weiteren positiven Effekt sieht man bei familienfreundlichen Unternehmen darin, dass sich die Qualität der BewerberInnen für vakante Arbeitsplätze positiv entwickelt. Probleme gibt es hierbei vor allem bei KMUs, die durch unzureichende Qualität bei derartigen Personalmaßnahmen Schwierigkeiten haben, entsprechendes Personal zu finden oder zu halten. Im Zuge des Projekts „flexibalance“ wurden einige Punkte erarbeitet, die es MitarbeiterInnen ermöglichen, wieder in das Arbeitsleben einzusteigen und zugleich die Flexibilität der Unternehmen im Fokus behalten. Zu diesen Punkten zählen eine individuelle Karriereplanung, Entwicklung bereits innerhalb der Familienphase, Erstellung und Umsetzung eines Konzepts für die Familienbetreuung, Flexibilität und Bewusstsein des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin in Bezug auf die familiären Verpflichtungen sowie ein flexibles Management in Bezug auf die Arbeitszeiten und auch die Art der Tätigkeit. All diese Maßnahmen sind allerdings nur in Kombination mit einem eigenen Elternservice zu realisieren. Erst durch eine zentrale Stelle für die Koordination und Organisation ist somit die Rückkehr in die Beschäftigung möglich. (vgl. Klatt & Steinberg, 2013, S. 116-118)

4.3. Leistungsbezogene Anreize

Bei der transaktionalen Führung wird die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem/r MitarbeiterIn in den Mittelpunkt gestellt. Ein klarer Austausch von definierten Werten bildet hierbei die Grundlage. Als ein Beispiel kann man den Tausch von Leistung gegen Gehalt nennen. Die Dimension *Bedingte Belohnung* wird als siebente Dimension der transaktionalen Führung des „Full Range of Leadership“-Modells bezeichnet. Hier werden MitarbeiterInnen für das Erreichen der durch die Führungskraft gesetzten Ziele belohnt. Es geht darum, Anforderungen, Aufgaben und entsprechende Belohnungen in eine Übereinstimmung zu bringen. (vgl. Borgmann & Rowold, 2013, S. 189-190, 192)

4.3.1. Input-/Output-Entlohnung

Die Input-Entlohnung ist ein verbreitetes Entlohnungsmodell. In diesem wird ein/e MitarbeiterIn für die erbrachte Zeit entlohnt. In der Umgangssprache wird auch das Wort „Zeitlohn“ verwendet. Der Vorteil besteht hierbei in der leichten Messbarkeit und der daraus resultierenden Transparenz. Ein großer Nachteil dieses Modells entsteht dadurch, dass weder die Qualität der Arbeit noch die Leistung selbst belohnt werden. Eine gezielte Wirkung durch Anreize bleibt somit aus. Lediglich die Unterscheidung von Arbeitsvermögen und -einsatz kann unterschieden werden – beide Parameter zählen zu den Input-Entlohnungen. Das Arbeitsvermögen wird mit dem Fähigkeitslohn vergütet. Als Bemessungsgrundlage wird hier die meist durch Prüfungen und Ausbildungen erworbene, fachliche Qualifikation herangezogen. Diese bestimmt die Höhe eines Stundensatzes. Vergütet wird in weiterer Folge aber nur die Zeit der unmittelbaren Präsenz der jeweiligen Person im Unternehmen. Der dabei entstandene Output bleibt unberücksichtigt. Ähnlich ist es bei der Arbeitseinsatz-Bezahlung, bei der die Anforderung zur Bemessung des Stundenlohns herangezogen wird. Hiermit ist gemeint, welche Anforderungen die zu besetzende Arbeitsstelle aus Sicht der ArbeitgeberInnen voraussetzt. Je mehr Anforderungen erfüllt werden müssen, desto höher fällt die Entlohnung pro Stunde aus. Als Grundlage des Entgelts werden wiederum die Anwesenheitsstunden herangezogen und nicht ein entstandenes Ergebnis. (vgl. Bormann, 2013, S. 74-75)

4.3.2. Output-Entlohnung

Die Schwierigkeit liegt in diesem Bereich darin, den Output für komplexe Tätigkeiten richtig zu definieren. Hierzu ist ein sehr gutes Human Resource Management und Leistungsbeurteilungssystem nötig. Bei simplen Tätigkeiten, bei denen der Output einfach zu messen ist, wie es beispielsweise bei Fließbandarbeiten der Fall ist, bietet sich dieses System an. Man unterscheidet zwei verschiedene Output-Arten:

- 1) Den Output des Arbeitsergebnisses
- 2) Den Output des Erfolgsbeitrags

Bei dem unter Punkt 1 genannten Output des Arbeitsergebnisses spricht man zum Beispiel von Akkordlohn. Er ist einfach messbar, und die Qualität hat eine sekundäre Rolle inne. Lediglich die

Stückzahl des Outputs stellt eine Relevanz dar, nicht aber deren Qualität. Bei dem unter Punkt zwei genannten Output des Erfolgsbeitrags wird vor allem Bezug auf Führungskräfte genommen. Es wird das Erreichen eines Ziels belohnt. Diese Ziele können zum Beispiel den Absatz oder die Kundenzufriedenheit betreffen. Es sind hierbei gleichzeitig sehr individuelle Ziele in großer Anzahl möglich. Bei der Zielsetzung ist die Kreativität der Führungskraft gefragt: Je einfallsreicher diese ist, umso höher wird die Anzahl der Ziele oder Vorgaben in der Praxis sein. Im betriebswirtschaftlichen Alltag wird meist eine Kombination aus einem Grundlohn, der zeitbezogen ist, und einem Output-bezogenen variablen Teil der Entlohnung verwendet. (vgl. Bormann, 2013, S. 74-76)

4.3.3. Personalentwicklung

Personalentwicklung beschreibt den systematischen Prozess der Entwicklung der MitarbeiterInnen. Zunächst muss systematisch erhoben werden, welche Kompetenzen auf welcher Position benötigt werden, und welche Kompetenzen und Eigenschaften noch zusätzlich wünschenswert wären. Diese Erhebung bildet die Grundlage für den Personalentwicklungsbedarf. In einem weiteren Schritt wird mit Hilfe der Aufgabenanalyse erhoben, welche Tätigkeiten und auch Anforderungen auf den jeweiligen Positionen und Ebenen im Unternehmen benötigt werden. Fasst man diese Daten zusammen, entsteht ein umfassender Überblick über die Tätigkeiten innerhalb der Unternehmung sowie die dazugehörigen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Abschließend wird mit der Personalanalyse erhoben, wo im Unternehmen bereits qualifiziertes Personal vorhanden ist, und welche Beschäftigten geschult und gefördert werden müssen. Gesammelt stellt die Personalentwicklungsbedarfsanalyse einen Soll-Ist-Vergleich dar. Dieser Vergleich kann ergebnisorientiert, merkmalsorientiert oder auch tätigkeitsorientiert sein. Aus den gewonnenen Informationen muss die Personalabteilung ein Konzept erarbeiten, in dem festgelegt wird, welche Lern- und auch Lehrziele in welcher Reihenfolge angestrebt werden sollen. Dieses Konzept beinhaltet die Ziele der Personalentwicklung. (vgl. Krisor, Rowold & Block, 2013, S. 174- 175)

Im Bereich der Personalentwicklung und dem Leistungsmanagement stellt Feedback eine wichtige Rolle dar. Diese Relevanz gilt beidseitig. Gemeint ist damit, dass es für den/die ArbeitgeberIn und für die beschäftigte Person gleichermaßen von Bedeutung ist. Für ein zielführendes Leistungsmanagement sind regelmäßige Feedbackgespräche zwischen der Führungskraft und dem/r

ArbeitnehmerIn entscheidend. Bei solchen Gesprächen ist neben dem Feedback der letzten Arbeitsinhalte auch die Festlegung zukünftiger Ziele und die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs ebenso wie des Weiterbildungswunsches als entscheidend zu betrachten. Die Anzahl der Tage für Weiterbildungen liegt in dieser Studie bei 4,5 Tagen pro Jahr. Die Inhalte der Weiterbildungen sind sehr stark auf die Fachkompetenzen ausgerichtet. 70 % der Schulungsinhalte befassen sich mit Fachkompetenzen, 30 % mit der Vermittlung sozialer Kompetenzen. (vgl. Schneider, Meyer, Feierabend, Grote & Staffelbach, 2022, S. 46-49)

5. FÜHRUNG ALS WICHTIGE MAßNAHME ZUR MITARBEITERBINDUNG

Führung beschäftigt die Menschheit, wenn auch unbewusst, seit rund 350.000 Jahren. Nicht immer war uns Führung unter diesem Wort bekannt. In ihren „Kinderschuhen“ war Führung eine Begleiterscheinung, die es Gruppen von Menschen möglich machte, schwere und nur als Gruppe lösbare Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Eine Gruppierung von Menschen erzeugte auch damals schon ein Spannungsfeld, wobei Führung dafür sorgte, dass das Überleben der Gruppe wahrscheinlicher wurde. Wäre dies nicht der Fall gewesen, würden wir uns heute mit dem Phänomen Führung nicht mehr befassen. (vgl. Alznauer, 2013, S. 24-25)

Was zeichnet „richtiges“ Führen aus? In der Regel gibt es in diesem Bereich keine simple Antwort im Sinne eines Schwarz-Weiß-Schemas. Der richtige Mix wird sich in einzelnen Aspekten von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden – grundlegend kann man sich in Fachkreisen und im wissenschaftlichen Diskurs aber auf folgende Dinge verständigen:

- Erreichbare und klare Ziele sollen gesetzt werden
- Kontrolle und das Delegieren von Aufgaben sollen konsequent sein
- Entscheidungen gemeinsam mit dem Team tragen
- MitarbeiterInnen durch ehrliche Anerkennung motivieren
- Konstruktiv kritisieren
- Individuelle Weiterbildungen

Es gibt diverse Führungsstile, die sich durch die Komplexität des Führens selbst entwickelt haben. Zwei Varianten, die überbegrifflich die meisten Parameter abdecken, sind ein autoritärer oder ein kollegialer Führungsstil. Der autoritäre Führungsstil wird oft als die „alte Schule“ bezeichnet. Bei dieser Art der Führung bleibt die Verantwortung bei der Führungskraft, und die Motivation der/des Angestellten, das Unternehmen mitzugestalten oder sich einzubringen, ist tendenziell eher gering. Es gibt aber auch MitarbeiterInnen, die genauso geführt werden wollen oder müssen. Der kollegiale Führungsstil ist in der heutigen Zeit jene Variante, die eine höhere Relevanz hat. Dabei versteht sich die Führungskraft als Moderator ihrer MitarbeiterInnen. Es werden in diesem Zuge Kompetenzen an die Beschäftigten abgegeben und in Teams werden Aufgaben an diese verteilt. Der Vorteil besteht darin, dass sich die Motivation der MitarbeiterInnen erhöht,

sobald diese auf definierte Ziele hinarbeiten, da mit der Erreichung eines anvisierten Zieles in der Regel ein Gefühl der Zufriedenheit einhergeht. Die Gefahr bei einem kollegialen Führungsstil ist allerdings die Möglichkeit des Autoritätsverlustes der Führungskraft aufgrund eines eher freundschaftlich als arbeitsbezogen erscheinenden Auftretens. Damit dieser Fall nicht eintritt, sollte der Führungsstil auf drei wesentliche Säulen aufgebaut sein: entsprechendes Fachwissen, eine klar definierte Position im Unternehmen und eine ausgeprägte Persönlichkeit. Erst durch Erfüllung dieser drei Kriterien ist mit der nötigen Anerkennung und Autorität zu rechnen. (vgl. Zülch, 2014, S. 21-25)

5.1. Führung von MitarbeiterInnen der Generation Z

Die Generation Z hebt sich stark von den vorangehenden Generationen ab. Um diese Generation gut zu führen, sind daher andere Ansätze nötig als bisher. Der Trend und auch die Empfehlungen gehen in Richtung eines situativen Führungsstils. Die Generation Z ist meist offener gegenüber Neuem und auch anderen Kulturen als es ältere MitarbeiterInnen sind. Dies hat damit zu tun, dass diese jungen MitarbeiterInnen oft die Möglichkeit hatten, in anderen Ländern Erfahrungen zu sammeln. Aber auch durch Zuwanderung von Menschen aus anderen Ländern nach Österreich und die damit verbundene interkulturelle Vielfalt, mit der diese Generation von ihrer Kindheit an konfrontiert ist, fördern diese Vielfalt. Einer der wohl ausschlaggebendsten Punkte in der Führung von MitarbeiterInnen der Generation Z ist das Verständnis. Es ist auf jeden Fall nötig, sich Zeit zu nehmen, auch wenn diese oft ein rares Gut ist, um diese MitarbeiterInnen zu verstehen. Dabei gilt es nicht nur zu verstehen, was diese von ihrer Tätigkeit erwarten oder daran stört, sondern auch das Warum zu verstehen. Dieses Warum tut sich oft auch bei älteren MitarbeiterInnen und Führungspersonal auf, weil aufgrund anderer Prägungen der Hintergrund gewisser Handlungen nicht verstanden und sich häufig auch nicht die Zeit genommen wird, die zugrunde liegenden Beweggründe nachzuvollziehen, um mögliche Potenziale für das Unternehmen daraus abzuleiten. (vgl. Hofbauer, 2020, S. 39-43)

Um richtig führen zu können, muss man sich mit dem Charakter und den Eigenschaften dieser Generation auseinandersetzen. Nachfolgend können sechs Eigenschaften als essenziell definiert werden.

1. *Selbstbewusst.* Die Angehörigen der Generation Z wissen, dass der demografische Wandel ihnen in die Karten spielt. Aufstiege und Führungspositionen können nach deren Ansicht auch ohne große Anstrengungen erreicht werden und kommen oft auch von selbst.
2. *Familienorientiert.* Der Stellenwert der Familie und Eltern von Zugehörigen der Generation Z ist extrem hoch. Diese Generation verfügt über so viele Möglichkeiten in der Berufswelt wie keine andere zuvor. Aus diesem Grund benötigen sie sinnbildliche Leitplanken und Führung seitens ihrer Familie und Eltern.
3. *Online individualistisch.* Das Bedürfnis der Generation Z, einzigartig zu sein, ist sehr hoch. In sozialen Netzwerken bekommt man keine Aufmerksamkeit für Alltägliches, weil niemand alltäglich sein möchte – ein Umstand, den diese Generation verinnerlicht hat.
4. *Offline konservativ.* In der nicht-digitalen Welt bewegt sich diese Generation in Richtung des konservativen Denkens zurück. Mainstream ist im Sprachgebrauch nicht mehr negativ behaftet. Auch die Wertvorstellungen der Eltern werden vermehrt übernommen und ein Rückzugsraum gewinnt immer mehr an Bedeutung.
5. *Ungeduldiger.* Die Geschwindigkeit in der aktuellen Zeit hat, vor allem durch die Digitalisierung, zugenommen. Filme werden in der gleichen Minute gestreamt, in der man diese sucht, über Dating-Apps werden Singles in der aktuellen Umgebung angezeigt und Nachrichten werden per Liveticker verfolgt. Auf jede Aktion wird eine sofortige Reaktion erwartet – diese Schnelllebigkeit lässt die Generation Z ungeduldiger werden.
6. *Digital versiert.* Die Generation Z hatte von Geburt an mit digitalen Medien zu tun. Dieser Umstand hat dazu geführt, dass sie Inhalte in Sekunden sichten und auch bewerten können. Diese Eigenschaft beeinflusst nun auch das Lesen und Lernen, aber auch das Entscheiden der Generation Z maßgeblich.

(vgl. Maas, 2019, S. 47-53)

5.2. Transformierende Führung

Der Ansatz der transformierenden Führung befasst sich mit der Veränderung der ArbeitnehmerInnen, also deren Transformation. Bernhard Bass gilt als Erfinder dieses Führungsansatzes. Die Aufgabe für die Führungskraft liegt hierbei darin, die eigenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer davon zu überzeugen, dass die Tätigkeit ein höheres Ziel verfolgt, und in weiterer Folge die

MitarbeiterInnen dazu zu mobilisieren, diese Ziele begeistert und in einer selbstständigen Arbeitsweise zu verfolgen. Dies ist allerdings nur möglich, wenn eine gewisse Transformation der Mitarbeitenden stattfindet. Diese Transformation beinhaltet laut Bass drei Punkte:

1. Seine MitarbeiterInnen dazu zu veranlassen, Leistungen zu erbringen, die über den Erwartungen liegen
2. Die Aufmerksamkeit von den eigenen MitarbeiterInnen auf jene Werte und Ziele des Unternehmens zu richten, die für das Unternehmen im Vordergrund stehen und eine hohe Relevanz aufweisen
3. Das Gelingen der Führungskraft, dass die Mitarbeitenden ihre eigenen Interessen jenen des Unternehmens unterordnen und somit die Unternehmung an sich vordergründig behandeln

(vgl. Pundt & Nerdinger, 2012, S. 27-32)

Bei transformationaler Führung rückt die Persönlichkeit der Führungskraft stark in den Mittelpunkt. So werden Führungskräfte, die die transformationale Führung erfolgreich zur Anwendung bringen, als selbstbewusst, emotional sicher, proaktiv und extrovertiert beschrieben. Auch ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz wird diesen Führungskräften zugeschrieben. Speziell der letzte Punkt, emotionale Intelligenz, wird in der nahen Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen. (vgl. Felfe, 2006, S. 169-170)

5.3. Full Range of Leadership-Modell (FRLM)

Das Full Range of Leadership-Modell, kurz FRLM, wurde 1991 von Avolio und Bass entworfen. Es ist eine Weiterentwicklung des ursprünglichen Modells von transaktionaler und transformationaler Führung. Dieses Modell wird um die Laissez-faire-Führung erweitert. Laissez-faire-Führung beschreibt das inaktive Führen und ist ein sogenannter „Nicht-Führungsstil“. Für das FRLM wurden sechs Dimensionen der transformationalen Führung definiert. Diese gelten als Weiterentwicklung des Full Range of Leadership-Modells.

- *Vorbildfunktion*: Eine Führungskraft ist ein stetiges Vorbild für ihre MitarbeiterInnen. Eine transformationale Führungskraft hat darauf zu achten, dass ihr Handeln ihren Aussagen

nicht widerspricht. So können auch Werte mit hoher Wahrscheinlichkeit von MitarbeiterInnen übernommen werden.

- *Zukunftsvision*: Sie bietet einer transformationalen Führungskraft die Chance für positive Veränderung. Daraus wird eine emotional gefärbte Vision der Zukunft für die MitarbeiterInnen gezeichnet. Diese Möglichkeiten ergeben sich aus der Analyse der Vergangenheit und der Zukunftstrends. Es ist essenziell, dass die Vision abstrakt genug formuliert wird, um die unterschiedlichen Werte und Ziele der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen und gleichzeitig Gemeinsamkeiten zu betonen. Eine Vision ist dann ideal formuliert und kommuniziert, wenn diese den MitarbeiterInnen die Gründe und Bedeutung liefert, um im Sinne der Vision zu handeln.
- *Individuelle Unterstützung*: Hier steht die individuelle Unterstützung der einzelnen MitarbeiterInnen im Fokus. Eine transformationale Führungskraft versteht sich als Coach ihrer MitarbeiterInnen. Sie erkennt deren individuelle Bedürfnisse und Motive nach Wachstum und Leistung an und fördert alle Beschäftigten auf eine eigene, individuell passende Weise.
- *Förderung von Gruppenzielen*: Um egoistische Tendenzen zu vermeiden und das Wir-Gefühl im Team zu steigern, werden Gruppenziele gefördert. Gemeinsame Interessen und Erlebnisse werden dabei hervorgehoben. Zudem wird auch der Sinn des Ziels allen Teammitgliedern verdeutlicht, sodass jedes Mitglied das Wie und Warum verstehen kann.
- *Intellektuelle Anregung*: Dieses Konzept setzt voraus, dass die Führungskraft die Kreativität ihrer Belegschaft fördert. Dazu werden alte Muster und Abläufe kritisch hinterfragt und auch bewusst Risiken eingegangen. Die MitarbeiterInnen werden dazu aufgefordert, ihre Ideen einzubringen und an Lösungen zu arbeiten. Dabei ist es ausschlaggebend, dass auch Meinungen, die nicht jener der Führungskraft entsprechen, so wie auch Fehler der Beschäftigten toleriert werden.
- *Hohe Leistungserwartung*: Eine transformationale Führungskraft erwartet von ihren MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Leistung. Diese Erwartungen sind aber stets begründet. Das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Angestellten wird emotional und rational vermittelt.

(vgl. Borgmann & Rowold, 2013, S. 190-192)

5.4. Führen mit Zielen

Das Instrument des Führens mit Zielvereinbarungen ist untrennbar mit dem Führungsstil des „Management by Objectives“ (MbO) verbunden. Diese Art der Führung entstand in den 1950er Jahren mit dem damaligen Hintergrund der Performance-Steigerung. Inzwischen weiß man um die starken Auswirkungen dieser Art des Führens auf die Mitarbeiterbindung gut Bescheid. Primär wird dieses Instrument angewandt, um MitarbeiterInnen, Teams, Abteilungen oder Einheiten eines Unternehmens zu führen. Somit ist das Führen mit Zielen in erster Linie dem Erfolgsteilsystem zuzuordnen. Der Vorteil von Zielen ist, dass diese bei richtiger Wahl zu einer Identifikation sowie einer Kohäsion führen. MitarbeiterInnen werden dadurch automatisch mehr Sinn in ihrer Tätigkeit sehen, und die Leistungsbereitschaft nimmt zu. Damit dieser Effekt eintritt, müssen die Ziele richtig gesetzt und für die einzelnen Abteilungen oder Angestellten im „top down-Prinzip“ vergeben werden. Eine spezifische Anzahl einzelner Zielsetzungen ergibt in Summe ein Gesamtziel. Jedes Einzelziel erbringt einen Beitrag für ein jeweilig höheres Ziel. Dieses Prinzip setzt sich bis zum Gesamtziel des Unternehmens fort. Diese Art der Ziel-Kaskadierung erlaubt ein gutes Monitoring der einzelnen Ziele, aber auch dem Aufzeigen von Problemstellen. In weiterer Folge ist es möglich, die gesamte Belegschaft auch von großen Unternehmen schnell über Umsatzziele in den Unternehmenserfolg aktiv einzubinden. (vgl. Wolf, 2020, S. 287-292)

Beim Führen mit Zielen darf allerdings nicht auf die Autonomie der MitarbeiterInnen vergessen werden, deren Selbstbestimmung stark mit dem Konstrukt der Kontrolle zusammenhängt und somit starke Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung hat. Unternehmen haben, je nach Ausrichtung, verschiedene Möglichkeiten, und können das autonome Führen in stufenloser Vielfalt einsetzen. Mit stufenloser Vielfalt ist Gestaltungsfreiheit der Führungskraft gemeint. Diese kann sich stufenlos in ihrer Art zu führen bewegen. Oftmals wird in der Wirtschaft dieses Konzept der Selbstbestimmung in Handlungsorganisationen, bei MitarbeiterInnen, Gruppen oder Teams eingesetzt. Solche Anwendungen werden als „teilautonom“ bezeichnet. (vgl. Wischmann & Hartmann, 2018, S. 24)

Das Führen mit Zielvereinbarungen hat, bei richtiger Anwendung, verschiedene Auswirkungen. Die Effekte betreffen auf der einen Seite den/die MitarbeiterIn selbst. Aber auch das Unternehmen kann mit positiven Auswirkungen rechnen, weil es möglich wird, die gesamte Belegschaft

gemäß der Unternehmensstrategie auszurichten und somit eine gemeinsame Marschrichtung zu ermöglichen. Die Auswirkungen bei den MitarbeiterInnen sind vor allem in den Bereichen Selbstvertrauen, Motivation, Zufriedenheit bemerkbar. Dies führt in weiterer Folge zu einer Verbesserung der Mitarbeiterbindung. Um diese Auswirkungen und positiven Effekte nutzen zu können, ist bei der Zielvereinbarung entscheidend, dass auch die individuellen Fähigkeiten der einzelnen MitarbeiterInnen oder Teams berücksichtigt werden. Das setzt voraus, die Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen zu kennen, aber auch, dass die Führungskraft es versteht, richtig zu delegieren. Das Übertragen der Verantwortung ist für den Erfolg wichtig. Auch ist es von Bedeutung, in regelmäßigen Abständen und immer wiederholend den MitarbeiterInnen eine Rückmeldung über den Stand der Ziele, deren Erreichung oder Nicht-Erreichung zu geben. Dies setzt bei allen Beteiligten die Fähigkeit voraus, sich mit den Zielsetzungen auseinanderzusetzen und die Leistungsrückmeldung wirkungsvoll und konsequent annehmen zu können und auch regelmäßig einzufordern. (vgl. Hoffmann & Pfister, 2019, S.677-711)

Bedeutung der Autonomie

Das Führen mit Zielen und Zielvereinbarungen ist ein gängiger Teilbereich der Führung in vielen Unternehmen. Dieses Modell wurde von Peter F. Drucker in den 1950er Jahren initiiert. Damals wurden Ziele verwendet, um die Performance zu steigern. Heutzutage ist auch die Relevanz in Bezug auf die Mitarbeiterbindung bekannt und stellt ein mindestens gleichwertiges Interesse für die UnternehmerInnen dar wie die Steigerung der Performance. Um ein Führen mit Zielen und Zielvereinbarungen möglich zu machen, ist es von Bedeutung, MitarbeiterInnen genügend Freiraum zu geben. Kein/e MitarbeiterIn möchte von seiner/ihrer Führungskraft in seinen/ihren Freiräumen begrenzt werden. Ein weiterer Vorteil, der sich aus der Bereitstellung von Freiräumen ergibt, ist, dass diese Freiräume die Mitarbeiterbindung sowie das Engagement deutlich erhöhen und positiv beeinflussen. Nur dann, wenn genügend Freiräume in einem Unternehmen gegeben sind, ist es den MitarbeiterInnen möglich, ihre Potenziale auch zu entfalten. Genau in diesem Bereich, der Bereitstellung von Freiräumen, hat das Führen mit Zielen und Zielvereinbarungen seinen großen Vorteil. Als Führungskraft hat man die Möglichkeit, jede/n seiner MitarbeiterIn und dessen/deren Schritte einzeln zu kontrollieren und zu überwachen, oder man setzt den MitarbeiterInnen Ziele, erklärt deren Bedeutsamkeit, wodurch das gesamte Team weiß, in welche

Richtung es zu gehen hat. Somit kann die gemeinsame Marschrichtung gesichert werden, während zugleich der nötige Freiraum der Belegschaft ermöglicht wird, um deren Potenzial in hohem Maße auszuschöpfen. Bei diesen genannten Freiräumen ist es trotzdem wichtig und ausschlaggebend für den Erfolg, dass es klare Vorgaben in Bezug auf die Verteilung der Entscheidungskompetenzen gibt und die Setzung klarer Grenzen nicht vernachlässigt wird. Diese Grenzen sind als Limitierung der Freiräume zu sehen und sorgen somit für einen klar gekennzeichneten Weg. (vgl. Wolf, 2020, S. 288-291)

5.5. Feedback

In Deutschland ziehen bereits mehr als die Hälfte der Familien Einzelkinder auf. Auch wächst die Generation Z in westlichen Ländern in einem extremen Wohlstand auf. Auch wenn gleichzeitig Themen wie Finanzkrisen, Terroranschläge oder Umweltkatastrophen die Medien beherrschen, fühlt sich die Generation Z sicher. Und diese Sicherheit wird nicht nur gefordert, sondern teilweise auch vorausgesetzt. Durch den Umstand, dass mehr als die Hälfte der Familien nur ein Kind aufziehen, kommt es dazu, dass diesem Kind mehr an Ressourcen in monetärer Hinsicht und in Form von emotionaler Zuwendung zur Verfügung stehen. Mitglieder der Generation Z wachsen somit stark umsorgt auf. Dieser Umstand ist in weiterer Folge auch in den Unternehmen spürbar: Durch das permanente Umsorgtsein und ein mehr oder weniger sorgenfreies Aufwachsen wird dieses Sicherheitsgefühl auch in der Arbeitswelt eingefordert. (vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 20-23)

Reflektion und Feedback sind für die Generation Z essenziell, was aus allen diesbezüglichen Studien hervorgeht. Feedback ist somit ein direkter Treiber der Motivation der MitarbeiterInnen. Dabei ist nicht ausschließlich positives Feedback gemeint. Auch konstruktive Kritik wird von der Generation Z sehr gut aufgenommen. Die Arbeitsmentalität dieser Generation beinhaltet auch einen stetigen Lernprozess auf ihrem Weg durch die Arbeitswelt – und dies ist nur durch regelmäßige Standortbestimmungen auf diesem Weg möglich. In Studien wird festgehalten, dass sich die Generation Z in manchen Situationen sogar tägliches Feedback von der zuständigen Führungskraft wünscht. Dies ist in der Praxis zwar nicht immer umzusetzen, doch wird dadurch unweigerlich bewusst, dass es für einen erfolgreichen Führungsstil notwendig ist, ausreichend zeit-

liche Ressourcen für qualitativ hochwertiges Feedback zu schaffen. Sprichwörter wie „Nicht geschimpft ist gelobt genug“ werden aus dem Mindset einer modernen Führungskraft verschwinden. (vgl. Hofbauer, 2020, S. 113-114)

6. MITARBEITERGEWINNUNG ALS TEIL DER MITARBEITERBINDUNG

Bereits im Jahr 2013 wurde in einer Studie, an der die 500 größten Unternehmen in Österreich teilnahmen, festgestellt, dass die Stellenbesetzung auch bei gleichbleibender Mitarbeiterzahl, also bei alleinigem Nachbesetzen von Arbeitsstellen, große Schwierigkeiten verursachen wird. Dabei gehen 39 % dieser Unternehmen davon aus, dass die Nachbesetzung von offenen Arbeitsstellen in diesem Jahr nur schwer oder gar nicht möglich sein wird. Die nachfolgende Grafik gibt Aufschluss über die Trends und Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen. (vgl. Weitzel et al., 2013, S. 4)

Top-5-Trends 2013 (extern)	Top-5-Herausforderungen (intern)
1) Demografischer Wandel	1) Mitarbeiterbindung
2) Fachkräftemangel	2) Internes Arbeitgeber-Image
3) Gesetzliche Rahmenbedingungen	3) Employer Branding
4) Mitarbeiterfluktuation	4) Neue flexible Formen der Arbeit
5) Social Media	5) Mitarbeiterempfehlungen

Abbildung 2: Trends und Herausforderungen (Quelle: in Anlehnung an Weitzel et al., 2013, S. 4)

In dieser Studie wurde auch das Bewerbungsverhalten und der Wunsch danach erfragt, wie Bewerbungen zukünftig eingehen sollen. Hierbei hat sich gezeigt, dass nur rund 1,4 % der Unternehmen eine Bewerbungsmappe präferieren. Hingegen bevorzugen 59,2 % Bewerbungen über ein Online-Formular und weitere 36,6 % via E-Mail. (vgl. Weitzel et al., 2013, S. 5)

Es darf in diesem Zusammenhang auch der Kultur- und Wertewandel der nachfolgenden Generationen nicht vergessen werden. Dieser hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Personalgewinnung und -bindung. Unternehmen wollen MitarbeiterInnen, welche sich mit dem Unternehmen identifizieren und auch bereit sind, Krisen gemeinsam und im besten Fall mit Freude zu meistern. Dieser Wunsch steht allerdings den neuen Vorstellungen der nachrückenden Generationen gegenüber. Hier geht es nicht mehr allein um den finanziellen Aspekt der Entlohnung, sondern um Kriterien wie klare Kommunikation von Zielen, Wertschätzung und Anerkennung sowie auch eine Teamatmosphäre, in der die Erbringung von Leistung Spaß mit sich bringt. Dieser Umstand führt

dazu, dass sich das Privatleben und der Arbeitsalltag miteinander zu vermischen beginnen. Diese Verbindung führt in weiterer Folge dazu, dass sich Unternehmen auch intensiver mit der Gesundheit, dem Privatleben und den sozialen Belangen der MitarbeiterInnen auseinandersetzen müssen. (vgl. Hartmann, 2015, S. 6-7)

Speziell in der Mitarbeitergewinnung von Lehrberufen ist nicht nur das eigene Unternehmen ausschlaggebend, sondern es hängt auch viel an der Imagepflege der Lehre im Gesamten. Ein sehr positives Beispiel in Österreich kommt aus Vorarlberg. Dieses Bundesland mit einem sehr hohen Lohnniveau und ohne Universität setzt stark auf öffentlichkeitwirksame Imagepflege der Lehre. Dazu wurde im Jahr 2008 ein Lehrlingsball in das Leben gerufen. Das Ziel dieses Balles ist es, die traditionelle Freisprechfeier, wie die Abschlussfeier nach der Lehre genannt wird, auf ein Niveau zu heben, die den Abschlussfeiern eines Gymnasiums (Maturaball) oder Studiums (Sponsion) nicht nur ebenbürtig ist, sondern diese sogar übertrifft. Dazu wird für jeden Ball ein Budget von 100.000 Euro zur Verfügung gestellt. Weiters werden 1000 Arbeitsstunden sowie freiwillige Leistungen benötigt, um für 4500 BesucherInnen im Bregenzer Festspielhaus einen Ball zu organisieren, welcher der Lehrabschlussprüfung die notwendige Wertschätzung geben soll. (vgl. Manhart, 2013, S.119-121)

6.1. Recrutainment

Dieses Kunstwort, welches erstmals 2001 in einem Beitrag in der WELT mit dem Titel „That’s Recrutainment“, erschienen ist, setzt sich aus den Worten Recruiting und Entertainment zusammen. Es gewinnt seit seiner Erscheinung 2001 nicht nur medial immer mehr an Relevanz, sondern ist auch in der Forschung angekommen und mittlerweile ein allgemein akzeptiertes Instrument der Personalgewinnung, auch in der Praxis. In der Definition befasst sich das Recrutainment mit den spielerisch-simulativen und benutzerorientierten Teilen der Mitarbeitergewinnung. Hierunter fallen Bausteine wie Personalmarketing, Employer Branding und das Recruiting selbst. (vgl. Kupka & Diercks, 2013, S. V-VI)

Die Wichtigkeit des Recrutainment und seinen Bausteinen wird verdeutlicht, wenn man sich mit dem Zusammenhang zwischen der Selbstauswahl und der Fremdauswahl auseinandersetzt. In der Vergangenheit wurden in der Personalauswahl Arbeitsplätze in der Regel ausgeschrieben,

wobei es für die ausgeschriebene Stelle eine ausreichend hohe Anzahl an BewerberInnen gab, aus denen der/die passende MitarbeiterIn ausgesucht werden konnte. Hierbei war der Aspekt der Selbstauswahl aus der unternehmerischen Perspektive deutlich wichtiger. Heutzutage wird diese Variante in der Alltagssprache etwas salopp als „Post and Pray“ bezeichnet und führt immer seltener zum gewünschten Erfolg. Durch die Gleichstellung von Fremd- und Selbstauswahl gewinnt auch das Recrutainment weiter an Bedeutung. Das nachstehende Beispiel soll dies veranschaulichen: Gelänge es einem Unternehmen, dass sich durch den Einsatz der richtigen Tools des Recrutainment ausschließlich passende BewerberInnen bei dem Unternehmen bewerben, würde sich das Unternehmen den gesamten Auswahlprozess für die Bewerbung ersparen, weil jede/r der potenziellen KandidatInnen angemessen wäre. Dies führt zu einer enormen Ressourcen-Einsparung für das Unternehmen. Um die Wichtigkeit noch deutlicher darzulegen, ist dies natürlich auch im Umkehrschluss anwendbar: Wenn sich bei einem Unternehmen nur Menschen bewerben, die für die benötigte Position unpassend sind, ist es auch unter größtem Aufwand und dem Einsatz der validesten Recruitinginstrumenten nicht möglich, die Position adäquat zu besetzen. (vgl. Kupka & Diercks 2013, S. 9-10)

Einen neuen Aspekt liefert die MitarbeiterInnen-Rekrutierung über sogenannte KIs, also computerbasierte künstliche Intelligenzen. Diese sind in der Lage, Bewerbungsunterlagen zu analysieren und mit dem Stellenprofil zu vergleichen. Doch mittlerweile stehen zusätzliche Möglichkeiten zur Verfügung: Es ist inzwischen ebenso möglich, aktiv in sozialen Medien nach MitarbeiterInnen zu suchen, noch bevor überhaupt eine Bewerbung eingegangen ist. Somit kann eine künstliche Intelligenz nicht nur BewerberInnen verwalten und bewerten, sondern den gesamten Rekrutierungsprozess bis hin zu einer frühzeitigen Mitarbeiterplanung hinsichtlich Auftragslagen und Auslastung. Die technischen Möglichkeiten sind bereits vorhanden, stehen aber ethischen und rechtlichen Einwänden gegenüber. Datenkonzerne wie Facebook und Microsoft analysieren bereits heute Einträge und Profile von NutzerInnen, um Aufschluss über Arbeitseinstellungen und weitere Softskills zu bekommen. Dieses Analysieren von BürgerInnen und EinwohnerInnen passiert permanent und über Jahre. Dadurch werden zum Beispiel psychologische Hürden und individuelle Potenziale sehr genau und noch vor einer Bewerbung und Einstellung erkannt. In der Zukunft wird diese unablässige Analyse von Daten hinsichtlich wirtschaftlicher Brauchbarkeit von Perso-

nen den Rekrutierungsprozess beeinflussen, was wiederum einen Gewinn für den/die ArbeitgeberIn und auch für die ArbeitnehmerInnen bietet. Das Ziel wird es sein, die richtigen Personen an den für sie idealen Arbeitsplätzen einsetzen zu können. (vgl. Wilke & Bendel, 2022, S. 647-649)

Künstliche Intelligenzen haben durch die enormen Rechenleistungen noch einen weiteren Vorteil. Es ist möglich, nicht nur die Bedürfnisse eines Unternehmens zu analysieren und somit ein Profil zu erstellen, welches dem/der UnternehmerIn zeigt, welche Eigenschaften und Fähigkeiten wirklich in einem Unternehmen fehlen oder für gewisse Positionen erforderlich sind. In weiterer Folge ist es auch denkbar, die nötigen Bedürfnisse und Qualifikationen eines gesamten Landes zu analysieren. Diese Daten können dann direkt von Künstlichen Intelligenzen genutzt werden, um Stundenpläne zu schreiben, welche in direkten Zusammenhang mit der Wirtschaft stehen und sich permanent zusammen mit dieser sowie dem Markt verändern können. Dies könnte zu einer maximalen Ausschöpfung des Potenzials eines Landes führen. Hier gibt es aber noch einige Probleme, mit deren Lösung in absehbarer Zeit nicht zu rechnen ist. In Zeiten des Datenschutzes von Privatpersonen ist es sehr problematisch beziehungsweise aktuell verboten, die nötigen Daten überhaupt zu erfassen, um diese in weiterer Folge wie oben beschrieben zu verarbeiten und zu vernetzen. Die Hürde ist hier nicht mehr der technische Fortschritt, sondern die Gesetzeslage hinsichtlich der Künstlichen Intelligenz. Aktuell werden somit nur in einigen Ländern erste dieser Künstlichen Intelligenzen genutzt und weiterentwickelt. Vorrangig werden hier Chatbots auf Job-suche-Plattformen verwendet. Chatbots sind vergleichbar mit den Chats von WhatsApp oder Facebook. Der Unterschied liegt darin, dass das Gegenüber, mit welchem die Konversation geführt wird, eine Künstliche Intelligenz ist, die auf einen riesigen Pool von Daten zurückgreifen kann. Diese Technik „lebt“ von der Menge an Daten, die ihr zu Verfügung gestellt wird. Aktuell wird dies nur in schriftlichen Chats eingesetzt. In weiterer Folge werden sinnvolle Muster der Sprache erlernt, und auch ein normales Gespräch wird möglich. Ziel ist es dabei, die potenziellen MitarbeiterInnen zu Jobangeboten zu bringen, bei denen diese das Optimum ihres Potenzials entfalten können. (vgl. Kreuzer & Sirrenberg, 2019, S. 236-240)

Um MitarbeiterInnen der Generation Z gewinnen zu können, ändern sich auch die Anforderungen in den Bereichen der Stellenanzeigen sowie der Art der Bewerbung. Aktuell nehmen sich die Unternehmen zu wenig Zeit für die Bewerbungsphase. Es wird momentan so gehandhabt, dass

lediglich circa drei Monate dafür aufgewendet werden. Dieser Zeitraum entspricht der durchschnittlichen und traditionellen Bewerbungsphase. In Kombination dazu wird sich dann auch einzig auf die Stellenanzeige verlassen. Der Aufbau so einer Anzeige ist geprägt davon, dass dem/der potenziellen MitarbeiterIn aufgezeigt wird, welchen großen Pool an Eigenschaften diese/r mitzubringen hat. Dies führt dazu, dass sich rund die Hälfte der interessierten BewerberInnen nach dem Lesen der Stellenanzeige nicht mehr bewerben wollen, obwohl ein Interesse an dem Beruf besteht. Zumeist überwiegt die Angst des Scheiterns, wenn sich Jugendliche der Generation Z mit diesem Pool an neuen Aufgaben auseinandersetzen müssen. Hier muss sich der/die ArbeitgeberIn bei der Ausschreibung der Arbeitsstelle mehr darauf konzentrieren, den Beruf zu beschreiben, statt durch das Aufzählen zahlreicher nötiger Fähigkeiten abzuschrecken. Auch in anderen Bereichen als der Stellenbeschreibung werden oft unbewusst Hürden eingebaut. Beispielsweise treten auch in der Art der Darstellung, wie man sich in weiterer Folge bewerben kann, häufig ungewollte Schwierigkeiten auf. Aktuell findet die Bewerbung in der Regel online statt. Es muss hierbei darauf geachtet werden, dass die Hemmschwellen so niedrig wie möglich sind. Oftmals werden viel zu viele Unterlagen von den BewerberInnen gefordert, die noch dazu noch nicht einmal eine Aussagekraft über die Qualifikation für die ausgeschriebene Stelle haben, sondern Fertigkeiten von den BewerberInnen abverlangen, die diese in ihrem zukünftigen Job nicht einmal benötigen werden. (vgl. Walther, 2018, S.39-40)

6.2. Employer Branding

Das Employer Branding hat nicht nur Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung, sondern zieht umfangreichere Effekte nach sich. Es umfasst die Gewinnung von MitarbeiterInnen, deren Bindung, aber auch das Wiedergewinnen. Damit ist Employer Branding in vielen Unternehmen ein Modebegriff, den die Betreffenden im Bereich des Personalmarketing ansiedeln. Das ist allerdings falsch und stellt so eine Falle dar. Will man, so wie es auch empfehlenswert ist, Employer Branding progressiv denken, sieht man, dass es um das Versprechen geht, wer man als ArbeitgeberIn ist. Dieses Versprechen beinhaltet die Eigenschaften und Moralvorstellungen des/r ArbeitgeberIn. Dieses Versprechen der Arbeitgebermarke muss gegenüber BewerberInnen, Mitarbei-

terInnen aber auch ehemaligen MitarbeiterInnen sowie allen anderen Kontaktpunkten im gesamten Lebenszyklus im und um das Unternehmen gehalten werden, um die positiven Effekte des Employer Branding nutzen zu können. (vgl. Tometschek, 2013, S. 77-78)

Employer Branding ist ein starkes Werkzeug, welches ArbeitgeberInnen haben, um in nahezu alle Bereiche des Personalwesens einzugreifen. Es hat direkte Auswirkungen nach außen, also auf die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt als ArbeitgeberIn und auch nach innen, demnach auf die Zufriedenheit der bereits beschäftigten MitarbeiterInnen und deren Leistungsbereitschaft. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Unterschied zum Personalmarketing. Dieses beschäftigt sich mit konkreten Zielen oder BewerberInnen in kurz- bis mittelfristigen Zeithorizonten. Dieser Zeithorizont wird von Kanning (vgl. 2017, S. 137) mit wenigen Wochen begrenzt. Das Employer Branding hingegen wirkt auf einen langfristigen Zeithorizont und befasst sich nicht mit potenziellen, sondern derzeitigen und zukünftigen MitarbeiterInnen. Man differenziert hier die Wirkung nach innen und nach außen. Beim innen-gerichteten Employer Branding geht es um die Wirkung auf die bereits bestehenden MitarbeiterInnen. Ziel dabei ist es, eine wohlwollende positive Bindung zu dem/der ArbeitgeberIn aufzubauen und somit die Qualität und die Leistungsbereitschaft zu steigern. Im Idealfall wirken die nach innen gerichteten Maßnahmen als Motor für die Mitarbeiterbindung. Das nach außen gerichtete Employer Branding befasst sich mit den potenziellen MitarbeiterInnen. Hierbei ist es von Bedeutung, die Markenkraft des eigenen Unternehmens zu stärken und sich somit gegenüber den MitbewerberInnen attraktiv zu machen. Vor allem bei dem sinnbildlichen Kampf um gut ausgebildete Fachkräfte kann dies von entscheidender Bedeutung sein. Eine weitere Aufgabe ist es, die Inhalte und Gestaltung des Personalmarketing überhaupt erst festzulegen. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass das Employer Branding sich mit der Schaffung einer Arbeitgebermarke auf dem Markt der ArbeitnehmerInnen befasst. Die vier wesentlichen Merkmale einer Arbeitgebermarke sind Differenzierung, Loyalität, Zufriedenheit und emotionale Bindung. Die genannten Merkmale treffen auf eine Marke im marktwissenschaftlichen Sinne und auch auf die Arbeitgebermarke im Employer Branding zu. Das Ziel bei dem Erreichen dieser Merkmale ist eine positive Abgrenzung zu den jeweiligen MitbewerberInnen. (vgl. Kanning, 2017, S. 134-139)

Aus der personalen Identitätsforschung lassen sich drei Merkmale für Markenidentität ableiten. Diese Merkmale sind Grundlage für das Bild, welches die ManagerInnen und MitarbeiterInnen von einem Unternehmen haben.

- 1) Das Fremdbild: Es ist die Vorstellung des Umfelds über die Marke. Dieses Bild wird durch die Wahrnehmung der Marke bei deren Zielgruppe hervorgerufen und beeinflusst. Das Fremdbild ist demnach ein Lernprozess durch alle Erfahrungen sowie Kontakte mit dieser Marke.
- 2) Das Eigenbild: Hierbei handelt es sich um jenes Bild, das die ManagerInnen sowie die MitarbeiterInnen eines Unternehmens über deren Marke haben. Es handelt sich hierbei um ein subjektives Bild der Markenidentität.
- 3) Die identitätsreflektierenden Eigenschaften: Damit sind jene Charakteristika gemeint, die ein Sichtbarmachen der Markenidentität bei den AdressatInnen zur Folge haben. Einige Beispiele hierfür sind persönliche Kommunikation, Corporate Design der Unternehmensgebäude und -räume, Public Relations etc.

(vgl. Esch, Langner & Rempel, 2005, S. 105-106)

Das Wort Markenidentität ist ähnlich wie der personenbezogene Identitätsbegriff und wird nachstehend erklärt sowie auch definiert: Die Markenidentität ist die Grundlage oder auch Wurzel genannte Basis einer Marke. In ihr werden die essenziellen, zeitlich anhaltenden und prägenden Eigenschaften von einer Marke konkret formuliert. Damit ist die Markenidentität für jedes Unternehmen ausgesprochen wichtig. Sie gilt als die Basis für die strategischen Ausrichtungen der Marke in Bezug auf die Vorstellungen des Unternehmens. (vgl. Esch et al., 2005, S. 106)

Es ist davon auszugehen, dass die Berufswahl eng mit der Arbeitgeberwahl zusammenhängt. In einigen Fällen wird auch bereits der/die ArbeitgeberIn als primäres Auswahlkriterium herangezogen. Dies führt dazu, dass die Wahl des Berufs offenbar nachrangiger ist. Dies stellt zwar noch nicht die Regel dar, es lässt sich jedoch feststellen, dass die Berufswahl einen eng mit der Arbeitgeberwahl verbundenen Themenbereich bildet. Ein weiterer sich abzeichnender Wandel ist, dass sich der/die ArbeitnehmerIn von dem Gedanken des „Lebensberufs“ hin zum lebenslangen Ler-

nen weiterentwickelt. Es ist unumstritten, dass die berufliche Tätigkeit direkten und maßgeblichen Einfluss auf die Persönlichkeitsbildung des/r ArbeitnehmerIn hat und in dessen/deren Lebensentwurf diesen Platz auch fest einnimmt. (vgl. Böttger, 2012, S. 82)

Auch das Internet spielt für das Employer Branding eine große Rolle. Die Möglichkeiten, neue MitarbeiterInnen zu finden, haben sich erweitert. Dies war auch erforderlich, um den kleiner werdenden Markt der Arbeitssuchenden besser auszuschöpfen. Neben den klassischen Methoden, MitarbeiterInnen zu suchen, zum Beispiel mittels Stellenanzeigen oder Headhunter, haben sich auch neue Möglichkeiten zusammen mit dem Employer Branding entwickelt. Social Sourcing ist hierbei eine Wortkombination aus Social Recruiting und Active Sourcing. Hier werden die weit verzweigten Netzwerke mit den Vorteilen des Headhunter-Tagesgeschäfts kombiniert. Wird erfolgreiches, internes Employer Branding betrieben, wird dies dazu führen, dass MitarbeiterInnen ein Interesse an dem Wohl des Unternehmens und dessen Erfolg haben. Steht eine offene Stelle zur Verfügung, ist die Wahrscheinlichkeit deutlich höher, dass diese Stelle im Bekanntenkreis der MitarbeiterInnen angesprochen wird. Dies bietet den Vorteil, dass die Empfehlung eines Freundes bzw. einer Freundin oder eines Familienmitgliedes deutlich mehr Gewicht besitzt als eine unpersönliche Ansprache durch eine fremde Person. Weiters werden dadurch auch passiv stellensuchende Personen erreicht, die durch eine Online-Anzeige nicht erreicht worden wären. Zu dieser Personengruppe gehören Menschen, welche nicht aktiv nach einer neuen Arbeitsstelle suchen, bei einem adäquaten Arbeitsangebot einen Wechsel des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin allerdings in Betracht ziehen würden. Sowohl Kosten als auch Risiken für die Personalsuche sinken automatisch. (vgl. Müller, 2013, S.243, 252)

Es wurde in Studien nachgewiesen, dass gewisse Branchen wie beispielsweise der Handel eine geringe Attraktivität als Arbeitgeber aufweisen, sodass der historische Paradigmenwechsel des digitalen Wandels in diesen Märkten noch stärker spürbar ist. Dieser Umstand drückt sich unter anderem durch die Schwierigkeit aus, qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden und für das eigene Unternehmen gewinnen zu können, obwohl bereits heute der Großteil des Handelserfolgs in der Entwicklung innovativer und digitaler Lösungen für Logistik und Beschaffung entsteht. Im Rahmen dieser Problemstellung findet das Employer Branding seinen Platz. Durch geschickten Einsatz der Werkzeuge aus dem Employer Branding kann ein Handelsbetrieb seinen digitalen Bedarf,

der den meisten Arbeitssuchenden noch überhaupt nicht bekannt ist, bereits frühzeitig für potenzielle MitarbeiterInnen sichtbar machen. Dieser Bedarf bezieht sich auf die Logistik, aber auch auf hochkomplexe digitale Lösungen wie zum Beispiel den digitalen Vertrieb. Nach außen kommuniziert kann dieser Umstand dazu führen, die zuvor schwer zu erreichende ArbeitnehmerInnen-Gruppe der technischen AkademikerInnen zu erreichen und für die eigene Unternehmung zu gewinnen. (vgl. Hördt & Brickwedde, 2019, S. 495)

Die Handelsbranche wird aktuell zwar als wenig attraktive Arbeitgeberin im Bereich hochqualifizierter Arbeitskräfte gesehen, hat allerdings einen wesentlichen Vorteil gegenüber anderen Sparten. Der Handel befasst sich seit jeher mit der Vermarktung seiner Produkte mittels Schaffung von Marken. Diese Prozesse sind im Handel daher sehr ausgereift, bereits gut erforscht sowie digitalisiert. Der Vorteil für den Handel ergibt sich daraus, dass Betriebe, die im Bereich des Handels tätig sind, lediglich diese Vermarktung auf das eigene Unternehmen und dessen Arbeitgebermarke anwenden müssen. Durch einen solchen Einsatz hat man gute Chancen, die Attraktivität gegenüber innovativen Unternehmen wie der BMW Group oder Google zu erhöhen und somit gegen das Problem vorzugehen, eine Bekanntheit unter jungen ArbeitnehmerInnen von bis zu 100 % zu genießen, von denen jedoch nur rund 27 % eine Karriere im Bereich des Handels in Betracht ziehen. (vgl. Hördt & Brickwedde, 2019, S. 498-499)

7. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Welche Erwartungen werden an moderne Führung in der Literatur gestellt und welche Ansätze haben sich bewährt?

Die Erwartungen, welche an die Führungskräfte im Jahr 2023 und an deren Führungsstile gestellt werden, sind umfangreich und oftmals sehr individuell. Eine Auseinandersetzung mit den Führungsansätzen offenbart zahlreiche und weitreichende Veränderungen seit den 1950er Jahren. Zugleich lässt sich erkennen, dass gewisse Ansätze schon damals initiiert oder etabliert wurden, die auch heute noch von höchster Aktualität sind.

Es zeigt sich deutlich, dass das Thema Führung ein „lebendes“, das heißt sich stetig wandelndes, Thema ist, das sich mit seiner Zeit und den zeitgenössischen Generationen verändert. Aktuell sind Führungskräfte mit einem Mix an Generationen beschäftigt. Die Herausforderung hierbei ist, dass die Einstellungen und somit auch die Forderungen der unterschiedlichen ArbeitnehmerInnen an dessen/deren ArbeitgeberIn ausgesprochen divers sind. So kommt es in Unternehmen vor, dass MitarbeiterInnen der Generation der Babyboomer, die immer schon ein starkes Streben nach einer besseren Zukunft aufwiesen, und Arbeitende der Generation Z der gleichen Führungskraft unterstehen. Das Mindset der Generation Z ist, wie in der Theorie bereits ausgeführt, sehr divers und steht demnach im Gegensatz zu jenem der Babyboomer-Generation. Es ist somit eindeutig, dass heutzutage eine erfolgreiche Führungskraft auf eine situative Führung setzen muss, um auf der einen Seite MitarbeiterInnen auf einem Arbeitnehmermarkt überhaupt finden und diese in weiterer Folge langfristig an die eigene Unternehmung binden zu können.

Extreme Führungsansätze wie eine autoritäre sowie Laissez-faire-Führung sind in der aktuellen Zeit nicht erfolgversprechend und sollten tunlichst vermieden werden. Diese Arten der Führung vernachlässigen die aktuellen Wünsche der ArbeitnehmerInnen nach Sicherheit, Individualität und dem Verständnis von Sinnhaftigkeit, führen somit direkt zu Unzufriedenheit und negativen Auswirkungen auf Leistungsbereitschaft sowie Mitarbeiterbindung und münden schließlich in eine Verschlechterung des Unternehmensimage.

Die situative Führung stellt aktuelle Führungskräfte vor einige Herausforderungen. Vor allem die Gleichberechtigung der ArbeitnehmerInnen ist hier zu beachten. Manche Mitarbeitende fordern von ihrer Führungskraft mehr Aufmerksamkeit und Feedback als andere. Dieser Punkt sowie das Verhalten der anderen MitarbeiterInnen sind in so einem Fall genau zu beobachten – so lässt sich die Entstehung des Anscheins vermeiden, dass einzelne MitarbeiterInnen bevorzugt behandelt werden.

Situative Führung beinhaltet keine genau vorgegeben Handlungen für die Führungskraft. Vielmehr geht es darum, wie der Name es vermuten lässt, auf die einzelnen Situationen individuell zu reagieren. Es muss sich hierbei nicht zwingend um eine Situation im klassischen Sinne handeln – auch ein/e MitarbeiterIn kann eine individuelle Situation repräsentieren. So kann in manchen Situationen trotzdem eine autoritäre Führungsanweisung erforderlich sein. Dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn ein Mülleimer Feuer fängt und die Führungskraft den in unmittelbarer Nähe befindlichen Mitarbeitenden direkt anweist, den Feuerlöscher zu nehmen und den Brandherd zu löschen. In dieser Ausnahmesituation ist eine autoritäre Führungsanweisung legitim und bringt in weiterer Folge sogar Sicherheit für die Mitarbeitenden. Wichtig ist hierbei dennoch ein grundlegender Konsens – dies umfasst zum einen, dass der/die MitarbeiterIn den Sinn der Anweisung sowie auch die Dringlichkeit versteht, die es aufgrund der Brisanz und Unmittelbarkeit der Situation unmöglich macht, jemand anderen mit dieser Tätigkeit zu beauftragen. Dies wäre in diesem Fall gegeben, und die Belegschaft würde erkennen, dass ihre Führungskraft situativ gehandelt und die Situation mit der nötigen Übersicht und Ruhe richtig eingeschätzt hat. Dies vermittelt in weiterer Folge Sicherheit. Und Sicherheit ist einer der grundlegenden Parameter, den eine moderne Führungskraft herstellen muss.

In der situativen Führung haben sich weitere Tools und Ansätze als sehr wirkungsvoll herausgestellt. Dazu gehört unter anderem das Führen mit Zielen. Dabei werden einer einzelnen Person, Gruppe oder einem/r einzelnen TeamleiterIn gewisse Ziele gesetzt. Es ist in diesem Zusammenhang wichtig, dass die Auswahl der Ziele überlegt ist und die Kommunikation der Ziele auf Augenhöhe stattfindet, zugleich muss die Sinnhaftigkeit von den Mitarbeitenden verstanden werden. Durch das richtige Führen mit Zielen wird es der Führungskraft leichter sein, eine ganze Gruppe davon zu überzeugen, in eine vorgegeben gleiche Richtung zu gehen, ohne jeden einzelnen Mitarbeitenden separat und regelmäßig dabei zu überwachen. Die Führungskraft versteht

sich in dieser Situation als Moderator und durch den Konsens bezüglich der Sinnhaftigkeit wird, vor allem bei der Generation Z, die Mitarbeiterbindung ausgelöst.

Ein zweites fundamentales Instrument der Führung, welches aktuell sehr wichtig ist, stellt der Einsatz von Feedback dar. Vor allem jüngere MitarbeiterInnen der Generation Z fordern dieses Feedback teilweise sogar täglich. Dabei darf aber auch gerne konstruktive Kritik als Feedback gesehen werden. Wichtig ist es, Feedback über die Leistungen so zeitnah wie möglich und einem gewissen Muster folgend zu geben. Dies gibt der jeweiligen Person immer Auskunft über die aktuelle Lage und was vielleicht verändert werden muss. Solch ein Feedback gibt somit automatisch Sicherheit und führt zu einem verbesserten Verständnis der Arbeit.

Diese Standortbestimmung ist insbesondere deshalb essenziell, weil die Generation Z in ihrem Arbeitsalltag einen ständigen Lernprozess sieht. Das Feedback allein ist allerdings zu wenig, um dieses Bedürfnis zu stillen. Gut geplante Weiterbildungen und Entwicklungen der eigenen Persönlichkeit sind für MitarbeiterInnen der Generation Z sehr wichtig. Dabei sollten Weiterbildungen zusammen mit den MitarbeiterInnen besprochen und geplant werden. Verschiedene Wünsche über Entwicklungen und Ausbildungen geben der Führungskraft schon früh Auskunft darüber, in welche Richtung sich die jeweilige Person entwickeln möchte. Auch dies sorgt dafür, dass sich der/die MitarbeiterIn wahrgenommen fühlt und eine Bindung zum Unternehmen herstellt.

Durch die Erkenntnisse der Theorie und verschiedenster Ansätze von AutorInnen wird vor allem die Wichtigkeit des direkten Führungsstils dargelegt. Diese Erkenntnis fließt in die Befragung der ExpertInnen im Teil der Empirie ein und soll somit im Feld weiter überprüft werden.

Welche Maßnahmen sind zu setzen um einen für MitarbeiterInnen der Generation Z attraktiven Arbeitsplatz mit Fokus auf die Mitarbeiterbindung zu schaffen?

In der Literaturrecherche konnten viele verschiedene Ansätze und Theorien für die Charakteristika eines attraktiven Arbeitsplatzes gefunden werden. Worin sich nahezu alle AutorInnen einig waren, ist, dass vor allem die Generation Z eine höhere Anzahl an Anforderungen an Ihre ArbeitgeberInnen und somit Arbeitsplätze stellt. Der demografische Wandel und der extrem gute Aus-

bildungsstand dieser Generation stärken die Position der ArbeitnehmerInnen und üben zusätzlichen Druck auf die ArbeitgeberInnen aus. Unternehmen sind aus diesem Grund jedenfalls dazu angehalten, sich selbst und deren Arbeitsplätze attraktiv zu gestalten.

Zur Erreichung dieser Attraktivierung sind drei Dinge vorrangig zu beachten: Der Arbeitsplatz muss ansprechende Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalte und eine situative Führung mit flachen Strukturen aufweisen. Zu den Arbeitsbedingungen zählt eine Vielzahl an Punkten, welche positive Auswirkungen haben. Bei der Recherche ist herausgekommen, dass es keine einzelne, universell gültige Maßnahme gibt, um die Arbeitsbedingungen für MitarbeiterInnen der Generation Z attraktiv zu gestalten. Ausschlaggebend ist immer das „große Ganze“ mit zahlreichen unterschiedlichen Facetten und Einzelfaktoren. Spezifische Maßnahmen, die gesetzt werden, können die Bedingungen nicht entscheidend verbessern. Maßnahmen, welche die Bedingungen am Arbeitsplatz verbessern sollen, müssen gemäß der bestehenden Fachliteratur allerdings stets einen oder mehrere der nachstehenden Faktoren verbessern, um einen nachhaltigen Erfolg zu generieren. Diese Faktoren sind Arbeitsplatzsicherheit, leistungsbezogene Bezahlung, professionelle Leistungsbeurteilung, Förderung des Sozialverhaltens der MitarbeiterInnen, Stärkung der sozialen Identifikation mit der Unternehmung, professionelle Personalentwicklung und Maßnahmen zur Reduktion von Stress oder zur Förderung von Stressresistenz.

Auch in Bezug auf die Arbeitsinhalte sind Unternehmen gefordert, diese unter neuen Gesichtspunkten zu betrachten und folglich verändert zu leben. Hierbei ist vor allem ein Auge darauf zu werfen, dass jede/r MitarbeiterIn aus der Generation Z einen Sinn in der Ausübung der Tätigkeit sieht. Durch diese Sinnhaftigkeit wird automatisch eine Bindung aufgebaut. Diese Bindung wird dahingehend unterschieden, ob sie sich auf die Tätigkeit oder das Unternehmen bezieht.

Bei der tätigkeitsbezogenen Bindung der MitarbeiterInnen ist darauf zu achten, dass der Sinn für den Mitarbeitenden nie verloren geht. Sollte dies passieren, wird die mitarbeitende Person mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit das Unternehmen verlassen. Ein Beispiel, um diese Bewahrung bzw. das Abhandenkommen der sinnstiftenden Prägnanz eines Arbeitsinhalts zu verdeutlichen, ist ein/e RettungssanitäterIn, der/die ungewollt von dem aktiven Dienst in den Innendienst versetzt wird. Durch die Versetzung ändert sich der Arbeitsinhalt grundlegend und auch der für

die Person relevante Sinn der Tätigkeit kann nicht auf die neue Aufgabe übertragen werden. Sofern keine neue adäquate Sinnhaftigkeit der Tätigkeit vermittelt werden kann, wird die entsprechende Person vermutlich eine berufliche Veränderung anstreben.

Liegt eine unternehmensbezogene Bindung vor, sieht der/die MitarbeiterIn den Sinn im Erfolg der Unternehmung selbst. In diesem Fall werden auch Arbeitsinhalte akzeptiert, die nicht zu den bevorzugten Tätigkeiten zählen.

In Bezug auf die Arbeitsinhalte ist somit vor allem die direkte Führungskraft stark gefordert. Um die Arbeitsinhalte richtig zu gestalten und dadurch eine Mitarbeiterbindung herbeizuführen oder zu verstärken, ist es entscheidend, MitarbeiterInnen zu kennen. Dies setzt voraus, dass die Führungskraft ein gewisses Maß an Empathie aufbringt und ein echtes Interesse an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden hat. Nur so ist es möglich, den MitarbeiterInnen Tätigkeiten zuzuweisen, die sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken.

Dieser Punkt schwimmt somit mit jenem der situativen Führung, welche bei der ersten Subforschungsfrage erläutert wurde.

Weiters wird in der Literatur und von allen gängigen AutorInnen das interne sowie externe Employer Branding und somit die Schaffung einer Arbeitgebermarke als unumgänglich für jeden Arbeitsplatz und die Bindung zu diesem gesehen. Das Employer Branding ist als Versprechen zu sehen: das Versprechen, wer man als Unternehmen ist. Dieses Versprechen hat vor allem bei der Gewinnung von neuen MitarbeiterInnen eine große Bedeutung. Der Generation Z ist es nicht gleichgültig, für wen sie arbeitet und welche Werte dieses Unternehmen vertritt. Die Auswirkungen erstrecken sich auch auf die Mitarbeiterbindung. Hierbei wird darauf geachtet, ob das vorherige Versprechen, wer man ist, auch im Alltag gehalten wird und das Unternehmen somit als authentisch angesehen werden kann. Somit ist die grundlegende Aufgabe des Employer Branding darin zu sehen, aus der Unternehmung eine authentische Marke zu machen, die klare Werte und Ziele vertritt. Die Werte und Ziele müssen dabei so definiert und gelebt werden, dass sie greifbar sind und den Werten der zeitgenössischen sowie künftigen Generationen entsprechen.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass es für eine/n ArbeitgeberIn unumgänglich ist, sich nicht nur mit den eigenen Kunden und deren Nutzen, sondern sich auch intensiv mit sich selbst, der Zukunft und vor allem den eigenen MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen.

Vor allem die neu gewonnen Erkenntnisse über die Wichtigkeit des Employer Branding und der zentralen Funktion der direkten Führungskraft in Bezug auf die Bindung von MitarbeiterInnen werden als neue Erkenntnisse in diesem Zusammenhang gewertet und hatten starke Auswirkungen auf die folgende Empirie.

8. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Im nachfolgenden Teil der Masterthesis werden die Erkenntnisse, welche aus den Experteninterviews gewonnen werden konnten, dargestellt. Um ein Verständnis für die Art der Gewinnung dieser Erkenntnisse zu schaffen, werden vor der Darlegung der empirischen Ergebnisse die Punkte Interviewleitfaden, Kategoriensystem, Sampling, Auswertungsmethode und die Qualitätssicherung erklärt. Diese Erklärungen und Darstellungen bieten dem/der LeserIn die Grundlage für das Verständnis der Interpretation der erhaltenen Informationen. Im Nachgang werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

8.1. Erhebungsmethode

Leitfaden für die Interviewführung

Bei der Befragung durch Interviews werden drei Arten unterschieden. Es gibt narrative Interviews, Leitfadeninterviews und standardisierte Interviews. Leitfadeninterviews werden als teilweise standardisiert gesehen. Dies bedeutet, dass ein Leitfaden zur Führung der Interviews verwendet wird. Trotz dieser Verwendung kann bzw. soll, wenn es sich im Interview ergibt, abgewichen werden, um durch den intrinsischen Input die Qualität zu erhöhen. (vgl. Corsten & Corsten, 2022, S. 18)

Um den Interviewleitfaden, welche als Grundlage für die geführten Experteninterviews zählt, zu erstellen, wurde das erlangte Wissen aus der Theorie als Grundlage verwendet. Dieses Wissen bildet die Grundlage für die Bildung der Kategorien und die dazugehörigen Fragestellungen. Der Leitfaden ist mit Beispielfragen aufgebaut und dient bei den geführten Interviews als Denkstütze. Die Fragen wurden den Kategorien betreffend zugeordnet und sorgen damit dafür, dass die geführten Interviews strukturiert und vergleichbar verlaufen. Die exemplarisch formulierten Fragen sind während des Interviews jedoch frei wählbar. Auch die Reihenfolge muss nicht eingehalten werden. Vielmehr ist darauf Wert gelegt worden, dass im Verlauf der Interviews ein Höchstmaß an Narrativität in der Erzählweise herrscht. (vgl. Braunecker, 2021, S. 111-112)

Es wurden zwei diverse Interviewleitfäden erstellt. Der Grund dafür sind die beiden unterschiedlichen Samplinggruppen. Dabei wurde darauf geachtet, dass die vier Themenblöcke sich gleichen. Weiters wurde bei beiden Leitfäden zu jedem Themenblock auf eine offene Einstiegsfrage geachtet. Zu den Themenblöcken wurden weitere Nebenfragen formuliert.

Die befragten ExpertInnen wurden vor Beginn der Interviews über den grundlegenden Ablauf aufgeklärt. Dabei wurde unter anderem besprochen, dass die Interviews in Ton aufgezeichnet werden und im Anschluss anonymisiert schriftlich transkribiert werden. Weiters wurde neben dem Ablauf des Interviews auch der Zweck der Interviews erklärt. Von jedem/jeder ExpertIn wurde eine schriftliche Einwilligung zur Verarbeitung der Daten eingeholt.

Um die Qualität dieser Abschlussarbeit sicherstellen zu können, wurden die Interviewleitfäden dieser Arbeit im Anhang beigefügt.

Kategoriensystem

Die Bildung des Kategoriensystems wurde nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 38-39) vorgenommen. Dazu wurden Hauptkategorien und Subkategorien gebildet. Dieses Kategoriensystem ist in hierarchischer Form aufgebaut und besteht aus übergeordneten und untergeordneten Kategorien, den sogenannten Hauptkategorien und Subkategorien. Wichtig ist dabei, dass das Wort Hauptkategorie keinen Hinweis auf die Wichtigkeit der Kategorie gibt, sondern ausschließlich auf den größeren Umfang im Vergleich zur Subkategorie. Dieser Aufbau hat den Vorteil, den Lesenden auch aus dem Alltag bekannt zu sein. Der Aufbau ähnelt damit jenem eines bekannten Angebots oder dergleichen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 38-39)

Die Kategorien haben bei ihrer Entstehung den theoretischen Teil dieser Masterthesis als Grundlage. Im Fokus der Kategorien steht die umfassende Beantwortung der Forschungsfragen.

Hauptkategorien		Subkategorien
1	Generation Z	1.1. Erfahrungen 1.2. Verweildauer in Unternehmen 1.3. Änderungen wegen Gen. Z 1.4. Herausforderungen
2	Employer Branding und Mitarbeiterbindung	2.1. Gründe für Employer Branding 2.2. Möglichkeiten und Maßnahmen 2.3. Mitarbeiterbindung 2.4. Arbeitszeitmodelle
3	Führung	3.1. Arten der Führung 3.2. Maßnahmen in der Führung 3.3 Hierarchien
4	Corona	4.1. Verhaltensänderungen MitarbeiterInnen 4.2. Verhaltensänderung Unternehmen
5	Fachkräftemangel	5.1. Zuwanderung 5.2. Probleme 5.3. Maßnahmen

Tabelle 5: Kategoriensystem (Quelle: Eigene Darstellung)

Hauptkategorie 1 „Generation Z“ besteht aus vier Subkategorien und befasst sich mit den Bedürfnissen der Generation Z sowie den Erfahrungen der ExpertInnen mit dieser Generation.

Hauptkategorie 2 „Employer Branding und Mitarbeiterbindung“ umfasst vier Subkategorien und hat zum Ziel, Wissen über erfolgreiche und nicht erfolgreiche Maßnahmen in Bezug auf die Mitarbeiterbindung und Akquise abzufragen.

Hauptkategorie 3 „Führung“ besteht aus drei Subkategorien. Führung wird in der Theorie als maßgebliches Toll zu Mitarbeiterbindung bezeichnet. Hier wird dies sowie aktuell verwendete Arten abgefragt.

Hauptkategorie 4 „Corona“ besteht aus zwei Subkategorien, deren Sinn darin besteht die unterschiedlichen Veränderungen zwischen der Belegschaft und den Strukturen im Unternehmen zu erfahren.

Hauptkategorie 5 „Fachkräftemangel“ umfasst drei Subkategorien und erfragt die aktuelle Lage am Arbeitsmarkt. Durch die Erkenntnisse werden unter anderem Informationen über die Relevanz der Arbeit gesammelt.

8.2. Sampling

In Bezug auf das Sampling und der damit zusammenhängenden Auswahl der zu befragenden ExpertInnen wurde sich im Vorfeld Gedanken dazu gemacht, welche Personen die Forschungsfragen beantworten können und aus welchem Blickwinkel diese ExpertInnen auf die zu erforschenden Fragen blicken. Es wurde darauf Wert gelegt, dass verschiedene ExpertInnen mit unterschiedlichen Blickwinkeln befragt werden, um die unterschiedlichen Sichtweisen innerhalb dieser Masterarbeit zu diskutieren und die Allgemeingültigkeit dadurch zu erhöhen.

Befragt wurden GeschäftsführerInnen und Personalverantwortliche von steirischen KFZ-Betrieben mit mehr als 70 MitarbeiterInnen, sowie Personen aus der Unternehmensberatung und Forschung. Das Sampling bei den ExpertInnen der Unternehmensberatung wurde so gesetzt, dass auch hier die GeschäftsführerInnen befragt wurden und diese auf die KFZ-Branche in der Steiermark oder auf die Generation Z spezialisiert sind.

ExpertIn	Funktion	Datum	Ort	Art	Dauer
IP01	GeschäftsführerIn	11.01.23	Graz	Präsenz	01:01:12
IP02	SozialforscherIn	20.01.23	Salzburg	Präsenz	00:57:33
IP03	EigentümerIn & GeschäftsführerIn	23.01.23	Graz	Präsenz	00:53:34
IP04	GeschäftsführerIn	31.01.23	Graz	Präsenz	01:06:03
IP05	GeschäftsführerIn	03.02.23	Graz	Präsenz	01:12:52
IP06	Unternehmensberatung	16.02.23	Graz	Präsenz	00:58:32
IP07	GeschäftsführerIn	16.03.23	Graz	Präsenz	00:49:12
IP08	HR-Leitung	27.03.23	Lebring	Präsenz	00:52:55
IP09	EigentümerIn & GeschäftsführerIn	27.03.23	Weiz	Präsenz	00:42:06
IP10	Unternehmensberatung	29.03.23	Graz	Präsenz	01:02:48
			gesamte Interviewzeit		09:36:47

Tabelle 4: InterviewpartnerInnen (Quelle: Eigene Darstellung)

8.3. Auswertungsmethode

Bei der Auswertung wird mit Hilfe einer inhaltlich strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018) gearbeitet. Dieses Vorgehen dient dem Ablauf bei der Analyse der problemzentrierten Interviews. Die sieben Phasen, welche dafür nötig sind, werden nachstehend dargestellt.

Erster Schritt: Initiierende Textarbeit beginnt. In diesem Schritt wurde begonnen, für die Masterthesis bedeutende Textstellen zu markieren (vgl. Kuckartz, 2018, S. 101).

Zweiter Schritt: Entwicklung der Hauptkategorien. Bei diesem Schritt wurden die ersten Kategorien gebildet, auf deren Grundlage die Transkripte analysiert wurden. (vgl. Kuckartz 2018, S. 101–102)

Dritter Schritt: Der erste Codierungsprozess. Es wurde mit dem ersten Codieren begonnen. Dazu wurden die Aussagen der InterviewpartnerInnen den Kategorien zugeordnet. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 102–104)

Vierter Schritt: Induktives Bestimmen von Subkategorien mit Hilfe des Materials. Hierbei wurde das Datenmaterial, welches den Hauptkategorien zugeordnet wurde, erneut bearbeitet und in Subkategorien unterteilt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 106)

Fünfter Schritt: Erneutes Codieren. Das vorhandene Datenmaterial wurde mit dem verfeinerten Kategoriensystem erneut codiert. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 110 – 111)

Sechster Schritt: Erstellung von Zusammenfassungen zu jedem Interview. In diesem Schritt wurde für jedes Interview eine Zusammenfassung der jeweiligen Kategorien erstellt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 111 – 117)

Siebenter Schritt: Auswertung. Als letzter Schritt wurden alle Interviews aus der Vogelperspektive betrachtet und eine erneute Auswertung wurde durchgeführt. Im Fokus steht dabei, was die ExpertInnen zu den Themen gesagt haben und ebenso, was nicht gesagt wurde. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 117 – 119)

Die faktische Ausführung wurde in digitaler Form vorgenommen. Zum Transkribieren wurde dabei die Computersoftware von MAXQDA verwendet. Die Codierung der Datensätze fand mit dem Computerprogramm Word statt.

8.4. Qualitätssicherung

Um die Qualität dieser Masterthesis zu gewährleisten, wurde auf die klassischen Gütekriterien geachtet, die in der qualitativen Forschung verwendet werden. Diese sind Validität, Objektivität und Reliabilität. Auch zwei Checklisten von Kuckartz (vgl. 2018, 204-205) wurden verwendet. Die

eine Checkliste betrifft die Datenerfassung sowie deren Transkription. Die zweite beinhaltet relevante Punkte in Bezug auf die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse an sich. (vgl. Kuckartz, 2018, 204)

Die aus den Checklisten übernommenen Inputs werden nachstehend dargestellt. Die Checklisten wurden im Vorhinein auf die Anwendbarkeit geprüft und nur jene Punkte daraus übernommen die in dieser Masterthesis für die Sicherung oder Steigerung der Qualität sorgen können.

a) Datenerfassung und Transkription

- a. Die Interviews wurden mittels Tonaufzeichnung gespeichert. Die Aufzeichnung erfolgte über zwei separate Aufnahmegeräte.
- b. Die Interviews wurden vollständig transkribiert. Dazu wurden die Regeln der Fachhochschule Campus 02 verwendet. Die Regeln beinhalten auch das Vorgehen zum richtigen Anonymisieren der Transkripte.
- c. Die Transkripte wurden vollständig anonymisiert.
- d. Die Anfertigung der Transkripte erfolgte vom Studierenden sowie dessen nahen Angehörigen dessen.
- e. Jede/r InterviewpartnerIn hat eine Einwilligung zur Verarbeitung der Daten im Vorfeld erklärt bekommen und im Anschluss unterzeichnet.
- f. Die Aufbewahrung aller mit der Masterarbeit in Verbindung stehenden Daten wurde auf drei Ebenen gesichert: in digitaler Form auf einem PC-Laufwerk auf einen passwortgeschützten Ordner, in digitaler Form auf einem Passwort geschützten USB-Stick, der sich in einem privaten Safe befindet und abschließend wurden alle Daten in gedruckter Form in einem versperrten und privaten Schrank aufbewahrt.
- g. Als letzte Maßnahme wird die fertige Masterarbeit allen InterviewpartnerInnen in postalischer Form zugestellt.

b) Über die qualitative Inhaltsanalyse

- a. Es wurde ein Kapitel zur Erläuterung der verwendeten Methode innerhalb der Masterthesis verfasst.
- b. Es wurde ein Kapitel zur Erläuterung des erstellten Kategoriensystems erstellt.
- c. Es wurden zwei Codierdurchgänge durchgeführt.

- d. Es wurden innerhalb der dargestellten empirischen Daten mehrere prägnante Zitate der InterviewpartnerInnen eingebracht.

(vgl. Kuchartz, 2018, S. 204-205)

Um die Qualität der Masterthesis weiter zu erhöhen, vor allem in Bezug auf die Verallgemeinbarkeit, wurde ein sehr enger Austausch mit dem inhaltlichen Betreuer dieser Masterarbeit geführt und eine andere Sichtweise eines Experten in die Arbeit einfließen zu lassen.

8.5. Empirische Untersuchung und Darstellung der Ergebnisse

In dem folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Forschung dargestellt sowie auch interpretiert. Die dargestellte Meinung stellt die zentralen Aussagen der einzelnen InterviewpartnerInnen dar. Der strukturierte Aufbau dieses Kapitels beruht auf dem Kategorienschema, welches im Kapitel 8.4. erklärt wurde.

8.5.1. Hauptkategorie 1: Generation Z

Bei der Forschung im Feld wurde eine sehr ähnliche Wahrnehmung aller ExpertInnen festgestellt. Die überwiegende Anzahl der Aussagen über die Merkmale der Generation Z hat Auswirkung auf das Gefühl der Sicherheit. Der Wunsch nach Sicherheit ist für die Generation Z als äußerst wichtig zu beschreiben. (vgl. IP02, 2023, Z. 600)

Dieser Wunsch wurde von den befragten ExpertInnen allerdings nicht immer bewusst formuliert. Es kam öfters vor, dass Eigenschaften, Handlungen oder auch Maßnahmen der Unternehmen angesprochen wurden, die sich auf das Gefühl der Sicherheit bei der Generation Z bezogen. So sprach IP04 ausgiebig über Maßnahmen, die in dessen Betrieb gesetzt wurden. Beispielsweise wurde eine eigene Person eingestellt, welche die Lehrlingsausbildung überwacht und deren Qualität sicherstellt. Diese Person steht den Lehrlingen auch als eine Art MentorIn zur Seite. Der geringe Altersunterschied zwischen der eingesetzten Person und den Auszubildenden soll bei dem empathischen Verständnis der Generation helfen. (vgl. IP04, 2023, Z. 105-109)

Auch im Unternehmen von IP01 wird vieles unternommen, um die Lehrlinge während der Ausbildung bestmöglich zu unterstützen. Es wird hier zusätzlich zu Lernunterstützungen auch auf soziale Herausforderungen der Mitarbeitenden aus der Generation Z geachtet. Sollten Probleme

vorliegen, die sich auf das psychische Wohlbefinden auswirken, wird den Jugendlichen hierbei externe Unterstützung angeboten, auch wenn diese Probleme nicht-betrieblicher Natur sind. (vgl. IP01, 2023, Z. 122-127)

Die genannten bewussten und unbewussten Maßnahmen zur Verbesserung des Sicherheitsgefühls bei den Mitarbeitenden der Generation Z zeigt, dass sich das Bewusstsein für dieses Verlangen nach Sicherheit auch bei den ExpertInnen und somit in der Wirtschaft wiederfindet. Dass dieses Sicherheitsgefühl entscheidende Bedeutung hat, wird auch dadurch gezeigt, dass keine/r der ExpertInnen bei den geführten Interviews Aussagen getätigt hat, die den Aspekt der Sicherheit als nicht notwendig bezeichnet hätten, weder mit bewussten noch mit unbewussten Aussagen.

Ein weiterer Aspekt, der die Wichtigkeit von Sicherheit begründet, ist, dass der Generation Z zugehörige Personen von zwei Dingen stark beeinflusst werden: Dies sind auf der einen Seite die Einstellung und die Zurufe der Eltern sowie auf der anderen Seite der durch die Vorgänger-Generationen geschaffene finanzielle Background.

Die Relevanz der erziehenden Personen der Generation Z wurde in mehreren Interviews erwähnt. So sprach IP08 zum Beispiel davon, dass die Entscheidung hinsichtlich des Verbleibs in der Schule beziehungsweise des Besuchs einer weiterführenden Schule stark von der Meinung der Eltern beeinflusst werde. Dabei werde diese Meinung oft von den Berufen der Eltern beeinflusst. „Oftmals kommt es auch vor, dass der Papa halt schon Mechaniker war und der kleine Bub ist schon immer danebengestanden und hat halt mitgeschraubt und er wollte halt schon immer KFZ-Techniker werden...“ (IP08, 2023, Z. 66-68)

Diese Aussage wird von IP04 unterstützt, wobei zusätzlich darauf verwiesen wird, dass die Qualität der aktuellen BewerberInnen, somit Mitglied der Generation Z im ländlichen Bereich besser sei als im urbanen Bereich. Dies wird auch darauf zurückgeführt, dass handwerkliches Arbeiten im ländlichen Bereich, vor allem auf Bauernhöfen, bereits früher von den Jugendlichen benötigt und von den Eltern gefordert und gefördert werde. (vgl. IP04, 2023, Z. 33-34, Z. 40-42)

Auch weitere InterviewpartnerInnen sprachen die Relevanz des Elternhauses in Bezug auf die Qualität der BewerberInnen und MitarbeiterInnen der Generation Z an. Hierbei wurde von ihm/ihr speziell auf die Erziehung verwiesen, nicht auf soziale Schichten.

Diese Aussagen zeigen in ihrer Gesamtheit, dass das Verhalten der Eltern und auch deren Wünsche einen starken Einfluss auf die Generation Z ausüben. Die Meinungen der Eltern sind dabei genauso wichtig wie das vorgelebte Verhalten. Welcher dieser Faktoren davon hinsichtlich der Wichtigkeit höher einzuordnen ist, kann allerdings anhand der Experteninterviews nicht erschlossen werden. Da das Elternhaus und die Familie einem großen Teil unserer Gesellschaft ein Gefühl von Sicherheit vermitteln, und die hohe Relevanz der jeweiligen Einstellungen der Erziehenden in den Interviews bestätigt wurde, ist auch hier die Wichtigkeit des Aspektes Sicherheit für die Generation Z gut zu erkennen.

Die erhöhte Wechselbereitschaft der Generation Z, aber auch generell von jungen Menschen im Arbeitsleben, wurde ebenfalls von InterviewpartnerInnen erwähnt. Eine solche Wechselbereitschaft hinsichtlich der ArbeitgeberInnen stellt ein widersprüchliches Verhalten dar, wenn man diese dem Wunsch nach Sicherheit gegenüberstellt.

Allerdings werden dem Wechselverhalten von den ExpertInnen mehrere Ursachen zu Grunde gelegt. Zum einen könne der Wechsel darin begründet sein, dass sich der/die Mitarbeitende persönlich entwickeln möchte. Diese Weiterentwicklung werde oft damit verbunden, eine neue Herausforderung gestellt zu bekommen, was bei einem Wechsel des Arbeitgebers mit fast unweigerlicher Sicherheit passiere. (vgl. IP06, 2023, Z. 182-190)

Ebenso spiele der finanzielle Background, der bei vielen VertreterInnen der Generation Z vorhanden ist, eine Rolle. So spricht IP03 davon, dass die jungen Menschen flexibler geworden seien. Dies habe damit zu tun, dass sich im Vergleich mit Vorgänger-Generationen der Gedanke über die Schaffung eines Eigenheims in den Köpfen in geringerem Maße verankert habe. Ohne dieses angestrebte Ziel sei es natürlich einfacher für Leute der Generation Z, sich nach einem/einer anderen ArbeitgeberIn umzusehen. (vgl. IP03, 2023, Z. 102-107)

Diese Bereitschaft bestehe trotz des Risikos, dass man vielleicht den einen oder anderen Monat ohne das bisherige bzw. gewohnte Einkommen auskommen muss. Dies könne aber auf Basis des finanziellen Backgrounds in Kauf genommen werden. Dies zeigt das Zitat von IP05 (2023, Z. 855-857) auch sehr treffend „[...] und ich bin eigentlich auf meinen eigenen Füßen und irgendwie sollte ich mir eine Existenz aufbauen, dann ist das ein anderer Zugang, als wenn die Wohnung der Omi schon reserviert ist für mich, oder das Haus von der Tante [...].“

IP08 (vgl. 2023, Z. 105-108) bringt in diesem Zusammenhang noch einen weiteren Aspekt zur Sprache. Der/die InterviewpartnerIn sieht als Grund für den finanziellen Background nicht nur das erwirtschaftete Kapital der vorangehenden Generationen, sondern auch die Tatsache, dass die durchschnittliche Anzahl der Kinder pro Familie im Allgemeinen gesunken ist. Neben der Reduktion der Geburtenzahlen komme es zudem zum Tragen, dass immer öfter beide Elternteile berufstätig seien. In weiterer Folge führe dies dazu, dass nicht nur das bereits vorhandene und unverbrauchte Kapital der Vorgenerationen vorhanden sei, sondern auch ein höheres Haushaltseinkommen vorliege, weil beide Elternteile einer Erwerbstätigkeit nachgehen. In Kombination mit einer geringeren Anzahl an Kindern in einem steirischen Haushalt führe dieser Umstand dazu, dass der Wohlstand für die Kinder steigt.

Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Bereitschaft des Wechsels des/der ArbeitgeberIn keine widersprüchliche Aussage zu dem Gedanken der Sicherheit darstellt. Vielmehr kann man davon ausgehen, dass sich ein Mitglied der Generation Z mit einem guten finanziellen Background tendenziell am Arbeitsmarkt sicher fühlt, solange dieser Background vorhanden ist. Der Wunsch nach Sicherheit bleibt somit auch bei dem Wechsel erfüllt, und die Person der Generation Z beginnt unbewusst mit der Befriedigung der nächsten Bedürfnisse in deren persönlicher Bedürfnispyramide.

Neben dem extrem ausgeprägten Wunsch nach Sicherheit nimmt ein weiterer Aspekt eine wesentliche Rolle ein. Das Weltverständnis dieser Generation ist sehr stark ausgeprägt. Diese Erkenntnis ist für Unternehmen als besonders wichtig anzusehen, weil sie darauf selbst einen großen Einfluss ausüben können. Mitglieder der Generation Z reicht es in der Regel nicht, lediglich der Arbeitstätigkeit nachzugehen. Diese Generation hat ein starkes Bestreben, die Arbeit nur dann zu verrichten, wenn sie hinter den Werten dieser Arbeit und somit jenen des Unternehmens stehen kann. Diese Eigenschaft führt dazu, dass sich Zugehörige der Generation Z bereits in einer frühen Phase des Mitarbeiterakquiseprozesses die Werteeinstellungen des zukünftigen Unternehmens ansehen – dies passiert noch vor der Bewerbung. Im laufenden Betrieb wird dann der Sinn der Tätigkeit für diese Generation wichtiger. Ebenso relevant ist der Umstand, ob diese Wertversprechen von den Unternehmen im Alltag auch tatsächlich gelebt werden oder nur als plakativ anzusehen sind. (vgl. IP03, IP01 & IP06, 2023)

Auch die Unternehmenswerte und die Einstellung zu den zeitgenössischen Megatrends wie zum Beispiel Nachhaltigkeit betreffen in weiterer Folge wiederum das Gefühl der Sicherheit. Folgendes Beispiel veranschaulicht diesen Zusammenhang rund um das Thema Nachhaltigkeit: So wird ein Unternehmen, welches nicht nachhaltig denkt und handelt, in den Augen der Generation Z langfristig nicht bestehen können, weil die Nachhaltigkeit für diese Generation als notwendig für das Bestehen unserer Gesellschaft angesehen wird. Ist dieser Aspekt nicht erfüllt, wird das Unternehmen bereits früh, unbewusst, als nicht stabil und nicht zukunftsfähig angesehen. Diese Ansicht über entsprechende Unternehmen verschlechtert automatisch das Gefühl von Sicherheit der betreffenden Mitarbeitenden und hat dadurch eine direkte Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung.

Das Verhalten in Prozessen der Veränderung, so genannten Change Prozessen, wurde von den ExpertInnen unterschiedlich beurteilt. Folgende Aussagen zeigen die unterschiedlichen Sichtweisen zu diesem Thema.

Das Verhalten bei Veränderungen von MitarbeiterInnen der Generation Z sei im Vergleich mit dem Verhalten von älteren Generationen in einer Unternehmung als nahezu identisch zu beurteilen. Es seien keine oder nur minimale Unterschiede festzustellen. Als Unterschiede wäre beispielsweise die Dauer bis zur Implementierung, eine Abwehrreaktion oder extremer Zuspruch zu nennen. Entscheidender als das Alter sei die Einstellung und die Persönlichkeit des/der Mitarbeitenden Person anzusehen. Dieser Aussage stimmen IP01, IP03, IP06, IP07 und IP09 zu.

Die zweite, oft getätigte Beobachtung war, dass die Generation Z sich leichter auf Veränderungen einstelle. Speziell wurde hier mehrmals auf Veränderungen in Bereichen der Digitalisierung verwiesen. Bei dieser Thematik wird der Generation Z eine stärkere Affinität zugeschrieben.

Die Meinung dieser ExpertInnen tendiert in die Richtung, dass das Verhalten in Change Prozessen mehr von der Persönlichkeit abhängig sei als vom Alter des Betroffenen. (vgl. IP10, 2023, Z. 490-499)

Ausschließlich IP02 (vgl. 2023, Z. 572-585) sprach davon, dass ältere Personen, speziell wurde hier von Personen um das 45. Lebensjahr gesprochen, leichter mit Veränderungen umgehen könnten als MitarbeiterInnen der Generation Z. Begründet wurde dies damit, dass diese Alters-

gruppe bereits seit einer beträchtlichen Zeit im Arbeitsleben stehe und in den letzten Jahrzehnten bereits unzählige Veränderungen durchlebt habe. Dieses Durchleben bringe diesen Mitarbeitenden eine gewisse Stabilität in solchen Change Prozessen. Die Generation Z wird als flexibler beschrieben. Allerdings fehle ihnen diese Stabilität. Nur Stabilität und Flexibilität zusammen bieten laut IP02 einen Vorteil in Veränderungsprozessen.

Wenngleich nur IP02 diese Aussage getroffen hat, kann diesem Statement eine große Gewichtung zugewiesen werden, da die Erklärung dieser Annahme sehr klar und nachvollziehbar dargelegt wurde. Es wurde das Gefühl vermittelt, dass sich über diese Aussage im Vorfeld bereits Gedanken gemacht wurde. Weiters wurde die Aussage auch mit einem konkreten Beispiel untermauert.

Bei den Aussagen der anderen InterviewpartnerInnen fehlten hingegen meist die Beispiele, und im Gespräch wurde der Eindruck vermittelt, dass es sich um Annahmen ohne entsprechende Belege handelte. Eine Ausnahme bildet hierbei das Verhalten bei Veränderungen im Bereich der Digitalisierung. In diesem Segment wurden auch von den meisten anderen InterviewpartnerInnen Praxisbeispiele genannt.

In Bezug auf die Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden der Generation Z kann gesagt werden, dass diese höher ist als jene vorheriger Generationen. Diese Bereitschaft wurde in Punkt 9.1.1. bereits angesprochen.

Bei Betrachtung aller Interviewaussagen zu diesem Themenbereich kann gesagt werden, dass sich die Bereitschaft, den/die ArbeitgeberIn zu wechseln, bei der Generation Z gegenüber früheren Generationen erhöht hat. Zurückgeführt wird das auf den Wunsch, sich weiterzuentwickeln. Dazu ist ein Wechsel des/der ArbeitgeberIn immer wieder ein bevorzugtes, wenn auch unterbewusstes Mittel dieser Generation. (vgl. IP06, 2023, Z. 188-190)

Es kommt bei der Generation Z häufig vor, dass nach der eigenen Entwicklung bei einem/r anderen ArbeitgeberIn die MitarbeiterInnen in das ursprüngliche Unternehmen zurückkehren. Dabei werden von dieser Generation sehr rationale Faktoren in Betracht gezogen: Sollte sich der/die erste oder frühere ArbeitgeberIn als vorteilig gegenüber dem/der Aktuellen herausstellen, ist eine Rückkehr durchaus denkbar. (vgl. IP06, 2023, Z. 208-214)

Es kann somit davon ausgegangen werden, dass der Wechsel von ArbeitgeberInnen von dieser Generation nicht als negativ betrachtet wird. Somit kann es auch zu einem Verlassen des/der ArbeitgeberIn kommen, obwohl der/die Mitarbeitende zufrieden mit dem Unternehmen und seiner/ihrer Tätigkeit ist. So erwähnt IP06 (vgl. 2023, Z. 160-170), dass sich die Jobwechselrate von 2016 bis 2018 von 23,5 % auf knapp 45 % erhöht habe. Bei dieser Umfrage wurden nur Mitarbeitende befragt, die angaben, in hohem Maß zufrieden mit deren ArbeitgeberIn zu sein.

Bei der Frage, ob Mitarbeitende der Generation Z Verantwortung übernehmen möchten oder nicht, sind bei den InterviewpartnerInnen zwei Kernaussagen als relevant zu bewerten.

Zum einen wird der Wille, Verantwortung zu übernehmen, von den ExpertInnen als geringer eingestuft. Bei genauerem Hinterfragen werden allerdings immer wieder bestätigt, dass nicht die Bereitschaft an sich gesunken sei, sondern lediglich die Anzahl jener Menschen, die bereit seien, diese Verantwortung zu tragen. Verantwortung betraf in diesem Kontext vor allem Personalverantwortung.

IP05 (vgl. 2023, Z. 798-808) sprach bei diesem Thema und bei der Nachfrage, ob junge MitarbeiterInnen Verantwortung übernehmen wollen, immer davon, dass diese Generation es könne und wolle. Damit es aber passiert, müsse für die Generation Z der Sinn im Tun geklärt sein. Es hätte in der Vergangenheit mehrere MitarbeiterInnen in diesem Unternehmen gegeben, die aus rein fachlicher Perspektive sehr gut geeignet gewesen wären, um eine Führungsrolle einzunehmen. In den Gesprächen wurde dann von dem Mitarbeitenden direkt auf die Frage geantwortet, dass man diese Verantwortung nicht tragen möchte.

In dieser und auch anderen Aussagen der InterviewpartnerInnen ist herauszuhören, dass keine eindeutige Meinung zu dieser Frage vorliegt. Die einzelnen Aussagen der InterviewpartnerInnen waren oft widersprüchlich bzw. kontrovers.

Die Annahme, dass weniger Personen, die zu der Generation Z zählen, Führungsverantwortung übernehmen wollen, wurde von jenen Personen getroffen, die auch auf geringere Bewerberzahlen hingewiesen haben. Oder auch, dass höher qualifizierte Jugendliche häufiger weiterführende Schulen besuchen. Wenn man sich diese Aussagen zusammenfasst aus der Vogelperspektive ansieht, kann daraus geschlossen werden, dass nicht die Einstellung der Generation Z in Bezug

auf die Übernahme von Verantwortung die Problematik darstellt, sondern der demografische Wandel.

Zum anderen kann man sagen, dass der Wille, Verantwortung zu übernehmen, differenziert betrachtet werden muss. Der größere Teil der Generation Z, welcher Verantwortung tragen will, wolle diese Verantwortung nicht in Form von Personal-, sondern vorwiegend in Projektverantwortungen tragen. Es gebe natürlich weiterhin jene, die das Bedürfnis nach Macht hätten und sich in hierarchischen Strukturen wohler fühlten. Der Anteil jener, die sich in Projektverantwortlichkeit wohler fühlen, werde allerdings immer höher. Vor diesem Hintergrund kann man auch sagen, dass der Fokus weg von der Führungskraft hin zum Kunden gerichtet wird. (vgl. IP02, 2023, Z. 488-509)

Diese Aussage wurde auch von IP10 (vgl. 2023, Z. 449-463) bestätigt. IP10 (vgl. 2023, Z. 449-463) sieht auch den Wunsch der Generation Z eher im Bereich der Projektverantwortung und der damit verbundenen Selbstverantwortung. Klassische Hierarchien und Führungsverantwortung über große Zahlen an MitarbeiterInnen werden von IP10 als weniger attraktiv bezeichnet.

Ein wesentliches Bewusstsein, welches offenbar bei der Generation Z vorherrscht, ist das Wissen über deren Machtposition am Arbeitsmarkt. Dieser Generation ist bewusst, dass sie nicht um Jobs betteln muss. Der Generation Gab spielt ihnen hierbei in die Hände. Weiter ist es die am besten ausgebildete Generation aller Zeiten, die zusätzlich ein hohes Maß an Flexibilität aufweist. Diese Umstände sind ihnen ebenso wie die entstehende Macht gegenüber dem/r ArbeitgeberIn bekannt. Laut IP02 (vgl. 2023, Z. 577-585) ist die Generation Z zwar sehr flexibel, könne aber nicht so gut mit Veränderungen umgehen, wie man meinen würde. Neben der Flexibilität fehle ihnen noch die Stabilität.

Auch ein Trend mit der Wichtigkeit von einem „Mehr“ an Freizeit sowie einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung wurde vereinzelt angesprochen. Die Generation Z sei auf jeden Fall bereit, gute Arbeit zu leisten, und verfüge auch über den Willen, dies zu tun. Allerdings sei die Freizeit ebenfalls wichtig und werde eingefordert. Ein Trend von einer geringeren Belastbarkeit sei zu erkennen, werde aber durch das Einbringen neuer Kompetenzen relativiert. (vgl. IP06, 2023, Z. 25-35)

Eine geringere Leistungsbereitschaft wurde der Generation Z in wenigen Interviews zugeschrieben. Im Gegenzug wurde aber auch immer wieder auf sehr positive Ausnahmen verwiesen. (vgl. IP07, 2023, Z. 189-191; IP02, 2023, Z. 461-463)

Als abschließende Herausforderung in Bezug auf die Generation Z wurde der Mangel an Soft-Skill-Fähigkeiten formuliert. So fehle es bei dem Eintritt in ein Unternehmen den jungen MitarbeiterInnen oft an der Fähigkeit und dem Wissen, wie man sich in dieser neuen Umgebung zu verhalten hat. Grundlegende Verhaltensregeln würden nicht beherrscht und könnten nicht mehr vorausgesetzt werden. Gemeint sind damit sogar einfache Umgangsformen, welche auch das Grüßen beinhalten. Unternehmen müssen somit auch erzieherische Arbeit leisten.

8.5.2. Hauptkategorie 2: Employer Branding und Mitarbeiterbindung

Die Bereiche Employer Branding und Mitarbeiterbindung wurden in den Interviews sowie auch bei der Kategorienbildung gemeinsam betrachtet. Der Grund dafür ist, dass der Zusammenhang sehr stark ist und viele Aussagen beiden Kategorien zuzuordnen sind. Eine Trennung dieser beiden Themen hat somit keine positive Auswirkung auf die Arbeit, und es wurde aus qualitativen Gründen davon Abstand genommen.

Das Employer Branding wird von IP10 (vgl. 2023, Z. 555-562) als noch wichtiger für die Mitarbeiterbindung gesehen als die direkte Führungskraft, weil dieses bereits bei der Akquise von MitarbeiterInnen wirke, die Führungskraft hingegen erst ab dem ersten Kontakt. Bei dem Ausscheiden aus einem Unternehmen von einem/einer MitarbeiterIn bilde laut IP10 (vgl. 2023, Z. 379-387) allerdings die direkte Führungskraft der entscheidende Unterschied.

Als Grund für das bewusste Einführen einer Arbeitgebermarke, von Employer Branding-Konzepten oder auch einzelnen Maßnahmen ist die Verbesserung der Mitarbeiterbindung zu nennen. (vgl. IP03, 2023, Z. 202-221; IP05, 2023, Z. 80-82, Z. 85-87; IP07, 2023, Z. 337-340)

Der Zusammenhang von Employer Branding und Mitarbeiterbindung wird vor allem in nachfolgendem Punkt 9.2.3. *Maßnahmen* spürbar. Hierbei ist gut zu sehen, dass die Maßnahmen des Employer Branding das direkte Ziel der Mitarbeiterbindung verfolgen.

Wenn man diesen Zusammenhang der Maßnahmen sieht und das unterschiedliche Wording betrachtet, kann man schlussfolgern, dass auch Unternehmen Employer Branding betreiben, die sich dessen nicht bewusst sind. Als Beispiel ist das Unternehmen von IP09 (vgl. 2023, Z. 248-262) hervorzuheben, dass laut des Interviewten keine solcher Maßnahmen einsetzt, beziehungsweise scheint der Terminus Employer Branding dieser Person nicht bekannt zu sein.

Obwohl wissentlich offenbar kein Employer Branding betrieben wird, wurden gemeinsame Veranstaltungen der MitarbeiterInnen und die Rolle des wertschätzenden Umgangs der MitarbeiterInnen als äußerst wichtig bezeichnet. Somit kann man davon sprechen, dass trotzdem Maßnahmen gesetzt wurden. Eine geringe Fluktuation, die sogar noch weiter rückgängig sei, bestätigt den unbewussten Erfolg der gesetzten Maßnahmen in diesem Unternehmen. (vgl. IP09, 2023, Z. 166-167, Z. 175-179)

Dies bestätigt auch die Aussage von IP03 (vgl. 2023, Z. 188-194). Diese Person davon, dass in seinem/ihrer Unternehmen nach der bewussten Entscheidung, Employer Branding zu betreiben und eine Arbeitgebermarke zu werden, im ersten Schritt jene Dinge, die bereits Jahrzehnte gelebte Praxis seien, verschriftlicht und somit ausformuliert wurden. Somit wurde auch in diesem Unternehmen bereits vor der bewussten Einführung Employer Branding betrieben.

Der Trend von neuen Arbeitszeitmodellen wird immer stärker. Das bestätigt sich auch in den geführten Experteninterviews. Bei diesem Punkt wurde allerdings von den ExpertInnen nicht auf die viel thematisierte 4-Tage-Woche verwiesen. Lediglich IP01 (vgl. 2023, Z. 9-10, Z. 377-382, Z. 290-394) ging auf das Arbeitszeitmodell der 4-Tage-Woche ein. Seiner/ihrer Meinung nach sei die Relevanz allerdings in der KFZ-Branche als nicht wesentlich zu erachten, weil die Öffnungszeiten der Betriebe damit nicht einzuhalten seien. In seinem/ihrer Betrieb werde dieses Modell nur in Ausnahmefällen verwendet und auch dann nur mit dem Hintergrund, den/die MitarbeiterIn im Unternehmen zu halten. Er/sie habe in dem vorherigen Unternehmen eine 4-Tage-Woche in der Praxis ausprobiert. Das Ergebnis sei eine stark steigende Fluktuation der MitarbeiterInnen gewesen. Weiters wäre zu sehen gewesen, dass die Produktivität ab 18:00 Uhr stark abnahm. Zum Verständnis muss erwähnt werden, dass die Normalarbeitszeit in diesem 4-Tage-Modell auf 4 Tage verteilt und mit einem Schichtmodell kombiniert wurde, um die Öffnungszeiten der Werkstätte zu verlängern.

Obwohl eine 4-Tage-Woche offenbar keine maßgebliche Relevanz hat, wurde von den ExpertInnen davon gesprochen, dass neue Arbeitszeitmodelle wichtig seien und von den Mitarbeitenden auch gefordert würden. Es wurde hierbei die Wichtigkeit der Flexibilität erwähnt. Die Arbeitszeit müsse flexible Strukturen aufweisen, um für die Mitarbeitenden der Generation Z attraktiv zu sein.

Die Wichtigkeit des Angebots von Homeoffice wurde dabei explizit von IP06 (vgl. 2023, Z. 36-39) genannt: „... der Trend geht ganz klar hin in Richtung flexible Arbeitszeiten, das ist auch das, was sie eindeutig zeigt, Homeoffice, also da zitiere ich jetzt den [...], der eine Studie gemacht hat, wo zurzeit jeder dritte Bewerber ein Unternehmen ausschließt, wenn nicht Homeoffice angeboten wird, obwohl es möglich wäre ...“ (IP06, 2023, Z. 36-39)

Um die Zufriedenheit weiter zu erhöhen, seien auch neue Arbeitszeitmodelle nötig. Hierbei solle sich nicht auf ein Modell verlassen werden, sondern die individuelle Flexibilität die Grundlage bilden. Allerdings dürfe bei dieser Flexibilität und der oftmals damit einhergehenden Verringerung der Arbeitszeit nicht vergessen werden, dass dies zu einer höheren Anzahl an Beschäftigten führe. Dies sei in weiterer Folge mit mehr Kosten verbunden und auch in der Umsetzung schwierig. Hier werde das Problem des Fachkräftemangels noch stärker sichtbar. (vgl. IP05, 2023, Z. 537-542)

Es kann gesagt werden, dass der Trend in Richtung neuer und diverser Arbeitszeitmodelle auf jeden Fall von den ExpertInnen bestätigt wird. Allerdings kann kein einzelnes Modell genannt werden, das von mehreren ExpertInnen in der Praxis als funktionstüchtig befunden wurde. Was bei allen Modellen auf jeden Fall als entscheidend für den Erfolg gezählt wird, ist, dass es dem/der ArbeitnehmerIn Flexibilität vermittelt und auch wirklich bietet. Vor diesem Hintergrund wird jedes Unternehmen für sich und seine Mitarbeitenden eine individuelle Lösung finden müssen. Der Erfolg wird gegeben sein, wenn die Flexibilität der MitarbeiterInnen im Fokus des Modells steht und sich diese Flexibilität mit dem wirtschaftlichen Erfolg verknüpfen lassen kann.

In diesem Punkt werden einige genannte Employer Branding-Maßnahmen genannt, die von Unternehmen angewandt oder von ExpertInnen empfohlen werden. Diese genannten Maßnahmen hätten vor allem auf die Generation Z eine gute Wirkung gezeigt. Diese Wirkung betreffe die Zufriedenheit und die damit verbundene Mitarbeiterbindung.

Bevor auf einzelne Maßnahmen genauer eingegangen wird, ist festzuhalten, dass der überwiegende Teil der ExpertInnen die Meinung vertritt, dass nicht eine einzelne Maßnahme, sondern immer ein Mix aus verschiedenen Maßnahmen entscheidend ist.

Bei dem Mix aus einzelnen Maßnahmen sei vor allem Wert darauf zu legen, dass diese auf die jeweiligen Zielgruppen ausgerichtet sind. Es gehe darum, sich im Vorfeld Gedanken zu machen, welche MitarbeiterInnen oder auch welche potenziellen MitarbeiterInnen mit dieser Maßnahme angesprochen und erreicht werden sollen.

Obwohl der Mix der Maßnahmen von den ExpertInnen als so wichtig erachtet wird, kam bei der Frage, ob es Maßnahmen gibt, die nicht funktionieren, ausschließlich die Antwort, dass jede Maßnahme etwas verbessert habe. Dies wird von folgender Aussage treffend zusammengefasst: „Nicht funktioniert, überhaupt nicht funktioniert? Fällt mir jetzt nichts ein.“ (IP10, 2023, Z. 893)

In dem Unternehmen von IP09 werden beispielsweise keine neuartigen oder experimentellen Methoden ausprobiert, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Es wird von IP09 (vgl. 2023, Z. 295-296) auf Feierlichkeiten verschiedener Art gesetzt. Somit gebe es unter anderem eine Weihnachtsfeier und andere Feierlichkeiten sowie Betriebsausflüge über das Jahr verteilt.

Die Wichtigkeit von Feierlichkeiten in Bezug auf die Bindung von Mitarbeitenden der Generation Z betonte auch IP10 (vgl. 2023, Z. 205-209): „Also es ist ja wirklich eine Feierkultur, die sich da etabliert hat, wirklich, die fordern das auch ein, die BGF-Maßnahmen, also die sind auch so, dass man eine Sportolympiade gemacht haben, Businessradeln dabei sein wieder [sic!], also Party machen im Sinne von ja, Spaß haben miteinander, die fordern auch viel, so dieses soziale Miteinander, ein.“ (IP10, 2023, Z. 205-209)

Bei monetären Maßnahmen wird eine hohe Wirksamkeit festgestellt, wenn diese in unregelmäßigen Abständen an die MitarbeiterInnen ausgeschüttet werden (vgl. IP04, 2023, Z. 333). Die Ausnahme bilden Lehrlinge. Hier werde eine genau vorher kommunizierte Art von monetären Vergütungen verwendet. So würden Leistungen in der Berufsschule finanziell belohnt. Wären die Leistungen der einzelnen Klassen immer gut, wäre der kumulierte Betrag mit den Kosten für den Führerschein der Klasse B gleichzusetzen. (vgl. IP04, 2023, Z. 338-344)

Eine sehr erfolgreiche Maßnahme für die Akquise neuer KFZ-TechnikerInnen in einem großen KFZ-Betrieb war der Einsatz von zwei Influencern. Diese haben den Alltag begleitet, ein paar Tage

in dieser Werkstatt verbracht und darüber in sozialen Medien berichtet. Die Anzahl der Bewerbungen sei dadurch rasch und signifikant gestiegen. (vgl. IP02, 2023, Z. 252-264)

Maßnahmen, welche die betriebliche Gesundheitsvorsorge betreffen, seien von einer hohen Wirksamkeit begleitet. Der Vorteil solcher Maßnahmen sei es, dass diese dem/der MitarbeiterIn automatisch auch das Gefühl der Wertschätzung vermitteln. Der/die MitarbeiterIn habe bewusst und unbewusst das Gefühl, dass seine/ihre Gesundheit dem Unternehmen wichtig sei. Als solche Maßnahmen, die der betrieblichen Gesundheitsförderung zuzuordnen sind, wären zum Beispiel ein Gesundheitstag im Betrieb zu nennen. Bei solch einem Tag würde ein Arzt in das Unternehmen kommen und die Kontrolle von Muttermalen, Sehtests und Hörtest oder Muskelfunktions-tests anbieten. (vgl. IP06, 2023, Z. 306-309)

Was sich vor allem im Bereich der Lehrlingsausbildung als äußerst wirkungsvoll gezeigt habe, sei der Einsatz eines/einer LehrlingsausbilderIn beziehungsweise von MentorInnen.

Vor allem der Einsatz von MentorInnen könne gut in dem Onboarding-Prozess verwendet werden. Der Vorteil dabei sei, dass die neuen Mitarbeitenden schneller Anschluss finden und auch den gelebten Alltag schneller kennenlernen. Der zweite positive Aspekt sei, dass dadurch dem/der berstenden MitarbeiterIn Wertschätzung entgegengebracht werde, wenn diese Person die Funktion des Mentors/der Mentorin übernehmen dürfe. (vgl. IP01, 2023, Z. 324-332) Aber auch im laufenden Betrieb wird die Rolle des Mentors/der Mentorin als sehr positiv aufgenommen. Wenn der Lehrlingsausbilder die Mentorrolle übernehme, treten somit zwei Vorteile parallel auf: Zum einen werde signalisiert, dass der Lehrling dem Unternehmen wichtig ist, zum anderen Sorge ein/eine MentorIn für Sicherheit. Damit würden zwei der für die Generation Z wichtigen Bedürfnisse, Sicherheit und Wertschätzung, erfüllt.

Was Unternehmen laut ExpertInnen auf jeden Fall auch zu empfehlen wäre, ist das Setzen von Maßnahmen, die auf die persönliche Entwicklung der ArbeitnehmerInnen Bezug nehmen. Dazu sollten Weiterbildungsmöglichkeiten geboten werden. Diese umfassen den fachlichen sowie persönlichen Bereich und sind als besonders wirksam in Bezug auf die Bindung anzusehen, wenn das Unternehmen zusätzlich auch Perspektiven für den/die MitarbeiterIn anbieten kann (vgl. IP08, 2023, Z. 236-240; IP03, 2023, Z. 74-76).

8.5.3. Hauptkategorie 3: Führung

Von den InterviewpartnerInnen wurde das situative Führen von MitarbeiterInnen als die Art der Führung betrachtet, mit der er möglich sei, MitarbeiterInnen der Generation Z richtig zu führen, um positive Auswirkungen auch auf die Mitarbeiterbindung nutzen zu können. Dabei gehe es aber um keinen klassischen Führungsstil, wie man ihn in der Literatur findet, sondern vielmehr darum, Bausteine verschiedener Führungsstile situativ einzusetzen. (vgl. IP05, 2023, Z. 884-885; IP07, 2023, Z. 713-715; IP08, 2023, Z. 594-602; IP10, 2023, Z. 428-430)

Obwohl eine situative Art zu führen unbestritten als richtig angesehen wird, gibt es mit diesem auch Schwierigkeiten. So spricht IP02 (vgl. 2023, Z. 427-440) davon, dass sich diese Art des Führens auch in der Literatur durchgesetzt habe, aber die Schattenseiten vor allem in Bezug auf die Generation Z nicht zu vernachlässigen seien und eine Herausforderung darstellten. Personen, die geführt werden, würden immer zwei Dinge wollen: Orientierung und Sicherheit. Wenn eine Führungskraft jedoch durch das situative Führen immer unterschiedliche Entscheidungen bei ähnlichen Themen treffe, werde diese sich schwertun, Orientierung und in weiterer Folge für Sicherheit innerhalb der Belegschaft zu sorgen. Dieses Problem potenziert sich angesichts des Gedankens, dass die Generation Z ein womöglich noch größeres Verlangen nach Sicherheit hat als frühere Generationen.

Durch diese Ansicht ist es empfehlenswert, kooperativ-situativ zu führen. Das bedeutet, dass ein kooperativer Führungsstil situativ eingesetzt werden soll, um die Mitarbeiterzufriedenheit ideal zu gewährleisten.

Auch IP08 (vgl. 2023, Z. 594-602) meint, es gebe keinen eigenen Führungsstil mit alleinigem Anspruch auf Richtigkeit. Viel wichtiger sei es hingegen, die für das Unternehmen passenden Teile von allen Führungsarten herauszunehmen und im Alltag situativ einzusetzen.

Es zeigt sich, dass es nicht jenen universellen Führungsansatz gibt, der für alle funktioniert. So könne ein patriarchischer Ansatz in einem Kleinstbetrieb durchaus gut funktionieren, wenn die Führungskraft, die das Patriarch innehatte, vor allem auf das Wohl der MitarbeiterInnen bedacht sei. (vgl. IP02, 2023, Z. 201-215)

Nicht nur die Auswahl der idealen Art zu führen ist von großer Bedeutung. Auch die Persönlichkeit und Umgangsformen der Führungskraft selbst sind als entscheidend für die Mitarbeiterbindung zu sehen. So ist die direkte Führungskraft in den meisten Fällen der Grund für die Fluktuation von Mitarbeitenden. Die Relevanz der Person selbst ist somit als sehr hoch einzustufen. Viele der nötigen Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Führungskraft können erlernt werden, allerdings nicht alle oder, wenn das Erlernen doch bewerkstelligt wird, oft nur über einen sehr langen Zeitraum.

„..., weil da gibt es einen alten Spruch, den lasse ich nicht los: Ein Mitarbeiter verlässt nicht das Unternehmen, sondern seine unmittelbare Führungskraft.“ (IP07, 2023, Z. 502-504)

Für das Unternehmen selbst sei es laut ExpertInnen im Bereich der Führung entscheidend, dass Rahmenbedingungen für diese situative Art des Führens geschaffen werden. Solche Rahmenbedingungen würden dann erfolgreich sein, wenn diese klar verständlich seien und somit für Sicherheit sorgten. Mit klar verständlich ist gemeint, dass die jeweilige Führungskraft, aber auch jeder/jede MitarbeiterIn, weiß, welchen Spielraum diese haben und auch, mit welchen Konsequenzen zu rechnen ist, wenn gewissen Regeln nicht eingehalten werden.

„Genau, bei uns gibt es, ich sage immer dazu, [...] Leitplanken, in denen wir uns bewegen. Das sind unsere Führungsleitlinien, die sind unverrückbar und die sind gesetzt. Die sind bei uns dann an unseren Werten orientiert und in diesen Leitplanken haben die Leute zu führen.“ (IP03, 2023, Z. 508-510)

Neben diesen genannten Leitplanken wird von den InterviewpartnerInnen auch noch auf die immer größere Wichtigkeit von flachen Strukturen hingewiesen. Klassische Hierarchien verlieren in modern geführten Unternehmen immer mehr an Bedeutung, da flache Strukturen dazu führten, dass Entscheidungen schneller getroffen werden könnten. Vor allem dann, wenn Fehler passierten, sei dies wichtig. Laut IP07 (vgl. 2023, Z. 650-653) seien Fehler, die schnell erkannt werden, meist nahezu unbedeutend oder leicht lösbar. Neben der Möglichkeit, Entscheidungen schnell zu treffen, sei auch Wachstum in dieser flachen Struktur möglich. (vgl. IP07, 2023, Z. 650-653, 658-660)

Maßnahmen, die von Führungskräften gesetzt werden, finden sich auch bereits in Punkt 9.2.3. *Maßnahmen*. Diese Maßnahmen werden natürlich von Führungskräften entschieden und in weiterer Folge angeleitet oder teilweise selbst gelebt. Wichtig ist hierbei anzumerken, dass zwischen den Maßnahmen, die im Employer Branding getroffen werden, und Maßnahmen in der Führung ein wesentlicher Unterschied liegt. Maßnahmen, welche die Führung betreffen, differieren somit stark von jenen des Employer Branding.

Als entscheidend für das Führen von MitarbeiterInnen ist es laut ExpertInnen, dass man zu jeder Zeit einen Umgang mit seinen/ihren MitarbeiterInnen pflege, der wertschätzend, auf Augenhöhe und bedürfnisorientiert ist.

Diese drei Punkte gehen wiederum stark auf die persönlichen Bedürfnisse der Generation Z und auch älteren Generationen ein. Somit liegt die Wichtigkeit dieser Art des Umgangs mit den Mitarbeitenden des Unternehmens auf der Hand, wenn man den Verbleib von MitarbeiterInnen im Unternehmen verlängern möchte.

„Das, was, glaube ich, über alle ganz, ganz wichtig ist und sich immer wieder herauszeigt, oder herausstellt, ist ganz egal, welches Modell ist [sic!] dieses wertschätzend auf Augenhöhe miteinander kommunizieren.“ (IP06, 2023, Z. 427-429)

Um in diesen Punkten als Führungskraft effektiver und erfolgreicher zu sein, sei es somit wichtig, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu kennen. Das könne nur sichergestellt werden, wenn die Führungskraft mit den Angestellten und ArbeiterInnen regelmäßig spreche und sich auch für ihre MitarbeiterInnen interessiere. „[...] als Führungskraft musst du einfach Menschen mögen. Wenn du keine Menschen magst, brauchst du keine Führungskraft werden.“ (IP05, 2023, Z. 900-902)

Die somit notwendigen und regelmäßigen Gespräche mit den MitarbeiterInnen sollten nicht nur dafür genutzt werden, deren Bedürfnisse zu eruieren, sondern darüber hinaus für Feedback genutzt werden.

Die Wichtigkeit von regelmäßigem Feedback wurde insbesondere von IP08 (vgl. 2023, Z. 121-142) bestätigt. In diesem Unternehmen werden viele leitfadengestützte Feedbackgespräche geführt, um sicherzustellen, dass es zu regelmäßigen Rückmeldungen an alle MitarbeiterInnen kommt.

Nicht nur leifadengestütztes Feedback ist relevant. Speziell bei der Generation Z wird noch häufigeres Feedback noch wichtiger. Dieses direkte Feedback sorgt bei den jungen ArbeitnehmerInnen für die Befriedigung des geforderten Bedürfnisses nach Wertschätzung. Zudem wird auch die Option der persönlichen Weiterentwicklung durch individuelles und schnelles Feedback ermöglicht. In seiner Gesamtheit betrachtet kann sich Feedback somit auch auf das Sicherheitsgefühl von dem/der MitarbeiterIn positiv auswirken.

Feedback betrifft überdies den als fundamental anzusehenden Baustein der Führung, die Kommunikation. Diese ist für eine erfolgreiche Führungskraft sowie für das Unternehmen selbst unumgänglich. So muss Kommunikation umfassend gedacht werden, um als erfolgreich angesehen zu werden und sich in weiterer Folge auch positiv auf die Mitarbeiterbindung auszuwirken.

Ein Beispiel, welches die Wichtigkeit von Kommunikation hervorhebt, ist der Umstand, dass der Sinn der Tätigkeit vor allem für die Generation Z einen hohen Stellenwert einnimmt. Damit ein solcher Sinn vermittelt werden kann, muss dieser oft und regelmäßig, auch auf unterschiedlichen Ebenen, kommuniziert werden.

„Wer weiß, warum, der erträgt auch nahezu jedes Wie.“ (IP05, 2023, Z. 255-258)

Dieses Zitat unterstreicht die Wichtigkeit der internen Kommunikation und zeigt gleichzeitig auf, dass sich eine erfolgreiche Kommunikation wirtschaftlich positiv auswirken kann. Mit wirtschaftlich ist in diesem Zusammenhang beispielsweise eine bessere Produktivität gemeint.

8.5.4. Hauptkategorie 4: Corona

Bei dieser Hauptkategorie handelt es sich um eine induktiv entstandene Kategorie. Dieses Thema wurde bei den ExpertInnen nicht aktiv angesprochen. Dennoch wurde die Pandemie mit dem Coronavirus bei acht von zehn Interviews seitens der Interviewten thematisiert.

Es wurden zwei Arten von Veränderungen angesprochen. Auf der einen Seite jene, die innerhalb der Belegschaft stattgefunden haben. Dies beinhaltet das Verhalten und auch Bedürfnisse der MitarbeiterInnen. Auf der anderen Seite jene Veränderungen, die von den Unternehmen getätigt wurden.

Bei den Veränderungen, welche die MitarbeiterInnen betroffen haben und von den ExpertInnen genannt wurden, ist das Thema Homeoffice zentral. Dabei kam heraus, dass die Belegschaft die Maßnahme angenommen hat, diese aber mittlerweile stark rückläufig ist und die Mitarbeitenden wieder lieber ihrer Arbeit im Betrieb nachkommen als von daheim.

Es wurden Veränderungen im Verhalten der Mitarbeitenden festgestellt. Vor allem die Rufe nach Homeoffice wurden laut, sind aber bereits fast vollständig abgeklungen und somit nicht mehr relevant. (vgl. IP10, 2023, Z. 725-733)

Bei der Betrachtung der gesammelten Aussagen ist festzustellen, dass Homeoffice offenbar bei jenen Mitarbeitenden wieder weniger gewünscht wurde, die es bereits einmal ausgeübt haben. Allerdings ist das Angebot von Homeoffice vor allen in der Akquise von neuen MitarbeiterInnen als sehr wichtig anzusehen. Der Grund dafür ist laut IP06 (vgl. 2023, Z. 51-63), dass die Mitarbeitenden und auch potenzielle BewerberInnen gesehen haben, dass Homeoffice funktioniert. Das führt dazu, dass es kein Verständnis dafür gibt, wenn ein Unternehmen dies seinen MitarbeiterInnen nicht anbietet.

Jedenfalls hat das Thema Homeoffice in den Unternehmen der ExpertInnen für eine Diskussion gesorgt. Nicht nur über Homeoffice im Speziellen, sondern generell werden Themen wie Flexibilität der ArbeitnehmerInnen stark thematisiert.

Bei den innerbetrieblichen Veränderungen kam die Wichtigkeit von digitalen Besprechungen zum Vorschein. Hierbei wurde von den ExpertInnen nicht nur deren hohe Effizienz betont, sondern auch, dass es dadurch deutlich mehr, auch kurze Besprechungen, gibt, wurde positiv hervorgehoben. Diese Veränderung ist laut ExpertInnen auf jeden Fall als nachhaltig anzusehen.

Dies steht im Gegensatz zu den Veränderungen in der Belegschaft. Diese wurden überwiegend als nicht nachhaltig bezeichnet. (vgl. IP09, 2023, Z. 334-342; IP10, 2023, Z. 725-733)

8.5.5. Hauptkategorie 5: Fachkräftemangel

Auch bei dem Fachkräftemangel handelt es sich um eine induktiv entstandene Kategorie. Es wurde von der Hälfte der ExpertInnen über dieses Thema gesprochen oder auf dieses verwiesen. Aus diesem Grund wurde diese induktive Kategorie geschaffen.

Die Meinung der ExpertInnen ist, dass die Anzahl der Bewerbungen gesunken ist. Eine Verschärfung findet insofern statt, als dass auch die Qualität der verbliebenen BewerberInnen gesunken ist.

Als Auslöser für den Mangel wurden verschiedene Ursachen genannt. Als Hauptgründe nennen die ExpertInnen den demografischen Wandel und den Willen von potenziellen MitarbeiterInnen der Generation Z, eine weiterführende Schule besuchen zu wollen.

Der Umstand, dass eine weiterführende Schule besucht werden soll, wurde bereits in Kapitel 9.1. angesprochen. Hierbei wurde von den ExpertInnen der Einfluss der Erziehenden als maßgeblich genannt, welcher auch in diesem Zusammenhang eine Rolle spielt.

Lösungen für dieses Problem des Fachkräftemangels wurden nur von zwei ExpertInnen angesprochen. Allerdings verweisen beide darauf, dass die Zuwanderung hierbei Abhilfe schaffen soll.

So wird davon gesprochen, dass es entscheidend ist, die Ausbildungen aus Drittländern anzuerkennen und den Lehrberuf aufzuwerten. (IP06, 2023, Z. 648-662)

9. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Welche Maßnahmen haben sich bei der Mitarbeiterführung der Generation Z in steirischen KFZ-Betrieben bewährt?

Es hat sich gezeigt, dass bei der Führung von MitarbeiterInnen der Generation Z keine einzelne Maßnahme Erfolge in Form von Mitarbeiterbindung bringt, sondern eine Kombination verschiedener Faktoren zu beachten ist. Jede Maßnahme, die gesetzt wird, muss die Bedürfnisse dieser Generation im Fokus haben. Vor allem die Bedürfnisse nach Sicherheit, Selbstbestimmung und der Wunsch, sich entwickeln zu können, sind hier als überaus wichtig zu nennen. Auch dann, wenn zu jeder Zeit bei den Maßnahmen auf einen Mix dieser Parameter geachtet werden soll, sind nachfolgende Maßnahmen als überaus wirkungsvoll zu betrachten.

Die Auswahl der direkten Führungskraft: Je nach Struktur eines Unternehmens ist beispielsweise von dem/der GeschäftsführerIn ein genaues Augenmerk auf die Auswahl der direkten Führungskraft zu legen. Die direkte Führungskraft ist mit ihrem Verhalten der entscheidende Faktor, der über die Bindung der Mitarbeitenden der Generation Z entscheidet. Ganz nach dem Motto „Ein MitarbeiterIn verlässt nicht das Unternehmen, sondern seine/ihre direkte Führungskraft.“ Bei der Auswahl dieser Person ist vor allem auf Empirie zu achten. Eine moderne Führungskraft muss Menschen mögen. Nur durch diese grundlegende Eigenschaft ist es der Führungskraft möglich, auf die MitarbeiterInnen in den Situationen einzugehen und diese somit auch situativ zu führen.

Weiters ist es entscheidend, Maßnahmen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung zu treffen. Wichtig ist es bei diesen Maßnahmen, dem/der MitarbeiterIn zu vermitteln, dass hierbei das Wohl der Person an sich im Fokus steht und nicht zum Beispiel wirtschaftliche Interessen des Unternehmens. Wenn diese Voraussetzung gegeben ist, es jedoch zu einer mangelhaften Kommunikation kommt, indem fälschlicherweise vermittelt wird, dass nicht der Mensch, sondern der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens im Fokus steht, sind diese Maßnahmen als kontraproduktiv zu betrachten. Somit sind Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung immer und ausschließlich gut durchdacht einzusetzen und entsprechend zu kommunizieren. Als sehr hilfreich ist dabei das persönliche Gespräch mit den MitarbeiterInnen zu sehen. Wenn auf die genannten Wünsche der MitarbeiterInnen eingegangen wird, ist die Wahrscheinlichkeit als gering einzustufen, dass die Maßnahmen von den Mitarbeitenden negativ aufgefasst werden.

Bei den unterschiedlichen Maßnahmen, die ein Unternehmen oder eine Führungskraft setzen, hat es sich gezeigt, dass sich Maßnahmen und Zuwendung, die in unregelmäßigen Abständen beziehungsweise überraschend kommen, als besonders erfolgsversprechend herausgestellt haben. Vor allem bei monetären Zuwendungen ist auf Gleichberechtigung und Transparenz zu achten. Diese sind als ein sehr starkes Mittel zu sehen. Diese Stärke in Bezug auf die Zufriedenheit und die Bindung von MitarbeiterInnen ist allerdings nur dann als positiver Effekt sichtbar, wenn in der Anwendung der Maßnahme transparent gearbeitet wird. Mit Transparenz ist hierbei gemeint, dass bei der Zuwendung in monetärer Form auch klar kommuniziert wird, warum es dazu kommt. Dies muss auch anderen, nicht von dieser Zuwendung betroffenen MitarbeiterInnen klar kommuniziert werden. Klare Kommunikation ist vor allem bei Maßnahmen, die nur einzelne MitarbeiterInnen betrifft, somit als sehr wichtig anzusehen, da diese Transparenz wiederum zwei für die Bindung der Generation Z entscheidende Bedürfnisse erfüllt.

Zum einen Sicherheit, weil jedem/jeder MitarbeiterIn klar ist, welches Handeln diese positive Zuwendung ausgelöst hat und somit auch, was zu tun ist, um diese Zuwendung selbst zu bekommen.

Und zum anderen wird dem/der MitarbeiterIn auch Wertschätzung dargeboten. Diese Wertschätzung betrifft natürlich in erster Linie jene Person, welche die Zuwendung erhält, aber in weiterer Folge auch alle anderen Mitarbeitenden. Der Grund dafür ist, dass durch die Transparenz ersichtlich ist, dass mit offenen Karten gespielt wird und jeder/jede MitarbeiterIn die gleiche Möglichkeit hat, an gewissen Leistungen und Zuwendungen zu gelangen.

Auch als sehr wirkungsvoll haben sich jene Maßnahmen bewährt, welche die soziale Interaktion der Mitarbeitenden untereinander fokussieren. Damit sind vor allem gemeinschaftliche Aktivitäten wie Feiern oder Ausflüge zu nennen.

Dabei ist es nicht nötig, diese Veranstaltungen als Unternehmen immer zu bezahlen. Es hat sich gezeigt, dass auch das Bereitstellen von Räumlichkeiten als sehr positiv gewertet wird. Die Mitarbeitenden organisieren sich hierbei auch gerne selbst. Neben dem Bereitstellen von Lokalitäten wird auch die reine Organisation von Teambuilding Events als erfolgsversprechend bewertet. Als Beispiel kann der gemeinsame Besuch einer Buschenschänke mit der Abteilung genannt werden.

Dabei ist es für das Unternehmen nicht zwingend erforderlich, die gesamten Kosten zu übernehmen. Auch das Zeitnehmen der Führungskraft kann dabei bereits als Wertschätzung gewertet werden.

Abschließend hat sich in dem theoretischen Teil sowie auch in den Interviews herausgestellt, dass es bei den aufgetragenen Arbeiten für die jeweiligen MitarbeiterInnen der Generation Z relevant ist, den Sinn hinter der Tätigkeit zu verstehen. Das „Wieso“ ist für diese Generation sehr wichtig. Ebenso entscheidend wie das „Wieso“ bei der Arbeit, die der/die MitarbeiterIn ausführt, sind auch die Werte, die ein Unternehmen vertritt, und weshalb dieses Unternehmen gewisse Meinungen vertritt oder Handlungen setzt. Sätze wie „Wer das Warum kennt, erträgt nahezu jedes Wie“ sind treffend, wenn man von MitarbeiterInnen der Generation Z spricht.

Was sind die Erfolgsfaktoren für langfristige MitarbeiterInnenbindung in steirischen KFZ-Betrieben?

Die Frage für die wichtigsten Erfolgsfaktoren in Bezug auf die langfristige Bindung von MitarbeiterInnen der Generation Z an steirische KFZ-Betriebe kann mit vier als elementar zu betrachtende Säulen dargestellt und beantwortet werden. Diese vier Säulen sind situative Führung, das bewusste Kennen und Berücksichtigen der Bedürfnisse der eigenen Mitarbeitenden, ein amikales Arbeitsklima und eine zukunftsorientierte und nachhaltige Werteorientierung des Unternehmens.

Die situative Führung hat sich auch in der Theorie als der aktuell erfolgversprechendste Führungsstil herauskristallisiert. Auch wenn diese Art, MitarbeiterInnen zu führen, nicht nur Vorteile mit sich bringt, ist es für Führungskräfte auf jeden Fall zu empfehlen. Im Rahmen des situativen Führens ist bei jeder Entscheidung darauf zu achten, dass die jeweilige Entscheidung oder Aufgabe nicht nur die Bedürfnisse des Unternehmens befriedigt, sondern zugleich jene der MitarbeiterInnen in den Fokus stellt. Zu den wichtigsten dieser Bedürfnisse zählen für die Generation Z das Gefühl nach Sicherheit, Wertschätzung und eine mit den eigenen Werten konforme Werteorientierung. Die Schwierigkeit liegt hierbei allerdings darin, die Mitarbeitenden gleichberechtigt zu behandeln und ihnen dabei trotzdem Sicherheit zu geben.

Die Schwierigkeit bei der Gleichberechtigung im Rahmen eines situativen Führungsstils liegt darin, dass verschiedene MitarbeiterInnen ein unterschiedliches Maß an Führung benötigen und dieses auch einfordern. Dabei gilt es vor allem darauf zu achten, dass MitarbeiterInnen, mit denen länger nicht oder nur wenig gesprochen wurde, das Gespräch aktiv gesucht wird. Oft sind diese MitarbeiterInnen in deren Tätigkeit gut und benötigen daher weniger Zeitaufwand seitens der Führungskraft. Bei dem situativen Führen ist allerdings die Zeit, die die Führungskraft für einzelne MitarbeiterInnen aufwendet, oft ein Zeichen der Wertschätzung. Somit liegt die Wichtigkeit darin einschätzen zu können, dass alle Mitarbeitenden die für sie ausreichende Zeit mit der Führungskraft bekommen und damit auch die notwendige Wertschätzung erfahren.

Die Schwierigkeit, Sicherheit mit situativer Führung zu geben liegt darin, dass die Führungskraft unterschiedlich auf einzelne Situationen reagiert. Das oft diverse Reagieren der Führungskraft ist oftmals für die Mitarbeitenden nicht im Vorfeld absehbar und kann überraschend sein. Diese Kombination aus unterschiedlichen und vor allem unvorhersehbaren Entscheidungen kann zu Unsicherheit führen. Dabei ist es nicht relevant, ob die Entscheidung an sich richtig oder falsch war. Um den MitarbeiterInnen die notwendige Sicherheit geben zu können, muss die Führungskraft darauf achten, dass diese Entscheidungen auf Basis der oben genannten Werte getroffen und gleichzeitig klar kommuniziert werden. Mit der klaren und offenen Kommunikation der Entscheidungsgrundlagen wird bei dem/der MitarbeiterIn ein Verständnis und in weiterer Folge auch ein Bewusstsein für die getroffenen Entscheidungen geschaffen. Dieses Bewusstsein sorgt schließlich dafür, dass trotz diverser unerwarteter Entscheidungen das Gefühl der Sicherheit aufrecht bleibt und im besten Fall sogar verstärkt wird.

Die zweite Säule, das Kennen der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, ist als entscheidend anzusehen, weil sich der Markt von einem Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt hat. Zwei Faktoren tragen maßgeblich dazu bei: Einerseits der demografische Wandel in unserer Gesellschaft, andererseits die oftmals geringere Bereitschaft, 40 Arbeitsstunden oder mehr in einer Woche zu absolvieren.

Dies macht es unumgänglich, dass sich Unternehmen mit den Bedürfnissen ihrer Angestellten und ArbeiterInnen auseinandersetzen, diese sowohl kennen als auch berücksichtigen. Bedürf-

nisse und Werte sind somit als strategisch betrachten, was die generelle Ausrichtung des Unternehmens sowie auch den persönlichen Umgang, insbesondere von der direkten Führungskraft, betrifft.

Das amikale Verhältnis innerhalb des Unternehmens, welches als dritte Säule definiert ist, betrifft indirekt auch die Bedürfnisse der Generation Z. Es ist dieser Generation sehr wichtig, ein gutes Verhältnis zu KollegInnen in dem Unternehmen zu haben. Um eine lange Bindung an das eigene Unternehmen sicherstellen zu können, sind amikale Verbindungen zwischen der Belegschaft als essenziell anzusehen. Um diese Verbindungen entstehen zu lassen, sind Unternehmen dazu angehalten, Maßnahmen zu setzen, die die soziale Interaktion der MitarbeiterInnen untereinander im Fokus haben.

Die vierte und letzte Säule betrifft die Werteorientierung des Unternehmens. Auch diese betrifft indirekt die Werte der eigenen Belegschaft, allerdings indirekt, weil die Generation Z sich die Werte des zukünftigen Unternehmens bereits vor der Bewerbung ansieht und entscheidet, ob diese mit den persönlichen Ansichten vereinbar sind. Wenn dies nicht der Fall ist, wird keine Bewerbung durchgeführt. Somit haben die Werte des Unternehmens einen direkten Einfluss auf die Belegschaft. Das bedeutet, es ist für ein Unternehmen, das weiß, welche MitarbeiterInnen es benötigt, als essenziell anzusehen, deren Einstellungen zu kennen. Passen die Werte des Unternehmens mit jenen der gewünschten ArbeitnehmerInnen zusammen, steigt die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung. Dies ist der erste Schritt zur Bindung der MitarbeiterInnen durch die vierte Säule. Allerdings ist diese Säule auch im weiteren Verlauf eines Arbeitnehmerzyklus relevant. Im Alltag innerhalb des Unternehmens schauen sich die ArbeiterInnen der Generation Z bewusst und unbewusst die anfänglich propagierten Werte des Unternehmens weiterhin genau an. Dabei wird geprüft, ob die versprochenen Werte auch von den KollegInnen und Führungskräften umgesetzt werden und ob diese sich auch in strategischen Handlungen des Unternehmens wiederfinden. Wenn diese Werte in den versprochenen Bereichen oder darüber hinaus tatsächlich umgesetzt und gelebt werden, tragen diese durch das Schaffen von Vertrauen und Sicherheit maßgeblich zur Bindung des/r MitarbeiterIn der Generation Z bei.

Abschließend ist zu sagen, dass es wichtig ist, diese Säulen als „lebendig“ und wandelbar zu betrachten. Damit ist gemeint, dass sich die Bedürfnisse und auch die damit verbundenen Anforderungen stetig ändern und ein Unternehmen sich dauerhaft auf diese permanente Wandlung einstellen muss, um ein/e attraktive/r ArbeitgeberIn zu sein und auch zu bleiben.

10. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem abschließenden Teil dieser Masterthesis wird die Hauptforschungsfrage beantwortet. Dies passiert durch das Verknüpfen der Inhalte aus der Theorie und dem gewonnenen Wissen aus dem empirischen Teil der Arbeit. Im Anschluss findet sich der Ausblick, welcher auch das offene Potenzial für weitere Forschung beinhaltet.

Welche Chancen und Risiken sind bei der Bindung von MitarbeiterInnen der Generation Z an einen steirischen KFZ-Betrieb vorhanden?

Die Risiken für steirische Unternehmen, welche sich keine oder zu wenig Gedanken über die Bindung von MitarbeiterInnen machen, sind umfangreich und dürfen nicht ignoriert werden. Diese Meinung wird von den ExpertInnen in der Theorie sowie den ExpertInnen aus der empirischen Datenerhebung mehrfach betont. Es besteht kein Zweifel daran, dass Unternehmen angehalten sind, sich mit der Aufgabe „Mitarbeiterbindung“ auseinanderzusetzen.

Der demografische Wandel ist seit Jahrzehnten bekannt, und mittlerweile ist auch der Punkt erreicht, dass in Österreich mehr ArbeitnehmerInnen den Arbeitsmarkt verlassen als in diesen eintreten. Dafür gibt es mehrere Gründe – nicht allein der demografische Wandel ist hierfür verantwortlich. Obwohl dieser sich bereits sehr lange abzeichnet und somit jedem Unternehmen bekannt ist, wurde die Entwicklung von einigen Unternehmen lange nicht ernst genug genommen. Neben diesem Wandel hat sich auch der Zeitpunkt, wann TeilnehmerInnen unserer Gesellschaft in das Arbeitsleben eintreten, nach hinten verschoben. Das hat damit zu tun, dass junge Menschen von ihren Eltern oft darin bestärkt werden, weiterführende Schulen zu besuchen statt in die Arbeitswelt einzutreten.

Vor allem weil die Generation Z die aktuell in die Arbeitswelt eintretende Generation darstellt, ist dieser Punkt als wichtig zu erachten. Die Generation Z hat ein starkes Bedürfnis nach Sicherheit und wird stark von ihren Erziehenden beeinflusst. Diese starke Beeinflussung führt nachweislich oft dazu, dass weiterführende Schulen und Universitäten besucht werden – auch dann, wenn sich der/die Jugendliche nicht sicher ist, ob dies von den ArbeitgeberInnen gewollt wird. Die Folge sind oft lange Studienzeiten sowie das häufige Wechseln zwischen den Ausbildungen. Die Kombination aus beidem ist ein Grund für den späteren Eintritt in den Arbeitsmarkt.

Neben dem späten Eintritt ist zusätzlich der finanzielle Background, den viele der Generation Z aufweisen, ein verstärkender Treiber für den Mangel an Arbeitskräften. Diese finanzielle Absicherung durch die vorhergehenden Generationen sorgt dafür, dass viele der Generation Z beispielsweise keinen oder nur geringe Kredite benötigen, weil bereits eine Immobilie vorhanden ist. Die daraus resultierende geringere finanzielle monatliche Belastung sorgt in weiterer Folge dazu, dass auch eine geringere Anzahl an Arbeitsstunden den gewünschten Lebensstandard ermöglicht, ohne sich in irgendeiner Art und Weise einschränken zu müssen. Allerdings handelt es sich hier vermutlich um eine temporäre Erscheinung, die sich innerhalb von ein oder zwei Generationen wieder umkehren wird. Der Grund dafür ist, dass die bestehenden Immobilien nach 80-120 Jahren hohe Renovierungskosten verursachen werden. Hat der/die InhaberIn bis zu diesem Zeitpunkt allerdings nie oder nur selten berufliche Tätigkeiten mit einer Vollzeitbeschäftigung ausgeführt, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass genügend Reserven gebildet wurden, um diese Kosten tragen zu können. Es ist demnach davon auszugehen, dass viele Menschen der Generation Z mit 35-45 Jahren Kredite benötigen werden, um diese Renovierungen bezahlen zu können. Dies wird in vielen Fällen zur Aufstockung der Arbeitsstunden führen. Dieser Umstand sollte einem Unternehmen bewusst sein und in der strategischen und langfristigen Planung berücksichtigt werden.

Das Resultat aus der geringeren Anzahl von verfügbaren Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt führt zum angesprochenen Wandel hin zu dem aktuellen Arbeitnehmermarkt. Dieser Faktor ist zur aktuellen Zeit Risiko und Chance für die steirischen Unternehmen in der KFZ-Branche zugleich. Die Befragung der ExpertInnen und die Inhalte des theoretischen Teils der Arbeit ergeben, dass die Wichtigkeit der MitarbeiterInnen noch nicht bei allen Betrieben in vollem Umfang erfasst wurde. Diese Tatsache bietet vorausdenkenden Unternehmen eine bessere Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzusetzen, was in der nahen Zukunft durchaus für den entscheidenden Vorsprung in dem Rennen um junge Arbeitskräfte sorgen kann. Dieser Faktor beinhaltet gleichzeitig das zentrale Risiko: Wird dieser Umstand nicht beachtet oder ihm zu geringe Aufmerksamkeit geschenkt, wird es bereits innerhalb der nächsten Jahre schwer sein, MitarbeiterInnen zu finden und auch halten zu können. Es darf dabei nicht vernachlässigt werden, dass die nötigen Maßnahmen sehr umfassend sind und eine Implementierung dieser Maßnahmen und Veränderungen bis

zu mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Schnelle Veränderungen sind zwar möglich, aber erfolgreich wird ein Unternehmen nur dann sein, wenn das Thema der Mitarbeiterbindung ganzheitlich verstanden wird.

Abschließend ist bei den Risiken für Unternehmen zu erwähnen, dass die Veränderung zu einem Arbeitnehmermarkt als langfristig zu betrachten ist. Es ist somit nötig, dass sich Unternehmen bemühen, attraktive ArbeitgeberInnen zu sein, um weiterhin ausreichend Personal zu bekommen und zu halten. Dieser Care-Gedanke für seine/ihre MitarbeiterInnen ist auch noch in einem weiteren Bereich wichtig: Die aktuell hohe Zuwanderung führt zu vielen Menschen mit einem Migrationshintergrund am Arbeitsmarkt. Wenn ein Unternehmen allerdings in seiner Ausrichtung den/die MitarbeiterIn im Fokus hat, wird es für diese Unternehmen einfacher sein, auch andere Kulturen gewinnbringend in den Geschäftsalltag zu integrieren. Diese Diversität an Kulturen unter den ArbeitnehmerInnen lässt auch bereits erkennen, dass sich die Einstellungen und Wünsche der Generation Alpha in diesen Bereich nicht oder nicht gravierend verändern. Das zeigt für Unternehmen, dass dieser Trend anhalten wird und keine kurzfristige Erscheinung darstellt.

Die Chancen ergeben sich meist aus den bekannten Risiken und zugleich aus jenen Faktoren, an die niemand denkt. Aufgrund der Ausmaße dieses Bereichs ist es als unerlässlich anzusehen, sich aktiv über die Mitarbeiterbindung Gedanken zu machen. Bei der Befragung der ExpertInnen war zu sehen, dass jede/r ExpertIn es als wichtig betrachtet, sich um die jeweiligen MitarbeiterInnen zu kümmern. Dieses „Kümmern“ sieht allerdings ganz unterschiedlich aus. Es geht sogar teilweise so weit, dass Unternehmen sich nicht aktiv Gedanken über neue Maßnahmen machen. In der Theorie und bei den meisten Aussagen der ExpertInnen wird dieses Verhalten als fahrlässig angesehen. Dennoch wurden auch in diesen wenigen Unternehmen bewusst einige Dinge richtig gemacht. Bei diesen Betrieben wird vor allem auf klare Kommunikation geachtet, sowie darauf, dass es den Unternehmen wirtschaftlich gut geht, es einen wertschätzenden Umgang zwischen den MitarbeiterInnen und regelmäßige Veranstaltungen für die MitarbeiterInnen gibt. Zieht man nur diese drei Punkte heran, ist deren positiver Einfluss auf drei der wesentlichen Bedürfnisse der Generation Z sehr gut sichtbar.

Das klare Kommunizieren des wirtschaftlichen Erfolgs, vor allem in unsicheren Zeiten wie der Zeit seit 2020, sorgt bei den MitarbeiterInnen für ein Gefühl der Sicherheit. Diese wird hinsichtlich

der Bedürfnisse der Generation Z als grundlegend angesehen, was in der Theorie und auch bei den Experteninterviews mehrfach bestätigt wurde.

Der genannte wertschätzende Umgang ist der Generation Z ebenfalls ein zentrales Anliegen. Es ist dieser Generation wichtig, sich auf dem Arbeitsplatz wohlfühlen. Dabei ist der wertschätzende Umgang innerhalb eines Unternehmens oder einer Abteilung ebenso bedeutsam so wie jener der Führungskräfte gegenüber der Angestellten und ArbeiterInnen.

Die als dritter Punkt genannten regelmäßigen Veranstaltungen haben wiederum einen Einfluss auf den Wohlfühlfaktor am Arbeitsplatz, den die Generation Z nicht nur als Arbeitsplatz im herkömmlichen Sinne betrachtet. Es ist vielmehr das Bewusstsein vorhanden, dass viel Lebenszeit an diesem Arbeitsplatz verbracht wird. Dieses Bewusstsein sorgt dafür, dass zu dem Wohlbefinden am Arbeitsplatz auch amikale Beziehungen zu KollegInnen und auch zu der direkten Führungskraft zählen. Der Wunsch nach diesen amikalen Beziehungen wird durch die regelmäßige Veranstaltung von gemeinsamen Events, welche einen sozialen Fokus haben, gut bedient. Im Zuge dieser Veranstaltungen können somit soziale Kontakte geknüpft oder vertieft werden, und im besten Fall gehen diese in freundschaftliche Verhältnisse über. Dieser Umstand hat einen direkten und positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung in einem Unternehmen.

Diese Unternehmen betreiben unbewusst Aktivitäten, welche die Mitarbeiterbindung fördern. Diese drei Maßnahmen wurden auch von den anderen ExpertInnen als sehr wichtig eingestuft. Die Betriebe, welche die Maßnahmen unbewusst einsetzen, verweisen auch auf eine geringe Fluktuation bei den MitarbeiterInnen. Dies spricht diesen drei Maßnahmen eine hohe Relevanz auf die Mitarbeiterbindung zu, weil sie offenbar bereits alleine so wirkungsvoll sind, dass andere Maßnahmen in diesen Betrieben aktuell nicht nötig waren, um eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung herzustellen.

Auch wenn diese unbewussten Maßnahmen derzeit erfolgreich sind, sind sich die ForscherInnen in der Fachliteratur und die ExpertInnen aus den Interviews einig, dass aktiv Maßnahmen ergriffen werden müssen, um als ArbeitgeberIn weiterhin erfolgreich MitarbeiterInnen, vor allem jene der Generation Z, binden zu können.

Als sehr wirkungsvoll sind Maßnahmen einzuordnen, die die Bedürfnisse der Generation fokussieren. Darunter fällt zum Beispiel das Schaffen von Werten. Das Unternehmen muss sich hierzu

im Zuge des Employer Branding Gedanken darüber machen, welche Werte es vertritt oder in Zukunft vertreten will. Dabei ist insbesondere auf die unternehmerische Umwelt zu achten. Trends und Megatrends müssen beachtet werden, um nicht Gefahr zu laufen, Werte zu vertreten, welche bei potenziellen BewerberInnen und MitarbeiterInnen für Ablehnung sorgen.

Wenn die Werte eines Unternehmens allerdings zukunftssicher und nachhaltig definiert wurden, geben sie dem/der BewerberIn oder MitarbeiterIn Sicherheit. Diese Sicherheit zeigt sich auch darin, dass diese jungen Menschen von sich aus glauben, dass das Unternehmen mit diesen Werten fit für die Zukunft ist und somit lange bestehen kann. Unumgänglich ist es für die Unternehmen, diese Werte nicht nur zu propagieren, sondern innerbetrieblich zu leben. Hier fällt vor allem der direkten Führungskraft eine Schlüsselrolle zu, insbesondere weil diese bei der Generation Z ebenfalls eine sehr hohe Bedeutung hat. Wenn die Führungskraft die unternehmerischen Werte, welche propagiert werden, nicht auch in den eigenen Handlungen umsetzt, wird das Gefühl der Sicherheit nicht nur verschwinden, sondern sich vielmehr in ihr Gegenteil verkehren.

Eine weitere große Chance in Bezug auf die Mitarbeiterbindung ist Führungsstil und Persönlichkeit der direkten Führungskraft. Dieser wird in der Fachliteratur und auch in den Experteninterviews eine außerordentliche Bedeutung zugewiesen. Dabei ist es nicht nur wichtig, wie eine Führungskraft ihre Mitarbeitenden führt, sondern auch die grundlegende Veranlagung der Person selbst. Ein hohes Maß an Empathie wird für eine Führungskraft immer wichtiger, um MitarbeiterInnen der Generation Z erfolgreich führen zu können.

Das hohe Maß an empathischen Fähigkeiten ist vor allem entscheidend, um situativ und stets auf Augenhöhe führen zu können. Mit der situativen Führung ist gemeint, dass es nicht den einen richtigen Führungsstil gibt, den eine Führungskraft in allen Unternehmen und bei allen Beschäftigten gleichermaßen anwenden kann, um erfolgreich zu sein. Vielmehr ist eine moderne Führungskraft dazu angehalten, verschiedene Bausteine verschiedener Führungsstile in unterschiedlichen Situationen anzuwenden. Das große Problem, welches sich bei dieser Arbeit gezeigt hat, ist der unter dem Punkt 10.2. beschriebene Sachverhalt: Es ist erforderlich, es neben dem situativen Führen zu bewerkstelligen, den Mitarbeitenden das Gefühl der Gleichberechtigung zu geben. Diese Fähigkeit kann von einer Führungskraft erlernt werden. Dazu ist es wichtig, dass dem Unternehmen sowie auch der Führungskraft bewusst ist, dass diese Eigenschaft gefordert und essenziell ist. Ein wertschätzender Umgang, der auf Augenhöhe stattfindet, kann aber nicht allein

von der Führungskraft hergestellt und betrieben werden. Das Unternehmen selbst muss dafür die Weichen in Form der oben angesprochenen Werteorientierung stellen und dies auch in der Strategie umsetzen.

Neben dem Bedürfnis nach Sicherheit und dem Wunsch, auf Augenhöhe geführt zu werden, ist auch der Wunsch nach Flexibilität für die Generation Z sehr wichtig. Der viel zitierte und polarisierende Ausdruck der 4-Tage-Woche ist bei der Forschung im Zuge dieser Masterthesis als nicht entscheidender Faktor zu nennen. Die ExpertInnen sehen in diesem Zusammenhang nicht ein einzelnes Modell als Lösung, sondern die grundlegende Haltung des Unternehmens. Auch hier geht es wiederum darum, die Bedürfnisse der eigenen MitarbeiterInnen zu kennen. Somit ist es als deutlich wirkungsvoller anzusehen, wenn man individuelle Lösungen in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes trifft. Ein einzelnes Modell wird hier nicht den gewünschten Erfolg bringen. So wurden Gleitzeitmodelle als sehr erfolgreich in Bezug auf die Mitarbeiterbindung genannt, was sich auch mit der Theorie deckt. Hierbei wird vor allem auf den Wunsch der Selbstbestimmung verwiesen, welcher trotz des Wunsches nach Sicherheit sehr stark ausgeprägt ist – beides schließt sich laut den ExpertInnen nicht gegenseitig aus. Das genannte und erfolgreiche Gleitzeitmodell befriedigt dieses Bedürfnis nach Selbstbestimmung in hohem Maße.

Auch das Arbeiten in Projekten wurde als sehr guter Motivator genannt. In projektorientierten Arbeitsweisen ist es vor allem möglich, eine hohe Bereitschaft zu erzielen, viele Arbeitsstunden in kurzer Zeit zu leisten, wenn dies nötig ist. Das Problem, das sich bei dem projektorientierten Arbeiten mit der Generation Z ergibt, ist allerdings der Umstand, dass sich die Bindung der MitarbeiterInnen oft auf das Projekt bezieht anstatt auf das Unternehmen. Obwohl während des Projekts von einer guten Bereitschaft und Loyalität auszugehen ist, kann nach dem Ende des Projekts die Fluktuation stark steigen.

Die Chancen für Unternehmen, die sich mit der Generation Z und der Mitarbeiterbindung beschäftigen, liegen klar auf der Hand. Ohne die Bereitschaft, sich mit diesen essenziellen Themen zu befassen, werden diese Unternehmen nicht bestehen können, weil sie den Zugriff auf die weniger werdenden humanen Ressourcen verlieren. Somit liegt genau darin die Chance, ein zukunftsfähiges Unternehmen zu sein, was wiederum im Interesse jeder Führungskraft und jedes/r UnternehmerIn liegt.

Abschließend ist zu hervorzuheben, dass die ExpertInnen darin übereinstimmen, dass das Ergreifen von Maßnahmen notwendig ist. Misserfolge von Maßnahmen sind nahezu keine bekannt. Vielmehr ist das Aktivwerden der Verantwortlichen das, was aktuell benötigt wird. Mit diesem Bewusstsein und der Arbeit daran kommen die unvorhergesehenen Herausforderungen eines, im ersten Augenblick banal und einfach klingenden Themas, von selbst.

Weiterer Forschungsbedarf findet sich in den Themengebieten Führungskräfte von Teams und Abteilungen bis 15 Personen in steirischen KFZ-Betrieben. Hierzu gibt es nahezu keine validen Daten über den aktuellen Stand und bewährte Maßnahmen.

Es ist auch weiterhin zu beobachten, wie sich die Unsicherheiten von Corona und dem Ukraine-Krieg auf die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen auswirken. In den aktuellen Experteninterviews sind die Veränderungen durch Corona vorwiegend als nicht nachhaltig eingestuft worden. Dies gilt allerdings weiterhin im Auge zu behalten.

Als abschließende und letzte Lücke der Forschung ist evident, dass es nahezu keine Unterscheidungen der Branchen gibt. Vor allem gängige Literatur ist sehr allgemein zu den Themen Employer Branding und Mitarbeiterbindung formuliert. Vergleiche der Branchen in Bezug auf die Anwendung von Maßnahmen und deren Erfolge unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der unterschiedlichen MitarbeiterInnen der diversen Branchen hätten für das erfolgreiche Setzen von Maßnahmen einen nachhaltig positiven Effekt, sind jedoch aktuell nicht zu finden.

11. LITERATURVERZEICHNIS

Fachbücher als wissenschaftliche Quellen:

- Alznauer, M. (2013). *Natürlich führen Der evolutionäre Quellcode der Führung* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Böttger, E. (2012). *Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bolten, G. (2013). *Auf der Suche nach Führungsidentität. Orientierungshilfen für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Braunecker, C. (2021). *How to do empirische Sozialforschung. Eine Gebrauchsanleitung*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Diekmann, A. (2008). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Hamburg: Rowohlt.
- Hofbauer, P. (2020). *Die junge Generation Z in der Arbeitswelt. Tipps & Tricks für Führungskräfte und Kollegen*. Peggau: Amazon Media EU S.a r.l.
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung- Forschungsbefunde und Praxistipps Aus der Personalpsychologie*. Berlin: Springer.
- Kessler, J. (2016). *Theorie und Empirie der Globalisierung. Grundlagen eines konsistenten Globalisierungsmodells*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. (4.Auflage)*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Maas, R. (2019). *Generation Z für Personaler und Führungskräfte. Und jeden der die Jungen verstehen muss. Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Baby-boomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Offenbach: Gabal Verlag.

- Rosenberger, D. (2018). *Lehrlingsausbildung 4.0: Wege zu einer modernen und zeitgemäßen Lehrlingsausbildung*. Österreich: myMorawa von Morawa Lesezirkel GmbH.
- Stritzke, C. (2010). *Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding. Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz* (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wolf, G. (2020). *Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen* (4. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Zülch, M. (2014). *Management-Handbuch für Kfz-Betriebe*. (2. Auflage). Würzburg: Vogel Business Media GmbH & Co. KG.
- Corsten, M. & Corsten, H. (2022). *Schritt für Schritt zur Bachelorarbeit. Erfolgreich organisieren, recherchieren, präsentieren* (2. Auflage). München: Franz Vahlen.
- Forstner, S., Molnárová, Z. & Steiner, M. (2021). *Volkswirtschaftliche Effekte einer Ausbildungsgarantie - Simulation einer Übertragung der österreichischen Ausbildungsgarantie nach Deutschland* (S. 1-104). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/5891>
- Kohli, M. & Szydlik, M. (2000). Einleitung. In M. Kohli & M. Szydlik (Hrsg.), *Generationen in Familie und Gesellschaft* (S. 7-19). Opladen: Leske + Budrich.
- Kreutzer, R. T. & Sirrenberg, M. (2019). *Künstliche Intelligenz verstehen. Grundlagen - Use-Cases - unternehmenseigene KI-Journey*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schneider, L., Meyer, D., Feierabend, A., Grote, G., & Staffelbach, B. (2022). *Schweizer HR-Barometer 2022: Innovation und Scheitern* (S. 46 - 49). Zürich: Universität Luzern. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000585318>
- Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). *Generation Z. Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Weinert, C., Maier, C. & von Stetten, A. (2013). *Recruiting Trends 2013 Österreich. Eine empirische Untersuchung mit den 500 größten Unternehmen aus Österreich* (S. 4-66). Bamberg: OPUS. Verfügbar unter: <https://fis.uni-bamberg.de/handle/uniba/2812>

Sammelbände als wissenschaftliche Quellen:

Abrell, C., Rowold, J. & Flasche, S. (2013). Arbeitsrelevante Einstellungen. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master* (S. 99-108). Berlin: Springer Gabler.

Bormann, K. C. (2013). Entlohnung und Arbeitszeitmodelle. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master* (S. 73-85). Berlin: Springer Gabler.

Hördt, O. & Brickwedde, W. (2019). Die Bedeutung des Employer Branding für die Gewinnung von Nachwuchskräften im Handel. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens, T. Täuber & Accenture GmbH (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert. Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen* (S. 495-510). Wiesbaden: Springer Gabler.

von Kettler, B. (2010). (R)evolution der Arbeit – Warum Work-Life Balance zum Megathema wird und sich trotzdem verändert. Wie konkrete Handlungsempfehlungen und gezielte Projekte aussehen. In S. Kaiser & J. Ringlstetter (Hrsg.), *Work-Life Balance. Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber* (S. 139-153). Berlin: Springer-Verlag.

Kirchgeorg, M. & Müller, J. (2013). Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Auflage, S. 73-91). Wiesbaden: Springer Gabler.

Klatt, R. & Steinberg, S. (2013). Vereinbarkeitsmanagement als Herausforderung moderner Personalpolitik – neue Dienstleistungen für familiengerechte Arbeits- und Beschäftigungsformen. In S. Kaiser, E. Bamberg, R. Klatt & S. Schmicker (Hrsg.), *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel* (S. 115-131). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kupka, K. & Diercks, J. (2013). Recrutainment – Bedeutung, Einflussfaktoren und Begriffsbestimmung. In J. Diercks & K. Kupka (Hrsg.), *Recrutainment. Spielerische in Personalmarketing und -auswahl* (1-19). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krisor, S. M. & Rowold, J. (2013). Motivation. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master* (S. 123-135). Berlin: Springer Gabler.
- Krisor, S. M., Rowold, J. & Block, C. (2013). Personalentwicklung. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master* (S. 173-184). Berlin: Springer Gabler.
- Kupka, K. & Diercks, J. (2013). Vorwort. In J. Diercks & K. Kupka (Hrsg.), *Recrutainment. Spielerische in Personalmarketing und -auswahl* (S. V-VII). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Borgmann, L. & Rowold, J. (2013). Personalführung: Verhaltensbezogene Ansätze. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master* (S. 187-199). Berlin: Springer Gabler.
- Esch, F. – R., Langner, T. & Rempel, J. E. (2005). Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen* (4. Auflage, S. 103-131). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hartmann, M. (2015). Mitarbeiterrekrutierung – vernetzt denken. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. HR-Aufgaben optimal vernetzen* (S. 1-26). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hoffmann, C. & Pfister, A. (2019). Führen mit Zielen. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (5. Auflage, S. 675-722). Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Manhart, S. (2013). Lehre am Ball: der Lehrlingsball der Vorarlberger Industrie. In J. Diercks & K. Kupka (Hrsg.), *Recrutainment. Spielerische Ansätze in Personalmarketing und -auswahl* (S. 117-127). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mühlbradt, T., Kuhlmann, P. & Finsterbusch, T. (2018). Lernförderliche Arbeitsorganisation in der Industrie 4.0. In S. Wischmann & E. - A. Hartmann (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Eine praxisnahe Betrachtung* (S. 195-207). Berlin: Springer Vieweg.

- Müller, C. (2013). Social Media: Kontakte zählen – und Inhalte. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding* (S. 243-259). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pundt, A. & Nerdinger, F. W. (2012). Transformationale Führung - Führung für den Wandel?. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 27 - 47). Berlin: Springer Gabler.
- Schmicker, S., Wagner, D., Glöckner, W., Großholz, M., Richter, K. & Voigt, B. – F. (2013). Flexibler Personaleinsatz im Spannungsfeld von Individualisierung und Standardisierung. In S. Kaiser, E. Bamberg, R. Klatt & S. Schmicker (Hrsg.), *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel* (S. 3-43). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stock-Homburg, R. (2013). Zukunft der Arbeitswelt 2030 als Herausforderung des Personalmanagements. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Auflage, S. 603-631). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tometschek, R. (2013). Employer Branding: Innen beginnen. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding* (S. 77-91). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wischmann, S. & Hartmann, E. - A. (2018). Prognostizierte Veränderungen der gestaltbaren Arbeitssystemdimensionen. In S. Wischmann & E. - A. Hartmann (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Eine praxisnahe Betrachtung* (S. 9-29). Berlin: Springer Vieweg.

Journals als wissenschaftliche Quellen:

- Arslan, T. (2014). Kann der Unternehmensgewinn durch „Spontaneous Recognition“ gesteigert werden?. *Der Betriebswirt*, 55(4), Verfügbar unter: https://search.fwg.obvsg.at/permalink/f/p55utr/TN_cdi_crossref_primary_10_3790_dbw_55_4_27
- Enste, D. H. & Hardege, S. (2009). Regulierung, Lebenszufriedenheit und Arbeitsplatzsicherheit Eine Analyse auf Basis von internationalen Umfragen- und Regulierungsdaten. *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 58(2). Verfügbar unter: 10.1515/zfwp-2009-0206
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1026/1617-6391.5.4.163>

- Hoff, E.-H., Grote, S., Drettmer, S., Hohner, H. – U. & Olos, L. (2005). Work-Life-Balance: Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen und Männern in hochqualifizierten Berufen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 49(4), 196-207. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.49.4.196>
- Menzel, U. (2021). Corona und die gefesselte Globalisierung. *Berliner Journal Für Soziologie*, 32(3). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007%2Fs11609-021-00437-7>
- Walther, P. (2018). Haltung ändern für die Generation Z. *Personalwirtschaft*, 45(7). Verfügbar unter: https://search-fwg.obvsg.at/permalink/f/p55utr/TN_cdi_dipf_primary_1150668
- Wilke, G. & Bendel, O. (2022). KI-gestütztes Recruiting - technische Grundlagen, wirtschaftliche Chancen und Risiken sowie ethische und soziale Herausforderungen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 59(2). Verfügbar unter: https://search-fwg.obvsg.at/permalink/f/p55utr/TN_cdi_proquest_miscellaneous_2649292580

Sonstige Quellen:

- Expertengespräch IP01, GeschäftsführerIn, geführt von Url Christian, 11.01.2023, Graz, S. 1-18.
- Expertengespräch IP02, SozialforscherIn, geführt von Url Christian, 20.01.2023, Salzburg, S. 1-17.
- Expertengespräch IP03, EigentümerIn & GeschäftsführerIn, geführt von Url Christian, 23.01.2023, Graz, S. 1-17.
- Expertengespräch IP04, GeschäftsführerIn, geführt von Url Christian, 31.01.2023, Graz, S. 1-19.
- Expertengespräch IP05, GeschäftsführerIn, geführt von Url Christian, 03.02.2023, Graz, S. 1-25.
- Expertengespräch IP06, Unternehmensberatung, geführt von Url Christian, 16.02.2023, Graz, S. 1-19.
- Expertengespräch IP07, GeschäftsführerIn, geführt von Url Christian, 16.03.2023, Graz, S. 1-22.
- Expertengespräch IP08, HR-Leitung, geführt von Url Christian, 27.03.2023, Lebring, S. 1-20.
- Expertengespräch IP09, EigentümerIn & GeschäftsführerIn, geführt von Url Christian, 27.03.2023, Weiz, S. 1-18.
- Expertengespräch IP10, Unternehmensberatung, geführt von Url Christian, 29.03.2023, Graz, S. 1-31.
- Lindner, D. (2016, 12). *Dynaxity: Dynamisch und Komplex*. Verfügbar unter Website der BetreiberInnen: <https://agile-unternehmen.de/dynaxity-dynamisch-komplex/> (abgerufen am: 28.08.2022).

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Interviewleitfaden zu der Masterthesis aus dem Jahr 2022/23 Beratung & Forschung

Interview Nummer: _____

Ort: _____

Position / Tätigkeit: _____

Datum: _____

Generation Z

Welche Erfahrungen haben Sie mit jungen Menschen der Generation Z in der Wirtschaft?

Welche Maßnahmen tragen zur Mitarbeiterbindung dieser Generation bei?

Worauf ist das häufige Wechseln der Berufe junger Generationen zurückzuführen?

Was würden Sie steirischen Betrieben empfehlen zu ändern, um die MA-Bindung zu erhöhen?

Welche Herausforderungen stellte die Generation Z an deren Arbeitgeberin?

Employer Branding

Welchen Stellenrang würden Sie Employer Branding in Bezug auf die Mitarbeiterbindung geben?

Welche Möglichkeiten ergeben sich durch Employer Branding bezogen auf die Generation Z?

Glauben Sie, dass solch eine Maßnahme auf Mitarbeitergruppen unterschiedlich wirken? Wenn ja auf welche Gruppen entsteht die größte Wirkung?

Mitarbeiterbindung

Was trägt Ihrer Meinung nach besonders zu Mitarbeiterbindung der Generation Z bei?

Welche Maßnahmen, aus der Vergangenheit, haben Ihrer Meinung nach am meisten zur Mitarbeiterbindung beigetragen?

Was kann zu schlagartiger Fluktuation von MitarbeiterInnen der Generation Z führen?

Führung

Welchen Führungsansatz empfehlen Sie um junge MitarbeiterInnen zu führen?

Gibt es Arten der Führung die aus Ihrer Sicht überholt sind? Wenn ja, warum?

Haben Sie das Gefühl, dass junge Menschen Verantwortung übernehmen wollen? Und wo bemerken Sie das?

Tut sich die Generation Z leichter oder schwerer mit beruflicher Veränderung? Und wieso?

Empfehlen Sie mehrere verschiedene Führungsstile bei unterschiedlichen Altersgruppen? Bitte begründen Sie.

Ergänzungen

Haben Sie abschließend noch etwas zu ergänzen?

Interviewleitfaden zu der Masterthesis aus dem Jahr 2022/23 Unternehmen

Interview Nummer: _____

Ort: _____

Position / Tätigkeit: _____

Datum: _____

Generation Z

Welche Erfahrungen haben Sie mit Lehrlingen in den letzten 10 Jahren gemacht?

Welche Maßnahmen unternehmen Sie um Lehrlinge leichter zu finden?

Wie lange bleiben Lehrlinge im Schnitt bei Ihrem Unternehmen?

Was haben Sie speziell wegen junger MitarbeiterInnen 16-20 Jahre geändert?

Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich aktuell konfrontiert, wenn es um Ihre jüngsten Mitarbeiter geht?

Employer Branding

Welche Gedanken hat sich Ihr Unternehmen über sich als Arbeitgebermarke gemacht?

Worin sehen Sie die Möglichkeiten einer Arbeitgeber Marke?

Glauben Sie, dass solche Maßnahmen auf Mitarbeitergruppen unterschiedlich wirken? Wenn ja auf welche Gruppen entsteht die größte Wirkung?

Mitarbeiterbindung

Was trägt Ihrer Meinung nach besonders zu Mitarbeiterbindung bei?

Welche Maßnahmen, aus der Vergangenheit, haben Ihrer Meinung nach am meisten zur Mitarbeiterbindung beigetragen?

Gab es in der Vergangenheit Dinge, die zu einer hohen oder schlagartigen Fluktuation von MitarbeiterInnen bei Ihnen geführt hat?

Führung

Wie führen Sie Ihre jüngsten Mitarbeiter im Jahr 2023?

Gibt es Arten der Führung, die aus Ihrer Sicht überholt sind? Wenn ja, warum?

Haben Sie das Gefühl, dass junge Menschen Verantwortung übernehmen wollen? Wenn ja, wo bemerken Sie das?

Wenn es Veränderungen gibt. Welche Altersgruppen reagieren am sensibelsten?

Werden verschiedenen Arten der Führung bei Ihnen verwendet? Welche und warum?

Ergänzungen

Haben Sie abschließend noch etwas zu ergänzen?

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorien		Subkategorien
1	Generation Z	1.5. Erfahrungen 1.6. Verweildauer in Unternehmen 1.7. Änderungen wegen Gen. Z 1.8. Herausforderungen
2	Employer Branding und Mitarbeiterbindung	2.1. Gründe für Employer Branding 2.2. Möglichkeiten und Maßnahmen 2.3. Mitarbeiterbindung 2.4. Arbeitszeitmodelle
3	Führung	3.1. Arten der Führung 3.2. Maßnahmen in der Führung 3.3 Hierarchien
4	Corona	4.1. Verhaltensänderungen MitarbeiterInnen 4.2. Verhaltensänderung Unternehmen
5	Fachkräftemangel	5.1. Zuwanderung 5.2. Probleme 5.3. Maßnahmen