

**Masterarbeit**

# **INNOVATIVE ANSÄTZE ZUR ABFEDERUNG DES FACHKRÄFTEMANGELS FÜR KMU IN ÖSTERREICH**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Dipl.-Ing. Wolfgang Weingraber, BSc**

51841214

betreut und begutachtet von

Mag. Klaus Fetka

begutachtet von

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

Graz, im Jänner 2024

.....  
Unterschrift

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

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

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'W. K.', is written above a horizontal dotted line.

Unterschrift

## **DANKSAGUNG**

Mein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Herrn Mag. Klaus Fetka für Rat und Tat und die aufgebrachte Zeit. Zugleich bedanke ich mich bei meinem unternehmensseitigen Betreuer Herrn DI Jan Kranner für die gute Zusammenarbeit. Ebenso danke ich meiner Familie, meiner Freundin und meinen Freunden für die moralische Unterstützung.

## **KURZFASSUNG**

Das Thema des Fachkräftemangels ist omnipräsent und wird in den nächsten Jahren immer stärkere Auswirkungen auf die österreichische respektive europäische Gesellschaft haben. Die Ursachen dieses Problems sind vielfältig und basieren auf diversen Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte. Gerade kleine Unternehmen und Start-Ups sind davon betroffen, da für das geplante Wachstum dieser Unternehmen oftmals eine Vielzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in relativ kurzer Zeit benötigt wird, jedoch verhältnismäßig wenig Mittel zur Erwerbung zur Verfügung stehen.

Zumeist werden Lösungsansätze gegen den Fachkräftemangel aus Sicht der Personalabteilung oder Geschäftsführung betrachtet. Um entsprechende Methoden zur Abfederung des Problems zu entwickeln, ist es von großer Bedeutung, dass diese Thematik zusätzlich aus anderen Blickwinkeln betrachtet wird. Im Zuge dieser Arbeit werden durch den Einsatz von Innovationsmethoden und Kreativtechniken entsprechende Lösungen entwickelt. Zudem wird anhand einer quantitativen Befragung überprüft, ob die theoretisch aufgestellten Ansätze in der Praxis entsprechenden Zuspruch finden. Als Zielgruppe der Erhebung wird die nächste Generation des Arbeitsmarktes, die Generation Z mit Personen im Alter zwischen 15 und 27 Jahren, gewählt.

## **ABSTRACT**

The issue of a shortage of skilled workers is ubiquitous and will have an increasingly strong impact on the Austrian and European society in the coming years. The causes of this problem are diverse and based on various developments over the past decades. Small companies and start-ups are particularly affected, as the planned growth of these companies often requires a large number of employees in a relatively short period of time. In addition to that, these companies have comparatively fewer resources for the acquisition of skilled workers.

In most cases, solutions to the skilled worker shortage are considered from the perspective of the HR department or management. In order to develop appropriate methods to mitigate the problem, it is very important that this issue is also considered from other perspectives. In the course of this work, appropriate solutions are developed through the use of innovation methods and creative techniques. In addition, a quantitative survey is used to check whether the theoretically established approaches are correspondingly popular in practice. The target group of the survey is the next generation of the labor market, the Generation Z considering people aged between 15 and 27.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung .....	1
2	Problemstellung und Zielsetzung .....	2
2.1	Ausgangslage: Herausforderungen am Arbeitsmarkt .....	2
2.2	Untersuchungsdesign und Aufbau der Arbeit .....	3
3	Abgrenzung der Arbeit .....	5
3.1	Branchenabgrenzung: Start-Ups.....	5
3.2	Merkmale und Eigenschaften von Start-Ups.....	6
4	Grundlagen zur Unternehmenslandschaft in Österreich.....	8
4.1	Unternehmensklassifikation .....	8
4.1.1	Unternehmensgröße .....	9
4.1.2	Rechtsformen.....	10
4.1.3	Unternehmensbranchen.....	12
4.1.4	Gewerbe .....	13
4.2	Unternehmensdemografie .....	14
4.3	Relevanz von KMU .....	17
5	Grundlagen zum Fachkräftemangel .....	19
5.1	Definition und Auswirkungen .....	19
5.2	Ursachen des Fachkräftemangels .....	20
5.2.1	Demografische Entwicklung Österreichs.....	22
5.2.2	Schwierigkeiten mit gezielter Migration .....	24
5.2.3	Fehlende Qualifikation .....	26
5.2.4	Image der Berufsgruppe .....	26
6	Grundlagen zur Arbeitgeber:innenattraktivität .....	28
6.1	Definition und Relevanz .....	28
6.2	Attraktivitätsfaktoren für Arbeitgeber:innen .....	30
6.2.1	Attraktives Gehalt.....	31
6.2.2	Benefits für Mitarbeiter:innen .....	32
6.2.3	Sicherer Arbeitsplatz.....	33
6.2.4	Angenehme Arbeitsatmosphäre.....	33
6.2.5	Work-Life-Balance .....	34
6.3	Arbeitgeber:innenattraktivität aus Sicht der Generation Z.....	34
7	Best-Practice-Lösungen .....	36
7.1	Beispiele aus der Praxis .....	36
7.1.1	Best Practice: Beteiligungsmodell der Winkler AG.....	37
7.1.2	Best Practice: 4-Tage-Woche der eMagnetix Online Marketing GmbH .....	37
7.1.3	Best Practice: Corporate Benefits der niceshops GmbH .....	38
7.2	Erfolgskriterien.....	39
8	Innovative Modelle gegen den Fachkräftemangel.....	41
8.1	Innovationsprozess .....	41

8.2	Situationsanalyse und Suchfeld.....	42
8.3	Ideengewinnung.....	44
8.3.1	Kreativmethoden zur Ideengenerierung.....	45
8.3.2	Auswahl der angewandten Methode.....	47
8.4	Morphologische Analyse.....	48
8.4.1	Variante 1 der Kreativtechnik.....	50
8.4.2	Variante 2 der Kreativtechnik.....	51
8.4.3	Variante 3 der Kreativtechnik.....	52
8.5	Forschungsdesign und Ableitung von Hypothesen.....	53
9	Darstellung und Bewertung geeigneter empirischer Analysemethoden.....	55
9.1	Analyse verschiedener Ansätze.....	55
9.2	Forschungsdesign.....	56
10	Empirische Analyse: Bewertung von innovativen Methoden gegen den Fachkräftemangel.....	58
10.1	Operationalisierung.....	58
10.2	Fragebogenentwicklung.....	60
10.2.1	Einleitung, Warm-Up und Abschluss.....	62
10.2.2	Fragenentwicklung H1: Moderne Entlohnungsmodelle.....	64
10.2.3	Fragenentwicklung H2: Attraktivität von Überstunden und Mehrleistung.....	65
10.2.4	Fragenentwicklung H3: Arbeitsplatz überall.....	66
10.3	Stichprobenbildung.....	67
10.4	Pre-Tests.....	69
10.5	Datenerhebung.....	71
10.6	Datenaufbereitung und -bereinigung.....	72
10.7	Beurteilung der Datengüte.....	74
10.8	Datenauswertung und Interpretation.....	75
10.8.1	Datenanalyse der soziodemografischen Merkmale.....	76
10.8.2	Datenanalyse H1: Moderne Entlohnungssysteme.....	78
10.8.3	Datenanalyse H2: Attraktivität von Überstunden und Mehrleistung.....	82
10.8.4	Datenanalyse H3: Arbeitsplatz überall.....	85
10.8.5	Rückschluss der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit.....	88
10.9	Hypothesenüberprüfung und Erkenntnisse.....	89
11	Implikation von Wissenschaft und Praxis: Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	91
	Literaturverzeichnis.....	94
	Abbildungsverzeichnis.....	100
	Tabellenverzeichnis.....	103
	Abkürzungsverzeichnis.....	104

# 1 EINLEITUNG

Die Thematik des Fachkräftemangels wird in verschiedensten Medien und Formaten diskutiert und nahezu jede Person ist regelmäßig mit diesen Begrifflichkeiten konfrontiert. Für Unternehmen wird es immer schwieriger, qualifizierte Fachkräfte in verschiedensten Tätigkeitsbereichen zu finden. In den nächsten Jahren wird es zu einer deutlichen Verschlimmerung dieses Problems kommen, was zu gravierenden Auswirkungen für die Unternehmenslandschaft und Gesellschaft des Landes führt. Die Ursachen für den Fachkräftemangel sind vielfältig und basieren auf verschiedensten Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten. Um diesem Problem bestmöglich entgegenzuwirken, müssen in den nächsten Jahren etliche Maßnahmen zur Abfederung des Fachkräftemangels umgesetzt werden. Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit innovativen Methoden und Modellen zur Dämpfung des Fachkräftemangels für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Österreich.

Zu Beginn werden die Grundlagen respektive Ursachen des Fachkräftemangels erhoben. Hierbei wird analysiert, wodurch das Problem hervorgerufen wird und wie diese Aspekte von Unternehmen beeinflusst werden können. In gewissen Themengebieten haben Unternehmerinnen und Unternehmer nur beschränkte Möglichkeiten, da es sich teilweise um sozialpolitische Problemstellungen handelt, die auf politischer Ebene behandelt werden müssen. Ein zentraler Aspekt aus Sicht der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber stellt jedoch die Attraktivität eines Unternehmens am Arbeitsmarkt dar. Die wichtigsten Faktoren dieser Attraktivität werden erhoben, um in weiterer Folge Methoden respektive Modelle zu entwickeln und zu erheben, wie diese tatsächlich in der Praxis umgesetzt werden können. Oftmals werden die eben erwähnten Themen des Fachkräftemangels und der Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt aus Sicht der Personalabteilung oder Geschäftsführung getrachtet. Um jedoch zukunftsfähige Lösungen zu kreieren ist es notwendig, dass diese Themen aus anderen Blickwinkeln betrachtet werden. Anhand dieser Arbeit werden die Problemstellungen gezielt aus der Perspektive des Innovationsmanagements behandelt. Durch den Einsatz von Innovationsmethoden und Kreativtechniken wird dafür gesorgt, dass neue Ansätze und Denkmuster zur Entwicklung von Lösungen herangezogen werden.

Zudem wird die Umsetzbarkeit der theoretisch aufgestellten Lösungsansätze in der Praxis bewertet. Anhand der Durchführung einer quantitativen Befragung wird erhoben, ob die aufgestellten Hypothesen zur Abfederung des Fachkräftemangels tatsächlich Zuspruch finden. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Unternehmenssparte von Start-Ups, die sich gerade in der KMU-Phase befinden. Daher wird die Grundgesamtheit der Befragung durch die Generation Z, sprich Personen zwischen 15 und 27 Jahren, definiert. Diese Personengruppe stellt die nächste Generation am Arbeitsmarkt dar und hat in gewissen Bereichen tendenziell andere Wertevorstellungen als ältere Generationen. Die Ergebnisse der Arbeit sind für alle Arten von Unternehmen relevant. Gerade für Start-Ups ist es jedoch möglich, gewisse Ansätze schnell und effizient umzusetzen, um dadurch dem Fachkräftemangel im eigenen Unternehmen entgegenzuwirken.

## **2 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG**

### **2.1 Ausgangslage: Herausforderungen am Arbeitsmarkt**

Die vor einigen Jahren noch theoretischen Gedanken eines Fach- bzw. Arbeitskräftemangels rücken immer stärker in den Fokus und sind mittlerweile omnipräsent. Nicht nur die Medien berichten laufend über dieses Thema, sondern mittlerweile ist es auch im Arbeitsalltag der Unternehmerinnen und Unternehmer angekommen. Trotz einer oftmals guten Auftragslage sind Unternehmen in der Ausführung ihres Tagesgeschäfts und in ihrem Wachstum eingeschränkt, da die personellen Ressourcen am Arbeitsmarkt immer knapper werden – vor allem Personen mit fundierter Ausbildung und fachlichem Wissen sind sehr begehrt. Zahlreiche Unternehmen, sowohl in Österreich als auch in anderen westlichen Ländern, werden zukünftig Schwierigkeiten mit dem Erwerb von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben. Vor allem Klein- und Mittelunternehmen sind davon betroffen, da im Vergleich zu Großkonzernen oftmals weniger finanzielle und personelle Mittel für Recruiting oder Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zur Verfügung stehen. Diese Verknappung der Arbeitskräfte kann einen signifikanten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Österreich haben und dadurch weitere sozioökonomische Folgen im Land mit sich ziehen.

Trotz dieser Umstände werden jedes Jahr zahlreiche neue Unternehmen gegründet, die mit einer innovativen Idee den Markt erobern wollen. Eines dieser sogenannten Start-Ups ist das Unternehmen ByeAgain GmbH. Das Start-Up hat es sich zum Ziel gesetzt, gebrauchten Kinderartikeln ein zweites Leben zu schenken. Mit Hilfe der Refurbishment-Plattform von ByeAgain werden auf der einen Seite alle Aufwände für den Verkauf von nicht mehr verwendeten Kinderartikeln genommen. Auf der anderen Seite wird die Möglichkeit geboten, über den Online-Shop der Plattform preiswerte und aufbereitete Produkte zu kaufen. Durch die soziale Innovation des Unternehmens werden Familien finanziell entlastet und der Gedanke von Kreislaufwirtschaft in die Tat umgesetzt. Für die Abwicklung der Kernprozesse des Unternehmens werden Arbeitskräfte für verschiedenste Tätigkeiten benötigt. Dazu zählen vor allem Fachkräfte in diversen Bereichen der Informationstechnologie (IT), aber auch Personal in den Sparten der Logistik, des Vertriebs oder des Marketings. Das Start-Up konnte den Proof-of-Concept über die letzten Monate erfolgreich abschließen und steht nun am Beginn der Wachstumsphase. Der zukünftige Erfolg und die Wachstumsvorhaben des Unternehmens sind zu einem großen Teil von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abhängig, die in den nächsten Jahren beschäftigt werden.

Damit potenziellen Problemen mit der Anstellung respektive Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig entgegengewirkt werden kann, will sich das Unternehmen ByeAgain schon frühzeitig mit Möglichkeiten zur Reduktion der Problematik des Fachkräftemangels (FKM) auseinandersetzen. Im Zuge dieser Masterarbeit ergibt sich dadurch ein Forschungsinteresse, das sich mit innovativen Methoden und Modellen zur Abfederung des Fachkräftemangels für KMU in Österreich beschäftigt. Das konkrete Ziel der Arbeit ist die Erhebung, mit welchen Methoden und Modellen dem Fachkräftemangel von KMU in Österreich entgegengewirkt werden kann und wie diese Methoden und Modelle in Unternehmen eingesetzt werden können.

## 2.2 Untersuchungsdesign und Aufbau der Arbeit

Die visuelle Darstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens der gesamten Arbeit erfolgt über das Untersuchungsdesign. In diesem Design sind die einzelnen Bereiche der Arbeit dargestellt und miteinander vernetzt. Dadurch ist die Leserin bzw. der Leser in der Lage, sich einen Überblick über die gesamte Arbeit zu verschaffen. Die nachstehende Abbildung 1 zeigt das Untersuchungsdesign der Arbeit.

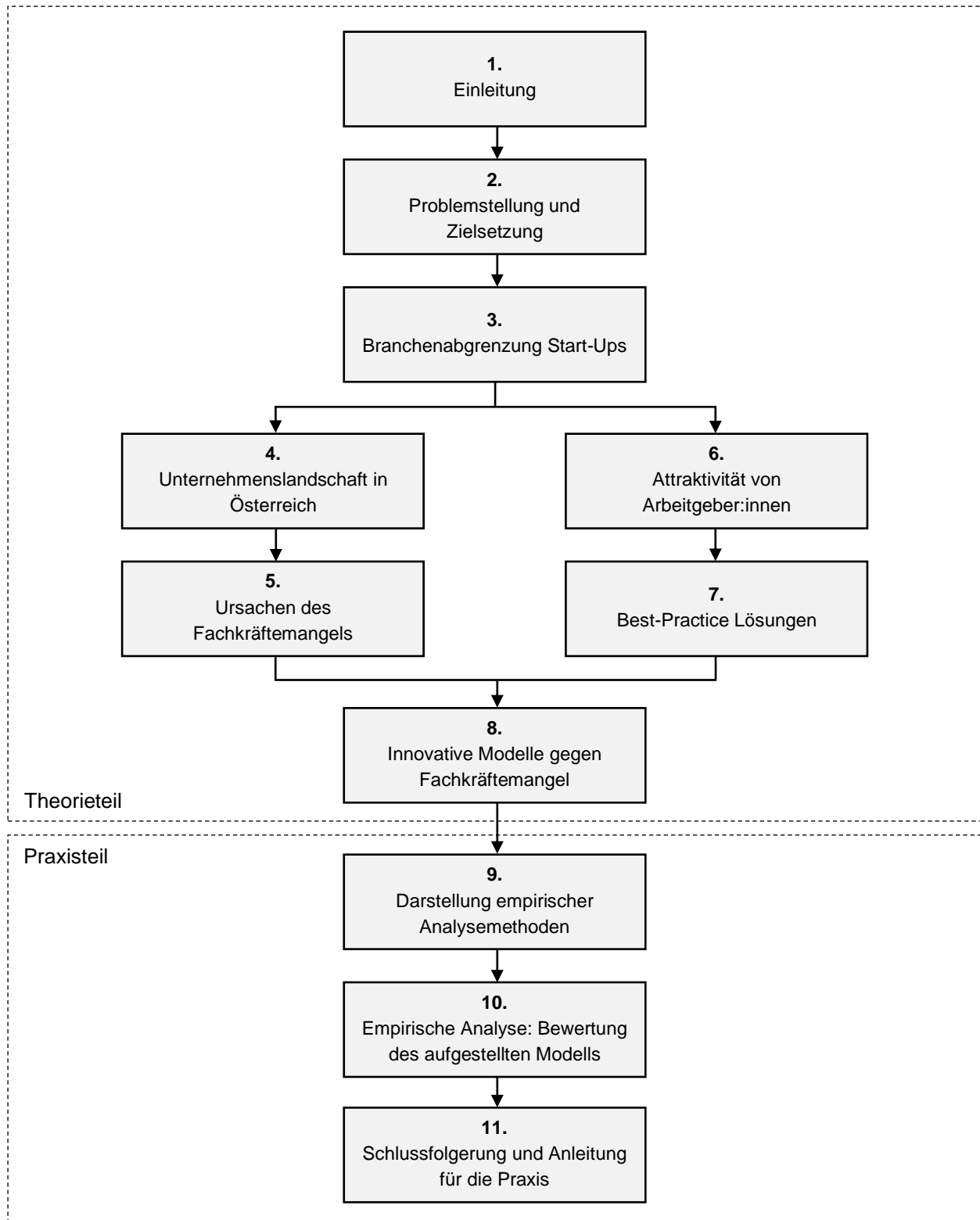


Abbildung 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung.



Im ersten Kapitel wird eine grundlegende Abgrenzung der Arbeit durchgeführt. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Branche der Start-Ups, die durch klare Merkmale und Eigenschaften gekennzeichnet werden. Die darauffolgenden Abschnitte der Arbeit beschäftigen sich mit Grundlagen zu den Themen „Unternehmenslandschaft in Österreich“, „Ursachen des Fachkräftemangels“ und „Attraktivität von Arbeitgeber:innen“. Zudem werden in einem eigenen Kapitel Best-Practice-Lösungen zur Abfederung des Fachkräftemangels aufgezeigt, die von Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden. Der nächste Abschnitt der Arbeit befasst sich mit der Entwicklung und Aufstellung von innovativen Modellen respektive Ansätzen gegen den Fachkräftemangel. Es erfolgt die Betrachtung und Analyse von verschiedenen Methoden des Innovationsmanagements. Auf Basis einer Bewertung dieser Methoden soll der vielversprechendste Ansatz herangezogen werden, um innovative Ansätze zu entwickeln. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden anschließend das Forschungsdesign und entsprechende Hypothesen abgeleitet.

Die aufgestellten Hypothesen werden anhand einer empirischen Analyse überprüft. Im ersten Schritt werden verschiedenste Möglichkeiten von empirischen Analysen dargestellt und bewertet. Die daraufhin ausgewählte Methode wird in der Praxis umgesetzt. Hierbei handelt es sich um eine quantitative Befragung einer definierten Personengruppe. Im Anschluss daran folgt die entsprechende Auswertung der Analyseergebnisse und die Überprüfung der zuvor aufgestellten Hypothesen. Das letzte Kapitel der Arbeit beschäftigt sich mit der Implikation von Wissenschaft und Praxis, hier werden Handlungsempfehlungen für die Praxis abgegeben.

### 3 ABGRENZUNG DER ARBEIT

#### 3.1 Branchenabgrenzung: Start-Ups

Im Zuge dieser Arbeit werden speziell Start-Up-Unternehmen in Betracht gezogen. Als Start-Up werden jene Unternehmen bezeichnet, die einer Geschäftstätigkeit nachgehen, die mit einem sehr hohen Risiko des Misserfolgs behaftet ist. Die Unternehmen befassen sich hierbei mit Produkten und Dienstleistungen, die einen überdurchschnittlich hohen Neuheits- respektive Innovationsgrad aufweisen. Dieser Innovationsgrad muss nicht zwingend auf das Produkt bzw. die Dienstleistung als solches bezogen werden. Im Zuge eines Start-Ups kann es sich beispielsweise auch um ein neues Geschäftsmodell oder eine neue Kundengruppe bzw. einen neuen Markt für ein bestehendes Produkt handeln.<sup>1</sup>

Ein erfolgreiches Start-Up entwickelt sich über eine gewisse Zeit und durchläuft hierbei verschiedene Abschnitte. In der Betrachtung dieser Abschnitte wird grundsätzlich zwischen den Unternehmensphasen und den Finanzierungsphasen unterschieden. Mit Hilfe dieser beiden Phasen kann der aktuelle Entwicklungsstand eines Start-Ups beschrieben werden. Die folgende Abbildung 2 zeigt eine Gegenüberstellung der beiden Phasen inklusive einer detaillierteren Aufschlüsselung der einzelnen Abschnitte.

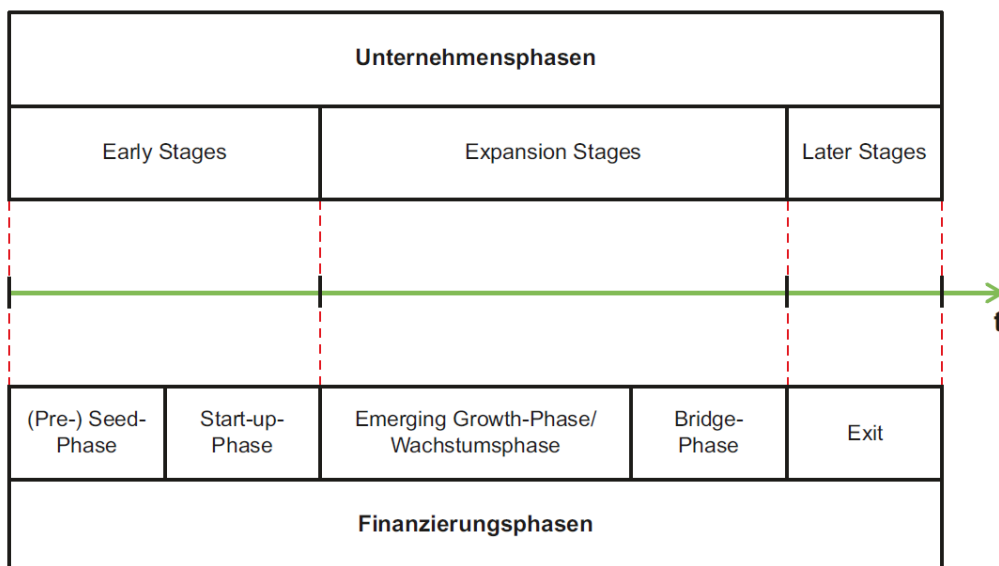


Abbildung 2: Unternehmensphasen eines Start-Ups, Quelle: Hahn (2018), S. 27.

Im ersten Abschnitt eines Start-Ups, der sogenannten „Early Stage“, geht es um die Entwicklung der Geschäftsidee und die Gründung des Unternehmens. Es werden oftmals nur geringe Umsätze erzielt, dafür jedoch hohe Verluste verzeichnet. Je nach Geschäftsmodell kann der Kapitalbedarf in dieser Phase gering ausfallen und es werden noch keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestellt. Das Ziel dieses Abschnittes ist die erfolgreiche Einführung des Produkts oder der Dienstleistung am Markt.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Ries (2012), S. 32 f.

<sup>2</sup> Vgl. Hahn (2018), S. 28 f.

Die darauffolgende Unternehmensphase ist die „Expansion Stage“. In diesem Abschnitt des Unternehmens steht die Durchdringung des Produkts bzw. der Dienstleistung am Markt im Mittelpunkt. Eine Marktdurchdringung geht mit entsprechenden Umsatzsteigerungen einher. Um diese Steigerungen zu generieren, müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Durchführung des Tagesgeschäfts, sowie zur Etablierung der nötigen Marketing- und Vertriebskanäle eingestellt werden. Zudem liegt ein hoher Kapitalbedarf zur Umsetzung der Wachstumsziele vor. Das Start-Up ist hierbei oftmals auf die Hilfe einer Außenfinanzierung angewiesen. Zu den häufigsten Außenfinanzierungsformen für Start-Ups in der Wachstumsphase zählen Business Angels, Venture Capital Fonds oder öffentliche Fördermittel. Bei der letzten Unternehmensphase in der Laufzeit eines Start-Ups wird von der „Later Stage“ gesprochen. Das Ziel dieses Abschnittes ist es, das mittlerweile am Markt etablierte Unternehmen zu veräußern und somit einen finanziellen Erfolg für die Gründer und Investoren zu generieren. Zu den bekanntesten Ausstiegs-Szenarien zählen der Verkauf des gesamten Unternehmens oder der Börsengang.<sup>3</sup>

Mit dem Begriff Start-Up werden oftmals junge Unternehmen, die noch nicht am Markt etabliert sind, assoziiert. Die zuvor beschriebenen Unternehmensphasen zeigen jedoch, dass es sich hierbei ebenso um ein renommiertes Unternehmen mit namhaften Umsätzen handeln kann. Im Zuge dieser Arbeit liegt der Fokus der Betrachtung auf Start-Ups, die gerade von der „Early Stage“ in die „Expansion Stage“ übergehen. Darunter ist zu verstehen, dass die zu betrachtenden Unternehmen ihre Produkte bzw. Dienstleistungen erfolgreich am Markt eingeführt haben und nun vor dem Wachstum des Unternehmens stehen. Für die Erzielung des gewünschten Wachstums werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt.

### 3.2 Merkmale und Eigenschaften von Start-Ups

Ein Start-Up unterscheidet sich in diversen Aspekten von einem klassischen Unternehmen. Wie schon in den Kapiteln zuvor behandelt, zeichnet sich ein Start-Up durch einen hohen Innovationsgrad, große Wachstumsmöglichkeiten und -ambitionen, sowie einem deutlichen Misserfolgsrisiko aus. Ein weiteres gravierendes Alleinstellungsmerkmal ist jedoch die Unternehmenskultur. Aus der hochdynamischen Arbeitsumgebung von Start-Ups wird deren Unternehmenskultur durch folgende Eigenschaften geprägt respektive definiert:<sup>4</sup>

- **risikosuchend**

Je höher das Risiko einer Geschäftsidee, desto größer der mögliche Erfolg. Ein Start-Up tendiert dazu, größere Risiken als konventionelle Unternehmen einzugehen.

- **leidenschaftlich**

Die Gründerinnen und Gründer, als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, arbeiten mit vollem Einsatz an einer innovativen Idee. Die Beteiligten können sich hierbei mit ihrer Arbeit identifizieren.

- **einzigartig**

Grundsätzlich hat jedes Start-Up seine Eigenheiten. Es gibt im Arbeitsalltag oftmals keine vorgeschriebenen Prozesse oder Standards, die in vielen anderen Unternehmen gelebt werden.

---

<sup>3</sup> Vgl. Pott/Pott (2012), S. 233 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Kochhan/Könecke/Schunk (2019), S. 143 ff.

- **jung**

Bei einem Start-Up handelt es sich um ein Unternehmen, das erst vor kurzer Zeit oder noch gar nicht gegründet wurde. Es gibt noch keine langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder eingespielte Teams.
- **praxisorientiert**

Ein neues Produkt bzw. eine neue Dienstleistung muss mit Kundinnen und Kunden getestet werden, um herauszufinden, ob es am Markt Erfolg hat. Deshalb ist die Unternehmenskultur eines Start-Ups sehr praxis- und anwendungsorientiert.
- **revolutionär**

Durch die innovativen Ideen eines Start-Ups werden neue bzw. bis dato nicht denkbare Lösungen für Probleme der Kundinnen und Kunden etabliert. Das Start-Up agiert hier in einer Vorreiterrolle.
- **agil**

Einer der größten Vorteile eines Start-Ups ist dessen Dynamik bzw. Anpassungsfähigkeit. Da noch keine starren Unternehmensprozesse etabliert sind, kann sich ein Start-Up sehr einfach an Veränderungen anpassen.
- **authentisch**

In einem Start-Up herrscht eine offene und ehrliche Unternehmenskultur, was sie von gewissen großen Konzernen und etablierten Unternehmen unterscheidet.
- **aufgeschlossen**

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die gelebte Diversität und Resilienz. Durch das Einbeziehen aller Gruppen der Gesellschaft können Ideen von verschiedenen Perspektiven betrachtet werden.
- **locker**

In einem Start-Up Unternehmen werden bekannte Vorschriften wie das Tragen von Anzügen oder die Anrede „per Sie“ nicht gelebt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich am Arbeitsplatz wohl fühlen, da die erledigte Arbeit und nicht ihr Kleidungsstil im Vordergrund steht.
- **familiär**

Da das Team eines Start-Ups anfänglich oftmals klein ist, wird ein Miteinander im Arbeitsalltag gelebt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich zueinander verbunden und sehen sich nicht nur als typische Kolleginnen und Kollegen in der Arbeit.
- **spielerisch**

Eine Großzahl an Personen assoziieren mit einem Start-Up ein gewisses abenteuerliches Erlebnis. Obwohl in der Arbeit viel gefordert wird, wird eine Freude an der Arbeit und am eigenen Schaffen gelebt.

## 4 GRUNDLAGEN ZUR UNTERNEHMENSLANDSCHAFT IN ÖSTERREICH

### 4.1 Unternehmensklassifikation

Die österreichische Wirtschaft lebt von den Unternehmerinnen und Unternehmern des Landes. Die Hauptaufgabe dieser Personen liegt in der erfolgreichen Führung von Unternehmen. In der Literatur gibt es eine Vielzahl an Definitionen für den Begriff eines Unternehmens. Grundlegend stellt ein Unternehmen ein System dar, das Produkte oder Dienstleistungen kreiert und an die entsprechenden Kundinnen und Kunden bringt. Dabei strebt jedes Unternehmen danach, einem Wirtschaftlichkeitsprinzip zu folgen. Unter diesem Prinzip ist die Optimierung der Unternehmensergebnisse bei Einsatz der geringsten Ressourcen zu verstehen. Diese Ergebnisse unterscheiden sich je nach Position der Betrachterin bzw. des Betrachters. Zum einen zählen wirtschaftliche Erfolge, wie beispielsweise die Anzahl an produzierten Sachgütern oder Erhöhung des Unternehmensumsatzes, zu den gewünschten Ergebnissen. Zum anderen handelt es sich bei einem Unternehmen um ein soziales System, das die Ausbezahlung von Löhnen bzw. Gehältern, die Abgabe von Steuern, sowie die Aufrechterhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen als klares Ergebnis liefert. Nicht immer stehen die Interessen der in einem Unternehmen beschäftigten Parteien im Einklang. Die Gewinnmaximierung der Gesellschafter kann beispielsweise im Konflikt mit der Lohnerhöhung der im Unternehmen angestellten Personen stehen. Hierbei ist es die Aufgabe der Geschäftsführung, das Unternehmen zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu führen.<sup>5</sup>

Die gesetzliche Interessensvertretung der Unternehmen in Österreich erfolgt über die Wirtschaftskammer (WKO). Diese Organisation setzt sich aus der Wirtschaftskammer Österreich und den jeweiligen Wirtschaftskammern jedes Bundeslandes zusammen. Jede Person, die ein Unternehmen in Österreich gründet, ist dazu verpflichtet der WKO als Mitglied beizutreten. Je nachdem, welcher Geschäftstätigkeit nachgegangen wird und in welchem Bundesland der Sitz des Unternehmens liegt, wird ein Unternehmen einer Landesorganisation und einer der sieben Fachbereiche, auch Sparten genannt, zugewiesen. Zu den grundsätzlichen Aufgaben der Wirtschaftskammer zählen die Interessensvertretung für Unternehmen, das Auftreten als Servicedienstleister, sowie die Durchführung von Bildungsmaßnahmen für die Mitglieder. Im Zuge der Interessensvertretung werden die Meinungen, Wünsche und Ansichten der Unternehmerinnen und Unternehmer auf politischer Ebene, sowohl regional als auch national, vertreten. Durch die Servicedienstleistungen können Mitglieder auf Möglichkeiten zur Beratung und Informationsbeschaffung zugreifen. Ebenso agiert die WKO als Ausbildungsstelle für Personen, die in der Wirtschaft tätig sind. Durch die Bildungsmaßnahmen wird das Wissen von Expertinnen und Experten vermittelt, wodurch Personen für entsprechende Tätigkeiten und Berufe qualifiziert werden können.<sup>6</sup>

In Österreich gibt es eine Vielzahl an Unternehmen, die verschiedenste Merkmale aufweisen. Um eine strukturiertere Übersicht über die Unternehmenslandschaft in Österreich zu schaffen, werden Unternehmen nach gewissen Kriterien kategorisiert. Mit Hilfe dieser Kategorisierung wird die Möglichkeit

---

<sup>5</sup> Vgl. Carl/Fiedler/Jórasz/Kiesel (2017), S. 2 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 1 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

geschaffen, Unternehmen miteinander zu vergleichen und Unterschiede aufzuzeigen. Es liegt eine Vielzahl an möglichen Vergleichsfaktoren vor. Zu den wichtigsten Faktoren zählen die Unternehmensgröße, die Rechtsform, die Branche in der das Unternehmen tätig ist, sowie die für das Unternehmen geltenden Gewerbeordnung.<sup>7</sup>

#### 4.1.1 Unternehmensgröße

Die am häufigsten eingesetzte Unternehmensklassifizierung erfolgt über die Größe des jeweiligen Unternehmens. Die Unternehmensgröße wird durch verschiedene Faktoren definiert. Auf Basis einer im europäischen Wirtschaftsraum geltenden Empfehlung der EU-Kommission werden die Anzahl der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, der Jahresumsatz, die Bilanzsumme, sowie die Eigenständigkeit des Unternehmens im Sinne der Kapitalanteile im Fremdbesitz herangezogen. Grundsätzlich werden Unternehmen in Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, mittlere Unternehmen und Großunternehmen eingeteilt.<sup>8</sup>

Die nachstehende Tabelle 1 zeigt die Klassifizierung von Unternehmen basierend auf den zuvor genannten Faktoren. Es sind klare Unterschiede zwischen den einzelnen Typen zu erkennen. Ein Kleinstunternehmen hat eine Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterzahl von weniger als neun Personen, im Gegensatz dazu hat ein Großunternehmen mindestens 250 Angestellte. Über den Umsatz und die Bilanzsumme erfolgt eine Klassifizierung auf Basis von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen. In einem Kleinstunternehmen liegen diese Werte unter zwei Millionen Euro. Ein Großunternehmen weist einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro und eine Bilanzsumme von über 43 Millionen Euro auf. Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Umsatz sowie die Bilanzsumme von Kleinunternehmen bzw. mittleren Unternehmen liegen zwischen den zuvor aufgezeigten Grenzen. Zudem haben Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen und mittlere Unternehmen eine gemeinsame Charakteristik. Die Kapitalanteile bzw. Stimmrechte im Fremdbesitz liegen unter 25 Prozent.

	Mitarbeiter:innen	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinstunternehmen	≤ 9	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €	i.A. Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
Kleinunternehmen	≤ 49	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €	
Mittlere Unternehmen	≤ 249	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €	
Großunternehmen	> 250	> 50 Mio. €	> 43 Mio. €	

Tabelle 1: Klassifizierung von Unternehmen, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich 2 (2023), Online-Quelle [26.07.2023]

Eine sehr häufig angewandte Kategorisierung erfolgt über den Begriff eines „KMU“. Diese Bezeichnung stellt die Abkürzung für kleine und mittlere Unternehmen dar. Wie die Bezeichnung schon erahnen lässt, sind unter einer KMU alle Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen sowie mittleren Unternehmen zu verstehen. Zudem gibt es etliche bedeutungsgleiche Begriffe, die vor allem in Deutschland verwendet

---

<sup>7</sup> Vgl. SumUp Ltd. (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

<sup>8</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

werden – dazu zählen beispielsweise Familienunternehmen, der Mittelstand oder Eigentümerunternehmen. Auch wenn diese Synonyme einer KMU nicht immer mit der offiziellen Definition einhergehen, werden diese gerne im alltäglichen Sprachgebrauch eingesetzt. Grundsätzlich kann es vorkommen, dass beispielsweise ein Familienunternehmen mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt und somit als Großunternehmen eingestuft wird.<sup>9</sup>

### 4.1.2 Rechtsformen

Eine weitere Möglichkeit zur Klassifizierung von Unternehmen erfolgt über die Rechtsform des jeweiligen Unternehmens. In Österreich gibt es eine Vielzahl an wählbaren Rechtsformen, mit entsprechenden Vor- und Nachteilen. Die grundlegendste Unterscheidung erfolgt in der Frage, ob es sich um ein Einzelunternehmen oder um eine Gesellschaft handelt. Ein Einzelunternehmen ist dadurch charakterisiert, dass nur eine einzige Person an der Unternehmung beteiligt ist. Im Vergleich dazu können in einer Gesellschaft mehrere Personen involviert sein. Die größten Vorteile eines Einzelunternehmens liegen darin, dass der gesamte Gewinn nicht auf mehrere Personen verteilt werden muss, die Unternehmerin bzw. der Unternehmer alleinige Entscheidungsfreiheit besitzt und die Gründung im Vergleich zu anderen Rechtsformen ohne hohe Kosten durchführbar ist. Ein negativer Aspekt dieser Rechtsform ist die unbeschränkte Haftung auf Schulden des Unternehmens mit dem Privatvermögen der Unternehmerin bzw. des Unternehmens.<sup>10</sup>

Für den Fall, dass mehrere Personen an einem Unternehmen beteiligt sind, kommt die Rechtsform einer Gesellschaft zu tragen. Grundsätzlich wird im Zuge des Gesellschaftsrechts zwischen einer Personengesellschaft und einer Kapitalgesellschaft unterschieden. Für die jeweiligen Gesellschaften stehen mehrere Rechtsformen zur Verfügung. Je nach Sicht der Betrachterin bzw. des Betrachters resultieren verschiedene Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen in Österreich. Die nachstehende Auflistung zeigt die häufigsten Rechtsformen, auf eine detailliertere Beschreibung der markantesten Charakteristiken wird an dieser Stelle nicht eingegangen.<sup>11</sup>

- Einzelunternehmen (e.U.)
- Offene Gesellschaft (OG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- Stille Gesellschaft (stG)
- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Aktiengesellschaft (AG)
- Stiftung
- Verein
- Genossenschaft
- Europäische Gesellschaft (SE)

---

<sup>9</sup> Vgl. Lindner (2019), S. 5 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 3 (2023), Online-Quelle [28.27.2023]

<sup>11</sup> Vgl. Weber (2019), S. 78 ff.

In der Betrachtung der Verteilung der Rechtsformen aus dem Jahr 2020 zeigt sich, dass der größte Teil der Unternehmen in Österreich die Rechtsform des Einzelunternehmens wählen. In diesem Jahr entsprachen 78,4 Prozent der Unternehmen in Österreich dieser Rechtsform. Die zweithäufigste Rechtsform ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Hierbei wählten 13,3 Prozent der Unternehmen die Rechtsform einer GmbH. Über 90 Prozent der österreichischen Unternehmen entsprechen der beiden genannten Rechtsformen. Die restlichen 8,3 Prozent verteilen sich gleichmäßig über diverse andere Rechtsformen.<sup>12</sup>

Im Kontext von Start-Ups wird zumeist die Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haft gewählt. Das hat den Grund, dass es sich bei einem Start-Up oftmals um ein Gründer-Team bestehend aus mehreren Personen handelt. Somit ist die Rechtsform eines Einzelunternehmens ausgeschlossen. Zudem ist es oftmals der Fall, dass Start-Ups entsprechende Finanzierungen über Investorinnen und Investoren beziehen. Das getätigte Investment der Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber wird durch den Erhalt von Unternehmensanteilen entlohnt. Für den Verkauf von Anteilen einer Firma bieten sich vorrangig die Rechtsform einer GmbH und einer AG an. Im direkten Vergleich ist die Gründung einer GmbH jedoch mit weniger finanziellem Aufwand verbunden. Dadurch stellt die Gesellschaft mit beschränkter Haftung die attraktivste Rechtsform für Start-Ups dar.

Nichtsdestotrotz ist die Gründung einer GmbH mit gewissen Aufwänden verbunden, die vor allem für Jungunternehmerinnen und Jungunternehmen eine Hürde darstellen. Aus diesem Grund wurden Maßnahmen getroffen, um die Gründung einer solchen Gesellschaft zu erleichtern. Eine dieser Maßnahmen ist die Möglichkeit zur Gründung der sogenannten 1-Personen-GmbH. Hierbei wird es ermöglicht, dass eine einzelne Person eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung gründen und von den Vorteilen dieser Rechtsform profitieren kann. Zudem fallen für die Gründung weniger Formalitäten an, beispielsweise ist kein Notariatsakt des Gesellschaftsvertrages nötig.<sup>13</sup>

Eine weitere Erleichterung stellt die gründungsprivilegierte GmbH dar. Der Vorteil für Gründerinnen und Gründer liegt darin, dass das Stammkapital der Gesellschaft von 35.000 € auf 10.000 € reduziert wird. Von dem verringerten Stammkapital müssen 50 Prozent sprich 5.000 €, als Bareinlage bereitgestellt werden. An den grundlegenden Charakteristika der Rechtsform ändern sich nichts. Lediglich der finanzielle Aufwand zum Zeitpunkt der Gründung der Gesellschaft ist geringer. Der Differenzbetrag auf das eigentliche Stammkapital von 35.000 € muss erst zehn Jahre nach Gründung der GmbH aufgebracht werden. Dieses Angebot ist vor allem für Start-Ups sehr attraktiv. Oftmals sind die finanziellen Mittel zum Zeitpunkt der Gründung eines Start-Ups noch stark eingeschränkt. Das Unternehmer-Team hat eine innovative Idee und möchte diese im Zuge einer Geschäftstätigkeit am Markt austesten, bevor entsprechende Finanzierungen in das Unternehmen getätigt werden.<sup>14</sup>

Zudem ist derzeit ein Entwurf einer neuen Gesellschaftsform in Arbeit. Diese Rechtsform nennt sich flexible Kapitalgesellschaft (FlexKap) und zielt darauf ab, die bürokratischen Hürden einer Unternehmensgründung zu reduzieren. Vor allem junge, dynamische Start-Ups sollen von dieser Rechtsform profitieren, da diese

---

<sup>12</sup> Vgl. Statista 6 (2023), Online-Quelle [20.08.2023]

<sup>13</sup> Vgl. Bundesministerium für Finanzen 1 (2023), Online-Quelle [20.08.2023]

<sup>14</sup> Vgl. Saxinger, Chalupsky & Partner Rechtsanwälte GmbH (2023), Online-Quelle [20.08.2023]



Unternehmen zum Zeitpunkt der Gründung oftmals nur über eingeschränkte Ressourcen verfügen. Die flexible Kapitalgesellschaft basiert auf der Rechtsform einer GmbH, zieht jedoch gewisse Aspekte respektive Vorteile einer Aktiengesellschaft mit sich. Der finale Rechtsentwurf ist noch nicht beschlossen, einer der größten Vorteile soll jedoch die Möglichkeit zur Übertragung von Geschäftsanteilen ohne Notariatsakt darstellen.<sup>15</sup>

### 4.1.3 Unternehmensbranchen

Eine weitere Unterscheidung zwischen Unternehmen lässt sich mit Hilfe der jeweiligen Branche, in der ein Unternehmen tätig ist, durchführen. Zu den drei grundlegenden Wirtschaftssektoren des österreichischen Wirtschaftsstandortes zählen die Land- und Forstwirtschaft, die Produktion und der Dienstleistungssektor. Die größte Wertschöpfung wird im Dienstleistungssektor generiert, rund 69,3 Prozent der gesamten Wertschöpfung des Wirtschaftsstandorts Österreich ist diesem Sektor zuzurechnen. Auf dem zweiten Platz liegt der Produktionssektor mit einem Anteil an der Gesamtwertschöpfung von 29,2 Prozent. Die verbleibenden 1,5 Prozent werden durch den Sektor der Land- und Forstwirtschaft generiert. Mit Hilfe dieser Unterteilung lässt sich ein grober Rückschluss ziehen, in welchen Bereichen die Unternehmen in Österreich tätig sind. Die folgende Abbildung 3 zeigt eine detaillierte Aufschlüsselung auf die einzelnen Branchen der drei Wirtschaftssektoren. Es ist klar zu erkennen, dass die Herstellung von Waren, die öffentliche Verwaltung und der Handel den größten Anteil tragen. Knapp die Hälfte des österreichischen Bruttoinlandsprodukts wird in diesen drei Bereichen generiert.<sup>16</sup>

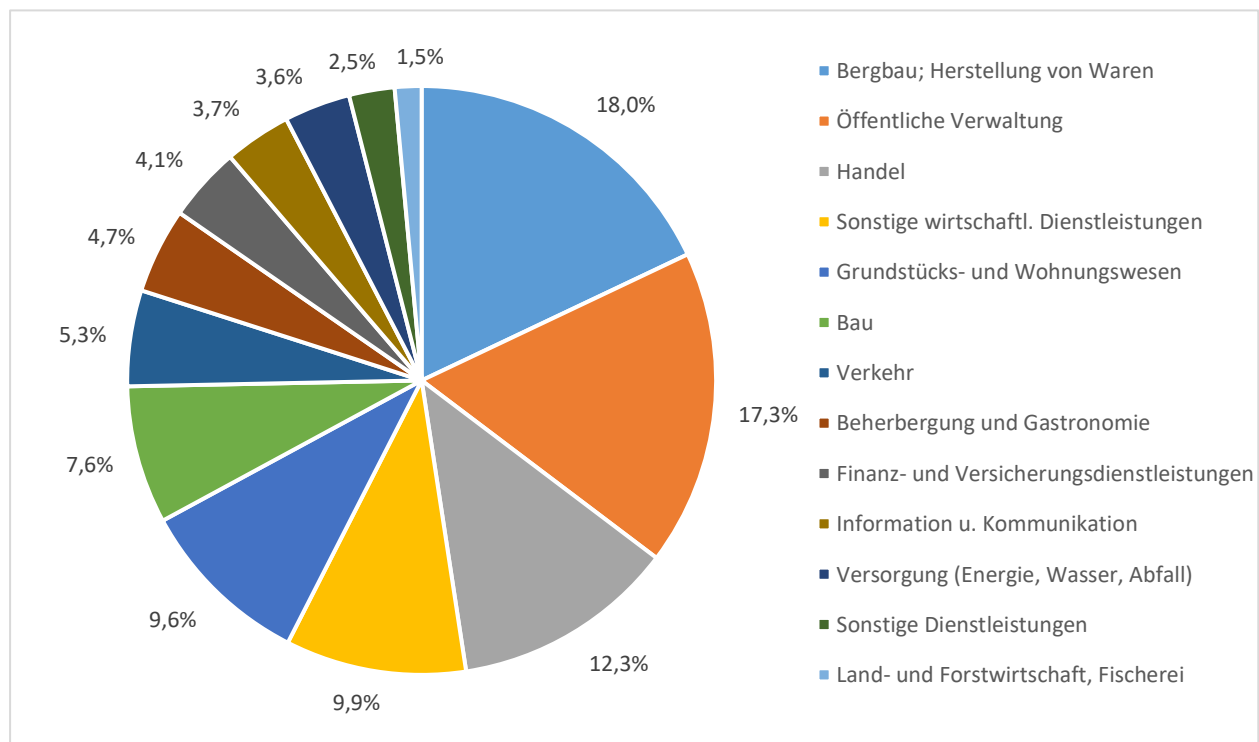


Abbildung 3: Bruttoinlandsprodukt nach Wirtschaftsbereichen in Prozent, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>15</sup> Vgl. Pelzmann Gall Groß Rechtsanwälte GmbH (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

<sup>16</sup> Vgl. Statistik Austria 1 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

Des Weiteren lässt sich eine Branchenabgrenzung auf Basis der in Kapitel 4.1 erwähnten Spartenbereiche der Wirtschaftskammer Österreich durchführen. Insgesamt definiert die WKO die sieben Sparten Gewerbe und Handwerk, Industrie, Handel, Bank und Versicherung, Transport und Verkehr, Tourismus und Freizeitwirtschaft, sowie Information und Consulting. Jede Sparte ist zudem in weitere Fachverbände respektive Fachgruppen unterteilt. Jedes in Österreich gegründete Unternehmen ist einer spezifischen Sparte und Fachgruppe zugewiesen.<sup>17</sup>

Zudem liegt eine Unternehmensklassifikation nach Wirtschaftstätigkeit von der Europäischen Union vor. Die davon abgeleitete Fassung des österreichischen Staats nennt sich ÖNACE 2008. Die zugrunde liegende Klassifikationsdatenbank wird von der Statistik Austria verwaltet. Die einzelnen Klassifikationen enthalten mehrere Unterebenen. Insgesamt umfasst die Datenbank rund 700 Einträge, welche einer Tätigkeit eines Unternehmens zugeordnet werden können.<sup>18</sup>

### 4.1.4 Gewerbe

Die Gewerbeordnung stellt eine essenzielle rechtliche Grundlage für Unternehmen in Österreich dar. Alle unternehmerischen Tätigkeiten sind einem speziellen Gewerbe zugeordnet. Für jedes Gewerbe gilt die rechtliche Grundlage der Gewerbeordnung, sowie mögliche zusätzliche Richtlinien, je nach Gewerbetätigkeit. Als unternehmerische Tätigkeit werden alle Arbeiten verstanden, die kontinuierlich in einem selbstständigen Arbeitsverhältnis ausgeführt werden und auf die Erwirtschaftung eines Gewinnes abzielen. Grundlegend wird zwischen zwei Kategorien von Gewerben unterschieden. Zum einen gibt es freie Gewerbe, für die kein Nachweis einer Befähigung zur Ausführung der jeweiligen Tätigkeit vorgelegt werden muss. Zum anderen können Unternehmen einem reglementierten Gewerbe nachgehen. Für die Anmeldung respektive Ausübung eines reglementierten Gewerbes muss die Unternehmerin bzw. der Unternehmer einen entsprechenden Kompetenznachweis zur Ausführung der Tätigkeit erbringen. Durch diesen Nachweis soll sichergestellt werden, dass die ausübende Person über das nötige Wissen der einzuhaltenden Vorschriften verfügt. Insgesamt gibt es eine Vielzahl an verschiedenen Gewerben, die den beiden Gewerbe-Kategorien untergeordnet sind. Die Analyse des geltenden Gewerbes eines Unternehmens bietet die Möglichkeit, eine Unternehmensklassifizierung durchzuführen.<sup>19</sup>

In den meisten Fällen werden neue Gewerbe im Zuge einer Unternehmensgründung angemeldet. Hier lässt sich über die letzten Jahre ein stabiler Trend erkennen. Das Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft hat bekanntgegeben, dass im Jahr 2022 insgesamt 86.645 neue Gewerbe angemeldet wurden. Im Vergleich zum Vorjahr hat es keine große Abweichung zur Anzahl der neu angemeldeten Gewerbe gegeben. Die meisten Gewerbeanmeldungen, rund 20.000 im Jahr 2022, wurden in Wien durchgeführt. Dieses Verhalten ist zum einen auf die große Anzahl der Einwohnerinnen und Einwohner zurückzuführen. Zum anderen bietet die Stadt Wien einen sehr attraktiven Standort für Unternehmen<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich 4 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

<sup>18</sup> Vgl. Österreichische Nationalbank (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

<sup>19</sup> Vgl. Bundesministerium für Finanzen 2 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

<sup>20</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft 1 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

## 4.2 Unternehmensdemografie

Über das statistische Amt der Europäischen Union (EU), der sogenannten Eurostat, werden laufend Informationen über die Unternehmensdemografie der EU gesammelt. Der Begriff der Unternehmensdemografie befasst sich mit Daten respektive Informationen, die Auskünfte und Einblicke über den Wirtschaftsstandort eines Mitgliedstaates geben. Zu den relevantesten Inhalten dieser Statistiken zählen Informationen über die Neugründung, das Wachstum, das Verhalten innerhalb der ersten Geschäftsjahre, sowie die Schließung von Unternehmen. Ein wichtiger Faktor der hierbei berücksichtigt wird, ist die Beschäftigungsrate in der Bevölkerung. Mit Hilfe der Daten zur Unternehmensdemografie können entsprechende Ableitungen und Vorhersagen getroffen werden. Die abgeleiteten Aussagen der unternehmensdemografischen Daten werden nach den in Kapitel 4.1 beschriebenen Faktoren klassifiziert.<sup>21</sup>

Die Anzahl der Unternehmensgründungen in Österreich hat nach einem kontinuierlichen Anstieg ab dem Jahr 2012 den Höhepunkt von 40.828 neugegründeten Unternehmen im Jahr 2016 erreicht. In den Folgejahren ist ein leichter Abwärtstrend bis zum Jahr 2020 erkennbar. Im darauffolgenden Jahr geschah eine Kehrwende und die jährlichen Neugründungen erreichten mit einer Anzahl von 40.751 nahezu das Rekordniveau aus dem Jahr 2016. Im letzten Jahr hat sich der Trend jedoch erneut gedreht und die Unternehmensneugründungen zeigen ein rückläufiges Verhalten. Die nachstehende Abbildung 4 zeigt die Anzahl der Unternehmensneugründungen im Zeitraum von 2012 bis 2022.

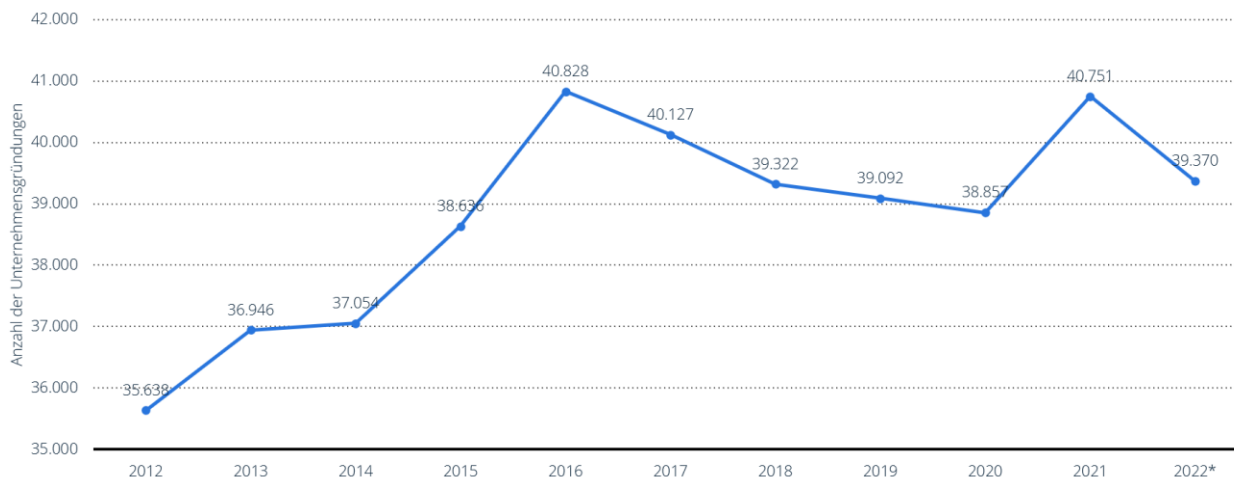


Abbildung 4: Unternehmensgründungen in Österreich bis 2022, Quelle: Statista 1 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

Ein Teil der jährlich neugegründeten Unternehmen definiert sich als Start-Up Unternehmen. Die Anzahl dieser Neugründungen hat seit dem Jahr 2011 ein stetiges Wachstum erlebt. Im Jahr 2017 wurde die Rekordanzahl von 366 Start-Up-Gründungen erreicht. Verglichen mit der Gesamtzahl an Unternehmensneugründungen ist der Höhepunkt um ein Jahr versetzt. Danach ging die Zahl der Gründungen nahezu stetig bergab – vor allem in den Jahren 2019 bis 2021 ist ein deutlicher Abwärtstrend erkennbar. Die Zahl der neugegründeten Start-Ups im Jahr 2021 liegt bei 277. Im Vergleich zur zuvor

<sup>21</sup> Vgl. Eurostat 1 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

beschriebenen Kurve sind eine verhältnismäßig niedrige Anzahl an Neugründungen Start-Ups. In der folgenden Abbildung 5 ist die Zahl der gegründeten Start-Ups im Zeitraum zwischen 2011 und 2021 dargestellt.

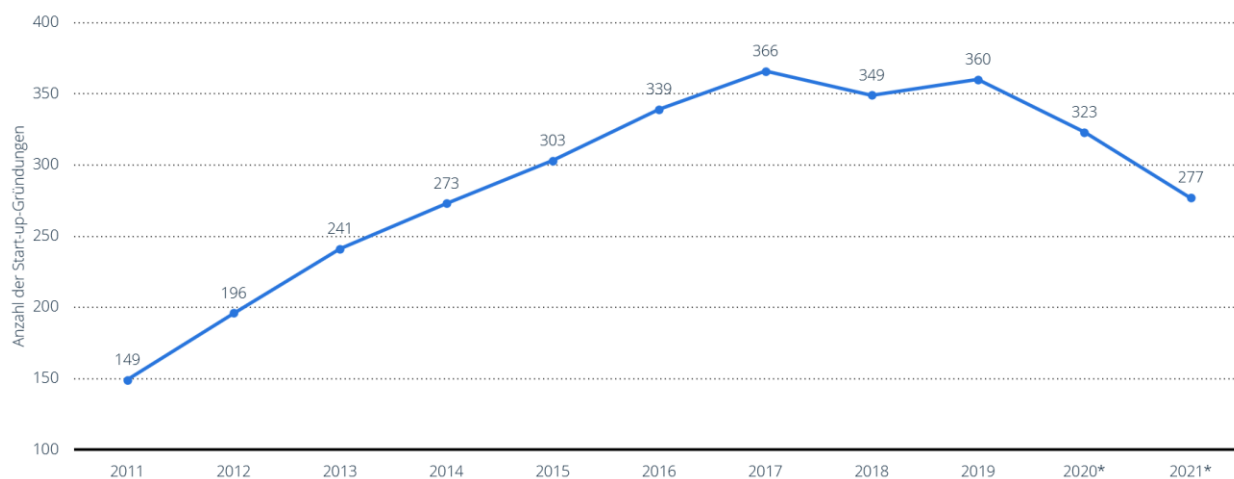


Abbildung 5: Start-Up Gründungen in Österreich bis 2021, Quelle: Statista 2 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

Eine weitere spannende Kennzahl im Zuge der Unternehmensdemografie ist die Anzahl der Insolvenzen in Österreich bis zum Jahr 2022. In den letzten zehn Jahren wurde die höchste Insolvenzzahl des Jahres 2011 nie überschritten, in diesem Jahr gingen 6.041 Unternehmen in Insolvenz. In den Folgejahren ist ein leicht absteigender Trend erkennbar und im Jahr 2019 wurden nur mehr 5.018 Insolvenzen vermeldet. In den Jahren 2020 und 2021 wurde ein schlagartiges Rekordtief von 3.034 Unternehmensinsolvenzen verzeichnet. Grund dafür sind die während der Corona-Pandemie ausgeschütteten Förderungen und Unterstützungen des Staats. Ein Jahr später, im Jahr 2022, erreicht die Insolvenzzahl ein gewohntes Vorkrisenniveau von 4.775. Das Verhalten der Anzahl der Unternehmensinsolvenzen im Zeitraum zwischen 2012 und 2022 ist in der kommenden Abbildung 6 ersichtlich.

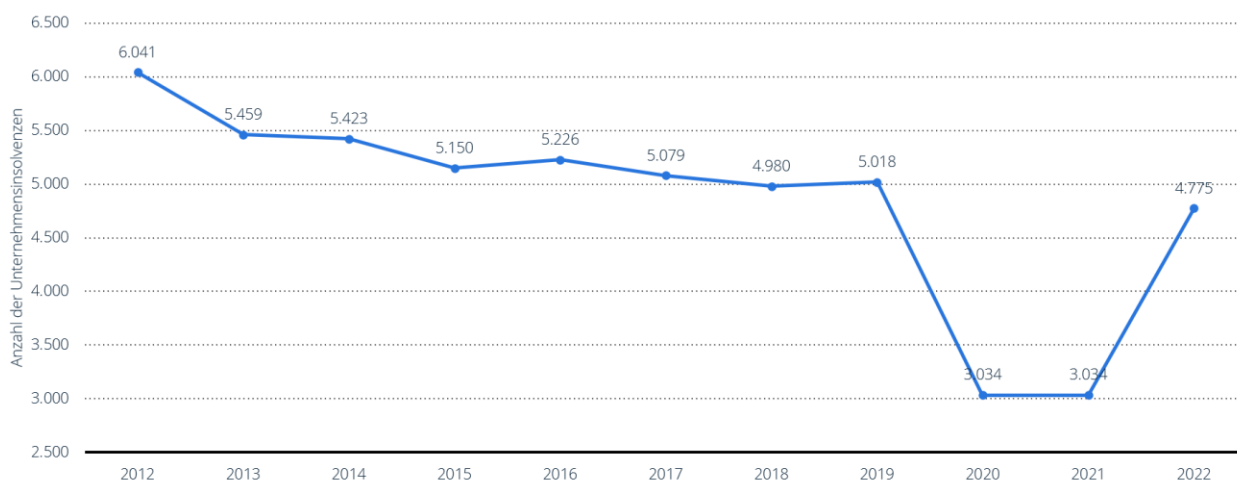


Abbildung 6: Unternehmensinsolvenzen in Österreich bis 2022, Quelle: Statista 3 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

Die Zahl der erwerbstätigen Personen in Österreich ist in den letzten zehn Jahren nahezu kontinuierlich gestiegen. Ausgehend von einer Beschäftigungszahl von 4,08 Mio. Personen im Jahr 2012, stieg der Wert auf 4,44 Mio. Personen im Jahr 2022 an. Die einzigen Ausnahmen sind die beiden Jahre 2020 und 2021,

hier gab es im Vergleich zum Vorjahr 2019 einen leichten Einbruch. Der Grund für den Rückgang ist erneut auf die Corona-Pandemie zurückzuführen. In dieser Zeit konnten etliche Personen keinem Beruf mehr nachgehen. Durch entsprechende Hilfsmittel, wie beispielsweise Kurzarbeit, konnte der Rückgang der Beschäftigungsanzahl stark abgefedert werden. Die nachstehende Grafik (Abbildung 7) zeigt die Anzahl der Beschäftigten in Mio. Personen in Österreich von 2012 bis 2022.

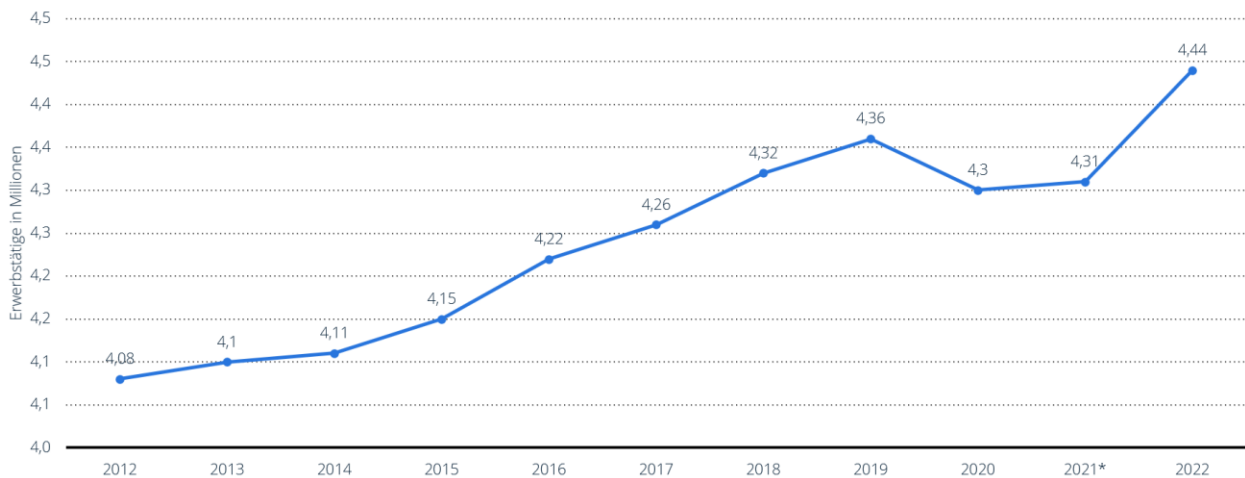


Abbildung 7: Erwerbstätige in Mio. Personen in Österreich bis 2022, Quelle: Statista 4 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

Konträr zur Beschäftigtenanzahl spielt die Anzahl der arbeitslosen Personen eine nahezu gleichbedeutende Rolle für den Wirtschaftsstandort Österreich. Hierbei wird zwischen einer nationalen Definition des Arbeitsmarktservice (AMS) und einer internationalen Definition der International Labor Organization (ILO) unterschieden. Über die nationale Definition werden mehr Personen als arbeitslos deklariert, beispielsweise auch jene Menschen, die gerade in Ausbildung stehen.<sup>22</sup> Die folgende Abbildung 8 zeigt die Anzahl der arbeitslosen Personen in Österreich im Zeitraum zwischen 2012 und 2022. Die Kurve nach nationaler Definition ist in Blau dargestellt, der Graph nach internationaler Festlegung ist durch die Farbe Schwarz gekennzeichnet.

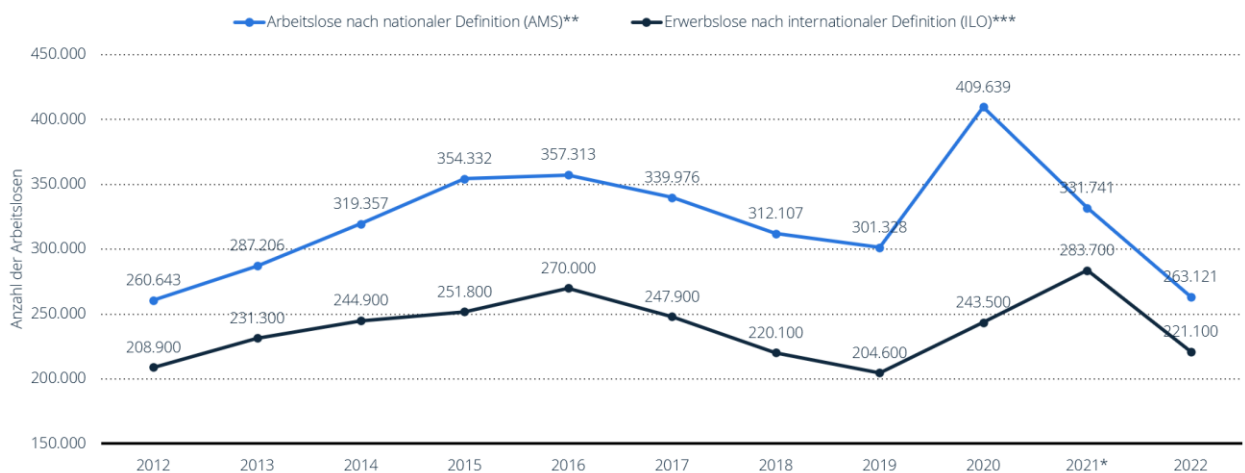


Abbildung 8: Arbeitslose in Österreich bis 2022, Quelle: Statista 5 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

<sup>22</sup> Vgl. Statistik Austria 2 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]

Die Kurven der zwei verschiedenen Definitionsformen weisen grundsätzlich dasselbe Verhalten auf, nur der Absolutwert der Datenwerte der AMS-Vorgabe fällt höher aus. Vom Jahr 2012 bis zum Jahr 2016 stieg die Anzahl der Arbeitslosen stetig. In den Folgejahren ist der Wert wieder zurückgegangen und hat im Jahr 2019 ein Tief von 301.328 bzw. 204.600 Personen erreicht. Aufgrund der prekären Situation am Arbeitsmarkt während der Corona-Pandemie stieg die Arbeitslosenzahl in den kommenden Jahren deutlich. Der Höchststand nach nationaler Definition wurde mit 409.639 Personen im Jahr 2020 erreicht, die Anzahl nach internationaler Definition gipfelte im Jahr 2021 mit 283.700 Personen. Danach ist eine klare Entspannung erkennbar und die Arbeitslosigkeit ging im Jahr 2022 auf einen Wert von 263.121 bzw. 221.100 Personen zurück.

### 4.3 Relevanz von KMU

Die in Kapitel 4.1.1 beschriebenen Gruppierungen von KMU haben große Relevanz für den österreichischen Wirtschaftsstandort. Die Strategie vieler KMU basiert auf langfristigem Unternehmenswachstum und dem Aufbau entsprechender Expertisen. Die KMU platzieren sich in vielen Gebieten als Expertinnen und Experten für Nischenanwendungen, wodurch das vorhandene Fachwissen international stark gefragt ist.<sup>23</sup>

Die KMU heben sich jedoch im gesamtheitlichen Vergleich in etlichen Bereichen von Großunternehmen ab. Die nachstehende Grafik (Abbildung 9) vergleicht KMU und Großunternehmen in Österreich auf Basis der Unternehmensanzahl, der Anzahl der Beschäftigten, der im Unternehmen beschäftigten Lehrlinge, der Umsätze, sowie der Bruttowertschöpfung.

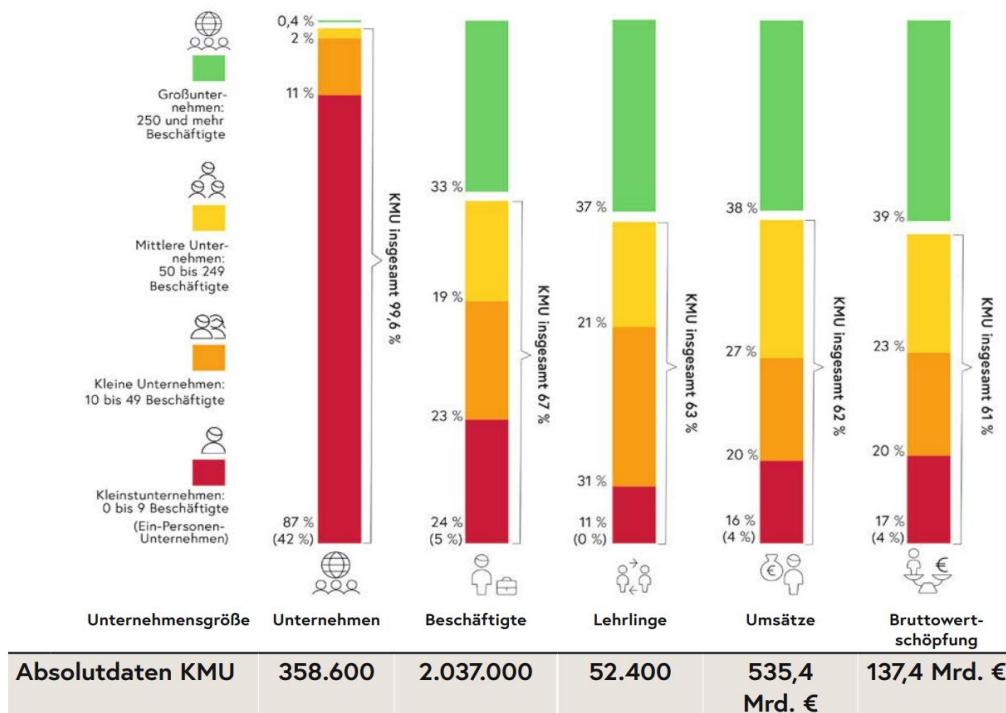


Abbildung 9: Vergleich von KMU und Großunternehmen, Quelle: BMDW (Hrsg.) (2021), S. 26.

<sup>23</sup> Vgl. Lindner (2019), S. 6 f.

Die markanteste Kennzahl aus der vorherigen Abbildung ist die Anzahl an kleinen und mittleren Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen. Im Jahr 2021 zählen 99,6 Prozent der Unternehmen in Österreich zu KMU. Der größte Anteil davon, rund 87 Prozent der gesamten Unternehmen des Landes, sind der Kategorie von Kleinstunternehmen zuzuordnen. Zudem stellen die KMU rund 67 Prozent der Beschäftigten und rund 63 Prozent der Lehrlinge an. In anderen Worten ist über die Hälfte der erwerbstätigen Personen in Österreich in einem KMU angestellt. Ebenso mehr als die Hälfte, genau rund 62 Prozent, der generierten Umsätze des Wirtschaftsstandortes Österreich entstehen durch KMU. Das entspricht einem Absolutwert von 535,4 Mrd. € an erwirtschafteten Umsätzen durch KMU. Auch die Bruttowertschöpfung reiht sich in dasselbe Schema ein. Etwa 61 Prozent der Bruttowertschöpfung des österreichischen Wirtschaftsstandortes, das entspricht einem Absolutwert von rund 137,4 Mrd. €, wird durch den Einsatz und die Arbeit der KMU generiert.

Alles in allem basiert die österreichische Wirtschaft zu einem bedeutenden Anteil auf kleinen und mittleren Unternehmen. Durch diese Unternehmen werden nicht nur Umsätze und Bruttowertschöpfung erzielt, sondern es werden auch Arbeitsplätze geschaffen und Personen beschäftigt. In weiterer Folge hat das nicht nur Auswirkung auf die Wirtschaft des Landes, die Gesellschaft und der Sozialstaat profitieren dadurch respektive hängen davon ab.

## 5 GRUNDLAGEN ZUM FACHKRÄFTEMANGEL

### 5.1 Definition und Auswirkungen

Das Problem des Fachkräftemangels ist derzeit omnipräsent und wird von verschiedensten Interessensgruppen nahezu täglich in den Medien thematisiert. Zu diesen Gruppen zählen unter anderem die Wirtschaftskammer, das Arbeitsmarktservice, das Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, die Unternehmerinnen und Unternehmer, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, aber auch diverse andere Parteien. In der konkreten Definition eines Fachkräftemangels liegen teilweise Abweichungen zwischen verschiedenen Interessensgruppen vor. Der Begriff „Fachkräftemangel“ spricht für sich und bedeutet, dass ein Mangel respektive eine hohe Nachfrage an Fachkräften besteht. Unter dem Begriff „Fachkraft“ ist eine Person zu verstehen, die die nötige Ausbildung und Qualifikation besitzt, um einem bestimmten Beruf nachgehen zu können. Sofern die Nachfrage über einen längeren Zeitraum höher als das Angebot an Fachkräften ist, wird von einem Mangel gesprochen. Seit einigen Jahren wird der Fachkräftemangel von Expertinnen und Experten vorhergesagt, jedoch hat es in der Vergangenheit oftmals an der Umsetzung von präventiven Lösungen gefehlt. Mittlerweile hat sich dieses Verhalten jedoch geändert, da das Problem des Fachkräftemangels nun für diverse Unternehmen spürbar ist. Die nachstehende Abbildung 10 zeigt eine Aufschlüsselung, für wie viel Prozent der Unternehmen der jeweiligen Branche der Fachkräftemangel sehr stark spürbar ist.<sup>24</sup>

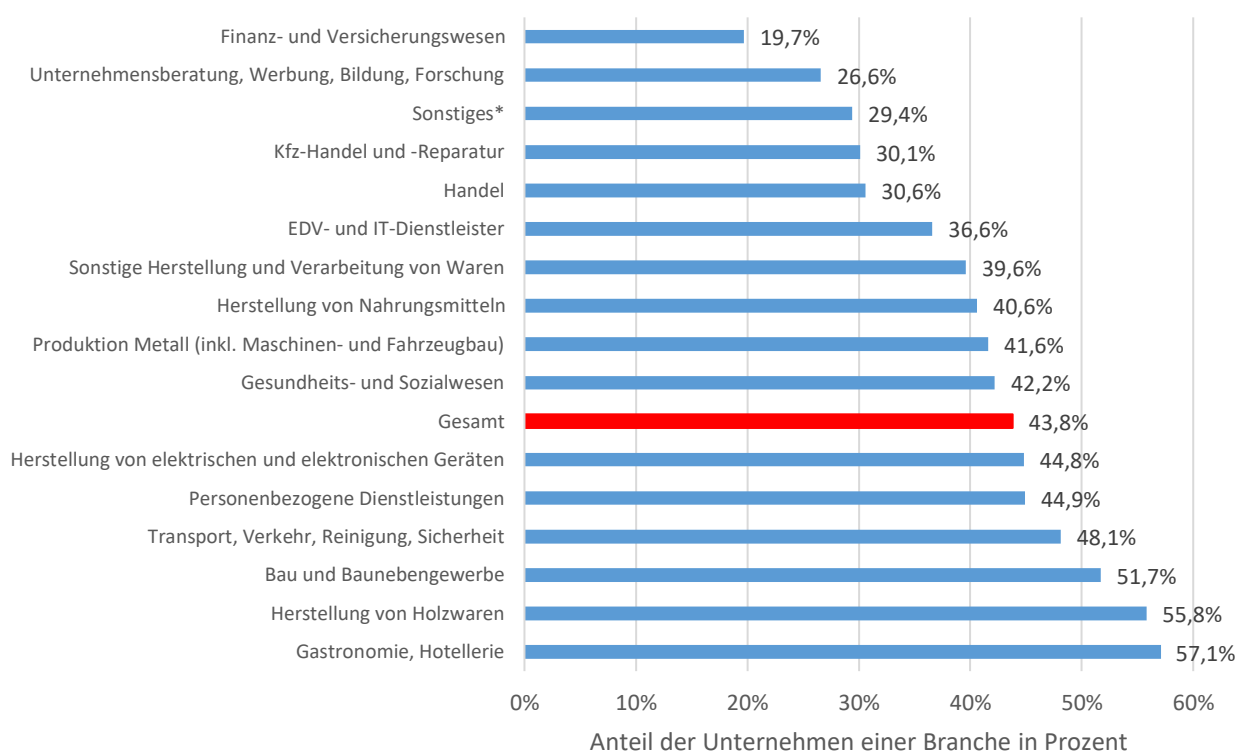


Abbildung 10: Spürbarkeit des Fachkräftemangels auf Branchen, Quelle: Statista 7 (2022), Online-Quelle [20.08.2023]

<sup>24</sup> Vgl. Lempp/van der Beek/Korn (2015), S. 45 ff.



Eine Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft aus dem Jahr 2022 hat erhoben, dass der Fachkräftemangel bei rund 43,8 Prozent der Unternehmen sehr stark spürbar ist. Am stärksten betroffen sind die Gastronomie und Hotellerie, dort spüren 57,1 Prozent der Unternehmen sehr starke Auswirkungen. Die Branche des Finanz- und Versicherungswesens ist mit 19,7 Prozent am geringsten betroffen. Unter starker Spürbarkeit des Fachkräftemangels ist zu verstehen, dass qualifizierte Arbeitskräfte für ein Unternehmen nur sehr schwer gefunden werden können. Die Studie hat gezeigt, dass grundlegend alle Branchen von dem Problem betroffen sind. Zwischen den verschiedenen Branchen gibt es lediglich Unterscheidungen im Ausmaß des Problems.<sup>25</sup>

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels sind vielseitig. Eine der drastischsten Auswirkungen stellt der erhöhte Druck auf das bestehende Personal dar. Aufgrund fehlender Arbeitskräfte muss der erhöhte Arbeitsaufwand von den Leuten erledigt werden, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind. Die Mehrarbeit wird vom Personal jedoch nicht auf längere Zeit akzeptiert und die Attraktivität des Arbeitsgebers bzw. der Arbeitsgeberin sinkt. Das führt wiederum zu einer erneuten Verschlimmerung des Mangels an Fachkräften. Um nun aber doch neue Fachkräfte an das Unternehmen zu binden, müssen höhere Löhne und Gehälter ausbezahlt werden und diverse Benefits für die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter angeboten werden. Dadurch steigen die Personalkosten und andere Ausgaben im Unternehmen. Diese Kostenerhöhung führt dazu, dass die Unternehmen weniger Spielraum in ihrer geschäftlichen Tätigkeit haben und die Preise für Produkte und Dienstleistungen erhöhen müssen. Zudem werden weniger Investitionen getätigt, da die finanziellen Mittel nicht zur Verfügung stehen. Hierbei beginnt sich eine Abwärtsspirale immer weiter nach unten zu drehen und die Konsequenz resultiert in einer Minderung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit. Die Unternehmen sind verglichen mit dem globalen Wettbewerb nicht mehr konkurrenzfähig und verlieren ihre Aufträge. Auf längere Sicht führt dieses Verhalten zu Unternehmensinsolvenzen, die schwerwiegende Folgen auf den Sozialstaat und die Gesellschaft haben können.<sup>26</sup>

## 5.2 Ursachen des Fachkräftemangels

Die Ursachen des Fachkräftemangels sind vielfältig und können oftmals schwer quantifiziert werden. Eine Methode zur Erhebung der Ursachen ist die Durchführung von Befragungen und Studien. Die Wirtschaftskammer Österreich hat das Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft im Jahr 2022 mit einer Studie zur Erhebung der Faktoren für den Fachkräftemangel beauftragt. Im Zuge der Studie wurden Unternehmen dazu befragt, welche Faktoren die größten Verursacher des Fachkräftemangels darstellen. Die folgende Grafik (Abbildung 11) zeigt eine Aufstellung der einzelnen Faktoren inklusive der Prozentzahl, wie viele der befragten Unternehmen den jeweiligen Faktor als wichtigste Ursache des Mangels an Fachkräften sehen. Mit einer Anzahl von 57,6 Prozent hat mehr als die Hälfte der Unternehmen angegeben, dass zu wenig fachlich geeignete Bewerberinnen und Bewerber für die gesuchten Jobs zur Verfügung stehen. Zudem zeigt die Studie, dass für 55,7 Prozent der befragten Unternehmen ein generell großer Bedarf an Fachkräften in der jeweiligen Region besteht. Zudem zeigt die Studie, dass für

---

<sup>25</sup> Vgl. Statista 7 (2022), Online-Quelle [20.08.2023]

<sup>26</sup> Vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer (2023), Online-Quelle [21.08.2023]

47,8 Prozent der Unternehmen die Arbeitsmotivation der Bewerberinnen und Bewerber eine kritische Rolle spielt. Ein weiterer relevanter Faktor ist das geringe Interesse an entsprechenden Berufen. Das fehlende Interesse ist für 43 Prozent der Unternehmen eine der wichtigsten Ursachen für den Fachkräftemangel. Darüber hinaus zeigt die Studie der Wirtschaftskammer diverse weitere Faktoren auf, die ausschlaggebend für die Verschärfung des Fachkräftemangels sind.<sup>27</sup>

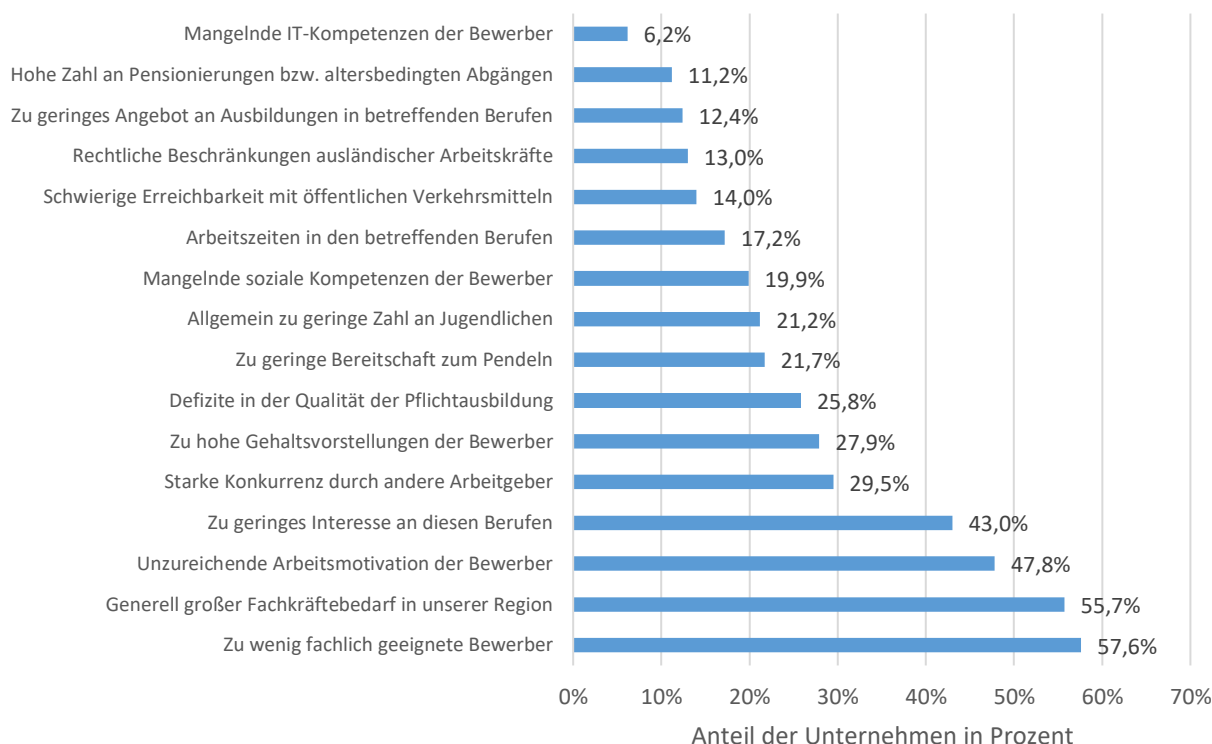


Abbildung 11: Ursachen des Fachkräftemangels, Quelle: Statista 8 (2023), Online-Quelle [21.08.2023]

Im Vergleich mit anderen Mitgliedstaaten der EU und des europäischen Wirtschaftsraums zeigt sich, dass Österreich zu den am stärksten von Fach- und Arbeitskräftemangel betroffenen Ländern zählt. Der Arbeitskräftemangel ist vergleichbar mit dem Fachkräftemangel. Jedoch handelt es sich beim Arbeitskräftemangel um eine nicht gedeckte Nachfrage an Personen, die keine spezielle Fachausbildung besitzen. Im direkten Vergleich der Anzahl an offenen Stellen liegt Österreich im ersten Quartal 2023 auf dem ersten Platz gemeinsam mit Belgien und den Niederlanden. Die vergleichsweise hohe Anzahl an offenen Stellen wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Diese Zahl ist jedoch auch ein Indikator dafür, dass es Schwierigkeiten mit der Generierung von Fach- und Arbeitskräften gibt.<sup>28</sup>

Die zuvor aufgezeigten Faktoren für den Fachkräftemangel sind vielfältig und werden von diversen Ereignissen beeinflusst. In der detaillierteren Analyse dieser Ursachen ist es möglich, mehrere Faktoren in Gruppen zu kategorisieren. Zu wenig fachliche Bewerberinnen und Bewerber, ein großer Fachkräftebedarf in den Regionen, eine zu geringe Zahl an Jugendlichen oder eine hohe Zahl an Pensionierungen lässt sich auf den demografischen Wandel des Landes zurückführen. Eine weitere Gruppe, die auf dem Faktor der

<sup>27</sup> Vgl. Statista 8 (2023), Online-Quelle [21.08.2023]

<sup>28</sup> Vgl. Eurostat 2 (2023), Online-Quelle [21.08.2023]

rechtlichen Beschränkungen für die Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte basiert und mit dem demografischen Wandel verknüpft ist, stellen die Schwierigkeiten mit gezielter Migration in Österreich dar. Die Defizite in der Qualität der Ausbildung, die mangelnde soziale Kompetenz der Bewerberinnen und Bewerber, sowie das zu geringe Angebot an Aus- und Weiterbildungen lässt sich zur Thematik des Bildungssystems und der Qualifikation der Bevölkerung zusammenfassen. Eine weitere Gruppe stellt die Attraktivität und das Image der Arbeitsgeberinnen und Arbeitsgeber dar. Hierzu zählen Faktoren wie die unzureichende Motivation der Arbeitssuchenden, das geringe Interesse an entsprechenden Berufen, die starke Konkurrenz anderer Arbeitgeber, zu hohe Gehaltsvorstellungen von Bewerberinnen und Bewerbern, die Arbeitszeiten des Unternehmens oder die schwierige Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln.

### 5.2.1 Demografische Entwicklung Österreichs

Über die letzten Jahrzehnte ist in ganz Europa ein demografischer Wandel erkennbar. Zum einen reduziert sich die Geburtenrate und zum anderen steigt das Durchschnittsalter respektive die Lebenserwartung der älteren Generation. Dieses Verhalten führt zu einer Änderung des Verhältnisses zwischen alten und jungen Personen in der Bevölkerung. Unter alten Personen ist jene Bevölkerungsgruppe zu verstehen, die aufgrund der Pensionierung keiner Erwerbstätigkeit mehr nachgeht. Sprichwörtlich wird die Gesellschaft durch diesen Effekt „immer älter“. Darunter ist zu verstehen, dass der Anteil an alten Personen in einem Land ansteigt. In weiterer Folge führt das zu verschiedenen sozialen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen. Eines der größten Probleme in diesem Kontext ist der Fachkräftemangel in der Wirtschaft und in sozialen Bereichen.<sup>29</sup>

Die Ursachen und Folgen des demografischen Wandels lassen sich aus der Analyse der Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung ableiten. In der folgenden Abbildung 12 ist die Alterspyramide des Landes Österreich über die letzten 100 Jahre dargestellt. Markante demografische Ereignisse haben zur Form dieser Pyramide beigetragen. Um das Jahr 1945 hat es aufgrund des Endes des 2. Weltkrieges einen deutlichen Geburtenrückgang gegeben. In den darauffolgenden Jahren folgte der wirtschaftliche und gesellschaftliche Aufschwung. Der Höchststand der Geburtenrate wurde in den 1960er-Jahren, im sogenannten Baby-Boom, erreicht. In diesem Zeitraum kam es jährlich bis zu über 140.000 Geburten. In den nachfolgenden Jahrzehnten kam es zu einer Trendwende und die Obergrenze der jährlichen Geburten im Zeitraum der Baby-Boomer konnte bis heute nicht mehr überschritten werden. In den 1970er-Jahren, als auch in den 1990er-Jahren ist es stattdessen zu einem Geburtenrückgang gekommen. Über die letzten 15 Jahre zeigen die Geburtenraten ein niedriges, stagnierendes Verhalten. Im Zuge dieser Masterarbeit wird nicht genauer auf die Gründe dieser demografischen Ereignisse eingegangen. In dieser Arbeit werden die Zahlen der Bevölkerungsstruktur der letzten Jahre herangezogen und analysiert, um daraus in weiterer Folge entsprechende Vorhersagen respektive Prognosen für die zukünftige Entwicklung des Arbeitsmarktes treffen zu können.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. SRH Fernhochschule (Hrsg.) (2018), S. 1 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Verband Österreichischer Volkshochschulen (2020), Online-Quelle [22.08.2023]

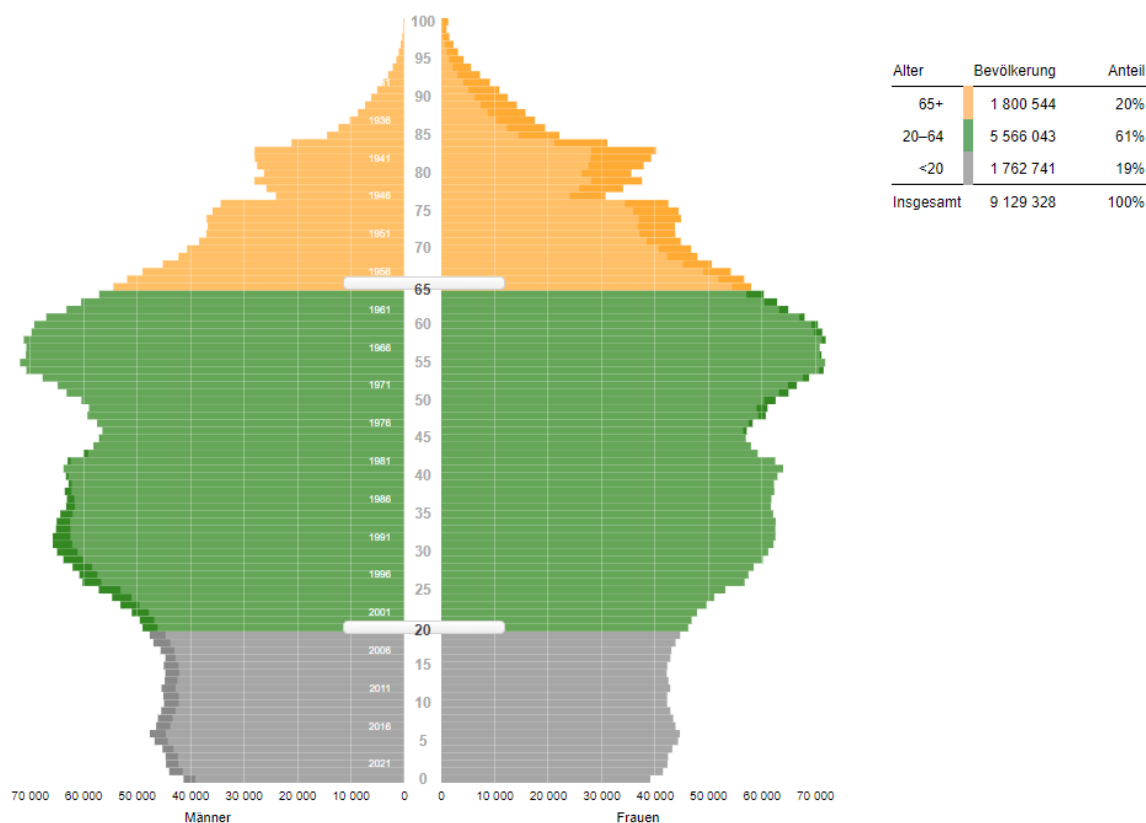


Abbildung 12: Bevölkerungspyramide Österreich der letzten 100 Jahre, Quelle: Statistik Austria 3 (2023), Online-Quelle [21.08.2023]

In der Darstellung der österreichischen Bevölkerungspyramide lässt sich erkennen, dass der Anteil der nicht mehr erwerbstätigen Bevölkerung (Gelb markiert) höher ist als der Anteil der zukünftig erwerbstätigen Personen (Grün markiert). Zudem lässt sich erkennen, dass sich dieses Verhalten in den nächsten zehn Jahren drastisch verschlimmern wird. Die geburtenstärksten Jahrgänge, die Generation der Baby-Boomer, wird in den nächsten Jahren sukzessive die Pensionierung antreten und somit nicht mehr erwerbstätig sein. Im Gegensatz dazu wird jedoch eine deutlich geringere Zahl an Personen neu in die Erwerbstätigkeit eintreten.

Mit Hilfe der demografischen Prognose der österreichischen Bevölkerung kann die eben beschriebene Differenz zwischen jungen und alten Personen quantifiziert werden. Die von der Statistik Austria erstellte Prognose stellt den Bevölkerungsanteil von Personen unter 20 Jahren mit dem Anteil von Leuten über 65 Jahren gegenüber. Bis ins Jahr 2030 ist eine jährliche Prognose vorhanden, ab dort wird der Bevölkerungsstand in einem zehnjährigen Abstand bis 2080 eruiert. Die folgende Abbildung 13 zeigt die Prognose des Bevölkerungsstandes in Österreich bis zum Jahr 2023. Die graue Säule stellt die Gruppe unter 20-jähriger Personen dar und die gelben Säulen zeigen die Altersgruppe der über 65-Jährigen. Es ist klar zu erkennen, dass die Differenz zwischen den Altersgruppen in den nächsten Jahren stark ansteigt. Derzeit beträgt die Differenz der beiden Gruppen rund 30.000 Personen. Im Jahr 2025 wird der Unterschied auf knapp 100.000 Personen ansteigen und im Jahr 2030 wird von einer Differenz von rund 360.000 Leuten ausgegangen.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Vgl. Statistik Austria 4 (2023), Online-Quelle [22.08.2023]

Das Treffen einer korrekten Vorhersage wird in den drauffolgenden Jahrzehnten immer schwieriger. Nichtsdestotrotz zeigt die Erhebung der Statistik Austria, dass diese Differenz auch in den Folgejahren einem stark ansteigenden Trend folgt. Die Anzahl der über 65-Jährigen wird im Vergleich zu den unter 20-Jährigen immer stärker ansteigen. Bis zum Jahr 2028 wird eine Differenz von über einer Million Personen prognostiziert.<sup>32</sup>

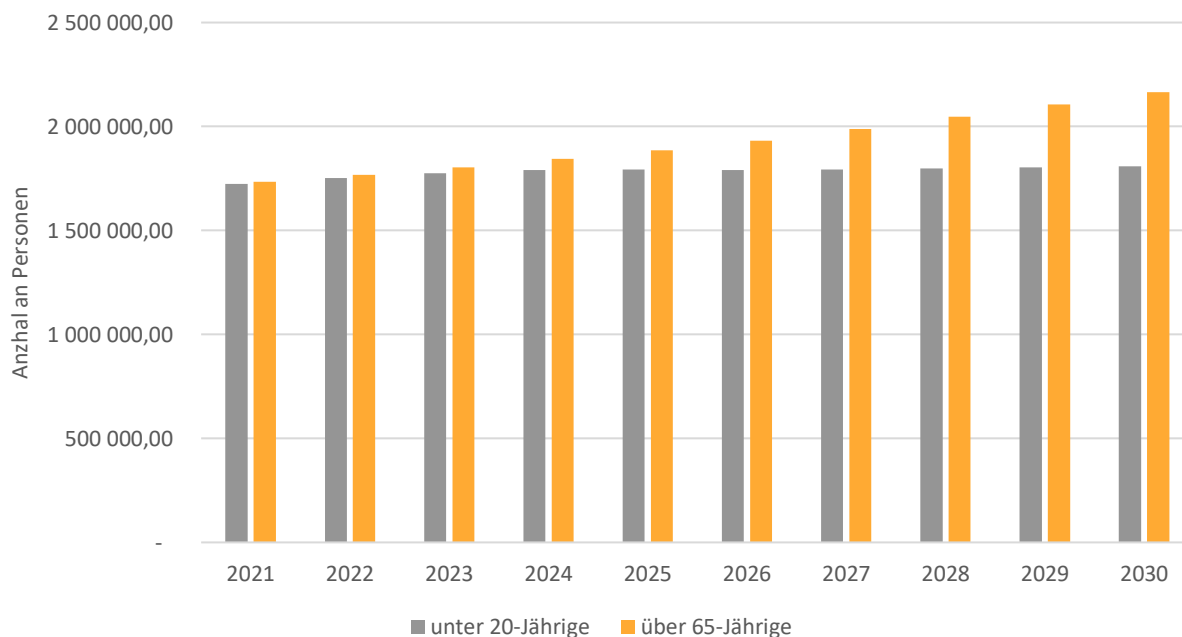


Abbildung 13: Demografische Prognose Österreich bis 2030, Quelle: Statistik Austria 4 (2023), Online-Quelle [22.08.2023]

Aus dieser Prognose ist abzuleiten, dass es aufgrund des demografischen Wandels des Landes zu einer Verschärfung des Fachkräftemangels am österreichischen Arbeitsmarkt kommen wird. Dieses Verhalten wird schon in den nächsten Jahren immer deutlicher spürbar. Zukünftig wird es nicht nur an qualifizierten Fachkräften fehlen, sondern die demografische Entwicklung wird sich zu einem Arbeitskräftemangel entwickeln, in dem auch der Bedarf an unqualifiziertem Personal nicht gedeckt werden kann.

### 5.2.2 Schwierigkeiten mit gezielter Migration

Sollte die eigene Bevölkerung eines Landes nicht mehr zur Deckung des Bedarfs an Fachkräften ausreichen, werden alternative Lösungsansätze verfolgt. Eine Möglichkeit zur Reduzierung des Fachkräftemangels ist die gezielte Migration von qualifizierten Menschen in das Land. Die gezielte Zuwanderung von qualifizierten und hochqualifizierten Personen ist in Österreich mit Hilfe der Rot-Weiß-Rot-Karte möglich. Um als Staatsbürgerin bzw. Staatsbürger eines Drittlandes, sprich eines Landes außerhalb des europäischen Wirtschaftsraumes eine 24-monatige Aufenthalts- respektive Arbeitsgenehmigung in Österreich zu erhalten, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt werden. Je nach Art der Tätigkeit und Grad der Qualifikation unterscheiden sich diese Kriterien.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Statistik Austria 4 (2023), Online-Quelle [22.08.2023]

<sup>33</sup> Vgl. Bundesministerium für Inneres (2023), Online-Quelle [21.08.2023]

Im Vergleich zu anderen Ländern herrschen in Österreich eine gewisse Bürokratie und ein Formalismus, die die Attraktivität für die Migration von Fachkräften reduzieren. Im Zuge einer Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) wurde im Jahr 2023 erfasst, wie attraktiv verschiedene Länder für die Zuwanderung von hochqualifiziertem Personal sind. Die Ergebnisse basieren auf der Betrachtung von sieben ausschlaggebenden Faktoren. Zu diesen Faktoren zählen die Qualität der Arbeitsmöglichkeiten, das Einkommen und die Steuern, mögliche zukünftige Aussichten, das Umfeld für die Familie, das Umfeld für fachliche Talente, die Inklusion des Arbeitsmarktes, sowie die Lebensqualität. Die Abbildung 14 zeigt die Ergebnisse der Studie für verschiedene Länder auf einer Skala von null bis eins - die höchste Attraktivität entspricht dem Ergebnis eins. Im weltweiten, aber auch EU-weiten, Vergleich schneidet Österreich nur mittelmäßig ab.<sup>34</sup>

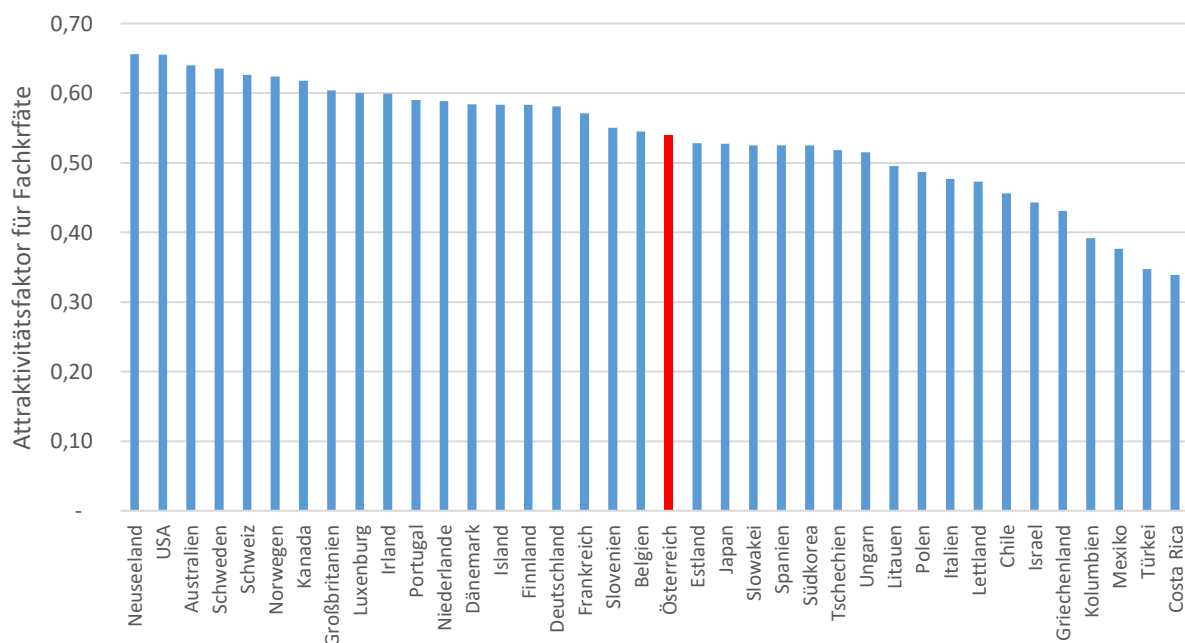


Abbildung 14: Attraktivität für die Migration von Fachkräften, Quelle: OECD 1 (2023), Online-Quelle [21.08.2023]

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, muss unter anderem auch auf gezielte Migration von Fachkräften gesetzt werden. Für Österreich gibt es hier großen Aufholbedarf, um zukünftig als attraktives Land für qualifizierte Personen dazustehen. Auch Deutschland hat dieses Problem erkannt und daher erste Maßnahmen ergriffen. Um Fachkräfte zu gewinnen und sich zukünftig als modernes Land für Migration zu platzieren, wurde das Fachkräfteeinwanderungsgesetz von der deutschen Bundesregierung erlassen. Dieses Gesetz zielt darauf ab, die Migration von Fachkräften zu erleichtern, um somit dem zukünftigen Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die größte Erleichterung liegt darin, dass qualifizierte Personen eine kürzere Berufserfahrung vorweisen müssen und keine Deutschkenntnisse mitbringen müssen. Auch die Bürokratie und die Verfahrensdauer zur Genehmigung der Migrationsanträge wurden verkürzt. Zudem wird erhoben, ob Personen ein zukünftiges Potential am deutschen Arbeitsmarkt mit sich bringen. Dieses Gesetz ist ein gutes Beispiel dafür, wie die Migration von Fachkräften attraktiviert werden kann.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Vgl. OECD 1 (2023), Online-Quelle [21.08.2023]

<sup>35</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2023), Online-Quelle [22.08.2023]

### 5.2.3 Fehlende Qualifikation

Ein weiterer Aspekt, der im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel steht, ist die fehlende Qualifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die deutsche Industrie- und Handelskammer hat im Jahr 2021 im Zuge einer Umfrage erhoben, für welches Qualifikationsniveau es an den meisten Fachkräften fehlt. Die nachstehende Abbildung 15 zeigt die Auswertung dieser Studie. Die Qualifikationsniveaus wurden in die Gruppen der Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung, mit dualer Berufsausbildung, mit Meisterabschluss oder mit Hochschulabschluss kategorisiert. Zusätzlich zur Betrachtung aller Unternehmensbranchen wurden die Branchen der Dienstleistungen, des Handels, des Baus und der Industrie separat voneinander betrachtet. Die Umfrageergebnisse der deutschen Unternehmen sind repräsentativ für Österreich. Über 57 Prozent der befragten Unternehmen haben angegeben, dass sich die Suche nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit dualer Berufsausbildung am schwierigsten gestaltet. Dieser Trend ist zudem in jeder einzelnen Branche erkennbar.<sup>36</sup>

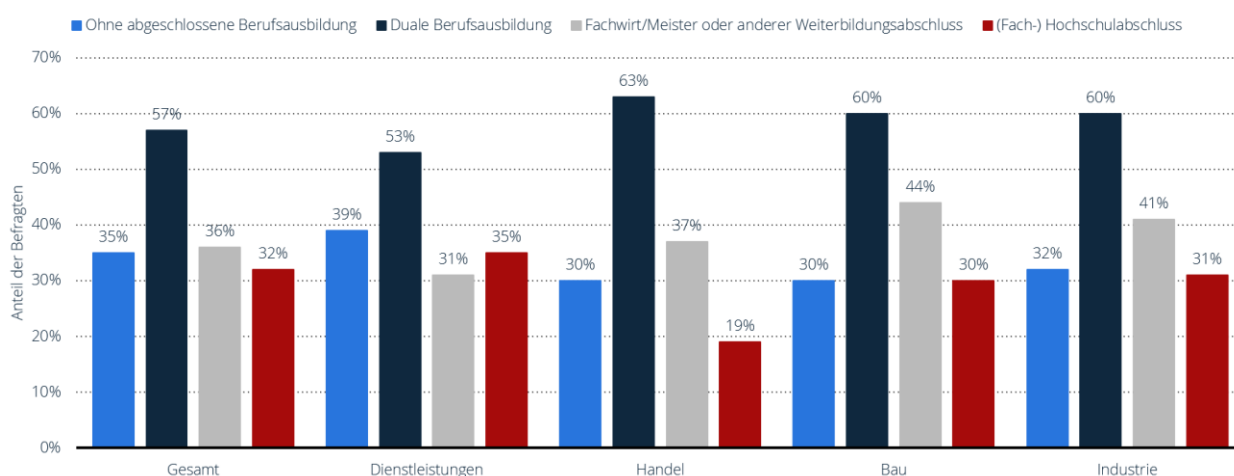


Abbildung 15: Fehlende Qualifikation von Fachkräften nach Branche, Quelle: Statista 9 (2023), Online-Quelle [22.08.2023]

Das System der dualen Berufsausbildung zählt zu den EU-weit besten Ausbildungssystemen, da sowohl praktische Inhalte in einem Unternehmen, also auch theoretische Inhalte in einer Berufsschule vermittelt werden. In Österreich werden rund 200 verschiedene Lehrberufe angeboten. Zudem wird das Angebot laufend erweitert und an die Anforderungen des Arbeitsmarktes angepasst. Das Problem der fehlenden Personen mit Lehrabschluss liegt deshalb nicht am Angebot der Ausbildung, vielmehr an der Attraktivität und am Image der Lehrberufe.<sup>37</sup>

### 5.2.4 Image der Berufsgruppe

Ein großer Treiber für den Fachkräftemangel ist unter anderem das Image und Ansehen von Berufen in Österreich. Oftmals haben spezielle Berufsgruppen oder Tätigkeiten einen schlechten Ruf in der Gesellschaft. Das führt dazu, dass weniger Personen diesem Beruf nachgehen oder eine Ausbildung dazu machen. Das Image hängt zu einem gewissen Teil auch stark mit der für den Beruf nötigen Qualifikation

<sup>36</sup> Vgl. Statista 9 (2023), Online-Quelle [22.08.2023]

<sup>37</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft 2 (2023), Online-Quelle [22.08.2023]

ab. Jene Berufe, die nur nach Abschluss einer Hochschule ausgeübt werden können, genießen eine deutlich höhere Reputation als Lehrberufe. Nichtsdestotrotz tragen alle Beschäftigten des Landes zum Wohle der Gesellschaft und zum Sozialstaat bei. Für eine funktionierende Gesellschaft müssen auch Arbeitskräfte für Berufe mit aktuell schlechterem Image gefunden werden. Die Gründe für ein schlechtes Image können vielseitig sein. Hier spielen diverse Faktoren der Attraktivität der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber eine Rolle. Diese Faktoren werden im nächsten Kapitel ausführlicher behandelt.

Eine Marktforschungsstudie hat gezeigt, dass Ärztinnen und Ärzte, EDV-Technikerinnen und EDV-Techniker, Unternehmerinnen und Unternehmer, sowie Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte zu den am höchsten angesehenen Berufen in der Gesellschaft zählen. Im Gegensatz dazu werden die Berufsgruppen der Reinigungskräfte, der Verkäuferinnen und Verkäufer, der Kraftfahrerinnen und Kraftfahrer, der Kellnerinnen und Kellner, der Friseurinnen und Friseure, aber auch der Malerinnen und Maler am schlechtesten im Land angesehen.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. marktmeinungsmensch GmbH (2016), Online-Quelle [22.08.2023]



## 6 GRUNDLAGEN ZUR ARBEITGEBER:INNENATTRAKTIVITÄT

### 6.1 Definition und Relevanz

In Kapitel 5.2 wurden die Ursachen des Fachkräftemangels beschrieben. Fundamentale Probleme, wie beispielsweise die demografische Entwicklung des Landes, können von einzelnen Unternehmen nur schwer gelöst werden. Bei diesen Themen handelt es sich um grundlegende gesellschaftliche Probleme, die von größeren Organisationen und dem Staat betrachtet werden müssen. Um den Fachkräftemangel in einem Unternehmen nun bestmöglich abzufedern, müssen sich Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber darauf fokussieren, so attraktiv wie möglich für den bestehenden Arbeitsmarkt zu sein. Die sogenannte Arbeitgeber:innenattraktivität setzt sich aus diversen Aspekten zusammen, zu den beiden wichtigsten Faktoren zählen das Image und die Qualität der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers. Das Image und die Reputation der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber geben Auskunft darüber, wie Personen, außerhalb und innerhalb eines Unternehmens, über die Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber denken. Dieses Image kann vom Unternehmen selbst, von dessen Produkten, von der Berufsgruppe, aber auch von der jeweiligen Branche abhängen. Die Qualität der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber beschreibt die Realität, welche Benefits innerhalb eines Unternehmens zur Verfügung stehen. Dazu zählen verschiedenste Anreizsysteme oder Benefits für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ein Unternehmen für zukünftiges Personal attraktiv machen.<sup>39</sup>

Die Attraktivität eines Unternehmens spiegelt sich in der Unternehmensmarke, der sogenannten Employer Brand, wider. Das Ziel einer Employer Brand ist es, ein Unternehmen bestmöglich und für die entsprechenden Zielgruppen spezifiziert am Arbeitsmarkt zu präsentieren. Die Employer Brand lässt sich mit einer typischen Marke in der Modebranche vergleichen. Durch entsprechendes Marketing und einem guten Auftritt wollen Kundinnen und Kunden unbedingt Kleidungsstücke einer speziellen Marke kaufen. Der Kauf dieser Marke dient zum einen der Erfüllung der eigenen Wünsche und zum anderen der Positionierung in der Gesellschaft gegenüber anderen. Dieses Verhalten lässt sich auch auf die Employer Brand ableiten. Durch einen entsprechend guten Auftritt eines Unternehmens nach außen und innen, wird das Unternehmen für verschiedene Personen attraktiv. In weiterer Folge wollen diese Personen in dem Unternehmen tätig sein, um die eigenen Wünsche zu erfüllen und ein gewisses Standing in der Gesellschaft zu erlangen. Die Unternehmensmarke muss, gleiche wie eine Modemarke, vermarktet werden. In den meisten Fällen erfolgt die Vermarktung über digitale Kanäle. Hierbei ist es wichtig, dass die Zielgruppe der Vermarktungsmethoden klar definiert ist. Je klarer die Vorstellung der zu erreichenden Personen, desto effizienter die Kommunikation. Der Prozess hinter der Bildung und Vermarktung der Unternehmensmarke nennt sich Employer Branding. Eines der wichtigsten Tools des Employer Brandings ist die Employer Value Map (EVP). Die EVP beschäftigt sich mit dem Wertversprechen des Unternehmens gegenüber Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sowie mit internen und externen Marketingmaßnahmen zur Kommunikation der Unternehmensmarke am Arbeitsmarkt und innerhalb des Unternehmens.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Immerschitt/Stumpf (2019), S. 9 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Schnitzler (2020), S. 13 ff.

Ein Modell zum Aufbau einer erfolgreichen Marke von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern ist das in Abbildung 16 dargestellte „House of Employer Branding“. In diesem Modell werden diverse Erfolgsfaktoren miteinander kombiniert und gemeinsam dargestellt. Zudem zielt das Modell auf die Generationen Y und Z, also Personen im Alter zwischen 20 und 40 Jahren, ab. Die Basis der Employer Brand stellen grundlegende Werte dar. In den letzten Jahren haben Nachhaltigkeit, Flexibilität und Diversity immer stärker an Bedeutung gewonnen. Darauf aufbauend wird die Unternehmenskultur betrachtet. Den zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind eine Führungskultur, flache Hierarchien, sowie gemeinsames Team-Work im Unternehmen sehr wichtig. Im Anschluss daran werden zwei verschiedene Sichtweisen betrachtet. Zum einen wird darauf Wert gelegt, dass die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert wird. Zum anderen zielt das Modell darauf ab, zukünftigen Bewerberinnen und Bewerbern einen bestmöglichen Eindruck des Unternehmens zu vermitteln. Zu den internen Erfolgsfaktoren zählen Maßnahmen wie regelmäßige Feedbacks, passende Vergütung oder die Entwicklung von Personal. Das Bild des Unternehmens nach außen kann durch digitales Marketing, dem Auftreten bei Events oder diversen Orientierungshilfen für den Jobeinstieg verbessert werden. Darüber hinaus spielen zusätzliche Faktoren wie die Reputation der Branche und das Unternehmensimage eine wichtige Rolle.<sup>41</sup>

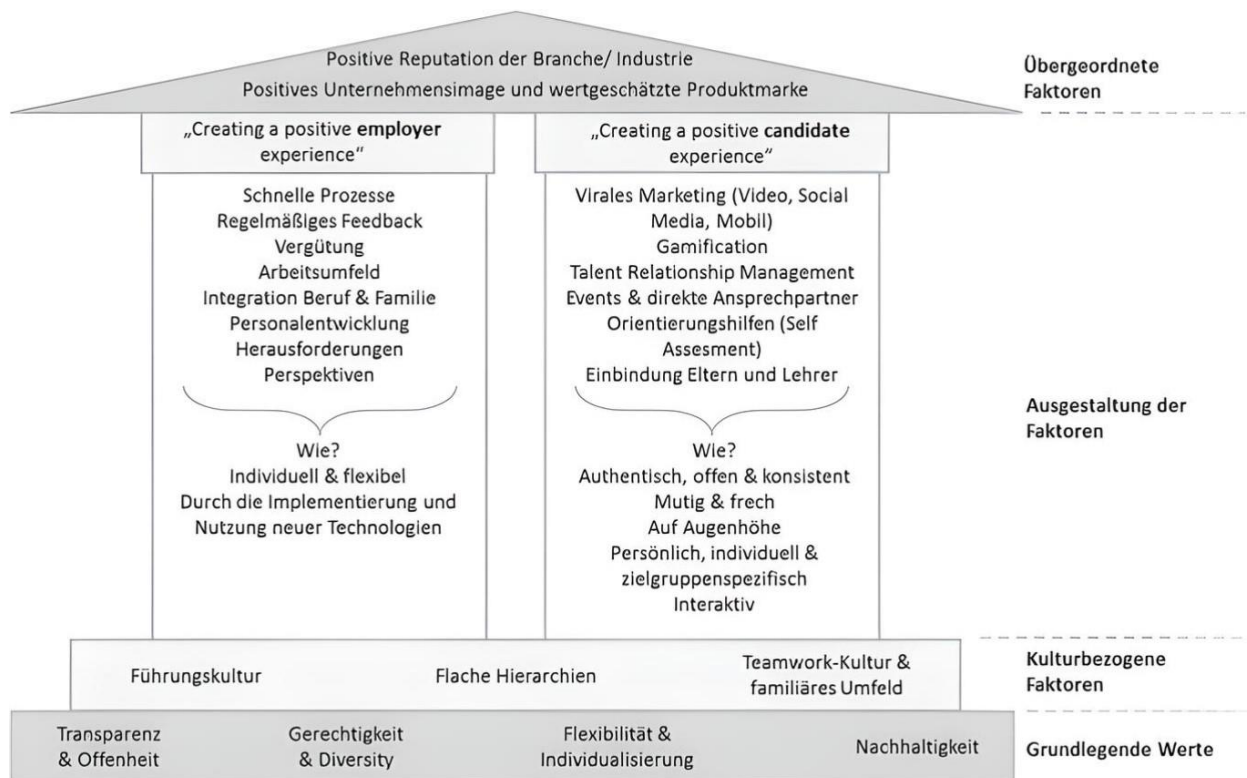


Abbildung 16: House of Employer Branding, Quelle: Heese/Mattmüller (2019), S. 210.

Das Modell des House of Employer Brandings zeigt diverse Rahmenbedingungen zur Kreierung einer positiven Unternehmensmarke auf. Die einzelnen Erfolgsfaktoren werden hierbei jedoch nicht gewertet und miteinander verglichen.

<sup>41</sup> Vgl. Hesse/Mattmüller (2019), S. 109 ff.

## 6.2 Attraktivitätsfaktoren für Arbeitgeber:innen

Die Attraktivität von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern ist von unterschiedlichsten Faktoren abhängig. Zudem beinhalten diese Faktoren eine starke Dynamik. Es ist möglich, dass sich die relevantesten Erfolgsfaktoren innerhalb eines Jahres drastisch ändern. Grund für diese Dynamik sind oftmals prägende gesellschaftspolitische Ereignisse, die die Gesellschaft in den letzten Jahren beispielsweise anhand der Corona-Pandemie, des Ukraine-Konflikts oder der rasanten Preis- und Inflationssteigerungen durchlebt hat. Diese Arbeit stützt sich deshalb auf aktuellen Umfragen und Studien, um den bestmöglichen Ausblick auf die nächsten Jahre geben zu können.

In einer jährlichen Employer Brand Research hat der internationale Personaldienstleister Randstad eine Studie für die Attraktivität der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in Österreich für das Jahr 2023 erhoben. Im Zuge der Studie wurden Beschäftigte, arbeitslose Arbeitskräfte, sowie Studentinnen und Studenten im Alter zwischen 18 und 65 Jahren befragt. Die Altersgruppe zwischen 25 und 44 Jahren wird in der Studie überrepräsentiert. Aus der Befragung wurde das Profil der idealen Arbeitgeberin bzw. des idealen Arbeitgebers anhand verschiedenster Attraktivitätsfaktoren abgeleitet. Die nachstehende Grafik (Abbildung 17) zeigt die zehn wichtigsten Faktoren inklusive ihrer Platzierung. Auf dem ersten Platz der Attraktivität von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern liegt das Gehalt inklusive diverser Leistungen. Unter diesen Leistungen sind materielle und immaterielle Benefits für das Personal zu verstehen. Gerade die rasant steigenden Teuerungen fließen in die hohe Relevanz des Gehalts mit ein. Danach gefolgt stellt ein langfristiger Arbeitsplatz den zweitwichtigsten Attraktivitätsfaktor dar. Basierend auf diversen Krisen der letzten Jahre, wünschen sich etliche Personen mehr Sicherheit in ihrem Alltag, eine langfristige Arbeitsplatzsicherheit ist ein Bestandteil davon. Zudem wird auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre innerhalb des Unternehmens wertgelegt. Ebenso stellt die finanzielle Lage des Unternehmens einen wichtigen Aspekt dar. Um entsprechende Sicherheiten zu gewährleisten und Benefits zu ermöglichen, sollte ein Unternehmen keine finanziellen Sorgen haben. Auf dem fünften Platz liegt die Möglichkeit zur Umsetzung einer guten Work-Life-Balance.<sup>42</sup>

1.	attraktive Gehälter und Leistungen
2.	langfristige Arbeitsplatzsicherheit
3.	angenehme Arbeitsatmosphäre
4.	finanziell gesund
5.	gute Work-Life-Balance
6.	interessante Arbeitsinhalte
7.	Karriereentwicklung
8.	Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten
9.	ist günstig gelegen
10.	gute Ausbildung

Abbildung 17: Ideales Profil einer Arbeitgeberin bzw. eines Arbeitgebers, Quelle: Randstad N.V. (2023), Online-Quelle [31.08.2023]

---

<sup>42</sup> Vgl. Randstad N.V. (2023), Online-Quelle [31.08.2023]

Eine Studie des renommierten Jobportals StepStone zur Erhebung der Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern aus dem Jahr 2022 hat ähnliche Ergebnisse gebracht. Diese Studie zeigt, dass ein attraktives Gehalt, flexible Arbeitsbedingungen, ein freundliches Arbeitsumfeld, eine sichere Anstellung oder die Förderung der Work-Life-Balance die relevantesten Aspekte in diesem Kontext darstellen. Zudem geht aus der Studie hervor, dass professionelle Trainings und die Förderung zukünftiger Weiterbildungen ebenso eine wichtige Rolle für die Attraktivität eines Unternehmens spielen.<sup>43</sup>

Da der Fokus dieser Arbeit auf den relevantesten Attraktivitätsfaktoren liegt, werden in weiterer Folge die fünf wichtigsten Faktoren der eben aufgezeigten Studien behandelt. Das Gehalt und die Benefits des erstplatzierten Faktors werden separat voneinander betrachtet. Zudem werden die Faktoren eines sicheren Arbeitsplatzes, einer angenehmen Arbeitsatmosphäre, sowie die Förderung der Work-Life-Balance betrachtet.

### 6.2.1 Attraktives Gehalt

Die Höhe des Gehalts ist einer der essenziellsten Punkte für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter eines Unternehmens. Je höher das Gehalt, desto attraktiver die Stelle. Etliche Firmen werben in ihren Stellenausschreibungen mit einem „attraktiven Gehalt“ oder einer „überdurchschnittlichen Bezahlung“. Eine Studie von Softgarden aus dem Jahr 2022 hat jedoch gezeigt, dass der größte Mangel in jeder Stellenausschreibung eine transparente Angabe des Gehalts ist. Viele Bewerberinnen und Bewerber wünschen sich hier eine klare und transparente Angabe, um sich besser orientieren zu können und den Handlungsspielraum in der späteren Gehaltsverhandlung besser im Blick zu haben. Zudem ist ein attraktives Gehalt ein subjektives Thema und in den Augen jeder Person etwas anders. Um das gefragte Personal zu bekommen, sollten Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sich hierbei nicht ausschließlich auf die geltenden Kollektivverträge berufen, da diese von Unternehmen oftmals stark überzahlt werden. In diversen Jobportalen, wie beispielsweise StepStone oder Kununu, werden laufend Daten über die Entlohnung von diversen Positionen gesammelt. Sowohl das Durchschnittsgehalt als auch die minimale und maximale Entlohnung sind ersichtlich. Ein attraktives Gehalt liegt über der durchschnittlichen Entlohnung der jeweiligen Position in einer entsprechenden Branche.<sup>44</sup>

Eine ebenso wichtige Rolle spielt das Gehaltssystem bzw. das Vergütungsmodell. Die etablierten respektive konventionellen Gehaltssysteme basieren auf einem fix festgelegten Lohn oder einem klar definierten Gehalt, das monatlich ausbezahlt wird. Hier stehen den Unternehmen jedoch noch weitere Modelle zur Verfügung, die eine Attraktivitätssteigerung des Arbeitsplatzes mit sich bringen. Ein wichtiger Faktor ist es, dass Mehrarbeit oder Leistungen honoriert werden. Dies kann beispielsweise über höher bezahlte Überstunden oder die Auszahlung von leistungsbezogenen Prämien erreicht werden. Ein weiteres Modell, das diverse Benefits mit sich bringt, ist die sogenannte Mitarbeiter:innenbeteiligung. Hierbei wird das Personal am Gewinn oder dem Kapital des Unternehmens beteiligt.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. StepStone Österreich GmbH (2022), Online-Quelle [31.08.2023]

<sup>44</sup> Vgl. kununu GmbH (2022), Online-Quelle [01.09.2023]

<sup>45</sup> Vgl. Workwise GmbH (2023), Online-Quelle [01.09.2023]

## 6.2.2 Benefits für Mitarbeiter:innen

Unter Benefits, auch Corporate Benefits oder Mitarbeiter\*innenvorteile genannt, sind Leistungen zu verstehen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich zu ihrem Verdienst erhalten. Diese Benefits stellen ein Anreizsystem für das angestellte Personal dar und machen das Unternehmen am Arbeitsmarkt attraktiv. Es gibt verschiedenste Arten von Benefits, die sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden und verschieden stark ausgeprägt sind. Die folgende Auflistung zeigt die häufigsten Benefits von Unternehmen:<sup>46</sup>

- **Transport:**  
Das Unternehmen bezahlt den Transport mit öffentlichen Verkehrsmitteln durch beispielsweise ein Klimaticket oder eine ÖBB-Jahreskarte. Auch die Bereitstellung von Car-Sharing-Modellen oder Ladestationen für Elektroautos zählen zu diesen Benefits.
- **Verpflegung:**  
Durch die Bereitstellung oder finanzielle Unterstützung von Essensmöglichkeiten wird ein Anreiz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen. Auch die Bereitstellung von kostenlosen Getränken oder Snacks wird wertgeschätzt.
- **Gesundheit:**  
Es werden Maßnahmen zur Steigerung der Gesundheit gefördert. Dazu zählen unter anderem die Veranstaltung von Sport-Events, das Durchführen von Gesundheitschecks oder die Übernahme von Kosten für die Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio.
- **Private Nutzung:**  
Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Möglichkeit geboten, Eigentum des Unternehmens in der Freizeit zu verwenden. Hierzu zählen das Nutzen des Firmenlaptops für private Zwecke, das Ausborgen von Werkzeug oder das Fahren mit Firmenautos.
- **Weiterbildung:**  
Mit Hilfe von internen Trainings und Weiterbildungsmöglichkeiten wird ein zusätzlicher Benefit geboten. Zudem kann dieser Benefit auch durch die finanzielle Unterstützung einer externen Weiterbildung angeboten werden.

Zusätzlich zu den eben gelisteten Benefits haben sich über die letzten Jahre gewisse Trends abgezeichnet. Es wird sehr großer Wert auf flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit von Home-Office gelegt. Durch die Forcierung von Home-Office in der Corona-Pandemie, ist dieser Benefit für etliche Personen zur Grundvoraussetzung geworden. Ein weiterer Trend ist die Möglichkeit einer Kinderbetreuung in einem Betriebskindergarten. Da sich Eltern keine Gedanken mehr um die Betreuung ihrer Kinder machen müssen, werden sie durch den Benefit stark entlastet. Ebenso können verschiedene Wege eingespart werden, wenn Eltern nicht zu einem separaten Kindergarten fahren müssen, sondern ihre Kinder am täglichen Arbeitsweg mitnehmen können. Zudem bindet die Kinderbetreuung die Eltern an das Unternehmen, da diese den Betreuungsplatz nicht verlieren wollen.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Personio SE & Co. KG (2023), Online-Quelle [01.09.2023]

<sup>47</sup> Vgl. STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H. 1 (2022), Online-Quelle [01.09.2023]

### 6.2.3 Sicherer Arbeitsplatz

Die Jobsicherheit spielt vor allem in Zeiten von Krisen eine zentrale Rolle bzw. wird durch Krisen wieder in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens wachgerufen. Das Personal hat den Wunsch, sich keine Sorgen um den eigenen Job zu machen. Das Gefühl eines sicheren Arbeitsplatzes resultiert in mehreren positiven Effekten. Zum einen steigert es das Vertrauen und die Beständigkeit der Belegschaft. Zum anderen gibt es dem Personal finanzielle Sicherheit im Alltag. Das führt in weiterer Folge zur Entwicklung der Karriere und Förderung der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen. Zudem ergibt sich durch die Zufriedenheit des Personals eine stärkere Bindung an das Unternehmen. Oftmals ist es für ein Unternehmen jedoch schwierig, Versprechungen eines sicheren Arbeitsplatzes glaubhaft an die Angestellten zu vermitteln.<sup>48</sup>

Eine weitere Auffassung, die auf einem hoch dynamischen Arbeitsmarkt basiert, betrachtet den Begriff von Arbeitsplatzsicherheit aus einer anderen Perspektive. Ein Artikel des deutschen Karriereportals XING beschreibt, dass Arbeitsplatzsicherheit nicht zwingend an ein Unternehmen gebunden ist. Die Möglichkeit, das eigene Wissen und Können in verschiedenen Unternehmen bzw. Branchen einzusetzen, gibt Sicherheit darüber, in Zukunft immer einer Beschäftigung nachgehen zu können. Diese Denkweise wird gerade durch die junge Generation gestützt, die nicht zwingend ein Leben lang im selben Unternehmen tätig sein will. Für die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ist es hierbei wichtig, dieses Verhalten zu kennen und bestmöglich zu berücksichtigen.<sup>49</sup>

### 6.2.4 Angenehme Arbeitsatmosphäre

Eine passende Arbeitsatmosphäre steigert nicht nur die Attraktivität eines Unternehmens, sie sorgt auch für eine produktivere und effizientere Arbeitsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In diese Atmosphäre fließen etliche Faktoren ein. Zu den wichtigsten Aspekten zählen jedoch die Einrichtung des Arbeitsplatzes, die Organisation der Arbeit oder die Arbeitsumgebung. Zudem ist die Kultur, sowie das Verhalten zwischen den einzelnen Personen im Unternehmen von Relevanz. Die optimierte Einrichtung beruht vor allem auf Verwendung von ergonomisch korrekten Büromöbeln und Arbeitsplätzen. Dazu zählen beispielsweise höhenverstellbare Tische, korrekte Sitzhaltungen oder passende Arbeitshöhen für handwerkliche Tätigkeiten. Ebenso soll darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht von ihrer Arbeit abgelenkt werden. Durch die Reduktion von Lärm und Stress in der täglichen Arbeit können die Arbeitsbedingungen deutlich verbessert werden. Auch das Bereitstellen von geregelten Unterbrechungen wie Kaffeepausen oder kurzen Treffen an der frischen Luft helfen bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Einer der wichtigsten Aspekte in diesem Kontext ist jedoch die Beziehung und das Klima zwischen den Personen. Es muss sichergestellt sein, dass ein Team-Gedanke gelebt wird und wertschätzend miteinander umgegangen wird. Dieses Klima lässt sich vor allem durch Team-Buildings und Unternehmens-Events steigern.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. LV digital GmbH (2023), Online-Quelle [01.09.2023]

<sup>49</sup> Vgl. New Work SE (2022), Online-Quelle [01.09.2023]

<sup>50</sup> Vgl. Indeed Ireland Operations Limited (2023), Online-Quelle [01.09.2023]

### 6.2.5 Work-Life-Balance

Der Begriff der Work-Life-Balance ist über die letzten Jahre omnipräsent geworden. Dieses Verhalten wird sich in den nächsten Jahren noch stärker ausprägen, was auch im gesellschaftlichen Megatrend „New Work“ des Zukunftsinstituts abgebildet ist. Für Menschen ist es wichtig, dass nicht nur die Arbeit im Vordergrund steht, sondern mehr Wert auf das Privatleben und die Familien gelegt wird. Das bedeutet nicht, dass die Arbeit an jeglichem Stellenwert verliert, jedoch sollen sowohl die Arbeit als auch das private Leben im Einklang miteinander stehen. Die Work-Life-Balance in einem Unternehmen kann durch diverse Corporate Benefits, wie in Kapitel 6.2.2 beschrieben, verbessert werden. Zu den wichtigsten Benefits in diesem Kontext zählen flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit für Home-Office, diverse Methoden zur Förderung der Gesundheit, aber auch eine laufende Evaluierung der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.<sup>51</sup>

Der OECD Better Life Index betrachtet das gesellschaftliche Wohlergehen anhand verschiedenster Faktoren. Einer dieser Faktoren ist die Work-Life-Balance, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit analysiert. Mit einem Ergebnis von sechs von zehn Punkten schneidet Österreich hier im letzten Drittel in der OECD-Wertung ab. Aus der Analyse zeigt sich, dass es in Österreich noch deutliche Probleme im Zusammenspiel von Beruf und Familie gibt. Einer der größten Treiber für die verhältnismäßig schlechte Bewertung ist die fehlende Umsetzung einer einfachen Kinderbetreuung.<sup>52</sup>

### 6.3 Arbeitgeber:innenattraktivität aus Sicht der Generation Z

Derzeit sind verschiedene Generationen im Berufsleben aktiv. Die Generation der Babyboomer, die in den Jahren 1950 bis 1965 geboren wurden, arbeitet gemeinsam mit der Generation Z, die zwischen 1996 und 2010 auf die Welt gekommen ist. Zudem sind die Generation X, die den Geburtsjahrgängen von 1966 bis 1980 entspricht, und die Generation Y, die in den Jahren 1981 bis 1995 geboren wurden, ebenso am Arbeitsmarkt tätig. Jede dieser Generationen hat eine unterschiedliche Erziehung und eine für sich eigene Phase der Sozialisierung in der Jugend erlebt. Dieser Sachverhalt führt dazu, dass die einzelnen Generationen unterschiedliche Werte verfolgen und sich über verschiedene Charaktereigenschaften definieren. Die teilweise enormen Unterschiede der einzelnen Generationen führen zu potenziellen Interessenskonflikten im täglichen Berufsleben. Um ein besseres Verständnis für die einzelnen Generationen zu bekommen, sind in der nachstehenden Tabelle 2 die grundlegenden Charakterzüge der einzelnen Generationen gegenübergestellt. Besonders die Grundeinstellung in der Berufswelt zeigt deutliche Unterschiede. Die Babyboomer prägt die Verhaltensweise sich in vorhandene Systeme einzuordnen. Im Gegensatz dazu legt die Generation X großen Wert auf Karriere und Statussymbole. Die Generation Y hinterfragt gewisse konventionelle Vorstellungen der Berufswelt. Im Vergleich zu den bis dato aufgezählten Generationen ist für die Generation Z die zwischenmenschliche Beziehung und die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit von höchster Priorität.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (2023), Online-Quelle [01.09.2023]

<sup>52</sup> Vgl. OECD 2 (2023), Online-Quelle [01.09.2023]

<sup>53</sup> Vgl. Schlotter/Hubert (2020), S. 3 ff.

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Erziehung	Autoritäre Erziehung (Durchschnittlich viele Kinder, sind nicht Lebensmittelpunkt und Sinnstifter von Familien)	Wichtiger Wert in der Erziehung: Selbstbestimmung	Selbststärkende und ressourcenorientierte Erziehung	Eltern sind Sparringspartner und Berater, Erziehung auf Augenhöhe
Werte	Traditionen verlieren langsam an Bedeutung  Gesellschaftliche Konventionen üben noch sozialen Druck aus	Fokus verschiebt sich von der Gemeinschaft auf das Individuum	Verlangen nach individueller Selbstverwirklichung	Sicherheitsbedacht  Nachhaltigkeit: Starke Politisierung z.B. im Rahmen von Fridays for Future
Prägung durch Zeitgeist	Sozialer Aufstieg	Wohlstand und stark materialistische Fokussierung	Wachsende Optionenvielfalt durch das Internet	Sicherheit durch materiellen Wohlstand
Glaubenssatz in der Arbeitswelt	<b>Anpassungsfähig sein:</b> Haben gelernt, sich in eine bestehende soziale Ordnung einzufügen  <b>Einer von vielen sein:</b> Zugehörigkeit zur „Generation der Vielen“ - wo man hinkam, waren immer schon „die anderen“	<b>Karriere und Statussymbole sind von großer Bedeutung</b> Wohlstand erlaubt zunehmenden Fokus auf individuelle Bedürfnisse	<b>Hinterfragen traditioneller beruflicher Vorstellungen</b> Forderung nach Homeoffice, Work- Life-Balance und Sabbaticals	<b>Enge und persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz</b> Aufwachsen in Wohlstand, Sicherheit und einer guten Arbeitsmarkt- situation

Tabelle 2: Eigenschaften der verschiedenen Generationen, Quelle: Schlotter/Hubert (2020), S. 4.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Generation Z. Aufgrund der eigenen Wertevorstellung dieser Generation gewinnen gewisse Attraktivitätsfaktoren an zusätzlicher Bedeutung. Vor allem die zwischenmenschlichen Beziehungen und Ehrlichkeit spielen eine große Rolle. Ebenso wird von dieser Generation Wert auf das Erreichen der eigenen Ziele und eine sichere finanzielle Lage, sowie Unabhängigkeit und auf einen hohen Lebensstandard gelegt. Zudem ist genügend Zeit für Ruhe und Entspannung, jedoch auch ein hohes Bildungsniveau von Bedeutung. Die eben genannten Faktoren müssen von Unternehmen berücksichtigt werden, wenn sie diese Generation am Arbeitsmarkt erreichen und als zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anstellen wollen.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Vgl. Chlupsa/Rorhmeier (2021), S. 53 ff.



## 7 BEST-PRACTICE-LÖSUNGEN

### 7.1 Beispiele aus der Praxis

Etliche Unternehmen haben das Problem des Fachkräftemangels bereits erkannt bzw. es im alltäglichen Geschäftsleben zu spüren bekommen. Daher versuchen diese Unternehmen nun ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt durch verschiedenste Ansätze aus den in Kapitel 6.2 behandelten Faktoren zu steigern. In vielen Fällen gestaltet sich die Umsetzung der Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung für Großunternehmen oftmals deutlich einfacher als für KMU. Es stehen höhere finanzielle Mittel, aber auch mehr Personal zur Verfügung. Nichtsdestotrotz gestaltet sich die Kommunikation nach außen für Unternehmen aller Größenordnungen schwierig. Oftmals stellt sich die Glaubhaftigkeit der Employer Branding Maßnahmen für außenstehende Personen als fraglich heraus, da sich Bewerberinnen und Bewerber nicht sicher sein können, ob das versprochene Arbeitsklima tatsächlich gelebt wird oder ob es sich um eine reine Marketing-Maßnahme handelt.

Eine von Unternehmen häufig genutzte Möglichkeit, um die Glaubhaftigkeit zu steigern, ist der Erwerb von Gütesiegeln und Zertifizierungen. Hierbei wird das Unternehmen von einer externen Stelle anhand verschiedenster Kriterien überprüft und anschließend bewertet. Diese Bewertung kann gewisse Lücken aufweisen, jedoch gibt sie einen guten ersten Eindruck über die Attraktivität der jeweiligen Arbeitgeberin bzw. des jeweiligen Arbeitgebers. Diese Gütesiegel werden meist in einem jährlichen Intervall von diversen Organisationen und Unternehmen vergeben. Die folgende Auflistung zeigt einen Auszug der renommiertesten Gütesiegel und Zertifizierungen in Österreich:<sup>55</sup>

- Österreichs Beste Arbeitgeber (Great Place to Work)
- 100 Top-Arbeitgeber in Österreich (Trendence)
- Österreichs beliebteste Arbeitgeber (Universum Global)
- Best Recruiters (Career-Verlag und Wirtschaftsuniversität Wien)
- Beste Arbeitgeber Österreichs (Kununu)
- Staatspreis Unternehmensqualität (BMAW)
- Berufundfamilie (Bundeskanzleramt)

Auch wenn verschiedenste Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung umgesetzt werden, gibt es noch kein Unternehmen, das den perfekten Arbeitsplatz bieten kann. Die Definition eines perfekten Arbeitsplatzes ist subjektiv und kann von Person zu Person stark variieren. Ein zentraler Aspekt für Unternehmen ist es, die richtigen Maßnahmen für die richtige Zielgruppe bereitzustellen. In weiterer Folge werden in den nächsten Kapiteln drei Best-Practice-Beispiele von Unternehmen betrachtet, welche die behandelten Faktoren erfolgreich umgesetzt haben. Zu den Beispielen zählen ein Beteiligungsmodell für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Winkler AG, eine optimierte Work-Life-Balance der eMagnetix Online Marketing GmbH, sowie die Bereitstellung eines angenehmen Arbeitsklimas inklusive einer Vielzahl an Benefits der niceshops GmbH.

---

<sup>55</sup> Vgl. STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H. 2 (2018), Online-Quelle [03.09.2023]

### **7.1.1 Best Practice: Beteiligungsmodell der Winkler AG**

Ein Best-Practice-Beispiel für eine hohe Attraktivität stellt die Winkler AG dar. Hierbei handelt es sich um ein KMU mit Sitz in Deutschland. Das Unternehmen hat sich auf flexible Beheizungslösungen in Nischenmärkten spezialisiert. Die Winkler AG hat ein Modell eingeführt, in dem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt am Unternehmen beteiligen können. Das Halten von Beteiligung an einem Unternehmen über Unternehmensanteile ist grundsätzlich nur von börsennotierten Großunternehmen, jedoch nicht von mittelständischen KMU bekannt. Im Jahr 2019 wurde das Unternehmen zur Rechtsform einer Aktiengesellschaft umgegründet. Das Management der Winkler AG hat das Beteiligungsmodell eingeführt, um auch in Zukunft am Arbeitsmarkt attraktiv zu sein. Durch dieses Modell sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt am Unternehmensgeschehen involviert sein und dabei helfen, das Unternehmen bestmöglich weiterzuentwickeln. Aktuell liegt die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei über 50 Prozent im Unternehmen. Hierbei handelt es sich um Beteiligungssummen, die im Bereich zwischen 100 € und 100.000 € liegen.<sup>56</sup>

Aus der Befragung verschiedenster im Unternehmen tätigen Personen geht hervor, dass das Beteiligungsmodell großen Zuspruch findet. Sowohl leitende Angestellte als auch Lehrlinge verfügen über Beteiligungen. Besonders wertgeschätzt wird dieses Modell, da dem Personal ein Gefühl von Vertrauen vermittelt wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind immer über die Tätigkeiten der Geschäftsführung informiert und aufgeklärt. Zudem erhalten sie ein Mitbestimmungsrecht für Unternehmensentscheidungen. Das Management lebt hierbei den Leitsatz, dass die beste Idee zählt und nicht der Vorschlag der höchstbezahltesten Angestellten. Dieser Ansatz führt dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine höhere Produktivität an den Tag legen und sich langfristig an das Unternehmen gebunden fühlen.<sup>57</sup>

### **7.1.2 Best Practice: 4-Tage-Woche der eMagnetix Online Marketing GmbH**

Ein aktuell viel diskutiertes Thema ist die Einführung der 4-Tage-Woche in österreichischen Unternehmen. Diese Maßnahme zieht eine Vielzahl an gesellschaftspolitischen Fragestellungen und Konsequenzen mit sich. Im Zuge dieser Arbeit wird das Thema lediglich aus Sicht der Attraktivität für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber behandelt. Ein Best-Practice-Beispiel für die erfolgreiche Implementierung dieses Modells ist das Unternehmen eMagnetix Online Marketing GmbH. Die in Oberösterreich ansässige Online Marketing Agentur hat im Jahr 2017 erste Schritte in Richtung einer 4-Tage-Woche gesetzt. Grund dafür waren fehlende Bewerbungen auf ausgeschriebene Jobangebote. Seit einigen Jahren wird das Modell der 4-Tage-Woche zur Gänze ins Unternehmen implementiert. Die Kernelemente dieses Modells stellen eine wöchentliche Arbeitszeit von 30 Stunden bei voller Bezahlung dar. Zudem wird den Angestellten eine flexible Arbeitszeit mit Möglichkeit von Home-Office geboten. Ein weiterer Benefit ist die Vorbeugung des sogenannten Work-Life-Blending. Damit sich der Beruf und das Privatleben nicht vermischen, werden beispielsweise am Wochenende versandte E-Mails erst am nächsten Arbeitstag zugestellt.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. LinkedIn Corporation (2023), Online-Quelle [03.09.2023]

<sup>57</sup> Vgl. LinkedIn Corporation (2023), Online-Quelle [03.09.2023]

<sup>58</sup> Vgl. GPTW GmbH (2023), Online-Quelle [03.09.2023]

Die Marketing-Agentur hat das Modell einer wirtschaftlichen Evaluierung unterzogen, um die Auswirkungen zu quantifizieren. Die Prüfung hat gezeigt, dass sich die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seit der Einführung des Modells um 34 Prozent gesteigert hat. Die Fluktuation im Unternehmen ist auf nahezu null gesunken und 90 Prozent der Angestellten geben an, eine deutliche Verbesserung der Work-Life-Balance, sowie der Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten zu erleben. Zudem hat die Evaluierung ergeben, dass sich der Umsatz in der fünfjährigen Periode von einer Million Euro auf drei Million Euro gesteigert hat. Es kann jedoch nicht nachgewiesen werden, ob diese Steigerung gänzlich der 4-Tage-Woche zuzuschreiben ist. Alles in allem dient die eMagnetix Online Marketing GmbH als Paradebeispiel für die erfolgreiche Implementierung dieses Arbeitszeitmodells.<sup>59</sup>

### 7.1.3 Best Practice: Corporate Benefits der niceshops GmbH

Die niceshops GmbH ist ein Musterbeispiel für das Angebot an attraktiven Corporate Benefits. Das Unternehmen mit Sitz in der Steiermark betreibt einen Online-Shop für verschiedenste Produkte und bietet seine Kompetenzen in der Lagerhaltung zudem als Dienstleistung für andere Unternehmen an. Verglichen mit anderen Unternehmen, werden Benefits in einem überdurchschnittlich hohen Ausmaß angeboten. Ein Beispiel hierfür ist die Verpflegung der Angestellten. In vielen Unternehmen gibt es einen Zuschuss zu einem Mittagsmenü in der Kantine oder Restaurants in der Nähe. Bei der niceshops GmbH wird den Angestellten kostenloses Frühstück, Mittagessen und diverse Snacks oder Getränke über den Tag verteilt angeboten. Die nachstehende Abbildung 18 zeigt eine symbolische Darstellung der diversen Benefits des Unternehmens.<sup>60</sup>



Abbildung 18: Corporate Benefits der niceshops GmbH, Quelle: niceshops GmbH (2023), Online-Quelle [03.09.2023]

Zu den herausragendsten Corporate Benefits des Unternehmens zählen die Bereitstellung von Massagen und Fitness-Programm, das zuvor beschriebene Angebot zur Verpflegung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie die Möglichkeit einer professionellen psychologischen Beratung. Ebenso wird den Angestellten sowohl ein Zuschuss zu öffentlichen Verkehrsmitteln als auch eine Ladeinfrastruktur inkl. E-

---

<sup>59</sup> Vgl. GPTW GmbH (2023), Online-Quelle [03.09.2023]

<sup>60</sup> Vgl. niceshops GmbH (2023), Online-Quelle [03.09.2023]

Autos und -Fahrräder zur beruflichen und privaten Verwendung geboten. Das Unternehmen bezahlt einen monatlichen Zuschuss für Kindergärten und Sommerbetreuung und bietet zahlreiche Möglichkeiten zur Weiterbildung. Zudem wird durch die moderne Ausstattung der Büros auf ein angenehmes Arbeitsklima geachtet. Das Motto des Unternehmens lautet, dass ihre Büros den Charakter eines Wohnzimmers ausstrahlen sollen. Gerade durch die Übererfüllung der Erwartung an Corporate Benefits kann sich das Unternehmen von anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern abheben, um somit attraktiv am Arbeitsmarkt zu sein.<sup>61</sup>

## 7.2 Erfolgskriterien

In einem Unternehmen liegen etliche Kriterien vor, die für den Erfolg der Geschäftstätigkeit entscheidend respektive nötig sind. Das 7-S-Modell der Unternehmensberatung McKinsey hat verschiedene Erfolgsfaktoren in sieben Gruppen kategorisiert. Die folgende Abbildung 19 zeigt die einzelnen Gruppen und stellt die Verknüpfung der einzelnen Faktoren zueinander schematisch dar. Es wird zwischen harten und weichen Kriterien unterschieden. Die Strategie (Strategy), die Struktur (Structure) und die Systeme (Systems) des Unternehmens zählen zu den harten Faktoren. Im Gegensatz dazu setzen sich die weichen Kriterien aus den gemeinsamen Werten und übergeordneten Zielen (Shared values and superordinate goals), der Unternehmenskultur (Style), den Angestellten (Staff) und den Fähigkeiten des Unternehmens (Skills) zusammen. Aus Sicht der Unternehmensberatung muss das Management den Fokus auf alle sieben Faktoren legen, um ein erfolgreiches Unternehmen zu führen.<sup>62</sup>

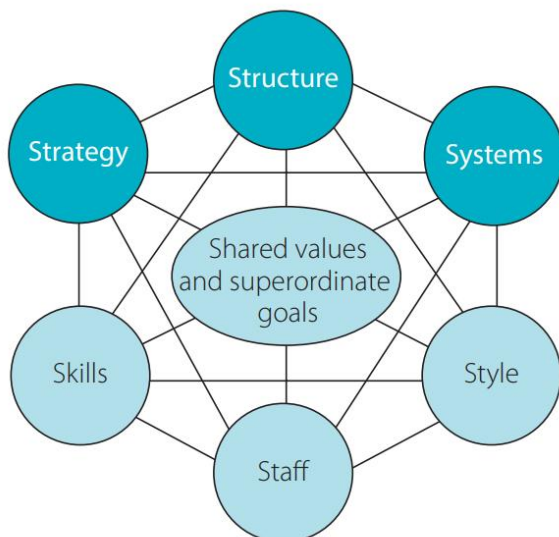


Abbildung 19: 7-S-Modell McKinsey, Quelle: Hayes (2014), S. 137.

Besonders hervorzuheben ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den wichtigsten Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens zählen. Das ist mitunter ein Grund dafür, warum der Fachkräftemangel ein Problem für viele Unternehmen darstellen kann und die Suche sowie die Bindung von Personal von großer

---

<sup>61</sup> Vgl. niceshops GmbH (2023), Online-Quelle [03.09.2023]

<sup>62</sup> Vgl. Schawel/Billing (2018), S. 399 ff.

Relevanz für das eigene Unternehmen sind. Die im Kapitel 7.1 aufgezeigten Best-Practise-Beispiele haben gezeigt, wie Unternehmen ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt effektiv steigern können und somit zukünftig neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen können. Nichtsdestotrotz zeigen die Best-Practises nur Beispiele von einzelnen Maßnahmen, die von einzelnen Zielgruppen verschieden gut angenommen werden. In den nächsten Kapiteln dieser Arbeit liegt der Fokus darauf, Methoden zur Steigerung der Attraktivität von Start-Ups aufzustellen und eine Lösung zu finden, die vor allem die Generation Z anspricht.

## 8 INNOVATIVE MODELLE GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL

### 8.1 Innovationsprozess

Das Ziel der Arbeit ist es, wie in Kapitel 2.1 beschrieben, ein Modell zur Abfederung des Fachkräftemangels für KMU in Österreich zu entwickeln. Diese Thematik wird bereits von verschiedensten Expertinnen und Experten behandelt. Hierbei handelt es sich jedoch zumeist um Personen der Geschäftsführung oder der Personalabteilung. Im Zuge dieser Masterarbeit soll das Thema jedoch aus einem anderen Blickwinkel, dem Blickwinkel des Innovationsmanagements, betrachtet werden. Durch den Einsatz von Methoden und Praktiken aus dem Innovationsmanagement sollen Ansätze zur Besserung des Fachkräftemangels generiert werden, die von Unternehmen bis dato noch nicht ins Auge gefasst wurden. Damit die Entwicklung von neuartigen Lösungen anhand einer strukturierten Arbeitsweise erfolgt, basiert die weitere Vorgehensweise der Arbeit auf dem Grundschemata eines Innovationsprozesses. Die nachfolgende Abbildung 20 zeigt das grundlegende Schema eines Innovationsprozesses.

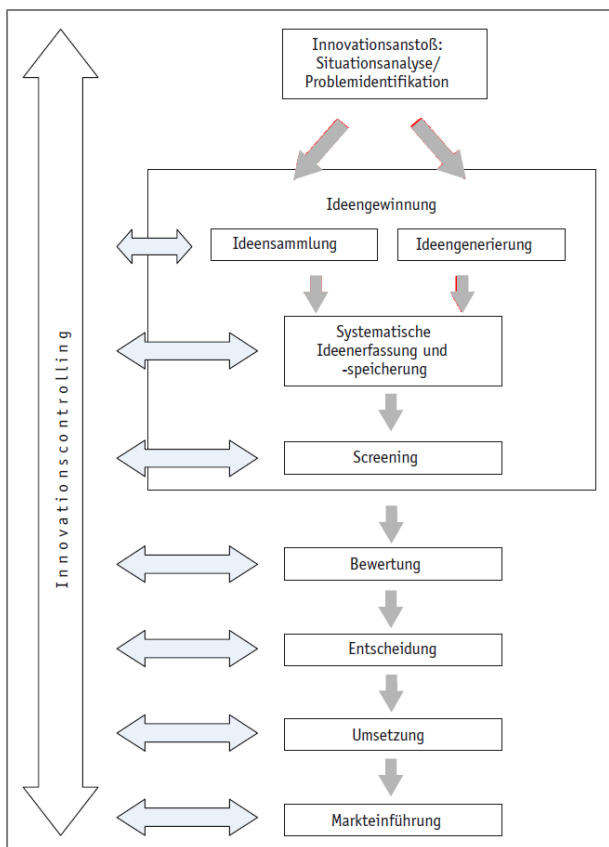


Abbildung 20: Grundschemata des Innovationsprozesses, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 230.

Die Ausgangssituation eines jeden Innovationsprozesses ist ein Anstoß für eine Innovation. Oftmals wird im Zuge einer Situationsanalyse der status-quo eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens erhoben. Sollte es in der weiterführenden Analyse zu einer Abweichung des derzeitigen Entwicklungsstandes und der gewünschten Ergebnisse kommen, ist ein Innovationsanstoß gegeben. Im nächsten Schritt des Prozesses geht es um die Gewinnung von Ideen zur Lösung des detektierten Problems. Der Prozess der Ideengewinnung unterscheidet zwischen zwei verschiedenen Verfahren. Das erste Verfahren ist die sogenannte Ideensammlung. Hierbei wird darauf abgezielt, bereits bestehende

Lösungen, Methoden oder Techniken zu verwenden, um das durch den Innovationsprozess zu lösende Problem zu verbessern. Im Zuge des zweiten Verfahrens werden neuartige Ansätze zur Problemlösung aufgestellt. Ein zentrales Element dieses Verfahrens ist der Einsatz von Kreativtechniken. Der nächste Schritt im Innovationsprozess stellt die gezielte Erfassung bzw. Speicherung der zuvor gewonnenen Ideen dar. Es ist von großer Relevanz, dass alle gewonnenen Ideen in einem einheitlichen und miteinander vergleichbaren Format festgehalten werden. Sollte dieser Prozessschritt nicht korrekt ausgeführt werden, besteht die Gefahr, dass gewisse Ideen verloren gehen oder nicht die nötige Aufmerksamkeit bekommen. Basierend auf der Erfassung der Ideen erfolgt das Screening. In diesem Schritt wird überprüft, ob bzw. welche Ideen eine Lösung zum initial identifizierten Problem bieten. Das Screening dient als Filter der Ideen für die weiteren Schritte. Danach erfolgt die Bewertung der Ideen. Dieser Schritt sollte von Fachleuten und Führungskräften durchgeführt werden und hat in weiterer Folge oftmals große Relevanz für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Nachdem die Ideen nach einem definierten Schema bewertet wurden, müssen die vielversprechendsten Lösungen ausgewählt werden. Je nach Größe des Innovationsprojekts wird diese Entscheidung oftmals von der Managementebene getroffen. Sofern sich die nötigen Stakeholder eines Unternehmens auf einen Lösungsansatz geeinigt haben, erfolgt die Umsetzung und die anschließende Markteinführung der entwickelten Lösung. Zudem erfolgen zu jedem der eben genannten Prozessschritte entsprechende Controlling-Tätigkeiten, die zur laufenden Überwachung des Fortschritts und zur Einhaltung nötiger Erledigungen dienen.<sup>63</sup>

Im Zuge dieser Arbeit wird der Innovationsprozess von der Situationsanalyse bis zur Entscheidung einer Lösung durchlaufen. Das Ziel ist es, aus den gewonnenen Ideen entsprechende Hypothesen für die Anwendung von Modellen zur Abfederung des Fachkräftemangels abzuleiten. Anschließend erfolgt im praktischen Teil der Arbeit eine empirische Analyse zur Überprüfung der aufgestellten Methoden.

## 8.2 Situationsanalyse und Suchfeld

Die Situationsanalyse über die Ursachen des Fachkräftemangels und die Problemidentifikation der daraus entstehenden Herausforderungen für Unternehmen sind in den Kapiteln 2 bis 6 der Arbeit erfolgt. Damit die Umsetzung der nächsten Prozessschritte so effizient wie möglich erfolgt, wird ein Suchfeld über die Problemstellung entwickelt. Das Suchfeld dient im Zuge der Ideengewinnung als Hilfe dazu, ob erhobene Ideen dem konkreten Problem zugewiesen werden können. Das Suchfeld kann auf verschiedene Arten dargestellt werden. Die einfachste Variante ist die textuelle Zusammenfassung der Inhalte. Eine weitere Darstellung kann über das Ishikawa-Diagramm erfolgen. In diesem Diagramm werden die Ursachen und Wirkungen zueinander dargestellt, wodurch ein gesamtheitlicher Blick auf die Problemstellung gegeben werden kann. Die häufigste Anwendung findet dieses Tool im Qualitätsmanagement von Produktionsumgebungen oder im Produktmanagement. Aufgrund der guten Darstellungen der zuvor genannten Ursachen-Wirkungs-Prinzipien kommt das Diagramm jedoch auch für diverse andere Problemstellungen zum Einsatz. Die Abbildung 21 zeigt das Suchfeld des Innovationsprozesses dieser Arbeit anhand des Ishikawa-Diagramms.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 229 ff.

<sup>64</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 256 ff.

Das Ishikawa-Diagramm wird häufig auch Fischgräten-Diagramm genannt. Dieser Name leitet sich aus der Darstellung des Diagramms ab. Jede Ursache für ein spezielles Problem wird über einen eigenen Strang am Diagramm dargestellt. Im Kontext dieser Arbeit wird das Problem der Ursachen für den Fachkräftemangel betrachtet. Zu den relevantesten Ursachen zählen die in den Kapiteln zuvor aufgezählten Themen, die demografische Entwicklung des Landes, die Probleme mit gezielter Migration, die fehlende Qualifikation, das Image der Berufsgruppe, die geringe Arbeitgeber:innenattraktivität, sowie die Struktur des Unternehmens. Die einzelne Stränge sind als Fischgräten zu betrachten und von mehreren Faktoren abhängig. Diese Faktoren sind mit den jeweiligen Strängen verbunden. Der eigentliche Ursprung dieser Methode liegt im Qualitätsmanagement. Dort kommt das Diagramm oftmals zum Einsatz, um beispielsweise Fehler oder Verbesserungsvorschläge für Fertigungslinien zu erheben. Mit Hilfe des Ishikawa-Diagramms können komplexe Zusammenhänge relativ übersichtlich dargestellt werden, wodurch diese Methode auch in anderen Einsatzgebieten Anwendung findet.<sup>65</sup>

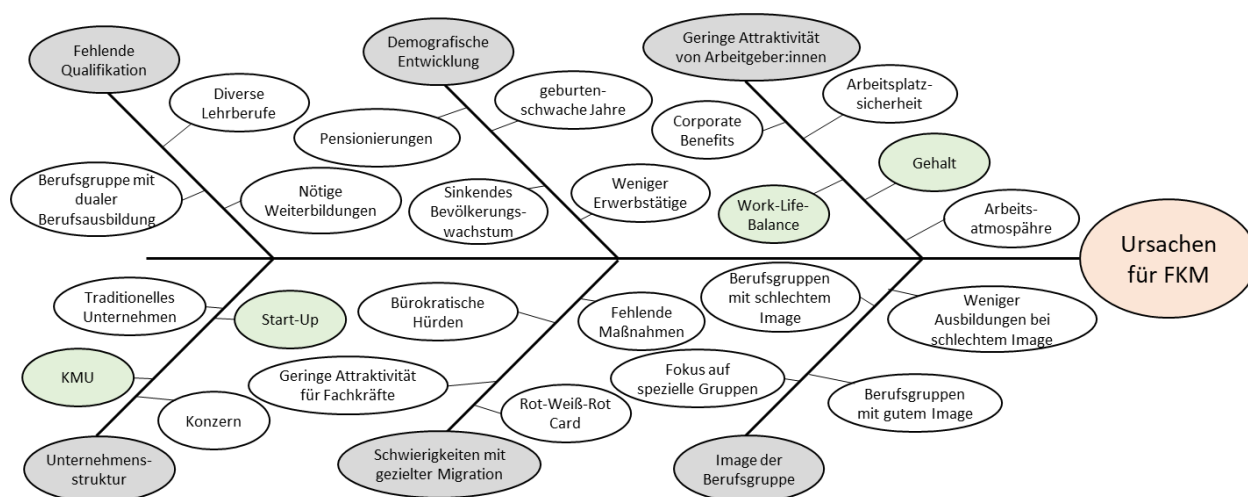


Abbildung 21: Suchfeld über Ishikawa-Diagramm, Quelle: Eigene Darstellung.

Um die nachfolgende Ideengewinnung so effizient und machbar wie möglich zu gestalten, wird das Suchfeld dieser Arbeit auf ein spezielles Gebiet festgelegt. Zum einen liegt das Interesse dieser Arbeit in der Betrachtung von Start-Up Unternehmen, die sich noch im Stadium eines KMU befinden, zum anderen zielt diese Arbeit auf die Lage von Unternehmerinnen und Unternehmer ab. Gewisse Faktoren können hierbei von Unternehmen nicht beeinflusst werden. Ein prädestiniertes Beispiel ist das Problem der demografischen Entwicklung des Landes. Hierbei handelt es sich um eine gesellschaftliche Herausforderung, welche von der Politik gelenkt werden muss und worauf ein KMU wenig Einfluss hat. Das Augenmerk der Arbeit wird auf die Attraktivität von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern gelegt. In der weiteren Ideengewinnung soll der Fokus auf den Faktoren des Gehalts und der Work-Life-Balance liegen. Das Gehalt eines Jobs stellt, wie in Kapitel 6.2.1 beschrieben, den derzeit wichtigsten Aspekt für ein attraktives Unternehmen dar. Zudem zeigt das Thema der Work-Life-Balance seit einigen Jahren ein ungebrochenes Interesse seitens Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Durch das in Betracht ziehen dieser beiden Faktoren soll eine bestmögliche Lösung entwickelt werden.

<sup>65</sup> Vgl. Hofmann (2020), S. 93 ff.



### 8.3 Ideengewinnung

Der Prozess der Ideengewinnung zielt, wie in Kapitel 8.1 beschrieben, darauf ab, verschiedene Ideen zur Lösung eines identifizierten Problems zu erhalten. Hierbei wird zwischen der Sammlung und der Generierung von Ideen unterschieden. Die Sammlung von Ideen erfolgt anhand der Suche und Sichtung aus bestehenden Quellen. Im Gegensatz dazu wird im Zuge der Generierung von Ideen von neuartigen Ansätzen gesprochen, die es in dieser Form noch nicht gibt. Es handelt sich um das Kreieren von bis dato unbekanntem Lösungen, aber auch um die Verbesserung von bestehenden Ansätzen. Die Basis für die Generierung neuartiger Ideen stellt die Anwendung von Kreativitätstechniken dar. Die nachstehende Darstellung 22 zeigt die eben beschriebene Unterscheidung zwischen der Sammlung und Generierung von Ideen im Ideengewinnungsprozess.<sup>66</sup>

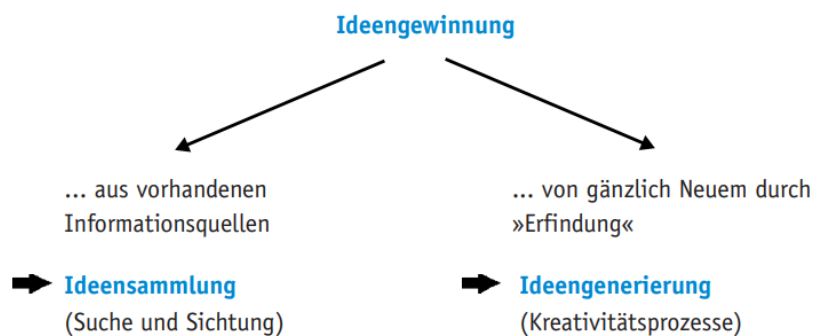


Abbildung 22: Modell der Ideengewinnung, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 255.

Die ersten Schritte einer Ideensammlung wurden im Zuge der Eruiierung von aktuellen Best-Practice-Lösungen zur Abfederung des Fachkräftemangels in Kapitel 7 getätigt. Die erhobenen Ansätze des Beteiligungsmodells für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens, die 4-Tage-Woche bei gleichbleibendem Gehalt oder das überdurchschnittliche Ausmaß an Corporate Benefits zählen dazu. Der Prozess der Ideensammlung wird an dieser Stelle nicht weiter verfolgt, da der Kontext der Arbeit auf der Generierung von neuartigen Ansätzen liegt.

Durch den Einsatz von Kreativitätstechniken können neue Lösungen entwickelt werden. Es stehen verschiedenste Methoden zur Verfügung, die für sich alleine, aber auch in Kombination miteinander angewandt werden können. Jede Technik besitzt charakteristische Eigenheiten, die für gewisse Situationen besser oder schlechter geeignet sind. Unabhängig von diesen Eigenschaften liegen gemeinsame Grundprinzipien für alle Kreativitätsmethoden vor. Zu den grundlegenden Prinzipien zählen die Analogie, die Assoziation, die Inspiration, die Konfrontation und das Regelwerk. Anhand der Analogie sollen bestehende Charakteristiken auf eine neuartige Problemstellung weitergegeben werden. Mit Hilfe der Assoziation werden Problemstellungen abstrahiert, um eine Lösung in einem dem Problem fremden Gebiet zu finden und anschließend auf die ursprüngliche Problemstellung zurückzuführen. Die Charaktereigenschaft der Konfrontation dient ebenso dazu, entsprechende Problemstellungen aus einem anderen Winkel zu betrachten. Durch das Vertreten von kontroversen Meinungen können neue Gedankengänge

<sup>66</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 254 f.

geschaffen werden. Zudem sollen die durchführenden Personen einer Kreativmethode von verschiedenen Quellen aus inspiriert werden. Die Quelle der Inspiration kann aus diversen Bereichen kommen. Eine der wichtigsten Quellen ist die Denkweise der anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die an der Generierung der Ideen beteiligt sind. Trotz der Tatsache, dass es im Zuge einer Kreativitätstechnik keine Einschränkungen geben soll, ist die Definition eines grundlegenden Regelwerks von großer Bedeutung. Durch das Regelwerk wird für jede Technik eine genaue Vorgehensweise zur Durchführung der Ideengenerierung vorgegeben.<sup>67</sup>

### 8.3.1 Kreativmethoden zur Ideengenerierung

Es steht eine breite Palette an Kreativmethoden und -techniken zur Verfügung, um Ideen zu einem speziellen Sachverhalt zu generieren. Die Anzahl an Methoden steigt laufend, da ähnliche Methoden unter verschiedenen Namen geführt werden oder eine leichte Abwandlung einer bestehenden Technik zur Entwicklung einer neuen Kreativmethode führt. Oftmals ist es für die Anwenderinnen und Anwender im Vorhinein nicht immer klar, welche Techniken den größten Erfolg bringen können. Hierbei ist es von großer Wichtigkeit, eine fundierte Analyse und anschließende Auswahl der passendsten Methode zu treffen. Die folgende Aufzählung zeigt die grundlegendsten Kreativmethoden inklusive ihrer Eigenschaften und ihres Ablaufs:<sup>68</sup>

- **Brainstorming:**  
Im Zuge des Brainstormings, einer der am häufigsten angewandten Methoden, erfolgt ein offenes Gespräch in einem Personenkreis von optimal fünf bis acht Teilnehmenden. In dieser Methode steht die Quantität vor der Qualität der Ideen. Mit Hilfe des Brainstormings können innerhalb einer kurzen Zeitdauer und ohne großen Aufwand etliche Ideen generiert werden.
- **Brainwriting:**  
Das Brainwriting weist gewisse Ähnlichkeiten mit dem Brainstorming auf, jedoch werden die Ideen hierbei niedergeschrieben. Die am häufigsten eingesetzte Brainwriting-Technik ist die 6-3-5 Methode. Hier schreibt jede Person drei Ideen auf ein Blatt Papier und gibt dieses nach fünf Minuten wieder weiter. Der Vorteil liegt darin, dass sich die Teilnehmenden von anderen Ideen inspirieren lassen können, ohne dass sie voneinander abgelenkt werden.
- **Kopfstandtechnik:**  
Die Kopfstandtechnik basiert auf dem Brainstorming. Der Unterschied liegt jedoch darin, dass die ausgehende Problemstellung umgekehrt wird. Dadurch werden alternative Zugänge und Denkweisen gefördert. Im Anschluss an die Generierung von Lösungen für das verdrehte Problem, wird versucht die gewonnenen Ideen umzukehren, um dadurch eine Lösung für das ursprüngliche Problem zu generieren.
- **Synektik:**  
Mit Hilfe der Synektik wird versucht, Ideen aus einem der Problemstellung fernen Sachverhalt zu generieren. Aufgrund der Ähnlichkeit des fremden Sachverhalts mit der eigentlichen Problem-

---

<sup>67</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 285 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 288 ff.

stellung ist es möglich, Erkenntnisse und Ideen von der einen auf die andere Situation zu übertragen. Durch diese Methode können Ideen für komplexe Probleme aus der Technik gewonnen werden. Jedoch ist diese Technik mit entsprechendem Aufwand in der Vorbereitung und Durchführung verbunden.

- **Reizwortanalyse:**

Das Ziel der Reizwortanalyse ist es, sich mit dem Umfeld eines Problems zu beschäftigen. Hierfür wird ein beliebiges Reizwort definiert, das nicht unbedingt einen direkten Bezug zur ursprünglichen Problemstellung hat. Dieses Reizwort wird anschließend analysiert und zentrale Charakteristiken des Reizworts werden niedergeschrieben. Danach wird auf Basis der ermittelten Charakteristiken auf Lösungen für das ursprüngliche Problem zurückgeschlossen.

- **Semantische Intuition:**

Sobald eine Person ein gewisses Wort wahrnimmt, wird ein korrelierendes Bild im Kopf der Person erzeugt. Dieses Bild unterscheidet sich jedoch von Mensch zu Mensch. Im Zuge der semantischen Intuition werden neue Wortgruppen zu einem definierten Sachverhalt gebildet. Im Anschluss daran werden die verschiedenen Bilder der Teilnehmenden analysiert, um dadurch einen Anstoß für neue Ideen zu bekommen.

- **Morphologische Analyse:**

Mit Hilfe der morphologischen Analyse werden ganzheitliche Lösungen für komplexe Probleme generiert. Eine Problemstellung wird in mehrere voneinander unabhängige Eigenschaften zerlegt. Für jede Eigenschaft werden nun alle möglichen Varianten analysiert. Durch die Verkettung von unterschiedlichen Varianten der einzelnen Eigenschaften eines Problems können neue Lösungen gewonnen werden. Die bekannteste Technik der morphologischen Analyse ist der sogenannte morphologische Kasten.

- **Attribute Writing:**

Diese Methode weist große Ähnlichkeit mit der morphologischen Analyse auf und kommt vor allem im Produktmanagement zum Einsatz. Der Unterschied liegt darin, dass beim Attribute Writing die aktuelle Form einer Produkteigenschaft analysiert wird und anschließend alle möglichen Alternativen ermittelt werden. Die Ermittlung der neuen Alternativen kann beispielsweise über ein Brainstorming erfolgen.

- **Progressive Abstraktion:**

Durch diese Kreativitätstechnik wird eine Problemstellung Schritt für Schritt abstrahiert. Für jede Erweiterung der Systemgrenze werden Lösungen für die jeweilige Sichtweise analysiert. Mit Hilfe des Abstraktionsprozesses können neue Ansätze für das zu behandelnde Problem generiert werden. Gleich wie das Attribute Writing findet diese Technik großen Zuspruch in der Produkt- und Prozessoptimierung.

- **Provokationstechnik:**

Das Ziel der Provokationstechnik ist es, aus der gewohnten Denkweise auszubrechen. Dieses Verhalten wird durch das gezielte Anbringen von Provokationen erreicht. Dazu zählen beispielsweise die Veränderung von Fakten, das Abwandeln von vorhandenen Situationen oder das Vergessen von bestimmten gesellschaftlichen Regeln oder physikalischen Gesetzen. Durch diese Methode besteht die Möglichkeit, völlig neue Ideen zu generieren.

- **Reizobjektermittlung:**

Durch die Methode der Reizobjektermittlung werden alle möglichen Bestandteile eines Problems analysiert und festgehalten. Im Anschluss daran werden von den Teilnehmenden dem Problem ähnliche Gebiete ermittelt. Für die einzelnen Gebiete werden Reizworte ermittelt, die in weiterer Folge zur Generierung von Ideen dienen sollen.

### 8.3.2 Auswahl der angewandten Methode

In der Analyse von möglichen Kreativitätsmethoden lassen sich zahlreiche weitere Techniken finden. Im Zuge dieser Arbeit beschränkt sich die Betrachtung auf die im Kapitel zuvor beschriebenen Methoden. Nach der entsprechenden Analyse hat sich ergeben, dass für die Ideengenerierung für Modelle zur Abfederung des Fachkräftemangels für KMU in Österreich die Technik der morphologischen Analyse zum Einsatz kommt. Diese Methode hebt sich in dieser Aufgabenstellung dadurch hervor, dass das Ergebnis eine vollumfassende Lösung des Problems darstellt. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den vorhergehenden Kapiteln der Arbeit haben gezeigt, dass es sich bei der Aufgabenstellung um eine hochkomplexe Situation mit verschiedensten Einflussfaktoren handelt. Mit Hilfe der morphologischen Analyse werden die komplexen Zusammenhänge in ihre grundlegenden Parameter unterteilt und entsprechende Handlungsmöglichkeiten eines jeden Parameters werden aufgezeigt. Die Generierung dieser Parameter erfolgt über ein Brainstorming. Durch die Anwendung der morphologischen Analyse ist es dadurch möglich, eine Lösung zu finden, die alle relevanten Aspekte des Suchfelds abdeckt.

Eine weitere Methode, die an dieser Stelle Erwähnung findet, ist das Prinzip der Open Innovation. Diese Methode hebt sich von der konventionellen Art zu innovieren ab. In vielen Unternehmen werden Innovationen streng geheim behandelt, da diese für die zukünftige Differenzierung zum Wettbewerb sorgen. Für das Modell der Open Innovation werden aktives Wissen und Expertise von Personen außerhalb des Unternehmens herangezogen. Durch das externe Wissen sollen vielversprechende Ideen generiert werden, die im Anschluss daran vom jeweiligen Unternehmen angewandt werden können. Das Modell setzt sich aus mehreren Prozessen zusammen, die beschreiben, wie der Informationsfluss innerhalb und außerhalb des Unternehmens verläuft. Die vier grundlegenden Prozesse stellen die Verfahren „Inside-Out“, „Outside-In“, „Inside-Circle“ und „Coupled“ dar.<sup>69</sup>

Im Zuge dieser Arbeit wird nicht mehr genauer auf das Modell der Open Innovation eingegangen. Eine Möglichkeit wäre es gewesen, das Modell der Open Innovation im Praxisteil der Arbeit anzuwenden, um dadurch eine Vielzahl an Ideen für Modelle gegen den Fachkräftemangel von verschiedensten Perspektiven zu generieren. Hierbei würde es sich jedoch um Einzelmeinungen handeln, die nicht die Meinung der breiten Masse abdecken. Aus diesem Grund wird der Ansatz verfolgt, über entsprechende Kreativmethoden in den nächsten Kapiteln ein Modell zu erheben und dieses anhand einer quantitativen Umfrage zu evaluieren. Dadurch kann in weiterer Folge eine Aussage getroffen werden, ob das Modell am Arbeitsmarkt tatsächlich Zuspruch findet und Unternehmen dadurch zukünftig dabei unterstützen kann, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

---

<sup>69</sup> Vgl. Hanisch/Grau (2020), S. 15 f.

## 8.4 Morphologische Analyse

Die morphologische Analyse, auch morphologischer Kasten genannt, wird anhand von definierten Schritten aufgebaut. Der erste Schritt beinhaltet die Zerlegung des Problems in seine zentralen Elemente. Danach erfolgt die Entwicklung der einzelnen Möglichkeiten für jedes einzelne Element. Im dritten und letzten Schritt wird eine Verknüpfung von verschiedenen Möglichkeiten erstellt, um eine bestmögliche Lösung zu kreieren.<sup>70</sup> Basierend auf der Definition des Suchfelds werden die beiden Themen des Gehalts und der Work-Life-Balance behandelt. Aus der Analyse der in den Kapiteln zuvor erarbeiteten Informationen und einem entsprechenden Brainstorming haben sich für jedes der beiden Themen fünf Elemente abgeleitet. Die folgende Aufzählung beschreibt den Inhalt der einzelnen Elemente:

1. Gehaltsmodell: Worauf basiert das Gehalt?
2. Höhe des Gehalts: Wie hoch ist das Gehalt?
3. Überstundenbezahlung: Wie werden die Überstunden vergütet?
4. Gehaltssteigerungen: Wann kommt es zu Gehaltssteigerungen?
5. Qualifikation: Wie wird das Thema der Qualifikation behandelt?
6. Arbeitszeitmodell: Wie sind die Anwesenheitszeiten geregelt?
7. Arbeitsbelastung: Wie stark ist das Personal ausgelastet?
8. Arbeitsort: Wo wird die Arbeit verrichtet?
9. Familienunterstützung: Wie unterstützt das Unternehmen beim Thema Kinderbetreuung?
10. Firmenstandort: In welchem Gebiet liegt der Firmensitz?

Im nächsten Schritt geht es darum, für jedes der zehn erhobenen Elemente alle Möglichkeiten aufzuzeigen. Für diesen Prozess kommt erneut die Kreativtechnik des Brainstormings zum Einsatz. Dadurch können jedem Element bis zu fünf verschiedene Möglichkeiten zugewiesen werden. Das Gehaltsmodell kann einer fixen monatlichen Entlohnung, einer stundenabhängigen Bezahlung, einem leistungsbasierendem Modell oder einer ehrenamtlichen Tätigkeit entsprechen. Die Höhe des Gehalts kann auf dem Mindestmaß des geltenden Kollektivvertrags, einer Überzahlung, einer Unterzahlung, einem Vergleich mit Bezahlungen aus anderen Branchen oder auf einem Vergleich mit anderen Personen im Unternehmen basieren. Im Vergleich zum normalen Gehalt kann eine Überstundenentlohnung ohne zusätzliche Aufschläge, nach einem progressiven Modell je mehr Stunden geleistet wurden, nach einem degressiven Modell basierend auf den geleisteten Stunden oder nach einer fix definierten monatlichen Überstundenpauschale berechnet werden. Entsprechende Gehaltssteigerungen können in einem fix definierten jährlichen Zeitraum, basierend auf der erbrachten Leistung, basierend auf der Dauer der Firmenzugehörigkeit, ohne jegliche Möglichkeit zur Steigerung oder individuell pro Arbeitnehmerin und Arbeitnehmer bestimmt werden. Die nötigen Qualifikationen für eine Tätigkeit können eine Voraussetzung für den Job sein, im Zuge des On-Boarding ausgebildet werden, durch verpflichtende Weiterbildungen erlangt, gar nicht nötig sein oder auf freiwilligen Weiterbildungen beruhen. Das Arbeitszeitmodell variiert zwischen selbst bestimmbaren Arbeitszeiten, definierten Arbeitszeiten, flexiblen Zeiten mit Kernzeit oder einer Vertrauensarbeitszeit, bei der keine Arbeitszeitdokumentation geführt werden muss. Bezogen auf die Arbeitsbelastung kann das Personal

---

<sup>70</sup> Vgl. Schawel/Billing (2018), S. 215 f.

ständig überfordert, unterfordert, durchschnittlich stark gefordert oder abwechselnd stark gefordert sein. Der Arbeitsort unterscheidet sich zwischen dem Büro, dem Home-Office, einem hybriden Modell, einem Co-Working-Space und der Möglichkeit von Workation im Ausland. Die Kinderbetreuung kann von Unternehmen gar nicht, durch eine finanzielle Unterstützung oder durch eine unternehmenseigene Kinderbetreuung gestützt werden. Zu guter Letzt kann der Firmenstandort im Ballungsraum, in der Innenstadt, im Grünen oder im Ausland liegen. Die nachstehende Tabelle 3 zeigt die Darstellung des morphologischen Kastens.

Parameter	Möglichkeit 1	Möglichkeit 2	Möglichkeit 3	Möglichkeit 4	Möglichkeit 5
Gehaltsmodell	fix	basierend auf Stunden	basierend auf Leistung	ehrenamtlich	
Höhe des Gehalts	basierend auf Kollektivvertrag	Überzahlung	Unterzahlung	verglichen mit Branchen	verglichen mit Personen
Überstundenbezahlung	keine Überzahlung	progressiv	degressiv	All-In Vertrag	
Gehaltssteigerungen	jährlich	basierend auf Leistung	basierend auf Zugehörigkeit	keine	individuell bestimmt
Qualifikationen	Voraussetzung für Job	Ausbildung zu Beginn der Arbeit	verpflichtende Weiterbildung	nicht nötig	freiwillige Weiterbildung
Arbeitszeitmodell	frei bestimmbar	Schichtarbeit	flexibel mit Kernzeit	Vertrauensarbeitszeit	
Arbeitsbelastung	überfordert	unterfordert	durchschnittlich	alternierend	
Arbeitsort	Büro	Home-Office	Hybrid	Co-Working-Space	Workation
Familienunterstützung	keine	finanzielle Beihilfe	Firmenkindergarten		
Firmenstandort	Ballungsraum	Innenstadt	im Grünen	Ausland	

Tabelle 3: Aufbau morphologischer Kasten, Quelle: Eigene Darstellung.

In weiterer Folge werden die vielversprechendsten Möglichkeiten miteinander verknüpft und zu einer möglichen Lösung kombiniert. Aus dem Aufbau dieses morphologischen Kastens ergeben sich über 200 mögliche Kombinationen. Die Lösungsfindung stellt einen iterativen Prozess dar, in dem verschiedenste Kombinationen getestet werden. In den nächsten Kapiteln werden die drei für die Problemstellung relevantesten Kombinationen aufgezeigt. Die Auswahl respektive Festlegung der folgenden drei Ergebnisse beruht auf dem in den Kapiteln zuvor behandelten Wissen über die Thematik und die Probleme des Fachkräftemangels. Diese Entscheidung ist mit einer gewissen Subjektivität behaftet, da jede Person für sich die einzelnen Elemente mit einer anderen Wertigkeit gewichtet. Das Modell zielt jedoch darauf ab, ein breitest mögliches Ausmaß an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer damit anzusprechen. Eine genaue Aussage über die Wirksamkeit der entwickelten Lösung wird anhand der empirischen Analyse aufgezeigt.

### 8.4.1 Variante 1 der Kreativtechnik

Das erste Analyseergebnis beruht auf einem leistungsbasierten Gehaltsmodell, auf dem das Gehalt nach verrichteter Leistung und nicht nach getätigter Arbeitsstunden basiert. Das Gehalt wird mit Tätigkeiten über die eigene Branche hinaus verglichen, um mögliche branchenabhängige Gehaltsunterschiede zu vermeiden. Die Überstundenentlohnung erfolgt progressiv, wodurch mehr Überstunden mit höherem Gehalt belohnt werden. Auch die Gehaltssteigerungen basieren auf der erbrachten Leistung im Beruf. Die nötigen Qualifikationen für den Job müssen nicht zur Gänze mitgebracht werden, jedoch gibt es verpflichtende Weiterbildung im Job, um Defizite zu decken. Das Arbeitszeitmodell basiert auf Vertrauensarbeitszeit, was sich mit einem leistungsorientierten Gehaltsmodell gut vereinbaren lässt. Im Job fällt eine alternierende Arbeitsbelastung an. In gewissen Phasen ist die Belastung höher, dafür ist diese zu anderen Zeit auch wieder niedriger. Der Arbeitsort kann hybride gewählt werden, es steht eine tägliche Auswahl zwischen einem Büroplatz und der Tätigkeit im Home-Office zur Auswahl. Das Unternehmen bietet eine finanzielle Beihilfe zur Kinderbetreuung, wodurch der Ort der Kinderbetreuung selbst festgelegt werden kann. Zudem befindet sich der Firmenstandort im Ballungsraum, wodurch dieser sowohl mit öffentlichen Verkehrsmitteln als auch mit dem Auto erreichbar ist. In der folgenden Tabelle 4 ist der morphologische Kasten inklusive der gewählten Möglichkeiten ersichtlich.

Parameter	Möglichkeit 1	Möglichkeit 2	Möglichkeit 3	Möglichkeit 4	Möglichkeit 5
Gehaltsmodell	fix	basierend auf Stunden	basierend auf Leistung	ehrenamtlich	
Höhe des Gehalts	basierend auf Kollektivvertrag	Überzahlung	Unterzahlung	verglichen mit Branchen	verglichen mit Personen
Überstundenbezahlung	keine Überzahlung	progressiv	degressiv	All-In Vertrag	
Gehaltssteigerungen	jährlich	basierend auf Leistung	basierend auf Zugehörigkeit	keine	individuell bestimmt
Qualifikationen	Voraussetzung für Job	Ausbildung zu Beginn der Arbeit	verpflichtende Weiterbildung	nicht nötig	freiwillige Weiterbildung
Arbeitszeitmodell	frei bestimmbar	Schichtarbeit	flexibel mit Kernzeit	Vertrauensarbeitszeit	
Arbeitsbelastung	überfordert	unterfordert	durchschnittlich	alternierend	
Arbeitsort	Büro	Home-Office	Hybrid	Co-Working-Space	Workation
Familienunterstützung	keine	finanzielle Beihilfe	Firmenkindergarten		
Firmenstandort	Ballungsraum	Innenstadt	im Grünen	Ausland	

Tabelle 4: Variante 1 des morphologischen Kastens, Quelle: Eigene Darstellung.

### 8.4.2 Variante 2 der Kreativtechnik

Das zweite Analyseergebnis stützt sich auf eine stundenbasierte Entlohnung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können selbst entscheiden, wie viele Stunden sie arbeiten wollen. Das Grundgehalt der Anstellung liegt über dem Durchschnitt, jedoch handelt es sich um eine degressive Überstundenauszahlung. Je mehr Überstunden geleistet werden, desto geringer ist der Auszahlungsbetrag pro Überstunde. Die Gehaltssteigerung basiert, gleich wie im Analyseergebnis zuvor, auf den erbrachten Leistungen. Auch für den Einstieg in den Job müssen nicht alle nötigen Qualifikationen vorgewiesen werden. Die Aneignung der nötigen Qualifikationen erfolgt im Zuge einer Ausbildung zu Beginn des Jobs. Das Arbeitszeitmodell ist frei bestimmbar, wodurch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst bestimmen können, wann sie ihre Arbeit verrichten möchten. Einzig allein das Thema der Vertrauensarbeitszeit ist in diesem Modell ausgeschlossen, da die Ermittlung des Gehalts auf Stundenbasis erfolgt. Die Arbeitslast ist alternierend stark und bietet dadurch eine gewisse Abwechslung im täglichen Berufsleben. Als Arbeitsort wird das Home-Office gewählt, welches entsprechende Flexibilität bietet. Es gibt keine Unterstützung für Kinderbetreuung, da sich das Personal grundsätzlich nicht an das Unternehmen binden will. Der Standort der Firmen kann auch im Ausland sein, was durch die reine Home-Office Tätigkeit keine Rolle spielt. Die folgende Tabelle 5 zeigt dieses Analyseergebnis im morphologischen Kasten.

Parameter	Möglichkeit 1	Möglichkeit 2	Möglichkeit 3	Möglichkeit 4	Möglichkeit 5
Gehaltsmodell	fix	basierend auf Stunden	basierend auf Leistung	ehrenamtlich	
Höhe des Gehalts	basierend auf Kollektivvertrag	Überzahlung	Unterzahlung	verglichen mit Branchen	verglichen mit Personen
Überstundenbezahlung	keine Überzahlung	progressiv	degressiv	All-In Vertrag	
Gehaltssteigerungen	jährlich	basierend auf Leistung	basierend auf Zugehörigkeit	keine	individuell bestimmt
Qualifikationen	Voraussetzung für Job	Ausbildung zu Beginn der Arbeit	verpflichtende Weiterbildung	nicht nötig	freiwillige Weiterbildung
Arbeitszeitmodell	frei bestimmbar	Schichtarbeit	flexibel mit Kernzeit	Vertrauensarbeitszeit	
Arbeitsbelastung	überfordert	unterfordert	durchschnittlich	alternierend	
Arbeitsort	Büro	Home-Office	Hybrid	Co-Working-Space	Workation
Familienunterstützung	keine	finanzielle Beihilfe	Firmenkindergarten		
Firmenstandort	Ballungsraum	Innenstadt	im Grünen	Ausland	

Tabelle 5: Variante 2 des morphologischen Kastens, Quelle: Eigene Darstellung.



### 8.4.3 Variante 3 der Kreativtechnik

Das dritte Ergebnis der Analyse basiert erneut auf einem leistungsbezogenen Gehaltsmodell. Hierbei wird das grundlegende Gehalt unterbezahlt bzw. verhältnismäßig niedrig angesetzt. Eine Entlohnung unter dem geltenden Kollektiv ist natürlich nicht möglich. Dafür werden die Überstunden in einem progressivem Modell überdurchschnittlich hoch vergütet, um entsprechende Anreize für Mehrarbeit zu schaffen. Auch die Gehaltssteigerungen basieren auf der erbrachten Leistung im Job. Die nötigen Qualifikationen werden durch verpflichtende Weiterbildungen vermittelt, sofern diese noch nicht vorhanden sind. Das Arbeitszeitmodell entspricht der Vertrauensarbeitszeit. Gleich wie im ersten Analyseergebnis lässt sich dieses Verhalten gut mit einer leistungsbezogenen Entlohnung umsetzen. Die Arbeitslast ist alternierend und der Arbeitsort kann hybrid zwischen dem Home-Office und einem Büroarbeitsplatz gewählt werden. Für die Kinderbetreuung bietet das Unternehmen den Familien entsprechende finanzielle Unterstützung an, wodurch die Suche nach einer passenden Kinderbetreuungseinrichtung erleichtert wird. Der Firmenstandort befindet sich im Grünen. Dadurch entkommt das Personal dem stressigem Alltag der Innenstadt, die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln ist jedoch erschwert. Auch die Ergebnisse dieses Analysedurchlaufs sind anhand einer Linie im morphologischen Kasten in der folgenden Tabelle 6 dargestellt.

Parameter	Möglichkeit 1	Möglichkeit 2	Möglichkeit 3	Möglichkeit 4	Möglichkeit 5
Gehaltsmodell	fix	basierend auf Stunden	basierend auf Leistung	ehrenamtlich	
Höhe des Gehalts	basierend auf Kollektivvertrag	Überzahlung	Unterzahlung	verglichen mit Branchen	verglichen mit Personen
Überstundenbezahlung	keine Überzahlung	progressiv	degressiv	All-In Vertrag	
Gehaltssteigerungen	jährlich	basierend auf Leistung	basierend auf Zugehörigkeit	keine	individuell bestimmt
Qualifikationen	Voraussetzung für Job	Ausbildung zu Beginn der Arbeit	verpflichtende Weiterbildung	nicht nötig	freiwillige Weiterbildung
Arbeitszeitmodell	frei bestimmbar	Schichtarbeit	flexibel mit Kernzeit	Vertrauensarbeitszeit	
Arbeitsbelastung	überfordert	unterfordert	durchschnittlich	alternierend	
Arbeitsort	Büro	Home-Office	Hybrid	Co-Working-Space	Workation
Familienunterstützung	keine	finanzielle Beihilfe	Firmenkindergarten		
Firmenstandort	Ballungsraum	Innenstadt	im Grünen	Ausland	

Tabelle 6: Variante 3 des morphologischen Kastens, Quelle: Eigene Darstellung.

## 8.5 Forschungsdesign und Ableitung von Hypothesen

Aus dem durchgeführten Kreativitätsmethoden leiten sich verschiedene Modelle ab, wie die Attraktivität von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern gesteigert werden kann, um dadurch eine Abfederung des Fachkräftemangels für KMU in Österreich herbeizuführen. Aus den gewonnenen Ideen lassen sich eine Vielzahl an Lösungen kreieren. Zu den vielversprechendsten Ideen zählen das in den ersten und dritten Analyseergebnissen dargestellte Modell der leistungsorientierten Entlohnung. In Kombination mit dem Arbeitszeitmodell der Vertrauensarbeitszeit kann ein doppelter Benefit geschaffen werden. Auf der einen Seite wird ein attraktives Gehalt für entsprechende Leistung geboten. Auf der anderen Seite kann eine deutliche Steigerung der Arbeitgeber:innenattraktivität durch die Verbesserung der Work-Life-Balance herbeigeführt werden. Durch den leistungsorientierten Ansatz müssen keine Stunden mehr abgewartet werden bis die Sollarbeitszeit erfüllt ist – nach erfolgreicher Erledigung der Arbeit kann das Privatleben ins Auge gefasst werden. Aus diesem Verhalten leitet sich die erste Hypothese ab. An dieser Stelle gilt es zu erwähnen, dass sich alle Hypothesen auf Start-Up-Unternehmen, die sich derzeit im KMU-Status befinden, mit Sitz in Österreich und der Zielgruppe der Generation Z am Arbeitsmarkt beziehen.

- **Hypothese 1 (H1):**

Wenn Unternehmen ein leistungsorientiertes Entlohnungsmodell mit Vertrauensarbeitszeit bieten, dann steigert sich die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt im Vergleich zu Unternehmen mit konventionellen Entlohnungsmodellen.

Zudem haben die dritten Analyseergebnisse der Ideengenerierung gezeigt, dass die Attraktivität von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern durch die bessere Entlohnung von Überstunden gesteigert wird. Durch dieses Verhalten haben die Angestellten die Möglichkeit, ihr Gehalt variabel respektive je nach geleistetem Arbeitsaufwand aufzubessern. Dadurch haben es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst in der Hand, wie sich die Work-Life-Balance gestaltet. Zudem stellt der Ansatz von Mehrarbeit eine Möglichkeit zur Dämpfung des Fachkräftemangels dar. Sofern die Angestellten eines Unternehmens mehr Arbeit verrichten, wird weniger neues Personal benötigt. Aus diesem Sachverhalt lässt sich folgende Hypothese ableiten.

- **Hypothese 2 (H2):**

Je höher die Entlohnung von Überstunden, desto größer wird der Wille für Mehrarbeit und die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ein Unternehmen.

Des Weiteren hat sich in Kapitel 6.2.5 gezeigt, dass durch eine vollständige Ausübung der Tätigkeiten im Home-Office eine Anstellung in einem Unternehmen attraktiv sein kann, das seinen Sitz in einem anderen Land hat. Im Umkehrschluss kann darauf geschlossen werden, dass sich der potentielle Arbeitsmarkt durch das Angebot von vollumfänglichem Home-Office deutlich erweitert, da auch Arbeitskräfte aus dem Ausland beschäftigt werden können. Die dritte Hypothese leitet sich aus diesem Zusammenhang ab und wird wie folgt beschrieben.

- **Hypothese 3 (H3):**

Eine Beschäftigung in einem Unternehmen mit Sitz außerhalb Österreichs, das den Angestellten die Möglichkeit von 100 Prozent Home-Office bietet, ist attraktiver als eine Anstellung mit voller Büro-Anwesenheit in einem Unternehmen in Österreich.

Das Ursachen-Wirkungs-Prinzip der aufgestellten Hypothesen ist klar ersichtlich. Durch verschiedene Modelle und Methoden wird die Attraktivität von Unternehmen am Arbeitsmarkt gesteigert. Dadurch finden die Unternehmen größeren Zuspruch von Bewerberinnen und Bewerbern, wodurch die Auswirkungen des Fachkräftemangels deutlich abgefedert werden können. Die erhobenen Modelle können nicht in jeder Unternehmensbranche des Landes angewandt werden. Speziell der Start-Up-Sektor kann jedoch gut davon profitieren, da es sich hier oftmals um nötige Fachkräfte in den Bereichen der Entwicklung, der IT oder des Marketings und Vertriebes handelt. Für diese Tätigkeitsbereiche können die erhobenen Modelle relativ einfach in die Unternehmensstruktur eingegliedert werden.

## 9 DARSTELLUNG UND BEWERTUNG GEEIGNETER EMPIRISCHER ANALYSEMETHODEN

### 9.1 Analyse verschiedener Ansätze

Im Zuge des empirischen Forschungsprozesses wird versucht, die menschlichen Verhaltensweisen und Ansichten zu einem konkreten Sachverhalt zu erheben. Als Teil der Sozialforschung gilt die empirische Erhebung als Querschnittsdisziplin für verschiedenste Fachbereiche. Dieser Prozess wird nicht nur in der wissenschaftlichen Forschung, sondern auch in Unternehmen für verschiedenste Zwecke eingesetzt. Der Einsatz reicht vom Bereich der Marktforschung bis hin zur Strategieentwicklung eines Unternehmens. Der empirische Forschungsprozess folgt einer strukturierten Vorgehensweise, um von einem Untersuchungsziel auf eine klare Interpretation und Erkenntnis zu schließen. In dem Forschungsprozess stehen eine Vielzahl an Methoden, Techniken und Werkzeugen zur Verfügung. Je nach konkreter Ausprägung des Prozesses werden unterschiedliche Instrumente eingesetzt. Eine der grundlegendsten Differenzierungen stellt die Unterscheidung in eine qualitative oder quantitative Forschung dar. Für beide Ansätze stehen unterschiedliche Tools zur Verfügung, wobei in speziellen Situationen eine Kombination beider Ansätze durchaus möglich ist. Die nachstehende Abbildung 23 zeigt die grundlegenden Vorgehensweisen des qualitativen und quantitativen Ansatzes im Vergleich. An dieser Stelle wird nicht genauer auf die einzelnen Ansätze und Strategien eingegangen, eine detaillierte Betrachtung wird im weiteren Verlauf der Arbeit dargestellt.<sup>71</sup>

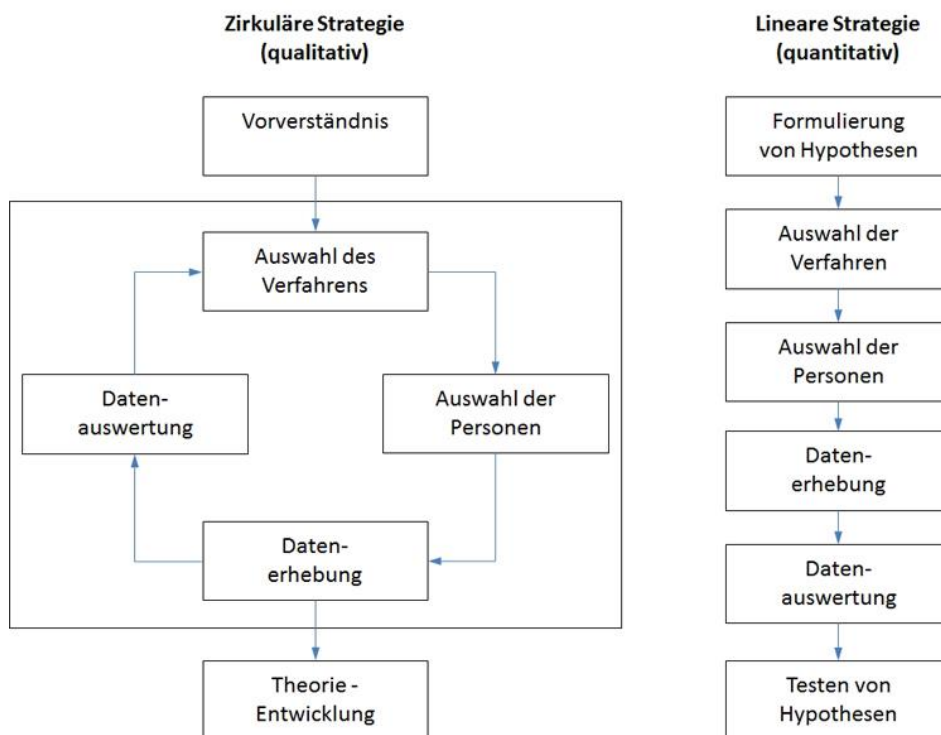


Abbildung 23: Quantitativer und qualitativer Ansatz, Quelle: Hochschule Luzern HSLU (2023), Online-Quelle [19.11.2023]

<sup>71</sup> Vgl. Häder (2019), S. 13 ff.

Anhand der Durchführung des qualitativen Ansatzes werden Daten von einer verhältnismäßig geringen Personenanzahl erhoben. Es wird versucht, die Meinungen und das Wissen von qualifizierten Charakteren zu erheben, um dadurch Rückschlüsse auf oftmals komplexe oder umfangreiche Fragestellungen liefern zu können. Die Erhebung der Daten erfolgt anhand von gesprochenen oder geschriebenen Worten zu verschiedenen Rahmenbedingungen. Zu den am häufigsten eingesetzten qualitativen Forschungsmethoden zählen Interviews mit Expertinnen und Experten, die Bildung von Fokusgruppen, sowie die Durchführung von Fallstudien. Die befragten Personen sind in der Beantwortung der Fragen oder in der Kundgebung der eigenen Meinung in keiner Weise eingeschränkt. Dadurch besteht die Möglichkeit, eine breite Masse an Informationen für ein definiertes Thema zu generieren. Mit Hilfe der qualitativen Forschung ist es möglich, informationsreiche Aussagen und Erkenntnisse zu einer gewissen Problemstellung anhand von wenigen Befragungen treffen zu können. Die spezifischen Meinungen der Befragten lassen sich oftmals jedoch nicht als allgemeine Aussagen einer größeren Personengruppe übersetzen. Im Gegensatz zur qualitativen Forschung arbeitet der quantitative Ansatz mit der Erhebung einer Vielzahl an Daten. Durch die Abbildung möglichst großer Stichproben einer definierten Personengruppe wird versucht, die Meinung einer breiten Masse widerzuspiegeln. Durch die Erreichung einer repräsentativen Stichprobengröße können die Ergebnisse und Erkenntnisse der Forschung für eine gewisse Zielgruppe verallgemeinert werden. Im Zuge der quantitativen Forschungsmethoden ist es von großer Relevanz, geschlossene Fragen zu stellen, da die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse anhand von Methoden der deskriptiven Statistik erfolgt. Die am häufigsten eingesetzte Forschungsmethode zur Erhebung der Daten ist die Befragung anhand einer Umfrage. Gerade durch das Angebot einer Online-Umfrage ist es möglich, eine große Zahl an Probandinnen und Probanden zur Generierung der Analysedaten zu gewinnen. Die Modalität der Befragung muss nicht zwingend digital durchgeführt werden, eine persönliche, telefonische oder schriftliche Befragung ist ebenso möglich. Zudem stehen weitere Forschungsmethoden, wie die Durchführung von diversen Studien oder Experimenten zu Verfügung.<sup>72</sup>

## 9.2 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign bildet die Grundlage respektive Vorgehensweise für den Forschungsprozess dieser Arbeit. Das Ziel dieser Forschung ist es, die in Kapitel 8.5 aufgestellten Hypothesen zu testen. Es soll erhoben werden, ob sich die Attraktivität eines Unternehmens für Personen der Generation Z durch die in der Theorie erhobenen Methoden und Modelle steigert. Um eine repräsentative Aussage treffen zu können, wird der Ansatz einer quantitativen Forschung gewählt. Die folgenden Kapitel gehen auf die einzelnen Schritte des in Kapitel 9.1 erwähnten Forschungsprozesses ein und stellen die klaren Rahmenbedingungen zur Modalität der Datenerhebung sowie der gewählten Zielgruppe dar. Die Daten werden anhand einer Felduntersuchung mittels Umfrage erhoben. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die erhobenen Daten aktuell und für die Zielgruppe als aussagekräftig zu interpretieren sind. Die zu erhebenden Daten leiten sich aus den aufgestellten Hypothesen ab. Im Zuge einer Operationalisierung werden aus den Hypothesen messbare Faktoren abgeleitet. Durch die Umwandlung in messbare Faktoren wird sichergestellt, dass die Ergebnisse der Datenerhebung über Methoden der deskriptiven Statistik

---

<sup>72</sup> Vgl. Qualtrics LLC (2023), Online-Quelle [19.1.2023]

ausgewertet werden können. Zu den eingesetzten statistischen Methoden zählen unter anderem die Darstellung von Histogrammen und die lineare Regressionsanalyse.

Im folgenden Kapitel ist die Durchführung der quantitativen Forschung dieser Arbeit beschrieben. Die einzelnen Unterkapitel entsprechen der Vorgehensweise des quantitativen Forschungsprozesses. Im ersten Kapitel wird die Operationalisierung der Hypothesen durchgeführt, um in weiterer Folge den Fragebogen für die Befragung zu entwickeln. Im nächsten Schritt erfolgt die Festlegung des Stichprobenumfangs, sowie die Ableitung der nötigen Größen der repräsentativen Stichproben. Vor der tatsächlichen Datenerhebung werden Pre-Tests durchgeführt, welche den entwickelten Fragebogen an definierten Zielpersonen testen. Dadurch sollen mögliche Fehler und Unklarheiten in der späteren Erhebung schon vorab beseitigt werden. Im Anschluss an die erfolgreiche Erhebung der Daten erfolgt die Datenaufbereitung, in der fehlerhafte Daten bereinigt werden. Zudem wird die Güte der Daten anhand von verschiedenen Faktoren überprüft und validiert. Danach wird die Auswertung und Analyse der erhobenen Umfragedaten durchgeführt. Dieser Vorgang stellt die Grundlage für die anschließende Interpretation der Ergebnisse dar. Zuletzt werden die Erkenntnisse der Befragungsauswertung herangezogen, um die eingangs aufgestellten Hypothesen zu testen und validieren.

Im Abschluss der Arbeit werden die Erkenntnisse und Ergebnisse der quantitativen Forschung herangezogen, um entsprechende Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. Hierbei liegt der Fokus darauf, welche Methoden und Modelle Start-Ups in der KMU-Phase in Österreich einsetzen können, um dem immer stärker steigenden Fachkräftemangel im eigenen Unternehmen entgegenwirken zu können.

## **10 EMPIRISCHE ANALYSE: BEWERTUNG VON INNOVATIVEN METHODEN GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL**

### **10.1 Operationalisierung**

Damit eine quantitative Befragung und die darauffolgende statistische Auswertung durchgeführt werden können, müssen die aufgestellten Hypothesen in messbare Faktoren umgewandelt werden. Dieser Prozess nennt sich Operationalisierung und folgt einem klaren Schema. Im ersten Schritt wird die Hypothese in mehrere Begriffe gegliedert. Unter einem Begriff ist ein klarer Zustand respektive Sachverhalt zu verstehen. Mit Hilfe eines Begriffes kann ein Vorgang oder eine soziale Verhaltensweise beschrieben werden. Dieser Begriff wird in weiterer Folge in mehrere Dimensionen unterteilt. Über jede Dimension kann der zuvor definierte Begriff beschrieben werden, wobei jede Dimension für sich individuell betrachtet wird und in keinem direkten Zusammenhang mit einer anderen Dimensionen stehen muss. Für jede Dimension liegen in weiterer Folge gewisse Merkmale vor, welche zur Beschreibung der Dimension herangezogen werden. Um noch eine Ebene detaillierter zu werden, können für jedes Merkmal entsprechende Merkmalsausprägungen definiert werden. Hierbei wird zwischen qualitativen und quantitativen Merkmalen unterschieden. Quantitative Merkmale können über konkrete Zahlenwerte erfasst werden. Ein repräsentatives Beispiel eines solchen Merkmals ist die Anzahl an zurückgelegten Kilometern auf dem täglichen Weg in die Arbeit. Im Gegensatz dazu werden qualitative Merkmale zumeist über diverse Skalen erfasst. Die Präferenz einer politischen Partei vor einer Wahl ist ein Beispiel für ein qualitatives Merkmal. Die Ergebnisse einer Befragung mit qualitativen Merkmalen werden in prozentuellen Anteilen zum gesamten Umfrageergebnis gemessen – beispielsweise lautet das Ergebnis, dass 56 Prozent die Partei X wählen würden. Je nach Literaturquelle werden die einzelnen Ebenen der Operationalisierung verschieden bezeichnet. Der inhaltliche Zusammenhang ist jedoch in jedem Modell ident. In dieser Arbeit wird die eben beschriebene Nomenklatur gewählt.<sup>73</sup>

Im Zuge der Operationalisierung werden die drei aufgestellten Hypothesen in die einzelnen Begriffe untergliedert. Im Anschluss daran werden anhand des im Theorieteil erarbeiteten Wissens, sowie der Kreativmethode des Brainstormings verschiedene Dimensionen und die dazugehörigen Merkmale ermittelt. In weiterer Folge dienen die Ergebnisse der Operationalisierung als Basis für die Erstellung des Fragebogens für die Befragung. Die nachstehenden drei Tabellen zeigen die Operationalisierungsergebnisse und stellen die verschiedenen Begriffe, Dimensionen und Merkmale dar. Die detaillierten Merkmalsausprägungen werden im Zuge der Fragebogenerstellung genauer betrachtet. Zudem gilt es zu erwähnen, dass nicht alle Merkmale der Operationalisierung im späteren Fragebogen abgebildet werden. Hierbei würde der Umfang und die Dauer der Befragung zu sehr ausgeprägt werden. Trotz dessen, dass nicht alle Dimensionen respektive Merkmale in der späteren Befragung weiterbehandelt werden, ist die Operationalisierung ein essentieller Schritt, um einen Überblick aller möglichen Zusammenhänge der aufgestellten Hypothesen zu erhalten und die für den Sachverhalt passenden Fragen für die Erhebung entwickeln zu können.

---

<sup>73</sup> Vgl. Raithel (2008), S. 35 ff.

Die nachstehende Tabelle 7 zeigt die Operationalisierung der ersten Hypothese H1.

Hypothese H1		
Begriff	Dimension	Merkmal
leistungsbasierte Entlohnung	Leistungsindikatoren	Projektfortschritt
		abgeschlossene Arbeitspakete
		erbrachte Stunden
		Laufendes Reporting
		Selbstbewertung
	Leistungsüberprüfung	definierte KPI's
		Art der Entlohnung
		Stundensatz
		Prämie / Bonus
		Pauschale
Vertrauensarbeitszeit	Zeiterfassung	eigene Mitschrift
		gar nicht
		Arbeitszeit
	Arbeitszeit	beliebig
		Kernarbeitszeiten
		Mindestarbeitszeit
Attraktivität von Unternehmen	Gehalt	Höhe
		Verbesserung
		Benefits
		Anzahl / Umfang
		Vergleich zu anderen Unternehmen
	sicherer Arbeitsplatz	Nutzen der Benefits
		Jobgarantie
		Erfolg des Unternehmens
		angenehme Arbeitsatmosphäre
		Umgang mit Kolleg:innen
Work-Life-Balance	Einrichtung / Ausstattung	
	Home-Office Möglichkeit	
	Verbindung von Familie&Kinder mit Beruf	
	Flexibilität im Job	

Tabelle 7: Operationalisierung Hypothese H1, Quelle: Eigene Darstellung.

Die nachstehende Tabelle 8 zeigt die Operationalisierung der zweiten Hypothese H2.

Hypothese H2			
Begriff	Dimension	Merkmal	
Entlohnung von Überstunden	Art der Entlohnung	Prämie / Bonus	
		progressiver Zeitausgleich	
		alternative Entlohnung	
	Höhe der Entlohnung	progressiv zum Gehalt	
		degressiv zum Gehalt	
Wille für Mehrarbeit	Leistungsbereitschaft	dauernd	
		ausnahmsweise	
		nie	
	Höhe / Anzahl der Mehrarbeit	über gesetzlichem Rahmen	
		Prozentsatz über Durchschnittsarbeitszeit	
		definierte Anzahl an Stunden	
		Motivation	
	Bindung an Unternehmen	Anreize aus Mitarbeiter:innen-Sicht	Karrierechancen
			sicherer Job
			Verbesserung des Gehalts
Indikatoren für erfolgreiche Umsetzung		Arbeitgeber:innen-Attraktivität	
		Sicherheit im Job	
		Gehalt	
		zufriedene Mitarbeiter:innen	
		gutes Arbeitsklima	
		Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten	
		langjährige Mitarbeiter	
Benefits für Unternehmen	Steigerung der Produktivität		
	geringere Kosten im Personalwesen		
	geringe Fluktuationsrate		

Tabelle 8: Operationalisierung Hypothese H2, Quelle: Eigene Darstellung.



Die nachstehende Tabelle 9 zeigt die Operationalisierung der dritten Hypothese H3.

Hypothese H3			
Begriff	Dimension	Merkmal	
Beschäftigung in Firma mit Sitz außerhalb AT	Struktur des Unternehmens	Kolleg:innen in AT	
		Verteilung der Standorte	
		Firmensprache	
	Kommunikation mit Vorgesetzten	regelmäßige face2face Meetings	
		Video-Konferenzen	
		kein Kontakt	
		Entlohnung	
	Anstellung mit voller Büro Anwesenheit	Strukturen in Unternehmen	Höhe des Gehalts
			Währung der Entlohnung
			Rechtliche Rahmenbedingungen
Arbeitsweg		Ablehnung von Home-Office	
		definierte Bereiche mit voller Anwesenheit	
		Grundeinstellung zu NewWork	
Arbeitsklima	Arbeitsweg	einfache/schnelle Erreichbarkeit mit Auto	
		erschwerliche Anreise	
	Arbeitsklima	Öffi-Anbindung gegeben	
		Stimmung der Kollegen	
		Ausstattung des Büros	
		Wunsch nach Home-Office	

Tabelle 9: Operationalisierung Hypothese H3, Quelle: Eigene Darstellung.

## 10.2 Fragebogenentwicklung

Die quantitative Erhebung dieser Arbeit erfolgt über eine Befragung. Im Zuge der Fragebogenentwicklung werden der Inhalt und die Art der Befragung gestaltet. Es handelt sich hierbei um einen standardisierten Fragebogen, der für jede Teilnehmerin bzw. für jeden Teilnehmer der Befragung gleich aufgebaut ist. Durch dieses Verhalten können die späteren Ergebnisse direkt miteinander verglichen und zu einem gewissen Teil verallgemeinert werden. Die Befragung erfolgt über Einzelpersonen, die an einer Online-Umfrage teilnehmen. Dieses Verfahren bietet die Möglichkeit, in relativ kurzer Zeit eine breite Masse an Personen zu erreichen. Zudem stellt die Durchführungsmodalität der Online-Befragung den state-of-the-art für die zu erreichende Zielgruppe der Generation Z dar. Da der Durchführungsaufwand so gering wie möglich gehalten werden kann, steigert sich die Wahrscheinlichkeit, dass eine größere Menge an Personen an der Umfrage teilnimmt. Weiters steht eine breite Palette an Tools zur Verfügung, über welche eine Online-Befragung durchgeführt werden kann. Die Gestaltung eines Fragebogens ist oftmals nicht so trivial, wie es auf den ersten Blick erscheint. Der Aufbau und Inhalt müssen gut durchdacht werden, um die gewünschten Ergebnisse von den befragten Personen zu erheben.<sup>74</sup>

Zu den wichtigsten Aspekten im Aufbau eines Fragebogens zählen die Art und die Intention der einzelnen Fragen. Grundlegend wird im Aufbau von Fragen zwischen offenen, halboffenen und geschlossenen Fragen unterschieden. Bei offenen Fragen besteht für die befragte Person die Möglichkeit, eine beliebige Antwort auf eine Frage zu geben. Im Vergleich dazu werden die Antwortmöglichkeiten bei einer geschlossenen Frage vorab definiert und vorgegeben. Hierbei kann die bzw. der Befragte ausschließlich zwischen vorhandenen Antwortmöglichkeiten wählen. Ein Kompromiss dieser beiden Formulierungsarten stellen die sogenannten halboffenen Fragen dar. Für eine halboffene Frage stehen, gleich wie bei einer

<sup>74</sup> Vgl. Kuß/Wildner/Kreis (2014), S. 115 ff.

geschlossenen Frage, definierte Antworten zur Verfügung. Zudem gibt es in der selben Frage jedoch auch die Möglichkeit, anstatt der vorgegebenen Variante eine eigene Antwort zu verfassen. Jede Art der Fragestellung birgt gewisse Vor- und Nachteile. Im Zuge einer quantitativen Befragung im Kontext dieser Arbeit wird die Formulierung von geschlossenen Fragen bevorzugt. Wie schon im Absatz zuvor erwähnt, können die Antworten auf geschlossene Fragen von verschiedenen Personen sehr gut miteinander verglichen und analysiert werden. Zudem ist die Beantwortung für die befragten Personen mit deutlich weniger Aufwand verbunden. Gerade in einer quantitativen Befragung, in der eine größtmögliche Zielgruppe erreicht werden soll, ist dieses Verhalten von großer Relevanz. Zumeist werden geschlossene Fragen anhand einer Skala definiert. Hierbei handelt es sich um eine Abfrage, in der zwischen einer definierten Anzahl an Auswahlmöglichkeiten von „trifft sehr zu“ bis „trifft gar nicht zu“ gewählt werden kann. Auf die Frage, ob eine Skala mit ungerader Anzahl an Skalenpunkten eine Tendenz zur Auswahl der neutralen Auswahlmöglichkeit in der Mitte der Skala hervorruft, gibt es keine eindeutige Antwort. Eine weitere Unterscheidung wird in der Formulierung von direkten und indirekten Fragen getroffen. Anhand einer direkten Frage wird versucht, dass sich die befragte Person selbst in die Lage der Fragestellung versetzen muss. Im Gegensatz dazu wird im Zuge einer indirekten Frage versucht, die Befragte bzw. den Befragten um die Meinung als außenstehende Person zu bitten. In gewissen Situationen, vor allem wenn es sich um sensible Themen handelt, kann ein größerer Befragungserfolg erzielt werden, wenn indirekte Fragen gestellt werden. In dieser Masterarbeit werden jedoch direkte Fragen gestellt, da die Probandinnen und Probanden sich bestmöglich in die Lage versetzen und daraus die Fragen beantworten sollen. Zu gewissen Zeitpunkten der Umfrage können auch Kontroll- oder Filterfragen eingesetzt werden. Anhand von Kontrollfragen werden an definierten Stellen Fragen eingebaut, die in einer ähnlichen Form zu einem früheren Zeitpunkt schon gestellt wurden. Diese Fragen verfolgen den Zweck zu kontrollieren, ob die befragte Person alle Fragen sorgfältig beantwortet oder die Umfrage einfach nur in schnellem Tempo durchführt, ohne dabei auf inhaltliche Relevanz zu achten. Im Vergleich dazu werden Filterfragen verwendet, um auf bestimmte Eigenschaften der Befragten einzugehen und die Umfrage zu einem gewissen Teil individuell zu gestalten. Je nachdem, was das Ergebnis einer speziellen Filterfrage ist, werden definierte Folgefragen gestellt oder ausgeblendet. Als Grundregel für die Formulierung von Fragen kann definiert werden, dass diese immer klar, simpel und so prägnant wie möglich definiert werden sollen. Es ist von geringer Sinnhaftigkeit, eine Fragestellung hochkomplex auszuformulieren, da diese von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern möglicherweise nicht verstanden wird oder das Verstehen der Frage mit zusätzlichem Aufwand verbunden ist. Dieser Sachverhalt würde dazu führen, dass die Fragen fälschlich oder gar nicht beantwortet werden.<sup>75</sup>

Ein für die Erstellung der Fragestellungen relevanter Aspekt sind die verschiedenen Ausprägungen der Skala, die aus geschlossenen Fragen resultieren. Je nachdem wie eine Frage gestellt wird, kommt eine andere Skala zum Einsatz. Die Auswahl der Skala hat nicht nur in der Erstellung, sondern auch später in der Auswertung der Umfrage einen gewissen Einfluss. Die simpelste Art einer Skala ist die sogenannte Nominalskala. Hierbei ist jede mögliche Antwort ein Individuum, ohne direkten Zusammenhang zu anderen Möglichkeiten. Sollten die einzelnen Elemente in Verbindung zueinander stehen, so wird von einer

---

<sup>75</sup> Vgl. Raithel (2008), S. 67 ff.

Ordinalskala gesprochen. Die Intervallskala stellt die einzelnen Antwortmöglichkeiten anhand eines definierten Niveaus miteinander in Verbindung. Zwischen den einzelnen Skalenpunkten liegt ein festgelegter Abstand, wodurch die Antworten im Zuge der Auswertung miteinander verglichen werden können. Die vierte Variante stellt die Ratio- oder Verhältnisskala dar. Diese Skala definiert sich durch die selben Eigenschaften wie die Intervallskala, jedoch mit dem Unterschied, dass die Werte dieser Skala von einem gemeinsamen Nullpunkt ausgehen. Dadurch wird in der späteren Auswertung die Möglichkeit geschaffen, verschiedene Ergebnisse in ein Verhältnis zueinander zu setzen.<sup>76</sup>

Im Zuge des Aufbaus des Fragebogens ist darauf zu achten, dass die Befragung entsprechend gut gegliedert ist. Der Fragebogen dieser Arbeit ist in fünf Gruppen unterteilt. Die Befragung startet mit allgemeinen Informationen zur Masterarbeit und den darauffolgenden Fragen. Die zweite Gruppe führt zum Thema hin und deckt soziodemografische Informationen der Befragten ab. Danach folgen drei weitere Gruppen. Jede dieser Gruppen befasst sich mit den Fragestellungen zu einer einzelnen Hypothese. Die folgenden Unterkapitel gehen genauer auf die verschiedenen Gruppen des Fragebogens ein. Ebenso soll im Aufbau des Fragebogens darauf geachtet werden, dass eine gewisse Spannung aufrecht gehalten wird. Zumeist senkt sich die Aufmerksamkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gegen Ende der Befragung. Hierbei ist darauf zu achten, dass der letzte Teil der Umfrage nicht zu umfangreich gestaltet wird. Auch die Anordnung der Fragen innerhalb des Fragebogens ist von Relevanz. Die Fragen sollen von einer recht allgemeinen Perspektive aus zu einem detaillierten Thema hinführen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die teilnehmenden Personen mit der initialen Fragestellung überfordert sind.<sup>77</sup>

### **10.2.1 Einleitung, Warm-Up und Abschluss**

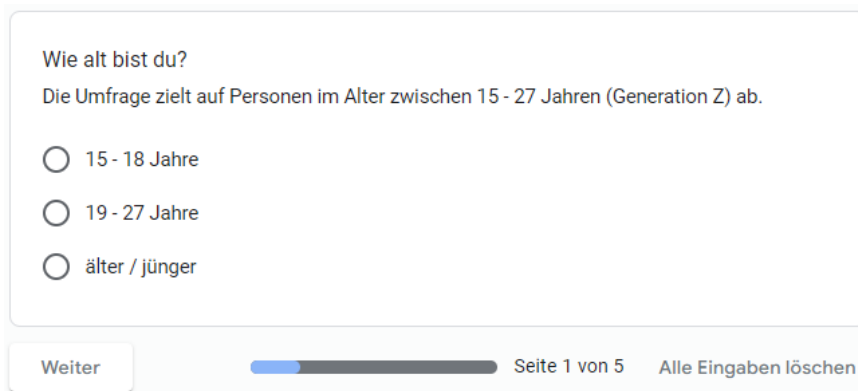
Auf der ersten Seite der Umfrage ist eine Einleitung zu finden, welche die Teilnehmerinnen und Teilnehmer direkt anspricht und grundlegende Informationen zur Umfrage gibt. Zu diesen Informationen zählen eine allgemeine Beschreibung der Thematik des Fachkräftemangels und die Auskunft, dass die Umfrage im Zuge einer Masterarbeit an der FH CAMPUS 02 im Masterstudiengang Innovationsmanagement durchgeführt wird. Des Weiteren wird die Abschätzung der Durchführungsdauer von 5 Minuten bekannt gegeben und es folgt der Hinweis, dass die Daten der Umfrage anonymisiert und vertraulich behandelt werden. Zudem sind die Kontaktdaten des Verfassers der Umfrage hinterlegt, falls eine befragte Person Rückfragen hat oder Kontakt aufnehmen möchte. Da sich die Umfrage auf Personen der Generation Z fokussiert, wird im ersten Block der Umfrage das Alter der Teilnehmenden erhoben. Das hat den Grund, dass Personen die nicht zwischen 15 und 27 Jahre alt sind und deshalb nicht der Generation Z zuzuordnen sind, die Umfrage frühzeitig beenden können, da die Antworten dieser Personen keine weitere Relevanz für diese Arbeit haben. Wie in Abbildung 24 dargestellt, wird in der Abfrage eine weitere Unterscheidung zwischen den Altersgruppen zwischen 15 bis 18 Jahren und 19 bis 27 Jahren getroffen. In Österreich ist eine Person erst ab dem 18. Lebensjahr volljährig respektive voll geschäftsfähig. Für die weitere Auswertung der Umfrageergebnisse besteht das Interesse, die Meinungen und Zugänge dieser beiden Altersgruppen zu vergleichen. Am Ende der Umfrage ist eine Fortschrittsanzeige abgebildet, in der zu

---

<sup>76</sup> Vgl. Hollenberg (2016), S. 18 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Raithel (2008), S. 75 f.

sehen ist, in welchem Block der Befragung sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gerade befinden. Dadurch wird versucht, die Aufmerksamkeit vor allem gegen Ende der Umfrage weiterhin hoch zu halten, da über die Fortschrittsanzeige erkennbar ist, dass ein Ende in Sicht ist.



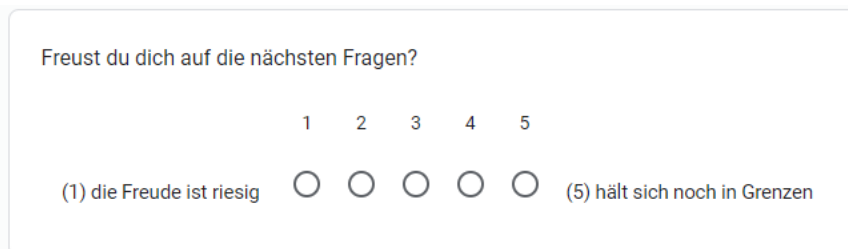
Wie alt bist du?  
Die Umfrage zielt auf Personen im Alter zwischen 15 - 27 Jahren (Generation Z) ab.

15 - 18 Jahre  
 19 - 27 Jahre  
 älter / jünger

Weiter  Seite 1 von 5 [Alle Eingaben löschen](#)

Abbildung 24: Befragung Altersabfrage, Quelle: Eigene Darstellung.

Im zweiten Block folgt ein Warm-Up, das soziodemografische Fragen abdeckt und das Gefühl der Durchführung einer Umfrage für die teilnehmenden Personen weckt. Zu den Basisinformationen zählen die Fragen nach dem Geschlecht, dem höchsten Bildungsabschluss sowie dem derzeitigen Erwerbsstatus. Oftmals ist in der Literatur beschrieben, dass diese Frage am Ende der Umfrage behandelt werden sollen, um die sinkende Aufmerksamkeitsspanne gegen Ende der Befragung mit trivialen Fragen zu decken. Im Fragebogen dieser Arbeit werden die soziodemografischen Daten jedoch bewusst zu Beginn abgerufen, um dadurch einen sanften Einstieg in die Umfrage zu ermöglichen und die befragte Person zum Thema hinzuführen. Zudem wird am Ende des zweiten Blocks eine Ice Breaker Frage gestellt. Durch die Abfrage, wie sehr sich die Teilnehmenden schon auf die weiteren Fragen freuen wird indiziert, dass nun die fachspezifischen Fragen starten. Die nachstehende Abbildung 25 zeigt den Aufbau und die Antwortmöglichkeiten dieser Frage.



Freust du dich auf die nächsten Fragen?

1 2 3 4 5

(1) die Freude ist riesig      (5) hält sich noch in Grenzen

Abbildung 25: Befragung Ice Breaker, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Anschluss an das Warm-Up folgen die drei fachspezifischen Blöcke, die in den folgenden Kapiteln detaillierter beschrieben werden. Nach dem erfolgreichen Absenden der Umfrageergebnisse in der letzten Fragegruppe wird eine kurze Nachricht angezeigt, in der sich für die Teilnahme an der Umfrage und der damit verbundenen Unterstützung an der Masterarbeit bedankt wird. Sofern eine Person an den Ergebnissen der Umfrage interessiert ist, wird die Möglichkeit angeboten, diese nach Abschluss der Arbeit per Mail zu erhalten. Hierfür muss lediglich Kontakt mit dem Verfasser über die angegebenen Kontaktdaten aufgenommen werden.

## 10.2.2 Fragenentwicklung H1: Moderne Entlohnungsmodelle

Jeder der drei Hauptteile behandelt eine der aufgestellten Hypothesen. Für die Entwicklung der Fragestellungen werden die hinuntergebrochenen Merkmale der Operationalisierung aus Kapitel 10.1 herangezogen. Dieser Block wird über eine Item-Batterie eingeleitet, in der nach der Attraktivität eines Unternehmens anhand von sechs Faktoren gefragt wird. Jedem Faktor kann einer von fünf möglichen Skalenwerten zwischen „sehr wichtig“ und „nicht relevant“ zugewiesen werden. Die folgende Abbildung 26 zeigt diese Item-Batterie. Im Anschluss daran folgen die Fragen nach der potentiellen Nutzung von Vertrauensarbeitszeit, der Attraktivitätssteigerung eines Unternehmens durch das Angebot von Vertrauensarbeitszeit und dem Wunsch nach leistungsbasierter Entlohnung. Diese Fragestellungen werden über eine Ordinalskala, in der zwischen den Werten eins bis fünf gewählt werden kann, beschrieben. Hierbei wird das Prinzip des 5-star-rating angewandt, wodurch das positivste Ergebnis „auf jeden Fall“ dem Wert fünf entspricht. Dieses Prinzip wird für alle Ordinalskalen mit einer Wertung von eins bis fünf angewandt.

Moderne Entlohnungsmodelle

Was macht ein Unternehmen für dich attraktiv?  
(Tipp: Smartphone im Querformat halten)

	sehr wichtig	wichtig	neutral	unwichtig	nicht relevant
Höhe des Gehalts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzahl an Benefits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobgarantie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gutes Arbeitsklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
passende Work-Life-Balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Image des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 26: Befragung Item-Batterie H1, Quelle: Eigene Darstellung.

In der nächsten Frage wird die bevorzugte Art der Leistungsmessung einer leistungsbasierter Entlohnung anhand einer Nominalskala mit drei verschiedenen Antwortmöglichkeiten abgefragt. Am Ende dieses Blocks folgen zwei weitere Ordinalskalen. In der ersten Frage wird, gleich wie mit dem Thema Vertrauensarbeitszeit zuvor, abgefragt, ob die Attraktivität eines Unternehmens durch das Angebot von leistungsorientierter Entlohnung steigt. Die zweite und letzte Frage dieser Gruppe stellt eine Kombination der vorherigen Fragen dar und ist in der nachstehenden Abbildung 27 ersichtlich. Zudem ist in der Abbildung das zuvor beschriebene Prinzip der Ordinalskalen mit dem Wertebereich zwischen eins und fünf zu sehen.

Würdest du die Kombination einer leistungs-basierten Entlohnung mit Vertrauensarbeitszeit einem herkömmlichen Gehalts- bzw. Stundenmodell vorziehen?

1      2      3      4      5

(1) überhaupt nicht                        (5) auf jeden Fall

Abbildung 27: Befragung Kombination H1, Quelle: Eigene Darstellung.

### 10.2.3 Fragenentwicklung H2: Attraktivität von Überstunden und Mehrleistung

Der zweite Block des Hauptteils handelt von der Attraktivität von Überstunden und Mehrleistung im Berufsleben. Die ersten beiden Fragen befassen sich damit, ob Überstunden höher entlohnt werden sollen und ob die befragte Person aktuell bereit dazu ist, Überstunden zu leisten. Diese zwei Fragen werden im gebrauchten Schema der Ordinalskalen dargestellt. Im Anschluss daran folgt eine Item-Batterie, in welcher auf die Ursache der Motivation für Überstunden eingegangen wird. Wie in der kommenden Abbildung 28 ersichtlich, werden vier verschiedene Aspekte betrachtet.

Was ist deine Motivation für Überstunden?  
(Tipp: Smartphone im Querformat halten)

	trifft zu	trifft eher zu	neutral	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Karrierechancen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung des Gehalts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angst um den Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freude am Job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 28: Befragung Item-Batterie H2, Quelle: Eigene Darstellung.

Danach folgt eine weitere Ordinalskala, welche die Frage behandelt, ob der Wille für Überstunden durch eine höhere Überstundenentlohnung steigt. Zudem wird sich mit der Frage, wie eine positive Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ein Unternehmen erkennbar ist, auseinander gesetzt. Hierfür wird eine Item-Batterie eingesetzt, welche die Aspekte eines guten Betriebsklimas, zufriedener Angestellter, einer regen Teilnahme an Firmenevents und der Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten in Betracht zieht. Jedem Aspekt wird einer von fünf definierten Skalenpunkten zwischen „trifft zu“ und „trifft nicht zu“ zugewiesen. Die letzte Frage dieses Blocks ist erneut eine Kombination aus den bisherigen Fragen. Anhand einer Ordinalskala wird festgestellt, ob sich die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ein Unternehmen durch die höhere Entlohnung von Überstunden steigert. Diese Frage ist in der folgenden Abbildung 29 dargestellt.

Steigert sich deine Bindung an ein Unternehmen durch eine höhere Entlohnung von Überstunden?

1      2      3      4      5

(1) überhaupt nicht                        (5) auf jeden Fall

Abbildung 29: Befragung Kombination H2, Quelle: Eigene Darstellung.

### 10.2.4 Fragenentwicklung H3: Arbeitsplatz überall

Der letzte Block des Fragebogens beschäftigt sich mit dem Thema des Arbeitsplatzes. Dieser Block umfasst weniger Fragen, weshalb die Positionierung am Ende der Umfrage passend ist. Zu Beginn dieses Blocks wird gefragt, wie viele Tage Home-Office aus Sicht der befragten Person optimal wären. Hierbei kann eine Antwort zwischen einem und fünf Tagen abgegeben werden. Anschließend folgt eine Item-Batterie, welche sich mit den Gründen für die Nutzung von Home-Office auseinandersetzt. Der Fokus liegt darauf, dass die Frage aus Sicht der an der Befragung teilnehmenden Person beantwortet wird. Um diesen Sachverhalt zu gewährleisten, wird die Formulierung einer direkten Frage gewählt. In dieser Fragestellung werden insgesamt fünf Aspekte betrachtet, die jeweils mit einem definierten Skalenspunkt zwischen „trifft zu“ und „trifft nicht zu“ beantwortet werden. Diese Item-Batterie ist in der folgenden Abbildung 30 dargestellt und ermöglicht einen detaillierten Einblick in die Frage.

Was sind Gründe dafür, dass du Home Office nutzt?  
(Tipp: Smartphone im Querformat halten)

	trifft zu	trifft eher zu	neutral	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
ich spare mir den Weg zur Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ich kann 100% meiner Tätigkeiten zuhause ausüben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ich habe eine bessere Work-Life-Balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ich bin produktiver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ich spare mir diverse Kosten / Ausgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 30: Befragung Item-Batterie H3, Quelle: Eigene Darstellung.

Die vorletzte Frage dieses Blocks beschäftigt sich damit, ob das arbeitgebende Unternehmen einen Firmensitz in Österreich haben muss. Diese Frage wird über das angewandte Schema der Ordinalskala abgedeckt. Der Abschluss dieses Fragenblocks und somit des gesamten Fragebogens erfolgt durch die Frage, ob die befragte Person in der Extremsituation volle Büroanwesenheit oder durchgehendes Home-Office bevorzugen würden. Diese Frage wird über eine Nominalskala, in der die beiden eben genannten Möglichkeiten zur Auswahl stehen, abgebildet.

### 10.3 Stichprobenbildung

Die Erhebung der Daten für die Umfrage erfolgt an definierten Probandinnen und Probanden. Um ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten, wird eine konkrete Zielgruppe der Arbeit, die sogenannten Grundgesamtheit, festgelegt. Die Befragung dieser Arbeit richtet sich an Personen der Generation Z in Österreich. Hierbei handelt es sich um Menschen, die zwischen den Jahrgängen 1996 und 2010 geboren wurden. Aufgrund der Tatsache, dass Personen in Österreich frühestens mit 15 Jahren in einen Lehrberuf einsteigen können, werden für die Umfrage ausschließlich Personen in Betracht gezogen, die im Jahr 2008 oder früher geboren wurden. Basierend auf aktuellen Daten beläuft sich die Grundgesamtheit dieser Personengruppe auf rund 1.296.000 Personen, wobei eine nahezu gleichmäßige Verteilung zwischen dem männlichen und weiblichen Geschlecht vorliegt.<sup>78</sup>

Ein hundertprozentig korrektes Umfrageergebnis kann dann erzielt werden, wenn jede Person der definierten Grundgesamtheit befragt wird. Da der Aufwand einer solchen Befragung zu hoch respektive mit den verfügbaren Mitteln vermutlich nicht möglich ist, arbeiten Forscherinnen und Forscher mit Stichproben, die eine repräsentative Menge der Grundgesamtheit abbilden. In der Bildung dieser Stichprobe sind zwei grundlegende Faktoren zu beachten. Zum einen die korrekte Auswahl der Probandinnen und Probanden für die Umfrage, zum anderen die Größe der Stichprobe, die ein repräsentatives Ergebnis abbilden soll. Für die Auswahl der zu befragenden Personen stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Grundlegend wird zwischen einer zufallsorientierten und einer nicht zufallsorientierten Auswahl unterschieden. Die zufallsorientierte Variante definiert sich dadurch, dass die Stichproben nach einem Zufälligkeitsprinzip aus der vollen Grundgesamtheit gezogen werden. Das bedeutet, dass in diesem Verfahren die gesamte Zielgruppe ohne weitere Unterteilung betrachtet wird. Im Gegensatz dazu wird im Zuge der nicht zufallsorientierten Auswahl lediglich ein Teil der Grundgesamtheit betrachtet, der gewisse Charakteristiken aufweist. Für jede der beiden Verfahren liegen verschiedene anwendbare Methoden vor. Die zufallsorientierte Auswahl kann über eine einfache Zufallsauswahl, eine geschichtete Auswahl, eine Klumpenauswahl oder ein mehrstufiges Auswahlverfahren erfolgen. Über die einfache Auswahl werden nach dem Glücksspielprinzip zufällige Stichproben aus der gesamten Zielgruppe gezogen. Die geschichtete Auswahl charakterisiert sich dadurch, dass die Zielgruppe in verschiedene Gruppen unterteilt wird und eine vorab definierte Quote an Stichproben aus jeder einzelnen Gruppe herangezogen wird. Die Klumpenauswahl entspricht grundlegend dem Prinzip der einfachen Auswahl, jedoch wird hierbei die Menge der Grundgesamtheit durch die Bildung von Klumpen reduziert. Die Zielgruppe wird in mehrere Klumpen unterteilt, wobei jeder Klumpen dieselben Merkmale der Grundgesamtheit vorweist. Im Anschluss

---

<sup>78</sup> Vgl. Statista 10 (2023), Online-Quelle [11.11.2023]



wird ein Personen-Klumpen ausgewählt, der für die Durchführung der Umfrage betrachtet wird. Anhand des mehrstufigen Auswahlverfahrens werden die Methoden der geschichteten Auswahl und der Klumpenauswahl kombiniert. Dieses Verfahren zeichnet sich dadurch aus, dass im ersten Schritt eine Unterteilung in Klumpen erfolgt. In der zweiten Stufe wird auf entsprechende Merkmale der auszuwählenden Personen geachtet und definierte Stichproben aus jedem der erstellten Klumpen gezogen. Im Gegensatz zu den eben beschriebenen Methoden erfolgt die nicht zufallsorientierte Auswahl über die Quotenauswahl, die typische Auswahl oder die Konzentrationsauswahl. In der Durchführung der Quotenauswahl liegen detaillierte Informationen zur Grundgesamtheit vor. Je nach Umfrage werden vorab definierte Quoten an bestimmten Merkmalen eingehalten. Vor Beginn der Befragung ist beispielsweise schon bekannt, wie viele Männer und wie viele Frauen befragt werden müssen. Im Zuge der typischen Auswahl wird die Grundgesamtheit auf jene Personen eingeschränkt, bei denen eine gewisse Verhaltensweise beobachtet werden kann. In einer Erhebung des Konsumverhaltens würde diese Einschränkung beispielsweise auf Personen mit bestimmtem Kaufverhalten getroffen werden. Im Verfahren der konzentrierten Auswahl werden jene Personen betrachtet, die eine sehr hohe Repräsentativität für die Umfrage mit sich bringen. Beispielsweise kann es sich hierbei um ein definiertes Segment an Kundinnen und Kunden handeln. Jede Methode birgt gewisse Vor- und Nachteile. Im Zuge dieser Arbeit wird eine einfache Zufallsauswahl durchgeführt, um repräsentative Ergebnisse zu generieren. Es ist von großer Relevanz, dass verschiedenste Personen aus der Zielgruppe angesprochen werden. Dadurch werden andere Auswahlverfahren, welche lediglich einen Teil der Grundgesamtheit betrachten, für diese Arbeit ausgeschlossen. Es wird in weiterer Folge jedoch darauf Acht gegeben, dass die verschiedenen Zielgruppen erreicht werden. Hierfür werden gewisse Ansätze einer geschichteten Auswahl eingesetzt. Die folgende Abbildung 31 zeigt eine Übersicht der möglichen Auswahlverfahren von Stichproben.<sup>79</sup>

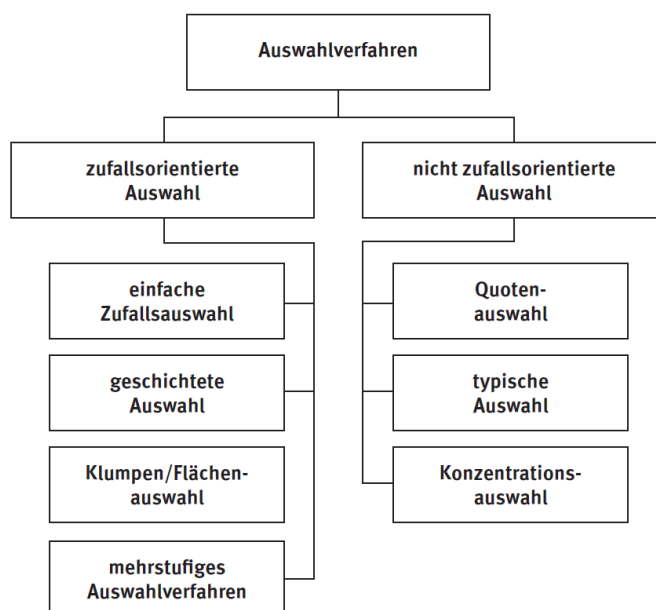


Abbildung 31: Stichprobenauswahl, Quelle: Koch/Riedmüller (2021), S. 29.

<sup>79</sup> Vgl. Koch/Riedmüller (2021), S. 28 ff.

Damit ein repräsentatives Ergebnis der Befragung vorliegt, muss eine gewisse Anzahl an Umfragen durchgeführt werden. Die Anzahl dieser Stichproben nennt sich Stichprobenumfang und basiert auf statistischen Kennzahlen. Grundsätzlich wird aus der maximal zulässigen Irrtumswahrscheinlichkeit ein Konfidenzniveau definiert. Zudem wird eine gewisse Fehlerquote in der Befragung berücksichtigt. Ein weiterer Faktor der in die Berechnung des Stichprobenumfangs miteinfließt, ist der Prozentsatz an Teilnehmerinnen und Teilnehmern, welche die zu erhebenden Merkmale erfüllen. Dieser Wert wird auch als Standardabweichung bezeichnet. Die nachstehende Gleichung 10.1 zeigt die mathematische Formel zur Berechnung der Stichprobengröße.<sup>80</sup>

$$n = \frac{t^2 * N * p * (1-p)}{t^2 * p * (1-p) + d^2 * (N-1)} \quad (10.1)$$

$n / 1$	Stichprobenumfang
$N / 1$	Grundgesamtheit
$t / 1$	Sicherheitsfaktor
$d / \%$	Stichprobenfehler
$p / \%$	Standardabweichung

Anhand der Gleichung 10.1 wird der repräsentative Stichprobenumfang der Befragung ermittelt. Die Grundgesamtheit entspricht der in diesem Kapitel zuvor ermittelten österreichischen Population, die im Alter zwischen 15 und 27 Jahren liegt. Zu dieser Personengruppe zählen rund 1.290.000 Menschen. Der Sicherheitsfaktor basiert auf dem gewähltem Konfidenzniveau. Basierend auf Empfehlungen in der Literatur wird eine Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf Prozent und ein daraus resultierendes Konfidenzintervall von 95 Prozent gewählt. Daraus resultiert ein Sicherheitsfaktor von 1,96. Der kalkulierte Stichprobenfehler und die gewählte Standardabweichung basieren ebenso auf Empfehlungen der entsprechenden Fachliteratur. Um ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten, wird ein Stichprobenfehler von fünf Prozent berücksichtigt. Für die Standardabweichung wird der schlechtest mögliche Fall von 50 Prozent angenommen. Aus der Gleichung 10.1 ergibt sich ein Stichprobenumfang von 384 nötigen Befragungsergebnissen.<sup>81</sup>

## 10.4 Pre-Tests

Bevor die Ergebnisse der Umfrage anhand der Zielgruppe erhoben werden, wird der entwickelte Fragebogen evaluiert. Dieser Vorgang nennt sich Pre-Test und verfolgt das Ziel, mögliche Unklarheiten oder Fehler im Vorhinein abzufangen. Im Zuge dieser Tests werden gezielt ausgewählte Personen dazu aufgerufen, die Umfrage durchzuführen und mögliche Unklarheiten oder Fragen zu dokumentieren. Diese Rückmeldungen werden von der Verfasserin bzw. dem Verfasser des Fragebogens analysiert, um mögliche Anpassungen respektive Optimierungen am Fragebogen durchführen zu können. Durch diesen Prozess soll verhindert werden, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gewisse Fragen falsch interpretieren oder die Motivation zum Beantworten der Befragung verloren geht. Je nach Ausmaß der Befragung wird der Pre-Test mit einer größeren oder kleineren Anzahl an Personen durchgeführt. Die

---

<sup>80</sup> Vgl. Hollenberg (2016), S. 27.

<sup>81</sup> Vgl. Hollenberg (2016), S. 27 f.

Anhaltspunkte, wie viele Personen an diesem Prozess teilnehmen sollen, ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. Für die Befragung dieser Arbeit wird der Pre-Test mit fünf Personen durchgeführt. Im Zuge des Pre-Tests wird darauf geachtet, dass die vorab befragten Personen verschiedenste Merkmale aufweisen. Dazu zählen unterschiedliche Bildungsniveaus oder Beschäftigungsverhältnisse. Um die korrekten Informationen aus den Rückmeldungen zu bekommen, wird den Testerinnen und Testern vorab der Hinweis gegeben, welche Aspekte von großer Relevanz sind. Die folgende Aufzählung zeigt, worauf im Zuge der Pre-Tests vorrangig geachtet werden soll:<sup>82</sup>

- Verständlichkeit der Fragen
- Anordnung und Reihenfolge der Fragen
- Layout und Übersicht des Fragebogens
- Motivation und Spannungsbogen während der Befragung
- Dauer der Umfrage

Die durchgeführten Pre-Tests haben wichtige Erkenntnisse für die Durchführung der Befragung geliefert, die in weiterer Folge entsprechend in den Fragebogen eingearbeitet wurden. Auf der ersten Seite der Umfrage wird nach den allgemeinen Informationen das Alter der Teilnehmerinnen und Teilnehmer abgefragt. In der ersten Version des Fragebogens ist eine genaue Aufschlüsselung der verschiedenen Generationen möglich gewesen. Da die Auswertung der Daten von Personen außerhalb der Generation Z in dieser Arbeit nicht gefragt ist, sind die Auswahlmöglichkeiten dieser Frage reduziert worden. Es stehen nun die Möglichkeiten „15-18 Jahre“, „19-27 Jahre“ und „jünger / älter“ zur Verfügung. Im zweiten Block der Befragung ist die Frage nach dem derzeitigen Erwerbsstatus genauer definiert worden. Die anfänglichen Auswahlmöglichkeiten „in Beschäftigung“ und „in Ausbildung“ sind detaillierter aufgeschlüsselt worden, um für die Auswertung der Ergebnisse genauere Informationen über den Erwerbsstatus der teilnehmenden Personen zu erlangen. In der aktualisierten Aufschlüsselung werden Aspekte einer Vollzeit-, Teilzeit- und geringfügigen Beschäftigung betrachtet. Zudem bestehen nun die zusätzlichen Auswahlmöglichkeiten einer Lehrausbildung und des Status „arbeitsuchend“. Im letzten Block der Umfrage ist die Formulierung der Frage, wie attraktiv Home-Office ist, abgeändert worden. Im Fragebogen wird nun abgefragt, wie viele Tage Home-Office für die befragte Person optimal sind. Diese Frage wird in der Umfrage gestellt, obwohl nicht jeder Beruf die Möglichkeit von Home-Office bietet. In der Umfrage gilt es jedoch zu erheben, wie viele Tage Home-Office aus Sicht der Generation Z optimal wären. Zudem ist vor jeder Item-Batterie ein Kommentar ergänzt worden, der darauf hinweist, dass die Durchführung der Umfrage am Smartphone im Querformat leichter möglich ist. Das hat den Grund, dass gewisse mobile Endgeräte die Fragen so skalieren, dass einige Antwortmöglichkeiten auf den ersten Blick verdeckt werden. Jeder Person des Pre-Tests war klar, dass es weitere Möglichkeiten gibt. Durch das Ausfüllen der Umfrage im Querformat kann jedoch die Dauer für das Durchführen der Befragung reduziert werden. Ebenso ist die Darstellung der Antwortmöglichkeiten der Ordinalskala durch das Feedback der Pre-Tests angepasst worden. Das in Kapitel 10.2.2 erwähnte „5-star-rating“ ist durch das Feedback des Tests ergänzt worden. In der ersten Version des Umfragebogens hat die größte Zustimmung dem Skalenpunkt „1“ entsprochen.

---

<sup>82</sup> Vgl. Raithel (2008), S. 63 f.

Grundlegend ist der Fragebogen von der Testgruppe als passend erachtet worden. Die Fragen sind klar und verständlich definiert – es ist zu keinen Unklarheiten gekommen. Auch das Layout des Fragebogens und die Anordnung der einzelnen Fragen ist schlüssig. Die Dauer der Befragung beläuft sich auf rund fünf Minuten und aus dem Feedback des Tests hat sich gezeigt, dass ein gewisser Spannungsbogen vorhanden ist, durch den die Motivation zur Beantwortung der Umfrage bis zum Ende hin hoch bleibt. Der Pre-Test hat wichtige Erkenntnisse respektive Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt, wodurch die Umfrage entsprechend verbessert werden konnte.

## 10.5 Datenerhebung

Die Erhebung der Daten erfolgt, wie in Kapitel 10.2 erwähnt, über eine Online-Umfrage. Diese Art der Umfrage zählt zu den effektivsten Möglichkeiten, eine quantitative Erhebung durchzuführen. Gerade in der Zielgruppe der Generation Z ist die Nutzung von Online-Medien der gelebte Alltag, wodurch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über digitale Plattformen bestmöglich erreicht werden können. Zur Durchführung der Umfrage stehen etliche Online-Tools zur Verfügung. Hierbei handelt es sich um eine sehr schnelllebige Thematik, da diverse Anbieterinnen und Anbieter kontinuierlich neue Lösungen auf den Markt bringen. Zu den aktuell bekanntesten respektive am häufigsten eingesetzten Lösungen zählen mitunter folgende Tools:<sup>83</sup>

- LimeSurvey
- Google Forms
- empirio
- SurveyMonkey
- Typeform

Für die Erstellung der Umfrage ist das Tool „Google Forms“ gewählt worden. Da dieses Tool kostenlos in jedem Gmail-Konto integriert ist und zusätzlich eine intuitive Bedienung für die Ersteller:innen und Teilnehmer:innen der Umfrage bietet, ist die Entscheidung zur Nutzung von Google Forms getroffen worden. Die folgende Abbildung 32 zeigt einen Ausschnitt aus der Entwicklungsumgebung des Tools.



Abbildung 32: Entwicklungsumgebung Google Forms, Quelle: Eigene Darstellung.

---

<sup>83</sup> Vgl. Digital Beat GmbH (2023), Online-Quelle [21.11.2023]

Die Umfrage ist über einen Zeitraum von zwei Wochen, von 07.11.2023 bis 21.11.2023, von insgesamt 472 Personen durchgeführt worden. Innerhalb dieses Zeitraums ist die Befragung über verschiedenste Medien geteilt und der Zielgruppe nähergebracht worden. Die Verteilung ist dabei an diverse Personenkreise, die einen unterschiedlichen Beschäftigungs- und Ausbildungsstatus haben, erfolgt. Um eine Vielzahl an Teilnehmerinnen und Teilnehmer lukrieren zu können, ist der Umfragelink auf diversen sozialen Medien wie WhatsApp, Instagram oder Facebook verteilt worden. Zudem ist ein gewisser Skalierungseffekt durch die Bitte, die Umfrage nicht nur auszufüllen sondern auch weiterzuleiten, entstanden. Durch dieses Verhalten haben sich die Teilnahmen an der Befragung potenziert. Eine weitere Maßnahme ist die Kontaktaufnahme mit Bildungseinrichtungen, um auch die Meinungen von Personen unter 18 Jahren in Ausbildung zu erheben. Hierfür ist der Link zur Umfrage an diverse Typen von Bildungseinrichtungen wie Berufsschulen, HTLs, HAKs, HLWs, Gymnasien, Fachhochschulen und Universitäten übermittelt worden. Durch die Umsetzung von unterschiedlichen Maßnahmen zur Verteilung und Publizierung der Befragung kann ein breites Spektrum der Grundgesamtheit abgebildet werden. Weitere Informationen und Analysen zu den Ergebnissen erfolgen in Kapitel 10.8.

Zudem gilt es zu erwähnen, dass die Daten der befragten Personen vertraulich behandelt werden. Die geltenden Datenschutzrichtlinien werden eingehalten und es erfolgt eine Anonymisierung der Ergebnisse. Um eine unkomplizierte Teilnahme an der Umfrage zu gewährleisten, muss kein Benutzer:innen-Konto oder Registrierungsprozess abgeschlossen werden. Die Teilnahme erfolgt über den Zugriff einer Web-URL, die ohne Einschränkungen aufgerufen werden kann. Eine initiale Registrierung der befragten Personen bringt einen Mehraufwand mit sich, der etliche Teilnehmende von der Durchführung der Umfrage abhalten würde.

## 10.6 Datenaufbereitung und -bereinigung

Um die erhobenen Daten der Umfrage für die weitere Analyse nutzbar zu machen, müssen diese aufbereitet und in eine korrekte Darstellung gebracht werden. Je nachdem, welches Medium für die Durchführung der Befragung verwendet wird, ist dieser Prozess mehr oder weniger komplex respektive aufwändig. Sollte eine Umfrage anhand von Papierbögen oder mündlich durchgeführt worden sein, so müssen die Daten im ersten Schritt digitalisiert werden. Im Zuge dieser Arbeit wird, wie im Kapitel 10.5 beschrieben, das Online-Tool „Google Forms“ verwendet. Die Ergebnisse der Umfrage stehen somit digital zur Verfügung. Es besteht die Möglichkeit, die Daten direkt über das integrierte Tabellenverarbeitungsprogramm von Google zu bearbeiten oder die Ergebnisse in einem CSV-Format zu exportieren. Für simple Tätigkeiten ist der Funktionsumfang des integrierten Tools passend – die Auswertung der Ergebnisse dieser Arbeit erfolgt jedoch über ein dafür spezialisiertes Programm mit größerem Funktionsumfang. Vergleichbar zum Thema der verschiedenen Tools zur Durchführung der Umfrage, stehen auch zur Auswertung der Ergebnisse diverse dafür spezialisierte Programme zur Verfügung. Zu den am häufigsten eingesetzten Verarbeitungsprogrammen zählen Microsoft Excel oder SPSS des Unternehmens IBM. Die beiden Programme bieten diverse Vor- und Nachteile in der Durchführung der Analyse der Ergebnisse. Die Entscheidung, welches Tool verwendet wird, hängt auch von der persönlichen Präferenz ab.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. Häder (2019), S. 430 ff.

Die Analyse der Ergebnisse dieser Arbeit erfolgt anhand von Microsoft Excel. Der Grund dafür ist die einfachere Bedienung des Programms und die Möglichkeit, Grafiken und Diagramme optisch ansprechender darzustellen. Dieser Punkt ist von entsprechender Relevanz, damit die Leser:innen und Leser der Arbeit die im noch folgenden Kapitel 10.8 erstellten Auswertungen einfach und übersichtlich interpretieren können. Zur weiteren Analyse werden die Rohdaten aus der CSV in ein Excel-File importiert, in dem die weiterführende Auswertung stattfindet. Die nachstehende Abbildung 33 gibt einen Überblick, in welchem Format die Rohdaten zur weiteren Verarbeitung zur Verfügung stehen.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Zeitstempel	Wie alt bist du?	Was ist d	Was ist dein höchster Bildungsabs	Wie sieht dein	Freu	Was macht ein Ur	Was macht ein Ur	Was n
2	2023/11/07 7:57:27 AM MEZ	19 - 27 Jahre	männlich	BHS-Matura	Teilzeit-Job	1	wichtig	unwichtig	sehr v
3	2023/11/07 11:35:23 AM MEZ	19 - 27 Jahre	weiblich	abgeschlossene Lehre / Fachschule	Vollzeit-Job	5	wichtig	wichtig	wicht
4	2023/11/07 2:53:58 PM MEZ	19 - 27 Jahre	männlich	abgeschlossene Lehre / Fachschule	Vollzeit-Job	1	wichtig	wichtig	wicht
5	2023/11/07 7:40:07 PM MEZ	19 - 27 Jahre	weiblich	Hochschulabschluss (Uni, FH, etc.)	Vollzeit-Job	1	sehr wichtig	sehr wichtig	sehr v
6	2023/11/07 9:15:40 PM MEZ	19 - 27 Jahre	weiblich	Hochschulabschluss (Uni, FH, etc.)	Teilzeit-Job	1	sehr wichtig	wichtig	sehr v
7	2023/11/07 9:47:17 PM MEZ	älter / jünger	männlich	Hochschulabschluss (Uni, FH, etc.)	Vollzeit-Job	1	wichtig	wichtig	wicht
8	2023/11/07 9:49:04 PM MEZ	19 - 27 Jahre	weiblich	Hochschulabschluss (Uni, FH, etc.)	Teilzeit-Job	1	sehr wichtig	unwichtig	neutr
9	2023/11/07 9:53:38 PM MEZ	19 - 27 Jahre	männlich	Hochschulabschluss (Uni, FH, etc.)	Teilzeit-Job	5	wichtig	wichtig	wicht

Abbildung 33: Rohdaten der Datenaufbereitung, Quelle: Eigene Darstellung.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der im Zuge der Datenaufbereitung durchgeführt wird, ist die Bereinigung von Fehlern im Datensatz. Das Ziel der Datenbereinigung ist es, inkorrekte Daten zu identifizieren und entsprechend zu behandeln. Hierbei gilt es zu erwähnen, dass einzelne Datenpunkte aus der weiteren Analyse ausgeschlossen werden können, es jedoch nicht zu einer anderweitigen Modifikation oder Ergänzung der Daten kommen darf. In der Durchführung einer quantitativen Umfrage können etliche Fehler auftreten. Gerade offenen Frage sind dafür prädestiniert, dass Ergebnisse außerhalb eines zulässigen Wertebereichs liegen können, nicht realistisch sind oder sich gewisse Antworten innerhalb der Umfrage selbst widersprechen. Die Fehlerquellen von geschlossenen Fragen sind geringer, jedoch kann es auch hier zu fehlenden Eingaben oder inkonsistenten Antworten kommen. Einer der relevantesten Aspekte im Zuge der Datenbereinigung ist es, über die potentiellen Fehler im Datensatz Bescheid zu wissen und diese zu dokumentieren. Für die Behandlung der identifizierten Fehler können Anpassungen am Fragebogen durchgeführt, ganze Umfrageergebnisse gelöscht oder einzelne fehlende Informationen akzeptiert werden.<sup>85</sup>

Die Datenaufbereitung der Umfrageergebnisse dieser Arbeit hat gezeigt, dass zwei Abstimmungen gänzlich gelöscht werden mussten, da die befragte Person lediglich ein bzw. zwei Fragen des gesamten Fragebogens beantwortet hat. Zudem finden sich immer wieder einzelne fehlende Informationen in anderen Abstimmungen. Da es sich hier jedoch lediglich um einzelne Fragen einer gesamten Umfrage handelt, werden diese Fehlinformationen nicht weiter berücksichtigt. Dieser Sachverhalt hat keine gravierende Auswirkung auf die Umfrageergebnisse, da sich die fehlenden Informationen im niedrigen, einstelligen Prozentbereich befinden. Die fehlenden Daten sind in der weiteren Analyse dadurch erkennbar, dass die Summe der einzelnen Häufigkeiten eines Diagramms nicht 100 Prozent entspricht, sondern um den Anteil der Fehlinformation reduziert ist. Im Großen und Ganzen weisen die erhobenen Daten keine relevante Fehlerquote auf. Dieser Sachverhalt ist mitunter eine weitere Bestätigung für die korrekte Entwicklung und Durchführung der Pre-Tests des Fragebogens.

<sup>85</sup> Vgl. Raiheth (2008), S. 92 ff.

## 10.7 Beurteilung der Datengüte

Für die Erhebung und Beurteilung der Datengüte liegen etliche Kriterien vor, die eingehalten werden müssen, um eine entsprechende Qualität der erhobenen Daten zu gewährleisten. Zu den drei wichtigsten Faktoren zählen die Objektivität, die Reliabilität sowie die Validität. Unter Objektivität ist zu verstehen, dass kein externer Einfluss auf die Durchführung bzw. die Ergebnisse der Befragung ausgeübt wird. Hierbei ist es von großer Wichtigkeit, dass die Erstellerin bzw. der Ersteller der Umfrage keinen direkten Einfluss auf die Probandinnen und Probanden ausübt. Zudem soll sichergestellt sein, dass in der Auswertung und Analyse der Ergebnisse keine subjektiven Ansichten der Personen, die diesen Prozess durchführen, eingebracht werden. Das Gütekriterium der Reliabilität ist ausschlaggebend dafür, dass die durchgeführte empirische Erhebung reproduziert werden kann. Sollte die Befragung unter gleichen Rahmenbedingungen erneut durchgeführt werden, so wird vorausgesetzt, dass diese Umfrage dieselben Ergebnisse der initialen Befragung ausweist. Zudem muss sichergestellt werden, dass der gesamte Prozess der empirischen Erhebung für dritte Personen nachvollziehbar ist. Die Reliabilität ist dann gegeben, wenn andere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die über entsprechende Expertise in diesem Bereich verfügen, in der Lage sind, den Vorgang der Befragung selbst durchzuführen und dieselben Ergebnisse dabei erzielen. Das dritte relevante Gütekriterium ist die Validität. Eine Validität der Befragung liegt dann vor, wenn im Zuge der Umfrage die korrekten Daten für die jeweilige Problemstellung erfasst werden. Zum einen muss der Fragebogen auf die entsprechende Aufgabenstellung zugeschnitten sein. Dadurch wird sichergestellt, dass in der anschließenden Analyse der Daten entsprechende Erkenntnisse gewonnen werden, welche die initiale Forschungsfrage einer empirischen Untersuchung beantworten können. Zudem ist es wichtig, dass die gewonnenen Daten auf die Grundgesamtheit der Umfrage übergeleitet werden. Dabei muss darauf geachtet werden, dass es sich bei den erhobenen Stichproben um eine Menge an Personen mit relativ inhomogenen Merkmalen handelt.<sup>86</sup>

Eine lückenlos ausformulierte Definition respektive Prüfung dieser Gütekriterien ist nicht immer durchführbar. Im Zuge der Befragung wirken verschiedenste äußere Einflüsse auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage, die von Verfasserinnen und Verfassern nicht beobachtbar sind. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, die Entwicklung und Durchführung der Umfrage bestmöglich zu planen, um eine entsprechend hohe Qualität der Ergebnisse zu erzielen. Gerade für eine quantitative Befragung liegen verschiedene Leitfragen vor, die im Zuge der Entwicklung berücksichtigt werden sollen. Die folgende Auflistung zeigt einige dieser zentralen Leitfragen:<sup>87</sup>

- Sind die Fragen so formuliert, dass die gewünschten Erkenntnisse erhoben werden?
- Würden in der Wiederholung der Umfrage, sofern dieselben Rahmenbedingungen unter den befragten Personen vorliegen, dieselben Ergebnisse produziert werden?
- Werden die Fragen ohne jeglichen Einfluss der Verfasserin bzw. des Verfassers beantwortet?
- Sind die Ergebnisse auf die Grundgesamtheit der Umfrage umlegbar?
- Sind die Fragen verständlich und für jede befragte Person beantwortbar?

---

<sup>86</sup> Vgl. Häder (2019), S. 109 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Hollenberg (2016), S. 6 f.

Um die Objektivität der Befragung dieser Arbeit zu gewährleisten, ist die Umfrage größtenteils an Personen weitergeleitet worden, die keinen direkten Bezug zum Verfasser der Arbeit haben. All jenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die sich im Bekannten- oder Freundeskreis des Verfassers befinden, ist die zusätzliche Information übermittelt worden, dass die Umfrage auf freiwilliger Basis durchgeführt werden kann und das Ergebnis der Arbeit nicht von dieser Personengruppe abhängig ist. Durch diese Information soll verhindert werden, dass sich Personen mit Bezug zum Verfasser dazu verpflichtet fühlen, die Umfrage durchführen zu müssen. Ebenso ist die Umfrage über einen Web-Link verteilt worden, wodurch jede Person an einem eigenen Endgerät an der Befragung teilnehmen kann, ohne dabei von anderen Personen gestört zu werden.

Die Reliabilität ist zu einem großen Teil durch die Entwicklung des Fragebogens gegeben. Da es sich um rein geschlossene Fragen handelt, werden die gewünschten Ergebnisse konkret abgefragt, ohne dabei Spielraum für Interpretationen offen zu lassen. Zudem hat sich aus den in Kapitel 10.4 durchgeführten Pre-Tests gezeigt, dass die formulierten Fragen verständlich und klar sind. Außerdem ist die Entwicklung des Fragebogens in Kapitel 10.2 entsprechend dokumentiert worden, um eine Nachverfolgbarkeit von externen Personen zu gewährleisten.

Auch das Gütekriterium der Validität basiert auf der im Kapitel 10.2 behandelten Entwicklung des Fragebogens, sowie auf der Auseinandersetzung mit Grundlagen und fachspezifischer Literatur zur Themenstellung dieser Masterarbeit. Alle Entwicklungen und Analysen dieser Arbeit bauen auf der initial definierten Forschungsfrage auf. Dadurch wird gewährleistet, dass das Ziel der Arbeit stets im Blick bleibt und die korrekten Daten im Zuge der quantitativen Umfrage erfasst werden.

## 10.8 Datenauswertung und Interpretation

Die Auswertung der Daten einer quantitativen Erhebung erfolgt über statistische Methoden. Das Ziel der Auswertung ist es, entsprechende Informationen und Verhaltensweisen ableiten zu können, die in weiterer Folge zur Überprüfung der Hypothesen herangezogen werden können. Es liegt eine Vielzahl an statistischen Methoden vor, die zur Datenauswertung herangezogen werden können. Je nach Sachverhalt und Art der Umfrage respektive der Fragen, stehen präferierte Methoden zur Verfügung. Grundlegend wird im Zuge der Auswahl zwischen Methoden der deskriptiven Statistik und der Inferenzstatistik unterschieden. Die deskriptive Statistik ermöglicht es, die erhobenen Daten für die Verfasserinnen und Verfasser anschaulich zu machen. Die Veranschaulichung erfolgt zumeist mit Hilfe von Tabellen, Diagrammen oder Grafiken. Zudem werden durch die deskriptive Statistik gewisse Faktoren und Kennzahlen erhoben, die für tieferes Verständnis der Daten sorgen. Im Gegensatz dazu beschäftigt sich die Inferenzstatistik mit der Überprüfung, ob die Daten einer Stichprobe für die Grundgesamtheit der Umfrage repräsentativ sind. Zumeist erfolgen die Methoden der Inferenzstatistik über dafür ausgelegte Statistikprogramme, da die Durchführung von Tests eine gewisse Komplexität aufweist.<sup>88</sup>

Um die erhobenen Ergebnisse zu veranschaulichen und zu analysieren, um in weiterer Folge die aufgestellten Hypothesen der Arbeit überprüfen zu können, werden entsprechende Methoden der

---

<sup>88</sup> Vgl. Häder (2019), S. 438 ff.



deskriptiven Statistik eingesetzt. Dazu zählen vorrangig die Ableitung von Erkenntnissen anhand einer grafischen Datenanalyse und der zusätzlichen Ableitung von relevanten Kennzahlen. Je nach Aufbau der einzelnen Fragen unterscheiden sich die Darstellungsformen und Arten der Kennzahlen. Für die Auswertung der Erhebung dieser Arbeit werden vorrangig jene Verfahren betrachtet, die für Nominal- oder Ordinalskalen geeignet sind. Für eine Ordinalskala werden Häufigkeiten dargestellt. Zusätzlich zur Häufigkeit der Ergebnisse kann an einer Ordinalskala auch die Rangfolge dargestellt werden. Für die grafische Darstellung der Ergebnisse eignen sich Kreis-, Balken- oder Säulendiagramme. Einen weiteren wichtigen Aspekt stellen statistische Parameter dar, die den Mittelwert und das Streuungsmaß der Daten beschreiben. In Bezug auf eine Nominalskala werden die Faktoren des Modus und der Anteilswerte herangezogen. Im Vergleich dazu können für eine Ordinalskala der Median und die Perzentile bzw. der Semiquartilsabstand berechnet werden.<sup>89</sup>

In den folgenden Unterkapiteln werden die eben beschriebenen Methoden der deskriptiven Statistik angewandt, um die Ergebnisse der Datenerhebung zu analysieren. Die Daten werden entsprechend der zugehörigen Hypothesen behandelt. Jedes Unterkapitel beschäftigt sich mit einem im Kapitel 10.2 entwickelten Fragenblock.

### 10.8.1 Datenanalyse der soziodemografischen Merkmale

Im ersten Schritt werden die soziodemografischen Merkmale der Stichprobe analysiert. Dazu zählen das Alter, das Geschlecht, die Ausbildung und der derzeitige Erwerbsstatus der befragten Personen. In der nachstehenden Abbildung 34 wird das Alter der Befragten anhand eines Kreisdiagramms dargestellt. Mit rund 53 Prozent ist etwas mehr als die Hälfte der Personen im Alter zwischen 19 und 27 Jahren. Rund ein Drittel der Befragten befindet sich im Alter zwischen 15 und 18 Jahren. Die restlichen rund 15 Prozent befinden sich außerhalb dieser Altersgruppen und gehören somit nicht zur Generation Z. In der weiterführenden Analyse werden die Daten dieser Gruppe nicht berücksichtigt.

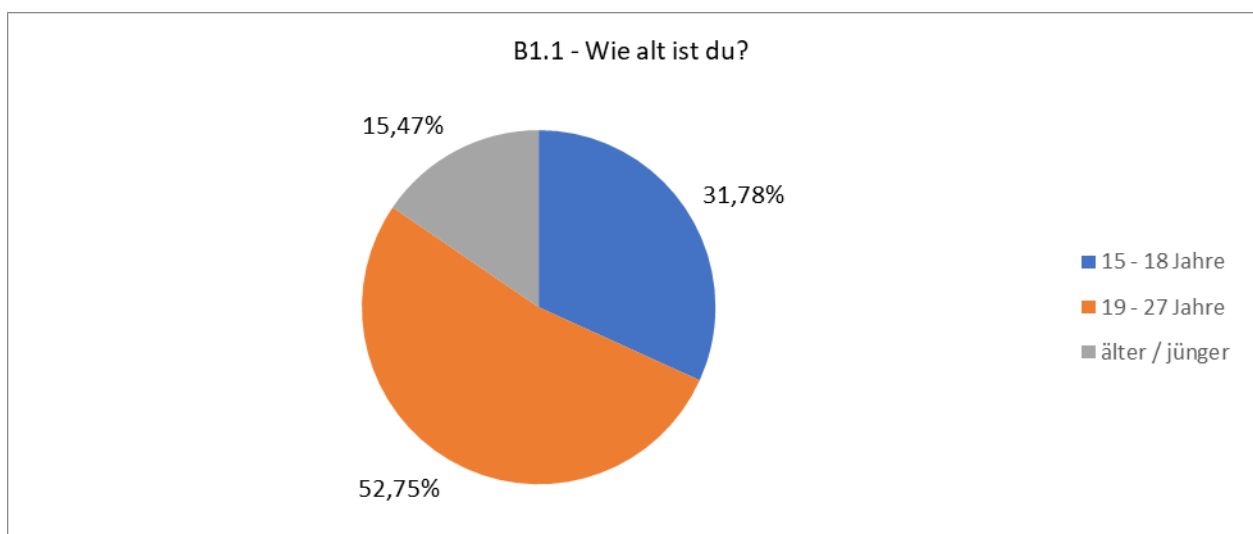


Abbildung 34: Ergebnisanalyse Altersgruppen, Quelle: Eigene Darstellung.

---

<sup>89</sup> Vgl. Hollenberg (2016), S. 31 ff.

In der Umfrage wurde abgefragt, mit welchem der zur Auswahl stehenden Geschlechtern sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am ehesten identifizieren. Wie im Kreisdiagramm der Abbildung 35 ersichtlich, liegt eine nahezu gleichmäßige Verteilung zwischen Männern und Frauen vor. Mit rund 52 Prozent liegt der Anteil an weiblichen Befragten etwas höher als der Teil der männlichen Befragten. Zudem hat ein Prozent angegeben, sich mit dem diversen Geschlecht zu identifizieren.

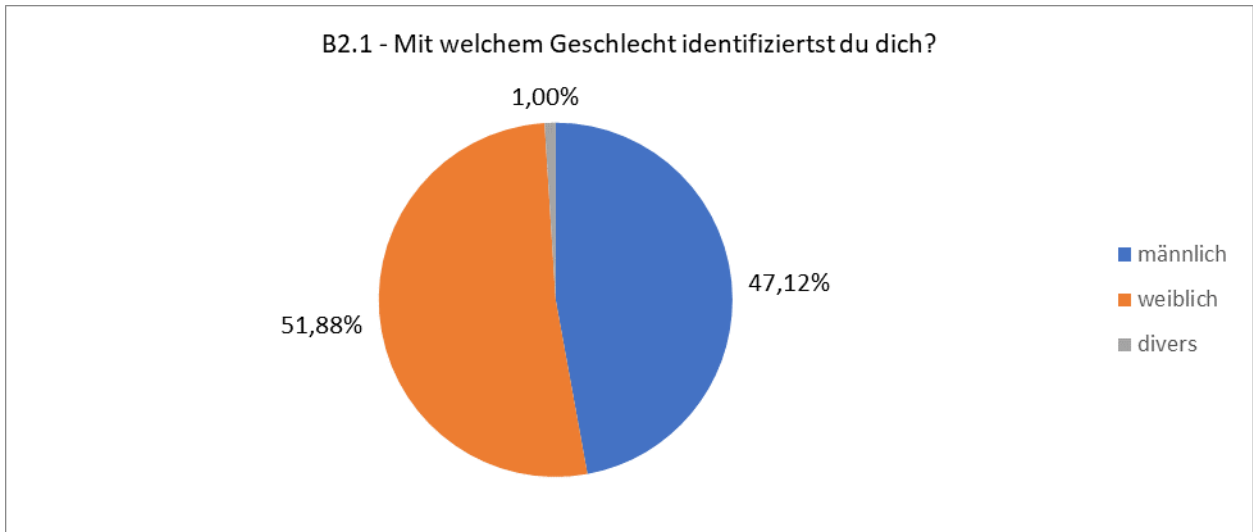


Abbildung 35: Ergebnisanalyse Geschlecht, Quelle: Eigene Darstellung.

Bezogen auf den höchsten Bildungsabschluss der Probandinnen und Probanden konnten sehr inhomogene Stichproben getroffen werden, die ein breites Spektrum der Grundgesamtheit abbilden. Mit rund 41 Prozent weist der größte Teil der Befragten derzeit keinen Bildungsabschluss vor. Hierbei handelt es sich zumeist um Personen, die gerade eine Lehre absolvieren oder eine Schule besuchen. Die abgeschlossene Lehre, die AHS-Matura, die BHS-Matura und der Hochschulabschluss liegen in relativ ähnlichem Ausmaß vor. Jeder dieser Bildungsabschlüsse weist eine Häufigkeit zwischen ca. 13 bis 15 Prozent auf. Personen mit abgeschlossener Meisterprüfung kommen in der Stichprobe lediglich zu einem Anteil von 0,5 Prozent vor. Die folgende Abbildung 36 zeigt ein Kreisdiagramm, in der die Häufigkeit der einzelnen Bildungsniveaus ersichtlich ist.

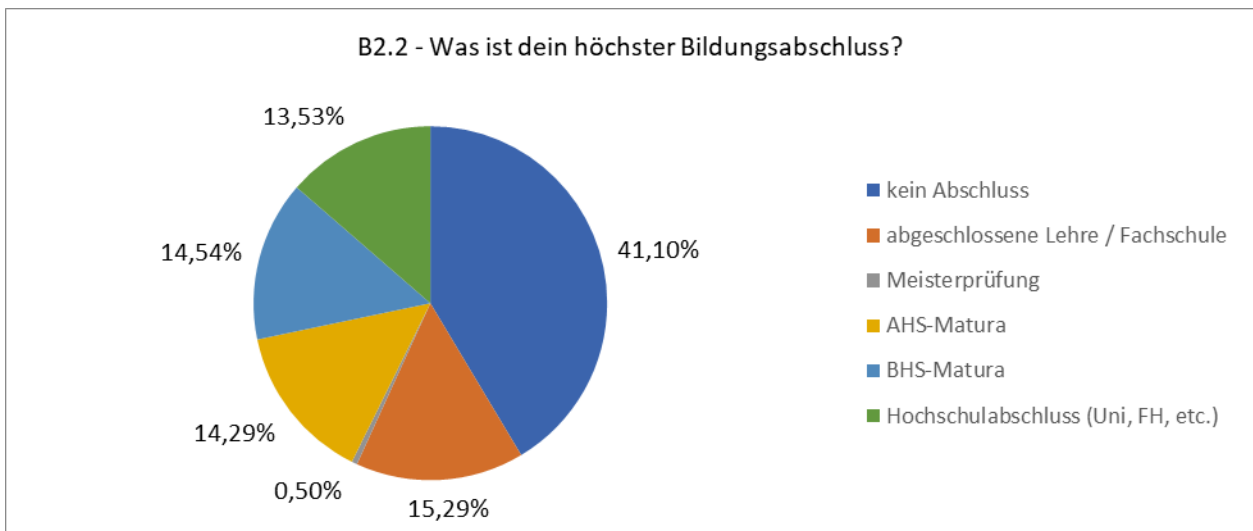


Abbildung 36: Ergebnisanalyse Bildungsstatus, Quelle: Eigene Darstellung.

Ähnlich zum Bildungsniveau der Befragten liegt auch in der derzeitigen Erwerbstätigkeit der Stichprobe eine gleichmäßige Verteilung verschiedener Gruppen vor. Mit etwas mehr als 37 Prozent befindet sich rund ein Drittel gerade in Ausbildung in einer Schule oder Hochschule. Gleichmaßen dazu ist rund ein weiteres Drittel aktuell in einer aufrechten Lehrausbildung. Das letzte Drittel wird von Personen in einer aufrechten Beschäftigung befüllt. Etwa 19 Prozent der Befragten gehen einem Vollzeit-Job nach, etwas mehr als sechs Prozent einem Teilzeit-Job und rund ein Prozent einer geringfügigen Beschäftigung. Mit einer Häufigkeit von je weniger als einem Prozent wurden sehr wenige Personen befragt, die gerade keiner Beschäftigung oder Ausbildung nachgehen. Die genaue Aufstellung der einzelnen Häufigkeiten ist im Kreisdiagramm der Abbildung 37 ersichtlich.

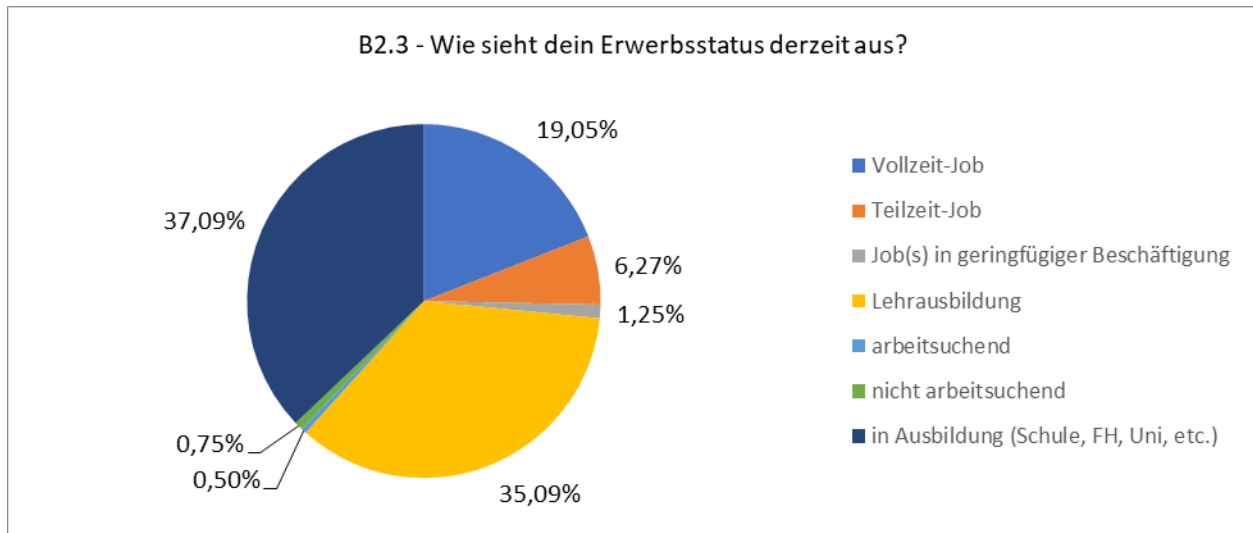


Abbildung 37: Ergebnisanalyse Erwerbsstatus, Quelle: Eigene Darstellung.

### 10.8.2 Datenanalyse H1: Moderne Entlohnungssysteme

Die folgenden Fragen behandeln die Thematik von modernen Entlohnungssystemen. Eingangs wird die Frage gestellt, welche Faktoren ein Unternehmen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer attraktiv machen. Mit deutlichem Abstand ist ein gutes Arbeitsklima der wichtigste Faktor eines attraktiven Unternehmens. Über 80 Prozent der Befragten stufen diesen Faktor als sehr wichtig ein - weitere 13 Prozent als wichtig. Auf dem zweiten Platz liegt die passende Work-Life-Balance im Unternehmen. Mit rund 61 Prozent ist auch dieser Faktor für mehr als die Hälfte der Befragten sehr wichtig. Danach folgen mit je etwas weniger als 50 Prozent die Aspekte der Jobgarantie und der Höhe des Gehalts. Hierbei gilt es jedoch darauf hinzuweisen, dass nahezu 95 Prozent der Stichprobe die Höhe des Gehalts als sehr wichtig oder zumindest wichtig einstufen. Die beiden Faktoren mit der geringsten Relevanz entsprechen mit jeweils etwa 22 Prozent die Anzahl der Benefits und das Image des Unternehmens. Auch hier gilt es zu erwähnen, dass jedoch rund drei Viertel der befragten Personen die Anzahl der Benefits als sehr wichtig oder wichtig einstufen. Zudem lässt sich aus den Ergebnissen erkennen, dass sich die Reihung der einzelnen Faktoren verändert, sofern die Kategorien „sehr wichtig“ und „wichtig“ gemeinsam betrachtet werden. Der relevanteste Faktor definiert sich jedoch in beiden Betrachtungsweisen durch ein gutes Arbeitsklima. Die Häufigkeiten der einzelnen Faktoren sind in der folgenden Abbildung 38 anhand eines Balkendiagramms dargestellt.

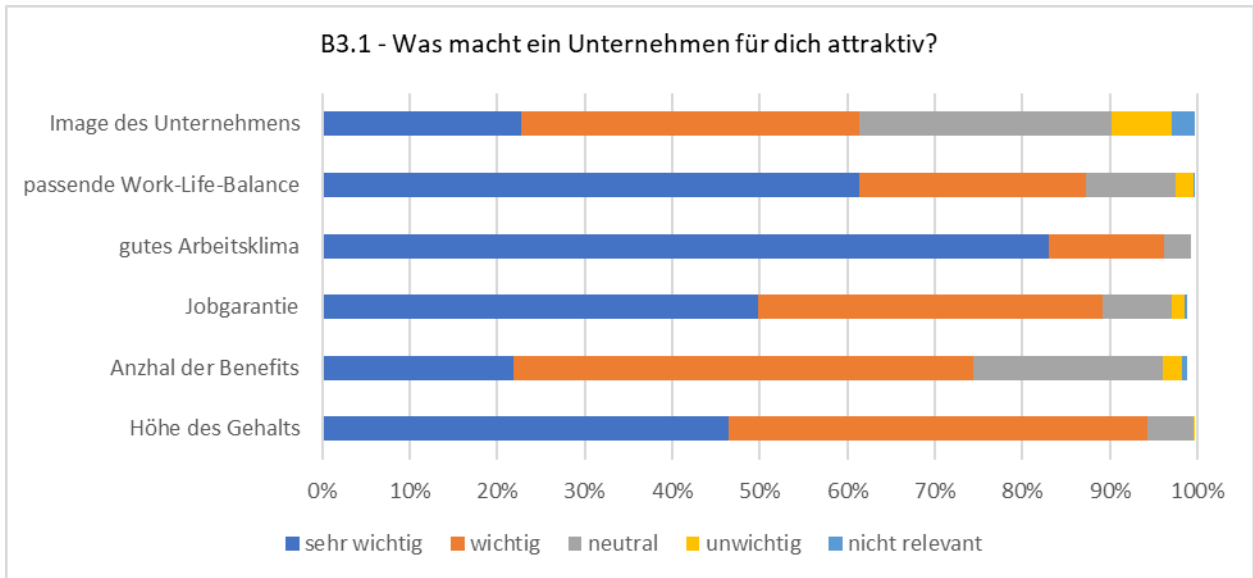


Abbildung 38: Ergebnisanalyse Attraktivität von Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung.

Auf die Frage, ob die Befragten Vertrauensarbeitszeit nutzen würden, haben über 50 Prozent mit „eher schon“ oder „auf jeden Fall“ geantwortet. Rund ein Drittel ist neutral zu diesem Thema eingestellt. Der Median dieser Fragestellung liegt auf dem Wert „eher schon“. Das 0,25-Quartil liegt bei dem Wert „neutral“ und das 0,75-Quartil bei „auf jeden Fall“. In der Abbildung 39 sind die Häufigkeiten der einzelnen Werte in Form eines Säulendiagramms dargestellt.

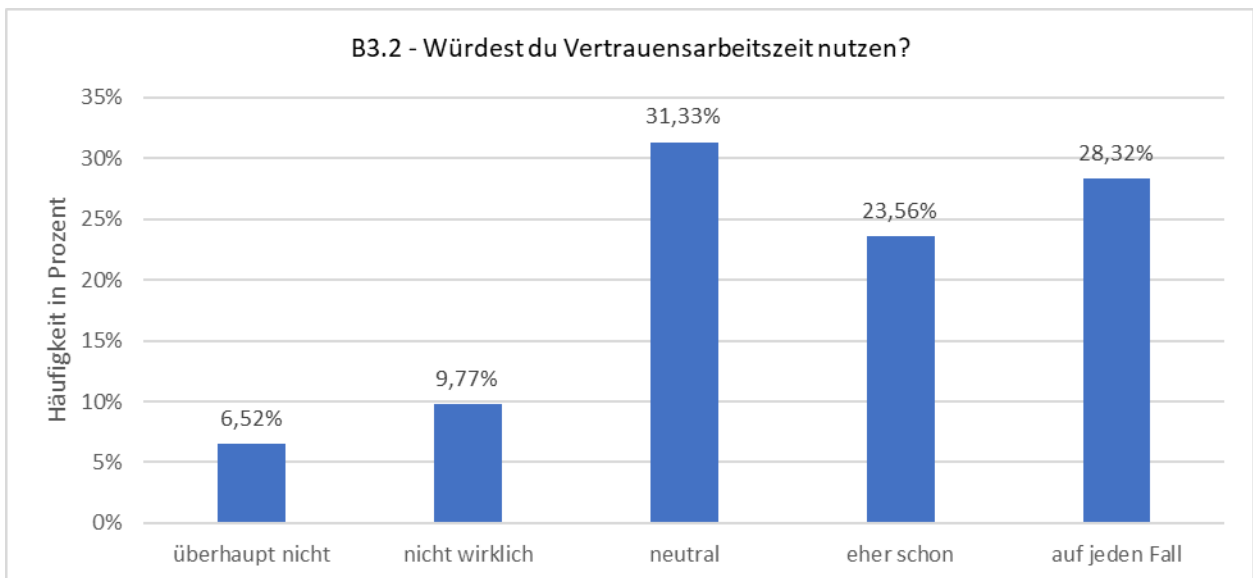


Abbildung 39: Ergebnisanalyse Nutzung von Vertrauensarbeitszeit, Quelle: Eigene Darstellung.

Knapp 36 Prozent der Probandinnen und Probanden sind neutral dazu eingestellt, ob sich die Attraktivität eines Unternehmens durch das Angebot von Vertrauensarbeitszeit steigert. Der Median dieser Befragungsergebnisse, sowie das 0,25-Quartil zeigen den Sachverhalt „neutral“. Eine leichte Tendenz, dass die Attraktivität durch Vertrauensarbeitszeit gesteigert werden kann, ist ersichtlich, da das 0,75-Quartil den Wert „eher schon“ widerspiegelt. Eine genauere Übersicht über die Häufigkeiten der einzelnen Antwortmöglichkeiten ist im Säulendiagramm in Abbildung 40 ersichtlich.

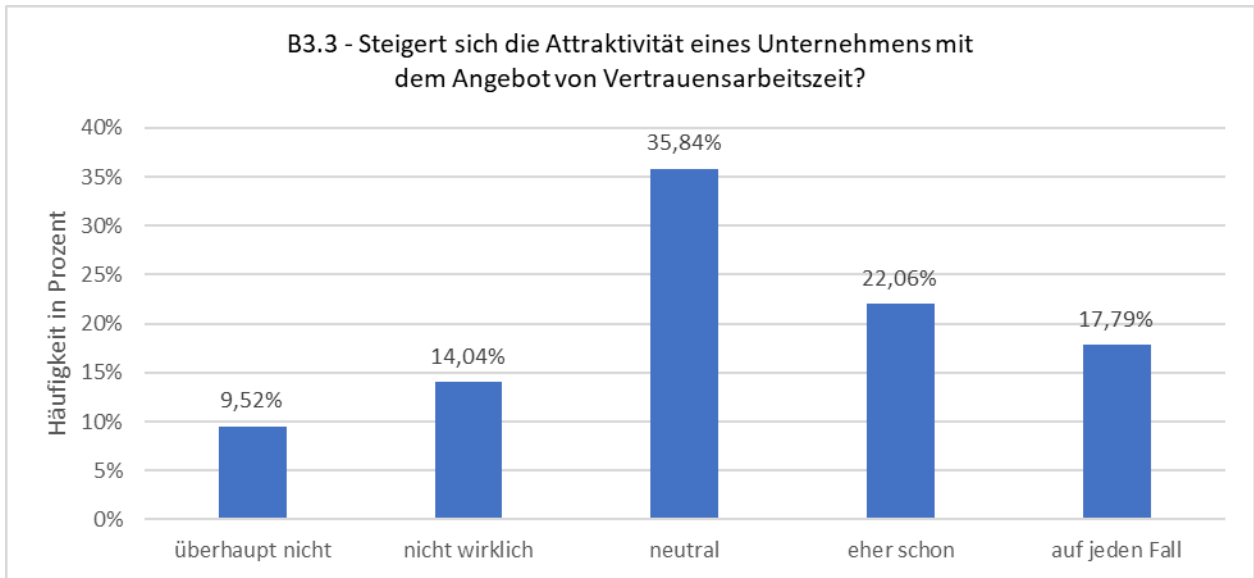


Abbildung 40: Ergebnisanalyse Attraktivität von Vertrauensarbeitszeit, Quelle: Eigene Darstellung.

Ein ähnliches Verhalten wie in der zuvor behandelten Antwort ist in der Frage zu sehen, ob die befragten Personen eine leistungsorientierte Entlohnung einem klassischen Vergütungsmodell vorziehen würden. Nahezu ein Drittel, rund 31 Prozent der Befragten, ist dieser Fragestellung gegenüber neutral eingestellt. Der Median liegt ebenso auf dem Wert „neutral“. In diesen Befragungsergebnissen ist eine relativ gleichmäßige Verteilung um den Wert „neutral“ zu erkennen. Das 0,25-Quartil liegt bei „nicht wirklich“ und das 0,75-Quartil bei „eher schon“. Die Abbildung 41 zeigt die Analyseergebnisse anhand eines Säulendiagramms.

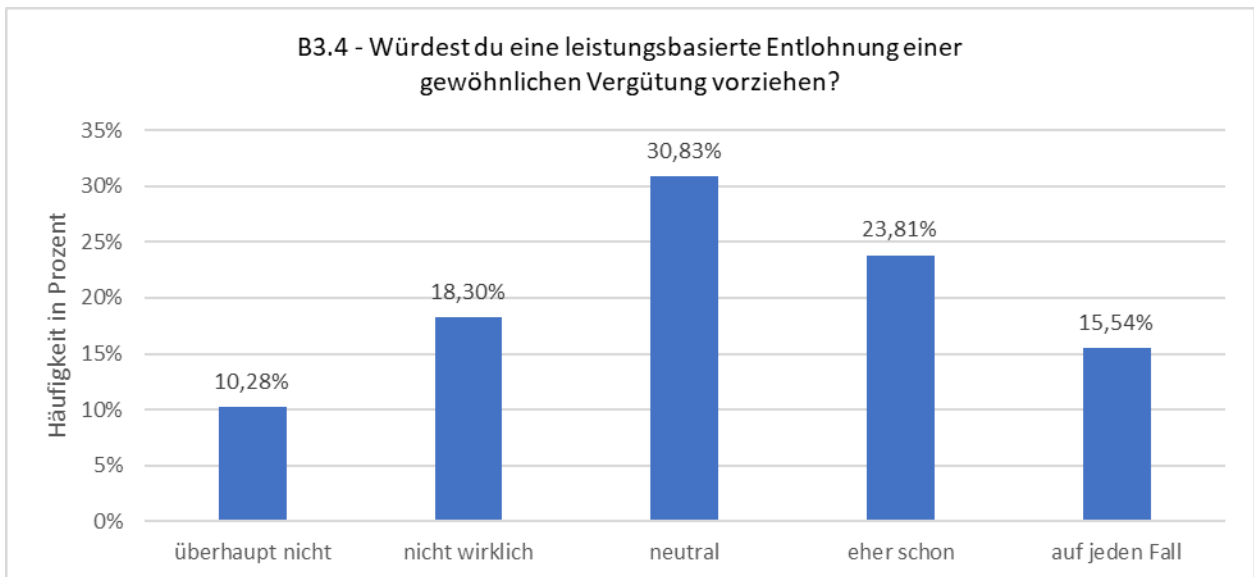


Abbildung 41: Ergebnisanalyse leistungsorientierte Entlohnung, Quelle: Eigene Darstellung.

Ergänzend zur Frage der Nutzung von Vertrauensarbeitszeit ist erhoben worden, wie die Messung der eigenen Leistung in einem Vertrauensarbeitszeit-Modell erfolgen soll. Die Ergebnisse sind in der nachstehenden Abbildung 42 anhand eines Kreisdiagramms dargestellt. Es liegt eine nahezu gleichmäßige Verteilung der drei Antwortmöglichkeiten vor. Etwa 40 Prozent der Befragten möchten die Leistung am gesamten Arbeitsfortschritt messen, rund 30 Prozent an kleineren Arbeitspaketen und ca. 28 Prozent an

der erbrachten Arbeitszeit. Es ist keine klare Tendenz erkennbar, welche Methode der Leistungsmessung bevorzugt wird. Ein Indiz dafür, dass der Gedanke von Vertrauensarbeitszeit noch keinen vollen Zuspruch in der breiten Masse erhält, ist die Tatsache, dass ein signifikanter Teil der Befragten für die Messung der eigenen Leistung eine Stundendokumentation bevorzugen würde. Dieses Verhalten entspricht einem konventionellen Vergütungsmodell auf Stundenbasis.

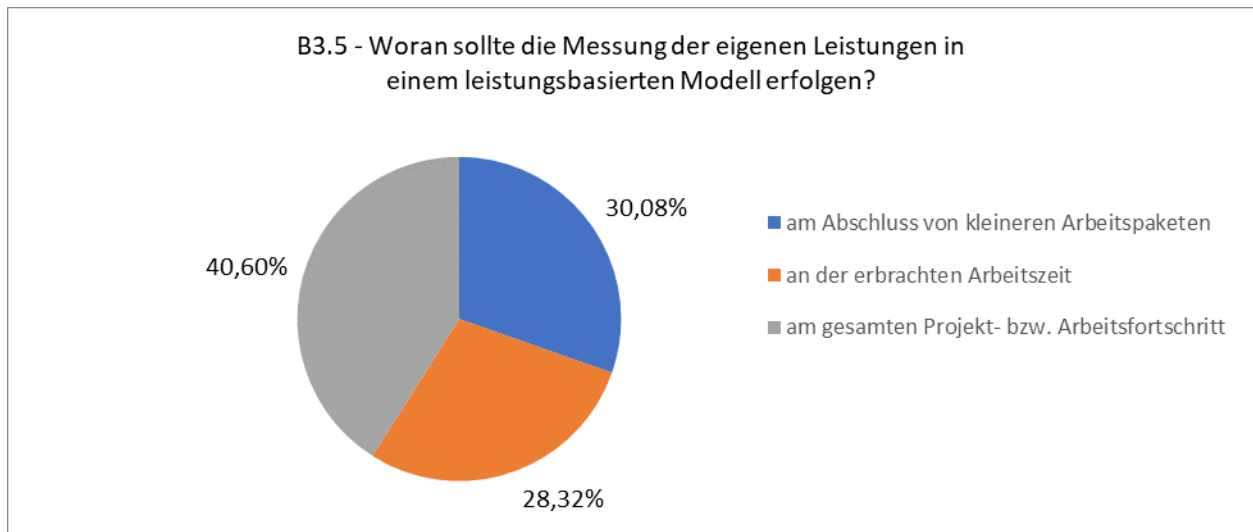


Abbildung 42: Ergebnisanalyse Leistungsmessung, Quelle: Eigene Darstellung.

In der nächsten Frage ist geklärt worden, ob sich die Attraktivität eines Unternehmens durch die Möglichkeit einer leistungsbasierten Entlohnung steigert. Mit etwas mehr als 32 Prozent ist rund ein Drittel der Befragten dem Thema gegenüber neutral eingestellt, dieser Wert entspricht auch dem Median der Ergebnisse. Jedoch ist eine klare Tendenz zur Attraktivitätssteigerung zu erkennen. Nahezu 50 Prozent beantworten diese Fragestellung mit „eher schon“ oder „auf jeden Fall“. Das 0,25-Quartil entspricht dem gleichen Wert des Medians. Das 0,75-Quartil legt sich jedoch auf den Wert „eher schon“ fest. Eine detaillierte Aufschlüsselung der einzelnen Häufigkeiten der Ergebnisse ist im Säulendiagramm der nachstehenden Abbildung 43 zu sehen.

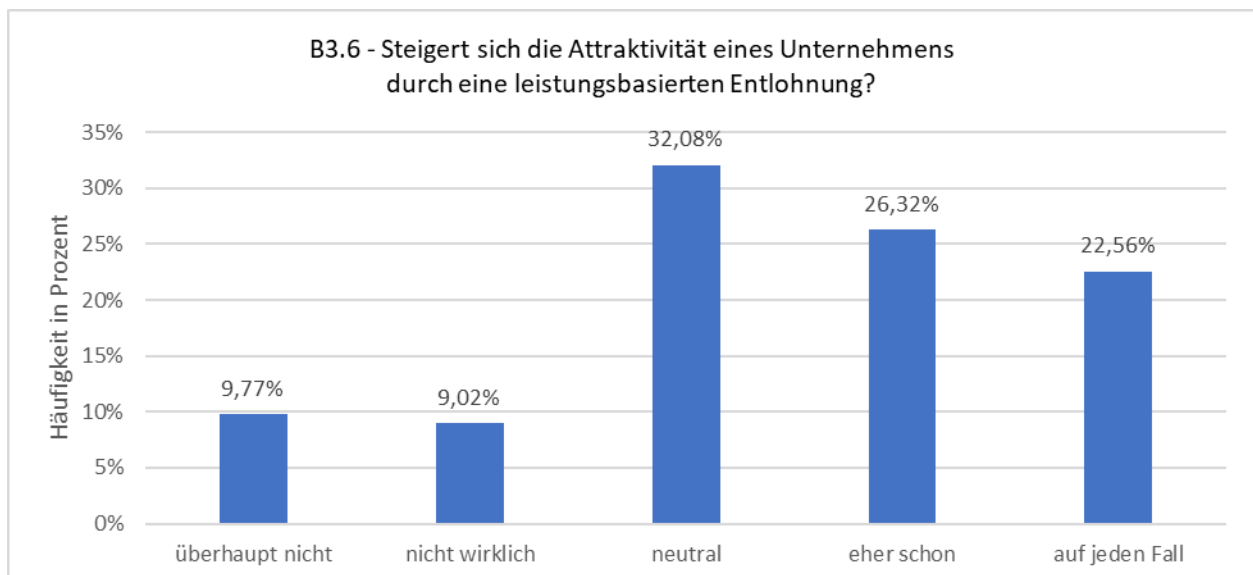


Abbildung 43: Ergebnisanalyse Attraktivität der leistungsbasierten Entlohnung, Quelle: Eigene Darstellung.

Die letzte Frage dieses Fragenblocks beschäftigt sich damit, ob die Attraktivität eines Unternehmens durch die Kombination von Vertrauensarbeitszeit und leistungsbasierter Entlohnung gesteigert wird. Vergleichbar mit einigen vorhergehenden Fragen, die dasselbe Thema beinhaltet haben, ist mit rund 37 Prozent über ein Drittel der Befragten neutral zu dieser Frage eingestellt. Der Median und das 0,25-Quartil entsprechen ebenso diesem Wert. Eine dezente Tendenz hin zur Attraktivitätssteigerung ist ersichtlich, da das 0,75-Quartil dem Wert „eher schon“ entspricht. Die Abbildung 44 zeigt ein Säulendiagramm, in dem die Häufigkeiten der einzelnen Antworten dargestellt sind.

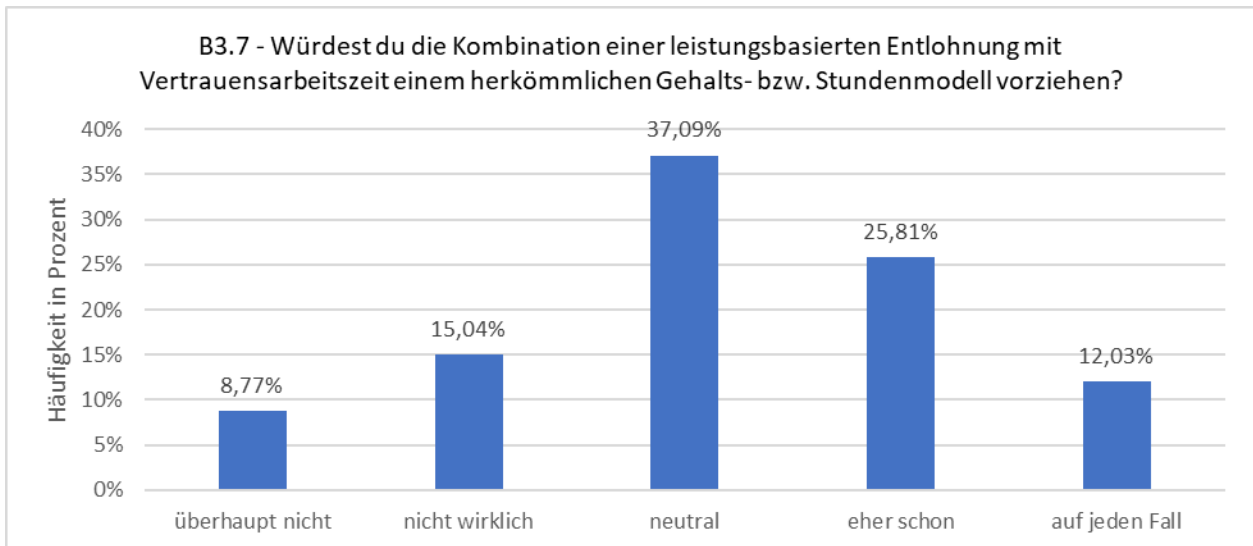


Abbildung 44: Ergebnisanalyse Kombination leistungsbasierter Entlohnung und Vertrauensarbeitszeit, Quelle: Eigene Darstellung.

### 10.8.3 Datenanalyse H2: Attraktivität von Überstunden und Mehrleistung

Der folgende Fragenblock beschäftigt sich mit der Attraktivität von Überstunden und Mehrleistung. Zu Beginn wird die Frage gestellt, wie sehr sich die Probandinnen und Probanden wünschen würden, dass Überstunden besser entlohnt werden. Wie in Abbildung 45 dargestellt, ist für mehr als 75 Prozent eine höhere Entlohnung auf jeden Fall bzw. eher schon wünschenswert. Der Median und das 0,25-Quartil liegen auf dem Wert „eher schon“, das 0,75-Quartil ist durch den Zugang „auf jeden Fall“ gekennzeichnet.

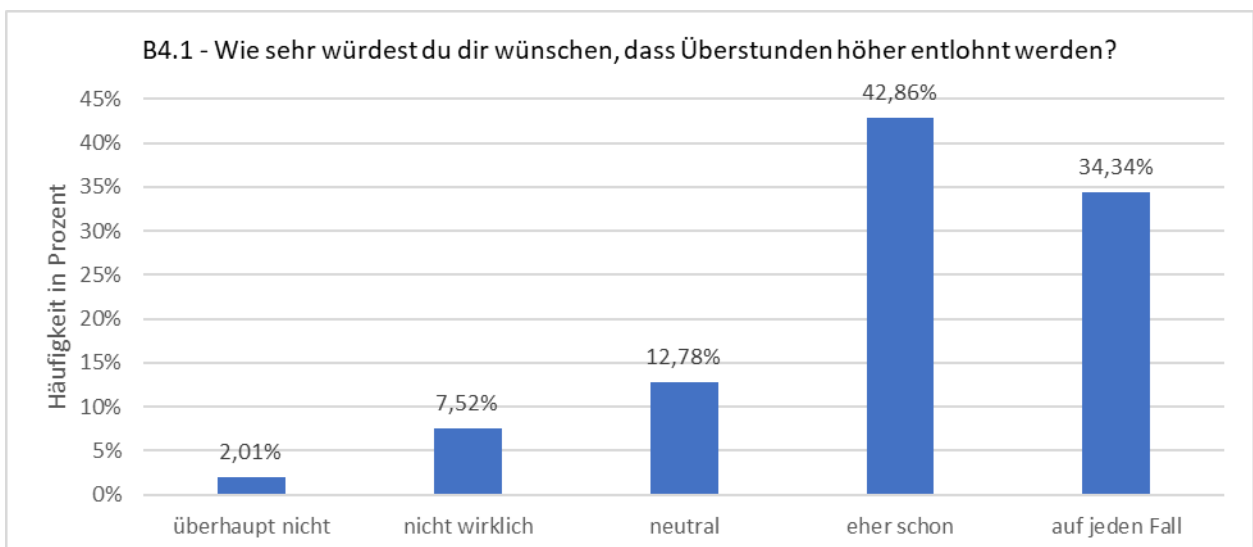


Abbildung 45: Ergebnisanalyse Entlohnung Überstunden, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine weitere interessante Information ist, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer grundsätzlich dazu bereit sind, Überstunden zu leisten. Die Befragung zeigt, dass rund 40 Prozent der Personen auf jeden Fall dazu bereit sind, Überstunden zu leisten. Weitere ca. 31 Prozent geben an, eher schon dafür bereit zu sein. Der Median definiert sich durch das Verhalten eher schon dafür bereit zu sein. Das 0,25-Quantil liegt auf dem Wert „neutral“ und das 0,75-Quantil wird durch den höchsten Wert „auf jeden Fall“ beschrieben. Eine genaue Übersicht ist im Säulendiagramm der nachstehenden Abbildung 46 ersichtlich.

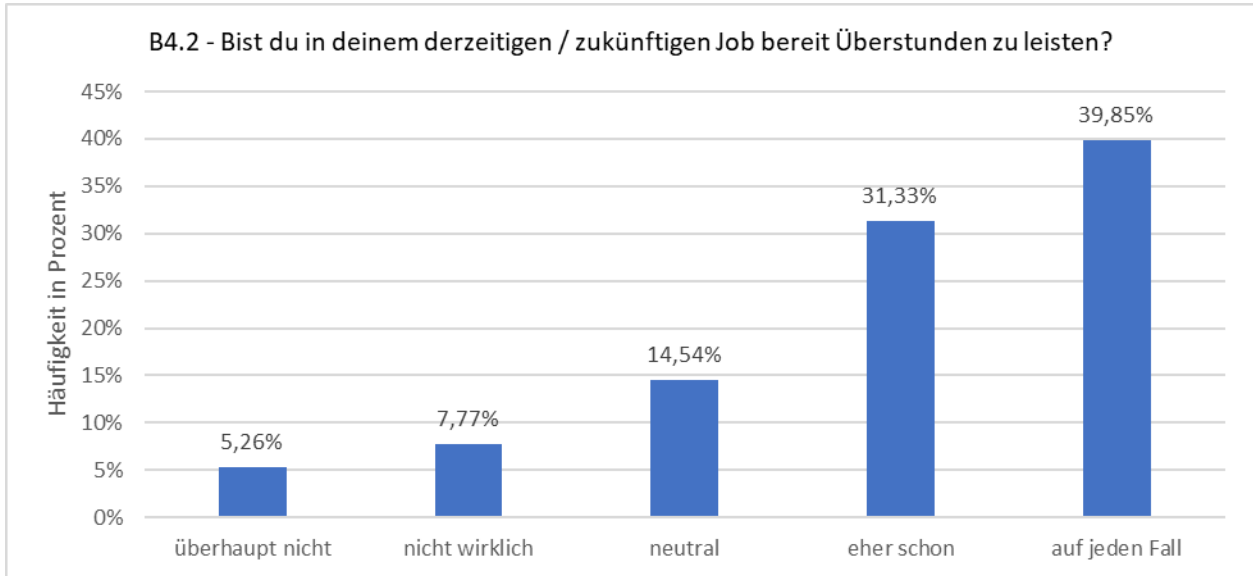


Abbildung 46: Ergebnisanalyse Bereitschaft Überstunden, Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand einer Item-Batterie wird erhoben, was die größten Motivationen für Überstunden darstellen. Die Ergebnisse der vier verschiedenen Auswahlmöglichkeiten sind über ein Balkendiagramm in der Abbildung 47 dargestellt. In der Betrachtung der Rangfolge steht die Verbesserung des Gehalts an klarer erster Stelle. Für über 60 Prozent der Befragten trifft diese Art der Motivation zu. Danach folgen die Freude am Job mit etwa 37 Prozent und die Höhe des Grundgehalts mit rund 32 Prozent. Die geringste Relevanz weist die Angst um den Arbeitsplatz auf. Für lediglich sechs Prozent trifft dieser Fall zu.

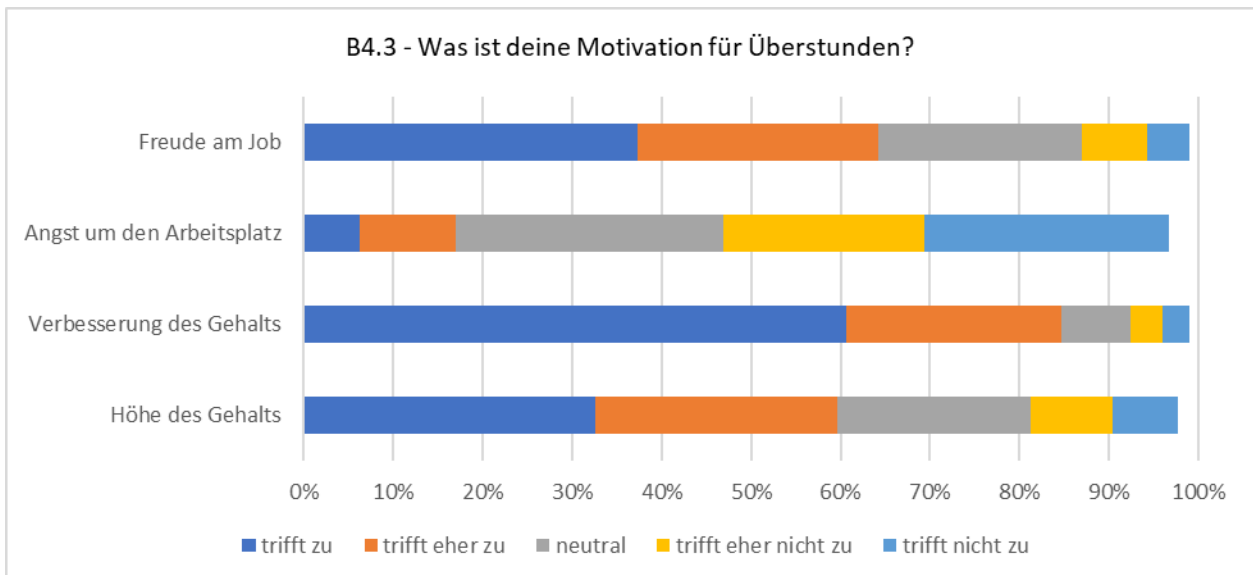


Abbildung 47: Ergebnisanalyse Motivation Überstunden, Quelle: Eigene Darstellung.



Sollte die Betrachtung zusätzlich um den Faktor „trifft eher zu“ erweitert werden, so ändert sich nichts an der Rangfolge. Auch hier steht die Verbesserung des Gehalts mit kumuliert nahezu 85 Prozent an erster Stelle. Die Angst um den Arbeitsplatz trifft auch in dieser Betrachtung lediglich für etwa 17 Prozent zu und weist daher die geringste Relevanz auf.

Die nächste Frage beschäftigt sich damit, ob der Wille für Überstunden durch eine höhere Entlohnung dieser Stunden gesteigert werden kann. Es zeichnet sich ein klares Ergebnis ab, mehr als 60 Prozent der Befragten zeigen einen größeren Willen zur Leistung von Überstunden, wenn diese Stunden besser entlohnt werden. Der Median, sowie das 0,75-Quartil, werden dem Wert „auf jeden Fall“ zugeordnet. Das 0,25-Quartil definiert sich durch die Antwortmöglichkeit „eher schon“. Nur ein sehr kleiner Anteil von rund vier Prozent behauptet, dass sich der Wille für Überstunden dadurch überhaupt nicht steigern kann. Das Säulendiagramm in Abbildung 48 zeigt die einzelnen Häufigkeiten der Befragungsergebnisse.

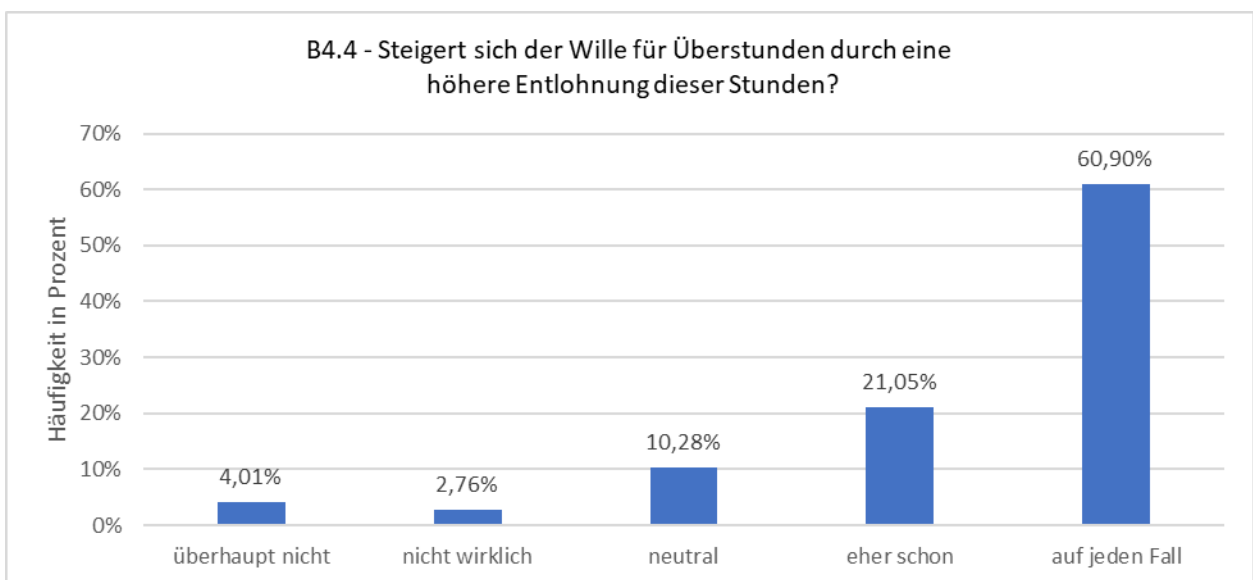


Abbildung 48: Ergebnisanalyse Steigerung der Bereitschaft von Überstunden, Quelle: Eigene Darstellung.

Die nächste Fragestellung beschäftigt sich damit, wie eine positive Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ein Unternehmen aus Sicht der befragten Personen ersichtlich ist. Von den vier Antwortmöglichkeiten heben sich ein gutes Arbeitsklima und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar hervor. Für etwa 83 Prozent der Personen trifft es zu, dass ein gutes Arbeitsklima eine positive Bindung an ein Unternehmen darstellt – für rund 81 Prozent trifft dieser Sachverhalt im Kontext von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu. Etwa 40 Prozent der Befragten geben an, dass die Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten und die Teilnahme an Firmenevents auf das zuvor beschriebene Verhalten zutrifft. Sofern in der Betrachtung der Rangfolge die Auswahlmöglichkeit „trifft eher zu“ inkludiert wird, wird das Ergebnis noch deutlicher dargestellt. Für mehr als 95 Prozent der Befragten ist es zutreffend oder eher zutreffend, dass eine positive Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ein Unternehmen dann gegeben ist, wenn ein gutes Arbeitsklima herrscht und die Beschäftigten behaupten, zufrieden mit ihrem Job zu sein. Zudem behaupten mehr als 75 Prozent der Befragten, dass die Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten auf eine Bindung zutrifft oder eher zutrifft. Eine detaillierte Übersicht der Häufigkeiten der einzelnen Antwortmöglichkeiten ist in der folgenden Abbildung 49 anhand eines Balkendiagramms dargestellt.

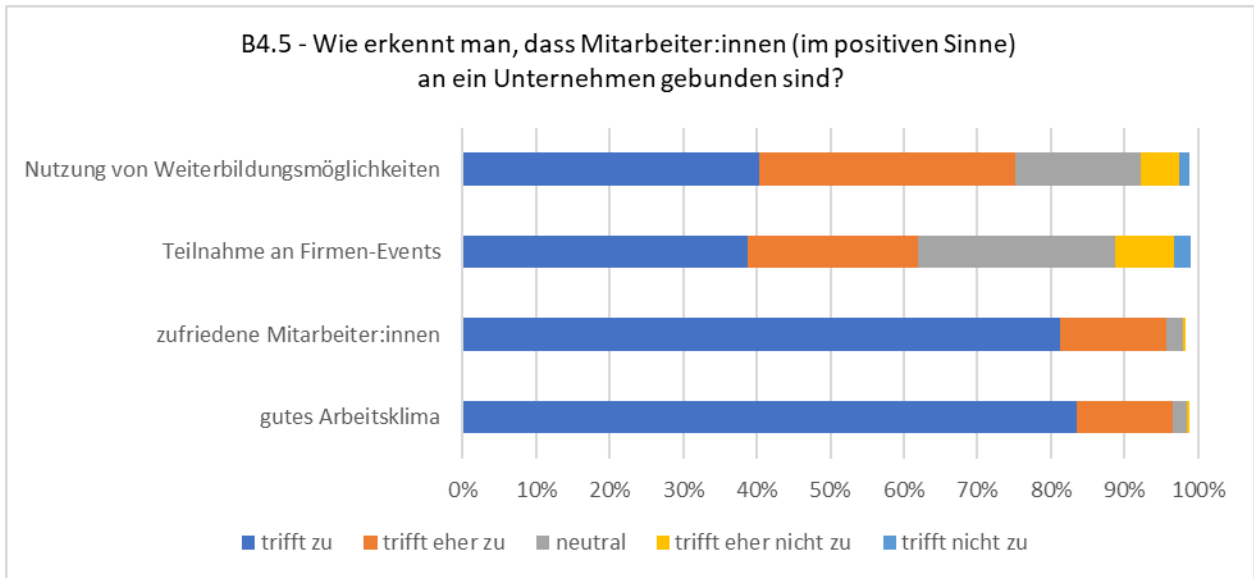


Abbildung 49 Ergebnisanalyse Bindung an ein Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung.

Die letzte Fragestellung dieses Blocks handelt davon, ob sich die Bindung an ein Unternehmen durch die höhere Entlohnung von Überstunden steigert. Es ist eine klare Tendenz zu erkennen, dass es zu einer Steigerung der Bindung kommt. Für mehr als 60 Prozent der Befragten ist der Sachverhalt auf jeden Fall oder eher schon vorhanden – ein Viertel sieht diesen Sachverhalt neutral. Der Median liegt im Wert „eher schon“, das 0,25-Quartil ist durch die Auswahlmöglichkeit „neutral“ definiert und das 0,75-Quartil ist durch den Wert „auf jeden Fall“ definiert. In Abbildung 50 ist ein Säulendiagramm, in dem die einzelnen Häufigkeiten dargestellt sind, ersichtlich.

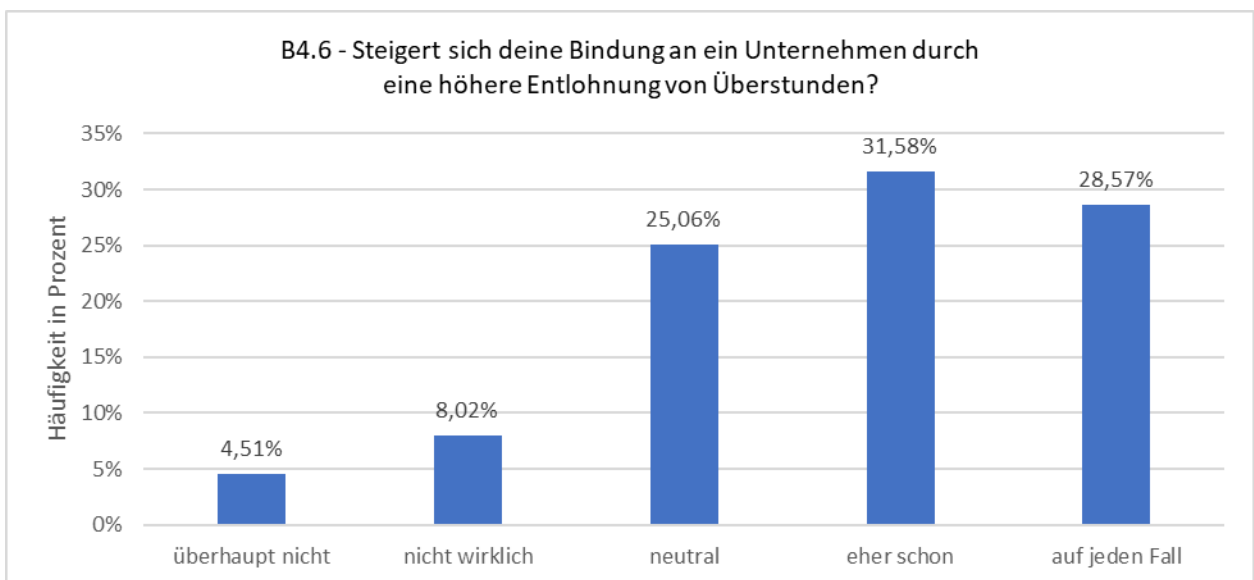


Abbildung 50: Ergebnisanalyse Steigerung der Unternehmensbindung, Quelle: Eigene Darstellung.

### 10.8.4 Datenanalyse H3: Arbeitsplatz überall

Der abschließende Fragenblock setzt sich mit dem Thema Home-Office und dem Arbeitsplatz der Zukunft auseinander. Die einzelnen Fragestellungen zielen darauf ab, einen besseren Einblick in die Hintergründe bzw. Ursachen der Nutzung von Home-Office zu generieren.

In der ersten Frage wird erhoben, wie viele Tage Home-Office pro Woche für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer optimal wären. Nahezu die Hälfte der Personen gibt an, im Optimalfall zwei Tage Home-Office die Woche durchzuführen. Für rund ein Viertel der Befragten ist ein Tag pro Woche ausreichend. Dieses Verhalten ist auch in statistischen Kenngrößen ersichtlich. Der Median liegt bei zwei Tagen, das 0,25-Quartil bei ebenso zwei Tagen und das 0,75-Quartil bei drei Tagen. Hierbei ist es interessant zu beobachten, dass weniger als zehn Prozent vier oder fünf Tage Home-Office bevorzugen würden. Eine detaillierte Übersicht der einzelnen Häufigkeiten ist im nachstehenden Säulendiagramm der Abbildung 51 zu sehen.

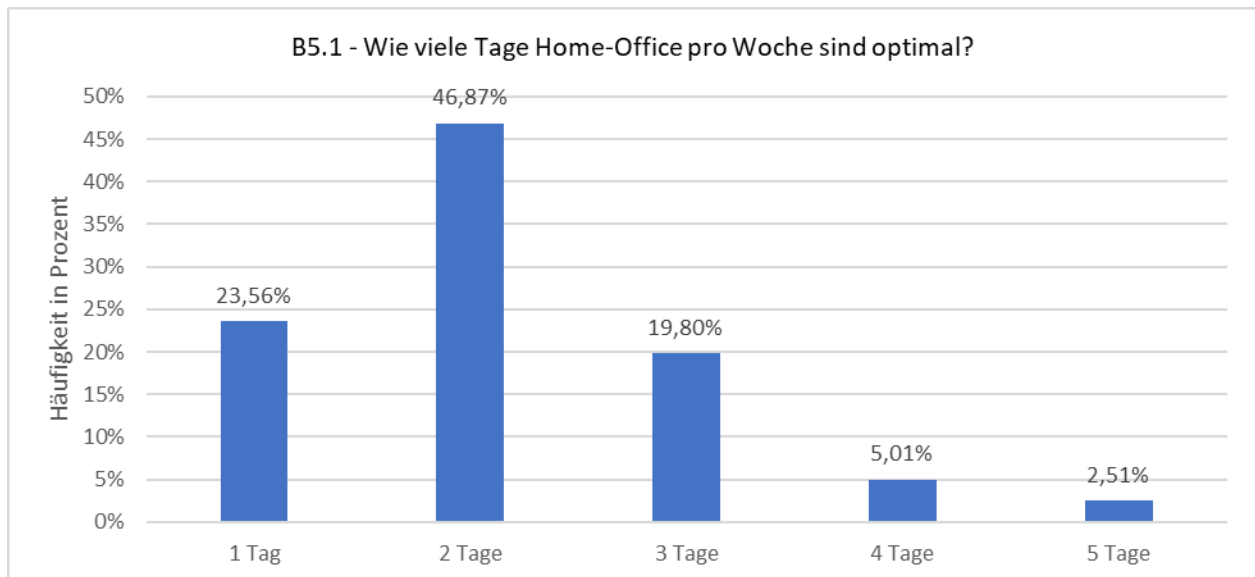


Abbildung 51: Ergebnisanalyse Anzahl der Home-Office Tage, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Gründe, warum Home-Office genutzt wird, sind vielfältig. Anhand einer Item-Batterie wird die Zielgruppe danach gefragt, was ihre persönlichen Gründe für die Nutzung von Home-Office sind. Der mitunter wichtigste Grund, der für mehr als 50 Prozent der Befragten zutrifft, ist die Einsparung des täglichen Arbeitsweges. In Ergänzung dazu trifft es für nahezu 42 Prozent der Personen zu, dass sie sich diverse Kosten respektive Ausgaben durch den Einsatz von Home-Office sparen. Der in der Rangfolge drittplatzierte Aspekt ist die Verbesserung der Work-Life-Balance. Für mehr als 38 Prozent trifft es zu, dass durch Home-Office eine bessere Work-Life-Balance möglich ist. Genau ein Drittel der befragten Personen gibt an, dass alle Tätigkeiten des Jobs von zuhause aus erledigt werden können. Für nur knapp jede fünfte befragte Person trifft es zu, dass Home-Office genutzt wird, um produktiver zu sein. Wird die Betrachtung erneut um den Faktor „trifft eher zu“ erweitert, so wird der relevanteste Grund für die Nutzung von Home-Office noch stärker hervorgehoben. Für mehr als 75 Prozent der Zielgruppe trifft es zu oder trifft es eher zu, dass die Nutzung von Home-Office auf der Einsparung des täglichen Arbeitsweges basiert. In der weiteren Rangfolge ist der Grund einer besseren Work-Life-Balance nun mit rund 63 Prozent gleichplatziert mit dem Aspekt der Einsparung von diversen Kosten und Ausgaben. In der weiteren Rangfolge der verschiedenen Gründe zur Nutzung von Home-Office hat es keine weiteren Veränderungen gegeben. Der Grund, dass die Befragten Home-Office nutzen um produktiver zu sein, trifft oder trifft eher für lediglich etwas mehr 40 Prozent zu. Eine genaue Aufschlüsselung der einzelnen Faktoren ist in der Abbildung 52 anhand eines Balkendiagramms dargestellt.

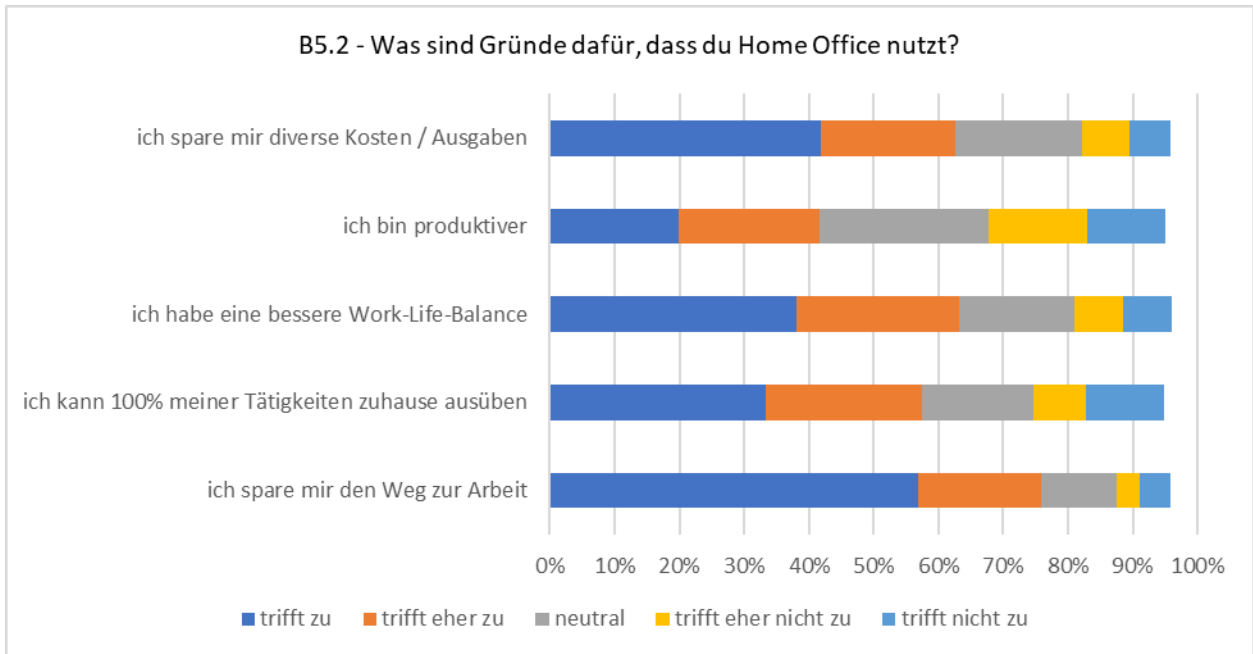


Abbildung 52: Ergebnisanalyse Gründe für Home-Office, Quelle: Eigene Darstellung.

Gerade im Kontext der Nutzung von Home-Office ist es interessant zu erheben, ob es den befragten Personen egal wäre, wenn ihre Arbeitgeberin bzw. ihr Arbeitgeber über keine Niederlassung in Österreich verfügt. Die Antworten auf diese Frage sind breit gestreut und lassen keine klare Tendenz erkennen. Die am häufigsten ausgewählte Antwort beschreibt mit rund 29 Prozent einen neutralen Zugang zu diesem Thema. Diesen Personen ist es entweder egal noch wäre es ein großes Problem, wenn das arbeitgebende Unternehmen keinen Firmensitz in Österreich hat. Der Median liegt somit auf dem Wert „neutral“. Das 0,25-Quartil wird durch die Antwortmöglichkeit „nicht wirklich“ und das 0,75-Quartil durch „eher schon“ definiert. Diese Fragestellung lässt sich nicht ganz trivial beantworten, da die Tatsache, dass ein arbeitgebendes Unternehmen keinen Sitz in Österreich hat, eine volle Anstellung Home-Office oder im Ausland mit sich zieht. Das Säulendiagramm in Abbildung 53 stellt die einzelnen Häufigkeiten der Antworten der Befragung dar.

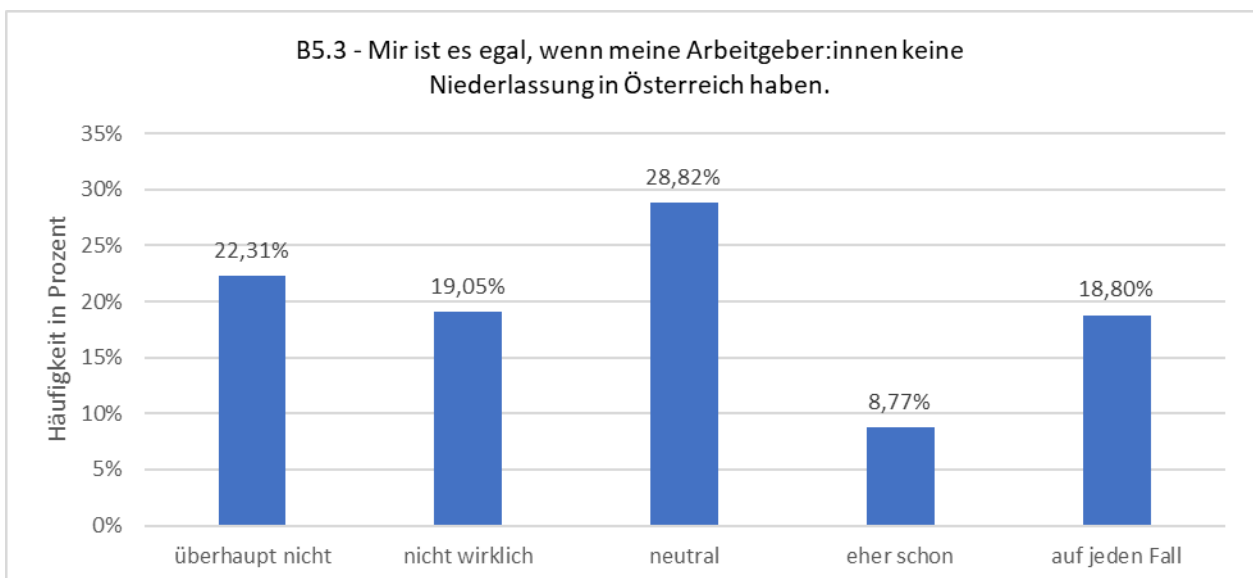


Abbildung 53: Ergebnisanalyse Unternehmen mit Niederlassung außerhalb Österreichs, Quelle: Eigene Darstellung.

Die letzte Frage der gesamten Befragung zielt darauf ab, das Extrem zwischen voller Büroanwesenheit und durchgehendem Home-Office zu ermitteln. In der direkten Gegenüberstellung haben sich die befragten Personen für das präferierte Extrem entscheiden können. Es ist eine klare Tendenz zu erkennen, dass die volle Büroanwesenheit dem gegenüberstehenden Extrem im Home-Office bevorzugt wird. Über 60 Prozent der Befragten haben für die volle Anwesenheit im Büro gestimmt. Die nachstehende Abbildung 54 zeigt ein Kreisdiagramm, in dem die Häufigkeiten der beiden Antwortmöglichkeiten ersichtlich sind.

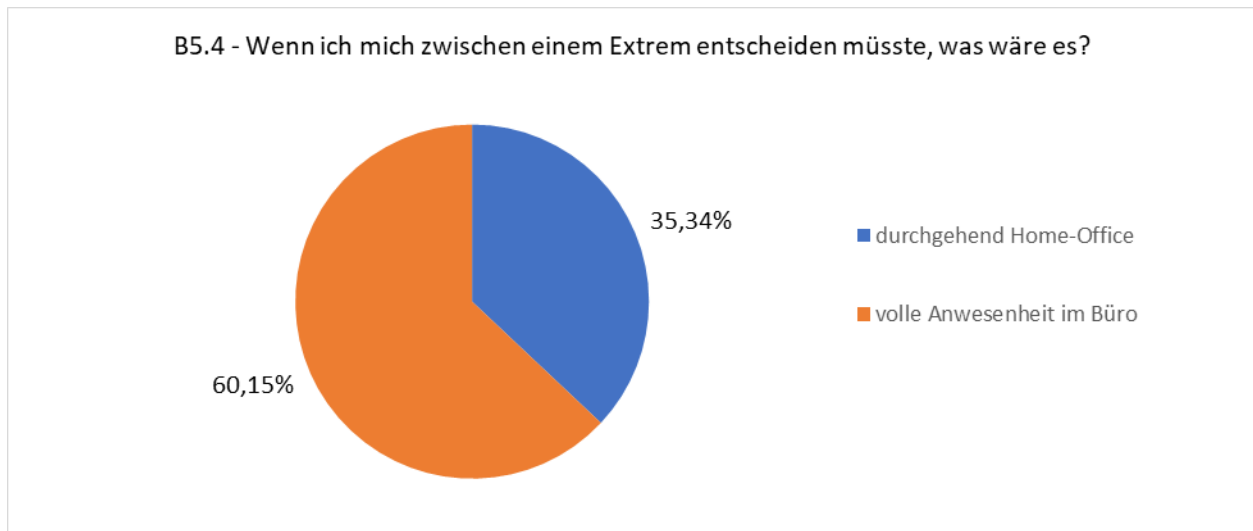


Abbildung 54: Ergebnisanalyse Arbeitsplatzextrem, Quelle: Eigene Darstellung.

### 10.8.5 Rückschluss der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit

Ein weiterer Schritt der Datenanalyse ist der Rückschluss der Stichprobenergebnisse auf die Grundgesamtheit. Das Ziel dieses Schrittes ist es, eine Aussage treffen zu können, ob die erhobenen Daten für die definierte Zielgruppe allgemeine Gültigkeit besitzen. Es stehen verschiedenste Möglichkeiten zur Verfügung, um diese Aussagen treffen zu können. Je nach Art und Umfang der Befragung gibt es Methoden der Inferenzstatistik, die im Zuge dieses Prozesses angewandt werden können. Zu den bekanntesten Verfahren, die beispielsweise für die Analyse arithmetischer Daten verwendet werden, sind die Regressionsanalyse oder der t-Test.<sup>90</sup>

Für das Untersuchungsinteresse dieser Arbeit werden keine umfangreichen statistischen Tests durchgeführt. Über die Analyse der in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Daten kann eine ausreichend genaue Aussage getroffen werden, ob die erhobenen Daten für die Grundgesamtheit verallgemeinerbar sind. Insgesamt sind im Zuge der Umfrage 472 Personen erreicht worden. Diese Stichprobe setzt sich, wie in Kapitel 10.8.1 beschrieben, aus etwas weniger als 85 Prozent aus Personen der Zielgruppe zwischen 15 und 27 Jahren zusammen. Das entspricht einem Absolutwert von 399 Personen, deren Abstimmung in die Ergebnisse dieser Arbeit miteinfließen. Dieser Anteil übersteigt den in Kapitel 10.3 definierten Mindeststichprobenumfang von 384 Personen. Dadurch kann festgelegt werden, dass der Stichprobenumfang einem Konfidenzintervall von 95 Prozent und einer Fehlerquote von fünf Prozent entspricht und somit als repräsentativ für die Grundgesamtheit angesehen werden kann.

---

<sup>90</sup> Vgl. Raithel (2008), S. 125 ff.

Zudem zeigen die in Kapitel 10.8.1 analysierten soziodemografischen Daten der befragten Personen eine breite und gleichmäßig verteilte Streuung verschiedener Bildungs- und Erwerbsniveaus, sowie einer nahezu gleichmäßigen Verteilung zwischen dem weiblichen und männlichen Geschlecht. Gerade über die verschiedenen Bildungsniveaus kann die Grundgesamtheit gut abgebildet werden. Es liegt ein guter Mix aus Befragten mit Lehrabschlüssen, Schulabschlüssen, Hochschulabschlüssen aber auch an Personen, die derzeit noch keinen Abschluss besitzen, vor. Lediglich die Gruppe an Personen mit abgeschlossener Meisterprüfung wird nicht abgedeckt. Dasselbe Verhalten spiegelt sich in den Erwerbstätigkeiten wider. Die Stichprobe weist einen guten Mix aus Personen in Lehrausbildung, in Ausbildung an einer Schule oder Hochschule, sowie Probandinnen und Probanden in einem aktiven Erwerbsverhältnis auf. Einzig die Gruppe der arbeitssuchenden und nicht arbeitssuchenden Personen wird in der Erhebung nicht abgebildet. Alles in allem stellt sich die Stichprobe als gute Repräsentation der gewünschten Grundgesamtheit dar. Dieses Verhalten ermöglicht es, die anfangs aufgestellten Hypothesen anhand der erhobenen Daten zu überprüfen.

## 10.9 Hypothesenüberprüfung und Erkenntnisse

Im letzten Schritt der empirischen Analyse werden die ausgewerteten Umfragedaten herangezogen, um die in Kapitel 8.5 aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, um in weiterer Folge das Forschungsergebnis der Arbeit ableiten zu können. Die Analyse der Umfrageergebnisse im Kapitel 10.8 hat schon ausführliche Einblicke in die Thematik gegeben. In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse nun gefiltert respektive gezielt ausgewählt, um dadurch Rückschlüsse auf die aufgestellten Hypothesen der Arbeit ziehen zu können. In den folgenden drei Überschriften wird jede Hypothese für sich behandelt und entsprechend analysiert.

### **Hypothese 1 (H1):**

Die erste Hypothese besagt, dass ein leistungsorientiertes Entlohnungsmodell mit Vertrauensarbeitszeit zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt im Vergleich zu Unternehmen mit konventionellen Entlohnungsmodellen führt. Eine eindeutige Bestätigung dieser Aussage lässt sich in den analysierten Daten nicht finden. Die Nutzung und die dadurch herbeigerufene Attraktivitätssteigerung eines Unternehmens durch eine leistungsorientierte Entlohnung, aber auch anhand von Vertrauensarbeitszeit, wird relativ wertfrei betrachtet. Es liegt keine eindeutige Befürwortung, jedoch auch keine entgegengesetzte Meinung dazu vor. Für beide Faktoren ist jedoch eine Tendenz zu erkennen, dass statistisch gesehen eine größere Zuneigung als Ablehnung dieser Ansätze erkennbar ist. Die Möglichkeit von Vertrauensarbeitszeit und einer rein leistungsorientierten Entlohnung weicht in gewissen Zügen grob von dem aktuell etablierten Entlohnungssystem ab. Möglicherweise schrecken einige Personen davor zurück, aus herkömmlichen Mustern auszubrechen – vor allem, wenn es sich um essentielle Aspekte, wie das monatliche Gehalt, handelt.

Eine sehr interessante Beobachtung ergibt sich durch die grundlegende Frage, welche Faktoren ein attraktives Unternehmen für die Zielgruppe ausmachen. Entgegen der Erwartung, dass sich die Attraktivität durch ein hohes Gehalt oder eine gute Work-Life-Balance definiert, platziert sich ein gutes Arbeitsklima mit Abstand an erster Stelle.

### **Hypothese 2 (H2):**

In der zweiten Hypothese wird beschrieben, dass eine höhere Entlohnung von Überstunden den Willen für Mehrarbeit und die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ein Unternehmen steigert. Aus der Befragung zeigt sich, dass ein klarer Wille zur Leistung von Überstunden bereits vorhanden ist. Zudem äußert die Zielgruppe jedoch den Wunsch, dass Überstunden besser entlohnt werden sollen. Auch hier ist in den statistischen Auswertungen klar zu erkennen, dass der Wille für die Erbringung von Überstunden durch eine bessere Entlohnung klar gesteigert werden kann. Ergänzend dazu hat die Befragung gezeigt, dass der finanzielle Anreiz die größte Motivation für Überstunden darstellt.

Zusätzlich zu den Erkenntnissen der ersten Hypothese, resultiert ein gutes Arbeitsklima nicht nur in der Steigerung der Attraktivität eines Unternehmens, sondern ist es auch einer der zentralen Aspekte, um zu erkennen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ein Unternehmen im positiven Sinne an ein Unternehmen gebunden sind. Aus den Befragungsergebnissen geht zudem klar hervor, dass die höhere Entlohnung von Überstunden diese Bindung steigert. Anhand der erhobenen Daten kann diese Hypothese bestätigt werden.

### **Hypothese 3 (H3):**

Die dritte Hypothese lautet, dass eine Beschäftigung in einem Unternehmen mit Sitz außerhalb Österreichs, das den Angestellten die Möglichkeit von 100 Prozent Home-Office bietet, attraktiver als eine Anstellung mit voller Büro-Anwesenheit in einem Unternehmen in Österreich ist. Aus der Befragung geht nicht klar hervor, ob es für die Zielgruppe relevant ist, dass ihre Arbeitsgeberin bzw. ihr Arbeitgeber einen Sitz in Österreich hat. Die Ergebnisse dieser Frage sind breit gestreut und lassen keine Tendenz ableiten. Im Gegensatz dazu lässt sich eine klare Aussage zur optimalen Anzahl an Home-Office Tagen pro Woche treffen. Entgegen der Erwartungen empfindet der größte Teil der Zielgruppe ein bis zwei Tage pro Woche als optimal. Auch in der direkten Entscheidung zwischen voller Büroanwesenheit oder einer gänzlichen Tätigkeit im Home-Office liegt die Tendenz auf der Ausübung der Tätigkeit im Büro. Aus den Erkenntnissen der Befragung kann die dritte Hypothese klar widerlegt werden.

Eine weitere spannende Beobachtung zeigt sich in den Gründen für die Nutzung von Home-Office. Die beiden relevantesten Faktoren für die Inanspruchnahme von Home-Office sind der Entfall des Arbeitsweges und die Einsparung von diversen Kosten. Mit Sicherheit bestehen für Unternehmerinnen und Unternehmer gewisse Möglichkeiten, bei diesen Faktoren anzusetzen und die Attraktivität des Unternehmens für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern.

## **11 IMPLIKATION VON WISSENSCHAFT UND PRAXIS: HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS**

Die Thematik des Fachkräftemangels ist in Österreich mittlerweile omnipräsent. Etliche Unternehmen spüren mittlerweile erste Auswirkungen der Verknappung von qualifiziertem Personal am Arbeitsmarkt. Es liegt kein definiertes Ereignis vor, welches das Problem ausgelöst hat. Vielmehr erlebt die Gesellschaft gerade ein Zusammenspiel aus verschiedensten Aspekten, die sich über Jahre hinweg entwickelt haben. Die Ursachen des Fachkräftemangels für Unternehmen sind vielfältig. Zu den relevantesten Quellen des Problems in Österreich zählen die demografische Entwicklung der letzten Jahrzehnte, Schwierigkeiten mit der gezielten Migration von qualifizierten Arbeitskräften, fehlende Qualifikationen innerhalb des Arbeitsmarktes und diverse schlechte Images von Berufsgruppen respektive fehlende Attraktivität von Unternehmen gegenüber Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In gewissen Bereichen sind den Unternehmen hierbei die Hände gebunden, da gesellschaftspolitische Themen und Problemstellungen nicht von einzelnen Unternehmen gelöst werden können. Hierfür sind Lösungsansätze und Tatendrang auf politischer Ebene erforderlich. Dennoch gibt es einige Aspekte, wie Unternehmen der immer stärker wachsenden Verknappung an Fachkräften am Arbeitsmarkt entgegenwirken können. Einer der zentralen Ansätze hierbei ist die Steigerung der Attraktivität des eigenen Unternehmens. Dieses Verhalten führt zu keiner konkreten Lösung auf gesellschaftlicher Ebene, jedoch können Unternehmen dadurch die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf das eigene Geschäft abfedern. Vor allem Start-Ups in der KMU-Phase sind stark von dem Problem betroffen. Um die oftmals jungen Unternehmen am Markt zu etablieren und das geplante Wachstum im Zuge einer Skalierungsphase umsetzen zu können, werden oftmals eine Vielzahl an Fachkräften in relativ kurzer Zeit benötigt. Die Notwendigkeit eines schnellen Wachstums verstärkt das Problem des Fachkräftemangels zusätzlich im Vergleich zu konventionell wachsenden Unternehmen. Um genau diesem Problem entgegenzuwirken, müssen Start-Ups ihre zentralen Benefits, wie die schnelle Anpassungsfähigkeit oder dynamische Arbeitsweisen, nutzen, um ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt gerade für die Generation Z zu erhöhen.

Um dem Fachkräftemangel an verschiedensten Stellen einzudämmen und eine langfristige Lösung zu finden, muss eine Betrachtung aus diversen Blickwinkeln erfolgen. Eine schon bedeutende und in Zukunft immer wichtigere Rolle spielt der Fachbereich des Innovationsmanagements. Mit Hilfe von verschiedensten Innovationsmethoden und Kreativtechniken können Lösungsvorschläge entwickelt werden, die bis dato aus Sicht der Personalabteilungen oder Geschäftsführung noch nicht in Betracht gezogen wurden. Im Zuge dieser Arbeit wurden durch den Einsatz von Innovationstechniken Ansätze und Hypothesen aufgestellt, wie sich die Attraktivität der Unternehmen am Arbeitsmarkt steigern kann. Der Fokus dieser Ansätze liegt auf der Zielgruppe der Generation Z respektive Personen zwischen 15 und 27 Jahren. Diese Personengruppe wird den Arbeitsmarkt in den nächsten Jahren deutlich beeinflussen und eine Menge an Arbeitsleistung erbringen müssen, um der immer stärker wachsenden Pensionierungswelle der nächsten Jahre entgegenzuwirken. Damit der Einsatz der aufgestellten Methoden und Modelle zur Attraktivitätssteigerung von Unternehmen für die eben beschriebene Zielgruppe überprüft werden kann, ist eine quantitative Erhebung mit 399 Personen der Zielgruppe durchgeführt worden. Es handelt sich hierbei um eine repräsentative Stichprobe, die in weiterer Folge für die Grundgesamtheit der Generation Z verallgemeinert werden kann.



Anhand der quantitativen Erhebung mittels einer standardisierten Online-Umfrage ist es möglich, konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzugeben. Diese Handlungsempfehlungen basieren auf den Erkenntnissen des empirischen Forschungsprozesses. Die definierten Empfehlungen geben klare Hinweise darauf, wie und wodurch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die Attraktivität des eigenen Unternehmens am Arbeitsmarkt steigern können, um somit weniger Probleme mit dem Erwerb und der Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu haben. Die nachstehende Abbildung 55 zeigt einen Überblick der drei Handlungsempfehlungen dieser Arbeit.

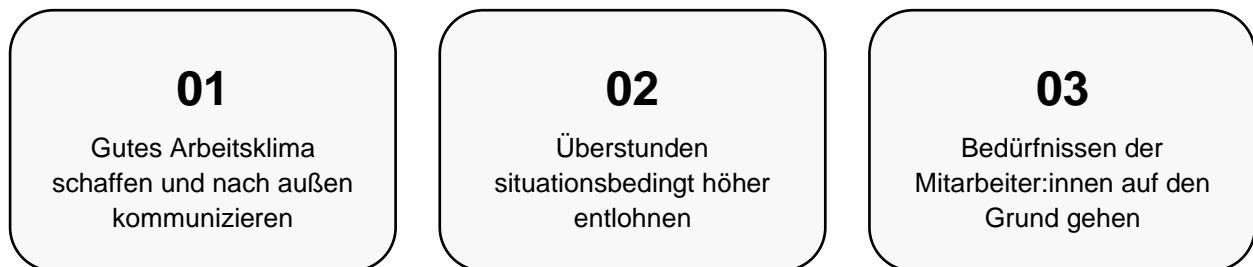


Abbildung 55: Handlungsempfehlungen, Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand der Ergebnisse hat sich gezeigt, dass neue Entlohnungssysteme, die auf Vertrauensarbeitszeit und leistungsbasierter Entlohnung basieren, noch keine Zuspruch in der Zielgruppe finden. Hier ist eine gewisse Bewusstseinsbildung nötig, um die Vorteile dieser Modelle für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sichtbar und anwendbar zu machen. Aus der Befragung ist jedoch klar hervorgegangen, dass der wichtigste Aspekt für ein attraktives Unternehmen aus Sicht der Generation Z ein gutes Arbeitsklima ist. Oftmals fokussieren sich Unternehmen im Employer Branding Prozess auf spezielle Modelle und vergessen hierbei auf die Basics. Eine klare Handlungsempfehlung für Unternehmen ist es, nicht nur für ein gutes Arbeitsklima innerhalb des Unternehmens zu sorgen, sondern dieses auch plakativ nach außen zu tragen und sichtbar zu machen. Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Dämpfung der Auswirkungen von fehlenden Fachkräften ist die Leistung von Überstunden des bestehenden Personals. Diese Überstunden sollen jedoch nicht gezwungenermaßen erfolgen. Die Befragung hat gezeigt, dass ein Großteil der Generation Z dazu bereit ist, Überstunden zu leisten, um die eigene finanzielle Situation aufzubessern. Zudem hat sich gezeigt, dass sich der Wille für Überstunden durch die bessere Entlohnung steigert. Aus Sicht der Unternehmen wird die Handlungsempfehlung abgegeben, eine situationsbedingte Erhöhung von Überstunden anzudenken, sofern es die betriebswirtschaftliche Betrachtung zulässt. Dadurch können kurzfristige Arbeitsspitzen abgedeckt werden, ohne dabei die Attraktivität des Unternehmens gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu reduzieren. Zudem hat sich in der Umfrage gezeigt, dass ein voller Home-Office Anspruch nicht gewünscht wird. Die optimale Dauer der wöchentlichen Home-Office Tätigkeit liegt zwischen ein bis zwei Tagen. Die Generation Z schätzt es, ihre Arbeit innerhalb des Unternehmens im sozialen Umfeld der Kolleginnen und Kollegen durchzuführen und dabei vereinzelte Tage im Home-Office zu verbringen. Aus Sicht der Unternehmen sollte vielmehr darauf Acht gegeben werden, wo die Ursprünge für die Inanspruchnahme von Home-Office liegen. Die quantitative Erhebung hat gezeigt, dass Home-Office zum größten Teil genutzt wird, um sich den Weg zur Arbeit und dadurch entstehende Kosten zu sparen. Hier gilt die klare Handlungsempfehlung für Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Aspekten situationsabhängig zu unterstützen, um die Attraktivität und Bindung an das Unternehmen steigern zu können.

Alles in allem stellt der Fachkräftemangel die österreichische Unternehmenslandschaft zukünftig vor große Herausforderungen. Trotzdem stehen verschiedenste Möglichkeiten zur Verfügung, die Auswirkungen dieser Entwicklung im eigenen Unternehmen bestmöglich abfedern zu können. Im Zuge dieser Arbeit wurde das Problem aus einer neuen Sichtweise betrachtet und es wurden gewisse Handlungsempfehlungen für den Einsatz der Methoden abgegeben. Hierbei ist es von großer Relevanz, diese Maßnahmen zeitnah umzusetzen, da eine gewisse Zeit benötigt wird, bis die Maßnahmen tatsächlich Wirkung zeigen. Gerade Start-Ups sind jedoch durch ihre Agilität und Dynamik bestens in der Lage, diese Handlungsempfehlungen schnellstmöglich umzusetzen und sich dadurch als erste Anlaufstelle für zukünftige arbeitssuchende Personen der Generation Z zu platzieren.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke (25)

BMDW (Hrsg.) (2021): *KMU im Fokus 2021*, 1. Auflage, Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW), Wien

SRH Fernhochschule (Hrsg.) (2018): *Demografischer Wandel: Aufbruch in eine altergerechte Arbeitswelt*, 1. Auflage, Springer, Riedlingen

Carl, Notger; Fiedler, Rudolf; Jórasz, William; Kiesel, Manfred (2017): *BWL kompakt und verständlich: Für Studierende von Ingenieurs- und IT-Studiengängen sowie für Fach- und Führungskräfte ohne BWL-Studium*, 4. Auflage, Springer Vieweg, Würzburg

Chlupsa, Christian; Rorhmeier, Jürgen (2021): *Employer Branding: Chancen eines interdisziplinären Ansatzes*, 1. Auflage, De Gruyter Oldenbourg, München

Häder, Michael (2019): *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*, 4. Auflage, Springer VS, Dresden

Hahn, Christopher (2018): *Finanzierung von Start-up-Unternehmen: Praxisbuch für erfolgreiche Gründer: Finanzierung, Besteuerung, Investor Relations*, 2. Auflage, Springer Gabler, Berlin

Hanisch, Dominik; Grau, Roman (2020): *Best Practice Open Innovation: 7 Methoden und welche Fehler es zu vermeiden gilt*, 1. Auflage, Springer Gabler, Barmen

Hayes, John (2014): *The Theory and Practice of Change Management*, 4. Auflage, Palgrave Macmillan, London

Hesse, Gero; Matzmüller, Roland (2019): *Perspektivenwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*, 2. Auflage, Springer Gabler, Gütersloh

Hofmann, Martin (2020): *Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz: Mit konkreten Praxisbeispielen für effiziente Arbeitsabläufe*, 1. Auflage, Springer Gabler, Zug

Hollenberg, Stefan (2016): *Fragebögen: Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung*, 1. Auflage, Springer VS, Köln

Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus (2019): *Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*, 2. Auflage, Springer Gabler, Salzburg

Kochhan, Christoph; Könecke, Thomas; Schunk, Holger (2019): *Marken und Start-ups: Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen*, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Koch, Jörg; Riedmüller, Florian (2021): *Marktforschung: Grundlagen und praktische Anwendungen*, 8. Auflage, De Gruyter Oldenbourg, Nürnberg

Kuß, Alfred; Wildner, Raimund; Kreis, Henning (2014): *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*, 5. Auflage, Springer gabler, Berlin

Lempp, Jakob; van der Beek, Gregor; Korn, Thorsten (2015): *Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung: Konzepte für eine positive regionale Entwicklung*, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Lindner, Dominic (2019): *KMU im digitalen Wandel: Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation*, 1. Auflage, Springer Gabler, Nürnberg

Pott, Oliver; Pott, Andre (2012): *Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte*, 1. Auflage, Springer Gabler, Berlin

Raithel, Jürgen (2008): *Quantitative Forschung: Ein Praxisbuch*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Ries, Eric (2012): *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*, 1. Auflage, Redline Verlag, München

Schawel, Christian; Billing, Fabian (2018): *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung*, 6. Auflage, Springer Gabler, Swisttal

Schlotter, Lorenz; Hubert, Philipp (2020): *Generation Z – Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider*, 1. Auflage, Springer Gabler, Stuttgart

Schnitzler, Sven (2020): *Online-Kommunikation im Recruiting für KMU: Reifegrade von Employer Branding & Candidate Experience*, 1. Auflage, Springer Gabler, Weilerswist

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Weber, Martin (2019): *Unternehmens- und Gesellschaftsrecht: Eine Einführung*, 4. Auflage, Line, Innsbruck

### **Online-Quellen (52)**

Eurostat 1 (2023): *Unternehmensdemografie*

<https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/information-on-data/business-demography> [Stand: 28.07.2023]

Statista 1 (2023): *Unternehmensgründungen in Österreich bis 2022*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/319654/umfrage/unternehmensgruendungen-in-oesterreich/> [Stand: 28.07.2023]

Statista 3 (2023): *Unternehmensinsolvenzen in Österreich bis 2022*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1171939/umfrage/unternehmensinsolvenzen-in-oesterreich/> [Stand: 28.07.2023]

Statista 2 (2023): *Start-Up Gründungen in Österreich bis 2021*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/919157/umfrage/start-ups-in-oesterreich/> [Stand: 28.07.2023]

Statista 4 (2023): *Erwerbstätige in Österreich bis 2022*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/217682/umfrage/erwerbstaetige-in-oesterreich/> [Stand: 28.07.2023]

Statista 5 (2023): *Arbeitslose in Österreich bis 2022*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/607357/umfrage/arbeitslosenzahl-in-oesterreich/> [Stand: 28.07.2023]

Statistik Austria 2 (2023): *Arbeitslos Definition*

[https://www.statistik.at/fileadmin/pages/261/die\\_definition\\_macht\\_die\\_zahl\\_statistische\\_nachrichten\\_heft\\_32017.pdf](https://www.statistik.at/fileadmin/pages/261/die_definition_macht_die_zahl_statistische_nachrichten_heft_32017.pdf) [Stand: 28.07.2023]

Statistik Austria 1 (2023): *Bruttoinlandsprodukt nach Wirtschaftsbereichen*

<https://www.statistik.at/statistiken/volkswirtschaft-und-oeffentliche-finanzen/volkswirtschaftliche-gesamtrechnungen/bruttoinlandsprodukt-und-hauptaggregate> [Stand: 28.07.2023]

SumUp Ltd. (2023): *Business-Guide: Unternehmen*

<https://www.sumup.com/de-de/business-guide/unternehmen/> [Stand: 28.07.2023]

Wirtschaftskammer Österreich 2 (2023): *Definition von KMU*

<https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [Stand: 28.07.2023]

Wirtschaftskammer Österreich 3 (2023): *Einzelunternehmen oder Gesellschaft*

[https://www.gruenderservice.at/site/gruenderservice/planung/Einzelunternehmen\\_oder\\_Gesellschaft.html](https://www.gruenderservice.at/site/gruenderservice/planung/Einzelunternehmen_oder_Gesellschaft.html) [Stand: 28.27.2023]

Pelzmann Gall Größ Rechtsanwälte GmbH (2023): *Flexible Kapitalgesellschaft*

<https://www.eylaw.at/flexible-kapitalgesellschaft/> [Stand: 28.07.2023]

Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft 1 (2023): *Gewerbeanmeldungen 2022*

<https://www.bmaw.gv.at/Presse/Archiv/BMAW-Pressmeldungen-2023/J%C3%A4hner-2023/Gewerbeanmeldungen.html> [Stand: 28.07.2023]

Österreichische Nationalbank (2023): *OENACE 2008*

<https://www.oenb.at/Statistik/Klassifikationen/OENACE-2008.html> [Stand: 28.07.2023]

Wirtschaftskammer Österreich 4 (2023): *Sparten und Fachgruppen*

<https://www.wko.at/service/t/Sparten-und-Fachorganisationen.html> [Stand: 28.07.2023]

Wirtschaftskammer Österreich 1 (2023): *WKO Übersicht und Aufgaben*

<https://www.wko.at/service/oe/wirtschaftskammer.html> [Stand: 28.07.2023]

Statista 6 (2023): *Unternehmen in Österreich nach Rechtsformen in Jahr 2020*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1171766/umfrage/unternehmen-in-oesterreich-nach-rechtsformen/> [Stand: 20.08.2023]

Saxinger, Chalupsky & Partner Rechtsanwälte GmbH (2023): *Gründungsprivilegierte GmbH*

<https://at.schindhelm.com/news-jusful/news/gruendungsprivilegierte-gmbh-ersetzt-gmbh-light> [Stand: 20.08.2023]

Statista 7 (2022): *Auswirkungen Fachkräftemangel auf Branchen*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/914110/umfrage/staerke-des-fachkraeftemangels-in-oesterreich-nach-branchen/> [Stand: 20.08.2023]

Deutsche Industrie- und Handelskammer (2023): *Auswirkungen des Fachkräftemangels*

<https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/beschaeftigung/fachkraeftereport-2021/fachkraeftemangel-mit-gravierenden-folgen--61818> [Stand: 21.08.2023]

Statista 8 (2023): *Ursachen des Fachkräftemangels*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/914170/umfrage/ursachen-des-fachkraeftemangels-in-oesterreich/> [Stand: 21.08.2023]

Eurostat 2 (2023): *Offene Stellen im EU-Vergleich*

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/16949237/3-15062023-BP-DE.pdf/b4419ec0-d2bc-87b9-ef3a-de0a8836144b> [Stand: 21.08.2023]

Statistik Austria 4 (2023): *Demografische Prognose Österreich*

<https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/demographische-prognosen/bevoelkerungsprognosen-fuer-oesterreich-und-die-bundeslaender> [Stand: 22.08.2023]

Statistik Austria 3 (2023): *Bevölkerungspyramide Österreich 2023*

[https://www.statistik.at/atlas/bev\\_prognose/#](https://www.statistik.at/atlas/bev_prognose/#) [Stand: 21.08.2023]

OECD 1 (2023): *Attraktivität für Migration von Fachkräften*

<https://www.oecd.org/migration/talent-attractiveness/> [Stand: 21.08.2023]

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2023): *Fachkräfteeinwanderungsgesetz*

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/arbeit-und-soziales/fachkraefteeinwanderungsgesetz-2182168> [Stand: 22.08.2023]

Statista 9 (2023): *Fehlende Qualifikation von Fachkräften*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1319670/umfrage/fachkraeftemangel-nach-qualifikationen-und-branchen/> [Stand: 22.08.2023]

Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft 2 (2023): *Angebot Lehrstellen*

<https://www.bmaw.gv.at/Themen/Lehre-und-Berufsausbildung/Lehrlingsausbildung-Duales-System/LehrberufeInOesterreich.html#:~:text=Die%20rund%20200%20gewerblichen%2C%20industriellen,Lehrberufe%20sind%20branchenspezifische%20Schwerpunkte%20eingrichtet.> [Stand: 22.08.2023]

marktmeinungsmensch GmbH (2016): *Image von Berufsgruppen in Österreich*

<https://www.marktmeinungsmensch.at/studien/das-image-von-berufsgruppen-in-oesterreich-2016/> [Stand: 22.08.2023]

Randstad N.V. (2023): *Employer Brand Research 2023 - Österreich*

<https://www.randstad.at/ueber-randstad/employer-branding/> [Stand: 31.08.2023]

StepStone Österreich GmbH (2022): *Merkmale der Arbeitgeberattraktivität*

<https://www.stepstone.at/e-recruiting/blog/arbeitgeberattraktivitaet/#definition-arbeitgeberattraktivitaet-227c2082-bd3a-473c-8219-8904bb3bf560> [Stand: 31.08.2023]

kununu GmbH (2022): *Gehaltstransparenz*

<https://news.kununu.com/gehaltsangabe-stellenausschreibung/> [Stand: 01.09.2023]

Workwise GmbH (2023): *Vergütungssysteme*

<https://hire.workwise.io/hr-praxis/organisationsentwicklung/verguetungssysteme> [Stand: 01.09.2023]

Personio SE & Co. KG (2023): *Corporate Benefits*

<https://www.personio.de/hr-lexikon/corporate-benefits-mitarbeiterangebote/> [Stand: 01.09.2023]

LV digital GmbH (2023): *Arbeitsplatzsicherheit*

<https://www.karrero.com/die-bedeutung-von-jobsicherheit-5-grundsätze-um-die-zufriedenheit-von-mitarbeiterinnen-zu-verbessern/#:~:text=Jobsicherheit%20bedeutet%2C%20dass%20Arbeitnehmende%20weniger,wichtige%20Rolle%20bei%20der%20Karriereentwicklung> [Stand: 01.09.2023]

New Work SE (2022): *Arbeitsplatzsicherheit*

<https://www.xing.com/news/insiders/articles/die-definition-des-sicheren-arbeitsplatz-im-21-jahrhundert-4913864#:~:text=Ein%20sicherer%20Arbeitsplatz%20ist%20nicht,mitziehen%20und%20adaptieren%20zu%20k%C3%B6nnen> [Stand: 01.09.2023]

Indeed Ireland Operations Limited (2023): *Arbeitsatmosphäre*

<https://de.indeed.com/karriere-guide/karriereplanung/gute-arbeitsatmosphaere-schaffen> [Stand: 01.09.2023]

Zukunftsinstitut GmbH (2023): *Megatrend New Work*

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/work-life-balance-rolle-und-umsetzung/> [Stand: 01.09.2023]

OECD 2 (2023): *OECD Better Life Index*

<https://www.oecdbetterlifeindex.org/de/topics/work-life-balance-de/> [Stand: 01.09.2023]

STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H. 1 (2022): *Corporate Benefits*

<https://jobs.derstandard.at/lebenslauf-und-bewerben/corporate-benefits-das-wichtigste-in-kurze/> [Stand: 01.09.2023]

STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H. 2 (2018): *Gütesiegel Unternehmen*

<https://www.derstandard.at/story/2000076624548/was-arbeitgeberguetesiegel-aussagen> [Stand: 03.09.2023]

LinkedIn Corporation (2023): *Mitmach-Unternehmen Winkler AG*

<https://www.linkedin.com/pulse/mitarbeiterbeteiligung-im-mittelstand-ein-best-practice-beispiel/?originalSubdomain=de> [Stand: 03.09.2023]

GPTW GmbH (2023): *4-Tage-Woche*

<https://www.greatplacetowork.at/blog/mit-30sindgenug-zum-new-work-pionier/> [Stand: 03.09.2023]

niceshops GmbH (2023): *Unternehmenskultur*

<https://www.niceshops.com/ueber-uns/unternehmenskultur> [Stand: 03.09.2023]

Hochschule Luzern HSLU (2023): *Empirische Forschung*

<https://www.empirical-methods.hslu.ch/forschungsprozess/uebersicht/> [Stand: 19.11.2023]

Qualtrics LLC (2023): *Empirische Forschung*

<https://www.qualtrics.com/de/erlebnismanagement/marktforschung/empirische-forschung/> [Stand: 19.1.2023]

Digital Beat GmbH (2023): *Umfrage-Tools*

<https://at.gruender.de/software-tools/online-umfragen-erstellen/> [Stand: 21.11.2023]

Statista 10 (2023): *Bevölkerung in Österreich nach Alter und Geschlecht zu Jahresbeginn 2023*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/718077/umfrage/bevoelkerung-in-oesterreich-nach-altersgruppen-und-geschlecht/> [Stand: 11.11.2023]

Bundesministerium für Finanzen 1 (2023): *1-Personen-GmbH*

<https://www.usp.gv.at/gruendung/gruendungsfahrplan-gesellschaften/vereinfachte-gmbh-gruendung/wie-laeuft-eine-vereinfachte-gmbh-gruendung-nach-para-9a-gmbhg-ab.html> [Stand: 20.08.2023]

Bundesministerium für Finanzen 2 (2023): *Gewerbeordnung*

[https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit\\_und\\_pension/selbststaendigkeit/4.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_und_pension/selbststaendigkeit/4.html) [Stand: 28.07.2023]

Verband Österreichischer Volkshochschulen (2020): *Altersstruktur der Bevölkerung und der Teilnahmen an Volkshochschulkursen in Österreich*

<https://magazin.vhs.or.at/magazin/2020-2/271-herbstwinter-2020/schwerpunkt-bildung-aelterer-menschen/altersstruktur-der-bevoelkerung-und-der-teilnahmen-an-volkshochschulkursen-in-oesterreich/> [Stand: 22.08.2023]

Bundesministerium für Inneres (2023): *Rot-Weiß-Rot Karte*

<https://www.migration.gv.at/de/formen-der-zuwanderung/dauerhafte-zuwanderung/> [Stand: 21.08.2023]



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung. ....	3
Abbildung 2: Unternehmensphasen eines Start-Ups, Quelle: Hahn (2018), S. 27. ....	5
Abbildung 3: Bruttoinlandsprodukt nach Wirtschaftsbereichen in Prozent, Quelle: Eigene Darstellung. ....	12
Abbildung 4: Unternehmensgründungen in Österreich bis 2022, Quelle: Statista 1 (2023), Online-Quelle [28.07.2023] .....	14
Abbildung 5: Start-Up Gründungen in Österreich bis 2021, Quelle: Statista 2 (2023), Online-Quelle [28.07.2023] .....	15
Abbildung 6: Unternehmensinsolvenzen in Österreich bis 2022, Quelle: Statista 3 (2023), Online-Quelle [28.07.2023] .....	15
Abbildung 7: Erwerbstätige in Mio. Personen in Österreich bis 2022, Quelle: Statista 4 (2023), Online-Quelle [28.07.2023] .....	16
Abbildung 8: Arbeitslose in Österreich bis 2022, Quelle: Statista 5 (2023), Online-Quelle [28.07.2023]....	16
Abbildung 9: Vergleich von KMU und Großunternehmen, Quelle: BMDW (Hrsg.) (2021), S. 26.....	17
Abbildung 10: Spürbarkeit des Fachkräftemangels auf Branchen, Quelle: Statista 7 (2022), Online-Quelle [20.08.2023] .....	19
Abbildung 11: Ursachen des Fachkräftemangels, Quelle: Statista 8 (2023), Online-Quelle [21.08.2023].	21
Abbildung 12: Bevölkerungspyramide Österreich der letzten 100 Jahre, Quelle: Statistik Austria 3 (2023), Online-Quelle [21.08.2023].....	23
Abbildung 13: Demografische Prognose Österreich bis 2023, Quelle: Statistik Austria 4 (2023), Online-Quelle [22.08.2023] .....	24
Abbildung 14: Attraktivität für die Migration von Fachkräften, Quelle: OECD 1 (2023), Online-Quelle [21.08.2023] .....	25
Abbildung 15: Fehlende Qualifikation von Fachkräften nach Branche, Quelle: Statista 9 (2023), Online-Quelle [22.08.2023] .....	26
Abbildung 16: House of Employer Branding, Quelle: Heese/Mattmüller (2019), S. 210. ....	29
Abbildung 17: Ideales Profil einer Arbeitgeberin bzw. eines Arbeitgebers, Quelle: Randstad N.V. (2023), Online-Quelle [31.08.2023].....	30
Abbildung 18: Corporate Benefits der niceshops GmbH, Quelle: niceshops GmbH (2023), Online-Quelle [03.09.2023] .....	38
Abbildung 19: 7-S-Modell McKinsey, Quelle: Hayes (2014), S. 137.....	39
Abbildung 20: Grundschema des Innovationsprozesses, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 230. ....	41
Abbildung 21: Suchfeld über Ishikawa-Diagramm, Quelle: Eigene Darstellung. ....	43

Abbildung 22: Modell der Ideengewinnung, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 255. ....	44
Abbildung 23: Quantitativer und qualitativer Ansatz, Quelle: Hochschule Luzern HSLU (2023), Online-Quelle [19.11.2023] .....	55
Abbildung 24: Befragung Altersabfrage, Quelle: Eigene Darstellung. ....	63
Abbildung 25: Befragung Ice Breaker, Quelle: Eigene Darstellung. ....	63
Abbildung 26: Befragung Item-Batterie H1, Quelle: Eigene Darstellung. ....	64
Abbildung 27: Befragung Kombination H1, Quelle: Eigene Darstellung. ....	65
Abbildung 28: Befragung Item-Batterie H2, Quelle: Eigene Darstellung. ....	65
Abbildung 29: Befragung Kombination H2, Quelle: Eigene Darstellung. ....	66
Abbildung 30: Befragung Item-Batterie H3, Quelle: Eigene Darstellung. ....	66
Abbildung 31: Stichprobenauswahl, Quelle: Koch/Riedmüller (2021), S. 29. ....	68
Abbildung 32: Entwicklungsumgebung Google Forms, Quelle: Eigene Darstellung. ....	71
Abbildung 33: Rohdaten der Datenaufbereitung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	73
Abbildung 34: Ergebnisanalyse Altersgruppen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	76
Abbildung 35: Ergebnisanalyse Geschlecht, Quelle: Eigene Darstellung. ....	77
Abbildung 36: Ergebnisanalyse Bildungsstatus, Quelle: Eigene Darstellung. ....	77
Abbildung 37: Ergebnisanalyse Erwerbsstatus, Quelle: Eigene Darstellung. ....	78
Abbildung 38: Ergebnisanalyse Attraktivität von Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	79
Abbildung 39: Ergebnisanalyse Nutzung von Vertrauensarbeitszeit, Quelle: Eigene Darstellung. ....	79
Abbildung 40: Ergebnisanalyse Attraktivität von Vertrauensarbeitszeit, Quelle: Eigene Darstellung. ....	80
Abbildung 41: Ergebnisanalyse leistungsorientierte Entlohnung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	80
Abbildung 42: Ergebnisanalyse Leistungsmessung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	81
Abbildung 43: Ergebnisanalyse Attraktivität der leistungsorientierten Entlohnung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	81
Abbildung 44: Ergebnisanalyse Kombination leistungsorientierte Entlohnung und Vertrauensarbeitszeit, Quelle: Eigene Darstellung. ....	82
Abbildung 45: Ergebnisanalyse Entlohnung Überstunden, Quelle: Eigene Darstellung. ....	82
Abbildung 46: Ergebnisanalyse Bereitschaft Überstunden, Quelle: Eigene Darstellung. ....	83
Abbildung 47: Ergebnisanalyse Motivation Überstunden, Quelle: Eigene Darstellung. ....	83
Abbildung 48: Ergebnisanalyse Steigerung der Bereitschaft von Überstunden, Quelle: Eigene Darstellung. ....	84
Abbildung 49: Ergebnisanalyse Bindung an ein Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	85

Abbildung 50: Ergebnisanalyse Steigerung der Unternehmensbindung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	85
Abbildung 51: Ergebnisanalyse Anzahl der Home-Office Tage, Quelle: Eigene Darstellung. ....	86
Abbildung 52: Ergebnisanalyse Gründe für Home-Office, Quelle: Eigene Darstellung. ....	87
Abbildung 53: Ergebnisanalyse Unternehmen mit Niederlassung außerhalb Österreichs, Quelle: Eigene Darstellung. ....	87
Abbildung 54: Ergebnisanalyse Arbeitsplatzextrem, Quelle: Eigene Darstellung. ....	88
Abbildung 55: Handlungsempfehlungen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	92

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Klassifizierung von Unternehmen, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich 2 (2023), Online-Quelle [26.07.2023] .....	9
Tabelle 2: Eigenschaften der verschiedenen Generationen, Quelle: Schlotter/Hubert (2020), S. 4. ....	35
Tabelle 3: Aufbau morphologischer Kasten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	49
Tabelle 4: Variante 1 des morphologischen Kastens, Quelle: Eigene Darstellung. ....	50
Tabelle 5: Variante 2 des morphologischen Kastens, Quelle: Eigene Darstellung. ....	51
Tabelle 6: Variante 3 des morphologischen Kastens, Quelle: Eigene Darstellung. ....	52
Tabelle 7: Operationalisierung Hypothese H1, Quelle: Eigene Darstellung. ....	59
Tabelle 8: Operationalisierung Hypothese H2, Quelle: Eigene Darstellung. ....	59
Tabelle 9: Operationalisierung Hypothese H3, Quelle: Eigene Darstellung. ....	60

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

KMU	Klein- und Mittelunternehmen
IT	Informationstechnologie
FKM	Fachkräftemangel
WKO	Wirtschaftskammer
EU	Europäischen Union
AMS	Arbeitsmarktservice
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
ILO	International Labor Organization
EVP	Employer Value Map