

Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA Unternehmensmanagement

Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung der Generation Y durch lebensphasenorientierte Personalstrategie in steirischen IT-Unternehmen

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Andreas Duller
Matrikelnummer: 52110903
Ihr Abschlussjahr: 2024
Betreut von: Bernhard Fink, MMA MBA
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: WS2021

Ich versichere hiermit,

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

Ort, Datum

Unterschrift

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

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Vorwort	V
Abstract	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Forschungsfragen.....	3
1.4. Methode und Aufbau.....	4
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	5
2.1. Definition IT-Unternehmen.....	5
2.2. Aktuelle Situation.....	5
2.3. Anforderungen an MitarbeiterInnen	6
2.4. Strategie.....	7
3. Demographische Grundlagen	9
3.1. Aktuelle Bevölkerungsstruktur	9
3.2. Entwicklung der Bevölkerungsstruktur.....	11
4. Lebensphasen.....	12
4.1. Das Generationenmodell	12
4.2. Die Generation Y	14
4.2.1. Führungsmodelle und Generation Y.....	16

4.2.2.	Arbeitsverhalten in IT-Unternehmen	17
4.2.3.	Die Bedeutung der Kulturtheorie von Edgar Schein	19
4.3.	Das Phasenmodell der Personalpolitik.....	19
4.4.	Zwischenfazit: Generation Y und Lebensphase	21
5.	Mitarbeiterbindung	23
5.1.	Grundmodelle der Mitarbeitermotivation und -bindung	23
5.1.1.	Die Bedürfnispyramide nach Maslow	24
5.1.2.	Die 2-Faktorentheorie nach Herzberg	26
5.2.	Ursachen der Fluktuation.....	27
5.3.	Maßnahmen gegen die Fluktuation	29
5.3.1.	Servant Leadership	29
5.3.2.	Soft Human Relations Management.....	30
5.3.3.	Work-Life-Balance.....	31
5.3.4.	Ethisches Unternehmensklima	32
5.3.5.	Organizational Citizenship Behavior	33
5.3.6.	Kulturtheorie von Edgar Schein	34
5.4.	Die Personalstrategie	36
5.4.1.	Recruiting	36
5.4.2.	Diversity Management.....	37
5.4.3.	Employer Branding	38
5.5.	Zwischenfazit.....	39
6.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	42
7.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	46
7.1.	Forschungsdesign und Methodenwahl.....	46
7.2.	Samplingstrategie	47
7.3.	Kategoriebildung und Auswertung	48
7.4.	Erfahrungen mit Generation Y	51

7.5. Ansätze in der Führung	57
7.6. Gestaltung und Organisation der Arbeit.....	64
7.7. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung	73
8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	80
9. Conclusio und Ausblick.....	84
Literaturverzeichnis.....	87
Anhang	94
A - 1 Interviewleitfaden.....	94
A - 2 Kategorieschema	96
A - 3 Auswertungsbeispiel	99

VORWORT

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich der Untersuchung der Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung der Generation Y durch eine lebensphasenorientierte Personalstrategie in steirischen IT-Unternehmen. Die Wahl dieses Themas entspringt meiner persönlichen und beruflichen Überzeugung, dass eine gezielte Personalstrategie, die die Bedürfnisse der Generation Y berücksichtigt, entscheidend für den langfristigen Erfolg von Unternehmen in der IT-Branche ist.

Ein besonderer Dank gebührt meinem Betreuer Bernhard Fink, MMA MBA, für seine unermüdliche Unterstützung, fachliche Expertise und motivierende Begleitung während des Entstehungsprozesses dieser Arbeit. Ebenso möchte ich mich bei all meinen InterviewpartnerInnen bedanken, die durch ihre Zeit und wertvollen Einsichten maßgeblich zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben.

Darüber hinaus möchte ich meine Wertschätzung gegenüber meinen Freunden, meinen Eltern und meiner Frau Daniela zum Ausdruck bringen. Ihre ermutigenden Worte, ihre Geduld und ihre bedingungslose Unterstützung waren während dieser intensiven Zeit von unschätzbarem Wert und haben mich maßgeblich dabei unterstützt, mein Bestes zu geben.

Diese Masterarbeit ist das Ergebnis eines gemeinsamen Engagements und einer Vielzahl inspirierender Begegnungen und Gespräche. Ich hoffe zutiefst, dass die Erkenntnisse dieser Arbeit nicht nur mein persönliches Wachstum fördern, sondern auch einen konstruktiven Beitrag zur Weiterentwicklung und Stärkung der Mitarbeiterbindung in steirischen IT-Unternehmen leisten können.

Wildon, Mai 2024

Andreas Duller

ABSTRACT

Die vorliegende Masterarbeit behandelt die Bindung von MitarbeiterInnen der Generation Y durch lebensphasenorientierte Personalstrategien in steirischen IT-Unternehmen. Im Rahmen der Untersuchung werden die speziellen Bedürfnisse und Erwartungen dieser Generation erörtert, welche durch die Dynamik des technologischen Wandels und veränderte Arbeitsmarktbedingungen geprägt sind. Ziel der Arbeit ist es, effektive Personalstrategien zu identifizieren, die auf die Besonderheiten der Generation Y eingehen, um ihre Bindung an Unternehmen zu stärken und Fluktuation zu verringern.

Die methodische Herangehensweise der Arbeit basiert auf einer Kombination aus theoretischer Forschung und empirischer Datenerhebung. Der theoretische Teil widmet sich der Aufarbeitung vorhandener Literatur zu den Themen Mitarbeiterbindung, Generation Y und lebensphasenorientierte Personalpolitik. Es werden verschiedene Modelle der Mitarbeitermotivation und -bindung sowie spezifische Herausforderungen der Mitarbeiterführung – vor allem in Bezug auf die Generation Y analysiert. Ergänzt wird der theoretische Rahmen durch eine empirische Untersuchung, die auf qualitativen Interviews mit Führungskräften und Angestellten in steirischen IT-Unternehmen basiert. Diese Interviews, die mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz analysiert wurden, zielen darauf ab, praktische Einblicke in die Umsetzung und Wirksamkeit lebensphasenorientierter Personalstrategien zu gewinnen.

Die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zeigen, dass lebensphasenorientierte Personalstrategien eine hohe Relevanz für die Bindung von MitarbeiterInnen der Generation Y haben. Die Analyse der Interviews ergibt, dass flexible Arbeitsmodelle, eine starke Unternehmenskultur und die Förderung von Work-Life-Balance als besonders effektiv betrachtet werden. Diese Faktoren tragen dazu bei, die Arbeitszufriedenheit und die emotionale Bindung an das Unternehmen zu erhöhen. Darüber hinaus wird deutlich, dass transparente Kommunikationsprozesse und die Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung entscheidend sind, um den Bedürfnissen der Generation Y gerecht zu werden und ihre Loyalität zum Unternehmen zu stärken.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Bsp Beispiel

HRM Human Relationship Management

IP InterviewpartnerIn

IT Informationstechnologie

OCB Organizational Citizenship Behavior

vgl. vergleiche

Z Zeile

z.B. zum Beispiel

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung der Bevölkerung.....	10
Abbildung 2: Generationenmodell bis 1965.....	13
Abbildung 3: Generationenmodell ab 1965.....	14
Abbildung 4: Das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik.....	20
Abbildung 5: Maslow Pyramide.....	24
Abbildung 7: Beispiele für Motive und Anreize nach Maslow.....	25
Abbildung 8: Motivpyramide und Zweifaktoren-Theorie.....	27
Abbildung 9: Grundmodell der Fluktuation.....	28
Abbildung 10: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein (1982).....	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung der Bevölkerungsstruktur.....	11
Tabelle 2: Sampling.....	48
Tabelle 3: Kategorieschema.....	49
Tabelle 4: Kategorieschema.....	97

1. EINLEITUNG

Im Rahmen der Einleitung werden zunächst die Problemstellung und Situation dargestellt. Anhand der daraus abgeleiteten Zielsetzungen werden die Hauptforschungsfrage sowie die theoretischen und empirischen Subforschungsfrage abgeleitet und es erfolgt ein Überblick über die Methodik und den Aufbau dieser Arbeit. Das Kapitel abschließend wird der Begriff IT Unternehmen abgegrenzt und es wird ein kurzer Überblick über die Personalsituation in dieser Branche anhand aktueller Publikationen gegeben.

1.1. Problemstellung

Die Mitarbeiterfluktuation in Österreich steigt kontinuierlich und besonders der IT-Sektor ist überdurchschnittlich stark betroffen. Neben den hohen Kosten der häufiger wechselnden MitarbeiterInnen stellt auch die Nachbesetzung von Schlüsselkräften ein großes Problem dar (vgl. Deloitte Österreich, 2019, S. 3, 6). Während die Fluktuation nach Branche stark variiert, kann man beobachten, dass hauptsächlich junge Menschen ihr Arbeitsverhältnis sehr häufig bzw. auch gänzlich ihren Beruf wechseln (vgl. AMS, 2019, S. 3). Der Arbeitsklima-Index, welcher sich aus emotionalen Faktoren wie Stress, Optimismus oder Sorge um den Arbeitsplatz ergibt, zeigt auch, dass sich die Corona-Krise sowie der Ukraine-Konflikt erheblich auf die Arbeitswelt auswirken. (vgl. IFES, SORA, 2022, S. 2).

Zu den steigenden Anforderungen von ArbeitgeberInnen kommen die immer höheren Erwartungen der ArbeitnehmerInnen hinzu und erschweren erfolgreiche personalstrategische Maßnahmen. VertreterInnen der Generation Y achten vermehrt auf die emotionalen Aspekte eines Arbeitsverhältnisses. Das Image des Unternehmens wird immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor bei der Mitarbeitersuche. Die Maßnahmen, die benötigt werden, um sich als Unternehmen auf den Generationenwechsel einzustellen, bilden große und unumgängliche Herausforderungen. (vgl. Parment, 2013, S. 12).

ArbeitnehmerInnen der Generation Y fordern bewusst flexiblere Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel Gleitzeitmodelle oder die Möglichkeit, nicht ortsgebunden arbeiten zu müssen. Gleichzeitig ist diese Generation aber auch gewillt, außerhalb der Normalarbeitszeit erreichbar zu sein,

Berufs- und Privatleben verschmelzen also zunehmend. Die Generation Y startet ein Arbeitsverhältnis mit Optimismus und Leistungsbereitschaft und möchte mit ihrem Einsatz zum Erfolg eines Unternehmens beitragen. (vgl. Riederle, 2013, S. 179).

Das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik setzt voraus, dass sowohl die relevanten Lebensphasen sowie Berufsphasen der MitarbeiterInnen als auch die relevanten Handlungsfelder im Unternehmen analysiert und entsprechend zugeordnet werden. Da sich durch die Individualität dieses Ansatzes in der Theorie unzählige Kombinationen von Lebens- und Berufsphasen ergeben, ist eine solche Strategie in der Praxis oft schwer umzusetzen. (vgl. Eilers & Rump, 2014, S. 19).

Der Kollektivvertrag für IT (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2022, S. 18, 23) geht bis auf etwaige Ansprüche bei Dienstverhinderung, wie zum Beispiel dem Tod von Angehörigen oder üblichen Karenzansprüchen nicht weiter auf persönliche Lebensereignisse von DienstnehmerInnen ein. Darüber hinaus werden auch gesetzliche Möglichkeiten der lebensphasenbezogenen Mitarbeiteransprüche nicht immer ausgeschöpft. 2017 haben zum Beispiel nur 6 % der Väter den Familienzeitbonus bezogen. (vgl. ÖGB, 2019).

Die Komplexität lebensphasenorientierter Personalstrategien mit MitarbeiterInnen der Generation Y, der individuellen Situation der Unternehmen und der aktuellen Gesetzeslage als Faktoren lassen momentan keine allgemeingültigen Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung zu. Die bisherigen theoretischen Erkenntnisse über lebensphasenorientierte Personalstrategie werden daher in dieser Masterarbeit praxisorientiert und bezugnehmend auf die Generation Y analysiert, um potenzielle Maßnahmen für steirische IT-Unternehmen aufzuzeigen.

1.2. Zielsetzung

Durch Analyse der bestehenden Literatur zu lebensphasenorientiertem Personalmanagement sowie den aktuell arbeitenden Generationen werden Potenziale für die Bindung von MitarbeiterInnen, die der Generation Y angehören, identifiziert. Dabei wird auf die speziellen Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Y eingegangen. Sowohl kurz-, mittel als auch langfristige Maßnahmen und deren Effekte sollen in Betracht gezogen werden. Spezieller Fokus wird dabei auf die Berufsphase des Berufseinstieges sowie die Bedürfnisse und Stärken sowie Schwächen der

Generation Y gelegt. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus dem Theorieteil werden in Form von Experteninterviews mit Fachleuten reflektiert, ergänzt und infolge ausgewertet. Die Ergebnisse werden Möglichkeiten aufzeigen, mit denen steirische IT-Betriebe in ihrer Personalpolitik bewusst auf bestehende sowie potenzielle neue MitarbeiterInnen und deren Lebensphasen eingehen können, um diese langfristig an das Unternehmen binden zu können.

1.3. Forschungsfragen

Hauptforschungsfrage

Welche Möglichkeiten der Bindung von MitarbeiterInnen der Generation Y bietet eine lebensphasenbezogene Personalstrategie und wie lassen sich diese auf steirischen IT-Unternehmen anwenden?

Theoretischer Teil

- SFF (1): Wie beschreibt die Fachliteratur die unterschiedlichen Lebensphasen und was bedeuten diese für die aktuelle arbeitende Generation Y?
- SFF (2): Welche lebensphasenorientierten Maßnahmen in der Personalstrategie wurden bereits wissenschaftlich behandelt und welche Potenziale zur Mitarbeiterbindung der Generation Y ergeben sich daraus?

Empirischer Teil

- SFF (1): Welche Erfahrungen haben die ExpertInnen der steirischen IT-Branche mit MitarbeiterInnen der Generation Y in unterschiedlichen Lebensphasen und welche Erkenntnisse wurden daraus gewonnen?
- SFF (2): Wie gehen Betriebe mittels lebensphasenorientierter Personalstrategie bewusst auf die Generation Y ein und welche Maßnahmen haben sich bisher bewährt?

1.4. Methode und Aufbau

Der Theorieteil befasst sich mit der aktuellen Situation am österreichischen Arbeitsmarkt in Bezug auf Mitarbeiterfluktuation im IT-Bereich. Auch soziokulturelle Entwicklungen sowie aktuell relevante geopolitische Ereignisse werden betrachtet und deren Einfluss auf die Arbeitswelt bewertet. Quellen dafür werden aus aktuellen Studien und Fachzeitschriften abgerufen und sollen möglichst aktuell sein. Weiters wird wissenschaftliche Literatur zu lebensphasenorientierter Personalstrategie sowie den Eigenschaften der Generation Y analysiert. Dabei wird auf die Bedeutung der einzelnen Lebensphasen für die Generation Y sowie ihrer Bedürfnisse eingegangen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden mit Hilfe von qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung empirisch geprüft. Dabei werden bereits erprobte Ansätze der lebensphasenorientierten Personalstrategie erforscht sowie deren Anwendung in der Praxis bewertet. Der theoretische Teil der Arbeit soll neben der Beantwortung der Forschungsfragen die offenen Hauptfragen für den Empirieteil ergeben.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

2.1. Definition IT-Unternehmen

IT-Unternehmen sind Organisationen, die in der Informationstechnologie-Branche tätig sind. Diese Branche umfasst eine breite Palette von Aktivitäten, darunter die Entwicklung, Implementierung und Wartung von Software, Hardware und IT-Systemen. Ein IT-Unternehmen kann auf verschiedene Segmente spezialisiert sein, etwa Softwareentwicklung, IT-Beratung, Cloud-Computing, Datenanalyse, Cybersicherheit und vieles mehr. (vgl. DIM n.d)

Ihre Struktur und Arbeitsweise sind geprägt von der dynamischen Natur der Branche, der Notwendigkeit, innovativ zu sein, und der Fähigkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren. IT-Unternehmen sind gekennzeichnet durch ihre hohe technische Kompetenz, ihre Abhängigkeit von qualifiziertem Fachpersonal und ihre Fähigkeit, komplexe Projekte effizient zu managen. Darüber hinaus spielen IT-Unternehmen eine Schlüsselrolle in der Digitalisierung verschiedener Wirtschaftssektoren und tragen maßgeblich zur Weiterentwicklung moderner Technologien bei. Sie arbeiten eng mit KundInnen, LieferantInnen und anderen Stakeholdern zusammen, um maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln und die technologische Infrastruktur ihrer KundInnen zu verbessern. (vgl. Arbeiterkammer Wien 2023, S. 6)

Die Arbeit in IT-Unternehmen erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, da sie sich kontinuierlich mit neuen Technologien und Branchenanforderungen auseinandersetzen müssen. Ihre Personalpolitik und Unternehmenskultur sind darauf ausgerichtet, Talente zu gewinnen, zu halten und weiterzuentwickeln, um den hohen Anforderungen der Branche gerecht zu werden. Die Positionierung im Markt und der Wettbewerb sind wichtige Aspekte, die die strategische Ausrichtung von IT-Unternehmen beeinflussen. Schließlich können IT-Unternehmen als Treiber für technologische Innovationen betrachtet werden, die sowohl die Branche selbst als auch andere Wirtschaftssektoren nachhaltig prägen und weiterbringen. (vgl. DIM n.d.)

2.2. Aktuelle Situation

Die IT-Branche ist ein wesentlicher Treiber des technologischen Fortschritts und in den vergangenen Jahren bzw. Jahrzehnten stetig gewachsen. Im Jahr 2021 gab es in Österreich insgesamt

29437 verzeichnete Unternehmen in der IT-Branche mit einem Gesamtumsatz von über 35 Milliarden Euro. (vgl. Advantage Austria n.d; Wirtschaftskammer Österreich 2023a.)

Wie in der Problemstellung dieser Arbeit bereits angeführt wurde, haben sich die Arbeitsverhältnisse und Arbeitsformen in den vergangenen Jahren sehr stark gewandelt. Einerseits steigen die Ansprüche an die Tätigkeiten in der IT-Branche immer mehr andererseits aber auch jene der ArbeitnehmerInnen selbst. Jüngere Menschen haben eine andere Einstellung zu ihrem Leben und zu ihren Zielen im Leben als dies bei früheren Generationen der Fall war. Gleichzeitig führt der demografische Wandel (vgl. dazu Kapitel 2) zu einer immer schwierigeren Situation für Unternehmen, überhaupt geeignete Fachkräfte zu finden, wie Statistiken belegen. Angaben der Wirtschaftskammer Österreich zufolge kann derzeit in Österreich jede vierte Stelle in der IT nicht mit einer geeigneten Fachkraft besetzt werden. Ende des Jahres 2023 fehlten in Österreich rund 28000 Fachkräfte im Bereich der IT, alleine in Unternehmen der IT-Branche betrug die Anzahl offener Stellen rund 12000. All dies führt für Unternehmen zu einem Verlust an Wertschöpfung, der Schätzungen zufolge bei insgesamt 4,9 Milliarde Euro pro Jahr liegt. (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2023b)

Dass so viele Stellen nicht besetzt werden können, hat verschiedene Ursachen. Einerseits hat die demografische Veränderung einen großen Einfluss, denn immer mehr Menschen treten in den Ruhestand, andererseits liegt dies vor allem auch in den Anforderungen an die MitarbeiterInnen in IT-Berufen begründet. Auf diese wird im folgenden Abschnitt 1.5.3 noch genauer eingegangen. Nicht zuletzt ist auch die Drop-Out-Quote, also der Anteil jener Menschen, die eine Ausbildung – vor allem auch im universitären Bereich – abbrechen in Studienrichtungen der IT besonders hoch. Durchschnittlich brechen in Österreich 37,5 % jener Personen, die ein IT-Studium beginnen, dieses wieder ab. (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2023b)

Die IT-Branche ist, wie bereits angeführt, von hohen Anforderungen an die MitarbeiterInnen geprägt, wie im folgenden Abschnitt genauer dargestellt wird.

2.3. Anforderungen an MitarbeiterInnen

IT-Berufe, die zu den sogenannten MINT-Fächern, also Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik, gelten mitunter als sehr anspruchsvoll und komplex (vgl. Bundesministerium

für Bildung, Wissenschaft und Forschung, n.d). Dies beginnt schon in der Ausbildung, die einen hohen Grad an mathematisch-technischem Verständnis verlangt. Durch einen stetigen Wandel und einem immer größeren Fortschritt in der Technik ist es für MitarbeiterInnen der IT-Berufe wichtig, aktuelle Entwicklungen zu antizipieren und sich dementsprechend weiterzubilden (vgl. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, n.d). Die in Abschnitt 1.5.2 dargestellte Drop-Out-Quote Studierender in IT-Fächern verdeutlicht die hohen Anforderungen an die Ausbildung sowie an die jeweiligen Personen selbst.

2.4. Strategie

Für Unternehmen ist es heute wichtiger denn je, ihr wirtschaftliches Handeln auf Basis einer Strategie zu legen (vgl. Adamik, 2013, S. 57). Der Begriff der Strategie findet in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Bedeutungen. Gillenkirch beispielsweise versteht Strategie als *„die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevante Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“* (Gillenkirch, 2018). Strategie ist also im wirtschaftlichen Kontext die inhaltliche Gestaltung und Zielorientierung der Unternehmenspolitik. Darin einbezogen sind alle damit verbundenen untergeordneten Prozesse im Unternehmen. Eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Entwicklung von Strategien ist, Erfolgspotentiale für das Unternehmen zu erkennen und zu erschließen. Darüber hinaus kann es auch darum gehen, bestehende Potentiale auszuschöpfen und/ oder strukturelle Verbesserungen innerhalb der Unternehmensstruktur vorzunehmen. Diese strukturellen Verbesserungen können beispielsweise auf den Ebenen des Personals, der Kosten oder der Kundenbetreuung durchgeführt werden. (vgl. Eschenbach et al., 2008, S. 5)

Nach Welge, Al-Laham und Eulerich beinhaltet die Strategie folgende Dimensionen eines Unternehmens:

- den Tätigkeitsbereich
- die Umweltbeziehungen
- die Ressourcen
- die Fähigkeiten und das Wissen
- die Wettbewerbsvorteile

- die Synergien, die als Folge strategischer Entscheidungen hervortreten (vgl. Welge et al., 2017, S. 24).

Die aktuell sehr problematische Situation am Arbeitsmarkt verlangt von Unternehmen immer mehr, auch ihre personalpolitischen Maßnahmen strategische zu fundieren. Das reicht von der Akquise neuer MitarbeiterInnen bis hin zu Bindungsmaßnahmen bestehenden Personals (vgl. Trost, 2018, S. 32–34).

3. DEMOGRAPHISCHE GRUNDLAGEN

Und die aktuelle Situation und absehbaren Entwicklung der einzelnen Altersgruppen in Österreich einschätzen zu können, werden in den folgenden Abschnitten zunächst die aktuellen Bevölkerungsstrukturen der einzelnen Bundesländer dargelegt und in Folge aufgrund der prognostizierten Entwicklung Rückschlüsse für die konkrete Fragestellung der aktuellen und künftigen Situation für die Unternehmen im Zusammenhang mit den MitarbeiterInnen der Generation Y abgeleitet.

3.1. Aktuelle Bevölkerungsstruktur

Wie die folgende Abbildung 1 zeigt, weist die Steiermark mit etwa 159.000 Personen einen hohen Anteil von Personen im Alter von 60 und älter auf. Hingegen ist der „Nachwuchs“ mit 87.000 Personen unter 15 Jahren eher gering ausgeprägt. Wie die österreichweite Verteilung der Altersstruktur zeigt, ist die Gruppe der heute 50–65-jährigen, also der Babyboomer besonders groß. Daher ist in den nächsten Jahren mit überproportional hohen Übertritten in den Ruhestand zu rechnen, was die aktuelle und zukünftige Bedeutung der jüngeren Generation Y für die Arbeitswelt unterstreicht. (vgl. Statistik Austria, 2022a)

Die aktuelle Studie der Österreichischen Raumordnungskonferenz ÖROK (2021, S. 7) unterstreicht diese Einschätzung und zeigt, dass die Steiermark insgesamt das Bundesland mit dem schwächstem Bevölkerungswachstum ist (vgl. ÖROK, 2021, S. 41) und dass sich die Verschiebung der Altersstruktur und damit des Erwerbspotenzials in der Steiermark (wie auch in Kärnten) besonders stark vollziehen wird. Besonders betroffen werden davon die ländlichen, peripheren Regionen sein. Die stärksten Verluste werden dabei in der Obersteiermark zu verzeichnen sein (ÖROK, 2021, S. 25).

Der Anteil der im Inland geborenen Personen wird in der Steiermark bis 2050 um 4,6 % abnehmen, hingegen zeigt sich eine Zunahme von Personen, die im Ausland geboren sind (ÖROK, 2021, S. 23). Ebenso wie der Gesamtrückgang der Bevölkerung ist auch in der Steiermark der Rückgang der in der inländischen Bevölkerung vor allem in der Obersteiermark besonders stark ausgeprägt (vgl. ÖROK, 2021, S. 26).

	Anzahl der Personen					
	Männer* (Jahre)			Frauen* (Jahre)		
	unter 15	15 bis unter 60	60 und älter	unter 15	15 bis unter 60	60 und älter
Burgenland	20.083	83.261	42.682	19.040	82.814	49.703
Kärnten	38.312	160.251	77.450	36.202	157.437	94.861
Niederösterreich	125.782	494.506	216.708	119.535	485.437	256.828
Oberösterreich	117.129	452.592	179.058	110.646	432.025	213.690
Salzburg	42.178	167.369	65.850	40.165	165.630	81.414
Steiermark	86.733	374.566	158.749	81.646	357.036	194.192
Tirol	57.087	232.360	88.028	53.835	227.415	105.377
Vorarlberg	32.880	122.081	44.921	31.042	117.682	53.068
Wien	144.194	613.723	186.952	135.100	608.941	242.683
ÖSTERREICH	664.378	2.700.709	1.060.398	627.211	2.634.417	1.291.816

Altersstruktur der Bevölkerung 01.01.2022

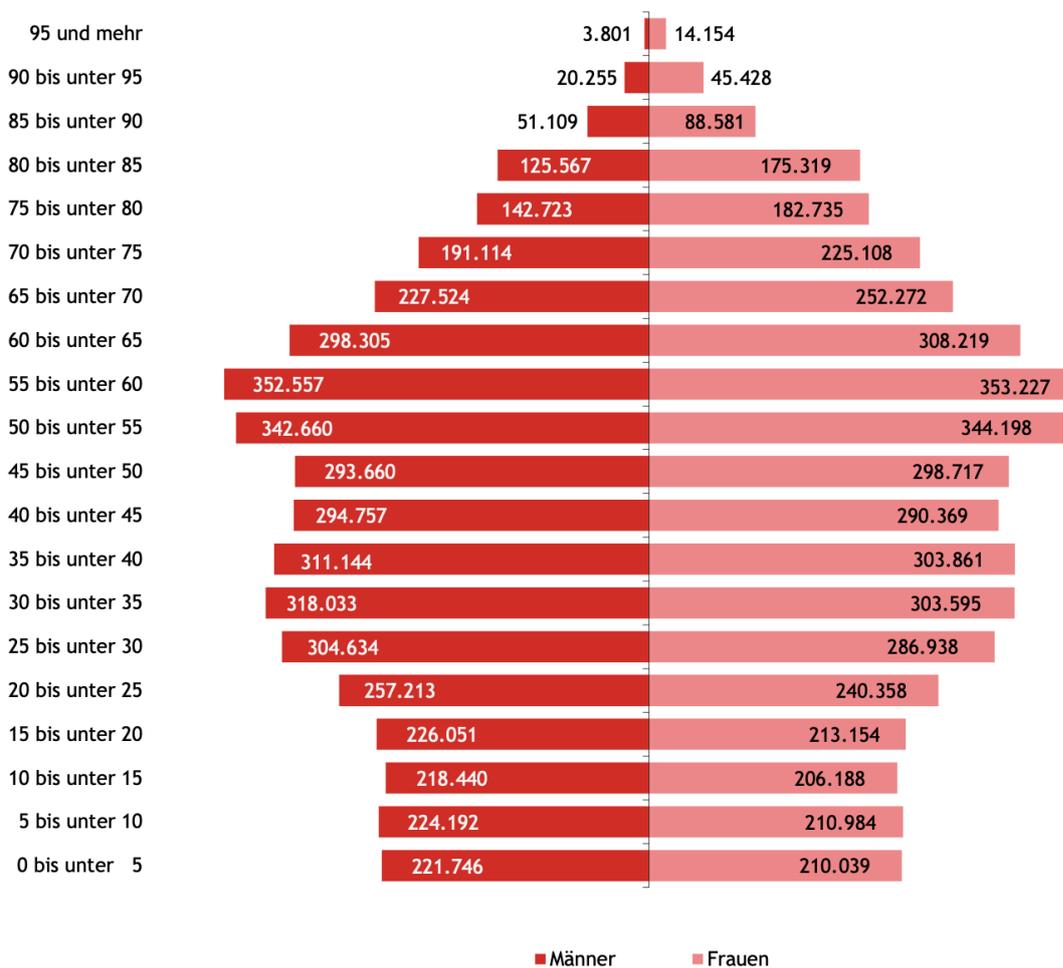


Abbildung 1: Verteilung der Bevölkerung. Quelle: Statistik Austria, 2022a

3.2. Entwicklung der Bevölkerungsstruktur

Die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur vom aktuellen Zeitpunkt 2023 bis zum Jahr 2035, also einem personalstrategisch überschaubaren Horizont zeigt, dass die Zahl der erwerbsfähigen Personen von etwa 5,5 Millionen trotz eines insgesamt bestehenden Bevölkerungswachstums auf 5,3 Millionen sinken wird. (vgl. Statistik Austria, 2022b, Tabelle 1)

Jahr	Zusammen	Unter 20 Jahre	20 bis unter 65 Jahre	65 und mehr Jahre
2021	8 951 520	1 723 436	5 495 035	1 733 049
2022	9 039 449	1 752 091	5 520 474	1 766 884
2023	9 108 322	1 774 373	5 530 312	1 803 637
2024	9 164 592	1 791 304	5 530 008	1 843 280
2025	9 192 729	1 792 444	5 514 345	1 885 940
2026	9 214 056	1 789 573	5 491 662	1 932 821
2027	9 248 382	1 792 702	5 467 943	1 987 737
2028	9 288 463	1 798 501	5 442 848	2 047 114
2029	9 326 789	1 803 972	5 416 780	2 106 037
2030	9 362 956	1 807 868	5 390 415	2 164 673
2035	9 521 266	1 813 048	5 287 420	2 420 798
2040	9 654 021	1 800 164	5 286 660	2 567 197
2050	9 857 112	1 814 209	5 301 786	2 741 117
2060	9 961 052	1 869 390	5 233 101	2 858 561
2070	10 087 285	1 905 620	5 278 880	2 902 785
2080	10 260 530	1 923 883	5 366 259	2 970 388

Tabelle 1: Entwicklung der Bevölkerungsstruktur. Quelle: Statistik Austria, 2022b

Aus den Zahlen der aktuellen sowie prognostizierten Bevölkerungsstruktur ist daher so schließen, dass für die Unternehmen die Rekrutierung sowie Bindung von qualifizierten und engagierten Mitarbeitern in den nächsten Jahren in Österreich allgemein, sowie in der Steiermark im Besonderen eine wichtige Rolle spielt. Und daraus geeignete personalpolitische Maßnahmen ableiten zu können, sind lebensphasenorientierte Aspekte zu beachten, die im folgenden Kapitel dargestellt werden.

4. LEBENSPHASEN

Um eine Grundlage für die ein Beziehung der Lebensphasen von Mitarbeiterinnen in die Personalpolitik zu schaffen, wird zunächst das Generationenmodell dargelegt, in dem auch die Generation Y beschrieben wird. In diesem Zusammenhang werden auch jüngere Erkenntnisse aus Forschungsprojekten dargelegt. Dabei wird beschrieben mit welchen Führungsmodellen und welchen Aspekten des Arbeitsverhaltens die Generation Y motiviert und an die Unternehmen gebunden werden kann. Das Kapitel abschließend wird das Lebensphasen orientierte Modell der Personalpolitik dargestellt. Abschließend werden die Erkenntnisse aus dem Kapitel hinsichtlich der vorliegenden Forschungsfragen zusammengefasst.

4.1. Das Generationenmodell

Das Generationenmodell bietet eine wertvolle Grundlage, um aufgrund der Eigenschaften einzelne Altersgruppen von MitarbeiterInnen Erkenntnisse im Rahmen der Personalstrategie zu erhalten. Da die Traditionalisten (die Altersgruppe bis 1955) mittlerweile aus dem Erwerbsleben ausscheiden, beginnen die Ausführungen mit der großen Gruppe der Babyboomer. Diese sind von den positiven gesellschaftlichen Entwicklungen der 1960er und 1970er Jahre geprägt, die Arbeit nimmt einen hohen Stellenwert erhält und diese Personen zeichnen sich durch ein engagiertes Arbeitsverhalten und hohen Teamgeist aus. Durch den zunehmenden Verlust der Personen dieser Altersgruppe zeichnet sich das Problem mit den Generationen X und Y besonders deutlich ab, da sich die Unternehmen und ihre Führungskräfte auf neue Erwartungen, Werte und Einstellungen dieser ArbeitnehmerInnen einstellen müssen. (vgl. Wiedmer, 2015, S. 52–53., Abbildung 2)

	Traditionalisten bis 1955	Babyboomer 1956 - 1965
 Prägende Erfahrungen, Einflüsse	2. Weltkrieg, Wiederaufbau, harte Arbeit und Entbehrungen	Wirtschaftswunder, gesellschaftliche Umbrüche, 68er Revolution, Frauenbewegung
 Arbeitshaltung, Karriere	Beruf zum Zweck der Finanzierung des Lebensunterhalts, nicht zur Selbstverwirklichung.	Arbeit hat einen hohen Stellenwert, der Begriff „Workaholic“ wurde von ihnen geprägt.
 Lebenseinstellung, Werte	Konformität, Gehorsam und Respekt vor Regeln und Autoritäten.	Durchsetzungsvermögen, Teamgeist, Idealismus, Protest
 Technologie-nutzung	Wenig bis kein Bezug zur neuen Technik	Neue Technik wird eher im Arbeitsumfeld genutzt
 Kommunikation	Face-to-Face	Face-to-Face, Telefon
 Bevorzugte Medien, Werbekanäle	Klassische Medien bevorzugt	E-Mail, Tageszeitung, Radio, TV, Facebook

Abbildung 2: Generationenmodell bis 1965. Quelle: Panadress Marketing Intelligence, 2019

Für die darauffolgende Generation X (1966–1980, Abbildung 3) hat die Herstellung einer ausgewogenen Work Life Balance bereits gegenüber den Babyboomern eine stärkere Bedeutung, Werte wie Unabhängigkeit, Freiheit, Sinn und Individualismus sind für die Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz für diese Personengruppe zunehmend relevant. Hinsichtlich einer höheren Technikaffinität (stärkere Nutzung von E-Mails, Messenger-Dienste) ist der in dieser Zeit eintretende technologische Wandel als Ursache zu nennen. Diese Werteveränderungen setzen sich insbesondere bei der im Fokus dieser Arbeit stehenden Generation Y und später der Generation Z weiter fort. (vgl. Wiedmer, 2015, S. 51–58, Abbildung 3)

Generation X 1966 - 1980	Generation Y 1981 - 1995	Generation Z ab 1996
„Generation Golf“ Fernsehzeitalter, Mauerfall, Ende kalter Krieg	„Millennials“ Digitale Revolution, weltweiter Terror	„Generation YouTube“ Globalisierung, Erderwärmung, Wikileaks
Berufliche Karriere ist genauso wichtig wie eine ausgewogene Work-Life- Balance	Der Job muss Spaß machen, Karriere ist nicht so wichtig. Arbeit und Privatleben werden nicht so streng getrennt.	Feste Abgrenzung, klare Strukturen. Trennung von Arbeit und Privatleben
Unabhängigkeit, Individualismus, Freiheits- liebe, Sinnsuche	Streben nach Selbst- verwirklichung, Freiheit, Leben im Hier und Jetzt	Selbstverwirklichung im privaten und sozialen Umfeld, Authentizität, Ehrlichkeit
Technologischer Wandel analog zu digital. Technikaffin u. versiert	Digital Natives, „24 Stunden online“	„Technoholics“ Virtual Reality, Cloud, Musikstream
SMS, E-Mail, Messenger E-Mail, Facebook, TV, Online-Nachrichten	Social Media, Messenger Twitter, Instagram, TV mit gleichzeitig zweitem Bildschirm, Facebook	FaceTime, Messenger Snapchat, Spotify, Whisper, YouTube, Tumblr

Abbildung 3: Generationenmodell ab 1965. Quelle: Panadress Marketing Intelligence, 2019

In den folgenden Abschnitten wird die Generation Y näher beschrieben, die aktuell so wie in näherer Zukunft eine besonders wichtige Altersgruppe in den Unternehmen repräsentiert. Dafür werden aktuelle Erkenntnisse der Forschung im Zusammenhang mit den Erwartungen und dem Verhalten der Generation Y in der Arbeitswelt allgemein und im IT-Sektor im Besonderen dargelegt.

4.2. Die Generation Y

Die Generation Y, auch bekannt als Millennials oder Digital Natives, ist ein demografischer Begriff, der in einem Artikel des amerikanischen Wirtschaftsmagazins „Ad Age“ aus dem Jahr 1993 erstmals verwendet wurde. Der Begriff bezeichnet ursprünglich die zwischen 1980 und 2000 geborenen Personen (vgl. Arora/Dhole, 2019, S. 1378), wobei spätere Definitionen, wie die von Hansen aus dem Jahr 2015, die Altersspanne enger fassen und sich auf die Jahrgänge 1980 bis

1995 konzentrieren (2015, S. 11). Diese Generation hat ihre Kindheit und Jugend in einer Zeit rasanter technologischer Entwicklungen erlebt, was sie zu sogenannten „Digital Natives“ macht, die von frühester Kindheit an mit Informations- und Kommunikationstechnologien vertraut sind. Ein weiterer interessanter Aspekt dieser Generation ist, dass sie ihre berufliche Laufbahn um die Jahrtausendwende begann, was ihnen den alternativen Namen „Millennials“ einbrachte. Dieser Übergang ins Berufsleben fiel zusammen mit signifikanten globalen und technologischen Veränderungen, die ihre Einstellungen und Erwartungen an die Arbeitswelt nachhaltig geprägt haben. Im Vergleich zu früheren Generationen tendieren Millennials dazu, häufiger die Arbeitsstelle zu wechseln. Diese Bereitschaft, für bessere berufliche Möglichkeiten zu verschiedenen Unternehmen zu wechseln, unterstreicht ihren Wunsch nach Vielfalt und Entwicklung im Berufsleben. (vgl. Hansen, 2015, S. 11–12)

Ein charakteristisches Merkmal der Generation Y ist ihre konsumorientierte Herangehensweise an die Arbeit. Sie legen großen Wert auf qualitative und emotionale Aspekte ihrer Tätigkeiten. Dies spiegelt sich in ihrem Bedürfnis wider, Arbeit nicht nur als Mittel zum Lebensunterhalt, sondern auch als Quelle für persönliche Erfüllung und Genuss zu sehen. Die Millennials streben danach, ihre Arbeitszeit mit sinnvollen und angenehmen Aktivitäten zu füllen, die ihnen ein Gefühl von Zufriedenheit und Lebensqualität vermitteln. Diese Einstellungen haben deutliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt, da Unternehmen herausgefordert sind, Arbeitsumgebungen zu schaffen, die diesen Werten entsprechen. Dazu gehören flexible Arbeitsmodelle, Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung sowie eine Kultur, die auf Diversität und Inklusion ausgerichtet ist. Die Anpassung an diese Erwartungen kann für Organisationen entscheidend sein, um talentierte MitarbeiterInnen der Generation Y zu gewinnen und langfristig zu halten. (vgl. Parment, 2013, S. 28)

Insgesamt betrachtet, zeichnet sich die Generation Y durch eine Kombination aus technologischer Versiertheit, einer dynamischen Karriereorientierung und einem Streben nach Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität aus. Diese Eigenschaften machen sie zu einer einzigartigen und wichtigen demografischen Gruppe in der modernen Arbeitswelt, deren Bedürfnisse und Präferenzen von zentraler Bedeutung für die Gestaltung zukünftiger Arbeitsplatzstrategien und Unternehmenskulturen sind. (vgl. Parment, 2013, S. 28)

4.2.1. Führungsmodelle und Generation Y

Obwohl bereits mehr als ein Jahrhundert lang viele Untersuchungen zur Mitarbeiterfluktuation Unternehmen und Organisationen durchgeführt wurden, zeigen aktuelle Analysen, dass das Problem der Fluktuation bei MitarbeiterInnen vor allem bei der Generation Y ungelöst bleibt und aktuell weiter zunimmt. Dieser übermäßige und unerwünschte „Umsatz“ von Personal bedeutet weltweit einen großen Verlust für jede Organisation bzw. jedes Unternehmen. Die Metastudie von Hassen at al. (2019, S. 1–9) umfasst Daten von der Geburtsstunde der Fluktuationsforschung bis heute. Im Zuge ihres Ansatzes erkennen die Autoren auch die Notwendigkeit für die Unternehmen, diesbezüglich integrierte Mitarbeiterbindungsstrategien zu konzipieren. Die Erkenntnisse ihrer Studie deuten darauf hin, dass die jungen ArbeitnehmerInnen der Generation Y bzw. Millennials mit ihrem Beruf im Vergleich mit anderen Altersgruppen häufiger unzufrieden sind und dazu neigen, ihren Job mit wie auch ohne triftigen Grund zu verlassen. Die meisten im Rahmen dieser Metastudie einbezogenen MitarbeiterInnen der Generation Y entschieden sich direkt oder indirekt für eine freiwillige Kündigung, um in einem neuen Job und bessere Chancen für eine ausgewogenen Lebensführung zu erreichen oder einen Weg in die Selbständigkeit zu finden. Im Ergebnis zeigt sich zudem, dass sowohl aus Arbeitnehmer- wie auch Arbeitgebersicht Frustrationen im Zusammenhang mit der Generation Y bestehen. In Anbetracht der Erfahrungen mit dieser Gruppe versuchen einige Unternehmen zunehmend, ihre Ansätze zur Mitarbeiterbindung zu verbessern. Die dabei meisteingesetzten allgemeinen Bemühungen erbringen jedoch keine nachhaltige Lösung für diese potenziellen und zukünftigen HauptakteurInnen für die zukünftige Arbeitswelt. Der größte Teil der Studie wurde im westlichen Kontext und mit westlichen Perspektiven durchgeführt – obwohl die Ergebnisse zeigen, dass die Fluktuationsprobleme bei der Generation Y überall auf der Welt existieren. Ein weiterer bemerkenswerter Faktor für die Studienautoren ist, dass die Fluktuationsrate im privaten Sektor signifikant höher ist als im öffentlichen Sektor. Es ist daher vor allem für die Unternehmen sehr wichtig geworden, durch gezielte Maßnahmen der Mitarbeiterbindung der Generation Y eine konstante Produktivität sicherzustellen. Grundlage dafür ist die Erkenntnis, dass MitarbeiterInnen, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind, eine bessere Bindung haben, besser mit anderen MitarbeiterInnen zusammenarbeiten und damit eine höhere Arbeitsqualität erzielen. Während ältere Ansätze der Fluktuationsforschung nur auf die Erfüllung intrinsischer und extrinsischer Motivationsfaktoren als Teil der Arbeitszufriedenheit des

Mitarbeiters fokussieren, wurde in der Untersuchung von Hassen et al. (2019, S. 3–5) festgestellt, dass es neben motivationalen Ansätzen notwendig ist, bindungsfördernde Strategien zu formulieren, die Konzepte wie

- Servant Leadership,
- Soft Human Relationship Management,
- Work-Life-Balance und
- ethisches Unternehmensklima umfassen (vgl. Hassen et al., 2019, S. 3–5).

Um die faktischen Anforderungen der Zielgruppe Generation Y im Rahmen eines lebensphasenorientierten Personalmanagements zu erfüllen, müssen konkrete Instrumente für die GenerationY-Bindung als strategische Lösungen in die Unternehmen integriert werden (vgl. Hassen et al., 2019, S. 3–5). Diese Ansätze werden daher in Kapitel 5 im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung näher dargestellt, wobei das Soft Human Relationship Management eine besondere Bedeutung einnimmt. Denn Hassan et al. (2020) zeigen in einer weiterführenden Studie, dass vor allem Soft HRM (SHRM) eine der am häufigsten wirksamen Maßnahmen zur Bindung von Generation Y-MitarbeiterInnen ist. Bei dieser Analyse wurde festgestellt, dass vor allem aus diesem Konzept abgeleitete lebensphasenorientierte personalstrategische Maßnahmen den Anforderungen der Generation Y gerecht werden, um die Arbeitszufriedenheit und -bindung zu steigern. (vgl. Hassen et al., 2020)

4.2.2. Arbeitsverhalten in IT-Unternehmen

In der Forschungsstudie von Jahagirdar und Banka (2022) wurde versucht, die Bedeutung des Arbeitsverhaltens der Generation Y im Zusammenhang mit dem freiwilligen Engagement (Organizational Citizenship Behaviour, OCB) zu bewerten, um anhand dieser Erkenntnisse die Bindungsrate der MitarbeiterInnen der Generation Y in IT-Unternehmens zu erhöhen. Damit erhält diese Studie einen besonderen Stellenwert, dass es sich exakt mit der den Fokus dieser Arbeit stehenden Gruppe von IT-MitarbeiterInnen auseinandersetzt. Die Studie beruht auf einer ganzheitlichen Sichtweise hinsichtlich der Art und Weise, wie die Implementierung von OCB einem IT-Unternehmen helfen kann, die MitarbeiterInnen zu motivieren, um ihre maximale Effizienz für den Erfolg des Unternehmens zu erreichen. Darüber hinaus wurden in der Analyse auch die

Merkmale von IT-Fachkräften der Generation Y sowie die Verbindung zwischen IT-Fachkräften, OCB und der Generation Y aufgezeigt. Für die Studie wurden Daten aus einer primären quantitativen Erhebungsmethode gesammelt. Darüber hinaus konnten mittels der Einbeziehung von Zufallsstichproben und qualitative Interviews weitere Aspekte erfasst werden. Aufgrund der Covid-19-Pandemie-Situation konnten keine persönlichen Interviews geführt werden. Mittels der Analyse der Ergebnisse haben die Forscher folgende vorteilhafte Faktoren identifiziert, welche die Fluktuationsabsicht der Generation Y-IT-Experten im Rahmen eines lebensphasenorientierten Personalmanagements verringern können. (vgl. Jahagirdar et al., 2021, S. 167–169):

- Die Einbeziehung mehrerer Strategien einem IT-Sektor kann helfen, die Mitarbeiterbindungsrate zu erhöhen. Nach den Erkenntnissen von Farid et al. (2019, zit. n. Jahagirdar et al., 2021) kann die Einbeziehung von Organizational Citizenship Behavior (OZB) im IT-Sektor helfen, ein effizientes Engagement mit den MitarbeiterInnen aufzubauen. Infolgedessen spiegelt dies eine positive Auswirkung auf die Leistung der Organisation wider, indem die Beschäftigungsquote der Organisation verbessert wird. Darüber hinaus kann die Einbeziehung der Maßnahmen des OZB den IT-ExpertInnen der Generation Y helfen, sich mit den Werten einer Organisation zu identifizieren, welche die MitarbeiterInnen motivieren, intensiver zu arbeiten, um die Organisation beim Erreichen ihrer Ziele zu unterstützen.
- Zudem müssen die Unternehmen ihre Arbeitsplatzumgebung verbessern, um die Bindungsrate der IT-ExpertInnen der Generation Y zu erhöhen. Die Ergebnisse der Studie haben gezeigt, dass vor allem das „toxische Umfeld“ im Unternehmen die Mitarbeiterbindungsrate stark negativ beeinflusst. Durch das Praktizieren von effektiven Verhaltensregeln und ethischen Richtlinien kann ein Unternehmen die Attraktivität seines Arbeitsplatzumfelds verbessern, was sich in Folge positiv auf die Leistungserbringung des Unternehmens auswirkt. Um die MitarbeiterInnen der Generation Y zu besser binden, ist dafür das besondere Verständnis der MitarbeiterInnen für Unternehmenskultur eine der wesentlichen Grundlagen für die Maßnahmenplanung, um die Mitarbeiterfluktuation in IT-Unternehmen zu reduzieren. Darüber hinaus kann die Verwendung von Methoden des Organizational Citizenship Behavior den IT-Firmen helfen, die Wünsche wie auch individuellen Vorzüge der Generation Y-MitarbeiterInnen in IT-Firmen zu verstehen. Dies unterstützt die IT- Unternehmen dabei, eine starke und positive Verbindung

zwischen den MitarbeiterInnen und den IT-ExpertInnen der Generation Y aufzubauen. Das Organizational Citizenship Behavior leistet insgesamt damit einen wesentlichen Beitrag, die Fluktuationsrate sämtlicher MitarbeiterInnen im Unternehmen zu reduzieren. (vgl. Jahagirdar et al. 2021, S. 162) Die inhaltlichen Ansätze des Organizational Citizenship Behavior werden daher in Kapitel vier näher beschrieben.

4.2.3. Die Bedeutung der Kulturtheorie von Edgar Schein

Die Kulturrahmentheorie von Edgar Schein ist eine wesentliche Theorie, die als Grundlage für die Planung von Maßnahmen zur Motivationssteigerung der MitarbeiterInnen der Generation Y in IT-Unternehmen in Betracht gezogen werden kann. So wurde festgestellt, dass diese Theorie für die Beseitigung der negativen Auswirkungen kultureller Vielfalt innerhalb eines Unternehmens eingesetzt werden kann, die wiederum einen erheblichen Einfluss auf die Fluktuation haben können. Wie oben erwähnt, sind die IT-Firmen aufgrund des Mangels an organisationskulturellem Verständnis mit einigen Problemen konfrontiert und gefordert, die Fluktuationsrate der Generation Y-MitarbeiterInnen zu senken. (vgl. Jahagirdar et al., 2021, S. 165) Daher wird diese Theorie ebenso in Kapitel 5 näher dargelegt.

4.3. Das Phasenmodell der Personalpolitik

Das Phasenmodell der Personalpolitik beruht auf den Anforderungen und Bedürfnissen der jeweiligen Lebensphase der MitarbeiterInnen. Wie in Abbildung 4 dargestellt gilt es, im Leben neben der Arbeit

- Kinder zu erziehen,
- soziale Aktivitäten durchzuführen,
- Krankheiten zu bewältigen,
- Weiterbildungsmaßnahmen zu absolvieren,
- finanzielle Probleme zu bewältigen oder
- dramatische Ereignisse zu überwinden (vgl. Rump et al., 2014, S. 21)

Diesen Lebensphasen stehen die Berufsphasen gegenüber, vom Einstieg und die Orientierung am Arbeitsplatz über die Reife hin zu etwaigen Führungstätigkeiten oder Auslandsaufenthalten. An den jeweiligen Schnittpunkten gibt es Handlungsfelder, die durch das Unternehmen zu bedienen sind, vom Recruiting über die der Planung beruflicher Karrieren Rahmen der Personalentwicklung hin zur Schaffung von Anreizen und Motivierungssystemen, um letztlich eine attraktive Unternehmenskultur zu gewährleisten. (vgl. Rump et al., 2014, S. 21)

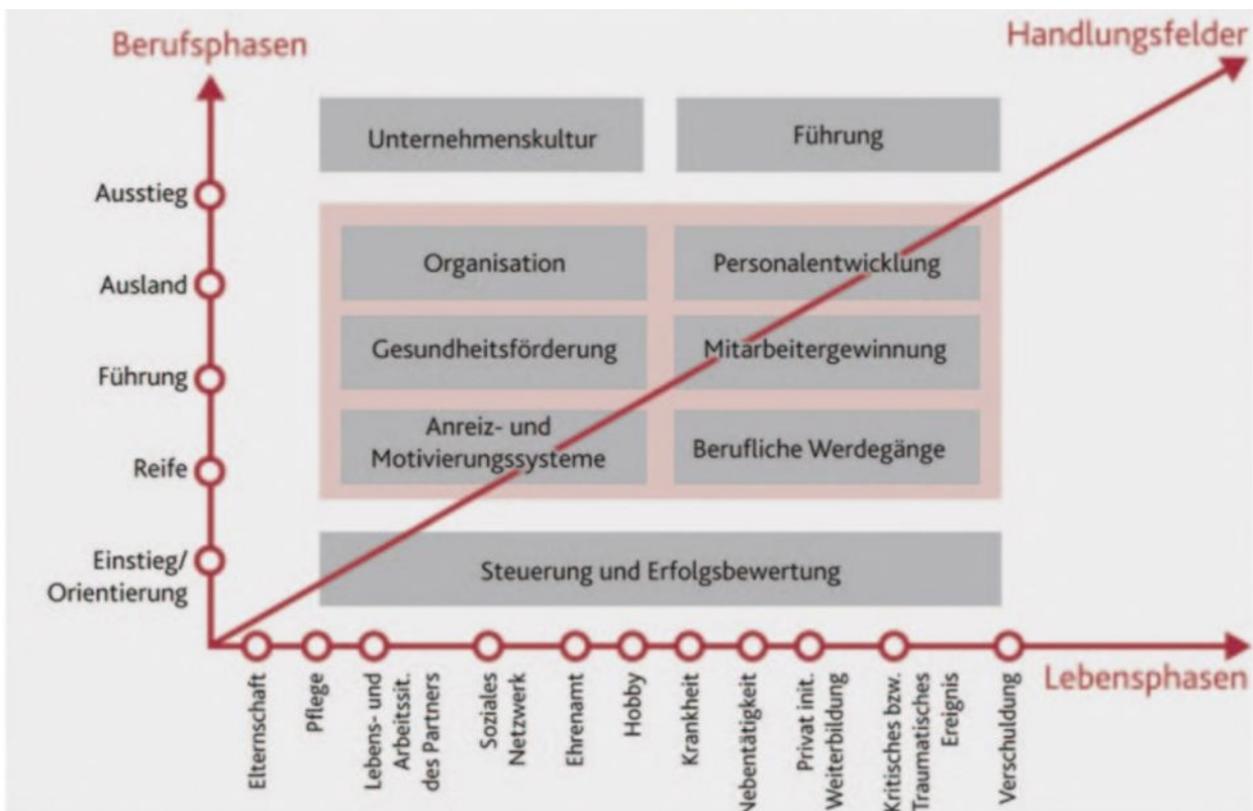


Abbildung 4: Das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik. Quelle: Rump et al., 2014, S. 21

In einem aktuellen Forschungsprojekt von Kirchsclager (2022) wurden zentrale Aspekte dieser lebensphasenorientierten Personalpolitik evaluiert. Zunächst wurden Faktoren dargestellt, wie diese Phasen entstehen, wodurch sie sich auszeichnen und wie sie sich in der Gesellschaft manifestieren. Dabei kommt den ExpertInnen im Bereich des lebensphasenorientierten Personalmanagements eine bedeutende Rolle zu, da die Unternehmen selbst mit dieser Aufgabe oft überfordert sind. Diese Consultants leisten ihren Beitrag, indem sie die Unternehmen systematisch

analysieren und anhand der oben dargelegten Erkenntnisse beraten, mit welchen personalpolitischen Maßnahmen sie auf den demografischen Wandel reagieren sollen. In dem Forschungsprojekt wurden Denk- und Handlungsmuster rekonstruiert, die Aufschluss darüber geben, welche Personalpraktiken sich im Rahmen eines lebensphasenorientierten Personalmanagements erfolgreich umsetzen ließen. Zudem wurde in dem Projekt erforscht, aufgrund welcher Anlässe Altersbilder in Unternehmen tradiert werden. Im Ergebnis wurden vier Haupttypen identifiziert:

- ein sozial versus ökonomisch nachhaltiger und
- ein affektiver versus aufgabenorientierter Typ (vgl. Kirchschrager, 2022, S. 36)

Das bedeutet, dass nicht nur die jeweilige Lebensphase (wie oben erläutert) in die Maßnahmenplanung eingehen muss, sondern bei den einzelnen betroffenen MitarbeiterInnen auch eine Zuordnung zu den vier Haupttypen erfolgen muss (vgl. Kirchschrager, 2022, S. 37).

Für die betroffenen Personalmanager und Führungskräfte sind bei der Umsetzung des lebensphasenorientierten Personalmanagements bzw. der Erarbeitung der zugrundeliegenden Personalstrategie vor allem folgende, in einem aktuellen Forschungsprojekt identifizierte Aspekte zu berücksichtigen. (vgl. Rosken, 2022, S. 20f.)

- Interaktion vor allem zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen im Kontext zum jeweiligen Management
- Umsetzung eines effektiven Konfliktmanagements
- Aktive Erfassung und Rücksichtnahme auf die jeweiligen lebensphasenbedingten Bedürfnisse unter Einbeziehung der oben genannten vier Haupttypen.
- Beachtung von Faktoren der Gerechtigkeit
- Aufbau und Erhaltung eines Teamgeistes
- Lebensphasenorientierte Zuteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Kontinuierliche Erfassung und Bewertung der Leistungen (vgl. Rosken, 2022, S. 20–21)

4.4. Zwischenfazit: Generation Y und Lebensphase

Um die Generation Y in IT-Unternehmen zu rekrutieren, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden ist es erforderlich, Maßnahmen des lebensphasen bedingten Personalmanagements

einzusetzen. Da diese Personen geneigt sind, bei ungünstigen Arbeitsbedingungen rasch das Unternehmen zu wechseln, gilt es ihren individuellen Bedürfnissen zu Erfassen und zu gutes Arbeitsumfeld wie auch die Zusammenarbeit entsprechend zu gestalten und eine ethische Unternehmenskultur aufzubauen. Im Zuge der Umsetzung der Maßnahmen sind authentische Führungskräfte hinsichtlich eines empathischen und kooperativen Führungsstils in besonderem Maße gefordert.

5. MITARBEITERBINDUNG

Um das Thema der Mitarbeiterbindung theoretisch aufzuarbeiten, wir hatten zunächst die „klassischen“ Modelle der Mitarbeitermotivation skizziert, wobei in diesem Zusammenhang auch jüngere Forschungserkenntnisse zu den konkreten Fragestellungen ausgearbeitet werden. In weiteren Abschnitt werden die Ursachen der Personalfluktuation adressiert. Dann werden die in Kapitel drei identifizierten Maßnahmen eines lebensphasenorientierten Personalmanagements näher beschrieben nämlich Servant Leadership, Soft Human Relations Management, Work Life Balance, ethisches Organisationsklima, Organizational Citizenship Behavior sowie die Kulturtheorie von Edgar Schein.

5.1. Grundmodelle der Mitarbeitermotivation und -bindung

Das Grundmodell des menschlichen Handelns wird von zwei Faktoren bestimmt, dem Streben nach Selbstwirksamkeit und der „*Organisation von Zielengagement und Zieldistanzierung*“ (Heckhausen/Heckhausen, 2018, S. 2). Das menschliche Handeln ist damit vor allem auf seine Wirkung ausgerichtet, wobei entweder ein bestimmtes Ziel angestrebt wird oder der Rückzug von einem Ziel erfolgt. Wichtig ist dabei, wieweit die Erreichung des Ziels als möglich und wahrscheinlich eingeschätzt wird. Das bedeutet, dass die Motivation zum Handeln nur einsetzt, wenn das Ziel für die betroffene Person auch erreichbar und attraktiv hinsichtlich des Wirksamkeitsstrebens erscheint. Aufgrund der Veränderungen der Anforderungen im Lebenslauf verändert sich damit auch die Motivation gegenüber den Zielen, da sich sowohl Qualifikationen wie auch die Attraktivität der Ziele selbst vor dem Hintergrund der Lebensphase verändern. (vgl. Heckhausen/Heckhausen 2018, S. 2–3).

Auf diesen Erkenntnissen beruht auch das Konzept der Leistungsmotivation, wobei die zentrale Erkenntnis ist, dass die Bereitschaft zur Erbringung von Leistung von interindividuellen Persönlichkeitsmerkmalen hinsichtlich der damit verbundenen Ziele abhängt (vgl. McClelland, 1971, zit. n. Gerrig/Zimbardo, 2018, S. 442–443.)

Zusammenhang mit der Attraktivität von Zielen relevant sind daher vor allem die individuellen Bedürfnisse der Menschen, daher wird im folgenden Abschnitt das Basismodell von Maslow kurz skizziert.

5.1.1. Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Wie die folgende Abbildung 5 zeigt, folgen die menschlichen Bedürfnisse einer hierarchischen Grundstruktur, beginnend von den lebensnotwendigen Grundbedürfnissen (Essen, Trinken, schlafen) über die Bedürfnisse nach materieller und existenzieller Sicherheit, die sozialen Bedürfnisse hinsichtlich der Zugehörigkeit und die so genannten Ich-Bedürfnisse nach Anerkennung und Geltung hin zur Selbstverwirklichung. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass die jeweils obere Ebene der Bedürfnisse nur relevant ist, wenn die Bedürfnisse der unteren Ebene erfüllt sind. (vgl. Gerig/Zimbardo, 2018, S. 421–422).



Abbildung 5: Maslow Pyramide. Quelle: Hannemann, 2020

Der Zusammenhang der Erkenntnisse von Maslow mit der aktuellen Situation der Generation Y wurde in einer Metastudie untersucht (vgl. Ndekugri/Fluker, 2019, S. 4). Diesbezüglich wurden die Herausforderungen bei der Bindung dieser Generation von ArbeitnehmerInnen analysiert. Viele MitarbeiterInnen der Generation Y sind vor allem von der autoritären Ausrichtung der Führungskultur in vielen Unternehmen enttäuscht, was sie dazu veranlassen kann, sich nach neuen, attraktiveren Arbeitgebern umzusehen. Aus diesen Gründen untersuchten die Forscherinnen inspirierende Elemente, die sich positiv auf die Bindung von ArbeitnehmerInnen der Generation Y

auswirken. Im Ergebnis zeigt sich, dass die inspirierenden Elemente, die für Motive und Bedürfnisse dieser ArbeitnehmerInnen entscheidend sind, geldbezogene Faktoren, motivierende Arbeitsinhalte, Chancen für beruflichen Aufstieg, Anerkennung, Führungskultur und die Work-Life-Balance sind. In der Folge sollten die Unternehmen geeignete lebensphasenorientierte Maßnahmen zur Senkung der Fluktuationsraten entwickeln und umsetzen, was ein entsprechendes Know-how wie auch Engagement der betroffenen ManagerInnen erfordert. Die Bindung beginnt in jeder Hinsicht bereits mit dem Einstellungsverfahren und muss in Folge über den gesamten Lebenszyklus aufrechterhalten werden. Welche Maßnahmen im Einzelnen Grundlage für die Motivation und Bindung der MitarbeiterInnen sind, ist in folgender Tabelle zusammenfassen dargestellt.

Bedürfnis nach Maslow	Motive	Beispiele	Zugrundeliegende Anreize
Körperliches Wohlbefinden	Arbeiten, um Nahrung kaufen zu können, im Winter heizen zu können	Gelegenheitsarbeiter	Gehalt, Lohn
Sicherheit	Arbeiten, weil der Arbeitsplatz Sicher ist	Beamte, Angestellter in traditionellem Konzern	Vertragliche Vereinbarung, großzügige Kündigungsfrist, soziale Sicherheiten, z.B. Betriebsrente
Soziales	Arbeiten, um vor allem Kontakt zu Menschen zu pflegen	Sozialarbeitende, Projektmitarbeitende	Projektarbeit, Teamarbeit, Kundenkontakt, großzügige Büros, Kaffee- und Pausenräume
Wertschätzung	Arbeiten, um Anerkennung zu erhalten	Führungskräfte Experten	Macht, Status, Verantwortung
Selbstverwirklichung	Arbeiten, um eigene Anliegen in Bewegung zu setzen, Neuerungen zu initiieren	Entwicklungshelfer, Forscher, Künstler	Freiräume bewahren, entsprechende Ressourcen schaffen, Flexibilität beibehalten

Abbildung 6: Beispiele für Motive und Anreize nach Maslow. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hannemann, 2020

5.1.2. Die 2-Faktorentheorie nach Herzberg

Die so genannte 2-Faktorentheorie von Herzberg (1964, zit. n. Walzer, 2019, S. 129f.) bietet bis heute eine Grundlage für die Gestaltung von Arbeitsumgebungen. Das Modell geht davon aus, dass es grundsätzlich zwei Faktoren gibt, um Arbeitszufriedenheit herzustellen:

- Hygienefaktoren (Dissatisfiers)
- Motivatoren (Satisfiers)

Die Hygienefaktoren sorgen vor allem für Unzufriedenheit, wenn sie nicht erbracht wurden wie zum Beispiel ein sauberer und ergonomischer Arbeitsplatz oder ein gutes Raumklima, sowie auch eine angemessene Entlohnung. Sind sämtliche dieser Faktoren am Arbeitsplatz erfüllt, entsteht eine Art neutraler Zustand – aber noch keine echte Zufriedenheit. Diese wird durch Motivatoren erreicht, das sind jene Faktoren, die nachhaltig für Begeisterung sorgen, wie herausfordernde Tätigkeiten, Lob durch Vorgesetzte, eine anregende Teamatmosphäre oder die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen sinnvollen Zielen und Aufgaben. Wie auch aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, sind es vor allem die Motivatoren, die für die Generation Y im Sinne der Mitarbeiterbindung und hohen Leistungserfüllung relevant sind. (vgl. Walzer, 2019, S. 129–130)

In der folgenden Abbildung 7 wird in diesem Sinne ein auf aktuellen Daten beruhender Zusammenhang zwischen den Erkenntnissen von Herzberg und Maslow dargestellt.

Zudem unterscheidet das dargestellte Modell zwischen verschiedenen Stufen des Engagements seitens der Mitarbeiterinnen. Das im Rahmen der Studie von Ndekugri/Fluker (2019, S. 28) mit Fokus auf die Generation Y eingesetzte Schema zeigt, dass vor allem bei den Motivatoren und höheren Bedürfnissen im Rahmen der Personalpolitik angesetzt werden muss, um die MitarbeiterInnen zu gewinnen, nachhaltig zu motivieren und dauerhaft an das Unternehmen zu binden, während die Grundbedürfnisse nur für die gering engagierten MitarbeiterInnen relevant sind.

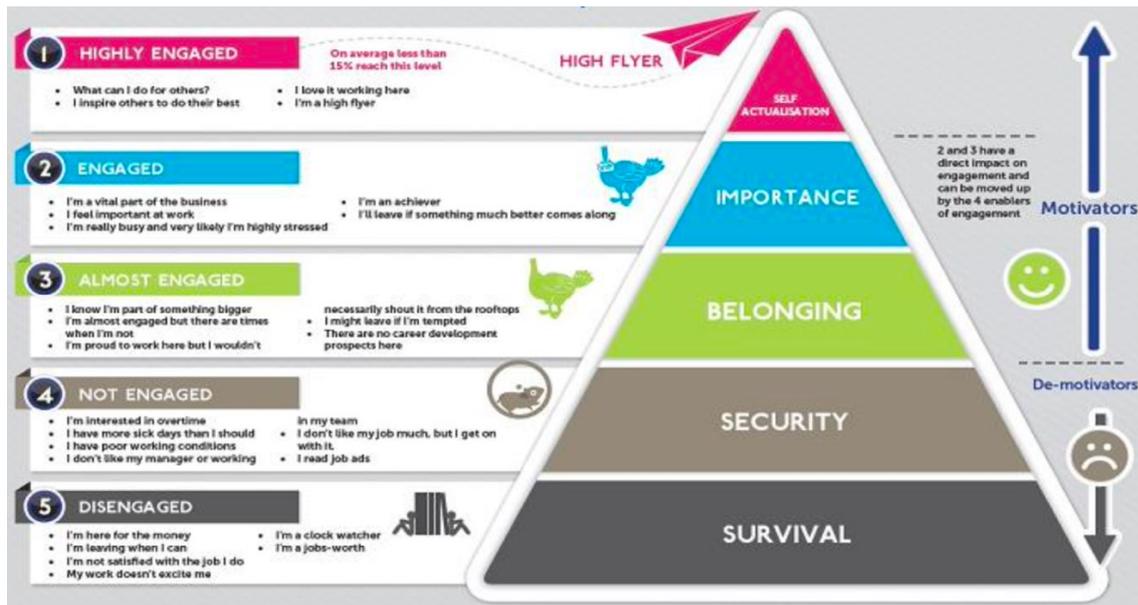


Abbildung 7: Motivpyramide und Zweifaktoren-Theorie. Quelle: Ndeguri/ Fluker, 2019, S. 28

Die oben dargelegten Erkenntnisse der Mitarbeitermotivation spielen sich auch bei den im folgenden Abschnitt dargestellten Ursachen der Fluktuation wieder.

5.2. Ursachen der Fluktuation

Das Arbeitsverhalten der Generation Y ist stärker „konsumorientiert“, daher legen Personen dieser Kohorte Wert auf eine hohe Qualität ihres Arbeitsumfelds und positive emotionale Aspekte ihrer Arbeit. In diesem Sinne wollen die Millennials ihre Arbeitszeit mit Aktivitäten füllen, bei denen in erster Linie sinnstiftende und lustbetonte Aspekte im Vordergrund stehen. Umgekehrt kann es bei nicht Erfüllung dieser Faktoren zur Abwanderung und infolge Fluktuation in den betroffenen Unternehmen. (vgl. Parment, 2013, S. 28)

Folgende Abbildung 8 zeigt ein Modell der Fluktuation, das auf Grundlage von Metaanalysen von mehr als 50 unterschiedlichen Faktoren entwickelt wurde (wie zum Beispiel wertschätzende Führung, Lebensphase der MitarbeiterInnen, Entwicklungsperspektiven) und im Rahmen dessen die damit verbundenen Fluktuationsmotive sowie das tatsächliche Fluktuationsverhalten untersucht wurde. (vgl. Häfner/Tuschel, 2022, S. 11)

In diesem Zusammenhang wurden letztlich zehn Mediatoren identifiziert (wie zum Beispiel die Arbeitszufriedenheit), aus diesen Faktoren resultiert ein Prozessablauf, der je nach Unternehmen

und den individuellen Gegebenheiten unterschiedlich sein kann (vgl. Häfner/Tuschel, 2022, S. 11).

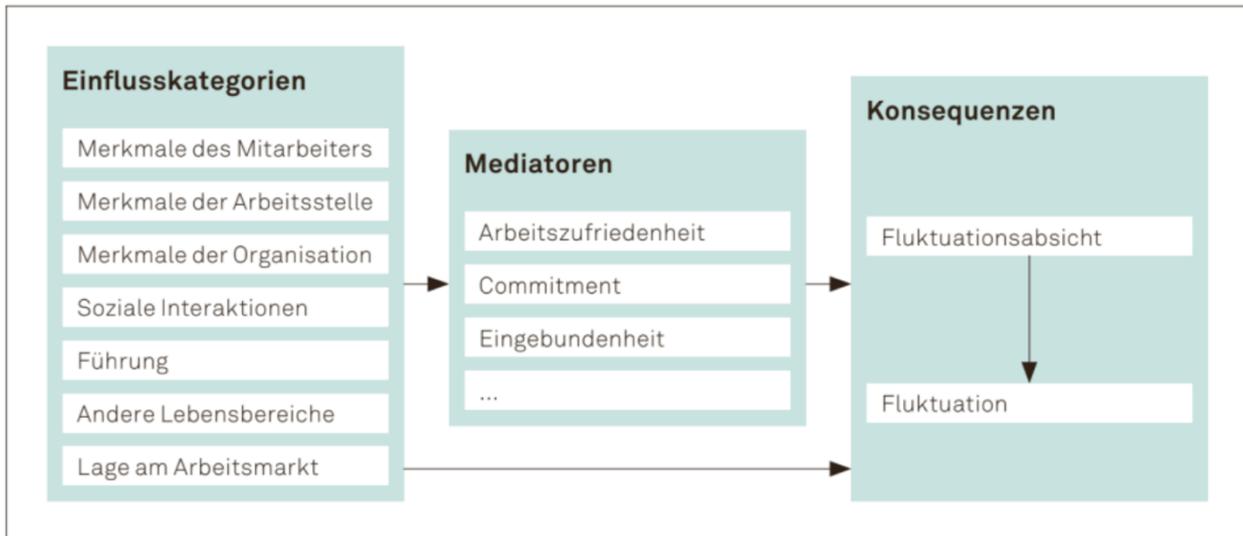


Abbildung 8: Grundmodell der Fluktuation. Quelle: Häfner/Truschel, 2022, S. 11

Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse können neben den oben genannten Einflusskategorien vor allem folgende Mediatoren der Fluktuation bei MitarbeiterInnen der Generation Y in IT-Unternehmen identifiziert werden:

- Arbeitszufriedenheit
- Commitment
- Eingebundenheit
- Partizipation, Teilhabe an der Entscheidungsfindung
- Freiheit bei der Arbeitsgestaltung
- Möglichkeit zur Arbeit im Home-Office
- Entlohnung
- Entwicklungsperspektiven
- Fairness
- Subjektive Bewertung des Sinns des Unternehmensgegenstands und der Tätigkeit
- Einhaltung von Vereinbarungen
- Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility (vgl. Häfner/Tuschel, 2022, S. 11)

5.3. Maßnahmen gegen die Fluktuation

In den folgenden Abschnitten werden die von Hassen et al. (2019, S. 3–5, bzw. Abschnitt 4.2.1, S. 16 sowie Jahagirdar et al., 2021, S. 167–169 bzw. 4.2.2, S. 17) im Zusammenhang mit der Verringerung der Fluktuation und Steigerung der Mitarbeiterbindung der Generation Y identifizierten personalstrategischen Ansätze näher beschrieben:

- Servant Leadership
- Soft Human Relationship Management
- Work-Life-Balance
- Ethisches Unternehmensklima
- Organizational Citizenship Behavior
- Kulturtheorie von Edgar Schein (vgl. Hassen et al., 2019, S. 3–5)

5.3.1. Servant Leadership

Das Konzept der "dienenden Führung" oder "Servant Leadership" wurde im Jahr 1977 von Robert Greenleaf formuliert und basiert auf seinen umfangreichen Erfahrungen in der Unternehmenspraxis. Diese Art der Führungskraft orientiert sich grundlegend daran, den Mitarbeitenden in den Unternehmen zu dienen, anstatt dass diese den Führungskräften dienen. Diese Umkehrung der traditionellen Führungsrolle stellt das Selbstinteresse der Führungspersonen in den Hintergrund und konzentriert sich stattdessen auf den Nutzen für die Geführten. (vgl. Nerdinger et al., 2014, S. 96)

Servant Leadership zeichnet sich durch eine starke Betonung von Wertschätzung aus. Indem Macht geteilt wird, fördert dieser Ansatz die Entwicklung von Gemeinschaftsgefühl und Authentizität innerhalb der Organisation. Das übergeordnete Ziel ist es, das Wohl jedes Einzelnen sowie das der gesamten Organisation zu fördern. Dieser Führungsansatz geht davon aus, dass, wenn Führungskräfte in erster Linie als Diener agieren, dies zu einem positiveren, ethischeren und produktiveren Arbeitsumfeld führt. (vgl. Nerdinger et al., 2014, S.96–97)

In der wissenschaftlichen Literatur wird das Servant Leadership oft im Rahmen der normativen Führungsmodelle diskutiert, die ethische Führungskonzepte beinhalten. Diese Modelle schließen

auch andere Ansätze wie die transformationale Führung nach Kanungo und Mendonca (1996), die authentische Führung nach Luthans und Avolio (2003) sowie die sozial-charismatische Führung nach Howell und Avolio (1992) ein. Alle diese Modelle teilen das gemeinsame Ziel, Führung so zu gestalten, dass sie über das bloße Verfolgen von Unternehmenszielen hinausgeht und stattdessen ethische Werte und das Wohl der Mitarbeitenden in den Vordergrund stellt.

Die Relevanz von Servant Leadership in modernen Arbeitskontexten wird besonders in der Dissertation von Alipour aus dem Jahr 2020 deutlich. Seine Forschung zeigt, dass Servant Leadership besonders effektiv in Mehrgenerationenbelegschaften eingesetzt werden kann. Diese Führungsform spricht insbesondere die Generation Y an, die großen Wert auf ethische Werte und persönliche Entwicklung am Arbeitsplatz legt. Darüber hinaus trägt Servant Leadership zu einem generell moralischeren Verhalten der Mitarbeiterinnen und MitarbeiterInnen im Unternehmen bei. Durch das Vorleben von ethischem und dienendem Verhalten durch die Führungskräfte werden Werte wie Integrität, Verantwortungsbewusstsein und Respekt im gesamten Unternehmen gefördert, was zu einer stärkeren Unternehmenskultur und erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit führen kann. (vgl. Alipour, 2020, S. 34–35)

5.3.2. Soft Human Relations Management

Soft HRM ist ein bereits in den 1990er Jahren entwickeltes Konzept, das MitarbeiterInnen als Ressource und nicht als Produktionsfaktor betrachtet. Diese Form des strategischen Personalmanagements betont, wie wichtig es ist, die MitarbeiterInnen zu befähigen, ihre eigenen beruflichen Interessen und Leidenschaften zu verfolgen und zu verwirklichen. Im Wesentlichen geht es bei Soft HRM darum, seitens der Unternehmen mehr Wert auf das Wohl der MitarbeiterInnen zu legen, darauf zu achten, wie die Menschen durch die Führungskräfte behandelt werden und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie sich innerhalb des Ökosystems entwickeln können, das die Organisation und Unternehmenskultur bietet. Das Soft HRM-Modell ist darauf ausgelegt, sich auf die MitarbeiterInnen und ihre individuellen – und damit auch lebensphasenorientierten – Bedürfnisse zu konzentrieren. SHRM wird über personalstrategische Programme umgesetzt, die im Unternehmen entwickelt und implementiert werden, um diese Bedürfnisse zu befriedigen. Die Komponenten von Soft HRM werden Elemente der Strategie, Kommunikationspolitik, Motivations- Anreiz- und Belohnungssysteme implementiert. (vgl. Truss, 1999, S. 40–58)

Soft HRM kann auch als Gegensatz zu „Hard HRM“ verstanden werden. Während sich Soft HRM auf das menschliche Element der Arbeit konzentriert, konzentriert sich Hard HRM auf den Produktionsfaktor Mensch. Der Unterschied zwischen den beiden läuft auf die Kontrolle hinaus. Soft HRM konzentriert sich auf die Befähigung der Mitarbeiter, um das Engagement und das Umsatzwachstum zu fördern – Hard HRM auf das Mikromanagement von Arbeitskräften und die Vorgabe, was sie zu tun haben und wie sie es tun sollen. Dies erfordert eine aufwändige Planung durch die Führungskräfte, zieht Kontrollen und vielfältige Korrekturmaßnahmen nach sich und sorgt damit für Demotivation und Fehler bei allen Beteiligten. Als erheblich progressiveres und zielführenderes Modell hat Soft HRM daher im Laufe der Zeit an Beliebtheit gewonnen, Hard HRM gilt hingegen als antiquierte Methode, die nicht mehr auf die modernen Erwartungen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen abgestimmt ist, wie vor allem gegenüber der Generation Y. (vgl. Cregan et al., 2021, S. 202–224; Hassen et al., 2019, S. 3–5)

5.3.3. Work-Life-Balance

Das Konzept der Work-Life-Balance gewinnt in den letzten Jahren stark an Bedeutung. Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung sind die Informations- und Kommunikationstechnologien, die es einerseits ermöglichen, unabhängig von Ort und Zeit zu arbeiten, andererseits jedoch auch die Erreichbarkeit rund um die Uhr sowie an Wochenenden und selbst im Urlaub vorantreiben und damit einen starken zusätzlichen Belastungsfaktor für die Arbeitskräfte darstellen. Damit wird es für die Betroffenen immer schwieriger, die Anforderungen ihrer unterschiedlichen Lebensbereiche aufeinander abzustimmen und ausgewogen zu erfüllen. Infolge nehmen psychische Erkrankungen wie Burnout zu. Damit kommt den Unternehmen eine erhebliche Verantwortung zu, vor allem im Zusammenhang mit dem Einsatz von digitalen Technologien einen positiven Beitrag für die Work Life Balance ihrer MitarbeiterInnen zu erbringen und dieses Konzept in das Human Resource Management zu integrieren. Im Zuge dessen kommt auch der Erfassung der Lebensphasenbedingten Bedürfnisse der unterschiedlichen Altersgruppen wie der Generation Y eine entscheidende Bedeutung zu. (vgl. Kirschten, 2021, Abs. 1.1. und 2.4, E-Book ohne Seitenangabe)

Diese Erkenntnisse werden auch von einer aktuellen Studie (vgl. Bahar et al., 2022, S. 367) gestützt. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts wurden Auswirkungen der Work-Life-Balance auf

die Mitarbeiterbindung der Generation Y sowie die Arbeitszufriedenheit in Privatunternehmen untersucht. Im Ergebnis konnte ein signifikant positiver Einfluss festgestellt werden, konkret gelingt es also Unternehmen, die sich stärker für die Work-Life-Balance ihrer MitarbeiterInnen allgemein und der Generation Y im Besonderen engagieren, die Arbeitszufriedenheit und in Folge die Mitarbeiterbindung zu erhöhen und damit die Fluktuation zu verringern. (vgl. Bahar et al., 2022, S. 367)

5.3.4. Ethisches Unternehmensklima

Das ethische Klima in einem Unternehmen gibt die Richtlinien vor, was richtiges Verhalten ist und wie ethische Fragen innerhalb von Organisationen gehandhabt werden sollten. Aus diesem Grund spielt es eine Schlüsselrolle für das Human Resources Management. In einer Studie von Teresi et al. (2019) wurde dafür der Ansatz der sozialen Identität herangezogen, um die Auswirkungen zweier spezifischer ethischer Klimata – eines ethischen Klimas des Eigeninteresses versus der Freundschaft – auf die Reaktionen der MitarbeiterInnen zu vergleichen. In zwei szenariobasierten Experimenten wurden die TeilnehmerInnen gebeten, sich vorzustellen, in einer Organisation zu arbeiten, die entweder durch ein freundschaftliches oder ein eigennütziges ethisches Klima gekennzeichnet ist. Dabei wurden Maßnahmen zur Identifizierung, zum Engagement, zur wahrgenommenen Organisationsmoral, Fluktuationsabsicht, Weiterempfehlung und zum Mindestlohn skizziert, die die befragten Personen akzeptieren würden, um für diese Unternehmen zu arbeiten. (vgl. Teresi et al., 2019)

Im Ergebnis zeigte sich, dass ein ausgeprägtes ethisches Klima hinsichtlich eines freundschaftlichen Miteinanders signifikant bessere Einstellungen und Verhaltensabsichten der MitarbeiterInnen hervorbringt, diese sorgen für eine stärkere Identifikation und mehr Engagement für die Unternehmen. In der Vergleichsstudie waren die TeilnehmerInnen hingegen weniger bereit, von einer „guten“ Organisation, die von einem ethischen Klima der Freundschaft geprägt war, zu einem Unternehmen zu wechseln, das von einem negativen ethischen Klima des Eigeninteresses geprägt war, als umgekehrt. Die Testpersonen forderten mehr Geld, um dieses neue Stellenangebot anzunehmen. Diese Ergebnisse bestätigen, dass Organisationsidentifikation und -engagement Schlüsselfaktoren für die Gewinnung und Bindung von MitarbeiterInnen darstellen, in Folge

sind durch die HRM-Abteilungen dieser Unternehmen praktische Interventionen zu entwickeln, die pro-organisationales Verhalten fördern. (vgl. Teresi et al., 2019)

Erkenntnisse dieser Studie im Allgemeinen sowie hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und Bindung der Generation Y im Besonderen werden in einer weiteren Studie von Anuntaakarakul (2018) gestützt, die mittels der Untersuchung des ethischen Klimas, der Organisationskultur und der transformationalen sowie der charismatischen Führung, die das organisatorische Engagement von Mitarbeitern der Generation Y beeinflussen durchgeführt wurde. Die Ergebnisse zeigen, dass ethisches Klima, Organisationskultur und transformative Führung, das organisatorische Commitment (affektives Commitment) von MitarbeiterInnen der Generation Y positiv beeinflussen. Dies wird konkret gefördert durch Maßnahmen wie

- individuelle Erfassung der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen
- intellektuelle Stimulation
- transformationale, charismatische Führung (bzw. auch Servant Leadership)
- konstruktive Arbeitskultur (vgl. Anuntaakarakul, 2018)

Ein ethisches Klima, eine daraus entstehende Organisationskultur auf Basis von empathischen, kooperativen Führungsmodellen wie Servant Leadership wirken sich damit positiv auf das Engagement (Continuance Commitment) der Generation Y aus, während Egoismus sowie eine aggressive „Defensivkultur“ in negativem Zusammenhang dazu stehen. (vgl. Anuntaakarakul, 2018)

5.3.5. Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) beschreibt ein Konzept, das das freiwillige Engagement von Mitarbeitenden in Unternehmen hervorhebt. Diese Art von Verhalten geht über die grundlegenden Anforderungen der jeweiligen Arbeitsrollen hinaus und spielt eine entscheidende Rolle bei der Steigerung der Gesamteffektivität von Organisationen. Die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, sich über das normale Maß hinaus zu engagieren, wird stark durch die Rahmenbedingungen und vorhandenen Kompetenzen beeinflusst. Wenn diese Bedingungen günstig sind, zeigen sich Angestellte besonders motiviert, sich aktiv einzubringen und ihre Teams zu unterstützen. (vgl. Friedrich-Alexander-Universität, n.d)

Die Forschung im Bereich des Organizational Citizenship Behavior hat gezeigt, dass solches Engagement nicht nur die Arbeitsatmosphäre verbessert, sondern auch konkrete betriebswirtschaftliche Vorteile mit sich bringt. Die Mitarbeitenden, die sich auf diese Weise einbringen, tragen signifikant zur Effizienz und Produktivität ihrer Organisationen bei. Ein Schlüsselaspekt des OCB liegt in der Interaktion zwischen den individuellen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen und ihrem freiwilligen Verhalten am Arbeitsplatz. Es wird deutlich, dass eine starke Korrelation zwischen der Förderung von Empowerment und dem Ausmaß des Citizenship Behaviors besteht. Durch gezielte Maßnahmen, die das Empowerment der Angestellten stärken, kann dieses Verhalten weiter gefördert werden, was letztendlich den Zusammenhalt und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens stärkt. (vgl. Hohagen, 2021, S. 137–138)

Darüber hinaus spielt das Konzept des Organizational Citizenship Behavior im Rahmen des lebensphasenorientierten Managements eine wichtige Rolle. Dieser Managementansatz berücksichtigt, dass Mitarbeitende unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an ihren Arbeitsplatz haben, die sich über verschiedene Lebensphasen hinweg verändern. Indem die Charakteristika der verschiedenen Generationen innerhalb der Belegschaft erfasst und entsprechend gemanagt werden, kann ein Unternehmen sicherstellen, dass es allen Mitarbeitenden gerecht wird und deren Potenzial voll ausschöpft. (vgl. Yogameyer/Samuel., 2016, S. 249)

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Kommunikationsverhalten zwischen den Generationen am Arbeitsplatz. Die Art und Weise, wie kommuniziert wird, kann entscheidend dazu beitragen, Missverständnisse zu vermeiden und eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen. Effektive Kommunikation führt nicht nur zu einer besseren Zusammenarbeit, sondern auch zu einer erhöhten Jobzufriedenheit und Mitarbeiterbindung. Unternehmen, die erfolgreich die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Altersgruppen fördern und optimieren, profitieren oft von einer gesteigerten Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit. (vgl. Yogameyer/Samuel, 2016, S. 249)

5.3.6. Kulturtheorie von Edgar Schein

Die Kulturtheorie von Edgar Schein beruht auf der Erkenntnis, dass die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen erheblich von der Organisationskultur beeinflusst wird. Die Theorie beruht auf einem 3-Ebenen-Modell, das auch Respekt-Modell genannt werden kann. Die drei Bestandteile

der Kultur in einer Organisation sind Artefakte, Werte und Grundannahmen (vgl. Abbildung 9), wobei die Artefakte zur Gänze sichtbar sind, die Grundannahmen gänzlich unsichtbar sind und die Werte nur zum Teil sichtbar sind. Da jedoch alle drei Ebenen für eine förderliche Unternehmenskultur bedeutsam sind, müssen auch die unsichtbaren Faktoren erfasst und bei der Gestaltung von personalstrategischen Maßnahmen berücksichtigt werden. Damit ist das Modell auch für das Lebensphasen orientierte Personalmanagement besonders wichtig, da die sich im Laufe der Veränderung befindenden Ansprüche der jeweiligen Lebensphase zumeist der Wahrnehmung durch die Führungskräfte beziehungsweise Unternehmen entziehen. (vgl. Pufahl, 2015, S. 259)

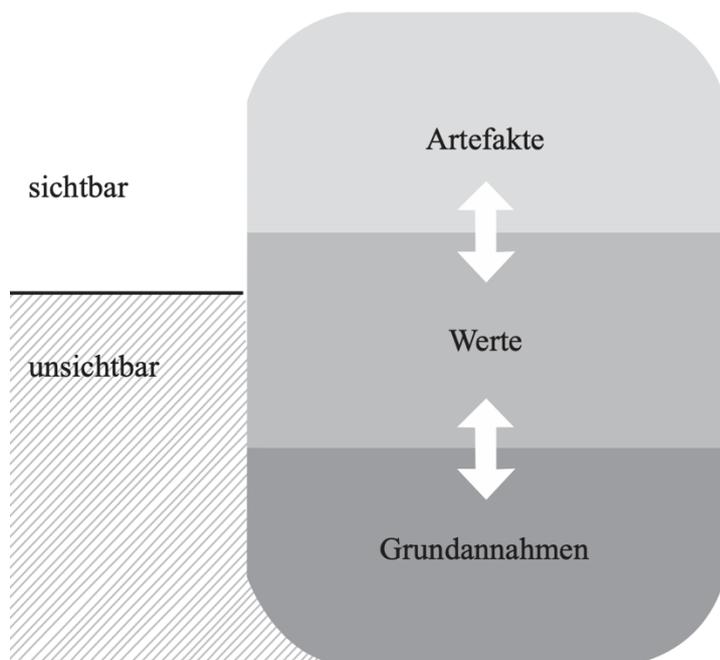


Abbildung 9: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein (1982). Quelle: Pufahl, 2015, S. 259

Pufahl (2015, S. 259) fasst die drei Ebenen wie folgt zusammen:

- Die Artefakte umfassen die im Unternehmen gelebten Verhaltensweisen, Erzeugnisse oder Symbole, die auch von externen Personen erkannt werden können und sich in der Gestaltung in Slogans oder dem Unternehmensleitbild manifestieren. Beistehen diese Kulturbestandteile in einer Wechselwirkung zu den Unternehmenswerten.

- Die Werte spiegeln sich über die Artefakte hinaus auch in den Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen wider. Aus den Werten resultieren in Abhängigkeit der persönlichen Eigenschaften auch die Einstellungen gegenüber dem Unternehmen. Die aus den Werten resultierenden Effekte sind zum Beispiel Vertrauen, Respekt oder Freundlichkeit.
- Die nicht sichtbaren Grundannahmen werden von den MitarbeiterInnen vertreten, dabei können Sie diesen bewusst oder auch unbewusst sein. Letztlich baut auch die Unternehmenskultur auf diesen Grundannahmen auf. Da diese zum großen Teil unbewusst sind, werden sie auch nicht hinterfragt.

In einem Forschungsprojekt zu kulturellen Unterschieden nach den Erkenntnissen der Kulturtheorie von Edgar Schein und der Motivation von Wissensarbeitern der Generation Y (damit auch IT-Fachkräften) wurde der Einfluss kultureller Unterschiede auf positive Motivationsfaktoren, arbeitsbezogenes Verhalten und die Bedürfnisse und Anforderungen junger Wissensarbeiter untersucht. Dabei wurde ermittelt, welche Motivatoren im Besonderen für Personen der Generation Y am wichtigsten sind. Wie auch in anderen Studien wurde bestätigt, dass Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie interessante Aufgabenfelder und eine positive Arbeitsatmosphäre für junge WissensarbeiterInnen besonders wichtig sind. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass junge ArbeitnehmerInnen in einem multikulturellen und von unterschiedlichen Altersgruppen geprägten Umfeld nicht als homogene Gruppe angesprochen werden können. Um diese MitarbeiterInnen zu motivieren, müssen kulturelle Aspekte wie Werte, Einstellungen und Grundannahmen berücksichtigt werden. Die Erkenntnisse von Edgar Schein zeigen, dass die Art und Weise, wie die verschiedenen Menschen Probleme lösen und mit Dilemmata umgehen berücksichtigt werden muss. (vgl. Kubatova/Kukeltova, 2014, S. 519)

5.4. Die Personalstrategie

5.4.1. Recruiting

„War of Talents“ wurde als Begriff bereits in den 1990er-Jahren vom Beratungsunternehmen McKinsey eingeführt und beschreibt das zunehmende Problem von Unternehmen, herausragende Talente für sich zu gewinnen und halten zu können (vgl. Keller, 2017). Lag vor 25 Jahren der Fokus noch auf dem Kampf um die besten MitarbeiterInnen für Positionen im Management,

so findet man heute den „War of talents“ auf nahezu sämtliche Fachkräfte ausgebreitet. Für Unternehmen wird es immer schwerer, geeignetes Personal zu gewinnen. Das Gewinnen von MitarbeiterInnen wird im Englischen auch „Recruiting“ genannt. Darunter werden sämtliche Aktivitäten, welche die Generierung von externen Bewerbungen zur Folge haben, verstanden. Das Recruiting erfüllt im Wesentlichen zwei Aufgaben, das Informieren potenzieller MitarbeiterInnen einerseits und das Aktivieren dieser, eine Bewerbung zu veranlassen (vgl. Huf, 2019, S. 40). Huf beschreibt diesen Prozess folgendermaßen: *„Auf den Punkt gebracht: Recruiting ist dann erfolgreich, wenn es gelingt, die Zielgruppe auf eine Stelle aufmerksam zu machen (Information) und zu einer Bewerbung zu veranlassen (Aktivierung).“* (Huf, 2019, S. 40).

Abzugrenzen ist Recruiting vom Begriff der Personalbeschaffung. Während der Recruiting-Begriff enger gefasst ist und sich speziell auf Suche, Identifizierung und Ansprechen von qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten für offene Stellen bezieht, umfasst die Personalbeschaffung den gesamten Prozess der Identifizierung, Gewinnung und Einstellung von Mitarbeitenden. Dies schließt nicht nur das eigentliche Anwerben von Kandidatinnen und Kandidaten ein, sondern auch Aktivitäten wie Arbeitsmarktanalyse, Bedarfsplanung, Stellenausschreibungen und Verwaltung von Bewerbungen. Das in dieser Arbeit im Fokus stehende Recruiting ist also ein Teil der Personalbeschaffung und konzentriert sich auf die ersten Phasen des Prozesses. Aufgrund des Fachkräftemangels ist die Personalbeschaffung vor besondere Herausforderungen gestellt und es steigt der Druck auf Unternehmen, sich im Wettbewerb durchzusetzen. (vgl. Brommer et al., 2019)

5.4.2. Diversity Management

Diversity Management bezieht sich auf die aktive Verwaltung und Förderung von Vielfalt in Unternehmen, um die Potenziale unterschiedlicher Hintergründe, Kulturen und Perspektiven zu nutzen. Es geht darum, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der die Unterschiede der MitarbeiterInnen nicht nur toleriert, sondern auch wertgeschätzt und als Bereicherung angesehen werden. (vgl. Gutting, 2015, S. 3–4)

Ein zentraler Aspekt des Diversity Managements ist die Inklusion. Dies bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer ethnischen Herkunft, ihrer sexuellen Orientierung, ihrem Alter, ihrer Religion oder anderen individuellen Merkmalen gleichermaßen einbezogen und respektiert werden. Inklusion fördert eine Kultur des Zusammenhalts und der Zusammenarbeit, indem sie verhindert, dass sich MitarbeiterInnen ausgeschlossen oder benachteiligt fühlen. Dadurch kann auch die Produktivität gesteigert und die Mitarbeiterbindung gestärkt werden. (vgl. Gutting, 2015, S. 3–4)

Diversity Management kann auf vielfältige Weise in die Personalpolitik integriert werden. Zum Beispiel können Maßnahmen wie Diversity-Trainings für Führungskräfte und MitarbeiterInnen eingeführt werden, um Sensibilität und Verständnis für verschiedene Kulturen und Hintergründe zu fördern. Darüber hinaus können Diversity- und Inklusionsprogramme implementiert werden, die sicherstellen, dass Diversität in allen Aspekten des Unternehmenslebens berücksichtigt wird, von der Einstellung neuer MitarbeiterInnen bis hin zu Beförderungen und Arbeitsbedingungen.

Eine weitere wichtige Komponente ist die Schaffung von Netzwerken und Unterstützungsgruppen für Minderheiten im Unternehmen. Diese Netzwerke bieten Raum für Austausch und Unterstützung, können aber auch als Ressource für das Unternehmen dienen, um Einblicke in die Bedürfnisse und Herausforderungen verschiedener Gruppen zu gewinnen. (vgl. Rahnfeld, 2019, S. 45)

Diversity Management ist zudem ein wichtiger Faktor für das Employer Branding. Unternehmen, die sich für Diversität und Inklusion einsetzen, werden als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen, was ihnen dabei hilft, talentierte MitarbeiterInnen zu gewinnen und langfristig zu binden. Besonders für jüngere Generationen wie die im Rahmen dieser Arbeit untersuchte Generation Y oder die Generation Z, die auf eine inklusive Unternehmenskultur Wert legen, ist dies ein entscheidender Faktor bei der Jobwahl. (vgl. Rahnfeld, 2019, S. 33–34)

5.4.3. Employer Branding

Ähnlich wie beim Recruiting, wird beim Employer Branding versucht, potenzielle MitarbeiterInnen anzusprechen. Spricht ein Unternehmen diese jedoch nicht direkt an, sondern präsentiert

sich als Marke und versuchen sich dadurch vom Wettbewerb abzuheben. Durch gezielte Maßnahmen steigt auch die Zufriedenheit bestehender MitarbeiterInnen, die sich idealerweise zu MarkbotschafterInnen des Unternehmens entwickeln. (vgl. Esch/Eichauer, 2014, S. 309)

Das Ziel des Employer Brandings ist, eine einzigartige Arbeitgebermarke zu schaffen, die sympathisch und begehrenswert wahrgenommen wird. Wichtig ist hierbei, ein klares, nicht austauschbares Bild in den Köpfen der Zielgruppe zu erzeugen. Diese Marke wirkt dann aus der Perspektive des Unternehmens in zwei Richtungen, nach innen wie auch nach außen. Nach außen dient sie vor allem der Vorselektion potenzieller Mitarbeiter. (Kernstock et al., 2014, S. 16).

Der Aufbau einer Arbeitgebermarke hat für Unternehmen zahlreiche Vorteile. So können zukünftige MitarbeiterInnen angeworben und ebenso bereits beschäftigte MitarbeiterInnen im Unternehmen gehalten werden. Die Methoden hierzu sind verschiedenartig und auf das jeweilige Ziel abgestimmt. So beginnt das Employer Branding bereits beim potenziellen Ansprechen relevanter Zielpersonen und in Folge beim Recruiting von neuen Mitarbeitern. Hierbei ist es besonders wichtig, die Stärken des Unternehmens als Arbeitgeber hervorzuheben. Darunter ist nicht nur die Gehaltspolitik zu verstehen, sondern viel mehr auch die Möglichkeit nach Weiterbildung, Aufstiegschancen, Unternehmenskultur, evtl. die Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung etc. (vgl. Böttger, 2012, S. 45)

Nicht nur das Anwerben und Binden geeigneter Mitarbeitender spielt in diesem Kontext eine Rolle, sondern auch der Markenerfolg durch Mitarbeitende. Immer mehr Unternehmen sind zu der Erkenntnis gelangt, dass Mitarbeitende einen großen Beitrag zur Bekanntheit und Beliebtheit von Marken beitragen können. Darauf bezogen ist es wesentlich, dass die Arbeitgebermarke von den Mitarbeitern auf vielfältige Weise kommuniziert wird und somit zur Meinungsbildung von potenziellen wie auch bestehenden Zielpersonen beiträgt. (vgl. Schmidt, 2007, S. 46–48)

5.5. Zwischenfazit

Die Unternehmen allgemein und in der Steiermark im Besonderen stehen vor einer zunehmenden Herausforderung bei der Rekrutierung und Bindung ihrer Arbeitskräfte der Generation Y. Maßnahmen der Work-Life-Balance greifen dabei zu kurz, vielmehr bedarf es der Integration

komplexer Maßnahmen der Führung, Tutoring, berufliche Verbesserung, Arbeitserfüllung, eines kooperativen, empathischen und authentischen Stils der Führungskräfte, attraktiven Arbeitsplätzen und Art des Führungsstils und einer ethischen Organisationskultur.

Ein dienender Führungsstil ist ein ganzheitlicher Ansatz, der alle Bedürfnisse umfasst, die die MitarbeiterInnen für die effektive Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen. Frühere Generationen wie vor allem die Babyboomer verließen sich auf bürokratische Methoden Führung und begnügten sich mit Aspekten der Arbeitsplatzsicherheit durch ihr Unternehmen, dem sie oft ein Leben lang treu blieben.

MitarbeiterInnen der Generation Y beabsichtigen jedoch viel mehr als nur in einer Organisation zu bleiben, die auf einem konstruktiven Management basiert. Sie sind in hohem Maße bereit, das Unternehmen zu wechseln, wenn diese Bedingungen nicht erfüllt sind.

Diese Gruppe sucht nach ethisch ausgerichteten Unternehmen, gegenseitigem Respekt und möchte auf Augenhöhe behandelt werden. Dafür braucht es ehrliche, authentische und partizipative Führungskräfte und aufgeschlossene ManagerInnen. Die Millennials sind unter solch günstigen Bedingungen gerne enthusiastisch und bereit, durch ihre Vorschläge, Ideen und Meinungen einen Beitrag zur Organisation zu leisten. Gleichzeitig stellen sie die traditionelle Denkweise des Organisationsmanagements in Frage und suchen nach konstruktiven Lösungsansätzen, wie sie vor allem in einem generationenorientierten Personalmanagements gewährleistet werden.

Personen der Generation Y sind eher bereit, einen Mehrwert für das Unternehmen zu leisten, wenn sie verstehen, wie sich ihre tägliche Arbeit auf den Gesamterfolg der Organisation auswirkt. Die Generation Y sucht zudem nach Unternehmen, welche die Prinzipien der Nachhaltigkeit und der Corporate Social Responsibility fördern.

Zudem strebt die Generation Y ein gegenseitiges Verständnis mit ihren Führungskräften an und respektiert Führungskräfte, die ehrlich, geradlinig und offen sind. Die Generation Y sucht eine partizipative Führungspersönlichkeit, die ihre individuellen Ansichten respektiert, ihnen zuhört und Entscheidungen situativ und flexibel trifft. Wichtig für die Generation Y ist es daher, einbezogen zu werden und aktiv sowie auf Augenhöhe an Entscheidungsprozessen teilnehmen zu können.

In der Zusammenarbeit mit nicht-autoritären, aufgeschlossenen ManagerInnen im Rahmen des Servant Leaderships leisten Mitarbeiterinnen der Generation Y einen besseren Beitrag zum Unternehmenserfolg, da sie keine Angst haben, ihre Meinung zu äußern.

Die Qualität des Arbeitsplatzes ist eine wesentliche Grundvoraussetzung, die ein Unternehmen bereitstellen muss, um bessere Leistungen von MitarbeiterInnen der Generation Y zu erhalten. Die Vertreter der vorangegangenen Altersgruppen hatten noch längere Arbeitszeiten, arbeiteten ausschließlich im Büro, hatten weniger innovative Tätigkeiten, weniger Intellektuelle Anregungen und hatten eher langweilige Routinen akzeptiert. Die Vertreter der Generation Y haben jedoch außergewöhnliche Erwartungen von den Bedingungen am Arbeitsplatz sowie hinsichtlich der Arbeitsinhalte.

Unter günstigen und förderlichen Bedingungen bringen die MitarbeiterInnen der Generation Y jedoch umso mehr all ihre positiven Fähigkeiten und Eigenschaften in das Arbeitsumfeld ein. Sie streben dabei nach sinnvoller und herausfordernder Arbeit. Gehalt und Status wird von den Generation Y-MitarbeiterInnen weniger hoch bewertet, sie bevorzugen vielmehr ein anregendes und intellektuell forderndes Arbeitsumfeld in einem authentischen und ethischen Klima. Ein großer Teil der Generation Y geht im Laufe des Lebens mehreren Jobs nach. MitarbeiterInnen der Generation Y suchen nach Unabhängigkeit und Autonomie in ihrer Arbeit, indem sie in hohem Maße selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten.

6. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

SFF1: Wie beschreibt die Fachliteratur die unterschiedlichen Lebensphasen und was bedeuten diese für die aktuelle arbeitende Generation Y?

Die Generation Y, oft auch als Millennials bezeichnet, umfasst grob die Jahrgänge von 1980 bis 1995. Diese Generation ist besonders geprägt durch ihr Aufwachsen in einer Zeit rasanter technologischer Entwicklungen und einer zunehmenden Globalisierung, was ihre Einstellungen und Verhaltensweisen signifikant von früheren Generationen unterscheidet. Der Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologie ist für die Generation Y intuitiv, was sie in der Arbeitswelt sowohl zu begehrten als auch herausfordernden MitarbeiterInnen macht.

Die Fachliteratur teilt die Lebensphasen in Abschnitte wie Jugend und frühes Erwachsenenalter, aktives Erwerbsleben und den Ruhestand. Für die Generation Y ist besonders die Phase des aktiven Erwerbslebens von Interesse, da sie aktuell den größten Teil ihrer beruflichen Laufbahn durchläuft. In dieser Lebensphase sind Aspekte wie Karriereentwicklung, Familiengründung und die Verwirklichung persönlicher Ziele von zentraler Bedeutung.

Die Anforderungen dieser Generation an die Arbeitswelt sind deutlich anders gelagert als die ihrer Vorgängergenerationen. Sie legen großen Wert auf flexible Arbeitsmodelle, Work-Life-Balance und suchen nach Arbeitgebern, die ethische Werte und Nachhaltigkeit hochhalten. Dies steht im Einklang mit ihren Lebensphasen, in denen sie nicht nur beruflich erfolgreich sein, sondern auch ein erfülltes Privatleben führen möchten. Unternehmen, die dies erkennen und ihre Personalstrategien entsprechend anpassen, können die Bindung und Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden signifikant erhöhen.

Lebensphasenorientierte Personalstrategien erkennen an, dass Mitarbeitende je nach Lebensphase unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an ihren Arbeitgeber haben. In der Jugend und im frühen Erwachsenenalter könnte dies die Unterstützung bei der Weiterbildung und Karriereentwicklung sein, während in späteren Phasen flexible Arbeitszeiten oder Unterstützung für familiäre Verpflichtungen wichtiger werden. Für die Generation Y ist besonders relevant, dass

ihre starken Wertvorstellungen und ihr Streben nach Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit von den Unternehmen anerkannt und unterstützt werden. Die wissenschaftliche Literatur unterstützt die Ansicht, dass lebensphasenorientierte Ansätze nicht nur zu einer höheren Mitarbeiterbindung führen, sondern auch die allgemeine Arbeitszufriedenheit und Produktivität steigern können. Durch individuell angepasste Maßnahmen, die die jeweiligen Lebensphasen berücksichtigen, können Unternehmen die besonderen Talente und Fähigkeiten der Generation Y optimal nutzen und fördern. Die Bedeutung dieser personalpolitischen Strategie wird auch durch zahlreiche Studien gestützt, die zeigen, dass eine hohe Übereinstimmung zwischen den Werten der Organisation und den persönlichen Werten der Mitarbeitenden zu einer tieferen Bindung und geringeren Fluktuation führt. Insbesondere für die Generation Y, die großen Wert auf Authentizität und persönliche Integrität legt, sind solche Übereinstimmungen entscheidend.

SFF2: Welche lebensphasenorientierten Maßnahmen in der Personalstrategie wurden bereits wissenschaftlich behandelt und welche Potenziale zur Mitarbeiterbindung der Generation Y ergeben sich daraus?

Lebensphasenorientierte Personalstrategien sind darauf ausgelegt, die spezifischen Bedürfnisse von Mitarbeitenden in verschiedenen Lebensabschnitten zu berücksichtigen. Diese Strategien sind vielfältig und umfassen Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, Karriereplanung, Weiterbildungsangebote, Gesundheitsmanagement und Unterstützung bei familiären Verpflichtungen. Die Forschung zeigt, dass solche Maßnahmen besonders effektiv sind, um die Generation Y an Unternehmen zu binden, da sie den Bedürfnissen dieser Altersgruppe nach Flexibilität, Work-Life-Balance und beruflicher Entwicklung entgegenkommen.

Die Fachliteratur unterstreicht die Bedeutung von flexiblen Arbeitsmodellen, wie Homeoffice oder Gleitzeit, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Arbeitszeiten und -orte flexibel zu gestalten. Dies trägt dazu bei, das Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben zu verbessern, was für die Generation Y von großer Bedeutung ist. Studien haben gezeigt, dass flexible Arbeitsbedingungen die Arbeitszufriedenheit erhöhen und die Bindung an das Unternehmen stärken, da die Mitarbeitenden ihre beruflichen Verpflichtungen besser mit persönlichen Belangen in Einklang bringen können.

Ein weiterer wichtiger Aspekt lebensphasenorientierter Personalstrategien ist die Karriereplanung und -entwicklung. Die Generation Y legt großen Wert auf persönliche Entwicklung und Fortschritt im Beruf. Programme, die Karrierewege klar aufzeigen und Entwicklungsmöglichkeiten wie Mentoring, Weiterbildungen und Aufstiegschancen bieten, sind daher besonders attraktiv für diese Generation. Unternehmen, die in die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden investieren, können diese nicht nur länger an sich binden, sondern auch deren Engagement und Produktivität steigern.

Gesundheitsmanagement ist eine weitere Komponente, die in der Literatur häufig mit der Mitarbeiterbindung in Verbindung gebracht wird. Angebote wie Gesundheitschecks, Fitnessstudio-Zuschüsse oder Workshops zu Themen wie Stressmanagement sind Maßnahmen, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördern und zeigen, dass das Unternehmen sich um ihre Gesundheit sorgt. Solche Maßnahmen können insbesondere für die Generation Y attraktiv sein, da sie zunehmend Wert auf eine gesunde Lebensweise legt.

Die Unterstützung bei familiären Verpflichtungen durch Maßnahmen wie Elternzeitregelungen, flexible Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil lebensphasenorientierter Personalstrategien. Solche Maßnahmen sind entscheidend, um Mitarbeitende in Phasen, in denen familiäre Verpflichtungen im Vordergrund stehen, zu unterstützen und deren Loyalität zum Unternehmen zu erhöhen.

Die Forschung deutet darauf hin, dass lebensphasenorientierte Maßnahmen nicht nur die Mitarbeiterbindung erhöhen, sondern auch zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen führen. Durch die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in verschiedenen Lebensphasen zeigen Unternehmen, dass sie ihre Angestellten wertschätzen und bereit sind, in deren Wohlbefinden und Entwicklung zu investieren. Dies fördert eine positive Unternehmenskultur und kann dazu beitragen, talentierte Mitarbeitende der Generation Y langfristig zu binden und zu motivieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass lebensphasenorientierte Personalstrategien ein wesentliches Instrument darstellen, um den Bedürfnissen der Generation Y gerecht zu werden und diese effektiv an das Unternehmen zu binden. Die wissenschaftliche Literatur belegt die Vorteile

solcher Maßnahmen und unterstreicht ihre Bedeutung für die Schaffung einer zufriedenen und engagierten Belegschaft.

7. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Das empirische Vorgehen im Rahmen dieser Masterarbeit basiert auf einer qualitativen Herangehensweise. Ziel dabei ist es, die empirischen Subforschungsfragen zu beantworten und die im Theorieteil gewonnenen Erkenntnisse zu vertiefen.

7.1. Forschungsdesign und Methodenwahl

Empirische Sozialforschung wird grundsätzlich in zwei Herangehensweisen unterschieden, die quantitativen Methoden einerseits und die qualitativen Methoden andererseits. Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt, was unter anderem mit den empirischen Subforschungsfragen begründet werden kann. Während mit qualitativen Methoden Fragestellungen, die nach dem „Warum“, also mehr nach den Zusammenhängen, Erfahrungen etc. fragen, beantwortet werden können, basieren quantitative Methoden auf statistischen Werten. Qualitative Methoden gelten grundsätzlich als „offener“ im Prozess, trotzdem ist die Wahl mit Bedacht in Hinblick auf die jeweilige Forschungsfrage zu wählen. (vgl. Goldenstein et al., 2018, S. 93)

Innerhalb der qualitativen Methoden unterscheidet man zwischen einer Bandbreite unterschiedlicher Vorgehensweisen, die sich zwischen stark deskriptiv und stark analytisch einreihen. Mayring unterscheidet innerhalb dieser Bandbreite zwischen:

- Erhebungstechniken
- Aufbereitungstechniken
- Auswertungstechniken (vgl. Mayring 2016, S. 65–66):

Anhand dieser Unterteilung nach Mayring wird folgend auch das qualitative Forschungsdesign dieser Arbeit erläutert. Die Datenerhebung selbst folgt mittels Interviews, die für diesen Zweck eine vielgenutzte Methode sind. Dabei unterscheidet man grundsätzlich zwischen offenen Befragungen und standardisierten Befragungen (vgl. Kaiser, 2014, S. 1; Scholl, 2018, S. 77). Da standardisierte Befragungen immer einem strikten Ablauf folgen und von den Fragen selbst nicht abgewichen werden kann, wurde für diese Forschungsarbeit die Form der offenen Befragung gewählt. Auch hier wird wiederum in verschiedene Arten unterschieden, für die vorliegende Ar-

beit fiel die Wahl – vor allem in Hinblick auf die Forschungsfragen – auf das Leitfaden- und Experteninterview (vgl. Helfferich, 2014, S. 559). Dabei werden die InterviewpartnerInnen mit offenen Fragen an ein Thema herangeführt und ihre Erfahrungen bzw. ihr Wissen erfragt. Die Interviews selbst orientieren sich dabei an einem vorher erstellten Leitfaden, der auf dem im Theorieteil erarbeiteten Wissen basiert. Weiters dient der Leitfaden dazu, eine Struktur zu schaffen, um eine Vergleichbarkeit zwischen den jeweiligen Interviews herstellen zu können (vgl. Misoch, 2019, S. 65–66).

Der Leitfaden, der im Rahmen dieser Arbeit ausgearbeitet wurde, findet sich im Anhang wieder. Die Fragen sind dabei nach Themenblöcken geordnet, wobei einleitend ein allgemeiner Überblick verschafft wird. Darauf folgen tiefergehende Fragen zu den einzelnen Themenblöcken. Die Interviews selbst wurden daraufhin transkribiert und anonymisiert dargestellt.

7.2. Samplingstrategie

Die Wahl der InterviewpartnerInnen – das Sampling – basiert auf der Selektion von ExpertInnen in der IT-Branche. Dabei wurden zwei Gruppen mit jeweils fünf InterviewpartnerInnen unterschieden:

- Personen mit Personalverantwortung
- Personen ohne Personalverantwortung

Diese Unterscheidung wurde aus dem Grund getroffen, um zwei verschiedenen Perspektiven erfassen zu können. Die Eingrenzung der der geeigneten Betriebe erfolgte über das Firmenverzeichnis des österreichischen Wirtschaftskammer, mit einer weiteren Einschränkung auf die Steiermark. Die ExpertInnen sind dabei in Unternehmen der IT-Branche beschäftigt, die Softwarelösungen inklusive Softwareentwicklung anbieten. Folgende Tabelle listet die InterviewpartnerInnen in fortlaufender Nummerierung, das Datum der jeweiligen Interviews, die Position der Personen in den Unternehmen sowie die jeweilige Interviewdauer auf.

Kürzel	Datum	Position im Unternehmen	Interviewdauer
--------	-------	-------------------------	----------------

IP1	01.02.2023	GeschäftsführerIn	01:01
IP2	01.02.2023	SoftwareentwicklerIn	01:00
IP3	07.03.2023	SoftwareentwicklerIn	00:51
IP4	07.03.2023	HR-ManagerIn	00:58
IP5	15.03.2023	GeschäftsführerIn	01:04
IP6	15.03.2023	SoftwareentwicklerIn	01:02
IP7	23.03.2023	SoftwareentwicklerIn	01:06
IP8	23.03.2023	AbteilungsleiterIn	01:09
IP9	06.04.2023	Büroangestellte/r	01:05
IP10	12.04.2023	GeschäftsführerIn	01:07

Tabelle 2: Sampling. Quelle: Eigene Darstellung

7.3. Kategoriebildung und Auswertung

Die gewählte Methode für die Auswertung der Experteninterviews im Rahmen dieser Arbeit ist die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Der Auswertungsprozess nach Kuckartz beruht dabei auf dem Ablaufschema:

1. Textarbeit
2. Codierung
3. Analyse
4. Darstellung der Ergebnisse (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97–98)

Der Ablauf selbst ist iterativ und stellt somit eine möglichst objektive Durchführung sicher. Einzelne Arbeitsschritte können parallel oder im Anschluss aneinander durchgeführt werden. Wichtig ist dabei immer wieder eine Rücküberprüfung am Ausgangsmaterial. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97–98)

Die Hauptkategorien wurden deduktiv, also aus dem im Theorieteil gewonnenen Wissen abgeleitet, gebildet. Die Subkategorien wurden ebenso deduktiv als auch induktiv, also aus dem vorhandenen Material heraus, gebildet. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 63–64) Das Kategorieschema wird in folgender Tabelle 3: Kategorieschema. Quelle: Eigene Darstellung dargestellt.

Hauptkategorie	Subkategorie
Erfahrungen mit Generation Y	Gewinnung/Bindung/Fluktuation
	Aktuelle Situation für IT-Unternehmen
	Einsatz von lebensphasenorientierter Personalstrategie
Ansätze in der Führung	Kooperativer Führungsstil
	Individualität
	Erfassung von Leistung und Anerkennung
Gestaltung und Organisation der Arbeit	Arbeitsumfeld
	Abwechselnde und intellektuell herausfordernde Tätigkeit
	Selbstständigkeit und Weiterentwicklung
	Ethik, sinnstiftend und Nachhaltigkeit
Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung	Förderung von gemeinnützigem Engagement und Sponsoring
	Bedeutung von Lehrlingen
	Sonstige Aspekte

Tabelle 3: Kategorieschema. Quelle: Eigene Darstellung

Der Text wird in der Codierarbeit verdichtet und die inhaltstragenden Stellen zusammengefasst. So wird ein Vergleich zwischen den einzelnen Interviews hergestellt bzw. ermöglicht. Die Textstellen werden zusammengestellt und inhaltlich nach Blöcken zusammengefasst. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 117)

Die Ergebnisse nach Kategorien bzw. Subkategorien werden in den folgenden Abschnitten dargestellt. Aufgrund der Übersichtlichkeit erfolgt die Darstellung in Tabellen.

7.4. Erfahrungen mit Generation Y

In der IT-Branche in der Steiermark stehen Unternehmen vor erheblichen Herausforderungen beim Gewinnen und Binden qualifizierter Fachkräfte. Angesichts des intensiven Wettbewerbs und der hohen Nachfrage nach kompetenten Arbeitskräften müssen Unternehmen attraktive und flexible Arbeitsbedingungen bieten. Eine zentrale Erkenntnis aus den Interviews ist, dass Arbeitsplätze nicht nur abwechslungsreich und herausfordernd gestaltet sein sollten, sondern auch die persönlichen Lebensumstände der MitarbeiterInnen – insbesondere auch der Generation Y – berücksichtigen müssen. (vgl. IP1, 2023, Z 9, Z 13–17; IP3, 2023, Z 13, Z37–38)

Ein wesentlicher Aspekt ist die Flexibilität der Arbeitszeiten und die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Diese Maßnahmen sind entscheidend für die Mitarbeiterbindung und tragen dazu bei, die Fluktuation gering zu halten, wenngleich die Unternehmen der InterviewpartnerInnen in Bezug darauf keine nennenswerten Probleme haben (vgl. IP4, 2023, Z 93; IP7, 2023, Z 10–11). Die Bedeutung persönlicher Netzwerke und professioneller Darstellung in der Rekrutierung wird besonders hervorgehoben, um talentierte neue MitarbeiterInnen anzuziehen (vgl. IP6, 2023, Z 19–21; IP8, 2023, Z 45–48). Unternehmen nutzen dabei oft innovative Ansätze wie Buddy-Systeme während der Einarbeitungsphase, um das Einleben und die Integration neuer MitarbeiterInnen zu erleichtern (vgl. IP10, 2023, Z 29–32).

Darüber hinaus spielt die Schaffung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre eine wichtige Rolle. Offene Kommunikationskulturen, flache Hierarchien und regelmäßige Unternehmungen stärken das Gemeinschaftsgefühl und die Bindung zum Unternehmen. Zusätzlich wird eine Kultur der Wertschätzung und des Respekts als wichtig erachtet, die durch flexible Arbeitsmodelle und Sicherheit im Arbeitsumfeld unterstützt wird. (vgl. IP7, 2023, Z 141–144)

Die Herausforderung, geeignetes Personal zu finden, ist besonders für kleinere Unternehmen spürbar, die mit begrenzten Ressourcen um hochqualifizierte Arbeitskräfte konkurrieren müssen. Sie sind oft gezwungen, kreativer und aggressiver auf dem Arbeitsmarkt aufzutreten und auf internationale Talente zurückzugreifen, um ihre Teams zu verstärken (vgl. IP8, 2023, Z 349–354, Z 363–366; IP10, 2023, Z 142–144). Politische Unterstützung und gezielte Förderprogramme könnten hier helfen, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (vgl. IP10, 2023, Z 183–185).

Zusätzlich gewinnt die Implementierung von lebensphasenorientierten Personalstrategien an Bedeutung. Dieser Ansatz berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebensphasen der MitarbeiterInnen, von jüngeren Generationen, die Wert auf Work-Life-Balance legen, bis hin zu älteren Arbeitnehmern mit spezifischen Anforderungen (vgl. IP2, 2023, Z 113–118; IP5, 2023, Z 216–219). Unternehmen, die solche personalisierten Strategien verfolgen, sind in der Lage, eine inklusive und respektvolle Unternehmenskultur zu fördern, die nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit steigert, sondern auch den langfristigen Unternehmenserfolg sichert.

Gewinnung/Bindung/Fluktuation

In der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt stellen die Anforderungen an eine ansprechende und fördernde Berufsumgebung ständig steigende Herausforderungen für ArbeitgeberInnen dar. Eine zentrale Erkenntnis aus der theoretischen Auseinandersetzung sowie aus den Interviews dabei ist, dass ein Job nicht nur abwechslungsreich, interessant und herausfordernd sein muss, sondern auch die Lebenssituation der Angestellten berücksichtigen sollte (vgl. IP1, 2023, Z. 9, Z 13–17; IP2, 2023, Z. 37–38, Z. 51–55). ArbeitgeberInnen in der IT-Branche stehen somit vor der Aufgabe, Arbeitszeiten flexibel zu gestalten und auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, um qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Aktuell ist es besonders schwierig, geeignete Arbeitskräfte zu finden. Dies führt dazu, dass Unternehmen Zugeständnisse machen müssen, um attraktiv für potenzielle MitarbeiterInnen zu sein (vgl. IP5, 2023, Z. 21–23; IP2, 2023, Z. 30–31). Hierbei spielen flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice eine entscheidende Rolle (vgl. IP2, 2023, Z. 37–38, Z. 51–55; IP5, 2023, Z. 81–83). Solche Benefits erhöhen nicht nur die Bindung, sondern tragen auch dazu bei, dass die Fluktuation innerhalb des Unternehmens gering bleibt. Interessanterweise ist die Fluktuation derzeit weniger ein Problem für die Unternehmen der meisten InterviewpartnerInnen, was darauf hindeutet, dass die aktuellen Strategien zur Mitarbeiterbindung effektiv sind. (vgl. IP3, 2023, Z. 42; IP5, 2023, Z. 61–63; IP7, 2023, Z. 10–11; IP8, 2023, Z. 310–312)

Die Bedeutung von persönlichen Netzwerken und sozialen Kanälen bei der Gewinnung neuer MitarbeiterInnen kann nicht unterschätzt werden und ist gerade in der IT-Branche der Steiermark ein wesentlicher Aspekt (vgl. IP6, 2023, Z. 19–21; IP8, 2023, Z. 11–13). Ein positiver erster Eindruck sowie eine professionelle Darstellung des Unternehmens sind entscheidend, um die besten

Talente anzuziehen. Der Bewerbungsprozess sollte daher so gestaltet sein, dass ein gegenseitiges Kennenlernen möglich ist und beide Seiten ein klares Bild voneinander erhalten. Hierzu kann beispielsweise ein Buddy-System in der Anfangszeit beitragen, welches neuen MitarbeiterInnen hilft, sich schneller einzuleben und zu integrieren. (vgl. IP8, 2023, Z. 56)

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Mitarbeiterbindung ist die Schaffung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre. Flache Hierarchien und eine offene Kommunikationskultur, in der Feedback und Vorschläge jederzeit willkommen sind, fördern nicht nur das Engagement, sondern auch das Wohlbefinden der Angestellten (vgl. IP6, 2023, Z. 72–74; IP9, 2023, Z. 86, Z. 123–124). Gemeinsame Unternehmungen wie Skifahren, Essen gehen oder Teambuilding-Maßnahmen stärken zudem das Gemeinschaftsgefühl und die Bindung an das Unternehmen (vgl. IP7, 2023, Z. 141–144). Auch Freundschaften am Arbeitsplatz spielen eine wichtige Rolle, da sie zu einer erhöhten Zufriedenheit und Loyalität beitragen (vgl. IP7, 2023, Z. 175–176).

Um die Einarbeitungsphase angenehmer zu gestalten, setzen manche Unternehmen auf umfassende Onboarding-Prozesse. Diese beinhalten oft Traineeprogramme, die es neuen Mitarbeitern ermöglichen, das Unternehmen und seine Kultur besser kennenzulernen (vgl. IP10, 2023, Z. 29–32). Ein längerer Probezeitraum mit regelmäßigem Feedback ist ebenfalls ein effektives Mittel, um die Bindung zu stärken und sicherzustellen, dass sowohl die Erwartungen der MitarbeiterInnen als auch die des Unternehmens erfüllt werden (vgl. IP8, 2023, Z. 101–102, Z. 151–158).

Aus den Interviews geht hervor, dass die Generation Y genau weiß, was sie von ArbeitgeberInnen erwartet und auch erwarten kann (vgl. IP4, 2023, Z. 60–61). Diese Generation legt besonders großen Wert auf Sicherheit und Work-Life-Balance. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für Unternehmen, sich kontinuierlich anzupassen und attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, die diesen Anforderungen gerecht werden. Durch die Kombination aus professionellem Feedback, flexiblen Arbeitszeiten, Sicherheit und einer attraktiven Unternehmenskultur können Firmen die besten Talente anziehen und langfristig halten. (vgl. IP6, 2023, Z. 63, Z. 72–74; IP8, 2023, Z. 101–102, Z. 151–158, Z. 217–219)

Aktuelle Situation für IT-Unternehmen in der Steiermark

In der steirischen IT-Branche findet ein intensiver Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte statt (vgl. IP2, 2023, Z. 64–66; IP3, 2023, Z. 54–55; IP9, 2023, Z. 200–202). Die Nachfrage nach

hochqualifizierten Fachkräften ist enorm, und die Herausforderung, geeignetes Personal zu rekrutieren, stellt Unternehmen vor beträchtliche Hürden (vgl. IP1, 2023, Z. 70–71; IP5, 2023, Z. 163–165). Einrichtungen wie das AMS und ähnliche öffentliche Institutionen erweisen sich dabei oft als wenig hilfreich, da sie kaum die benötigten hochqualifizierten BewerberInnen vermitteln können (vgl. IP1, 2023, Z. 70–71; IP10, 2023, Z. 183–185). Stattdessen spielen nach Angaben einiger InterviewpartnerInnen persönliche Netzwerke eine entscheidende Rolle bei der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen (vgl. IP1, 2023, Z. 75–78). Einige InterviewpartnerInnen berichten dabei auch, dass manche Unternehmen daher verstärkt auf das Abwerben von Fachkräften bei anderen Firmen setzen, ein Vorgehen, das zwar effektiv, aber auch symptomatisch für den Mangel an verfügbaren Talenten in der Region ist (vgl. IP2, 2023, Z. 64–66; IP3, 2023, Z. 54–55).

Die Herausforderungen sind für kleinere Unternehmen besonders spürbar. Im Gegensatz zu großen Konzernen, die viele Ressourcen in die Rekrutierung investieren und attraktive Gehälter zahlen können, kämpfen kleinere Betriebe mit begrenzten Möglichkeiten (vgl. IP8, 2023, Z. 349–354). Dies zwingt sie nicht nur dazu, sich auf dem Arbeitsmarkt kreativer und aggressiver zu positionieren, sondern erfordert auch einen stärkeren Zugriff auf internationale Talente, insbesondere aus Nicht-EU-Ländern. Diese Strategie ist allerdings mit zusätzlichen administrativen und rechtlichen Herausforderungen verbunden. (vgl. IP8, 2023, Z. 363–366)

Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich aus der geografischen Lage vieler kleinerer Unternehmen. Während Anfragen und Möglichkeiten oft aus dem Ausland kommen, bleiben lokale Anfragen hinter den Erwartungen zurück. Soziale Netzwerke spielen zwar eine zunehmend wichtige Rolle bei der internationalen Talentakquise, bieten jedoch wenig Lösung für das Problem der geringen lokalen Mobilität der Arbeitskräfte (vgl. IP7, 2023, Z. 204–207) Große Unternehmen sind hier im Vorteil, da sie durch ihre Markenbekanntheit und ihre Ressourcen eher in der Lage sind, MitarbeiterInnen aus anderen Regionen und Ländern anzuziehen (vgl. IP8, 2023, Z. 349–354).

In dieser Situation des hohen Wettbewerbs um geeignete Fachkräfte ist es für Unternehmen unerlässlich, sich als attraktive ArbeitgeberInnen zu positionieren. Dies bedeutet nicht nur die Bereitstellung konkurrenzfähiger Gehälter und Zusatzleistungen, sondern auch die Schaffung eines Arbeitsumfelds, das moderne Arbeitsmodelle wie Homeoffice und flexible Arbeitszeiten unterstützt. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Unternehmen eine Kultur der Wertschätzung und

des Respekts pflegen, die Fachkräfte langfristig an das Unternehmen binden kann. (vgl. IP2, 2023, Z. 37–38, Z. 51–55; IP6, 2023, Z. 72–74; IP9, 2023, Z. 86, Z. 123–124)

Die Politik spielt ebenfalls eine Rolle in diesem Wettbewerb. Der Mangel an politischer Unterstützung für kleinere Unternehmen und Start-ups ist ein kritischer Punkt, der angemerkt wird. Es fehlen oft gezielte Förderprogramme, die kleineren Betrieben helfen könnten, im Wettbewerb um Talente besser zu bestehen. (vgl. IP5, 2023, Z. 166–168; IP10, 2023, Z. 183–185)

Zusammengefasst steht die IT-Branche in der Steiermark vor großen Schwierigkeiten und Herausforderungen. Der Kampf um talentierte Fachkräfte wird durch den Mangel an lokalen Bewerbern und die starke Konkurrenz durch große Unternehmen intensiviert. Kleinere Unternehmen müssen daher kreativ und proaktiv sein, um in diesem dynamischen Markt erfolgreich zu sein. Ohne eine verbesserte Unterstützung durch politische Maßnahmen und eine effektive Nutzung von internationalen Talentpools könnten viele dieser Betriebe jedoch Schwierigkeiten haben, im Wettbewerb um gute Fachkräfte mit größeren Unternehmen mit mehr Möglichkeiten konkurrieren zu können.

Einsatz von lebensphasenorientierter Personalstrategie

In der heutigen Arbeitswelt wird es immer wichtiger, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die auf die Bedürfnisse aller MitarbeiterInnen eingeht, unabhängig von deren Alter oder Lebensphase. Dies betont der Großteil der befragten Personen in den Interviews (vgl. IP1, 2023, Z. 93–94; IP2, 2023, Z. 113–118; IP4, 2023, Z. 218–219; IP5, 2023, Z. 241–243). Unternehmen, die eine solche Kultur pflegen, sind attraktivere ArbeitgeberInnen. Das Bewusstsein für die unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnisse der verschiedenen Generationen im Berufsleben gewinnt zunehmend an Bedeutung, vor allem im Wettbewerb um geeignete Fachkräfte, wie er in der IT-Branche in der Steiermark stattfindet. (vgl. IP2, 2023, Z. 37–38, Z. 51–55)

Es ist wichtig und notwendig, dass Unternehmen das Alter ihrer MitarbeiterInnen berücksichtigen und den Umgang entsprechend anpassen (vgl. IP4, 2023, Z. 218–219). Jede Altersgruppe hat spezifische Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeitswelt. Eine offene Kommunikation über diese Themen ist entscheidend, um sicherzustellen, dass sich alle wohl und wertgeschätzt fühlen (vgl. IP8, 2023, Z. 401–403).

Das Eingehen auf individuelle, altersunabhängige Bedürfnisse ist ein weiterer zentraler Punkt. Jeder Mensch hat unterschiedliche Vorstellungen und Wünsche, wie eine ideale Arbeitsumgebung aussehen sollte. Durch regelmäßige Gespräche und Feedback-Schleifen können Führungskräfte ein besseres Verständnis für die individuellen Präferenzen ihrer Teammitglieder entwickeln. (vgl. IP2, 2023, Z. 113–118). Dies ermöglicht es, Lösungen anzubieten, die die Produktivität und Zufriedenheit der jeweiligen Person am Arbeitsplatz erhöhen.

Die Unternehmenskultur sollte darauf ausgerichtet sein, auf alle Bedürfnisse einzugehen, soweit dies möglich ist. Das umfasst nicht nur die täglichen Arbeitsanforderungen, sondern auch persönliche Umstände wie Krankheit oder besondere Lebensereignisse (vgl. IP10, 2023, Z. 230–231). Beispielsweise wurde auch genannt, dass das Angebot eines zusätzlichen Urlaubstags für den ersten Schultag der Kinder sehr dazu beitragen kann, dass sich MitarbeiterInnen einerseits wertgeschätzt fühlen und das Unternehmen auf deren individuelle Wünsche leicht eingehen kann (vgl. IP6, 2023, Z. 157–160).

Flexibilität spielt eine entscheidende Rolle in der modernen Arbeitswelt. Dank hoher Digitalisierung ist es vielen Unternehmen möglich, flexible Arbeitsmodelle anzubieten, die es MitarbeiterInnen erlauben, ihre Arbeit und private Verpflichtungen besser unter einen Hut zu bringen. Ob es darum geht, von zu Hause aus zu arbeiten oder die Arbeitszeiten an die eigenen Bedürfnisse anzupassen, die Technologie hat es einfacher gemacht, solche Modelle umzusetzen. (vgl. IP10, 2023, Z. 218–225)

Eine Kultur der Eigenverantwortung unterstützt ebenfalls das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse. Wenn Unternehmen den notwendigen Rahmen schaffen und Vertrauen in ihre MitarbeiterInnen setzen, fördert dies ein Umfeld, in dem MitarbeiterInnen motiviert sind, Verantwortung zu übernehmen. Dies kann zu einer höheren Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit führen, da die MitarbeiterInnen sich als wichtiger Teil des Unternehmens fühlen. (vgl. IP8, 2023, Z. 409–410; IP10, 2023, Z. 230–231)

Die Implementierung einer Personalstrategie, die explizit die verschiedenen Lebensphasen der MitarbeiterInnen berücksichtigt, ist zwar in den Unternehmen mancher InterviewpartnerInnen noch nicht verankert (vgl. IP8, 2023, Z. 409–410), aber die Bewegung in diese Richtung ist unübersehbar.

Um diese personalisierten Ansätze erfolgreich umzusetzen, ist es unerlässlich, dass die Unternehmensführung von Anfang an offen für die Bedürfnisse und Wünsche ihrer MitarbeiterInnen ist. Dies beginnt bereits beim Einstellungsprozess und setzt sich fort in der täglichen Arbeit und in der Karriereentwicklung jeder einzelnen Person. Ein solcher Ansatz fördert eine Unternehmenskultur, die Inklusivität, Respekt und gegenseitige Wertschätzung hochhält. (vgl. IP2, 2023, Z. 37–38)

Insgesamt zeigt sich, dass eine flexible, bedürfnisorientierte und kommunikative Unternehmenskultur nicht nur dazu beiträgt, dass sich MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz wohlfühlen, sondern auch die Basis für nachhaltigen Unternehmenserfolg legt. Solche Praktiken sind essentiell in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt, die durch Vielfalt und ständigen Wandel gekennzeichnet ist. (vgl. IP6, 2023, Z. 72–74)

7.5. Ansätze in der Führung

In der Organisationsstruktur zahlreicher Unternehmen wird ein kooperativer Führungsstil großgeschrieben, der darauf abzielt, eine inklusive Atmosphäre zu schaffen, indem möglichst viele MitarbeiterInnen in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden (vgl. IP1, 2023, Z 112–114, Z 115–116; IP2, 2023, Z 149–156; IP6, 2023, Z 185–187). Dieser Ansatz soll kontinuierliche Verbesserungen und Entwicklungen fördern. Die Zielsetzungen erfolgen oft in enger Abstimmung mit den Mitarbeitenden, um die Realisierbarkeit zu gewährleisten und den Teams eigenverantwortliches Handeln innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen zu ermöglichen (vgl. IP10, 2023, Z 253–254).

Trotz der positiven Aspekte dieses Führungsstils stehen die Unternehmen vor Herausforderungen. So sind TeamleiterInnen oft für viele Bereiche verantwortlich, verfügen jedoch nicht über die notwendigen Entscheidungsbefugnisse, was zu Frustrationen führen kann (vgl. IP4, 2023, Z 257–259). Zudem besteht manchmal eine Diskrepanz zwischen den Entscheidungen der höheren Führungsebenen und den operativen Realitäten der unteren Ebenen (vgl. IP4, 2023, Z 318–319). Trotzdem wird von den Führungskräften erwartet, optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen und die MitarbeiterInnen zu unterstützen, um ihre Arbeit bestmöglich auszuführen. In vielen Unter-

nehmen wird eine offene Kultur gefördert, wobei flache Hierarchien vorherrschen und Vorgesetzte eng mit ihren Teams zusammenarbeiten. Die Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen wird stark betont, und die Kommunikation mit den Führungskräften erfolgt auf Augenhöhe. (vgl. IP6, 2023, Z 185–187)

Im Bereich der Individualität zeigt sich, dass die Anpassungsfähigkeit an die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen in einem modernen Arbeitsumfeld essenziell ist. Viele Unternehmen bieten flexible Arbeitszeiten durch Gleitzeitmodelle an, die es den MitarbeiterInnen ermöglichen, ihre Arbeitszeiten an persönliche und familiäre Anforderungen anzupassen. Zusätzlich werden unterstützende Maßnahmen wie Sonderurlaub bei familiären Notfällen oder finanzielle Unterstützungen durch zinsfreie Darlehen angeboten (vgl. IP2, 2023, Z 175–178; IP5, 2023, Z 314–315; IP7, 2023, Z 402–404). Die Weiterbildung der MitarbeiterInnen wird größtenteils gefördert, allerdings nur, wenn sie für das Unternehmen von Nutzen ist. Die regelmäßige Kommunikation durch Mitarbeitergespräche ist ein weiterer wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur, der dazu dient, individuelle Fähigkeiten und Wünsche der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen. (vgl. IP7, 2023, Z 402–404)

Die Erfassung und Anerkennung von Leistungen stellt jedoch eine komplexe Herausforderung dar. Viele Unternehmen nutzen Verwaltungsprogramme, die Aufgaben anzeigen und den Fortschritt der MitarbeiterInnen verfolgen, jedoch die Qualität der erbrachten Leistungen nicht detailliert widerspiegeln (vgl. IP1, 2023, Z 289, Z 291). Kundenfeedback wird oft nur bei Problemen aktiv, was die Erfassung positiver Leistungen erschwert. Individuelle Leistungen werden meist im Kontext von Teamleistungen bewertet (vgl. IP7, 2023, Z 473, Z 477), und die Anerkennung findet oft indirekt, etwa durch Firmenevents, statt (vgl. IP2, 2023, Z 244–245). Jährliche Mitarbeitergespräche dienen der Zieldefinition und Bewertung (vgl. IP6, 2023, Z 361–362, Z 385–386)

Insgesamt zeigt sich aber, dass trotz der Herausforderungen im Bereich der Leistungserfassung und -anerkennung die Unternehmen durch kooperative Führungsstile, flexible Arbeitsmodelle und individuelle Fördermaßnahmen eine adaptive und dynamische Arbeitsumgebung schaffen, die sowohl die individuelle als auch die gesamtunternehmerische Entwicklung unterstützt und das Engagement der MitarbeiterInnen fördert.

Kooperativer Führungsstil

In der Organisationsstruktur der Unternehmen der meisten InterviewpartnerInnen wird großer Wert darauf gelegt, eine inklusive Atmosphäre zu schaffen, indem so viele MitarbeiterInnen wie möglich in Entscheidungsprozesse einbezogen werden (vgl. IP1, 2023, Z. 112–114; IP2, 2023, Z. 149–156; IP10, 2023, Z. 261–263). Dies ist ein fundamentaler Ansatz, um kontinuierliche Verbesserungen und Entwicklungen innerhalb der Unternehmen voranzutreiben. Die Festlegung von Zielen erfolgt stets in enger Abstimmung mit den Mitarbeitenden, um sicherzustellen, dass die Vorgaben realistisch und erreichbar sind. Dies ermöglicht es den Teams, innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen Freiräume zu nutzen und eigenverantwortlich zu handeln. (vgl. IP8, 2023, Z. 469–473)

Allerdings gibt es auch Herausforderungen innerhalb dieser Strukturen. So wird kritisch angemerkt, dass Teamleiter oft für viele Bereiche verantwortlich sind, jedoch ohne entsprechende Entscheidungsbefugnisse ausgestattet sind (vgl. IP4, 2023, Z. 257–259). Dies kann zu Frustrationen führen, wenn sie die notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung nicht eigenständig steuern können. Weiters wird bemängelt, dass die höheren Führungsebenen oft zu weit vom Alltag der unteren Ebenen entfernt sind, was zu einer Diskrepanz zwischen den strategischen Entscheidungen und den operativen Realitäten führen kann (vgl. IP4, 2023, Z. 318–319).

Trotz dieser Herausforderungen wird von den Führungskräften erwartet, dass sie optimale Arbeitsbedingungen für ihre Teams schaffen. Sie sollen Hürden beseitigen und Unterstützung bieten, sodass jeder seine Arbeit bestmöglich ausführen kann (vgl. IP5, 2023, Z. 260–261; IP8, 2023, Z. 469–473). Obwohl manchmal gewisse Vorgaben notwendig sind, um die Unternehmensziele zu sichern, wird in den meisten Unternehmen der InterviewpartnerInnen eine offene Kultur gefördert (vgl. IP5, 2023, Z. 264–265, Z. 268–269). Die Hierarchie im Unternehmen ist bewusst flach gehalten. Vorgesetzte sind Teil der Teams und arbeiten eng mit ihren MitarbeiterInnen zusammen. Dies fördert eine Kultur der Offenheit. Der Geschäftsführer des Unternehmens von InterviewpartnerIn 7 hat sogar einen eigenen Timeslot in der Woche reserviert, in dem MitarbeiterInnen ohne vorherige Terminvereinbarung vorbeikommen und ihre Anliegen direkt vortragen können. (vgl. IP7, 2023, Z. 333–334)

Das Prinzip der Selbstverantwortung wird in vielen Unternehmen großgeschrieben. Mitarbeiterinnen und MitarbeiterInnen sollen nicht nur Aufgaben übernehmen, sondern auch selbstständig denken und handeln. Sie werden ermutigt, Entscheidungen zu hinterfragen und eigene Lösungsansätze zu entwickeln. (vgl. IP8, 2023, Z. 469–473). Die Kommunikation mit den Führungskräften ist dabei stets auf Augenhöhe. Es herrscht keine starre Hierarchie, sondern eine flexible Teamstruktur, die individuelle Führung ermöglicht. Innerhalb der Teams im Unternehmen von InterviewpartnerIn 10 gibt es beispielsweise Führungsgremien, die sich aus den Teammitgliedern selbst zusammensetzen und teilweise unabhängig von der Geschäftsführung agieren (vgl. IP10, 2023, Z. 261–263). Dies fördert die Agilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation, die als wichtige Aspekte für die Führung und Weiterentwicklung des Unternehmens angesehen werden, wie die theoretischen Auseinandersetzungen im Rahmen dieser Arbeit zeigen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Unternehmen eine sehr dynamische und adaptive Führungsstruktur aufweist, die zwar Herausforderungen in Bezug auf Entscheidungsbefugnisse und Distanz zwischen Führungsebenen aufzeigt, jedoch auch viele Chancen durch Einbeziehung, flache Hierarchien und selbstverantwortliches Handeln bietet. Diese Strukturen unterstützen nicht nur die individuelle Entwicklung der MitarbeiterInnen, sondern auch die Gesamtentwicklung des Unternehmens, indem sie Engagement fördern.

Individualität

In einem modernen Arbeitsumfeld ist die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an die individuellen Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen von entscheidender Bedeutung, wie unter anderem die Ausführungen im Theorieteil dieser Arbeit gezeigt haben. Dies zeigt sich besonders in der Flexibilität der Arbeitszeiten und den unterstützenden Maßnahmen, die den MitarbeiterInnen in verschiedenen Lebenssituationen angeboten werden (vgl. IP1, 2023, Z. 186–189; IP4, 2023, Z. 446–447; IP5, 2023, Z. 314–315; IP6, 2023, Z. 253–255). Das Gleitzeitmodell ist ein Beispiel für diese Flexibilität, das es MitarbeiterInnen ermöglicht, ihre Arbeitszeiten an persönliche und familiäre Anforderungen anzupassen und in vielen Unternehmen der InterviewpartnerInnen praktiziert wird (vgl. IP2, 2023, Z. 175–178; IP6, 2023, Z. 253–255; IP7, 2023, Z. 402–404). Es trägt dazu bei, dass ArbeitnehmerInnen ihre Zeit effizient verwalten und bei Bedarf flexibel reagieren können, wie etwa bei familiären Notfällen oder anderen dringenden privaten Angelegenheiten (vgl. IP1, 2023, Z. 186–189, Z. 224).

Einige Unternehmen der InterviewpartnerInnen kommen dabei den MitarbeiterInnen über den gesetzlichen Rahmen hinaus entgegen. Beispielsweise zeigt sich dies in der großzügigen Handhabung von Sonderurlaub bei Todesfällen nahestehender Personen (vgl. IP1, 2023, Z. 224; IP4, 2023, Z. 446–447). Dies unterstreicht die menschliche Seite des Unternehmens, die über die bloße Einhaltung von gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgeht und echte Anteilnahme und Unterstützung in schwierigen Zeiten bietet.

Die Personalentwicklung ist ein weiterer wichtiger Bereich, in dem einige Unternehmen aktiv die MitarbeiterInnen unterstützen. Weiterbildung wird größtenteils gefördert, allerdings mit dem klaren Vorbehalt, dass sie für das Unternehmen von Nutzen sein muss (vgl. IP2, 2023, Z. 189–190; IP3, 2023, Z. 304–307). Dies bedeutet, dass nicht jede Weiterbildungsmaßnahme unterstützt wird, sondern nur jene, die direkt zur Verbesserung der beruflichen Fähigkeiten beitragen, die im direkten Zusammenhang mit den Unternehmenszielen stehen. Trotz dieser Einschränkungen wird die berufliche Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen durch schnell genehmigte Ausbildungsmaßnahmen und die Möglichkeit zur Arbeitszeitreduktion während der Ausbildungsphase aktiv unterstützt. (vgl. IP9, 2023, Z. 458–562)

Auch im Hinblick auf finanzielle Unterstützung zeigen sich manche Unternehmen großzügig, indem sie zinsfreie Darlehen anbieten, die den MitarbeiterInnen helfen, kurzfristige finanzielle Engpässe zu überbrücken oder in wichtige Lebensereignisse zu investieren (vgl. IP4, 2023, Z. 506–598). Dies ist besonders vorteilhaft für diejenigen, die möglicherweise sofortige finanzielle Hilfe benötigen, ohne auf externe Kreditmöglichkeiten mit möglicherweise hohen Zinsen zurückgreifen zu müssen.

Ein herausragendes Beispiel für die Unterstützung in besonderen Lebenslagen war die Hilfe für eine Mitarbeiterin aus der Ukraine im Unternehmen von InterviewpartnerIn 5, die während des Kriegsausbruchs im Jahr 2022 besondere Unterstützung durch das gesamte Team erhielt. Diese Hilfe reichte von moralischer Unterstützung bis hin zu konkreten Hilfsleistungen, was die starke Gemeinschaftskultur innerhalb des Unternehmens verdeutlicht. (vgl. IP5, 2023, Z. 324–338)

Die individuelle Rücksichtnahme erstreckt sich auch auf die Arbeitsmöglichkeiten aus dem Ausland, die für eine bestimmte Zeit gewährt werden, sowie auf die Genehmigung von Nebentätigkeiten, solange diese keine Konkurrenz zum Hauptberuf darstellen. Solche Maßnahmen fördern

eine ausgeglichene Work-Life-Balance und ermöglichen es den MitarbeiterInnen, auch persönliche Interessen und Verpflichtungen außerhalb des Unternehmens zu verfolgen. (vgl. IP6, 2023, Z. 340–341)

Die regelmäßige Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durch jährliche Mitarbeitergespräche sowie in manchen Unternehmen monatliche und quartalsweise Gespräche mit Teamleitern ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur von einigen InterviewpartnerInnen (vgl. IP6, 2023, Z. 361–362; IP7, 2023, Z. 474–475). Diese Gespräche bieten eine Plattform für Feedback und Diskussion über die persönliche und berufliche Situation der MitarbeiterInnen. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die individuellen Fähigkeiten und Wünsche der MitarbeiterInnen gelegt, um sicherzustellen, dass diese nicht nur ihre aktuellen Aufgaben erfüllen, sondern auch in Bereichen gefördert werden, die ihren Interessen und Karrierezielen entsprechen. (vgl. IP3, 2023, Z. 333–334)

Insgesamt zeigt sich, dass die Unternehmen eine umfassende und wohlüberlegte Herangehensweise an die Unterstützung ihrer MitarbeiterInnen verfolgen. Sie bietet nicht nur flexible Arbeitszeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten, sondern kümmert sich auch um die persönlichen und finanziellen Bedürfnisse seiner MitarbeiterInnen in verschiedenen Lebensphasen. Diese Maßnahmen tragen wesentlich zur Mitarbeiterzufriedenheit bei und fördern eine positive und produktive Arbeitsumgebung.

Erfassung von Leistung und Anerkennung

Die Leistungsmessung stellt in den Unternehmen der InterviewpartnerInnen eine komplexe Herausforderung dar, wie aus Interviews hervorgeht (vgl. IP1, 2023, Z. 289; IP7, 2023, Z. 473). Die Erfassung und Bewertung von Mitarbeiterleistungen erfolgen über verschiedene, oft unzureichende Mechanismen, wie kritisch angemerkt wird (vgl. IP10, 2023, Z. 350).

Einer der primären Wege, um die Leistung von MitarbeiterInnen zu erfassen, ist ein Verwaltungsprogramm, das offene sowie abgearbeitete Aufgaben anzeigt. Dieses Tool dient dazu, einen Überblick über den Fortschritt und die Arbeitslast der Angestellten zu gewähren (vgl. IP2, 2023, 220–224). Allerdings ist dieses System nicht umfassend aussagekräftig, da es die Qualität der erbrachten Leistungen nicht detailliert reflektieren kann (vgl. IP2, 2023, Z. 224–226). Die KundInnen spielen ebenfalls eine signifikante Rolle als Leistungsindikator. Sie treten in Erscheinung, wenn

Probleme auftreten, was einen direkten Feedbackkanal darstellt, der jedoch meist nur bei negativen Vorfällen aktiv wird (vgl. IP1, 2023, Z. 307).

In Bezug auf die Anerkennung von Leistungen werden in den meisten Unternehmen der InterviewpartnerInnen keine besonderen Maßnahmen auf individueller Ebene getroffen. Obwohl individuelle Leistungen durch das Bearbeiten von Tickets erfasst werden, bleibt die Aussagekraft dieser Maßnahme begrenzt. Anerkennung findet stattdessen eher indirekt statt, beispielsweise durch Firmenevents, bei denen die gemeinsamen Erfolge des Teams gefeiert werden. Solche Veranstaltungen fördern das Gemeinschaftsgefühl, bieten jedoch wenig individuelle Wertschätzung. (vgl. IP7, 2023, Z. 453–454)

Die strukturierte Erfassung von Leistungen und Zielsetzungen erfolgt vor allem im Rahmen von jährlichen Mitarbeitergesprächen. Diese Gespräche dienen dazu, Ziele zu definieren und die Zielerreichung zu bewerten. Sie finden sowohl auf der Ebene des gesamten Unternehmens als auch in den einzelnen Teams und auf individueller Ebene statt (vgl. IP3, 2023, Z. 326, Z. 333–334; IP6, 2023, Z. 361–362, Z. 386–386). Während solche Gespräche eine gute Gelegenheit bieten, um Erwartungen klar zu definieren und Leistungen zu reflektieren, ist ihre Häufigkeit und Tiefe oft nicht ausreichend, um kontinuierlich auf individuelle Bedürfnisse und Leistungen einzugehen (vgl. IP10, Z 385–386).

Teams führen darüber hinaus interne Besprechungen durch, in denen Ziele gesetzt und ihre Erreichung besprochen wird. Diese finden beispielsweise im Unternehmen von InterviewpartnerIn 6 zweimal monatlich statt und sollen dazu beitragen, den Teamzusammenhalt und die Zielorientierung zu stärken (vgl. IP6, 2023, Z. 361–362). Zusätzlich gibt es in diesem Unternehmen monatliche Vier-Augen-Gespräche zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen, die dazu dienen, persönliche Anliegen und Fortschritte zu besprechen (vgl. IP6, 2023, Z. 385–386).

Trotz dieser Mechanismen bleibt die Messbarkeit von individuellen Leistungen – wie bereits angeführt, problematisch. Der Leistungsoutput wird meist im Teamkontext bewertet, was es schwierig macht, individuelle Beiträge genau zu quantifizieren. Die jährlichen Mitarbeitergespräche, die auch auf Selbsteinschätzungen basieren. (vgl. IP9, 2023, Z. 567–569), versuchen zwar, dieses Defizit zu mindern, doch oft bleibt der individuelle Freiraum, der als wichtig erachtet wird, eine Herausforderung in der praktischen Umsetzung.

Die Zieldefinition erfolgt in vielen Unternehmen nach Angaben der InterviewpartnerInnen grundsätzlich auf drei Ebenen: Unternehmensebene, Teamebene und individuelle Ebene. Die Ziele werden entsprechend in unterschiedlichen Intervallen überprüft. In Bezug auf die Leistungserfassung und die Belohnung gibt es außerdem neben Teamevents als Belohnung ein Modell der Projektprämien, das jedoch als nicht effektiv angesehen wird. (vgl. IP4, 2023, Z. 591–592). Dies unterstreicht die Schwierigkeit, geeignete Anreizsysteme zu schaffen, die sowohl motivieren als auch fair die Leistung widerspiegeln.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Leistungserfassung und -anerkennung in den Unternehmen der InterviewpartnerInnen schwierig ist. Die vorhandenen Systeme bieten oft nur eine unzureichende Basis, um individuelle Leistungen gerecht zu bewerten und zu fördern. Dies führt zu einer Situation, in der sowohl Unternehmen als auch MitarbeiterInnen nach effektiveren Methoden zur Leistungsbewertung und -anerkennung suchen müssen, um eine gerechte und motivierende Arbeitsumgebung zu schaffen.

7.6. Gestaltung und Organisation der Arbeit

Im Rahmen der Interviews zeichnete sich ein Bild von modern gestalteten Arbeitsumfeldern, die sowohl auf die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen als auch auf die dynamischen Anforderungen der IT-Branche abgestimmt sind. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Freiheit und Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitsplätze. Die MitarbeiterInnen haben teilweise die Möglichkeit, ihren Arbeitsbereich nach persönlichen Vorlieben einzurichten, was zu einer Steigerung der Zufriedenheit und Produktivität führt (vgl. IP1, 2023, Z 468–469; IP2, 2023, Z 365–366; IP8, 2023, Z 717). Dies umfasst nicht nur die Auswahl der Büroausstattung und Technik, die stets auf dem neuesten Stand gehalten wird, sondern auch die Gestaltung von Homeoffice-Arbeitsplätzen, die ebenso optimal ausgestaltet sein sollen (vgl. IP5, 2023, Z 588–591) .

In einigen Unternehmen wird der Arbeitsalltag durch diverse Räumlichkeiten für Entspannung und sozialen Austausch bereichert. Küchen, Dachterrassen und Lounges bieten Platz für gemeinschaftliche Aktivitäten, und regelmäßige Angebote wie kostenloses Frühstück oder Massagen tragen zusätzlich zum Wohlbefinden bei. Solche Annehmlichkeiten fördern den Teamgeist und

bieten eine Abwechslung, die sich positiv auf das Arbeitsklima auswirkt. (vgl. IP7, 2023, Z 560–561; IP8, 2023, Z 727–732)

Die Aufgabenverteilung in den IT-Unternehmen ist flexibel und berücksichtigt sowohl die individuellen Präferenzen der MitarbeiterInnen als auch die projektspezifischen Anforderungen. Die Vielfalt der Tätigkeiten reicht von intellektuell herausfordernd bis hin zu monotoneren Aufgaben, wobei eine abwechslungsreiche Zuteilung der Motivation mehr zuträgt. (vgl. IP3, 2023, Z 653–658). Auch im Rekrutierungsprozess wird in bestimmten Unternehmen auf eine hohe Übereinstimmung zwischen den persönlichen Präferenzen der BewerberInnen und den Anforderungen der zu besetzenden Stellen geachtet, was zu hoher Zufriedenheit und Loyalität führt (vgl. IP10, 2023, Z 631–633).

Weiterbildungsmöglichkeiten werden großgeschrieben, allerdings oft mit dem Ziel, unmittelbar zum Unternehmensnutzen beizutragen (vgl. IP3, 2023, Z 726–727; IP1, 2023, Z 582–583). Trotz klarer Weiterbildungsoptionen wird die Kommunikation darüber in einigen Unternehmen als unzureichend empfunden, was die Motivation der MitarbeiterInnen beeinträchtigen kann (vgl. IP2, 2023, Z 529–530). Große Unternehmen bieten oft flexiblere Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung durch Job-Rotation, während kleinere Unternehmen aufgrund begrenzter Ressourcen eingeschränktere Entwicklungschancen haben (vgl. IP9, 2023, Z 879–882; IP10, 2023, Z 786–792).

Ein weiteres zentrales Thema in den Interviews war die Bedeutung von Ethik und Nachhaltigkeit. Unternehmen sind zunehmend bestrebt, nicht nur profitabel zu arbeiten, sondern auch einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten und verantwortungsbewusst mit Ressourcen umzugehen. Maßnahmen wie die Förderung von Homeoffice-Lösungen, die Reduzierung des Pendelverkehrs und die Elektrifizierung des Fuhrparks sind Beispiele für Ansätze, die sowohl ökologische als auch soziale Ziele unterstützen. Die Schaffung sinnstiftender Arbeit ist dabei ein wichtiger Motivationsfaktor für die MitarbeiterInnen und stärkt das Image des Unternehmens. (vgl. IP6, 2023, Z 844–847; IP9, 2023, Z 1080–1083)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unternehmen der InterviewpartnerInnen beispielhaft aufzeigen, wie eine moderne, flexible und mitarbeiterorientierte Arbeitsumgebung gestaltet sein kann, die nicht nur den Anforderungen der IT-Branche entspricht, sondern auch ethische

und nachhaltige Werte integriert, um langfristig positive Einflüsse auf Gesellschaft und Umwelt zu erzielen.

Arbeitsumfeld

In den Interviews wird deutlich, dass einige Unternehmen der InterviewpartnerInnen den MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Freiheit bei der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes zugestehen (vgl. IP1, 2023, Z 468–469). Dies beginnt bei der Möglichkeit, eigene Büros individuell einzurichten, und erstreckt sich über die Ausstattung mit modernen technischen Geräten bis hin zu gemeinschaftlichen Freizeiteinrichtungen (vgl. IP2, 2023, Z. 364–366; IP9, 2023, Z. 688–690).

Die Bedeutung eines persönlichen Arbeitsplatzes, der individuell gestaltet werden kann, wird in diesen Firmen besonders hervorgehoben. Jede Person hat die Möglichkeit, ihren eigenen Bereich nach ihren Vorlieben und Bedürfnissen einzurichten, was zu einer größeren Zufriedenheit und Produktivität führt. Die technische Ausstattung dieser Arbeitsplätze ist auf dem neuesten Stand bzw. wird dies versucht, wobei MitarbeiterInnen in den manchen Unternehmen bis zu einem festgelegten Budget selbst entscheiden können, welche Hardware, wie beispielsweise Kopfhörer mit Noise-Cancelling, sie benötigen. (vgl. IP3, 2023, Z. 556; IP7, 2023, Z. 569–570)

Die Büros selbst sind nicht nur funktional eingerichtet, sondern auch optisch ansprechend gestaltet. Im Unternehmen von InterviewpartnerIn 5 beispielsweise arbeiten fast 80 % der Belegschaft regelmäßig im Homeoffice, was die Notwendigkeit einer funktionellen und zugleich angenehmen Büroumgebung nicht mindert (vgl. IP5, 2023, Z. 581–585). Das Unternehmen von InterviewpartnerIn 5 unterstützt auch die Einrichtung von Homeoffices, um sicherzustellen, dass die Arbeitsbedingungen zu Hause denjenigen im Büro in nichts nachstehen (vgl. IP5, 2023, Z 588–591). Es wird laufend versucht, die Büroumgebung und die Homeoffice-Bedingungen zu verbessern, um den ständig wechselnden Anforderungen der IT-Branche gerecht zu werden.

In den Büros der Unternehmen einiger InterviewpartnerInnen selbst gibt es diverse Räumlichkeiten, die zur Entspannung und zum sozialen Austausch einladen. Dazu gehören Küchen, Dachterrassen, Lounges und speziell eingerichtete Freiräume, in denen MitarbeiterInnen ihre Pausen verbringen können. (vgl. IP3, 2023, Z 560). In der Lounge von InterviewpartnerIn 3 beispielsweise finden sich Freizeitmöglichkeiten wie ein Wuzzel-Tisch und ein Fernseher mit einer X-Box, die zur

gemeinsamen Nutzung bereitstehen (vgl. IP3, 2023, Z618–619). Solche Angebote fördern nicht nur den Teamgeist, sondern bieten auch eine willkommene Abwechslung zum Arbeitsalltag.

Im Unternehmen von InterviewpartnerIn 8 zum Beispiel wird die Arbeitsumgebung durch regelmäßige Angebote wie kostenloses Frühstück jeden Montag, gratis Kaffee, Obst und Süßigkeiten weiter aufgewertet (vgl. IP8, 2023, Z 727–731). Zusätzliche Dienstleistungen wie Massagen, die in den Büros angeboten werden, tragen zur Entspannung und zum Wohlbefinden der MitarbeiterInnen bei (vgl. IP8, 2023, Z. 732).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Flexibilität in Bezug auf die Arbeitsmaterialien. Die optische und technische Gestaltung der Arbeitsplätze muss den individuellen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen entsprechen. Der Großteil der InterviewpartnerInnen betont, dass Laptops und Computer stets auf dem technisch höchsten Stand sein sollten, und die Arbeitsplätze sind mit höhenverstellbaren Tischen ausgestattet, um ergonomische Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. (vgl. IP4, 2023, Z 624–625; IP6, 2023, Z 504–505; IP8, 2023, Z 724)

Die Versorgung der MitarbeiterInnen mit Obst und Getränken ist ein weiteres Zeichen für die Wertschätzung, die den Angestellten entgegengebracht wird. Auch der firmeneigene Fuhrpark im Unternehmen von InterviewpartnerIn 10 wird, wo möglich, in Absprache mit den MitarbeiterInnen angepasst, um eine optimale Unterstützung für die beruflichen Anforderungen zu bieten. (vgl. IP10, 2023, Z 579).

Es lässt sich festhalten, dass die Unternehmen der InterviewpartnerInnen insgesamt großen Wert auf eine flexible, individuelle und angenehme Arbeitsumgebung legen. Durch die kontinuierliche Anpassung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie durch das Angebot verschiedener Annehmlichkeiten und Freizeitaktivitäten wird ein attraktiver Arbeitsplatz geschaffen, der die Zufriedenheit und die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen erheblich fördert.

Abwechselnde und intellektuell herausfordernde Tätigkeit

In den Unternehmen der InterviewpartnerInnen zeigt sich ein vielschichtiges Bild, wenn es um die Gestaltung der Arbeitsprozesse geht. Die Interviews geben Einblicke in ein Arbeitsumfeld, das sehr stark durch eine dynamische Zuteilung von Aufgaben geprägt ist, wobei sowohl die indivi-

duellen Präferenzen der MitarbeiterInnen als auch die Anforderungen der spezifischen Tätigkeiten berücksichtigt werden, wenn dies möglich ist. (vgl. IP2, 2023, Z. 416; IP4, 2023, Z. 661–668; IP10, 2023, Z. 631–633)

Die Aufgabenpalette in den IT-Unternehmen reicht von intellektuell herausfordernden bis hin zu eher monotonen Aufgaben. Diese Variation ist eine Folge der technologischen und projektbezogenen Anforderungen, sondern wird auch bewusst zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit genutzt. (vgl. IP2, 2023, Z. 425). Die Abwechslung wird von den InterviewpartnerInnen größtenteils als essentiell angesehen, um einerseits die geistige Herausforderung zu erhalten und andererseits Ermüdungserscheinungen durch repetitive Aufgaben zu vermeiden (vgl. IP6, 2023, Z. 578–580).

Die Zuteilung der Tätigkeiten erfolgt in den meisten Teams unter Berücksichtigung der individuellen Vorlieben der MitarbeiterInnen, sofern dies möglich ist. Dieses Vorgehen trägt nicht nur dazu bei, dass die MitarbeiterInnen in Bereichen arbeiten, die ihnen am meisten entsprechen, sondern fördert auch ihre Motivation und Produktivität. Es wird deutlich, dass die Möglichkeit, Präferenzen bei der Aufgabenverteilung zu berücksichtigen, als ein wichtiger Motivationsfaktor angesehen wird. (vgl. IP2, 2023, Z. 425; IP4, 2023, Z. 661–668; IP5, 2023, Z. 627–630, Z. 640–643).

Ein weiterer interessanter Aspekt ist die Einbeziehung der individuellen Fähigkeiten und Neigungen bereits im Rekrutierungsprozess im Unternehmen von InterviewpartnerIn 10. Das Unternehmen erstellt ein psychologisches Profil der BewerberInnen, um eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen den persönlichen Vorlieben der KandidatInnen und den zu besetzenden Stellen zu erreichen. (vgl. IP10, 2023, Z. 631–633) Diese Praxis zeigt, dass nicht nur die fachlichen Qualifikationen, sondern auch die persönlichen Präferenzen und die psychologische Eignung eine Rolle spielen (vgl. IP10, 2023, Z. 631–633). Die Erfahrungen von InterviewpartnerIn 10 zeigen, dass dieser Ansatz in der Regel erfolgreich ist und zu einer hohen Zufriedenheit und Loyalität bei den Mitarbeitern führt (vgl. IP10, 2023, Z. 643–644).

Obwohl die Zuteilung der Aufgaben nach Vorlieben angestrebt wird, gibt es in der Praxis auch Einschränkungen. Nicht immer können alle Wünsche berücksichtigt werden, sei es aufgrund von projektbezogenen Anforderungen oder durch das vorhandene Teamgefüge. In solchen Fällen müssen die MitarbeiterInnen auch Aufgaben übernehmen, die vielleicht nicht ihren bevorzugten

Tätigkeiten entsprechen. Jedoch wird auch in diesen Situationen darauf geachtet, dass ein gewisser Grad an Zufriedenheit und Engagement erhalten bleibt. (vgl. IP8, 2023, Z 761–762)

Die Flexibilität in der Aufgabenzuteilung zeigt sich auch darin, dass es keine starre Trennung zwischen verschiedenen Aufgabentypen gibt. Es wird allgemein darauf geachtet, dass die MitarbeiterInnen in der Lage sind, verschiedene Arten von Aufgaben zu übernehmen, was auch ihre Fähigkeiten zur Problemlösung und Anpassungsfähigkeit fördert. (vgl. IP2, 2023, Z. 417–424)

Die Unternehmen der InterviewpartnerInnen scheinen zusammenfassend ein gutes Beispiel dafür zu sein, wie moderne Arbeitsumgebungen gestaltet sein können, um sowohl den Anforderungen der Unternehmen als auch den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen gerecht zu werden. Die bewusste Integration von Präferenzen der MitarbeiterInnen in die Arbeitsgestaltung trägt maßgeblich zur Schaffung einer motivierenden und produktiven Arbeitsumgebung bei.

Selbstständigkeit und Weiterentwicklung

Die Interviews zeigen auf, dass MitarbeiterInnen der Generation Y nach der Erfahrung einiger InterviewpartnerInnen eine klare Struktur und definierte Ziele bevorzugen, allerdings bevorzugen sie es, diese Ziele in kleineren, überschaubaren Schritten anzugehen (vgl. IP1, 2023, Z 560–561, Z 572–574; IP2, 2023, Z 485–486). Dies spiegelt ein Bedürfnis nach Ordnung und Planbarkeit in ihrer Arbeit wider, was darauf hindeutet, dass zu weit gefasste oder unklar definierte Ziele als hinderlich für ihre Produktivität angesehen werden könnten (vgl. IP2, 2023, Z. 485–486).

Ein weiteres zentrales Thema, das aus den Interviews hervorgeht, ist die Bedeutung der Weiterbildungsmöglichkeiten MitarbeiterInnen. Es zeigt sich, dass solche Möglichkeiten stark gefördert werden, allerdings oft nur, wenn sie unmittelbar zum Nutzen des Unternehmens beitragen. (vgl. IP3, 2023, Z 726–727; IP4, 2023, Z 734–745; IP5, 2023, Z 662–663; IP7, 2023, Z 608–612). Dies könnte als eine Art pragmatischer Ansatz der Unternehmen interpretiert werden, der darauf abzielt, Investitionen in Mitarbeiterentwicklung direkt mit Unternehmenszielen zu verknüpfen (vgl. IP5, 2023, Z 662–663).

Interessanterweise wird berichtet, dass die Kommunikation über Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb einiger Unternehmen der InterviewpartnerInnen mangelhaft ist (vgl. IP529–530). Dies könnte eine Barriere für die Motivation und das Engagement der MitarbeiterInnen darstellen, besonders wenn sie sich nicht sicher sind, welche Wege ihnen für ihre Karriere offenstehen.

Viele Unternehmen haben insgesamt gute Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die nicht nur vorhanden, sondern teilweise auch klar umrissen sind. (vgl. IP5, 2023, Z 662–663). Einige dieser Optionen sind individuell angepasst, basieren auf den Wünschen und Fähigkeiten des Einzelnen und beinhalten keine vorgefertigten Karrierepfade. Dies ermöglicht eine flexible, persönlich zugeschnittene berufliche Entwicklung.

Die Arbeitsautonomie variiert stark zwischen den Unternehmen der InterviewpartnerInnen. Während einige MitarbeiterInnen eine sehr hohe Selbstständigkeit in ihrer Tätigkeit haben und ihre Arbeit stark im Team abstimmen können, gibt es andere, deren Freiheitsgrade durch verschiedene externe und interne Rahmenbedingungen eingeschränkt sind, wie zum Beispiel durch die Technologieanforderungen oder Kundenwünsche. (vgl. IP4, 2023, Z 686–689). Diese unterschiedlichen Grade an Autonomie könnten auf die unterschiedlichen Organisationsstrukturen und Unternehmenskulturen innerhalb der IT-Branche in der Steiermark hinweisen.

Interessanterweise sind vor allem in kleineren Unternehmen die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung sehr eingeschränkt (vgl. IP10, 2023, Z 786–792). Dies könnte auf begrenzte Ressourcen oder eine weniger ausgeprägte Infrastruktur für Mitarbeiterentwicklung zurückzuführen sein. Im Gegensatz dazu steht die Möglichkeit der Job-Rotation in größeren Unternehmen, die es MitarbeiterInnen ermöglicht, Erfahrungen in verschiedenen Bereichen zu sammeln und ihre Fähigkeiten vielseitig zu entwickeln. (vgl. IP9, 2023, Z 879–882)

Die Selbstständigkeit bei der Aufgabenerfüllung wird insgesamt sehr positiv bewertet, da sie den MitarbeiterInnen erlaubt, Eigeninitiative zu zeigen und ihre Arbeit nach ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten (vgl. IP8, 2023, Z 806–808)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unternehmen der InterviewpartnerInnen diverse Ansätze verfolgten, um den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen gerecht zu werden. Die klare Strukturierung von Zielen, die Förderung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die unterschiedlichen Grade an Arbeitsautonomie und die individuell angepassten Entwicklungspfade sind Beispiele dafür, wie Unternehmen versuchen, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die sowohl den Unternehmenszielen als auch den persönlichen Bestrebungen – vor allem ihrer jüngeren MitarbeiterInnen entgegenkommt. Während in einigen Bereichen noch Verbesserungspotenzial be-

steht, insbesondere in der Kommunikation und der konsistenten Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten, zeigt die Vielfalt der Ansätze die dynamische und anpassungsfähige Natur IT-Branche.

Ethik, sinnstiftend und Nachhaltigkeit

In einer Zeit, in der ethische Überlegungen und Nachhaltigkeit zu zentralen Themen in der Geschäftswelt geworden sind, rückt die Bedeutung sinnstiftender Arbeit immer stärker in den Fokus der Unternehmensführung (vgl. IP1, 2023, Z 534, Z 745–748). Es wird zunehmend wichtiger, dass Unternehmen nicht nur auf Profit ausgerichtet sind, sondern auch einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten und verantwortungsbewusst mit den Ressourcen unseres Planeten umgehen, wie auch einige InterviewpartnerInnen anführen (vgl. IP6, 2023, Z 844–847; IP9, 2023, Z 1080–1083).

Viele Unternehmen erkennen mittlerweile, dass es von entscheidender Bedeutung ist, ihre Aktivitäten im Kontext sozialer Nachhaltigkeit zu betrachten. Dies bedeutet, dass sie ihre Geschäftsmodelle so gestalten, dass sie langfristig positive Auswirkungen auf die Gemeinschaft und die Umwelt haben. In der IT-Branche beispielsweise stellt dies eine besondere Herausforderung dar, da die rasante Entwicklung und der hohe Ressourcenverbrauch oft im Widerspruch zu nachhaltigen Praktiken stehen. (vgl. IP2, 2023, Z 501–509). Dennoch gibt es Ansätze, wie die Förderung von Homeoffice-Lösungen, die dazu beitragen können, die ökologischen Fußabdrücke der Unternehmen zu verringern (vgl. IP2, 2023, Z 698–703), indem sie beispielsweise den Pendelverkehr reduzieren und somit Emissionen senken.

Darüber hinaus ist die Schaffung von Sinn in der Arbeit nicht nur für die Mitarbeitermotivation, sondern auch für das Image und die Kultur eines Unternehmens von großer Bedeutung (vgl. IP10, 2023, Z 709–720). Unternehmen, die Lösungen für andere Firmen entwickeln, haben die Möglichkeit, durch ihre Produkte und Dienstleistungen direkt zum Wohl der Gesellschaft beizutragen (vgl. IP3, 2023, Z 670–674), indem sie beispielsweise Technologien entwickeln, die den Klimaschutz unterstützen, leisten sie einen entscheidenden Beitrag zur Lösung einiger der dringendsten Probleme unserer Zeit.

Der ethische Aspekt spielt dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Ethik in der Unternehmensführung bedeutet, dass Entscheidungen immer im Licht des größeren Ganzen getroffen werden

müssen. Ein Unternehmen, das Wert darauf legt, ethische Grundsätze zu beachten, wird keine Projekte unterstützen oder durchführen, die als unethisch oder schädlich angesehen werden könnten. (vgl. IP8, 2023, Z 837–845). Dies stärkt nicht nur das Vertrauen der KundInnen und PartnerInnen, sondern fördert auch eine Kultur der Integrität und Verantwortung innerhalb des Unternehmens.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Definition der Sinnhaftigkeit durch Ziele, Mission, Vision und Leitbild eines Unternehmens. Diese Elemente sollten nicht nur auf dem Papier existieren, sondern in der täglichen Arbeit gelebt werden. Sie geben den MitarbeiterInnen eine klare Richtung vor und helfen ihnen zu verstehen, wie ihre individuellen Tätigkeiten zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Dies schafft ein Gefühl der Zugehörigkeit und Motivation, das für die langfristige Bindung und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen essentiell ist. Das Unternehmen von InterviewpartnerIn 10 versucht beispielsweise, Nachhaltigkeit durch den Zusammenschluss mit anderen Unternehmen zu forcieren. (vgl. IP10, 2023, Z 972–974)

In der Praxis bedeutet dies auch, dass Unternehmen sich mit anderen Firmen zusammenschließen können, um gemeinsame Nachhaltigkeitsziele effektiver zu verfolgen. Solche Kooperationen ermöglichen es, Ressourcen zu bündeln und innovative Lösungen zu entwickeln, die einzelne Unternehmen allein vielleicht nicht erreichen könnten. Ein Beispiel hierfür ist die Elektrifizierung des Fuhrparks oder der Bau von neuen Firmengebäuden nach nachhaltigen Standards. Diese Maßnahmen zeigen, wie ernst es einem Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit ist und wie es konkret handelt, um seine ökologischen und sozialen Ziele zu erreichen. (vgl. IP10, 2023, Z 976, Z 979–980)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Integration von Sinnhaftigkeit, Ethik und Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung eine komplexe, aber lohnende Aufgabe darstellt. Sie erfordert ein Umdenken in vielen Bereichen und eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf langfristige, positive Einflüsse auf Gesellschaft und Umwelt. In den Unternehmen der InterviewpartnerInnen herrscht darüber schon ein großes Bewusstsein vor, wenngleich die Zugänge teils unterschiedlich sind.

7.7. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Die Analyse der Förderung von gemeinnützigem Engagement und Sponsoring in verschiedenen Unternehmen offenbart eine breite Palette an Herangehensweisen. Während einige Firmen keine gezielten Maßnahmen in diesem Bereich vorweisen. (vgl. IP1, 2023, Z 642), engagieren sich andere aktiv durch Sponsoring oder die Unterstützung lokaler Initiativen (vgl. IP3, 2023, Z 847). Diese Unterschiede spiegeln oft die jeweiligen Unternehmensziele wider. Einige Unternehmen nutzen ihre Fördermaßnahmen nicht zur Mitarbeiterbindung, sondern sehen sie als Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, die sich beispielsweise in der Unterstützung von lokalen Fußballvereinen oder kulturellen Aktivitäten wie Schauspielgruppen und Schachvereinen äußert (vgl. IP2, 2023, Z 684; IP3, 2023, Z 851). Die Bindung der MitarbeiterInnen scheint bei diesen Aktivitäten keine primäre Rolle zu spielen, wie das Beispiel eines Unternehmens zeigt, das flexible Arbeitszeiten bietet, um den MitarbeiterInnen persönliches Engagement zu ermöglichen, ohne direkt in gemeinnützige Aktivitäten zu investieren (vgl. IP5, 2023, Z 809–810)

Weiters gibt es Firmen, die regelmäßig an soziale Organisationen spenden und dadurch sowohl karitative Arbeit unterstützen als auch das freiwillige Engagement ihrer MitarbeiterInnen fördern. Dies trägt zur Verbesserung der Gemeinschaft bei und stärkt das Gefühl der Zugehörigkeit und des Stolzes unter den MitarbeiterInnen (vgl. IP9, 2023, Z 1046–1048). Diese unterschiedlichen Ansätze demonstrieren, wie Unternehmen individuell zwischen ihren geschäftlichen Interessen und sozialer Verantwortung abwägen.

In Bezug auf die Ausbildung von Lehrlingen zeigen sich ähnliche Unterschiede, doch ist hier der Anteil jener, die keine Lehrlinge ausbilden, sehr hoch. Die meisten Unternehmen der InterviewpartnerInnen verzichten aufgrund fehlender Kapazitäten. (vgl. IP4, 2023, Z 828–835; IP5, 2023, Z 910–912) oder der strategischen Entscheidung, sich auf Hochschulabsolventen zu konzentrieren (vgl. IP1, 2023, Z 770–772), auf die Einrichtung von Lehrlingsprogrammen. Andere, die über die notwendigen Ressourcen verfügen, fördern ihre Lehrlinge intensiv, sowohl beruflich als auch persönlich. Die Ausbildung von Lehrlingen wird als wertvolle Investition in die Zukunft betrachtet, jedoch nur, wenn sie sorgfältig geplant und durchgeführt wird. (vgl. IP10, 2023, Z 1107–1112)

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der modernen Arbeitswelt ist die zunehmende Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, wie bereits genannt wurde. Trends wie die Vier-Tage-Woche und Remote-Work zeugen von einem Wandel, der durch die Pandemie beschleunigt wurde und zeigt, wie wichtig Flexibilität und die Anpassung von Arbeitsmodellen sind. Unternehmen, die offen für diese Veränderungen sind, positionieren sich attraktiv auf dem Arbeitsmarkt und verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit. (vgl. IP2, 2023, Z 815–822; IP4, 2023, Z 859–860)

Kommunikation und die Erreichbarkeit von Führungskräften spielen ebenfalls eine zunehmend wichtige Rolle. Ein offener Dialog zwischen MitarbeiterInnen und Management kann maßgeblich zur Lösung von Problemen beitragen und das Arbeitsklima positiv beeinflussen. Hierbei ist es entscheidend, dass Unternehmen aktiv herausfinden, was ihre MitarbeiterInnen wirklich brauchen, um eine Umgebung zu schaffen, in der sich alle wertgeschätzt fühlen und motiviert sind, ihre beste Leistung zu erbringen. (vgl. IP8, 2023, Z 895–896)

Abschließend zeigt sich, dass insbesondere die Generation Y großen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance legt. Unternehmen, die flexible und unterstützende Arbeitsbedingungen bieten, ziehen nicht nur junge Talente an, sondern müssen auch sicherstellen, dass diese Maßnahmen nicht zu Lasten ihrer betrieblichen Effizienz gehen. Dies erfordert eine sorgfältige Planung, um die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. (vgl. IP10, 2023, Z 1178–1181) Insgesamt wird deutlich, dass die Arbeitswelt einem kontinuierlichen Wandel unterliegt, der eine offene Haltung gegenüber Veränderungen und eine proaktive Kommunikation erfordert (vgl. IP6, 2023, Z 931–932)

Förderung von gemeinnützigem Engagement und Sponsoring

In Bezug auf Förderung von gemeinnützigem Engagement und Sponsoring der Unternehmen der InterviewpartnerInnen zeigt sich ein vielfältiges Bild. Einige Firmen engagieren sich aktiv, während andere keine gezielten Maßnahmen zur Förderung solcher Initiativen ergreifen. Die Ansätze variieren also stark. (vgl. IP1, 2023, Z 642; IP2, 2023, Z 681; IP5, 2023, Z 807–810; IP7, 2023, Z 741)

Ein Unternehmen, welches keine gezielte Förderung von gemeinnützigem Engagement betreibt und auch keine Sponsoring-Aktivitäten durchführt, zeigt eine klare Abgrenzung zu anderen Firmen, die in diesen Bereichen aktiver sind. Die Entscheidung gegen eine aktive Förderung solcher

Aktivitäten spiegelt oft eine Fokussierung auf andere Unternehmensziele wider. Nach Angaben einiger InterviewpartnerInnen hat ein solches Engagement auch keinen Einfluss auf die Bindung von MitarbeiterInnen. (vgl. IP2, 2023, Z 681)

Ein weiteres Unternehmen unterstützt zwar einen lokalen Fußballverein, verwendet dies jedoch nicht als Strategie zur Mitarbeiterbindung. Diese Unterstützung dient eher der Pflege lokaler Beziehungen und der Präsenz in der Gemeinschaft, als dass sie direkt auf die Interessen oder das Engagement der MitarbeiterInnen abzielt. Dies deutet darauf hin, dass das Unternehmen Wert auf die Unterstützung lokaler Aktivitäten legt, ohne dabei notwendigerweise eine direkte Verbindung zur internen Mitarbeiterkultur herzustellen. (vgl. IP2, 2023, Z 684)

In Fall des Unternehmens von InterviewpartnerIn 3 wird die Unterstützung breiter gefächert, wobei sowohl eine Laien-Schauspielgruppe als auch ein Schachverein gefördert werden. Auch hier gibt es keine spezifischen Angaben darüber, dass diese Unterstützung zur Mitarbeiterbindung beiträgt (vgl. IP3, 2023, Z 847, Z 851). Dies legt nahe, dass die Förderung von kulturellen und sportlichen Initiativen als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens gesehen wird, unabhängig von direkten betrieblichen Vorteilen.

Das Unternehmen von InterviewpartnerIn 5 hat sich entschieden, zwar kein gezieltes Engagement in gemeinnützige Aktivitäten zu fördern, bietet jedoch den MitarbeiterInnen flexible Arbeitszeiten an, die indirekt die Möglichkeit bieten, sich persönlich zu engagieren (vgl. IP5, 2023, Z 809–810). Diese Flexibilität in der Arbeitsgestaltung kann als eine Form der Unterstützung betrachtet werden, die den MitarbeiterInnen erlaubt, eigene Interessen und soziales Engagement in Einklang mit ihrer beruflichen Tätigkeit zu bringen.

Im Unternehmen von InterviewpartnerIn 7 gibt es derzeit keine aktive Unterstützung, es wird jedoch erkannt, dass solche Aktivitäten auch als Teambuilding-Maßnahmen dienen könnten (vgl. IP7, 2023, Z 749–751). Diese Einsicht deutet darauf hin, dass es Überlegungen gibt, wie freiwilliges Engagement zukünftig stärker in die Unternehmenskultur integriert werden könnte.

Andererseits gibt es Unternehmen, die konsequent an soziale Organisationen spenden und damit sowohl karitative Arbeit unterstützen als auch das Engagement ihrer MitarbeiterInnen für solche Zwecke fördern. Beispielsweise spendet das Unternehmen von InterviewpartnerIn 9 einmal pro Quartal an Organisationen in der Steiermark und unterstützt zusätzlich die freiwillige Beteiligung

der MitarbeiterInnen an gemeinnützigen Projekten. (vgl. IP9, 2023, Z 1046–1048) Ein anderes Unternehmen führt regelmäßig Spenden an karitative Einrichtungen durch und fördert ebenfalls das freiwillige Engagement der Belegschaft (vgl. IP10, 2023, Z 943–944, Z 959). Diese Art der Unterstützung trägt nicht nur zur Verbesserung der Gemeinschaft bei, sondern stärkt auch das Gefühl der Zugehörigkeit und des Stolzes unter den MitarbeiterInnen.

Diese Beispiele zeigen, dass die Herangehensweisen an das Thema gemeinnütziges Engagement und die Unterstützung von MitarbeiterInnen in ihrem freiwilligen Einsatz sehr unterschiedlich sein können. Während einige Unternehmen direkte Aktivitäten und Programme entwickeln, beschränken sich andere auf indirekte Unterstützung oder verzichten ganz auf spezielle Initiativen in diesem Bereich. Jedes Unternehmen scheint seine eigene Balance zwischen geschäftlichen Interessen und sozialer Verantwortung zu finden, was zu einer breiten Palette von Strategien und Maßnahmen führt, die die Vielfalt und die unterschiedlichen Prioritäten in der Unternehmenswelt widerspiegeln.

Bedeutung von Lehrlingen

In verschiedenen Unternehmen herrscht ein unterschiedliches Herangehen an die Frage der Lehrlingsausbildung, die von der Struktur, Kapazität und strategischen Ausrichtung der jeweiligen Organisation abhängt. Während einige Firmen aktiv Lehrlinge ausbilden und fördern, verzichten andere aus verschiedenen Gründen darauf, sich dieser Form der Ausbildung zu widmen.

Der größte Teil der Unternehmen der befragten Personen führt keine Lehrlingsausbildung durch, lediglich in Unternehmen 9 und 10 werden derzeit Lehrlinge ausgebildet (vgl. IP9, 2023, 1256; IP10, 2023, Z 1099–1106). Dies wird oft mit einem Mangel an Kapazitäten begründet, wobei die Ressourcen sowohl in Form von Zeit als auch von Personal fehlen (vgl. IP3, 2023, Z 875, Z 884; IP6, 2023, Z 889, Z 892–893). Einige dieser Unternehmen erkennen zwar grundsätzlich den Wert einer Lehrlingsausbildung und betrachten sie als eine gute Idee (vgl. IP3, 2023, Z 884), sehen sich jedoch außerstande, den damit verbundenen Aufwand zu stemmen. Der Aufwand, der mit der Einrichtung und Aufrechterhaltung eines Lehrlingsprogramms verbunden ist, umfasst die Entwicklung von Lehrplänen, die Schulung der Ausbilder und die kontinuierliche Betreuung der Lehrlinge (vgl. IP10, 2023, Z 1107–1112). Diese Hürden führen dazu, dass Firmen sich dagegen entscheiden, solch ein Programm zu initiieren (vgl. IP6, 2023, Z 892–893).

Einige Unternehmen berichten zudem, dass sie derzeit keine Lehrlingsausbildung planen, da sie in der Lage sind, StudentInnen für Praktika oder berufseinstiegende Positionen zu gewinnen. Diese Strategie scheint ausreichend zu sein, um den Bedarf an jungen Talenten zu decken, ohne in ein vollwertiges Lehrlingsprogramm investieren zu müssen (vgl. IP1, 2023, Z 770–772). Die Präferenz, eher mit Hochschulen zusammenzuarbeiten als Lehrlinge auszubilden, scheint besonders in Branchen oder bei Firmen verbreitet zu sein, die hochspezialisiertes Wissen benötigen, welches typischerweise auf Hochschulebene vermittelt wird.

Für Unternehmen, die bereits Lehrlinge ausbilden, ist es essentiell, dass diese Ausbildung sorgfältig und gezielt durchgeführt wird (vgl. IP10, 2023, Z 1107–1112). Zwei spezifische Firmen, die Lehrlinge ausbilden, legen großen Wert darauf, dass die Lehrlinge nicht nur angeworben, sondern auch aktiv gefördert werden. Diese Förderung umfasst neben der beruflichen auch die persönliche Entwicklung, um eine umfassende Berufsausbildung zu gewährleisten.

Diese differenzierte Handhabung der Lehrlingsausbildung spiegelt die Vielfalt der unternehmerischen Bedürfnisse und Möglichkeiten wider. Während einige Unternehmen die notwendigen Ressourcen und Strukturen besitzen, um Lehrlinge umfassend zu unterstützen, stehen andere vor strukturellen und ressourcenbedingten Herausforderungen, die eine solche Unternehmung unpraktikabel machen. Fehlende Kapazitäten, sei es in Form von finanziellen Mitteln, Personal oder Zeit, sind die häufigsten Gründe, warum Firmen vor einer Implementierung eines Lehrlingsprogramms zurückschrecken. (vgl. IP2, 2023, Z 780–781; IP4, 2023, Z 828–835; IP6, 2023, Z 892–893)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Entscheidung, ob und wie Lehrlinge ausgebildet werden, stark von den individuellen Umständen eines Unternehmens abhängt. Die Diskrepanz zwischen Firmen, die Lehrlingsprogramme als eine Bereicherung und notwendige Investition in die Zukunft sehen, und jenen, die sich aufgrund verschiedener Beschränkungen gegen solche Programme entscheiden, zeigt die Komplexität und die strategischen Überlegungen, die mit der beruflichen Ausbildung junger Menschen verbunden sind. In jedem Fall ist klar, dass eine Lehrlingsausbildung – sei sie vorhanden oder nicht – sorgfältig geplant und auf die spezifischen Bedürfnisse und Möglichkeiten des Unternehmens abgestimmt sein muss, um effektiv zu sein.

Sonstige Aspekte

In der heutigen Arbeitswelt zeichnen sich mehrere Trends ab, die auf eine zunehmende Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der MitarbeiterInnen hinweisen. Einer dieser Trends ist die Forderung nach einer Vier-Tage-Woche, die insbesondere als Reaktion auf veränderte Arbeitsbelastungen und den Wunsch nach einer verbesserten Work-Life-Balance zu verstehen ist. (vgl. IP2, 2023, Z 815–822) Die Umsetzung einer solchen Arbeitswoche könnte in der Zukunft ein wichtiger Schritt sein, um Arbeitsplätze attraktiver zu gestalten und die Zufriedenheit sowie Produktivität der Belegschaft zu steigern.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Individualität der Personen in einem Unternehmen. Jeder Mensch hat unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse an den Arbeitsplatz, die von flexiblen Arbeitszeiten bis hin zu Möglichkeiten für Remote-Work reichen können. Hier ist es entscheidend, dass MitarbeiterInnen offen mit ihren Arbeitgebern kommunizieren. Dies schafft eine Grundlage für gegenseitiges Verständnis und ermöglicht es Unternehmen, passende Lösungen zu entwickeln, die sowohl den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen als auch den betrieblichen Anforderungen gerecht werden. (vgl. IP3, 2023, Z 901–906)

Mittlerweile haben zahlreiche Unternehmen begonnen, mehr auf MitarbeiterInnen einzugehen. Die COVID-19-Pandemie hat als Katalysator für diese Entwicklung gedient, indem sie die Notwendigkeit von Flexibilität und Remote-Work-Möglichkeiten unterstrichen hat. Die Unternehmen, die offen für Neuerungen sind und bereit, neue Arbeitsmodelle zu erproben, werden sich nach InterviewpartnerIn 4 als besonders attraktiv auf dem Arbeitsmarkt positionieren können. Dies zeigt, dass die Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft, auf MitarbeiterInnen einzugehen, entscheidende Faktoren für den Erfolg und die Attraktivität eines Unternehmens sind. (vgl. IP4, 2023, 848–852, Z 859–860, Z 863–866)

Ein weiterer kritischer Punkt, der abschließend von InterviewpartnerIn 6 angegeben wurde ist, dass in der modernen Arbeitswelt die Erreichbarkeit und Zugänglichkeit von Führungskräften immer bedeutsamer wird. Es wird zunehmend wichtig, dass Leitungspersonal für ihre Teams verfügbar und ansprechbar ist, anstatt physisch und emotional distanziert zu sein, wie es in manchen international agierenden Unternehmen der Fall sein kann. Diese Nähe ermöglicht eine direktere und effektivere Kommunikation, was wiederum zur Lösung von Problemen und zur Förderung eines positiven Arbeitsklimas beiträgt. (vgl. IP6, 2023, Z 931–932)

Die Bedeutung von Kommunikation kann den Angaben von InterviewpartnerIn 8 zufolge nicht hoch genug eingeschätzt werden, insbesondere in Bezug auf die Einbindung und Berücksichtigung der MitarbeiterIn als Individuen. Es ist wichtig, dass Unternehmen aktiv herausfinden, was ihre MitarbeiterInnen wirklich wollen und benötigen. Dies schafft eine Arbeitsumgebung, in der sich MitarbeiterInnen wertgeschätzt fühlen und in der sie motiviert sind, ihre besten Leistungen zu erbringen. Unternehmen, die diesen kommunikativen Ansatz verfolgen, fördern nicht nur die Zufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen, sondern verbessern auch ihre eigene Leistungsfähigkeit und Innovationskraft. (vgl. IP8, 2023, Z 892–893, Z 895–896)

Für InterviewpartnerIn 10 zeigt abschließend die Generation Y, dass sie sehr gut in der Lage ist, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu finden. Diese Generation legt großen Wert darauf, Arbeit nicht nur als Mittel zum Lebensunterhalt zu sehen, sondern auch als Teil eines erfüllten und ausgewogenen Lebens. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie flexible und unterstützende Arbeitsbedingungen bieten müssen, um diese Generation anzuziehen und zu halten. Gleichzeitig müssen sie sicherstellen, dass solche Maßnahmen nicht zu Lasten der betrieblichen Effizienz oder Leistungsfähigkeit gehen. Dies erfordert eine sorgfältige Abwägung und Planung, um die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. (vgl. IP10, 2023, Z 1171–1173, Z 1178–1181)

Insgesamt wird deutlich, dass die Arbeitswelt einem kontinuierlichen Wandel unterliegt, der durch die zunehmende Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und die Förderung von Flexibilität geprägt ist. Unternehmen, die diese Trends erkennen und sich darauf einstellen, werden nicht nur ihre Attraktivität als ArbeitgeberIn steigern, sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit in einer globalisierten Wirtschaft sichern. Dies erfordert eine offene Haltung gegenüber Veränderungen, eine proaktive Kommunikation und die Bereitschaft, traditionelle Arbeitsmodelle zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.

8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

SFF (1): Welche Erfahrungen haben die ExpertInnen der steirischen IT-Branche mit MitarbeiterInnen der Generation Y in unterschiedlichen Lebensphasen und welche Erkenntnisse wurden daraus gewonnen?

Die IT-Branche in der Steiermark steht vor der herausfordernden Aufgabe, MitarbeiterInnen der Generation Y zu gewinnen und zu binden. Diese Generation, die in einer Welt schnell fortschreitender Technologie aufgewachsen ist, hat spezifische Erwartungen und Bedürfnisse, die sich im Verlauf ihrer beruflichen Entwicklung verändern können. Traditionelle Methoden zur Förderung der Work-Life-Balance reichen oft nicht aus, um diese dynamische Generation zufriedenzustellen. Stattdessen ist eine umfassende Personalstrategie erforderlich, die die verschiedenen Lebensphasen und die damit verbundenen unterschiedlichen Bedürfnisse der Millennials berücksichtigt.

Die Rekrutierung von Angehörigen der Generation Y basiert stark auf persönlichen Netzwerken und Kontakten. Viele Unternehmen in der Steiermark nutzen bestehende Beziehungen ihrer Mitarbeiter, um neue Talente aus deren Bekanntenkreis zu gewinnen. Zudem wird bei Bedarf auf Partnerunternehmen zurückgegriffen. Um die Generation Y jedoch langfristig an das Unternehmen zu binden, müssen mehr als nur sichere Arbeitsplätze und attraktive Gehälter geboten werden. Diese Generation strebt nach abwechslungsreichen und herausfordernden Tätigkeiten, die ihnen berufliche Entfaltung und intellektuelle Herausforderung bieten.

Eine positive Arbeitsumgebung ist dabei ebenso entscheidend. Millennials legen großen Wert auf flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit des Homeoffice und eine ausgewogene Work-Life-Balance. Unternehmen, die solche Bedingungen schaffen, können die Bindung ihrer MitarbeiterInnen stärken und sich positiv auf die sich wandelnden Bedürfnisse der Millennials in verschiedenen Lebensphasen einstellen. Interessanterweise ist Fluktuation derzeit nach den Erkenntnissen aus den Interviews in der IT-Branche der Steiermark derzeit kein allzu großes Problem

Zu den wirksamen Maßnahmen zählen regelmäßiges Feedback, gut strukturierte Onboarding-Prozesse und die Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre. Diese Elemente sind entscheidend, um die Bindung zu stärken. Zusätzlich spielt ein kooperativer Führungsstil eine wichtige

Rolle, um den Bedürfnissen der Generation Y gerecht zu werden. Millennials schätzen partizipative Führungskräfte, die sie aktiv in Entscheidungsprozesse einbinden, flache Hierarchien fördern und eine Balance zwischen klaren Vorgaben und individuellen Freiheiten bieten.

Ein solcher Führungsstil trägt nicht nur zu einer produktiveren Arbeitsumgebung bei, sondern ermöglicht es den MitarbeiterInnen auch, sich vollständig zu entfalten und ihre Potenziale zu nutzen. Die Qualität des Arbeitsumfelds und die technische Ausstattung sind ebenfalls entscheidende Aspekte, um die Motivation und Produktivität der Generation Y zu steigern. Moderne und gut ausgestattete Arbeitsplätze, die den neuesten technologischen Standards entsprechen, sind für Millennials besonders attraktiv.

Insgesamt erfordert die Bindung der Generation Y in der IT-Branche der Steiermark eine gut durchdachte Kombination aus attraktiven Arbeitsbedingungen, einer anpassungsfähigen Führungskultur und einer Arbeitsumgebung, die sowohl die professionellen als auch die persönlichen Bedürfnisse dieser Generation berücksichtigt. Durch die Implementierung solcher Strategien können Unternehmen nicht nur die Zufriedenheit und Loyalität ihrer jüngeren MitarbeiterInnen steigern, sondern auch langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit in einer sich schnell verändernden Industrie sichern.

SFF2: Wie gehen Betriebe mittels lebensphasenorientierter Personalstrategie bewusst auf die Generation Y ein und welche Maßnahmen haben sich bisher bewährt?

In der modernen Arbeitswelt legen Unternehmen großen Wert darauf, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern flexible und individuelle Arbeitsplatzgestaltungen zu ermöglichen. Dies reicht von der technischen Ausstattung mit Laptops und Peripheriegeräten bis hin zu ergonomisch gestalteten Arbeitsplätzen, wie höhenverstellbaren Tischen. Zusätzlich tragen Gemeinschaftsräume und regelmäßige soziale Veranstaltungen, wie wöchentliche Frühstücke, wesentlich zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei. Diese Maßnahmen fördern nicht nur das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern stärken auch das Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Unternehmens.

Besonders die Generation Y zeigt spezifische Bedürfnisse und Erwartungen an ihren Arbeitsplatz. Diese Generation hat ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis und klare Vorstellungen bezüglich

ihrer Vergütung, die aus ihren bisherigen Erfahrungen resultieren. Um auf diese Bedürfnisse einzugehen, bieten viele Unternehmen zusätzliche Benefits wie umfassende Gesundheitsvorsorge und langfristige Arbeitsverträge an. Diese Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, die Bindung der MitarbeiterInnen zu stärken und ein stabiles Arbeitsumfeld zu schaffen.

Darüber hinaus legt die Generation Y großen Wert auf eine ethische Unternehmenskultur und bevorzugt Arbeitgeber, die Corporate Social Responsibility aktiv fördern. Die Unternehmen der InterviewpartnerInnen haben in diesem Kontext diverse Strategien entwickelt, um auf diese Präferenzen einzugehen. Dazu gehören flexible Arbeitszeiten, eine lebensphasenorientierte Personalpolitik und eine offene Kommunikationskultur. Unternehmen bieten zudem flexible Arbeitsmodelle wie Gleitzeit und Homeoffice-Optionen an, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Arbeit individuell und bedürfnisorientiert zu gestalten.

Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind eine weitere wichtige Maßnahme, um individuelle Wünsche und Bedürfnisse der Angestellten zu erkennen und darauf einzugehen. Diese Gespräche fördern nicht nur eine positive Arbeitsatmosphäre, sondern ermöglichen es auch den MitarbeiterInnen, ihre Fähigkeiten und Ideen optimal einzubringen. Trotz der Bedeutung dieser personalisierten Ansätze gibt es in den meisten steirischen IT-Unternehmen allerdings Einschränkungen bei der Lehrlingsausbildung, meist aufgrund fehlender Kapazitäten. Wo sie jedoch angeboten wird, trägt sie zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens bei und unterstützt die Entwicklung von Fachkräften.

Die Generation Y sucht insbesondere nach einer Arbeitsumgebung, in der sie sich wohlfühlt und in der deutlich wird, wie ihre Arbeit zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt. Sie strebt nach sinnvollen und herausfordernden Tätigkeiten in einem ethischen und authentischen Umfeld. Die Qualität des Arbeitsplatzes und die Möglichkeit zur selbständigen Gestaltung ihrer Arbeit sind hierbei entscheidende Faktoren. Millennials schätzen Unabhängigkeit und Autonomie und bevorzugen Arbeitsbedingungen, die es ihnen erlauben, weitgehend selbst zu entscheiden, wann und wo sie arbeiten.

Abschließend ist festzustellen, dass die Generation Y eine entscheidende Rolle in der steirischen IT-Branche spielt und spezifische Bedürfnisse hat, die je nach Lebensphase variieren können. Um diese talentierten MitarbeiterInnen zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden,

setzen steirische IT-Unternehmen auf eine Reihe von Maßnahmen. Diese umfassen nicht nur flexible Arbeitszeiten und eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, sondern auch eine Kultur der offenen Kommunikation und die Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung. Diese strategischen Maßnahmen sind nicht nur darauf ausgelegt, die Mitarbeiterbindung zu erhöhen, sondern auch eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der die Generation Y ihre Fähigkeiten und Ideen bestmöglich einbringen kann.

9. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Die Mitarbeiterbindung der Generation Y durch lebensphasenorientierte Personalstrategien in steirischen IT-Unternehmen war das zentrale Thema dieser Masterarbeit. Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Hauptforschungsfrage

HFF: Welche Möglichkeiten der Bindung von MitarbeiterInnen der Generation Y bietet eine lebensphasenbezogene Personalstrategie, und wie lassen sich diese auf steirischen IT-Unternehmen anwenden?

zu beantworten.

Die Generation Y, auch Millennials genannt, umfasst Personen, die – je nach Auffassung, zwischen 1980 und 2000 bzw. 1980 und 1995 geboren wurden. Diese Generation prägt den IT-Arbeitsmarkt maßgeblich und hat spezifische Anforderungen an ihre ArbeitgeberInnen. Eine angemessene Vergütung ist zwar wichtig, aber ebenso entscheidend sind eine sinnstiftende Arbeit, die Möglichkeit, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen, und ein positives Arbeitsklima. Die Generation Y legt Wert auf flexible Arbeitsbedingungen, ein ethisches Unternehmensklima und die Aussicht auf persönliche Weiterentwicklung. In diesem Kontext spielt die lebensphasenorientierte Personalstrategie eine zentrale Rolle.

Eine lebensphasenorientierte Personalstrategie berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in verschiedenen Lebens- und Berufsphasen. Die Fachliteratur beschreibt die Generation Y als digital-affin, selbstbewusst und auf Work-Life-Balance bedacht. Sie strebt nach flexiblen Arbeitsbedingungen, sinnstiftenden Tätigkeiten und der Möglichkeit, Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren. Im Laufe der Zeit ändern sich die Bedürfnisse der Generation Y, je nachdem, in welcher Lebensphase sie sich befindet. Diese Dynamik erfordert eine flexible und adaptive Personalstrategie, die auf die jeweilige Situation eingeht.

Die Analyse zeigt, dass eine lebensphasenorientierte Personalstrategie maßgeblich zur Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit der Generation Y beiträgt. Mehrere wissenschaftliche Studien haben lebensphasenorientierte Maßnahmen untersucht, die sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken, darunter unter anderem das Servant Leadership, Soft Human Relations Management, Work-Life-Balance und ein ethisches Unternehmensklima.

Die Interviews mit ExpertInnen aus steirischen IT-Unternehmen zeigen bzw. bestätigen, dass die Generation Y auf ein gutes Arbeitsklima, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und ethische Werte Wert legt. Das Recruiting neuer MitarbeiterInnen erfolgt dabei in den Unternehmen der IP vorwiegend über Netzwerke und persönliche Kontakte. Die Mitarbeiterbindung wird durch flexible Arbeitszeiten, Team-Events und flache Hierarchien gefördert. Lebensphasenorientierte Personalstrategien berücksichtigen die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und bieten flexible Lösungen, darunter Home-Office-Möglichkeiten, eine ansprechende Arbeitsatmosphäre und eine kommunikative Unternehmenskultur, die regelmäßiges Feedback und die Integration von Ideen der MitarbeiterInnen fördert.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass eine lebensphasenorientierte Personalstrategie erheblich zur Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit der Generation Y beiträgt, was die Fluktuation reduziert und die Generation Y langfristig an Unternehmen bindet. Daraus lassen sich auch Empfehlungen für steirische IT-Unternehmen ableiten:

- **Flexibilität:** Eine flexible Arbeitsgestaltung, die Home-Office, Gleitzeitmodelle und die Möglichkeit zur ortsunabhängigen Arbeit umfasst, fördert die Work-Life-Balance und damit die Zufriedenheit der Mitarbeiter.
- **Weiterentwicklungsmöglichkeiten:** Ein gezieltes Weiterbildungsprogramm, das die berufliche und persönliche Entwicklung fördert, steigert die Attraktivität des Unternehmens für die Generation Y.
- **Kommunikation:** Eine offene und transparente Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, regelmäßiges Feedback und die Einbeziehung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse stärken die Bindung.
- **Ethisches Klima:** Ein freundschaftliches, ethisches Klima fördert die Identifikation der Generation Y mit dem Unternehmen und trägt zur langfristigen Bindung bei.

Für die Zukunft ist es wichtig, dass steirische IT-Unternehmen die genannten Maßnahmen fortlaufend evaluieren und an die sich verändernden Bedürfnisse der Generation Y anpassen. Die Generation Y wird in den kommenden Jahren weiterhin eine entscheidende Rolle in der IT-Branche spielen. Daher sollten Unternehmen innovative Ansätze entwickeln, um diese Generation

erfolgreich zu gewinnen und zu binden. Die Digitalisierung könnte zusätzliche Chancen und Herausforderungen für Personalstrategien mit sich bringen. Forschung zu den Veränderungen der Arbeitswelt und den Bedürfnissen künftiger Generationen, wie der Generation Z, ist essenziell, um langfristige Strategien zu entwickeln und die Personalpolitik zu optimieren. Die fortlaufende Entwicklung von Personalstrategien, die die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen, wird für den nachhaltigen Erfolg der steirischen IT-Unternehmen entscheidend sein.

Die Hauptforschungsfrage, die die Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit leitete, lässt sich zusammenfassen wie folgt beantworten: Lebensphasenorientierte Personalstrategien bieten vielfältige Möglichkeiten, die Mitarbeiterbindung der Generation Y zu stärken und auf die Bedürfnisse dieser Generation einzugehen. Sie ermöglichen es, flexible Arbeitsmodelle zu etablieren, Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu schaffen und eine Unternehmenskultur aufzubauen, die die Generation Y anspricht. Diese Strategien sind essenziell, um steirische IT-Unternehmen langfristig erfolgreich zu machen und den Bedürfnissen der aktuellen und zukünftigen Generationen gerecht zu werden. Der Fokus sollte dabei auf der kontinuierlichen Anpassung der Personalpolitik liegen, um auf die sich verändernden Bedürfnisse der Generation Y und nachfolgender Generationen reagieren zu können. Damit lässt sich die langfristige Mitarbeiterbindung und der nachhaltige Erfolg der Unternehmen sicherstellen.

Eine Limitation dieser Forschungsarbeit ist unter anderem das gewählte Forschungsdesign insgesamt. So konnten die Interviews zwar einen guten Überblick verschaffen, doch braucht es weitere Forschungen, vor allem auch mittels quantitativer Herangehensweisen, die diese überprüfen und validieren. Ein weiterer limitierender Faktor ist, dass die IP nur nach ihren allgemeinen Erfahrungen mit der Generation Y und ihren Erkenntnissen aus den Unternehmen befragt wurden, aber keine Korrelation zu ihrem jeweiligen Alter gezogen wurde. Insgesamt gibt die Arbeit einen guten Überblick zur Beantwortung der Forschungsfrage, anschließende Forschungen, die darauf aufbauen, wären – wie bereits angeführt – notwendig.

LITERATURVERZEICHNIS

Wissenschaftliche Quellen

- Adamik, A. (2013), A partnering approach to extending the business base through cooperation with competitors (coopetition) – is it an option for SMEs? In Zaharim, A.; Rodrigues, R. G. (Hrsg.). *Recent Advances in Management, Marketing & Finances, Proceedings of the 7th WSEAS International Conferences on Management, Marketing and Finances (MMF'13)*, Cambridge: Business and Economic Series, 4, S. 57–62.
- Alipour, P. (2020). *An analysis on a multigenerational workforce and their preference for the servant leadership style*. Dissertation, Brasilianische Universität für Öffentliche Verwaltung, Rio de Janeiro.
- Beckmann, J.; Heckhausen, H. (2010). Motivation durch Erwartung und Anreiz. In Heckhausen, H.; Heckhausen, J. (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. (4. Auflage). Berlin: Springer, S. 105–144.
- Brommer, D., Hockling, S., Leopold, A. (2019). *Faszination New York: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Eilers, S.; Rump, J. (2014). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Eschenbach, R.; Eschenbach, S.; Kunesch, H. (2008). *Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich*. (5. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gerrig, R.; Zimbardo P. (2018). *Psychologie*. 21. Aktualisierte Auflage. München: Pearson.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. New York.
- Goldenstein, J.; Hunold, M.; Walgenbach, P. (2018). *Wissenschaftliche(s) Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften. Themenfindung – Recherche – Konzeption – Methodik – Argumentation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hansen, D. (2015): *Generation Y und Z: Analyse ausgewählter Instrumente zur Mitarbeiterbindung*. Norderstedt: BoD.
- Heckhausen, J.; Heckhausen, H. (2018). *Motivation und Handeln*. (5. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.

- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 559-574.
- Hohagen, S. (2021). *Freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz. Die Bedeutung von Kompetenzen für Organizationl Citizenship Behavior*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Wiesbaden: Springer VS.
- Kanungo, R. N.; Medonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks.
- Kasper, H.; Mayrhofer, W.; Furtmüller, G. (2015). *Personalmanagement – Führung – Organisation*. Wien: Linde.
- Kernstock, J. Esch, F.R. Tomcek, T. Redler, J, Langner, T. (2014): Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen und Denkschulen verstehen. In Esch, F.R. Tomczak, T. Kernstock, J. Langner, T. Redler, J. (Hrsg). *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, 3–26.
- Kirchschlager, E. (2022): *Life-Phase-Oriented Human Resource Management: Expert View on the Topic of Age and Work Using Selected Examples*. In Rosken, A. (Hrsg.): *Employability Revisited. Strengths- and Life-Phase-oriented Human Resource Management*. Berlin/Heidelberg: Springer Research, S. 37–112.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Juventa Verlag ein Imprint der Julius Beltz GmbH & Company KG.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (12., überarbeitete Auflage). Weinheim und Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Meulemann, H. (2008). *Soziologie von Anfang an: Eine Einführung in Themen, Ergebnisse und Literatur*. Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews*. (2. Aufl.). Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Nerdinger, F. (2014). *Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit*. In Nerdinger, F.; Blicke, G.; Schaper, N. (Hrsg.). *Arbeit-s und Organisationspsychologie*. (3. Auflage). Berlin/Heidelberg: Springer, S. 419–440.

- Parment, A. (2013). *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pufahl, M. (2015). *Sales Performance Management. Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rahnfeld, C. (2018): *Diversity-Management: Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen*. Berlin: Springer VS.
- Riederle, P. (2013). *Wer wir sind und was wir wollen: ein Digital Native erklärt seine Generation*. Knaur-Taschenbuch-Verlag.
- Rosken, A. (2022). Diversity-Orientated Use of Resources in the Context of a Life-Phase-Oriented Human Resource Management. In Rosken, A. (Hrsg.): *Employability Revisited. Strengths- and Life-Phase-oriented humans Resource Management*. Berlin/Heidelberg: Springer Research, S. 1–36.
- Rump, J.; Wilms, G.; Eilers, S. (2015). Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In Eilers, S.; Rump, J. (Hrsg.). (2014). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. Berlin Heidelberg: Springer, S. 3–70.
- Treier, M. (2019): *Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement: Fach- und Lehrbuch zur modernen Personalarbeit*. Berlin: Springer.
- Trost, A. (2018). *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Truss, C. (1999). Soft and Hard Models of Human Resource Management. In Gratton, L. (Hrsg.): *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*, Oxford: University Press, S. 40–58.
- Welge, M.; Al-Laham, A.; Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*. (7. Aufl.) Wiesbaden: Springer Gabler.

Journals

- Arora, N.; Dhole, V. (2019). Generation Y: Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace; a study conducted in Indian context. *Benchmarking: An International Journal*, Vol, 26(5), S. 1378–1404.

- Bahar, A.; Islam, A.; Hamsah, a.; Nushrat, S.; Reaz, M. (2022). The efficacy of work-life balance for young employee retention: a validated retention model for small private industries. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 12(3), S. 367–394.
- Cregan, C.; Kulik, C.; Johnston, S.; Bartram, T. (2021): The influence of calculative (“hard”) and collaborative (“soft”) HRM on the layoff-performance relationship in high performance-workplaces. *Human Resources Management Journal*, 2021, S. 202–224.
- Hassan, M.; Jambulingam, M.; Alam, M. N.; Islam S. (2019). Redesigning the Retention Strategy Against the Emerging Turnover of Generation Y: Revisiting the Long-Standing Problems From 20th To 21st Century. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(2), S. 1–9.
- Hassan, M.; Jambulingam, M.; Alam, M. N.; Islam S. (2019). Redesigning the Retention Strategy Against the Emerging Turnover of Generation Y: Revisiting the Long-Standing Problems From 20th To 21st Century. *International Journal of Entrepreneurship*, (23/2), S. 1–9.
- Howell, J. M.; Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *The Executive*, 6(2), S. 43–54
- Jahagirdar, R.; Bankar, S. (2021). Critical Analysis of the Influence of Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions of Generation Y Employees in it Firms in India. *Atlantis Highlights in Social Sciences, Education and Humanities*, 2, S. 162–172.
- Kubátová, J.; Kukelková, A. (2014). Cultural differences in the motivation of Generation Y knowledge workers. *Human Affairs*, October 2014, S. 511–523.
- Luthans, F.; Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In: Cameron, K. S./Dutton, J. E./Quinn, R. E. (Hrsg.): *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, S. 241–261.
- Ndekugr, A.; Fluker, J. (2019): What Factors Brings about Employee Engagement, Motivation, and Retention in an Organizations: Maslow Hierachy in Perspective. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 6(2), S. 28–35.
- Teresi, M.; Pietroni, D.; Barattucci, M.; Gianella, V.; Pagliaro, S. (2019): Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees’ Behavior. *Frontiers in Psychology*, 19 June 2019, doi: 10.3389/fpsyg.2019.01356.

Yogameyer, I.; Samuel, A. (2016). Shared values and organizational citizenship behavior of generational cohorts: A review and future directions. *Journal of Contemporary Management Issues*, 21(2), S. 249–271.

Sonstige Quellen

Advantage Austria (n.d). Zahlen und Fakten – Software und IT. Verfügbar unter https://www.advantageaustria.org/de/zentral/branchen/software_it/zahlen-und-fakten/Zahlen_und_Fakten.de.html#:~:text=In%20Österreich%20gab%20es%20im,im%20Bereich%20IKT%20tätig%20waren (abgerufen am 10.04.2024)

AMS. (2020, Februar). Spezialthema 2020-02: Fluktuation. Verfügbar unter der Website des AMS: https://www.ams.at/content/dam/download/arbeitsmarktdaten/%C3%B6sterreich/berichte-auswertungen/001_spezialthema_0220.pdf (abgerufen am: 05.08.2022)

Arbeiterkammer Wien (2021). Branchenreport Informationstechnologie 2023. Verfügbar unter https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/WirtschaftundPolitik/branchenanalysen/IT-2023_neu.pdf (abgerufen am 11.04.2024)

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (n.d). MINT in der Forschung. Verfügbar unter <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Forschung/Forschung-in-Österreich/Strategische-Ausrichtung-und-beratende-Gremien/Leitthemen/MINT.html> (abgerufen am 12.04.2024)

Deloitte Österreich. (2019). Deloitte Fluktuationsstudie 2019. Verfügbar unter der Website von Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf> (abgerufen am: 05.08.2022)

ExpertInnengespräch IP1, GeschäftsführerIn, geführt von Andreas Duller, 01.02.2023, Präsenzinterview, S. 1–23

ExpertInnengespräch IP2, SoftwareentwicklerIn, geführt von Andreas Duller, 01.02.2023, Präsenzinterview, S.23–47

ExpertInnengespräch IP3, SoftwareentwicklerIn, geführt von Andreas Duller, 07.03.2023, Präsenzinterview, S. 47–73

ExpertInnengespräch IP4, HR-ManagerIn, geführt von Andreas Duller, 07.03.2023, Präsenzinterview, S. 73–98

- ExpertInnengespräch IP5, GeschäftsführerIn, geführt von Andreas Duller, 15.03.2023, Präsenzinterview, S. 98–125
- ExpertInnengespräch IP6, SoftwareentwicklerIn, geführt von Andreas Duller, 15.03.2023, Präsenzinterview, S. 125–153
- ExpertInnengespräch IP7, SoftwareentwicklerIn, geführt von Andreas Duller, 23.03.2023, Präsenzinterview, S. 153–177
- ExpertInnengespräch IP8, AbteilungsleiterIn, geführt von Andreas Duller, 23.03.2023, Präsenzinterview, S. 177–203
- ExpertInnengespräch IP9, Büroangestellte/er, geführt von Andreas Duller, 06.04.2023, Präsenzinterview, S. 203–240
- ExpertInnengespräch IP10, GeschäftsführerIn, geführt von Andreas Duller, 12.04.2023, Präsenzinterview, S. 240–274
- Friedrich-Alexander-Universität (n.d). Organizational Citizenship Behaviour. Verfügbar unter <https://www.psychologie.rw.fau.de/forschung/arbeits-und-forschungsschwerpunkte/organizational-citizenship-behaviour/#:~:text=Unter%20Organizational%20Citizenship%20Behaviour%20versteht,als%20eine%20Art%20des%20OCBs> (abgerufen am 27.04.2024)
- Gillenkirch, R. (2018). Strategie. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591/version-266920> (abgerufen am 11.04.2024)
- Hannemann, C. (2020). *Die Bedürfnispyramide von Maslow*. Verfügbar unter <https://www.karteikarte.com/card/1270140/beduerfnispyramide-nach-a-maslow> (abgerufen am 20.11.2022)
- IFES, SORA. (2022, Juni). Arbeitsklima Index. Verfügbar unter der Website der Arbeiterkammer: https://ooe.arbeiterkammer.at/service/presse/AKI_2022_Charts_15_06.pdf (abgerufen am: 05.08.22)
- Keller, S. (2017): Attracting and retaining the right talent. Verfügbar unter der Website von McKinsey: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent#/> (abgerufen am 15.04.2024)

- Lies, J. (2022): Diversity Management. Verfügbar im Gabler Wirtschaftslexikon unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/diversity-management-53993> (abgerufen am: 20.11.22)
- ÖGB. (2019, Januar). Papamonat - ÖGB-Schumann: Nur 6 Prozent der Väter von Neugeborenen bezogen 2017 Familienzeitbonus. Verfügbar unter der Website von OTS: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20190104_OTS0021/papamonat-oegb-schumann-nur-6-prozent-der-vaeter-von-neugeborenen-bezogen-2017-familienzeitbonus (abgerufen am: 05.08.2022)
- Österreichische Raumordnungskonferenz ÖROK (2022): Regionalprognosen 2021 bis 2050. Wien: Geschäftsstelle der österreichischen Raumordnungskonferenz.
- Panadress Marketing Intelligence (2019). Die Generations-Typologie für optimierte Zielgruppenansprache. Verfügbar unter: <https://www.panadress.de/generation-xyz> (abgerufen am: 15.5.2019)
- Statistik Austria (2022a). Verteilung der Bevölkerung. Wien: Statistisches Bundesamt.
- Statistik Austria (2022b). Entwicklung der Bevölkerung. Wien: Statistisches Bundesamt.
- Wirtschaftskammer Österreich (2022). Kollektivvertrag 2022 für Angestellte von Unternehmen im Bereich Dienstleistungen in der automatischen Datenverarbeitung und Informationstechnik. Verfügbar unter der Website der WKO: <https://www.wko.at/service/kollektivvertrag/kv-informationstechnologie-2022.pdf> (abgerufen am 10.08.2022)
- Wirtschaftskammer Österreich (2023a, November). 45 Milliarden Euro Umsatz: UBIT-Betriebe weiterhin auf Wachstumskurs. Verfügbar unter <https://www.wko.at/oe/oesterreich/45-milliarden-euro-umsatz-ubit-betriebe-weiterhin-auf-wa#:~:text=Den%20höchsten%20Umsatz%20erwirtschafteten%20die,Euro%20Umsatz%20im%20Jahr%202022> (abgerufen am 10.04.2023)
- Wirtschaftskammer Österreich (2023b, November). IT-Fachkräftemangel führt zu Wertschöpfungsverlust von 4,9 Milliarden Euro im Jahr. Verfügbar unter <https://www.wko.at/oe/oesterreich/it-fachkraeftemangel-fuehrt-zu-wertschoepfungsverlust-von> (abgerufen am 11.04.2024)

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Interview-Leitfaden

Guten Tag! Ich arbeite an einer Masterarbeit zum Thema „Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung der Generation Y durch lebensphasenorientierte Personalstrategie in steirischen IT-Unternehmen“. Dabei sind auch Interviews von Führungskräften und betroffenen Personen geplant. Die Interviews werden anonymisiert durchgeführt. Ich bitte Sie um die Beantwortung folgender Fragen:

1. Wie bewerten Sie die allgemeine Situation mit diesen Arbeitskräften?
2. Welche Erfahrungen haben Sie Zusammenhang mit folgenden Aspekten:
 - a. Gewinnung, Bindung bzw. Fluktuation der Generation Y
 - b. Der besonderen Situation steirischer IT-Unternehmen
 - c. Dem Einsatz einer lebensphasenorientierte Personalstrategie
3. Wie bewerten Sie folgende Ansätze des Personalmanagements:
 - a. Ein kooperativer Führungsstil?
 - b. Geradlinige, authentische Führungskräfte?
 - c. Die Erfassung individuelle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen je nach Lebensphase (Freizeitorientierung, Vermögensaufbau, Vereinbarung mit Erziehungsaufgaben, Schwangerschaft, Weiterbildung, dramatische Lebensereignisse, Pflegeverantwortung, ...)?
 - d. Eine attraktive Arbeitsumgebung?
 - e. Intellektuell herausfordernde Tätigkeiten?
 - f. lustbetonte Aufgaben?
 - g. sinnstiftende Tätigkeiten?
 - h. Selbstständigkeit bei der Umsetzung von Aufgaben?
 - i. Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen?
 - j. Die Möglichkeit zur Arbeit im Home-Office?
 - k. Beachtung der Work-Life-Balance?
 - l. Förderung von freiwilligem Engagement?
 - m. Erfassung und Beachtung individueller Arbeitsweisen?
 - n. Teilhabe bei der Aufgabenzuweisung?
 - o. Erfassung und Bewertung von Leistungen, Anerkennung?

- p. Zuverlässige Einhaltung von Vereinbarungen?
 - q. Ethischer und nachhaltiger Sinn und Zweck des Unternehmens?
 - r. Ein ethisches Unternehmensklima?
4. Gibt es weitere Faktoren, die für die Mitarbeiterbindung der Generation Y in steirischen IT-Unternehmen relevant sind?
 5. Möchten Sie sonst noch etwas zum Thema sagen?

Danke für das Interview!

A - 2 Kategorieschema

Hauptforschungsfrage

Welche Möglichkeiten der Bindung von MitarbeiterInnen der Generation Y bietet eine lebensphasenbezogene Personalstrategie und wie lassen sich diese auf steirischen IT-Unternehmen anwenden?

ESFF (1): Welche Chancen und Risiken beschreiben ExpertInnen der steirischen IT-Branche hinsichtlich der Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen der Generation Y in unterschiedlichen Lebensphasen?

ESFF (2): Wie gehen Betriebe mittels lebensphasenorientierter Personalstrategie bewusst auf die Generation Y ein und welche Maßnahmen haben sich bisher bewährt?

Hauptkategorien	Subkategorien
1: Erfahrungen mit Generation Y	1a: Gewinnung/Bindung/Fluktuation
	1b: Aktuelle Situation für IT-Unternehmen in der Steiermark
	1c: Einsatz von lebensphasenorientierter Personalstrategie
2: Ansätze in der Führung	2a: Kooperativer Führungsstil
	2b: Individualität
	2c: Erfassung von Leistung und Anerkennung
3: Gestaltung und Organisation der Arbeit	3a: Arbeitsumfeld
	3b: Abwechselnde und herausfordernde Tätigkeit
	3c: Selbstständigkeit und Weiterentwicklung
	3d: Ethik, sinnstiftend und Nachhaltigkeit

4: Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung	4a: Förderung von gemeinnützigem Engagement und Sponsoring
	4b: Bedeutung von Lehrlingen
	4c: Sonstige Aspekte

Tabelle 4: Kategorieschema. Quelle: Eigene Darstellung

Die Hauptkategorie 1 „Erfahrungen mit Generation Y“ befasst sich mit den generellen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen, die der Generation Y angehören. In der Subkategorie 1a „Gewinnung/Bindung/Fluktuation“ wird speziell auf Erfahrungen mit Recruiting, Bindung und Abwanderung der Generation Y aus Unternehmen eingegangen. Mit der Subkategorie 1b „Aktuelle Situation für IT-Unternehmen in der Steiermark“ wird die steirische IT-Unternehmen-Landschaft erforscht, Potenziale und Risiken werden erhoben. Die Subkategorie 1c „Einsatz von lebensphasenorientierter Personalstrategie“ soll in Erfahrung bringen, ob und in welcher Ausprägung bereits lebensphasenorientierte Personalstrategie zum Einsatz kommt.

In der Hauptkategorie 2 „Ansätze in der Führung“ werden praktizierte Ansätze in der Führung beschrieben werden. Die Subkategorie 2a „Kooperativer Führungsstil“ widmet sich Methoden der Mitarbeiterführung, welche die Mitarbeiter bei der Aufgabenzuweisung involviert und mehr Freiheiten überlässt. Es soll erforscht werden, ob und wie ein solcher Führungsstil zum Einsatz kommt. Mit der Subkategorie 2b „Individualität“ wird auf den Grad der Individualität in der Führung eingegangen und die Subkategorie 2c „Erfassung von Leistung und Anerkennung“ befasst sich damit, wie bewusst auf Leistung der MitarbeiterInnen eingegangen wird, wie diese messbar ist und ob bei Erfolgen Anerkennung gezeigt wird.

Mit der Hauptkategorie 3 „Gestaltung und Organisation der Arbeit“ werden Faktoren erforscht, welche das Arbeitsumfeld der Generation Y betreffen. Konkret wird in der Subkategorie 3a „Arbeitsumfeld“ auf die physische Arbeitsumgebung eingegangen. Weiters befasst sich die Subkategorie 3b „Abwechselnde und herausfordernde Tätigkeit“ mit der Unterteilung von Aufgaben aufgrund von unterschiedlichen Kriterien. Die Subkategorie „Ethik, sinnstiftend und Nachhaltigkeit“ geht auf praktizierte Arbeitsweisen in Bezug auf ethische Grundsätze und Nachhaltigkeit ein.

Die Hauptkategorie „Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung“ soll abschließend auf bereits angewandte Maßnahmen zur Bindung der MitarbeiterInnen der Generation Y eingehen. In der Subkategorie 4a „Förderung von gemeinnützigem Engagement“ wird erforscht, ob und wie bewusst auf kulturelle und soziale Faktoren in der Gemeinde eingegangen wird, um Mitarbeiterinnen zu binden. Die Subkategorie 4b „Bedeutung von Lehrlingen“ soll zeigen, ob das Thema Lehrlingsausbildung sich auf das Unternehmensklima sowie die erforschte Generation Y auswirken kann und mit der Subkategorie 4c „Sonstige Aspekte“ wird auf individuell angewandte und eventuell bewährte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung der Generation Y eingegangen.

A - 3 Auswertungsbeispiel

1 Erfahrungen mit der Generation Y

Die Situation der IT-Unternehmen in Bezug auf Mitarbeitergewinnung beschreibt der Interviewpartner als sehr schlecht. Insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt scheint zu keinen zufriedenstellenden Resultaten zu führen. (vgl. IP1, 2023, Z. 66-69) Als gute Alternative bewähren sich Weiterempfehlungen bestehender MitarbeiterInnen (vgl. IP1, 2023, Z. 73-78). Weiters werden die Anforderungen an neue Arbeitskräfte vermindert, sowie der Ansatz im Interviewprozess gelockert. Anstatt Forderungen zu äußern, wird fragend auf InteressentInnen zugegangen, um als Unternehmen attraktiver zu wirken. (vgl. IP1, 2023, Z. 13-17, Z. 24 – 31) Um MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden, werden Ansätze von budgetär stärkeren Unternehmen, wie die Bereitstellung von Firmen-PKW oder die Errichtung von Begegnungszonen bis hin zur Anstellung eines Baristas beobachtet, im eigenen Betrieb wird jedoch mit Überbezahlung kompensiert (vgl. IP1, 2023, Z. 39-47).

3.2 Ansätze in der Führung

In der Führung kann man erkennen, dass auf Vertrauensbasis selektierte MitarbeiterInnen in den Entscheidungsprozess involviert werden. Es wird erwartet, dass Probleme offen kommuniziert und gemeinsam gelöst werden. (vgl. IP1, 2023, Z. 108-112, Z. 130-133) In einem Betrieb mit überwiegend männlicher Belegschaft wird auf Vaterschaft und Sterbefälle mit zeitlicher Flexibilität auch über die vertraglichen Regelungen hinaus eingegangen, was zu positiven Überraschungen bei den Mitarbeitern führt. (vgl. IP1, 2023, Z. 177-185, Z. 210-213) Für die Messung von Leistung im IT-Bereich können Projektmanagement Tools herangezogen werden, generell jedoch wird die Leistungsmessung als schwierig bewertet. Der Interviewpartner gibt an, die Anzahl bearbeiteter Support-Anfragen sowie abgearbeiteter Arbeitspakete als quantitative Kennzahlen, sowie Testergebnisse als qualitative Faktoren zu betrachten. (vgl. IP1, 2023, Z. 278-286)

3.3 Gestaltung und Organisation der Arbeit

Mit Verweis auf den überwiegend männlichen Teil des Kollegiums, schildert der Interviewpartner, dass seitens des Unternehmens aktiv nicht auf die physische Arbeitsumgebung der

MitarbeiterInnen eingegangen wird. Anpassungen der Büroräume durch Angestellte werden unter der Voraussetzung, dass sich niemand daran stört, toleriert. (vgl. IP1, 2023, Z. 442-446) Seit Beginn der Corona-Pandemie wird für gewisse Abteilungen Home-Office angeboten, was die Erwartung des Unternehmens hinsichtlich der Produktivität bei Weitem übertraf und deshalb weiterhin praktiziert wird (vgl. IP1, 2023, Z. 567-577).

3.4 Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Hinsichtlich der Teilnahme an Kulturgeschehen und Aktivität in der Gemeinde gibt der Interviewpartner an, dass das Unternehmen sich mittels Sponsorings finanziell an einem Sportverein, dem einer der Mitarbeiter angehört, beteiligt (vgl. IP1, 2023, Z. 630-632). In Bezug auf Lehrlingsausbildung als mögliche Entlastungsmaßnahme für ältere MitarbeiterInnen wird erwähnt, dass die damit verbundene Vorlaufzeit sowie Nachteile in der Produktivität nicht dafürsprechen (vgl. IP1, 2023, Z. 737-739).