HOCHSCHULE MITTWEIDA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

DIPLOMARBEIT

Herr
Georgios Galanakis

Employer of Choice der Generation Y – aus Sicht des Arbeitgebers

Zur Erlangung des Grades
Diplom – Wirtschaftsingenieur (Dipl.– Wirt.-Ing.)

Mittweida, 2018

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

DIPLOMARBEIT

Employer of Choice der Generation Y
– aus Sicht des Arbeitgebers

Autor:

Herr Georgios Galanakis

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW14wSA (WI-SBG-16)

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

Einreichung:

Mittweida, 31.07.2018

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2018

Faculty Industrial Engineering

Diploma Thesis

Employer of Choice of the Generation Y
– from the perspective of the employer

Author:
Mr. Georgios Galanakis

Course of studies:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminar group:
KW14wSA (WI-SBG-16)

First Examiner:
Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Second Examiner:
Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

Submission:
Mittweida, 31.07.2018

Defence/Evaluation:
Mittweida, 2018

Bibliografische Beschreibung:

Galanakis Georgios:

Employer of Choice der Generation Y – aus der Sicht des Arbeitgebers. – 2018. – S. 61

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2018

Referat:

Die Vorliegende Arbeit befasst sich mit der Wahl des Wunscharbeitgebers – dem sogenannten Employer of Choice – der Generation Y. In erster Linie sollen die Grundlagen für die Besonderheit dieser Generation ermittelt werden. Ebenso sollen die Umstände definiert werden die zu der Besonderheit und Begehrtheit dieser Generation in der Wirtschaft geführt haben. Die aus diesen Besonderheiten resultierenden Bedürfnisse und Erwartungen dieser Generation an die Arbeitgeber sollen bestimmt werden und Maßnahmen ermittelt werden mit deren Hilfe Unternehmen Konkurrenzfähig am Arbeitsmarkt auftreten können.

Inhalt

I. Abbildungsverzeichnis vi

II. Tabellenverzeichnis vi

1. Einleitung 1

1.1. Problemstellung 2

1.2. Zielsetzung 5

1.3. Methodisches Vorgehen bei der Arbeitnehmerwahl 6

1.3.1. Aktueller Bewerbungsprozess 6

1.3.2. Optimierungsvorschläge für den Bewerbungsprozess 7

1.3.3. Optimierter Bewerbungsprozess 9

2. Arbeitgeber der Wahl der Generation Y 14

2.1. Grundlagen 14

2.1.1. Demographische Wandel 17

2.1.2. War for Talents 18

2.1.3. Corporate Identity 19

2.1.4. Generationen hier nur kurze Beschreibung 20

2.1.4.1. Babyboomer 21

2.1.4.2. Generation X 22

2.1.4.3. Generation Y 23

2.1.4.4. Generation Z 24

2.2. Employer of Choice 24

2.3. Die besten Arbeitgeber Deutschlands 27

3. Ergebnisse 43

3.1. Ableitungen 44

3.2. Maßnahmen 47

3.2.1. Arbeitsplatz und Infrastruktur 48

3.2.2. Worklife – Balance – Mitarbeiterbindung 49

3.2.3. Weiterentwicklung 52

3.2.4. Verpflegung 55
3.2.5. Vergünstigung 55
3.3. Konsequenzen 56
Literaturverzeichnis 57
Selbstständigkeitserklärung 61

I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Demographischer Wandel Deutschland 3
Abbildung 2 Demographischer Wandel Österreich 3
Abbildung 3 Vergleich der Beschäftigten unter Berücksichtigung deren Alters 4
Abbildung 4 Arbeitslosenzahlen in Österreich 4/2018 15
Abbildung 5: MINT Arbeitsplätze in Deutschland 16
Abbildung 6 Veränderung der Bevölkerung Deutschlands [11] 17
Abbildung 19: Corporate Identity CI 19
Abbildung 7: Übersicht der Generationen 20
Abbildung 8: Scheidungsrate in Deutschland 1960-2016 [15] 22
Abbildung 9 Screenshot der Adidas Homepage 30
Abbildung 10 Screescot der Kununu Bayer Seite 35
Abbildung 11 Daimler AG als Arbeitgeber Übersicht auf der Website Kununu ... 42
Abbildung 12 Rentabilität der Investition in Ausbildungsmaßnahmen 54

II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1Vereinfachung des Auswahlverfahrens 12
Tabelle 2 Top fünf Arbeitgeber Deutschlands 27
Tabelle 3 Benefits der Bayer AG laut Kununu 34
Tabelle 4 Leistungen der Daimler AG laut Kununu 43
Tabelle 5 Klein und Mittelbetriebe in Österreich 44

1. Einleitung

Bereits heute stehen Personalabteilung in Deutschland und Österreich vor den Problemen, die der demographische Wandel mit sich bringt. Demographischer Wandel bedeutet, dass sich die Verteilung der Arbeitskräfte bezogen auf deren Alter stark verändert. Es drängt die neue Generation der Arbeitnehmer auf den Arbeitsmarkt. Diese ist hart umkämpft und ist sich dessen auch bewusst. Bedingt durch den Fachkräftemangel, von dem heutzutage aus fast allen Medien berichtet wird, weist diese Generation ein deutlich gesteigertes Selbstbewusstsein auf im Vergleich zu den Generationen davor.

Es handelt sich hierbei um die Generation Y. Als Generation Y bezeichnet man die Arbeitnehmer, welche zwischen 1980 und 2000 geboren wurden. Neben dem bereits erwähnten gesteigertem Selbstbewusstsein ist diese Gruppe an Arbeitnehmern auch sehr viel wählerischer bei der Auswahl der Arbeitgeber. Dabei sind oft nicht die harten Faktoren ausschlaggebend, wie zum Beispiel das Gehalt. Es sind vor allem weiche Faktoren von großer Bedeutung. Dazu gehören unter andern das Arbeitsklima, die Work Life Balance, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Arbeitgebermarke, die bei den Young Professionals nicht als Sonderleistungen, sondern als Grundvoraussetzung angesehen werden. Es wird vom Arbeitgeber viel mehr erwartet als jemals zuvor.

Für Unternehmen bedeutet das nicht nur, dass sich die Personalabteilung umstellen müssen und sich für die wählerischere Generation mehr bemühen müssen, sondern auch, dass sich teilweise die gesamte Unternehmenskultur ändern muss um den Ansprüchen der Generation Y gerecht zu werden. Momentan befinden wir uns wirtschaftlich gesehen in einer Periode, in der sich Arbeitgeber beim Arbeitnehmer bewerben und unter Beweis stellen müssen. Unternehmen müssen lernen damit umzugehen, dass Arbeitnehmer die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen lassen.

Aber nicht nur der demographische Wandel stellt die Unternehmen vor eine Herausforderung, sondern auch die stetig wachsende Konkurrenz im Bereich des Recruitings. Durch ein großes Angebot an Job Benefits wird versucht den potenziellen Arbeitnehmer im War for Talents zu überzeugen und sich als Employer of Choice zu etablieren.

1.1. Problemstellung

Der demographische Wandel und die Folgen dieses Wandels stellen Unternehmen jetzt und in Zukunft vor Herausforderungen in verschiedenen Bereichen.
Dieser Wandel wird einerseits dadurch ausgelöst, dass die Lebenserwartung steigt aber auch dadurch, dass die Bevölkerung im Durchschnitt immer weniger und später Kinder bekommt.
Neben dem Anstieg des Durchschnittsalters der Arbeitnehmer was durch die allgemein steigende Lebenserwartung hervorgerufen wird, kommt für Unternehmen hinzu, dass die Geburtenrate sinkt. Eine sinkende Geburtenrate bedeutet, dass immer weniger junge und qualifizierte Arbeitskräfte zur Auswahl stehen und diese über kurz oder lang zu einer begehrten Ressource werden.
Für Unternehmen gilt es also bereits heute umzudenken und die internen Abläufe neu zu strukturieren, um einen produktiven und funktionierenden Arbeitnehmerstammbaum zu halten und für die Zukunft zu sichern.
Nicht nur das Werben von jungen Arbeitnehmern ist von großer Bedeutung, sondern auch die Unterstützung der älteren Angestellten. Nicht nur das Gesundheitswesen und die Integration der Arbeitsprozesse müssen abgestimmt werden, sondern auch der Prozess der Know – How Weitergabe muss geplant ablaufen können. Im Idealfall werden Stellen bereits Jahre vor der Pensionierung des Stelleninhabers doppelt besetzt, um den Nachfolgern die Möglichkeit zu geben, sich optimal einzuarbeiten und die Arbeitsprozesse und Abläufe zu verinnerlichen was besonders in Unternehmen mit einem hohen Grad an Technologisierung von Bedeutung ist. Dabei stellt sich zusätzlich ein Problem, denn selbst wenn ein Unternehmen in der Lage ist, Young Professionell´s aus der Generation Y für sich zu gewinnen, ist nicht gewährleistet, dass dieser auch im dauerhaft verweilt. Besonders Mitarbeiter aus dieser Generation gelten als wechselfreudig und weniger dazu bereit, sich (ihrer Meinung nach) Missständen abzufinden. Man sieht sich also vor mehreren Problemen. Zum Einen sind da die Know – How Träger, die immer älter werden und nach angepassten Arbeitsstationen und angepassten Arbeitssituationen verlangen und zum Anderen sind da die nachfolgenden Generationen an Arbeitnehmern, die ihrerseits ganz eigene Anforderungen an Unternehmen stellen.
Die oben genannten Fakten und Auswirkungen des demographischen Wandels werden durch folgende Darstellungen untermauert:

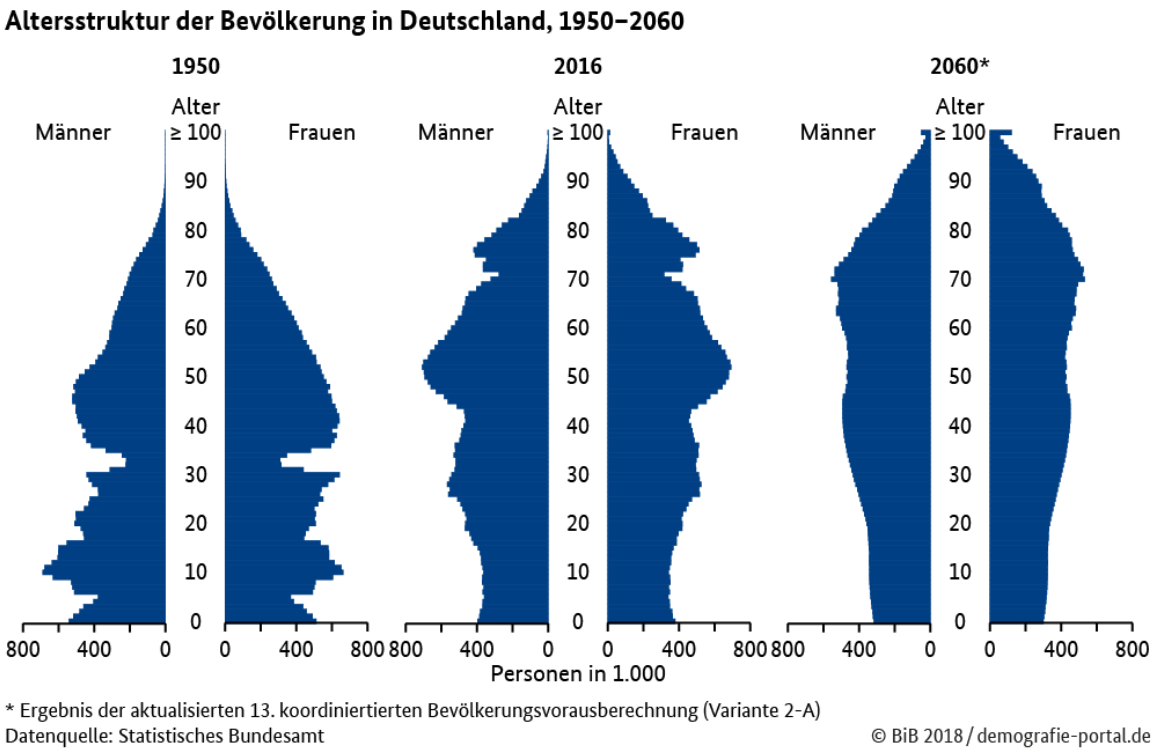


Abbildung 1 Demographischer Wandel Deutschland[1]

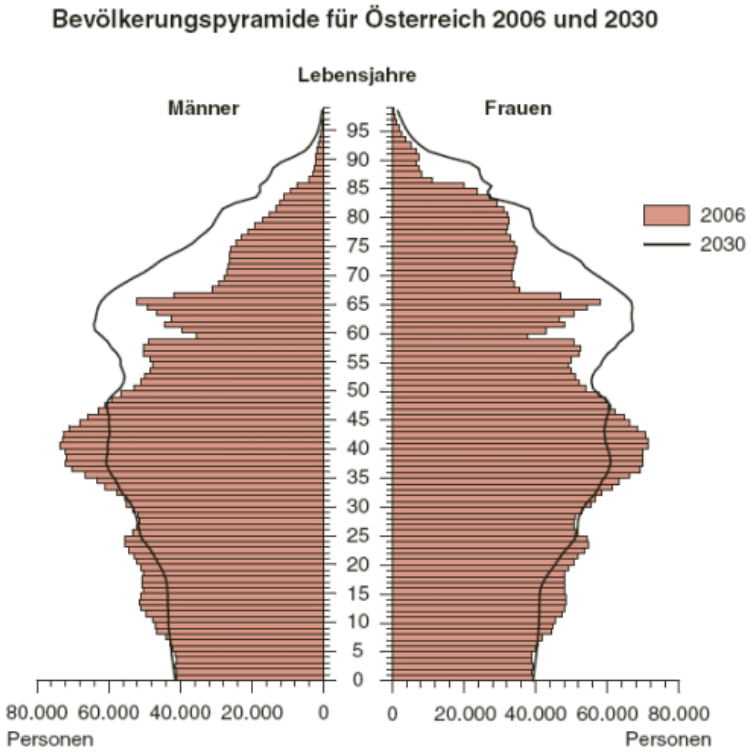


Abbildung 2 Demographischer Wandel Österreich[2]

---

[1] Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Immer mehr älter Menschen in Deutschland. URL: https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Bevoelkerung_Altersstruktur.html;jsessionid=73C0145C8B525E7307EC0A1F35587D06.1_cid380 (4/2018)

[2] Statistik Austria: Rotkreuz Faktbook. URL: https://www.roteskreuz.at/berichten/publikationen/publikationen/rotkreuzfactbook/hospiz/teil-3-palliative-care/demographischer-wandel/ (04/2018)

Wie auf den Abbildungen 1 und 2 deutlich zu erkennen ist, hat der demographische Wandel bereits stattgefunden und wird laut Statistiken auch weiter voranschreiten. Es ist also ein Prozess den Unternehmen eigentlich schon kennen müssten. Umso verwunderlicher ist es, dass viele Unternehmen sich weigern darauf einzugehen. Unternehmen müssen sich auf dessen Auswirkungen gefasst machen. Weiters kann der demographische Wandel auf Österreich und Deutschland nahezu eins zu eins umgelegt werden.

Ein weiterer Faktor wird in Abbildung 3 dargestellt. Es wird hier dargestellt, wie viele Arbeitnehmer unter 25 Jahre alt sind (Österreich) und warum Unternehmen immer mehr auf die Generation Y eingehen sollten.

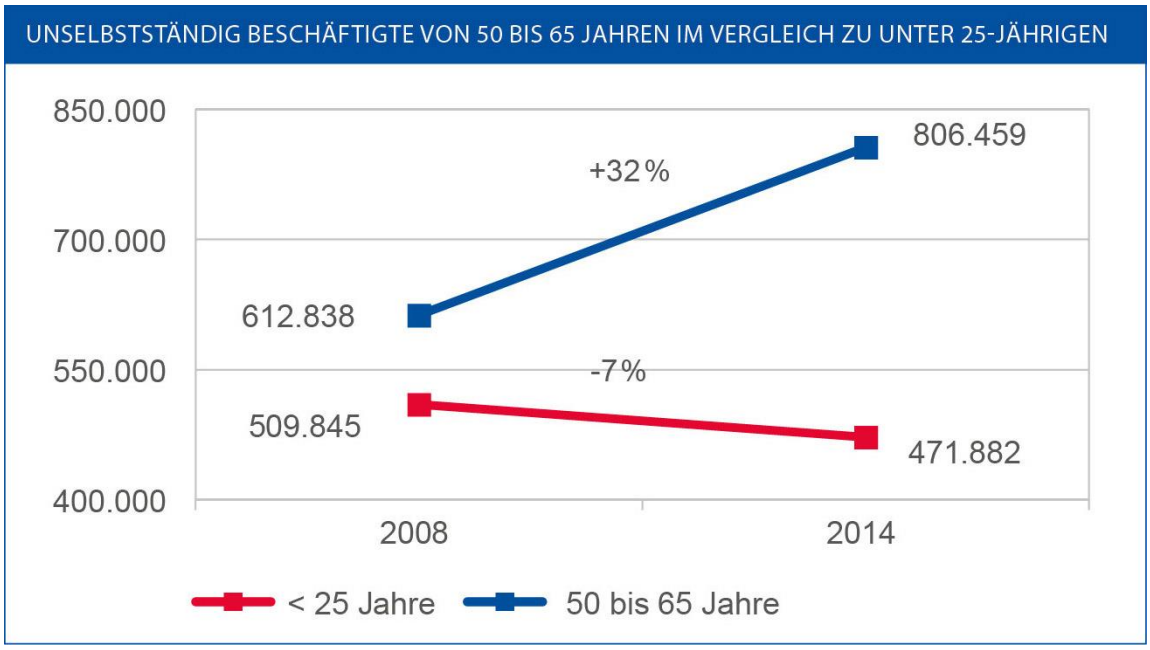


Abbildung 3 Vergleich der Beschäftigten unter Berücksichtigung deren Alters[3]

„Während Bewerber offen sind für moderne Methoden und Ansätze bei der Jobsuche, setzen Personalverantwortliche und Unternehmen an vielen Stellen auf Bewährtes und verlieren dabei aus dem Blick, worauf es Bewerbern ankommt. Dies muss sich dringend ändern. Landauf, landab beklagen Unternehmen einen Fachkräftemangel – daher ist es gerade jetzt Pflicht für Personaler, auf die Wünsche

[3]Arbeitsmarktservice Österreich: Zahlen & Fakten: Potenziale 50+. URL: http://www.einstellungssache50plus.at/page/demografischer-wandel/ (04/2018)

der Kandidaten einzugehen“, sagt Frank Hensgens, Geschäftsführer von Indeed in Deutschland.“[4]

Das Zitat 4 zeigt deutlich, dass sich die Differenzen der neuen Generation an Arbeitnehmern und den Unternehmen nicht nur auf die Vorstellungen was Sozialleistungen betrifft beschränken, sondern bereits beim Bewerbungsverfahren beginnen.

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, zu ermitteln, welche Aspekte die Arbeitnehmer der Generation Y an deren zukünftigen Arbeitgebern am Wichtigsten finden. Natürlich gibt es immer wieder Stimmen gegen die Kategorisierung der Bevölkerung nach diesen Generationseinteilungen, doch wie die zahlreichen Literaturzitate zeigen werden, gibt es deutlich mehr Befürworter dieser Theorie als Gegner. Sobald ein Unternehmen in Erfahrung gebracht hat, welche Aspekte interessant sind, geht es darum, zu ermitteln, wonach die stark begehrten Fachkräfte dieses beurteilen.

Reicht es zum Beispiel aus, eine Kantine zu haben, oder muss ein Unternehmen mehr Leistungen erbringen, um die Vorstellungen im Bereich der Sozialleistung zu decken?

Erst wenn diese Punkte sichergestellt sind, können Unternehmen damit rechnen, dass sich die Bewerber für ihren Betrieb begeistern können, und längerfristig im Unternehmen tätig bleiben wollen. Doch auch das Erfüllen aller Erwartungen hilft nur wenig, wenn das Employier Branding nicht richtig erfolgt. Das bedeutet die Werte der Firma nach außen zu tragen und, wie bei einer Marke, in Verbindung mit dem Namen des Unternehmens zu bringen. Welche Kanäle sollen die Unternehmen nutzen, um deren Vorteile im Vergleich zur Konkurrenz aufzuzeigen und somit die begehrten Arbeitskräfte vor dem Mitbewerber anzusprechen?

---

[4] Unbekannt: Warum Kandidaten Bewerbungen abbrechen. URL: https://www.vwa-akademie-online.de/service/indeed-studie-2016-warum-kandidaten-bewerbungen-abbrechen/ (04/2018)

1.3. Methodisches Vorgehen bei der Arbeitnehmerwahl

1.3.1. Aktueller Bewerbungsprozess

Nachdem ein Unternehmen seinen Personalbedarf ermittelt hat und anschließend beschlossen hat die entsprechende Anzahl an Arbeitskräften einzustellen, beginnt damit der Bewerbungsprozess für das Unternehmen. Sollte das Unternehmen nicht in der Lage sein, den Personalbedarf intern zu decken, muss auf die externe Arbeitnehmersuche zurückgegriffen werden. Was bereits jetzt bekannt ist und gelebt wird betrifft die Unterteilung der Arbeitssuchenden in zwei verschiedene Gruppen. Zum einen gibt es passiv suchende die sich bereits in einem Arbeitsverhältnis befinden, und zum anderen gibt es aktiv Arbeitssuchende die sich um Stellen umsehen.
Für gewöhnlich läuft der Prozess einer Stellenbesetzung in den meisten Unternehmen gleich ab.

Prozessstufe 1: Erstellen des Stelleninserates

Stelleninserate beschreiben die zu besetzende Stelle zurzeit nicht immer so wie es sich die Arbeitssuchenden vorstellen. Häufig werden Synonyme verwendet und die eigentliche Arbeit nicht genau beschrieben. Zumindest ist dies die Sicht der Arbeitnehmer. Aus Sicht des Unternehmens ist es vorteilhaft möglichst viele Personen anzusprechen und deshalb ist es nur von Vorteil, wenn die Ausschreibung nicht exakt beschrieben ist. Dadurch ist die Wahrscheinlichkeit mehrere Bewerbungen zu erhalten deutlich größer.

Prozessstufe 2: Verarbeiten der Bewerbungen

Nach dem Eingang der Bewerbung wird diese in einem veralteten Humancapitalsystem meist vom Personalbüro gelesen und verarbeitet. Bis zur Weitergabe bzw. bis zur Weiterleitung der Bewerbung an die eventuell interessieren Abteilungsleiter können bis zu zwei Wochen vergehen. Danach dauert es noch bis zu zwei Wochen bis von den Abteilungsleitern eine Rückmeldung erfolgt und anschließend die Bewerber das erste Mal benachrichtigt werden können. Dieser Prozess muss

eindeutig verbessert werden, wie in Kapitel 1.3.3 „Verbesserter Bewerbungsprozess Prozessstufe2“ beschrieben wird.

Prozessstufe 3: Interview – Phase

Nach dem internen Auswahlverfahren im Unternehmen werden die Bewerber meist per e – Mail oder telefonisch verständigt und zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen. An einem persönlichen Gespräch in dieser Phase führt in einem altmodischen System nichts vorbei. Unbeachtet weite, ob der Bewerber eine weite oder eine kurze Anreise auf sich nehmen muss, um diesen Termin wahrzunehmen. Im Regelfall erwarten den Bewerber bei dieser Art von Gespräch zwei mögliche Szenarien. Entweder empfängt den Bewerber ein Komitee von bis zu vier Personen, meist zwei Personen der Personalabteilung und zwei Mitarbeiter aus einem technischen Bereich oder die potenziellen Vorgesetzten und derren Vertreter. Dies wird zu einer anspannten Situation führen und nur selten das beste in einem Bewerber herrufen.
Bei der zweiten Alternative wird dem Bewerber ein relativ umfangreicher Fragebogen vorgelegt, welcher meist in einem vorgegebenen Zeitfenster ausgefüllt werden muss. Beide Arten wirken abschreckend oder anstrengend auf die Bewerber.
Zumeist scheitern die guten Vorsätze der Unternehmen an einer mangelhaften Umsetzung. Wie Beispielweise ein online Fragebogen bezüglich der Ausbildung und Berufserfahrung, welcher nicht abgeschickt werden kann oder während des Ausfüllens durch fehlerhafte Programmierung abgebrochen wird. Solche Ereignisse führen garantiert zu einem negativen Bild der Arbeitgeber Marke und nicht selten dazu, dass sich potenzielle Arbeitnehmer nicht für das werbende Unternehmen entscheiden.

1.3.2. Optimierungsvorschläge für den Bewerbungsprozess

Zurzeit werden die Bewerber vorwiegend über Stelleninserate auf der eigenen Homepage des Unternehmens, Zeitungsannoncen oder Anzeigetafel vor dem Firmengelände angesprochen bzw. wird versucht diese dadurch anzusprechen. Nicht nur, dass diese Arten der Arbeitnehmersuche veraltet, oftmals sehr unpräzise ist, zusätzlich ist diese auch noch ineffizient.

Um für die Zukunft vorbereitet zu sein müssen sich Unternehmen mit den aktuellen Anforderungen der Bewerber auseinandersetzten. Der viel zitierte War for Talents ist eben genau die Grundlage für die notwendige Änderung des Bewerbungsprozesses.

Der bisher gelebte Standard in Unternehmen steht immer noch auf alten Strukturen. Die Bewerbungsprozesse sind meist sehr umständlich, langwierig und aufwendig. Laut der Zeitung „Die Presse“ ist für über 90 % der Bewerber ein wie oben beschriebener Bewerbungsprozess ein negativer Faktor.[5] Ebenso ergeht es den Bewerben mit dem ersten personellen Kontakt mit einem Unternehmen. Meist geschieht dies in Form eines Gespräches mit der Personalabteilung. Es ist für Unternehmen wichtig, bereits hier einen möglichst positiven Eindruck auf den Bewerber zu machen. Den meisten Bewerbern geht es bei solchen Treffen darum, sich einen Eindruck über das Arbeitsklima zu verschaffen, das Tätigkeitsfeld und die genauen Aufgaben einer potenziellen Stelle zu erfragen. Aber vor allen zeigt sich in letzter Zeit, dass Bewerber erfahren wollen, welche Wertschätzung das Unternehmen den Mitarbeiter gegenüber an den Tag legt und wie sehr das Unternehmen mit dem aktuellen Trend, den Job Benefits, bereit ist, für zukünftige Arbeitnehmer weitestmöglich attraktiv zu werden bzw. zu bleiben.

Neben den bereits genannten Aspekten wollen Bewerber einen klar strukturierten und transparenten Bewerbungsprozess. Lange Wartezeiten und unverständliche, beziehungsweise unpräzise Stelleninserate sind oftmals der Grund für die Ablehnung eines Stellenangebotes durch den Bewerber.

Das bedeutet für Unternehmen, dass sie ihren Bewerbungsprozess möglichst schnell optimieren müssen.

Personalabteilungen müssen anfangen sich damit auseinanderzusetzten und sich fragen, wie sie den Bewerbern bereits im Bewerbungsprozess Wertschätzung gegenüber bringen können.

Die Prozesse müssen schlanker und strukturierter werden. Idealerweise hat der Bewerber immer vollen Zugriff auf den Status und den Verlauf seiner Bewerbung im Unternehmen.

---

[5] Teresa Wirth: Was Unternehmen bei der Bewerbung falsch machen. URL: https://diepresse.com/home/karriere/karrierenews/5334373/Was-Unternehmen-bei-der-Bewerbung-falsch-machen (04/2018)

Durch präzisere Stelleninserate und gezielte Anforderungen an den Bewerber stellen Unternehmen sicher, dass sich die zu gewinnenden Mitarbeiter nicht mit dem Aufwand des Bewerbungsprozesses beschäftigen müssen, um dann festzustellen, dass es sich bei der zu besetzenden Stelle um eine weitestgehend andere Aufgabenstellung handelt, als die Stellenbeschreibung dies vermuten ließ. Sollte es vermehrt zu Missverständnissen wie solchen kommen, kann die Arbeitgebermarke in kurzer Zeit massiven Schaden nehmen.

1.3.3. Optimierter Bewerbungsprozess

Prozessstufe 1: Erstellen des Stelleninserates

Stelleninserate müssen zukünftig so gestaltet werden, dass sich der Leser oder die Leserin des Inserates ein möglichst genaues Bild über die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen und die Anforderungen an den Stelleninhaber machen kann. Dabei hilft eine klare und gerade Ausdrucksweise, sowie eine wahrheitsgemäße Beschreibung der oben genannten Stellenparameter. Aber nicht nur das Stelleninserat muss in dieser Prozessstufe verbessert werden, sondern auch der Zugang zum Unternehmen. Nicht nur, dass es bei Bewerbern einen positiven und modernen Eindruck erweckt, wenn der Prozess des Bewerbens modernisiert ist, es hat auch Vorteile für das Unternehmen, da die Verarbeitung und Steuerung der Daten im Unternehmen dadurch vereinfacht werden kann. Um eben diesen Vorgang zu verbessern kann beispielsweise eine gut funktionierende Online - Bewerbungsplattform auf der eigenen Homepage eingerichtet und auf Smartphones optiert werden. Doch auch die Verbesserung des Firmenbildes kann zu einer Optimierung dieses Prozesses beitragen. Durch eine verbesserte Arbeitgebermarke kommt es zu einer erhöhten Anzahl an Initiativbewerbungen und somit zu kostenfreien Informationen über interessierte Arbeitnehmer.
Eine Option um das Bild und den Status der Arbeitgebermarke zu überprüfen, ist das Lesen von Kritiken auf einschlägigen Onlineplattformen, wie dies Kununu eine ist.

„Es ist naheliegend, dass sich Menschen möglichst umfassend informieren wollen, bevor sie sich entscheiden, zu einem Arbeitgeber zu wechseln. Schließlich verbringen wir ein Drittel unserer Lebenszeit im Job. Durch die Erfahrungsberichte auf kununu können sich Jobinteressierte einen guten Eindruck davon verschaffen, wie es wirklich ist, bei einem Unternehmen zu arbeiten. Denn die Berichte sind von Menschen geschrieben und thematisieren genau jene Punkte, die Bewerber wissen wollen. Wie ist der Umgang unter den Mitarbeitern? Kann man auch mal von zuhause aus Arbeiten? Und gibt es eigentlich einen Dresscode?“[6]

Durch solche Maßnahmen und durch die Einführung eines verbesserten Human Capital Software-Programmes, welches bei der Verarbeitung und Verwaltung der Daten hilft und unterstützt, kann nicht nur das Interesse der Bewerber gesteigert werden, sondern es können auch die Kosten für das gesamte Unternehmen gesenkt werden. Ein Programm zur Verarbeitung und Verwaltung von Bewerbungen und allgemeine Informationen über die Bewerber kann bereits durch eine einfache Darstellung der Eigenschaften, Ausbildungen, Vorstellungen und persönlichen Daten in einer Matrix eine Verbesserung herbeiführen.
Durch diese oder andere Arten der Datenverwaltung können Unternehmen gewährleistein, dass keine Bewerbung verloren geht. Sollte sich eventuell zum Zeitpunkt des Bewerbungseinganges keine passende Stelle finden, kann diese sich im Laufe der Zeit dennoch ergeben und der Bewerber aus der Datenbank ausgesucht werden. Doch all diese Maßnahmen unterstützen das Unternehmen nur intern und verbessern nicht zwangsweise das Ansehen nach außen hin. Daher ist es wichtig auch den Prozess der Kommunikation mit den Bewerbern zu verbessern bzw. zu optimieren. Unabhängig davon, ob ein Stellengesuch per Post, per Onlineformular oder per einfache E-Mail eingeht, muss die erste Rückmeldung nach einer Woche an der Arbeitssuchenden erfolgen. Oftmals wird eine solche Rückmeldung bereits durch ein Programm automatisch generiert und der Bewerber darüber in Kenntnis gesetzt, dass die Bewerbung eingegangen ist und nun die anschließende Bearbeitung erfolgt. Der schnellere Zugang zu den Bewerbern ist nicht nur ein Vorteil im Bezug auf die Entscheidungsfindung des Bewerbers. Der temporäre Vorteil soll auch dazu führen, dass sich ein Unternehmen die besten der zukünftigen

[6] Unbekannt: Wer sind wir. URL: https://www.kununu.com/at/kununu (05/2018)

Arbeitnehmer sichern kann. Ein einfaches Beispiel ist der Vergleich zwischen den Zeitlichen Abläufen. Wenn sich bereits nach sechs Wochen ein Bewerbungsgespräch ergeben hat und ein Angebot für den Bewerber vorliegt ist es wahrscheinlicher, dass die Entscheidung zugunsten des schnelleren Unternehmens fällt. Bei veralteten Abläufen kann es leicht bis zu sechs Wochen dauern bis die erste Rückmeldung überhaupt stattfindet. Genau dadurch diese Abläufe zu beschleunigen, kann man sich als Unternehmer einen Vorteil am Markt und im „War for Talents“ sichern. Schnellere Abläufe führen zu optimierten Prozessen in der Personalgewinnung.

Prozessstufe 2: Verarbeiten der Bewerbungen

Nachdem durch das neue Programm im Human Capital bereits eine automatische Antwort, die zunächst den Erhalt der Bewerbung bestätigt ausgesendet wurde, muss anschließend, je nach Format der eingegangenen Bewerbung, die Dateneingabe erfolgen. Bei einer schriftlich eingegangen Bewerbung müssen die darin enthaltenen Daten manuell eingegeben werden und aus den eingereichten Dokumenten extrahiert, also herausgelesen werden. Ein Onlineformular, welches ausgedruckt und mitgeschickt wurde führt dazu, dass die Daten zwar immer noch manuell eigegeben werden, jedoch nicht mehr mühevoll herausgelesen werden müssen. Onlineformulare erleichtern somit deutlich die Verwaltung. Völlig integrierte und online absendbare Bewerbungsdokumente haben zur Folge, dass die Dateneingabe nicht mehr manuell erfolgen muss und eventuell auch bereits die Zuordnung der Bewerber an die richten Stellen durchgeführt werden kann. Nach der Dateneigabe kann der Bewerber bereits darüber informiert werden, dass sich seine Bewerbung in Bearbeitung befindet und in Kürze an die potenziellen technischen Vorgesetzten weitergeleitet werden wird. Durch ein geeignetes Programm kann der Auswahlvorgang für welche Stelle der oder die Bewerber oder Bewerberin geeignet ist deutlich beschleunigt werden. Eine Möglichkeit der Zeitersparnis kann bereits eine einfache Darstellung in einer Tabelle sein.

Anforderung	Soll Bereich	Ist Bereich
Ausbildung	X	X+1 (Anforderung überstiegen)
Erfahrung	Y	Y-1(Anforderungen nicht erfüllt)
Fachrichtung	Z	Z (Anforderungen decken sich mit der Leistung)
Usw.		

Tabelle 1Vereinfachung des Auswahlverfahrens

Der Bereich der Anforderungen kann natürlich individuell angepasst werden und, auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt, zu einem schnellen Vergleich zwischen den Anforderungen an die zukünftigen Stelleninhaber und den Eigenschaften der potenziellen Stellenbesetzter führen.

Zeit ist ein wichtiger Faktor im Kampf um die jungen Talente am Arbeitsmarkt. Gerade deshalb ist es wichtig, effiziente Abläufe und Prozesse aufzubauen.

Da eben diese Prozesse des Überlegens und des Abwiegens viel Zeit kosten, sollten genau diese besser strukturiert werden. Da es relativ unwahrscheinlich ist, dass sich in einem größeren Unternehmen Bewerber nur für eine Stelle eignen ist ein Scoring, also Wertung der Eignung, hilfreich. Anhand dieser soll entschieden werden, für welche Stelle der Bewerber am besten geeignet ist. Aber selbst, wenn dies der Fall sein sollte, ist der zeitliche Ablauf unbedingt zu beachten.

Folglich ist es wichtig, dass die Entscheidungsträger eine gut aufbereitete Grundlage bekommen auf derer Basis Entscheidungen getroffen werden können. Innerhalb von 48 Stunden sollte die Rückmeldung erfolgen und an die Personalabteilung übermittelt werden. Dies kann von der Personalabteilung abgewickelt werden aber auch direkt über eine entsprechende Software verarbeitet werden. Nach der Interessensbekanntgabe muss die Personalabteilung noch eine Prioritätenordnung durchführen. Das bedeutet, wenn der Bedarf für die Nachbesetzung einer Stelle höhere Priorität hat als bei einer anderen, bekommt diese Abteilung den Vorzug. So etwas kann vorkommen, wenn der Personalabteilung beispielweise überraschend eine fortgeschrittene Schwangerschaft oder ein längerer Krankenstand gemeldet wird. Denn besonders dann ist es wichtig die Stellen möglichst

schnell nachzubesetzen um den ordnungsgemäßen Ablauf der Prozesse innerhalb des Unternehmens aufrecht zu erhalten.

Prozessstufe 3: Interview – Phase

In der letzten Prozessstufe, der Interview – Phase, wird der Bewerber über das Interesse des Unternehmens an seiner Person in Kenntnis gesetzt. Dieser Vorgang wird nach wie vor meist mit einer Kombination aus Telefonat und e – Mail umgesetzt. Je nach Wohnort der einzustellenden Person kann das Bewerbungsgespräch auch per Videotelefonie oder Video - Streaming durchgeführt werden. Da die fachliche Kompetenz nur in der Praxis wirklich überprüft werden kann, sollte der Sinn des Bewerbungsgespräches darin liegen die Persönlichkeit des Bewerbers zu bestimmen. Das persönliche Gespräch dient auch dazu die Motivation der Bewerbung zu hinterfragen. Es verrät auch wie viel Informationen über das Unternehmen in Erfahrung gebracht wurden. Fraglich ist in der heutigen Zeit auch immer, wie gut die potenziellen Kandidaten in das aktuelle Team passen. Sollten die ersten Gespräche positiv verlaufen sein, so gibt es immer noch die Möglichkeit weiterer Gespräche und Probearbeiten. Probearbeiten sind in einem gewissen Umfang für beide Seiten von Vorteil. Einerseits kann sich der Bewerber ein genaueres Urteil davon machen was Ihn oder sie in dieser Arbeit erwartet. Man erfährt wie das zukünftige Team ist und ob dies die Arbeit ist, welche man sich vorgestellt hat. Andererseits kann sich das Unternehmen ein Bild der Leistungsfähigkeit des Bewerbers machen. Wie oben bereits aufgeführt ist, haben also beide Seiten Ihre Vorteile, denn die Anlernphase eines neuen Mitarbeiters ist immer mit relativ hohen Kosten verbunden, da zu Beginn die Produktivität und die Arbeitsleistung noch nicht ihren normalen Stand erreicht haben. Sollte sich in dieser Zeit herausstellen, dass das Aufgabenfeld nicht so ist wie es sich der Bewerber vorgestellt hat und dieser daraufhin das Unternehmen wieder verlässt, so wurde ein hoher Aufwand in eventuellen Schulungen, in jedem Fall aber in die Einlernphase vermieden, welcher damit sinnlos investiert worden wäre.

2. Arbeitgeber der Wahl der Generation Y

In diesem Kapitel werden die Basisbegriffe beschrieben und definiert. Es wird ein Überblick der wichtigsten Themen gegeben und die verschiedenen Generationen werden charakterisiert. Aber auch die wesentlichen Grundbegriffe wie „War for Talents“ und „Employer of Choice“ werden in diesem Kapitel thematisiert.

2.1. Grundlagen

Die Motivation für diese Diplomarbeit ist in einer gewissen Betrachtungsweise der Fachkräftemangel als Folge des demographischen Wandels. Erst durch diesen Mangel wurden Unternehmen darauf angewiesen, bereits im Bewerbungsprozess möglichst attraktiv für den Bewerber zu sein. Der Fachkräftemangel in der Wirtschaft bezieht sich vor allem auf die MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Ingenieure) Arbeitskräfte, diese werden ebenfalls in Folge beschrieben. Was die Anzahl von Akademikern im Allgemeinen betrifft, so kann ohne genauere Unterscheidung nicht wirklich von einem Fachkräftemangel gesprochen werden, wie es die folgende Tabelle zeigen werden.
Eine weitere Herausforderung vor dem Unternehmen in diesem Zusammenhang stehen ist die Mitarbeiterbindung. Ganz allgemein kann festgehalten werden das die Generation Y als sehr wechselfreudig gilt.

Parment Anders hatte dieses Phänomen bereits 2009 wie folgt festgehalten:

„Im Studium lernen angehende Absolventen, dass sie in den ersten zehn Jahren nach Abschluss mehrere Arbeitgeber mit verschieden Jobs durchlaufen sollten. Andernfalls könnten sie vom Arbeitsmarkt als unflexibel oder unbeweglich betrachtet werden, wodurch sich die Karrieremöglichkeiten eher verschlechtern. Gleiches gilt für die Young Professionales, die gerne den Job wechseln. Diejenigen 80er, die schon im Arbeitsleben stehen, vertreten alle folgenden Standpunkt: Zur Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber bin ich nicht verpflichtet. Ich versuche aber einen guten Job zu leisten. Schließlich geht es darum, Erfahrungen zu sammeln und einen guten Lebenslauf abzusichern.““[7]

---

[7] Parment Anders, Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler, 2009, S. 27.

ARBEITSLOSE PERSONEN UND SCHULUNGSTEILNEHMERINNEN	April 2018		
	Bestand | Bewegung | Dauer	Veränderung zum Vorjahr	
		absolut	relativ
Arbeitslose Personen u. SchulungsteilnehmerInnen gesamt	384.486	-29.197	-7,1%
Frauen	179.913	-9.362	-4,9%
Männer	204.573	-19.835	-8,8%
Steiermark	41.873	-5.322	-11,3%
Oberösterreich	42.367	-5.094	-10,7%
Tirol	25.712	-2.911	-10,2%
Niederösterreich	60.044	-5.765	-8,8%
Kärnten	25.048	-2.338	-8,5%
Burgenland	9.787	-887	-8,3%
Wien	148.101	-6.215	-4,0%
Vorarlberg	12.910	-474	-3,5%
Salzburg	18.644	-191	-1,0%
InländerInnen	256.005	-27.031	-9,6%
AusländerInnen	128.481	-2.166	-1,7%
Jugendliche (unter 25 Jahre)	63.777	-4.078	-6,0%
Haupterwerbsalter (25 bis 49 Jahre)	217.657	-19.155	-8,1%
Ältere (50 Jahre und älter)	103.052	-5.964	-5,5%
Personen mit max. Pflichtschulausbildung	179.273	-13.663	-7,1%
Personen mit Lehrausbildung	110.741	-12.485	-10,1%
Personen mit mittlerer Ausbildung	20.513	-1.477	-6,7%
Personen mit höherer Ausbildung	43.792	-1.381	-3,1%
Personen mit akademischer Ausbildung	28.548	+24	+0,1%
Personen mit Behinderung	14.151	-491	-3,4%
Personen mit sonstigen gesundheitl. Einschränkungen	70.744	-637	-0,9%
Personen ohne gesundheitliche Einschränkungen	299.591	-28.069	-8,6%
Herstellung von Waren	28.425	-4.440	-13,5%
Bau	21.743	-4.316	-16,6%
Handel	53.228	-5.187	-8,9%
Verkehr und Lagerei	18.394	-1.028	-5,3%
Beherbergung und Gastronomie	55.753	-3.544	-6,0%
Gesundheits- und Sozialwesen***	10.471	-1.122	-9,7%
Arbeitskräfteüberlassung	37.458	-2.534	-6,3%

***ohne sonstiges Sozialwesen, ÖNACE 8899

Abbildung 4 Arbeitslosenzahlen in Österreich 4/2018[8]

Wie in dieser Abbildung dargestellt wird, der Prozentsatz an Arbeitslosen mit akademischem Abschluss in Österreich sogar leicht gestiegen ist. Diese Statistik bezieht alle Arbeitslosen mit akkadischem Abschluss mit ein. Also auch Arbeitskräfte, die nicht in die Kategorie der MINT - Fachkräfte fallen und somit meist für die Wirtschaft nicht besonders relevant sind.

[8] Unbekannt:AMS. URL: http://www.ams.at/_docs/001_uebersicht_aktuell.pdf (05/2018)

„Für die Innovationsstärke Deutschlands in einer zunehmend digitalisierten Wirtschaftswelt spielen MINT-Arbeitskräfte – also Arbeitnehmer in den Fachrichtungen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik – eine zentrale Rolle. Von den mehr als 1,34 Millionen Menschen, die 2015 in Forschungsabteilungen arbeiteten, hatten 83 Prozent eine MINT-Qualifikation. Unter anderem setzt die Metall- und Elektro-Industrie, die 2016 mit Investitionen von 97,5 Milliarden Euro für mehr als 60 Prozent der Ausgaben für Forschung und Entwicklung in Deutschland verantwortlich war, seit jeher auf gut ausgebildete MINT-Kräfte. Vor diesem Hintergrund sind die Zahlen aus dem MINT-Frühjahresreport des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) beunruhigend (Grafik):“[9]

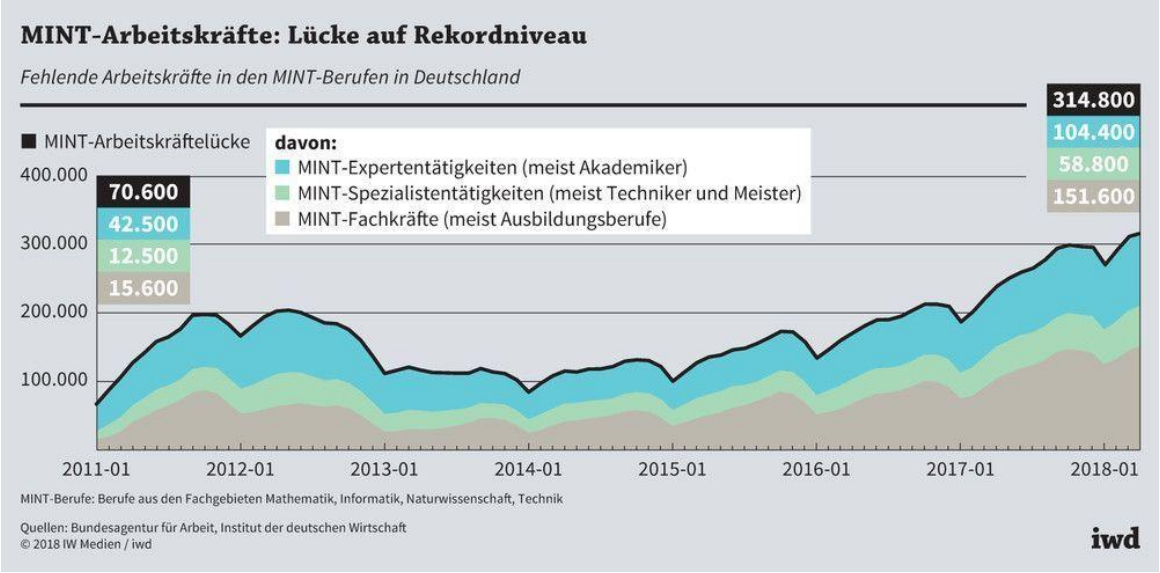


Abbildung 5: MINT Arbeitsplätze in Deutschland[10]

Wie die Graphik deutlich zeigt, gibt es zurzeit in Deutschland 314.800 freie Arbeitsplätzte die von Fachkräften aus dem Bereich der MINT Kategorien besetzt werden müssten. Dabei sind 104.400 Stellen für Akademiker vorgesehen und der Rest der freien Stellen verteilt sich wie oben aufgeführt. Was fast noch mehr von Interesse ist, ist der Anstieg der Zahlen von 2011 bis 2018. Dabei ist zu erkennen, dass es zwar zwischen 2013 und 2015 einen leichten Einbruch in der Nachfrage gab, doch das Angebot nie unter den Startwert von 70.600 offenen Stellen gefallen ist. Aber dennoch wird der Bedarf an Arbeitskräften aus diesem Bereich weiter ansteigen.

---

[9] Unbekannt: MINT-Lücke auf Rekordhoch. URL: https://www.iwd.de/artikel/mint-luecke-auf-rekordhoch-388861/ (05/2018)
[10] Unbekannt: MINT-Lücke auf Rekordhoch. URL: https://www.iwd.de/artikel/mint-luecke-auf-rekordhoch-388861/ (05/2018)

2.1.1. Demographische Wandel

Der demographische Wandel bedeutet vor allem eines, nämlich Veränderung. Der Wandel der Demographie („*demos* „Volk“ und griech. *graphein* „schreiben““[11]) ist also laut Definition die Veränderung des Volkes und deren Dokumentation. Wir befinden uns nicht nur bereits jetzt mitten in einer Veränderung des Volkes, sondern stehen zudem vor den Auswirkungen der zukünftigen Änderungen. Dabei geht es nicht nur um die Veränderung der Bevölkerungszahlen, sondern auch um die Zusammensetzung der zukünftigen Einwohner eines Landes. Die folgenden Darstellungen zeigen wie sich die Veränderungen statistisch auswirken könnten.

Die unten stehende Darstellung zeigt, wie sind die Bevölkerung Deutschlands in den Jahren bis 2060 voraussichtlich verändern wird. Nicht nur, dass sich die Bevölkerung erheblich reduzieren wird, sie zeigt auch, dass die Alterskurve deutlich nach hinten verschoben wird. Durch diese Verschiebung wird sich der Kampf und das Buhlen um die besten Arbeiter am freien Markt noch stärker manifestieren.

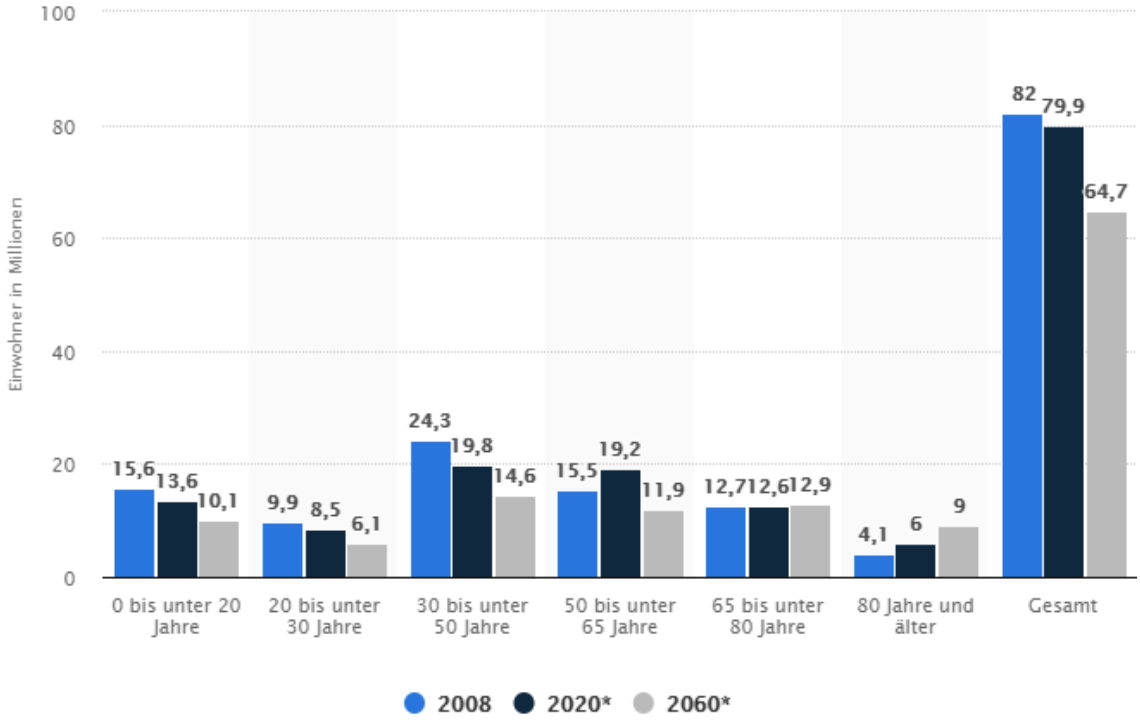


Abbildung 6 Veränderung der Bevölkerung Deutschlands [11]

---

[11] Unbekannt: Demogrphie. URL: https://www.wissen.de/wortherkunft/demographie (04/2018)

[12] Unbekannt: Bevölkerung in Deutschland nach Altersgruppen in den Jahren 2008, 2020 und 2060(in Millionen).URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71539/umfrage/bevoelkerung-in-deutschland-nach-altersgruppen/ (04/2018)

2.1.2. War for Talents

„Der Begriff „War for Talents“ stammt von Steven Hankins, der bereits 1997 im Rahmen einer McKinsey-Studie den Wandel in der Personalwirtschaft untersuchte. Die Schwierigkeit einen Job zu finden, nimmt bei hervorragend ausgebildeten Absolventen mit guten Studienabschlüssen oder Lehrabschlüssen ab, während sich der Druck für die Personaler erhöht, geeignete Mitarbeiter für Vakanzen zu finden. Hochqualifizierte Mitarbeiter sind zum knappen Produktionsfaktor geworden. Dadurch ergeben sich für Absolventen bessere Chancen bei der Jobsuche und es verschafft ihnen eine günstigere Verhandlungsposition.“[13] Das bedeutet, dass sich Unternehmen in Zukunft noch mehr um die Young Professionales bemühen müssen. Der „War für Talents“ oder anders gesagt der Fachkräftemangel, entsteht nicht nur durch den auf der vorgehenden Seite beschriebenen demographischen Wandel, sondern wird auch durch den steigenden Konkurrenzkampf zwischen den Unternehmen gefördert. Dieser Wettkampf steigt nicht nur durch die sinkende Anzahl an gut ausgebildetem Personal, sondern auch durch die steigende Anzahl an Mittbewerbern im Kampf um das beste Personal. Dieses Phänomen tritt nicht nur in Österreich und Deutschland auf, sondern in nahezu allen Industriestaaten. Das bedeutet, der Wettkampf ist längst international geworden.

Es ist heutzutage keine Seltenheit mehr, wenn sich Firmen um Arbeitskräfte auch im Ausland umsehen.

Vor zehn Jahren war es für Bewerber um eine begehrte Stelle ein rares Ereignis, dass man sich gegen ein Angebot aussprach. Aktuell müssen Unternehmen mit einiger Absage von Seiten der Bewerber rechnen, wenn es um die Besetzung einer neunen Stelle geht. Grund dafür ist nicht nur die größer gewordene Auswahl an Arbeitsplätzen. Auch die Kriterien, nach denen die Bewerber auswählen, haben sich geändert. Genau dort liegt oft die Schwachstelle der Unternehmen im Kampf um die besten Angestellten am Markt.

Um potenzielle Leistungsträger für die Zukunft zu werben, muss man deren Sprache sprechen und diese nicht zwingen, die eigenen, fallweise veralteten Sichtweisen, zu verstehen.

---

[13] Unbekannt: War for Talents – Firmen kämpfen um junge Nachwuchs-Talente.
URL: https://www.laendlelehre.at/war-for-talents-firmen-kaempfen-um-junge-nachwuchs-talente/ (04/2018)

2.1.3. Corporate Identity

Die Corporate Identity CI ist die Summe aller Charaktereigenschaften und die Spiegelung der Persönlichkeit eines Unternehmens, die es von anderen Unternehmen differenziert. CI beeinflusst das Erscheinungsbild des Unternehmens und basiert auf vier Säulen:

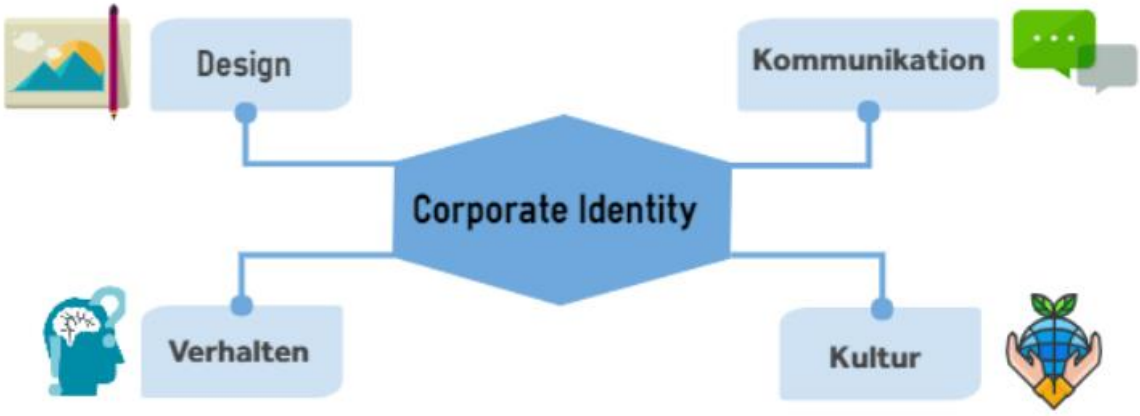
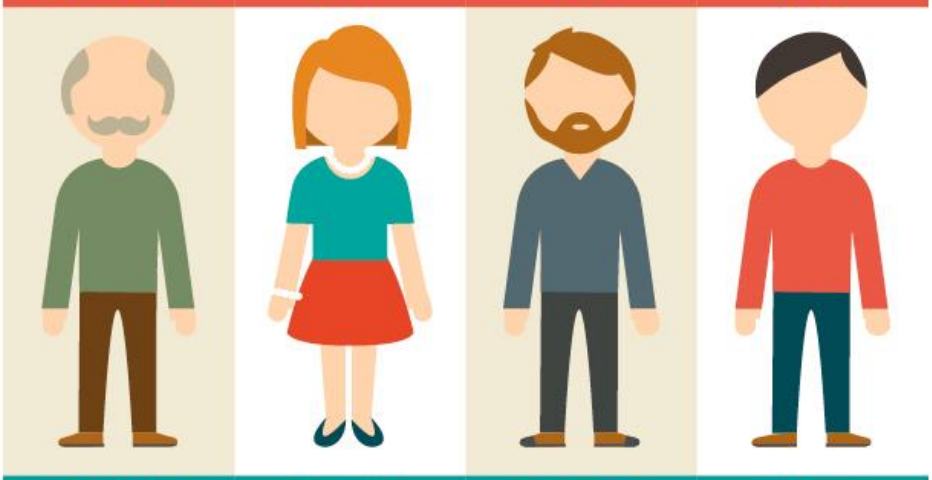


Abbildung 7: Corporate Identity CI

- Corporate Design: CD ist die visuelle Identität bzw. das einheitliche Erscheinungsbild mit Wiedererkennungswert. Zu den Gestaltungsvorschriften gehören Logo, Firmenschrift, Firmenfarbe sowie das Design von Werbematerial, Geschäftspapieren, Produkten und Verpackung.
- Corporate Communication: die interne und externe einheitliche CC sowie die Definition der Corporate Language finden vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit (schriftlich und wörtlich) ihre Anwendungen.
- Corporate Behaviour: CB findet auf interner Ebene (Mitarbeiterführung) und externer Ebene (Unternehmensumwelt: Kunden, Öffentlichkeit, Lieferanten, Partner) statt. Auch die Reaktion auf Umweltfragen, Krisensituationen oder Finanzmarktentwicklungen gehören zum Verhaltenskodex.
- Corporate Culture: Die Unternehmenskultur ist ein Zusammenspiel aus Corporate Behaviour CB und Corporate Philosophy CP. Die moralischen und ethischen Faktoren des Unternehmens werden vom Geschäftsführer bzw. Gründer definiert.

2.1.4. Generationen hier nur kurze Beschreibung

Generationenverteilung in Österreich (Stand 2013)



	BABYBOOMER	GEN X	GEN Y	GEN Z
	1946 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1994	nach 1995
Anzahl und Anteil an der Österreichischen Bevölkerung	2.106.514 25 %	1.854.593 22 %	1.661.193 20 %	1.590.220 19 %
Prägende Erfahrungen	Kalter Krieg Wirtschaftswunder Mondlandung Flower Power Woodstock	Mauerfall Thatcherismus erster PC Mobiltelefon	Terror Anschläge Playstation Social Media Invasion im Irak Reality TV	Wirtschaftskrise Erderwärmung Globalisierung Mobile Devices Cloud Computing
Musikeinflüsse	Rolling Stones Beatles	Depeche Mode Nirvana	N'SYNC Lady Gaga	Bruno Mars Justin Biber
Filme	Mrs. Robinson	Zurück in die Zukunft	Eiskalte Engel	Tribute von Panem
Serien	Dallas	Friends	How I Met Your Mother	Big Bang Theory
Haltung zur Technologie	Erste IT-Erfahrungen	Digital Immigrants	Digital Natives	Technoholics
Kommunikation	Telefon & Fax	E-Mail & SMS	Social Media	Mobile
Typisches Produkt	Fernseher	PC	Smartphone	Wearables
Arbeitsmotivation	Jobsicherheit Job vor Familie	Work-Life-Balance Familie vor Job	Freiheit & Flexibilität Job & Freizeit	Sicherheit & Stabilität Job / Freizeit
Charakterisierung	Optimistisch	Skeptisch	Optimistisch	Realistisch

Abbildung 8: Übersicht der Generationen[14]

[14] Unbekannt: Generation X. URL: http://rutmorawetz.com/generation-x/ (04/2018)

2.1.4.1. Babyboomer

„Baby Boomers sind ungefähr zwischen 1945 und 1965 geboren und damit heute zwischen 46 und 66 Jahre alt.“[15] Geprägt wurde diese Generation durch den steigenden Wohlstand im Vergleich zu den Vorjahren, denn es waren nun wieder ausreichend Nahrungsmittel vorhanden. Der Rückgang der Babyboomer Generation/Phase begann im Jahr 1965 durch die Einführung der Anti-Baby-Pille. Dieser Einbruch der Geburtenrate wird heute als Pillenknick bezeichnet. Alternativ werden die Babyboomer oft auch als Wohlstandsgeneration bezeichnet. Diese Nomenklatur kommt durch die damalige Vollbeschäftigung in Westdeutschland und einem allgemeinen Rückgang der Arbeitslosenquote zustande. Genau dadurch konnte der Lebensstandard, beziehungsweise der Wohlstand steigen. Hinzu kam, dass bereits zu dieser Zeit ein relativ großer Anteil an Frauen eine Karriere neben der Familie anstrebte und Bildung in allen Bevölkerungsschichten verfügbar wurde. Die Bedeutung der Babyboomer für die Wirtschaft kann grob in drei Punkte unterteilt werden:

1. „In Kürze gehen die Baby Boomer in Rente und werden Unternehmen, Produkte und Kapitalmärkte aus dem Gleichgewicht bringen. Zum Beispiel verlassen 21 von 30 amtierenden Dax-Vorständen in Kürze ihren Posten. Zudem werden Führungspositionen in nicht aktiennotierten Unternehmen frei werden, womit die Baby Boomer klaffende Lücken hinterlassen werden. Die Nachfolge ist ungewiss, wie Experten voraussagen.

2. Für Marketingstrategen eröffnen die Baby Boomer ganz neue Chancen. Sie gehen davon aus, dass die Senioren von morgen völlig neue Produkte und Dienstleistungen einfordern.

3. Nicht zuletzt könnten die Baby Boomer in der Rentenphase ihr angespartes Kapital verzehren, statt es – wie bislang – zu vermehren. Die Konsequenz wären massive, erdrutschartige Umschichtungen innerhalb der Kapitalmärkte.“[16]

---

[15] Arnold Herman.: Personal gewinnen mit Social Media. Die besten Strategien und Instrumente für Ihr Bewerbermarketing im Web 2.0. Haufe, 2012, S. 17
[16] Unbekannt: Babyboomer. URL: http://www.onpulson.de/lexikon/baby-boomer/ (04/2018)

2.1.4.2. Generation X

Wie oben dargestellt stellt die Generation X, geboren zwischen 1965 und 1979, den Übergang zur nachfolgenden Generation Y dar.

Namensgebend für diese Generation war der Roman „Generation X: Geschichten einer beschleunigten Kultur“ (Titel aus dem Englischen übersetzt), geschrieben von Douglas Couplands. Ironischerweise geht es um eine sich selbst nicht kategorisierende und bis zu diesem Zeitpunkt unbenannte Generation.

Das Konsumverhalten der Generation X ist einer der charakteristischen Merkmale. Neben dem guten Ausbildungsniveau zeichnet diese Eigenschaft die Generation aus. Gestärkt durch dieses Konsumverhalten und den sinkenden Wahlbeteiligungen zeichnet sich das Bild der oberflächlichen und an nahezu jeglichem Thema uninteressierten Generation ab. Es waren die ersten Arbeitnehmer, die auf die sogenannte „Work – Life – Balance“ achteten. Man ist durchaus bereit, eine überdurchschnittliche Leistung zu erbringen, jedoch muss das Verhältnis zwischen Freizeit und Arbeit stimmen. Die meisten Thesen zu dieser Generation zeigen auf, dass sich die Angehörigen dieser Altersgruppe nicht alleine durch Lohn motivieren lassen, sondern viel mehr mit flexiblen Arbeitszeiten oder anderen, den Alltagsablauf vereinfachenden Modellen, angetrieben fühlen.

Es ist auch diese Generation, die in Österreich und Deutschland für den Anstieg der Scheidungsraten verantwortlich ist.

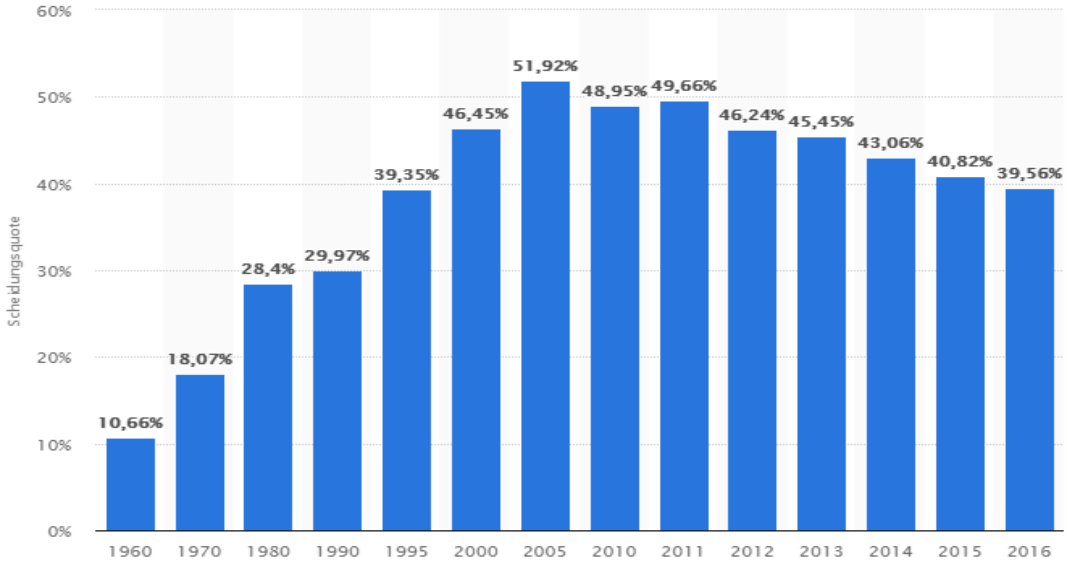


Abbildung 9: Scheidungsrate in Deutschland 1960-2016 [15]

[17] Statistika: Scheidungsrate in Deutschland von 1960-2016. URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76211/umfrage/scheidungsquote-von-1960-bis-2008/ (04/2018)

2.1.4.3. Generation Y

Auch in der Generation Y macht sich die heterogene Zeiteinteilung der Generationen bemerkbar. So sprechen einige vom Jahr 1980 und andere vom Jahr 1981 als Startpunkt dieser Generation, ebenso strittig ist der Übergang der nachfolgen Generation Z. Dieser findet je nach Quelle zwischen 2000 oder 2001 statt.

Der Name dieser Generation leitet sich von der englischen Frage „Warum?“ also „Why?“ ab. Wie also bereits der Name dieser Generation erkennen lässt, stellt sie einiges, oder besser gesagt alles, was ihnen fragwürdig oder nicht zu 100% nachvollziehbar erscheint, in Frage. Durch eben diesen Charakterzug des Hinterfragens gilt diese Generation als schlecht erzogen und antiautoritär.

Jedoch sollte man nicht den Fehler machen kritische Fragen gegenüber Vorgesetzten oder Strukturen, welche als „alt bewährt“ gelten, als Untätigkeit oder Unlust an der Arbeit abzutun. Ganz im Gegenteil, die Generation Y ist hoch motiviert, aber eben sehr kritisch gegenüber ihrer Meinung nach ineffizienten Prozessen.
Zusätzlich dazu gibt es eine weitere Erscheinung, welche Vorgesetzte oder gar die Geschäftsführung selber, nicht nachvollziehen können. Das Verschmelzen der Grenzen zwischen Arbeit und Privat findet immer mehr Anklang.

Das kann sich dadurch ausdrücken, dass sich die Mitarbeiter in der Arbeitszeit mit privaten Sachen am Smartphone beschäftigen, aber dafür auch kein Problem damit haben, sich beispielsweise zuhause in der Freizeit auf eine Präsentation vorzubereiten oder andere Arbeiten in der Freizeit zu machen. Das Stichwort Selbstverwirklichung bezeichnet hier nicht unbedingt einen Bereich im persönlichen bzw. privaten Bereich, sondern viel eher das Leben im Gesamten. Da jeder Arbeitnehmer mit einer Vollzeitarbeitsstelle reichlich Zeit in der Arbeit verbringt, sucht die Generation Y Selbstverwirklichung auch, oder gerade besonders, an ihrem Arbeitsplatz. Auch das ist einer der Gründe, warum die Y´loner die Grenzen der Arbeit mit der Freizeit vermischen, um die Selbstverwirklichung erreichbar zu gestalten.

2.1.4.4. Generation Z

Die Generation Z ist die letzte zurzeit kategorisierte Arbeitnehmergeneration und gilt, so wie alle vor dieser Generation, als anstrengend und herausfordernd. Als Mitglieder dieser Generation gelten jene, die jungen Menschen nach dem Jahr 2002 geboren wurden. Die prägende Phase dieser Generation, also die Kindheit und die Pubertät, verbrachten diese zukünftigen Arbeitnehmer bereit im vollständig technologisierten Zeitalter. Sie sind bestens vertraut mit der modernen Technologie und betten diese in nahezu jede Lage ihres Lebens ein.
Veränderungen im Vergleich zur Vorgängergeneration gibt es vor allen im Bereich der Freizeitgestaltung. Arbeitnehmer dieser Generation wollen wieder eine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben haben. Selbstverwirklichung ist für die Angehörigen dieser Generation nur im Privaten zu erreichen.

2.2. Employer of Choice

„Eine wichtige Erkenntnis sei vorweggenommen: Auch die Arbeitgebermarke ist wörtlich als Marke zu verstehen – und eine Marke ist ein Versprechen. Sie bietet Sicherheit und Orientierung in der Informationsflut und bei der Entscheidungsfindung. Eine Marke führt folglich zu einer Art Vertrauensvorschuss, den der potenzielle Bewerber (Kunde) dem Unternehmen (Verkäufer) schenkt. Eine Divergenz zwischen den Aussagen der Arbeitgebermarke und dem täglichen Erleben hinsichtlich der Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung beschädigt die Markenattraktivität, was über den Austausch in sozialen Netzwerken schneller den je eine breite Wirkung entfalten kann. Was beide Generationen eint, ist unter anderem die Erwartung, dass die nach außen kommunizierten Werbebotschaften des Employer Brandings auch innen gelebt werden. Das bereits zeigt, dass, ´Employer Branding` keine kurzfristige `Einmal - Aktion` ist, sondern eine mittel- bis langfristige Aufgabe, die in eine Organisation systematisch integriert sein und an der fortlaufenden gearbeitet werden muss.“[18]

[18] Angelika Dinges, KPMG AG, Seite VII Arbeitgeber – attraktrivität im demographischen Wandel, Jan Hauke Holste Springer Gabler 2012

Mitarbeiterattraktivität, Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterbindung sind die vier Säulen auf denen die Human Capital Abteilung ihr Handeln aufbauen sollte.

Bei der Mitarbeiterattraktivität geht es darum, dass das Unternehmen die Arbeitsabläufe und Prozesse für die dort angestellten und arbeitenden Mitarbeiter so konzipiert beziehungsweise anpasst, dass die Arbeit motivierend und für beide Seiten zufriedenstellend ausgeführt werden kann.

Durch solche gezielten und an den Betrieb angepassten Handlungen steigt auch automatisch die Arbeitgebermarke, also das Ansehen des Unternehmens intern bei den eigenen Mitarbeitern. Dies sorgt dafür, dass die positiven Erfahrungen, die gemacht wurden, nach außen getragen werden und dadurch die Arbeitgebermarke im positiven Sinne verbessert wird. Das hat zur Folge, dass sich also mehr Personen für das Arbeiten im Unternehmen begeistern können und die Anzahl der Bewerber steigen wird.

Die Mitarbeitergewinnung wird somit ebenfalls unterstützt und gefördert. Man könnte also fast von einem Skaleneffekt reden, da sich die Förderung eines Parameters auch positiv auf andere Eigenschaften auswirkt. Ebenfalls angehoben werden kann dadurch die Mitarbeiterbindung im gesamten Unternehmen. Wenn das Unternehmen nicht nur mit dem aktuellen Stand an Benefits punktet, sondern immer weiter versucht, sich ständig zu verbessern, führt dies zu erhöhter Motivation bei den Mitarbeitern. Aber Motivation ist entsteht nicht nur von innen, also intrinsisch.

Es ist wichtig, dass die Motivation vor allem von oben, also von den Führungspersonen vorgelebt wird. Dabei kann es sich um Schichtführer handeln, die bei Anmerkungen oder Vorschlägen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht weghören oder diese als lächerlich abtun, sondern sich ernsthaft mit den Problemen der Mitarbeiter beschäftigen und Interesse an Verbesserungen und Optimierungen zeigen.

Dieses positive Verhalten gegenüber dem wichtigsten Gut im Unternehmen, nämlich den Mitarbeitern, muss sich durch alle Ebenen ziehen, vor allem durch die Führungsebene. Einigkeit bei den strategischen Entscheidungen, die Zukunft des Unternehmens betreffend, ist wichtig. Aber auch die Kommunikation mit allen Mitarbeitern, wie sie dazu beitragen können, ist entscheidend, um die Motivation und Begeisterung zu fördern und aufrecht zu erhalten.

Antoine de Saint-Exupéry sagte dazu:

„Wer ein Schiff bauen will, soll die Menschen nicht in den Wald schicken, um Bäume zu schlagen, sondern sie ans Ufer des Meeres führen, dann werden sie aus Fernweh selber fleissig zu bauen beginnen.“[19]

Ein weiterer nicht zu unterschätzender wichtiger Faktor, ist die Mitarbeiterentwicklung. Dies betrifft nicht nur die private Entwicklung des Mitarbeiters, die sehr wohl eine Auswirkung auf das Unternehmen haben kann, sondern auch die Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen. Junge Mitarbeiter der Generation Y, die besonders dafür bekannt ist, sich optimal weiterbilden zu wollen, verlangt in einem gewissen Umfang an Schulungen oder externen Weiterbildungen. Um als Unternehmen dafür Sorge zu tragen, dass man solche Antriebe nutzen kann, lohnt es sich dieses Verhalten zu steuern und zu fördern. Dafür gibt es verschiedene Modelle und Möglichkeiten. Zum einen praktiziert man die direkte finanzielle Unterstützung der weiterführenden Ausbildungen solange diese auch dem Unternehmen von Nutzten sein können. Manche Unternehmen fördern Auslandsaufenthalte, welche neben der Arbeit auch eine gewisse Form von Weiterbildung, wie beispielsweise Sprachkurse beinhalten. Auch diese Form der Motivation führt dazu, dass sich Mitarbeiter mehr an das Unternehmen gebunden fühlen.
Wie oben bereits angesprochen, geht es aber oftmals auch um die persönliche und private Veränderung und Weiterentwicklung. Flexible Modelle für Elternzeit und Unterstützung durch den Arbeitgeber sind einige der begehrtesten Work-Life-Blend Benefits, die es zurzeit gibt. Ein Bespiel dafür wäre eine zusätzliche Verlängerung der Elternzeit über den gesetzlich vorgeschrieben Rahmen hinaus. Bei Berufen, welche auch in einem Home - Office ausgeführt werden können, bietet sich die Reduktion von 38,5 auf 20 Wochenstunden für einen bestimmten Zeitraum an.

---

[19] Alex Müller, WEKA Praxisreport. URL: http://www.care-quality.ch/aktuelles/archiv.html?mod20_1_startmonth=2&mod20_1_monthback=-1&mod20_1_category=0&mod20_1_page=133&mod20_1_page=131 (5/2018)

Durch das Umsetzten der Optimierungsaktionen kommt es dazu, dass sich die Unternehmen auf Dauer verbessern und das in vielerlei Hinsichten. Das Online-Portal Kununu listet dazu die Top Unternehmen Deutschlands auf.

2.3. Die besten Arbeitgeber Deutschlands

„Es ist wieder soweit, ihr habt abgestimmt! Zum sechsten Mal kürt Focus in Kooperation mit kununu Deutschlands beste Arbeitgeber. Die Gründe für eine hervorragende Platzierung sind vielfältig: von großer Flexibilität über ein Mitspracherecht auf Augenhöhe bis hin zu detailreichen Gesundheitsvorsorge-Programmen. Gesamtsieger über alle Branchen hinweg ist adidas. Wer es sonst noch aufs Treppchen geschafft hat?“[20]

Die Top fünf Unternehmen nach dieser Erhebung sind:

Platzierung	Unternehmen	Branche
1	Adidas	Bekleidung, Schuhe, Sportausstattung (Herstellung und Handel)
2	Google Germany	Internet (Infrastruktur, Portale, E-Commerce)
3	Bayer	Chemie und Pharma
4	BMW	Automobil und Zulieferer
5	Daimler	Automobil und Zulieferer

Tabelle 2 Top fünf Arbeitgeber Deutschlands[21]

Die Unternehmen, die es in dieser Bewertung auf die ersten fünf Plätze geschafft haben, zählen nicht nur in Sachen Mitarbeiterzufriedenheit zu den Besten, sondern sind auch wirtschaftlich sehr erfolgreich und zählen zu den größten und bekanntesten Unternehmen Deutschlands. Lange vorbei sind also die Zeiten, in denen

[20] Unbekannt: Focus Award: Deutschlands beste Arbeitgeber 2018. URL: https://news.kununu.com/beste-arbeitgeber-deutschland/ (05/2018)
[21] Unbekannt: Focus Award: Deutschlands beste Arbeitgeber 2018. URL: https://news.kununu.com/beste-arbeitgeber-deutschland/ (05/2018)

Arbeitgeber, welche sich um Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit bemühten, als „Alternative“ galten. Denn was offensichtlich auch die Arbeitgeber mit hohem Ansehen (also einer hervorragenden Arbeitgebermarke) bereits als Fakt erkannt haben ist:
Nur wer sich unabhängig von guten oder schlechten Zahlen weiter auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter konzentriert, hat die Gelegenheit erfolgreich zu werden beziehungsweise dies zu bleiben.
Was gilt es also zu beachten, wenn es um die Frage der Mitarbeiterzufriedenheit geht? Worauf kommt es den Mitarbeitern im Unternehmen an? Und welche Leistungen der Arbeitgeber führen wirklich zu einer Steigerung der Zufriedenheit und somit der Mitarbeiterbindung?
Die Frage, die sich stellt ist, wie sich diese Unternehmen ihre Platzierung erarbeiten konnten und wie sie dazu beitragen diese Stellung in Zukunft zu halten.
Welche Maßnahmen werden gesetzt um den Arbeitsplatz angenehm zu gestalten oder diesen zu erreichen. Wie gestalten diese Unternehmen ihren Leitfaden in Sachen Personalpolitik, um zu den besten Unternehmen im Bezug auf Mitarbeiterzufrieden zu gehören.
Welche Benefits (Sozialleistungen), beziehungsweise welche Vorteile gegenüber der Konkurrenz können diese Unternehmen aufweisen. Klassische Bonussysteme sind nach wie vor beliebt, aber werden immer mehr durch andere Arten der Zusatzleistungen ersetzt.
Wie werden die Mitarbeiter geschult, gefördert oder weitergebildet. Wie kann das Aufrechterhalten der Motivation und der Begeisterung erreicht werden.

Den ersten Platz der aktuellen Bewertung der besten Arbeitgeber konnte sich das Unternehmen Adidas sichern. Das Unternehmen setzte sich gegen die namhafte Konkurrenz durch. Dies konnte sicher auch dadurch erreicht werden, dass sich Adidas einen Leitsatz im Umgang mit ihren Mitarbeitern als Grundgedanken festgelegt hat.

„Wir wissen, dass unsere Mitarbeiter der Grundstein unseres Erfolgs sind. Um in der Sportartikelindustrie weltweit führend zu sein, sind wir auf das Potenzial, das Engagement, die

Fähigkeiten und die Leistung unserer Mitarbeiter sowie auf die erstklassigen Führungskompetenzen unserer Manager angewiesen."[22]

Das Unternehmen Adidas baut auf die Tatsache auf, dass die Mitarbeiter der wertvollste Rohstoff eines jeden Unternehmens sind. Es geht darum, den Mitarbeitern den Alltag im Arbeitsleben zu erleichtern und so zu gestalten, dass sich das Privatleben optimal damit verbinden lässt, ohne die Grenzen zu überschreiten. So soll nach wie vor die Möglichkeit des Rückzuges in die Familie und das Abschalten von der Arbeitswelt bestehen bleiben. Denn Mitarbeiter, die den Kopf frei von Sorgen privater Natur haben und sich nicht mehr vorwiegend um den Stress oder die Problemen des Privatlebens kümmern müssen, gelten nachweislich als deutlich glücklicher und effizienter. Glückliche Mitarbeiter, die mit ihrem Umfeld zufrieden sind und die es schaffen, die Balance zwischen dem privaten und den beruflichen Bereichen zu halten, bleiben bewiesenermaßen länger im Unternehmen. Mitarbeiterbindung spielt nach wie vor die größte Rolle im der Wirtschaft. Damit könnte man festhalten, dass Adidas sich bereits über die Auswirkungen des Demographischen Wandels und den damit verbundenen Folgen beschäftigt.

„Unser Ziel ist es, sowohl für unsere derzeitigen als auch für künftige Mitarbeiter der Wunscharbeitgeber zu sein – denn nur so können wir unseren Geschäftserfolg sicherstellen. Unser Status als Wunscharbeitgeber erhält weiterhin weltweit Anerkennung und ermöglicht es uns, die besten Talente der Branche für uns zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, um so den Erfolg und das Wachstum des Konzerns zu fördern."[23]

Bereits in den ersten Absätzen auf der Homepage von Adidas im Bereich der Mitarbeiter steht ganz klar der Drang danach, als Wunscharbeitgeber – Employer of Choice – wahrgenommen zu werden im Vordergrund. Dafür werden weder Kosten noch Mühen gescheut. Es gibt ein vielfältiges Angebot und ein breites Spektrum

---

[22] Unbekannt: Mitarbeiter. URL: https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/#/ (05/2018)
[23] Unbekannt: Mitarbeiter. URL: https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/#/ (05/2018)

an Leistungen, welche die Mitarbeiter je nach Standort in Anspruch nehmen können. Nicht jede Belegschaft beziehungsweise nicht jede Landesbevölkerung hat die selben Bedürfnisse. So haben Mitarbeiter in Asien oder Amerika andere Ansprüche als jene aus Europa, und auch länderspezifisch kann es Unterschiede geben.

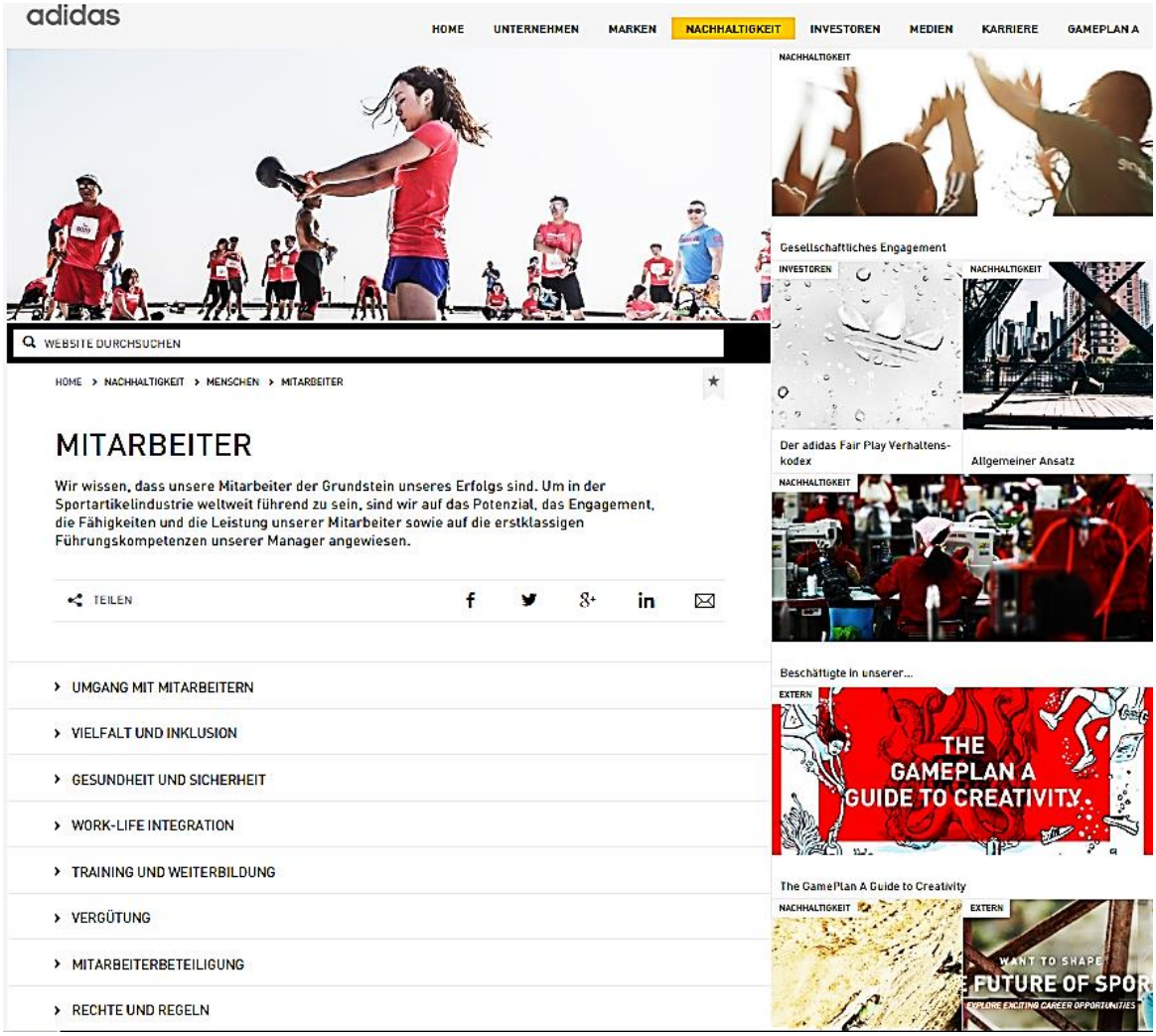


Abbildung 10 Screenshot der Adidas Homepage[24]

Wie auf der oben gezeigten Abbildung (Adidas Homepage) zu sehen ist, gibt sich das Unternehmen nicht nur mit den klassischen Leistungen, wie beispielsweise der Vergütung zufrieden, sondern bietet darüber hinaus ein breites Spektrum an Angeboten.

---

[24] Unbekannt: Mitarbeiter. URL: https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/#/ (05/2018)

Eine der Leistungen sei noch besonders hervorgehoben, da diese möglicherweise den größten Anteil zur Mitarbeiterbindung beiträgt. Dabei handelt es sich um spezielle Leistungen, welche von der WLI – Abteilung (Work – Life – Integration) bei Adidas entwickelt wurde.

„Für unsere junge Belegschaft beginnt die Familienplanung oft während ihrer Zeit bei adidas. Das WLI-Team hat verschiedene Konzepte entwickelt, die Eltern vom ersten Tag an unterstützen, ihr Berufs- und Privatleben gut miteinander zu vereinbaren.“[25]

In diese Kategorie fallen hier gleich fünf mehr oder weniger besondere Leistungen im sozialen Bereich, die dabei helfen sollen den Prozess der Integration von Familie und Beruf so einfach und angenehm wie möglich zu gestallten. Gerade in punkto Familienplanung hat sich die Abteilung der Work- Life – Integration viele Gedanken gemacht. Zu den Leistungen in Deutschland zählt, neben einer Kindertagesstätte mit über 100 Plätzen, das Elternzeit und Wiedereinstiegsmanagement. Im Rahmen dieses Elternzeit und Wiedereinstiegsmanagement findet eine frühzeitige Beratung statt, so dass das Personal einen geregelten und möglichst flexiblen Plan für diese Zeit vorbereitet und sich dadurch ideal auf die kommenden Herausforderungen konzentrieren und sich darauf freuen kann.

Aber auch an die Zeit nach der Kindertagesstätte wurde bei den Work – Life – Integration Maßnahmen gedacht. Die Schulzeit zeichnet sich für Kinder besonders durch die Sommerferien aus. Das bedeutet ca. neun Wochen ohne Unterricht und ohne frühes Aufstehen. Für die berufstätigen Eltern bedeutet dies oft mehr als nur Stress, Fragen der Betreuung während der Arbeitszeit sind oft nicht einfach zu klären. Wenn die Mitarbeiter in dieser Zeit nicht auf ein Familienmitglied zugreifen können, so werden die Lösungen zumeist recht kostenintensiv. Genau hier setzt eine der wohl bemerkenswertesten Leistungen des Unternehmens Adidas an. Die Lösung von Adidas für diese Phase sind Feriencamps.

Diese Leistung wird zwar nicht an allen Standorten geboten, aber laut den Angaben von Adidas zumindest an drei verschiedenen. Zum einen am Standort der Konzernzentrale in Herzogenaurach, zum Anderen an den beiden Standorten der Headquaters in den USA, dem Adidas Headquarter in Portland und am Reebok

---

[25] Unbekannt: Familie und Arbeit. URL: https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/#/arbeitssicherheit-und-gesundheit-an-den-standorten/familie-und-arbeit/ (06/2018)

Headquarter in Canton. Diese Leistungen finden am Standort selber statt und sind somit optimal für berufstätige Eltern, da diese nicht jeden Morgen extra einen Umweg fahren müssen bevor sie mit der Arbeit beginnen können.
Darüber hinaus hat das Unternehmen erkannt, dass die gesetzlichen Vorschriften und Richtlinien nicht überall auf der Welt genügend Rücksicht auf die Elternzeit nehmen und sich speziell für solche Länder eigene interne Richtlinien geschaffen, um das Personal bei der Verbindung von Beruf und Familie zu unterstützen. [26]

„In den USA hat adidas ein besonderes Angebot für Eltern: Das Unternehmen ergänzt die reguläre Elternzeit (bis zu zehn Wochen bei 70% Gehalt) um zwei Wochen bezahlte Elternzeit für frischgebackene Mütter und Väter von Neugeborenen bzw. Adoptivkindern. Des Weiteren haben die Mitarbeiter dort die Möglichkeit, in den ersten zwölf Monaten nach der Geburt bzw. Aufnahme des Kindes eine spezielle unbezahlte Elternauszeit (‚Parental Bonding Leave') von bis zu sechs Monaten zu nehmen. Junge Mütter und Väter können somit länger zu Hause bleiben und Zeit mit ihrem Familienzuwachs verbringen. In Deutschland haben junge Eltern Anspruch auf bis zu drei Jahre Elternzeit nach der Geburt ihres Kindes, wovon ein Jahr vom Staat subventioniert wird. Die adidas AG hält die Stellen der sich in Elternzeit befindenden Mitarbeiter für sie offen und besetzt sie nur vorübergehend nach."[27]

Aber auch in anderen Ländern bietet das Unternehmen besondere Zusatzleistungen, so können sich Eltern in Lateinamerika über zusätzliches Elterngeld für die Kinderbetreuung freuen und Mitarbeiter in Amsterdam über einen fest zugesicherten Kindertagesstättenplatz. [28]

„Eltern-Kind-Büro: Wir wissen, dass das Leben voller unvorhersehbarer Ereignisse ist. Mit unserem Eltern-Kind-Büro, das ganzjährig geöffnet ist, haben

---

[26] Unbekannt: Familie und Arbeit. URL: https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/#/arbeitssicherheit-und-gesundheit-an-den-standorten/familie-und-arbeit/(06/2018)
[27] Unbekannt: Familie und Arbeit. URL: https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/#/arbeitssicherheit-und-gesundheit-an-den-standorten/familie-und-arbeit/ (06/2018)
[28] Unbekannt: Familie und Arbeit. URL: https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/#/arbeitssicherheit-und-gesundheit-an-den-standorten/familie-und-arbeit/(06/2018)

unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, Engpässe zu überbrücken, wenn sich beispielsweise der Babysitter krankmeldet und das Kind von niemand anderem betreut werden kann. Hier können Eltern einen voll ausgestatteten Arbeitsplatz nutzen, während ihre Kinder im Kinderraum spielen können.

Stillräume: In Herzogenaurach, Portland, Canton, Hongkong und in einigen unserer asiatischen Liaison Offices verfügen wir über spezielle Stillräume. In diese mit Stuhl und Kühlschrank ausgestatteten Räume können sich Mütter zum Stillen und/oder Milchabpumpen zurückziehen. So können berufstätige Mütter ihre Kinder auch während der Arbeitszeit stillen.“[29]

Aber auch andere Arbeitgeber bieten Benefits, wie das drittplatzierte Unternehmen Bayer AG.
Ähnlich wie beim Spitzenreiter Adidas, gibt es hier einen Leitsatz, der den Umgang mit Personal betrifft und die Werte das Unternehmen vermitteln möchte.
Auch bei Bayer ist man sich der Bedeutung der Mitarbeiter bewusst und kommuniziert dies auch nach außen. Einer der wichtigsten Punkte ist genau diese Kommunikation nach außen hin, welcher später noch ausführlicher beschrieben wird.

„Der wirtschaftliche Erfolg von Bayer beruht ganz wesentlich auf dem Wissen, Können, Engagement und der Zufriedenheit unserer Mitarbeiter. Als moderner, internationaler Arbeitgeber bieten wir unseren Beschäftigten attraktive Rahmenbedingungen und vielfältige individuelle Entwicklungsmöglichkeiten.“[30]
Das eben angeführte Zitat stammt von der Unternehmensseite der Bayer AG und stellt dort den einleitenden Absatz der Personalpolitik dar. Es zeigt deutlich, in welche Richtung sich die Abteilung Human Resources bewegen will, beziehungsweise bereits bewegt.
Das positive Bild und die Präsentation der Unternehmenskultur bezüglich des Vertrauens und der Wichtigkeit von qualifizierten Arbeitskräften, sollte noch mehr High Potentials der Generation Y ansprechen und dazu bewegen, sich für das Unternehmen zu interessieren.

---

[29] Unbekannt: Familie und Arbeit. URL: https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/#/arbeitssicherheit-und-gesundheit-an-den-standorten/familie-und-arbeit/ (06/2018)
[30] Unbekannt: Arbeiten bei Bayer – Exzellente Perspektiven. URL: https://www.bayer.de/de/arbeiten-bei-bayer.aspx (06/2018)

Laut Angaben des Unternehmens Bayer besteht ein wesentlicher Anteil dieses Systems aus Aus- und Weiterbildung und dem fairen Umgang mit den Mitarbeitern. In Punkten der Vergütung ist dem Unternehmen Geschlechtergleichstellung genauso wichtig wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.[31]
Zu den Benefits die geboten werden, zählen laut Kununu unter anderen:

Leistung	Inanspruchnahme	Prozentuelle Inanspruchnahme %
Flexible Arbeitszeiten	549/797	68,88
Homeoffice	431/797	54,08
Kantine	625/797	78,42
Essenszulagen	327/797	41,03
Kinderbetreuung	348/797	43,66
Betriebliche Altersvorsorge	585/797	73,40
Gesundheitsmaßnahmen	514/797	64,49
Betriebsarzt	583/797	73,15
Parkplatz	549/797	68,88
gute Verkehrsanbindung	432/797	54,20
Mitarbeiterrabatte	354/797	44,42
Firmenwagen	265/797	33,25
Firmenhandy	414/797	51,94
Mitarbeiterbeteiligungen	432/797	54,20
Mitarbeiterevents	430/797	53,95
Internetzugang	502/797	62,99
Duldung von Haustieren	9/797	1,13

Tabelle 3 Benefits der Bayer AG laut Kununu[32]

[31] Unbekannt: Arbeiten bei Bayer – Exzellente Perspektiven. URL: https://www.bayer.de/de/arbeiten-bei-bayer.aspx (06/2018)

[32] Unbekannt: Bayer Konzern. URL: https://www.kununu.com/de/bayer (06/2018)

Die oben dargestellte Tabelle zeigt die Leistungen die geboten werden und welche davon von wie vielen Mitarbeitern in Anspruch genommen werden.

Des Weiteren finden sich auf dem Vergleichsportal Kununu fast 800 Bewertungen von ehemaligen und aktiven Mitarbeitern der Bayer AG.

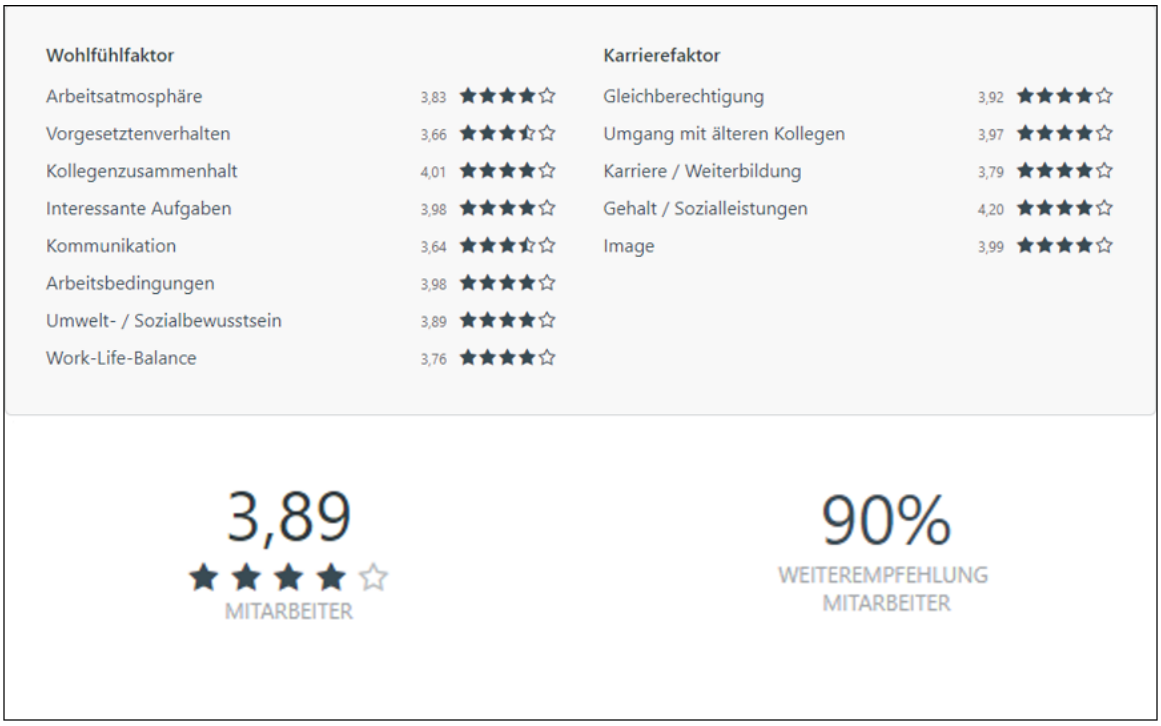


Abbildung 11 Screescot der Kununu Bayer Seite[33]

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Unternehmen Bayer AG viele Benefits zu bieten hat und ein Maß an Kommunikation und Präsenz dieser Benefits existiert. Dennoch ist es das Image des Unternehmens und die nach außen hin präsente Mitarbeiterzufriedenheit, mit denen es die Bayer AG auf Platz 3 der Employer of Choice Deutschlands schaffte.

Auf Platz fünf der besten Arbeitgeber in Deutschland befindet sich das Unternehmen Daimler AG, eines der bekanntesten Unternehmen weltweit im Automobilbereich. Neben dem hohen Prestige, das ein solcher Arbeitgeber von sich aus für die Mitarbeiter bereithält, gibt es auch weitere Benefits, welche dazu beigetragen haben, dass sich das Unternehmen einen Platz in den Top fünf der Deutschen

[33] Unbekannt: Bayer Konzern als Arbeitgeber. URL: https://www.kununu.com/de/bayer/kommentare (06/2018)

Unternehmen sichern konnte. Gerade im Automobil – Sektor sind Forschung und Entwicklung von großer Bedeutung. Rasche Entwicklung findet im Bereich der Technik, sondern auch im Bereich des Designs und des Firmenimages statt.
Diese Geschichte hat bereits mit der Gründung des Unternehmens im Jahre 1886 begonnen, denn Mercedes – Benz ist nicht nur heutePionier im Automobilen – Sektor, sondern darf sich auch als der Erfinder des Automobils bezeichnen.
„Als Pionier des Automobilbaus ist es für Daimler Motivation und Verpflichtung, die Zukunft der Mobilität sicher und nachhaltig zu gestalten. Das Unternehmen setzt dabei auf innovative und grüne Technologien sowie auf sichere und hochwertige Fahrzeuge, die faszinieren und begeistern. Daimler investiert konsequent in die Entwicklung effizienter Antriebe – von Hightech-Verbrennungsmotoren über Hybridfahrzeuge bis zu reinen Elektroantrieben mit Batterie oder Brennstoffzelle – um langfristig das lokal emissionsfreie Fahren zu ermöglichen. Darüber hinaus treibt das Unternehmen die intelligente Vernetzung seiner Fahrzeuge, das autonome Fahren und neue Mobilitätskonzepte mit Nachdruck voran. Denn Daimler betrachtet es als Anspruch und Verpflichtung, seiner Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt gerecht zu werden.“[34]
Auch bei der Daimler AG stehen die Mitarbeiter im Vordergrund, genauso wie bei allen Unternehmen in den Top fünf der besten Deutschen Unternehmen. Die Arbeitswelt, die das Unternehmen Daimler für seine Mitarbeiter schaffen möchte, ist eine, in der sich die Mitarbeiter darüber bewusst sind, dass sie daran beteiligt sind, die Zukunft zu erschaffen. Der erste Absatz, den Daimler selber über die Mitarbeiter schreibt, lautet wie folgt:
„Bei Daimler steht eines ganz klar im Fokus: der Mensch. Bei uns arbeiten rund 289.000 Menschen aus fünf Generationen und über 150 Nationen. Damit diese sich bei uns wohlfühlen, kümmern wir uns. Mit einem bunten Strauß an Angeboten: Von flexiblen Arbeitszeitmodellen und internationalen Einsätzen über individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, ein vielfältiges Gesundheits- und Sportangebot bis hin zu einem attraktiven Gehalt mit Sonderleistungen.“[35]

---

[34] Unbekannt: Daimler im Überblick URL: https://www.daimler.com/konzern/ueberblick.html (06/2018)
[35] Unbekannt: Das sind wir. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/ (06/2018)

Neben den Niederlassungen in Deutschland gibt es über die gesamte Welt verteilt Standorte, an denen sich Mitarbeiter weiterentwickeln können und auch die Gelegenheit ergreifen können mehr von der Welt zu sehen. Daimler ist sich der Reiselust und dem Drang nach persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung ihrer jungen und motivierten Belegschaft bewusst. Aber auch für Arbeitssuchende oder noch nicht entschlossene Jung - Professionals kann dies ein Anreiz sein sich für das Unternehmen zu interessieren und sich im Idealfall auch dafür zu entscheiden. Weil sich Daimler über diese Wünschte der Generation Y und eventuell auch der Generation X und Z bewusst ist wirbt das Unternehmen aktiv mit seiner Globalität.

„Sie möchten in einem internationalen Umfeld arbeiten? Dann ist Daimler die richtige Adresse. Kaum ein deutsches Unternehmen ist vergleichbar international aufgestellt. Nutzen Sie diesen Vorteil – und entdecken Sie die Welt mit uns. Ob kurz oder lang, in Europa oder auf einem anderen Kontinent – Sie entscheiden. Wer bei Daimler arbeitet, profitiert von den Vorteilen eines internationalen Unternehmens. Denn ein Auslandseinsatz bereichert – fachlich wie persönlich.“ [36]

Aber auch die fachliche Weiterentwicklung wird vom Unternehmen gefördert. Denn auch das kann einer der entscheidenden oder auschlaggebenden Punkte sein, warum sich ein angehöriger der Generation Y für Daimler entscheidet. Es geht auch darum, dass aktuelle Mitarbeiter Weiterbildungen in deren Berufsleben integrieren möchten um dadurch die nächste Stufe auf der beruflichen Leiter zu erklimmen.

Bei der vielen kleinen oder mittelständischen Unternehmen hat eine Weiterbildung der Mitarbeiter oft deren den Abgang dieser zur folge weil die Weiterbildung entweder nicht ernstgenommen wird oder diese gar nicht gewünscht wird. Ein offenes Gespräch hätte jedoch gewiss einen Gewinn für beide Seiten, also für Arbeitnehmer und Arbeitgeber zur Folge. Denn die Abklärung der Fachrichtung oder des Bedarfes des Unternehmens bereits viel Spannung aus der Situation nehmen. Bei Daimler ist man sich über diese Tatsache im klaren und nutzt diese auch, um einen weiteren positiven Aspekt für die Arbeitgebermarke zu gewinnen.

---

[36] Unbekannt: Global Arbeiten – Den Horizont erweitern. Und sich Zuhause fühlen. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/globales-arbeiten.html (06/2018)

„Unser Wissen heute bestimmt unseren Erfolg morgen. Darum unterstützt die Corporate Academy die individuelle fachliche Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Mit Selbstlern-Angeboten, Trainings, Workshops und Experten-Foren und dem Studienförderprogramm Daimler Academic Programs: Bereits nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit können unsere Mitarbeiter vom Unternehmen gefördert studieren, berufsbegleitend oder in Vollzeit, unabhängig vom Alter und ihrer beruflichen Entwicklung. Wir unterstützen das Studium finanziell und mit einem Begleitprogramm.“[37]

In Sachen Vergütung setzt Daimler ganz auf Traditionalismus. Je mehr Verantwortung eine Führungskraft tragen muss, umso höher fallen die Prämien aus. Aber auch Leistungsorientierte Vergütung kommt zur Anwendung, und in Kombination mit den Tariflöhnen kommen dabei die Mitarbeiter nicht zu kurz. Ein Vorteil, den Daimler als Unternehmen ganz besonders ausleben kann, ist die Identifizierung der Mitarbeiter mit der Marke durch das Anbieten von besonders günstigen Konditionen für Fahrzeuge der Marke Mercedes und Smart. Natürlich können dies auch andere Unternehmen der Top fünf bieten, nur ist die Verbindung im Sektor des Automobiles wahrscheinlich am stärksten. Denn es ist das Transportmittel, mit dem viele morgens zur Arbeit gelangen. Und dabei muss es nicht gezwungener Maßen das eignen KFZ sein, denn auch Busse gehören zum Spektrum des Konzernes. Durch diese Option steigert sich die Identifizierung der Mitarbeiter mit den Produkten. Selbst wenn diese keinen aktiven Teil bei der Herstellung des Fahrzeuges beigetragen haben, so gibt es doch die Gewissheit, einen Teil zum gesamten Konzern und damit zu den Produkten mitgestaltet zu haben, wodurch sich im Regelfall auch die Motivation erhöht, Bestleistungen abzurufen.

„Als Erfinder des Automobils machen wir unseren Beschäftigten den Zugang zu unserer vielfältigen Produktpalette so attraktiv wie keinem anderen. Mit den maßgeschneiderten Angeboten und den exklusiven Konditionen des Daimler Firmenangehörigengeschäfts können Sie sich Ihren Wunsch nach einem Mercedes-Benz oder smart erfüllen – besonders günstig und einfach bequem. Ob Zwei- oder Achtsitzer, ob Sport- oder Geländewagen, ob Familienfahrzeug oder Zweitwagen, es liegt ganz an Ihnen. Sie haben die Wahl zwischen der Miete eines

[37] Unbekannt: Fachlich Up- To – Date bleiben. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/arbeitswelt/berufliche-weiterentwicklung/fachliche-weiterbildung.html (06/2018)

Neufahrzeugs für ein Jahr oder dem Kauf von Neu- und jungen Gebrauchtfahrzeugen. Probefahrten und Inzahlungnahmen erleichtern Ihnen den Einstieg in ein Fahrzeug Ihres Unternehmens. Von diesen exklusiven Angeboten des Daimler Firmenangehörigengeschäfts profitiert im Übrigen Ihre ganze Familie.“[38]

Durch die Erweiterung dieses Angebotes von den Mitarbeitern auch auf die Angehörigen, erweitert sich auch der Effekt und der Bindung es trägt auch zur Erhöhung des Ansehens der Arbeitgebermarke bei.

Aber nicht nur in diesem Bereich gibt es bei Daimler Sonderleistungen, um die Mitarbeiterbindung zu steigern. „Ein Kernstück dieser Leistungen ist die betriebliche Altersversorgung, die heutzutage immer wichtiger wird. Es ist eine bewährte Tradition bei Daimler, mit einer unternehmensfinanzierten Versorgung und attraktiven Angeboten zur eigenen Vorsorge einen wesentlichen Beitrag zur Absicherung der Zukunft der Mitarbeitenden zu leisten.“[39]

Das bedeutet, je nach Vereinbarung bringt eine Anstellung bei Daimler nicht nur einen Arbeitsplatz mit viel Ansehen mit sich, sondern auch eine besser gesicherte Altersvorsorge. Im Allgemeinen findet bei Daimler die Unterstützung der Gesundheitsvorsorge im Sinne der Steigerung des körperlichen Wohlbefindens hohen Anklang. Denn laut Daimler hat, wer gesund ist, mehr von Leben und mehr von Job, Das bedeutet, dass beide Seiten der Arbeitsbeziehung davon profitieren können. Auf der einen Seite können die Mitarbeiter ihre Gesundheit steigern und auf der anderen Seite ist es für das Unternehmen eine Investition in die Mitarbeiter und deren Zufriedenheit im Unternehmen.[40]

Daimler ist sich als Konzern durchaus bewusst, dass Mitarbeiter Selbstverwirklichung in der Arbeit erreichen können, aber eben nur in beruflicher Hinsicht. Die

---

[38] Unbekannt: Vergütung und Zusatzleistungen - Leistung, die sich lohnt. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/verguetung-und-zusatzleistungen/ (06/2018)

[39] Unbekannt: Vergütung und Zusatzleistungen - Leistung, die sich lohnt. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/verguetung-und-zusatzleistungen/ (06/2018)

[40] Unbekannt: Gesundheitsmanagement. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/gesundheit/ (06/2018)

persönlichen, und somit für die meisten Menschen wertvolleren Ziele, sind nur in der privaten Zeit verwirklichbar. Die Verwirklichung dieser Art von Zielen führt meist zu einem gesteigerten Wohlbefinden und daher im auch zu mehr Motivation. Dieses Verhalten wirkt sich positiv auf die Arbeit aus und ist somit auch für jedes Unternehmen von Interesse. Außerdem ist es für die Generation Y eines der wichtigsten Kriterien, dass sich Arbeit und Privatleben miteinander vereinbaren lassen. Gerade durch diese Erkenntnis ist die Unterstützung der Mitarbeiter in der Phase der Familiengründung einer der Parameter, bei denen gerade die Young Professionals Leistungen über die gesetzlich vorgeschrieben Mindestleistungen hinaus erwarten. Bei Daimler bedeutet dies konkret, dass Mitarbeiterinnen in der Schwangerschaft mit allen Daten zum Mutterschutz und der Elternzeit versorgt werden und diese auch in verständlicher Art und Weise vermittelt bekommen. Nach der Geburt werden nicht nur Eltern- und Familienzeit geboten, sondern auch flexibel Arbeitszeitgestaltung, und an vielen Standorten (bezogen auf Deutschland) auch die Kinderbetreuung. Diese Maßnahmen sollen dazu führen, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstützt fühlen, leichter zurück in den Beruf wechseln können, sich im Unternehmen wohl fühlen. Ein weiterer Faktor durch den die Mitarbeiterbindung gesteigert wird und wodurch das Unternehmen Daimler sich selbst weiter zu den Top Arbeitgebern in Deutschland zählen kann. Die Leistungen im Überblick:[41]

- „Eltern können ihre Elternzeit flexibel gestalten
- Nach der gesetzlich vorgeschriebenen Elternzeit kann zusätzlich Familienzeit in Anspruch genommen werden
- der Wiedereinstieg wird gezielt vorbereitet – durch Projekteinsätze, Vertretungen und Weiterbildungsmaßnahmen
- Es gibt eine Kinderbetreuung an 14 Standorten in Deutschland mit unseren „sternchen“-Krippen und dem Sterntaler sowie eine Vermittlung in verschiedenen Kindertagesstätten

[41] Unbekannt: Beruf und Familie – Für die perfekte Life – Balance. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/vereinbarkeit-von-beruf-und-familie/ (06/2018)

- mit unserer Betriebsvereinbarung „Häusliche Krankenpflege“ unterstützen wir Beruf und Pflege, nicht nur für Ältere sondern auch für kranke oder behinderte Kinder“[42]

Frei nach dem Motto „Man lebt nicht um zu arbeitet, sondern arbeitet um zu leben“ ist es für die Arbeitgeber wichtiger denn je, die Arbeitszeiten, die Aufgabenbearbeitung und den Arbeitsort so flexibel und angenehmen wie möglich für die Arbeitnehmer zu schaffen und zu gestalten. Bei Daimler findet dieser Anspruch an einen Employer of Choice unter der Überschrift „Flexibel Arbeiten - Mehr Freiheiten. Mehr vom Leben.“[43] statt.

Dieser Wandel in der Arbeitswelt hat sukzessive stattgefunden und gehört heute bei großen wie kleinen Unternehmen zumindest im Unterbewusstsein zum gedanklichen Gut der Mitarbeiter und sollte somit auch berücksichtigt werden. Unternehmen wie Daimler entwickelten sich mit dem Trend „Weg von starren Arbeitszeiten und unflexiblen Arbeitszeitsystemen“ hin zu Systemen, die sich den Erwartungen annähern.[44]

Natürlich gibt es in nahezu jedem Unternehmen Bereiche, in den flexiblen Arbeitszeitmodellen nicht anwendbar sind. Darunter fallen Produktionsmittarbeiter in Schichtbetrieben, permanent erreichbare Dienstleister, öffentliche Dienste wie Polizei, Rettung oder Feuerwehr und viele weitere.

In den Bereichen, in denen sich dies aber ohne Einbußen der wirtschaftlichen Leistung umsetzten lässt, wie in Forschung und Entwicklung, Büroarbeiten oder ähnlichen, sorgen Work – Life – Benefits (wie flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice) für eine Steigerung der Effektivität. Daimler selbst schreibt zu diesem relevanten Thema folgendes:

---

[42] Unbekannt: Beruf und Familie – Für die perfekte Life – Balance. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/vereinbarkeit-von-beruf-und-familie/ (06/2018)

[43] Unbekannt: Flexibel Arbeiten – Mehr Freiheiten. Mehr vom Leben. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/flexibles-arbeiten/ (06/2018)

[44] Unbekannt: Flexibel Arbeiten – Mehr Freiheiten. Mehr vom Leben. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/flexibles-arbeiten/ (06/2018)

„Wir möchten, dass sich der Job flexibel an Ihre Lebenssituation anpasst. Nicht umgekehrt. Denn eine gute Life-Balance ist die beste Motivation.

Dazu bietet Daimler verschiedene Arbeitszeitmodelle an, die so vielfältig sind wie die Mannschaft selbst: Job Sharing, Teilzeit, ein Sabbatical und vieles mehr. Alles Angebote, die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne nutzen. Und jeder darf mobil arbeiten, sofern sein Aufgabengebiet dies ermöglicht. Denn am Ende zählt das vereinbarte Ergebnis – nicht die Präsenz im Büro. Das schafft mehr Freiheiten und auch mehr Vertrauen. Bei Daimler und bei Ihnen.“[45]

Um die Auflistung der Leistungen, welche der Konzern Daimler für seine Mitarbeiter bietet abzuschließen, folgen nun Darstellungen von Kununu.

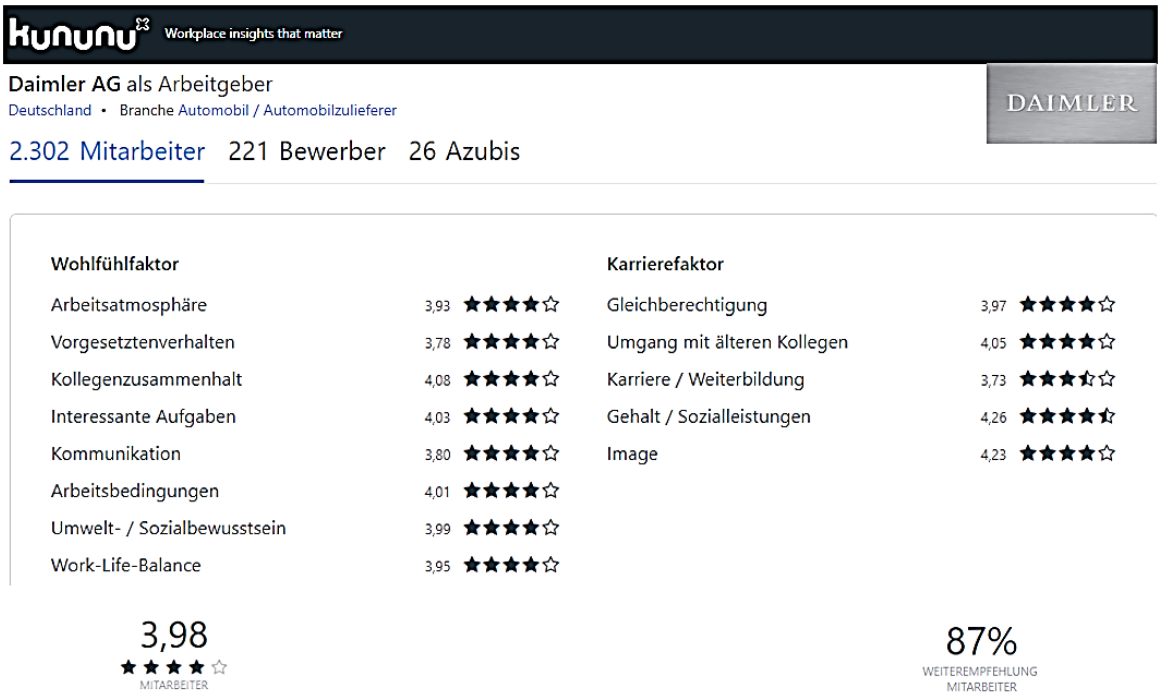


Abbildung 12 Daimler AG als Arbeitgeber Übersicht auf der Website Kununu[46]

[45] Unbekannt: Flexibel Arbeiten – Mehr Freiheiten. Mehr vom Leben. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/flexibles-arbeiten/ (06/2018)
[46] Unbekannt: Daimler AG als Arbeitgeber. URL: https://www.kununu.com/de/daimler-gruppe/kommentare (06/2018)

Leistung	Inanspruchnahme	Prozentuelle Inanspruchnahme %
Flexible Arbeitszeiten	1514/2295	65,97
Homeoffice	1150/2295	50,11
Kantine	1684/2295	73,38
Essenszulagen	893/2295	38,91
Kinderbetreuung	967/2295	42,14
Betriebliche Altersvorsorge	1556/2295	67,80
Gesundheitsmaßnahmen	1369/2295	59,65
Betriebsarzt	1561/2295	68,02
Parkplatz	1601/2295	69,76
gute Verkehrsanbindung	1292/2295	56,30
Mitarbeiterrabatte	1603/2295	69,85
Firmenwagen	762/2295	33,20
Firmenhandy	1138/2295	49,59
Mitarbeiterbeteiligungen	1304/2295	56,82
Mitarbeiterevents	1302/2295	56,73
Internetzugang	1230/2295	53,59
Duldung von Haustieren	41/2295	1,79

Tabelle 4 Leistungen der Daimler AG laut Kununu[47]

3. Ergebnisse

Da im Kapitel 2 die Wahl des Arbeitgebers der Generation Y beschrieben wurde, wird im Kapitel 3 die Ableitung der dort zusammengetragenen Informationen über die Generationen Y deren Anforderungen und Erwartungen zusammengefasst und abgeleitet.

Erkenntnisse werden ebenfalls als den erhobenen Daten der besten Arbeitgeber Deutschlands abgeleitet.

[47] Unbekannt: Daimler AG als Arbeitgeber. URL: https://www.kununu.com/de/daimler-gruppe/kommentare (06/2018)

3.1. Ableitungen

Wie in den vorigen Kapiteln ausführlich beschrieben wurde, sind die Benefits welche ein Arbeitgeber bietet von entscheidender Bedeutung für die Arbeitnehmer, egal ob es aktiv Arbeitssuchende sind oder ob ein Unternehmen einen Mitarbeiter bei der Konkurrenz abwerben möchte. Unternehmen und Unternehmer müssen sich Gedanken über folgendes Zitat machen:

„The most valuable assets of a 20th – century company were its production equipment. The most valuable assets of a 21st – century institution, wheter business or nonbuisiness, will be its knowledge workers and their productivity.“[48] Es stellt sich die Frage, ob es nicht sogar für Dienstleistungsunternehmen von noch größerer Bedeutung ist ihr Personal motiviert zu halten, da hier keine Taktzeiten durch Maschinen oder Anlagen vorgegeben werden können.

Es spielt auch keine Rolle, ob sich ein kleines oder mittelständiges oder gar ein großes Unternehmen verbessern möchte, als Vorbild können immer die in Kapitel zwei aufgeführten Unternehmen herangezogen werden.

Es versteht sich dabei wohl von selbst, dass ein Betrieb, welcher nicht zu den Groß - Unternehmen zählt, nicht annährend alle Benefits umsetzen kann beziehungsweise dies nicht zielführend wäre.

Die Einteilung, auf die sich in dieser Diplomarbeit bezogen wird, lautet wie folgt.

Unternehmens – Bezeichnung	Mitarbeiter Anzahl	Umsatz [in Mio. €]	Bilanz – Summe [in Mio. €]
Kleinst – Unternehmen	bis 9	≤ 2	≤ 2
Klein – Unternehmen	bis 49	≤ 10	≤ 10
Mittlere – Unternehmen	bis 249	≤ 50	≤ 43
Groß – Unternehmen	ab 250	≥ 50	≥ 43

Tabelle 5 Klein und Mittelbetriebe in Österreich[49]

[48] Peter F. Drucker: Management Challenges fort he 21 st Century. Harper Business, 1999, S.116.
[49] Unbekannt: Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. URL: https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html (06/2018)

„WICHTIG: Im Idealfall sind alle Merkmale für die Zuordnung eines Unternehmens zu einer Größenklasse vorhanden, was aber in der Statistik aufgrund der fehlenden Informationen kaum der Fall ist. In der statistischen Praxis spielt daher die Anzahl der Mitarbeiter (in der jeweils vorhandenen Definition) die vorherrschende Rolle für die Abgrenzung der Unternehmen nach Größengruppen. In einigen Fällen sind auch Auswertungen nach Umsatzgrößenklassen möglich.“[50]

Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität, die klein - und mittelständischen Unternehmen zur Verfügung stehen, wären beispielsweise flexibele Arbeitszeiten oder das Anbieten von Home – Office Tagen.
Nicht nur, dass diese beiden motivationsseigernden Schritte von Unternehmen kaum Investitionen fordern, diese Optimierungsmöglichkeiten gehören auch, neben einer Kantine, zu den beliebtesten Leistungen.
Aber nicht nur die Benefits die geleistet werden sind für ein Unternehmen wichtig um Employer of Choice zu werden. Die Arbeitgebermarke spielt eine fast genauso wichtige Rolle für das Unternehmen. Es verhält sich bei den Unternehmen recht ähnlich wie bei Onlineplattformen, die um Kunden ringen müssen. Die Werbekosten um dies umzusetzen sind gewöhnlich nicht zu vernachlässigen.
Das heißt, für Unternehmen gilt es das Ansehen der Arbeitgebermarke möglichst hoch zu halten, um ein begehrenswerter Arbeitgeber zu werden.
Dazu schrieb Jan Hauke Holste folgendes:
„Employer Branding funktioniert nur auf dem Fundament eines guten Talent Managements. Manche Unternehmen benötigen dieses mitunter nicht einmal mehr. So beispielsweise Google, das keine weitere Werbung als Arbeitgeber schalten muss. Doch gerade für weniger bekannte Unternehmen, die nicht so präsent auf dem B2C – Markt (Business to Customer) sind oder die mit gewissen Stigmata (beispielsweise Kriegswaffenhersteller) assoziiert werden, kann es einen großen Mehrwert im War for Talents generieren. Dies ist jedoch nur gegeben, wenn Employer Branding wie auch Talent Management, mehr als nur Worthülsen sind. Es ist keine singuläre Aktion, sondern eine dauerhafte Imagepflege, auf Basis von wirklich gutem Talent Management. Dieses Produkt wird an den Kunden

[50] Unbekannt: Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. URL: https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html (06/2018)

(Bewerber) verkauft. Zuerst geschieht diese Werbung durch jede Interaktion, jede Wahrnehmung nach außen – wie aber auch nach innen. Sind die eigenen Mitarbeiter davon überzeugt, im „besten Unternehmen der Welt“ zu arbeiten, ist der War for Talent schon halb gewonnen. Berührungspunkte sind Produkte oder Dienstleistungen, Karriere – und Messe – Events, das Image – kurzum jegliche Interaktion mit der Öffentlichkeit.“[51]

Es spricht also vieles dafür in das Image des Unternehmens zu investieren, gerade dann, wenn sich ein Unternehmen noch keinen Namen machen konnte oder potenzielle Bewerber nicht auf die Qualitäten des Unternehmens und dessen Produkte im alltäglichen Leben hingewiesen werden. So wie dies momentan bei dem Unternehmen Bosch der Fall ist. Wurden früher Zündkerzen oder andere Bestandteile des eigenen Kraftfahrzeuges getauscht, so war die erste Wahl nahezu in jedem Bereich Bosch, und der Endkunde konnte sich mit den Produkten identifizieren. Zumindest in diesem Bereich ist hier das Marken - Bewusstsein gesunken, da die Nutzer der Produkte kaum noch mit diesen in Berührung kommen.

Bei der Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität kommt es aber bei der Auswahl der Angebote oder Verbesserungsmaßnahmen darauf an, eine möglichst präzise Analyse der Zielgruppe vorliegend zu haben. Dazu schrieb Bollwitt 2010:
„Aufgrund der beschriebenen Rahmenbedingung erscheint eine zielgruppenspezifische Analyse der attraktivitätsbeeinflussenden Arbeitgebermerkmale als entscheidend, da vermutet wird, dass sich potenzielle Kandidaten hinsichtlich ihrer Interessen und Bedürfnisse deutlich unterscheiden und ein standardisiertes Leistungsangebot den spezifischen Anforderungen daher nicht gerecht werden kann.“[52]
Es reicht also nicht nur für eine Generation, wie die in dieser Diplomarbeit näher betrachteten Generation Y, die richtigen Angebote zu bieten. Stattdessen müssen alle Generationen, welche im Unternehmen tätig sind, mit berücksichtigt werden um so das gesamt Bild der Arbeitgebermarke zu verbessern.

---

[51] Jan Hauke Holste: Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel. Springer Gabler, 2012, S.67-68.
[52] Bollwitt Björn: Herausforderungen demographischer Wandel. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 48

3.2. Maßnahmen

Für alle Unternehmen stellen sich im War for Talents dieselben Herausforderungen. Somit bieten sich für die meisten Unternehmen die selben Verbesserungsmöglichkeiten und Strategien, um hier einen Vorteil für das eigene Unternehmen am Arbeitsmarkt zu generieren.
Bei den Maßnahmen bieten sich verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten beziehungsweise Ansatzpunkte, um damit zu beginnen. Ein Beispiel für den Beginn eines Verbesserungsprozesses wäre der Bewerbungsprozess.
Denn zum Einen ist es für die meisten Bewerber der erste persönliche Kontakt mit dem Unternehmen, zum Anderen entscheiden hier die meisten Bewerber bereits, ob sie später auch für dieses Unternehmen tätig sein wollen oder nicht. Aber einfach nur den Ablauf zu verbessern und so die Bewerber schneller und effizienter anzusprechen, reicht nicht aus. Es geht darum, die ausgeschriebenen Stellen richtig zu beschreiben und sich auch selbst im Klaren darüber zu sein, wen man für welche Position benötigt.

„Die Frage danach, wie man geeignetes, gut qualifiziertes Personal für den eigenen Betrieb gewinnen kann, stellt sich wohl jedes Unternehmen in regelmäßigen Abständen. Doch bevor man auf die Suche geht, gilt es zu klären, wann, für wie lange und warum man neues Personal benötigt.“[53]

Um sich als Marke zu etablieren kann auch auf die Bestandteile der Corparte Identity zurückgegriffen werden. Zum Beispiel, dass bereits Farben oder Markenlogos zum Erkennungssymbol werden. Mit dem Verbinden des Logos und der Firmenwerte können Unternehmen es schaffen, dass Unternehmenswerte bereits mit dem Auftritt im Marketing Bereich verbunden werden.

Aber auch andere Bereiche können sowohl von kleinen als auch von großen oder mittelständischen Unternehmen optimierte werden, um der Employer of Choice zu werden.

---

[53] Kathy Kruger, Herausforderung Fachkräftemangel. Springer Gabler, 2018, S. 21 nach Thomas Bartscher, Juliane Stöckl, Thomas Träger, Personalmanagement Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. Pearson Deutschland, 2012, S. 224

3.2.1. Arbeitsplatz und Infrastruktur

Neben den neuen Möglichkeiten in der Reihenfolge als Employer of Choice aufzusteigen, gibt es nach wie vor die klassischen Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers. Dazu gehört seit je her die Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz und die Erreichbarkeit des Arbeitsplatztes zu den vorgeschriebenen Dienstzeiten. So sind Arbeitgeber in den Ballungszentren, in denen sich der Stau bildet benachteiligt, gegenüber den Arbeitgebern am Rand von Städten, da diese mit dem Individualverkehr besser und leichter zu erreichen sind.

Öffentlicher Verkehr ist eine gute Alternative, solange keine zu große Strecke am Werksgelände zurückzulegen ist. Es gibt Unternehmen, bei denen der Arbeitsplatz durchaus mehrere Kilometer von der Haltestelle der öffentlichen Verkehrsmittel entfernt ist. In einem solchen Fall stellen öffentliche Verkehrsmittel keine Alternative dar. Denn für 3 km braucht man zu Fuß rund eine halbe Stunde.

Genau aus diesem Grund weichen hier viele Arbeitnehmer auf das eigene Kraftfahrzeug aus. Dies sorgt wiederum für Stau und somit zu Verzögerungen auf dem Weg zum Arbeitsplatz.

Daher gilt es für Employer of Choice bei der Standortwahl nicht nur auf die Kosten zu achten, sondern auch auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Arbeitnehmer.

Idealerweise wählt ein Unternehmen (welches Emplyer of Choice werden will) einen Standort, welcher Bezug auf die bereits aufgezählten Kriterien den Erwartungen und Anforderungen der Generation Y entspricht.

Es sollte also eine gute Erreichbarkeit des Arbeitsplatztes mit den öffentlichen Verkehrsmitteln geben, oder der Arbeitsplatz ist gut mit dem eigenen KFZ erreichbar. Zudem bietet es sich an darauf zu achten, dass eine größere Stadt in der Nähe ist und somit die Arbeitnehmer nicht umziehen müssen oder größere Umwege in Kauf nehmen müssten, um deren Kinder in gute Schulen zu schicken. Dass Arbeitgeber natürlich auch auf den wirtschaftlichen Aspekt achten müssen, versteht sich dabei von selbst. Aber oft kann ein etwas höherer Grundstückspreis durch den Vorteil am Arbeitsplatz oder andere Vergünstigungen ausgeglichen werden.

Zudem bieten Grundstücke, welche eher außerhalb liegen, einen weiteren Vorteil für die Arbeitnehmer. Ein Aspekt bei der Wahl des Arbeitgebers kann auch ein

Firmenparkplatz sein. Ein solcher verlangt natürlich innerhalb einer Stadt immer ein wesentlich höheres Investment als bei Grundstücken, welche eher außerhalb gelegen sind.

Passend zu diesem Thema gibt es für Unternehmen natürlich auch noch die Möglichkeit höheren Angestellten oder Außendienstmitarbeiten einen Firmenwagen zur Verfügung zu stellen. Gerade die MINT – Arbeitskräfte zählen in den meisten Unternehmen zu den höheren Angestellten und es wirkt damit nicht übertrieben, ihnen einen angemessenen Dienstwagen zur Verfügung zu stellen. Zumal sich hier der Dienstgeber im Bezug auf die Arbeitnehmerbindung einen Vorteil verschaffen kann und dabei zumindest in Österreich auch noch die Kosten senken kann.

In Österreich stehen einem Arbeitnehmer auf den ersten 30.000 km je km 0,42 € zu, dies entspricht einem Betrag von 12.600 €. In fünf Jahren hat ein Unternehmen also 63.000 € für 150.000 km ausgegeben und der Mitarbeiter sein privates KFZ deutlich stärker abgenutzt als gewollt. Es bietet sich also für Unternehmen durchwegs an, Mitarbeitern einen Firmenwagen zur Verfügung zu stellen. Dadurch, dass die meisten Arbeitnehmer in Folge dessen auf ein eigenes privates Fahrzeug verzichten, bindet man den Arbeitnehmer stärker an das Unternehmen, da dieser bei einem Wechseln des Arbeitgebers nicht gesichert einen neuen Dienstwagen bekommt.

3.2.2. Worklife – Balance – Mitarbeiterbindung

„Beruf (Work) und Privatleben (Life) – das sind für die meisten Menschen zentrale Kategorien, in die sie ihr Leben unterteilen. Während sich in der Vergangenheit diese Bereiche zeitlich und räumlich relativ klar voneinander abgrenzen ließen und traditionelle Rollenbilder suggerieren, dass der Fokus des Mannes vor allem auf dem Berufsleben, der Fokus der Frau vor allem auf der Familie liegt, hat sich dieses Bild in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Der demographische Wandel, der steigende Anteil berufstätiger Frauen, die technische Durchdringung in allen Lebensbereichen und sich verändernde Arbeitsbedingungen führen dazu, dass die Anforderungen Berufsleben und Privaten starken Veränderungen unterliegen, die zu managen immer anspruchsvoller wird.“[54]

---

[54] Annelen Collatz, Karin Gudat, Work – Life – Balance Praxis der Personalpsychologie. Hogrefe, 2011, S. 1

Dies bedeutet, dass Arbeitgeber welche Employer of Choice werden wollen dafür Sorge tragen müssen, ihren Mitarbeitern die Voraussetzungen dafür zu schaffen, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Beruf zu halten. Eine dieser Voraussetzungen kann die flexible Arbeitszeiteinteilung sein.

Da die meisten MINT – Arbeitskräfte nicht im Schichtbetrieb arbeiten werden, ist es im Regelfall ein leichtes für den Arbeitgeber diesen Arbeitnehmern eine Arbeitszeiteinteilung nach Wunsch zu ermöglichen.

Eine Beschreibung, warum die flexible Arbeitszeit Vorteile gegenüber der normalen Arbeitszeit aufweist, erfolgt in nachstehendem Zitat.

„Waren bis in die 80er Jahre die Arbeitszeitstandards noch relativ fest gefügt und überschaubar, wurden sie in der Folgezeit immer weiter ausdifferenziert. Neue variable Arbeitszeitmuster entstanden, die sich nicht mehr mit der so genannten „Normalarbeitszeit“ decken. Flexible Arbeitszeiten werden also in Bezug zu einer Standardgröße - der Normalarbeitszeit - definiert. Unter dieser Referenzgröße wird eine vereinbarte Wochenarbeitszeit verstanden, die von montags bis freitags tagsüber und gleichmäßig verteilt geleistet wird. Sie zeichnet sich durch eine starre Handhabung und nur geringe Gestaltungsmöglichkeiten aus. Dagegen können flexible Arbeitszeitformen in ihrer Lage, Dauer oder Verteilung von der Normalarbeitszeit abweichen und variiert werden. Ab den 90er Jahren fanden flexible Arbeitszeitmodelle zunehmend Verbreitung und eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle hat sich seitdem herausgebildet. Nach einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelstages hatten bis 1993 nur 15 Prozent der Unternehmen mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten begonnen. Im Jahr 2004 praktizierten hingegen bereits zwei Drittel der Unternehmen verschiedene Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung.“[55]

Arbeitgeber, welche auf die physische Anwesenheit ihrer Arbeitnehmer zur Erfüllung derer Aufgaben im Unternehmen verzichten können, haben die Möglichkeit ihren Bediensteten Home – Office anzubieten. Die Überprüfung des Arbeitsfortschritts sollte idealerweise messbar sein und in regelmäßigen Abständen erfolgen. Durch das Home – Office bietet das Unternehmen den Beschäftigten einen hohen Grad an Freiheit, Selbstbestimmung und Eigenverantwortung. Für Arbeitnehmer, die mit diesen Freiheiten umgehen können, entsteht so eine Vielzahl an privaten

[55] Susanne Wanger, Flexible Arbeitszeitmodelle. Dashöfer, 2006, S.1

Vorteilen. Dazu gehört beispielsweise die Zeit mit den eigenen Kindern zuhause, das Halten von Haustieren aber auch der Weg in die Arbeit entfällt vollständig. Das bedeutet, dass Arbeitnehmer, die auf ein privates KFZ verzichten können, weil sie dieses nur für den Weg in die Arbeit benötigten, hier auch noch zusätzlich Geld einsparen können. Darüber hinaus können Unternehmen, die es sich finanziell leisten können, in die Kundenbetreuung der bei ihnen beschäftigten Mitarbeiter investieren.

Dabei gibt es hier mehr als nur eine Option, um eine höhere Mitarbeiterbindung zu erzielen. Gerade die Generation Y befindet sich im dem Alter in dem zumeist die eigene Familie gegründet wird. Damit gehen aber nicht nur Vorteile einher, sondern auch Nachteile. Einer davon ist die nicht durchgängige Kinderbetreuung im Kindergartenalter. Aber bevor Kinder dieses Alter erreichen kommt es häufig vor, dass die Eltern wieder voll in das Berufsleben einsteigen wollen. Zum Einen können Unternehmen ab einer gewissen Mitarbeitergröße und mit genügend finanziellen Ressourcen es sich erlauben, einen eigenen Kindergarten für die Mitarbeiter bieten. Zum Anderen freuen sich Mitarbeiter mit Sicherheit auch über eine finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung außerhalb der vorgeschrieben Normen, wie beispielsweise einem Zuschuss für die Kosten der Kindertagesstätten oder das Anbieten etwaiger anderer Programme über die Sommerferien, da meist gerade hier organisatorische Schwierigkeiten für die Eltern auftreten.

Aber schon durch weniger kostenintensive Schritte kann eine gesteigerte Bindung der Mitarbeiter erzielt werden. Die Unterstützung der körperlichen Gesundheit durch Fitnessstudio – Mitgliedschaften oder durch das Einrichten eines eigenen Fitnessstudios. Durch die Mitgliedschaft alleine kann zwar keine gesteigerte Gesundheit garantiert werden, aber es ist dennoch eine gute Methode zur Mitarbeiterbindung. Vor allem sind die monatlichen Beiträge für Unternehmen, welche mehrere Mitgliedschaften zugleich beantragen meist deutlich günstiger als diese für Einzelpersonen wären. Ähnlich verhält es sich mit privaten Gesundheitsvorsorgen. Hier ergibt sich für Unternehmen eine weitere Option der Mitarbeiterbindung und auch hier sind die Konditionen zumeist deutlich günstiger im Kollektiv als für private Einzelpersonen. Der letzte hier genannte klassische Punkt ist der der Betriebsfeste und Weihnachtsfeiern. Nicht alle Mitarbeiter sind davon begeistert,

dennoch erwarten die meisten solche Feierlichkeiten durchaus von ihrem Arbeitgeber. Hier können Unternehmen eventuell einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz erreichen, indem von einem Pflichtveranstaltungscharakter Abstand genommen wird.

Einer der eher neueren Begriffe in Bezug auf die Bindung der Mitarbeiter durch ein positives Betriebsklima ist das „Cultural fit".
„Unter Kultur versteht man – ganz allgemein – die erlernten oder sonstwie angeeigneten, über Nachahmung und Unterweisung tradierten, strukturierten und regelmäßigen, sozial verbreiteten und geteilten Gewohnheiten, Lebensweisen, Regeln, Symbolisierungen, Wert – und Wissensbestände der Akteure eines Kollektivs, einschließlich der Arten des Denkens, Empfindens und Handelns."[56]

Cultural fit beschreibt also den Begriff der Kompatibilität der Belegschaft untereinander, aber auch von den Vorgesetzten zu den Untergebenen. Das Miteinander steht im Vordergrund, dabei geht es aber nicht darum, fachlich immer einer Meinung zu sein, sondern viel mehr um das soziale Verhalten. Auch Vorgesetzte können oder sollten viel mehr in der Lage dazu sein, Autorität auszustrahlen ohne „anzuecken". Ohne diesen Faktor wird sich immer eine der beiden Parteien ungerecht oder respektlos behandelt fühlen. Und dies kann auf lange Sicht für ein Unternehmen zum Problem werden, da gerade die wechselfreudige Generation Y sich unter solchen Bedingungen einen neuen Arbeitsplatz suchen wird. Denn auch das soziale Gleichgewicht spielt eine wichtige Rolle hinsichtlich der Work – Life – Balance. Ein ausgeglichener, angenehmer Arbeitsplatz erfordert weniger Ruhephasen und kann somit effizienter genutzt werden.

3.2.3. Weiterentwicklung

Angehörige der Generation Y erwarten sich in der Regel Weiterbildungsmöglichkeiten im Berufsleben. Dabei ist es natürlich von Vorteil für das Unternehmen, wenn die Weiterbildungsmaßnahmen die Fähigkeiten des Arbeitnehmers in der aktuellen Position verbessern oder erweitern. Bei den Mitgliedern der Generation

[56] Hartmut Esser, Soziologie Spezielle Grundlagen Band 6: Sinn und Kultur. Campus, 2001, S. IX

Y hat dies allerdings nicht den höchsten Stellenwert. So sind sicher einige dazu bereit, sich nach einer umfangreichen Weiterbildung in einer neuen Abteilung um neue Herausforderungen zu kümmern, und diese bestmöglich zu bewältigen.
Die Y´loner wollen nicht stehen bleiben, sondern immer Neues erlernen. Aber es ist nicht gesagt, dass es sich dabei immer um eine klassische Weiterbildung im Sinne eines Kurses, eines berufsbegleitenden Studiums oder anderer solcher Ausbildungen handeln muss.

Ein Mentoren – Programm, in welchem die wissbegierigen Arbeitskräfte von erfahrenen Kollegen lernen können wie beispielsweise Problemstellungen richtig angegangen werden, oder auf welche Werte es der Geschäftsführung in Präsentationen ankommt, kann das Verlangen nach Weiterbildung in manchen Fällen ebenfalls zufriedenstellen.

Idealerweise kann durch dieses Mentoren – Programm parallel auch gleich eine weitere Erwartung der Generation Y erfüllt werden. Aufstiegsmöglichkeiten sind immer noch einer der Parameter in der Arbeitswelt. Nur selten ist die Einstiegs position in ein Unternehmen die letztendlich angestrebte Position für gesamte Karriere.

Durch das Erlernen der Vorgangsweisen und Praktiken eines Abteilungsleiters kann eine vernünftige Übernahme dieser Position erfolgen, sobald der Stelleninhaber in Pension geht, oder sich eventuell ein Wechsel in eine höhere Position abzeichnet.

Wie das nächste Zitat zeigt, können sich Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur durch die erhöhte Mitarbeiterbindung rentieren, sondern auch durch die bereits angesprochene Effizienzsteigerung. So kann jeder in Weiterbildung investierte Euro theoretisch bis zu 450% ertrag bedeuten.

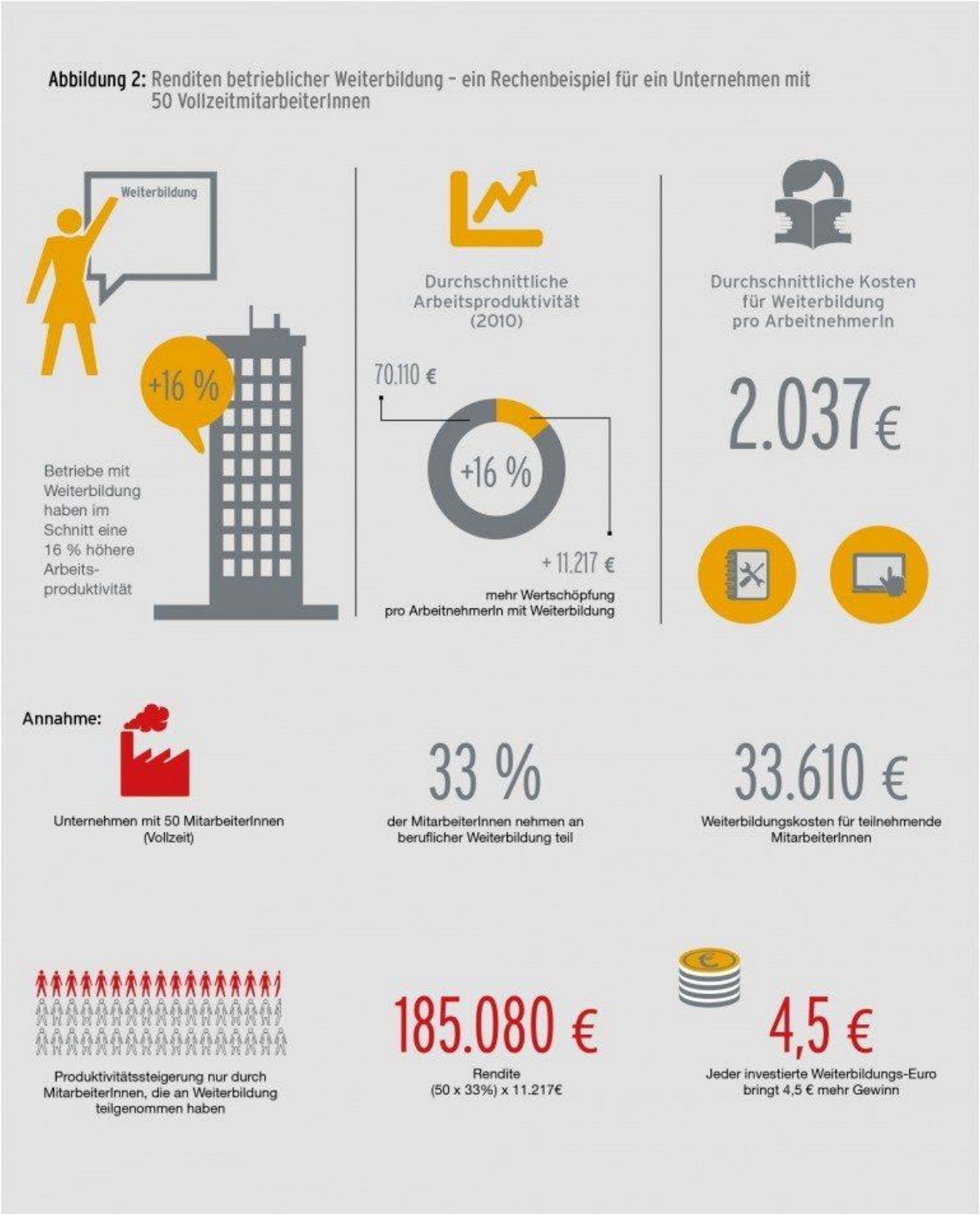


Abbildung 13 Rentabilität der Investition in Ausbildungsmaßnahmen[57]

[57] Böheim (2015): Betriebliche Weiterbildung macht Unternehmen um 16 &´% produktiver. URL: https://awblog.at/betriebliche-weiterbildung-macht-produktiver/ (06/2018)

3.2.4. Verpflegung

Die beliebteste Zusatzleistung in Unternehmen in Österreich und Deutschland ist die Kantine. Durch diese können Mitarbeiter im Unternehmen essen und trinken. Eine gute Kantine bietet für gewöhnlich mehrere verschiede Mittagsmenüs zur Auswahl. Durch die verschiedene Auswahl kann nahezu jeder Mitarbeiter in der Kantine essen. Für große Unternehmen ist diese meist nur mit geringen Kosten verbunden. Die Kantine kann verpachtet werden und der Pächter sich dann meist nach Vorgaben des Unternehmens ein Konzept zur Verpflegung der Mitarbeiter überlegen. Zusätzlich wird die Verpflegung aus der Kantine mit einem festgelegten Prozentsatz vom Unternehmen unterstützt und bietet somit eine günstigere Alternative für die Mitarbeiter.
Natürlich ist dies eine Möglichkeit, welche den großen Unternehmen vorbehalten bleibt, da sich eine solche Investition für kleine Unternehmen nicht rechnen kann. Für kleine Unternehmen bietet es sich an den Mitarbeitern frisches Wasser in Flaschen oder einen Getränke Automaten zur Verfügung zu stellen oder den Kaufpreis mit beispielsweise 50 % zu unterstützen. Alternativ zu einer Kantine oder einem Beitrag zum Essen kann es oft auch viel Positives bereithalten, wenn sich der Arbeitgeber um einen Essenslieferdienst oder frisches Obst am Arbeitsplatz kümmert, also den organisatorischen Teil davon übernimmt und sich um die Abwicklung kümmert.

3.2.5. Vergünstigung

Sollten mehrere Arbeitnehmer mit öffentlichen Verkehrsmitteln zum Arbeitsplatz gelangen kann sich ein Unternehmen auch hier beteiligen und so ein positives Bild bei den Arbeitnehmern schaffen und gleichzeitig das Ansehen der Arbeitgebermarke steigern. Denn in öffentlichen Verkehrsmitteln sehen andere potenzielle Arbeitnehmer, dass für die Angehörigen eines gewissen Unternehmens ein geringerer Preis verlangt wird. Dadurch entsteht über Mundpropaganda ein höheres Ansehen für das Unternehmen und es steigt im Ranking um den Employer of Choice weiter nach oben.

3.3. Konsequenzen

Anhand der Ableitungen, die in dieser Diplomarbeit ermittelt wurden, lässt sich klar festhalten welche Schritte Unternehmen aller Größen durchführen können und sollten, um im Kampf für die besten Arbeitskräfte am Markt als Employer of Choice aufzutreten.

Denn die Folgen des demographischen Wandels lassen sich nicht länger ignorieren und müssen wahrgenommen werden, um wirtschaftlich erfolgreich zu werden beziehungsweise zu bleiben. Durch die Wahrnehmung dieser Tatsache werden sich Unternehmen der Folgen erst bewusst und beginnen zu handeln.

Die Top – Unternehmen, welche bereits heute zu den am höchsten und am besten bewerteten Arbeitgebern zählen, haben bereits heute Entscheidungen getroffen und Maßnahmen umgesetzt, um den Anforderungen der Young Professionals gerecht zu werden. Dazu gehören neben Kinderbetreuung, die Work – Life – Balance, aber auch die flexible Arbeitszeiteinteilung oder eine Kantine, beziehungsweise andere Formen der Verpflegung.

Aber auch das Auftreten des Unternehmens nach Außen, also die Arbeitgebermarke, spielt eine wichtige Rolle im Kampf um die wichtigen Arbeitskräfte und auf dem Absatzmarkt. Gerade im B2C – Bereich können Unternehmen davon profitieren, wenn das Ansehen des Unternehmens im Bezug auf den Umgang mit den Mitarbeitern und der Umwelt positiv ist.

Es bietet sich eine Vielzahl an Möglichkeiten die Unternehmen umsetzten können, um sich einen Vorteil am lokalen Arbeitsmarkt zu verschaffen. Es müssen nicht alle Kriterien der Generation Y erfüllt werden, aber Unternehmen sollten zumindest im Bezug auf die Leistungen besser abschneiden als die umliegende Konkurrenz. Für Unternehmen auf internationalem Niveau reicht dies allerdings nicht aus.

Diese müssen durchaus den globalen oder zumindest den kontinentalen Vergleich wagen, um die entsprechenden MINT – Arbeitskräfte anzusprechen, für das Unternehmen zu begeistern und auch im Unternehmen zu halten.

Unabhängig welche Anpassungsmaßnahmen Unternehmen umsetzten, es ist wichtig, zumindest einige davon umzusetzen und auch aktiv damit zu werben. Damit können sich Unternehmen einen deutlichen wirtschaftlichen Vorteil erarbeiten.

Literaturverzeichnis

Arbeitsmarktservice Österreich: Zahlen & Fakten: Potenziale 50+. URL: http://www.einstellungssache50plus.at/page/demografischer-wandel/ (04/2018)

Böheim (2015): Betriebliche Weiterbildung macht Unternehmen um 16 &´% produktiver. URL: https://awblog.at/betriebliche-weiterbildung-macht-produktiver/ (06/2018)

Bollwitt Björn: Herausforderungen demographischer Wandel. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 48

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Immer mehr älter Menschen in Deutschland.URLhttps://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Bevoelkerung_Altersstruktur.html;jsessionid=73C0145C8B525E7307EC0A1F35587D06.1_cid380 (4/2018)

Collatz Annelen, Gudat Karin, Work – Life – Balance Praxis der Personalpsychologie. Hogrefe, 2011, S. 1

Dinges Angelika, KPMG AG, Seite VII Arbeitgeber – attraktrivität im demographischen Wandel, Jan Hauke Holste Springer Gabler 2012

Drucker Peter F.: Management Challenges fort he 21 st Century. Harper Business, 1999, S.116.

Esser Hartmut, Soziologie Spezielle Grundlagen Band 6: Sinn und Kultur. Campus, 2001, S. IX

Herman Arnold.: Personal gewinnen mit Social Media. Die besten Strategien und Instrumente für Ihr Bewerbermarketing im Web 2.0. Haufe, 2012, S. 17

Holste Jan Hauke: Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel. Springer Gabler, 2012, S.67-68.

Kruger Kathy, Herausforderung Fachkräftemangel. Springer Gabler, 2018, S. 21 nach Thomas Bartscher, Juliane Stöckl, Thomas Träger, Personalmanagement Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. Pearson Deutschland, 2012, S. 224

Müller Alex, WEKA Praxisreport. URL: http://www.care-quality.ch/aktuelles/archiv.html?mod20_1_startmonth=2&mod20_1_monthback=-1&mod20_1_category=0&mod20_1_page=133&mod20_1_page=131 (5/2018)

Parment Anders, Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler, 2009, S. 27.

Statistik Austria: Rotkreuz Faktbook. URL: https://www.roteskreuz.at/berichten/publikationen/publikationen/rotkreuzfactbook/hospiz/teil-3-palliative-care/demographischer-wandel/ (04/2018)

Statistika: Scheidungsrate in Deutschland von 1960-2016. URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76211/umfrage/scheidungsquote-von-1960-bis-2008/ (04/2018)

Unbekannt: AMS. URL: http://www.ams.at/_docs/001_uebersicht_aktuell.pdf (05/2018)

Unbekannt: Arbeiten bei Bayer – Exzellente Perspektiven. URL: https://www.bayer.de/de/arbeiten-bei-bayer.aspx (06/2018)

Unbekannt: Babyboomer. URL: http://www.onpulson.de/lexikon/baby-boomer/ (04/2018)

Unbekannt: Bayer Konzern als Arbeitgeber. URL: https://www.kununu.com/de/bayer/kommentare (06/2018)

Unbekannt: Bayer Konzern. URL: https://www.kununu.com/de/bayer (06/2018)

Unbekannt: Beruf und Familie – Für die perfekte Life – Balance. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/vereinbarkeit-von-beruf-und-familie/ (06/2018)

Unbekannt: Daimler AG als Arbeitgeber. URL: https://www.kununu.com/de/daimler-gruppe/kommentare (06/2018)

Unbekannt: Daimler im Überblick URL: https://www.daimler.com/konzern/ueberblick.html (06/2018)

Unbekannt: Das sind wir. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/ (06/2018)

Unbekannt: Fachlich Up- To – Date bleiben. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/arbeitswelt/berufliche-weiterentwicklung/fachliche-weiterbildung.html (06/2018)

Unbekannt: Familie und Arbeit. URL: https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/#/arbeitssicherheit-und-gesundheit-an-den-standorten/familie-und-arbeit/ (06/2018)

Unbekannt: Flexibel Arbeiten – Mehr Freiheiten. Mehr vom Leben. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/flexibles-arbeiten/ (06/2018)

Unbekannt: Focus Award: Deutschlands beste Arbeitgeber 2018. URL: https://news.kununu.com/beste-arbeitgeber-deutschland/ (05/2018)
Unbekannt: Generation X. URL: http://rutmorawetz.com/generation-x/ (04/2018)

Unbekannt: Gesundheitsmanagement. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/gesundheit/ (06/2018)

Unbekannt: Global Arbeiten – Den Horizont erweitern. Und sich Zuhause fühlen. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/globales-arbeiten.html (06/2018)

Unbekannt: Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. URL: https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html (06/2018)

Unbekannt: MINT-Lücke auf Rekordhoch. URL: https://www.iwd.de/artikel/mint-luecke-auf-rekordhoch-388861/ (05/2018)

Unbekannt: Mitarbeiter. URL: https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/#/ (05/2018)

Unbekannt: Vergütung und Zusatzleistungen - Leistung, die sich lohnt. URL: https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/verguetung-und-zusatzleistungen/ (06/2018)

Unbekannt: War for Talents – Firmen kämpfen um junge Nachwuchs-Talente, Quelle: Absolenta.
URL: https://www.laendlelehre.at/war-for-talents-firmen-kaempfen-um-junge-nachwuchs-talente/ (04/2018)

Unbekannt: Warum Kandidaten Bewerbungen abbrechen. URL: https://www.vwa-akademie-online.de/service/indeed-studie-2016-warum-kandidaten-bewerbungen-abbrechen/ (04/2018)

Unbekannt: Wer sind wir. URL: https://www.kununu.com/at/kununu (05/2018)

Wanger Susanne, Flexible Arbeitszeitmodelle. Dashöfer, 2006, S.1

Wirth Teresa: Was Unternehmen bei der Bewerbung falsch machen. URL: https://diepresse.com/home/karriere/karrierenews/5334373/Was-Unternehmen-bei-der-Bewerbung-falsch-machen (04/2018)

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die Belegarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und nur die im Literaturverzeichnis angeführten Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.
Insbesondere versichere ich, dass ich alle wörtlichen und sinngemäßen Übernahmen aus anderen Werken als solche kenntlich gemacht habe.

_____	_____	_____
(Ort)	(Datum)	(Unterschrift)