



PROJEKT | ARBEITSWELT 3.0

So wird Ihr Unternehmen attraktiv für junge Fachkräfte

Kontaktadresse:

Hochschule Ludwigshafen am Rhein

Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges Management (KIM)

Ernst-Boehe-Straße 15

67059 Ludwigshafen

Telefon 0621 5203 - 284

Telefax 0621 5203 - 274

<http://kim.hs-lu.de>

Autoren:

Andreas Friesenhahn, Claudia Jörns, Daniela Rupp, Philipp Tachkov

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des KIM unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in dieser Broschüre berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann das KIM keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

Bei der Verwendung der männlichen Form von Bezeichnungen wird in dieser Broschüre immer das generische Maskulin verwendet. Männliche und weibliche Personen sind folglich immer gleichermaßen angesprochen.

Layout und Druck:

nes media gmbh, Dannstadt

Titelbild: Fotolia

Vorwort	4
Zum Projekt Arbeitswelt 3.0	5
In 5 Schritten zum attraktiven Arbeitgeber für Nachwuchskräfte	8
Berufsbereichsübergreifende Projektergebnisse	10
Berufsbereichsspezifische Ergebnisse	14-33
Verarbeitendes Gewerbe aus den Bereichen Metall & Elektro	14
Gesundheits- und Sozialwesen	18
MINT, insbesondere aus dem Bereich Informatik	22
Baugewerbe	26
Medien, Marketing & Gestaltung	30



Sehr geehrte Damen und Herren,

„Wer weiß, wie dem demografischen Wandel erfolgreich zu begegnen ist, den beglückwünsche ich.“ (Angela Merkel)

lange genug war der demografische Wandel für viele kleine und mittlere Unternehmen ein zahnloser Tiger, denn die Lage am deutschen Arbeitsmarkt stellte sich als erstaunlich entspannt dar und die internen Ressourcen konnten besser verwendet werden als zur Gewinnung und Bindung von Beschäftigten. Dieses Bild hat sich allerdings in den letzten Jahren dramatisch gewandelt. Viele Unternehmen klagen über rückläufige Bewerbungszahlen und müssen neue Wege finden, um die Basis ihres Geschäftserfolgs durch eine ausreichende Versorgung mit Fachkräften zu sichern.

Für Unternehmen, die sich dieser Herausforderung annehmen möchten, ist es wichtig sich damit zu beschäftigen, was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht. Denn dort, wo man gerne arbeitet, arbeitet man auch gut und lange. Dieser Feststellung folgend, müssen sich Unternehmen zunächst klar machen, was Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich besonders wünschen und was für das Unternehmen in der Umsetzung realistisch ist. Dann kann eine zielführende Steigerung der Arbeitgeberattraktivität realisiert werden.

Das Team des Kompetenzzentrums für Innovation und nachhaltiges Management (KIM) unserer Hochschule liefert hierzu mit dieser Broschüre die notwendigen Informationen über die Zielgruppe der jungen Beschäftigten. Sie erhalten hier Auskunft darüber, welche Anforderungen und Wünsche diese Personen typischerweise an einen Arbeitgeber haben. Auf diese Weise können Sie bereits proaktiv Angebote zusammenstellen, die Sie von anderen Unternehmen abheben und so zum Wettbewerbsvorteil werden.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse.

Prof. Dr. Peter Mudra

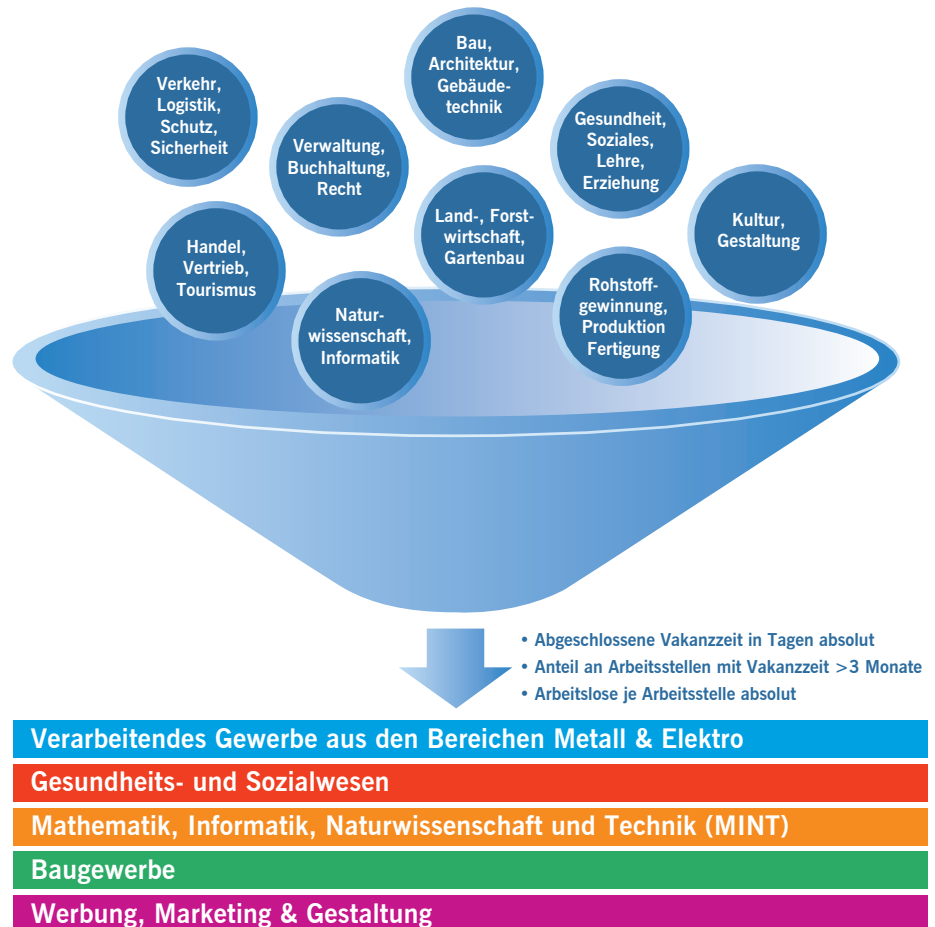
Präsident der Hochschule Ludwigshafen am Rhein

Seit einigen Jahren macht sich der Fachkräftemangel in vielen Branchen verstärkt bemerkbar. Betriebe, die in früheren Jahren auf ausgeschriebene Stellen rege Rückmeldung erhielten, beklagen nun einen Mangel an gut qualifizierten Bewerbern. Für viele Unternehmen werden die Auswirkungen des demografischen Wandels auf diese Weise schmerzlich spürbar. Die Entwicklung schlägt sich in der Bewerberstatistik nieder. Während branchenübergreifend im Jahr 1997 noch 1,3 Bewerber auf eine ausgeschriebene Ausbildungsstelle kamen, sank der Wert bis 2012 auf nur noch 1,1. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellt der intensivierte Wettbewerb um Nachwuchskräfte eine erhebliche Herausforderung für die Zukunftssicherung dar.

Vor diesem Hintergrund beschäftigte sich das Projekt Arbeitswelt 3.0 mit der Frage, welche Faktoren KMU als Arbeitgeber attraktiver machen. Mit den in dieser Broschüre zusammengefassten Ergebnissen möchten wir Ihrem Betrieb konkrete Hinweise geben, wie die Arbeitgeberattraktivität für die Zielgruppe der ausgelernten Auszubildenden und Hochschulabsolventen gesteigert werden kann.

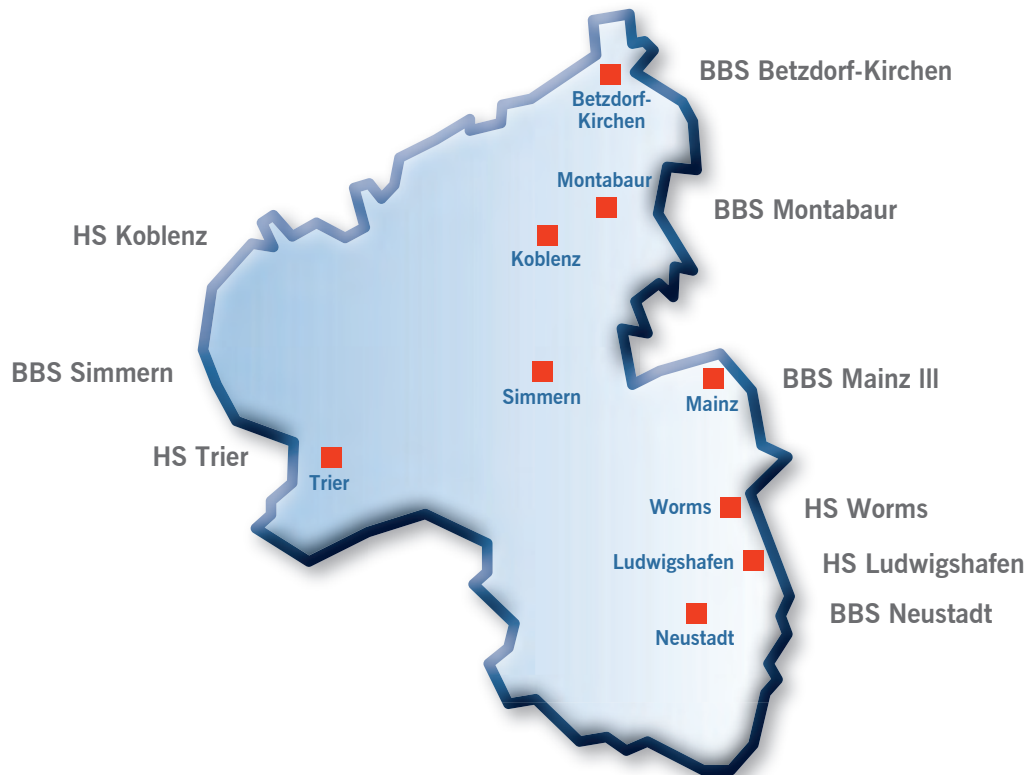
Um die Qualität der Projektergebnisse zu erhöhen, fokussierte das Projekt fünf Berufsbereiche, die mithilfe der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit ermittelt wurden. Sie gibt anhand verschiedener objektiver Indikatoren Auskunft darüber, wie stark der Fachkräftemangel z.B. in einem Berufsbereich oder einer Region ausgeprägt ist.

Ausgewählte Berufsbereiche anhand der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit für Rheinland-Pfalz



ZUM PROJEKT ARBEITSWELT 3.0

Um festzustellen, welche Faktoren die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Nachwuchskräfte beeinflussen, wurden 21 Workshops an neun Hoch- und Berufsschulen in Rheinland-Pfalz durchgeführt. In moderierten Gruppendiskussionen brachten wir von den derzeitigen Auszubildenden sowie Studierenden in Erfahrung, was ihre Anforderungen und Wünsche an die Arbeitswelt von morgen sind. Mittels interaktiver Aufgaben wurde zudem erarbeitet, welche Eigenschaften und Angebote einen attraktiven Arbeitgeber bzw. einen attraktiven Arbeitsplatz ausmachen.



Teilnehmende Hoch- und Berufsschulen in Rheinland-Pfalz

Als Basis für die Arbeit in den Workshops diente ein Faktorenmodell der Arbeitgeberattraktivität, das mithilfe einer intensiven Literaturrecherche entwickelt wurde. Insgesamt bereitete das Team 22,5 Stunden an Tonaufnahmen in Form von 200 DIN A4-Seiten verschriftlichter Diskussionsbeiträge nach Abschluss der Workshopreihe auf, analysierte und interpretierte diese.

Um Ergebnisse mit hoher Praxisrelevanz sicherzustellen, legte das Projektteam großen Wert auf die Berücksichtigung der Perspektive der Unternehmen. Mit den 15 Praxispartnern aus Branchen, die in hohem Maße auf Nachwuchskräfte aus den ausgewählten Berufsbereichen angewiesen sind, wurden hierzu zwei intensive, halbtägige Veranstaltungen durchgeführt. Dabei hielt man Ansichten und Erfahrungen zum Thema Arbeitgeberattraktivität aus Unternehmenssicht fest und verglich diese mit den Ergebnissen aus den Workshops.



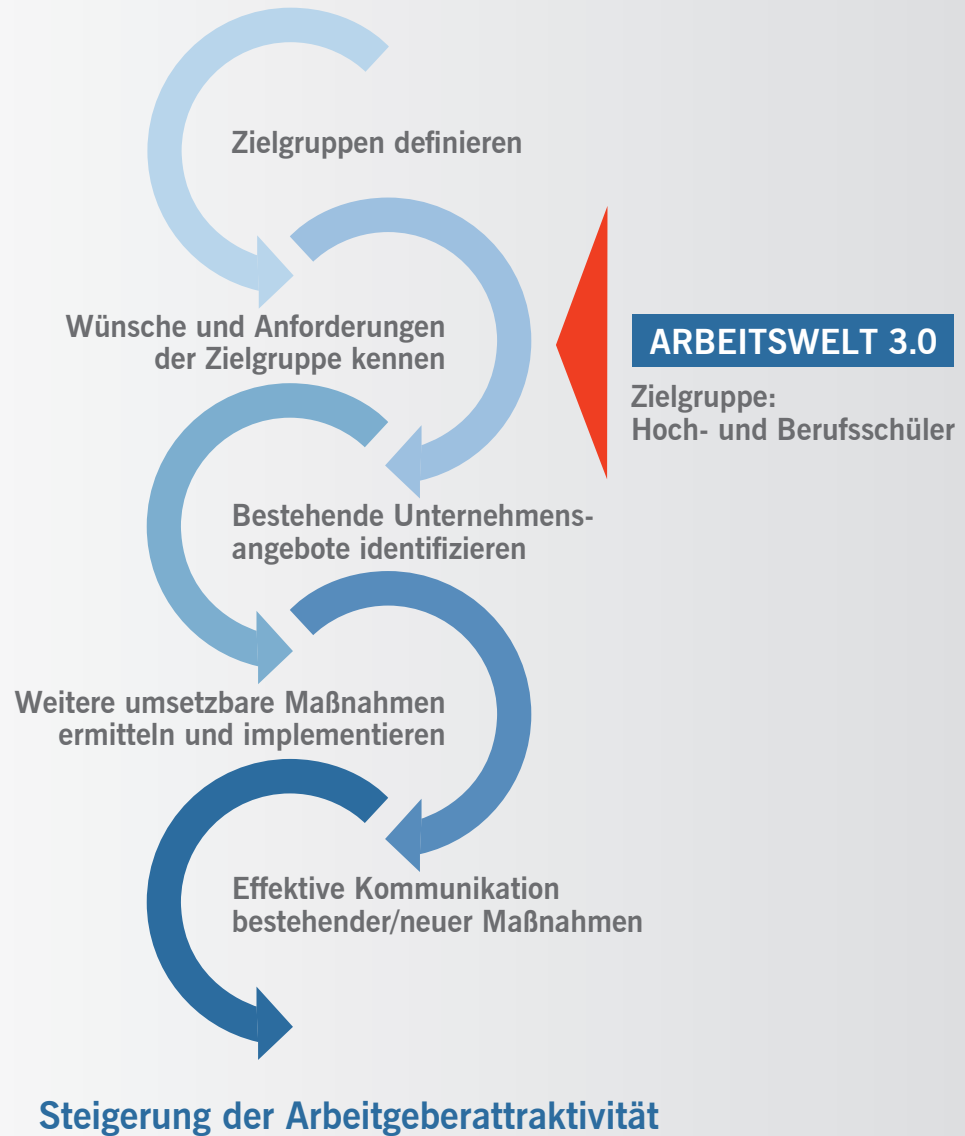
Eindrücke aus den halbtägigen Veranstaltungen mit den Praxispartnern

Als Ergebnis des Analyseprozesses stehen Ihnen nun in dieser Broschüre die aufbereiteten Ergebnisse mit Handlungsempfehlungen für die ausgewählten Berufsbereiche zur Verfügung. Dabei war es dem Projektteam wichtig, Ihnen ein möglichst breites Bild der konkreten Maßnahmen zu vermitteln, die sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität Ihres Unternehmens bei der Zielgruppe der Hoch- und Berufsschüler auswirken. So können Sie auswählen, welche Schritte am besten zu Ihrem Betrieb und Ihrer aktuellen Situation passen.

Das Projekt versteht sich in diesem Kontext als Informationslieferant von Hinweisen zur Zielgruppe. Eine erste Vorstellung, wie Sie diese Daten zur Steigerung Ihrer Arbeitgeberattraktivität nutzen können, finden Sie auf den nächsten Seiten.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen.

Andreas Friesenhahn, Claudia Jörns, Daniela Rupp und Philipp Tachkov



IN 5 SCHRITTEN ZUM ATTRAKTIVEN ARBEITGEBER FÜR NACHWUCHSKRÄFTE

Arbeitgeberattraktivität gestaltet sich sehr vielschichtig und individuell. Als Basis für die nachhaltige Steigerung der eigenen Arbeitgeberattraktivität ist es zunächst hilfreich zu wissen, welche Zielgruppen Ihr Unternehmen ansprechen möchte. Dies kann sich zum Beispiel anhand der Altersstruktur Ihrer Belegschaft oder Ihrer angebotenen Produkte ergeben.

Anschließend sollten die Wünsche und Anforderungen dieser Zielgruppen in Erfahrung gebracht werden. Dabei zeigt sich, dass vor allem die Bedürfnisse junger Arbeitnehmer von denen älterer Mitarbeiter erheblich abweichen. Aus diesem Grund ist es essentiell, keine Angebote auf Basis pauschaler Anforderungen zu machen. Hier können Ihnen die Ergebnisse des Projektes Arbeitswelt 3.0 in dieser Broschüre wichtige Hinweise für die Zielgruppe der jungen Arbeitnehmer geben.

Im nächsten Schritt sollte gemeinsam mit den Beschäftigten identifiziert werden, wo bereits attraktive Angebote im Betrieb bestehen und welche weiteren – für (potenzielle) Mitarbeiter – attraktiven Maßnahmen vom Betrieb umgesetzt werden können. Mit diesem Wissen kann das Angebot des Unternehmens an die Zielgruppen angepasst und eine sichtbare Steigerung der Attraktivität des Arbeitsgebers nach innen und außen erreicht werden. Sind zudem beispielsweise die Vorzüge der Region bekannt, in der das Unternehmen beheimatet ist, können mit Hilfe der regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften auch soziale Bedürfnisse adressiert und abgedeckt werden.

Nun sollten die für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für die Zielgruppen relevanten Maßnahmen identifizierbar sein. Sie stellen sich als Differenz zwischen bereits vorhandenen Angeboten des Unternehmens und den Wünschen und Erwartungen der ausgewählten Adressaten dar. Diese sollten nun konsequent umgesetzt werden.

Um die Attraktivität Ihres Unternehmens schließlich sicht- und fühlbar zu steigern, ist eine effektive Kommunikation der ergriffenen Maßnahmen notwendig. Dadurch zeigen Sie Ihren Mitarbeitern Ihr Engagement zur Gestaltung der Unternehmenskultur und können dieses positive Bild Ihres Betriebes auch nach außen transportieren. Dies erfordert letztlich den nachhaltigen und gut kombinierten Einsatz von allen zur Verfügung stehenden Kommunikations- und Marketingkanälen Ihres Unternehmens.

BERUFSBEREICHSÜBERGREIFENDE PROJEKTERGEBNISSE

Trotz der Unterschiedlichkeit der Berufsbereiche zeigen sich branchenübergreifende Übereinstimmungen bei den Wünschen und Anforderungen der zukünftigen Fach- und Führungskräfte. Die Analyse der Zielgruppen-Workshops ergab folgende „[Top Faktoren](#)“, die von Nachwuchskräften generell als am wichtigsten bei der Wahl des Arbeitgebers empfunden werden:

Gehalt

Betriebsklima

Flexibilisierung der Arbeitszeit

Aufstiegs- und Personalentwicklungsmöglichkeiten

Arbeitsinhalte

Hinsichtlich des [Gehalts](#) legen junge Arbeitnehmer Wert auf eine faire und qualifikationsabhängige Vergütung. Oftmals sind variable Gehaltsbestandteile erwünscht, die besonders in Form einer Leistungsprämie das Grundgehalt ergänzen können. Hinsichtlich der Entlohnung können aber auch finanzielle Extras (z.B. eine Erfolgsbeteiligung) oder nicht monetäre Vergünstigungen, wie eine individuelle Arbeitsplatzgestaltung, ansprechend wirken. Ein attraktives Verpflegungsangebot, Rabatte beim Kauf von firmeneigenen Produkten und Dienstleistungen sind weitere Beispiele.

Zweiter essentieller berufsübergreifender Faktor im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität ist das Betriebsklima, das besonders für die eigenen Mitarbeiter im Unternehmen bedeutsam ist. Hierbei werden im Besonderen freundschaftliche Umgangsformen sowie Abteilungsevents favorisiert, die eine familiäre Atmosphäre schaffen. Ein regelmäßiger Austausch in Form von wöchentlichen Team- und Abteilungsmeetings sowie eine transparente Kommunikation (z.B. bei der Einstellung neuer Mitarbeiter) können einen wesentlichen Beitrag für die Identifikation mit dem Arbeitgeber leisten.

Eine wichtige Bedeutung für angehende Arbeitnehmer hat weiterhin das Thema Flexibilität. Während ein flexibler Arbeitsort in Form von Home-Office vornehmlich für Bürotätigkeiten interessant erscheint, bildet die [Flexibilisierung der Arbeitszeit](#) (z.B. durch Gleitzeit) jedoch einen Stellhebel, der in der Regel branchenübergreifend bedient werden kann.

Außerdem fordern Nachwuchskräfte zunehmend aktiv von ihrem zukünftigen Arbeitgeber Weiterentwicklungsmaßnahmen. Dabei stehen sie nicht nur klassischen [Aufstiegchancen](#) im Sinne der Führungsverantwortung, sondern auch individuellen [Personalentwicklungsmöglichkeiten](#) äußerst positiv gegenüber. Eine besondere Motivation erhalten angehende Beschäftigte zudem durch einen hohen Grad an Mitbestimmung und eigenverantwortlichem Arbeiten sowie durch abwechslungsreiche [Arbeitsinhalte](#).

Des Weiteren gibt es Faktoren der Arbeitgeberwahl, die von den beteiligten Hoch- und Berufsschülern als wichtig erachtet werden, aber nicht an die „Top Faktoren“ heranreichen. Diese „**Faktoren mittlerer Bedeutung**“ werden im Folgenden kurz erörtert:

Arbeitsplatzsicherheit
Führungsstil
Feedback
Einarbeitung
Familienfreundlichkeit
Work-Life-Balance
Zusammenarbeit – Arbeiten in Teams
Technologieausstattung
Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement
Standort
Image

Trotz des sich abzeichnenden Fachkräftemangels sehen Nachwuchskräfte ihre Anstellung in Zukunft nicht gänzlich gefährdet. Umso mehr wünschen sie sich ein Unternehmen, das wirtschaftliche Stabilität nachweisen und so einen **sicheren Arbeitsplatz** garantieren kann. In diesem Zuge besteht der Wunsch, aktiv und transparent über eine den dauerhaften Erfolg sicherstellende Strategie informiert zu werden.

Auch das Thema Personalführung ist angehenden Arbeitnehmern sehr wichtig. In diesem Zuge favorisieren sie einen offenen und partnerschaftlichen **Führungsstil**, durch welchen den Vorgesetzten zunehmend eine Mentorenfunktion zugesprochen wird, die nicht ausschließlich auf die fachliche Ebene abzielt. Vor allem in Ausbildungsberufen wird jedoch der fachlichen Qualifikation der Führungskraft eine besondere Bedeutung beigemessen. Generell werden auch ein regelmäßiges und konstruktives **Feedback** zu Arbeitsleistungen und Fortschritten sowie eine fundierte **Einarbeitung** in die Arbeitsprozesse geschätzt.

Obwohl die Auseinandersetzung mit Fragen der Familienplanung für den Großteil der Hoch- und Berufsschüler noch relativ weit in der Zukunft liegt, werden Anstrengungen von Betrieben zur Sicherstellung einer hohen **Familienfreundlichkeit** grundsätzlich als sehr positiv wahrgenommen. Insbesondere die erleichterte Vereinbarung von Arbeits- und Privatleben – unter dem Begriff der **Work-Life-Balance** zusammengefasst – ist ein vielfach gehegter Wunsch. Es wird in diesem Zusammenhang von Arbeitgebern die Bereitschaft und Fähigkeit erwartet, auf Änderungen persönlicher Lebensumstände durch Anpassungen in der Arbeitsorganisation in einem gewissen Rahmen flexibel reagieren zu können.

Arbeiten in Teams, ein hohes Maß an Austausch unter Kollegen und gemeinschaftliche Projekte sind grundsätzliche Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation. Die Integration unterschiedlicher Talente und Fähigkeiten soll dabei gewährleistet sein, was von der jungen Arbeitnehmergeneration gewünscht und erwartet wird. Neben einer ansprechenden Arbeitsumgebung wird weiterhin eine hochwertige **Technologieausstattung** erwartet, vor allem die Berufsbereiche MINT und Medien betreffend.

In Bezug auf **Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement** erwarten Nachwuchskräfte generell, dass ihr Arbeitgeber über gesetzliche Mindeststandards hinaus aktiv wird und den Beschäftigten attraktive Angebote macht. Aus ihrer Sicht sind die Übergänge zwischen betrieblichem Gesundheitsmanagement und Freizeitangeboten (z.B. Yoga) dabei fließend. Abschließend wurde der vom Unternehmen nur in Grenzen zu verändernde **Standort** als wichtiges Kriterium für einen attraktiven Arbeitgeber identifiziert. In diesem Zusammenhang ist den jungen Arbeitnehmern aber eine gute infrastrukturelle Anbindung wichtiger als das **Image** des Unternehmens. Dieser wird als Begriff oftmals eher mit Großbetrieben assoziiert.

Abschließend folgt eine Kurzübersicht zu den „**Faktoren geringerer Bedeutung**“, die für die Beeinflussung der Arbeitgeberattraktivität eine untergeordnete Rolle spielen:

Social Media Nutzung **Umwelt- und Klimaschutz** **Formale Regelungen hinsichtlich des äußerlichen Auftretens**

Die **Nutzung von Social Media** während der Arbeitszeit wird seit einigen Jahren kontrovers diskutiert. Es wird vielfach angenommen, dass die junge Generation eine Öffnung für soziale Medien sowie ein Nutzungsrecht am Arbeitsplatz fordert, während Arbeitgeber dies oftmals kritisch sehen. Die Projektergebnisse zeigen – der gängigen Meinung widersprechend –, dass dieses Thema von den Nachwuchskräften nicht als Problemfeld gesehen wird. Es herrscht vielmehr ein recht ausgeprägtes Bewusstsein für die Gefahr der Ablenkung durch soziale Medien. Folgerichtig ist eine deutliche Bereitschaft zur Selbstdisziplinierung in diesem Bereich erkennbar. Dass sich Unternehmen durch einen besonders liberalen Umgang mit der Nutzung sozialer Medien einen wesentlichen Attraktivitätsvorteil verschaffen können, ist nicht der Fall. Genauso wird den Unternehmensaktivitäten zum **Umwelt- und Klimaschutz** keine übermäßige Bedeutung für die empfundene Arbeitgeberattraktivität zugeschrieben. Es handelt sich dabei um positive Imagefaktoren, die jedoch erst eine zusätzliche Wirkung entfalten können, wenn andere grundlegende Faktoren zur Zufriedenheit ausfallen. **Formale Regelungen hinsichtlich des äußerlichen Auftretens** werden ebenfalls nicht als wesentliches Merkmal bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers betrachtet. Zum einen wird ohnehin von einer diesbezüglich liberalen Grundhaltung von Arbeitgebern ausgegangen und zum anderen besteht eine grundsätzliche Bereitschaft zu einer Anpassung innerhalb eines gewissen Rahmens.

So gelingt es Ihrem Unternehmen zu einem attraktiveren Arbeitgeber für Nachwuchskräfte zu werden!

1. Machen Sie sich mit den Anforderungen und Wünschen Ihrer zukünftigen Arbeitnehmer vertraut

Insgesamt acht Faktoren beeinflussen die Arbeitswelt der zukünftigen Fachkräfte des Berufsfeldes „Verarbeitendes Gewerbe aus den Bereichen Metall & Elektro“ maßgeblich. Das Thema Gehalt spielt für die heutigen Auszubildenden eine wichtige Rolle, da sich die Löhne innerhalb einer Berufsschulkasse stark unterscheiden und hier eine Angleichung gefordert ist. Weiterhin sind eine qualifikationsabhängige Vergütung, definierte Gehaltssteigerungsmodelle und eine Erfolgsbeteiligung bei positivem Geschäftsverlauf wünschenswert. In Bezug auf das Betriebsklima sollte es die Möglichkeit geben, Feedback an das Unternehmen zu geben und die Führungskräfte jederzeit bei Bedarf ansprechen zu können. Hinsichtlich der Personalentwicklung ist unabdingbar, dass die Auszubildenden bei Übernahme in den Tätigkeitsfeldern arbeiten können, die sie erlernt haben. Weiterbildungen und Lehrgänge sollten proaktiv angeboten werden und kontinuierlich stattfinden. Dabei sollten diese sowohl betriebsspezifisches als auch -unspezifisches Wissen vermitteln, um die persönliche Weiterbildung eines jeden Interessenten zu gewährleisten. Dafür sind die jungen Fachkräfte bereit, (Führungs-)Verantwortung zu übernehmen. Diese Wünsche stehen in starkem Zusammenhang mit der Arbeitsplatzsicherheit, denn stärken- und schwächenorientierte, kontinuierliche Weiterbildung sowie Kenntnisse in verschiedenen Bereichen bzw. Abteilungen tragen dazu bei, langfristig den eigenen Arbeitsplatz zu sichern. Diesbezüglich ist auch der Führungsstil der Vorgesetzten von besonderer Bedeutung. Die Führungsperson sollte persönlich wie fachlich qualifiziert sein, sowie offen und partnerschaftlich mit ihren Mitarbeitern umgehen. Auch in der Funktion als Mentor können sie ihre sehr guten Fachkenntnisse weitergeben, dabei aber individuell auf die Beschäftigten eingehen. Ebenso ist den Fachkräften der Zukunft wichtig, dass die Geschäftsleitung die eigenen Vorgesetzten oder Meister bei Kaufentscheidungen von Maschinen und technischen Anlagen miteinbezieht, da diese meist fundierte Kenntnisse über die Anforderungen und Arbeitsabläufe haben. Zuletzt bleibt festzuhalten, dass für die jungen Mitarbeiter von morgen auch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -inhalte von großer Bedeutung sind. Wichtige Aspekte hierbei sind die Gewährleistung von Gleitzeit in Verbindung mit einer flexiblen Abgeltung von Überstunden („Abfeiern“, Anrechnung auf Urlaubstage oder finanzieller Ausgleich). Arbeitsaufgaben sollten abwechslungsreich gestaltet und an den persönlichen Interessen orientiert sein, sodass bestenfalls Zeit für die Entwicklung und Verwirklichung eigener Projekte und Ideen bleibt.

	Perspektive Nachwachskräfte	Perspektive Arbeitgeber
1	Gehalt	Technologieausstattung
2	Betriebsklima	Gehalt
3	Personalentwicklung	Personalentwicklung
4	Aufstiegchancen	Aufstiegchancen
5	Arbeitsplatzsicherheit	Betriebsklima
6	Führungsstil	Arbeitsplatzsicherheit
7	Flexibilität Arbeitszeit	Umwelt- und Klimaschutz
8	Flexibilität Arbeitsinhalte	Arbeitszeiten
9		Unternehmensimage

Rangfolge der Faktoren der Arbeitswelt 3.0

(blau: Nennung sowohl von Arbeitgebern, als auch Arbeitnehmern)

2. Ermitteln Sie mit Hilfe der folgenden Checkliste, was Ihr Unternehmen den Nachwuchskräften bereits bietet und wo Optimierungspotenzial besteht

Checkliste zur Gewinnung junger Fachkräfte		
Gehalt		
Bieten Sie Ihren Mitarbeitern eine im Branchenvergleich faire Bezahlung, die besondere Qualifikationen berücksichtigt?	☐	
Haben Sie vordefinierte und allgemeingültige Gehaltssteigerungsmodelle?	☐	
Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter nach Ablauf eines guten Geschäftsjahrs am Erfolg?	☐	
Betriebsklima		
Zeichnen sich Ihre Führungskräfte durch hohe Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit für junge Mitarbeiter aus?	☐	
Finden in den Abteilungen / im Unternehmen regelmäßige Besprechungen statt?	☐	
Bieten Sie regelmäßig Betriebsausflüge oder andere Teamevents an?	☐	
Personalentwicklung und Aufstiegschancen		
Bieten Sie Ihren Mitarbeitern kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten mit der Chance, individuelle Schwerpunkte zu setzen?	☐	
Gewährleisten Sie, dass junge Mitarbeiter stets in einer ihren Fähigkeiten bzw. Qualifikationen entsprechenden Position arbeiten können?	☐	
Führungsstil		
Verfügen Ihre Führungskräfte stets über die fachliche Qualifikation, die für den Aufgabenbereich notwendig ist?	☐	
Pflegen Ihre Führungskräfte einen partnerschaftlichen und offenen Umgang?	☐	
Gehen Ihre Führungskräfte auch auf die persönlichen Belange ihrer Mitarbeiter ein?	☐	
Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Arbeitsinhalte		
Bietet Ihr Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle an?	☐	
Werden Überstunden systematisch erfasst und ausgeglichen?	☐	
Haben Ihre Mitarbeiter abwechslungsreiche Tätigkeitsbereiche / Aufgabenfelder?	☐	

3. Ergreifen Sie Maßnahmen in Ihrem Unternehmen und sichern Sie sich kurz- sowie langfristige Vorteile gegenüber dem Wettbewerb

Die Gewährleistung einer fairen und qualifikationsabhängigen Vergütung unterliegt in der Regel dem Tarifvertrag. Ist dies nicht der Fall, bleibt zu berücksichtigen, dass das erfolgreiche Absolvieren einer Techniker- oder Meisterschule sich in der Regel positiv auf das **Gehalt** der Mitarbeiter auswirken muss. Ansonsten besteht die Gefahr des Abwanderns. Sofern Ihr Unternehmen bereits vordefinierte Gehaltssteigerungsmodelle besitzt, sollte dies offen kommuniziert werden. Die Motivation der Mitarbeiter steigt enorm, da bereits bei der Einstellung klar ist, was geleistet werden muss, um eine bestimmte Gehaltsstufe zu erreichen. Die gleiche Funktion nimmt die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens ein: Je besser es dem Unternehmen geht, umso motivierter sind auch die Mitarbeiter. Dabei wäre z.B. eine prozentuale Verteilung der Beteiligung je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit denkbar. Damit bringen Sie Ihren Beschäftigten Wertschätzung entgegen und erkennen ihre Leistung für das Unternehmen an. Achten Sie bei Ihren Führungskräften darauf, dass diese einen offenen, partnerschaftlichen sowie auf das Individuum bedachten **Führungsstil** pflegen. Zur Umsetzung dieses Stils sind entsprechende Seminare oder Fortbildungen hilfreich. Kommunizieren Sie Ihren Führungskräften, dass der Führungsstil, insbesondere in Bezug auf das Geben von Feedback an das Unternehmen, große Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter haben kann und zu einer Verbesserung des **Betriebsklimas** beiträgt (siehe hierzu **Top 1**). Ebenso ist die Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit des Vorgesetzten für Nachwuchskräfte wichtig. Kennt der Vorgesetzte die Namen der Mitarbeiter, unterhält er sich gelegentlich mit Ihnen über die Arbeit und spricht beiläufig ein Lob aus, wird das sehr geschätzt und trägt zum Wohlbefinden der Angestellten bei. Des Weiteren sind regelmäßig stattfindende Abteilungsbesprechungen unerlässlich. Gerade neuen Mitarbeitern wird dadurch schnell das Gefühl vermittelt, Teil des Teams zu sein und es findet eine strukturiertere Integration in die Betriebs- und Arbeitsabläufe statt. Von enormer Bedeutung – gerade für KMU – sind Betriebsausflüge und -feiern. Die Mitarbeiter lernen sich untereinander besser kennen und eine abteilungsübergreifende Kommunikation wird gefördert. Bieten Sie Ihren Mitarbeitern an, aktiv an der Planung von Feiern oder Ausflügen mitzuwirken, denn so erhöht sich u.a. die Chance auf einen Erfolg des geplanten Events. Die kontinuierliche Förderung eines positiven und familiären Betriebsklimas darf nicht unterschätzt werden, denn dies ist neben dem Gehalt der wichtigste Faktor, weshalb sich junge Fachkräfte auch berufsbereichsübergreifend für ein bestimmtes Unternehmen entscheiden. Wer **Personalentwicklung** fördert und **Aufstiegchancen** bietet, kann sich als Unternehmen positiv hervorheben. Im Hinblick auf die Entwicklung stehen das Erlernen neuer Fähigkeiten und der Erwerb neuen Wissens durch Lehrgänge oder Abteilungswechsel im Fokus der Nachwuchskräfte. Stellen Sie sicher, dass Ihr aktuelles Weiter- und Fortbildungsangebot nicht nur den Anforderungen des Unternehmens entspricht, sondern ebenfalls die Wünsche der Arbeitnehmer berücksichtigt. Versuchen Sie auf Einzelanfragen einzugehen oder ermöglichen Sie den Mitarbeitern beispielsweise für kurze Zeit an einem Arbeitsplatzwechsel teilzunehmen, durch den sie Teildisziplinen anderer Abteilungen erlernen, um Zusammenhänge zwischen den Arbeitsabläufen zu erkennen und zu verstehen. Bieten Sie Ihren ausgelernten Arbeitskräften die Finanzierung der Techniker- oder Meisterschule im Anschluss an die Ausbildung an. In diesem Kontext ist auch die Schaffung eines auf die Person zugeschnittenen Arbeitsplatzes von Bedeutung. Sollten Sie für Ihre Auszubildenden nach

der Lehre keine adäquaten Arbeitsplätze mit entsprechenden Arbeitsinhalten zur Verfügung haben, stellen Sie sie nicht für mindere Tätigkeiten ein. Dies führt zu hoher Unzufriedenheit mit der Arbeit sowie dem Unternehmen. Gewährleisten Sie weiterhin, dass die **Arbeitsinhalte** eines jeden Mitarbeiters über einen längeren Zeitraum hinweg variieren, um die Lernbereitschaft zu fördern und für Abwechslungsreichtum zu sorgen. Zur **Arbeitszeitflexibilisierung** (siehe hierzu Top 2 und 3) tragen verschiedene Gleitzeitmodelle bei.

Top 3 Handlungsempfehlungen



TOP 1: Betriebsklima durch eine hohe Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit von Führungskräften verbessern – Open-Door-Policy kommunizieren

■ **Hoher dauerhafter Nutzen und geringe Umsetzungskosten**



TOP 2: Flexibilisierung der Arbeitszeit durch Gleitzeit – Einführung basierend auf einem Zeiterfassungssystem oder auf Vertrauensbasis mit einer festen Kernarbeitszeit

■ **Sehr hoher dauerhafter Nutzen und geringe Umsetzungskosten**



TOP 3: Gewährung von Flexibilität durch die freie Wahl der Abgeltung von Überstunden (Auszahlung, „Abfeiern“ oder Anrechnung auf die Urlaubstage)

■ **Hoher dauerhafter Nutzen und mäßig hohe Umsetzungskosten**

Unsere Praxispartner



So gelingt es Ihrem Unternehmen zu einem attraktiveren Arbeitgeber für Nachwuchskräfte zu werden!

1. Machen Sie sich mit den Anforderungen und Wünschen Ihrer zukünftigen Arbeitnehmer vertraut

Im Berufsbereich „Gesundheits- und Sozialwesen“ haben sich acht Kriterien herauskristallisiert, die für eine Arbeitgeberwahl maßgebend sind. Die Entlohnung spielt dabei eine wichtige Rolle, da nach Ansicht der befragten Auszubildenden und Studierenden die gesamte Gesundheitsbranche, beispielsweise im Vergleich zu handwerklichen Berufen, unterbezahlt ist. Besonders für ausgelernte Arbeitskräfte spiegelt das Gehalt nicht die geleistete Arbeit wider. Da Überstunden vielfach nicht bezahlt werden, ist die Herstellung eines ausgewogenen Verhältnisses an dieser Stelle ein wichtiges Anliegen junger Beschäftigter. Beim Betriebsklima ist besonders wichtig, dass man sich wohlfühlt und auch über alle Hierarchieebenen hinweg geschätzt wird. Die angehenden Arbeitnehmer wünschen sich Vertrauen sowie die Möglichkeit ohne Druck und Kontrolle arbeiten zu können, denn das fördert die Motivation und den Spaß an der Arbeit. Zusätzlich ist ein kollegiales und freundschaftliches Arbeitsverhältnis für eine gute Teamarbeit notwendig, um Patienten oder Kunden adäquat versorgen zu können. Im Hinblick auf Aufstiegschancen und Entwicklungsmöglichkeiten äußern angehende Fach- und Führungskräfte einerseits den Wunsch, nach einer Ausbildung ein duales Studium aufnehmen zu können. Andererseits wünschen Sie sich Unterstützung sowie transparente Vorgaben für einen weiteren Aufstieg aufgezeigt zu bekommen. Zudem ist eine Gleichberechtigung bei der Vergabe von Führungspositionen gefordert, nachdem deutlich weniger Frauen leitende Positionen innehaben. Ebenfalls werden Rücksicht auf familiäre Verpflichtungen sowie Möglichkeiten zur Betreuung von Kindern und Konzepte zur Wiedereingliederung nach der Elternzeit gefordert. Gerade in diesem Kontext favorisieren junge Beschäftigte eine flexible Einteilung ihrer Arbeitszeiten bzw. Schichten. Feste Arbeitszeiten sind zwar in der Gesundheitsbranche üblich, jedoch können diese oft nicht eingehalten werden, sodass Überstunden die Regel sind. Angehende Arbeitnehmer wünschen sich vor diesem Hintergrund möglichst geregelte Arbeitszeiten, um zum einen die notwendigen Pausen- und Erholungszeiten in Anspruch nehmen zu können und zum anderen das Privatleben nicht in Mitleidenschaft zu ziehen. Die Work-Life-Balance soll gewahrt bleiben, denn Familie, Freunde und Freizeit haben einen hohen Stellenwert. Bezüglich der Arbeitsinhalte wünschen sich Nachwuchskräfte herausfordernde und verantwortungsvolle Tätigkeiten, zu deren Bewältigung sie sich die Zeit frei

	Perspektive Nachwachskräfte	Perspektive Arbeitgeber
1	Gehalt	Gehalt
2	Betriebsklima	Betriebsklima
3	Aufstiegschancen / Personalentwicklung	Familienfreundlichkeit
4	Familienfreundlichkeit	Work-Life-Balance
5	Flexibilität Arbeitszeit und -inhalte	Personalentwicklung
6	Führungsstil und Quali- fikation d. Führungskraft	Führungsstil und Führungskultur
7	Arbeitsplatzsicherheit	Zusammenarbeit im Team
8	Work-Life-Balance	(Technologie-) Ausstattung

Rangfolge der Faktoren der Arbeitswelt 3.0

(blau: Nennung sowohl von Arbeitgebern, als auch Arbeitnehmern)

einteilen können. Dabei soll ein ausgewogenes Verhältnis der Arbeitsintensität angestrebt werden, um Über- und Unterforderung entgegenzuwirken. Auch die Führungskraft steht dabei in der Pflicht, für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen und als Ansprechpartner für neue Ideen der Mitarbeiter zur Verfügung zu stehen. Junge Arbeitnehmer im Gesundheits- und Sozialwesen fordern immer mehr einen kooperativen Führungsstil. Dabei sind sie offen für konstruktives Feedback, wollen jedoch keine ständige Kontrolle. Trotz der demografischen Entwicklung und scheinbar sicheren Beschäftigung wünschen sich Studierende und vor allem Auszubildende in der Gesundheitsbranche eine glaubwürdige Versprechung der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes.

2. Ermitteln Sie mit Hilfe der folgenden Checkliste, was Ihr Unternehmen den Nachwuchskräften bereits bietet und wo Optimierungspotenzial besteht

Checkliste zur Gewinnung junger Fachkräfte		✓
Gehalt		
Bieten Sie Ihren Mitarbeitern eine im Branchenvergleich faire Bezahlung, die besondere Qualifikationen berücksichtigt?		
Werden Überstunden Ihrer Mitarbeiter vergütet oder können diese abgebaut werden?		
Haben Sie vordefinierte und allgemeingültige Gehaltssteigerungsmodelle?		
Betriebsklima		
Werden Maßnahmen unternommen, um eine positive Arbeitsatmosphäre zu fördern?		
Finden in den Abteilungen / Teams regelmäßige Besprechungen statt?		
Werden Mobbing und andere Diskriminierungen aktiv angegangen?		
Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance		
Existieren erfolgreiche Beispiele für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf?		
Werden Mütter nach der Elternzeit bei der Wiedereingliederung unterstützt?		
Gibt es eine ausreichende Personalplanung, die gewährleistet, dass Beschäftigte nicht regelmäßig spontan einspringen müssen?		
Flexibilität der Arbeitszeit und der Arbeitsinhalte		
Existieren ausreichend personelle Kapazitäten, um Überstunden der Mitarbeiter zu begrenzen?		
Werden die Pausen- und Erholungsregelungen in Ihrem Unternehmen eingehalten?		
Haben Ihre Mitarbeiter abwechslungsreiche Tätigkeitsbereiche / Aufgabenfelder?		
Führungsstil		
Verfügen Ihre Führungskräfte stets über die fachliche Qualifikation, die für den Aufgabenbereich notwendig ist?		
Fördern und fordern Sie Ihre Mitarbeiter auf Basis eines kooperativen Führungsstils, der sich durch ein stetiges Einbeziehen von Mitarbeitermeinungen auszeichnet?		
Nehmen sich Ihre Verantwortlichen Zeit für neue Ideen ihrer Mitarbeiter?		

3. Ergreifen Sie Maßnahmen in Ihrem Unternehmen und sichern Sie sich kurz- sowie langfristige Vorteile gegenüber der Konkurrenz

Aufgrund der vorgegebenen Abrechnungssysteme in der Gesundheitsbranche (DRG - Diagnosis Related Groups, Rezeptabrechnung) stehen relativ wenige Stellhebel in Sachen **Gehalt** zur Verfügung. Selbstverständlich ist eine angemessene Bezahlung wünschenswert, die durch weitere finanzielle Leistungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld sowie die Vergütung von Zusatzqualifikationen angehoben werden kann. Daneben gestaltet es sich für junge Arbeitnehmer attraktiv, wenn ihnen das Abbauen oder die Ausbezahlung ihrer Überstunden ermöglicht wird. Eine gewisse **Flexibilität** ist auch im Zusammenhang mit den Arbeitszeiten anzustreben. Es muss zwar geregelte **Arbeitszeiten** geben, Schichten könnten jedoch beispielsweise flexibel wechselbar sein. In der Branche sollte die starre Arbeitszeitgestaltung überwunden werden und ein Denken über den bisherigen klassischen Dienstplan hinaus stattfinden. Eine Anhäufung von Überstunden muss der Arbeitgeber vermeiden, um die jungen Beschäftigten nicht zu überlasten und ebenso eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu gewährleisten. Wenn nötig, dürfen Kosten für zusätzliches Personal nicht gescheut werden (**siehe hierzu Top 3**). In Bezug auf die **Familienfreundlichkeit** ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine notwendige Bedingung, um familiären Verpflichtungen nachgehen zu können. Falls die Möglichkeit besteht, Betreuungsmöglichkeiten z.B. in Form eines Betriebskindergartens zur Verfügung zu stellen, sollten die Öffnungszeiten auch an die Arbeitszeiten von weitestgehend allen Mitarbeitern angepasst werden. In der Gesundheitsbranche weisen Arbeitnehmer in der Regel eine hohe Einsatzbereitschaft auf, die oftmals von der Arbeit mit der „Ressource Mensch“ herrührt. Betriebe sind aus diesem Grund angehalten, die **Work-Life-Balance** zu wahren und das Engagement der Mitarbeiter nicht auszunutzen. Infolgedessen bedarf es einem Bewusstsein, dass nicht mehr als 100 Prozent zu leisten sind, weshalb eine entsprechende Personalplanung erforderlich ist, um die Arbeitszeiten nicht überzustrapazieren (**siehe hierzu Top 2**). Hinsichtlich der **Arbeitsinhalte** favorisieren junge Beschäftigte eine kontinuierliche Steigerung der Verantwortung, wobei darauf geachtet werden muss, dass dabei keine Überforderung eintritt (z.B. bei Auszubildenden). Durch die Kommunikation von Zielvorgaben können angehende Fach- und Führungskräfte eigenverantwortlich arbeiten und eine freie Zeiteinteilung für ihre übertragenen Aufgabenstellungen vornehmen. Das Gruppenpflegemodell im Krankenhaus ist in diesem Zuge ein Beispiel, bei dem jede Krankenschwester die Zeit für ihre zugewiesenen Patienten nach Bedarf frei einteilen kann, wodurch zusätzlich eine qualitativ hochwertige Versorgung gewährleistet wird. Hierbei ist auch die Führungskraft gefragt, den Mitarbeitern Schritt für Schritt verantwortungsvollere Aufgaben anzuvertrauen und gleichzeitig Raum für Gestaltung zu geben. Eine natürliche Autorität ist dabei wichtiger als Hierarchie, sodass den heutigen Erwartungen eher ein offener und kooperativer **Führungsstil** entspricht. Nicht nur der Umgang zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sollte respektvoll sein, sondern natürlich auch innerhalb des Kollegiums. Das **Betriebsklima** stellt ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Wahl für bzw. den Verbleib in einem Unternehmen dar. Betriebe sind daher angehalten, Maßnahmen für eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu ergreifen. Dies kann durch regelmäßige Treffen und Austauschmöglichkeiten der verschiedenen Professionen oder auch durch Betriebsausflüge erreicht werden (**siehe hierzu Top 1**). Essentiell ist dabei ebenfalls, dass jeder Mitarbeiter sowie Auszubildender als Teil des Teams angesehen wird. Es gilt eine Kultur zu etablieren, in der man offen miteinander kommuniziert und sich gegenseitig

unterstützt. Generell legen Nachwuchskräfte weiterhin Wert auf Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, sodass Unternehmen transparente Entwicklungspfade aufzeigen sollten. Junge Beschäftigte bevorzugen Absprachen und Vorgaben, was für einen Karriereaufstieg getan werden muss. Auch wenn ein klassischer Aufstieg nur bedingt möglich ist, kann eine Verantwortungsübernahme oder fachliche Leitung bereits ein Mittel sein. Unternehmen sollten zudem Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, Kenntnisse in verschiedenen Bereichen zu erlangen, um die individuelle Arbeitsplatzsicherheit zu gewährleisten.

Top 3 Handlungsempfehlungen



TOP 1: Standardisierte und regelmäßige Kommunikation zur Förderung des Betriebsklimas sowohl im Unternehmen, als auch in den Team- und Abteilungsebenen verankern, um die Identifikation zum Unternehmen zu steigern.

■ **Sehr hoher dauerhafter Nutzen und geringe Umsetzungskosten**



TOP 2: Zur Verbesserung der Work-Life-Balance ist eine adäquate Arbeitszeitplanung unabdingbar, um eine Überlastung der Mitarbeiter zu vermeiden und eine qualitativ hochwertige Versorgung der Patienten zu gewährleisten. Im Zuge dessen sollte auch ein Budget für eine passende IT-Unterstützung bereitgestellt werden.

■ **Hoher dauerhafter Nutzen und geringe Umsetzungskosten**



TOP 3: Um die Flexibilisierung der Arbeitszeit zu erreichen, muss entweder externes Personal angefordert werden oder eine Personalaufstockung erfolgen. Hierfür notwendige Kosten sollten in Relation zum langfristigen Nutzen gesehen und nicht prinzipiell gescheut werden.

■ **Hoher dauerhafter Nutzen, aber sehr hohe Umsetzungskosten**

Unsere Praxispartner



So gelingt es Ihrem Unternehmen zu einem attraktiveren Arbeitgeber für Nachwuchskräfte zu werden!

1. Machen Sie sich mit den Anforderungen und Wünschen Ihrer zukünftigen Arbeitnehmer vertraut

Unter den insgesamt acht Faktoren, die die Arbeitswelt der zukünftigen Fachkräfte im Berufsbereich „MINT“ maßgeblich beeinflussen, spielt das Gehalt für die heutigen Auszubildenden und Studierenden eine wichtige Rolle. Diesbezüglich herrscht grundsätzlich Zufriedenheit hinsichtlich der aktuellen Situation sowie der Aussicht auf die zukünftige Vergütung. Der Großteil vertritt die Meinung, dass sich das Gehalt entweder an der Leistung oder der Verantwortung, die eine Person übernimmt, orientieren muss. Einen ausgeprägten Gerechtigkeitsinn beweisen die Nachwuchskräfte, wenn es um das Thema „Gehaltsdiskriminierung“ verschiedener Personengruppen geht (Frauen/Männer, Uni/FH-Studenten, ausufernde Managergehälter oder Gehaltsunterschiede einer Berufsschulklasse). Dieser Aspekt

wirkt sich auch auf das Betriebsklima aus. Die jungen Leute legen Wert darauf, dass die Meinung und Einstellung von Kollegen respektiert wird und eine Gleichberechtigung aller Mitarbeiter stattfindet. Besonders negativ ist das Konkurrenzdenken einzelner Personen innerhalb einer Abteilung zu bewerten. Ein familiärer Umgang untereinander und die Wertschätzung des Vorgesetzten tragen erheblich zum Wohlbefinden bei. Ferner ist die Identifikation mit dem Unternehmen, der Abteilung sowie dem Team wichtig und kann durch gemeinsame Events oder Ausflüge gestärkt werden. Allgemein sind die jungen Arbeitnehmer harmoniebedürftig, weshalb das Thema Familienfreundlichkeit eines Arbeitgebers für sie bereits von Bedeutung ist. Weiterhin empfinden die Nachwuchskräfte alle Arten der Flexibilisierung als besonders angenehm und würden diese in Zukunft gerne vermehrt nutzen wollen. Erwünscht sind hinsichtlich der Arbeitszeit sowohl Gleitzeitmodelle als auch die totale Freiheit bei der Zeiteinteilung z.B. vor dem Hintergrund der langwierigen Lösungsfindung bei Programmierarbeiten. Hinsichtlich des Arbeitsortes ist zu empfehlen, den jungen Beschäftigten – wenn möglich – keine Grenzen zu setzen. Jeder sollte dort arbeiten können, wo er oder sie es am liebsten tut: im Zug, im Home-Office oder am Arbeitsplatz. Gleiches gilt für die Arbeitsinhalte. Gute Aufgaben sind aus Sicht der Zielgruppe an persönlichen Interessen orientiert, abwechslungsreich sowie anspruchsvoll und fördern einen eigenverantwortlichen Arbeitsstil. Dabei freuen sich die jungen Beschäftigten, Möglichkeiten der aktiven Mitgestaltung im Unternehmen wahrzunehmen. Hervorzuheben ist des Weiteren, dass ein Wechsel des Arbeitgebers von Zeit zu Zeit als angenehm empfunden wird. Dadurch können Erfahrungen in verschiedensten Bereichen gesammelt werden, um im fortgeschrittenen Alter eine hohe Qualifikation aufweisen

	Perspektive Nachwachskräfte	Perspektive Arbeitgeber
1	Gehalt	Betriebsklima
2	Betriebsklima	Führungsstil
3	Flexibilität (Arbeitszeit und -ort)	Standort
4	Aufstiegchancen	Arbeitsplatzsicherheit
5	Technologieausstattung	Flexibilität
6	Arbeitsinhalte	Unternehmensimage
7	Familienfreundlichkeit	Gehalt und Extras
8	Arbeitsplatzsicherheit	Aufstiegchancen
9		Zusammenarbeit im Team

Rangfolge der Faktoren der Arbeitswelt 3.0

(blau: Nennung sowohl von Arbeitgebern, als auch Arbeitnehmern)

zu können und sich auf diese Weise einen sicheren Arbeitsplatz zu bewahren. Generell herrscht aber Einigkeit darüber, dass sich momentan in diesem Berufsbereich niemand grundlegend Sorgen um einen Arbeitsplatz machen muss. Weiterhin wird den Aufstiegs- und Entwicklungschancen bei der Wahl des Arbeitgebers eine sehr große Bedeutung beigemessen, die von jungen Beschäftigten zunehmend gefordert werden. Schließlich ist die adäquate Ausstattung mit Technologie eine absolute Mindestanforderung, die sich sowohl hinsichtlich Soft- als auch Hardware oder in Bezug auf einen ergonomischen Arbeitsplatz äußert.

2. Ermitteln Sie mit Hilfe der folgenden Checkliste, was Ihr Unternehmen den Nachwuchskräften bereits bietet und wo Optimierungspotenzial besteht

Checkliste zur Gewinnung junger Fachkräfte		✓
Gehalt		
Bieten Sie Ihren Mitarbeitern eine variable, leistungsabhängige Gehaltskomponente?		☐
Haben Sie ein Belohnungssystem für innovative Vorschläge der Mitarbeiter?		☐
Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter nach Ablauf eines guten Geschäftsjahrs am Erfolg?		☐
Betriebsklima		
Informieren Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig über Unternehmensneuigkeiten?		☐
Bieten Sie regelmäßig Betriebsausflüge, Firmen- oder Abteilungsevents an?		☐
Finden in den Abteilungen / Teams regelmäßige Besprechungen statt?		☐
Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes		
Können Sie Ihren Mitarbeitern eine Form flexibler Arbeitszeitmodelle anbieten?		☐
Sind die Dokumentation sowie der Zeitausgleich von Überstunden möglich?		☐
Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, sich zur Steigerung von Kreativität und Konzentration andere Arbeitsorte als den festen Arbeitsplatz zu nutzen?		☐
Arbeitsinhalte		
Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter bei der Planung ihrer Tätigkeitsbereiche mit ein?		☐
Versuchen Sie, Aufgaben abwechslungsreich zu gestalten?		☐
Ist es Ihren Mitarbeitern möglich, eigenverantwortlich zu arbeiten und dabei Freiheiten in der Umsetzung von Aufgaben zu genießen?		☐
Personalentwicklung und Aufstiegschancen		
Bietet Ihr Unternehmen berufsbegleitende Weiterbildungsmöglichkeiten an?		☐
Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern interne Entwicklungspfade auf?		☐
Sind die unternehmensinternen Aufstiegsmöglichkeiten für Ihre Mitarbeiter transparent?		☐

3. Ergreifen Sie Maßnahmen in Ihrem Unternehmen und sichern Sie sich kurz- sowie langfristige Vorteile gegenüber der Konkurrenz

Fakt ist, dass die zukünftigen Arbeitnehmer mit dem in der Branche üblichen **Gehalt** aktuell zufrieden sind. Trotzdem können Instrumente wie die Erfolgsbeteiligung bei Abschluss eines guten Geschäftsjahres, Belohnungssysteme für innovative Vorschläge oder variable, leistungsabhängige Gehaltskomponenten erheblich zur Motivation und Leistungssteigerung beitragen. Werden diese „Gehaltsverbesserungsmöglichkeiten“ entsprechend nach außen kommuniziert, können sie zur Steigerung Ihrer Attraktivität als Arbeitgeber führen. Dabei wäre eine prozentuale Verteilung der Erfolgsbeteiligung beispielsweise je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit denkbar. Durch diese Maßnahme zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie Ihre Arbeit und langjähriges Engagement wertschätzen. Jedoch ist nicht nur das Gehalt ein ausschlaggebender Punkt, der für oder gegen einen bestimmten Arbeitgeber spricht. Ein familiäres **Betriebsklima** (siehe hierzu **Top 1 und 2**) trägt zur Zufriedenheit und zum Wohlbefinden jedes einzelnen Arbeitnehmers bei. Dabei kann bereits das Einführen der Firmenphilosophie des Duzens unter den Mitarbeitern und Vorgesetzten großen Einfluss haben. Weiterhin tragen regelmäßig stattfindende Betriebsausflüge oder Abteilungsevents erheblich zu einer Verbesserung des Klimas bei. Versuchen Sie, sich bei der Planung dieser Veranstaltungen an den Interessen der Mitarbeiter zu orientieren. Hierzu könnte eine schriftliche, anonyme Befragung mit dem Angebot verschiedener Auswahlmöglichkeiten an Aktivitäten ohne großen Aufwand die Chance auf einen Erfolg des Events erhöhen. Ebenso ist die kontinuierliche Information aller Mitarbeiter in Bezug auf unternehmens- und abteilungsinterne Neuigkeiten für Nachwuchskräfte wichtig. Darunter wird beispielsweise die Einstellung von Beschäftigten, die Anschaffung von Hard- oder Software sowie die Information über Quartalszahlen verstanden. Gerade neuen Mitarbeitern wird so das Gefühl vermittelt, Teil des Unternehmens zu sein und sie integrieren sich schneller in die Betriebs- und Arbeitsabläufe. Im Bereich der **Personalentwicklung** sowie **Aufstiegsmöglichkeiten** sind vor allem Weiterbildungsmaßnahmen von Bedeutung. Die zukünftigen Mitarbeiter erhoffen sich mit Hilfe derartiger Maßnahmen die Absicherung des Arbeitsplatzes für eine bestimmte Zeit. Berufsbegleitende Weiterbildungen tragen beispielsweise dazu bei, dass sich Nachwuchskräfte langfristig mit dem Unternehmen identifizieren und nicht sprunghafte Unternehmenswechsel anstreben. Zeigen Sie den jungen Fachkräften weiterhin, welche internen Entwicklungspfade ihnen zu Verfügung stehen und machen Sie die Aufstiegsmöglichkeiten transparent. Bestenfalls kommunizieren Sie diese bereits bei dem Bewerbungsgespräch, sodass vor Antritt einer Stelle klar ist, welche Schritte für eine höhere Position getan werden müssen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der **Arbeitsinhalt** (siehe hierzu **Top 3**). Versuchen Sie, die Tätigkeitsfelder und Aufgaben so abwechslungsreich wie möglich zu gestalten. Dabei spielt die Eigenverantwortlichkeit eine große Rolle. Geben Sie den jungen Leuten klar definierte Zielvorgaben, aber lassen Sie Ihnen möglichst viel Freiheit in der Umsetzung, wodurch sie sich selbst Abwechslungsreichtum schaffen können. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern zusätzlich ein Mitspracherecht bei der Planung und Verteilung der Arbeitsaufgaben beispielsweise innerhalb der wöchentlichen Teammeetings und beziehen Sie diese in Entscheidungsprozesse mit ein. Werden diese Maßnahmen umgesetzt, genießt ihr Mitarbeiter interessante, vielfältige Tätigkeitsfelder. In Bezug auf die **Arbeitszeit** und den **Arbeitsort** ist „allumfassende **Flexibilisierung**“ das Schlagwort. Das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit in Kombination mit der Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten, fördert u.a. die Kreativität der Mitarbeiter. Durch Gleitzeit besteht ebenso die Möglichkeit, sich die Arbeitszeit an den eigenen, optimalen Tagesrhythmus anzupassen.

Top 3 Handlungsempfehlungen



TOP 1: Ein positives Betriebsklima und die Identifikation mit dem Betrieb können durch Einbeziehung der Mitarbeiter und regelmäßige Kommunikation gesteigert werden. Dies kann durch die Veröffentlichung themenbezogener Newsletter, das Abhalten von Betriebsversammlungen oder regelmäßig stattfindende Jours Fixes in den Teams realisiert werden.

■ **Sehr hoher dauerhafter Nutzen und sehr geringe Umsetzungskosten**



TOP 2: Ein gutes Betriebsklima wird ferner durch eine familiäre Arbeitsatmosphäre geprägt. Dazu tragen gemeinsame Firmen- oder Abteilungsevents bei, wie firmeninterne Sport- und Freizeitangebote und Team-building-Maßnahmen. Ebenso helfen Welcome Days sowie Onboarding- und Mentoren-Programme neuen Mitarbeitern sofort das Gefühl zu vermitteln, ein Mitglied der „Unternehmensfamilie“ zu sein.

■ **Sehr hoher dauerhafter Nutzen und mäßig hohe Umsetzungskosten**



TOP 3: Die Arbeitsinhalte eines Mitarbeiters können durch den Einbezug bei Entscheidungen und durch die Übertragung von Verantwortung attraktiver gestaltet werden. Während Abteilungsmeetings können unterschiedliche Arbeitsthematiken immer wieder an verschiedene Mitarbeiter vergeben werden, die diese dann eigenverantwortlich bearbeiten.

■ **Sehr hoher dauerhafter Nutzen und mäßig hohe Umsetzungskosten**

Unsere Praxispartner



So gelingt es Ihrem Unternehmen zu einem attraktiveren Arbeitgeber für Nachwuchskräfte zu werden!

1. Machen Sie sich mit den Anforderungen und Wünschen Ihrer zukünftigen Arbeitnehmer vertraut

Im Berufsbereich des „Baugewerbes“ sind acht Faktoren bei der Arbeitgeberwahl für junge Beschäftigte besonders relevant. Das Gehalt sowie zusätzliche (nicht) monetäre Sonderleistungen bilden im Vergleich die wichtigste Komponente. Nachdem bei der Vergütung signifikante Unterschiede innerhalb der Berufsschulklassen auftreten, wünschen sich junge Arbeitnehmer grundsätzlich eine gleiche Bezahlung bei gleicher Leistung. Neben dem tariflich festgelegten Grundgehalt sind flexible Vergütungsbestandteile in Form von individuellen Boni, Gruppenprämien oder vermögenswirksamen Leistungen erstrebenswert. Ebenso steigert die Möglichkeit, betriebs-eigene Maschinen und Werkzeuge für private Zwecke zu nutzen sowie ansprechende Verpflegungsangebote und Pausenräume in Anspruch nehmen zu können, die Attraktivität für junge Arbeitnehmer. Dem Teamgedanken wird bei Nachwuchskräften ebenfalls ein hoher Stellenwert zugesprochen. Ein angenehmes Betriebsklima ist dabei die notwendige Voraussetzung. Wenngleich es besonders auf Baustellen in der Regel etwas ruppiger zugeht, wünschen sich die angehenden Fach- und Führungskräfte am liebsten einen eher freundschaftlichen und weniger herben Umgang. Ebenfalls fordern sie eine aktive Integration von neuen Mitarbeitern und Auszubildenden in die Gruppe, sodass jeder gleich Teil des Teams wird. Außerdem ist es angenehm, wenn sich die Führungskraft nicht zu sehr von der Gruppe abhebt und auch auf persönliche Belange der Mitarbeiter eingeht. Der Vorgesetzte soll Aufgaben delegieren und – wenn nötig – eingreifen, jedoch wird ein partnerschaftlicher Führungsstil einem autoritären vorgezogen. In Bezug auf Aufstiegschancen gibt es einige Karrierestufen, die auch in kleineren Unternehmen wahrgenommen werden können: als Geselle, über Vorarbeiter, Maschinist, Polier bis hin zum Ingenieur nach erfolgreichem Studium. Das Aufzeigen von Personalentwicklungsmaßnahmen ist besonders für derzeitige Auszubildende interessant, die mit fortschreitendem Alter und fortschreitender Erfahrung nicht mehr so hart arbeiten können und möchten. Ihnen könnte die Möglichkeit aufgezeigt werden, irgendwann eine Bürotätigkeit wahrzunehmen, die sich beispielweise eher mit der Planung befasst. Aber auch Weiterbildungen, die eine kleine Anhebung des Gehalts ermöglichen, sind für Nachwuchskräfte wünschenswert. Die geforderte Familienfreundlichkeit beinhaltet vornehmlich das Verständnis für familiäre Verpflichtungen, sodass sie z.B. problemlos bei Krankheit oder Trauerfall in der Familie von der Arbeit fernbleiben können. Betreuungsmöglichkeiten für Kinder sind selbstverständlich auch gerne gesehen. Hinsichtlich der Arbeitszeit werden möglichst feste Regelungen gewünscht.

	Perspektive Nachwuchskräfte	Perspektive Arbeitgeber
1	Gehalt und Extras	Führungsstil
2	Betriebsklima	Arbeitsplatzsicherheit
3	Zusammenarbeit (Team)	Gehalt
4	Führungsstil	Geregelte Arbeitszeit
5	Aufstiegschancen / Personalentwicklung	Unternehmensimage i.S. eines starken, zahlungs- fähigen Arbeitgebers
6	Familienfreundlichkeit	Betriebsklima
7	Arbeitszeit und -inhalte	
8	Arbeitsplatzsicherheit	

Rangfolge der Faktoren der Arbeitswelt 3.0

(blau: Nennung sowohl von Arbeitgebern, als auch Arbeitnehmern)

Daneben besteht das Bedürfnis einer flexiblen Urlaubsplanung sowie der Vergütung von Überstunden. Arbeitsinhalte sollten an den persönlichen Interessen der Mitarbeiter orientiert sein und vorzugsweise abwechslungsreich gestaltet werden, um Eintönigkeit sowie Langeweile zu vermeiden. Schließlich wird eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit durch ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis angestrebt, um die eigene Zukunft zu sichern. Dabei wollen junge Arbeitnehmer bei einem wirtschaftlich stabilen Unternehmen beschäftigt sein und sich nicht erst über eine Zeitarbeitsfirma beweisen müssen.

2. Ermitteln Sie mit Hilfe der folgenden Checkliste, was Ihr Unternehmen den Nachwuchskräften bereits bietet und wo Optimierungspotenzial besteht

Checkliste zur Gewinnung junger Fachkräfte		✓
Gehalt und Extras		
Bieten Sie Ihren Mitarbeitern eine faire und qualifikationsabhängige Bezahlung?	☐	
Werden Überstunden und eventuelle Wochenendarbeiten zusätzlich vergütet?	☐	
Erhalten Ihre Mitarbeiter Prämien für (sehr) gute individuelle oder Gruppenleistungen?	☐	
Betriebsklima		
Herrscht bei Ihnen im Betrieb eine freundschaftliche Arbeitsatmosphäre?	☐	
Veranstalten Sie regelmäßig Betriebsausflüge und Weihnachtsfeiern?	☐	
Existieren attraktive Verpflegungs- und Pausenmöglichkeiten, die das Wohlfühlen im Betrieb fördern?	☐	
Zusammenarbeit im Team		
Finden zur effektiveren Zusammenarbeit regelmäßige Besprechungen statt?	☐	
Funktioniert die Zusammenarbeit im Team ohne persönliche Reibereien zwischen einzelnen Mitarbeitern?	☐	
Werden neue Kollegen und auch Auszubildende schnell ins Team integriert?	☐	
Führungsstil		
Stehen Ihre Führungskräfte für die Interessen Ihrer Mitarbeiter ein?	☐	
Pflegen Ihre Führungskräfte einen freundschaftlichen und offenen Umgang?	☐	
Gehen Ihre Führungskräfte auch auf die persönlichen Belange der Mitarbeiter ein?	☐	
Personalentwicklung und Aufstiegschancen		
Fördern Sie durch Aufzeigen von Möglichkeiten aktiv Weiterbildungen Ihrer Mitarbeiter?	☐	
Übernehmen Sie die Kosten für Zusatzqualifikationen wie z.B. Führerscheine?	☐	
Werden Ihren Mitarbeitern Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen geboten?	☐	

3. Ergreifen Sie Maßnahmen in Ihrem Unternehmen und sichern Sie sich kurz- sowie langfristige Vorteile gegenüber der Konkurrenz

Um das **Gehalt** attraktiver zu gestalten und die Motivation der Mitarbeiter zu fördern, sollten Überstunden und Wochenendarbeiten zusätzlich vergütet werden. Daneben kann sich besonders ein Prämiensystem als effektiv erweisen, denn ein hohes Engagement von Einzelpersonen oder Gruppen erfährt hierdurch Wertschätzung und wirkt daher zugleich leistungsfördernd (siehe hierzu [Top 1](#)). Außerdem kann mit der Kostenbeteiligung oder -übernahme von Weiterbildungen (u.a. der Meisterschule, fachlicher Seminare, verschiedener Führerscheine) geworben werden. Da interne [Aufstiegschancen](#) und [Personalentwicklung](#) von Nachwuchskräften vermehrt gefordert sind, sollten Sie die Möglichkeiten eines Karrierepfades in Ihrem Unternehmen offen kommunizieren und Ihre Mitarbeiter bei Interesse unterstützen. Gerade im fortgeschrittenen Alter ist zu überlegen, ob alternative Tätigkeiten angeboten werden können, sodass eine adäquate Beschäftigung weiterhin ermöglicht werden kann. In diesem Zusammenhang können Weiterbildungen ebenfalls ein Mittel sein, damit die jeweiligen Arbeitnehmer die erforderlichen Kenntnisse erwerben. Da ein angenehmes [Betriebsklima](#) entscheidend zur Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt, sollten Sie ein freundschaftliches Miteinander im Unternehmen durch aktive Maßnahmen unterstützen. Hierzu können Betriebsfeiern oder -ausflüge organisiert werden, die die Mitarbeiter und deren Interessen mit einbeziehen. Des Weiteren können ebenso Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Beschäftigten geboten werden, um die Identifikation und Zugehörigkeit zum Betrieb zu stärken. Auch die Führungskräfte nehmen an dieser Stelle eine Schlüsselrolle ein. Achten Sie darauf, dass diese einen respektvollen Umgang mit ihren Mitarbeitern pflegen und durch regelmäßige Feedbackgespräche die Entwicklung jedes Einzelnen fördern. Dabei sind die Flexibilität in der Handhabung sowie Kreativität in der Umsetzung von großer Bedeutung. Loben Sie bei guter Arbeitsleistung gelegentlich in einem Gespräch oder geben Sie direkt nach Beendigung eines Projekts eine positive Rückmeldung. Ein kooperativer [Führungsstil](#) bildet in diesem Zuge den angemessenen Rahmen (siehe hierzu [Top 2](#)), der sich ebenso positiv auf die Unternehmenskultur auswirkt. Zur Kontrolle des Betriebsklimas können außerdem messbare Indikatoren entwickelt werden. Als Kriterien könnten beispielsweise die Leistung und Pünktlichkeit der Mitarbeiter, die Qualität der Arbeit sowie Fluktuationsquoten dienen. Diese handhabbaren Messgrößen sollten offen kommuniziert werden. Für den Fall, dass eine der Größen einen bestimmten Wert über- bzw. unterschreitet, ist ein Eingreifen oder eine Reaktion von Seiten der Geschäftsleitung nötig (siehe hierzu [Top 3](#)). Um außerdem reibungslose Arbeitsabläufe und eine effektive [Zusammenarbeit](#) zu gewährleisten, obliegt es der Führungskraft, eine klare Aufgabenverteilung vorzunehmen. Gerade auf Baustellen sollten daher in morgendlichen Teambesprechungen Verantwortungen und Aufgaben zugewiesen werden. An dieser Stelle ist auf Arbeitsinhalte zu achten, die – soweit möglich – dem Interesse der Mitarbeiter angepasst werden und zudem eine gewisse Vielfältigkeit aufweisen sollten. Hiermit verhindern Sie Monotonie und fördern den Spaß an der Arbeit. Hinsichtlich der Arbeitszeit auf der Baustelle sollten feste Regelungen eingehalten werden, um sich auch privat darauf einstellen zu können. Bei Bürotätigkeiten kann eine Gewährung von zeitlicher Flexibilität die Arbeitgeberattraktivität steigern, sodass man Systeme wie Gleitzeit in Betracht ziehen sollte. Bezüglich der Familienfreundlichkeit ist zukünftigen Fach- und Führungskräften vornehmlich das Verständnis für die Familie wichtig. Zeigen Sie daher Teilnahme, wenn ein Mitarbeiter mit familiären Problemen, zu

treffenden Entscheidungen oder Verpflichtungen konfrontiert ist. Beweisen Sie Einfühlungsvermögen und unterstützen Ihre Arbeitnehmer bei der Bewältigung ihrer Probleme, um die Beziehung zum Unternehmen zu stärken. Schließlich fördern Sie Engagement und Personalbindung Ihrer Arbeitskräfte, sofern Sie ihnen eine feste Anstellung und somit Arbeitsplatzsicherheit bieten. Wichtig in diesem Zusammenhang sind auch das Auftreten und die Kommunikation als solides und krisensicheres Unternehmen.

Top 3 Handlungsempfehlungen



TOP 1: Zusätzlich zum regulären Gehalt ist die Vergabe von Leistungsprämien sinnvoll. Anhand der Stellenbeschreibungen können Mehrleistungen definiert werden, um Leistungsprämien jedes einzelnen Mitarbeiters zu ermitteln.

■ **Sehr hoher dauerhafter Nutzen, aber sehr hohe Umsetzungskosten**



TOP 2: Die Wertschätzung der Mitarbeiter sowie regelmäßig stattfindende Feedbackgespräche sollten zum Handwerkszeug einer guten Führungskraft gehören. Ein direktes Lob und konstruktives Feedback fördern die Motivation der Mitarbeiter.

■ **Hoher dauerhafter Nutzen und geringe Umsetzungskosten**



TOP 3: Für die Verbesserung des Betriebsklimas sollten messbare Faktoren entwickelt werden, um nachhaltig die Arbeitsatmosphäre zu verbessern und den Mitarbeitern gleichzeitig Bemühungen auf Arbeitgeberseite aufzuzeigen.

■ **Hoher dauerhafter Nutzen und geringe Umsetzungskosten**

Unsere Praxispartner



So gelingt es Ihrem Unternehmen zu einem attraktiveren Arbeitgeber für Nachwuchskräfte zu werden!

1. Machen Sie sich mit den Anforderungen und Wünschen Ihrer zukünftigen Arbeitnehmer vertraut

Für die Nachwuchskräfte im Berufsbereich „Medien, Marketing & Gestaltung“ sind sieben Faktoren der Arbeitswelt von morgen besonders wichtig. Das Betriebsklima ist als Wohlfühlfaktor anzusehen und steht im Vergleich zu den anderen Berufsbereichen an erster Stelle und somit vor dem Faktor Gehalt. Die freie Gestaltung des Arbeitsplatzes, Teamarbeit, kontinuierliche Teammeetings und eine Atmosphäre des „Schaffens“ machen einen Arbeitsplatz für junge Leute zu einem Ort, an dem sie sich gerne aufhalten. Ferner gehen sie gerne zur Arbeit, wenn ein freundschaftlicher, kollegialer Umgang unter Kollegen und mit dem Vorgesetzten herrscht. Für ein angenehmes Betriebsklima sind potenzielle Arbeitnehmer bereit, moderate Gehaltseinbußen in Kauf zu nehmen. Im Hinblick auf die Gehälter stört die

angehenden Beschäftigten, dass diese sehr stark zwischen Arbeitgebern variieren. Variable Gehaltsbestandteile, Erfolgsbeteiligung und zusätzliche Vergütung guter, kreativer Leistung sind absolut wünschenswert. Dabei spielen auch die Flexibilisierungsbedingungen von Arbeitszeit, -ort und -inhalt eine große Rolle. Die totale Freiheit bei der Wahl des Arbeitsortes sowie jegliche Art flexibler Arbeitszeitmodelle bis hin zur individuellen Zeiteinteilung bergen für die Zielgruppe große Vorteile. Orientieren sich die Arbeitsinhalte an den persönlichen Interessen und bieten konstante Herausforderungen und verantwortungsvolle Aufgaben, steigt die Attraktivität des Unternehmens für die jungen Arbeitnehmer erheblich. Wenn ein Teil der Arbeitszeit darüber hinaus für eigene kreative Projekte (im Rahmen der Unternehmensleistungen) genutzt werden kann, wird diese positive Grundeinschätzung weiter gesteigert. Wer bereits regelmäßiges, individuelles und konstruktives Feedback implementiert hat, ist auf dem richtigen Weg die Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen. Feedback ist für die junge Generation sehr wichtig, denn entsprechende Rückmeldungen werden als essenziell angesehen, um persönliche Potenziale auszuschöpfen und sich kontinuierlich zu verbessern. Erwartet wird im Idealfall aber auch, dass eine kontinuierliche sehr gute Leistung in irgendeiner anderen Form – z.B. durch zusätzliche Vergütung – anerkannt wird. Die für die Arbeit erforderliche neuste Technologieausstattung kann gleich nach dem „hier-nicht-sparen-Prinzip“ vor allem mit einem Wort beschrieben werden: „must-have“! Up-to-Date-Technologien sind für die Nachwuchskräfte ein elementarer Bestandteil der Arbeit, ohne den diese sowohl erschwert, als auch verlangsamt wird. Das Wort Work-Life-Balance ist für kreative Köpfe quasi nicht existent, da sie das private Hobby sehr oft zum Beruf gemacht haben, weshalb die „Balance“

	Perspektive Nachwuchskräfte	Perspektive Arbeitgeber
1	Betriebsklima	Aufstiegchancen
2	Gehalt	Image / erfolgreiche Firma
3	Flexibilität Arbeitsort, -zeit und -inhalte	Betriebsklima
4	Feedback	Flexibilität Arbeitsort und -zeit
5	Technologieausstattung	Zusammenarbeit (Eigenverantwortung) und Einarbeitung
6	Work-Life-Balance	Gehalt
7	Selbstverwirklichung	Führungsstil/Kommunikation
8		Work-Life-Balance

Rangfolge der Faktoren der Arbeitswelt 3.0

(blau: Nennung sowohl von Arbeitgebern, als auch Arbeitnehmern)

erst gar nicht stattfinden kann und muss. To-Do-E-Mails und Telefonanrufe nach der Arbeit oder am Wochenende werden aufgrund „echter Dringlichkeit“ oder bei Zeitausgleich bzw. zusätzlicher Entlohnung toleriert. Überstunden sind fast an der Tagesordnung, worüber sich die potenziellen Arbeitnehmer auch bewusst sind. Jedoch sollte der Vorgesetzte ein Gespür dafür entwickeln, wann zu viel verlangt wird und die Mitarbeiter vor sich selbst sowie vor Ausbeutung schützen. Nur so bleibt ein guter, kreativer Mitarbeiter auch weiterhin ein Baustein für ein erfolgreiches Unternehmen. Zuletzt ist der sehr spezielle Aspekt der Selbstverwirklichung für die angehenden Arbeitnehmer von Bedeutung. Das Mitwirken an großen Projekten und interessanten Aufträgen innerhalb derer die Selbstverwirklichung mit interdisziplinären Aufgaben erreicht werden kann, ist ihnen ein großes Anliegen. Problematisch wäre aus ihrer Sicht, wenn sie nur einen kleinen Teil der in der Ausbildung oder der im Studium erlernten Fähigkeiten in ihrem Beruf anwenden könnten.

2. Ermitteln Sie mit Hilfe der folgenden Checkliste, was Ihr Unternehmen den Nachwuchskräften bereits bietet und wo Optimierungspotenzial besteht

Checkliste zur Gewinnung junger Fachkräfte		✓
Betriebsklima		
Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, den Arbeitsplatz frei zu gestalten?	☐	
Zeichnen sich Ihre Führungskräfte durch hohe Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit aus?	☐	
Stellen Sie Ihren Angestellten attraktive Pausenräume zur Verfügung?	☐	
Gehalt		
Liegt das Grundgehalt Ihrer Mitarbeiter mindestens im Branchendurchschnitt?	☐	
Vergütet Ihre Firma spezielle Softwarekenntnisse / Zusatzausbildungen höher?	☐	
Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter nach einem erfolgreich abgeschlossenen Projekt am Gewinn?	☐	
Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes		
Hat Ihr Personal die Möglichkeit via Home-Office zu arbeiten?	☐	
Bietet Ihr Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle an?	☐	
Ermöglichen Sie eine individuelle und möglichst flexible Urlaubsplanung?	☐	
Feedback		
Werden Feedbackgespräche systematisch in den Arbeitsalltag integriert?	☐	
Geben Ihre Führungskräfte kontinuierlich Feedback bei anspruchsvollen Aufgaben?	☐	
Ermöglichen Sie das aktive Einfordern sowie das Zurückgeben von Feedback?	☐	
Technologieausstattung		
Ist Ihre Hard- und Software stets auf dem neusten Stand der Technik?	☐	
Bieten Sie Ihren Angestellten Möglichkeiten zur Mitsprache bzw. können diese Anforderungen hinsichtlich technologischer Neuanschaffungen äußern?	☐	

3. Ergreifen Sie Maßnahmen in Ihrem Unternehmen und sichern Sie sich kurz- sowie langfristige Vorteile gegenüber der Konkurrenz

Die **Technologieausstattung** ist ein „must-have“ Kriterium der befragten Auszubildenden und Studierenden. Veralterte oder miteinander nicht kompatible Hard- und Software innerhalb eines Unternehmens führen dazu, dass die jungen Leute ihre Arbeit nicht richtig bzw. nur mit enormem Zeitverlust erledigen können. Deshalb ist es ratsam, die Mitarbeiter bei der Anschaffung technischer Ausstattung oder beim Kauf von Software aktiv in den Entscheidungsprozess zu integrieren. Sollte dies in Ihrem Unternehmen nicht umsetzbar sein, haben Sie weiterhin die Möglichkeit, die Mitarbeiter nach ihren Anforderungen zu fragen, um zumindest deren Meinung beim Kauf berücksichtigen zu können. Darüber hinaus ist es sinnvoll, alle Mitarbeiter mit der gleichen Technik auszustatten, denn so entstehen keine Nachteile für einzelne Personen oder Abteilungen und Sie können vorprogrammierten Streitigkeiten von Anfang an entgegenwirken. Dies führt zum nächsten Aspekt: der Verbesserung des **Betriebsklimas**. Erlauben Sie Ihren Angestellten, so eigenverantwortlich wie möglich zu arbeiten. Damit erreichen Sie, dass sich diese in ihrem Tun selbst verwirklichen und ihrer kreativen Ader freien Lauf lassen können, wodurch große Zufriedenheit entsteht. Zufriedene Mitarbeiter stärken das positive Betriebsklima und kommunizieren dieses aktiv nach außen. Um eigenverantwortliches Arbeiten zu ermöglichen, muss der Vorgesetzte bei der Umsetzung direkter Ansprechpartner sein. Dabei ist die Implementierung einer Open-Door-Politik hilfreich. Ferner ist das aktive Einholen des Feedbacks von Seiten der Mitarbeiter gerade bei komplexen, kreativen Aufgaben von enormer Bedeutung. Dies kann als Ergänzung zu kontinuierlich stattfindenden Feedbackgesprächen ([siehe hierzu Top 2](#)) angeboten werden. Bei der Bewertung der Arbeitsweise von Angestellten sollte auf eine ehrliche Kommunikation beiderseits geachtet werden. Sie hilft der **Feedback** erhaltenden Person, die positiven und negativen Aspekte ihrer Arbeit zu identifizieren. Dadurch lernt diese, sich selbst besser einzuschätzen. Eine stetige Verbesserung ist wiederum für beide Seiten von Vorteil. Das vorherrschende Gehaltsniveau wird von den Nachwuchskräften häufig als zu niedrig für die geleistete Arbeit bewertet. Daher ist ein faires, beide Parteien zufriedenstellendes **Gehalt**, das mindestens dem Branchendurchschnitt entspricht, von großer Bedeutung ([siehe hierzu Top 1](#)). Um das Grundgehalt noch etwas aufzustocken und sich dadurch als Arbeitgeber attraktiver zu machen, können variable, leistungsabhängige Gehaltsbestandteile angeboten werden. Es besteht die Möglichkeit der Vergütung besonders guter kreativer Leistungen, wodurch die Motivation der Beschäftigten steigt und Ihr Unternehmen der Zielgruppe zeigen kann, wie wichtig und wertvoll diese Arbeiten für Ihr Unternehmen sind. Abschließend ist die **Flexibilisierung** des **Arbeitsortes** sowie der **Arbeitszeit** ([siehe hierzu Top 3](#)) ein gutes Werkzeug, um einen Arbeitsplatz für zukünftige Arbeitskräfte attraktiv zu gestalten. Das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle in Kombination mit der Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten, fördert die Kreativität der Mitarbeiter. Aufgrund von Gleitzeit bestünde beispielsweise die Möglichkeit, die Arbeitszeit an den eigenen, optimalen Tagesrhythmus anzupassen. Vor diesem Hintergrund wird auch die interne Absprache zwischen den Kollegen immer wichtiger. Verstehen sich die Mitarbeiter gut miteinander, sind eigenverantwortlich geregelte Absprachen hinsichtlich Urlaubsplanung oder physischer Anwesenheit am Arbeitsplatz möglich und dadurch auch eine enorm flexible Einteilung des Arbeitsortes. Dies ist ebenso im Hinblick auf die mögliche Familienplanung der Arbeitnehmer ein hilfreiches Mittel, junge Mütter und Väter schnell wieder zu integrieren.

Top 3 Handlungsempfehlungen



TOP 1: Das Gehalt soll beide Parteien zufriedenstellen. Wichtig ist ein solides Grundgehalt, das mindestens dem Branchendurchschnitt entspricht. Eine Gewinnbeteiligung am Ende eines abgeschlossenen Projekts sowie die Einführung eines Belohnungssystems für innovative Vorschläge oder Ideen sind besonders attraktiv.

■ **Sehr hoher dauerhafter Nutzen, aber hohe Umsetzungskosten**



TOP 2: Hinsichtlich des Feedbacks ist eine ehrliche Kommunikation essenziell. Feedbackgespräche sollten systematisch in die Arbeitsabläufe integriert werden, nach vereinbarten Kriterien ablaufen und kontinuierlich stattfinden. Im Zuge dessen ist es ratsam, das aktive Einfordern von Feedback zu ermöglichen sowie Rückmeldung an das Unternehmen geben zu können.

■ **Hoher dauerhafter Nutzen und sehr geringe Umsetzungskosten**



TOP 3: Besonders attraktiv ist die Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit. Gerade in der Medienwelt ist es oft möglich von zu Hause aus zu arbeiten. Hier wäre ein fest eingeplanter Anteil der Gesamtarbeitszeit im Home-Office äußerst wünschenswert. In Verbindung mit der Einführung eines Gleitzeitmodells machen Sie sich als potenzieller neuer Arbeitgeber beliebt.

■ **Sehr hoher dauerhafter Nutzen und geringe Umsetzungskosten**

Unsere Praxispartner



This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



EUROPÄISCHE UNION
Europäische Sozialfonds



Zukunftsfähige Arbeit
in Rheinland-Pfalz



Das Projekt „Arbeitswelt 3.0: Anforderungen und Erwartungen zukünftiger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an die Arbeitswelt von morgen“ wurde durch Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert und durch Landesmittel des Ministeriums für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz sowie Mittel der Hochschule Ludwigshafen am Rhein kofinanziert.

Kontaktadresse:

Hochschule Ludwigshafen am Rhein
Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges Management (KIM)
Ernst-Boehe-Straße 15
67059 Ludwigshafen
Telefon 0621 5203 - 284
Telefax 0621 5203 - 274
<http://kim.hs-lu.de>