



Kompetenzzentrum
für Innovation und
nachhaltiges Management

A r b e i t s b e r i c h t

Nr. 36 / 2015

Herausgeber:

Prof. Dr. Rainer Völker

**Andreas Friesenhahn / Claudia Jörns / Daniela Rupp /
Philipp Tachkov**

Abschlussbericht für das Forschungsprojekt
Arbeitswelt 3.0 – Anforderungen und Wünsche
zukünftiger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an
die Arbeitswelt von morgen

Copyright 2015

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	3
1. Einleitung	4
2. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für junge Beschäftigte nach Berufsbereichen	5
2.1 Arbeitgeberattraktivität	5
2.2 Engpassanalyse der Berufsbereiche.....	7
2.3 Zielgruppe der jungen Beschäftigten	9
2.4 Faktorenmodell der Arbeitgeberattraktivität	11
3. Datenerhebung und -analyse.....	12
4. Ergebnisse	16
4.1 Die Arbeitgeberattraktivität beeinflussende Faktoren	16
4.2 Ausgestaltung der Faktoren in den betrachteten Berufsbereichen	18
4.3 Top-Faktoren der fünf betrachteten Berufsbereiche	29
4.4 Faktorenspezifika der fünf betrachteten Berufsbereiche.....	31
5. Zusammenfassung	32
Literaturverzeichnis	34
Anhang.....	38

Abstract

Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wird für viele Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels eine immer größere Herausforderung. Das Projekt ermittelte für kleine und mittlere Unternehmen wirksame Stellschrauben, um die Arbeitgeberattraktivität in der Zielgruppe der jüngeren Beschäftigten zu erhöhen. Dazu wurde das qualitative Instrument der Gruppendiskussion in Workshops mit Studierenden und Auszubildenden eingesetzt. Die resultierenden Daten wurden anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet. Als Ergebnis liegt für jeden der betrachteten fünf Berufsbereiche ein Profil der wichtigsten Faktoren der Arbeitgeberattraktivität mit detaillierten Beschreibungen von konkreten Maßnahmen vor.

Keywords

Kleine und mittlere Unternehmen; KMU; Arbeitgeberattraktivität; Nachwuchskräfte; Fachkräfte; junge Beschäftigte; Generation Y; Generation Z; Workshop; Berufsschüler; Studierende; Wünsche und Anforderungen; Faktoren; Berufsbereiche; Verarbeitendes Gewerbe; Metall und Elektro; Gesundheits- und Sozialwesen, MINT; Informatik; Baugewerbe, Medien, Marketing und Gestaltung; Rheinland-Pfalz

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergleich von Laufzeit und abgeschlossener Vakanzzeit	8
Abbildung 2: Ausgewählte Berufsbereiche in Rheinland-Pfalz anhand der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit.....	8
Abbildung 3: Faktorenmodell der Arbeitswelt 3.0.....	12
Abbildung 4: Ablaufplan der Workshops an den jeweiligen Hoch- und Berufsschulen	14
Abbildung 5: Abdeckungsgebiet der verschiedenen Bildungseinrichtungen in Rheinland-Pfalz	15
Abbildung 6: Ergänzung des berufsbereichsübergreifenden Faktorenmodells um die induktiven Faktoren	17

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewertete Quellen zu Generation Y und Generation Z.....	11
Tabelle 2: Vergleichende Betrachtung der Topfaktoren pro Berufsbereich.....	30
Tabelle 3: Vergleichende Darstellung berufsbereichsspezifischer Faktoren	31

Abkürzungsverzeichnis

BA	Bundesagentur für Arbeit
BBS.....	Berufsbildende Schule
ca.	circa
d.h.....	das heißt
HS.....	Hochschule
KMU.....	kleine und mittlere Unternehmen
max.	Maximal
mind.....	Mindestens
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
Nr.	Nummer
u.a.....	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.....	zum Beispiel

1. Einleitung

In der heutigen Zeit hat der deutsche Arbeitsmarkt mit drei zentralen Rahmenbedingungen zu kämpfen: dem demographischen Wandel der deutschen Gesellschaft, dem wirtschaftlichen Strukturwandel und der steigenden Nachfrage nach qualifiziertem Fachpersonal.¹ Gernade im Hinblick auf den hohen Bedarf an Fachkräften müssen sich Arbeitgeber vermehrt den Anforderungen und Wünschen der Arbeitnehmer² anpassen, um das Fachpersonal in hart umkämpften Berufsbereichen für sich zu gewinnen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) können in Bezug auf Fachkräftegewinnung aus Ressourcengründen oft nicht mit den global agierenden Konzernen ihrer Branchen mithalten und müssen deshalb noch genauer darüber informiert sein, welche Anforderungen die neue, jüngere Generation an den für sie perfekten Arbeitgeber von morgen hat. Mithilfe dieser Hinweise kann eine effektive und effiziente Ansprache, Gewinnung und Bindung der Zielgruppe auch in KMU erreicht werden. Das Forschungsprojekt „Arbeitswelt 3.0 - Anforderungen und Erwartungen zukünftiger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an die Arbeitswelt von morgen“ möchte hierzu eine relevante Daten liefern und so zur Fachkräftesicherung in Unternehmen beitragen.

Um dem Ziel, KMU relevante Handlungsempfehlungen zur Steigerung Ihrer Arbeitgeberattraktivität für die Zielgruppe der jüngeren Beschäftigten zur Verfügung zu stellen, näher zu kommen, geht die Arbeit vier Forschungsfragen nach:

1. Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen in der Zielgruppe der angehenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer?
2. Wie nehmen die angehenden Beschäftigten die aktuelle Ausgestaltung der Faktoren in ihren Berufsbereichen wahr?
3. Welche Faktoren mit besonderer Gewichtung lassen sich im Verhältnis untereinander identifizieren?
4. Welche Spezifika ergeben hinsichtlich der verschiedenen Berufsbereiche?

¹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit - Statistik (2012), S. 2

² Hinweis: Bei der Verwendung der männlichen Form von Bezeichnungen wird in diesem Arbeitsbericht immer das generische Maskulinum verwendet. Männliche und weibliche Personen sind folglich immer gleichermaßen angesprochen.

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wird zunächst der aktuelle Stand der Forschung zur Arbeitgeberattraktivität für jüngere Beschäftigte dargestellt, sowie die Auswahl der betrachteten Berufsbereiche anhand der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit (BA) erläutert. Anschließend folgt eine Darstellung der Zielgruppe der jüngeren Beschäftigten hinsichtlich typischer Eigenschaften, die sich über die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation ergeben (z.B. Generation Y). Im Weiteren wird ein auf Basis einer Literaturanalyse erarbeitetes Faktorenmodell der Arbeitgeberattraktivität für die Generation junger Nachwuchskräfte dargestellt. Es folgen die Darlegung der empirischen Vorgehensweise und der Datenaufbereitung sowie die Darstellung und Erläuterung der Ergebnisse. Den Abschluss bildet ein Fazit.

2. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für junge Beschäftigte nach Berufsbereichen

Im folgenden Kapitel werden zunächst die theoretischen Hintergründe der Arbeit zum Thema Arbeitgeberattraktivität dargestellt. Anschließend wird erläutert, wie die fünf betrachteten Berufsbereiche anhand der Engpassanalyse der BA ausgewählt wurden. Es folgt die Einengnung sowie Hintergrundinformationen zur Zielgruppe der jüngeren Beschäftigten. Den Abschluss bildet die Zusammenführung der Erkenntnisse in einem Faktorenmodell, das die Basis für die weitere Untersuchung bildet.

2.1 Arbeitgeberattraktivität

„Egal, wie groß das Unternehmen ist und welcher Branche es angehört – der Fachkräfte- mangel ist da und nimmt zu.“³ Dieses Zitat von Hendrik Leuschke, Mitglied der Geschäftsführung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., macht deutlich, dass enormer Handlungsdruck vorhanden ist, um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Da- her führt heutzutage keine Strategie mehr an dem Nachdenken über die eigene Attraktivität als Arbeitgeber vorbei⁴, um den betrieblichen Bedarf an Nachwuchskräften zu decken.⁵ Vor diesem Hintergrund muss beachtet werden, dass heutzutage nicht mehr nur das Angebot eines sicheren Arbeitsplatzes dazu beträgt, dass sich junge Talente für ein Unternehmen

³ Leuschke (2012), S. 9

⁴ Vgl. Leuschke (2012), S. 9

⁵ Vgl. Holste (2012), S. V

interessieren.⁶ Vielmehr wird ein Arbeitgeber von potenziellen Arbeitnehmern durch zahlreiche in Zusammenhang stehende und sich gegenseitig beeinflussende Faktoren als attraktiv wahrgenommen.⁷ Dieser Umstand macht ein ganzheitliches Konzept wie das Employer Branding notwendig, um die Gesamtheit der Bedürfnisse neuer Mitarbeiter als Unternehmen zu adressieren und diese so in das Unternehmen zu locken.⁸ „Strategisch geht es um die Gestaltung und Führung der Arbeitgebermarke, operativ um die Umsetzung der Marke in konkrete Aktivitäten.“⁹ Damit bündelt die Employer Brand „alle Eigenschaften, die das Produkt „Arbeit“ in jeweiligen Unternehmen kennzeichnen.“¹⁰ Das hebt die Bedeutung der Positionierung als attraktive Arbeitgebermarke und Identifikation der eigenen Unternehmensidentität hervor. Die Arbeitgebermarke kann und sollte das Image und damit die Unverwechselbarkeit eines Unternehmens nach außen transportieren. Die eindeutige Positionierung des Unternehmens ist hilfreich, um als interessanter potenzieller Arbeitgeber bei jungen Fachkräften wahrgenommen zu werden und sich insbesondere von anderen Unternehmen abzugrenzen. Weiterhin ist die interne und externe Kommunikation der Unternehmensposition und -identität ein bedeutendes Tool zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Dabei sollte das Bild, welches das Unternehmen kommunizieren möchte, möglichst mit der Realität übereinstimmen.¹¹

„Der Begriff Arbeitgeberattraktivität fasst alle Aspekte zusammen, die einen Arbeitnehmer dazu bewegen, sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben“.¹² Momentan fehlt es jedoch „unter anderem an operationalisierten Kriterien, die Arbeitgeberattraktivität ausmachen sowie ihrer qualitativen, inhaltlichen Vertiefung.“¹³ Ebenso wird Arbeitgeberattraktivität oft über alle Branchen hinweg generalisiert, obwohl in manchen bestimmte Faktoren, die ein Unternehmen attraktiv wirken lassen, unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Das Employer Branding erfordert jedoch eine auf die Zielgruppe abgestimmte Formulierung des Marken-

⁶ Vgl. Holste (2012), S. V

⁷ Vgl. z.B. Gransser (2014), S. 6

⁸ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012), S. 11

⁹ Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012), S. 11

¹⁰ Lukasczyk (2012), S. 13

¹¹ Vgl. Gransser (2014), S. 3

¹² Gransser (2014), S. 3

¹³ Holste (2012), S. V

nutzens und damit auch eine zielgruppengerechten Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität.¹⁴ Daher unterliegt die Bewertung eines Unternehmens im Hinblick auf dessen Attraktivität der subjektiven Meinung der jeweiligen Arbeitnehmergruppen. Zwar gibt es einige, wenige Studien, die zwischen einzelnen Branchen differenzieren, jedoch wird dabei die Arbeitgeber- und nicht die Arbeitnehmersichtweise auf die Attraktivität von Unternehmen eingenommen.¹⁵ Diesen zwei Problemstellungen widmet sich diese Forschung, indem die Anforderungen und Wünsche zukünftiger Arbeitnehmer an die Arbeitswelt von morgen für fünf Berufsbereiche mit akutem Fachkräftemangel differenziert erfasst werden, um daraus Handlungsempfehlungen für KMU ableiten zu können.

2.2 Engpassanalyse der Berufsbereiche

Mit dem Thema Fachkräftemangel verschiedener Berufsbereiche hat sich die BA bereits intensiv auseinandergesetzt und Mitte des Jahres 2012 eine Engpassanalyse auf Basis der Statistiken über die Meldung und Besetzung von Arbeitsstellen veröffentlicht.¹⁶ Gründe für Besetzungsengpässe von Arbeitsstellen sind neben der zu geringen Zahl an Fachpersonal, überhöhte betriebliche Ansprüche, unattraktive Arbeitsbedingungen und falsche Suchstrategien.¹⁷ Ein Engpass an Fachkräften existiert, wenn das Arbeitskräfteangebot die Nachfrage nicht decken kann oder einfacher gesagt, wenn die Besetzung freier Stellen deutlich länger dauert als „üblich“.¹⁸ Dabei gibt es zwei verschiedene Größenmaße, die Lauf- und die Vakanzzzeit, die nachfolgende erläutert und in Abbildung 1 dargestellt sind:

„Während die Laufzeit der angebotenen Arbeitsstellen die Zeitspanne zwischen Meldung und "Erledigung" durch Vermittlung, anderweitige Besetzung oder Stornierung umfasst, ist die Vakanzzzeit nur die Zeitspanne ab dem gewünschten Besetzungstermin (bis zum Abgang aus dem Bestand). Volkswirtschaftlich kritisch ist allein die Vakanzzzeit, denn sie signalisiert, dass eine Beschäftigungsmöglichkeit nicht genutzt wird und damit Wertschöpfung bzw. Einkommen und staatliche Einnahmen verloren gehen. Im Idealfall wird eine Arbeitsstelle besetzt, bevor sie vakant wird.“¹⁹

¹⁴ Lukasczyk (2012), S. 13

¹⁵ Vgl. z.B. Michulitz, Hasenau (2013)

¹⁶ Vgl. Bundesagentur für Arbeit - Statistik (2012), S. 3

¹⁷ Vgl. Bundesagentur für Arbeit - Statistik (2012), S. 3

¹⁸ Vgl. Bundesagentur für Arbeit - Statistik (2012), S. 5 ff.

¹⁹ Bundesagentur für Arbeit - Statistik (2013a), S. 1

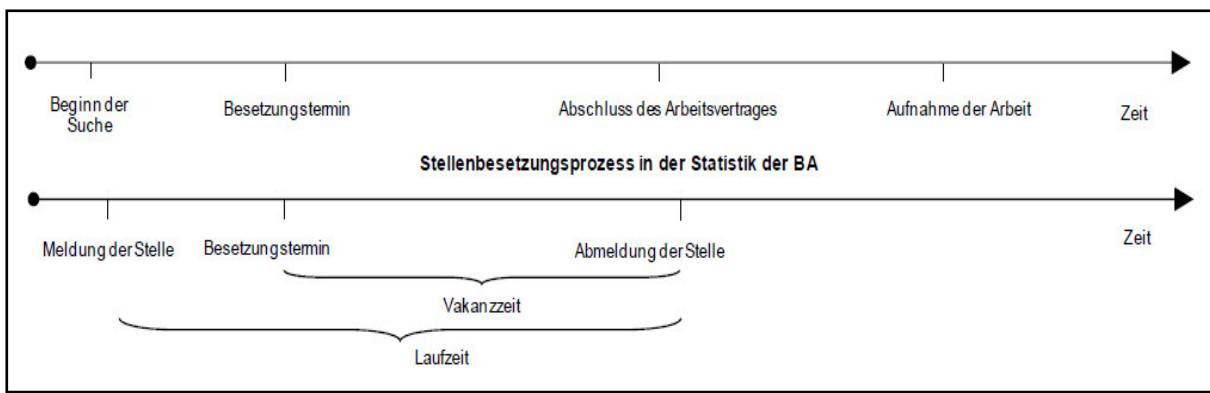


Abbildung 1: Vergleich von Laufzeit und abgeschlossener Vakanzzeit²⁰

Somit misst die abgeschlossene Vakanzzeit die Zeit vom gewünschten Besetzungstermin bis zur Abmeldung einer Stelle. Die BA konnte bei der statistischen Analyse drei Indikatoren ermitteln, die im Zusammenspiel einen Engpass bzw. Fachkräftemangel erkennen lassen²¹:

1. Die durchschnittlich abgeschlossene Vakanzzeit von Arbeitsstellen in Tagen
2. Arbeitsstellen im Bestand mit bisheriger Vakanzzeit von mehr als 3 Monaten
3. Arbeitslose je Arbeitsstelle

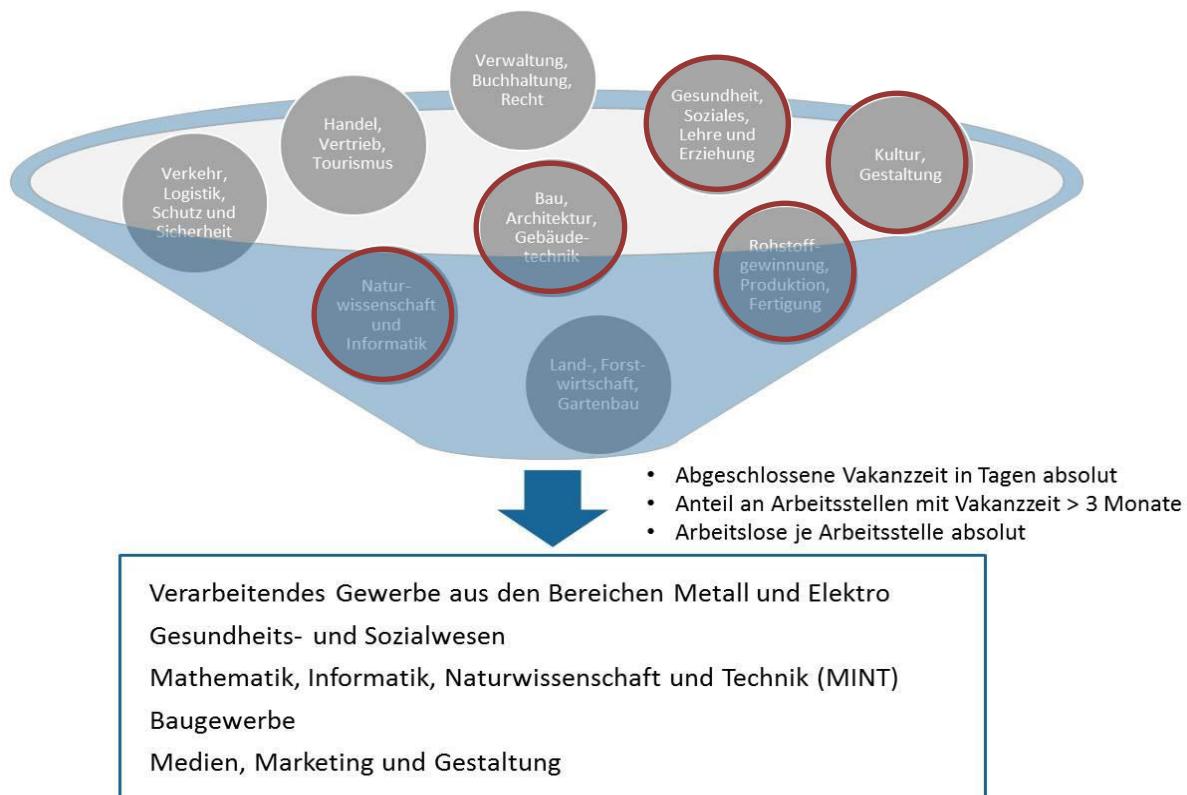


Abbildung 2: Ausgewählte Berufsbereiche in Rheinland-Pfalz anhand der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit²²

²⁰ Bundesagentur für Arbeit - Statistik (2012), S. 9

²¹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit - Statistik (2012), S. 8

Für das Projekt wurden auf Basis der Engpassanalyse der BA zunächst diejenigen fünf Berufsbereiche in Rheinland-Pfalz ausgewählt, in denen anhand der erläuterten der am höchsten ausgeprägte Fachkräftemangel vorherrscht. In einem ersten Schritt mussten dazu diejenigen Berufsbereiche identifiziert werden, die hinsichtlich aller drei Indikatoren auf einen Engpass über dem Bundesdurchschnitt hindeuten. Anschließend wurden diese in eine Rangreihenfolge gebracht, wodurch die fünf wichtigsten Bereiche zu identifizieren waren. Abschließend wurden innerhalb jedes Berufsbereichs wiederum diejenigen Berufshauptgruppen identifiziert, für die ein Mangel an qualifiziertem Personal anhand der objektiven Kriterien am ehesten vorhanden ist. Mit Hilfe dieser konnten schließlich die sehr weit gefassten Berufsbereiche auf wenige spezifische und relevante Berufshauptgruppen reduziert werden, was die vorangestellte Abbildung 2 nochmals grafisch zusammenfasst.²³

2.3 Zielgruppe der jungen Beschäftigten

Der Identifikation der Berufsbereiche folgte das Festlegen der Zielgruppe. Unter Nachwuchskräfte fallen insbesondere die mit den Begriffen Generation Y und Generation Z bezeichneten Jahrgänge ab ca. 1985, wobei hinsichtlich der Generation Y damit eher deren letztere Jahrgänge miteinbezogen sind. Anhand einer eingehenden Literaturanalyse wurde zunächst untersucht, durch welche Eigenschaften sich diese jungen Arbeitnehmer im Allgemeinen (ohne Fokussierung auf bestimmte Berufsbereiche) auszeichnen (siehe hierzu auch Anhang).

Die Angehörigen der Generation Y werden in der Literatur als karriere- und zielorientiert beschrieben, haben generell auch erhöhte emotionale und immaterielle Anforderungen an den Arbeitgeber, erwarten flexible Arbeit (hinsichtlich Zeit, Ort, Platz, Ausland, Karriere) und sind im Vergleich zu älteren Arbeitnehmern weniger bereit, dem Beruf alles andere konsequent unterzuordnen (Work-Life-Balance). Sie zeichnen sich durch Individualität und Wunsch nach Selbstverwirklichung bzw. -bestimmung aus und ihre Arbeitserfahrung wird verstärkt durch Praktika und Abschlussarbeiten in Unternehmen geprägt. Zudem ist die Generation Y die erste „Internet-/Medien-Generation“ mit kommunikativen Netzwerkern. Im Projekt Arbeitswelt 3.0 ist die Generation Y aus den Jahrgängen 1987 – 1995 an Hochschulen relevant.

²² Eigene Darstellung

²³ Bundesagentur für Arbeit (2013b), Engpassvisualisierungstool

Als Generation Z werden die ab ca. 1994 Geborenen bezeichnet. Die Vertreter dieser Generation legen laut ausgewerteter Quellen deutlich mehr Wert auf Flexibilität hinsichtlich ihres Arbeitsalltags, sie sind anspruchsvoll auch gegenüber Vorgesetzten (Wunsch nach Feedback) und vollständig virtuell aktiv. Sie zeichnen sich durch Interesse an schneller Karriere aus, wobei die eigenen Ziele im Fokus stehen. Sie sind weniger optimistisch denn realistisch eingestellt, sind individualistischer und streben persönliche Einkommensmaximierung an. Sie sind „Mikro-Informationsmanager“, die eine besondere Fähigkeit haben, aus den vielen verfügbaren Informationen die wesentlichen herauszufiltern. Für die Angehörigen dieser Generation ist die Trennung von Arbeit und Privatleben wichtig. Im Projekt Arbeitswelt 3.0 ist die Generation Z aus den Jahrgängen 1995 bis max. 2000 an Berufsschulen im Projekt relevant. Trotz gewisser Unterschiede sind sich die Angehörigen der späten Generation Y und der Generation Z in den wesentlichen Eigenschaften ähnlich, sodass sie im weiteren Projektverlauf als eine Gruppe „Nachwuchskräfte“ betrachtet werden konnten.

	Autor	Titel	Jahr	Details	Herkunft
1	Anders Parment	Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen	2013	Buch (2. Auflage)	VPN - Online Bibliothek
2	Mark Mc Crindle	New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining and Training Generation Y	2006	Buch	Google Books
3	Christian Scholz	Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt - Und was andere Generationen von ihr lernen können	2012	Zeitschrift der Standard	http://derstandard.at/1325485714613/Future-Work-Generation-Z-Willkommen-in-der-Arbeitswelt
4	Berliner Morgenpost "Zitate Scholz"	Die "Generation Z" lässt sich nichts mehr gefallen	2013	Zeitung Berliner Morgenpost	http://www.morgenpost.de/printar-chiv/berlin/article121004407/Die-Generation-Z-laesst-sich-nichts-mehr-gefallen.html
5	Simon Kerbusk	Generation Y: Unter Druck - Als lässig und selbstbewusst beschrieb die ZEIT die »Generation Y«.	2013	Die Zeit Nr. 12	http://www.zeit.de/2013/12/widerspruch-generation-y-aengste
6	Markus K. Reif (Blog)	Generation Z ... es ist schon kompliziert, es wird alles andere als einfach	2013	BLOG	http://www.reif.org/blog/generation-z-es-ist-schon-kompliziert-es-wird-alles-andere-als-einfach/
7	Wolfgang Appel	Digital Natives	2013	Buch	VPN - Online Bibliothek
8	Direktor Kommunikation Dietmar Bochert, Haniel Group	Karriereperspektiven sind wichtiger, als hohes Gehalt	2011	Pressemitteilung bzgl. Haniel-Absolventenstudie 2010/2011	http://www.haniel.de/de/presse/pressemitteilungen/artikel/karriereperspektiven-sind-wichtiger-als-hohes-gehalt/
9	Interview mit Christian Scholz	Generation Ackermann	2012	09/2012 brand 1 Magazin S.58-59	http://www.brandeins.de/uploads/tx_b4/058_059_b1_09_12_interview_scholz.pdf
10	Interview mit Christian Scholz	Ergebnisorientiert und voller Verantwortung - Anspruchsvolle Generation	2013	karriere.de (Magazin des Handelsblatts und Wirt-	http://www.karriere.de/studium/ergebnisorientiert-und-voller-verantwortung-165646/2/

				schaftsWo- che)	
11	Andrea Lehky; Zitate Philipp Riederle	Jugend 2013: Generation Z - Die ganz Jungen kommen	2013	24.10.2013 13:32 Die Presse.com	http://karrierenews.diepresse.com/home/karrieretrends/1424164/Jugend-2013_Generation-Z-Die-ganz-Jungen-kommen
12	Lutz Altmann	Ist die Zukunft rosa? Erträumt sich die Generation Y Ihre Arbeitswelt von morgen?	2013	Personalmar- ketign Blog (FORSCHUNG)	http://www.personalmarketingblog.de/ist-die-zukunft-rosa-erträumt-sich-die-generation-y-ihre-arbeitswelt-von-morgen
13	Peter Lorange Interview Peter Vogel	Zukunft Arbeit? Wie sieht die Arbeits- welt von morgen aus?	2012	Peter Loran- ge's BLOG	http://lorangeinstitute.wordpress.com/2012/03/19/1175/
14	Zukunftsäh- ige Arbeit	"Arbeitswelt 3.0" (FORSCHUNG)	2012	Informations- dossier	
15	Jutta Rump Silke Eilers	Die jüngere Generation in einer altern- den Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y	2013	Buch	
16	Tobias Fül- beck	Wie die Generation Y den Arbeitsmarkt revolutionieren wird	2014	The Huffing- ton Post, Online Artikel	http://www.huffingtonpost.de/2014/02/10/arbeit-zukunft-generation-y_n_4745593.html?utm_hp_ref=wirtschaft&utm_content=buffer84de2&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer

Tabelle 1: Ausgewertete Quellen zu Generation Y und Generation Z²⁴

2.4 Faktorenmodell der Arbeitgeberattraktivität

Als Grundlage für den folgenden Projektablauf, insbesondere der Zielgruppen-Workshops, wurde anhand der analysierten Literatur (siehe Tabelle 1) ein Faktorenmodell der Arbeitswelt 3.0 erstellt, das die wesentlichen Einflussfaktoren auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der jungen Arbeitnehmergeneration beinhalten sollte.

Hierzu wurden die verwendeten Quellen auf konsistente Muster hinsichtlich für Nachwuchskräfte bedeutender Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren ausgewertet. Faktoren, die regelmäßig und in unterschiedlichen Quellen als wichtig bewertet wurden, fanden Eingang in das Faktorenmodell. Als Ergebnis lag eine nach Kategorien geordnete Faktorenabgrenzung vor, die ein verdichtetes Abbild des Wissenstands in Bezug auf arbeitsbezogene Eigenschaften von Nachwuchskräften liefert (Abbildung 3). Dieses Modell diente als Ausgangspunkt für die berufsbereichsbezogenen Anpassungen und Konkretisierungen durch die Ergebnisse der weiteren Projektschritte.

²⁴ Eigene Darstellung

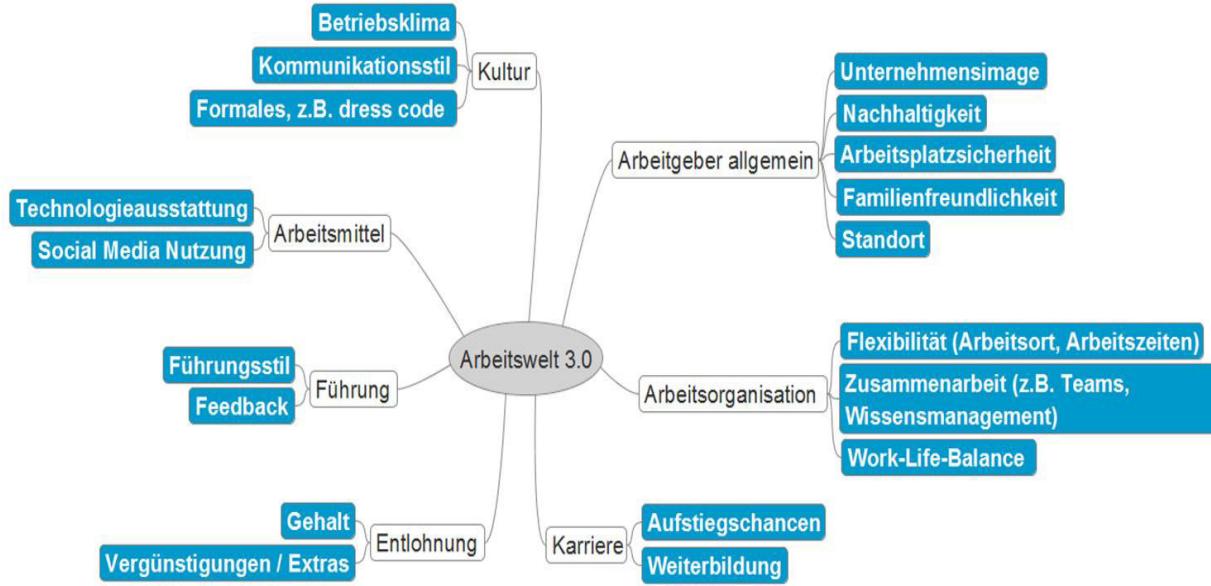


Abbildung 3: Faktorenmodell der Arbeitswelt 3.0²⁵

3. Datenerhebung und -analyse

Um die Zielgruppe der jungen Generationen und ihre Wünsche und Anforderungen an einen attraktiven Arbeitgeber zu identifizieren, wurden Workshops an relevanten Hoch- und Berufsschulen in Rheinland-Pfalz durchgeführt. Im Rahmen dieser Workshops wurde das Gruppendiskussionsverfahren angewandt, um die persönlichen Erfahrungen sowie Meinungen und Einstellungen der Befragten zu ermitteln.²⁶ Da eine spezifische theoretische Basis nicht gegeben war und für die Forschenden unbekannte Bereiche erfasst werden sollten, leitet sich ein qualitatives Vorgehen als insgesamt vorteilhaft ab.²⁷ Pro Berufsbereich sollen mindestens drei Gruppendiskussionen abgehalten werden, um in der Analyse Ähnlichkeiten und Unterschiede je Berufsbereich ermitteln zu können.²⁸ Als theoretisches Fundament für die Gesprächsrunden dient das in Kapitel 2.4 dargelegte Faktorenmodell.

Bei der qualitativen Forschungsmethode der Gruppendiskussion wird ein Thema benannt, welches von mehreren Teilnehmern unter Leitung eines Diskussionsleiters diskutiert wird. Dabei kann das Interesse sowohl auf den inhaltlichen Ergebnissen als auch auf gruppenprozessualen Analysen liegen. Die generierten inhaltlichen Befunde sind meist von höherer Be-

²⁵ Eigene Darstellung

²⁶ Vgl. Lamnek (2010), S. 413

²⁷ Vgl. Bortz / Döring (2006), S. 299ff.

²⁸ Vgl. Kühn / Koschel (2011), S. 85

deutung.²⁹ Der Diskussionsleiter konfrontiert die Teilnehmer mit dem zu behandelnden Thema und setzt somit den Stimulus für eine Diskussion. Resultierend sollen die Teilnehmer untereinander debattieren und sich mit dem Thema auseinandersetzen. Der Diskussionsleiter diskutiert nicht mit, darf aber weitere Anreize z.B. in Form von provokanten Thesen einbringen, um das Gespräch erneut zu beleben.³⁰ Er soll darauf achten, auch stille Teilnehmer in das Gespräch einzubeziehen und kann sich während der Moderation an einem Diskussionsleitfaden orientieren. In Bezug auf das Untersuchungsziel hat sich die Methode als nützlich erwiesen, da aufgrund der gegenseitigen Stimulierung die individuellen Einstellungen und Bedürfnisse zum Thema der Arbeitswelt von morgen zum Vorschein kommen, was aus qualitativer Perspektive als positiv einzustufen ist. Es findet ein fruchtbare Austausch über die gewünschten Anforderungen an einen attraktiven Arbeitgeber statt, der ebenso die Selbstreflexion anregt. Nachdem die Kommunikation in der Gruppe als eine natürliche und alltagsähnliche Gesprächssituation aufgefasst wird, ist die Diskussion von Authentizität, Kreativität und Gruppendynamik geprägt. Die in kurzer Zeit generierten Daten erreichen ein hohes Maß an Realitätstreue und sind daher qualitativ hochwertig.³¹

Nachdem die angehenden Arbeitnehmer im Fokus der Untersuchung stehen, besteht die Zielgruppe aus Studierenden und Auszubildenden einer Berufshauptgruppe. Die angesprochenen Semestergruppen und Berufsschulklassen lassen sich daher als heterogene und natürliche Gruppen bezeichnen.³² In Bezug auf eine optimale Gruppengröße setzt Lamnek eine Anzahl zwischen 5 und 12 Teilnehmer an³³, sodass im Falle einer größeren Gruppe – vor allem bei Berufsschulklassen – eine Teilung in kleinere Diskussionsgruppen vorgenommen wurde, um die Qualität der Ergebnisse zu sichern und möglichst viele Einzelmeinungen zur Sprache kommen zu lassen.

²⁹ Vgl. Lamnek (2010), S. 385

³⁰ Vgl. Lamnek (2010), S. 401 f.

³¹ Vgl. Lamnek (2010), S. 385 ff.

³² Vgl. Lamnek (2010), S. 395

³³ Vgl. Lamnek (2010), S. 399

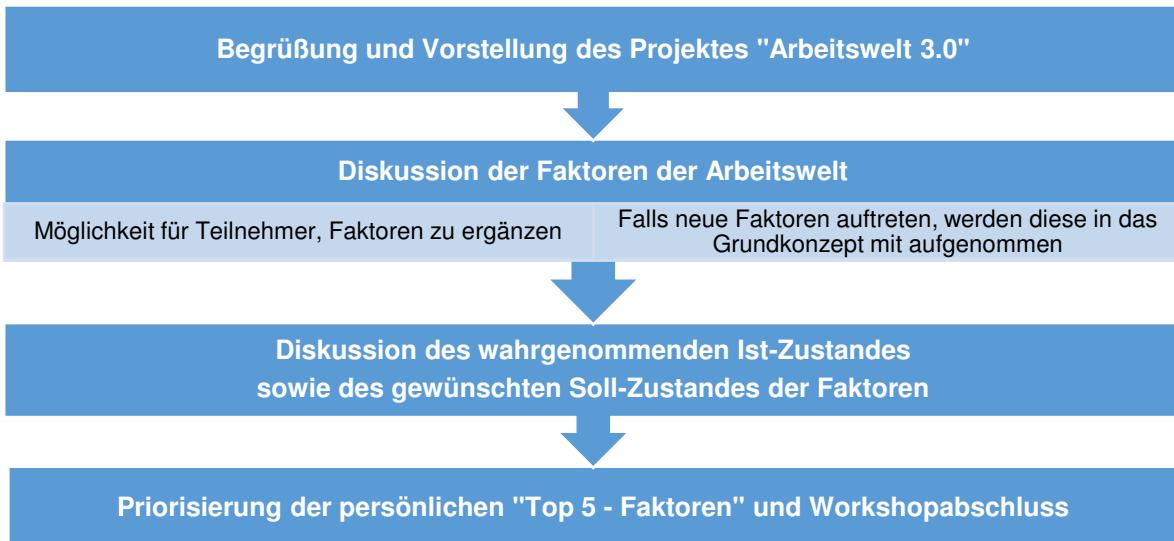


Abbildung 4: Ablaufplan der Workshops an den jeweiligen Hoch- und Berufsschulen³⁴

Während einer Begrüßung und kurzen Einführung in das Projekt „Arbeitswelt 3.0“ wurden Hintergründe und Ziele beschrieben sowie ein Hinweis auf die Audioaufnahme der Gruppendiskussionen gegeben. Dabei wurde eine Anonymisierung der erhobenen Daten zugesichert, sodass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind. Nach dieser Vorstellung kam es zu einer ersten Gruppendiskussion, in der die Teilnehmer frei diskutieren, welche Faktoren für sie zur Arbeitgeberattraktivität beitragen. Die Rückmeldungen und Anmerkungen der Hoch- und Berufsschüler wurden auf einem Flipchartpapier festgehalten. Die meisten Kommentare ließen sich den bereits im Vorfeld erarbeiteten Faktoren aus der Literatur (vgl. Kapitel 2.4) zuordnen, jedoch wurde den Teilnehmern so auch die Möglichkeit gegeben, zusätzliche Faktoren zu nennen, die im Faktorenmodell bislang keine Berücksichtigung fanden und eventuell branchenspezifisch sind. Diese induktiven Faktoren konnten somit das Faktorenmodell für die nachfolgende Gruppendiskussion ergänzen. Bei dieser Hauptdiskussion wurden schließlich alle deduktiven (aus der Literatur abgeleiteten) und induktiven (durch Workshop-Teilnehmer ergänzte) Faktoren im Hinblick auf den wahrgenommenen Ist-Zustand sowie den gewünschten Soll-Zustand diskutiert und aufgenommen, um im Nachhinein ausgewertet werden zu können.³⁵ Mit dem Ende der Gesprächsrunde wurden die Teilnehmer abschließend noch um eine Priorisierung ihrer persönlich wichtigsten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl gebeten.

³⁴ Eigene Darstellung

³⁵ Vgl. Lamnek (2010), S. 417

Im Zeitraum vom 15.05.2014 und dem 17.07.2014 fanden die Gruppendiskussionen mit Studierenden und Auszubildenden aus den fünf verschiedenen Berufsbereichen statt. Es wurden 24 verschiedene Bildungseinrichtungen an 19 Standorten in Rheinland-Pfalz kontaktiert, von denen neun Hoch- und Berufsschulen kooperierten. An diesen Standorten konnten insgesamt 21 Gruppendiskussionen mit der Zielgruppe durchgeführt werden. Wie der nachfolgenden Abbildung 5 zu entnehmen ist, wurden in jedem Berufsbereich mind. vier Gruppendiskussionen abgehalten, im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik, kurz MINT, sogar fünf. Damit wird der Forderung von *Krueger* und *Casey* Rechnung getragen, die etwa drei bis vier Diskussionen pro Zielgruppe empfehlen.³⁶

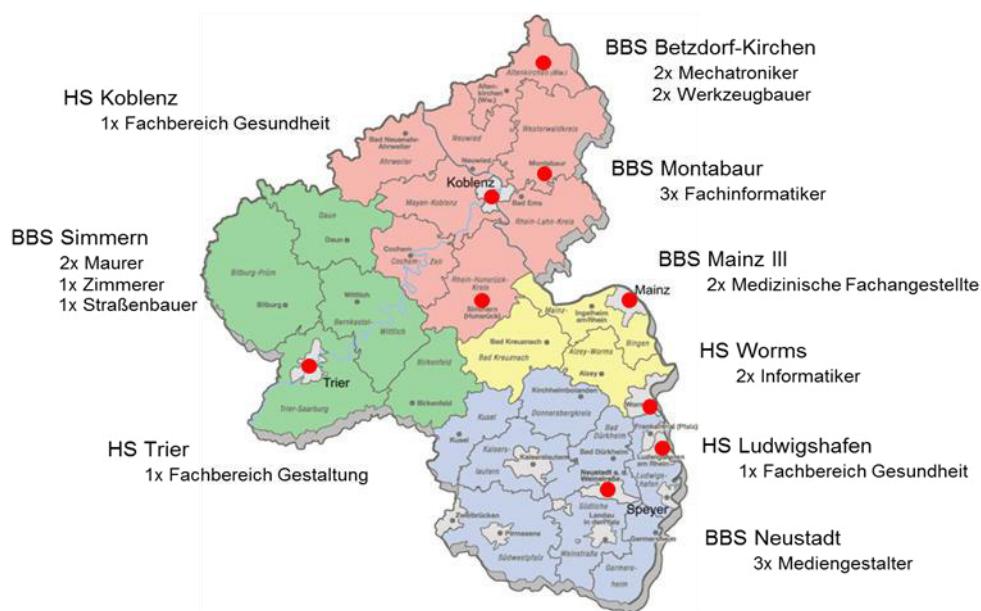


Abbildung 5: Abdeckungsgebiet der verschiedenen Bildungseinrichtungen in Rheinland-Pfalz³⁷

Die Datenanalyse orientiert sich an *Lamneks* vier Phasen der Auswertung.³⁸ Die anschließende detaillierte Betrachtung basiert auf der Inhaltsanalyse nach *Mayring*.³⁹

Gemäß *Lamneks* Prozess bildet die erste Phase die Transkription der Gruppendiskussionen, die festgelegte Regeln befolgt.⁴⁰ Im Anschluss findet in der zweiten Phase die Analyse unter

³⁶ Vgl. Krueger / Casey (2009), S. 21

³⁷ Eigene Darstellung

³⁸ Vgl. Lamnek (2010), S. 367 ff.

³⁹ Vgl. Mayring (2010), S. 67 ff.

⁴⁰ Vgl. Flick (2009), S. 139

Zuhilfenahme der Auswertungssoftware MAXQDA statt.⁴¹ Dabei werden Kernaussagen einem zuvor auf Basis des Faktorenmodells angefertigten Kategoriensystem zugeordnet. Diese deduktiven Kategorien basieren folglich auf der Literaturrecherche, können jedoch während des Analyseprozesses induktiv durch „Wechselwirkung zwischen Theorie (...) und dem konkreten Material“⁴² ergänzt und rücküberprüft werden. Nach Mayring werden die inhaltlich relevanten Textstellen einer Äußerung durch eine sprachliche Glättung paraphrasiert und soweit als möglich abstrahiert. In der anschließenden Reduktion erfolgt eine Kürzung und Zusammenfassung ähnlicher Aussagen. Die dritte Phase nach Lamnek bildet die generalisierende Analyse. Mithilfe der thematischen Trennung durch die Betrachtung fünf verschiedener Berufsbereiche können Gemeinsamkeiten und Differenzen aus den einzelnen Gruppen-diskussionen herausgearbeitet werden.⁴³ Durch eine abschließende Kontrollphase wird die Auswertung noch einmal mit den Originalaussagen geprüft.

4. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse des Forschungsprojektes dargestellt. Im Einzelnen betrifft dies die Faktoren, die die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität in der Zielgruppe der jüngeren Beschäftigten beeinflussen, deren Ausgestaltung, die jeweils wichtigsten Faktoren innerhalb der betrachteten Berufsbereiche und Spezifika innerhalb dieser.

4.1 Die Arbeitgeberattraktivität beeinflussende Faktoren

Das deduktiv erarbeitete Faktorenmodell (vgl. Kapitel 2.4) beschreibt insgesamt 21 Faktoren, die laut Literaturrecherche die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen beeinflussen. Dieser konnte im Anschluss an die Datenerhebung durch induktive Faktoren aus den verschiedenen Workshops ergänzt werden. Diese sind in Abbildung 6 grün gekennzeichnet und spiegeln die acht Bereiche der Arbeitswelt wieder, die abseits der Literatur besonders häufig berufsbereichsübergreifend von den Nachwuchskräften genannt wurden. An erster Stelle steht dabei der Aspekt „Arbeitsinhalte“, denn dieser ist über alle fünf Berufsbereiche hinweg von großer Wichtigkeit. Nach Meinung der zukünftigen Fachkräfte sollten diese Arbeitsinhalte nicht nur anspruchsvoll, sondern auch so flexibel wie möglich gestaltet sein. Ferner ist die

⁴¹ Vgl. Mayring (2010), S. 113

⁴² Mayring (2010), S. 59

⁴³ Vgl. Lamnek (2010), S. 368 f.

Möglichkeit des Feedbacks gegenüber dem eigenen Arbeitgeber für alle Teilnehmer der Workshops bedeutsam. Studierende und Berufsschüler vertreten die Ansicht, dass ein Unternehmen dadurch Offenheit signalisiert und die Meinung der Arbeitnehmer respektiert. Letzteres ist insbesondere dann der Fall, wenn Verbesserungsvorschläge von Seiten der Arbeitnehmer im Unternehmen auch umgesetzt werden. Weiterhin wünschen sich immerhin drei der insgesamt fünf Berufsbereiche einen attraktiv gestalteten Arbeitsplatz, Zeit für eigene Projekte, ein Mitbestimmungsrecht im Unternehmen und die Betreuung durch eine hoch qualifizierte Führungskraft. Dies trifft ebenso auf den Punkt zu, über den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens informiert zu sein. Dies trifft insbesondere auf befragte Personen aus solchen Branchen zu, die konjunkturellen Schwankungen unterliegen oder eine hohe Zahl an Geschäftsaufgaben aufweisen, wie beispielsweise das Verarbeitende Gewerbe oder die Baubranche. Ebenso zählt die Internationalität eines Betriebes zu den Faktoren, welche die Attraktivität immerhin für die Nachwuchskräfte aus den Bereichen Informatik sowie Metall und Elektro positiv beeinflussen. Der Schutz der Privatsphäre am Arbeitsplatz ist letztlich vor allem der Medien- und Informatikwelt zuzuordnen. Auf der einen Seite werden Arbeitnehmer in diesen Berufsbereichen häufiger mit dem Thema konfrontiert und auf der anderen Seite scheint ihnen eher bewusst zu sein, wie der Arbeitgeber jeden einzelnen Beschäftigten mit Hilfe neuster Technologien überwachen kann – gegebenenfalls auch ohne dessen Einverständnis.

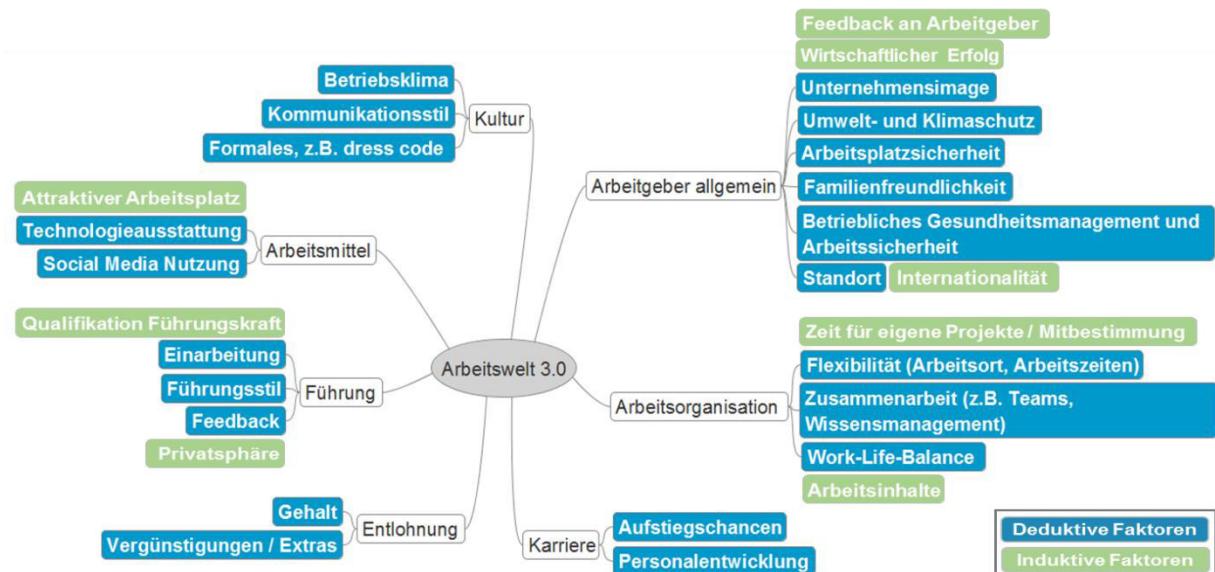


Abbildung 6: Ergänzung des berufsbereichsübergreifenden Faktorenmodells um die induktiven Faktoren⁴⁴

⁴⁴ Eigene Darstellung

4.2 Ausgestaltung der Faktoren in den betrachteten Berufsbereichen

Mit Hilfe der Diskussionsbeiträge innerhalb der verschiedenen Workshops war es möglich, detaillierte Informationen über die gewünschte Ausgestaltung eines jeden Faktors zu gewinnen. Die Ergebnisse werden im Folgenden für jeden der fünf Berufsbereiche kurz erläutert.

Verarbeitendes Gewerbe aus den Bereichen Metall und Elektro

Bei der Betrachtung des Berufsbereiches des verarbeitenden Gewerbes, insbesondere aus den Bereichen Metall und Elektro, kristallisieren sich das Gehalt und das Betriebsklima als wichtigste Kriterien bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers heraus. Nachdem die Entlohnung der heutigen Auszubildenden eine wichtige Rolle spielt und sich die Gehälter innerhalb einer Berufsschulkasse stark unterscheiden, wünschen sie sich an dieser Stelle eine Angleichung: Als ausgelernte Arbeitskräfte möchten sie nicht nur unwesentlich mehr verdienen als Ungelernte und fordern daher eine faire und qualifikationsabhängige Bezahlung nach dem jeweils gültigen Tarifvertrag; insgesamt jedoch besteht Zufriedenheit bezüglich der allgemeinen Höhe der Vergütung. Weiterhin sind definierte Gehaltssteigerungsmodelle und finanzielle Zusatzleistungen attraktiv. Besonders Erfolgsbeteiligungen bei positivem Geschäftsverlauf sind wünschenswert, da sich hiermit die Motivation und der Ehrgeiz steigern. Zweifelsohne bildet das Gehalt ein wichtiges Kriterium, da es zur Bestreitung des Lebensunterhaltes eine notwendige Bedingung darstellt. Allerdings wird es durch das Betriebsklima als wichtigsten Faktor in einzelnen Berufsbereichen von der Spur verdrängt. Für eine angenehme Arbeitsatmosphäre wünschen sich junge Fachkräfte einen respektvollen und freundlichen Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten.

Auch die Führungskräfte tragen mit einem erheblichen Anteil zu einem positiven Arbeitsklima bei. Sie sollten persönlich wie fachlich qualifiziert sein sowie offen und partnerschaftlich mit ihren Mitarbeitern umgehen. Auch in der Funktion als Mentoren können sie ihre Fachkenntnisse weitergeben, dabei aber individuell auf die Beschäftigten eingehen. Eine hohe Sichtbarkeit bzw. Ansprechbarkeit der Vorgesetzten und regelmäßiges Feedback unterstützen die Identifikation mit dem Unternehmen und zeigen Wertschätzung gegenüber den Arbeitnehmern. Ferner wird die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge und Feedback an das Unternehmen zu geben, als erstrebenswert erachtet. Damit zeigen junge Beschäftigte Interesse an besonderem Engagement, das gefördert werden sollte. Ebenso ist den Fachkräften der Zukunft wichtig, dass die Geschäftsleitung die eigenen Vorgesetzten oder Meister bei

Entscheidungen über Anschaffungen von Maschinen und technischen Anlagen mit einbeziehen, da diese meist fundierte Kenntnisse über die Anforderungen und Arbeitsabläufe besitzen. Für die Arbeitsbewältigung werden technische Arbeitsmittel in ausreichender Quantität und Qualität benötigt, um die Arbeit nicht negativ zu beeinträchtigen. Entsprechende Schulungen und Einweisungen zur Arbeitssicherheit werden an dieser Stelle vorausgesetzt.

Eine persönliche Entwicklung im Unternehmen ist jungen Beschäftigten aus den Bereichen Metall und Elektro ebenfalls sehr wichtig, sodass sie Angebote seitens des Arbeitgebers für Weiterbildungen sehr schätzen. Dabei sollte auf die persönlichen Interessen Wert gelegt werden und sowohl betriebsspezifisches, als auch allgemeines Wissen, vermittelt werden. Diese Wünsche stehen in einem starken Zusammenhang mit der Arbeitsplatzsicherheit, denn eine kontinuierliche Weiterbildung sowie Kenntnisse in verschiedenen Bereichen bzw. Abteilungen tragen dazu bei, Aufstiegschancen zu schaffen und auch langfristig den eigenen Arbeitsplatz zu sichern.

Hinsichtlich der Arbeitszeit wünschen sich die Arbeitnehmer von morgen zunehmend flexible Gestaltungsmöglichkeiten. Wichtige Aspekte sind hierbei Gleitzeitmodelle in Verbindung mit einer flexiblen Abgeltung von Überstunden, sodass individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden. Außerdem kann durch eine zeitversetzte Anfangszeit eine bessere Auslastung der Maschinen gewährleistet werden. Zum Ausgleich der Überstunden äußern junge Beschäftigte den Wunsch einer finanziellen Auszahlung, dem „Abfeiern“ oder der Anrechnung auf Urlaubstage. Eine räumliche Flexibilisierung ist bei den überwiegend handwerklichen Tätigkeiten nicht möglich, allerdings sind Optionen zum Home-Office bei Bürotätigkeiten wünschenswert. Hinsichtlich der Arbeitsaufgaben ist Eigenverantwortung und Abwechslungsreichtum wünschenswert. Daher ist es den ausgelernten Auszubildenden besonders wichtig, dass sie später auch in dem Beruf arbeiten können, den sie erlernt haben. Bestenfalls wird ihnen noch Freiraum für die Verwirklichung eigener Projekte und Ideen gelassen. Eine verstärkte Teamarbeit wird in diesem Zuge auch als ein Wunsch geäußert.

Das Thema Familienfreundlichkeit besitzt bei der Zielgruppe der jungen Erwachsenen dieses Berufsbereiches noch keine Priorität, auch wenn es in Zukunft noch an Gewicht gewinnen kann. Zwischen der Arbeitgeberwahl und Möglichkeit zu freier Social Media Nutzung besteht in diesem Berufsfeld kein Zusammenhang. Smartphones oder dergleichen werden während

der Arbeit als störend empfunden und in der Regel nur in den Pausen genutzt. Informelle Regelungen werden einem offiziellen Verbot allerdings vorgezogen. In dieser Hinsicht folgen die jungen Erwachsenen eher einer strikten Trennung von Arbeits- und Privatleben.

Des Weiteren werden das Image des Unternehmens sowie Maßnahmen zum Umwelt- und Klimaschutz als eher nebensächlich bezeichnet und stellen deshalb bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers keine zentralen Faktoren dar. Dies trifft so lange zu, wie für ein Unternehmen anzunehmen ist, dass es kein negatives Image besitzt.

Gesundheits- und Sozialwesen

Im Berufsbereich Gesundheits- und Sozialwesen zeigt sich besonders beim Thema der Entlohnung Unmut. Nach Ansicht der befragten Auszubildenden und Studierenden ist die gesamte Gesundheitsbranche im Vergleich zu u.a. handwerklichen Berufen unterbezahlt. Gerade für ausgelernte Arbeitskräfte spiegelt das Gehalt nicht die geleistete Arbeit wider. Prekar wird die Situation, wenn keine Bezahlung von Überstunden stattfindet, da das Grundgehalt an sich sehr gering ist. Für den Berufseinstieg gibt es keine hohen Gehaltsansprüche, jedoch sollte mit zunehmender Verantwortung oder dem Erwerb von Zusatzqualifikationen eine adäquate Bezahlung gewährleistet sein. Eine faire und qualifikationsabhängige Vergütung stellt daher ein wichtiges Anliegen junger Fachkräfte dar.

Beim Betriebsklima ist besonders wichtig, dass man sich wohlfühlt und auch über alle Hierarchieebenen hinweg geschätzt wird. Die angehenden Beschäftigten wünschen sich gegenseitiges Vertrauen sowie die Möglichkeit ohne Druck und Kontrolle arbeiten zu können. Ein kollegiales und freundschaftliches Arbeitsverhältnis ist für eine gute und effiziente Teamarbeit notwendig, denn nur in diesem Fall können Patienten oder Kunden adäquat versorgt werden. Aus Sicht der jungen Fachkräfte ist aus diesem Grund essentiell, schnell in Teams integriert zu werden. Nicht-monetäre Zusatzleistungen werten den Arbeitsplatz ebenso auf. Getränke, Kaffee oder Obst sind dabei kleine Anreize, die eine positive Wirkung auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter haben können. Genauso sind Vergünstigungen im direkten Arbeitsumfeld attraktiv: Angestellte im Fitnessstudio sollten die Geräte und Angebote frei nutzen dürfen und Praxis- oder Klinikmitarbeiter wiederum Impfungen zur Verfügung gestellt bekommen sowie schnelle Diagnosen und Gesundheitschecks von Ärzten erhalten.

Im Hinblick auf die Karriere werden von den angehenden Arbeitnehmern gleichermaßen Aufstiegschancen und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten gewünscht. Sie bevorzugen transparente Entwicklungspfade, um zu wissen, welche Maßnahmen für einen Aufstieg ergriffen werden müssen. Besonders ausgelernte Auszubildende interessieren sich für weitere Karriereschritte, z.B. die Option ein duales Studium aufzunehmen oder eine Spezialisierung zu verfolgen. Positionen als Teamleitung oder im Management sind ebenfalls gehegte Wünsche, wobei an dieser Stelle zudem eine Gleichberechtigung gefordert wird.

In Bezug auf Familienfreundlichkeit wünschen sich junge Erwachsene Verständnis für familiäre Verpflichtungen. Gerade nach Phasen längerer Abwesenheit, z.B. im Rahmen der Elternzeit, ist eine reibungslose Wiedereingliederung in den Betriebsalltag wünschenswert. In diesem Kontext favorisieren die angehenden Beschäftigten eine flexible Einteilung ihrer Schichten, um in dringenden Fällen auch privaten Angelegenheiten nachgehen zu können. Feste Arbeitszeiten sind zwar in der Gesundheitsbranche üblich, jedoch sind Überstunden oftmals die Regel. Vor diesem Hintergrund wünschen sie sich geregelte Arbeitszeiten, um die notwendigen Pausen- und Erholungszeiten in Anspruch nehmen zu können und das Privatleben nicht in Mitleidenschaft zu ziehen. Familie und Freizeit haben einen hohen Stellenwert, so dass eine diesbezügliche Vereinbarkeit gegeben sein muss.

In Bezug auf die Arbeitsinhalte streben sie herausfordernde und verantwortungsvolle Tätigkeiten an, zu deren Bewältigung sie eine freie Zeiteinteilung vornehmen können. Dabei soll die Arbeitsintensität ausgewogen sein, um Über- und Unterforderung entgegenzuwirken. Auch die Führungskraft steht dabei in der Pflicht, für adäquate Arbeitsbedingungen zu sorgen und als Ansprechpartner für neue Ideen der Mitarbeiter zur Verfügung zu stehen. Der Qualifikation der Führungskraft wird eine hohe Bedeutung zugesprochen, denn diese sollte sowohl fordern als auch fördern können. Junge Arbeitnehmer bevorzugen einen und kooperativen Führungsstil, durch den sie konstruktives Feedback erhalten, jedoch keiner ständigen Kontrolle ausgesetzt sind. Insbesondere für Auszubildende ist in diesem Fall ein Mittelmaß zu finden, weil sie einerseits nicht ausschließlich für mindere Tätigkeiten abgestellt werden möchten, andererseits sich bei zu viel Verantwortung überfordert fühlen.

Trotz des zunehmenden Pflegebedarfs im Zuge der Alterung der Gesellschaft wünschen sich die zukünftigen Fachkräfte in der Gesundheitsbranche eine höhere Arbeitsplatzsicherheit für

ihre Zukunft. Nachdem beispielsweise Auszubildende billigere Arbeitskräfte darstellen als Ausgelernte, herrscht Ungewissheit bezüglich der Übernahme. Außerdem werden Gesundheitsbetriebe zunehmend ökonomisiert, sodass günstige und ungelernte Kräfte den FacharbeiterInnen vorgezogen werden.

Im Berufsbereich Gesundheits- und Sozialwesen hängt die Mitarbeitergesundheit auch von der Geräteausstattung ab. Adäquate Arbeitsmittel wie Lifter und andere Medizintechnik sind an dieser Stelle nur Beispiele, die die Arbeitssicherheit und Wahrung der körperlichen Gesundheit beeinflussen. Vor diesem Hintergrund wird eine moderne Ausstattung gewünscht, die zu einer Arbeitserleichterung führt und eine Gesunderhaltung gewährleistet. Einigkeit bei jungen Fachkräften besteht bei dem Wunsch nach einer guten Infrastruktur, d.h. dass der Arbeitsort gut zu erreichen ist und auch Pausen sinnvoll gestaltet werden können. Verpflegungsangebote oder Sportmöglichkeiten in der Nähe machen einen Arbeitsplatz attraktiv. Beim Image ist angehenden Fachkräften vornehmlich wichtig, dass dem potentiellen Arbeitgeber kein schlechter Ruf vorausseilt. Das Image wird häufig auch im Zusammenhang mit Anstrengungen zum Umwelt- oder Klimaschutz gesehen. Für die jungen Erwachsenen bilden die Faktoren Infrastruktur und Image bei der Wahl eines Arbeitgebers jedoch kein besonders wichtiges Kriterium. Verbot der Handynutzung oder dergleichen befürworten Nachwuchskräfte nicht, allerdings zeigen sie an dieser Stelle Verständnis für den Arbeitgeber. Um die Aufmerksamkeit bei der Arbeit aufrecht zu erhalten, wird eine Nutzung selbst nicht befürwortet. Existieren Vereinbarungen zum äußereren Erscheinungsbild der Mitarbeiter, lässt dies zwar weniger Raum für äußerliche Individualität, jedoch stellen solche Formalitäten kein ausschlaggebendes Kriterium bei der Entscheidung für oder gegen einen potentiellen Arbeitsplatz dar.

MINT, insbesondere aus dem Bereich Informatik

Auch im Berufsbereich MINT wird dem Gehalt eine hohe Bedeutung zugesprochen. Grundsätzlich herrscht Zufriedenheit hinsichtlich der aktuellen sowie der in Aussicht stehenden Vergütung. Der Großteil der angehenden Beschäftigten vertritt die Meinung, dass sich die Vergütung an Leistung und Verantwortung orientieren muss. Einen ausgeprägten Gerechtigkeitssinn beweisen die Nachwuchskräfte, wenn es um das Thema „Gehaltsdiskriminierung“ zwischen verschiedenen Personengruppen geht (Frauen/Männer, Universitäts-/Hochschul-Studenten, ausufernde Managergehälter oder Gehaltsunterschiede innerhalb einer Berufs-

schulklasse). Dieser Aspekt wirkt sich auch auf das Betriebsklima aus. Die angehenden Arbeitnehmer legen Wert darauf, dass die Meinungen und Einstellungen von Kollegen respektiert werden und eine Gleichberechtigung aller Mitarbeiter stattfindet. Ein freundschaftlicher Umgang untereinander sowie Wertschätzung durch die Führungskräfte tragen erheblich zum Wohlbefinden bei. Zusätzlich können aber auch Vergünstigungen wie z.B. in Form von Verpflegungsangeboten attraktiv wirken, die in jedem Fall transparent kommuniziert werden sollten. Des Weiteren ist jungen Fachkräften die Identifikation mit dem Unternehmen, der Abteilung oder dem Team wichtig. Es wird die Meinung vertreten, dass dieses Zusammengehörigkeitsgefühl durch gemeinsame Events oder Ausflüge gestärkt werden kann. Gerade für die Zusammenarbeit in Gruppenprojekten – die zunehmend auch gewünscht wird – ist eine kollegiale Arbeitsatmosphäre essentiell, um einen effektiven Informations- und Wissensaustausch zu gewährleisten. Bei einem attraktiven Arbeitgeber sollten nach Ansicht der Nachwuchskräfte darüber hinaus stets aktuelle Soft- und Hardware-Ausstattung sowie ergonomische Büroausstattung zur Verfügung gestellt werden.

Die Nachwuchskräfte empfinden weiterhin alle Arten der Flexibilisierung als besonders angenehm und würden diese in Zukunft gerne vermehrt nutzen wollen. Gerade im Hinblick auf eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt die variable Handhabung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes laut der jungen Fachkräfte einen wichtigen Stellhebel für mehr Flexibilität dar. Bei der Arbeitszeit sind sowohl Gleitzeitmodelle und die flexible Abgeltung von Überstunden sowie für manche Angehörige der Zielgruppe auch eine totale Freiheit bei der Zeiteinteilung erwünscht. Dies eignet sich besonders, wenn man für die Erfüllung seiner Arbeitsinhalte Zielvorgaben erhält und diese dann eigenverantwortlich planen und gestalten kann. Diesbezüglich vermuten angehende Beschäftigte in KMU breitere Aufgabenspektren als in Großunternehmen. Dies ist ihnen häufig wichtiger als einen bekannten Namen als Referenz vorweisen zu können. Weiterhin werden transparenten Aufstiegs- und Entwicklungschancen bei der Wahl des Arbeitgebers eine sehr große Bedeutung beigemesen. In diesem Zusammenhang wünschen sie sich die Optionen eines weiterführenden Studiums oder anderen Schulungen, um sich persönlich weiterzuentwickeln und den eigenen Lebenslauf zu verbessern. Generell herrscht jedoch Einigkeit darüber, dass sich in diesem Berufsbereich niemand Sorgen um einen Arbeitsplatz machen muss.

Sowohl für den Berufseinstieg, als auch im Zuge von Arbeitsplatzwechseln – die Nachwuchskräften im Berufsbereich MINT nach einigen Jahren generell positiv beurteilen – besitzt die Einarbeitung in neue Unternehmensstrukturen, Teams und Arbeitsprozesse eine besonders hohe Relevanz. Junge Fachkräfte wünschen sich daher eine entsprechende Einweisung, die im engen Kontakt mit der Führungskraft vollzogen werden sollte. Eine Möglichkeit bietet in diesem Zusammenhang der Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern, die als Mentoren fungieren. Diese können ihr Wissen den zukünftigen Fach- und Führungskräften übermitteln und erhalten durch die Wissensweitergabe selbst Anerkennung. Weiterhin sollen Vorgesetzte ihre Teams durch einen kooperativen Führungsstil gleichermaßen fordern und fördern sowie Freiräume zur Entfaltung bieten. Angehende Beschäftigte favorisieren dabei eine klare Zielformulierung, genießen jedoch die Möglichkeit, ihre eigenen Arbeitspakete zeitlich wie auch räumlich selbst gestalten zu können. Einerseits erwarten junge Beschäftigte regelmäßig Feedback zu geleisteter Arbeit, andererseits möchten sie keiner ständigen Kontrolle unterliegen. Im Besonderen fordern die Nachwuchskräfte in der IT einen respektvollen Umgang mit der Privatsphäre, denn das Thema Datenschutz und Überwachung der Kommunikation spielt bei ihnen eine bedeutende Rolle.

Im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Arbeitssicherheit wird gerade für Bürotätigkeiten ein ergonomischer Arbeitsplatz gewünscht, jedoch bildet dieser Bereich kein ausschlaggebendes Kriterium bei der Arbeitgeberwahl. Ähnlich besitzen Maßnahmen zum Umwelt- und Klimaschutz sowie das Unternehmensimage keine überdurchschnittliche Relevanz. Diese Themen können die Wahrnehmung des Arbeitgebers positiver gestalten, die Hauptkriterien Gehalt, Aufgabenbereiche und Weiterbildungsmöglichkeiten bilden jedoch die Entscheidungsgrundlage für einen Arbeitsplatz. Im Hinblick auf die Nutzung sozialer Netzwerke während der Arbeitszeit herrscht ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Gefahr der Ablenkung von den Arbeitsaufgaben. Dem Standort des Arbeitgebers wird schließlich aufgrund der Tendenz zu dezentraler Arbeitsorganisation keine allzu große Bedeutung beigemessen.

Baugewerbe

Im Baugewerbe sind angehenden Fach- und Führungskräfte das Gehalt sowie zusätzliche (nicht-) monetäre Sonderleistungen die im Vergleich wichtigsten Faktoren der Arbeitgeberattraktivität. Neben einem tariflich festgelegten Grundgehalt, wünschen sich die jungen

Beschäftigten flexible Vergütungsbestandteile in Form von individuellen oder Gruppenprämien, bei z.B. besonders guter Leistung oder einer schnellen Beendigung einer Baustelle. Ferner können vermögenswirksame Leistungen oder Weihnachts- und Urlaubsgeld die Entlohnung aufwerten. Weitere attraktive Vergünstigungen sind beispielsweise Rabatte für Fitnessstudios, finanzielle Zuwendung bei Mahlzeiten oder Fahrtkosten, sowie die Bereitstellung von Verpflegungsangeboten (z.B. kostenlose Getränke) und Pausenräumen. Ebenso wünschen sich junge Arbeitnehmer die Möglichkeit betriebseigene Maschinen und Werkzeuge für private Zwecke zu nutzen.

Dem Teamgedanken wird bei Nachwuchskräften ein besonders hoher Stellenwert zugesprochen. Besonders auf Baustellen bilden eine effektive Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe elementare Bestandteile für ein hochwertiges Arbeitsergebnis. Das Team muss sich gegenseitig Unterstützung bieten, auftretende Probleme diskutieren und jeden aktiv mit einbinden. Dafür ist eine kollegiale Arbeitsatmosphäre die notwendige Voraussetzung, die durch gemeinsame Unternehmungen oder Betriebsfeiern gefördert werden kann. Wenngleich es auf Baustellen in der Regel etwas ruppiger zugeht, wünschen sich die Arbeitnehmer von morgen am liebsten einen freundschaftlichen und weniger herben Umgang. Gleichfalls fordern sie eine sofortige Integration von neuen Mitarbeitern und Auszubildenden, sodass jeder gleich Teil der „Familie“ wird, wie auch die Führungskraft. Es ist folglich angenehm, wenn sich die Führungskraft nicht zu sehr von der Gruppe abhebt sowie einen partnerschaftlichen – und weniger autoritären – Umgang pflegt. Des Weiteren ist es für Nachwuchskräfte wünschenswert, wenn Vorgesetzte sowohl Feedback geben, als sich auch für persönliche Belange der Arbeitnehmer interessieren und sie beruflich fördern. Vor diesem Hintergrund sind eine fundierte Einarbeitung sowie das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb wichtig.

In Bezug auf Aufstiegschancen gibt es einige Karrierestufen, die auch in kleineren Unternehmen wahrgenommen werden können, z.B. als Geselle, über Vorarbeiter, Maschinist, Polier, Kolonnenführer bis hin zum Ingenieur nach erfolgreichem Studium. Das Aufzeigen von Personalentwicklungsmaßnahmen ist besonders für derzeitige Auszubildende interessant, die im Alter nicht mehr so hart arbeiten möchten und irgendwann eine Bürotätigkeit z.B. in der Planung anstreben. Aber auch Weiterbildungen, die eine kleine Anhebung des Gehalts

ermöglichen, sind für Nachwuchskräfte wünschenswert. In diesem Zuge wird die Bezahlung von Führerscheinen (u.a. LKW-, Kranführer-, Gabelstaplerführerschein) genannt.

Hinsichtlich der Arbeitszeit werden im handwerklichen Baubetrieb feste Regelungen und eine flexible Urlaubsplanung gewünscht. Bei Tätigkeiten im Bau, die unter freiem Himmel stattfinden, werden im Sommer Überstunden aufgebaut, die im Winter wieder abgebaut werden. Auf diese Weise bleibt das Gehalt relativ konstant (Saison-Kurzarbeitergeld). Für diese Berufe ist daher ein Auf- und Abbau von Überstunden normal. Für alle anderen Berufe im Baugewerbe besteht jedoch im Falle von zu leistenden Überstunden und Wochenendarbeit das Bedürfnis nach Vergütung oder anderweitiger Abgeltung. Eine Flexibilität der Arbeitszeit oder des Arbeitsortes kann nur für Bürotätigkeiten geboten werden; im handwerklichen Bereich ist man an dieser Stelle an feste Arbeitszeiten gebunden. Bezüglich der Arbeitsinhalte sind vorzugsweise abwechslungsreiche Aufgaben wünschenswert, da Eintönigkeit und Langeweile vermieden werden sollen. Dabei ist zudem wichtig, dass die Arbeitsmittel in ausreichender Quantität zur Verfügung stehen, um die Arbeit nicht zu verzögern.

Die geforderte Familienfreundlichkeit ist den zukünftigen Fachkräften wichtig, beinhaltet allerdings vornehmlich das Verständnis für familiäre Verpflichtungen, sodass sie problemlos bei Geburt, Krankheit oder Trauerfall in der Familie von der Arbeit fernbleiben können. Ein hoher Stellenwert wird ebenso der Arbeitsplatzsicherheit beigemessen. In diesem Zuge streben vor allem die jungen Arbeitnehmer auf dem Bau ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis an, um die eigene Zukunft zu sichern. Sie wollen bei einem wirtschaftlich stabilen Unternehmen beschäftigt sein und sich nicht erst über eine Zeitarbeitsfirma beweisen müssen. Handwerker für Gebäudetechnik oder Zimmerer sehen ihre Zukunft deutlich weniger gefährdet.

Hinsichtlich der Faktoren betriebliches Gesundheitsmanagement bzw. Arbeitsschutz und formale Regelungen zur Arbeitskleidung herrscht bei den jungen Beschäftigten weitgehend Zufriedenheit. Allerdings sollte besonders bei der Einarbeitung auf Sicherheitsunterweisungen und -maßnahmen eingegangen werden, wofür die Führungskraft Sorge zu tragen hat und auch als Vorbild fungieren muss.

Das Image hat im Vergleich zum Betriebsklima und der Zusammenarbeit im Team nur niedriges Gewicht bei der Wahl eines zukünftigen Arbeitgebers. Es ist durchaus positiv, wenn ein Unternehmen einen guten Ruf besitzt, allerdings ist es kein ausschlaggebendes Kriterium.

Ebenso bilden Umwelt- und Klimaschutz durch den Betrieb keinen bedeutenden Faktor bei der Entscheidung für einen potentiellen Arbeitgeber. Die Nutzung von Social Media wird allgemein nicht als Problemfeld im Arbeitskontext gesehen. Gerade im Handwerk bedarf es einer vollen Konzentration auf die Arbeitsinhalte, sodass Smartphones und dergleichen als störend empfunden werden.

Medien, Marketing & Gestaltung

Für die Nachwuchskräfte im Berufsbereich Medien, Marketing und Gestaltung ist das Betriebsklima besonders wichtig. Der Wohlfühlfaktor steht im Vergleich zu den anderen Berufsbereichen noch vor dem Faktor Gehalt an erster Stelle. Die jungen Erwachsenen schätzen einen lockeren und kollegialen Umgang unter Kollegen und mit den Vorgesetzten. Sie wünschen sich, dass Konkurrenzdenken nicht überhandnimmt und vielmehr das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt wird. Neben der freien Gestaltung des Arbeitsplatzes tragen attraktive Pausenräume sowie gute Verpflegungsangebote zum Wohlbefinden bei. Regelmäßige Teambesprechungen und gegenseitige Unterstützungen bei zu erledigenden Aufgaben machen einen Arbeitsplatz für junge Leute zu einem Ort, an dem sie sich gerne aufhalten. Für ein angenehmes Betriebsklima sind potentielle Arbeitnehmer auch bereit, moderate Gehaltseinbußen in Kauf zu nehmen. Nachdem die Gehälter in der Branche jedoch stark variieren, wünschen sich die angehenden Beschäftigten in dieser Hinsicht eine faire Vergütung. Aufgrund der sehr niedrigen Bezahlung nicht nur für Auszubildende und Praktikanten, sondern besonders für ausgelernte oder studierte Kräfte, sprechen sich viele für einen Mindestlohn aus, damit eine gewisse Gehaltsuntergrenze nicht unterschritten wird. Vor allem im gestalterischen Bereich sehen es die jungen Erwachsenen als problematisch an, dass ihre – vornehmlich immaterielle – Arbeit selten eine angemessene Wertschätzung erhält. Junge Fachkräfte streben nach einem attraktiven Gehalt, das sich gerne auch aus leistungsabhängigen Vergütungsbestandteilen zusammensetzen kann. Erfolgsbeteiligungen, Belohnungssysteme und weitere finanzielle Zusatzleistungen sind ebenfalls interessant. Zudem ist der Ausgleich von Überstunden absolut wünschenswert, der entweder in Form von einer finanziellen Auszahlung oder durch Freizeitausgleich bzw. mehr Urlaub abgegolten werden kann.

Gerade das Thema der persönlichen Entwicklungsmaßnahmen sehen die angehenden Beschäftigten für Ihre zukünftige Karriere als bedeutsam an. Daher sind sie an dieser Stelle beispielsweise bereit auf etwas Gehalt zu verzichten, wenn sie im Gegenzug kostenlose Fortbil-

dungen und Schulungen besuchen dürfen. Vor allem durch viele Weiterbildungen erhoffen sich die Arbeitnehmer von morgen, ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Feste Anstellungsverträge werden als überaus wünschenswert angesehen.

In diesem Berufsbereich ist das Thema Flexibilität bei der Arbeitgeberwahl besonders relevant. Die jungen Arbeitnehmer wünschen sich vor allem hinsichtlich der Arbeitszeit Möglichkeiten zur flexiblen und individuellen Gestaltung. Auch Freiheiten bezüglich der Wahl des Arbeitsortes werden als enorme Vorteile angesehen. Generell schätzen es die jungen Fachkräfte, einen Büroarbeitsplatz zu haben, da man dort in der Regel am produktivsten arbeitet. Allerdings ist eine flexible Handhabung gerade vor dem Hintergrund der besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie im Rahmen der Kinderbetreuung attraktiv. Für eine verbesserte Familienfreundlichkeit soll die Möglichkeit gegeben werden, das Arbeitspensum herunter zu fahren und in Teilzeit arbeiten zu können. Darüber hinaus ist eine flexible Personalpolitik gefordert, die individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht und die Arbeitszeiten ein Stück weit den verschiedenen Lebensphasen anpasst.

Im kreativen Bereich ist eine Work-Life-Balance oftmals nicht existent, da junge Erwachsene ihr privates Hobby zum Beruf gemacht haben. Daher kann und muss die „Balance“ erst gar nicht stattfinden. To-Do-E-Mails und Telefonanrufe nach der Arbeit oder am Wochenende werden aufgrund „echter Dringlichkeit“ oder bei Zeitausgleich bzw. zusätzlicher Entlohnung toleriert, sollten aber nicht zur Regel werden. Die Führungskraft steht in diesem Fall in der Pflicht, die Arbeitsintensität zu verringern, um die Mitarbeiter zu entlasten und vor Ausbeutung schützen. In Bezug auf die Führung wird ein lockerer Umgang zwischen Mitarbeiter und Führungskraft genauso gewollt wie regelmäßige Rückmeldungen zur Arbeitsleistung. Individuelles und konstruktives Feedback ist für die junge Generation sehr wichtig, um persönliche Potentiale auszuschöpfen und sich kontinuierlich zu verbessern. Ferner sollte die Führungskraft eine Einarbeitung nicht nur in Arbeitsprozesse, sondern auch in Teamstrukturen forcieren, um direkt zu Beginn den Austausch innerhalb von Teams zu fördern.

Generell zeigen die Arbeitnehmer von morgen Bereitschaft zu großem Engagement, wenn die eigene Arbeit wertgeschätzt wird und sie ihre Ideen einbringen können. Das Mitwirken an großen Projekten und interessanten Aufträgen, innerhalb derer sich die jungen Fachkräfte selbst verwirklichen und interdisziplinär arbeiten können, ist ihnen ein großes Anliegen.

Die Arbeitsinhalte stellen somit ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des potentiellen Arbeitsplatzes dar. Wenn ein Teil der Arbeitszeit darüber hinaus für eigene kreative Projekte genutzt werden kann, steigert dies die Arbeitgeberattraktivität zusätzlich. Zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben in der Medienwelt können verschiedene Kanäle, wie z.B. auch soziale Medien, genutzt werden. Für die jungen Fachkräfte in diesem Berufsbereich dienen soziale Netzwerke vielfach als Inspirationsquellen oder Dokumentationsmöglichkeiten. Das Vertrauen für einen sorgsamen Umgang muss in diesem Zusammenhang gewährleistet sein.

Im Vergleich zu anderen Branchen ist die Technologieausstattung im Berufsbereich Medien, Marketing und Gestaltung besonders wichtig. Diese bilden für Nachwuchskräfte einen elementaren Bestandteil der Arbeit, ohne den Prozesse und Arbeitsaufgaben erschwert und verlangsamt werden. Die angehenden Beschäftigten fordern daher Software, die auf dem neuesten Stand der Technik ist. Dieser Faktor stellt somit ein Pflicht-Kriterium dar. Neben der technologischen Ausstattung empfinden sie freie Gestaltungsmöglichkeiten beim eigenen Arbeitsplatz und eine helle und ansprechende Arbeitsumgebung wichtig, um überhaupt kreative Ideen entwickeln zu können. Vor diesem Hintergrund möchten die angehenden Beschäftigten zudem authentisch auftreten und nicht durch formale Regelungen zu Dresscode und anderen Vorschriften zum äußerlichen Auftreten in ihrer Individualität eingeschränkt werden. Das Image sowie Maßnahmen zum Umwelt- und Klimaschutz sind bei der Arbeitgeberwahl weniger interessant.

4.3 Top-Faktoren der fünf betrachteten Berufsbereiche

Im Anschluss an die Diskussion aller die Arbeitswelt der Zukunft definierenden Faktoren, konnten die Teilnehmer eines jeden Workshops fünf Faktoren identifizieren, die Ihnen bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber am wichtigsten sind. So konnten die Top 5 Faktoren eines jeden Berufsbereichs ermittelt und miteinander verglichen werden:

	Verarbeitendes Gewerbe, aus den Bereichen Metall & Elektro	Gesundheits- und Sozialwesen	MINT, insbesondere aus dem Bereich Informatik	Baugewerbe	Medien, Marketing und Gestaltung
Top 1	Gehalt	Gehalt	Gehalt	Gehalt und Extras	Betriebsklima
Top 2	Betriebsklima	Betriebsklima	Betriebsklima	Betriebsklima	Gehalt
Top 3	Personalentwicklung	Aufstiegschancen/ Personal-entwicklung	Flexibilität von Arbeitszeit und -ort	Zusammenarbeit im Team	Flexibilität von Arbeitsort, -zeit und -inhalten
Top 4	Aufstiegschancen	Familienfreundlichkeit	Aufstiegschancen	Führungsstil	Feedback
Top 5	Arbeitsplatzsi-cherheit	Flexibilität von Arbeitszeit und -inhalten	Technologie-ausstattung	Aufstiegschan-cen/ Personal-entwicklung	Technologie-ausstattung

Tabelle 2: Vergleichende Betrachtung der Topfaktoren pro Berufsbereich⁴⁵

Auffällig bei der Analyse ist, dass über alle Berufsbereiche hinweg die beiden Topfaktoren das Gehalt sowie das Betriebsklima sind (vgl. Tabelle 2). Lediglich den Studierenden und Berufsschülern aus dem Bereich Medien, Marketing und Gestaltung ist ein gutes Betriebsklima im Unternehmen sogar wichtiger, als ein faires und qualifikationsabhängiges Gehalt. In Bezug auf die Vergütung wirken variable Gehaltsbestandteile besonders attraktiv. Speziell für das Baugewerbe sind im Zusammenhang mit dem Gehalt auch finanzielle Extras oder nicht monetäre Vergünstigungen wünschenswert. Ein gutes Betriebsklima sollte nach Meinung der Nachwuchskräfte aktiv gefördert werden, denn dieses leistet einen wesentlichen Beitrag für die Identifikation mit dem Unternehmen.

Im Anschluss an das Gehalt sowie das Betriebsklima taucht der Aspekt „Aufstiegschancen / Personalentwicklung“ vermehrt auf. Besonders individuelle Personalentwicklungsmöglichkeiten wirken sich positiv auf die Aufstiegschancen aus, weshalb diese Aspekte hier meist parallel genannt wurden. Fast ebenso bedeutend ist das Thema Flexibilität für angehende Arbeitnehmer. Dieses zeigt sich in drei unterschiedlichen Formen: der Flexibilisierung des Arbeitsortes sowie der Arbeitszeit, als auch der Arbeitsinhalte. Je nach Berufsbereich werden verschiedene Kombinationen der Flexibilität priorisiert.

Zuletzt kann festgehalten werden, dass jeder Berufsbereich unter den Top 5 Faktoren auch einen sehr individuellen Faktor gelistet hat. Diese werden abschließend in Kapitel 4.4 näher erläutert und durch weitere berufsbereichsspezifisch ermittelte Faktoren ergänzt.

⁴⁵ Eigene Darstellung

4.4 Faktorenspezifika der fünf betrachteten Berufsbereiche

Abschließend soll nun in diesem Unterkapitel kurz herausgestellt werden, welche Faktoren sich spezifisch für die einzelnen Berufsbereiche als bedeutsam herauskristallisiert haben.

Dazu wurde die folgende Tabelle erarbeitet, die eine Übersicht bietet:

Berufsbereich	Spezifische Faktoren
Verarbeitendes Gewerbe aus den Bereichen Metall und Elektro	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit für Qualität • Mehrarbeit • Privatnutzung von Firmeneigentum • Eigenverantwortung • Vertrauen der Führungskräfte
Gesundheits- und Sozialwesen	<ul style="list-style-type: none"> • Kinästhetik • Adäquate Personalplanung • Abgegrenzter Tätigkeitsbereich • Entlohnung zusätzlicher Tätigkeiten • Zeit für Ausbildung • Wertschätzung des Pflegepersonals durch Leitung
MINT, insbesondere aus dem Bereich Informatik	<ul style="list-style-type: none"> • Altersvorsorge • Unternehmensethik (Chancengleichheit, Teamspirit, Verhältnis unter Kollegen) • Verpflegungsmöglichkeit • Anerkennung der individuellen Leistung (bei Teamprojekten) • Open Data (Erfolgskennzahlen für Mitarbeiter)
Baugewerbe	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsorganisation • Arbeitsabläufe
Medien, Marketing & Gestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung • Interdisziplinäres Arbeiten • Identifikation (Übereinstimmung von Grundhaltungen, z.B. Bedeutung von Ästhetik) • Verantwortung und Partizipation

Tabelle 3: Vergleichende Darstellung berufsbereichsspezifischer Faktoren⁴⁶

⁴⁶ Eigene Darstellung

5. Zusammenfassung

Der vorliegende Arbeitsbericht zeigt auf, wo Stellschrauben für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für Unternehmen in fünf ausgewählten Berufsbereichen liegen. Um zu diesem Ergebnis zu gelangen, wurden zunächst die theoretischen Grundlagen zu Arbeitgeberattraktivität, den ausgewählten Berufsbereichen sowie der Zielgruppe der jungen Beschäftigten dargestellt. Aus diesen Erkenntnissen wurde ein Faktorenmodell aus der Theorie abgeleitet, das die Grundlage für die folgende Datenerhebung in Hoch- und Berufsschulen in Rheinland-Pfalz legte. Basierend auf den Daten von insgesamt 21 Gruppendiskussionen konnten die Forschungsfragen wie folgt beantwortet werden:

- 1. Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen in der Zielgruppe der angehenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer?**

Hierzu wurde mit Abbildung 6 in Kapitel 4.1 ein um die aus den empirischen Ergebnissen entstehenden Informationen ergänztes Faktorenmodell vorgestellt. Es stellt eine umfassende Übersicht von Punkten dar, die sich auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen in der Zielgruppe auswirken. Besonders hervorzuheben sind dabei die induktiv ergänzten Faktoren (z.B. Qualifikation der Führungskraft, Feedback an Arbeitgeber), die zum einen zeigen, dass die jungen Beschäftigten reflektiert mit dem Verhältnis zu Arbeitgeber und Vorgesetzten umgehen. Zum anderen wird deutlich, dass eine große Sensibilität vor allem hinsichtlich des Schutzes der Privatsphäre und der Transparenz in der Organisation herrscht (z.B. Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens, Privatsphäre).

- 2. Wie nehmen die angehenden Beschäftigten die aktuelle Ausgestaltung der Faktoren in ihren Berufsbereichen wahr?**

Im Rahmen der Gruppendiskussionen wurden alle Punkte des Faktorenmodells mit den Teilnehmern diskutiert. Wie in Kapitel 4.2. dargestellt zeigt sich einerseits, dass die Faktoren innerhalb der einzelnen, betrachteten Berufsbereiche aktuell unterschiedlich ausgestaltet sind (z.B. wird das Gehalt im Verhältnis zur Leistung im Gesundheits- und Sozialwesen wesentlich kritischer gesehen als im Bereich MINT, insbesondere Informatik). Andererseits wird klar, dass eine differenziertere Betrachtung, wie sie in diesem Projekt vorgenommen wurde, auch dazu führt, dass Unterschiede in der gewünschten Ausgestaltung der Faktoren deutlich werden (z.B. liegt der Fokus beim Faktor Gehalt im Bereich MINT, insbesondere Informatik, auf der Gleichbehandlung verschiedener Personengruppen, während in den Bereichen Bau-

gewerbe oder Medien, Marketing & Gestaltung ein einheitlicher Tarifvertrag bzw. der Mindestlohn als Richtschnur für die fixe Vergütung präferiert und fokussiert werden).

3. Welche Faktoren mit besonderer Gewichtung lassen sich im Verhältnis untereinander identifizieren?

Neben Faktoren, die regelmäßig innerhalb der Top 5 Faktoren verschiedener Berufsbereiche auftauchen (z.B. Gehalt, Betriebsklima), lassen sich ebenfalls Punkte ausmachen, die berufsbereichsspezifisch sind und damit von Unternehmen zielgerichtet adressiert werden können (z.B. die Zusammenarbeit im Team im Baugewerbe oder das Feedback im Bereich Medien, Marketing und Gestaltung). Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 in Kapitel 4.3 zusammengefasst dargestellt.

4. Welche Spezifika ergeben hinsichtlich der verschiedenen Berufsbereiche?

Überraschenderweise existiert eine Vielzahl an spezifischen Faktoren, die sich für die Zielgruppe auf die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens auswirken. So wurde beispielsweise deutlich, dass die Wertschätzung des Pflegepersonals durch die Leitung einen spezifischen Einfluss innerhalb des Gesundheits- und Sozialwesens besitzt oder die Unternehmensethik im Bereich MINT, insbesondere Informatik, von Bedeutung ist. Eine detaillierte Übersicht bietet Tabelle 3 in Kapitel 4.4.

Insgesamt wurde im abgeschlossenen Forschungsprojekt „Arbeitswelt 3.0 - Anforderungen und Erwartungen zukünftiger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an die Arbeitswelt von morgen“ des Kompetenzzentrums für Innovation und nachhaltiges Management (KIM) der Hochschule Ludwigshafen am Rhein deutlich, dass einige Spezifika hinsichtlich der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität in den betrachteten Berufsbereichen existieren. In diesem Zusammenhang erscheint es für zukünftige Forschungen insbesondere interessant, die quantitativen Gewichtungen der verschiedenen Faktoren je Berufsbereich zu bestimmen. Zur Festigung und Vertiefung des Wissens über die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der jungen Zielgruppen erscheint es zudem generell erforderlich, die hier vorgestellten Ergebnisse mit weiteren qualitativen und quantitativen Daten anzureichern.

Literaturverzeichnis

Altmann, Lutz (2013): Ist die Zukunft rosa? Erträumt sich die Generation Y Ihre Arbeitswelt von morgen? In: Personalmarketing Blog. Interview mit Theresa Adlassnigg über die Studienergebnisse der Hochschule Pforzheim. Internetquelle:

<http://www.personalmarketingblog.de/ist-die-zukunft-rosa-ertrumt-sich-die-generation-y-ihre-arbeitswelt-von-morgen>, aufgerufen am 08.01.2015 um 13:36 Uhr.

Appel, Wolfgang (2013): Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. Wiesbaden.

Berliner Morgenpost (2013): Die Generation Z lässt sich nichts mehr gefallen. In: Berliner Morgenpost. Stellenforum der Berliner Morgenpost zu Personal. Internetquelle:
<http://www.morgenpost.de/printarchiv/berlin/article121004407/Die-Generation-Z-laesst-sich-nichts-mehr-gefallen.html>, aufgerufen am 08.01.2015 um 13:55 Uhr.

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage. Heidelberg.

Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2012): Vortrag im Rahmen der Fachtagung „Zwischen atypischer Beschäftigung und Fachkräftemangel“ am 30./31. Mai 2012 in Wiesbaden – Statistische Engpassanalyse nach Berufen. Wiesbaden.

Bundesagentur für Arbeit - Statistik (2013a): Analyse der gemeldeten Arbeitsstellen nach Berufen – Report Engpassanalyse KldB 2010. (PDF, Stand: 03.01.2014). Internetquelle:
<http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Analytikreports/Zentrale-Analytikreports/Monatliche-Analytikreports/Generische-Publikationen/Analyse-gemeldetes-Stellenangebot/Report-Engpassanalyse-KldB-2010-201312.pdf> (Zugriff: 22.01.2014, 10:38MEZ).

Bundesagentur für Arbeit – Statistik (2013b): Engpassanalyse - Visualisierung Fachkräftebedarf 2013. Internetquelle: http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_4236/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Interaktive-Visualisierung/Engpassanalyse/Engpassanalyse.html (Zugriff: 11.12.2014, 10:50MEZ).

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Praxis Edition Band 102. Düsseldorf.

Flick, Uwe (2009): Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein. Überblick für die BA-Studiengänge. Hamburg.

Fülbbeck, Tobias (2014): Wie die Generation Y den Arbeitsmarkt revolutionieren wird. In: The Huffington Post. Internetquelle: http://www.huffingtonpost.de/2014/02/10/arbeit-zukunft-generation-y_n_4745593.html?utm_hp_ref=wirtschaft&utm_content=buffer84de2&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer, aufgerufen am 08.01.2015 um 13.30 Uhr.

Gransser, Oliver (2014): Messung der Arbeitgeberattraktivität. Eine empirische Studie. Ifes - Institut für Empirie & Statistik der der FOM Hochschule (Hrsg.). München. Internetquelle:

http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.fom.de%2Ffileadmin%2Ffom%2Finstitute%2Fifes%2F140130_Ergebnisse_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf&ei=r5qGVPTjJMOyUab2gqAJ&usg=AFQjCNFeTMW54BoEKMQMkPwgy0c8B1kMQw, aufgerufen am 09.12.2014 um 09:30 Uhr.

Haniel Group (2011): Karriereperspektiven sind wichtiger als hohes Gehalt. Haniel-Absolventenstudie 2010/2011. Pressemitteilung. Duisburg. Internetquelle: https://www.haniel.de/uploads/media/2011-02-23_PM_Absolventenstudie_.pdf, aufgerufen am 08.01.2015 um 13:46 Uhr.

Hergert, Stefani (2013): Ergebnisorientiert und voller Verantwortung - Anspruchsvolle Generation. Interview mit Christian Scholz. In: Karriere.de - Magazin des Handelsblatts und der Wirtschaftswoche. Internetquelle: <http://www.karriere.de/studium/ergebnisorientiert-und-voller-verantwortung-165646/2/>, aufgerufen am 08.01.2015 um 13:51 Uhr.

Holste, Jan (2012): Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel. Wiesbaden.

Kerbusk, Simon (2013): Generation Y: Unter Druck - Als lässig und selbstbewusst beschrieb die ZEIT die Generation Y. In: Die Zeit. Heft-Nr. 12/2013. Internetquelle:
<http://www.zeit.de/2013/12/widerspruch-generation-y-aengste>, aufgerufen am 08.01.2015 um 13:27 Uhr.

Krueger, Richard; Casey, Mary Anne (2009): Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research. 4th Edition. California (USA).

Kühn, Thomas; Koschel Kay-Volker (2011): Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch. Wiesbaden.

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 5. Auflage. Basel.

Lehky, Andrea (2013): Jugend 2013: Generation Z - Die ganz Jungen kommen. In: Die Presse. Internetquelle:
http://karrierenews.diepresse.com/home/karrieretrends/1424164/Jugend-2013_Generation-Z-Die-ganz-Jungen-kommen, aufgerufen am 08.01.2015 um 13:40 Uhr.

Leuschke, Hendrik (2012): Vorwort. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Praxis Edition Band 102. Düsseldorf. S. 9-10.

Lorange, Peter (2012): Zukunft Arbeit? Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus? In: Blog von Peter Lorange. Interview mit Peter Vogel. Internetquelle:
<http://lorangeinstitute.wordpress.com/2012/03/19/1175/>, aufgerufen am 08.01.2015 um 13:33 Uhr.

Lukasczyk, Alfred (2012): Personalmarketing und Employer Branding – Zusammenhänge und Abgrenzung. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Praxis Edition Band 102. Düsseldorf. S. 11-15.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Auflage. Weinheim/Basel.

Mc Crindle, Mark (2006): New Generations at Work. Attracting, Recruiting, Retraining and Training Generation Y. Australia (NSW). Internetquelle:
http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf, aufgerufen am 08.01.2015 um 12:20 Uhr.

Michulitz, Christiane; Hasenau, Katharina (2013): Arbeitgeberattraktivität 2020. Gestaltung durch Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung. Aachen. Internetquelle:
<http://www.bet-aachen.de/de/service/studien-gutachten/detail-studien/artikel/studie-arbeitgeberatraktivitaet-2020-fuer-evu.html>, aufgerufen am 09.12.2014 um 10:00 Uhr.

Parment, Anders (2013): Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2. Auflage. Stockholm (Schweden) / Wiesbaden.

Reif, Markus (2013): Generation Z ... es ist schon kompliziert, es wird alles andere als einfach. In: Blog von Markus K. Reif. Internetquelle: <http://www.reif.org/blog/generation-z-es-ist-schon-kompliziert-es-wird-alles-andere-als-einfach/>, aufgerufen am 08.01.2015 um 13:43 Uhr.

Rump, Jutta; Eilers, Silke (2013): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Babyboomer versus Generation Y. In: Schriftenreihe des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden.

Scholz, Christian (2012): Generation Z. Willkommen in der Arbeitswelt - Und was andere Generationen von ihr lernen können. Internetquelle:
<http://derstandard.at/1325485714613/Future-Work-Generation-Z-Willkommen-in-der-Arbeitswelt>, aufgerufen am 08.01.2015 um 13:04 Uhr.

Täubner, Mischa (2012): Generation Ackermann. Interview mit Christian Scholz. In: Brand Eins Magazin. Heft-Nr. 09/2012. S.58-59. Internetquelle:
http://www.brand eins.de/uploads/tb_b4/058_059_b1_09_12_interview_scholz.pdf, aufgerufen am 08.01.2015 um 13.59 Uhr.

Zukunftsfähige Arbeit (2012): Informationsdossier Arbeitswelt 3.0. Ludwigshafen.

Anhang

Arbeitsbezogene Eigenschaften von Nachwuchskräften und Quellennachweise

GENERATION Y (ab 1980)			
Arbeitsmarkt/ Karriere-strategie	Literatur Nr.	Wesen/Typologie	Literatur Nr.
Hohe Konkurrenz zwischen Gen Y	1, 12	Global/International	1, 3
AG-Marke, Image sowie U-Kultur/Philosophie wichtig	1, 6, 12, 16	Emotional	1, 2
Steigende Anforderungen an AG --> emotional/immateriell	1, 6, 8, 14, 16	Tendenz zur Verschuldung/Fremdfinanzierung	1, 2
Feedback / Anerkennung / Einarbeitung	1, 14, 16	Unterscheidung in Leben/Arbeit	1, 8, 12, 14
Hohe Gehaltserwartungen	2, 6, 14, 15	Vergänglich	2
Gute Arbeit leisten, Zielorientiert	1, 3, 14, 15, 16	Internet (generation)	1, 2, 8, 15, 16
Gut ausgebildet/Wollen Ausbildung	1, 8, 16	Erlebnishungrig	1, 8, 12
Arbeitswechselseitigkeit	1, 14	Egoistisch	1
eigene Erfahrungen sammeln	1, 2, 14, 15	Individualistisch	1, 3, 12, 13
Lebenslauf ausbauen	1, 8, 15	Verwöhnt	1, 16
Länder, Branchen, Firmen, U-bereiche testen/ausprobieren	1, 8, 14, 16	Egozentrisch	1
fehlende AG-Loyalität	1, 3, 16	Selbstrealisierung hat Priorität	1, 2, 12
Teamorientiert	3, 5, 12, 15	Hoher Lebensstandard	1, 16
Karriereorientiert	4, 6, 14, 15, 16	Wechselhaft, spontan, mobil	2, 12
Wenig Hierarchie gewünscht	5	Flexibilität, Veränderungsbereitschaft	5, 6, 8, 11, 12, 14, 15, 16
Selbstbestimmende Arbeit/Individualität	5, 8, 11, 12, 14, 15, 16	Multisensorisch	2, 12, 15, 16
Flexible Arbeit (Zeit, Ort, Platz, Karriere, Ausland)	5, 6, 8, 11, 12, 14, 16	Meinung von Freunden/Familie wichtig	2, 3, 8, 16
(Work-Life-B) Arbeit und Leben fließend vereinbaren	6, 8, 12, 14, 15	Positiv denkend	3, 14
Reisen bei Arbeit	6, 8, 12, 14	Umweltschutz	3, 12
Chef natürliche Autorität, Führung	11, 15, 16	Familie und Freizeit wichtig	5, 8, 15, 16
Selbstverwirklichung	8, 12, 14, 15, 16	Leben noch in Realität	13, 16
Spaß bei Arbeit	14, 16	Nutzung neuer Technologien/ Medien leicht	1, 2, 15, 13
Zugehörigkeitsgefühl/kollegiales Umfeld	8, 12, 15	Virale und elektronische Medien wichtig	2, 15, 16
Gesundheitsmanagement	8, 12	Keine Marken-/Brand-Loyalität	2
		Digitale Welt eher Paralleluniversum	11, 13, 16
		Information Overload/ständige Erreichbarkeit	12, 14, 16
		Kommunikation, Netzwerke - Networker	8, 12, 14, 15, 16
		Trennung Privat/Arbeit Facebook	11, 12, 13, 16

GENERATION Z (ab 1995)			
Arbeitsmarkt/Karrierestrategien	Literatur Nr.	Wesen/Typologie	Literatur Nr.
Attr. Arbeitsbedingungen (AN-Macht)	2, 7, 14	Einzelkämpfer	3, 9
(Dienstplan-)Flexibilität	1, 2, 6, 7, 11, 14	Freundlich-lächelnde Kommunikation	3
Virtuelle Teambesprechungen über I-Net	3, 6, 11	Individualisten	3, 9
Digitaler Entrepreneur	3, 7	Eigenen Ziele stehen im Fokus	3, 7, 9
Ziel: persönliche Einkommensmaximierung	1, 3, 7, 10, 9	Sehen Welt weniger verbissen/ernst	3
Ziel: persönliche Lebenslustmaximierung	1, 3, 9	Sie selbst stehen im Mittelpunkt	3, 9
Hohes Arbeitsniveau/schnelle Karriere	1, 3, 6, 7, 9, 11	Realistisch	4, 7, 9, 11
Keine Unternehmensbindung, sondern	3, 9	selbstbewusst	6, 7
Bindung an interessante Projekte	3, 6, 10	Ausgeprägte Ungeduld (Komm-Taktfrequenz)	6
Bindung an sich selbst	3, 9	anspruchsvoll	7, 9, 10, 11
Ergebnisorientierte Führung	3, 14	anpassungsfähig	9
Freizeit wichtig	3, 7	Intaktes digitales Sozialleben	7, 11
Keine Arbeitgeber-Loyalität	3, 9	Digitale Generation/Leben in virtueller Welt	7, 13
Nicht teamorientiert	3, 9	Eigenes Leben weicht dem der Community	13
Arbeitgeber ist notwendiges "Übel"	4, 9	Digitaler Entrepreneur	3
Ständige Verfügbarkeit ist SCHLECHT	4	Mikro-Informationsmanager	3
Klare Trennung: Arbeit/Privat	1, 4, 7, 14	Digital Native	3, 6, 7, 11
Image/Name des Arbeitgebers egal	6	Selektieren sehr gut Info-Flut	3, 7, 11
Geld und Verantwortung wichtig	7, 9, 10	Selektieren zu eigenem Nutzen	3, 11
Themen: Nachhaltigkeit, Verantwortung und CSR wichtig	10	Exzellente Nutzung unterschiedlicher Medien	3, 7
Darwinistisch AG u opportunistisch AN	9	Facebook-Lebenslinie wichtig	3
Wollen sich ständig verbessern	1, 7, 11	Digitale Welt kein Paralleluniversum	7, 11, 13
Bilden sich selbst, wann sie wollen	11	Mediennutzung ist Alltag	7, 11
Chef natürliche Autorität, nicht Macht und Status	7, 11	Keine Privatsphäre	11
Sinnstiftende Tätigkeiten	1, 7, 11	Marketinglügen identifiziert	7, 11
Relevante gesellschaftliche Beiträge leisten	1, 11	Besser kein Employer-Branding, wenn mittelmäßig	11
Keine räumlichen + zeitlich fixen Strukturen	1, 7, 11	Face-to-Face Dialog	11, 12
Selbstverwirklichung	1, 14	Hervorragende Vernetzung	7, 11
Frauen in Führungspositionen	1, 7, 15		