

Prof. Dr. Heike Bruch
Josef A. Fischer
Jessica Färber



TOP JOB-Trendstudie 2015

Arbeitgeberattraktivität

von innen betrachtet –
eine Geschlechter- und Generationenfrage

Inhalt

1. Executive Summary	4
2. Attraktivität von Unternehmen	8
2.1 Warum noch eine Studie zu Arbeitgeberattraktivität und warum gerade jetzt?	9
2.2 Stichprobe und Methode der TOP JOB-Trendstudie 2015	10
2.3 Was ist Arbeitgeberattraktivität?	11
3. Arbeitgeberattraktivität – Wirkung und Entstehung	12
3.1 Zahlt sich Arbeitgeberattraktivität überhaupt aus?	13
3.2 Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitgeberattraktivität im Allgemeinen?.....	17
3.3 Arbeitgeberattraktivität im Vergleich der Geschlechter	21
3.4 Arbeitgeberattraktivität im Vergleich der Generation X und Y	28
3.5 Welche HR-Instrumente lohnen sich?	35
4. Zehn Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	38
5. Glossar	48
6. Quellen	50

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

kaum eine Woche vergeht, in der die Medien nicht über die Befindlichkeiten der Generation Y im Hinblick auf das Berufsleben berichten. Meist werden Studienabgänger befragt, was sie von ihrem Arbeitgeber erwarten und dadurch wird häufig ein von Google und Co. geprägtes Bild als Maßstab herangezogen. Ferner sollten wir auch noch darauf achten, was Frauen lieben und was sich Männer wirklich wünschen. Fühlen Sie sich da auch manchmal vor den anderen hergetrieben?

Wir haben deshalb mit dieser Studie bewusst nicht dem Wunschkonzert der künftigen Mitarbeitenden gelauscht, sondern uns mit den Befindlichkeiten der Bestandsmitarbeiter befasst. Denn diese zu motivieren und ans Unternehmen zu binden ist mindestens so wichtig, wie die Attraktion für neue Mitarbeitende.

Hinzu kommt, dass Unternehmen sich zu oft darauf konzentrieren, was Arbeitgeberattraktivität befördert. Mit dieser Trendstudie haben wir nun ein Auge darauf geworfen, welche Faktoren ganz schnell wieder einreißen können, was zuvor mühevoll aufgebaut wurde. Und weil es eben doch den kleinen Unterschied gibt, haben wir dabei Frauen und Männer sowie Generation X und Y verglichen – mit teilweise überraschenden Ergebnissen und erstaunlich vielen Übereinstimmungen.

Die Studie zeigt auf, dass Unternehmen, welche ihre Attraktivitätsförderer kennen und ihre Attraktivitätskiller meiden, eine signifikant höhere Innovationsrate und Unternehmensleistung aufweisen.

Prof. Dr. Heike Bruch, Josef A. Fischer und Jessica Färber vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen haben dazu im Auftrag der zeag GmbH die Befragungsergebnisse von 16.274 Mitarbeitenden aus 96 mittelständischen Unternehmen ausgewertet. Diese hatten an TOP JOB teilgenommen, einem Benchmarking zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Eine aufschlussreiche Lektüre wünscht Ihnen



Silke Masurat

Geschäftsführerin zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität



1.

Executive Summary

Die vorliegende Trendstudie unterstreicht: Es gibt viele gute Gründe, auf die Attraktivität als Arbeitgeber besonderen Wert zu legen und auch maßvoll differenziert vorzugehen.

Arbeitgeberattraktivität zahlt sich wirtschaftlich aus.

Beim Vergleich der attraktivsten und unattraktivsten Unternehmen werden die positiven Effekte der Arbeitgeberattraktivität auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens deutlich:

- Gesamtleistung +16%
- Innovation +12%
- Kundenbegeisterung +12%

Frauen und die Generation Y reagieren sensibler

Arbeitgeberattraktivität macht sich natürlich auch bei den Mitarbeitenden bemerkbar, wobei Frauen und die Generation Y besonders sensibel reagieren: Erleben Frauen und die Generation Y ihren Arbeitgeber als unattraktiv, sind sie schneller bereit zu kündigen und sind stärker emotional erschöpft als Männer bzw. die Generation X.

Internes Unternehmertum: wichtigster Förderer von Arbeitgeberattraktivität

Sehen Mitarbeitende Raum für internes Unternehmertum wirkt sich das geschlechts- und generationsübergreifend besonders positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus (+30%).

Achtung vor Attraktivitätskillern

Die Beschleunigungsfrage (-24%), Zentralisierung (-23%), korrosive Energie (-19%) und resignative Trägheit (-19%) zerstören die Arbeitgeberattraktivität. Unternehmen müssen diese Bedrohung ernst nehmen, denn die negativen Effekte dieser Arbeitsbedingungen sind vergleichbar mit der positiven Wirkung der attraktivitätsfördernden Faktoren.

Wie können Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität für unterschiedliche Zielgruppen beeinflussen?

Beim detaillierten Vergleich der Geschlechter zeigen sich interessante Unterschiede: Für Frauen ist aktive Mitarbeiterführung wichtig. Dazu zählt für sie neben ergebnisorientierter (+18%) und inspirierender Führung (+17 %) auch die gesunde Führung (+18 %). Bei Männern können Unternehmen eher durch eine Kultur des Vertrauens (+31 %) und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (+27 %) punkten.

Ein vergleichbares Muster zeigt sich beim Generationenvergleich:

Ähnlich wie Frauen legt auch die Generation Y besonderen Wert auf inspirierende (+16%) und gesunde Führung (+14%). Zudem ist der jungen Generation kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz wichtig (+26%). Für die Generation X hingegen sind – ähnlich wie bei Männern – Vertrauen (+26%) und Familienorientierung (+25%) entscheidend.

2.

Attraktivität von Unternehmen

2.1. Warum noch eine Studie zu Arbeitgeberattraktivität und warum gerade jetzt?

Zwei Besonderheiten prägen die gegenwärtige Situation auf dem Arbeitsmarkt: Auf der einen Seite kann das Angebot an Arbeitskräften die wachsende Nachfrage nicht decken, d.h. qualifizierte Fachkräfte werden immer begehrter. Auf der anderen Seite wird die schrumpfende Zahl an Erwerbstätigen zunehmend heterogener. Beispielsweise stieg die Erwerbstätigenquote von Frauen in den letzten zehn Jahren kontinuierlich an. Zudem drängt mit der Generation Y eine Mitarbeitergruppe auf den Arbeitsmarkt, die unter anderen gesellschaftlichen Einflüssen sozialisiert wurde, als die Generationen davor.

Um nachhaltig erfolgreich sein zu können, benötigen Unternehmen die Potenziale der Mitarbeitenden allen Alters und Geschlechts. Die Attraktivität eines Arbeitgebers spielt im Kampf um Fachkräfte eine entscheidende Rolle.

Wie sollten Unternehmen nun aber auf diese zunehmende Heterogenität am Arbeitsmarkt reagieren? Inwieweit müssen sie in ihrer Personalstrategie zielgruppenspezifische Besonderheiten berücksichtigen?

Es gibt eine stetig wachsende Zahl an Ratgebern, wie Unternehmen ihre Attraktivität steigern können. Allerdings existieren unseres Wissens nach nur wenige Studien, die das Thema Arbeitgeberattraktivität ganzheitlich angehen: Beispielsweise untersuchen die meisten Studien, wie Absolventen einzelne Unternehmen von außen wahrnehmen. Im Gegensatz dazu analysieren wir die Innenansicht, d.h. wie Mitarbeitende ihren aktuellen Arbeitgeber bewerten. Durch diesen Ansatz können wir aus Sicht der Mitarbeitenden die konkreten Arbeitsbedingungen herausarbeiten, die einen bedeutsamen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben. Auf dieser Basis werden Stellschrauben für Unternehmen zur Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität abgeleitet.

Zudem berücksichtigen wir sowohl die positive, als auch die negative Seite der Arbeitgeberattraktivität:

- Wir identifizieren **Attraktivitätsförderer**, also Arbeitsbedingungen, die die Arbeitgeberattraktivität besonders positiv beeinflussen.
- Darüber hinaus arbeiten wir mit den **Attraktivitätskillern** die Faktoren heraus, die die Attraktivität eines Unternehmens zerstören.

Unternehmen, die sich als attraktive Arbeitgeber präsentieren möchten, müssen beide Perspektiven berücksichtigen.



Um der steigenden Heterogenität auf dem Arbeitsmarkt Rechnung zu tragen, haben wir die Geschlechter und die Generation X und Y besonders unter die Lupe genommen. Für jede dieser Zielgruppen wird ein detailliertes Profil erstellt, das zeigt, welche Faktoren die Attraktivität fördern und welche sie zerstören.

Führungskräfte und Personalverantwortliche können die Ergebnisse unserer Studie unmittelbar nutzen. Sie können prüfen, wie gut ihr Unternehmen bei den Attraktivitätsförderern und Attraktivitätskillern bereits aufgestellt ist und in welchen Bereichen sie sich dringend verbessern sollten. Die Handlungsempfehlungen und Best-Practice-Beispiele können dabei erste Impulse zur Weiterentwicklung liefern.

2.2 Stichprobe und Methode der TOP JOB-Trendstudie 2015

In dieser Trendstudie wurden die Befragungsergebnisse von 16.274 Führungskräften und Mitarbeitenden aus 96 Unternehmen analysiert. Bei den befragten Personen handelt es sich in etwa zu gleichen Teilen um Frauen und Männer. Davon gehören 26 % aller Befragten der Generation X und 25 % der Generation Y an. Die durchschnittliche Rücklaufquote betrug 72 %.

Das Einzugsgebiet ist die gesamte Bundesrepublik Deutschland mit folgender geografischer Abdeckung: 28% der Unternehmen stammen aus Baden-Württemberg, 19% aus Bayern, 16% aus Nordrhein-Westfalen und 12% aus Niedersachsen. Die verbleibenden Bundesländer sind jeweils im einstelligen Prozentbereich vertreten. Es wurden Unternehmen befragt, die zwischen 20 und 5000 Mitarbeitende haben.

Die Unternehmen verteilen sich auf die Branchen wie folgt: 44 % der Unternehmen stammen aus dem Dienstleistungsbereich, 14 % aus dem produzierenden Gewerbe, 29 % aus dem Handel und 12 % aus dem Bereich Finanzen, Versicherungen und Immobilien.

Von Mai bis November 2014 wurden die Unternehmen sowohl in einer Mitarbeiterbefragung, als auch in einer Befragung von Schlüsselpersonen (Personalleiter und Geschäftsführer) umfassend zu den Arbeitsbedingungen sowie zu ihrer Personalarbeit befragt. Die Fragebögen waren jeweils eine Kombination aus Multiple-Choice- und offenen Fragen.

Bei der vorliegenden Trendstudie wurden als Analyseverfahren statistische Mittelwertvergleiche eingesetzt, um die attraktivsten Unternehmen mit den unattraktivsten Unternehmen zu vergleichen (z.B. Extremgruppenvergleiche und Split am Median der Verteilung).

2.3 Was ist Arbeitgeberattraktivität?

In der vorliegenden Trendstudie soll der Begriff Arbeitgeberattraktivität vom Image eines Arbeitgebers abgegrenzt werden. Das Arbeitgeberimage entspricht eher dem Bild oder dem Ruf, den ein Unternehmen bei Außenstehenden hat. Im Gegensatz dazu zeigt sich die Arbeitgeberattraktivität in der Wirkung des Unternehmens auf die aktuell beschäftigten Mitarbeitenden (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003). **Genauer gesagt spiegelt sich die Attraktivität eines Unternehmens in den Emotionen, Gedanken und dem Verhalten der Mitarbeitenden wider.**

In Unternehmen mit hoher Arbeitgeberattraktivität erleben die Mitarbeitenden starke positive Emotionen (z.B. Freude, Stolz) und können sich leicht mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Wenn jemand das Unternehmen lobt, fühlt sich dies für die Mitarbeitenden häufig wie ein persönliches Kompliment an. In attraktiven Unternehmen werden die Mitarbeitenden regelrecht zu Fans ihres Arbeitgebers (Mael & Ashforth, 1992).

Die Attraktivität eines Unternehmens zeigt sich auch in der mentalen Einstellung der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden stehen nach wie vor dazu, sich für diesen Arbeitgeber entschieden zu haben und spielen selten mit dem Gedanken, das Unternehmen wieder zu verlassen (Tett & Meyer, 1993).

Ob Unternehmen attraktive Arbeitgeber sind, spiegelt sich schließlich auch im täglichen Verhalten der Mitarbeitenden wider. In attraktiven Unternehmen zeigen Mitarbeitende häufiger Verhaltensweisen, die dem Unternehmen nutzen (z.B. Innovation, Kundenorientierung), als ihm schaden (z.B. Diebstahl oder Vortäuschen von Krankheiten). Häufig empfehlen zufriedene Mitarbeitende in ihrem Bekanntenkreis ihr Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber weiter und werben damit neue Kollegen. Mitarbeitende werden also zu Botschaftern ihres Unternehmens (Van Hove & Lievens, 2009).

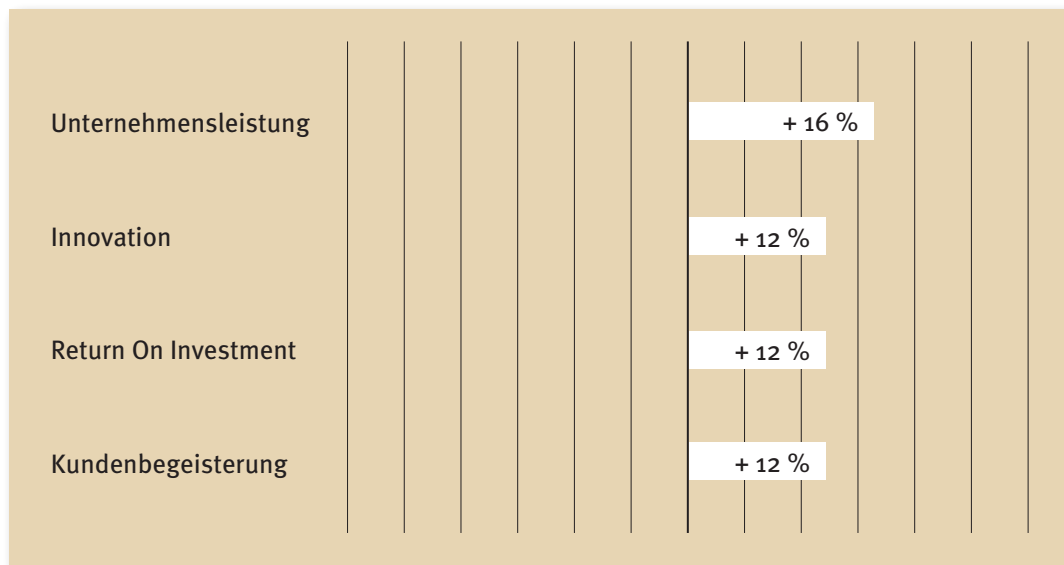
3.

Arbeitgeber- attraktivität – Wirkung und Entstehung

3.1 Zahlt sich Arbeitgeberattraktivität überhaupt aus?

Arbeitgeberattraktivität wirkt sich positiv auf die unternehmensstrategisch bedeutsamsten Bereiche aus: **Unternehmensleistung**, **Return On Investment (ROI)** und **Innovationskraft**. Auch auf Kundenseite macht sich die Attraktivität eines Unternehmens bemerkbar. Die **Kundenbegeisterung** der attraktivsten Unternehmen ist deutlich höher als die Kundenbegeisterung der unattraktivsten Unternehmen. Abbildung 1 fasst diese Ergebnisse zusammen:

Abbildung 1 | Wirkung von Arbeitgeberattraktivität auf den Unternehmenserfolg



Arbeitgeberattraktivität hat zudem eine positive Wirkung auf die Mitarbeitenden und damit auf die sogenannten weichen Erfolgsfaktoren. Mitarbeitende, die ihren Arbeitgeber als attraktiv empfinden, zeigen höheres **Engagement** und **Commitment**. Sie engagieren sich auch häufiger bei Aufgaben, zu denen sie vertraglich eigentlich gar nicht verpflichtet sind. Ist ein Arbeitgeber also für seine Mitarbeitenden attraktiv, fühlen sie sich mit dem Unternehmen sehr verbunden und verrichten ihre Arbeit mit Stolz und Begeisterung.

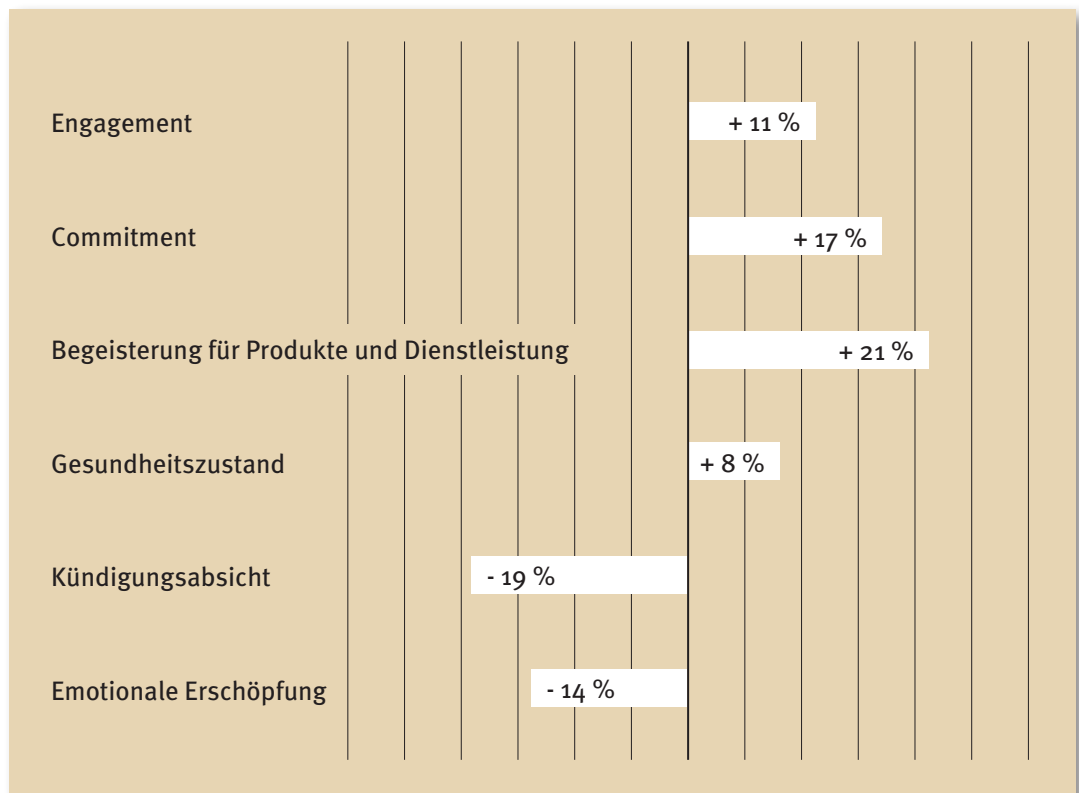
Auch die **Begeisterung für die Produkte und Dienstleistungen** des Unternehmens ist bei attraktiven Unternehmen deutlich höher, d.h. Mitarbeitende stellen die Produkte und Dienstleistungen ihres Arbeitgebers positiv nach außen dar.



Hohe Arbeitgeberattraktivität senkt zudem die Kündigungsabsicht. **Durch Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber reduzieren Unternehmen signifikant die Fluktuation.** Gerade in Anbetracht des Fachkräftemangels ist es für Unternehmen wichtig, ihre Mitarbeitenden längerfristig an das Unternehmen zu binden.

Zugleich sind Mitarbeitende in attraktiven Unternehmen gesünder. Der **allgemeine Gesundheitszustand** ist besser und die **emotionale Erschöpfung** deutlich reduziert.

Abbildung 2 | Mitarbeitende reagieren auf Arbeitgeberattraktivität



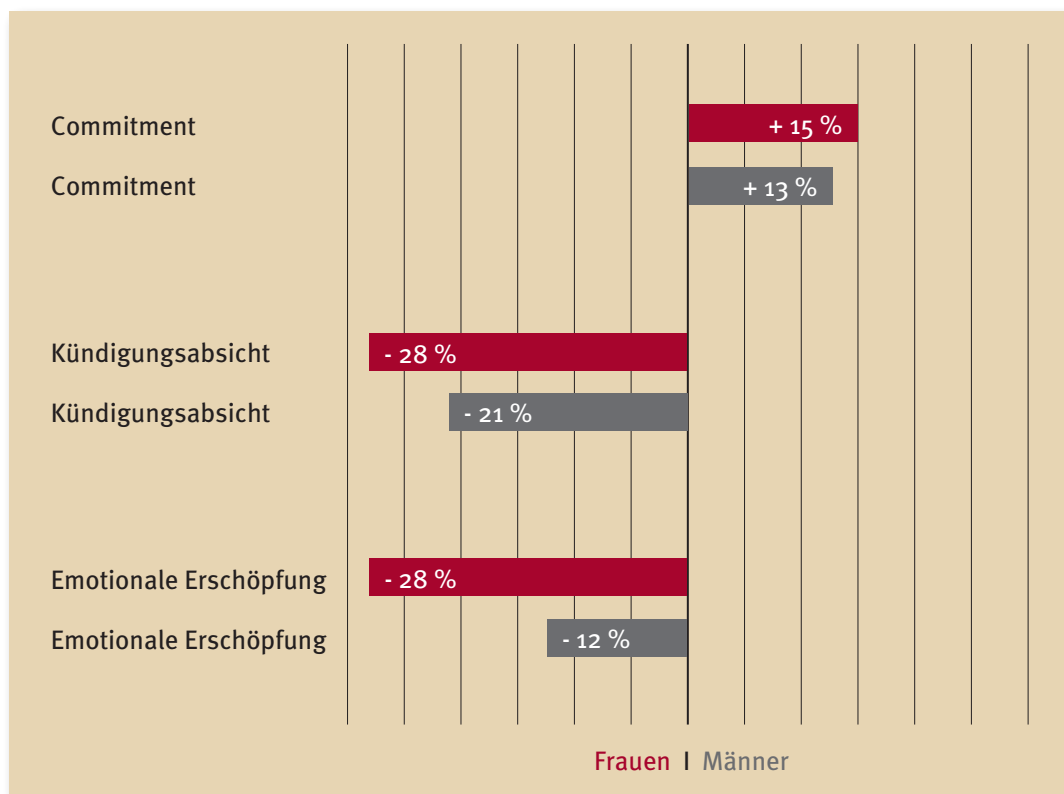
In Abbildung 2 ist die Wirkung hoher Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zu Arbeitgebern mit niedriger Arbeitgeberattraktivität auf die Mitarbeitenden dargestellt.

Frauen und die Generation Y reagieren sensibler auf Arbeitgeberattraktivität

Männer und Frauen zeigen bei attraktiven Arbeitgebern ein gesteigertes **Commitment**, Frauen sogar noch etwas deutlicher. Geringe Arbeitgeberattraktivität beschleunigt die Kündigungsabsicht, **vor allem Frauen reagieren hierbei konsequent: Erleben sie ihren Arbeitgeber als unattraktiv, sind sie schneller bereit zu kündigen, als ihre männlichen Kollegen.**

In attraktiven Unternehmen sind Frauen wesentlich weniger emotional erschöpft als in unattraktiven Unternehmen. Insbesondere für Frauen ist es daher entscheidend, dass sie ihren Arbeitgeber als attraktiv empfinden und sie sich mit ihm identifizieren können, um am Ende des Tages nicht ausgebrannt zu sein. Die Wirkung hoher Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zu Unternehmen mit niedriger Arbeitgeberattraktivität auf die Geschlechter ist in Abbildung 3 zusammengefasst.

Abbildung 3 | Wirkung von Arbeitgeberattraktivität auf Frauen versus Männer





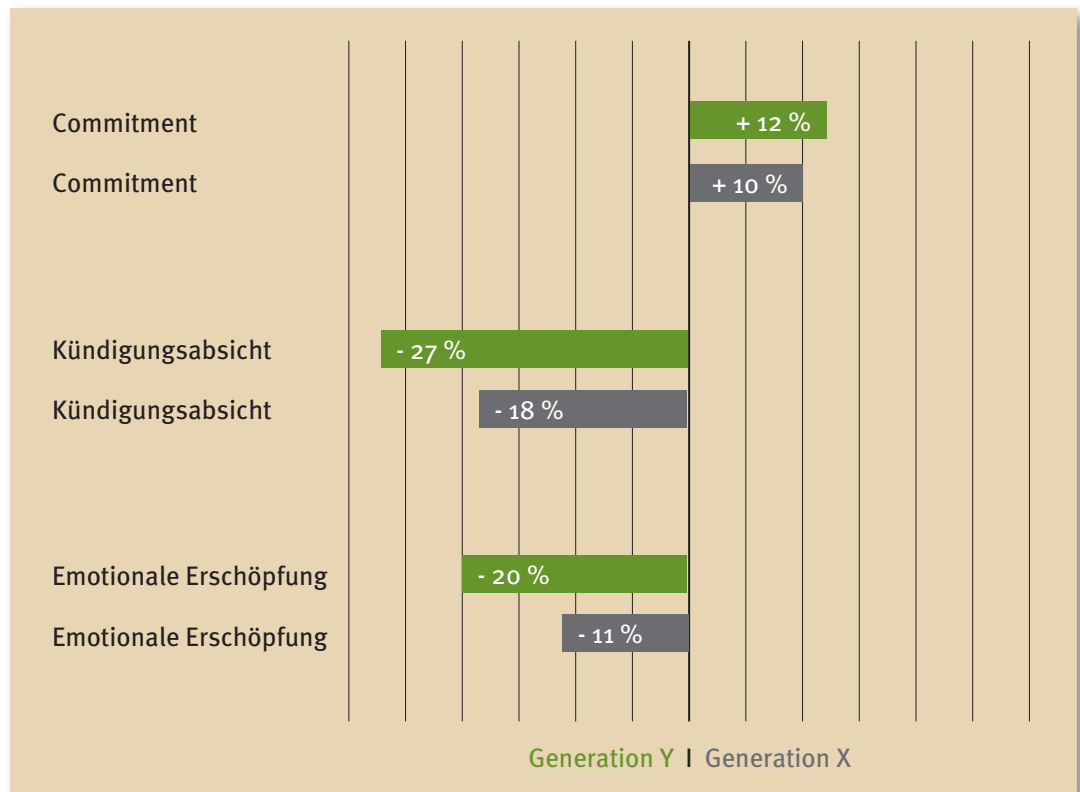
Ähnliche Ergebnisse ergeben sich beim Vergleich der Generationen: Mitarbeitende beider Generationen zeigen bei den attraktivsten Arbeitgebern besonders hohes Commitment, Generation Y sogar noch etwas mehr als Generation X.

Beide Generationen hegen starke Kündigungsabsichten, wenn sie ihren Arbeitgeber als unattraktiv empfinden. **Bei unattraktiven Arbeitgebern will die Generation Y im Vergleich zur Generation X sogar deutlich schneller kündigen.**

Bei der emotionalen Erschöpfung zeigen sich ebenfalls Unterschiede: **Vertreter der Generation Y sind – ähnlich wie Frauen im Vergleich zu Männern – bei unattraktiven Arbeitgebern schneller erschöpft als die der Generation X.**

In Abbildung 4 ist die Wirkung hoher Arbeitgeberattraktivität auf die Generationen zusammengefasst.

Abbildung 4 | Wirkung von Arbeitgeberattraktivität auf Generation Y und X



Beim Vergleich der Generationen und Geschlechter fällt ein interessantes Muster auf: Die Vertreter jeder Mitarbeitergruppe hegen bei geringer Arbeitgeberattraktivität Wechselabsichten und fühlen sich emotional erschöpft. Für Frauen und die Generation Y ist dieser Effekt deutlich stärker ausgeprägt als bei der Generation X und Männern.

Frauen und die Generation Y reagieren wesentlich intensiver auf den Grad der Arbeitgeberattraktivität – das heißt Unternehmen, die speziell Frauen und die Generation Y als Zielgruppen ansprechen, müssen besonders auf ihre Arbeitgeberattraktivität achten.

3.2 Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitgeberattraktivität im Allgemeinen?

Im Folgenden werden die wichtigsten Faktoren vorgestellt, mit welchen die Attraktivität eines Unternehmens steht und fällt.

Wir arbeiten die Einflussfaktoren heraus, die die Attraktivität des Unternehmens besonders fördern, die **Attraktivitätsförderer**. Gleichzeitig identifizieren wir **Attraktivitätskiller**, die auf Mitarbeitende eine geradezu demotivierende Wirkung ausüben und die Attraktivität des Unternehmens zerstören:

Was sind die wichtigsten Attraktivitätsförderer?

Das **interne Unternehmertum** hat den stärksten Einfluss und ist der wichtigste Attraktivitätsförderer.

Durch internes Unternehmertum werden Mitarbeitende durch das Management ermutigt, neue Ideen zu entwickeln und damit berechenbare Risiken einzugehen.

Vertrauen und **Familienorientierung** sind weitere wichtige Förderer der Arbeitgeberattraktivität. Familienorientierung ermöglicht eine gute Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben.

Eine Kultur des Vertrauens beinhaltet sowohl das Vertrauen gegenüber Kollegen, als auch gegenüber dem Vorgesetzten.

Relevant für Arbeitgeberattraktivität sind darüber hinaus **produktive** und **angenehme Energie**. Produktive Energie kennzeichnet sich durch hohe Aufmerksamkeit und ein hohes Aktivitätsniveau im Unternehmen (Bruch & Vogel, 2008).

In Phasen angenehmer Energie sind Mitarbeitende zufrieden mit dem Status quo und fühlen sich mit ihrer aktuellen Arbeitssituation wohl (Bruch & Vogel, 2008).

Familienorientierung und **Vertrauen** sind Stärken der befragten Unternehmen, da sie bereits gut ausgeprägt sind. Unternehmen sollten diese dennoch weiterhin fördern, um das positive Niveau zu erhalten.



Kritisch sind dagegen die Ausprägungen der **produktiven** und **angenehmen Energie**. Auch **internes Unternehmertum** ist selbst in den befragten überdurchschnittlich attraktiven Unternehmen wenig vorhanden. Diese drei Faktoren sind wesentliche Handlungsfelder und sollten dringend verbessert werden.

Welche Killer zerstören Attraktivität?

Die **Beschleunigungsfalle** steht auf der Liste der Attraktivitätskiller ganz oben, denn sie hat eine extrem negative Wirkung.

Es gibt drei Formen der Beschleunigungsfalle:

- Die Mitarbeitenden erleben Überbelastung in Form zu vieler Aufgaben in zu kurzer Zeit mit zu wenigen Ressourcen.
- Mehrfachbelastung spiegelt sich in einer Vielzahl verschiedener Aufgaben wider, die nicht klar priorisiert sind.
- Die Mitarbeitenden erleben Dauerbelastung, die außergewöhnliche Belastung ist also ein Dauerzustand.

Zentralisierung und **Altersdiskriminierung** wirken sich negativ auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Zentralisierung entsteht in Unternehmen mit besonders ausgeprägten und starren Hierarchien, die nur wenig Flexibilität zulassen.

Altersdiskriminierung beinhaltet jegliche ungleiche Behandlung aufgrund des Alters – egal ob jung oder alt.

Ebenso senken **korrosive Energie** und **resignative Trägheit** die Arbeitgeberattraktivität.

Korrosive Energie ist gekennzeichnet durch interne Machtkämpfe und Mikropolitik. Innovation und Wandel im Unternehmen werden aktiv verhindert.

Resignative Trägheit ist geprägt durch Gleichgültigkeit, innerer Rückzug und Frustration.

Attraktive Unternehmen vermeiden Zentralisierung und Altersdiskriminierung bereits erfolgreich. Es ist wichtig, dass das niedrige Niveau dieser Attraktivitätskiller beibehalten wird.

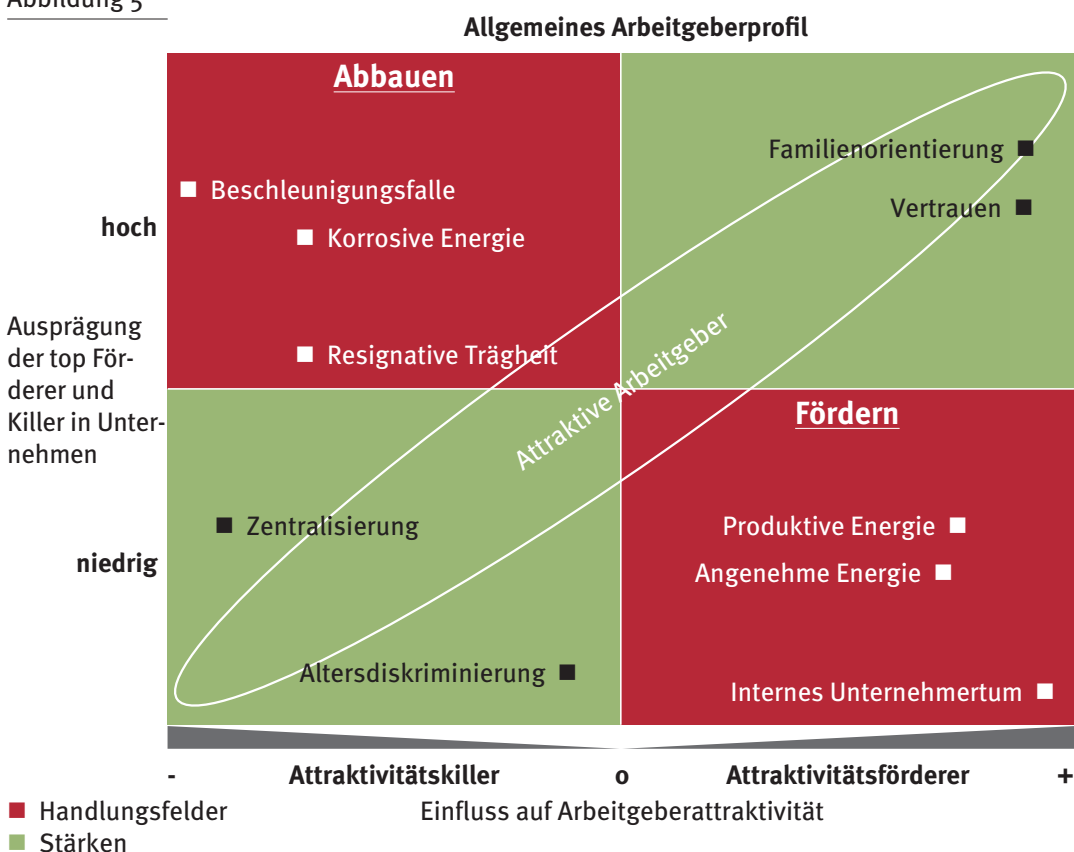
Kritisch ausgeprägt in den untersuchten Unternehmen sind dagegen **korrosive Energie**, **resignative Trägheit** und die **Beschleunigungsfalle**. Hier zeigen sich dringende Handlungsfelder. Unternehmen sollten diese Attraktivitätskiller dringend abbauen, da sie die Attraktivität zunichtemachen.

Für Unternehmen ergeben sich daraus die folgenden Implikationen:

- Bei den Stärken sollte das bestehende Niveau gehalten werden.
- Attraktivitätskiller, die als Handlungsfeld identifiziert wurden, müssen dringend abgebaut werden.
- Attraktivitätsförderer, die als Handlungsfeld eingestuft wurden, müssen bewusst gefördert und verbessert werden.

Das ideale Profil von attraktiven Arbeitgebern zeichnet sich durch möglichst viele Stärken aus. Es wird durch die Ellipse in der Graphik symbolisiert.

Abbildung 5

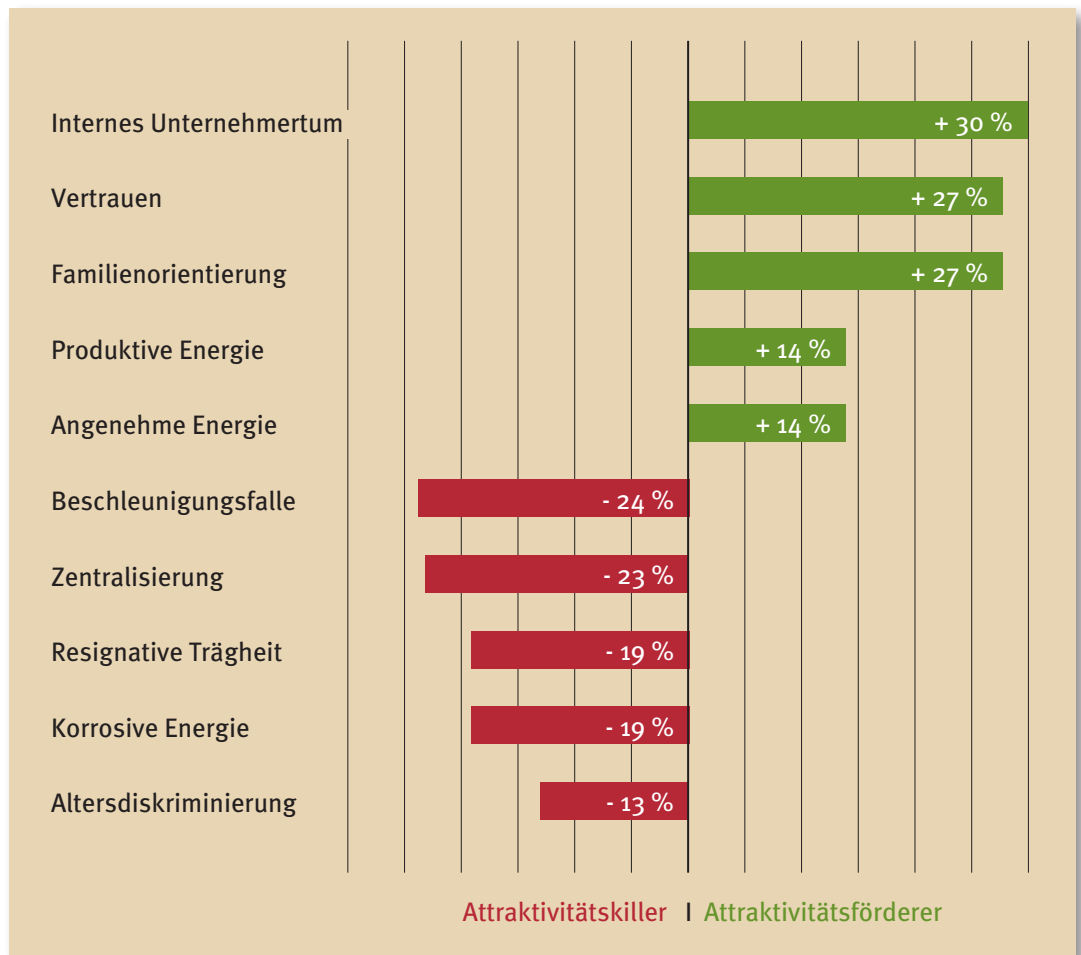


Die fünf stärksten Attraktivitätsförderer und Attraktivitätskiller sind in Abbildung 5 dargestellt. Auf der horizontalen Achse ist die Bedeutung der Einflussfaktoren für die Arbeitgeberattraktivität abgebildet. Auf der vertikalen Achse ist dargestellt, wie diese Faktoren im Durchschnitt in den befragten Unternehmen ausgeprägt sind. Aus der Kombination aus Ausprägung und Einflussstärke ergeben sich Handlungsfelder und Stärken.



Die Abbildung 6 fasst die Wirkung der Förderer und Killer beim Vergleich von attraktiven und unattraktiven Unternehmen zusammen:

Abbildung 6 | Attraktivitätsförderer und Attraktivitätskiller



3.3 Arbeitgeberattraktivität im Vergleich der Geschlechter

Unternehmen sprechen im Recruiting unterschiedliche Berufsgruppen an, in denen Männer und Frauen unterschiedlich stark vertreten sind. Um Unternehmen eine Orientierungshilfe bei ihrer zielgruppenspezifischen Ansprache zu geben, erarbeiten wir geschlechtsspezifische Profile bezogen auf die Arbeitgeberattraktivität.

Männer wünschen sich Familienorientierung und Vertrauen

Attraktivitätsförderer für Männer

Aus Sicht der Männer ist **Vertrauen** der wichtigste Förderer von Arbeitgeberattraktivität. Sie legen großen Wert darauf, dass sie sich auf ihre Vorgesetzten und Kollegen verlassen können. Zudem spielt die **Familienorientierung** für Männer eine besonders wichtige Rolle. Auch auf die **angenehme Energie**, das **interne Unternehmertum** und **gesunde Führung** sollten Unternehmen in der individuellen Arbeitswelt von Männern ein Augenmerk legen. Mit gesunder Führung ist gemeint, dass Führungskräfte einerseits vorbildhaft auf ihre eigene Belastung achten und Pausen einlegen. Andererseits berücksichtigen sie auch die Belastung ihrer Mitarbeitenden.

Aus Sicht der Männer sind **Vertrauen** und **Familienorientierung** bei den befragten Unternehmen bereits gut ausgeprägt und somit eine Stärke. Dennoch sollten beide Faktoren von den Unternehmen weiter gefördert werden, um das Niveau zu stabilisieren.

Handlungsfelder zeigen sich bei **angenehmer Energie**, **internem Unternehmertum** und **gesunder Führung**. Aus Sicht der Männer sind diese drei wichtigen Förderer gering und damit kritisch ausgeprägt.

Attraktivitätskiller für Männer

Aus Sicht der Männer hat **Zentralisierung** einen starken negativen Effekt – Männer bevorzugen also eher Unternehmen mit flachen Hierarchien.

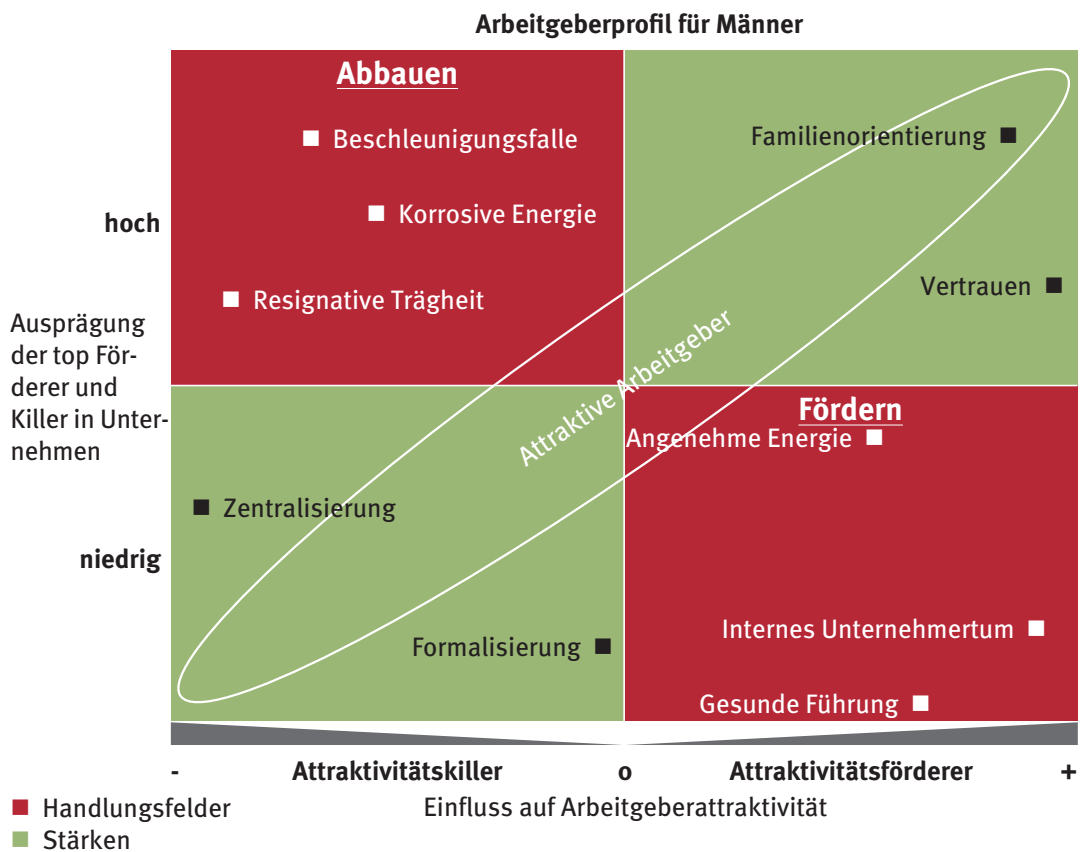
Auch **korrosive Energie**, **resignative Trägheit** und die **Beschleunigungsfalle** schaden der Attraktivität aus Sicht der männlichen Mitarbeitenden. Zudem wirkt sich ein hoher Grad an **Formalisierung** bei Männern negativ auf die Wahrnehmung ihres Arbeitgebers aus.

Die beiden Attraktivitätskiller Zentralisierung und Formalisierung nehmen Männer eher gering ausgeprägt wahr. Die befragten Unternehmen demonstrieren hier ihre starke Seite.

Kritisch zeigen sich hingegen die Ausprägungen der Attraktivitätskiller **korrosive Energie**, **resignative Trägheit** und **Beschleunigungsfalle**. Hier offenbaren sich dringende Handlungsfelder.

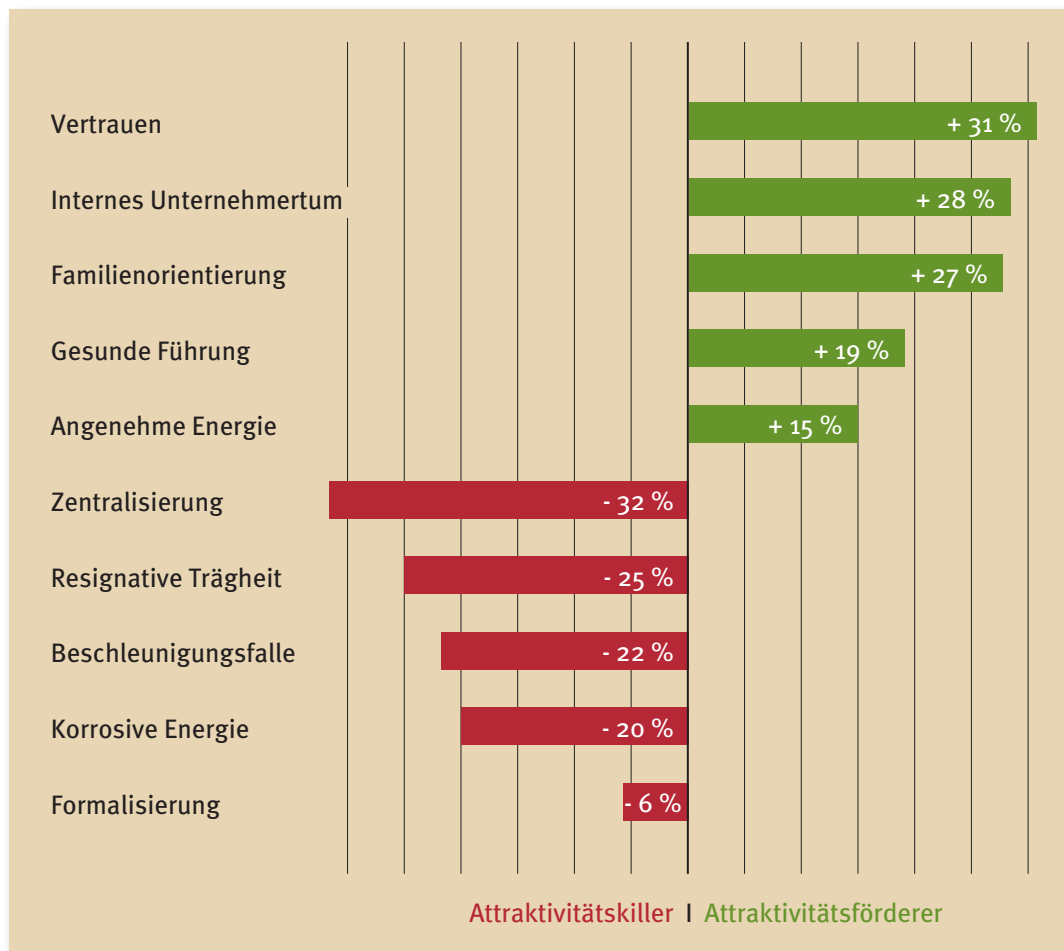
In Abbildung 7 ist das Profil für Männer dargestellt, denn hier sind die fünf stärksten Attraktivitätsförderer und Attraktivitätskiller für Männer als Stärken und Handlungsfelder zusammengefasst.

Abbildung 7



Die Abbildung 8 zeigt die Wirkung dieser Förderer und Killer auf die Arbeitgeberattraktivität für Männer. Dafür werden besonders attraktive und unattraktive Unternehmen aus Sicht der Männer miteinander verglichen.

Abbildung 8 | Männer





Für Frauen ist vor allem gute Führung entscheidend!

Attraktivitätsförderer für Frauen

Dem **internen Unternehmertum** sollten Unternehmen besondere Beachtung schenken, denn die Möglichkeit zum unternehmerischen Handeln steht an erster Stelle der Attraktivitätsförderer für Frauen.

Für Frauen spielen **Lernmöglichkeiten** am Arbeitsplatz ebenfalls eine wichtige Rolle.

Besonders die Art der Führung macht bei Frauen den Unterschied. **Ergebnisorientierte Führung, inspirierende Führung** und **gesunde Führung** sind für Frauen wesentliche Förderer der Arbeitgeberattraktivität.

Ergebnisorientierte Führung betont Zielvereinbarungen und leistungsbezogene Belohnung. Inspirierende Führung spricht darüber hinaus noch die Emotionen der Mitarbeitenden an und vermittelt Sinn.

Aus Sicht der Frauen bestehen zahlreiche **Lernmöglichkeiten** am Arbeitsplatz. Unternehmen sollten diese Stärke weiter intensivieren.

Vier der fünf wichtigsten Förderer für Frauen sind gering und damit kritisch ausgeprägt: Die Befragung zeigt kritische Ergebnisse bei den Förderern **ergebnisorientierte Führung, inspirierende Führung, gesunde Führung** und **internes Unternehmertum**. Es ist unerlässlich für Unternehmen, diese Handlungsfelder anzugehen.

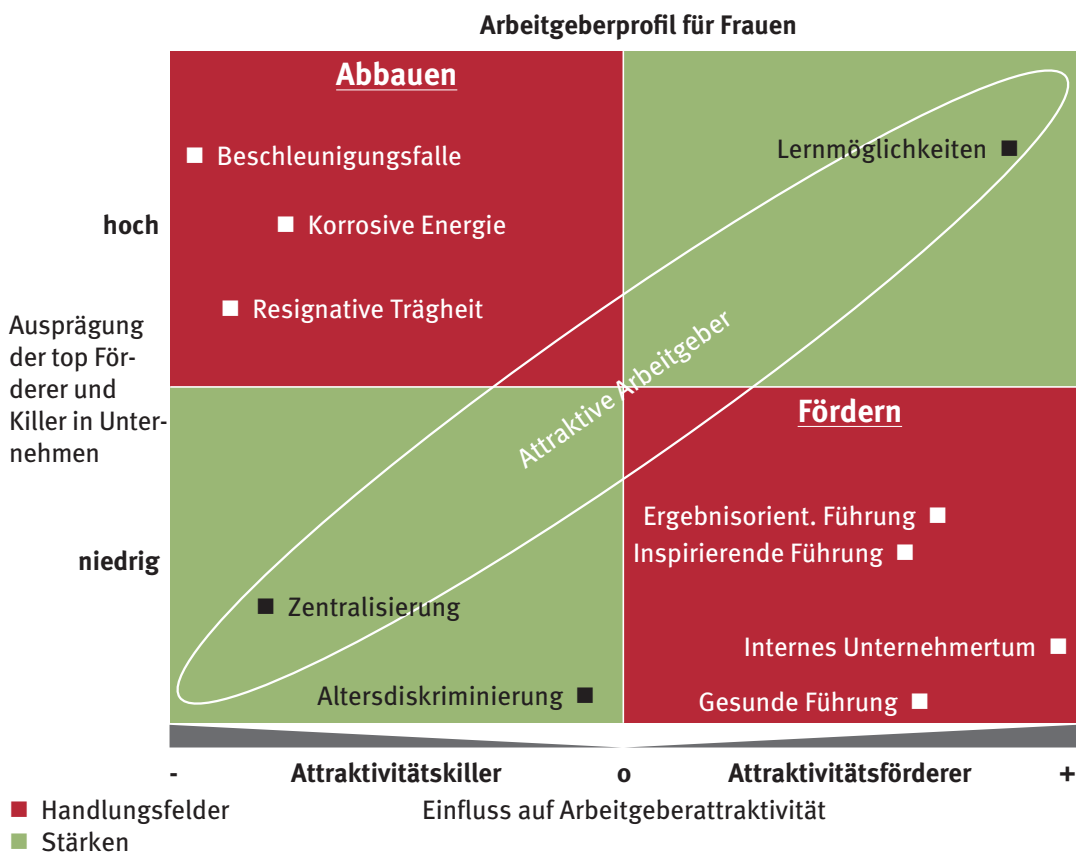
Attraktivitätskiller für Frauen

Die **Beschleunigungsfalle** schadet der Arbeitgeberattraktivität von weiblichen Mitarbeitenden am meisten. **Resignative Trägheit, Zentralisierung** und **korrosive Energie** haben ebenfalls spürbar negative Effekte. Auch **altersdiskriminierendem Verhalten** erteilen Frauen konsequent eine Absage.

Die befragten Unternehmen haben Zentralisierung und Altersdiskriminierung erfolgreich reduziert und offenbaren damit Stärken. Bedenklich sind hingegen die Ausprägungen der schädlichsten Attraktivitätskiller **Beschleunigungsfalle** und **resignative Trägheit**. Auch die **korrosive Energie** ist stark ausgeprägt. Hier werden dringende Handlungsfelder ersichtlich.

Die fünf stärksten Attraktivitätsförderer und Attraktivitätskiller für Frauen sind als Stärken und Handlungsfelder in Abbildung 9 veranschaulicht.

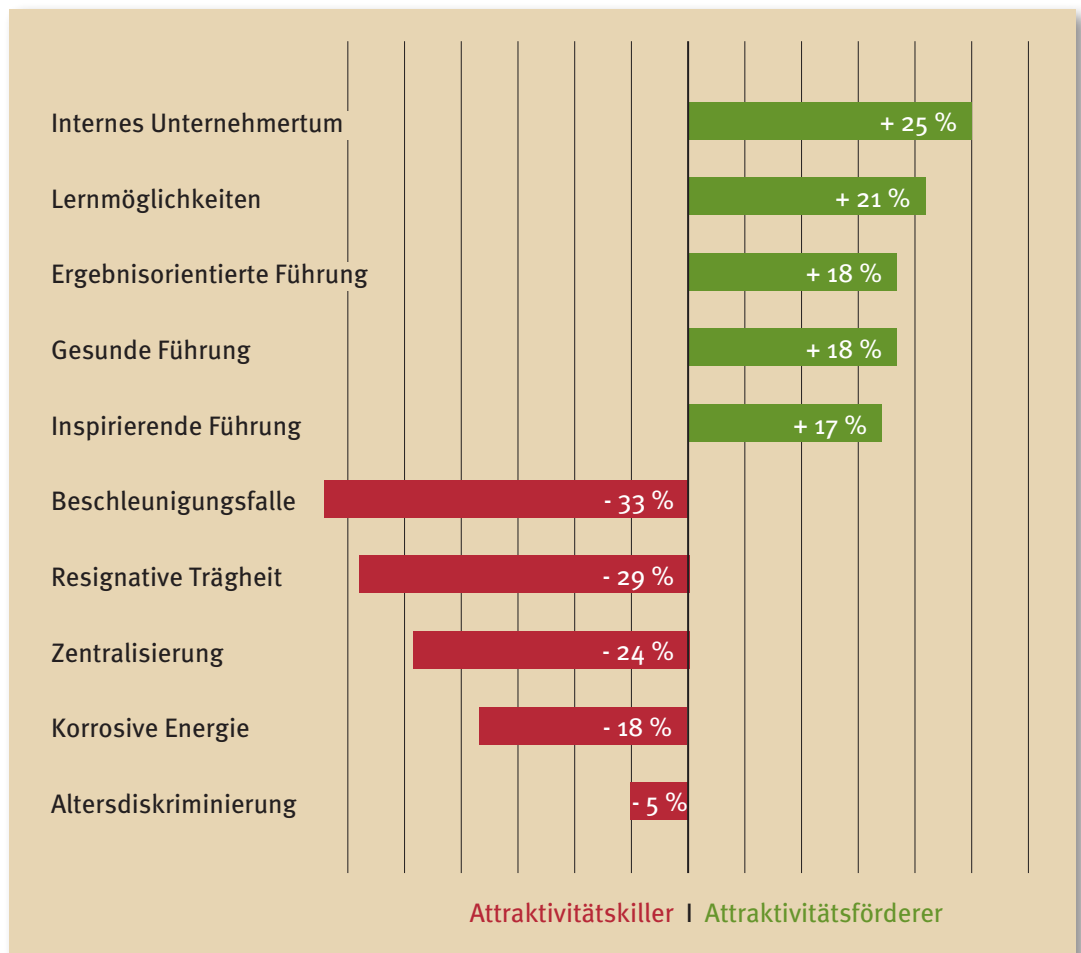
Abbildung 9





In Abbildung 10 ist die Wirkung dieser Förderer und Killer auf die Arbeitgeberattraktivität für Frauen dargestellt. Besonders attraktive und unattraktive Unternehmen aus Sicht der Frauen werden hierzu miteinander verglichen.

Abbildung 10 | Frauen



Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede fallen zwischen den Geschlechtern auf?

Unternehmen mit stark ausgeprägter Zentralisierung sind für Männer extrem unattraktiv. Für Frauen hat besonders die Beschleunigungsfalle eine abschreckende Wirkung. Geschlechtsübergreifend wirkt sich resignative Trägheit, also der innere Rückzug vom Unternehmen, negativ auf die Arbeitgeberattraktivität aus.

Familienorientierung spielt für Männer eine wichtigere Rolle als für Frauen. Zudem ist für Männer ein Klima des Vertrauens ausschlaggebend. Für Frauen sind hingegen Lernmöglichkeiten und aktive Mitarbeiterführung wichtig. Bei beiden Geschlechtern prägen das interne Unternehmertum und gesunde Führung die Attraktivität des Arbeitgebers besonders positiv.





3.4 Arbeitgeberattraktivität im Vergleich der Generation X und Y

Um im Zeitalter des Fachkräftemangels zu bestehen, benötigen Unternehmen die Potenziale jeder Altersgruppe. Damit sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber für die Generation X und Y positionieren können, erstellen wir im Folgenden generationsspezifische Profile bezogen auf die Arbeitgeberattraktivität.

Generation X: Vertrauen und Familienorientierung ist wichtig!

Attraktivitätsförderer für Generation X

Das **interne Unternehmertum** ist der wichtigste Attraktivitätsförderer für die Generation X. Analog zu den Männern ist der Generation X **Familienorientierung** und **Vertrauen** ebenfalls sehr wichtig. Zudem legt die Generation X großen Wert auf **produktive** und **angenehme Energie**.

Familienorientierung und **Vertrauen** wird von der Generation X positiv beurteilt, d.h. diese Attraktivitätsförderer sind bereits gut ausgeprägt. Unternehmen sollten sich hier jedoch nicht darauf ausruhen, sondern diese Stärken weiterhin fördern.

Kritische Befragungsergebnisse zeigen sich dagegen bei den Förderern **produktive Energie**, **angenehme Energie** und **internes Unternehmertum**. Aus der Sicht der Generation X sind diese Faktoren in den befragten Unternehmen gering ausgeprägt und damit wesentliche Handlungsfelder.

Attraktivitätskiller für Generation X

Die **Beschleunigungsfalle** ist der mit Abstand größte Killer der Attraktivität für die Generation X. **Korrosive Energie** und **resignative Trägheit** haben ebenfalls einen demotivierenden Effekt auf die Generation X und reduzieren die Attraktivität der Unternehmen. Auch **Zentralisierung** und **Altersdiskriminierung** mindern die Attraktivität für die Generation X spürbar.

Während Zentralisierung und Altersdiskriminierung in den befragten Unternehmen bereits gering ausgeprägt und somit Stärken sind, zeigen sich besonders kritische Ausprägungen in dem mächtigsten Attraktivitätskiller **Beschleunigungsfalle**. Heikel sind darüber hinaus die hohen Ausprägungen der Attraktivitätskiller **korrosive Energie** und **resignative Trägheit**. Sie zeigen dringende Handlungsfelder auf, denn sie schaden der Attraktivität des Unternehmens aus Sicht der Generation X enorm.

Die fünf stärksten Attraktivitätsförderer und Attraktivitätskiller der Generation X sind als Stärken und Handlungsfelder in Abbildung 11 dargestellt.

Abbildung 11

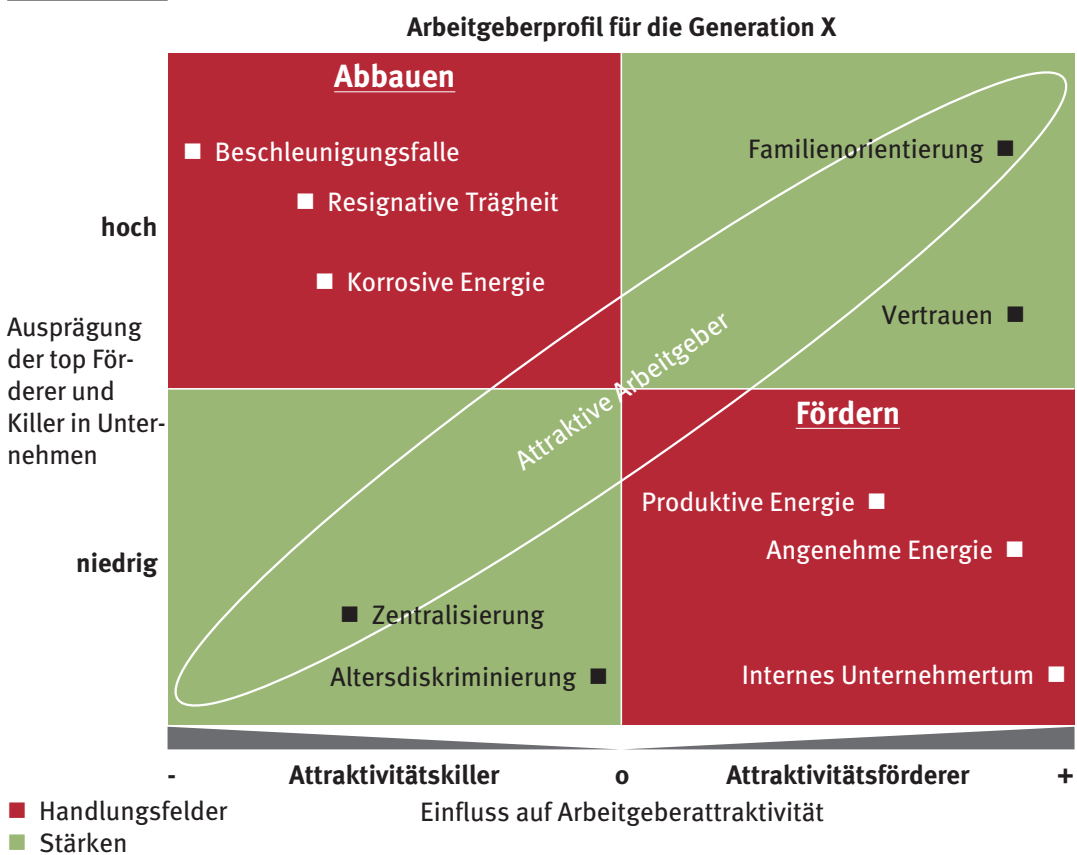
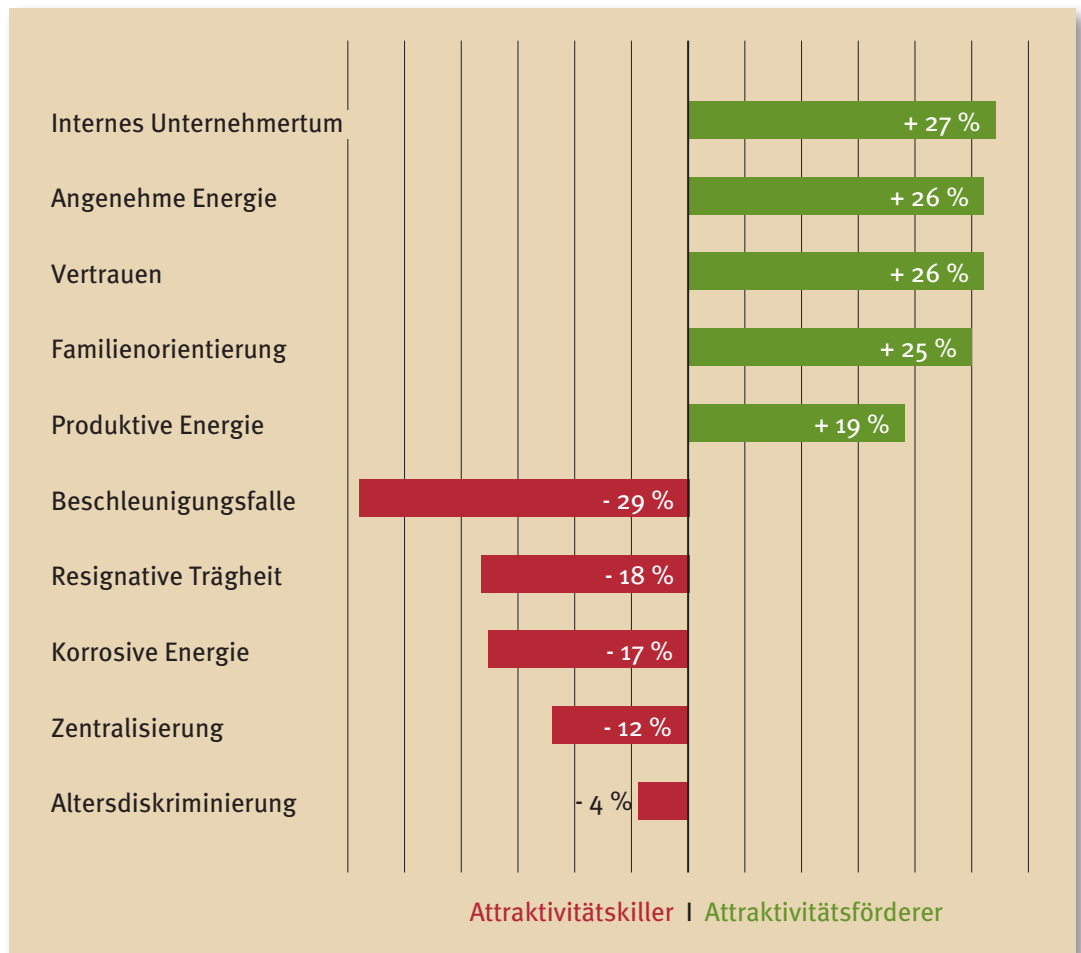




Abbildung 12 veranschaulicht die Wirkung dieser Förderer und Killer auf die Arbeitgeberattraktivität für die Generation X. Dafür werden besonders attraktive und unattraktive Unternehmen aus Sicht der Generation X miteinander verglichen.

Abbildung 12 | **Generation X**



Generation Y: Lernen und gute Führung sind wichtig!

Attraktivitätsförderer für Generation Y

Auf **internes Unternehmertum** und **Lernmöglichkeiten** am Arbeitsplatz für Mitglieder der Generation Y sollten Unternehmen besonderes Augenmerk legen, da beide Faktoren auf der Liste der Attraktivitätsförderer der Generation Y vorne stehen. Auch **inspirierende** und **gesunde Führung** sowie **angenehme Energie** spielen für Generation Y eine wichtige Rolle.

Aus Sicht der Generation Y bieten die befragten Unternehmen ausreichend **Lerngelegenheiten** während der Arbeit. Dies ist eine Stärke und sollte weiterhin gefördert werden, um das Niveau der Attraktivität zu halten.

Kritisch zeigen sich jedoch die Ausprägungen der Attraktivitätsförderer **inspirierende Führung**, **gesunde Führung**, **angenehme Energie** und **internes Unternehmertum**. Diese sind gering und damit kritisch. Sie offenbaren wesentliche Handlungsfelder und sollten dringend angegangen werden.

Attraktivitätskiller für Generation Y

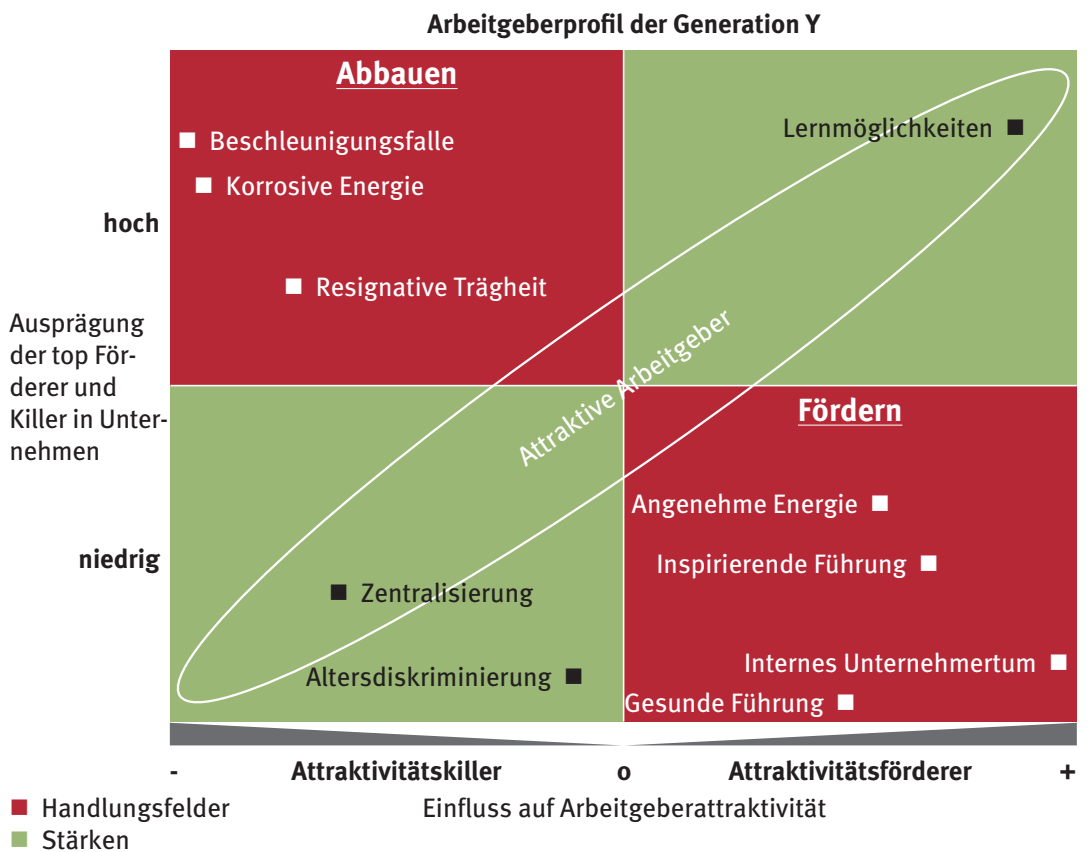
Die **Beschleunigungsfalle** und **korrosive Energie** wirken sich aus Sicht der Generation Y besonders negativ auf die Wahrnehmung des Arbeitgebers aus. Auch **Zentralisierung**, **resignative Trägheit** und **Altersdiskriminierung** schaden der Arbeitgeberattraktivität.

Zentralisierung und Altersdiskriminierung werden von der Generation Y als gering wahrgenommen. Unternehmen sollten dennoch aktiv daran arbeiten, das Niveau dieser Stärken zu stabilisieren.

Im Gegensatz dazu sind die Ausprägungen der **resignativen Trägheit**, **korrosiven Energien** und der **Beschleunigungsfalle** hoch und damit kritisch. Unternehmen sollten diese Handlungsfelder angehen, denn diese Faktoren machen die Attraktivität für die Generation Y regelrecht zunichte.

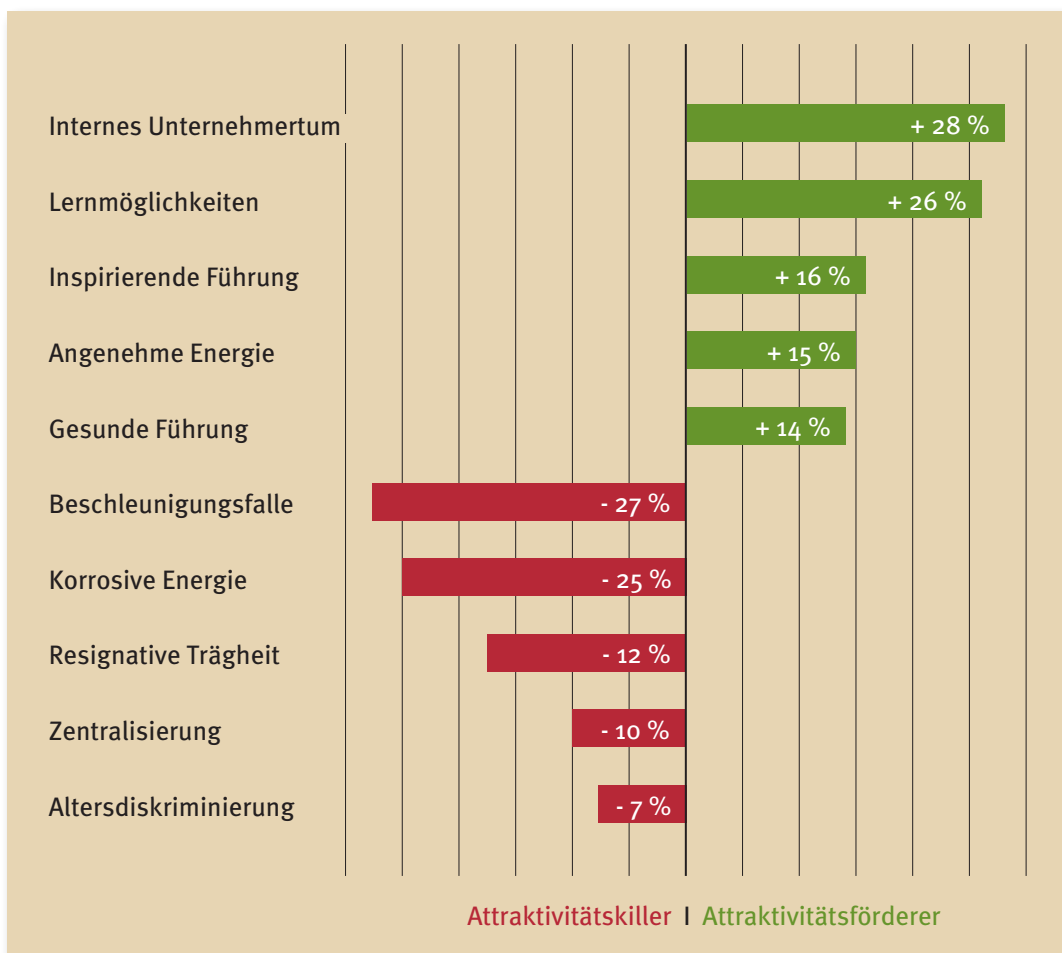
In Abbildung 13 sind die fünf stärksten Attraktivitätsförderer und Attraktivitätskiller der Generation Y als Stärken und Handlungsfelder visualisiert.

Abbildung 13



Die Wirkung dieser Förderer und Killer auf die Arbeitgeberattraktivität für die Generation Y wird in Abbildung 14 veranschaulicht. Dafür werden besonders attraktive und unattraktive Unternehmen aus Sicht der Generation Y miteinander verglichen.

Abbildung 14 | **Generation Y**



Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede fallen beim Vergleich der Generationen auf?

Generationsübergreifend stimmen Mitarbeitende überein, was die Arbeitgeberattraktivität zu-nichtemacht: Generation X und Y reagieren geradezu allergisch auf die Beschleunigungsfalle. Korrosive Energie, resignative Trägheit und Zentralisierung haben ebenfalls eine starke negative Wirkung.

Während das interne Unternehmertum für beide Generationen der wichtigste Förderer der Attraktivität ist, zeigen sich bei den weiteren Attraktivitätsförderern einige Unterschiede: Junge



Mitarbeitende der Generation Y legen besonderen Wert auf gute Mitarbeiterführung: Ähnlich wie Frauen will die Generation Y gesund und mit Vision geführt werden. Zudem wünschen sie sich Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz.

Die Attraktivitätsförderer der Generation X ähneln hingegen den Präferenzen der männlichen Mitarbeitenden, denn für die Generation X ist Vertrauen und Familienorientierung besonders wichtig.

Abbildung 15 gibt einen Überblick, welche Förderer und Killer relevant für die Arbeitgeberattraktivität bei den einzelnen Mitarbeitergruppen sind:

Das interne Unternehmertum hat für alle Gruppen einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität.

Abbildung 15 | Übersicht der Attraktivitätskiller und -förderer

	Frauen	Männer	Generation X	Generation Y
Produktive Energie			■	
Angenehme Energie		■	■	■
Internes Unternehmertum	■	■	■	■
Gesunde Führung	■	■		■
Inspirierende Führung	■			■
Ergebnisorientierte Führung	■			
Lernmöglichkeiten	■			■
Familienorientierung		■	■	
Vertrauen		■	■	
Beschleunigungsfalle	■	■	■	■
Korrosive Energie	■	■	■	■
Resignative Trägheit	■	■	■	■
Altersdiskriminierung	■		■	■
Zentralisierung	■	■	■	■
Formalisierung		■		

■ Attraktivitätskiller ■ Attraktivitätsförderer

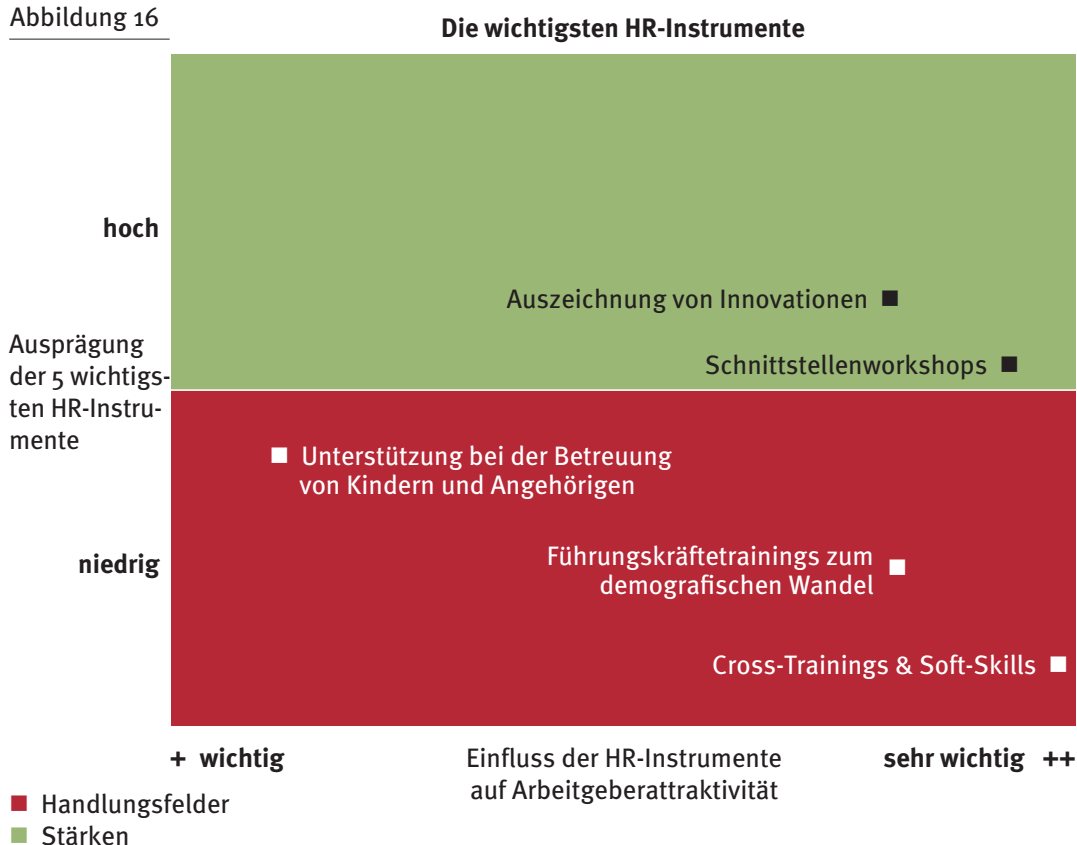
Zwischen den Mitarbeitergruppen besteht weitestgehend Konsens, welche Faktoren die Arbeitgeberattraktivität zunichtemachen: Die Beschleunigungsfalle, korrosive Energie, resignative Trägheit und Zentralisierung haben übergreifend einen starken negativen Effekt: Für Männer macht Formalisierung die Arbeitgeberattraktivität kaputt, während Frauen sowie Generation X und Y Altersdiskriminierung eine Absage erteilen.

3.5 Welche HR-Instrumente lohnen sich?

Die Arbeit der Personalabteilung kann einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität leisten. Doch welche Maßnahmen zahlen sich wirklich aus? An welchen Hebeln lohnt es sich anzusetzen?

Im Rahmen der TOP JOB-Trendstudie wurden Unternehmen mit besonders hoher und niedriger Arbeitgeberattraktivität hinsichtlich ihrer HR-Instrumente miteinander verglichen. In Abbildung 16 sind die fünf wirkungsvollsten HR-Instrumente für Arbeitgeberattraktivität dargestellt:

Abbildung 16



Das Fort- und Weiterbildungsangebot ist das wichtigste und wirksamste HR-Instrument in Bezug auf Arbeitgeberattraktivität (+55%): Attraktive Arbeitgeber bieten ihren Mitarbeitenden nicht nur fachspezifische Schulungen an. Sie ermöglichen der Mehrheit ihrer Mitarbeitenden, ihre zwischenmenschlichen Fertigkeiten zu verbessern und Fähigkeiten zu erwerben, die über ihre eigentliche Tätigkeit hinausgehen. Die Entwicklung sogenannter **Soft-Skills** und eines breiten Kompetenzprofils wird von den Mitarbeitenden besonders gewünscht.



Allerdings werden durchschnittlich nur 56% der Mitarbeitenden in Soft-Skills trainiert und lediglich 27% der Mitarbeitenden können durch **Cross-Trainings** unterschiedliche Fertigkeiten erwerben. Unternehmen können prüfen, ob sie ihr Weiterbildungsangebot noch besser auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ausrichten können, um damit ihre Attraktivität zu steigern.

Zudem setzen attraktive Arbeitgeber bewusst auf abteilungsübergreifende Kommunikation. Besonders **Schnittstellenworkshops** zwischen Abteilungen oder Projekten werden in attraktiven Unternehmen häufiger eingesetzt als in unattraktiven (+ 50%).

Attraktive Arbeitgeber feiern mit ihren Mitarbeitenden gemeinsam ihre Erfolge: Sie **würdigen Innovationen** (z.B. Patente) stärker und **zeichnen** diese deutlich häufiger **aus** als unattraktive Unternehmen (+ 43%). Es darf bei den Mitarbeitenden aber nicht der Eindruck entstehen, dass Führungskräfte die Erfolge für sich allein reklamieren. Nur wenn die Leistung des Teams betont wird, entwickeln die Mitarbeitenden Stolz auf ihre eigene Leistung und identifizieren sich mit ihrem Unternehmen.

Der bewusste Umgang mit dem demographischen Wandel zahlt sich aus: Attraktive Unternehmen bereiten ihre **Führungskräfte** durch **Trainings** besonders intensiv auf den **Umgang mit unterschiedlichen Generationen** vor (+43%). Führungskräfte werden dafür sensibilisiert, altersdiskriminierendes Verhalten zu erkennen und abzubauen.

Auch bei der Familienorientierung gibt es spürbare Unterschiede: In attraktiven Unternehmen profitieren die Mitarbeitenden deutlich mehr von der **Unterstützung bei der Betreuung ihrer Kindern und Angehörigen** (+ 33%). Hierzu zählen neben Betreuungsangeboten auch finanzielle Unterstützung oder Beratungsmöglichkeiten (z.B. durch einen Familienservice, der bei der Organisation von Pflege und Betreuung behilflich ist).

Die Ergebnisse der Personalleiterbefragung zeigen, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen ihre Innovationen zusammen mit ihren Mitarbeitenden feiert. Auch Schnittstellenworkshops werden bereits häufig angewendet. Um diese Stärken beizubehalten, sollten Unternehmen weiterhin diese beiden HR-Instrumente pflegen.

Die Befragung der Personalleiter zeigt aber auch Handlungsfelder auf: Beispielsweise unterstützen die befragten Unternehmen ihre Mitarbeitenden vergleichsweise wenig bei der Betreuung von Kindern und Angehörigen. Zudem setzen nur wenige Unternehmen auf **Führungskräfte-trainings zum Umgang mit dem demographischen Wandel**. Diese HR-Instrumente sind in den befragten Unternehmen schwach und kritisch ausgeprägt. Auch in der Weiterbildung (v.a. bei **Cross-Trainings** und **Soft-Skills**) schöpfen Unternehmen nicht das gesamte Potenzial aus.

Unternehmen sollten bei der Einführung von HR-Instrumenten immer im Auge behalten:

Nicht die HR-Instrumente an sich sind entscheidend, sondern ihre Wirkung auf die Mitarbeitenden.

Es ist daher nicht zu empfehlen, Personalinstrumente ihrer selbst willen einzuführen, sondern den Dialog mit den Mitarbeitenden zu suchen.

Zudem sollten keine Instrumente von der „Stange“ pauschal umgesetzt werden. Attraktive Arbeitgeber passen ihre HR-Instrumente immer auf den Bedarf und die Arbeitsrealität der Mitarbeitenden an.

So kann verhindert werden, dass viele personelle und finanzielle Ressourcen investiert werden, der erhoffte Effekt aber ausbleibt. Wechselseitige Erwartungen zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen werden enttäuscht und das Vertrauensverhältnis leidet massiv.

Zudem sollten Unternehmen im Hinterkopf behalten, dass es immer auch Zeit braucht, bis die Instrumente von den Mitarbeitenden angenommen werden und ihre Wirkung entfalten können. Deswegen sollte immer ausreichend Zeit zwischen der Einführung und der Evaluation von HR-Instrumenten liegen.

4.

Zehn Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeber- attraktivität

1. Vermeiden Sie die Beschleunigungsfalle

Unternehmen sind bemüht ihren Mitarbeitenden abwechslungsreiche und fesselnde Tätigkeiten zu bieten. Wenn Unternehmen allerdings den Bogen überspannen, können sie leicht in die Beschleunigungsfalle tappen. Dann kann die anfängliche Begeisterung der Mitarbeitenden schnell ins Gegenteil umschlagen.

Die Beschleunigungsfalle wirkt sich nicht nur negativ auf die Attraktivität eines Arbeitgebers, sondern auch auf die Gesundheit der Belegschaft aus (Bruch & Kowalevski, 2012; 2013). Im schlimmsten Fall brennen nicht nur die Mitarbeitenden, sondern das gesamte Unternehmen aus.

Dabei gibt es vielfältige Strategien, die Unternehmen nutzen können, um die Beschleunigungsfalle zu überwinden (Bruch & Menges, 2010): Durch die Einführung eines sog. „Frühjahrsputz“ können Unternehmen Routinen entwickeln, um ihre Projektlandschaft auszumisten. Unternehmen können zusammen mit Ihren Mitarbeitenden erarbeiten, welche Projekte weniger wichtig sind und damit gestrichen werden können. Da Führungskräfte und Mitarbeitende oftmals viel Herzblut und Energie in diese Projekte investiert haben, muss sichergestellt werden, dass diese wertschätzend beendet werden. Generell empfiehlt es sich, eine Obergrenze für jährliche Ziele einzuführen. Bevor neue Projekte angestoßen werden, sollte geprüft werden, ob überhaupt die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen oder ob man Synergien zu bereits bestehenden Projekten nutzen kann, um Mehrarbeit und Belastung zu reduzieren.

Baierl & Demmelhuber Innenausbau GmbH (Trocken- und Innenausbau, 450 Mitarbeitende, Sitz in Töging am Inn)

Die Projektarbeit im internationalen Innenausbau bietet ein komplexes Aufgabenspektrum in wechselnden Umgebungen. Die Mitarbeitenden werden dabei mental und körperlich beansprucht, was auf Dauer nicht zu Überforderung führen darf. Um die Ausgeglichenheit und Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeitenden sicherzustellen, hat der Generalunternehmer einen Prozess zur Identifikation und zum Abbau von Überlastung entwickelt. In regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen thematisieren die Führungskräfte nicht nur die Entwicklung der Projekte, sondern auch die persönliche Auslastung der Teammitglieder. Etwaige Überanstrengungen können so frühzeitig erkannt und bewusst entgegengesteuert werden. Die Einsatzplanung sieht von vornherein Entschleunigungsphasen vor, die sicherstellen, dass Projektleiter und Montagemitarbeiter genügend Ruhepausen zwischen herausfordernden Bauprojekten haben. Durch das vorübergehende Ausüben von Routinetätigkeiten können die Mitarbeitenden neue Kräfte sammeln, um sich dann voller Elan in die nächste Aufgabe zu stürzen.



Fallbeispiel



2. Halten Sie produktive und angenehme Energie in Balance

In Unternehmen mit hoher Arbeitgeberattraktivität sind produktive und angenehme Energie hoch ausgeprägt und in Balance. Beide Energiezustände sollten deshalb bewusst gefördert werden. Zur Steigerung der produktiven Energie müssen die Mitarbeitenden befähigt werden, sich engagiert und zukunftsorientiert für ihr Unternehmen einzusetzen. Beispielsweise haben attraktive Visionen eine energetisierende Wirkung auf die Mitarbeitenden. Führungskräfte können auf unterschiedliche Strategien zur Mobilisierung und zum Erhalt der produktiven Energie zurückgreifen (Bruch & Fischer, 2014). Zudem muss es aber auch Phasen geben, in denen die Förderung der angenehmen Energie im Vordergrund steht und Zufriedenheit sowie Wohlbefinden der Mitarbeitenden gezielt gefördert wird. Hochleistung und Entspannung müssen also ausbalanciert sein, d.h. Phasen der Hochleistung und der Regeneration sollten sich abwechseln.

Besonders die Verankerung von Reflexionsmomenten in der Unternehmenskultur ist wichtig. Dazu zählt auch das gemeinsame Feiern von erfolgreichen Projekten. Außergewöhnliche Anstrengungen und produktive Phasen verdienen Lob und Anerkennung. Unternehmen sollten sich einen Moment und die entsprechende Muße gönnen, um Projekte in Ruhe Revue passieren zu lassen. Durch das bewusste Innehalten können die Mitarbeitenden ihre Erfolge genießen und positive Emotionen entwickeln.



Fallbeispiel

Endress+Hauser Conducta GmbH+Co. KG (Maschinenbauunternehmen, 578 Mitarbeitende, Sitz in Gerlingen)

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen ihr Wissen und ihre Talente in abwechslungsreichen Produktentwicklungsprojekten ein. Sie arbeiten tagtäglich an Lösungen für alte und neue Probleme der Mess- und Automatisierungstechnik und leisten damit einen wertvollen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Zur Unternehmenskultur, die den Forschergeist pflegt und fördert, gehört aber auch die Würdigung der Erfinderinnen und Erfinder am jährlichen Endress+Hauser Innovatorentreffen. In diesen Veranstaltungen informieren sich die Mitarbeitenden gegenseitig über die neuesten Innovationen. Neben Phasen der Hochleistung schafft das Unternehmen damit gezielt Raum und Zeit, dass sich die Mitarbeitenden ihrer Erfolge bewusst werden können. Dadurch steigt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und ihre Vorfreude auf kommende Entwicklungsprojekte wird angefacht.

3. Beugen Sie der Entstehung korrosiver Energie vor

Im Zustand hoher korrosiver Energie arbeiten die Mitarbeitenden eher gegeneinander als miteinander. Darunter leidet nicht nur die Arbeitgeberattraktivität, sondern auch der Erfolg des Unternehmens wird gefährdet. Unternehmen sollten die Entstehung korrosiver Energie rechtzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen. Dazu gehört die gezielte Unterbindung von Mikropolitik und Grabenkämpfen innerhalb des Unternehmens.

Die Kommunikation im Unternehmen spielt dabei eine zentrale Rolle. Eine aktive und transparente Informationspolitik von oben nach unten ist essentiell. Durch regelmäßige Information der Mitarbeitenden über die Ergebnisse und die Entwicklung des Unternehmens, kann man sie mit ins Boot holen. Die Mitarbeitenden spekulieren seltener über die Absichten der Geschäftsführung und Gerüchten wird der Nährboden genommen. Auch die abteilungsübergreifende Kommunikation ist wichtig: Neben der Verbesserung der Zusammenarbeit und Prozessen an den Schnittstellen wird auch der Wissensaustausch zwischen unterschiedlichen Unternehmenseinheiten gefördert. Eine Möglichkeit sind Veranstaltungen, an denen Vertreter unterschiedlicher Bereiche teilnehmen. Durch solche abteilungsübergreifende Treffen wächst das Verständnis für die Arbeit und den Beitrag anderer Abteilungen.

abat AG (IT-Entwicklung und -Beratung, 220 Mitarbeitende, Sitz in Bremen)

Die IT-Berater der abat AG sind über Deutschland verteilt und arbeiten in der Regel dezentral an unterschiedlichen Kundenprojekten. Durch ein vielseitiges Kommunikationskonzept beugt das Unternehmen der Entstehung korrosiver Energie vor und fördert zeitgleich Zusammenhalt und Austausch zwischen den Beratern. Beispielsweise informiert ein wöchentlicher Newsletter alle Mitarbeitenden über die aktuellen Entwicklungen im Gesamtunternehmen (z.B. Projekt- und Vertriebsaktivitäten, Vorstellung neuer Mitarbeitenden). Zudem treffen sich alle abat-Mitarbeitenden quartalsweise für eine zweitägige Veranstaltung. Neben der Kommunikation wichtiger Informationen über das Unternehmen (z.B. Vision und Strategie) wird den Mitarbeitenden eine Plattform zur Vernetzung und zum persönlichen Austausch ermöglicht. Besonders neuen Mitarbeitenden wird damit die Integration in das Unternehmen erleichtert. Die Geschäftsführung achtet darauf, dass sich keine Gruppen bilden, die die Konstellation aus den Projektteams widerspiegeln. Beispielsweise werden die Mannschaften bei Sportaktivitäten oder Workshops gezielt so zusammengesetzt, dass Mitarbeitende, die sonst eher wenig Kontaktstellen haben, einander kennenlernen können. Durch die persönliche Vernetzung der Berater verbessern sich spürbar der Zusammenhalt und der projektübergreifende Wissensaustausch – beide Faktoren werden bei der abat AG als Grundstein für erfolgreiche Großkundenprojekte wertgeschätzt.



Fallbeispiel



4. Verhindern Sie Resignation durch Zukunftsperspektiven

Resignative Trägheit ist gekennzeichnet durch inneren Rückzug der Mitarbeitenden und Gleichgültigkeit gegenüber ihrem Arbeitgeber. Dieser Zustand ist die Folge von häufigen, scheinbar nicht enden wollenden Veränderungsprozessen, die die Mitarbeitenden zermürben. Auch häufige Fluktuation bei Schlüsselpositionen im Unternehmen schafft Unruhe. Beständigkeit und damit Berechenbarkeit helfen den Mitarbeitenden. Deshalb ist es wichtig, den Mitarbeitenden eine klare, verbindliche und positive Zukunftsperspektive zu vermitteln. Wenn die Mitarbeitenden die Planung und Vorstellungen der Geschäftsleitung kennen, wissen sie, auf welche Veränderungen sie sich einstellen müssen. Zudem können sie daraus ableiten, in welche Richtung das Unternehmen ausgerichtet wird und welche persönlichen Chancen sich dabei für sie selbst ergeben.



Fallbeispiel

easySoft. GmbH, (IT-Entwicklung und -Beratung, 57 Mitarbeitende, Sitz in St. Johann)

Der Softwareentwickler orientiert sich an einem zukunftsbezogenen Organigramm, das die Aufstellung des Unternehmens in den kommenden 3 Jahren zeigt. Daraus wird für die Mitarbeitenden ersichtlich, in welche Richtung die Geschäftsführung das Unternehmen langfristig entwickeln möchte und welche neuen Positionen geschaffen werden. Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten in allen Unternehmensbereichen werden transparent. Die Mitarbeitenden können mit ihrer Führungskraft besprechen, in welche Richtung und auf welche konkreten Stellen sie sich gerne weiterentwickeln möchten. Wenn dieses Entwicklungsvorhaben in der gemeinsamen Diskussion als positiv erachtet wird, so wird gemeinschaftlich ein Entwicklungsplan mit unterstützenden Fortbildungen ausgearbeitet.

5. Schaffen Sie Handlungsfreiräume innerhalb vorhandener Strukturen

In stark zentralisierten Unternehmen müssen sich die Mitarbeitenden bei den meisten Entscheidungen die vorherige Zustimmung eines ihrer Vorgesetzten einholen. Dadurch wird die Handlungsfreiheit der Mitarbeitenden eingeschränkt. In vielen Fällen ist die Abstimmung mit oberen Führungsebenen aus rechtlichen Gründen aber unumgänglich. Allerdings ist es wichtig, den Mitarbeitenden im Rahmen der bestehenden Strukturen und Entscheidungsprozesse ein Mindestmaß an Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen einzuräumen. Beispielsweise können „Insellösungen“ geschaffen werden: Nach Absprache mit den Führungskräften können Bereiche definiert werden, in denen die Mitarbeitenden eigenverantwortlich entscheiden können. Die Mitarbeitenden erleben in ihrer täglichen Arbeit ein erhöhtes Maß an Kontrolle und sie können selbstbestimmter arbeiten. Sie sind dann auch eher bereit, unpopuläre Entscheidungen

von „oben“ zu akzeptieren, wenn sie in anderen Bereichen Möglichkeiten zum Mitentscheiden sehen.

Radisson Blu Hotel Berlin (Hotel- und Gastronomie, 186 Mitarbeitende, Sitz in Berlin)

Wenn Kundenanliegen erst umständlich mit dem Hotelmanagement abgestimmt werden müssen, dann leidet nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern auch die Motivation der Mitarbeitenden. Deswegen hat die Carlson Rezidor Hotel Group, zu der das Radisson Blu Hotel Berlin gehört, die Philosophie „Yes, I CAN“ ins Leben gerufen. Im Zentrum steht Empowerment: Jeder Mitarbeitende hat die Macht, Entscheidungen zum Wohle des Gastes selbst zu treffen – ohne vorherige Absprache mit seiner Führungskraft. Dies gilt auch schon für die Auszubildenden. Die Mitarbeitenden werden ermutigt, individuelle Lösungen zu finden. Im Extremfall können die Mitarbeitenden sogar eigenständig entscheiden, ob sie einzelne Serviceleistungen, mit denen der Kunde unzufrieden ist, nicht in Rechnung stellen. Selbstverständlich können sich die Mitarbeitenden trotzdem an ihre Führungskraft wenden, wenn sie sich Unterstützung wünschen. Das Management vertraut aber darauf, dass jeder Mitarbeitende die beste Entscheidung treffen wird, die in dem jeweiligen Moment getroffen werden kann.



Fallbeispiel

6. Fördern Sie internes Unternehmertum

Oftmals klagen Unternehmen, dass rigide gesetzliche Regelungen den Raum für Innovation und internes Unternehmertum förmlich ersticken würden. Selbstverständlich schränken solche Regelungen die Gestaltungsfreiheit ein. Allerdings gilt es deswegen umso mehr, den im Rahmen des Möglichen bestehenden Handlungsspielraum zu identifizieren. Zusätzlich müssen auch die kulturellen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Die Führungskräfte spielen dabei eine prägende Rolle. Sie können ihre Mitarbeitenden gezielt dazu ermutigen, den Status quo zu hinterfragen und damit eingefahrene Denkmuster aufzubrechen. Mitarbeitende sind eher bereit zu experimentieren und berechenbare Risiken einzugehen, wenn sie sich dem Vertrauen ihrer Führungskräfte sicher sein können und keine Angst davor haben, sich auf unsicheres Terrain zu wagen. Zudem sollten die Führungskräfte die Mitarbeitenden spüren lassen, dass sie ihre Ideen schätzen und deren Umsetzung prüfen bzw. vorantreiben. Es empfiehlt sich, die Mitarbeitenden regelmäßig über den Stand der von ihnen eingebrachten Vorschläge zu informieren.

Baierl & Demmelhuber Innenausbau GmbH (Trocken- und Innenausbau, 450 Mitarbeitende, Sitz in Töging am Inn)

Mit der Plot & Copy-Company führen die kaufmännischen Auszubildenden bereits im zweiten Ausbildungsjahr eigenständig ihre eigene „Firma in der Firma“, die Detail- und Konstruktionspläne unternehmensweit und abteilungsübergreifend für das eigene Projektmanagement plottet und faltet. Die Firma ist keinesfalls nur eine Spielwiese, sondern für den Betriebsablauf



Fallbeispiel

unverzichtbar. Die Azubis holen Angebote ein, wickeln Aufträge ab und stellen Rechnungen. Vor allem aber auch nicht direkt auftragsbezogene Aufgaben, wie Instandhaltung der Geräte und Sauberkeit der Räume, fallen in ihr Verantwortungsgebiet und zeigen den Lehrlingen, wie vielfältig die Führung eines Unternehmens ist. In einem geschützten Umfeld wird Unternehmergeist für junge Mitarbeitende gefordert und gefördert. Die Azubis können dabei auf das Vertrauen und den Rückhalt der Geschäftsführung bauen: Fehler werden offen thematisiert und im Team besprochen, um damit die fachliche und persönliche Entwicklung zu fördern. Sie lernen frühzeitig Verantwortung zu übernehmen und sich aus ihrer Komfortzone zu wagen. Eigeninitiative und innovatives Verhalten werden somit fast schon zur Selbstverständlichkeit.

7. Ermöglichen Sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Wenn Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, entsteht bei den Mitarbeitenden der Eindruck, dass sie nicht nur als Arbeitskraft, sondern als Mensch wahrgenommen werden. Mitarbeitende können jenseits ihres Berufes Akzente setzen, sich persönlich weiterentwickeln und wahren damit eine gesunde Distanz zu ihrer Arbeit. Auch betriebswirtschaftlich zahlt sich die Familienorientierung aus. Wenn Unternehmen die ablenkende Wirkung von Belastungen im persönlichen Umfeld ihrer Mitarbeitenden reduzieren, bleibt mehr Zeit und Energie für Ideen am Arbeitsplatz.

Mit der Bereitstellung von Unterstützungsangeboten ist es aber noch nicht getan. Auch die Wahrung der Privatsphäre der Mitarbeitenden (z.B. die Erreichbarkeit über Handy oder E-Mail) ist ein unerlässliches Merkmal der Familienorientierung. Unternehmen sollten deswegen nicht nur in Instrumente zur Steigerung der Familienorientierung investieren, sondern auch die Kultur dafür entwickeln.



Fallbeispiel

Tilch - Ganzheitliche Pflege und Betreuung (Pflegedienst, 390 Mitarbeitende, Sitz in Northeim)

Zur Vereinbarung von Beruf- und Privatleben wird vor allem die Betreuung der Kinder der Mitarbeitenden bewusst gefördert: So bieten die unternehmenseigenen Kinderkrippen insgesamt 30 Betreuungsplätze. Aufgrund der steigenden Nachfrage setzt das Unternehmen zusätzlich auf Kooperationen mit kommunalen Trägern. Wenn ihre Kinder erkrankt sind, können die Mitarbeitenden auch ohne schlechtes Gewissen zur Betreuung daheim bleiben: Für solch kurzfristige Ausfälle hat das Unternehmen ein internes Rotationsprinzip eingeführt, das die Kultur der übergreifenden Unterstützung und Kooperation im Unternehmen widerspiegelt. Koordiniert durch die Pflegeheimleitung wechseln die Pflegekräfte zwischen den Stationen, um Unterbesetzungen zu vermeiden.

Auch bei der Arbeitszeitgestaltung bietet der Pflegedienstleister innovative Lösungen: Statt einem klassischen Früh-, Spät- und Nachtdienst Schichtsystem wurden zusätzlich mehrere

Kurzschichten (sog. „Zwischendienste“) eingeführt (z.B. Essensausgabe, Leitung von Gesprächsgruppen). In manchen Einrichtungen wurde sogar ein 7-Schichtsystem etabliert, das den Mitarbeitenden mehr Auswahl ihrer Tätigkeit und damit eine flexible Arbeitszeitgestaltung ermöglicht. Auch die Klienten in den Pflegeeinrichtungen profitieren von diesen zusätzlichen Angeboten (z.B. flexiblere Essensausgaben). Das Unternehmen verbindet damit Kundenorientierung und Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben geschickt miteinander.

8. Führen Sie aktiv

Immer häufiger wird darüber diskutiert, ob Mitarbeitende überhaupt noch Führung brauchen. Die Trendstudie zeigt, dass für Generation Y und Frauen die Qualität der Mitarbeiterführung besonders wichtig ist. Personalführung ist deshalb nicht überholt, denn nichts ist unproduktiver als keine oder laissez-faire Führung. Mit aktiver Mitarbeiterführung ist aber keinesfalls ein autoritärer Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden gemeint. Vielmehr sollten die Mitarbeitenden emotional angesprochen und für die gemeinsame Aufgabe begeistert werden. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden befähigen und ermutigen, eigene Ideen zu entwickeln und diese engagiert zu vertreten. Die Orientierung an Kennzahlen sollte durch ein Führungsverständnis ergänzt werden, das die Vermittlung der Sinnhaftigkeit hervorhebt. Diese inspirierende Form der Mitarbeiterführung ist der effektivste Führungsstil. Führungskräfte sollten neben der Motivation auch die Belastung ihrer Mitarbeitenden im Auge behalten. Sie sollten prüfen, wann ihre Mitarbeitenden oder vielleicht sogar sie selbst eine Pause benötigen.

Endress+Hauser Conducta GmbH+Co. KG (Maschinenbauunternehmen, 578 Mitarbeitende, Sitz in Gerlingen)

Führung soll für die Mitarbeitenden der E+H Conducta erlebbar sein. Um dem Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden mehr Raum zu verleihen, wurde die Führungsspanne verkürzt. Zudem können die Mitarbeitenden ihren direkten Vorgesetzten im Rahmen eines Führungskräftefeedbacks gezielt Rückmeldung geben, um damit die Führungsbeziehung zu verbessern.

E+H Conducta weiß, dass auch Führungskräfte von gezielter Förderung profitieren: Ein vielfältiges Programm zur Führungskräfteentwicklung unterstützt die Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitenden. Dazu zählen auch Seminare zur gesundheitsorientierten Mitarbeiterführung. Im Rahmen von Coachings können Führungskräfte persönliche Anliegen aus dem Führungsalltag bearbeiten. Zudem wird die Entwicklung eines geteilten Führungsverständnisses im Gesamtunternehmen bewusst gefördert. Die Geschäftsführung nimmt hierbei eine strategisch wertvolle Rolle ein. In Workshops erarbeiten die Führungskräfte im Dialog mit der Geschäftsführung, welchen Beitrag sie und ihre Teams zum Erreichen der Unternehmensvision leisten können.



Fallbeispiel



9. Richten Sie das Weiterbildungsangebot am Bedarf der Mitarbeitenden aus

Durch ein passendes Weiterbildungsangebot können Unternehmen bei ihren Mitarbeitenden punkten. Allerdings besteht häufig eine Diskrepanz zwischen dem Angebot und dem Wunsch der Mitarbeitenden. Sie wünschen sich neben rein fachlichen Schulungen auch die Möglichkeit, sich zwischenmenschliche Fertigkeiten anzueignen. Zudem zeigen Mitarbeitende ein verstärktes Interesse, viele unterschiedliche Fertigkeiten zu erwerben und sich damit ein breites Kompetenzprofil aufzubauen.

Damit sich die Investition in Weiterbildung für das Unternehmen auch wirklich lohnt, sollte gezielt der Bildungsbedarf bestimmt werden. Durch Bedarfsanalysen kann ermittelt werden, zu welchen Themen die Mitarbeitenden sich Weiterbildungen wünschen. Zudem sollten gemeinsam mit den Mitarbeitenden Lösungen erarbeitet werden, wie man die Bildungsveranstaltungen in den Arbeitsalltag geschickt integrieren kann, sodass sie als Bereicherung und nicht als störende Beeinträchtigung erlebt werden.



Fallbeispiel

Tilch - Ganzheitliche Pflege und Betreuung (Pflegedienst, 390 Mitarbeitende, Sitz in Northeim)

Kontinuierliches Lernen ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur und der Firmenstrategie. Dabei werden unterschiedliche Lernformate angeboten, die sich am Bedarf und den Lernpräferenzen der Mitarbeitenden orientieren.

- Das Unternehmen ermöglicht seinen Mitarbeitenden formale Weiterbildungsmöglichkeiten, um damit staatlich anerkannte Qualifikationen zu erwerben. Beispielsweise haben langjährige Pflegehelfer die Möglichkeit, sich berufsbegleitend und mit finanzieller Unterstützung des Unternehmens zum examinierten Krankenpfleger ausbilden zu lassen.
- Neben diesen formellen Qualifizierungen bietet das Unternehmen zahlreiche informelle Lerngelegenheiten. Dazu zählen regelmäßige Schulungen und Vorträge durch externe Experten. So werden Fachärzte zum Zeitfenster des Schichtwechsels eingeladen, um neue Therapieansätze vorzustellen. Durch die Verzahnung der Lerngelegenheiten mit dem Arbeitsalltag können die Pflegekräfte das erworbene Wissen unmittelbar anwenden.
- Darüber hinaus setzt das Unternehmen auf Job-Rotation. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit vorübergehend in einen anderen Fachbereich zu wechseln, diese Tätigkeit kennenzulernen und dadurch neue Fertigkeiten zu erwerben. Nach ihrer Rückkehr teilen die Mitarbeitenden wertvolle Lernerfahrungen mit ihren Kollegen und kurbeln den Wissenstransfer an. Die Vernetzung und das wachsende Verständnis für die Arbeit in anderen Unternehmenseinheiten sind weitere positive Effekte der Job-Rotation.

10. Prüfen Sie, ob Sie Ihren eigenen Anspruch als Arbeitgeber erfüllen

Viele Unternehmen sind davon überzeugt, dass sie gute Arbeitgeber sind und die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden kennen. Im Wettbewerb um Talente erscheint es aber sehr fahrlässig, sich ausschließlich auf die eigene und damit immer auch verzerrte Wahrnehmung zu verlassen. Deswegen müssen sich Unternehmen regelmäßig selbst den Spiegel vorhalten und sich selbstkritisch hinterfragen. Ob Unternehmenswerte nur lose Hülsen sind oder ob sie in der täglichen Arbeit gelebt werden, weiß niemand besser als die eigenen Mitarbeitenden. Dafür sollten Unternehmen Kriterien definieren, an denen sie ihre Arbeitgeberattraktivität fest machen.

STP-Unternehmensgruppe (Software-Entwicklung, 165 Mitarbeitende, Sitz in Karlsruhe)

Die Vorstände der STP-Unternehmensgruppe haben die Überprüfung der eigenen Arbeitgeberattraktivität zur Chefsache erklärt. Jeder neue Mitarbeitende wird nach 100 Tagen zu einem persönlichen Gespräch im Rahmen eines gemeinsamen Mittagessens eingeladen. Dieser Austausch soll helfen, die Hemmschwelle zur Unternehmensleitung abzubauen. Darüber hinaus möchte der Vorstand sich ein persönliches Bild machen, wie gut sich der einzelne Mitarbeitende aufgenommen und ins Unternehmen integriert fühlt. Ein wesentlicher Bestandteil des Gesprächs ist ein Abgleich der Erwartungen. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit der Geschäftsführung ihre persönliche Meinung widerzuspiegeln: Haben sich die Erwartungen des neuen Mitarbeitenden bestätigt? Kann das Unternehmen auch wirklich das halten, was es nach außen verspricht? Die Antworten der neuen Mitarbeitenden sind für die Geschäftsführung sicher nicht immer einfach. Allerdings sind die gewonnen Informationen sehr wertvoll, damit Unternehmen und Mitarbeitende sich nicht im Stillen aneinander vorbei entwickeln.



Fallbeispiel

Infomotion GmbH (IT-Beratung, 200 Mitarbeitende, Sitz in Frankfurt am Main)

Um am Puls der Mitarbeitenden zu bleiben, führt Infomotion neben der regelmäßigen TOP JOB-Mitarbeiterbefragung jeden Monat ein kurzes Stimmungsbarometer durch. Der Fokus liegt hier auf zentralen Merkmalen der Unternehmenskultur. Die Beschäftigten können angeben, in welchen Bereichen sie Handlungsnotwendigkeiten sehen. Die Möglichkeit für ein Feedback schürt natürlich auch die Erwartungen auf Veränderungen. Wird Handlungsbedarf identifiziert, dann werden Lösungsvorschläge im Management erarbeitet und Verantwortliche für die Umsetzung benannt. Die Ergebnisse der nachfolgenden Stimmungsbarometer dienen als Evaluation, ob die Maßnahmen bei den Mitarbeitenden auch wirklich den gewünschten Effekt erzielt haben.



Fallbeispiel

5.

Glossar

Organisationale Energie

ist die Kraft, mit der Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegen. Ihr Ausmaß ist massgeblich für den Erfolg von Unternehmen verantwortlich.

Produktive Energie

Hohes Aktivitätsniveau, starke Begeisterung, Wachheit, Anstrengung bei Ausrichtung auf gemeinsame Ziele.

Angenehme Energie

Gering ausgeprägte, aber positive Energie und hohe Zufriedenheit mit dem Status quo.

Korrosive Energie

Hohe, aber negative Energie, die destruktiv nach innen gerichtet ist.

Resignative Trägheit

Vorherrschen negativer Emotionen und innere Abkehr von den Unternehmenszielen.

Die Beschleunigungsfalle

Überbelastung der Mitarbeiter in Form zu vieler Aufgaben in zu kurzer Zeit mit zu wenigen Ressourcen; Mehrfachbelastung durch eine Vielzahl verschiedener Aufgaben, die nicht klar priorisiert sind bzw. aussergewöhnliche Belastung als ein Dauerzustand.

Internes Unternehmertum

Die Mitarbeitenden werden durch das Management ermutigt, neue Ideen zu entwickeln und damit berechenbare Risiken einzugehen.

Commitment

Zugehörigkeits- und Verbundenheitsgefühl der Mitarbeitenden zu ihrem Unternehmen.

Zentralisierung

entsteht in Unternehmen mit besonders ausgeprägten und starren Hierarchien, die nur wenig Flexibilität zulassen.

Altersdiskriminierung

beinhaltet jegliche ungleiche Behandlung aufgrund des Alters – egal ob jung oder alt.

Gesunde Führung

bedeutet, dass Führungskräfte einerseits vorbildhaft auf ihre eigene Belastung achten und Pausen einlegen. Andererseits berücksichtigen sie auch die Belastung ihrer Mitarbeitenden.

Ergebnisorientierte Führung

Führungskräfte definieren Ziele klar, stärken die Erfolgserwartung der Mitarbeitenden und belohnen, wenn vereinbarte Ziele erreicht wurden.

Inspirierende Führung

Die Führungskraft regt die Mitarbeitenden dazu an, eigenständig und verantwortungsvoll zu handeln und die eigenen Interessen hinter die der Firma zu stellen.

Vertrauen

Eine Kultur des Vertrauens beinhaltet sowohl das Vertrauen gegenüber Kollegen, als auch gegenüber dem Vorgesetzten.

Familienorientierung

ermöglicht eine gute Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben.

Formalisierung

Standardisierte Prozesse durch schriftliche Instruktionen.

6.

Quellen



Bruch, H. & Fischer, J. A. (2014). Mit Energie und Engagement im Unternehmen den Wettbewerb gewinnen. Trendstudie 2014, Überlingen.

Bruch, H. & Kowalevski, S. (2013) Gesunde Führung. Wie Unternehmen eine gesunde Performankekultur entwickeln. Trendstudie 2013, Überlingen.

Bruch, H., & Kowalevski, S. (2012). Zwischen Hochleistung und Erschöpfung. Wie Führungskräfte das Potenzial ihrer Mitarbeiter ausschöpfen und Burnout vermeiden. Trendstudie 2012, Überlingen.

Bruch, H., & Menges, J.I. (2010) Wege aus der Beschleunigungsfalle. Harvard Business Manager, 5, 26-34.

Bruch, H., & Vogel, B. (2008). Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Springer-Verlag.

Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. Educational and Psychological Measurement, 63(6), 986-1001.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103-123.

Van Hove, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: a closer look at word-of-mouth as a recruitment source. Journal of Applied Psychology, 94(2), 341.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46(2), 259-293.

NACHWORT

Kontaktdaten

Silke Masurat
Geschäftsführerin
Telefon 07531 58485-10
Telefax 07531 58485-11
projektberatung@zeag-gmbh.de
www.zeag-gmbh.de

Herausgeber der Studie

zeag GmbH | Zentrum für
Arbeitgeberattraktivität
Turmstr. 12
78467 Konstanz

Liebe Leserinnen und Leser,

in dieser Studie haben Sie gelesen, wie bedeutsam vor allem ein guter organisationaler „Energiehaushalt“ ist. Die Beschleunigungsfalle ist der Attraktivitäts-Killer Nummer eins, internes Unternehmertum wiederum ein Förderer par excellence. Beides ist eine Frage guter Führung.

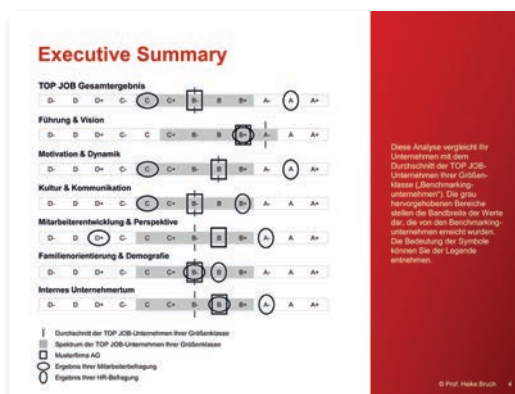
TOP JOB ist das einzige Benchmarking in Sachen Arbeitgeberattraktivität, das die organisationale Energie eines Unternehmens misst – und immer mehr Arbeitgeber setzen deshalb die TOP JOB-Methodik zum Aufbau einer energiegeladenen, gesunden und gleichzeitig leistungsmotivierten Arbeitsplatzkultur ein.

Der Benchmarkingbericht der TOP JOB-Mitarbeiterbefragung liefert eine detaillierte Übersicht, wie die Arbeitsbedingungen im Unternehmen von unterschiedlichen Altersgruppen und den Geschlechtern wahrgenommen werden. Auf einen Blick können Sie erkennen, wie attraktiv Ihr Unternehmen für unterschiedliche Mitarbeitergruppen ist. Zudem kann die Mitarbeiterbefragung differenziert für einzelne Abteilungen ausgewertet werden.

Die Mission des Zentrums für Arbeitgeberattraktivität (zeag GmbH) ist es, eine gesündere und bessere Arbeits- und Wirtschaftswelt zum Wohle unserer Gesellschaft zu gestalten. Diese Studie ist ein kleiner Schritt von vielen und TOP JOB ein wirkungsvolles Instrument dafür.

Gehen Sie weiter, es lohnt sich.

Der TOP JOB-Ergebnisbericht zeigt auf, wie es in Ihrem Unternehmen um die Attraktivitätsförderer und -killer bestellt ist.





Prof. Dr. Heike Bruch ist seit 2001 Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie hat seit 2006 die wissenschaftliche Leitung von TOP JOB inne. Ferner ist Heike Bruch im Vorstand der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) sowie im wissenschaftlichen Beirat des ddn (das Demographienetz).



Josef A. Fischer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Consultant der energy factory St. Gallen. Er bearbeitet leitend das Projekt TOP JOB.



Jessica Färber ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.



**zeag GmbH | Zentrum
für Arbeitgeberattraktivität**
Turmstr. 12
78467 Konstanz
Telefon 07531 58485-10
Telefax 07531 58485-11
projektberatung@zeag-gmbh.de
www.zeag-gmbh.de

TOP JOB ist ein Projekt der zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität. Die Methodik wurde von der Universität St. Gallen exklusiv für TOP JOB konzipiert. TOP JOB misst seit 2002 die Arbeitgeberattraktivität mittelständischer Unternehmen und entwickelt sie zielgerichtet und messbar weiter. Mit dem zugehörigen Arbeitgebersiegel unterstützt TOP JOB die besten Teilnehmer in Sachen Employer Branding, also beim systematischen Aufbau einer Arbeitgebermarke.

Unter dem Dach der zeag GmbH wird auch die Wirtschaftsinitiative ETHICS IN BUSINESS organisiert – eine Initiative für eine werteorientierte mittelständische Wirtschaft.

Institut für Führung
und Personalmanagement
 **Universität St.Gallen**