

Einbindung der Wertvorstellungen von Arbeitnehmern in das Employer Branding

Laura Spitz

01551719

Beurteiler: Blühdorn, Ingolfur, Univ.Prof. Dr.

Mitbetreuer: Deflorian, Michael, M.A.

Institut für Nachhaltigkeitsmanagement

Abstract

Das Adressieren der Wertvorstellungen von Arbeitnehmern¹ ist für Unternehmen ein wichtiges Instrument, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und Mitarbeiter langfristig zu binden. Im Zentrum der Arbeit steht deshalb die Frage, inwiefern österreichische Unternehmen in ihrem Employer Branding auf die Wertvorstellungen von aktuellen und potentiellen Arbeitnehmern eingehen. Für die Definition der Werte wurden verschiedene gesellschaftliche Wertetheorien synthetisiert. Anschließend wurden die angebotenen Mitarbeiterleistungen und das Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit dreier Unternehmen aus der Mobilfunkindustrie in Bezug auf die zuvor definierten Werte untersucht. Die Karriereportale sowie auf den jeweiligen Homepages veröffentlichte Inhalte dienten dabei als Quelle. Die Analyse hat gezeigt, dass Unternehmen besonders die Werte Work-Life-Balance und der Singularisierung stark in ihre Arbeitgebermarke einbinden, während der Wert der Sicherheit hauptsächlich implizit angesprochen wird. Die ökologische Nachhaltigkeit wird hauptsächlich über die Corporate Social Responsibility der Unternehmen adressiert und nimmt nur einen kleinen Teil in der Employer Brand ein.

¹ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Bachelorarbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Inhaltsverzeichnis

1. Abbildungsverzeichnis	4
2. Einleitung	5
3. Gesellschaftliche Wertvorstellungen	9
3.1 <i>Gesellschaftlicher Wertewandel nach Ingelhart</i>	9
3.2 <i>Die Gesellschaft der Singularitäten nach Reckwitz</i>	11
3.3 <i>Steigendes gesellschaftliches Unsicherheitsgefühl</i>	13
3.4 <i>Parallelen und Unterschiede der Wertetheorien</i>	15
4. Einbindung der Wertvorstellungen in das Employer Branding	18
4.1 <i>A1 Telekom Austria AG</i>	18
4.2 <i>T-Mobile Austria GmbH</i>	20
4.3 <i>Hutchison Drei Austria GmbH</i>	24
5. Analyse	26
6. Conclusio	29
7. Literaturverzeichnis	30
8. Anhang	33

1. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Gesellschaftliche Wertvorstellungen im Zeitverlauf	10
Abbildung 2. Wertvorstellungen der Arbeitnehmer	16

2. Einleitung

Lange Zeit richteten sich die Bemühungen eines Unternehmens sich als attraktive Marke zu präsentieren vor allem an Konsumenten (vgl. Ewing, Pitt, De Bussy & Berthon, 2002, S. 4). Im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung beschränkten sich Werbemaßnahmen hingegen größtenteils darauf, Arbeitssuchende auf offene Stellen aufmerksam zu machen (vgl. Ewing et al., 2002, S. 5). Der Mitarbeiter als Ressource für den Unternehmenserfolg hat jedoch in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung zugenommen und das Employer Branding rückte dadurch vermehrt in das Interessenszentrum von Human Resource Departments (vgl. Ambler & Barrow, 1996, S. 185; Ewing et al., 2002, S. 7).

Ein Auslöser für diese Entwicklung ist der wachsende Mangel an talentierten Führungskräften. Eine Studie im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich hat beispielsweise gezeigt, dass 75 % der Betriebe 2018 von (eher oder sehr) starkem Fachkräftemangel betroffen waren (vgl. Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 2018, S. 4). Zudem verzeichneten 56 % der österreichischen Unternehmen nach eigener Angabe Umsatzeinbußen infolge des Fachkräftemangels ; jeder achte Betrieb sogar erhebliche Einbußen von mehr als 5 % (vgl. EY, 2018, S. 11).

McKinsey & Company veröffentlichte 1998 in diesem Kontext eine Studie mit dem Namen „The War for Talent“, welche die Literatur in diesem Bereich bis heute nachhaltig prägt. Die Studie zeigt drei Gründe für die fehlenden „Talente“ auf. Zum einen ist das Anforderungsprofil in einer globalen Arbeitswelt komplexer geworden. Kulturelle Kompetenz, digitale Kenntnisse, unternehmerisches Denken sowie die Fähigkeit sich an ein ständig wechselndes Umfeld anzupassen, werden heute von potentiellen Führungskräften gefordert. Zum anderen hat sich der Konkurrenzkampf um die besten Talente zwischen den Unternehmen durch Start-ups, die in den Markt eingetreten sind, verschärft. Zuletzt kämpfen Unternehmen mit steigender Fluktuation bedingt durch wachsende Jobmobilität (vgl. Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998, S. 47). Viele Arbeitnehmer ziehen die Flexibilität und Entscheidungsfreiheit, die die selbstständige Arbeit auf Projektbasis mit sich bringt, einer klassischen Anstellung bei einem Unternehmen vor. So ist der Anteil der Gigster am Arbeitsmarkt in den USA von 10,1 % 2005 auf 15,8 % 2015 gestiegen (vgl. Horney, 2016, S. 21).

Fachkräftemangel ist jedoch nur ein Grund für die wachsende Bedeutung des Employer Brandings. Zusätzlich stehen rückläufige Geburtenraten im Kontrast zu einem anhaltenden Bedarf nach gut ausgebildeten Mitarbeitern (vgl. Forster, Ernst & Jenewein, 2007, S. 279).

Besonders im Dienstleistungssektor werden gut ausgebildete Mitarbeiter immer häufiger zur entscheidenden Ressource in der Differenzierung von der Konkurrenz. So gaben beispielsweise 75% der befragten Geschäftsführer in einer Studie von PwC an, dass gut ausgebildete Mitarbeiter zu den Prioritäten eines jeden Unternehmen zählen sollten (vgl. PwC, 2016, S. 25).

Doch besonders sich wandelnde Wertvorstellungen haben den Konkurrenzkampf um die besten Talente zwischen Unternehmen verschärft. Plötzlich ziehen Arbeitnehmer eine ausgewogene Work-Life-Balance einem satten Gehalt vor. Das Finanzielle musste neuen Werten wie Nachhaltigkeit und Diversität Platz machen. Diese Werteververschiebung haben es notwendig gemacht, dass Unternehmen ihr Angebot an die veränderten Umstände anpassen, sei es durch flexiblere Arbeitszeitenregime, Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder sonstige Mitarbeiterleistungen. Human Resources Departments sind vor die Schwierigkeit gestellt, das Unternehmen in einer Weise zu präsentieren, dass es die gewandelten Werte einer neuen Generation von Arbeitnehmern anspricht.

Mittels Employer Branding versuchen Unternehmen talentierte Mitarbeiter nicht nur anzulocken, sondern auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Gelingt dies, kann das Unternehmen nicht nur Kosten bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter einsparen, es riskiert auch nicht seine wertvollsten Arbeitnehmer an die Konkurrenz zu verlieren. Erfolgreiches Employer Branding kann zudem auch die Motivation der Mitarbeiter steigern (vgl. Ambler & Barrow, 1996, S. 188), wenn es gelingt ihre Werte richtig zu identifizieren und entsprechende Anreize zu schaffen. Somit kann auch die Produktivität des gesamten Unternehmens gesteigert werden (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004, S. 503).

Mit dieser Arbeit soll eine Antwort auf folgende Forschungsfrage gegeben werden: Inwiefern gehen Unternehmen in Österreich in der Mobilfunkindustrie in ihrem Employer Branding auf die Wertvorstellungen der Arbeitnehmer ein? Ziel der Arbeit ist es dabei jedoch nicht unter den analysierten Unternehmen jenes zu benennen, welches die Werte am besten anspricht. Vielmehr soll es durch die Analyse mehrerer Unternehmen gelingen, ein objektives Bild der Mobilfunkindustrie zu zeichnen. Dadurch sollen gemeinsame Muster identifiziert werden und abschließend allgemeine Empfehlungen abgegeben werden. Die Arbeit ist in drei Abschnitte gegliedert: einen theoretischen, einen empirischen und einen analytisch vergleichenden Teil.

Im ersten Abschnitt werden die Wertvorstellungen und Erwartungen von Arbeitnehmern an potentielle oder bestehende Arbeitgeber erfasst. Die Forschung des Soziologen Ronald Inghart verschafft zunächst einen Überblick über allgemeine Einflussfaktoren auf die Wertvorstellungen eines Menschen. Seine Erkenntnisse zeigen die Veränderung von materialistischen hin zu postmaterialistischen Werten im Laufe des vergangenen

Jahrhunderts. Ingehart zu Folge sind die Werte einer Person umso postmaterialistischer, je größer das subjektive Sicherheitsempfinden dieser Person ist. Das bedeutet, dass Selbstverwirklichung an Bedeutung gewinnt, wenn ein Individuum seine derzeitige physische und ökonomische Situation als sicher empfindet. Gleichzeitig sind besonders die Kindheitsjahre für die Werteeinstellung eines Individuums prägend, weshalb sich Unterschiede meist zwischen einzelnen Generationen zeigen.

Andreas Reckwitz portraitiert die Gesellschaft im Hier und Jetzt. Seine Forschung bildet die Ergänzung zu Ingeharts Langzeitbetrachtung. Er spinnt den Faden weiter und geht detaillierter auf Faktoren und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung ein. Laut Reckwitz zeichnet sich die Gesellschaft von heute durch das Außergewöhnliche und das Besondere aus. „Nicht an das Standardisierte und Regulierte heften sich die Hoffnungen, das Interesse und die Anstrengungen von Institutionen und Individuen, sondern an das Einzigartige, das Singuläre“ (Reckwitz, 2017, S. 7). Diese Singularität erstreckt sich auf alle Lebensbereiche von der Freizeitgestaltung über das Konsumverhalten bis hin zum Arbeitsplatz. Nur eine Arbeit, die den Einsatz der ganzen Persönlichkeit und Kreativität erfordert, wird als subjektiv befriedigend empfunden und kann demnach zur Selbstverwirklichung beitragen. Arbeit, die jedoch kaum intrinsische Motivation bedarf, vermittelt hingegen das Gefühl ersetzbar zu sein.

Anschließend werden die Ursachen und Hintergründe des Verlustes des Sicherheitsgefühls sowie die Auswirkungen auf das gesellschaftliche Wertesystem beleuchtet. Die Automatisierung hat in diesem Zusammenhang eine tragende Rolle. Viele niedrig qualifizierte Jobs, aber vermehrt auch jene mit akademischem Anforderungsprofil, werden heute von Maschinen durchgeführt. Gleichzeitig hat sich die Anzahl der Akademiker durch die Bildungsexpansion gesteigert. Das Ergebnis dieser Entwicklungen ist ein intensivierter Konkurrenzkampf um die begehrten, jedoch begrenzten Spitzenjobs. Als Konsequenz suchen viele Menschen vermehrt Halt in traditionellen Werten, wie insbesondere der intakten Familie.

Als Employer Brand können die funktionellen, ökonomischen und psychologischen Vorteile, die sich durch das Anstellungsverhältnis für den Arbeitnehmer ergeben, zusammengefasst werden (vgl. Ambler & Barrow, 1996, S. 187). Im zweiten Teil der Arbeit werden daher die angebotenen Mitarbeiterleistungen der A1 Telekom Austria AG, der T-Mobile Austria GmbH und der Hutchison Drei Austria GmbH analysiert. Die drei Unternehmen decken gemeinsam den österreichischen Mobilfunkmarkt zu 93,3 % ab (vgl. RTR, 2018, S. 14) und ermöglichen somit eine umfassende Analyse dieser Industrie in Bezug auf deren Aktivitäten im Employer Branding. Als Quelle dienen vor allem auf den Homepages der Unternehmen veröffentlichte Inhalte sowie im Speziellen deren Jobportale. Hierfür werden vor allem indirekte Kontaktpunkte zum Unternehmen untersucht, da die Assoziation in einer frühen Phase des

Rekrutierungsprozesses mit dem Unternehmen die Entscheidung zur Bewerbung entscheidend beeinflusst und es im Interesse des Unternehmens liegt die Qualität des Bewerberpools zu maximieren (vgl. Walter, Henkel & Heidig, 2009, S. 303). Zudem wird davon ausgegangen, dass frühe Kontakte zum Unternehmen die Wahrnehmung nachhaltiger prägen als Eindrücke zu einem späteren Zeitpunkt (vgl. Walter et al., 2009, S. 306). Für ein umfassenderes Bild der Employer Brands wurden alle drei Unternehmen kontaktiert. Die von der Hutchison Drei Austria GmbH empfangenen Informationen sind in die Unternehmensbeschreibung eingeflossen.

Ein abschließender Vergleich soll zeigen, ob und inwiefern die im ersten Abschnitt herausgearbeiteten Bedürfnisse der Arbeitnehmer von den im zweiten Teil analysierten Unternehmen adressiert werden. Abschließend wird ein Ausblick auf weitere Forschung gegeben.

3. Gesellschaftliche Wertvorstellungen

3.1 Gesellschaftlicher Wertewandel nach Inglehart

Die Wertvorstellungen eines Menschen hängen stark von dessen persönlichem Sicherheitsgefühl ab. Diese These stellte der Politologe Ronald Inglehart bereits vor vierzig Jahren auf (vgl. Inglehart, 2018, S. 25). Seinen Überlegungen liegen zwei Hypothesen zu Grunde.

Die Knappheitshypothese besagt, dass der Mensch prinzipiell seinen dringendsten Bedürfnissen den höchsten Wert beimisst. Auch wenn der Mensch prinzipiell Autonomie und Selbstentfaltung anstrebt, werden diese Werte zurückgedrängt, wenn sein Sicherheitsempfinden bedroht wird. Das leibliche Wohlergehen sowie die physische Sicherheit sind dabei ausschlaggebende Faktoren (vgl. Inglehart, 2007, S. 232). Der Sozialisationshypothese zufolge festigen sich die Grundwertvorstellungen eines Menschen zudem bis zum Erreichen des Erwachsenenalters. Zu einem gesellschaftlichen Wertewandel kommt es deshalb hauptsächlich durch das Ersetzen älterer Generationen durch Jüngere, die in einem anderen Umfeld aufwachsen und deren Kindheit und Jugend anders geprägt wurden (vgl. Inglehart, 2018, S. 9).

Die Effekte einer intergenerationellen Werteververschiebung zeigen sich jedoch nicht sofort. Der Einfluss einer jüngeren Generation mit neuen Wertvorstellungen auf die Gesellschaft ist zu dem Zeitpunkt, wenn sie ins Erwachsenenleben tritt, meist noch sehr beschränkt. Der gesellschaftliche Wandel wird daher häufig erst mit Jahrzehnten Verzögerung bemerkbar (vgl. Inglehart, 2018, S. 87).

Inglehart argumentiert, dass für den größten Teil der Geschichte Unsicherheit, bedingt durch Krankheit und Gewalt, das Leben der Menschen dominierte. Die Beschaffung von Nahrungsmitteln war maßgeblich für das Überleben und wurde anderen Bedürfnissen übergeordnet (vgl. Inglehart, 2018, S. 8). Die Generationen nach dem zweiten Weltkrieg wuchsen in den meisten Industrieländern jedoch in ökonomischer und politischer Sicherheit auf (vgl. Inglehart, 2018, S. 9). Anstelle von Existenzängsten rückten daher, so Inglehart, neue postmaterialistische Werte wie Selbstverwirklichung und persönliche Autonomie in den Vordergrund (vgl. Inglehart, 2007, S. 232). Diese Entwicklung führte dazu, dass auch Themen wie Meinungsfreiheit, Umweltschutz, Toleranz und Gleichberechtigung nun vermehrt im politischen und gesellschaftlichen Diskurs standen (vgl. Inglehart, 2018, S. 9).

Ingelhart überprüfte seine Hypothesen an Hand der World Value Survey und der European Values Study, die Wertvorstellungen der Bevölkerung über Jahrzehnte lang dokumentiert haben (vgl. Inglehart, 2018, S. 5). Hierfür wurden mehr als 300.000 Personen aus Großbritannien, Frankreich, Westdeutschland, Italien, Belgien und den Niederlanden befragt. Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Grafik als Differenz der prozentuellen Postmaterialisten und Materialisten dargestellt.

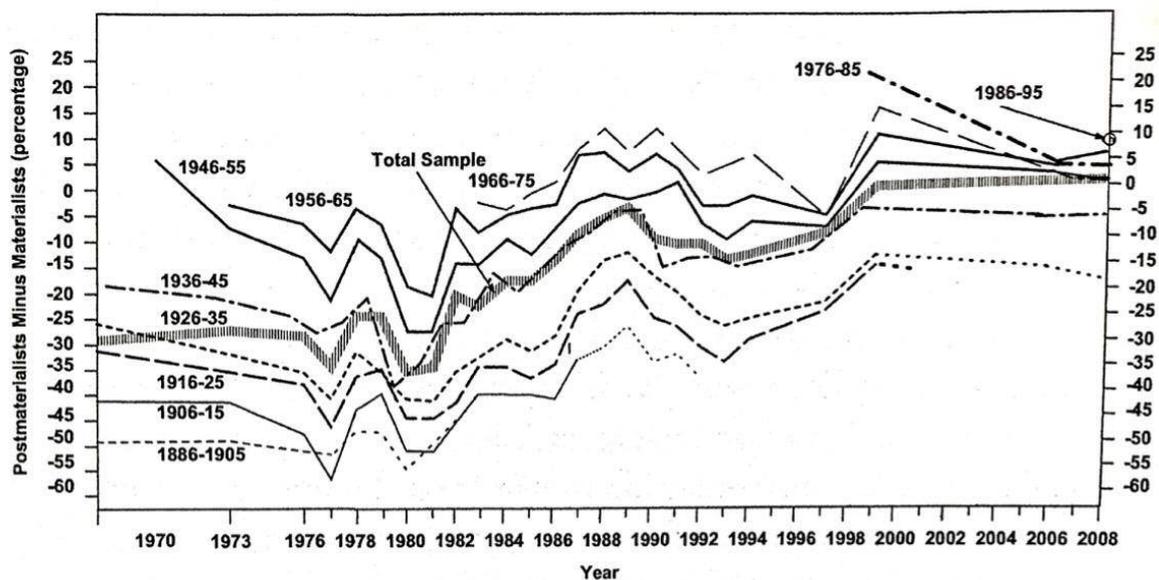


Abbildung 1. Gesellschaftliche Wertvorstellungen im Zeitverlauf. Ingelhart, 2018, S. 28

Die repräsentativen Langzeitstudien brachten folgende Erkenntnisse: Zum einen haben sich die Wertvorstellungen nicht mit dem Altern der Kohorten verändert. Dies bestätigt Ingleharts Theorie, dass sich die Wertvorstellungen bereits in den Jugendjahren festigen. Die Bevölkerung wird also nicht im Alter materialistischer. Außerdem konnten Einknicke bei allen Generationen in Jahren wirtschaftlicher Rezession festgestellt werden. Dies wiederum zeigt, dass kurzfristige Unsicherheit bewirkt, dass materialistische Werte wieder an Bedeutung gewinnen. Die Werte kehrten jedoch nach einer Phase der Erholung wieder auf ihr ursprüngliches Niveau zurück (vgl. Ingelhart, 2018, S. 28).

Betrachtet man die Durchschnittswerte der gesamten Bevölkerung über die Jahre hinweg, so lässt sich unverkennbar feststellen, dass die Anzahl der Materialisten im Vergleich zu Postmaterialisten zurückgegangen ist. Seit den ersten Messungen in 1970 ist die Gesellschaft also insgesamt postmaterialistischer geworden. Seit der Jahrtausendwende ist dieser Trend jedoch zum Stagnieren gekommen (vgl. Ingelhart, 2018, S. 28). Die ökonomischen und sozialpolitischen Hintergründe dafür werden ausführlicher im Kapitel 3.3 diskutiert.

3.2 Die Gesellschaft der Singularitäten nach Reckwitz

Der deutsche Soziologe Andreas Reckwitz setzt Ingelhart's Konzept insofern Grenzen, als er behauptet, der Mensch strebe persönliche Entfaltung nur *im Rahmen eines anerkannten sozialen Status* (Reckwitz, 2017, S. 303) an. Den Begriff der Selbstverwirklichung verknüpft er in seiner Arbeit untrennbar mit jenem der *Singularität*. Darunter fasst er andere Ausdrücke wie das Besondere, das Außergewöhnliche, das Außeralltägliche, das Einzelne oder die Individualität zusammen (vgl. Reckwitz, 2017, S. 48). Der Mensch des 21. Jahrhunderts strebt also um sich selbst zu verwirklichen immerzu nach dem Außergewöhnlichem, solange dies mit Prestigevorteilen verbunden ist und der Sicherung seines sozialen Status dient.

Reckwitz beschreibt, dass die westliche Wirtschaft sich seit den 80er-Jahren von einer Ökonomie der Massengüter zu einer Ökonomie der Singularitäten gewandelt hat. Nicht nur die Güter selbst haben sich verändert, sondern auch die Produktionsweise, sowie die dahinterstehenden Strukturen der Organisationen (vgl. Reckwitz, 2017, S. 112). Auf der Ebene des Produktes stand früher vor allem der funktionale Nutzen im Vordergrund. Der Konsument von heute legt jedoch auch Wert auf den kulturellen Wert eines Gutes, es ist also emotional geladen. Dies kann sich auf die ethischen, sinnlichen oder ästhetischen Merkmale eines Produktes beziehen (vgl. Reckwitz, 2017, S. 122).

Die Singularität hat auch Auswirkungen auf den Lebensstil des Menschen. Am Beispiel Essen kann diese treffend veranschaulicht werden. Es hat sich beispielsweise eine Kaffeekultur entwickelt, die zwischen unterschiedlichen Röstarten auf eine Weise unterscheidet, wie man es bisher nur von vom Weinbau kannte. Auch ästhetische und ethnische Aspekte haben an Bedeutung gewonnen (vgl. Reckwitz, 2017, S. 312). Somit reicht es dem Reisenden von heute auch nicht mehr eine Sehenswürdigkeit nach der anderen abzuhaken, sondern dieser möchte fremde Kulturen abseits der Touristenpfade erleben und einzigartige Erinnerungen sammeln. Anstatt in einem Hotel zu übernachten, bucht er beispielsweise lieber ein Airbnb, um das Land oder die Stadt wie ein *Local* erfahren zu können (vgl. Reckwitz, 2017, S. 320).

Auch das Arbeitssubjekt hat sich singularisiert. Reckwitz erklärt, dass ein einzigartiges Profil bestehend aus vielseitigen Kompetenzen formale Qualifikationen wie einen Abschluss mehr und mehr verdrängt (vgl. Reckwitz, 2017, S. 182). Diese stellen heute eine notwendige Voraussetzung, jedoch kein Unterscheidungsmerkmal mehr dar (vgl. Reckwitz, 2017, S. 204). Besonders außerberufliche Erfahrungen, wie außergewöhnliche Hobbies oder ein Auslandsaufenthalt, können einem Profil etwas Besonderes verleihen (vgl. Reckwitz, 2017, S. 206). Zu Beginn des Jahrhunderts hatte dies vor allem auf die Kreativindustrie zugefallen,

doch nach und nach breitete sich der Trend auch auf bis dahin Routinedienstleistungen aus (vgl. Reckwitz, 2017, S. 183). Dies dürfe aber nicht als Entwicklung hin zu einer Arbeitswelt gedeutet werden, in welcher Arbeitnehmer ausschließlich kreative Arbeit leisten. Vielmehr kam es zu einer Spaltung der Arbeit in zwei verschiedene Typen.

Unter dem ersten Typus, der singulären Arbeit, versteht Reckwitz jene Arbeit, die zur Schaffung von etwas Neuem, Kreativem führt. Diese erfordert ausgeprägte intrinsische Motivation sowie den Einsatz der ganzen Persönlichkeit des Arbeitnehmers und wird gesellschaftlich als wertvoll und subjektiv befriedigend angesehen (vgl. Reckwitz, 2017, S. 184). Das subjektive Gefühl der Ersetzbarkeit spielt dabei eine bedeutende Rolle, denn je mehr der Arbeitnehmer sich selbst als unersetzbar betrachtet, desto singulärer nimmt er seine Arbeit wahr (vgl. Reckwitz, 2017, S. 185).

In der klassischen Leistungsgesellschaft ging man davon aus, dass Bewerber mit gleichen formalen Qualifikationen auch ähnliche Leistung erbringen. Diese Leistung wurde entsprechend vergütet und ermöglichte dem Arbeitnehmer meist eine geradlinige Laufbahn. Der Arbeitnehmer an sich war jedoch ersetzbar. In der singularisierten Arbeitswelt wird vom Mitarbeiter jedoch nicht nur die bloße Ausführung von Aufgaben, sondern außergewöhnliche Leistung, *Performance*, erwartet (vgl. Reckwitz, 2017, S. 185f). Dieser Anspruch des Arbeitsgebers deckt sich häufig mit dem subjektiven Streben nach kreativer Entfaltung seitens des Mitarbeiters. Fremdsingularisierung und Selbstsingularisierung gehen also Hand in Hand (vgl. Reckwitz, 2017, S. 203).

Diesem Arbeitstypus stehen sich wiederholende eintönige Tätigkeiten gegenüber, die kaum intrinsische Motivation seitens des Arbeitnehmers erfordern (vgl. Reckwitz, 2017, S. 184). Die kreative Entfaltung wurde somit zum Ideal der postmaterialistischen Arbeitskultur (vgl. Reckwitz, 2017, S. 187) und zu einem entscheidenden Faktor der Identitätsstiftung. Extrinsische Motivatoren, die zur Sicherung des Einkommens dienen, werden dabei in den Hintergrund gedrängt (vgl. Reckwitz, 2017, S. 201). Gleichzeitig erfüllt die Arbeit nicht ausschließlich postmaterialistische Zwecke, denn der angestrebte Lebensstil bedarf auch sozialen und ökonomischen Kapitals (vgl. Reckwitz, 2017, S. 303).

Zuletzt haben auch Unternehmen sich singularisiert. Reckwitz spricht in diesem Zusammenhang von einer doppelten Singularisierung. Zum einen versuchen diese nach außen hin eine starke Marke aufzubauen und diese zu pflegen, um möglichst viele Konsumenten anzuziehen. Gleichzeitig singularisieren sie sich auch nach innen hin, um bei potentiellen und bestehenden Mitarbeitern als möglichst attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und diese langfristig an sich zu binden (vgl. Reckwitz, 2017, S. 197).

3.3 Steigendes gesellschaftliches Unsicherheitsgefühl

Im vorangegangenen Kapitel wurde bereits erläutert, dass das persönliche Sicherheitsgefühl ausschlaggebend für die Wertvorstellungen einer Gesellschaft ist. Im folgenden Abschnitt sollen das aktuell empfundene Sicherheitsgefühl der Gesellschaft und die Auswirkung auf die gesellschaftlichen Wertvorstellungen untersucht werden. Die individuelle ökonomische Sicherheit in Form des Arbeitsverhältnisses und der damit verbundene Status werden dabei als ausschlaggebende Einflussfaktoren auf das Sicherheitsempfinden in den Mittelpunkt gerückt. Das politische Sicherheitsgefühl wird bewusst vernachlässigt.

Die Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg waren in den westlichen Ländern durch starkes Wirtschaftswachstum und ein Ansteigen der Reallöhne in allen sozialen Klassen gekennzeichnet. Seit Mitte der 1970er Jahre begannen Produktivitätszuwächse und Einkommen sich jedoch in verschiedene Richtungen zu entwickeln (vgl. Nachtwey, 2016, S. 131). Ingelhart beschreibt, dass seit 1991 das Realeinkommen in den USA quer durch alle Einkommensschichten stagniert oder sogar gesunken ist, während die Wirtschaft weitergewachsen ist. Die Zuwächse konzentrierten sich auf die Top 1 %. Es hat sich also nicht die Schere zwischen Arm und Reich weiter aufgetan, sondern viel mehr zwischen dem Großteil der Bevölkerung und einer privilegierten Elite, den Reichen der Reichen. So verdienten beispielsweise in 2007 die Top 1 % in den USA bereits 24 % des Gesamteinkommens, ein Trend der sich in allen OECD Ländern abgezeichnet hat (vgl. Ingelhart & Norris, 2017, S. 448).

Ein Auslöser, der zu dieser Entwicklung beigetragen hat, ist die Automatisierung. Studien prognostizieren, dass beinahe die Hälfte aller Arbeitstätigkeiten in Zukunft durch Maschinen ersetzt werden können. Besonders sich wiederholende Aufgaben, die kognitiv wenig herausfordernd sind, werden davon betroffen sein (vgl. Nachtwey, 2016, S. 125). Gewinner dieser Entwicklung sind hingegen vor allem spezialisierte Fachkräfte mit Expertise, wie Ingenieure und Berater, deren Verhandlungsmacht sich auf dem Arbeitsmarkt verstärkt hat (vgl. Nachtwey, 2016, S. 125). Die Automatisierung bietet demnach eine alternative Erklärung für die Polarisierung zwischen Niedrig- und Hochqualifizierten, wie sie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben wurde (vgl. Koppetsch, 2013, S. 56; Nachtwey, 2016, S. 123).

Die eben dargelegten Entwicklungen legen eine Charakterisierung unserer Zeit durch Veränderung und Beschleunigung nahe. Diese werden jedoch immer häufiger nicht als Chance, sondern als Bedrohung wahrgenommen (vgl. Koppetsch, 2013, S. 29). Die

Gesellschaft ist gezwungen sich an die ständig ändernden Verhältnisse des Marktes anzupassen (vgl. Koppetsch, 2013, S. 10). Erfolgreich können dabei nur diejenigen sein, denen es gelingt als *opportunistische Surfer* Krisen und Chancen gleichermaßen auszubalancieren. Ein Großteil der Gesellschaft hat jedoch Schwierigkeiten die dafür notwendige Resilienz zu entwickeln (vgl. Rosa, 2011, S. 218).

Ullrich Beck hat das durch das Wirtschaftswachstum nach dem zweiten Weltkrieg bedingte Aufsteigen aller sozialen Schichten 1986 als Fahrstuhleffekt beschrieben (vgl. Beck, 1986, S. 122). Dieses Bild trifft jedoch auf die heutige Gesellschaft, die von der Angst vor dem sozialen Abstieg geprägt ist, nicht mehr zu. Oliver Nachtwey ersetzt deshalb für die Beschreibung unserer Gesellschaft die Metapher des Fahrstuhles durch jene einer abwärtsfahrenden Rolltreppe. Er schreibt, *dass für die meisten derjenigen, die die obere Etage noch nicht erreicht haben, sich die Fahrtrichtung ändert. Während es lange Zeit nach oben ging, fahren sie nun nach unten* (Nachtwey, 2016, S. 127). Oftmals ist es jedoch nicht der reale soziale Abstieg, sondern bereits die bloße Angst davor, die bei der Bevölkerung das Unsicherheitsgefühl auslöst (vgl. Nachtwey, 2016, S. 152).

Doch nicht nur sinkende Reallöhne und der technologische Fortschritt sind Merkmale der *Abstiegsgesellschaft*, wie Nachtwey die Gesellschaft von heute bezeichnet. Auch die Struktur des Arbeitsmarktes hat sich grundlegend verändert. Das Normalarbeitsverhältnis war einst mit 90 % aller Arbeitsverhältnisse der Anker der sozialen Sicherheit. Seither ist der Prozentsatz kontinuierlich gesunken und 2014 waren es nur noch 68,3 Prozent (vgl. Nachtwey, 2016, S. 137). Die klassische Berufslaufbahn in der sich Ausbildung, Arbeit und Pension wie selbstverständlich aneinander reihten existiert kaum noch (vgl. Koppetsch, 2013, S.33) und die Zeitspanne, bis die Jugend in ein stabiles Arbeitsverhältnis eintritt hat sich durch Praktika und andere atypische Anstellungsverhältnisse zu Beginn der Karriere nach hinten verschoben (vgl. Nachtwey, 2016, S. 154).

Eine gute Ausbildung alleine ist kein Garant für eine erfolgreiche Laufbahn mehr, denn durch die Bildungsexpansion hat sich der Konkurrenzkampf um gute Jobs intensiviert (vgl. Nachtwey, 2016, S.155). Dies hat einen direkten Effekt auf das subjektive Sicherheitsempfinden. Die alle vier Jahre veröffentlichte Shell- Jugendstudie reiht die Angst vor einer schlechten Wirtschaftslage und die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust beziehungsweise keine Anstellung zu finden auf Platz eins und zwei der häufigsten Ängste der Jugendlichen. Allein von 2002 auf 2006 ist die Furcht keine Anstellung zu finden von 55% auf 69 % gestiegen (vgl. Langness, Leven & Hurrelmann, 2006, S. 74). Ein sicherer Einstieg ins Berufsleben ist jedoch ausschlaggebend für die persönliche Zukunftszuversicht. Dies

spiegelt sich in den rücklaufenden Zahlen der Jugendlichen wieder, die ihre Zukunft als zuversichtlich einstufen (vgl. Langness et al., 2006, S. 96).

Der Verlust des Sicherheitsgefühls hängt aber nicht ausschließlich von sinkenden Reallöhnen, steigender Jobunsicherheit und wachsender Einkommensungleichheit ab. Auch die große Welle an Einwanderern und Flüchtlingen, die viele Industrieländern in den vergangenen Jahren erlebt haben, hat das gesellschaftliche Unsicherheitsgefühl steigen lassen (vgl. Ingelhart & Norris, 2017, S. 447). Es ist also vielmehr die Ablösung des geplanten, geordneten Lebens durch das Unsichere, das die Bevölkerung beunruhigt (vgl. Koppetsch, 2013, S. 33).

Die Bevölkerung versucht erneut Sicherheit und Halt in traditionellen Werten zu finden (vgl. Ingelhart et al., 2017, S. 444). Dies bedeutet jedoch nicht, dass postmaterialistische Werte, wie Selbstverwirklichung und Autonomie komplett durch materielle Werte verdrängt wurden. Tatsächlich hat sich die Auffassung davon, was unter Selbstverwirklichung verstanden wird, gewandelt. So wird die intakte Kleinfamilie zur obersten Priorität und wird oftmals einer Karriere vorgezogen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf rückt in den Vordergrund (vgl. Koppetsch, 2013, S. 40).

Zu diesem Ergebnis gelang auch die Shell Jugend Studie. In Bezug auf die subjektive Bedeutung der Familie gaben 2002 66 Prozent der Jungen und 75 Prozent der Mädchen an, eine Familie sei zum glücklich sein notwendig. 2006 steigerten sich diese Werte sogar noch auf 69 beziehungsweise 76 Prozent (vgl. Langness et al., 2006, S. 50). Die Ziele im Leben der nachrückenden Generationen sind im Vergleich zu ihren Vorgängern überschaubar. Einen Job, eine Familie und einen annehmbaren Lebensstandard wünscht sich die Jugend (vgl. Koppetsch, 2013, S. 111).

3.4 Parallelen und Unterschiede der Wertetheorien

Im Kontext der Arbeitswelt zeigt sich die von Ingelhart beschriebene Verschiebung von materialistischen hin zu postmaterialistischen Werten in der sich ändernden Rolle, die die Arbeit im Leben eines Individuums einnimmt. Einst diente diese vor allem zur finanziellen Absicherung. Durch das steigende allgemeine Wohlstandsniveau kommt ihr jedoch mehr und mehr auch die Funktion eines Instrumentes zur Selbstverwirklichung zu. Die Wahl eines Arbeitgebers ist nicht mehr alleinig von der finanziellen Entlohnung abhängig, sondern wird auch von weiteren, postmaterialistische Faktoren beeinflusst.

Einer dieser Faktoren ist Nachhaltigkeit. In einer von Deloitte durchgeführten Befragung gaben beispielsweise 83% der Befragten an, dass ein Unternehmen neben wirtschaftlichem Erfolg

auch Ziele wie die positive Beeinflussung von Gesellschaft und Umwelt sowie die Sicherung von Arbeitsplätzen verfolgen sollte (vgl. Deloitte, 2018, S. 6). Die Studie zeigte auch, dass ein diverses Arbeitsumfeld ein wichtiges Merkmal für die positive Wahrnehmung eines Unternehmens ist. Bedeutende Themen in diesem Bereich sind beispielsweise Alter, Geschlecht, Behinderung, Ethnizität unter den Mitarbeitern (vgl. Deloitte, 2018, S. 10).

Reckwitz stimmt mit Ingelhart überein, dass Selbstverwirklichung unter der Voraussetzung physischer und ökonomischer Sicherheit, einen der prägendsten Werte unserer Zeit darstellt. Reckwitz gibt jedoch genauere Einblicke, wie Selbstverwirklichung im 21. Jahrhundert erreicht werden kann. Dies geschehe vor allem durch das Abheben vom Durchschnitt oder vom Normalen. Die Singularisierung erstreckt sich dabei auf diverse Lebensbereiche. Für den Arbeitsalltag bedeutet dies, dass Kreativarbeit im Vergleich zu Routinearbeit einen subjektiv höheren Stellenwert für den Arbeitnehmer einnimmt.

Die steigende Unsicherheit am Arbeitsmarkt spiegelt sich in einem Trend zurück zu materialistischen, traditionelleren Werten. Dies deckt sich mit Reckwitzs Theorie, der auch von der Furcht vor dem sozialen Abstieg schreibt. Die intakte Familie gewinnt erneut an Bedeutung und wird neben der Arbeit zu einer zweiten Quelle der Selbstverwirklichung. Dies scheint auf den ersten Blick in Gegensatz zu Ingelharts These zu stehen. Dessen Theorie besagt schließlich, dass die Wertvorstellungen jüngerer Generationen immer postmaterialistischer werden. Tatsächlich hat sich jedoch eine Stagnierung des Anstiegs postmaterialistischer Werte in den vergangenen Jahrzehnten abgezeichnet.

Für die nachfolgenden Analysen können die aus den beschriebenen sozialwissenschaftlichen Theorien abgeleiteten Werte grob in vier Kategorien zusammengefasst werden.

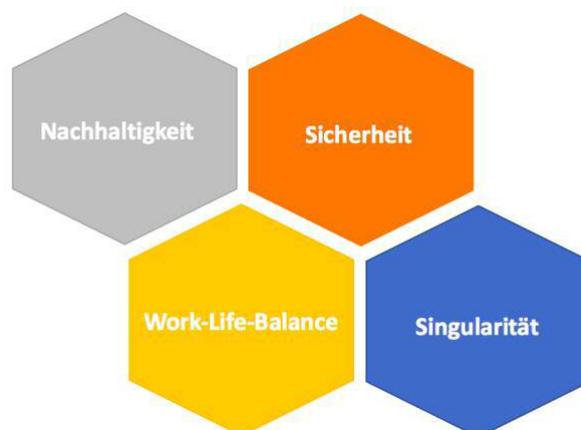


Abbildung 2. Wertvorstellungen der Arbeitnehmer

Setzt man die identifizierten Werte in den Kontext der Wertvorstellungen nach Inghart, so fällt auf, dass drei der Werte - Nachhaltigkeit, Work-Life-Balance und Singularität - postmaterialistischer Natur sind. Lediglich das Bedürfnis nach Sicherheit stellt einen materialistischen Wert dar. Daher kommt dem Sicherheitsgefühl ein Sonderstatus zu. Nur wenn dieses Bedürfnis gestillt wird, können potentielle Arbeitnehmer durch ein attraktives Angebot in den anderen Bereichen angesprochen werden.

Arbeitnehmer wünschen sich neben dem Wert der Sicherheit zudem für ein nachhaltiges Unternehmen zu arbeiten. Der Schutz der Umwelt spielt dabei eine ebenso große Rolle wie soziale Gerechtigkeit; sei es Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen, Arbeitnehmern verschiedener Nationen oder Religionen. Arbeitnehmer wollen auf Grund ihrer Leistung beurteilt werden und nicht auf Basis externer Faktoren.

Außerdem wollen Mitarbeiter nicht vor die Wahl zwischen Familie und Karriere gestellt werden. Sie fordern von ihrem Arbeitgeber die nötigen Rahmenbedingungen geboten zu bekommen, um den Balanceakt zwischen Berufs- und Privatleben zu meistern. Zusätzlich erwarten sie sich einen Berufsalltag, der auf spannenden und abwechslungsreichen Aufgaben basiert und so die Möglichkeit zur kreativen Entfaltung bietet.

4. Einbindung der Wertvorstellungen in das Employer Branding

4.1 A1 Telekom Austria AG

„Bei A1 erwarten Sie spannende und interessante Aufgaben in einem internationalen Unternehmen und eine Kultur, in der Entrepreneurship geschätzt, Leistung anerkannt und Entwicklung gefördert wird“ (vgl. „Arbeiten bei A1“, o.D.)

A1 ist Teil der A1 Telekom Austria Group und generiert etwa 60 % des Gesamtumsatzes (vgl. „Unternehmenspräsentation 2018“, S.4). Mit 36,7 % Marktanteil stellt A1 den größten Player auf dem österreichischen Markt für Mobiltelefonie dar (vgl. RTR,2017, S.14) und beschäftigt laut firmeninternen Angaben 2018 über 8000 Mitarbeiter (vgl. „Unternehmenspräsentation 2018“, S.4). Die Gruppe ist mit América Móvil als Mehrheitseigentümer Teil eines multinationalen Telekommunikationskonzerns (vgl. A1, 2017, S. 15).

Für A1 ist die Nutzung von erneuerbaren Ressourcen für die Betreuung der Netzinfrastruktur ein Schlüsselfaktor, um Klimaneutralität erreichen zu können. Doch auch energieeffiziente Kühlverfahren sowie alternative Modelle im Fuhrpark sind Bestandteil der Umweltstrategie von A1. Auf diese Weise konnten die Emissionen von 2012 auf 2017 bereit um 66 % gesenkt werden (vgl. „A1 Umwelterklärung 2017/18“, S. 11). Emissionen, die trotz Vermeidungsstrategien und der Nutzung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen freigesetzt werden, kompensiert A1 durch die Unterstützung von Klimaschutzprojekten (vgl. „A1 Umwelterklärung 2017/18“, S. 12).

Auch die Mitarbeiter von A1 werden zu klimaneutralem Verhalten im Arbeitsalltag angeregt. Beispielsweise gibt es eine unternehmensweite Initiative zur Nutzung der Treppen an Stelle des Aufzugs. Mitarbeiter können zur Motivation jene Emissionen, die sie eingespart haben, auch in einen eigens dafür geschaffenen Rechner eintragen (vgl. „A1 Umwelterklärung 2017/18“, S. 13). Außerdem stellt A1 E-Bikes, Fahrräder und Segways für die Fahrt zu geschäftlichen Fahrten zur Verfügung, um Taxifahrten oder Fahrten mit anderen KFZs zu vermeiden (vgl. „A1 Umwelterklärung 2017/18“, S. 21). Am Arbeitsplatz wird durch den vermehrten Einsatz von Materialien in digitaler Form anstelle von Ausdrucken in Papierform ein weiterer Schritt zum Schutze der Umwelt getan. So konnten von 2016 auf 2017 beispielsweise 2600 Kilo Papier eingespart werden (vgl. „A1 Umwelterklärung 2017/18“, S. 24).

Da die A1 Telekom Austria Group in sieben konvergenten Märkten in Europa tätig ist, zählt sie Diversität zu ihren größten Stärken. Insgesamt beschäftigt die Gruppe 19.000 Mitarbeiter in der Österreich, Bulgarien, Kroatien, Weißrussland, Mazedonien, Serbien und Slowenien (vgl. A1, 2017, S. 24). Unter dem Leitmotiv „One company“ werden Mitarbeiter dazu ermutigt an multinationalen Projekten teilzunehmen. Erweisen sich diese Projekte als erfolgreich, werden diese konzernweit implementiert (vgl. A1, 2017, S. 25).

Als Telekommunikationsbetreiber sieht A1 es auch als seine gesellschaftliche Pflicht, der Bevölkerung den sicheren Umgang mit digitalen Medien näher zu bringen. Im Zuge seiner Initiative „Internet für Alle“ bietet A1 kostenlose Schulungen an, um gegen die digitale Kluft in Österreich anzukämpfen. Diese umfassen beispielsweise Workshops für Schulklassen oder Beginnerkurse für Senioren (vgl. „Gesellschaft als Teil der CSR-Strategie“, o.D.). Zudem ist A1 Partner namhafter Organisationen wie Licht ins Dunkel oder der Kinderuni Wien (vgl. „Soziales Engagement- KinderUni Wien“, o.D.).

Neuen Mitarbeiter werden bei A1 durch diverse Programme von Beginn an Weiterbildungschancen geboten. Die firmeninterne Business School unterstützt beispielsweise speziell Berufseinsteiger auf ihrem Karrierepfad. Das Entwicklungsangebot beschränkt sich dabei nicht nur auf die Telekom Austria Group, sondern ist global angelegt (vgl. „Entwicklungsmöglichkeiten & Ausbildungsprogramme“, o.D.). Außerdem können Mitarbeiter auf die konzernweite E-Learning-Plattform sowie „Competence Channels“ zugreifen und sich so ständig zu Themen wie „Führung im digitalen Zeitalter“ weiterbilden (vgl. A1, 2017, S. 25). Besonders unternehmerisch denkende Mitarbeiter haben zudem die Chance ihre kreativen Ideen im Zuge eines Intrapreneurship-Programmes frei von finanziellen Risiken umzusetzen (vgl. A1, 2017, S. 26).

Die gezielte Förderung von Frauen ist ein wichtiger Anker in der Gleichberechtigungsstrategie von A1. So hat es sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt den Frauenanteil in Führungskräften bis 2018 auf 38 % anzuheben (vgl. A1, 2017, S. 27). Hierfür wurden diverse Initiativen wie der Töchterttag oder spezielle Mentoring-Programme ins Leben gerufen. Dazu zählt auch, einen engen Kontakt mit den Mitarbeitern während der Karenzzeit zu pflegen, um den Wiedereinstieg in das Unternehmen so reibungslos wie möglich gestalten zu können (vgl. „Taten statt Worte“, 2015). Außerdem ist diversen Stellenbeschreibungen zu entnehmen, dass Frauen bei gleicher Qualifikation vorrangig behandelt werden (vgl. „Gruppenleitung ICTS“, o.D.).

Mitarbeiter haben die Möglichkeit ihren Arbeitsalltag durch flexible Arbeitszeitmodelle oder „Mobile Working“ selbst zu gestalten. Auf diese Weise soll die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht werden (vgl. „Eine Arbeitsumgebung zum Wohlfühlen“, o.D.). An

schulautonomen Tagen können Mitarbeiter außerdem kostenfrei sogenannte „Flying Nannies“ buchen. Eine weitere Maßnahme die A1 gesetzt hat, um den Arbeitsalltag familienfreundlicher zu gestalten, ist die Doppelbesetzung von Führungspositionen, wobei beide Arbeitskräfte Teilzeit arbeiten. 2015 wurde A1 von der Organisation „Taten statt Worte“ zum familienfreundlichsten Großbetrieb Wiens gekürt (vgl. „Taten statt Worte“, 2015).

Zu den weiteren Vorteilen, die Mitarbeiter bei A1 genießen, zählen eine Lebensversicherung, die Nutzung der Kantine, verschiedene Sport- und Fitness-Angebote sowie der Fahrrad- und e-Bike- Verleih von A1 (vgl. „Eine Arbeitsumgebung zum Wohlfühlen“, o.D.).

Zahlreiche Auszeichnungen zeigen, dass die Bemühungen von A1 als attraktiver Arbeitgeber in den vergangenen Jahren Früchte getragen haben. So wurde beispielsweise das Graduate Programm als „echtes & faires Traineeprogramm“ von TraineeNet zertifiziert. 2018 belegte A1 bei der jährlich veröffentlichten Trendence Studie, die die Attraktivität von Unternehmen bei Berufseinsteigern untersucht, in der Kategorie "New Generation Leadership" den ersten sowie in der Kategorie „Hochschulmarketing und Employer Branding in Social Media“ den dritten Platz (vgl. „A1 als attraktiver Arbeitgeber- Auszeichnungen“, o.D.).

Das Mindestgehalt der Mitarbeiter richtet sich nach dem Kollektivvertrag für Arbeitnehmer in Telekom-Unternehmen in Österreich. Dieser sieht eine Einteilung der Mitarbeiter nach ihren überwiegend ausgeübten Tätigkeiten in 7 unterschiedliche Verwendungsgruppen vor. Zusätzlich werden drei Qualifikationsstufen innerhalb der Gruppen unterschieden: Grundstufe, Fachstufe und Expertenstufe (vgl. „Kollektivvertrag für Arbeitnehmerinnen in Telekom-Unternehmen“, o.D.). Für einen Berufseinsteiger als Junior Solution Architekt entspricht dies beispielsweise laut Stellenanzeige einem Bruttojahresgehalt von EUR 34.493,48. Das tatsächliche Gehalt ist jedoch abhängig vom Profil des Bewerbers (vgl. „Stellenangebot: Junior Solution Architekt“, o.D.).

4.2 T-Mobile Austria GmbH

„If you think working at T-Mobile is just a job, think bigger“ (vgl. „T-Mobile Karriere“, o.D.).

T-Mobile Austria („T-Mobile“) bietet Telekommunikations-, TV- und Entertainmentleistungen in Österreich an und ist Teil der Deutschen Telekom Gruppe. Zusammen mit UPC beschäftigt das Unternehmen etwas 2500 Mitarbeiter (vgl. „T-Mobile Unternehmensbeschreibung“, o.D.). Laut einem Report von RTR, betrug der Anteil am österreichischen Markt für Mobilfunkanbieter 2017 32,3 % (vgl. RTR, 2017, S. 14).

T-Mobile hat es sich selbst zum Ziel gesetzt ein CO₂-neutrales Unternehmen zu werden. Durch den Umstieg auf ein effizienteres Energiemanagement und emissionsfreien Stromeinkauf aus erneuerbaren Energiequellen ist es dem Unternehmen gelungen, seine CO₂-Bilanz von 17.800 Tonnen Treibhausgasen in 2014, bereits in 2017 auf Null zu verringern. Diese Entwicklung wurde auch durch TÜV Austria bestätigt. Jener Teil des Stroms, der von Vermietern aus unbekanntem Quellen stammt, wird durch die Unterstützung von zertifizierten Projekten in Afrika kompensiert (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 13).

Außerdem vertreibt T-Mobile das sogenannte Fairphone, ein Smartphone, welches nach sozialen und ökologisch fairen Kriterien produziert wird, und bietet umweltbewussten Kunden so eine nachhaltige Alternative (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 14). Gebrauchte Smartphones werden von T-Mobile zurückgekauft und nach einer Generalüberholung wieder in den Verkauf gebracht. Wertlose oder nicht mehr funktionstüchtige Handys werden von T-Mobile ebenfalls entgegengenommen und fachgerecht recycelt (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S.15).

Speziell für Mitarbeiter bietet T-Mobile die Möglichkeit, Dienstfahrten in Wien mit einem Elektroauto zu absolvieren. Hierzu steht auch eine Stromtankstelle vor dem T-Center zur Verfügung. Außerdem bietet T-Mobile Anreize für Mitarbeiter mit dem Fahrrad in die Arbeit zu fahren, indem das Unternehmen diese kostenlos checkt und repariert (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 18).

T-Mobile ist sich auch der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst und versucht durch Kooperationen mit namhaften Organisationen etwas zurückzugeben. Mit dem #ConnectedKids Programm soll beispielsweise Schulkindern der verantwortungsvolle Umgang mit digitalen Medien spielend nähergebracht werden und durch #ConnectRefugees wurden jugendliche Flüchtlingen beim Neustart in Österreich unterstützt. Nicht zuletzt setzt T-Mobile sich im Kampf gegen HIV und Aids ein und ist auch jährlich Partner des LifeBalls (vgl. „soziale Verantwortung“, o.D.).

Die Vereinbarkeit von Beruf, Freizeit und Familie ist ein weiteres Ziel von T-Mobile. Durch Mobile Working haben Mitarbeiter bei T-Mobile die Möglichkeit bis zu 40 Prozent ihrer Arbeitszeit von zu Hause oder unterwegs zu absolvieren (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S.18). Dafür werden ihnen von T-Mobile moderne Geräte zur Verfügung gestellt (vgl. „Flexibilität- T-Mobile Karriere“, o.D.) Zusätzlich bietet T-Mobile seinen Mitarbeitern im T-Center einen Reinigungsservice, die Möglichkeit Pakete oder Medikamente an den Arbeitsplatz geliefert zu bekommen, sowie Geldautomaten am Campus (vgl. „Unternehmen- T-Mobile Karriere“, o.D.).

Die „Initiative „Stay in contact“ ermöglicht es Mitarbeitern während und nach der Karenz, sei es aus beruflichen oder familiären Gründen, über die Vorgänge im Unternehmen informiert zu bleiben und erleichtert somit den Wiedereinstieg in den Berufsalltag (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 25). 2017 lag die Rückkehrquote nach der Karenz bei 69 % (vgl. vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 39).

Der 2004 eröffnete Betriebskindergarten im T-Center ist ein wichtiges Element zur Unterstützung von Familien. Doch auch für Kinder im Schulalter gibt es Betreuungsangebote an schulfreien Tagen (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 25).

Beim jährlichen Development Day, werden Mitarbeiter über Weiterbildungsmöglichkeiten informiert. Zu den Weiterbildungsprogrammen zählt beispielsweise das „Fast Track“-Programm. Dieses folgt dem Aufbau eines klassischen MBA und dient zur Ausbildung von Nachwuchsführungskräften. Neben Theorieeinheiten können die Teilnehmer auch durch reale Herausforderungen praktisches Wissen in den Bereichen strategisches Management, Finance, Personalführung und Selbstorganisation erwerben. Zusätzlich erhalten die Teilnehmer wertvolle Einblicke durch die Betreuung ihres ihnen eigens zugeteilten Mentors (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 27).

Zudem bietet T-Mobile nach dem Motto „lebenslanges Lernen“ diverse Workshops und Seminare zu Themen wie Moderation, Präsentation sowie Konflikt- und Projektmanagement an. In der „Win[g]man-Ausbildung“ werden Mitarbeiter darauf vorbereitet einen Shop zu leiten und das NEW_MANAGER@T-MOBILE Programm begleitet neue Führungskräfte in ihren ersten 6 Monaten und hilft durch regelmäßiges Feedback ihre Leistung zu optimieren (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 25).

Die T-Academy bietet Arbeitnehmern online Zugriff auf 4000 Weiterbildungskurse und reicht von Produktschulungen über Softwaretrainings bis hin zu personalisierten Schulungen (vgl. „Start und Entwicklung- T-Mobile Karriere“, o.D.). T-Mobile versucht bewusst die eigenen Mitarbeiter zu fördern, indem die Hälfte aller offenen Stellen intern besetzt werden. Von 2014 bis 2017 konnte dadurch die Fluktuationsrate von 17 auf 10 % verringert werden (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S.26).

Das konzernweite Entwicklungsprogramm X-Chance bietet Mitarbeitern die Chance von T-Mobile als globalem Unternehmen zu profitieren und für einen Zeitraum von sechs Monaten an einem von 50 weiteren Standorten zu arbeiten. Dabei können die Mitarbeiter nicht nur fachlich dazulernen, sondern auch interkulturelle Kompetenzen sammeln (vgl. „International-T-Mobile Karriere“, o.D.).

Derzeit beschäftigt T-Mobile Mitarbeiter aus 39 verschiedenen Nationen. Um ausländische Mitarbeiter möglichst schnell in das Unternehmen einzugliedern, gibt es das internationale Onboarding Programm, das neuen Mitarbeitern die österreichische Kultur näherbringen soll. Zusätzlich profitieren diese von einer interaktiven Sprachschule sowie Face-to-Face Trainings (vgl. „International- T-Mobile Karriere“, o.D.).

Ein gleiches Gehalt für Männern und Frauen ist bei T-Mobile eine Selbstverständlichkeit. Dies ist auch dem Einkommensreport zu entnehmen. Zusätzlich hat es sich das Unternehmen selbst zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil in Führungspositionen auf über 30 % zu heben. Zur Erreichung dieser Quote gibt T-Mobile Workshops zur Karriereentwicklung von Frauen Gender-Seminare für Führungskräfte und ist am Wiener „Töchertag“ vertreten (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 28).

Die Diversität bei T-Mobile erstreckt sich auch auf Menschen mit Inselbegabungen. Diese haben oftmals Schwierigkeiten sich im sozialen Umfeld zurechtzufinden. T-Mobile hat sich in Kooperation mit dem dänischen Verein „Specialistere“ darum der Herausforderung gestellt, die besonderen Begabungen von vier Menschen mit Asperger-Syndrom zu fördern, die seit 2015 als Datenanalysten für das Unternehmen arbeiten (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 27).

Mitarbeiter von T-Mobile profitieren von einem breit gefächerten Gesundheitsangebot und können kostenlos Vorsorgeuntersuchungen, medizinische Betreuung sowie diverse vergünstigte Sportmöglichkeiten hausintern nutzen. Das Angebot deckt auch die psychische Gesundheit der Mitarbeiter ab und soll durch beispielsweise Gespräche mit der Arbeitspsychologin stressbedingten Krankheiten vorzeitig entgegenwirken und die Happy Coaches von T-Mobile sorgen für ein Lächeln am Arbeitsplatz. Zusätzlich nimmt T-Mobile jährlich als Unternehmen an diversen Laufveranstaltungen wie dem „Business Run“ und dem „Fairness Run“ teil (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 28). T-Mobile unterstützt seine Mitarbeiter darüber hinaus täglich mit einem Essenszuschuss von 3 Euro (vgl. „Gesundheit-T-Mobile Karriere“, o.D.).

Auf der Dachterrasse des T-Centers betreiben die Mitarbeiter von T-Mobile den höchstgelegenen Urban Garden Wiens. In 2017 wurden 19 Beete und zwei Kräutertische errichtet. Den Mitarbeitern bietet der Garten die Chance dem Büroalltag in den Pausen zu entfliehen (vgl. T-Mobile Austria GmbH, 2017, S. 18). Auf dem Campus des T-Centers befinden sich zudem nicht nur modern ausgestattete Büros und Seminarräume, sondern Mitarbeiter können beispielsweise auch auf in entspannter Atmosphäre auf der Kaffeehausbrücke an kreativen Lösungsansätzen feilen (vgl. „Unternehmen- T-Mobile-Karriere“, o.D.).

Mitarbeiter, die seit mindestens einem Jahr beschäftigt sind, können das Altersvorsorgemodell von T-Mobile nutzen. Für jeden eingezahlten Beitrag, beteiligt sich das Unternehmen mit dem gleichen Betrag (vgl. „Monetäre Vorteile- T-Mobile Karriere“, o.D.).

4.3 Hutchison Drei Austria GmbH

„Warum wir täglich daran arbeiten ein anregendes Umfeld für unsere Mitarbeiter zu schaffen? Ganz einfach – damit sie jeden Tag gerne in die Arbeit kommen. Und natürlich, damit sie einen richtig guten Job machen können. Spannend, offen, innovativ und voller Leidenschaft“ (vgl. „Karriere bei Drei“, o.D.).

Hutchison Drei Austria GmbH ist ein 100-prozentige Tochterunternehmen der CK Hutchison Holdings Limited in Hongkong. Am österreichischen Markt ist das Unternehmen unter der Marke Drei tätig und wird auch im Folgenden als solche bezeichnet (vgl. „Hutchison Drei Austria GmbH Zahlen und Fakten“, o.D., S. 1). Mit 3,8 Millionen Kunden in Österreich bedient Drei (vgl. „Das Unternehmen Hutchison Drei Austria“, 2017) 24,4 % des österreichischen Marktes für Mobilfunktelefonie (vgl. RTR, 2017, S. 14).

Unter dem Slogan, „Wer Menschen verbindet trägt gesellschaftliche Verantwortung“ hat Drei 2010 die Initiative „Drei Hilft“ ins Leben gerufen. Diese unterstützt verschiedenste Projekte im Kampf gegen Armut und Gewalt an Frauen und Kindern, sowie Projekte zur Förderung von Menschen mit Behinderung und diverse Bildungseinrichtungen. Des Weiteren trägt Drei die Kosten für die Spendenhotlines von verschiedenen Partner-Organisationen wie Unicef Österreich und den Roten Nasen (vgl. „Drei Hilft“, o.D.). Der Umweltgedanke ist ebenfalls Teil der Strategie von Drei. So arbeitet das Unternehmen beispielsweise momentan am Bau einer eigenen Photovoltaikanlage zur Energiegewinnung und benützt Wasser aus dem hauseigenen Brunnen zur Bewässerung des Gartens der Drei-Zentrale, um Trinkwasser zu sparen (vgl. B. Malatschnig, persönliche Korrespondenz, 24.1.2019).

Der Gemeinschaftsaspekt bildet eine der Säulen der Firmenphilosophie bei Drei. Auch die Räumlichkeiten des 3-Centers sind bewusst offen gestaltet. Dadurch soll den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten werden viel miteinander in Kontakt zu treten. Platz zum Austauschen bietet vor allem auch die zum Firmengelände gehörige Grünanlage, die sogar zu einer Partie Minigolf einlädt. Zudem sprechen sich alle Mitarbeiter quer durch die Hierarchien mit „Du“ an, um ein kollegiales Arbeitsklima zu schaffen.

Das Weiterbildungsangebot bei Drei erstreckt sich von fachspezifischen Trainings über Workshops zum Erwerb diverser Soft Skills bis hin zu Sprachkursen. Zukünftig soll auch eine

E-Learningplattform allen Mitarbeitern Chancen zur Weiterentwicklung bieten (vgl. B. Malatschnig, persönliche Korrespondenz, 24.1.2019).

Zum Wohlbefinden der Mitarbeiter gehört nicht nur ein freundliches Miteinander, sondern auch die Gesundheit. Jährlich bietet Drei darum Impfkationen sowie Gesundheitstage zu Themen wie Stressbewältigung oder gesunder Ernährung an (vgl. B. Malatschnig, persönliche Korrespondenz, 24.1.2019). Zusätzlich stehen den Mitarbeitern ein Betriebsarzt, eine Arbeitspsychologin sowie ein Massagestudio am Campus zur Verfügung. Drei schickt außerdem jährlich ein Team an den Start des „Business Runs“ und hat ein eigenes Fußballteam (vgl. „Arbeiten bei Drei“, o.D.).

Gleitzeit und mobiles Arbeiten sind bei Drei selbstverständliche Bestandteile des Arbeitsalltags. Außerdem bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern in den Shops auch die Option zur 4-Tage-Woche an (vgl. „Arbeiten bei Drei“, o.D.). Durch Bildungs-, Hospiz-, und Elternkarenz für Frauen und Männer versucht Drei auf die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter einzugehen. Um junge Eltern bei dem Balanceakt zwischen Karriere und Familie zusätzlich zu unterstützen, stehen diesen am Campus sogenannte „Flying Nannies“ zur Verfügung. Dieses System ermöglicht es Mitarbeitern ihre Kinder mit in das Unternehmen zu bringen und diese während der Arbeit in professioneller Betreuung zu wissen (vgl. B. Malatschnig, persönliche Korrespondenz, 24.1.2019).

Mitarbeiter bei Drei profitieren von einer Reihe weiterer Vorteile. Zum einen übernimmt Drei die Kosten für das Jahresticket der öffentlichen Verkehrsmittel für den Weg zum Arbeitsplatz (vgl. „Arbeiten bei Drei“, o.D.). Zudem erhalten Mitarbeiter in der Drei-Kantine ein Mittagessen um nur 1,2€ und Mitarbeiter in den Shops und Regionalbüros werden mit Gutscheinen für Vergünstigungen in Restaurants versorgt (vgl. „Arbeiten bei Drei“, o.D.). Drei hat außerdem ein Bezugsumwandlungsmodell mit Arbeitnehmerbeteiligung zur Pensionsvorsorge der Mitarbeiter implementiert (vgl. B. Malatschnig, persönliche Korrespondenz, 24.1.2019).

Drei bietet sowohl unbefristete als auch befristete Stellen in Form von beispielsweise Praktika und Karenzvertretungen an (vgl. B. Malatschnig, persönliche Korrespondenz, 24.1.2019). Das Gehalt der Mitarbeiter bei Drei entspricht mindestens den Bestimmungen des Kollektivvertrags für Telekommunikations-Unternehmen, wird jedoch an die Erfahrung und Fähigkeiten des Bewerbers angepasst (vgl. „Stellenangebot: Account Manager Small Business“, o.D.).

5. Analyse

Alle drei Unternehmen haben die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als wichtigen Wert ihrer Mitarbeiter erkannt und bieten darum die Möglichkeit zur Gleitzeit und Mobileworking an. Zusätzlich können junge Eltern den Betriebskindergarten und weitere Betreuungsservices in Anspruch nehmen. In Kombination mit Initiativen, wie „Stay in Contact“, kann der Wiedereinstieg ins Berufsleben nach der Karenz angenehmer und effektiver gestaltet werden und Familienplanung und Karriere lassen sich besser vereinen. A1 zeigt mit der Doppelbesetzung einer Führungsposition durch zwei Frauen, wie ein Arbeitgeber durch innovative Lösungen auf die veränderten familiären Umstände seiner Mitarbeiter erfolgreich eingehen kann.

Der Wert der Singularität wird durch die Versprechen der Unternehmen auf einen abwechslungsreichen Arbeitsalltag mit spannenden Aufgaben angesprochen. Hier wird das Bedürfnis der potentiellen Mitarbeiter nach individueller Entfaltung direkt adressiert. Das Intrapreneurship-Programm von A1 ermutigt zudem die Mitarbeiter zu unternehmerischem Handeln und regt zum Einbringen kreativer Ideen an. Weiterbildungsmöglichkeiten stellen ein indirektes Element, um den Wert der Singularisierung anzusprechen, dar. Diese erlauben es dem Arbeitnehmer sich ständig zu entwickeln und somit zur unersetzbaren Ressource für das Unternehmen zu werden.

Neben einem interessant und fordernd gestalteten Arbeitsalltag singularisieren sich die Unternehmen auch selbst durch moderne Bürogebäude und innovative Raumkonzepte. So bieten beispielsweise die Grünanlagen von Drei die Möglichkeit zum Austausch bei einer Partie Minigolf und die Dachterrasse von T-Mobile das Ausleben des grünen Daumens. Diverse Mitarbeitererevents, besonders das gemeinsame Sport betreiben, fördern den Teamzusammenhalt.

Betrachtet man den Begriff der Sicherheit durch die Brille von Ingelharts Wertetheorie, so wird die ökonomische Absicherung durch ein branchenweites Mindestgehalt per Kollektivvertrag adressiert. Das tatsächliche Gehalt wird dabei an die Vorkenntnisse und bisherige Berufserfahrung des Bewerbers angepasst. Pensionsvorsorgesysteme können die Angst vor einer ungewissen finanziellen Zukunft entgegenwirken. Zudem profitieren Mitarbeiter aller drei analysierter Unternehmen von diversen monetären Vorteilen. Essenszuschüsse, attraktive Fitnessangebote oder die Übernahme der Kosten für das Jahresticket der öffentlichen Verkehrsmittel mindern die finanzielle Belastung der Mitarbeiter und tragen so zu einer höheren ökonomischen Sicherheit der Mitarbeiter bei.

Ingelhart hat sich in seiner Beschreibung der physischen Sicherheit als Voraussetzung für das Aufstreben postmaterialistischer Werte besonders auf die zunehmende Sicherheit nach dem Ende des zweiten Weltkrieges bezogen. Im Kontext der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts kann der Begriff der physischen Sicherheit jedoch weiter gefasst interpretiert werden. Anstelle des blanken Kampfes ums Überleben treten andere Faktoren, wie ein ungesunder Lebensstil, die die Gesundheit des Menschen bedrohen. In diesem Zusammenhang spielt auch der psychische Druck, dem Arbeitnehmer durch den harten Konkurrenzkampf oftmals ausgesetzt sind, eine entscheidende Rolle. Durch Gesundheitsinitiativen, Impfaktionen sowie psychologische Betreuung der Mitarbeiter tragen Unternehmen zum physischen und psychischen Wohl der Mitarbeiter bei.

Der Begriff der Sicherheit beinhaltet jedoch auch die in Kapitel 3.3 beschriebene Furcht vor dem sozialen Abstieg. Dieser Teilaspekt des Sicherheitsbegriffes wird wiederum hauptsächlich indirekt thematisiert. Die von den Unternehmen angebotenen Förderprogramme könnten beispielsweise insofern zur Bewahrung des sozialen Status beitragen, als sie das Fundament für eine erfolgreiche Karriere innerhalb des Unternehmens schaffen. T-Mobile kann hier als positives Beispiel hervorgehoben werden, da das Unternehmen auf seiner Homepage damit wirbt, die Hälfte aller Stellen intern zu besetzen und auch eine sinkende Fluktuationsrate aufweist. Zusätzlich könnten spezielle Trainings und Zusatzausbildungen dazu beitragen, dass der technologische Fortschritt nicht als Schrecken, sondern als Chance wahrgenommen wird.

Die einzelnen Facetten der Nachhaltigkeit sind ebenfalls gesondert voneinander zu betrachten, da sich große Unterschiede gezeigt haben. Diversität und Gleichberechtigung werden beispielsweise als wichtiger Bestandteil der Employer Brand hervorgehoben. Dies zeigt sich beispielsweise durch diverse Förderungsprogramme für Frauen, die Betonung der unterschiedlichen Herkunft der Mitarbeiter sowie die Programme zur Integration von Personen mit Behinderung in das Unternehmen.

Gleichzeitig präsentieren A1, T-Mobile und Drei auf ihren Homepages Initiativen zum Wohle der Gesellschaft, die über den gesetzlichen Rahmen hinausgehen. So bieten A1 und T-Mobile beispielsweise Unterstützung im Umgang mit digitalen Medien durch die Aktionen „Internet für alle“ oder #ConnectKids. Drei wiederum hat den Kampf gegen Armut und Gewalt gegenüber Frauen ins Zentrum seines sozialen Engagements gerückt.

In Bezug auf den Wert der Nachhaltigkeit werden also nur ausgewählte Aspekte direkt in die Employer Brand eingebunden. Der Schutz der Umwelt sowie soziales Engagement, die ebenfalls wichtige Teilbereiche der Nachhaltigkeit darstellen, wurden auf den Karriereportalen völlig ausgeklammert und Initiativen in diesen Bereichen sind vor allem an Konsumenten oder

die Gesellschaft im Allgemeinen gerichtet. Die Employer Brand muss jedoch stets im Einklang mit der Markenstrategie eines Unternehmens im Einklang stehen (vgl. Forster et al, 2009, S. 279). Um gerade nachhaltige Bewerber anzulocken, sollte Nachhaltigkeit in allen Facetten deshalb als wichtiger Wert verstärkt auch in die Employer Brand eingebunden werden und entsprechend auch an potenzielle Arbeitnehmer kommuniziert werden.

Eine weitere wichtige Erkenntnis besteht darin, dass die Firmen weit mehr unternehmen, um die Werte ihrer Mitarbeiter anzusprechen, als diese auf ihren Karriereportalen veröffentlichen. So präsentieren A1 und T-Mobile beispielsweise zahlreiche Informationen zur sauberen Energiegewinnung aus erneuerbaren Quellen. Informationen zur ökologischen Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz finden sich jedoch nur versteckt im Nachhaltigkeitsbericht, aber nicht direkt auf den Karriereportalen. Hier können die Bemühungen von A1 zur Einsparung von Papier im Betrieb oder die Nutzung von Elektroautos für Dienstfahrten als Beispiel genannt werden. Besonders im Falle von Drei konnten entsprechende Informationen nur im Zuge der persönlichen Korrespondenz eingeholt werden. Eine Erklärung für dieses Phänomen könnte ein fehlendes Bewusstsein für die Differenzierung der Employer Brand von der allgemeinen Unternehmensstrategie sowie für die Bedeutung indirekter Kontaktpunkte mit potenziellen Arbeitnehmern sein. Es wäre daher empfehlenswert entsprechende Informationen vermehrt an potenzielle Arbeitnehmer zu kommunizieren, um einen breiteren Kreis anzusprechen.

Außerdem ist auffällig, dass sich die Employer Brands der Unternehmen sehr ähneln. Viele einst besondere Begünstigungen einzelner Unternehmen haben sich mittlerweile als standardmäßig etabliert. Einige Aspekte, wie die finanzielle Entlohnung, sind gar vertraglich branchenweit geregelt und vermögen daher kaum mehr als Alleinstellungsmerkmal der Unternehmen zu dienen. Es sind daher besonders symbolische Werte, die die Unternehmenskultur prägen, und schlussendlich eine starke Employer Brand ausmachen und ein Unternehmen von seiner Konkurrenz abgrenzen (vgl. Lievens et al., 2007, S.55). Um schlussendlich die besten Talente für das Unternehmen zu begeistern, sollten Unternehmen sich vermehrt auf allen Ebenen des Employer Brandings singularisieren.

6. Conclusio

Ziel dieser Arbeit war die Untersuchung der Einbindung der Wertvorstellungen von Arbeitnehmern in das Employer Branding österreichischer Unternehmen. Durch den Vergleich verschiedener Wertetheorien konnten vier Werte herausdestilliert werden, die für die Auswahl eines zukünftigen Arbeitgebers entscheidend sind: Sicherheit, Singularität, Nachhaltigkeit und Work-Life-Balance.

Die Analyse, Kapitel 5, hat gezeigt, dass alle vier Werte von österreichischen Unternehmen in der Mobilfunkbranche prinzipiell adressiert werden. Dabei zeichnet sich jedoch eine Differenzierung zwischen allgemeinen Unternehmenswerten und jenen Werten, die in das Employer Branding eingebunden sind ab. Aktuell stehen besonders die Werte der Work-Life-Balance sowie Singularisierung im Vordergrund der Arbeitgebermarke. Diese Werte werden auch direkt angesprochen. Unternehmen sollten jedoch auch die Werte der Nachhaltigkeit und der Sicherheit in all ihren Facetten verstärkt in die Employer Brand einbinden beziehungsweise Informationen diesbezüglich transparenter auf den Karriereportalen gestalten, um einen breiteren Kreis an potenziellen Arbeitnehmern anzuziehen.

Diese Arbeit hat vor allem die Attraktivität von Unternehmen in Österreich behandelt. Die Deutsche Employer Branding Akademie definiert Employer Branding jedoch als die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber (DEBA GmbH, 2006). Es wäre daher interessant in einer weiteren Arbeit auch die Glaubwürdigkeit von Unternehmen zu untersuchen, denn nur wenn diese ihre Werte glaubhaft kommunizieren, führt das Employer Branding auch zur langfristigen Bindung von Mitarbeitern. Ebenso wäre es spannend der Frage auf den Grund zu gehen, ob alle Mitarbeiter gleichermaßen von den angebotenen Vorzügen profitieren, oder ob sich Abstufungen abzeichnen. Dies könnte beispielsweise mittels einer breitangelegten Umfrage unter den Mitarbeitern der untersuchten Unternehmen in Kombination mit Einzelinterviews erforscht werden. Onlineportale wie Xing oder Kununu, in denen Mitarbeiter ihre Arbeitgeber anonym bewerten, könnten dabei zusätzlichen Aufschluss geben.

7. Literaturverzeichnis

- Ambler, T.; Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Journal of brand management, 4(3), 185-206.
- A1. (2017). *Kombinierter Jahresbericht 2017*. Von https://cdn1.a1.group/final/de/media/pdf/Kombinierter_Jahresbericht_2017.pdf abgerufen.
- A1. (18.11.2018). *Unternehmenspräsentation 2018*. Von <https://cdn12.a1.net/m/resources/media/pdf/A1-Unternehmenspraesentation.pdf> abgerufen.
- A1. (18.11.2018). *Den Fußabdruck im Auge behalten. A1 Umwelterklärung 2017/2018*. Von <https://cdn12.a1.net/m/resources/media/pdf/A1-Umwelterklaerung-2017.pdf> abgerufen.
- A1. (18.11.2018). *Gesellschaft als Teil der CSR-Strategie*. Von <https://www.a1.net/ueber-a1/unternehmen/verantwortung/gesellschaft/s/gesellschaft> abgerufen.
- A1. (18.11.2018). *Soziales Engagement- KinderUni Wien*. Von <https://www.a1.net/ueber-a1/unternehmen/verantwortung/gesellschaft/soziale-kooperationen/s/soziale-kooperationen> abgerufen.
- A1. (18.11.2018). *Entwicklungsmöglichkeiten & Ausbildungsprogramme*. Von <https://www.a1.net/ueber-a1/jobs-karriere/arbeitgeber/arbeiten/way-of-work/s/way-of-work> abgerufen.
- A1. (18.11.2018). *Taten statt Worte: A1 als frauen- und familienfreundlichster Großbetrieb Wiens ausgezeichnet*. Von <https://newsroom.a1.net/news-taten-statt-worte-a1-als-frauen-und-familienfreundlichster-grossbetrieb-wiens-ausgezeichnet?id=59586&menueid=12658> abgerufen.
- A1. (18.11.2018). *Ein Arbeitsplatz zum Wohlfühlen*. Von <https://www.a1.net/ueber-a1/jobs-karriere/arbeitgeber/arbeiten/life-balance/s/life-balance> abgerufen.
- A1. (18.11.2018). *A1 als attraktiver Arbeitgeber- Auszeichnungen*. Von <https://www.a1.net/ueber-a1/jobs-karriere/arbeitgeber/auszeichnungen/s/auszeichnungen> abgerufen.
- A1. (4.12.2018). *Gruppenleitung ICTS/ Solution Architecture (w/m)*. Von <https://www.a1.net/ueber-uns/jobs/detail.php?id=3844000002109702> abgerufen.
- A1.(20.12.2018). *Stellenanzeige: Junior Solution Architekt*. Von <https://www.a1.net/ueber-uns/jobs/detail.php?id=3844000002230931> aufgerufen.
- A1.(30.12.2018). *Arbeiten bei A1*. Von <https://www.a1.net/ueber-a1/jobs-karriere/arbeitgeber/arbeiten/s/arbeiten-bei-a1> abgerufen.
- Backhaus, K.; Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, 9(5), 501-517.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Chambers, E. G.; Foulon, M.; Handfield-Jones, H.; Hankin, S. M.; Michaels III, E. G. (1998). *The war for talent*. The McKinsey Quarterly, 1(3), 44-58.
- Deloitte. (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>.
- DEBA GmbH. (24.11.18). *Mission und Grundsätze*. Von <https://www.employerbranding.org/about/mission-und-grundsaeetze/> abgerufen.
- Ewing, M. T.; Pitt, L. F.; De Bussy, N. M.; Berthon, P. (2002). *Employment branding in the knowledge economy*. International Journal of advertising, 2002 Band 21(1), 3-22.
- Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. (2018). *Fachkräftemangel im österreichischen Mittelstand*. Von [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Studie_Fachkräftemangel_im_österreichischen_Mittelstand_Februar_2018/\\$FILE/EY-Studie%20Fachkräftemangel%20im%20Mittelstand%202018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Studie_Fachkräftemangel_im_österreichischen_Mittelstand_Februar_2018/$FILE/EY-Studie%20Fachkräftemangel%20im%20Mittelstand%202018.pdf) abgerufen.

- Edwards, M. R. (2009). *An integrative review of employer branding and OB theory*. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Forster A.; Erz A.; Jenewein, W. (2009). *Employer Branding. Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung*. In Torsten Tomczak / Franz-Rudolf Esch / Joachim Kernstock / Andreas Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (279-290). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gensick, T. (2006). *Jugendliche Lebenswelten: Familie, Schule, Freizeit*. In Shell Holding GmbH., (Hrsg.), 15. *Shell Jugendstudie (49-102)*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Horney, N. (2016). *The gig economy: A disruptor requiring HR agility*. *People and Strategy*, 39(3), 20- 27.
- Inglehart R. F. (2018). *Cultural Evolution. People's Motivations are Changing and Reshaping the World*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Inglehart, R. (2007). *Postmaterilist Values and the Shift from Survival to Self-Expression Value*. In Russell J. Dalton, Hand-Dieter Klingemann, (Hrsg.), *Oxford Handbook of Political Behavior* (S.223-239). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Inglehart, R.; Norris, P. (2017). *Trump and the populist authoritarian parties: the silent revolution in reverse*. *Perspectives on Politics*, 15(2), 443-454.
- Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft. (2018). *Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel*. Von <https://news.wko.at/news/oesterreich/fachkraefteradar-unternehmensbefragung.pdf> abgerufen.
- Koppetsch, C. (2013). *Die Wiederkehr der Konformität. Streifzüge durch die gefährdete Mitte*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Langness, A.; Leven, I.; Hurrelmann, K. (2006). *Jugendliche Lebenswelten: Familie, Schule, Freizeit*. In Shell Holding GmbH. (Hrsg.), 15. *Shell Jugendstudie 49-102*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Lievens, F.; Van Hoye, G.; Anseel, F. (2007): *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. In: *British Journal of Management*, 18(1), S. 45-59.
- Nachwey, O. (2016). *Die Abstiegsgesellschaft: Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- PwC. (2016). *19th Annual Global CEO Survey*. Von <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf> abgerufen.
- Reckwitz A. (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Rosa, H. (2011). *Terrorists and High-Speed Surfers: Towards a Sociological Conception of Performative Identity*. *BIOS. Zeitschrift für Biographieforschung, Oral History und Lebensverlaufsanalysen*, 2011 (2), 204–223.
- RTR. (2018). *3. Quartal 2017*. RTR Telekom Monitor, 2018 (1). Von https://www.rtr.at/de/inf/TK_Monitor_Q3_2017/RTR_Telekom_Monitor_Q3_2017.pdf abgerufen.
- Universum Global. (2018). *Employer Branding Now. A definitive guide to the state of global employer brand management 2018* [ebook].
- T-Mobile Austria GmbH (20.11.2018). *T-Mobile Unternehmensbeschreibung*. Von <https://www.t-mobile.at/unternehmen/#/2009> abgerufen.
- T-Mobile Austria GmbH (20.11.2018). *Start & Entwicklung- T-Mobile Karriere*. Von <https://www.t-mobile.at/karriere/benefits-perks/start-entwicklung/> abgerufen.
- T-Mobile Austria GmbH (20.11.2018). *Flexibilität - T-Mobile Karriere*. Von <https://www.t-mobile.at/karriere/benefits-perks/flexibilitaet/> abgerufen.
- T-Mobile Austria GmbH (20.11.2018). *International- T-Mobile Karriere*. Von <https://www.t-mobile.at/karriere/working-magenta/international/> abgerufen.
- T-Mobile Austria GmbH (19.1.2019). *Unternehmen- T-Mobile Karriere*. Von <https://www.t-mobile.at/karriere/working-magenta/unternehmen/> abgerufen.

- T-Mobile Austria GmbH (20.11.2018). *Monetäre Vorteile- T-Mobile Karriere*. Von <https://www.t-mobile.at/karriere/benefits-perks/monetaere-vorteile/> abgerufen.
- T-Mobile Austria GmbH. (7.11.2018) *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Von https://nachhaltig.t-mobile.at/2018/daten/nhb_2017.pdf abgerufen.
- T-Mobile Austria GmbH. (27.12.2018). *Soziale Verantwortung- T-Mobile Nachhaltigkeitsbericht*. Von <https://nachhaltig.t-mobile.at/2017/soziale-verantwortung/> abgerufen.
- T-Mobile Austria GmbH. (30.12.2018). *T-Mobile Karriere*. Von <https://www.t-mobile.at/karriere/#think-bigger> abgerufen.
- Hutchison Drei Austria GmbH. (2.12.2018). *Hutchison Drei Austria GmbH Zahlen & Fakten*. Von <https://www.drei.at/media/common/ueber-uns/unternehmen/hutchison-drei-austria-zahlen-und-fakten.pdf> abgerufen.
- Hutchison Drei Austria GmbH. (2.12.2018). *Das Unternehmen Hutchison Drei Austria*. Von <https://www.drei.at/de/ueber-uns/unternehmen/> abgerufen.
- Hutchison Drei Austria GmbH. (2.12.2018). *Arbeiten bei Drei*. Von <https://www.drei.at/de/ueber-uns/karriere/arbeiten-bei-drei/> abgerufen.
- Hutchison Drei Austria GmbH. (20.12.2018). Stellenangebot: Account Manager Small Business. Von <https://www.drei.at/de/ueber-uns/karriere/jobdetail/?jobid=1362> abgerufen.
- Hutchison Drei Austria GmbH. (30.12.2018). *Drei Hilft*. Von <https://www.drei.at/de/ueber-uns/drei-hilft/> abgerufen.
- Hutchison Drei Austria GmbH. (30.12.2018). *Karriere bei Drei*. Von <https://www.drei.at/de/ueber-uns/karriere/> abgerufen.
- Weber Shandwick; KRC Research. (2014). *The Employer Brand Credibility Gap: Bridging the Divide*. Von <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/EmployerBrandCredibilityGap.pdf> abgerufen.
- Walter B.; Henkel S; Heidig W. (2009). *Mitarbeiterassoziationen als Treiber der Arbeitgeberattraktivität*. In Torsten Tomczak / Franz-Rudolf Esch / Joachim Kernstock Andreas Herrmann (Hrsg.), *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt* (295-316). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- WKO. (20.12.2018). *Kollektivvertrag für ArbeitnehmerInnen in Telekom-Unternehmen gültig ab 1.1.2018*. Von https://www.wko.at/pdf/gen?url=https%3A//www.wko.at/service/kollektivvertrag/telekom-unternehmen-kollektivvertrag-arbeitnehmer.html&key=efaf63c4402fa9e1a19e51f51e42172c&pdfoptions=%7B%22headerhtml%22%3A%22%5C/service%5C/templates%5C/header_html.php%22%2C%22footerhtml%22%3A%22https%3A%5C/%5C/www.wko.at%5C/service%5C/templates%5C/footer_html.php%3Furl%3Dhttps%253A%252F%252Fwww.wko.at%252Fservice%252Fkollektivvertrag%252Ftelekom-unternehmen-kollektivvertrag-arbeitnehmer.html%22%2C%22print-media-type%22%3A%22%22%2C%22title%22%3A%22Kollektivvertrag+f%5Cu00fcr+ArbeitnehmerInnen+in+Telekom-Unternehmen+g%5Cu00fcltig+ab+1.1.2018%22%7D abgerufen.

8. Anhang

Anhang 1 : Persönliche E-Mail Korrespondenz mit Bettina Malatschnig, Senior Head of Human Resources der Hutchison Drei Austria GmbH

Spitz: Welche Schritte setzt 3 zum Schutze der Umwelt? Bezieht 3 Energie aus erneuerbaren Quellen?

Malatschnig: Wir bauen eben eine eigene Photovoltaic Anlage. Wir nutzen für die Gartenbewässerung und Sprinkleranlage einen eigenen Hausbrunnen, verschwenden also kein Trinkwasser.

Spitz: Werden Mitarbeiter dazu angehalten Papier zu sparen / mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren etc.?

Malatschnig: Mitarbeiter werden angehalten, Papier zu sparen. Beispielsweise sind unserer Kopierer standardmäßig auf Doppelseitendruck eingestellt. Einer unserer begehrten Mitarbeiter-Benefits ist die Jahreskarte für die öffentlichen Verkehrsmittel.

Spitz: Was sind die Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter?

Malatschnig: Unsere Weiterbildungsmöglichkeiten sind sehr vielfältig, angefangenen von fachspezifischen Trainings hin zu Soft Skills und Sprachen. Im Februar werden wir unsere DreiAcademy launchen, eine e-learning Plattform, die alle Mitarbeiter mit einem breiten Bildungsangebot erreicht. Weiters haben wir jährliche Gesundheitstage, wo Themen wie Stressbewältigung, gesunde Ernährung etc. angeboten werden.

Spitz: Gibt es gezielte Initiativen zur Förderung von Frauen?

Malatschnig: Wir haben ein Programm, das heißt „Flying Nannies“, wo wir unseren Mitarbeitern, im Speziellen unseren Müttern, anbieten, ihre Kinder mit ins Unternehmen zu bringen, wo sie von professionellen Nannies betreut werden.

Spitz: Gibt es flexible Arbeitszeitenmodelle für Mitarbeiter (Mobile Working/ Stundenreduktion für Mitarbeiter zur Pflege der Kinder + Eltern) und Kinderbetreuungsmöglichkeiten?

Malatschnig: Prinzipiell haben wir ein Gleitzeitmodell, aber auch mobile working, Teilzeit, Elternteilzeit, Bildungskarenzen, Väterkarenzen, Hospizkarenzen, etc. Wo es möglich ist, sind wir immer bereit, unseren Mitarbeitern Flexibilität bezüglich Arbeitszeiten anzubieten.

Spitz: Wird den Mitarbeitern eine Pensionsvorsorge/ Lebensversicherung geboten?

Malatschnig: Wir bieten Pensionsvorsorge als Bezugsumwandlungsmodell mit Arbeitgeberbeteiligung an.

Spitz: Bietet 3 auch befristete Stellen, oder ausschließlich unbefristete Stellen an?

Malatschnig: Wir bieten auch befristete Stellen an, z. B. in Form von Praktika, Ferialpraktika oder Karenzvertretungen.