

## UNTERNEHMENSINVESTITIONEN ZUR STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Michael Bartz, Roger Hage, Christopher Schwand, Denise Kleiss, Doris Berger-Grabner, Klaus Kotek,  
IMC Fachhochschule Krems GmbH

**Abstract:** Der vorliegende Artikel untersucht strategischen Investitionen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in österreichischen Unternehmen angesichts strukturellen Fachkräftemangels. Durch eine direkte Unternehmensbefragung wurden sowohl aktuelle als auch geplante Investitionen in 17 Handlungsfeldern erhoben. Die Ergebnisse basieren auf Daten von 267 Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen.

Die Analyse zeigt, dass die Gesundheitsförderung, die Betonung sinnstiftender Aspekte der Arbeit und die Imagepflege als Arbeitgeber besonders prioritär sind. Die Ergebnisse deuten überdies darauf hin, dass die Unternehmensgröße und die Branche wenig Einfluss auf die Investitionsprioritäten haben. Signifikante Unterschiede zeigen sich nur bei den Themen „Arbeitsplatzgestaltung“ und „Nicht-finanziellen Benefits“.

Diese Erkenntnisse bieten einen Einblick in die strategischen Entscheidungen österreichischer Unternehmen zur Bewältigung des Fachkräftemangels und bieten Ansatzpunkte für weitere Forschung zur Arbeitgeberattraktivität.

**Keywords:** Arbeitgeberattraktivität, Fachkräftemangel, strategische Investitionen, Unternehmensstudie, Österreich

## 1 EINLEITUNG

Der Fachkräftemangel stellt für Wirtschaftsunternehmen sowie Organisationen des öffentlichen Sektors in Österreich – wie in zahlreichen anderen europäischen Ländern – eine langfristige, strategische Herausforderung dar. Die Hauptursachen sind:

- Die Pensionierungswelle der Babyboomer-Generation hat bereits eingesetzt und dauert bis ca. 2032 an. In Folge werden in diesem Zeitraum bis zu 40 bis 50% der Arbeitsplätze in einem Großteil der Betriebe neu besetzt werden müssen [1] [2].
- Der Anteil der jüngeren Bevölkerung sinkt weiterhin kontinuierlich, und die entstehende demographische Lücke wird durch Zuwanderung nicht ausgeglichen. Damit herrscht zunehmender Mangel an jungen Arbeitskräften [2] [3].
- Es ist mittel- und langfristig mit weiterem Wirtschaftswachstum zu rechnen [4].

Trotz des wachsenden Mangels an Arbeitskräften müssen also nicht nur durch die Pensionierung von Babyboomern entstehenden Vakanzen in Organisationen befüllt werden. Unternehmenswachstum erfordert es darüber hinaus, zusätzliches Personal zu rekrutieren. Dieser strategischen Herausforderungen versuchen Unternehmen durch systematische Investitionen in die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu begegnen.

Im Rahmen einer Unternehmensstudie wurde deshalb untersucht, in welche strategischen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität investiert wird. Hierzu wurde der Fokus zum einen auf derzeitige Investitionen gelegt als auch auf geplante Investitionen.

## 2 METHODEN

Das Ziel war, die Forschungsfragen mittels einer direkten Unternehmensbefragung zu beantworten. Im Rahmen einer Literaturrecherche wurden hierfür zunächst mögliche strategische Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ermittelt und auf 17 Items verdichtet [5] [6]. Die Unternehmen waren aufgefordert, diese Items mittels Onlinefragebogen zu bewerten. Im Online-Fragebogen wurden den teilnehmenden Unternehmen das Set strategischer Maßnahmen in randomisierter Form präsentiert. Das Set umfasste folgende Items (siehe Abbildung 1 unten).

- F1: Finanzielle Benefits in Form von Zuschüssen (z. B. Mittagessenzuschuss)
- F2: Nicht-finanzielle Benefits (z.B. Nutzung von Firmen-Fahrzeug auch für private Zwecke)
- F3: Maßnahmen für ein positives Betriebsklima
- F4: Autonomie/selbständiger Gestaltungs- und Handlungsspielraum bei der Arbeit
- F5: Wertschätzung und Anerkennung regelmäßig Ausdruck verleihen
- F6: Möglichkeit, sich aktiv in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse einzubringen
- F7: Flexible Einteilung der Arbeitszeit
- F8: Kinderbetreuungsangebote im Unternehmen oder in Kooperation mit Partnern
- F9: Attraktive Arbeitsplatzgestaltung
- F10: Persönliche Interessen bei der Aufgabenzuteilung stark berücksichtigen
- F11: Möglichkeiten der Weiterentwicklung / Aufstiegschancen – z.B. Karrierepläne für alle Stellen im Unternehmen
- F12: Weiterbildungsangebote für den Großteil der MitarbeiterInnen
- F13: Sinnstiftende Aspekte der Tätigkeit herausarbeiten (z.B. Beitrag zu den Themen Klima, Umwelt, Gemeinwohl)
- F14: Arbeiten im Team – Teambuilding mit konkreten Maßnahmen unterstützen
- F15: Image als Arbeitgeber mit Marketingkonzepten und Werbung unterstützen
- F16: Gesundheitsförderung
- F17: Möglichkeit von Homeoffice im Bürobereich

Abbildung 1. Übersicht Fragebogenitems

Die Unternehmen waren aufgefordert, jede der Maßnahmen einzuordnen. Hierzu kam eine vierstufige Skala zur Anwendung mit den folgenden Auswahloptionen: „Ist bereits umgesetzt“, „Wir arbeiten aktuell daran“, „Ist in den nächsten 3 Jahren geplant“ und „Kein Thema/unwichtig“.

Die eigentliche Unternehmensbefragung wurde in Kooperation mit dem Wirtschaftsbund am Beispiel des Bundeslandes Oberösterreich durchgeführt. 298 Unternehmen beteiligten sich an der Untersuchung. Durch den Wirtschaftsbund bestand Kontakt zur Geschäftsführung des jeweiligen Unternehmens Die teilnehmenden Unternehmen waren aufgefordert, einen Unternehmensfragebogen online auszufüllen (ein Fragebogen pro Unternehmen). Im Unternehmenssample wurde darauf geachtet, dass sowohl kleine, mittlere und große Unternehmen vertreten sind. Hierzu wurde nach Anzahl der MitarbeiterInnen unterschieden.

Im Ergebnis waren 31 Ein-Personen-unternehmen (EPU), 108 Kleinstunternehmen (1-10 MA), 96 Kleinunternehmen (11-50 MA), 49 Mittelunternehmen (51-250 MA) und 14 Großunternehmen (>250MA). Die Antworten von EPU's wurden herausgenommen, da diese keine unselbstständige Mitarbeiter haben wofür sie Maßnahmen einsetzen können. So reduziert sich die effektive Stichprobenumfang auf 267, was bei einem möglichen Rückschluss auf die Grundgesamtheit zu einer Fehlermarge von 6% führen würde. In dieser Studie erheben wir jedoch nicht den Anspruch, unsere Ergebnisse und Erkenntnisse zu verallgemeinern.

### 3 FINDINGS

Zur Ermittlung der strategischen Investitionsfelder wurden, wie in Abbildung 2 dargestellt, die Auswahloptionen (3) „Wir arbeiten aktuell daran“ und (2) „Ist in den nächsten 3 Jahren geplant“ in der Analyse zusammengefasst betrachtet. Diese ermöglicht, zu verstehen, auf welche Themen Unternehmen ihre Investitionspriorität richten. Außerdem wurden auch die Prozentanteile der Stufen (3) „Wir arbeiten aktuell daran“ und (4) „Ist bereits umgesetzt“ zusammengefasst, und demnach als aktuell umgesetzt betrachtet und ausgewertet werden kann.

1	Kein Thema/unwichtig		
2	Ist in den nächsten 3 Jahren geplant	Investitionspriorität (2&3)	
3	Wir arbeiten aktuell daran		
4	Ist bereits umgesetzt		Aktuell umgesetzt (3&4)

Abbildung 2. Zusammenfassung der Skalenoptionen in neuen Kategorien.

Abbildung 3 zeigt die Prozentanteile der pro Skalenstufe für jedes Fragebogenitem, sowie die zusammengefassten Anteile für die neuen Kategorien Investitionspriorität und Aktuell umgesetzt.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17
1-Kein Thema/unwichtig	25%	27%	2%	9%	1%	8%	12%	72%	5%	11%	23%	7%	22%	12%	21%	13%	45%
2-In den nächsten 3J geplant	13%	11%	1%	4%	0%	7%	5%	16%	6%	9%	10%	8%	10%	7%	10%	19%	4%
3-Arbeiten gerade daran	22%	15%	34%	33%	23%	28%	21%	7%	31%	33%	36%	30%	42%	36%	42%	37%	9%
4-Bereits umgesetzt	40%	47%	62%	54%	76%	57%	63%	4%	58%	47%	30%	55%	25%	46%	28%	30%	41%
267	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
6,0% Fehlermarge																	
Investitionspriorität (2&3)	34%	26%	36%	37%	24%	34%	26%	24%	37%	42%	46%	38%	52%	43%	52%	57%	14%
Aktuell realisiert (3&4)	62%	62%	97%	87%	99%	85%	83%	12%	89%	80%	67%	85%	67%	82%	70%	68%	50%

Abbildung 3. Prozentanteil der Unternehmen, die die jeweilige Skalenstufe 4, 3, 2 oder 1 für jede Maßnahme ausgewählt haben.

### 4 DISCUSSION

Bei den Daten fällt auf, dass speziell drei Investitionsfelder über 50% liegen, also durch mehr als jedes zweite Unternehmen priorisiert wurden. Diese sind:

- Gesundheitsförderung (F16) mit 57%
- Sinnstiftende Aspekte der Tätigkeit herausarbeiten z.B. Beitrag zu den Themen Klima, Umwelt, Gemeinwohl (F13) mit 52%
- Image als Arbeitgeber mit Marketingkonzepten und Werbung unterstützen (F15) mit 52%

Der Fokus auf Gesundheitsförderung lässt sich durch die erhöhte Sensibilität von ArbeitnehmerInnen für Gesundheitsthemen nach der Pandemie erklären [7] [8]. Unternehmen gehen durch weitere Investitionen in das Thema auf dieses Bedürfnis ein. Der Fokus auf Marketing und Werbung lässt sich sehr gut durch den Nachholbedarf von

Unternehmen und steigenden Druck im Social Media Marketing erklären [9] [10]. Überraschend war die hohe Priorität für das doch eher abstrakte Thema „Purpose“ und „Purpose-driven Organisation“, die im Fragebogen mit den Themenhinweisen Klima, Umwelt und Gemeinwohl gestützt wurden [11] [12] [13]. Was Unternehmen genau mit dem Thema „Purpose“ verbinden und in welcher Form sie in das Thema investieren, kann mithilfe der bisher gesammelten Daten nicht erklärt werden, sondern erfordert weiterführende Forschung, z.B. die Durchführung von Fokusgruppen unter den teilnehmenden Unternehmen.

Die strategische Maßnahme zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, die von der großen Mehrheit der befragten Arbeitgeber als unwichtig (Auswahloption 1) erscheint ist mit 72% „Kinderbetreuungsangebote im Unternehmen oder in Kooperation mit Partnern“ (F8). Das kann in diesem Fall so interpretiert werden, dass Unternehmen auf die Kinderbetreuungsstrukturen im Unternehmensumfeld setzen, und es nicht als Priorität sehen, zusätzlich eigene Angebote im Betrieb zu schaffen.

Die strategische Maßnahme zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität die von der großen Mehrheit der gefragten Arbeitgeber als aktuell umgesetzt eingeschätzt wird (Auswahloption 3 & 4) ist „Wertschätzung und Anerkennung regelmäßig Ausdruck verleihen“ (F5) mit 99%, dicht gefolgt von „Maßnahmen für ein positives Betriebsklima“ (F3) mit 97%. Dieses Ergebnis kann damit zusammenhängen, dass Maßnahmen in diesem Bereich mit im Vergleich geringeren Investitionen umgesetzt werden können.

Es ist jedoch bemerkenswert, zu beobachten, wie quer durch alle Branchen und Unternehmensgrößen das Thema „Homeoffice im Bürobereich“ (F17) die Unternehmen spaltet, und zwar in 45%, die kein Interesse zeigen, und fast ebenso viele (41%), die es bereits umgesetzt haben. Hier zeigt sich, dass dieses Thema aktuell die geringste Investitionspriorität der befragten Unternehmen darstellt (14%).

Die einzige Investitionspriorität, die statistisch signifikant ( $p < 0.05$ ) mit der Unternehmensgröße variiert, ist die „Attraktive Arbeitsplatzgestaltung“ (F9) (Chi-Quadrat). Ein überwiegender Großteil (71%) der Großunternehmen (>250 MA) bewerten diese Maßnahme als Investitionspriorität. Im Gegensatz dazu, sehen nur 27% der mittleren Unternehmen (51-250 MA) und 21% der Kleinunternehmen (1-50 MA) eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung als Maßnahme zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Dieser Unterschied kann damit zusammenhängen, dass die Arbeitsplatzgestaltung in großen Unternehmen einem strengeren Monitoring unterliegt (z.B. durch Betriebsrat) als in mittleren und kleinen Unternehmen [14].

Die einzige Investitionspriorität, die statistisch signifikant ( $p < 0.05$ ) hingegen mit der Branche variiert, sind die „nicht-finanziellen Benefits, z.B. Nutzung von Firmen-Fahrzeug auch für private Zwecke“ (F2) (Chi-Quadrat). Hier sticht die Sparte Banken & Versicherungen heraus, bei der 46% der befragten Unternehmen diese Maßnahme als Investitionspriorität sehen (also mit 2 oder 3 bewertet haben), im Gegensatz zu 10% der Branche Tourismus & Freizeitwirtschaft. Das relativ hohe Interesse im Bankensektor lässt sich mit fallender Arbeitgeberattraktivität in dieser Industrie erklären [15]. Weshalb das Interesse in Tourismus & Freizeitwirtschaft nur gering ist, lässt sich ohne vertiefende Untersuchungen (z.B. Fokusgruppen) schwer erklären.

## 5 CONCLUSIO

Die vorliegende Studie bietet wichtige Einblicke in die aktuellen und geplanten Investitionen österreichischer Unternehmen zur Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen verstärkt in Bereiche wie Gesundheitsförderung, die Betonung sinnstiftender Aspekte der Arbeit und die Imagepflege als Arbeitgeber investieren, um ihre Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter zu steigern.

Ein interessanter Befund ist die hohe Priorität, die abstrakten Konzepten wie dem Unternehmenszweck und dem Gemeinwohl zugeschrieben wird, und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße. Dies legt nahe, dass Unternehmen zunehmend bestrebt sind, ihren Mitarbeitern einen ganzheitlichen Mehrwert zu bieten.

Die Ergebnisse weisen auch darauf hin, dass sowohl Unternehmensgröße als auch Branchenzugehörigkeit eine untergeordnete Rolle bei den Investitionsprioritäten spielen. Ein Unterschied zeigte sich nur bei den Themen „Arbeitsplatzgestaltung“ und „Nicht-finanzielle Benefits“.

Diese Erkenntnisse liefern wertvolle Impulse für die zukünftige Unternehmensinvestitionen in Arbeitgeberattraktivität in Österreich. Indem Unternehmen die identifizierten Schwerpunktbereiche gezielt ansprechen und ihre Investitionen entsprechend ausrichten, können sie ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken und langfristig erfolgreich im Kampf um qualifizierte Fachkräfte bestehen.

Weitere Forschung ist jedoch erforderlich, um die Motive und Auswirkungen der getroffenen Investitionsentscheidungen genauer zu verstehen und um eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen vorzunehmen.

Insgesamt liefert die vorliegende Studie wertvolle Einblicke in die dynamische Landschaft der Arbeitgeberattraktivität in Österreich und bietet eine solide Grundlage für die Entwicklung zukünftiger Strategien zur Mitarbeitergewinnung und -bindung.

## 6 REFERENZEN

- [1] Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (o. J.): Demographischer Wandel – geänderte Rahmenbedingungen für den Sozialstaat? Wien.
- [2] Statistik Austria (2022): Demographisches Jahrbuch 2022. Wien.
- [3] AMS (2022): Demografische Entwicklung und Prognose der Erwerbsspersonen bis 2050. Wien
- [4] WKO Statistik Austria (2023): Wirtschaftslage und Prognose. Wien.
- [5] Dassler, A., Khapova, S., Lysova, E., Korotov, K. (2022): Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.858217>.
- [6] Ronda, L., Valor, C., Abril, C. (2018): Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>.
- [7] Cao, J., Hamori, M. (2022): Adapting careers to the COVID crisis: The impact of the pandemic on employees' career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103789>.
- [8] Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>.
- [9] Koch, T., Gerber, C. De Klerk, J.: (2018): The impact of social media on recruitment : are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*.
- [10] El-Menawy, S., Saleh, P. (2023): How does the mediating role of the use of social media platforms foster the relationship between employer attractiveness and generation Z intentions to apply for a job?. *Future Business Journal*, <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00233-0>
- [11] van Tuin, L., Schaufeli, W., Van den Broeck, A., van Rhenen, W. (2020): A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>.
- [12] Jimenez, D., Franco, I., Smith T. (2021): A Review of Corporate Purpose: An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals (SDGs). *Sustainability*.
- [13] Kleiss, D., Waiguny, M. (2021). Sustainability and Diversity Labels in Job Ads and Their Effect on Employer Brands. In: Waiguny, M.K.J., Rosengren, S. (eds) *Advances in Advertising Research (Vol. XI)*. European Advertising Academy. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32201-4\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32201-4_18).

- [14] Schmalzl, B., David, V. (2004): Arbeitsplatzgestaltung aus der Sicht der Betriebsräte — Weil sie gefragt werden wollen. In: Schmalzl, B. (eds) Arbeit und elektronische Kommunikation der Zukunft. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-17027-0\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-642-17027-0_24).
- [15] Momot, V., Lytvynenko, O. (2019): Adjusting Bank Recruitment to the Specifics of the Millennial Generation as Conditions of Attractiveness Decline for Employment in the Bank Sector. e-Finanse, <https://doi.org/10.2478/fiqf-2019-0029>.