



Generation Y und der Mittelstand – Best Practices für Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung

Bianca Arndt | Matthias D. Mahlendorf | Martin
Schomaker*

Ziel des Artikels ist es, für mittelständische Unternehmen geeignete und in der Praxis erfolgreiche Methoden und Maßnahmen herauszuarbeiten, die zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität beitragen und damit die Gewinnung, Entwicklung und Bindung junger Mitarbeiter an ihr Unternehmen erleichtern.

* Bianca Arndt | Master Graduate in Finance
Dr. Matthias D. Mahlendorf | Professor of Managerial Accounting | Frankfurt School of
Finance & Management | m.mahlendorf@fs.de
Martin Schomaker | Privatier und Aufsichtsrat

1 Einleitung

1.1 Motivation und Hintergrund

Der demographische und der damit verbundene Wertewandel der Gesellschaft ist eine der zentralen Herausforderungen, die das Personalmanagement meistern muss. Laut der aktuellen Bevölkerungsvorausberechnung wird die Zahl der Menschen im Erwerbsalter bis 2035 im moderaten Szenario um 5,4 Mio. sinken (Statistisches Bundesamt 2019a: 23). Grund dafür ist das Austreten der geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Babyboomer-Generation aus dem Erwerbsleben, während die nachrückenden Jahrgänge zahlenmäßig deutlich kleiner sind. Diese Entwicklung lässt sich sehr gut an den prognostizierten Alterspyramiden ablesen.

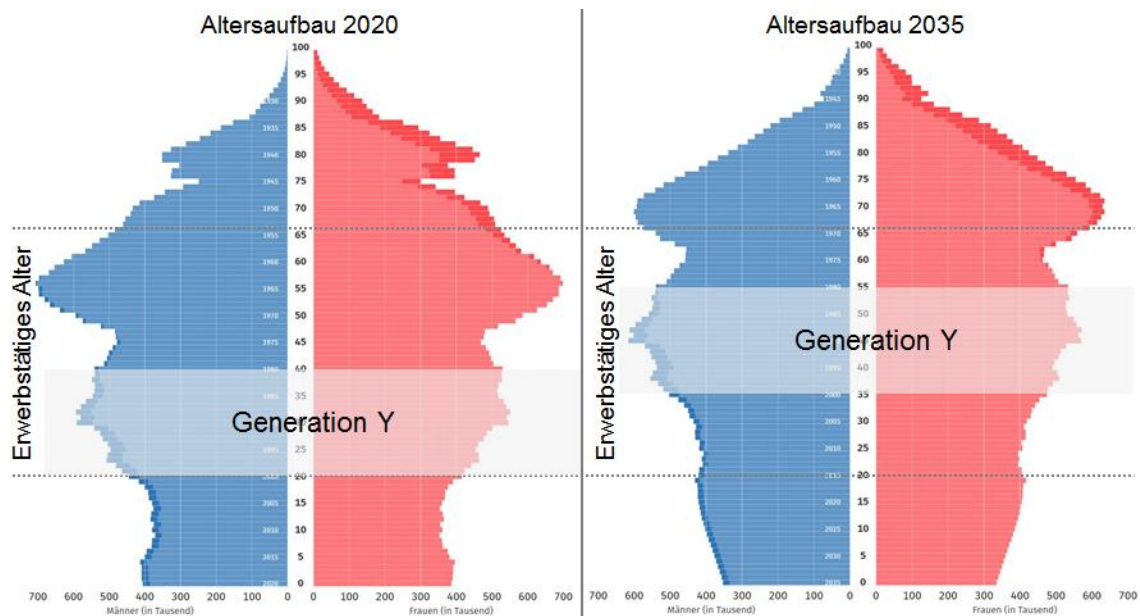


Abb.1: Entwicklung des Altersaufbaus von 2020 bis 2035 (basierend auf Statistisches Bundesamt 2019b)

Angeht die zu erwartende Arbeitskräfteknappheit zählt es zu den wichtigsten Handlungsfeldern des Personalmanagements sich mit der jungen Generation auseinanderzusetzen und stärker auf ihre Bedürfnisse einzugehen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden (Klaffke und Parment 2011: 5, 19). Insbesondere für kleinere, mittelständische Unternehmen ist es schwieriger, im Wettstreit um die Talente auf sich aufmerksam zu machen, da sie im Vergleich zu Großkonzernen und berühmten Marken eine deutlich geringere allgemeine Bekanntheit genießen (Hansen und Hauff 2019: 38).

Ziel dieses Beitrags ist es, Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität herauszuarbeiten und diese in den Kontext des deutschen Mittelstands zu bringen. So werden zunächst die Mitglieder der jungen

Generation im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen charakterisiert und ihre Anforderungen an den Arbeitgeber beleuchtet. Dabei geht es in diesem Beitrag um die gut ausgebildeten und qualifizierten jungen Erwachsenen, die derzeit in die Arbeitswelt eintreten oder schon einige Jahre im Berufsleben stehen (DGFP 2011: 10). Anschließend werden die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen als Arbeitgeber beschrieben und ein Stärken-Schwächen-Profil des Mittelstandes im Vergleich zum Großunternehmen erstellt. Auf die Wünsche der jungen Generation aufbauend werden daraufhin Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette des Personalmanagements erarbeitet, die zu einer verbesserten Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern¹ beitragen. Daraus werden konkrete Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen abgeleitet.

1.2 Methodik

Der Artikel basiert auf einer umfangreichen Literaturrecherche, zehn Experteninterviews und einer Round Table Diskussion. Als Interviewpartner wurden Geschäftsführer und Mitarbeiter der Personalabteilung mittelständischer Unternehmen herangezogen. Zur Auswahl der Interviewpartner wurden neben Vorzeigebeispielen aus der Literatur, die Auszeichnungen „Great Place to Work“, „TOP JOB Arbeitgeber Mittelstand“ und „Best Workplace“ verwendet. Die Ergebnisse der Studie wurden abschließend von den Mitgliedern des AK Werteorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. diskutiert und validiert.

2 Generationsbilder in der Arbeitswelt

2.1 Ein- und Abgrenzung der jungen Generation

Der überwiegende Teil der Literatur fasst die Geburtsjahrgänge nach dem zweiten Weltkrieg chronologisch in folgende Generationen zusammen:

- den Baby Boomern,
- der Generation X,
- der Generation Y und
- Generation Z.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Artikel überwiegend das generische Maskulin verwendet. Dies impliziert immer beide Geschlechtsformen, schließt also die weibliche Form mit ein.

Zur Generation Y² werden dabei üblicherweise die Personen gerechnet, die zwischen 1980 und ca. 2000 geboren wurden (Lichtsteiner 2017: 47; Ruthus 2013: 18). Oft werden Personen der Generation Y auch als Millennials (deutsch: Jahrtausender) bezeichnet, weil die Jahrtausendwende für sie den Einstieg in bedeutende Lebensabschnitte markiert, ob die Geburt selbst, den Eintritt in die Schule, das Studium oder den Beruf (Lichtsteiner 2017: 10).

Der Fokus dieses Beitrags liegt auf der Generation Y, da die nachfolgende Generation Z aufgrund des jungen Alters noch kaum Berufserfahrung sammeln konnte und dementsprechend wenig Studien bezüglich ihrer Einstellung zum Arbeitsleben zu finden sind. Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass viele Rahmenbedingungen und Trends, die bereits das Aufwachsen der Generation Y geprägt haben, sich auch für die Generation Z fortsetzen, wobei die Digitalisierung einen vermutlich noch stärkeren Einfluss auf diese Generation hat (Klaffke 2014: 70).

Die nachfolgende Tabelle stellt die Baby Boomer sowie die Generationen X und Y mit ihren Merkmalen gegenüber und zeigt Unterschiede zwischen ihnen auf.

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y
Geburtsjahrgänge	1946-1964	1965-1979	1980-2000
Prägende Erfahrungen	Aufbau Nachkriegsdeutschland, deutsche Teilung, Ölkrise, Frauenbewegung	Kalter Krieg, deutsche Wiedervereinigung	Globalisierung, Einführung des Internets, Attentat des 11. Septembers
Technische Innovationen	Computer	Handy, Beginn der Massenmedien	Soziale Netzwerke, Google
Philosophie	Leben, um zu arbeiten	Arbeiten, um zu leben	Leben und arbeiten
Motto	Mit harter Arbeit kann man alles erreichen	Jeder optimiert seinen persönlichen Nutzen	Mach das, was dich interessiert und erfüllt
Generations-eigenschaften	Konkurrenz- und konfliktprobt, emanzipiert, kritikempfindlich	Individualistisch, materielle Werte, karriereorientiert, ehrgeizig, pragmatisch	Technologieaffin, flexibel, mobil, lernbereit, aufgeschlossen, anspruchsvoll, selbstbewusst
Arbeitsweise	Auftragstreue, eher prozess- als resultatorientiert	Selbstständig, leistungs- und zielorientiert	Im Team, flexibel, unternehmerisch und risikobereit
Autoritäten/Hierarchie	Akzeptieren Regeln und Autoritäten	Komplementär zu informellen Strukturen	Erkennen nur solche Autoritäten an, die sich ihren Respekt verdient haben
Feedback	Feedback ist nicht so wichtig, teilweise sogar störend	Sind an Feedback interessiert	Feedback ist essentiell und sollte möglichst unmittelbar erfolgen
Einkommen	Schafft Sicherheit und bietet Freiheiten	Anreiz und Belohnung für Leistung	Voraussetzung für individuellen Lebensstil
Motivations-faktoren	Anerkennung und Belohnung durch Geld oder Titel (Statussymbole)	Beförderung und Freiheiten, materielle Anreize	Verantwortung, erfüllende und anspruchsvolle Aufgaben, immaterielle Anreize
Verhältnis zum Arbeitgeber	Loyal	Opportunistisch	Fordern
Meist genutzte Kanäle bei Stellensuche	Zeitungsinserate, persönliches Netzwerk	"Job-Abos", Zeitungsinserate, Online-Stellenbörsen	Persönliches Netzwerk, soziale Netzwerke, Online-Stellenbörsen

Tab. 1: Gegenüberstellung der relevanten Generationenmerkmale (in Anlehnung an Lichtsteiner 2017: 48 und Ruthus 2013: 16)

² Y steht dabei nicht nur für den Buchstaben im Alphabet, sondern der englischen Aussprache folgend auch für „WHY“ (deutsch: warum) und zeigt auf, dass diese Generation alles bisher Etablierte hinterfragt (Klaffke 2014: 59).

3 Wünsche und Anforderungen der jungen Generation an den Arbeitgeber

Insgesamt ist in der Literatur zu erkennen, dass die junge Generation deutlich höhere Erwartungen an die Arbeit sowie den Arbeitgeber hat, als dies bei den Vorgängergenerationen der Fall war (Büning und Marchlewski 2009: 58). Mit dem Bewusstsein, dass talentierte und gut qualifizierte Arbeitskräfte rar sind, tritt die Generation Y fordernd gegenüber Unternehmen auf und stellt meist hohe Ansprüche an potenzielle Arbeitgeber (Lichtsteiner 2017: 49).

3.1 Flexibilität und Work-Life-Balance

An erster Stelle der Wünsche der Millennials an ihren Arbeitgeber steht häufig der Begriff „Work-Life-Balance“. Lebens- und Arbeitszeit sollen sich in Gleichgewicht (englisch: balance) bringen lassen, so dass neben der Arbeit noch genügend Zeit für Familie, Freizeit, Gesundheit und persönliche Bedürfnisse bleibt (Deloitte 2018: 40; Immerschitt und Stumpf 2019: 207). Ein familienfreundliches Arbeitsumfeld ist für die junge Generation von hoher Bedeutung und Karriere- und Familienplanung sollen sich nicht gegenseitig ausschließen (Krause 2015: 93).

Die junge Generation lehnt eine Anwesenheitskultur im Sinne des „9 to 5“ ab (DGFP 2011: 22). Stattdessen fordern die Millennials eine flexible und autonome Gestaltung der Arbeitszeiten und des Arbeitsorts (Klaffke 2014: 18). Dies ist Ausdruck ihres Bedürfnisses nach Souveränität, Individualität und Selbstverwirklichung. Sie möchten ihre privaten Träume realisieren können, ohne dabei ihre Berufstätigkeit zu gefährden (Krause 2015: 90).

Durch das Anbieten flexibler Arbeitszeitmodelle sowie mobiler Arbeitsgeräte wie Laptops und Mobiltelefone werden die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zunehmend fließend. Aufgrund dessen bezeichnen einige Autoren das Konzept der Work-Life-Balance als überholt, und führen den Begriff „Work-Life-Integration“ ein, mit dem die zunehmende Vermischung von Arbeit und Vergnügen beschrieben wird (Deloitte 2018: 40). So sehen Millennials „Arbeit nicht mehr als Gegensatz zum Leben, sondern vielmehr als Teil desselben“ (Lichtsteiner 2017: 49). Dementsprechend nimmt das soziale Umfeld im Unternehmen einen hohen Stellenwert ein (Lichtsteiner 2017: 49). Dies ist auch für die junge Generation von Bedeutung, die sich ein kollegiales Arbeitsumfeld sowie Spaß bei der Arbeit wünscht. Nicht selten arbeitet der Freundeskreis der Millennials im selben Unternehmen (DGFP 2011: 16).

3.2 Weiterentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten

Die junge Generation möchte gefordert und gefördert werden und „ist an einer gut strukturierten, breiten und stetig begleitenden Ausbildung interessiert“ (Schmidt 2014: 18). Unternehmen müssen diesen Forderungen nachkommen, um die jungen Mitarbeiter langfristig halten zu können,

denn Loyalität zum Arbeitgeber ist heute stärker als je zuvor an Weiterentwicklungsmöglichkeiten gekoppelt (Büning und Marchlewski 2009: 59). Die junge Generation ist deutlich „mobiler und wechselbereiter“ (Büning und Marchlewski 2009: 59) als ihre Vorgängergenerationen und dementsprechend nicht bereit, lange auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu warten. Unterforderung und fehlende Perspektiven führen schnell zu Unzufriedenheit, Demotivation und letztlich zur gezielten Suche nach Alternativen (Ruthus 2013: 45).

Außerdem steht für die Millennials selbstbestimmtes Arbeiten im Vordergrund. Bund (2014: 56) beschreibt Selbstbestimmung sogar als „das Statussymbol“ der Generation Y. Neben der eigenen Entscheidung über Arbeitszeit und -ort möchte sie auch freie Gestaltungsmöglichkeiten darüber haben, wie sie arbeitet und ihre Ziele erreicht (Abbasi 2017: 36). Passend zur Bezeichnung der jungen Menschen als Generation WHY hinterfragen sie klassische, vorgezeichnete Karrierewege und möchten stattdessen als „Autor der eigenen Lebensgeschichte über ihren Werdegang entscheiden“ (Büning und Marchlewski 2009: 58). Ähnlich wie sie es von ihrem Kaufverhalten gewohnt sind, verlangen sie ein ansprechendes Angebot an individualisierten Karrierewegen (Klaffke 2014: 65).

3.3 Kooperativer Führungsstil und Feedback

Die junge Generation hat nicht nur Wünsche an das Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber, sondern ebenso an den Vorgesetzten. Millennials wünschen sich einen partizipativen Führungsstil, der es den Mitarbeitern erlaubt, eigenverantwortlich zu arbeiten und an Planungen und Unternehmensentscheidungen aktiv teilhaben lässt (Lichtsteiner 2017: 50). Außerdem nehmen Vorgesetzte in ihrer Vorstellung zunehmend die Rolle eines partnerschaftlichen Coaches, Mentors und „Türöffners“ ein (Klaffke 2014: 18), der sie begleitet und unterstützt, ob bei der persönlichen Orientierung oder der beruflichen Weiterentwicklung (Lichtsteiner 2017: 49).

Außerdem sind für die junge Generation aufrichtige Wertschätzung und Lob sowie regelmäßiges Feedback und Transparenz von hoher Bedeutung (Ruthus 2013: 44). Wie sie es in sozialen Netzwerken gewohnt ist, erwartet sie auch im Arbeitsalltag unmittelbare Rückmeldung sowie die Honorierung und Anerkennung ihrer Arbeitsleistung (Klaffke 2014: 18). Für Millennials sollte Feedback möglichst zeitnah erfolgen (Krause 2015: 91).

3.4 Teamorientierte und sinnstiftende Unternehmenskultur

Den Mitgliedern der Generation Y ist es wichtig, dass sie ihren Tätigkeiten im Beruf gerne nachgehen und sich diese nicht wie die Erfüllung von notwendigen Pflichten anfühlen. Spaß bei der Arbeit ist ein wesentlicher Motivationsfaktor für die junge Generation. Hierzu gehören außerdem eine enge Kooperation mit den Kollegen sowie freundschaftliche Kontakte untereinander (Krause 2015: 37). Die Millennials suchen ein Arbeits-

umfeld, „in dem ein gutes Miteinander, Kollegialität und Teamwork großgeschrieben werden“ (DGFP 2011: 20). Sie wünschen sich ein angenehmes Arbeitsklima und Unterstützung von Seiten des Unternehmens für gemeinschaftliche Aktivitäten mit den Kollegen, die zur Steigerung des Teamzusammenhalts beitragen (Krause 2015: 37).

Neben Spaß bei der Arbeit hat die junge Generation auch das „Bedürfnis nach Sinnstiftung und Wirkungsentfaltung“ im Arbeitsleben (Klaffke 2014: 66). So trägt gesellschaftliches Engagement eines Unternehmens zu dessen Arbeitgeberattraktivität und einer verbesserten Identifikation mit dem Unternehmen bei (Krause 2015: 39).

Millennials wünschen sich außerdem mit ihrer Arbeit „einen direkten Beitrag für das Unternehmen“ (Krause 2015: 38) leisten zu können und möchten den Zusammenhang ihrer Tätigkeiten mit den Unternehmenszielen und der -mission verstehen. Dementsprechend wenig tolerieren sie administrative, wiederkehrende und scheinbar sinnlose Aufgaben (Klaffke 2014: 66). Ähnlich wie die Millennials es durch die Schnellebigkeit des digitalen Alltags gewohnt sind, sind sie auch im Arbeitsalltag aufgeschlossen gegenüber Neuem und langweilen sich schnell bei Routineaufgaben (Schmidt 2014: 18). Stattdessen wünschen sie sich herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeiten (Ruthus 2013: 44).

3.5 Vergütung

Für die junge Generation tritt bei der Wahl ihres Arbeitgebers die absolute Höhe der monetären Vergütung in den Hintergrund (DGFP 2011: 12). Finanzielle Anreize sind zwar wichtig, aber für sie entscheidend sind die Leistungsbezogenheit, Gerechtigkeit und Angemessenheit der Vergütung (Klaffke 2014: 65). Außerdem ist die junge Generation zunehmend an immateriellen Vergütungsformen wie der Übernahme von mehr Verantwortung oder eigenen Projekten interessiert (Weizmann und Wenzler 2019: 152).

4 Arbeitgeberattraktivität des Mittelstands

In den bisherigen Abschnitten dieses Beitrags lag der Fokus auf der jungen Generation und den Anforderungen, die sie an potenzielle Arbeitgeber stellt. Im Folgenden werden diese Erkenntnisse in den Kontext des deutschen Mittelstandes³ gebracht.

³ Derzeit existiert keine gesetzliche oder allgemein gültige Definition des Begriffs „Mittelstand“ (Berlemann und Jahn 2014: 23). Um die qualitativen Eigenschaften sowie die betrieblichen Gegebenheiten aufgrund der geringeren Betriebsgröße mittelständischer Unternehmen zu berücksichtigen, wird häufig eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Merkmalen zur Abgrenzung mittelständischer Unternehmen in der Wirtschaft genutzt. So fokussiert sich auch diese Arbeit auf Familienunternehmen mit bis zu 600 Beschäftigten.

4.1 Stärken des Mittelstandes als Arbeitgeber

Aufgrund der geringeren Betriebsgröße sind mittelständische Unternehmen meist in schlanken Strukturen und flachen Hierarchien organisiert (Cappell 2020; Schmidt 2020). Die Unternehmensleitung pflegt häufig einen engen Kontakt mit ihren Mitarbeitern. Mitarbeiter schätzen diese Nähe zur Geschäftsführung, die familiäre Umgebung im Unternehmen sowie das persönliche Miteinander sehr (Albrecht 2020; Englert 2020; Feldmann 2020; Götting 2020; Roth 2020). Die schlanke Organisationsstruktur erlaubt es mittelständischen Unternehmen, schnelle Entscheidungen zu treffen und flexibel auf veränderte Umwelteinflüsse zu reagieren (Albrecht 2020; Schmidt 2020). In Großunternehmen hingegen gibt es häufig festgelegte Prozesse und Richtlinien, die das Handeln der Mitarbeiter einschränken, deren „Spaß bei der Arbeit nehmen“ (Englert 2020) und Entscheidungsfindungen verlangsamen (Albrecht 2020).

In Großunternehmen findet außerdem häufig eine strikte Arbeitsteilung statt, so dass jeder Mitarbeiter nur für einen „kleinen Mosaikstein“ (Götting 2020) des gesamten Unternehmens zuständig ist. In Familienunternehmen dagegen übernehmen Mitarbeiter häufig einen ganzheitlichen Aufgabenbereich mit abwechslungsreichen Tätigkeiten (Immerschitt und Stumpf 2019: 24). Diese weniger sperrigen Strukturen erlauben es jedem Mitarbeiter, mehr Eigenverantwortung für seine Arbeitsabläufe zu übernehmen (Cappell 2020; Englert 2020). Jeder Angestellte wird außerdem dazu eingeladen, über die Standardtätigkeiten hinaus mitzudenken, das Unternehmen mitzugestalten und eigene Ideen einzubringen (Cappell 2020; Hanusch 2020).

Im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen, die vor allem durch kurzfristige Aktionärsersparungen und Quartalszahlen getrieben werden, überzeugen mittelständische Unternehmen auch durch eine langfristige und nachhaltige Ausrichtung ihrer Geschäftsmodelle mit Beständigkeit, Loyalität und Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern (Immerschitt und Stumpf 2019: 30, 95).

4.2 Schwächen des Mittelstandes als Arbeitgeber

Die größte Schwäche mittelständischer Unternehmen im Vergleich zu Großkonzernen sehen die meisten Interviewpartner in der geringen öffentlichen Bekanntheit (Albrecht 2020; Feigl 2020; Götting 2020). Auch Immerschitt und Stumpf (2019: 29) schreiben, dass vor dem Hintergrund der starken Markenorientierung der Mittelstand zunehmend im Nachteil ist. Außerdem verfügen mittelständische Unternehmen über weniger Ressourcen als Großunternehmen und können sich bei materiellen Anreizen und dem Gehalt nicht mit diesen messen (Immerschitt und Stumpf 2019: 18).

Eine weitere Schwäche sehen die Interviewpartner in den Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten. Festgelegte Karrierewege oder Entwicklungspläne gibt es aufgrund der niedrigen Fluktuation und der geringen Größe in mittelständischen Unternehmen meist nicht (Englert 2020; Schmidt 2020). Außerdem gibt es wegen der meist flachen Hierarchien nur wenige vertikale Karriere- und Aufstiegschancen (Immerschitt und Stumpf 2019: 30).

Eine zusätzliche Herausforderung für den Mittelstand ergibt sich aufgrund seiner regionalen Struktur. Mittelständische Unternehmen sind weniger in Metropolregionen konzentriert, sondern häufig in ländlichen Räumen angesiedelt (IfM Bonn 2017: 24). Aufgrund des Urbanisierungstrends sowie der Abwanderung von Studierenden in Ballungsräume wird so die Lage des Unternehmensstandorts mittelständischer Unternehmen, die ihren Standort in ländlichen Räumen haben, häufig als weniger attraktiv betrachtet (Abele 2020; Stier 2020). Die Auswahl an Bewerbern und potenziellen Mitarbeitern aus dem Einzugsgebiet ist dementsprechend gering (Cappell 2020).

Die Stärken und Schwächen des Mittelstandes als Arbeitgeber im Vergleich zum Großunternehmen sind in der folgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt.

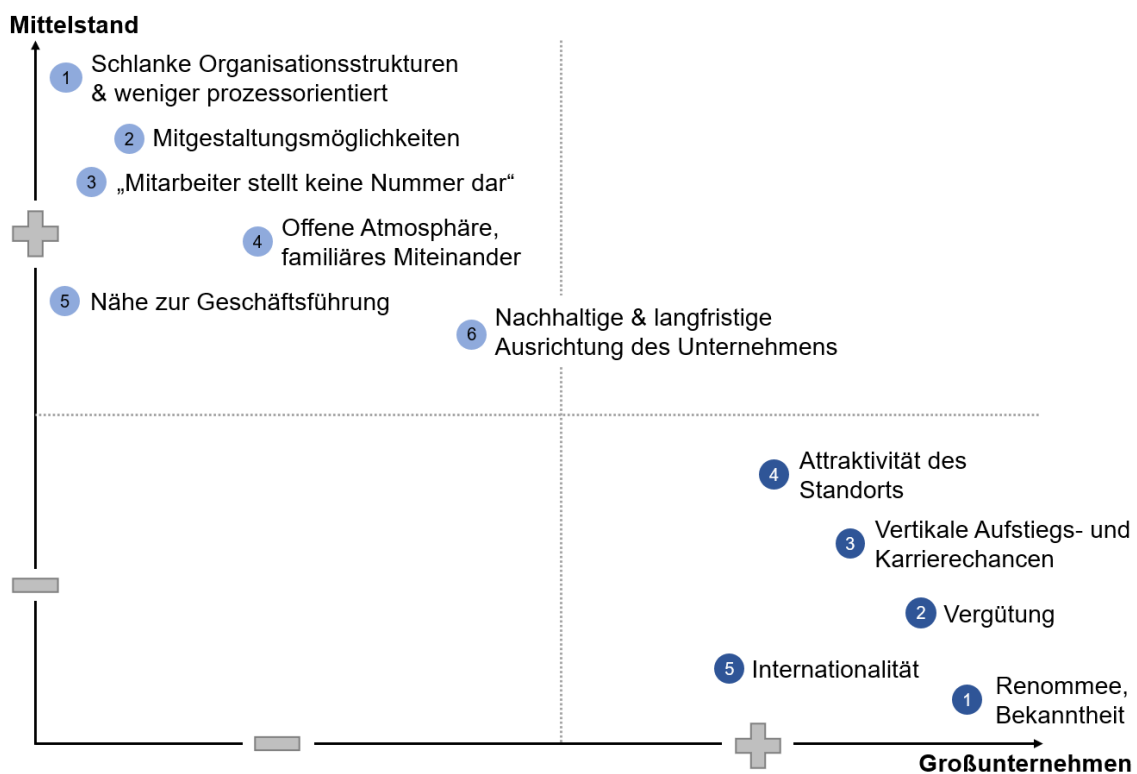


Abb. 2: Stärken-Schwächen-Profil des Mittelstandes

Es wird deutlich, dass mittelständische Unternehmen Vorteile für die Mitarbeiter mit sich bringen, die in Großunternehmen in dieser Form nicht oder nur selten zu finden sind (s. hellblaue Punkte). Gleichzeitig gibt es allerdings auch Aspekte, bei denen mittelständische Unternehmen aufgrund der betrieblichen Gegebenheiten nicht mit Großunternehmen mithalten können (s. dunkelblaue Punkte).

5 Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, ist es wichtig, die Wünsche und Anforderungen der jungen Generation zu verstehen und diese in die Unternehmenskultur zu integrieren (Lichtsteiner 2017: 52). Bereits etablierte Systeme und Instrumente des Personalmanagements müssen regelmäßig bezüglich ihrer Wirksamkeit überprüft und falls notwendig angepasst, weiterentwickelt oder ersetzt werden (Lipkau 2019: 166). Um im War for Talents überzeugen zu können, ist ein breit gefächertes Ansatz entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Personalmanagements notwendig (Klaffke und Parment 2011: 4). Diese startet bei der Mitarbeitergewinnung, es folgt die Mitarbeiterentwicklung und schließlich die Mitarbeiterbindung (s. Abb. 3).

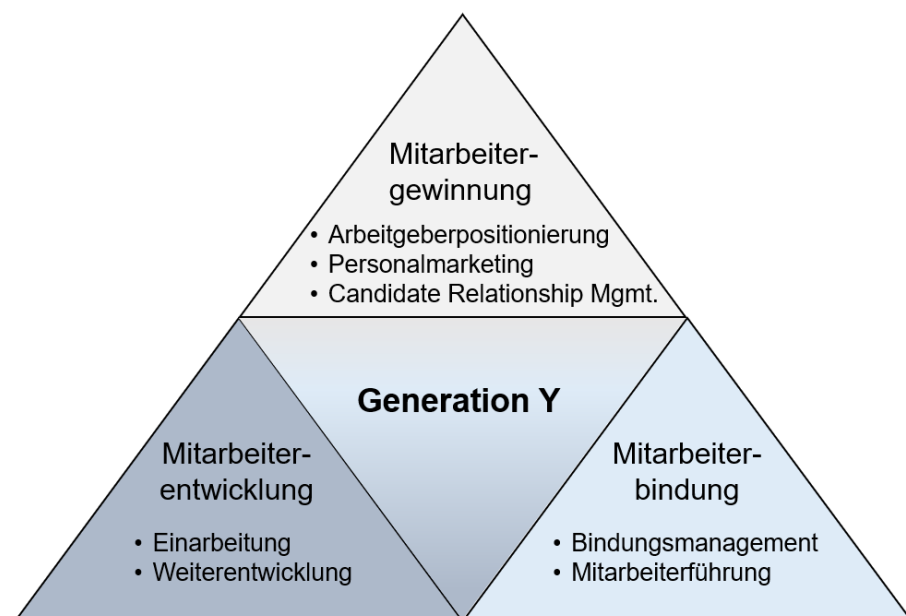


Abb. 3: Handlungsfelder im Personalmanagement der Generation Y (in Anlehnung an Klaffke 2014: 68)

5.1 Mitarbeitergewinnung

Persönlicher Kontakt und das *Aufbauen eines persönlichen Bezugs zum Unternehmen* ist für die meisten der Befragten ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens und trägt damit maßgeblich zur Gewinnung potenzieller Mitarbeiter bei. So sind Unternehmen auf *Job- und Hochschulfestivals* vertreten und stellen den Kontakt zu Studierenden über *Gastvorlesungen* oder Unternehmenspräsentationen her (Abele 2020; Englert 2020). Auch durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda, bei der Mitarbeiter ihrem Bekanntenkreis von den Vorzügen ihres Arbeitgebers berichten, sowie über *Mitarbeiterempfehlungsprogramme* konnten einige der Befragten bereits erfolgreich

neue Mitarbeiter für sich gewinnen (Albrecht 2020; Hanusch 2020; Stier 2020; Thesing 2020). Hierbei erhalten Mitarbeiter, die Freunde oder Bekannte für eine Stelle im Unternehmen vorschlagen und den Kontakt herstellen, eine monetäre Prämie, wenn diese letztlich in das Unternehmen eintreten bzw. einige Jahre im Unternehmen verbleiben (Niehusmann 2020).

Mit *Veranstaltungen auf dem Firmengelände*, wie einem Tag der offenen Tür, machen Unternehmen in der Region auf sich aufmerksam und versuchen sich durch das Ausrichten von Wettbewerben (Abele 2020; Cappell 2020) oder Bewerbertagen (Stier 2020) von der Konkurrenz abzuheben. Durch die Präsenz der Geschäftsführung bei solchen Veranstaltungen oder auf Jobmessen kann sich der Mittelstand von Großunternehmen absetzen. Für potenzielle Kandidaten ist dies ein bedeutender Faktor (Englert 2020). So zeigt die Geschäftsführung, dass ihr die Themen rund um die Rekrutierung junger Talente wichtig sind und sie persönlich dahintersteht. Die Teilnehmer erleben außerdem die Nähe der Geschäftsführung zur Belegschaft und das familiäre Miteinander des Unternehmens.

In manchen mittelständischen Unternehmen nimmt die Geschäftsführung insgesamt im Bereich der Rekrutierung eine besondere Rolle ein. So berichtet ein Interviewpartner, dass der geschäftsführende Gesellschafter sehr *aktiv auf sozialen Netzwerken* ist, Beiträge zu bedeutenden Entwicklungen des Unternehmens oder seines betrieblichen Alltags erstellt und Artikel anderer Nutzer auf dem gleichen oder einem ähnlichen Fachgebiet kommentiert (Englert 2020). Wenn das Profil dieser Nutzer auf eine bestimmte Stellenbeschreibung oder das Unternehmen im Allgemeinen passt, schreibt er diese direkt an und stellt einen Kontakt her. Häufig entsteht dadurch ein informelles Treffen, welches im Idealfall eine Bewerbung bzw. Einstellung nach sich zieht. Dieses proaktive Vorgehen durch die Geschäftsführung ist bei Großunternehmen nicht vorstellbar, da dort meist feste Rekrutierungsprozesse und Verantwortlichkeiten durch die Personalabteilung definiert sind und die Geschäftsführung in der Regel keine Rekrutierungsaktivitäten verfolgt.

Zur Steigerung überregionaler Bekanntheit haben sich bei den Befragten Auszeichnungen im Rahmen von *Arbeitgeberrankings* wie Great Place to Work oder TOP JOB Arbeitgeber Mittelstand am erfolgreichsten erwiesen. Die Prämierung als einer der besten Arbeitgeber Deutschlands erhält bundesweite Anerkennung und hilft beim Werben um Mitarbeiter. Unternehmen können damit zeigen, dass sich nicht nur leere Versprechungen hinter der Arbeitgebervermarktung verbergen, sondern die Mitarbeiterzufriedenheit und damit verbundene Maßnahmen mit einem zertifizierten Siegel untermauert sind (Thesing 2020).

Abbildung 4 fasst die genannten Best Practices zusammen und ordnet sie im Hinblick auf Attraktivität für die junge Generation und der Nützlichkeit für den Mittelstand ein. Im Quadranten rechts oben befinden sich die Maßnahmen, die wir basierend auf Literatur und Experteninterviews am erfolgversprechendsten für den Mittelstand halten. Bei der Interpretation der Grafik ist zu beachten, dass alle aufgeführten Maßnahmen sinnvoll sein können. Deshalb ist der untere Bereich der Y-Achse mit einem kleinen Plus versehen (und nicht mit einem Minus).

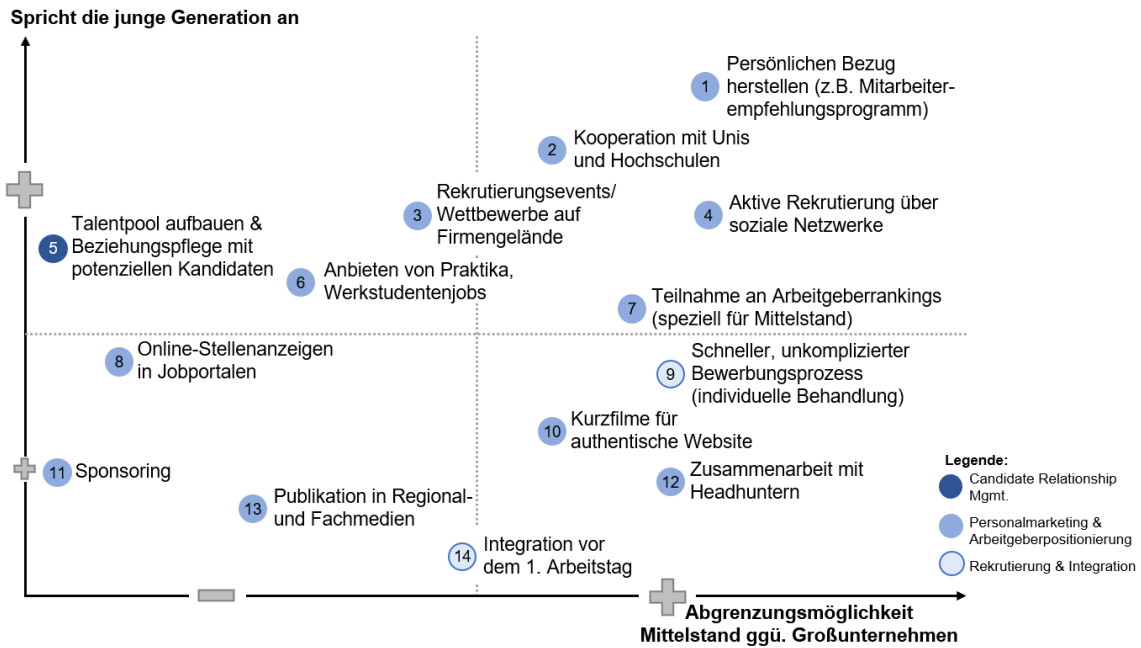


Abb. 4: Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitergewinnung

5.2 Mitarbeiterentwicklung

Aufgrund der flachen Hierarchien im Mittelstand gibt es gegenüber Großunternehmen weniger Möglichkeiten, Führungsaufgaben zu übernehmen. Als Alternative zur Führungslaufbahn sollten mittelständische Unternehmen *horizontale Karrierewege* anbieten, wie zum Beispiel *Projekt- und Expertenmodelle* (Albrecht 2020; Thesing 2020). Albrecht (2020) betont, dass den Mitarbeitern diese Karrieremöglichkeiten sehr wichtig sind, da sie ihnen Perspektiven geben und verdeutlichen, dass man auch ohne Führungslaufbahn etwas im Unternehmen erreichen kann.

Eines der befragten Unternehmen hat eine hauseigene Akademie errichtet, um der großen Bedeutung der Mitarbeiterentwicklung nachzukommen (Schmidt 2020). Individuell wird hier für jeden Mitarbeiter zusammen mit der Führungskraft ein Karriereweg ausgearbeitet. Im Vergleich zur klassischen Karriereleiter bei Großunternehmen beschreibt Schmidt (2020) die Entwicklungsmöglichkeiten in seinem Unternehmen als eine „Kletterwand“. Auf dieser gibt es nicht nur einen starren, vorgefertigten Weg nach oben, stattdessen sind ebenso Pfade nach rechts oder links möglich und auch erwünscht. Diese *individuelle Behandlung* und *flexiblen Möglichkeiten bei der Karriereplanung* kommen bei den Mitarbeitern sehr gut an.

Die Flexibilität des Mittelstandes kann genutzt werden um zum Beispiel im Rahmen von Optimierungsprogrammen, neben der Haupttätigkeit, den Nachwuchskräften einzeln oder in Kleinteams, *Verbesserungsprojekte zu übertragen*, deren Umsetzungsbilanz und Erfolge der Geschäftsführung präsentiert werden. Neben der Gewinnung von Methodenkompetenz für die individuelle Entwicklung wird durch die Möglichkeit der direkten Kommunikation mit der Geschäftsführung eine Stärke der mittelständischen

Unternehmen genutzt. Der von Millennials angestrebte direkte Beitrag für den Unternehmenserfolg kann hier optimal zur Bindung beitragen.

Zertifizierte Schulungen zum *Aufbau von Methodenkompetenz*, wie die die Black-Belt-Ausbildung können dem Mitarbeiter in der Tätigkeit helfen – und damit auch dem Unternehmen. Sie bilden aber auch Bausteine für eine systematische, belegbare Qualifizierung.

Rotations- und Traineeprogramme galten bisher als Domäne der Großunternehmen. Durch die zunehmende Vernetzung und Mobilität der Arbeitsplätze (einer der wenigen Vorteile von Corona) kann der Mittelstand nun auch Standortrotationen anbieten. Dabei können die Mitarbeiter Teile ihrer Aufgabe an andere Firmenstandorte mitnehmen und damit den organisatorischen Aufwand für das Unternehmen beherrschbarer machen.

Mehrwöchentliche *Auslandsaufenthalte* während der Ausbildungsphase sind generell interessant, wenn während des Studiums kein Auslandssemester stattfand.

Paten- und Mentorenmodelle erleichtern neuen Mitarbeitern den Einstieg im Unternehmen. So wird ihnen ein erfahrener Kollege zur Seite gestellt, der bei der fachlichen Einarbeitung hilft und den neuen Mitarbeiter in sein persönliches innerbetriebliches Netzwerk integriert (Immerschitt und Stumpf 2019: 173). Häufig begleitet der Mentor den Mitarbeiter auch über die Einstiegsphase hinaus und unterstützt ihn bei der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung. Abbildung 5 bietet einen Überblick über die Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung. Je weiter rechts und je weiter oben eine Maßnahme eingeordnet ist, desto empfehlenswerter ihr Einsatz für den Mittelstand.

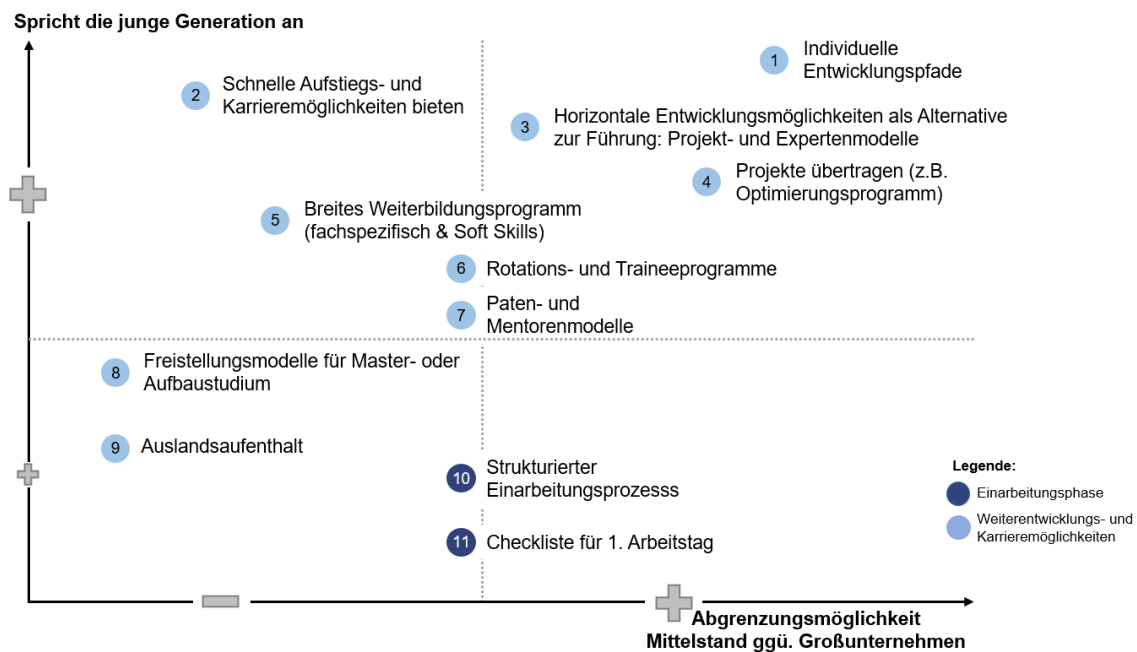


Abb. 5: Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterentwicklung

5.3 Mitarbeiterbindung

Zur Mitarbeiterbindung empfehlen die Interviewpartner ein flexibles Gesamtpaket an angebotenen Leistungen, aus dem sich jeder Mitarbeiter, die für ihn passenden herausuchen kann (Feigl 2020; Hanusch 2020; Roth 2020; Thesing 2020). Wie schon im Stärken-Schwächen-Profil deutlich wurde, können mittelständische Unternehmen flexibler auf die Belange ihrer Mitarbeiter eingehen und sie oft auch besser einbeziehen. So übertragen sie ihren Mitarbeitern häufig ein *hohes Maß an Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiraum* in ihren Arbeitsabläufen. Dies ist ein wichtiger Aspekt, der zur Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch zur Bindung an das Unternehmen beiträgt.

Eine weitere Stärke des Mittelstandes sind die Möglichkeiten, die Mitarbeiter haben, das *Unternehmen mitzugestalten*. Um regelmäßig über die Bedürfnisse der Mitarbeiter informiert zu sein, hat zum Beispiel eins der befragten Unternehmen ein Ticketsystem erstellt. Darüber können Mitarbeiter ihre Wünsche abgeben und über vorgestellte Ideen abstimmen. Wenn genügend Mitarbeiter eine beschriebene Maßnahme begrüßen, versucht das Unternehmen, diese zu verwirklichen. So werden regelmäßig die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den angebotenen Leistungen sowie darüberhinausgehende Wünsche oder Weiterentwicklungsideen abgefragt (Feldmann 2020). Viele der heute angebotenen Benefits sind demnach durch Anregungen der Mitarbeiter entstanden. Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass das Unternehmen nicht willkürlich Maßnahmen ergreift, nur weil diese derzeit im Trend sind, sondern wirklich auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter eingeht und diese gezielt in den Entwicklungsprozess einbindet (Schmidt 2020). Projekte, an denen Mitarbeiter bei der Umsetzung ihrer eigenen Ideen mitwirken, haben starken Bindungscharakter, betont Hanusch (2020).

Viele der Interviewpartner sehen im Bereich der Vergütungsmöglichkeiten einen der größten Nachteile mittelständischer Unternehmen gegenüber Großunternehmen, da sie beim Gehalt häufig nicht mit diesen mithalten können (Cappell 2020; Roth 2020; Stier 2020; Thesing 2020). Hierbei können sie jedoch von der steigenden Bedeutung der *immateriellen Anreize* für die Millennials profitieren, denn Respekt, Wertschätzung und Mitgestaltung sind ohnehin Werte, die die meisten Familienunternehmen in ihrer Kultur verankert haben. So nutzt ein Interviewpartner zum Beispiel die Plattform „Bonusly“, um die Leistungen seiner Mitarbeiter stärker anzuerkennen und wertzuschätzen (Hanusch, 2020). Hier erhält jeder Mitarbeiter pro Monat eine bestimmte Anzahl von Punkten (Credits), die er an Kollegen vergeben kann, wenn diese ihn bei einer Tätigkeit unterstützen oder sich besonders stark engagiert haben. Die vergebenen Credits haben einen finanziellen Wert. Jeder Mitarbeiter kann sich dementsprechend am Ende des Monats die Credits, die er erhalten hat, in Form von Gutscheinen auszahlen lassen (Hanusch 2020). Dieses Vorgehen wird von den Mitarbeitern stark genutzt, so dass meist das gesamte Budget an Punkten am Monatsende aufgebraucht ist. Die Plattform bietet Transparenz und erlaubt die Anerkennung und Belohnung von Engagement in Echtzeit, was besonders die junge Generation sehr anspricht.

Transparenz und unmittelbares Feedback über den eigenen Arbeitsbeitrag wird durch Ansätze wie Objectives and Key Results (OKR) ermöglicht. Dies ist ein noch neues aber im Vormarsch befindliches Instrument bei dem

Feedback von Vorgesetzten aber auch von Peers innerhalb von Minuten ermöglicht wird (Lihl et al. 2109). Millennials wünschen offensichtlich transparentes Feedback, wie sie das auch in den sozialen Medien pflegen und als Standard betrachten. Dies abzubilden ist nicht nur modern und innovativ, sondern trifft scheinbar auch die Lebensauffassung der Generation Y.

Außerdem erzählen die Befragten, dass *unternehmensweite Veranstaltungen* und *Gemeinschaftserlebnisse außerhalb der Arbeitszeit* wesentlich zur Mitarbeiterzufriedenheit beitragen. So organisieren einige der Interviewpartner ein regelmäßig stattfindendes gemeinsames Frühstück für alle Mitarbeiter (Feldmann 2020; Hanusch 2020). Dieses bietet die Möglichkeit, sich mit Mitarbeitern aller Abteilungen auszutauschen, wird aber auch als Ort für Auszeichnungen genutzt. So wird regelmäßig der Mitarbeiter des Monats aufgrund herausragender Leistungen außerhalb seiner beruflichen Tätigkeiten gekürt (Feldmann 2020). Außerdem wird Studierenden zu ihren Abschlüssen gratuliert und neue Mitarbeiter werden vorgestellt (Feldmann 2020). Häufig nimmt die Geschäftsleitung an dem gemeinsamen Essen teil und übergibt die Auszeichnungen. Hierdurch wird erneut die Verbundenheit der Geschäftsführung zu ihren Mitarbeitern deutlich und die Wertschätzung, die sie ihnen gegenüber ausdrückt (Feldmann 2020).

Der Zusammenhalt und das familiäre Miteinander, das bereits als eine Stärke mittelständischer Unternehmen gegenüber Großunternehmen identifiziert wurde, ist ebenso ein wichtiger Faktor, der zur Bindung beiträgt. So beschreibt ein Interviewpartner, dass auch er als Geschäftsführer an der Big Band des Unternehmens teilnimmt und Mitglied der Motorrad-Gruppe ist. Auch Thesing (2020) berichtet, dass die Kultur und der „Teamspirit“ den Unterschied ihres Arbeitgebers zur Konkurrenz ausmachen und die Mitarbeiter somit im Unternehmen hält.

Gerade im Jahr 2020 wurde durch Corona die Wirtschaft ganz anders an das Thema Homeoffice herangeführt. Die *verfügbaren Instrumente der Kommunikation* werden zügig weiterentwickelt und sind auch im Mittelstand oft bereits verfügbar. Es kann für die Zukunft davon ausgegangen werden, dass gerade die Generation Y diese Möglichkeit sehr schätzen wird. Dadurch wird es ihnen doch möglich die angestrebte Integration von Privat- und Arbeitsleben zu vereinfachen. Hierdurch können Zeiten der Kinderbetreuung und der Arbeit wesentlich flexibler und besser bewältigt werden. Dies als systematisches Angebot aufrecht zu erhalten und weiter zu entwickeln kann dem Mittelstand eine gute Möglichkeit bieten auch Hochqualifizierte, die Elternrolle und Karriere verbinden wollen, an sich zu binden.

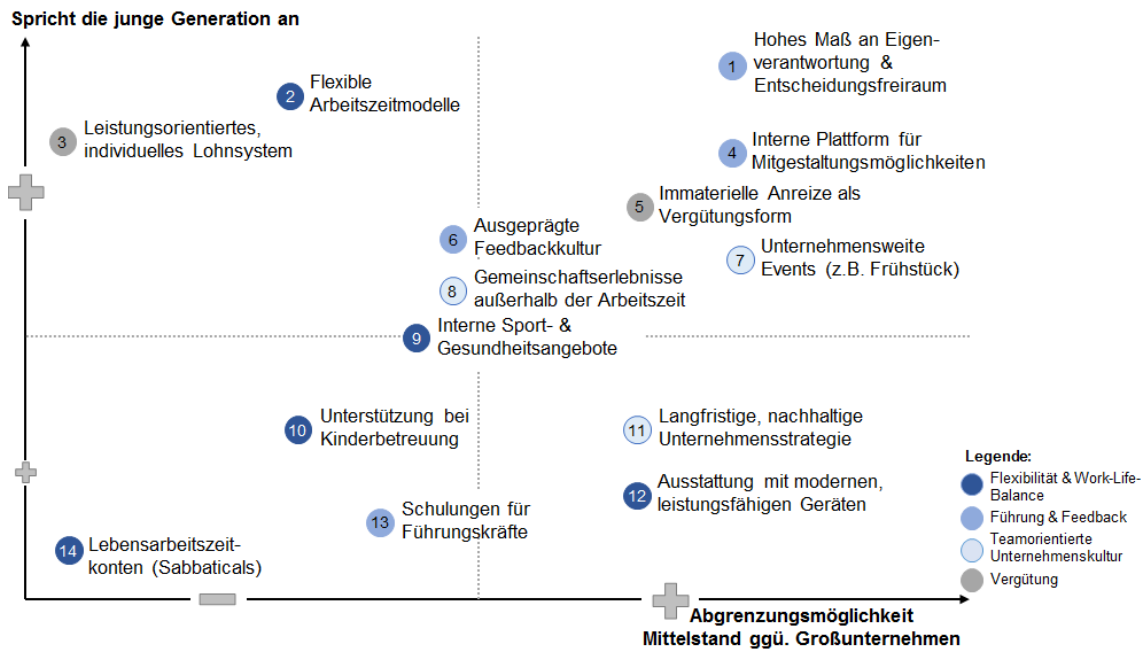


Abb. 6: Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung

6 Fazit

Der Artikel hat eine Vielzahl von Möglichkeiten identifiziert, mit denen der Mittelstand sich als attraktiver Arbeitgeber für die junge Generation positionieren kann. Dabei ist ein ganzheitlicher Ansatz entlang der Wertschöpfungskette des Personalmanagements von der Gewinnung, über die Entwicklung hin zur Bindung der Mitarbeiter notwendig. Als eine wesentliche Stärke des Mittelstandes – gerade im Personalbereich – hat sich herauskristallisiert, wenn die Unternehmensleitung in die Rekrutierung und Entwicklung der Mitarbeiter direkt eingebunden ist oder zumindest Präsenz zeigt und direkte Kommunikation ermöglicht.

Als besonders erfolgversprechende Ansätze um sich von Großunternehmen abzuheben, lassen sich die Folgenden herausstellen.

Im Bereich der Mitarbeitergewinnung spielt der persönliche Einsatz der Top-Führungskräfte – zum Beispiel über soziale Netzwerke aber auch bei klassischen Rekrutierungsveranstaltungen – eine zentrale Rolle. Hinsichtlich der Mitarbeiterentwicklung bietet die individualisierte Förderung durch die Übertragung von Projektverantwortung, gezielte Schulung sowie die intelligente Karriereplanung im Sinne einer „Kletterwand mit vielen Möglichkeiten“ Potential sich zu differenzieren. Neben einem Paten- oder Mentorenmodell können durch die aktuelle Verbesserung der mobilen Arbeitsmöglichkeiten Standort-Rotationen zur Horizonterweiterung auch im Mittelstand umgesetzt werden.

Was die Mitarbeiterbindung betrifft, ist es zum einen wichtig, schneller größere Entscheidungsfreiräume und Mitgestaltungsmöglichkeiten anzubieten als dies in Großunternehmen der Fall ist. Zum anderen ist auch die

soziale Anerkennung und Wertschätzung – beispielsweise unterstützt durch moderne Tools wie bonusly – ein wichtiger Hebel. Eine innovative Unternehmenskultur mit zeitnahe Feedback und hoher Transparenz, wie sie zum Beispiel durch moderne Tools wie Objectives und Key Results (OKR) entsteht spricht die Millennials an. Gekoppelt mit dem überschaubaren familiären Unternehmen, in dem mit Gemeinschaftsveranstaltungen der Zusammenhalt gepflegt wird, ist das ein vielversprechender Ansatz.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Mittelstand zwar im Hinblick auf Markenbekanntheit und Gehälter häufig gegenüber Großunternehmen eine schwierigere Startposition hat. Legt man aber die Stärken des Mittelstands (zum Beispiel „schnelle Übernahme von Verantwortung“) mit den Werten der jungen Generation (zum Beispiel „Erfüllende, anspruchsvolle Aufgaben sind wichtiger als Geld“) übereinander, so lässt sich feststellen, dass die Chancen des Mittelstands, als attraktiver Arbeitgeber von der jungen Generation wahrgenommen zu werden, steigen könnten. Wir hoffen, dass der vorliegende Artikel einige Anregungen bietet, wie diese Chancen genutzt werden können.

Literaturverzeichnis

- Abbasi, S. 2017. Employer Branding: Sind Sie fit für die Fachkräfte von morgen? *Wissensmanagement* 19(5): 36-38.
- Berlemann, M., Jahn, V. 2014. Ist der deutsche Mittelstand tatsächlich ein Innovationsmotor? *ifo Schnelldienst* 67(17): 22-28.
- Bund, K. 2014. *Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen*. Hamburg.
- Büning, N., Marchlewski, F. 2009. Die Generation Y und ihre Wünsche. *Personalmagazin* (10): 58-59.
- Deloitte. 2018. *Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand*. Deloitte Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2011. *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden*. PraxisPapier 9/2011.
- Hansen, N. K., Hauff, S. 2019. Talentmanagement - Trends, Herausforderungen und strategische Optionen. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. Wiesbaden: 35-46.
- Immerschitt, W., Stumpf, M. 2019. *Employer Branding für KMU – Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Wiesbaden.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. 2017. *Das Zukunftspanel Mittelstand 2017 – Update einer Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstandes*. IfM-Materialien Nr. 256.
- Klaffke, M. 2014. Erfolgsfaktor Generationen-Management - Handlungsansätze für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice Ansätze*. Wiesbaden: 3-26.

- Klaffke, M. 2014. Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice Ansätze*. Wiesbaden: 57-82.
- Klaffke, M., Parment, A. 2011. Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: 3-22.
- Krause, L. 2015. *Die Generation Y – ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt*. München.
- Lichtsteiner, H. 2017. Generation Y – Chance und Herausforderung zugleich. *Verbands-Management* 3/2017: 47-53.
- Lihl, H., Mahlendorf, M., Schmoltzi, D., 2019. Agiles Controlling mit OKR für schnelles Wachstum. *Controlling & Management Review* 63(8): 42-49.
- Lipkau, R. 2019. Retention Management. In M. Busold (Hrsg.) *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. Wiesbaden: 165-176.
- Ruthus, J. 2013. *Employer of Choice der Generation Y - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*. Wiesbaden.
- Schmidt, C. 2014. Die Generation Y erobert die Arbeitswelt. *Der Freie Zahnarzt* (6): 16-19.
- Statistisches Bundesamt. 2019a. *Bevölkerung im Wandel: Annahmen und Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt. 2019b. 14. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. [online] <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#ly=2050&v=2> [25.06.2020].
- Weizmann, M., Wenzler, H. 2019. Exzellenz, Leistung, Sinn – was High Potentials anzieht. In M. Busold (Hrsg.) *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. Wiesbaden: 151-164.

Interviewverzeichnis

- Abele, T. 2020. Interview mit Thomas Abele, Unit Manager Technische Dokumentation der TANNER AG, 24.06.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.
- Albrecht, J. 2020. Interview mit Janine Albrecht, Personalentwicklerin der MAIT GmbH, 07.05.2020 und 17.06.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.
- Cappell, J. 2020. Interview mit Jürgen Cappell, Kaufmännischer Geschäftsführer der Bock 1 GmbH & Co. KG, 08.05.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.
- Englert, M. 2020. Interview mit Dr. Mario Englert, Geschäftsführer der Lauda Dr. R. Wobser GmbH & Co. KG, 06.05.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.

Feigl, A. 2020. Interview mit Astrid Feigl, Referentin der Geschäftsführung der Bock 1 GmbH & Co. KG, 08.05.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.

Feldmann, C. 2020. Interview mit Christina Feldmann, Mitarbeiterin in der Unternehmenskommunikation der G-TEC Ingenieure GmbH, 10.07.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.

Götting, J. 2020. Interview mit Jela Götting, Chief People Officer der Tengelmann Twenty-One KG, 07.05.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.

Hanusch, J. 2020. Interview mit Julia Hanusch, Head of Team and People Development der LOVOO GmbH, 09.06.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.

Niehusmann, S. 2020. Interview mit Stefan Niehusmann, Geschäftsführer der MAIT GmbH, 07.05.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.

Roth, M. 2020. Interview mit Michael Roth, Geschäftsführer der Hekatron Technik GmbH, 18.05.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.

Schmidt, A. M. 2020. Interview mit André-Marcel Schmidt, Leiter der Akademie der G-TEC Ingenieure GmbH, 10.07.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.

Stier, F. 2020. Interview mit Florian Stier, Personalbetreuer in einem mittelständischen Unternehmen der Elektrotechnikbranche, 10.06.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.

Thesing, L. 2020. Interview mit Lena Thesing, Talent Scout der Shopware AG, 02.07.2020, durchgeführt von Bianca Arndt.