

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Unternehmensführung

Bachelorarbeit
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B. A.)

Thema

**Employer Branding als Bestandteil einer
erfolgreichen Mitarbeiterbindung von
akademisch gebildeten Nachwuchskräften**

von

Sophie Theres Modl

1. Betreuer Prof. Dr. rer. pol. Klaus Jürgen Heimbrock
2. Betreuer Prof. Dr. rer. pol. Jörg Döpke

Abgabetermin 15.09.2015 im Sommersemester 2015

Matrikel-Nr. 18562
Adresse Zschochersche Str. 97
04229 Leipzig
E-Mail sophie.modl@gmx.de
Tel.-Nr. +49 151/65491278

Inhaltsverzeichnis

Darstellungverzeichnis.....	II
1. Einleitung	1
1.1 Struktur der Arbeit	2
1.2 Ziel der Arbeit	3
2. Akademisch gebildete Nachwuchskräfte als knappe Ressource	4
3. Die Begriffe Motiv und Motivation.....	5
3.1 Arbeitsmotivation.....	7
3.2 Arbeitszufriedenheit	7
3.2.1 Definition.....	8
3.2.2 Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann.....	8
3.3 Motivationstheoretische Ansätze.....	10
3.3.1 Prozesstheorien	10
3.3.2 Inhaltstheorien	11
3.3.3 Motivationstheorien ab dem Jahr 2000	13
4. Mitarbeiterbindung.....	16
4.1 Definition.....	17
4.2 Anreizmodelle zur Mitarbeiterbindung	17
4.2.1 Monetäre Ansatzpunkte zur Mitarbeiterbindung.....	18
4.2.2 Nicht-monetäre Ansatzpunkte zur Mitarbeiterbindung	18
4.3 Drei-Komponenten-Modell des Commitments	19
5. Employer Branding	21
5.1 Definition.....	21
5.2 Wirkungsweise des Employer Brandings.....	21
5.3 Historischer Hintergrund des Employer Brandings	23
5.4 Begriff und Abgrenzung zum Personalmarketing	25
5.5 Unternehmenskultur als zentraler Faktor des Employer Brandings	27
5.6 Employer Branding im Kontext des gesellschaftlichen Wertewandels	29
5.7 Auswirkungen des Employer Brandings auf die Mitarbeiterbindung	30
6. Ausgewählte Untersuchungsmethode und Ansprache der Probanden	33
6.1 Zweck und Aufbau	34
6.2 Datenauswertung und Ergebnisse.....	36
7. Fazit.....	57
Anhang	59
Literaturverzeichnis	68

Darstellungsverzeichnis

Darst. 1: Mismatch nach Qualifikationen, 2010-2030, in 1.000	5
Darst. 2: Das Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann.....	9
Darst. 3: Einflussfaktoren auf die Arbeits(un)zufriedenheit	12
Darst. 4: Die 16 Lebensmotive nach Steven Reiss	14
Darst. 5: Form der Anreize	18
Darst. 6: Die fünf Wirkungsdimensionen des strategiebasierten Employer Brandings	22
Darst. 7: Historische Entwicklung des Personalmarketings	25
Darst. 8: Unternehmenskultur als Mittler von Identität und Identifikation	27
Darst. 9: Top 10 Treiber für Mitarbeiterbindung	32
Darst. 10: Aufteilung nach Branche.....	36
Darst. 11: Beschäftigungszeitraum.....	36
Darst. 12: Anzahl der Mitarbeiter bei aktuellem Arbeitgeber	37
Darst. 13: Rangfolge der elf Kriterien	38
Darst. 14: Betriebsklima	39
Darst. 15: attraktiver Standort	40
Darst. 16: Zusatzleistungen	40
Darst. 17: herausfordernde Aufgaben	41
Darst. 18: Möglichkeiten zur Weiterbildung	41
Darst. 19: Produkte/Dienstleistungen mit denen man sich identifizieren kann	42
Darst. 20: angemessenes Gehalt.....	42
Darst. 21: Umweltbewusstsein des Unternehmens	43
Darst. 22: Vereinbarkeit von Familie und Beruf	43
Darst. 23: attraktives Unternehmensimage.....	43
Darst. 24: eigene Wertvorstellungen stimmen mit denen des Unternehmens überein..	44
Darst. 25: Betriebsklima bei derzeitigem Arbeitgeber	44
Darst. 26: attraktiver Standort bei derzeitigem Arbeitgeber	44
Darst. 27: Zusatzleistungen (Firmenwagen, Handy) bei derzeitigem Arbeitgeber.....	45
Darst. 28: herausfordernde Aufgaben bei derzeitigem Arbeitgeber	45
Darst. 29: Möglichkeiten zur Weiterbildung bei derzeitigem Arbeitgeber.....	45
Darst. 30: Produkte/Dienstleistungen, mit denen man sich identifizieren kann	46
Darst. 31: angemessenes Gehalt bei derzeitigem Arbeitgeber	46
Darst. 32: Umweltbewusstsein bei derzeitigem Arbeitgeber	46
Darst. 33: Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei derzeitigem Arbeitgeber	46
Darst. 34: attraktives Image des derzeitigen Arbeitgebers	47
Darst. 35: eigene Wertvorstellungen stimmen mit denen des derzeitigen Arbeitgebers überein.....	47
Darst. 36: Unternehmenswechsel oder Verbleib im Unternehmen	47
Darst. 37: Hochschulabschluss.....	51
Darst. 38: Fachrichtung Hochschulabschluss	52
Darst. 39: aktueller Wohnort	52
Darst. 40: Bundesland	53
Darst. 41: Familienstand.....	53
Darst. 42: Alter	53
Darst. 43: Geschlecht	54

1. Einleitung

Der aktuelle Wandel in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt veranlasst viele Unternehmen dazu, über den Umgang mit ihren Mitarbeitern nachzudenken. Mitarbeiter sind nicht mehr allein Mittel zum Zweck, sondern stellen einen der wichtigsten Faktoren bei der Erreichung der Unternehmensziele dar. Sie sind der Schlüssel zum Erfolg und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit. Eine Mitarbeitergruppe sticht dabei besonders hervor, die akademisch gebildeten Nachwuchskräfte.

Sie verfügen über ein überdurchschnittliches Maß an Engagement und bringen die Fähigkeit mit, in verantwortungsvollen Positionen effizient arbeiten zu können. Um diese wertvolle Ressource erfolgreich im Unternehmen halten zu können, ist es von großer Bedeutung eine tiefe Verbundenheit zwischen Unternehmen und Mitarbeiter herzustellen. Wird die Mitarbeiterbindung aktiv gelebt und umgesetzt, hilft sie nicht nur die Mitarbeiterfluktuation¹ zu verringern, sondern nimmt auch Einfluss auf die Motivation, das Engagement und Zufriedenheit dieser Arbeitnehmer.

Leider sieht die Realität anders aus. Rund 15 %² der in Deutschland Beschäftigten verfügen über eine geringe Arbeitszufriedenheit und empfinden das Betriebsklima als unangenehm. Dies führt zwangsläufig dazu, dass keine persönliche Verbundenheit mit dem Unternehmen entsteht. Häufig ist die Identifikation mit der eigenen Arbeit bei den Arbeitnehmern wenig bis überhaupt nicht vorhanden. Fehlt diese Verbundenheit gänzlich, hat der Mitarbeiter bereits innerlich resigniert und ist unter Umständen nicht mehr bereit mehr Engagement als notwendig an den Tag zulegen.

Einer der Hauptgründe, für die fehlende Zugehörigkeit, ist die mangelnde Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern. Viele Beschäftigte haben das Gefühl, dass ihre Bedürfnisse und Erwartungen von ihren Arbeitgebern nicht gehört oder konsequent ignoriert werden. Dies bleibt nicht ohne finanzielle Folgen. Laut der Gallup Studie entstehen durch diese emotionslose Haltung gegenüber dem Arbeitsplatz jährlich Kosten in Höhe von etwa 85 Milliarden Euro³, welche sich durch Fehltage, Fluktuation oder schlechte Produktivität zusammensetzen.

¹ Personaler Online definiert die Mitarbeiterfluktuation wie folgt: „beinhaltet alle Abgänge eines Unternehmens, die von einem Mitarbeiter durch eine Kündigung initiiert wurde, der in ein anderes Unternehmen wechselt.“

² Vgl. Gallup-Studie 2014: <http://bsw-total.de/wp-content/uploads/2015/03/Gallup-Studie.pdf>, Abruf 28.08.2015.

³ Vgl. ebenda

Die mangelnde Verbundenheit gegenüber dem Arbeitgeber lässt sich auch auf die Gruppe der Young Professionals⁴ übertragen. 59 % der Young Professionals spielen mit dem Gedanken in den kommenden zwei Jahren ihren Job zu wechseln.⁵ Als eine Möglichkeit dieser negativen Entwicklung entgegenzuwirken, empfiehlt sich der Aufbau einer eigenen Arbeitgebermarke auch Employer Branding genannt. Ziel ist es, das Unternehmen als einen attraktiven Arbeitgeber darzustellen, mit dem sich die vorhandenen Mitarbeiter gerne identifizieren und verbunden fühlen.

Das Konzept des Employer Brandings muss auf den Werten und Normen des Unternehmens aufgebaut sein. Mitarbeiter sollten hierbei mit eingebunden werden. So wird die Zugehörigkeit und das emotionale Commitment⁶ verstärkt, was sich wiederum positiv auf den Bindungsgrad der Mitarbeiter sowie der Fluktuation auswirkt.

1.1 Struktur der Arbeit

Zu Beginn des 2. Kapitels wird auf den Mangel von akademisch gebildeten Nachwuchskräften aufmerksam gemacht und mögliche Gründe dazu erläutert. Kapitel 3 beschäftigt sich mit den Begriffen Motiv und Motivation, woraus am Ende des Kapitels einige Motivationstheorien abgeleitet werden. Ebenso beschäftigt sich das 3. Kapitel eingehend mit dem Begriff der Arbeitszufriedenheit. Es werden die verschiedenen Arten anhand des Modells nach Bruggemann dargestellt.

Das 4. Kapitel thematisiert die Mitarbeiterbindung. Zu Beginn wird der Begriff erläutert, in diesem Zusammenhang wird auch der Ausdruck Commitment erklärt. Der nächste Unterpunkt veranschaulicht die verschiedenen Ansätze der Mitarbeiterbindung. Zum einem werden die monetären Ansätze, zum anderen die nicht-monetär gestützten Ansätze erläutert. Des Weiteren werden die drei Komponenten des Commitments aufgezeigt.

Im Kapitel 5 wird als zentraler Punkt das Employer Branding detailliert beschrieben, beginnend mit der Definition und Wirkungsweise. Anschließend erfolgt für das bessere Verständnis die geschichtliche Entwicklung des Employer Brandings, sowie die Abgrenzung zum Personalmarketing.

⁴ Fach- und Führungskräftenachwuchs mit erkennbaren Entwicklungspotential

⁵ Einsehbar: <http://blog.helge-weinberg.de/2014/fast-60-prozent-der-young-professionals-wollen-den-job-wechseln>, Abruf am 28.08.2015.

⁶ Anderer Ausdruck für: „sich zu etwas bekennen.“

Einsehbar: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Commitment>, Abruf 03.09.2015.

Danach wird die Unternehmenskultur als zentraler Faktor des Employer Brandings betrachtet. Im Anschluss findet eine Analyse im Hinblick auf den gesellschaftlichen Wertewandel und dessen Auswirkungen auf das Employer Branding statt. Der Zusammenhang zwischen Employer Branding und Mitarbeiterbindung schließt das 5. Kapitel ab.

Um die Praxisrelevanz und die Aktualität des Employer Brandings zu veranschaulichen, wurde eine Online-Befragung mit dem Titel „Employer Branding im Kontext der Mitarbeiterbindung von akademisch gebildeten Nachwuchskräften“ durchgeführt. Die Auswahl und Ansprache der Probanden, die gewählte Untersuchungsmethode sowie die komplette Auswertung des Fragebogens wird in Kapitel 6 ausführlich erläutert. Das 7. Kapitel zieht ein Fazit über die vorausgegangene Arbeit und gibt einen Ausblick über mögliche Entwicklungen in diesem Themengebiet.

1.2 Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit soll auf den Mangel an akademisch gebildeten Nachwuchskräften hinweisen und auf die daraus resultierende dringende Pflicht, zur Einführung eines auf junge Nachwuchskräfte ausgerichteten Employer Branding aufmerksam zu machen. Die Möglichkeit einer langfristig erfolgreichen Bindung der akademisch gebildeten Nachwuchskräfte soll anhand des Employer Brandings veranschaulicht werden.

Durch den von mir entwickelten Fragebogen wird versucht, folgende Hypothesen auf ihren Wahrheitsgehalt hin zu überprüfen.

1. Ein gutes Firmenimage ist für akademisch gebildete Nachwuchskräfte ausschlaggebend in Bezug auf die Wahl des künftigen Arbeitgebers.
2. Die Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Belangen steht bei den Young Professionals als Faktor im Vordergrund.
3. Bei akademisch gebildeten Nachwuchskräften ist das Gehalt nicht mehr das alleinige Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl.

Die daraus resultierenden Ergebnisse können bei der Entwicklung eines auf diese Mitarbeitergruppe spezialisiertes Employer Branding Konzepts miteinbezogen werden.

2. Akademisch gebildete Nachwuchskräfte als knappe Ressource

Die Qualifikationen von Mitarbeitern stellen einen wichtigen Faktor im Wettbewerb zwischen branchenähnlichen Unternehmen dar. Um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein, muss der Auswahl, Förderung und insbesondere der Erhaltung von Nachwuchskräften größtmögliche Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Begriffe „War for Talent“ und „High Potentials“ waren in dem Bereich Personal noch nie so omnipräsent wie über die letzten Jahre. Das Buhlen um den Besten“ wird im Deutschen für den Begriff des „War for Talents“ verwendet.

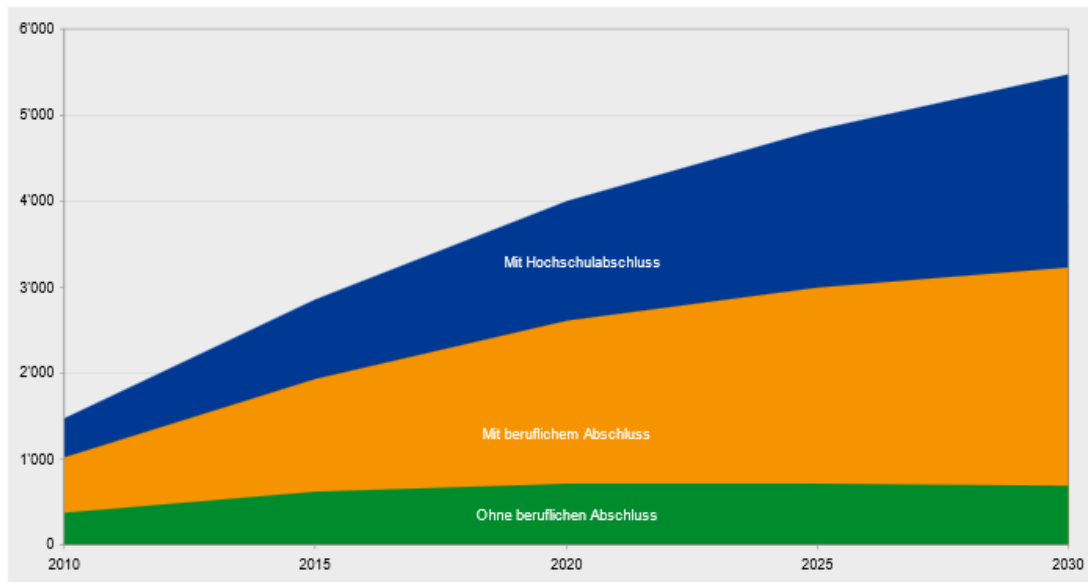
Van Winsen definiert die High Potentials als „hoch begabte Frauen oder Männer, die sich über ihre fachlichen Qualifikationen hinaus aus der Masse hervorheben und vor allem durch ihr soziales Verhalten und Engagement auszeichnen.“ Er ergänzt die Definition jedoch noch und überträgt diese auch auf die Gruppe der schon seit einigen Jahren „im Berufsleben stehenden Fach- und Führungskräftenachwuchs mit erkennbarem Entwicklungspotential (Young Professionals).“⁷

Bei rund 50 % der deutschen Unternehmen zielt die Personalstrategie auf akademisch gebildete Nachwuchskräfte ab. 54 % der befragten Unternehmen planen innerhalb der nächsten zwölf Monate Young Professionals einzustellen, bei Unternehmen über 500 Mitarbeiter sind es sogar 88 %.⁸

Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass bis zum Jahre 2030 ein erheblicher Mangel an Arbeitskräfte entstehen wird. Vor allem wird sich dieser Mangel in der Gruppe der Akademiker bemerkbar machen. Die nachfolgende Darstellung zeigt den deutlichen Nachfrageüberhang der Unternehmen auf.

⁷ Vgl. van Winsen, C.: High Potentials. Wie komme ich in die Führungsauswahl? Mentoring und Coaching, Düsseldorf 1999, S. 12.

⁸ Vgl. Research-Studie: Nachwuchssorgen: Wettbewerb um Young Professionals zwingt deutsche Unternehmen zum Strategiewechsel, Berlin 2014.



Darst. 1: Mismatch nach Qualifikationen, 2010-2030, in 1.000
 (Quelle: Arbeitslandschaft 2030 Steuert Deutschland auf einen generellen Personalmangel zu?,
 Basel 2008, S. 7)

Insbesondere Nachwuchskräfte mit Studienabschluss und ersten beruflichen Erfahrungen werden eine knappe Ressource darstellen. Der Mangel zeichnet sich vor allem in den naturwissenschaftlichen Bereichen ab. So werden im Jahr 2030 ca. 26 % der zu vergebenen Stellen nicht besetzt werden können.⁹

Erschwerend kommt hinzu, dass junge Nachwuchskräfte meist nicht lange in einem Unternehmen verweilen. In der Regel bleiben sie etwa nur ein bis vier Jahre¹⁰ oder spielen mit dem Gedanken im Ausland berufliche Erfahrungen zu sammeln.

3. Die Begriffe Motiv und Motivation

Als Motiv ist die „Bereitschaft eines Individuums zu einem bestimmten Verhalten“¹¹ gemeint. Umgangssprachlich werden Motive auch als innerer Beweggrund des Verhaltens verstanden, die gleichzeitig einen zusammenhängenden Bezug zu diesen haben.¹² Sie lassen sich in primäre und sekundäre Motive unterteilen.¹³

⁹ Vgl. Prognos AG (Hrsg.): Arbeitslandschaft 2030: Steuert Deutschland auf einen generellen Personalmangel zu?, Basel 2008, S.7 ff.

¹⁰ Vgl. Research-Studie: Nachwuchssorgen: Wettbewerb um Young Professionals zwingt deutsche Unternehmen zum Strategiewechsel, Berlin 2014.

¹¹ Vgl. Bänsch, A.: Käuferverhalten 9. Auflage, München 2002, S. 19.

¹² Vgl. Berthel, J./Becker, F. G.: Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit 10. Auflage, Bielefeld 2012, S. 49.

¹³ Vgl. Bechtel, P./Friedrich, D./Kerres, A.: Mitarbeitermotivation ist lernbar: Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen und coachen, Berlin 2010, S. 18.

Beispiel für ein primäres Motiv ist die Befriedigung von Hunger oder Durst. Sekundäre Motive sind z. B. das Verlangen nach Macht oder die Nähe zu Menschen. Wird in der Literatur oft von Motivation oder Motiven gesprochen, fällt meist auch der Begriff „Bedürfnis“. Dieser wird oftmals als Synonym für Motiv benutzt. Einige Autoren differenzieren jedoch und fassen ein Bedürfnis als grundlegender, eher physiologisch drängend und ohne direktes Zielstreben auf. Das Motiv besitzt dagegen einen Zielbezug und kognitive¹⁴ Inhalte.¹⁵

Heckhausen definiert die Motivation als „eine momentane Gerichtetheit auf ein bestimmtes Handlungsziel.“¹⁶ Sie verbindet sowohl personale als auch situationsbezogene Faktoren, im Gegensatz zu dem Motiv das eine rein personale Größe darstellt.¹⁷

Es besteht des Weiteren die Möglichkeit zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation zu unterscheiden. Erstere beinhaltet sowohl positive als auch negative Anreize. Intrinsische Motivation ist eine spontane, durch persönliche Präferenzen auslösende Handlungsbereitschaft.

Ausschlaggebend für die Motivation eines Menschen ist der Wunsch, dass Ereignisse eintreten die positive Gemütszustände hervorbringen. Negative Gefühlszustände werden hingegen vermieden.¹⁸ Die Frage nach der Motivation ist die Frage nach dem Warum des menschlichen Verhaltens. Sie begegnet uns jeden Tag, nicht nur in der Arbeitswelt, sondern auch im Privatleben. Oft stellen wir uns die Frage: Was veranlasst uns eigentlich aufzustehen, warum erscheinen wir jeden Tag pünktlich zur Arbeit? Welche Bedürfnisse werden dadurch erfüllt bzw. welche Ziele verfolgt? In den nachfolgenden Kapiteln wird versucht diese umfassende Frage ein Stückweit klären zu können.

¹⁴ Kognition ist der Sammelbegriff für alle Erkenntnisleistungen z. B. Wahrnehmung, Gedächtnis etc. eines Menschen, die seiner Orientierung in der Umwelt dienen. Die zusätzliche Berücksichtigung kognitiver Variablen in Motivationstheorien schwächt die rein emotionalen bzw. energetischen Aspekte wie Motiv und Bedürfnisse ab. (Berthel, J./Becker, F. G.: Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit 10. Auflage, Bielefeld 2012, S. 59.)

¹⁵ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G.: Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit 10. Auflage, Bielefeld 2012, S. 49.

¹⁶ Heckhausen, H./Heckhausen, J.: Motivation und Handeln 2. Auflage, Berlin 1989, S. 2 f.

¹⁷ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G.: Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit 10. Auflage, Bielefeld 2012, S. 49.

¹⁸ Vgl. Bechtel, P./Friedrich, D./Kerres, A.: Mitarbeitermotivation ist lernbar: Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen und coachen, Berlin 2010, S. 18.

3.1 Arbeitsmotivation

Arbeitsmotivation ist die „Bereitschaft, eine besondere Anstrengung zur Erfüllung der Organisationsziele auszuüben, wobei die Anstrengung die Befriedigung individueller Bedürfnisse ermöglicht.“¹⁹

Unternehmen müssen verstehen, dass nicht der komplett durchstrukturierte Terminplan die Motivation der Mitarbeiter hebt, sondern die Sinnhaftigkeit der erledigten Arbeiten der Motivationsfaktor Nummer 1 ist. Dahinter steht die Annahme, dass Mitarbeiter grundsätzlich eher intrinsisch motiviert sind und deshalb auf das Thema „Sinn“ gut reagieren.

Um Motivation zu gewährleisten, sollten Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern regelmäßig in Dialog treten, Fragen stellen und insbesondere zuhören. Nur so erfahren sie die individuellen Motivatoren ihrer Belegschaft und können durch dieses Wissen den Bindungsgrad der Mitarbeiter an das Unternehmen stärken.²⁰

Es hat sich gezeigt, dass motivierte Arbeitnehmer mehr Engagement für das Unternehmen aufbringen und sich diesem zugehörig und verbundener fühlen.²¹ Ein weiterer Faktor zur Motivationserhöhung, ist die Arbeitszufriedenheit

3.2 Arbeitszufriedenheit

Die Zufriedenheit der Arbeitnehmer ist primär von den vorherrschenden Arbeitsbedingungen abhängig. Dazu zählen unter anderem eine adäquate Entlohnung, geregelte Arbeitszeiten, sowie Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Entscheidend für die Zufriedenheit ist auch der Umgang der Kollegen untereinander. Das Verhalten zufriedener und motivierter Arbeitnehmer wirkt sich positiv auf das Funktionieren eines Unternehmens und somit auch auf den Erfolg aus.

¹⁹ Strunz, Herbert.: Betriebssoziologie / -psychologie I - Studienbrief der Fern-Fachhochschule Hamburg, Hamburg 1999, S. 41.

²⁰ Vgl. Hinz, O.: <http://www.business-wissen.de/artikel/anreizsysteme-sinn-motiviert-mitarbeiter-am-staerksten>, 19.03.2015, Abruf 30.08.2015.

²¹ Vgl. Tschumi, M.: Handbuch zum Personalmanagement: Das Personalmanagement von der Personalplanung über das Arbeitsrecht und die Mitarbeiterkommunikation bis zum Austritt 6. Auflage 2013, S. 99.

3.2.1 Definition

Nach Locke ist Arbeitszufriedenheit „ein positiver emotionaler Zustand der sich aus der Bewertung der Arbeitstätigkeit bzw. der persönlichen Arbeitserlebnisse einer Person ergibt.“²² Sie enthält eine emotionale Komponente, die affektive Reaktion im Sinne von Mögen bzw. Ablehnen sowie eine kognitive Komponente, das Abschätzen und Bewerten der vorliegenden Arbeitssituation im Hinblick auf die eigenen Erwartungen.²³

3.2.2 Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

Die vorher erläuterten Modelle beschäftigen sich mit Motivationstheorien. Bruggemanns Modell zeichnet sich dahingehend aus, dass sie nach Möglichkeiten für die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von Mitarbeitern am Arbeitsplatz sucht. Das Modell der Arbeitszufriedenheit wurde 1974 entwickelt.

Der Grundgedanke war, dass die Vielzahl der Mitarbeiter mit ihrer vorherrschenden Arbeitssituation zufrieden ist, jedoch beruhte diese Tatsache meist darauf, dass es keine wirkliche Alternative zum aktuellen Beschäftigungsverhältnis gibt. Das Hauptaugenmerk des Modells liegt auf dem Vergleich zwischen den persönlichen Erwartungen, Bedürfnissen und realen Begebenheiten der Arbeitssituation. Man spricht hier vom Soll-Ist Vergleich.

Laut Bruggemann lässt sich die Arbeitsunzufriedenheit bzw. -zufriedenheit in sechs verschiedene Arten unterteilen. Progressive, stabilisierte, resignative und pseudo Arbeitszufriedenheit sowie fixierte und konstruktive Arbeitsunzufriedenheit. Welche Art jedoch auftritt hängt von der Veränderung des persönlichen Anspruchsniveaus ab.

Zu Beginn erfolgt ein Abgleich zwischen den zu erwarteten und tatsächlich vorherrschenden Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung statt. Sind die tatsächlichen Möglichkeiten gleich den Erwartungen, spricht man von der stabilisierenden Arbeitszufriedenheit. Eine genauere Differenzierung der stabilisierenden Arbeitszufriedenheit nach Abhängigkeit des Anspruchsniveaus ist wie folgt möglich.

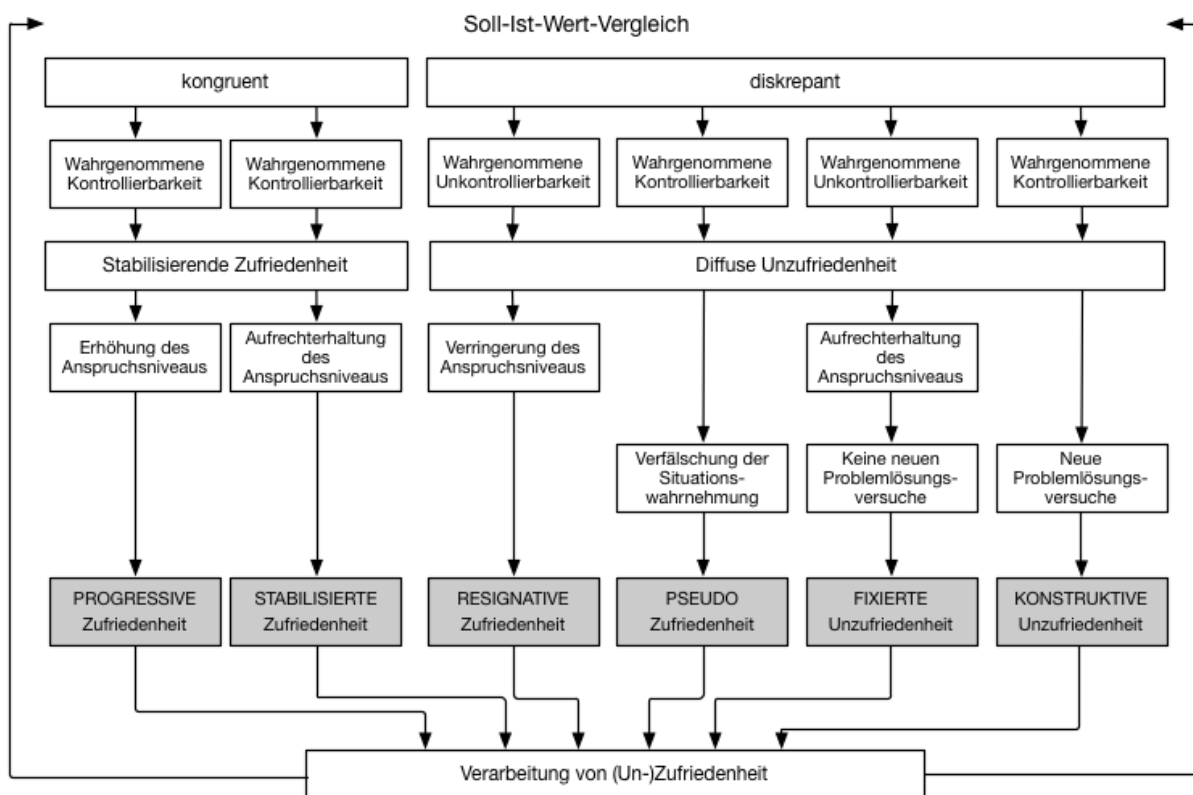
²² Locke, E. A.: The nature and causes of job satisfaction in: Dunette, M. D. (Ed.): Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago 1976, S. 1297 ff.

²³ Vgl. ebenda

Durch die Steigerung des Anspruchsniveaus entsteht die progressive Arbeitszufriedenheit. Hierbei strebt der Mitarbeiter immer noch bessere Lösungen (progressiv) an. Sein konstantes Verlangen nach immer Mehr, kann ein Indiz für eine mögliche Unzufriedenheit seinerseits sein. Die stabilisierte Arbeitszufriedenheit ist dadurch gekennzeichnet, dass der Arbeitnehmer seine momentane Arbeitssituation als grundsätzlich befriedigend einstuft und sein Anspruchsniveau weder nach unten noch nach oben entwickelt hat.

Liegen die tatsächlichen Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung hinter den Erwartungen entsteht dadurch die diffuse Unzufriedenheit, welche auch gleichermaßen differenziert werden kann. Eine Verringerung des Anspruchsniveaus führt zu der resignativen Arbeitszufriedenheit. Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit tritt auf, wenn neue Problemlösungsversuche ausprobiert werden. Wird dies nicht getan, entsteht wiederum die fixierte Arbeitsunzufriedenheit.

Wenn versucht wird Probleme durch eine verzerrte Wahrnehmung bzw. durch einen Abwehrmechanismus zu verdrängen entsteht die pseudo Arbeitszufriedenheit. Die derzeitige Arbeitssituation wird dann als „Gar nicht so schlimm“ eingestuft.²⁴



Darst. 2: Das Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann
(Quelle: Bruggemann, A./Groskurth P./Ulrich E.: 1975: Arbeitszufriedenheit, Bern 1975, S. 134 ff)

²⁴ Vgl. Bruggemann, A./Groskurth P./Ulrich E.: 1975: Arbeitszufriedenheit, Bern 1975, S. 134 ff.

3.3 Motivationstheoretische Ansätze

Bereits im Jahre 1930 tauchten erste Überlegungen zu motivationstheoretischen Ansätzen auf. Diese Theorien versuchten das damals vorherrschende Bild des mechanistischen Menschen, das durch die Ansätze von Taylor²⁵ entstanden waren, zu verdrängen. Bis heute gibt es jedoch keine universelle Lösung die beschreibt wie menschliches Verhalten in Unternehmen beeinflusst und gelenkt werden kann.

Besonders in den 50er und 70er Jahren wurde in diesem Bereich viel geforscht. Vergleicht man die Ergebnisse mit dem heutigen Stand, kann man festhalten, dass es eine Vielzahl von Ansätzen zu den Motivationstheorien gibt. Es kristallisierte sich heraus, dass die Motivationstheorien in zwei Arten einzuteilen sind, den Prozess- und Inhaltstheorien.²⁶

3.3.1 Prozesstheorien

Stehen bei den nachfolgenden Inhaltstheorien die Motive im Vordergrund, welche Menschen zu einem bestimmten Verhalten veranlassen, richten sich die Prozesstheorien auf das Motivationsgeschehen und mit welchen kognitiven Vorgängen dieses einhergeht.

Die Prozesstheorie wird anhand der Selbstbestimmungstheorie (Self-determination Theory) nach Deci und Ryan erläutert. Ihr Ansatz besagt, dass Menschen motiviert sind wenn sie ein bestimmtes Ziel erreichen wollen. Deci und Ryan geben an, dass diese Ziele vor allem mit Zusammengehörigkeit, persönlichen Begegnungen, persönlichem Wachstum und Steigerung der Kompetenzen zusammenhängen.²⁷

Bei der intrinsisch motivierten Verhaltensweise streben Menschen nach Situationen, in denen sie ohne Zwang von außen Tätigkeiten nachgehen können. Diese werden von ihrem persönlichen Engagement und Interessen bestärkt. Im Gegensatz zu den extrinsisch motivierten Verhaltensweisen, die mit instrumenteller Absicht verfolgt werden um etwaige Belohnungen zu erhalten. Sie sind daher nicht spontan sondern durch wahrgenommene Reize hervorgerufen.

²⁵ Vgl. Wien, A./Franzke, N.: Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor, Wiesbaden 2014, S. 81.

²⁶ Berthel, J./Becker, F. G.: Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit 10. Auflage, Bielefeld 2012, S. 59.

²⁷ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G.: Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit 10. Auflage, Bielefeld 2012, S. 69.

Anhand weiterer Studien konnten Deci und Ryan belegen, dass die intrinsische Motivation umso geringer wird, je mehr extrinsische Belohnungen als Anreize geboten werden. Laut dieser Theorie können sich die beiden Motivationen aber auch bestärken. Daraus folgt, dass extrinsische Motivationen nicht zwangsläufig schlecht sind. Ein Korrumpierungseffekt²⁸ ist nur dann gegeben, wenn die Konstellationen in Konkurrenz stehen.²⁹

3.3.2 Inhaltstheorien

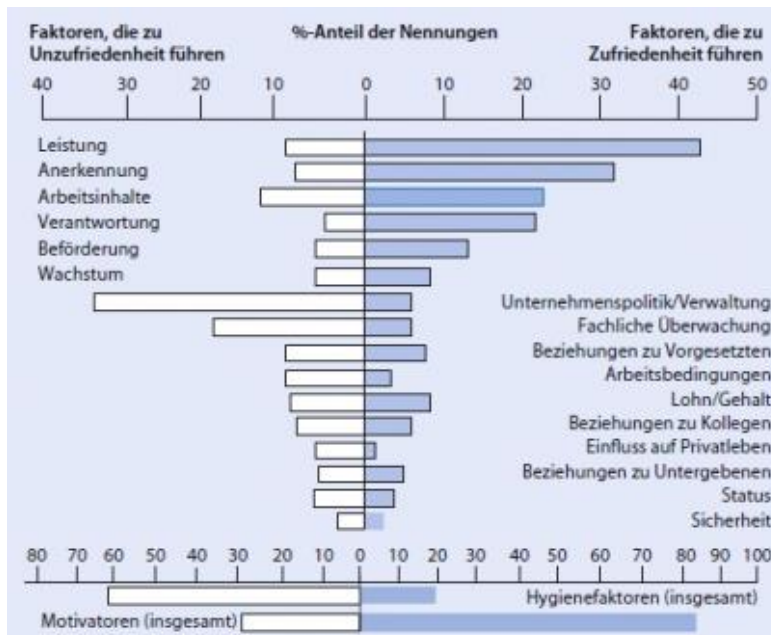
Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg untersuchte in den 50er und 60er Jahren den Ursprung der Mitarbeitermotivation. Im Zuge der Pittsburgh-Studie wurden ca. 200 Teilnehmer, die sich aus Technikern und Buchhaltern zusammensetzen, über Arbeitssituationen befragt in denen sie zufrieden bzw. unzufrieden sind.

Durch diese Studie fand Herzberg heraus, dass Faktoren die die Arbeitszufriedenheit hervorrufen andere sind, als jene die zu Unzufriedenheit führen. Beispiele für solche Faktoren (auch Motivatoren genannt) die zur Arbeitszufriedenheit führen sind u.a. Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt etc. Sogenannte Hygienefaktoren (extrinsische Faktoren) welche die Unzufriedenheit vermeiden können, sind z. B. Gehalt, physische Arbeitsbedingungen, oder der Status (siehe Darst. 3).

Diese stehen jedoch in keinerlei Beziehung zu der Arbeit selbst, sondern werden eher als Begleiterscheinungen angesehen. Zum besseren Verständnis folgt nun eine Übersicht der Einflussfaktoren auf die Arbeits(un)zufriedenheit von Herzberg aus dem Jahre 1968.

²⁸ Der Korrumpierungseffekt beschreibt den beinahe paradoxen Effekt, dass äußere Anreize eine innere Motivation schwächen oder gar zerstören können (Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik), einsehbar: <http://lexikon.stangl.eu/6164/korrumpierungseffekt/>, Abruf am 01.09.2015.

²⁹ Berthel, J./Becker, F. G.: Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit 10. Auflage, Bielefeld 2012, S. 69.



Darst. 3: Einflussfaktoren auf die Arbeits(un)zufriedenheit
 (Quelle: Berthel, J./Becker, F. G.: Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit 10. Auflage, Bielefeld 2012, S. 57)

Ausgehend von diesen Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit nicht Arbeitsunzufriedenheit ist, sondern keine Arbeitszufriedenheit. Simultan dazu lässt sich festhalten, dass das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit nicht Arbeitszufriedenheit, sondern keine Arbeitsunzufriedenheit ist. Dies führt dazu, dass die Arbeitszufriedenheit nicht als eindimensionales Konzept sondern vielmehr als zweidimensionale Faktoren-Theorie zu verstehen ist.

Folglich ist Herzberg der Auffassung, dass Mitarbeiter nur über intrinsische Faktoren zu motivieren sind. Nur über diese lässt sich die Arbeitszufriedenheit langfristig steigern, was wiederum positive Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter hat.

Extrinsische Faktoren führen lediglich zu einer Nicht-Arbeitsunzufriedenheit. Dieser Zustand hat jedoch keinerlei positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Durch die Botschaft, dass nicht allein materielle Anreize zu einer Steigerung der Motivation führen, verliert die Studie von Herzberg kein bisschen an Aktualität³⁰ und kann somit auf den derzeitigen Arbeitsalltag übertragen werden.

³⁰ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G.: Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit 10. Auflage, Bielefeld 2012, S. 57.

3.3.3 Motivationstheorien ab dem Jahr 2000

Als Inhalts-Theorie der neueren Zeit darf auch die von Reiss entworfene Theorie, „Profil der fundamentalen Motive“, nicht fehlen. Er vertritt die Meinung, dass es bis jetzt kein wirklich gelungenes Konzept zur Erklärung von Motivation gibt.³¹ Durch sein „Profil der fundamentalen Motive“, versucht er eine detaillierte Beschreibung der Hauptabsichten und Motivatoren des menschlichen Handelns aufzuzeigen.

Im Rahmen der Studie befragte er mehr als 25.000 Personen, teils in Europa und Nordamerika lebend.³² Daraus leitete er mehr als 400 Ziele menschlichen Handelns ab. Nach weiteren Studien konnten diese 400 auf 16 tatsächliche Motive runtergebrochen werden. Bei diesen 16 Stück handelt es sich um sogenannte Lebensmotive.³³ Reiss ist überzeugt, dass diese 16 Motive alles beinhalten wonach der Mensch zu streben vermag.

³¹ Vgl. Reiss, S.: Das Reiss Profile: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen 2. Auflage, New York 2009, S. 16.

³² Vgl. Reiss, S.: Das Reiss Profile: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen 2. Auflage, New York 2009, S. 40 ff.

³³ Vgl. ebenda

Lebensmotiv	Verhaltensmerkmal
Macht	Das Lebensmotiv Macht gibt Auskunft darüber, ob jemandem das Führen/Verantworten oder eher das Übernehmen von Dienstleistung wichtig ist.
Unabhängigkeit	Das Lebensmotiv Unabhängigkeit macht eine Aussage darüber, wie jemand seine Beziehungen in den Aspekten Autonomie oder Verbundenheit zu anderen Menschen gestaltet.
Neugier	Das Lebensmotiv Neugier macht eine Aussage darüber, welche Bedeutung das Thema „Wissen“ für jemanden im Leben hat und wozu er Wissen erwerben möchte.
Anerkennung	Das Lebensmotiv Anerkennung macht eine Aussage darüber, durch „wen“ oder durch „was“ jemand sein positives Selbstbild aufbaut.
Ordnung	Die Ausprägung im Lebensmotiv Ordnung zeigt an, wie viel Strukturiertheit oder Flexibilität jemand in seinem Leben benötigt.
Sparen/Sammeln	Das Lebensmotiv Sparen/Sammeln kommt in seiner evolutionären Entsprechung aus dem „Anlegen von Vorräten“. Die Ausprägung zeigt an, wie viel es jemandem emotional bedeutet, Dinge zu besitzen.
Ehre	Bei dem Lebensmotiv Ehre geht es darum, ob jemand nach Prinzipientreue strebt oder eher zweckorientiert ist.
Idealismus	Das Lebensmotiv Idealismus betrachtet den altruistischen Anteil der Moralität und gibt Auskunft darüber, wie viel Bedeutung Verantwortung in Bezug auf Fairness und soziale Gerechtigkeit hat.
Beziehungen	Bei dem Lebensmotiv Beziehungen wird die Bedeutung von sozialen Kontakten dargestellt. Hierbei spielt die Quantität der Kontakte eine entscheidende Rolle.
Familie	Das Lebensmotiv Familie gibt Auskunft darüber, welche Bedeutung das Thema Fürsorglichkeit für jemanden hat (bezogen auf die eigenen Kinder).
Status	Beim Lebensmotiv Status geht es um den Wunsch, entweder in einem elitären Sinne „erkennbar anders“ oder aber unauffällig und wie die anderen zu sein.
Rache / Kampf	Bei dem Lebensmotiv Rache/Kampf geht es insbesondere um den Aspekt des Vergleichens mit anderen. Dazu gehören auch die Themen Aggression und Vergeltung einerseits sowie Harmonie und Konfliktvermeidung andererseits.
Eros	Eros als Lebensmotiv gibt Auskunft über die Bedeutung von Sinnlichkeit im Leben eines Menschen. Dazu gehören neben der Sexualität auch alle anderen Aspekte von Sinnlichkeit (z.B. Design, Kunst, Schönheit).
Essen	Das Lebensmotiv Essen fragt nach der Bedeutung, die Essen als Selbstzweck für jemanden hat, d.h. wie viel der Genuss an Essen zu der Lebenszufriedenheit beiträgt.
Körperliche Aktivität	Das Lebensmotiv Körperliche Aktivität fragt nach der Wichtigkeit, die körperliche Aktivität (Arbeit oder Sport) für die Lebenszufriedenheit hat.
Emotionale Ruhe	Das Lebensmotiv Emotionale Ruhe kann auch mit emotionaler Stabilität umschrieben werden und fragt nach der Bedeutung stabiler emotionaler Verhältnisse für die Lebenszufriedenheit.

Darst. 4: Die 16 Lebensmotive nach Steven Reiss
(Quelle: Reiss Profile Who you are: <http://www.reissprofile.eu/lebensmotive>, Abruf 02.09.2015)

Das Modell von Reiss weist auf die individuelle und intrinsische Beschaffenheit der Motivation hin. Jedes Handeln wird somit als Zweck zum Erreichen eines Ziels getätigt. Im Kontext der vorliegenden Arbeit und mit Hinblick auf die erfolgreiche Mitarbeiterbindung, können wir aus dem Ansatz von Reiss ableiten, dass die Mitarbeitermotivation nur dann gesteigert werden kann, wenn auf die individuellen Bedürfnisse und Ziele des einzelnen eingegangen wird.

Einen weiteren Ansatz stellen die „Motivationstheorien von Sprenger“ dar. Sprenger differenziert zwischen Motivation, die er als eine intrinsische Kraft der Selbstregulierung eines Individuums ansieht und der Motivierung, als absichtsvolle Handlung des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern.³⁴ Es kommt seiner Meinung nach zur Demotivation, wenn die intrinsische Motivation durch ein extrinsisches Anreizsystem zerstört wird. Der Mitarbeiter fokussiert sich nicht mehr auf seine Tätigkeiten, sondern nur noch darauf möglichst viel Profit (Zusatzleistungen, Boni) herauszuschlagen.³⁵

Sprenger führt sechs motivationsentscheidende Handlungsfelder auf:

1. **Commitment leben:** Verändert sich ein Mensch, liegt dies in seiner freien Natur und ist sich dessen auch bewusst.
2. **Stärken nutzen und lernen:** Nur wer etwas gerne tut, wird darin auch besser. Das Erfüllen von Aufgaben sollte darum mit den individuellen Interessen und Neigungen vereinbar sein.
3. **Spielfeld wählen:** Das Feld in dem derjenige tätig ist, ist neben dem Wollen und Können ausschlaggebend darüber ob gute Leistung geliefert werden kann. Tätigkeiten und Erlebnisse können sich nur in einem passenden Spielfeld ganz entfalten.
4. **Demotivation vermeiden:** Der Schlüssel zur Vermeidung von Demotivation liegt in einer guten Beziehung zwischen Führung und Team.
5. **Fördernd fordern:** Mitarbeiter wollen weder unter- noch überfordert sein. Sind die Anforderungen so gesetzt, dass sie mit den individuellen Fähigkeiten deckungsgleich sind, entsteht der Flow-Zustand. Der Arbeitnehmer geht in seiner Arbeit vollkommen auf und fühlt sich zugehörig. Daraus entsteht echte Motivation.
6. **Freiraum gewähren:** Nehmen Führungskräfte und Organisationen ihre Mitarbeiter ernst, entstehen Freiräume in denen sie sich entfalten können.

³⁴ Vgl. Sprenger, R.: 30 Minuten Motivation, Offenbach 2011, S. 20 ff.

³⁵ Vgl. Sprenger, R.: 30 Minuten Motivation, Offenbach 2011, S. 34 f.

„Der Versuch, andere Menschen zu motivieren – sie durch bestimmte Anreize zum gewünschten Verhalten zu bringen – erweist sich als Trugschluss. Man kann andere z. B. Mitarbeiter, zwar beeinflussen, nicht aber dauerhaft steuern. Motiviert ist man meist dann, wenn das, was man tut, das eigene Selbstkonzept stärkt.“³⁶

Mit diesem Zitat hat Sprenger noch einmal seine kritische Haltung gegenüber den Belohnungssystemen, die angeblich die Motivation der Mitarbeiter steigern sollen dargelegt. Seiner Meinung nach wird die Motivation von Mitarbeitern nur dann auf lange Sicht erhöht, wenn sie in einem Umfeld arbeiten in dem sie sich wohlfühlen und Tätigkeiten verrichten die ihren Anforderungen entsprechen.

4. Mitarbeiterbindung

Das Thema Mitarbeiterbindung ist seit ca. 20 Jahren fester Bestandteil einiger Forschungsfragen, besonders im amerikanischen Raum. US Unternehmen erkannten bereits früh die Wichtigkeit der erfolgreichen Bindung von Mitarbeitern. Um diese langfristig im Unternehmen zu halten, boten amerikanische Unternehmen nicht nur Anreizsysteme monetärer Natur, sondern auch Gesundheitsförderprogramme oder psychosoziale Beratungen für Mitarbeiter.³⁷

Mittlerweile hat die Mitarbeiterbindung sich zu einer der wichtigsten Funktionen des Personalmanagements avanciert. Der Erfolg von Unternehmen hängt nicht mehr allein von der Fragestellung ab, wie effizient gearbeitet oder welcher Prozess optimiert werden muss. Vielmehr ist die Rekrutierung, insbesondere die langfristige Bindung von Mitarbeiter ausschlaggebend für das zukünftige erfolgreiche Bestehen des Unternehmens.³⁸

³⁶ Sprenger, R.: 30 Minuten Motivation, Offenbach 2011, S. 20.

³⁷ Vgl. Loffing, C./Loffing, D.: Mitarbeiterbindung ist lernbar Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Essen 2010, S. 7.

³⁸ Vgl. Althausen, U./Schmitz, M./Venema, C.: Demografie – Engpass Personal Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen, Köln 2008, S. 91.

4.1 Definition

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGfP) definiert die Mitarbeiterbindung „als einen Prozess, der versucht durch Anreize qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten bzw. sie dazu zu veranlassen im Unternehmen zu bleiben, Leistung zu erbringen und sich loyal zu verhalten.“³⁹ Neben den Motiven zum Bleiben, spielt auch die emotionale Verbundenheit, so wie die Leistungsbereitschaft eine zentrale Rolle in der langfristigen Mitarbeiterbindung. Die Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen kann allgemein als Commitment bezeichnet werden. Die Wörter Verpflichtung oder Hingabe können hierbei als deutsches Pendant verwendet werden.

4.2 Anreizmodelle zur Mitarbeiterbindung

Anreize sind als situative Bedingungen zu verstehen, die aufgrund einer vorherrschenden Bedürfnisstruktur bzw. inhaltlichen Arbeitsmotivation, Aufforderungscharakter zur Leistung einer Handlung für die Person aufweisen.⁴⁰

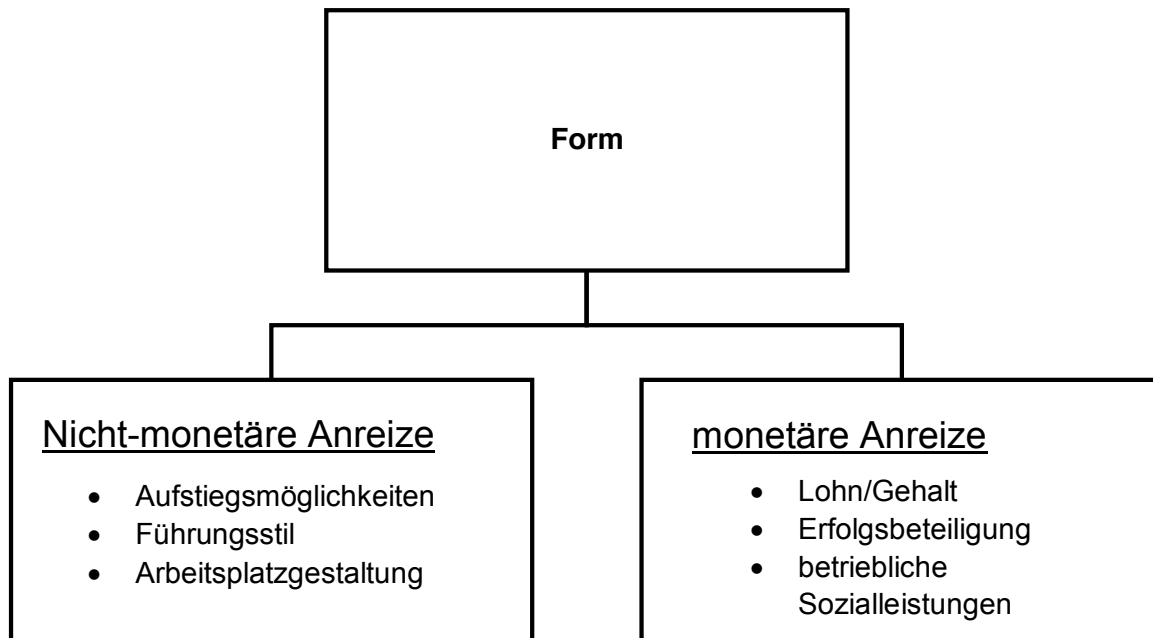
In den meisten Fällen wird bei der Mitarbeiterbindung an Anreize gedacht die mit Geld verbunden sind. Jedoch verfügen meist gerade kleine oder mittelständische Unternehmen nicht über genügend Kapital, das sie zusätzlich in die Bindung ihrer Mitarbeiter investieren können.

Claudia Heinzmann verfasste einen Artikel mit dem Titel „Die sieben Irrtümer der Mitarbeiterbindung“ der aufzeigen soll, dass die Arbeitsmotivation am effektivsten ist, wenn das Gehalt keine signifikante Rolle spielt. Sie geht sogar so weit und behauptet, dass eine demotivierende Wirkung eintreten kann, falls eine Steigerung der monetären Anreize ausbleibt. Dies kann zu Missgunst zwischen den Mitarbeitern führen.⁴¹

³⁹Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personal: <http://www.dgfp.de/wissen/themen/personalbetreuung-und-mitarbeiterbindung/mitarbeiterbindung-dem-fachkraeftemangel-erfolgreich-begegnen>, Abruf 03.09.2015.

⁴⁰ Vgl. Nollau, H.G./Etterer, W.: Logistikkongesamtmanagement, Regensburg 2004, S. 32.

⁴¹ Vgl. Heinzmann, C.: Die sieben Irrtümer der Mitarbeiterbindung - Newsletter der Unternehmensberatung Loquenz GmbH, 2003.



Darst. 5:Form der Anreize
(Quelle: eigene Darstellung)

4.2.1 Monetäre Ansatzpunkte zur Mitarbeiterbindung

Als monetäre Ansatzpunkte sind finanzielle Anreize zu verstehen, die dem Mitarbeiter den Verbleib im Unternehmen angenehmer machen sollen. Diese finanziellen Mittel können zur Befriedigung vieler verschiedener Motive genutzt werden. In der unternehmerischen Praxis kann z. B. eine Leistungsbezahlung als Statussymbol angesehen werden und somit zur Steigerung des eigenen Ansehens beitragen.⁴²

4.2.2 Nicht-monetäre Ansatzpunkte zur Mitarbeiterbindung

Nicht-monetäre Ansätze sind Maßnahmen, bei denen der Arbeitgeber versucht seinem Mitarbeiter das Arbeitsleben so attraktiv wie möglich zu gestalten. Dieser Ansatz ist besonders für Betriebe interessant, die über keine großen finanzielle Mittel verfügen.⁴³

⁴² Vgl. Becker, F.G.: Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management. 2. Auflage, Köln 1987, S. 33.

⁴³ Vgl. Greilinger, A./ Schempp, A.C.: Erfolgsfaktor Mitarbeiter - Wie gelingt es Ihnen, Fachkräfte langfristig an Ihren Handwerksbetrieb zu binden? Ideen, Hilfestellungen und Lösungsvorschläge, Münster 2012, S. 3.

Zu beachten ist jedoch, dass das Anreizmodell nur dann wirklich erfolgreich ist, wenn es zu dem Unternehmen und seiner Kultur passt. Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass die Anreize nicht als eine kurzfristige Notlösung zur Senkung der Fluktuationsrate gedacht sind. Die Maßnahmen sollten individuell auf Mitarbeiter und Unternehmensziele abgestimmt werden. Nur dann wird ein Unternehmen zum Anreiz und nicht nur die dort angebotenen Zusatzleistungen.

4.3 Drei-Komponenten-Modell des Commitments

Das in den 90er entstandene Modell von Allen und Meyer beschreibt das Commitment als mehrdimensionales Konzept. Die beiden begründen ihren integrativen Ansatz dadurch, dass alle drei Mechanismen der Bindung simultan und in unterschiedlichen Ausprägungen Wirkung erzielen können.⁴⁴

- *Affektives Commitment:* Charakteristisch für diese Form des Commitments ist die emotionale Bindung, die der Mitarbeiter gegenüber seinem Arbeitsplatz empfindet. Das affektive Commitment ist von besonderer Wichtigkeit, da es sich um den eigenen Willen des Mitarbeiters handelt weiterhin im Unternehmen zu bleiben. Es ist davon abhängig, wie die persönlichen Bedürfnisse durch die Arbeit befriedigt werden.
- *Normatives Commitment:* Der Mitarbeiter fühlt sich wegen seiner moralischen Vorstellungen dem Unternehmen verpflichtet und sieht es als seine Verantwortung an dem Unternehmen weiterhin treu zu bleiben. Dies kann z. B. durch eine vom Unternehmen finanzierte Aus- oder Weiterbildung des Arbeitnehmers zustande kommen.
- *Kalkulatives Commitment:* Hier empfindet der Mitarbeiter nur eine geringe Verpflichtung bzw. Verbundenheit gegenüber seinem Arbeitgeber. Ein Wechsel kommt für den Arbeitnehmer jedoch nicht in Frage, da dieser mit erheblichen Kosten verbunden oder keine passende Alternative vorhanden ist.⁴⁵

⁴⁴ Vgl. Felfe, J.: Mitarbeiterbindung, Göttingen 2008, S. 36 ff.

⁴⁵ Vgl. ebenda

Durch die zur Hilfenahme dieses Modells kann die Qualität der Mitarbeiterbindung gemessen werden. Es können aber auch Rückschlüsse auf mögliche Maßnahmen zur Förderung des Commitments gezogen werden. Daraus ist abzuleiten: eine Person mit einem affektiven Commitment bleibt aus emotionalen Gründen und durch den persönlichen Wunsch im Unternehmen. Im Gegensatz zu dem normativen und kalkulativen Commitment.

Bei ersterem bleibt die Person nur im Unternehmen da sie eine moralische Verpflichtung gegenüber ihrem Arbeitgeber empfindet. Bei dem kalkulativen Commitment wird aus rein rationalen Gründen gehandelt. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein rein kalkulativer gebundener Mitarbeiter das Unternehmen verlässt sobald ihm ein besseres Angebot unterbreitet wird, ist dementsprechend höher als bei einem normativ gebundenen Mitarbeiter.

5. Employer Branding

Bereits seit mehreren Jahren ist bekannt, dass junge akademische Nachwuchskräfte eine knappe Ressource darstellen und somit am Markt heiß umworben sind. Kaum ein Unternehmen kann sich heutzutage noch darauf verlassen, dass sich potenzielle Nachwuchskräfte allein wegen des guten Namens für das Unternehmen entscheiden. Vielmehr müssen Betriebe daran arbeiten sich als eine Art Marke⁴⁶ die man gerne trägt, zu präsentieren bzw. in diesem Fall eine Marke, für die man gerne arbeitet.

Esch definiert Marken als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“⁴⁷ Betrachten wir Marken in einem unternehmerischen Zusammenhang sprechen wir von Corporate Brand bzw. der Unternehmensmarke.⁴⁸ Diese übermitteln ihre Ideen und Botschaften an interne und externe Interessensgruppen (Mitarbeiter, Anteilseigner). Im Ergebnis soll die Einzigartigkeit des Unternehmens dargestellt werden, um somit eine starke Positionierung auf dem Arbeitsmarkt möglich zu machen.

5.1 Definition

Der aus dem Englisch stammende Begriff, fügt sich aus den Worten Employer zu Deutsch Arbeitgeber und Branding, Markenbildung zusammen. Employer Branding ist für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke (Employer Brand) verantwortlich. Unter diesem Begriff wird die „identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“ verstanden.⁴⁹

5.2 Wirkungsweise des Employer Brandings

Es ist allseits bekannt welche enorme Kraft und wirtschaftlichen Einfluss eine starke Produktmarke auf ein Unternehmen und dessen Erfolg haben kann. Diese Attribute würden einige Unternehmen zu gerne auch auf ihre eigene Arbeitgebermarke übertragen. Es muss aber differenziert werden. So sind z. B. Kriterien die Produkten zugeschrieben werden meist von außen ersichtlich und feststellbar.

⁴⁶ Kotler und Bliemel definieren den Begriff Marke als Name, Begriff, Zeichen, Symbol eine Gestaltungsform oder eine Kombination ... gegenüber Konkurrenzangebote (Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung 10. Auflage, München 2006, S. 736.

⁴⁷ Esch, F. R.: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage München 2004, S. 23.

⁴⁸ Vgl. Geißler, C.: Was ist eine Arbeitgebermarke in: Harvard Business Manager, Heft 10/2007.

⁴⁹ Deutsche Employer Branding Akademie, Stand 14.04.2007.

Diese haptische Wahrnehmungsmöglichkeit fehlt den Unternehmen allerdings. Sie können nur anhand von Broschüren oder authentischen Internetauftritten einen Eindruck vermitteln. Die Entscheidung des Bewerbers über die Wahl des Arbeitgebers, hat viel weitreichendere Konsequenzen als die Entscheidung über den Kauf eines Produktes. Der Gedanke, dass der Kunde im Fokus steht, lässt sich aber auch auf das Employer Branding übertragen, mit dem Unterschied, dass der Kunde in diesem Fall der Mitarbeiter ist.

Durch die Einführung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke lassen sich Nutzeneffekte in fünf Bereichen erzielen. Die deutsche Employer Branding Agentur (DEBA) hat 2006 die fünf Wirkungsfelder bestimmt:⁵⁰



Darst. 6: Die fünf Wirkungsdimensionen des strategiebasierten Employer Brandings (Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie: Werttreiber Employer Branding: Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedener Kunden, mehr Umsatz, 2006)

Mitarbeitergewinnung

Die Arbeitgebermarke wirkt wie eine Art Sieb, das in Frage kommende Bewerber filtert und nicht passende aussortiert. Dies führt zu einer enormen Zeiteinsparung und mindert die Gefahr einer Fehlbesetzung.

Leistung und Ergebnis

Das Employer Branding hat einen positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Es fördert die Identifikation, trägt zur Teambildung bei und sorgt dafür, dass sich jeder als wichtiger Teil des Unternehmens fühlt.

⁵⁰ Einsehbar auf: <http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php>, Abruf am 19.08.2015.

Durch dieses Commitment wird die Mitarbeiterloyalität und Leistung gesteigert, was wiederum eine qualitative Steigerung der Arbeitsergebnisse zur Folge hat.

Unternehmenskultur

Employer Branding fungiert durch seine Ausrichtung und Identitätsschaffung als kulturelle Einflussgröße auf das Unternehmen. Eine detaillierte Betrachtung erfolgt im Punkt 5.5.

Unternehmensmarke

Mit einer aussagekräftigen und einmaligen Unternehmensmarke steigert ein Unternehmen seinen Ruf nicht nur bei den eigenen Mitarbeitern und dem Arbeitsmarkt, sondern auch bei seinen Anteilseignern, Lieferanten und der Öffentlichkeit.

Mitarbeiterbindung

Der Einfluss des Employer Brandings auf die Mitarbeiterbindung wird im Punkt 5.7 ausführlich behandelt.

5.3 Historischer Hintergrund des Employer Brandings

Der Begriff Employer Branding wurde bereits 1990 das erste Mal von dem Briten Simon Barrow auf einer internationalen Konferenz in Umlauf gebracht. Sechs Jahre später veröffentlichte er mit Tim Abler erste Forschungsergebnisse in diesem Bereich.⁵¹

Ein weiterer aufsehenerregender Moment erfolgte 1998 als McKinsey zum ersten Mal den „War for Talent“ prognostizierte. Er stellte dar, wie wichtig es für Unternehmen sein wird die eigene Firma in Form einer gut positionierten Arbeitgebermarke in Szene zu setzen, um weiterhin hochqualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und langfristig an das Unternehmen zu binden.⁵² In Deutschland rückte der Begriff erstmalig im Jahre 2002 in den Fokus. Gmür veröffentlichte in einer Fachzeitung einen Artikel⁵³ zu diesem Thema.

Die nachfolgende Darstellung zeigt zusätzlich noch einige wichtige geschichtliche Stützpfiler die für die Entstehung des Employer Brandings maßgeblich waren.

⁵¹ Einsehbar: <http://www.employerbranding.org/deba.php>, Abruf am 05.09.2015

⁵² Einsehbar: http://www.volker-rojahnconsulting.com/resources/Auf+der+Suche+nach+den+Besten_Ein+kooperatives+Wettbewerbs-Szenario.pdf, Abruf am 19.08.2015.

⁵³ Vgl. Gmür, M./Martin, P./Karczinski, D.: Employer Branding - Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing in: Managementwissen, Heft 10/2002.

Phase	Ergebnis
<p style="text-align: center;">Entdeckungsphase 60er Jahre</p>	<p>Marketing Konzepte sollen auf den Personalbereich übertragen werden. Die Erreichung von ökonomischen Zielen ist der Gewährleistung von zufriedenen Mitarbeitern unterzuordnen.</p>
<p style="text-align: center;">Entstehungsphase Mitte 70er Jahre</p>	<p>Marketinginstrumente wurden auf den Personalbereich übertragen. Der externe Personalbeschaffungsbereich stand im Fokus.</p>
<p style="text-align: center;">Etablierungsphase Mitte der 80er Jahre</p>	<p>Die Marktforschung bildete die Grundlage des externen Personalmarketings dieser Epoche. Der veraltete Begriff „Personalbild“ wurde durch „Arbeitgeberimage“ ersetzt.</p>
<p style="text-align: center;">Reformierungsphase Anfang der 90er Jahre</p>	<p>Erstmals in der Geschichte des Personalmarketings werden interne und externe Betrachtungsweisen in Zusammenhang gesetzt. Das Image des Unternehmens als Arbeitgeber bekommt besondere Aufmerksamkeit.</p>
<p style="text-align: center;">Differenzierungsphase Mitte 90er Jahre</p>	<p>Die Verbindung des internen und externen Personalmarketings wurde durch die steigende Ausbreitung des Internets zusehends unterstützt. Branchenorientierte Ansatzpunkte wie z. B. Hochschulmarketing wurden immer mehr in das Unternehmen etabliert. In dieser Zeit dominierten spezielle Teilkonzepte, welche jedoch ganzheitlich im Kontext des Personalmarketings betrachtet worden sind.</p>

Integrationsphase	Während der konjunkturellen Schwäche wurde das Augenmerk wieder auf eine gesamtheitliche Betrachtung gelegt. Der Fokus ging dahin, welchen Wertbeitrag bzw. Wertsteigerung man dem Personalmarketing beimessen kann. Als weiteres Ergebnis dieser Phase ist anzuführen, dass sowohl den internen als auch externen Mitarbeitern derselbe Stellenwert zugeschrieben wurde.
-------------------	---

Darst. 7: Historische Entwicklung des Personalmarketings
 (Quelle: eigene Darstellung angelehnt an DGFP e.V.: Erfolgreiches Personalmarketing in der Praxis
 Konzepte Instrumente Praxisbeispiele, Bielefeld 2006, S. 16 ff.)

5.4 Begriff und Abgrenzung zum Personalmarketing

Leider wird auch heute noch der Begriff Employer Branding mit Personalmarketing verwechselt oder fälschlicherweise als Synonym verwendet. Um die Unterschiede sowie mögliche Gemeinsamkeiten besser nachvollziehen zu können, findet im Folgenden eine Erläuterung zum Begriff und Konzept des Personalmarketings statt.

Personal wird als „die Gesamtheit der Belegschaft eines Unternehmens“⁵⁴ bezeichnet. Hierzu gehören alle Arbeitnehmer eines Betriebes. Eine klassische ökonomische Definition des Begriffs Marketing stammte von Heribert Meffert, einer der Pioniere im Fachgebiet Marketing in Deutschland. Aus seiner Sicht beinhaltet Marketing „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“⁵⁵ Diese Definition bezieht sich zwar auf das Produktmarketing, ist aber auch auf das Personalmarketing übertragbar.

⁵⁴ Bröckermann, R.: Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management 3. Auflage, Stuttgart 2003, S. 1 ff.

⁵⁵ Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M.: Marketing Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 9 f.

Der Marketinggedanke „die Befriedigung der Erwartungshaltung der Arbeitnehmer durch entsprechende Maßnahmen“⁵⁶ sollte im Vordergrund stehen. Darüber hinaus beschäftigt sich das Personalmarketing mit dem Aufbau, Unterhalt, Ausbau und dem Wiederherstellen von Beziehungen zu aktuellen, ehemaligen und möglicherweise neuen Mitarbeitern.⁵⁷

Ist das Personalmarketing auf künftige Mitarbeiter ausgerichtet, handelt es sich um externes Personalmarketing, im Gegensatz zu den internen Personalmarketingaktivitäten bei denen der vorhandene Mitarbeiter im Fokus steht. Das Personalmarketing ist in zwei Prozesse aufteilbar:⁵⁸

- *Operativer Prozess*: Umsetzung einiger kurzfristiger Maßnahmen, welche meist abgeschottet voneinander betrachtet werden.
- *Strategischer Prozess*: Vorgänge werden übergreifend und als ganzheitliches Konzept angesehen.

Eine wohlüberlegte und auf das Unternehmen zugeschnittene Strategie ist die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung von Personalmarketingmaßnahmen. Die Frage ob Employer Branding als eine konstante Komponente des Personalmarketings anzusehen ist lässt sich nicht ohne weiteres klären, auch ist das Herunterbrechen des Employer Brandings zum alleinigen Zwecke des Personalmarketings falsch.

Vielmehr geht es darum das Personalmarketing als ein Element des Employer Brandings anzuerkennen. Es fungiert als Instrument um die Gedanken und Absichten des Arbeitgebers offenzulegen. Employer Branding ist ein wohlüberlegtes für das Unternehmen als Arbeitgeber zugeschnittenes Gesamtkonzept, das die Werte Stärken und Chancen widerspiegelt.⁵⁹

⁵⁶ Cisik, A.: Integriertes Personalmarketing in Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalmarketing Akquisition - Bindung – Freistellung, Stuttgart 2002, S. 247.

⁵⁷ Vgl. ebenda

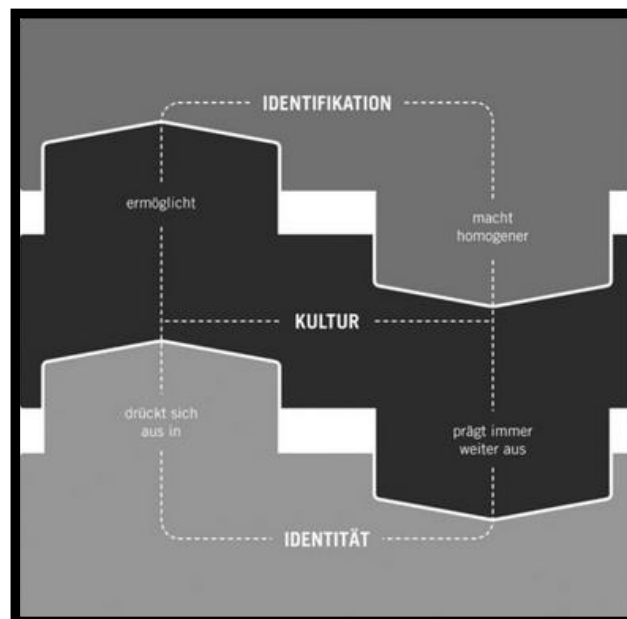
⁵⁸ Vgl. Petkovic, M.: Employer Branding, 2. Auflage, Mering 2008, S. 180.

⁵⁹ Vgl. Pett, J./Kriegler, W. R.: Ein Leuchtfeuer entzünden und andere überstrahlen in: Personalwirtschaft, Heft 05/2007, S. 22.

5.5 Unternehmenskultur als zentraler Faktor des Employer Brandings

In einem weiten Verständnis ist Kultur die ganze Lebensform einer Person, einer Gruppe oder eines Volkes: Denken, Sprechen, Handeln und Machen.⁶⁰ Die gemeinsame Emotionalität einer Kultur erleichtert und treibt das Bilden eines „Wir-Gefühls“ voran. Betrachten wir die Kultur in einem unternehmerischen Zusammenhang, sprechen wir von der sogenannten „Unternehmenskultur“.

Diese kennzeichnet das gesamte Erscheinungsbild eines Unternehmens, das durch Grundwerte, Spielregeln und Normen, Verhaltens- und Denkmuster bestimmt ist.⁶¹ Die Entwicklung einer solchen Unternehmenskultur kann Jahre dauern. Es ist kein Projekt sondern vielmehr ein langwieriger Prozess. Sie vermittelt Sinn und Richtung und lenkt die soziale Gestaltungskraft auf gemeinsame Ziele, umfasst gemeinsame Werte und Normen sowie Wissen und Überzeugungen des Unternehmens.



Darst. 8: Unternehmenskultur als Mittler von Identität und Identifikation
(Quelle: Kriegler, W. R.: Praxishandbuch Employer Branding mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden 2. Auflage, Freiburg 2015)

⁶⁰ Vgl. Becker, M.: Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis 5. Auflage, Halle 2010, S. 144.

⁶¹ Becker M.: Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis 5. Auflage, Halle 2010, S. 144 f.

Die Identifizierung der eigenen Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist ausschlaggebend für den Erfolg. Mitarbeiter mit einer hohen Identifikation sind leistungsbereiter, produktiver und damit ein unumgänglicher Faktor für das Erreichen der Unternehmensziele. Eine Identifizierung kann nur stattfinden, wenn ein entsprechendes Angebot vorliegt. Beste Voraussetzung dafür ist, wenn Unternehmen sich dessen bewusst sind was sie von der Konkurrenz unterscheidet.

Diese Identität, auch Corporate Identity⁶² genannt, spiegelt sich in der Unternehmenskultur wider. An dieser kann der Mitarbeiter erkennen, welche Werte und Normen ein Unternehmen nach außen vertritt. Sie ist der Schlüsselfaktor zu einer erfolgreichen Identifikation. Je höher der Grad der Identifizierung, desto einheitlicher wird die Kultur. Was zur Folge hat, dass die Identität des Unternehmens stetig wächst.

Die treibende Kraft dahinter ist die Unternehmenskultur, weswegen sie unerlässlich bei der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber ist. Über sie kann das Unternehmen ihr Alleinstellungsmerkmal repräsentieren. Denn jede Unternehmenskultur ist unterschiedlich und somit für sich einzigartig. Diese Merkmale sind zum Teil sichtbar und bewusst andere wiederum unsichtbar und unbewusst.⁶³

- Sichtbare bewusste Merkmale
 - Leitbilder
 - Regeln
 - Rituale
 - Statements

- Unsichtbare unbewusste Merkmale
 - Gelebte Werte
 - Einstellungen und Gefühle
 - Denkmuster
 - Umgangsformen

⁶² Meffert versteht Corporate Identity als „ganzheitliches dynamisches Strategiekonzept, das alle nach innen und außen gerichteten Interaktionsprozesse steuert und die Kommunikation eines Unternehmens einheitlich ausrichtet.“ (Meffert, H.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele 9. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 705).

⁶³ Vgl. Kriegler, W. R.: Praxishandbuch Employer Branding - mit Arbeitshilfen online: Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber 2. Auflage, Freiburg 2015.

Unternehmenskultur ist für das Employer Branding von hoher Bedeutung. Sie bildet zusätzlich einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales hat herausgefunden, dass engagierte Mitarbeiter auf lange Sicht erfolgreicher sind. Zurückzuführen ist dieses Engagement laut der Studie zum Großteil auf die Unternehmenskultur da etwa „zwei Drittel des Engagement der Mitarbeiter in Deutschland ... durch spezifische unternehmenskulturelle Aspekte bestimmt“ werden.⁶⁴

5.6 Employer Branding im Kontext des gesellschaftlichen Wertewandels

Um Nachwuchskräfte, insbesondere solche mit akademischen Hintergrund, langfristig an das Unternehmen binden zu können, reicht eine ansprechende Vergütung bei Weitem nicht mehr aus. Seit einigen Jahren ist der sogenannte Wertewandel zu erkennen. Unter dem Begriff ist die Veränderung von Zielvorstellungen, Lebensformen und Lebensstilen mit den dazu gehörenden Normen zu verstehen.⁶⁵

Finanzielle Anreize verlieren ihre Bedeutung, gestiegene Aufmerksamkeit erhalten hingegen flexible Arbeitszeiten, ein kollegiales Arbeitsumfeld und die Work-Life-Balance. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definiert den Ausdruck als eine „Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.“⁶⁶

Das klassische Familienbild, das der Vater der Alleinverdiener der Familie ist, ist längst überholt. Es ist zu erkennen, dass sich die Vorstellungen von Akademiker und Akademikerinnen immer mehr anpassen. Männer möchten mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen und Frauen nicht länger zwischen Kind und Karriere entscheiden. Hieß es früher noch „arbeiten um zu leben“, ist heute bei vielen Nachwuchskräften der Spruch „erst leben, dann arbeiten“ zur Lebensphilosophie geworden.⁶⁷

⁶⁴ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, 2008, S. 128.

⁶⁵ Vgl. Kutsch, G./Wiswede, T.: Sozialer Wandel, Darmstadt 1978, S. 5.

⁶⁶ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Work Life Balance.

Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse, Berlin 2005, S. 4.

⁶⁷ Vgl. Lutz, B.: Wissen verändert in: Beiträge zu den Kremser Wissensmanagement-Tagen 2014, Krams 2014, S. 128.

Aus diesen vier Worten lässt sich ableiten, dass junge akademische Nachwuchskräfte nicht gewillt sind ihr Leben nach dem Job zu richten. Vielmehr liegen die Attribute wie persönliche Entfaltung und das Streben nach Glück im Vordergrund. Arbeitsinhalte werden so bestimmt, dass sie der Förderung der Selbstverwirklichung dienen und durch stetig neue Herausforderungen geprägt sind. Genau diesen Ansatzpunkt müssen Unternehmen bei der Positionierung der Arbeitgebermarke berücksichtigen. Hier muss das Employer Branding die Eigenschaften, die den Nachwuchskräften von Bedeutung sind, einbinden und authentisch umsetzen.

Wie auf die geänderten Wertvorstellungen des Arbeitnehmers erfolgreich reagiert werden kann, zeigt ein konkretes Beispiel der Deutschen Bahn. Im Jahr 2011 verkündete der Konzern, dass Führungskräfte ab sofort die Möglichkeit besitzen ein bezahltes Sabbatical⁶⁸ von bis zu 6 Monaten zu nehmen. Jungen Führungskräften mit Familie bietet die Deutsche Bahn außerdem eine variable Einteilung ihrer Arbeitszeiten.⁶⁹ Die Einführung dieser Konzepte lässt erkennen, dass die Deutsche Bahn den Trend erkannt und ihr Unternehmen darauf ausgerichtet hat.

5.7 Auswirkungen des Employer Brandings auf die Mitarbeiterbindung

Aufgrund des Eingangs erläuterten Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften, rückt die erfolgreiche Bindung dieser Mitarbeitergruppe immer mehr in den Fokus der Unternehmen. Durch die Schaffung und Eingliederung eines individuellen, auf Young Professionals abgestimmten Employer Brandings, soll die Zugehörigkeit zum Unternehmen erhöht werden.

Zwei zusätzliche, für die erfolgreiche Mitarbeiterbindung wichtige Bereiche, die es zu optimieren gilt sind, zum einen die Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation und die dadurch entstehenden Fluktuationskosten⁷⁰, zum anderen die konstante Bindung von Know-How, Erfahrung und Leistungsfähigkeit.

⁶⁸ Sonderurlaub für den Arbeitnehmer

⁶⁹ Einsehbar:

http://www.deutschebahn.com/de/presse/themendienste/9076484/themendienst_vielfalt_201503.html,
Abruf 01.09.2015.

⁷⁰ Rekrutierungskosten, Kosten bei Auftreten eines Rechtsstreits nach Verlassen des Mitarbeiters, Einarbeitungskosten oder Kosten die entstehen, wenn die Stelle nicht zeitnah besetzt werden kann. Diese Aufzählungen sind Beispiele für mögliche Fluktuationskosten.

Ein erfolgreiches Employer Branding kann dafür sorgen, dass das Abwandern von Young Professionals vermieden wird. Was wiederum eine hohe Rendite der Maßnahmen für die Personalentwicklung ermöglicht, auch „Return on Development“ genannt. Eine langfristige Bindung durch Employer Branding ist nur dann möglich, wenn bereits eine innere Betrachtung des Unternehmens stattgefunden hat.

Um die Arbeitgebermarke authentisch wirken zu lassen, ist es von großer Bedeutung zu erkennen und zu verstehen, inwieweit die eigenen Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen und seinen Wertvorstellungen identifizieren können. Nur so kann die Glaubwürdigkeit gegenüber Dritten gewährleistet werden.⁷¹

Eine langfristige Bindung von akademisch gebildeten Nachwuchskräften ist nur dann erfolgreich, wenn das Unternehmen die Erwartungen und Bedürfnisse dieser Zielgruppe auch erfüllt. Unternehmen müssen sich konkret die Frage stellen, welche Kriterien Mitarbeiter an ein Unternehmen binden.

Die Towers Perrin Global Workforce Study befragte dazu im Jahre 2007 Mitarbeiter weltweit zu den wichtigsten Aspekten der Mitarbeitergewinnung und -bindung. An dieser repräsentativen Studie nahmen 86.000 Angestellte aus 18 Ländern teil, darunter 3.000 aus Deutschland.⁷²

„Der Ruf des Unternehmens“ belegte den ersten Platz als wichtigster Faktor der Mitarbeiterbindung. Neben dem Ruf zählen laut Studie, ausreichende Entscheidungsfreiheit und eine faire Vergütung zu den wichtigsten Treibern der Mitarbeiterbindung.

⁷¹ Vgl. Theisen, S.: Der Prophet im eigenen Land, in: Personalwirtschaft extra, Heft 08/2008, S. 22.

⁷² Vgl. Towers Perrin: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität in: Towers Perrin Global Workforce Study Deutschland Report, Frankfurt 2007, S. 2.

Top-10-Treiber für Mitarbeiterbindung	Rang Deutschland	Rang Europa
Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber	1	1
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	2	-
Faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen	3	10
Innovatives Unternehmen	4	-
Gutes Trainingsangebot im Vergleich zu anderen Unternehmen	5	5
Zufriedenheit mit den Personalentscheidungen des Unternehmens	6	3
Positiver Einfluss von Technologie auf die Work/Life Balance	7	-
Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg	8	-
Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Bereich	9	-
Zufriedenheit mit den Geschäftsentscheidungen des Unternehmens	10	-

■	Vergütung
■	Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
■	Nebenleistungen

Darst. 9: Top 10 Treiber für Mitarbeiterbindung

(Quelle: Towers Perrin: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität in: Towers Perrin Global Workforce Study Deutschland Report Frankfurt 2007, S. 2)

Aus der Studie lässt sich ableiten, dass acht der zehn stärksten Treiber nicht monetäre Anreize sind. Folglich spielen finanziell gestützte Faktoren eine untergeordnete Rolle bei der erfolgreichen Bindung von Mitarbeitern. Viele in der Studie aufgezählte Faktoren, wie z. B. Ruf des Unternehmens und Work-Life-Balance werden von der Unternehmenskultur geprägt.

Werden all diese Faktoren berücksichtigt, trägt das Employer Branding dazu bei, dass unter den Mitarbeitern insbesondere den akademisch gebildeten Nachwuchskräften ein hoher Identifikationsgrad gegenüber ihrem Arbeitgeber zu verspüren ist und sie sich somit freiwillig langfristig an das Unternehmen binden.

6. Ausgewählte Untersuchungsmethode und Ansprache der Probanden

Zur Durchführung und Erfassung der Daten wurde ein Online-Fragebogen angefertigt. Dieser liegt der Arbeit im Anhang ab Seite 59 bei. Die Online-Befragung stellt eine Unterform der schriftlichen Befragung dar. Den Probanden wurde ein Link zur Studie und ein kurzer Informationstext mit der Bitte um Teilnahme zugeschickt. Zugang zu den Probanden boten mir einschlägige soziale Netzwerke wie „Facebook“⁷³ oder „Xing“⁷⁴.

Der onlinegestützte Fragebogen als solches, wurde von mir aus verschiedenen Gründen zur Datenerhebung ausgewählt. Zum einen, da keinerlei Druck- oder Versandkosten anfielen, was wiederum in einer schnellen Antwortzeit resultiert. Zum anderen werden Online-Befragungen von den Probanden meist als weniger aufdringlich angesehen.⁷⁵ In den meisten Fällen übersteigt die Rücklaufquote von Online-Befragungen die, einer klassischen Befragung.⁷⁶ Insbesondere ist die Beeinflussung durch Dritte bei der Online-Befragung sehr gering.

Als Hilfsmittel wurde die Software „LimeSurvey“⁷⁷ genutzt. Durch die Zuhilfenahme des Tools, ist es möglich webgestützte Fragebögen zu erstellen. Die Software bietet unter anderem einige Gestaltungs- und Layouthilfen und ist darüber hinaus in der Lage Daten statistisch auszuwerten und zu visualisieren. Da keine manuelle Eingabe der Ergebnisse erforderlich war, wurden so automatisch Eingabefehler von vornherein ausgeschlossen. Die hohe Qualität der Daten, welche durch die Analysesoftware zustande kommen, sprachen ebenfalls für den Online-Fragebogen.

Bei der Ausarbeitung des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass dieser einfach und verständlich angelegt ist. Da der Umfang nicht zu groß werden sollte, habe ich mich für 16 Fragen entschieden, welche in ca. 5 Minuten beantwortet werden können. Zu Beginn des Fragebogens wurde noch einmal auf die Anonymität sowie auf die freiwillige Bearbeitung hingewiesen.

⁷³ Einsehbar: <https://www.facebook.com>, Abruf am 05.09.2015.

⁷⁴ Einsehbar: <https://www.xing.com>, Abruf am 05.09.2015.

⁷⁵ Vgl. Bortz, J./Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler: Limitierte Sonderausgabe: Für Human- und Sozialwissenschaftler, Berlin 2006, S. 261 ff.

⁷⁶ Vgl. ebenda

⁷⁷ Einsehbar: <https://www.limesurvey.org/en>, Abruf 05.09.2015.

6.1 Zweck und Aufbau

Zweck des Fragebogens ist es, die im vorherigen theoretischen Teil der Arbeit erzielten Ergebnisse in Hypothesen zu formulieren. Laut Atteslander ist eine Hypothese „ein mit Begriffen formulierter Satz, der empirisch falsifizierbar ist.“⁷⁸ Im darauffolgenden Schritt werden die Hypothesen in Fragen umgewandelt. Bei dem Fragebogen ergaben sich 16 Fragen die zum Großteil aus geschlossenen Fragen bestehen. Geschlossene Fragen sind dadurch gekennzeichnet, dass die Antwortalternativen bereits vorgegeben sind.

Der Fragebogen startet mit der Frage, in welcher Branche der Proband beschäftigt ist. Es werden verschiedene Sparten aufgezählt, ebenso besteht die Möglichkeit „Sonstiges“ auszuwählen, falls die eigene Branche nicht aufgeführt wird. Wählt man diese Sparte, kann die Branche manuell eingetragen werden. Frage 2 und 3 fragt ab, wie lange der Proband schon bei seinem aktuellen Arbeitgeber angestellt ist und wie viele Mitarbeiter bei dem Unternehmen beschäftigt sind.

Bei Frage 4 werden elf verschiedene Kriterien (z. B. gutes Betriebsklima, attraktiver Standort etc.) aufgezählt, die nach der Reihe angeordnet werden müssen, beginnend mit dem Kriterium das für den Kandidat am wichtigsten ist. Bei Frage 5 hingegen soll nun den gleichen Kriterien jeweils eine Zahl zwischen 1 und 5 zugeordnet werden. Die 1 steht hierbei für „nicht wichtig“, die 5 hingegen für „sehr wichtig“. Diese Frage soll aufzeigen, wie wichtig dem Proband in seiner Wahrnehmung die elf aufgelisteten Punkte sind. Bei Frage 4 wurde der Kandidat gefragt, wie wichtig die Kriterien im direkten Vergleich sind, daher der Auftrag die Kriterien der Reihe nach zu ordnen.

Frage 6 prüft ab, inwiefern die bereits bekannten Kriterien bei dem aktuellen Arbeitgeber des Probanden ausgeprägt sind, auch hier erfolgt die Einteilung von 1 bis 5. Da es sich hier um eine Frage der Intensität handelt, steht die 1 für „nicht stark“ und die 5 für „sehr stark“.

Es sei noch anzumerken, dass sowohl bei Frage 5 als auch 6, die Möglichkeit besteht „keine Antwort“ anzugeben. Durch dieses Zusatzkästchen soll vermieden werden, dass der Proband bei nicht Verstehen der Frage, willkürlich und nicht wahrheitsgetreu antwortet.

⁷⁸ Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung 10. Auflage, Berlin 2003, S. 45.

Bei Frage 7 handelt es sich um eine offene Frage.⁷⁹ Es wird dem Proband ein Szenario beschrieben und im Anschluss danach gefragt wie und aus welchem Grund er sich so entscheiden würde. Im Folgenden wird das Szenario dargelegt:

„Stellen Sie sich bitte folgendes Szenario vor: Sie arbeiten in einem kleinen Unternehmen und fühlen sich außerordentlich wertgeschätzt. Ihr Gehalt ist branchendurchschnittlich und Ihrem Lebensstil entsprechend. Ein großes Unternehmen derselben Branche möchte Sie abwerben. Was würden Sie tun? Würden Sie das Unternehmen wechseln? Wenn ja unter welchen Umständen (z. B. höheres Entgelt, attraktivere Lage...)? Falls nicht, was wäre für Sie der ausschlaggebende Punkt im bisherigen Unternehmen zu bleiben?“

Mit dieser Frage soll herausgefunden werden, was dem Proband geboten werden muss um seinen aktuellen Arbeitsplatz zu wechseln bzw. was der Grund für sein Verbleib dort wäre. Die Frage 8 ist ebenfalls eine offen formulierte Frage. Bei dieser Frage wird der Proband gebeten drei Unternehmen aufzuzählen, bei denen er gerne arbeiten würde. Zusätzlich dazu sollen noch die Gründe für diese Wahl genannt werden.

Anschließend werden noch zwei Fragen bezüglich des Studiums gestellt. Es wird abgefragt in welchem Jahr der höchste Hochschulabschluss erlangt wurde und in welcher Fachrichtung. Das Abfragen der soziodemographischen Daten erfolgt am Ende des Fragebogens. Es wird nach dem Wohnort (Bundesland), Familienstand, Alter und Geschlecht des Probanden gefragt. Wichtig sind diese Daten, um mögliche Unterschiede und Zusammenhänge von Personengruppen darlegen zu können.⁸⁰

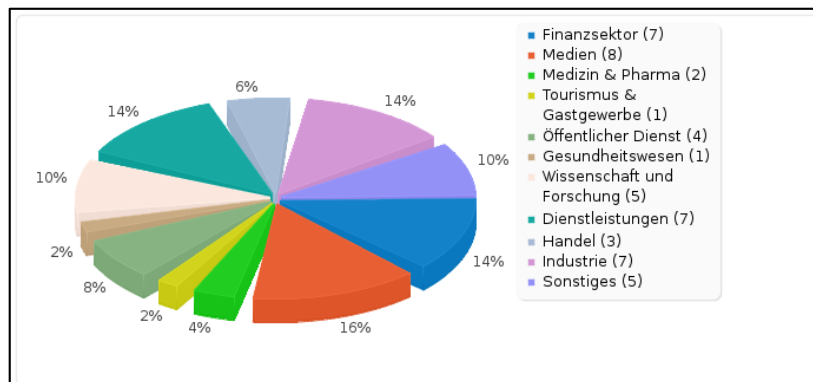
Ziel des Fragebogens ist es zu erforschen, ob die 3 genannten Thesen die Meinung von akademisch gebildeten im Nachwuchskräften im Jahre 2015 widerspiegeln.

⁷⁹ Bei offenen Fragen kann der Befragte frei seine Antwort, Einstellung oder Überzeugung formulieren und wird nicht durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten in ein Raster gezwungen. (Gerl, H./Pehl, K.: Evaluation in der Erwachsenenbildung, o. O. 1983, S. 65.)

⁸⁰ Vgl. Kromrey, H./ Strübing, J.: Empirische Sozialforschung, 12. Auflage, Stuttgart 2009, S. 358.

6.2 Datenauswertung und Ergebnisse

Die Zielgruppe bildeten akademisch gebildete Nachwuchskräfte, welche Vollzeit berufstätig und bis 35 Jahre alt sind. Der Fragebogen begann mit der einfachen Frage in welchem Bereich der Proband tätig ist. Es wurde mit Absicht eine geschlossene Frage zu Beginn des Fragebogens gestellt, damit der Proband langsam an den Fragebogen herangeführt wird.



Darst. 10:Aufteilung nach Branche
(Quelle: eigene Erhebung)

Bei dieser Einteilung ist zu erkennen, dass die meisten der 50 Probanden in dem Bereich Medien tätig sind, dicht gefolgt von dem Finanz-, Dienstleistungssektor und der Industrie.

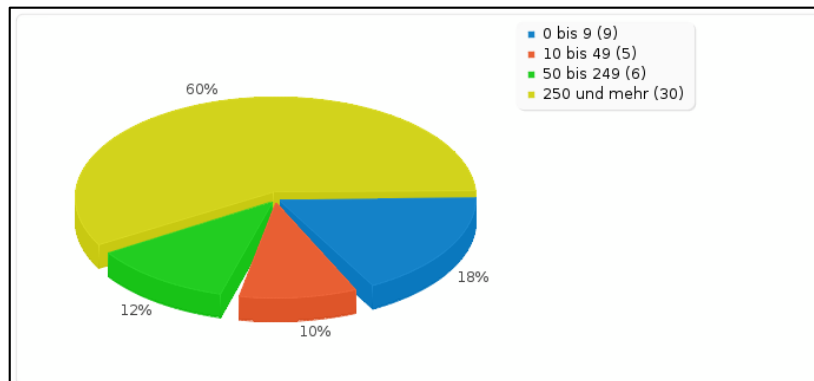
Bei der **Frage 2** wurde gefragt wie lange der Proband bereits bei seinem aktuellen Arbeitgeber angestellt ist. Mit folgendem Ergebnis:

Anzahl:	50
Durchschnitt:	2012.98
Minimum:	2004
1ter Viertelwert (Q1 unteres Quartil):	2012
2ter Viertelwert (Mittleres Quartil):	2014
3ter Viertelwert (Q3 Oberes Quartil):	2014
Maximum:	2015

Darst. 11:Beschäftigungszeitraum
(Quelle: eigene Erhebung)

Im Durchschnitt aller eingetragenen Jahreszahlen ergab sich eine Unternehmenszugehörigkeit der Befragten von durchschnittlich 2,02 Jahren. Diese relativ geringe Dauer ist auch auf das niedrige Durchschnittsalter von 27,48 Jahren und der Tatsache, dass die Probanden ihren Hochschulabschluss im Durchschnitt erst seit 2,46 Jahren besitzen, zurückzuführen.

Aus der folgenden Grafik (**Frage 3**) ist zu erkennen, dass über 60 % der Probanden bei Firmen angestellt sind, die 250 und mehr Mitarbeiter beschäftigen.



Darst. 12: Anzahl der Mitarbeiter bei aktuellem Arbeitgeber
(Quelle: eigene Erhebung)

Bei der **Frage 4** wurden dem Proband elf Kriterien genannt. Es sollte eine Rangliste erstellt werden, beginnend mit dem Wichtigsten. Um einen Gesamtüberblick zu erhalten wurde eine Excel-Tabelle angelegt und die jeweiligen Ränge kodiert. „Rang 1“ erhielt elf Punkte, „Rang 2“ zehn Punkte, ... „Rang 11“ bekam einen Punkt.

Der Gesamtwert ließ sich mit folgender Formel berechnen.⁸¹

x=Beantwortungsanzahl für Antwortoption

y=Gewichtung der Antwortoption

$$x_1 \cdot y_1 + x_2 \cdot y_2 + x_3 \cdot y_3 + \dots + x_n \cdot y_n = \text{Summe}$$

Hier ein konkretes Beispiel für den Punkt „Möglichkeit zur Weiterbildung“.

$$1 \cdot 11 + 6 \cdot 10 + 6 \cdot 9 + 6 \cdot 8 + 3 \cdot 7 + 6 \cdot 6 + 7 \cdot 5 + 5 \cdot 4 + 6 \cdot 3 + 3 \cdot 2 + 1 \cdot 1 = \underline{310}$$

⁸¹ Einsehbar: <http://help.surveymonkey.com/articles/de/kb/What-is-the-Rating-Average-and-how-is-it-calculated>, Abruf am 10.09.2015.

Kriterium	Rang 1 (11 Pkt.)	Rang 2 (10Pkt.)	Rang 3 (9Pkt.)	Rang 4 (8Pkt.)	Rang 5 (7Pkt.)	Rang 6 (6Pkt.)	Rang 7 (5Pkt.)	Rang 8 (4Pkt.)	Rang 9 (3Pkt.)	Rang 10 (2Pkt.)	Rang 11 (1Pkt.)	Σ
Betriebsklima	17	6	6	7	6	4	1	1	1	0	1	50
attraktiver Standort	1	4	6	5	5	4	3	9	5	4	4	50
Zusatzleistungen (Firmenwagen, Handy)	0	1	0	1	4	6	3	0	5	16	14	50
herausfordernde Aufgaben	10	7	6	4	7	5	1	4	5	1	0	50
Möglichkeiten zur Weiterbildung (A5)	1	6	6	6	3	6	7	5	6	3	1	50
Produkte/Dienstleistungen, mit denen man sich identifizieren kann	4	4	4	3	8	3	4	7	7	3	3	50
angemessenes Gehalt	3	11	9	7	5	2	5	4	2	0	2	50
Umweltbewusstsein des Unternehmens	0	2	1	1	3	4	2	7	7	9	14	50
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	7	5	8	8	3	7	3	2	3	2	2	50
attraktives Unternehmensimage	2	1	2	5	3	3	6	6	4	11	7	50
eigene Wertvorstellungen stimmen mit denen des Unternehmens überein	5	3	2	3	3	6	15	5	5	1	2	50

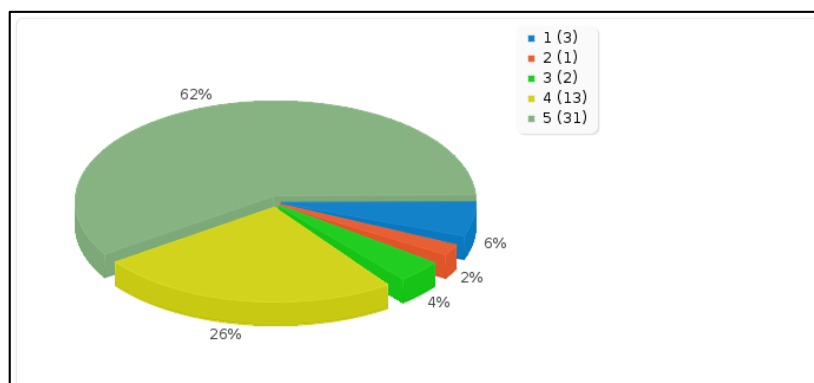
Darst. 13: Rangfolge der elf Kriterien
(Quelle: eigene Erhebung)

In der Gesamtbetrachtung ergab sich folgende Rangfolge:

1. gutes Betriebsklima (436 Pkt.)
2. herausfordernde Aufgaben (383 Pkt.)
3. angemessenes Gehalt (376 Pkt.)
4. Vereinbarkeit von Familie und Beruf (364 Pkt.)
5. Möglichkeiten zur Weiterbildung (310 Pkt.)
6. eigene Wertvorstellungen stimmen mit denen des Unternehmens überein (298 Pkt.)
7. Produkte und Dienstleistungen mit denen man sich identifizieren kann (296 Pkt.)
8. attraktiver Standort (282 Pkt.)
9. attraktives Unternehmensimage (224 Pkt.)
10. Umweltbewusstsein des Unternehmens (173 Pkt.)
11. Zusatzleistungen (158 Pkt.)

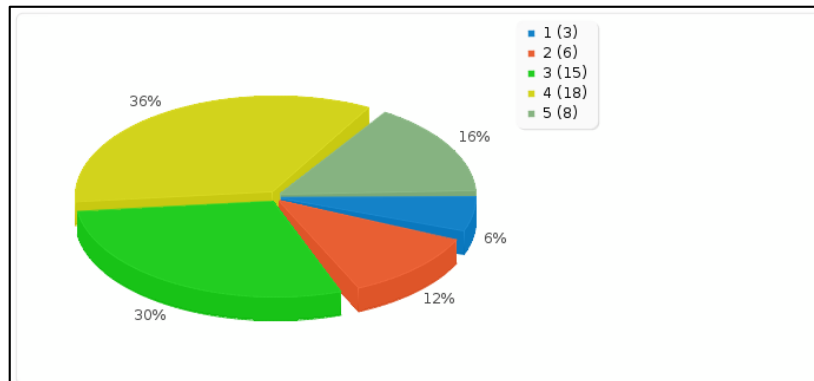
Bei der **Frage 5** werden diese Kriterien ein weiteres Mal genannt. Der Proband wurde gebeten den Kriterien diesmal eine Zahl zwischen 1 und 5 zuzuordnen. 1 = nicht wichtig, 2 = wenig wichtig, 3 = eher wichtig, 4 = wichtig und 5 = sehr wichtig.

Mit 62 % sprach sich die deutliche Mehrheit darüber aus, dass ihnen das **Betriebsklima** sehr wichtig ist. Vergleicht man dieses Ergebnis mit Darst. 13 ist zu erkennen, dass das Betriebsklima auch in der Rangfolge „wichtiger Kriterien“ den ersten Rang belegt.



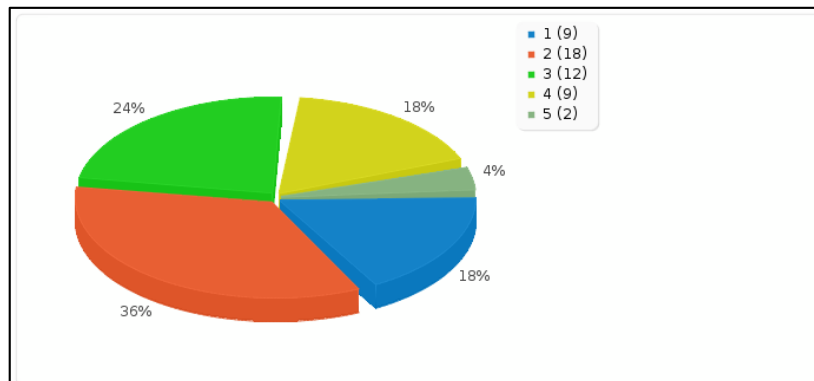
Darst. 14: Betriebsklima
Quelle: (eigene Erhebung)

Attraktiver Standort bewerten 18 der 50 Probanden mit dem Prädikat wichtig. Dies stellt somit die Mehrheit bei dieser Frage dar. Attraktive Standorte sind z. B. durch gute Verkehrsanbindung oder weltweite Niederlassungen geprägt.



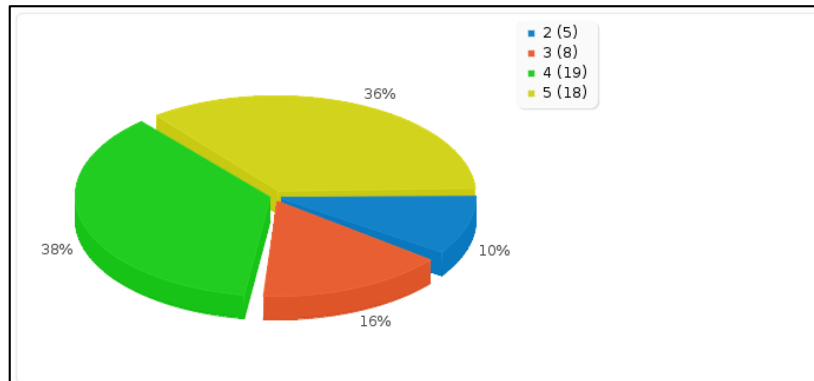
Darst. 15: attraktiver Standort
(Quelle: eigene Erhebung)

Die **Zusatzleistungen** werden von 36 % als wenig wichtig angesehen. Zusatzleistungen sind aus Sicht der Probanden eher von geringer Bedeutung. Dies bestätigt auch die Frage 4 bei der das Kriterium ebenfalls auf die hinteren Ränge verwiesen wurde.



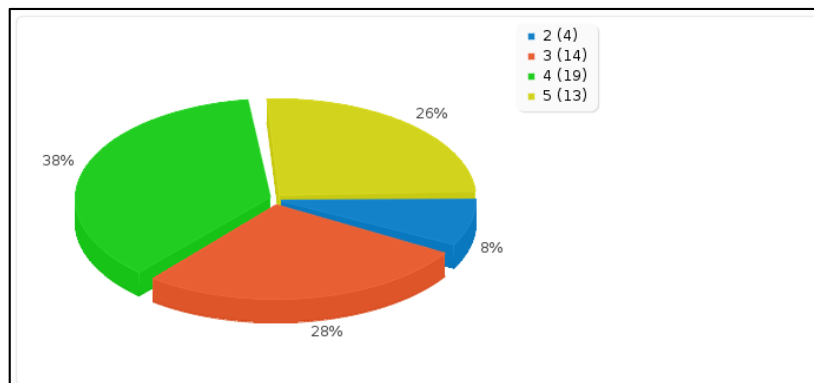
Darst. 16: Zusatzleistungen
(Quelle: eigene Erhebung)

Herausfordernde Aufgaben stellen für 38 % ein wichtiges, für 36 % sogar ein sehr wichtiges Kriterium dar. Dieses Ergebnis konnte durch die Frage 4 bestätigt werden, indem es den 2. Platz belegte.



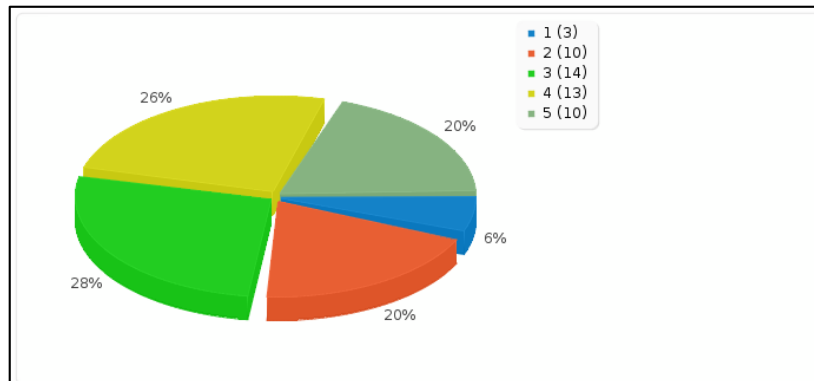
Darst. 17: herausfordernde Aufgaben
(Quelle: eigene Erhebung)

Möglichkeiten zur Weiterbildung wird von 38 % der Befragten als wichtig empfunden. Es ist anzumerken, dass „herausfordernde Aufgaben“ und „Möglichkeiten zur Weiterbildung“ den gleichen Prozentsatz haben. Daraus wird ersichtlich, dass junge akademische Nachwuchskräfte sich gerne neuen Herausforderungen stellen und sich stetig weiterentwickeln wollen.



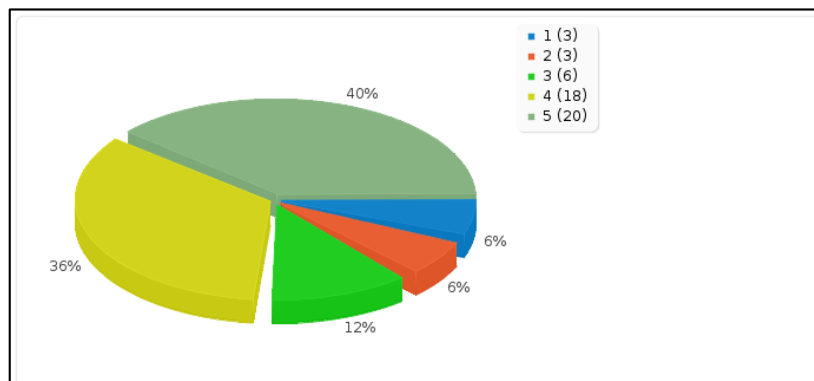
Darst. 18: Möglichkeiten zur Weiterbildung
(Quelle: eigene Erhebung)

Der Punkt **Produkte/Dienstleistungen mit denen man sich identifizieren kann**, wird von 28 % der Befragten als wichtig empfunden. Dicht gefolgt von 26 % die dem Kriterium das Prädikat eher wichtig geben.



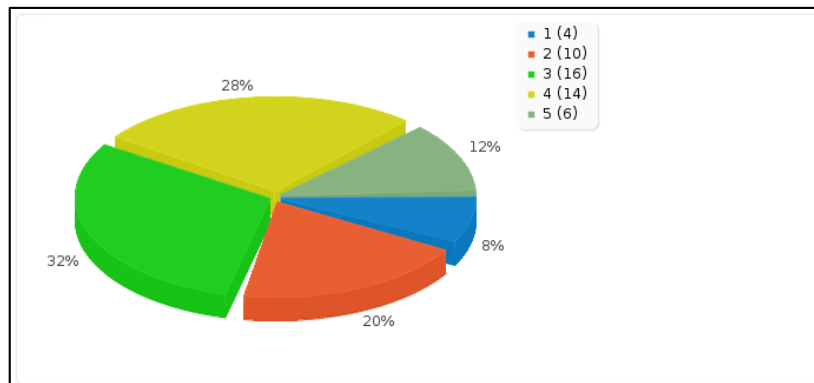
Darst. 19:Produkte/Dienstleistungen mit denen man sich identifizieren kann
(Quelle: eigene Erhebung)

Angemessenes Gehalt wird von 40 % als sehr wichtig empfunden.



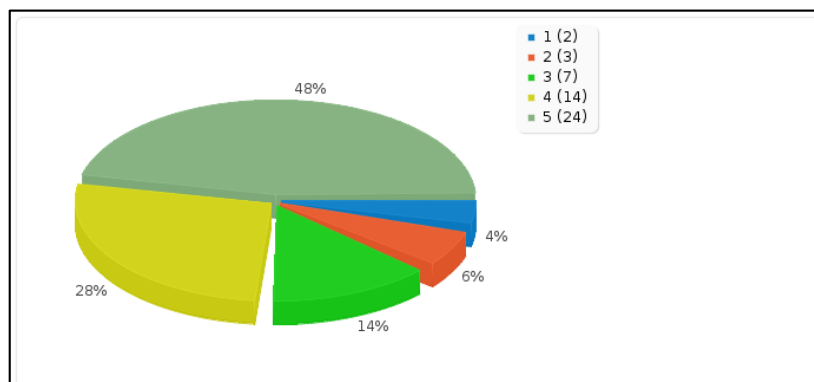
Darst. 20:angemessenes Gehalt
(Quelle: eigene Erhebung)

Das **Umweltbewusstsein** wird von den Probanden als eher wichtig bezeichnet, mit der Tendenz zu wichtig. Dies verdeutlichen die Zahlen 28 % und 32 %.



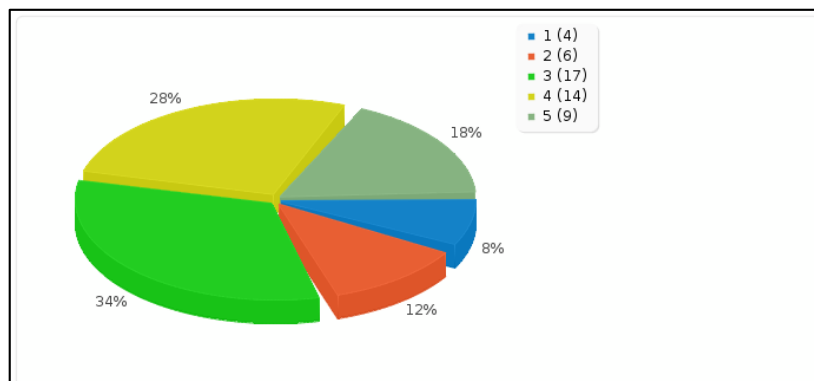
Darst. 21:Umweltbewusstsein des Unternehmens
(Quelle: eigene Erhebung)

Die **Vereinbarkeit** von Familie und Beruf spielt für junge akademische Nachwuchskräfte eine erhebliche Rolle. So entschieden über 48 %, dass ihnen dieses Kriterium sehr wichtig ist.



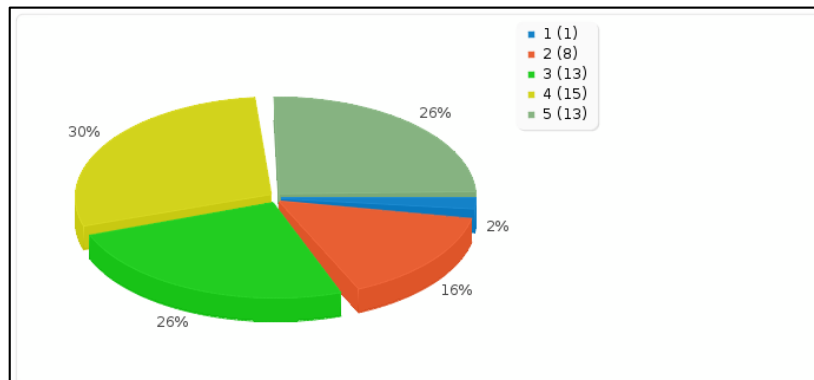
Darst. 22:Vereinbarkeit von Familie und Beruf
(Quelle: eigene Erhebung)

34 % entschieden, dass das **Unternehmensimage** als eher wichtig anzusehen ist. Für 28 % stellt ein attraktives Unternehmensimage ein wichtiges Kriterium dar.



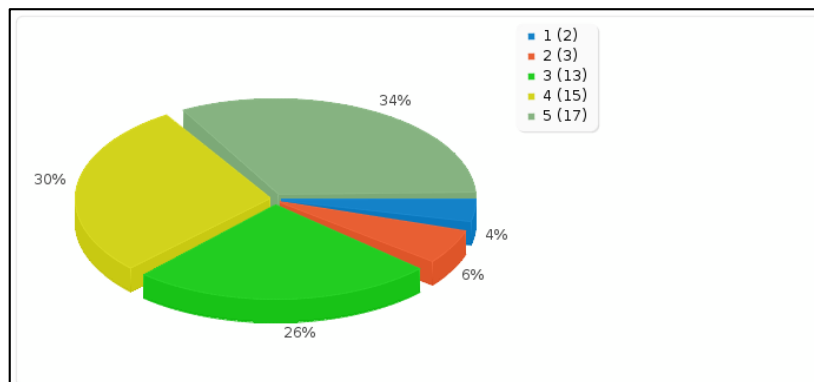
Darst. 23:attraktives Unternehmensimage
(Quelle: eigene Erhebung)

Eigene Wertvorstellungen stimmen mit denen des Unternehmens überein empfinden 30 % als wichtig.

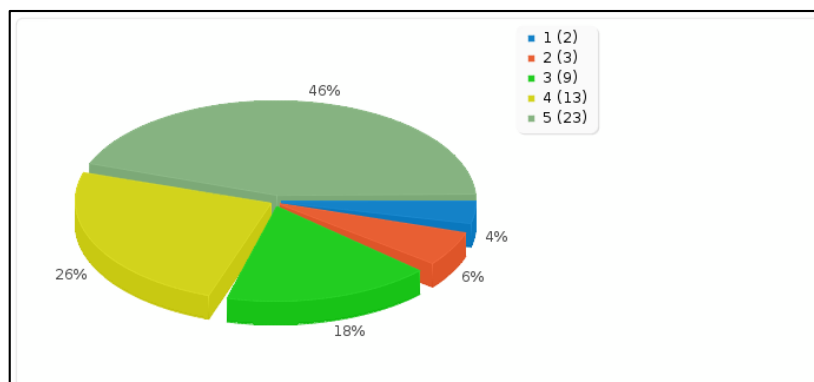


Darst. 24: eigene Wertvorstellungen stimmen mit denen des Unternehmens überein (Quelle: eigene Erhebung)

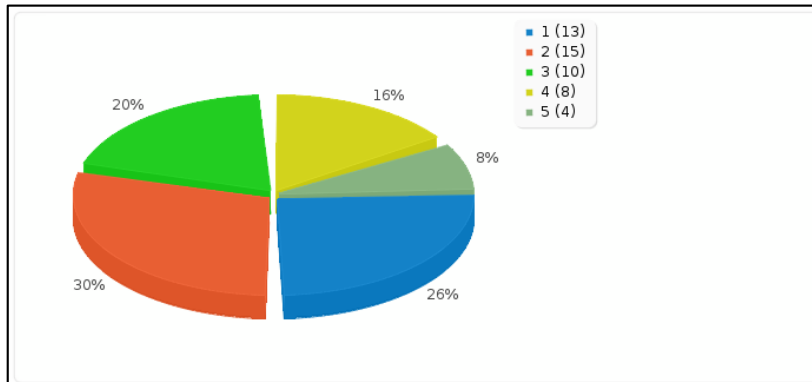
Bei der **Frage 6** wird der Proband gefragt: „Wie stark sind die folgenden Kriterien durch Ihren aktuellen Arbeitgeber ausgeprägt?“ 1 = nicht stark, 2 = wenig stark, 3 = eher stark, 4 = stark, 5 = sehr stark. Mit folgendem Ergebnis:



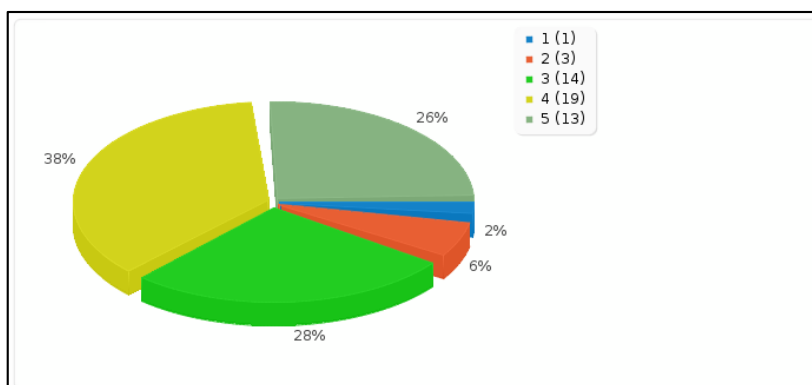
Darst. 25: Betriebsklima bei derzeitigem Arbeitgeber (Quelle: eigene Erhebung)



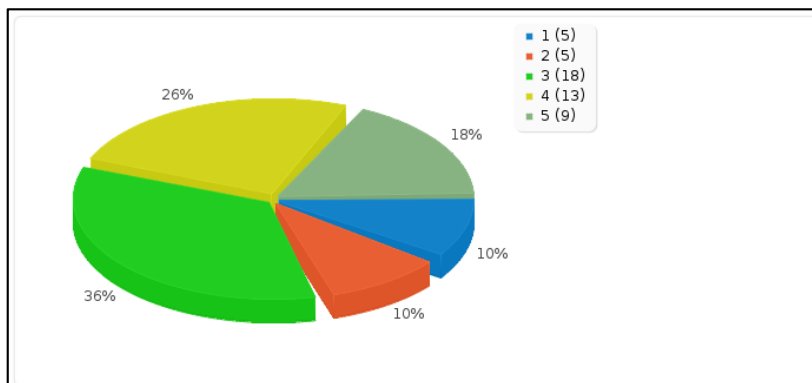
Darst. 26: attraktiver Standort bei derzeitigem Arbeitgeber (Quelle: eigene Erhebung)



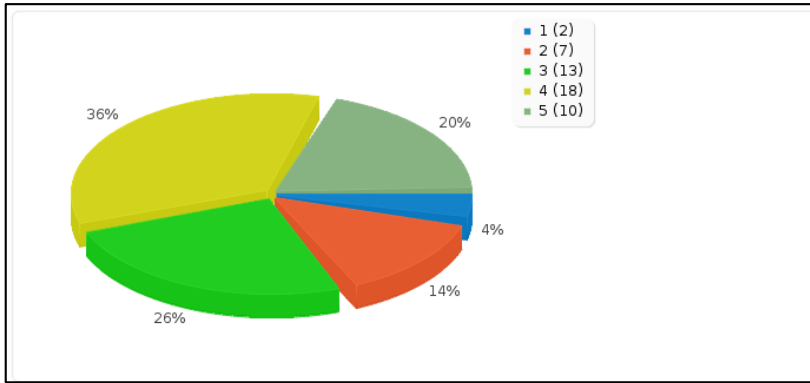
Darst. 27: Zusatzleistungen (Firmenwagen, Handy) bei derzeitigem Arbeitgeber
(Quelle: eigene Erhebung)



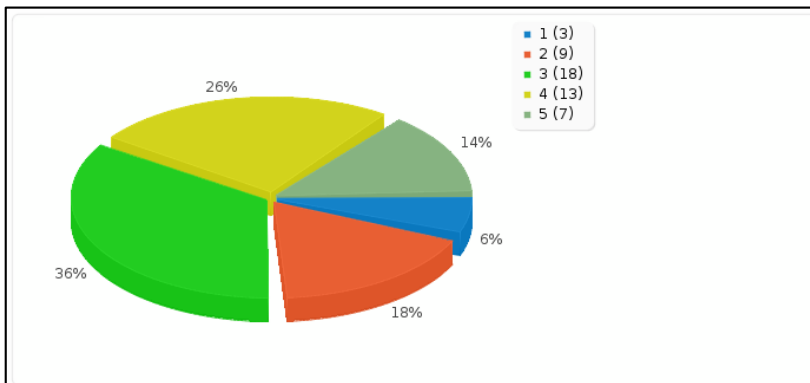
Darst. 28: herausfordernde Aufgaben bei derzeitigem Arbeitgeber
(Quelle: eigene Erhebung)



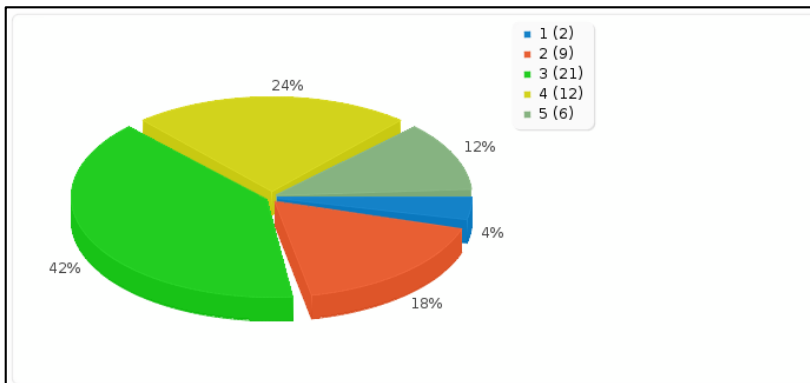
Darst. 29: Möglichkeiten zur Weiterbildung bei derzeitigem Arbeitgeber
(Quelle: eigene Erhebung)



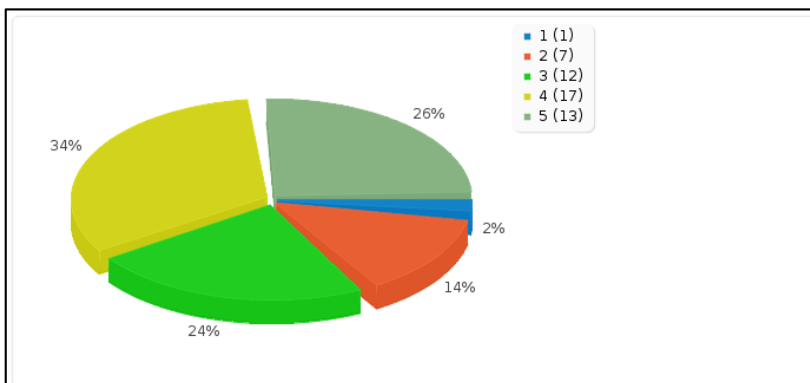
Darst. 30:Produkte/Dienstleistungen, mit denen man sich identifizieren kann bei derzeitigem Arbeitgeber (Quelle: eigene Erhebung)



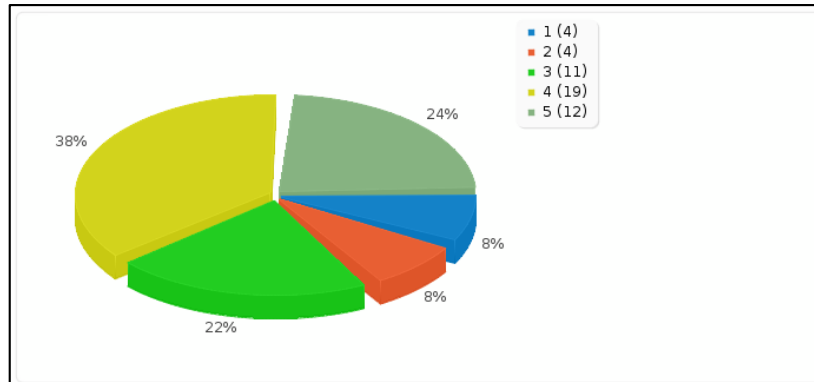
Darst. 31:angemessenes Gehalt bei derzeitigem Arbeitgeber (Quelle: eigene Erhebung)



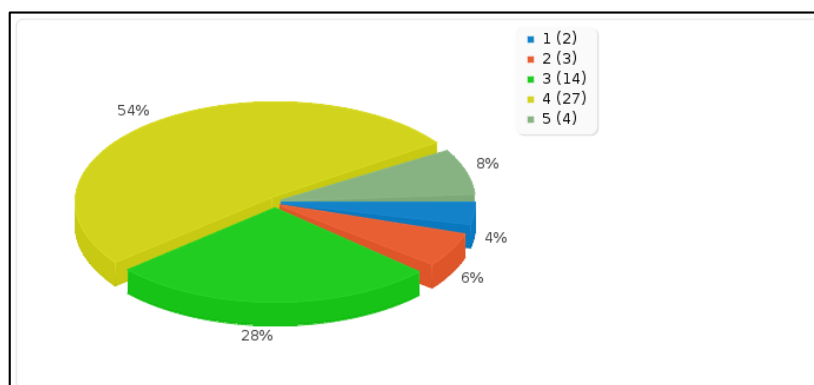
Darst. 32:Umweltbewusstsein bei derzeitigem Arbeitgeber (Quelle: eigene Erhebung)



Darst. 33:Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei derzeitigem Arbeitgeber (Quelle: eigene Erhebung)



Darst. 34:attraktives Image des derzeitigen Arbeitgebers
(Quelle: eigene Erhebung)

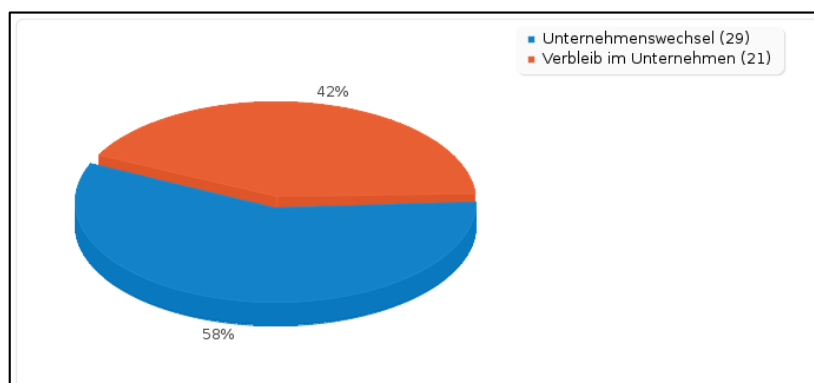


Darst. 35:eigene Wertvorstellungen stimmen mit denen des derzeitigen Arbeitgebers überein
(Quelle: eigene Erhebung)

Bei **Frage 7** wurde dem Probanden folgendes Szenario beschrieben:

Stellen Sie sich bitte folgendes Szenario vor: Sie arbeiten in einem kleinen Unternehmen und fühlen sich außerordentlich wertgeschätzt. Ihr Gehalt ist branchendurchschnittlich und Ihrem Lebensstil entsprechend. Ein großes Unternehmen derselben Branche möchte Sie abwerben. Was würden Sie tun? Würden Sie das Unternehmen wechseln? Wenn ja unter welchen Umständen (z .B. höheres Entgelt, attraktivere Lage...)? Falls nicht, was wäre für Sie der ausschlaggebende Punkt im bisherigen Unternehmen zu bleiben?

Die Probanden haben wie folgt gewählt:



Darst. 36:Unternehmenswechsel oder Verbleib im Unternehmen
(Quelle: eigene Erhebung)

Unternehmenswechsel	Verbleib im Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Höheres Entgelt, größere Aufstiegschancen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Große Unternehmen werden den Bedürfnissen aufgrund ihrer Größe in der Regel nicht gerecht, zudem steht bei einem solchen Unternehmen immer der Profit im Fokus, die Zufriedenheit des Mitarbeiters ist hier nur Publicity.
<ul style="list-style-type: none"> • Höheres Gehalt, mehr Verantwortung, verkehrsgünstigere Lage, höheres Unternehmensprestige. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Bindung zum Unternehmen, Unsicherheit bei Jobwechsel, Geld ist nicht immer entscheidend.
<ul style="list-style-type: none"> • Geld, Sprungbrett. 	<ul style="list-style-type: none"> • In kleineren Unternehmen hat man einen breiteren Arbeitsbereich. Zudem ist es meiner Meinung nach in einem kleinen Unternehmen familiärer als in einem Konzern.
<ul style="list-style-type: none"> • Neue Herausforderungen annehmen. Geld spielt hierbei eine untergeordnete Rolle. Die äußeren Faktoren müssen stimmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bevorzuge kleine Unternehmen mit flachen Hierarchien und direkten Kommunikationsrouten. Auch kann man in einem kleinen Unternehmen als Einzelner mehr bewegen.
<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Perspektive, bessere Zusatzleistungen (Altersvorsorge, Weihnachts- oder Urlaubsgeld, etc.). • besseres Image. 	<ul style="list-style-type: none"> • emotionale Bindung zum Unternehmen, Unsicherheit bei Jobwechsel. Geld ist nicht immer entscheidend, man muss sich wohlfühlen im Job und mit seinen Mitarbeitern zurechtkommen. Bessere und familiärere Atmosphäre im Mittelstand. Persönlichere Arbeitsverhältnisse möglich. Übersichtlicher als im Großkonzern.
<ul style="list-style-type: none"> • Das berufliche Vorankommen ist mit regelmäßigen Unternehmenswechseln verbunden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Im kleineren Unternehmen hat man einen breiteren Arbeitsbereich. Zudem ist es meiner Meinung nach familiärer in einem kleinen Unternehmen als in einem Konzern.
<ul style="list-style-type: none"> • Bessere berufliche Chancen in größeren Unternehmen (abwechslungsreichere Aufgaben, mehr Verantwortung) und man würde mehr verdienen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kleinere Unternehmen sind meiner Meinung nach viel mehr Wert. Der Zusammenhalt unter den Arbeitnehmern ist größer, es wird der Einzelne wertgeschätzt.
<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Aufstiegschancen in größeren Unternehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalität
<ul style="list-style-type: none"> • Mal etwas Neues ausprobieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Werte stimmen in kleinen Unternehmen meist eher überein.
<ul style="list-style-type: none"> • Größere Unternehmen nutzen oft Profitsharingpläne, bei denen Mitarbeiter am Ende eines erfolgreichen Geschäftsjahres Boni ausgezahlt bekommen. Klare langfristige Sicherheiten. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Bei mehr Gehalt und besserer Lage. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherer Job, mehr Gehalt, bessere Aufstiegsmöglichkeiten. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenswechsel durch die Chance sich zu verbessern und ggf. hat man in den großen Konzernen weitere Aufstiegschancen. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Höheres Entgelt, bessere Arbeitszeiten. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Standort, mehr Gehalt, langfristig bessere Entwicklungsmöglichkeiten. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung und besseres Gehalt. 	

58 % Prozent der Befragten gaben an, dass sie bereit wären das Unternehmen zu wechseln. Die meisten der Probanden nannten Aufstiegschancen, Entwicklungsmöglichkeiten und höheres Gehalt als ausschlaggebende Kriterien für einen Jobwechsel. Es ist jedoch zu erwähnen, dass das Gehalt oft als Grund angeführt worden ist, jedoch immer mit mindestens einem weiteren Kriterium gekoppelt wurde.

Im Hinblick auf These 2 kann festgehalten werden, dass das Gehalt zwar weiterhin einen wichtigen Faktor bei der Arbeitgeberwahl darstellt aber nicht mehr als Ausschlusskriterium anzusehen ist. Somit kann die These, dass bei akademisch gebildeten Nachwuchskräften das Gehalt nicht mehr das alleinige Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl ist, bestätigt werden.

Als Gründe für den Verbleib im Unternehmen wurden insbesondere das familiäre Umfeld sowie ein besseres Arbeitsklima genannt. Die Probanden gaben Bedenken bezüglich der Wertigkeit des einzelnen Mitarbeiters in größeren Unternehmen an. Sie befürchten, dass der Mitarbeiter nur als Mittel zum Zweck angesehen und auf die Bedürfnisse des Einzelnen weniger eingegangen wird.

Bei der darauffolgenden **achten Frage** wird der Proband darum gebeten 3 Unternehmen aufzuzählen, bei denen er gerne arbeiten würde. Mit Bitte zur Nennung der Gründe.

Unternehmen	Häufigkeit	Gründe
Apple	1	gutes Image
Neon Zeitschrift	1	kreative Arbeit
Starbucks	1	Umweltbewusstsein, soziales Engagement
Google	13	junges Unternehmen, Mitarbeiterfreiheiten, Image, Betriebsklima, toller Arbeitgeber, Innovationsführer, Symbole,
Edelmann	1	größte, unabhängige PR-Agentur, Unternehmensprestige
Fleishman-Hillard	1	größte internationale PR-Agentur
Porsche	3	Image, Gehalt, Dienstwagen
Snapchat	1	Konglomerat aus Medien und sozialem Netzwerk
Sony Music	1	Großer Konzern, weltweit bekannt
FC Bayern	1	Familiäres Umfeld
DFL	1	Leidenschaft
Bosch	2	Familienunternehmen, Weltweit bekannt, verschiedene Branchen, gutes Gehalt, Weiterbildungsmöglichkeiten, gutes Image
Ferrari	1	Kindheitstraum
BMW	10	emotionale Bindung, guter Ruf, attraktiver Standort
Audi	2	attraktiver Arbeitgeber, Möglichkeit weltweit zu arbeiten
Tesla	2	sehr innovativ
Airbus	3	interessantes Fachgebiet
IKEA	1	bekannt für sehr gutes Betriebsklima und Image
DHL	2	Aufgabengebiet, Entwicklungsmöglichkeiten
Unliever	2	Produktvielfalt
Dr. Oetker	1	interessante Produkte, Innovation,
Siemens	2	gutes wirtschaftliches Bestreben, gutes Gehalt und Standorte, internationaler Einsatz
Carl Zeiss	1	Kreativität, Innovation, gute Bezahlung
Springer Verlag	1	Sicherheit, attraktiver Standort, kreative Möglichkeit, gute Bezahlung
Douglas	1	Kindheitstraum
Mercedes	3	hohe Identifikation
Werder Bremen	1	Lieblingsverein
Impericon	1	Ein in Leipzig stationierter Onlinehändler (Fanartikel etc.), ist auf vielen Events in der zugehörigen Szene vertreten
Alnatura	1	hohe Identifikation
SAP	1	Mitarbeiter bekommt viel geboten
SwissRE	1	guter Arbeitgeber, Zukunftschancen, gutes Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten
BayWa	1	guter Arbeitgeber
Weltbank	1	Tätigkeitsbereich
Clarins	1	Produkte
McKinsey	1	Image, gute Bezahlung

Loreal	1	Produktvielfalt
Philip Morris	1	Gehalt
Volkswagen	2	Image
eGym	1	junges aufstrebendes Unternehmen
Henkel	1	familiäres Unternehmen
Red Bull	1	Arbeitgeberimage

Mit dieser offen formulierten Frage wurde versucht herauszufinden, welche Unternehmen die Probanden kennen und die Gründe zu erfahren, warum sie sich dort eine Beschäftigung vorstellen könnten. Ein Unternehmen sticht besonders hervor. „Google“ wurde insgesamt 13 Mal von den Probanden genannt, so oft wie kein anderes Unternehmen. Diesem Konzern werden vor allem mitarbeiterfreundliche Attribute, wie angenehmes Betriebsklima oder Mitarbeiterfreiheiten zugeschrieben.

Des Weiteren ist erkennbar, dass einige Unternehmen wegen ihrem attraktiven Arbeitgeberimage aufgeführt worden sind. Beispiele sind hierfür „RedBull“, „Ikea“ oder „Porsche“. Ein weiteres Unternehmen, das in den Fokus gerückt werden sollte, ist der Automobilhersteller „BMW“. Dieser Konzern überzeugt aus Sicht der Probanden vor allem durch das Image und dem hohen Identifikationswert.

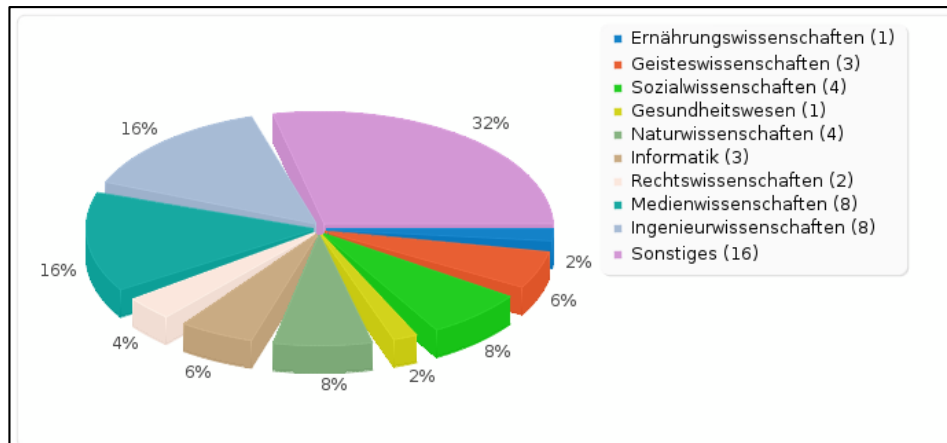
Frage 9 fragt ab, in welchem Jahr der Proband seinen Hochschulabschluss erhalten hat.

Anzahl	50
Durchschnitt	2012.54
Minimum	2005
1ter Viertelwert (Q1 unteres Quartil)	2011
2ter Viertelwert (Mittleres Quartil)	2013
3ter Viertelwert (Q3 Oberes Quartil)	2014
Maximum	2015

Darst. 37: Hochschulabschluss
(Quelle: eigene Erhebung)

Im Durchschnitt haben die Probanden ihren Hochschulabschluss seit 2,46 Jahren.

Frage 10 gibt Auskunft über das Fachgebiet in dem der Proband seinen Hochschulabschluss erhalten hat.

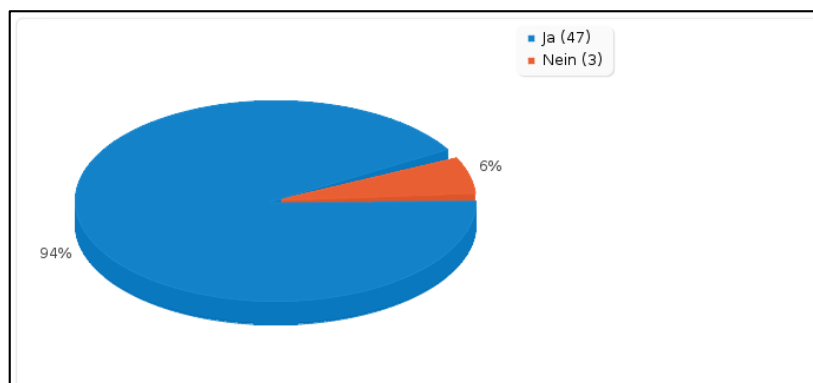


Darst. 38: Fachrichtung Hochschulabschluss
(Quelle: eigene Erhebung)

Es ist zu erkennen, dass die Mehrheit den Bereich „Sonstiges“ gewählt hat, dieser lässt sich wiederum in folgende Nennungen untergliedern:

- Kommunikationsdesign
- Wirtschaftswissenschaften

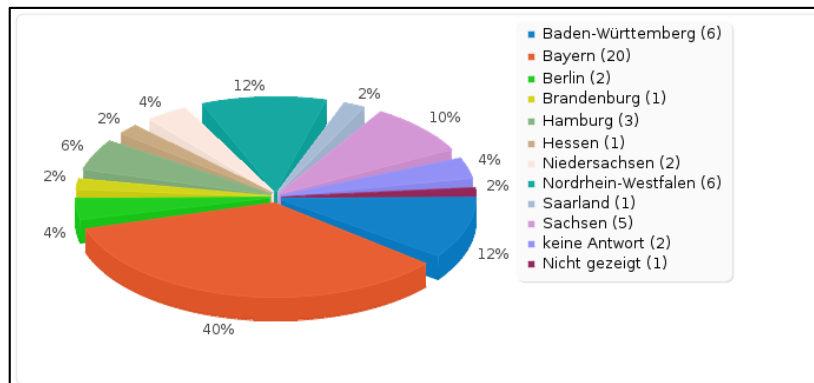
Frage 11 ist eine soziodemographische Frage und lautet: „Befindet sich ihr aktueller Wohnsitz innerhalb Deutschlands?“



Darst. 39: aktueller Wohnort
(Quelle: eigene Erhebung)

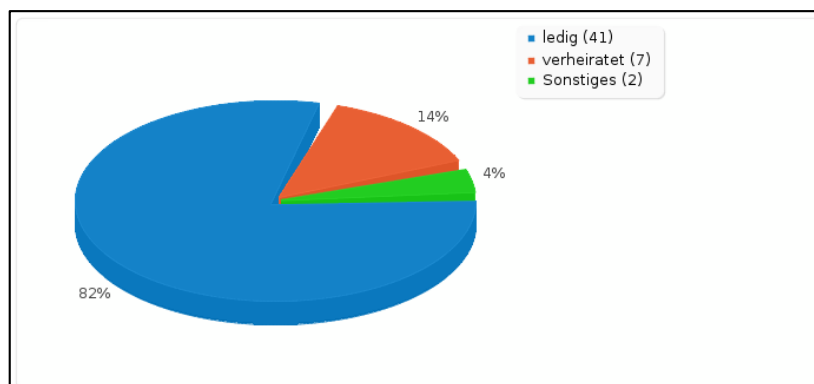
47 von 50 Befragten gaben an, dass sich ihr aktueller Wohnort innerhalb Deutschlands befindet. Die restlichen drei Probanden kamen aus den Niederlanden, Norwegen und England.

Die **Frage 12** beinhaltet das Bundesland in dem der Proband lebt. Diese Frage erschien nur, wenn die vorherige Frage mit „Ja“ beantwortet wurde.



Darst. 40: Bundesland
(Quelle: eigene Erhebung)

Hier ist klar erkennbar, dass die meisten Probanden ihren derzeitigen Wohnsitz in Bayern haben. Welchen Familienstand der Proband hat, fragt die **Frage 13** ab:



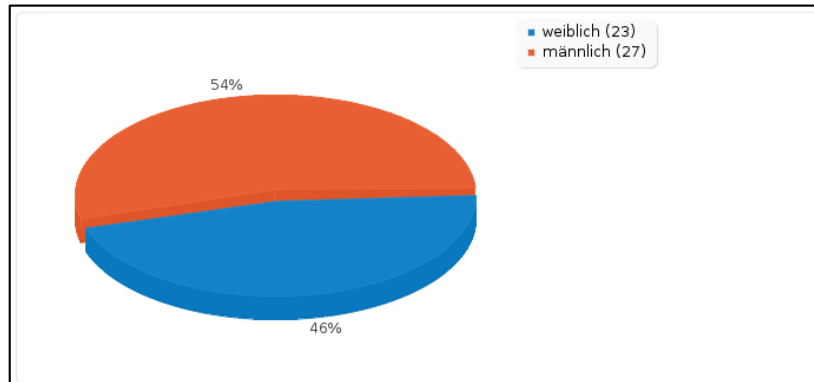
Darst. 41: Familienstand
(Quelle: eigene Erhebung)

Die Mehrheit (82%) gab „ledig“ als ihren aktuellen Familienstand an.

Anzahl	50
Durchschnitt	27,48
Minimum	23,00
1ter Viertelwert (Q1 unteres Quartil)	26,00
2ter Viertelwert (Mittleres Quartil)	27,00
3ter Viertelwert (Q3 Oberes Quartil)	29,00
Maximum	35,00

Darst. 42: Alter
(Quelle: eigene Erhebung)

Der Altersdurchschnitt der Probanden die bei dem Fragebogen mitgemacht haben liegt bei 27,48 Jahren.



Darst. 43: Geschlecht
(Quelle: eigene Erhebung)

Von den 50 Befragten, waren 27 männlich und 23 weiblich.

Die Befragung startete am 02.09.2015 und endete am 09.09.2015. An dem Fragebogen nahmen insgesamt 50 Probanden teil, die im Durchschnitt 27,48 Jahre alt und zu 54 % männlich und 46 % weiblich waren. Der durchschnittliche Proband lebt in Bayern ist ledig, hat seinen Hochschulabschluss seit 2,46 Jahren und ist bei seinem Arbeitgeber seit 2,02 Jahren tätig, der in der Medienbranche angesiedelt ist.

Aus der Auswertung der Fragen 4 und 5 ist zu erkennen, dass „gutes Betriebsklima“ den Probanden als Kriterium am wichtigsten ist. So belegt dieser Faktor bei Frage 4 den 1. Platz und verwies mit einem deutlichen Vorsprung von 50 Punkten das Kriterium „herausfordernde Aufgaben“ auf Platz 2.

In Bezug auf die Frage 4 (Wie wichtig sind ihnen folgende Kriterien?) erhielt das Kriterium „gutes Betriebsklima“ ebenfalls das Prädikat „sehr wichtig“. Somit stellt das Betriebsklima einen ausschlaggebenden Faktor in der Arbeitgeberwahl der akademisch gebildeten Nachwuchskräfte dar.

Das Kriterium „herausfordernde Aufgaben“ belegt mit 383 Punkten den Rang 2, somit liegt das „angemessene Gehalt“ mit 376 Punkten auf Platz 3. Es ist zwar zu erkennen, dass das Gehalt weiterhin ein wichtiger Punkt ist, aber bei Weitem nicht das alleinige Entscheidungskriterium. Der Großteil der Befragten gab zum Thema „angemessenes Gehalt bei dem derzeitigen Arbeitgeber“ den Wert 3 (eher stark) an. 7 der 11 Faktoren wie z. B. Betriebsklima, attraktiver Standort und Vereinbarkeit von Familie und Beruf etc. (siehe Darst. 25 bis 35) sind jedoch stärker in der momentanen Arbeitssituation ausgeprägt als das angemessene Gehalt.

Dies lässt die Annahme zu, dass die Probanden auch weiterhin für ein Unternehmen tätig sind, auch wenn das Gehalt nur als „eher stark“ ausgeprägt empfunden wird. Das führt dazu, dass sich die 3. These (Bei akademisch gebildeten Nachwuchskräften ist das Gehalt nicht mehr das alleinige Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl) bestätigen lässt. Vielmehr treten die Faktoren, „gutes Betriebsklima“ sowie „herausfordernde Aufgaben“ in den Fokus der akademisch gebildeten Nachwuchskräfte.

Den vierten Platz mit 364 Punkten belegt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ im Ranking der wichtigsten Faktoren. Ebenfalls gaben 48 % der Probanden an, dass dieses Kriterium für sie als „sehr wichtig“ anzusehen ist. Aus diesen zwei Platzierungen ist abzuleiten, dass die sozialen Faktoren einen hohen Stellenwert aus der Sicht der Nachwuchskräfte bei der Arbeitgeberwahl einnehmen, obwohl der Großteil den Familienstand als ledig angegeben hat.

Im Hinblick auf die Eingangs formulierte zweite These, (Die Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Belangen steht bei den Young Professionals als Faktor im Vordergrund) kann diese anhand der Auswertung der Fragen vier und fünf bestätigt werden.

Auf den weiteren Plätzen folgen die Möglichkeiten zur Weiterbildung (310 Punkte) auf Platz 5, eigene Wertvorstellungen stimmen mit denen des Unternehmens überein (298 Punkte) Platz 6, Produkte und Dienstleistungen mit denen man sich identifizieren kann (296 Punkte) Platz 7, attraktiver Standort (282 Punkte) Platz 8, attraktives Unternehmensimage (224 Punkte) Platz 9, Umweltbewusstsein des Unternehmens (173 Punkte) auf Platz 10 und die Zusatzleistungen auf Platz 11 (158 Punkte).

Betreffend der ersten These (Ein gutes Firmenimage ist für akademisch gebildete Nachwuchskräfte ausschlaggebend in Bezug auf die Wahl des künftigen Arbeitgebers) kann diese anhand der Auswertung des Fragebogens nicht bestätigt werden. In Deutschland ist die Identifikation mit dem Image des Arbeitgebers eher noch die Ausnahme und meist mit traditionellen Firmen verbunden wie z. B. BMW. Nur internationale Firmen wie zum Beispiel „Google“ wird ein attraktives Image zugesprochen.

Der Gedanke, dass man sich mit seinem Arbeitgeber bzw. Unternehmen identifizieren kann ist in den Köpfen der deutschen Arbeitnehmer noch nicht vorhanden. Der Arbeitgeber wird noch zu stark als Arbeitsstätte und nicht als eine Institution verstanden, die ein bestimmtes Lebensgefühl und Einstellung vermitteln kann. Arbeit wird noch zu sehr als Mittel zum Zweck angesehen um sich so seinen eigenen Lebensstandard zu sichern. Einige Unternehmen versuchen zwar diesem negativen Aspekt entgegenzusteuern, dies wird aber von den international aufgestellten Großkonzernen deutlich erfolgreicher bewerkstelligt. Hauptgrund dafür ist wohl die größere Finanzkraft der Unternehmen.

Die Mehrheit der deutschen Betriebe hat das Potenzial, das hinter einem attraktiven Image steckt, noch nicht erkannt und überträgt diese Einstellung auch auf ihre Mitarbeiter, die mit diesem weitläufigen Begriff und all seinen Facetten noch nicht wirklich vertraut sind. Diese Unkenntnis führt dazu, dass das Image als belanglos angesehen und somit kaum Bedeutung geschenkt wird. Das schlechte Abschneiden des Kriteriums „attraktives Unternehmensimage“ aus dem Fragebogen untermauert diesen Ansatz.

Betrachtet man die schlechte Platzierung der Zusatzleistungen im Zusammenhang mit der in der Arbeit beschriebenen Studie von Towers Perrin, lässt sich bestätigen, dass monetäre Anreize keine Alternativen zur Befriedigung der individuellen Bedürfnisse der Probanden darstellen und dies somit auch kein langfristiger Ansatz für die erfolgreiche Mitarbeiterbindung ist.

7. Fazit

In dieser Arbeit wurde auf den zu erwartenden Mangel an akademisch gebildeten Nachwuchskräften hingewiesen. Des Weiteren wurde aufgezeigt wie wichtig der Faktor Mitarbeiterbindung für den Erfolg des Unternehmens ist. Um Zugang zu dieser wertvollen Ressource, den Mitarbeitern zu erhalten, müssen Unternehmen sich mehr denn je der Herausforderung stellen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um somit aus der Masse herauszustechen.

Einen Ansatz um diese Herausforderung souverän zu meistern bietet das Employer Branding. Insbesondere im Bereich der Mitarbeiterbindung besteht noch enormes Potenzial, welches noch nicht vollständig ausgeschöpft worden ist. Viele Unternehmen agieren immer noch mit finanziellen Mitteln und versuchen so qualifizierte Mitarbeiter langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Dass sich dies als Trugschluss herausstellt haben bereits einige Studien bewiesen. Auch die Auswertung des von mir erstellten aktuellen Fragebogens konnte dies bestätigen. Insbesondere das „Betriebsklima“ und die „heraufordernde Aufgaben“ stellen wichtige Faktoren für die Zufriedenheit der akademisch gebildeten Nachwuchskräfte dar.

Unternehmen müssen heutzutage erkennen, dass ein Wertewandel in den Köpfen der Arbeitnehmer stattgefunden hat. Materielle Zuwendung ist nicht mehr als oberste Priorität anzusehen. Vor allem sind Kriterien wie Selbstverwirklichung, sich neuen Herausforderungen zu stellen oder die Attraktivität des Arbeitgebers in den Fokus der Mitarbeiter gerückt. Genau an diesem Punkt setzt das Employer Branding an, wie kein anderes Mittel. Es bietet dem Unternehmen die Chance sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und positionieren.

Um eine erfolgreiche Positionierung zu gewährleisten, sollte darauf geachtet werden, dass das aufgebaute Image tatsächlich zu den Wertevorstellungen und Normen des jeweiligen Unternehmens passt. Wichtigstes Kriterium hierbei sind die internen Mitarbeiter. Können sich diese nicht mit der Positionierung identifizieren, gestaltet sich die authentische Präsentation gegenüber Dritten als schwierig. Mitarbeiter müssen einen aktiven Part bei der Gestaltung der Arbeitgebermarke einnehmen, denn nur so kann gewährleistet werden, dass sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und verbunden fühlen. Diese zwei Faktoren führen letztendlich zu einem zufriedenen, engagierten Mitarbeiter der seinem Unternehmen lange treu bleibt.

Der Trend wird dahingehen, dass der Mitarbeiter als Mensch mit seinen individuellen Neigungen im Fokus der Unternehmen stehen wird. Weiterbildungsmöglichkeiten werden speziell auf den einzelnen Mitarbeiter ausgerichtet, um somit die persönlichen Stärken auszubauen und als Arbeitgeber daraus zu profitieren. Des Weiteren werden einige Konzepte zur besseren Vereinbarung von Beruf und Privatleben geschaffen.

Je mehr der Mitarbeiter mit seinen individuellen Bedürfnissen im Fokus der Unternehmen steht, desto höher ist die Verbundenheit zu diesem. Dies drückt sich positiv auf das Bleibeverhalten des Mitarbeiters aus und letztlich auf das Erreichen der Unternehmensziele.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass das Employer Branding für die Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg des Unternehmens von größter Relevanz ist. Sogar bekannte, traditionsreiche Unternehmen können sich nicht mehr alleine auf ihren Namen bei der langfristigen Bindung von qualifizierten Nachwuchskräften verlassen. Wie dem Fragebogen zu entnehmen ist, wurde als Toparbeitgeber der amerikanische Großkonzern Google genannt, obwohl der Fragebogen geographisch in Deutschland angesiedelt war.

Insbesondere wurden die Attribute Image und Arbeitgeberzufriedenheit genannt. Das Kriterium Gehalt wurde in Verbindung mit Google als Arbeitgeber kein einziges Mal erwähnt. Daraus lässt sich ableiten, dass dieser Arbeitgeber seine Arbeitgeberattraktivität unter anderem durch sein Image gewinnt. Diesen positiven Effekt des Employer Brandings kann jedes Unternehmen ob Klein-, mittelständisch oder Großunternehmen für sich nutzen, um qualifizierte Nachwuchskräfte langfristig zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit weiter aufrecht zu erhalten und auszubauen.

Anhang

Fragebogen

**„Employer Branding im Kontext der Mitarbeiterbindung
von akademisch gebildeten Nachwuchskräften“**

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

zunächst möchte ich Ihnen herzlich für Ihre Bereitschaft danken, an dieser Befragung teilzunehmen. Mit Ihrer Teilnahme unterstützen Sie meine Bachelorarbeit an der Hochschule Merseburg. Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. **5** Minuten in Anspruch nehmen. Zielgruppe dieser Befragung sind vollzeitbeschäftigte Nachwuchskräfte mit abgeschlossener akademischer Ausbildung. Altersgruppe: bis 35 Jahre.

Ich möchte Sie an dieser Stelle auf die Freiwilligkeit und Anonymität Ihrer Teilnahme an dieser Studie hinweisen. Alle Ihre Angaben werden von mir selbstverständlich anonym und streng vertraulich behandelt. Nach der Auswertung des Fragebogens werden alle gesammelten Daten unverzüglich gelöscht.

Es handelt sich um ein wissenschaftliches Projekt ohne kommerzielle Interessen.

Bitte lesen Sie sich die folgenden Informationen und Fragen **sorgfältig** durch und bearbeiten Sie alles **vollständig**. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Wichtig ist, dass Sie Ihre persönliche Meinung zum Ausdruck bringen. Bitte antworten Sie daher **ehrlich** und **intuitiv**.

Sollten Ihrerseits Fragen oder Anregungen vorliegen, können Sie sich unter der E-Mail-Adresse **sophie.modl@stud.hs-merseburg.de** jederzeit gerne an mich wenden.

Frage 1: In welcher Branche sind Sie tätig?

Wenn Sie 'sonstiges' auswählen, spezifizieren Sie bitte Ihre Auswahl im entsprechenden Textfeld.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Finanzsektor
- Bauwesen
- Luft & Raumfahrt
- Medien
- Medizin & Pharma
- Tourismus & Gastgewerbe
- Öffentlicher Dienst
- Gesundheitswesen
- Wissenschaft und Forschung
- Dienstleistungen
- Handel
- Industrie
- sonstiges _____

**Frage 2: Seit wann arbeiten Sie für Ihren aktuellen Arbeitgeber?
(Bitte geben Sie die Jahreszahl an) In diesem Feld kann nur ein ganzzahliger Wert eingetragen werden.**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Frage 3: Wie viele Mitarbeiter beschäftigt ihr aktueller Arbeitgeber?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 0 bis 9
- 10 bis 49
- 50 bis 249
- 250 und mehr

Frage 4: Bringen Sie bitte folgende Kriterien, die Ihnen bei einem Arbeitgeber wichtig sind in eine Reihenfolge:

Ordnen Sie die Elemente in die rechte Liste ein (höchste Bewertung oben). Die Elemente können mit der Maus verschoben werden. Doppelklick verschiebt ein Element in die andere Liste.

- gutes Betriebsklima
- attraktiver Standort
- Zusatzleistungen (Firmenwagen, Handy)
- herausfordernde Aufgaben
- Möglichkeiten zur Weiterbildung
- Produkte/Dienstleistungen, mit denen man sich identifizieren kann
- angemessenes Gehalt
- Umweltbewusstsein des Unternehmens
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- attraktives Unternehmensimage
- eigene Wertvorstellungen stimmen mit denen des Unternehmens überein

Frage 5: Wie wichtig sind ihnen folgenden Kriterien bei einem Arbeitgeber? Wählen Sie bitte eine Zahl zwischen 1 -5

- 1->nicht wichtig
 2->>wenig wichtig
 3->eher wichtig
 4->>wichtig
 5->sehr wichtig

gutes Betriebsklima	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>
attraktiver Standort	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>
Zusatzleistungen (Firmenwagen, Handy)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>
Herausfordernde Aufgaben	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>
Möglichkeiten zur Weiterbildung	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>
Produkte/Dienstleistungen, mit denen man sich identifizieren kann	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>
angemessenes Gehalt	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>
Umweltbewusstsein des Unternehmens	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>
attraktives Unternehmensimage	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>
eigene Wertvorstellungen stimmen mit denen des Unternehmens überein	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>

Frage 6: Wie stark sind die folgenden Kriterien durch Ihren aktuellen Arbeitgeber ausgeprägt?

- 1->nicht stark
2->>wenig stark
3->eher stark
4->stark
5->sehr stark

gutes Betriebsklima	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input checked="" type="radio"/>
attraktiver Standort	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input checked="" type="radio"/>
Zusatzleistungen (Firmenwagen, Handy)	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input type="radio"/>
Herausfordernde Aufgaben	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input checked="" type="radio"/>
Möglichkeiten zur Weiterbildung	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input checked="" type="radio"/>
Produkte/Dienstleistungen, mit denen man sich identifizieren kann	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input checked="" type="radio"/>
angemessenes Gehalt	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input checked="" type="radio"/>
Umweltbewusstsein des Unternehmens	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input checked="" type="radio"/>
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input checked="" type="radio"/>
attraktives Unternehmensimage	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input checked="" type="radio"/>
eigene Wertvorstellungen stimmen mit denen des Unternehmens überein	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	keine Antwort <input checked="" type="radio"/>

Frage 7: Stellen Sie sich bitte folgendes Szenario vor: Sie arbeiten in einem kleinen Unternehmen und fühlen sich außerordentlich wertgeschätzt. Ihr Gehalt ist branchendurchschnittlich und Ihrem Lebensstil entsprechend. Ein großes Unternehmen derselben Branche möchte Sie abwerben. Was würden Sie tun? Würden Sie das Unternehmen wechseln? Wenn ja unter welchen Umständen (z. B. höheres Entgelt, attraktivere Lage...)? Falls nicht, was wäre für Sie der ausschlaggebende Punkt im bisherigen Unternehmen zu bleiben?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- Unternehmenswechsel
- Verbleib im Unternehmen

Bitte geben Sie hier Ihren Kommentar ein:

Frage 8: Zählen Sie bitte 3 Unternehmen auf, bei denen Sie gerne einmal arbeiten würden. Bitte begründen Sie Ihre Wahl kurz.

Frage 9: In welchem Jahr haben Sie ihren höchsten Hochschulabschluss erhalten?

In diesem Feld kann nur ein ganzzahliger Wert eingetragen werden.

Frage 10: In welchem Fachgebiet haben Sie ihren höchsten Hochschulabschluss absolviert?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Agrarwissenschaften
- Ernährungswissenschaften
- Forstwirtschaft
- Geisteswissenschaften
- Sozialwissenschaften
- Kulturwissenschaften
- Medizin
- Gesundheitswesen
- Naturwissenschaften
- Informatik
- Mathematik
- Rechtswissenschaften
- Medienwissenschaften
- Ingenieurwissenschaften
- sonstiges _____

Frage 11: Befindet sich ihr aktueller Wohnsitz innerhalb Deutschlands?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

Frage 12: In welchem Bundesland befindet sich ihr aktueller Wohnsitz?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war „Ja“ bei Frage 11 (Befindet sich ihr aktueller Wohnsitz innerhalb Deutschlands?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen

Frage 13: In welchem Land leben sie momentan?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war „Nein“ bei Frage 11 (Befindet sich ihr aktueller Wohnsitz innerhalb Deutschlands?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Frage 14: Familienstand

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- ledig
- verheiratet
- geschieden
- verwitwet
- sonstiges

Frage 15: Alter

In diesem Feld kann nur ein ganzzahliger Wert eingetragen werden
Antwort.

Frage 16: Geschlecht:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weiblich
- männlich
- keine Antwort

Literaturverzeichnis

- Althausen, U., Schmitz, M./Venema, C. (2008): Demografie – Engpass Personal Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen, Köln.
- Atteslander, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung 10. Auflage, Berlin.
- Bänsch, A. (2002): Käuferverhalten 9. Auflage, München.
- Bechtel, P., Friedrich, D./Kerres, A. (2010): Mitarbeitermotivation ist lernbar: Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen und coachen, Berlin.
- Becker, F.G. (1987): Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management 2. Auflage, Köln.
- Becker, M. (2009): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis 5. Auflage, Stuttgart.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2013): Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Bielefeld.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler: Limitierte Sonderausgabe, Berlin.
- Bröckermann, R. (2003): Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management 3. Auflage, Stuttgart.
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Eberhard, U. (1975): Arbeitszufriedenheit, Bern.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Senioren, Frauen und Jugend: Work Life Balance Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse, Berlin 2005, S. 4.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, 2008, S. 128.
- Cisik, A. (2002): Integriertes Personalmarketing, in: Bröckermann, R. (Hrsg.), Personalmarketing Akquisition - Bindung – Freistellung, Stuttgart, S. 247.
- Deutsche Bahn: http://www.deutschebahn.com/de/presse/themendienste/9076484/themendienst_vielfalt_201503.html (abgerufen am 01.09.2015).
- Deutsche Employer Branding Akademie: Werttreiber Employer Branding: Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedener Kunden, mehr Umsatz: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_001_EB_Werttreiber.pdf (abgerufen am 04.09.2015).
- Deutsche Employer Branding Akademie: <http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php> (abgerufen am 18.08.2015).
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (2006): Erfolgreiches Personalmarketing in der Praxis Konzepte Instrumente Praxisbeispiele, Bielefeld.

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung: <http://www.dgfp.de/wissen/themen/personalbetreuung-und-mitarbeiterbindung/mitarbeiterbindung-dem-fachkraeftemangel-erfolgreich-begegnen> (abgerufen 03.09.2015).
- Esch, F. R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung 2. Auflage, München.
- Facebook: <https://www.facebook.com> (abgerufen 05.09.2015).
- Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung, Göttingen.
- Gallup Studie: <http://bsw-total.de/wp-content/uploads/2015/03/Gallup-Studie.pdf> (abgerufen 28.08.2015).
- Geißler, C. (Oktober 2007): Was ist eine Arbeitgebermarke in: Harvard Business Manager, Heft 10/2007.
- Gerl, H./Pehl, K. (1983): Evaluation in der Erwachsenenbildung, o. O.
- Gmür, M./Martin, P./Karczinski, D. (2002): Employer Branding - Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing in Managementwissen, Heft 10.
- Greilinger, A./Schempp, A. C. (2012): Erfolgsfaktor Mitarbeiter - Wie gelingt es Ihnen, Fachkräfte langfristig an Ihren Handwerksbetrieb zu binden? Ideen, Hilfestellungen und Lösungsvorschläge, Münster.
- Heckhausen, H./Heckhausen, J. (1989): Motivation und Handeln 2. Auflage, Berlin.
- Heinzmann, Christina. (2003): Die sieben Irrtümer der Mitarbeiterbindung -Newsletter der Unternehmensberatung, Loquenz GmbH.
- Hinz, O.: <http://www.business-wissen.de/artikel/anreizsysteme-sinn-motiviert-mitarbeiter-am-staerksten> (abgerufen am 30.08.2015).
- Kotler, P./Bliemel, F. (2005): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung 10. Auflage, München.
- Kriegler, W. R. (2015): Praxishandbuch Employer Branding - mit Arbeitshilfen online: Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber 2. Auflage, Freiburg.
- Kromrey, H./Strübing, J. (2009): Empirische Sozialforschung 12. Auflage, Stuttgart
- Kutsch, G./Wiswede, T. (1978): Sozialer Wandel. Darmstadt.
- LimeSurvey: <https://www.limesurvey.org/en> (abgerufen am 05.09.2015).
- LimeSurvey: <http://help.surveymonkey.com/articles/de/kb/What-is-the-Rating-Average-and-how-is-it-calculated> (abgerufen am 10.09.2015).
- Lippold, D. (2014): Die Marketing-Gleichung: Einführung in das wertorientierte Marketingmanagement, Wiesbaden 2014.
- Locke, E. A. (1976): The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette, Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, S.1297-1349.
- Loffing, C./Loffing, D. (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Essen.

- Lutz, B. (2014): Wissen verändert in: Beiträge zu den Kremser Wissensmanagement Tagen 2014, Krems.
- Meffert, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte Instrumente Praxisbeispiele 9. Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung 10. Auflage, Wiesbaden.
- Nollau, H.G./Etterer, W. (2004): Logistikgerechtes Entgeltmanagement, Regensburg.
- Online Duden: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Commitment> (abgerufen 03.09.2015).
- Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik: <http://lexikon.stangl.eu/6164/korruptionseffekt> (abgerufen am 01.09.2015).
- Perrin, Towers (2007): Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität.
- Personaler Online: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html> (abgerufen am 19.08.2015).
- Petkovic, M. (2008): Employer Branding - ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, Mering.
- Pett, J./Kriegler, W. R. (Mai 2007): Ein Leuchtfeuer entzünden und andere überstrahlen. Personalwirtschaft, S. 22.
- Prognos AG. (2008): Arbeitslandschaft 2030: Steuert Deutschland auf einen generellen Personalmangel zu?, Basel.
- Reiss Profile Who you are: <http://www.reissprofile.eu/lebensmotive> (abgerufen 01.09.2015).
- Reiss, S. (2009). Das Reiss Profile: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen 2. Auflage, New York 2000.
- Research-Studie (2014): Nachwuchssorgen: Wettbewerb um Young Professionals zwingt deutsche Unternehmen zum Strategiewechsel, Berlin.
- Rojahn, V. Personalberatung Coaching Mediation: http://www.volker-rojahn-consulting.com/resources/Auf+der+Suche+nach+den+Besten_Ein+kooperatives+Wettbewerbs-Szenario.pdf (abgerufen 18.08.2015).
- Sprenger, R. (2011): 30 Minuten Motivation, Offenbach.
- Strunz, H. (1999): Betriebssoziologie / -psychologie Studienbrief der Fern-Fachhochschule Hamburg, Hamburg.
- Theisen, S. (2008): Der Prophet im eigenen Land in Personalwirtschaft extra, S. 22.
- Tschumi, M.: Handbuch zum Personalmanagement: Das Personalmanagement von der Personalplanung über das Arbeitsrecht und die Mitarbeiterkommunikation bis zum Austritt 6. Auflage, 2013, S. 99.

van Winsen, C. (1999): High Potentials. Wie komme ich in die Führungsauswahl? Mentoring und Coaching, Düsseldorf.

Weinberg, H.: <http://blog.helge-weinberg.de/2014/fast-60-prozent-der-young-professionals-wollen-den-job-wechseln> (abgerufen 28.08.2015).

Weinert, A. (2004): Organisations- und Personalpsychologie 5. Auflage, Weinheim.

Wien, A./Franzke, N. (2014): Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor, Wiesbaden.

Xing: <https://www.xing.com> (abgerufen am 05.09.2015).

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift