

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

**Bindungswirksamkeit von Personal-
rekrutierungsmaßnahmen von High Potentials in
der Automobilindustrie –
Bestandsaufnahme und theoretische
Weiterentwicklung**

Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde Dr. rer. pol.

durch den

Promotionsausschuss

der Universität Bremen

vorgelegt von

Wolfgang K. Eckelt

Im Oktober 2014

Gutachter:

Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Prof. Dr. Birgit Volmerg

Datum des Kolloquiums: 16. Februar 2015

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung	10
1. Ausgangslage und Problemstellung	10
2. Zielsetzung und Forschungsfrage	13
3. Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise	14
II. Zur Ausgangslage auf dem deutschen Arbeitsmarkt: Die demographische Entwicklung und deren Auswirkung auf das Erwerbspotenzial	17
1. Die demographische Entwicklung in Deutschland.....	17
1.1. Fertilität	17
1.2. Mortalität	19
1.3. Migration	21
1.4. Resultierende Entwicklung der Gesamtbevölkerung in Deutschland bis 2060 ...	24
2. Konsequenzen für den Arbeitsmarkt und die Rekrutierung	25
2.1. Die quantitative Dimension: Rückgang des Arbeitskräftepotenzials	26
2.2. Die qualitative Dimension: Strukturwandel intensiviert Qualifikationsanforderungen	28
2.3. Fachkräfteengpässe und Fachkräftemangel	30
3. Lösungsansätze	36
3.1. Volks- und sozialwirtschaftliche Sichtweise	36
3.2. Ansätze eines betrieblichen Demographie-Managements	40
III. Employer Branding – Konzeptionelle Gestaltung und Positionierung einer Arbeitgebermarke	46
1. Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung	46
1.1. Marke (Brand) und Markenführung (Branding).....	46
1.2. Unternehmensmarkenführung als stakeholderorientierter Ansatz	49
1.3. Zur Notwendigkeit einer Corporate Identity-Strategie für das Employer Branding	53
2. Implikationen für die Entwicklung einer Employer Brand.....	57
2.1. Arbeitgebermarke und Employer Branding.....	57
2.2. Zur Notwendigkeit einer integrativen Betrachtung der Markenansätze	66
3. Personalmarketing	84
3.1. Drei Dimensionen des Personalmarketings.....	84
3.2. Personalmarketing als Instrument zur Präferenzbildung	89

IV. Mitarbeiterrekrutierung und -integration	96
1. Interne und externe Personalbeschaffung.....	96
2. Phasen des (externen) Rekrutierungsprozesses	98
2.1. Personalbeschaffungsplanung.....	99
2.2. Kontaktphase	100
2.3. Bewerberanalyse- und Auswahlphase	102
2.4. Gewinnungs- und Bindungsphase.....	105
3. Rekrutierungsinstrumente	105
3.1. Kategorisierung externer Rekrutierungsinstrumente	105
3.2. Mediale Instrumente	106
3.3. Persönliche Instrumente	111
3.4. Vermittlungsgestützte Instrumente	112
4. <i>Onboarding</i> – zur Bedeutung einer strukturierten Eintrittsphase.....	120
4.1. Zielsetzung des systematischen Integrationsprozesses.....	120
4.2. Phasen des Onboarding-Prozesses	122
V. Die Zielgruppe der High Potentials	125
1. Definition High Potentials	125
2. Empirischer Zugang zur „High-Potential“-Definition	128
2.1. Qualitative und quantitative Ansätze.....	128
2.2. Angebotsorientierte Ansätze.....	129
2.3. Nachfrageorientierte Ansätze	133
3. Theoretisch-konzeptionelle Perspektiven zur Erfassung des High-Potential-Konzepts	137
3.1. Aspekte des betrieblichen Kompetenzmanagements	137
3.2. Talentmanagement	142
3.3. High Potentials im Kontext der Eliten- und Milieuforschung	146
4. Zwischenfazit	151
VI. Branchenanalyse: Status Quo und Entwicklungstendenzen in der Automobilindustrie	154
1. Struktur der deutschen Automobilbranche	154
1.1. Begriffsfassung	154
1.2. Die Akteure: Automobilhersteller, Zulieferunternehmen und Entwicklungsdienstleister.....	155
2. Herausforderungen der deutschen Automobilbranche	160
2.1. Wettbewerbsintensität und zukünftige Wachstumsschwerpunkte	160
2.2. Veränderungen des Konsumverhaltens	162
2.3. Ökologische und technologische Anforderungen	163

3.	Konsequenzen für die Automobilindustrie	164
3.1.	Konzentrationsprozesse in der Automobilindustrie:.....	165
3.2.	Steigende Wertschöpfungsanteile der Zulieferindustrie	169
4.	Die Bedeutung von High Potentials in der Automobilindustrie	170
VII. Modell zur Bindungswirksamkeit von Rekrutierungsinstrumenten...		173
1.	Personalbindung als Herausforderung	173
1.1.	Definition Personalbindung	173
1.2.	Personalausritte als Teilbereiche des betrieblichen Risikomanagements.....	176
1.3.	Status Quo der Mitarbeiterbindung in Deutschland	181
1.4.	Ökonomische Bedeutung der Personalbindung	184
2.	Die Bindungswirkung der <i>Recruitment</i> -Instrumente	188
3.	Arbeitsrechtliche Bindung und die Bedeutung des psychologischen Arbeitsvertrags	191
4.	Personalzufriedenheit als Bindungsfaktor	195
4.1.	Das Konstrukt der Personal- und Arbeitszufriedenheit.....	195
4.2.	Die Candidate/Employee Experience während der Eintrittsphase	200
4.3.	Konzept zum Schließen der Zufriedenheitslücken	201
4.4.	Zufriedenheitslücken bei High Potentials.....	203
5.	Commitment als Bindungsfaktor	208
5.1.	Organisationales Commitment.....	208
5.2.	Multiple Richtungen der Bindung (Foci).....	213
5.3.	Entwicklung des Commitment bei High Potentials	217
6.	Übersicht über die abgeleiteten Forschungshypothesen.....	219
VIII. Empirische Untersuchung		220
1.	Studiendesign und Erhebungsmethode	220
1.1.	Zielsetzung der empirischen Untersuchung	220
1.2.	Wahl der Forschungsmethode.....	221
1.3.	Das leitfadengestützte Experteninterview als Erhebungsinstrument.....	223
2.	Interviewergebnisse	230
2.1.	Einleitende Fragen.....	230
2.2.	Bindungswirkung im Rahmen des Employer Branding.....	234
2.3.	Bindungswirkung in der Rekrutierung	241
2.4.	Onboarding-Maßnahmen.....	245
2.5.	Spezielle Bindungsinstrumente für HP	247
2.6.	Identifizierte Austrittsgründe der High Potentials.....	248

IX. Zusammenfassung und Ausblick	251
1. Zur Bedeutung der Rekrutierung und Bindung der High Potentials in der Automobilindustrie.....	251
2. Zusammenfassende Erkenntnisse zur Bindungswirkung der Recruiting-instrumente	254
2.1. Bindungswirkung im Rahmen des Employer Branding und Personal- marketings	254
2.2. Bindungswirkung im Rekrutierungsprozess.....	258
2.3. Bindungswirkung einer strukturierten Eintrittsphase (Onboarding)	261
3. Ausblick und Forschungsdesiderate	263
X. Literaturverzeichnis	266
XI. Anhang	300
1. Übersicht über die in die Studie einbezogenen Unternehmen	300
2. Bündelung der Interviewergebnisse und Aussagenkategorien.....	304
3. Transkripte der Interviews (elektronisch).....	314
4. Kategorisierung der Interviewergebnisse (elektronisch).....	314
5. Übersicht Interviewpartner (elektronisch).....	314
XII. Ehrenwörtliche Erklärung.....	315

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Geburten (zusammengefasste Geburtenziffer)</i>	18
<i>Abbildung 2: Fernere Lebenserwartung im Alter</i>	20
<i>Abbildung 3: Gegenüberstellung Geburten und Sterbefälle</i>	21
<i>Abbildung 4: Wanderungsbewegungen über die Grenzen Deutschlands</i>	22
<i>Abbildung 5: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland bis 2060</i>	24
<i>Abbildung 6: Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials</i>	27
<i>Abbildung 7: Tätigkeitsstruktur 2004-2030 [Anteile in Prozent]</i>	29
<i>Abbildung 8: Erwerbspersonen bis 2030</i>	34
<i>Abbildung 11: Die Anspruchsgruppen der Corporate Brand</i>	51
<i>Abbildung 12: Employer Branding als Teil des Corporate Branding</i>	55
<i>Abbildung 15: Funktionen einer Employer Brand</i>	71
<i>Abbildung 16: Wechselbeziehung zwischen Markenidentität und Markenimage</i>	79
<i>Abbildung 17: Erklärung des Markenverhaltens durch die Selbst-Kongruenz- Hypothese</i>	81
<i>Abbildung 18: Unterschiedliche Fassungen des Personalmarketingbegriffs</i>	85
<i>Abbildung 19: Idealtypischer Präferenzbildungsprozess bei der Arbeitgeberwahl</i>	93
<i>Abbildung 21: Entwicklungen in der Kommunikationstechnik</i>	108
<i>Abbildung 22: Nutzung von Social Media nach Zielgruppen</i>	109
<i>Abbildung 25: Ziele des Onboarding</i>	122
<i>Abbildung 26: Bildungsabschluss von High Potentials</i>	130
<i>Abbildung 28: Branchenaffinität der High Potentials</i>	133
<i>Abbildung 29: Persönlichkeitseigenschaften von High Potentials</i>	134
<i>Abbildung 30: Hochschulabschlüsse der High Potentials</i>	135
<i>Abbildung 31: Eingesetzte Rekrutierungsinstrumente in Deutschland</i>	136
<i>Abbildung 32: Konstrukt der beruflichen Handlungskompetenz</i>	140
<i>Abbildung 33: Klassisches Mitarbeiterportfolio</i>	143
<i>Abbildung 34: Die Sinus-Milieus in Deutschland 2010</i>	150
<i>Abbildung 35: Struktur der Zulieferung in der Automobilbranche</i>	157
<i>Abbildung 37: Die Entwicklung der Anzahl an Automobilherstellern und -zulieferern</i>	165

<i>Abbildung 38: Aktuelle Unternehmenskooperationen und –zusammen- schlüsse</i>	<i>167</i>
<i>Abbildung 40: Wechselwilligkeit der High Potentials</i>	<i>183</i>
<i>Abbildung 42: Einordnung der Personalbindung in das Personalmanage- ment</i>	<i>189</i>
<i>Abbildung 43: Bruggemann-Schema der Arbeitszufriedenheit</i>	<i>198</i>
<i>Abbildung 44: Vereinfachte Darstellung der Zufriedenheitslücken</i>	<i>202</i>
<i>Abbildung 45: Zufriedenheitslücken bei High Potentials</i>	<i>204</i>
<i>Abbildung 46: Commitment-Profile</i>	<i>211</i>
<i>Abbildung 47: Komponenten-Foci (Richtungen bzw. Ziele)</i>	<i>214</i>
<i>Abbildung 48: Wahl der Forschungsmethode</i>	<i>222</i>

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Befürchtete Auswirkungen des demographischen Wandels</i>	41
<i>Tabelle 2: Ansprüche der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen</i>	50
<i>Tabelle 3: Merkmale von Produkten und Arbeitgeber im Vergleich</i>	68
<i>Tabelle 4: Kategorisierung von Rekrutierungsinstrumenten</i>	107
<i>Tabelle 5: Differenzierung von On- and Off-Campus Aktivitäten</i>	111
<i>Tabelle 6: Erfolgreiche Integration aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht</i> ..	120
<i>Tabelle 7: Attraktivitäts- und Zufriedenheitstreiber</i>	131
<i>Tabelle 8: Typologisierung von Zulieferunternehmen</i>	158
<i>Tabelle 9: Chancen und Risiken der Mitarbeiterbindung</i>	175
<i>Tabelle 10: Fluktuationsursachen</i>	179
<i>Tabelle 11: Verbleibsabsicht in Abhängigkeit des Bindungsgrads</i>	180
<i>Tabelle 12: Konsequenzen von Personalabgängen</i>	185
<i>Tabelle 13: Beispiel zur Berechnung von Fluktuationskosten</i>	188
<i>Tabelle 14: Quellen der Erwartungen und Erlebnisse</i>	196
<i>Tabelle 15: Zufriedenheitsstufen</i>	197
<i>Tabelle 16: Drei-Komponenten-Modell des Commitment</i>	210
<i>Tabelle 17: Abgeleitete Forschungshypothesen</i>	219
<i>Tabelle 18: Interviewleitfaden</i>	225

Abkürzungsverzeichnis

AIM	Automotive Institute for Management
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
Aufl.	Auflage
BIBB	Bundesinstitut für berufliche Bildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
CEO	Chief Executive Officer
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personal
ed	edition
erw.	erweitert
et al.	et alii (lat.): und andere
EVP	Employer Value Proposition
HCM	Human Capital Management
HR	Human Resources
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
MarkenG	Markengesetz
MBA	Master of Business Administration
o. J.	ohne Jahr(gang)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer (Automobilhersteller)
p./pp.	page/pages
PR	Public Relations
ROI	Return on Investment
sic!	so! (lat.): in dieser Weise (geschrieben)
USP	Unique Selling Proposition
ZfaW	Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft
zit. in	zitiert in

I. Einleitung

1. AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG

Der Erfolg von Unternehmen steht in direkter Abhängigkeit zur Fähigkeit, aktuelle und zukünftige wirtschaftliche, technologische, soziale und ökologische Herausforderungen zu identifizieren und adäquate Ansätze zu deren Bewältigung zu entwickeln. Bereits vor einigen Jahren konstatierte der Trendforscher HORX, „dass sich die meisten Firmen in einem recht turbulenten Übergang befinden von der alten, industriellen Firmenorganisation zu dem, was man Wissensorganisation nennen könnte.“¹ In der heutigen Wissensgesellschaft ist der Arbeitsmarkt zum zentralen Produktionsfaktor für Unternehmen geworden und es kann davon ausgegangen werden, dass die Bedeutung des Humankapitals auch in Zukunft weiter zunehmen wird.²

So sehen sich Unternehmen in Deutschland sowie den meisten anderen westlichen Industrieländern insbesondere mit den Herausforderungen des soziodemographischen Wandels konfrontiert, sowie einer sich weiter internationalisierenden Arbeitswelt.³ In Deutschland sind sinkende Geburtenraten seit den 1970er-Jahren als der Hauptgrund dafür zu nennen, dass die Bevölkerung seit 2003 kontinuierlich abnimmt. Waren es 2003 noch 82,5 Mio. Einwohner, so wird sich nach Schätzung des statistischen Bundesamts die Bevölkerung bis ins Jahr 2060 auf 64,7 Mio. verringern. Daraus ergibt sich aufgrund der steigenden Lebenserwartung zwangsläufig eine Verschiebung der Altersstruktur mit direkt daraus resultierenden Konsequenzen für das Erwerbspotenzial in Deutschland, d.h. für die Anzahl der Personen, die dem Arbeitsmarkt grundsätzlich zur Verfü-

¹ Horx-Strathern 2001, zit. in: Vater/Kuntner-Schweickhart 2003, S. 254.

² Vgl. Eckelt 2009, S. 8.

³ „Demographische Entwicklung“ und „Globalisierung“ sind zwei der dominierenden Megatrends mit großer Bedeutung für das Personalmanagement in den Unternehmen. Als weitere einflussreiche Megatrends gelten der „Wertewandel“, „Digitalisierung und Virtualisierung“ sowie „Ressourcenverknappung“. – Vgl. DGFP 2012b.

gung stehen. Lag diese Zahl im Jahr 2008 noch bei 50 Mio. Menschen, so wird diese ab dem Jahr 2020 deutlich zurückgehen und 15 Jahre später sogar auf 40 Mio. fallen. Bis 2060 wird mit einem Arbeitskräftepotenzial von lediglich 34,2 Millionen gerechnet.⁴

Neben dieser quantitativen Komponente weist u.a. das INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB) in seiner Studie eine zunehmend strukturelle Verschiebung von industriell-produzierender Arbeit hin zu Dienstleistungen und wissensbasierter Arbeitswelt. Der Produktionsfaktor „Arbeit“ wird in Zukunft weitaus weniger körperlicher Natur sein, sondern sich primär konzentrieren auf geistige Leistung, so dass sich in Folge dieses Strukturwandels die Arbeitsplatzanforderungen und damit die Kompetenzanforderungen weiter verändern werden.⁵

Der daraus resultierende Fachkräftemangel – nach MICHAELS/HANFIELD-JONES/AXELROD auch als der „War for Talents“⁶ bezeichnet - beziffert PROGNOSE für den deutschen Arbeitsmarkt bis zum Jahr 2030 mit einer Fachkräftelücke von insgesamt 5,2 Mio. Personen. Davon entfällt ein Großteil von rund 2,4 Mio. auf Hochschulabsolventen. Kumuliert über den Gesamtzeitraum bis 2030 könnte ein Wohlstandsverlust von 3,8 Billionen Euro entstehen, was einer Wirtschaftsleistung von etwa 18 Monaten entspricht.⁷

Der Fachkräftemangel wird damit zur volkswirtschaftlichen, aber auch insbesondere zur personalstrategischen Gestaltungsaufgabe.⁸ Denn anders als Kapital oder Produktionsmittel entzieht sich erfolgskritisches Wissen der Mitarbeiter⁹ der direkten Kontrolle von Unternehmen, da sich dieses in den Köpfen und damit in der Verfügungsgewalt der Mitarbeiter befindet.¹⁰ Somit stellen die Mitarbeiter mit wettbewerbsrelevantem Wissen mit den bedeutendsten Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Hierbei konzentriert sich der Erfolgsfaktor Personal in

⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 6.

⁵ Vgl. Fuchs/Zika 2010, S. 5; Badura/Walter/Hehlmann 2010, S. 18.

⁶ Michaels/Handfield-Jones/Axelrod, 2001, S. xii.

⁷ Vgl. Prognos 2009, S. 57 f. und S. 63.

⁸ Vgl. Eckelt 2014, S. 236.

⁹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit der Arbeit wird nur die männliche Form verwendet. Diese schließt die weibliche Form mit ein.

¹⁰ Vgl. Vater/Kuntner-Schweickhart 2003, S. 254.

besonderem Maße auf die sogenannten *High Potentials*: Personen, die insbesondere aufgrund ihres Fach- und Führungspotenzials in der Lage sind, komplexe und problemadäquate Prozesse zu entwerfen und zu steuern. Letztendlich werden sich nur diejenigen Unternehmen in diesem Wettbewerb behaupten können, denen es gelingt, diese *High Potentials* für sich zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden.¹¹

DRUCKER verwies bereits Anfang der 1990er-Jahre auf diesen Zusammenhang und die daraus resultierenden Konsequenzen: „All organizations now say routinely, people are our greatest asset. Yet few practice what they preach, let alone truly believe it. Most still believe, though perhaps not consciously, what nineteenth-century employees believed: people need us more than we need them. But, in fact, organizations have to market membership as much as they market products and services – and perhaps more. They have to attract people, hold people, recognize and reward people, motivate, and serve and satisfy people.“¹²

In vielen Studien bekennen sich folglich Unternehmen heute zu ihren Mitarbeitern als strategisch wichtigem Wettbewerbsfaktor bzw. als „Schlüsselresource“¹³ und weisen die Bindung ihrer Leistungs- und Potenzialträger als eines ihrer primären personalpolitischen Ziele aus. In der von der DGFP jüngst durchgeführten Studie halten knapp 90% der befragten Personalmanager die Positionierung des eigenen Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber (Employer Branding) sowie die Förderung der Mitarbeiterbindung als das Mittel der Wahl.¹⁴

¹¹ Vgl. Eckelt 2009, S. 8; Petkovic 2008, S. 1.

¹² Drucker 1992, S. 100.

¹³ Wollsching-Strobel 1999, S. 15.

¹⁴ Vgl. DGFP 2013, S. 11.

2. ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGE

Um im Wettbewerb um Talente gegenüber anderen Marktteilnehmern vorn zu liegen, setzen die Unternehmen folglich zunehmend auf die Etablierung einer Arbeitgebermarke und unternehmen immense Anstrengungen, um diese intern und extern eindeutig zu positionieren (Employer Branding). Dieser Strategie liegt die Überzeugung zugrunde, dass nur attraktive Arbeitgeber zukünftig für qualifizierte Mitarbeiter interessant sein werden und somit zum Wunscharbeitgeber, dem *Employer of Choice*, werden können.

Um jedoch einen nachhaltig wirkenden Wettbewerbsvorteil zu gewährleisten, sind bei immer knapper werdendem Angebot an qualifizierten Bewerbern verlässliche Bindungsstrategien zu entwickeln, damit Rekrutierungserfolge nicht durch Personalfuktuation zunichte gemacht werden. "Winning the war for talent requires more than just winning the recruiting battle."¹⁵ Nur auf diesem Wege können Innovations- und damit Wettbewerbsfähigkeit auch der deutschen Unternehmen auf Dauer gewährleistet werden.

Vorliegende Studienergebnisse wie bspw. der jährlich erscheinende und viel zitierte *Gallup Engagement Index*, welcher die Stärke der emotionalen Bindung deutscher Arbeitnehmer erfasst, zeigen diesbezüglich jedoch einen alarmierenden Trend. Im Jahr 2012 waren lediglich 15% der Arbeitnehmer stark emotional an ihr Unternehmen gebunden, 85% weisen eine geringe oder keine Verbundenheit zu ihrem aktuellen Arbeitgeber auf.

Unter Ansätzen zur Personal- oder Mitarbeiterbindung können all jene betrieblichen Maßnahmen verstanden werden, die geeignet erscheinen, die Verweildauer wertvoller Mitarbeiter im Unternehmen zu verlängern.¹⁶ Die zentrale These dieser Forschungsarbeit besteht dabei darin, dass mit dem Konzept der Arbeitgeberattraktivität grundsätzlich die personalstrategische Grundlage für nachhaltig wirkende Mitarbeiterbindung geschaffen werden kann. Dabei sind insbesondere die Recruiting-Instrumente in einer derartigen Form zu gestalten, dass bereits im Prozess der Personalbeschaffung eine möglichst hohe Bin-

¹⁵ Michaels/Handfield-Jones/Axelrod 2001, S. 14.

¹⁶ Vgl. Bröckermann 2004, S. 18.

dungswirkung entfacht wird. Denn entgegen der weitläufig in der unternehmerischen Praxis vorherrschenden Überzeugung, dass sich Personalbindung erst nach einer bestimmten Dauer der Unternehmenszugehörigkeit als singuläre Aktivität darstelle, beginnt Personalbindung – so die These des Verfassers – bereits im Vorfeld eines Arbeitsvertragsverhältnisses und ist vielmehr als weitreichende Daueraufgabe zu charakterisieren. Klassische Ansätze zur Mitarbeiterbindung bleiben meist auf „reaktive, kurzfristige Aktionsspielräume reduziert“¹⁷. Vielmehr müssen aber Kündigungsentscheidungen der Mitarbeiter als ein Ergebnis eines vorangegangenen und längere Zeit andauernden Abwägungsprozesses verstanden werden. Diese Phasen gilt es systematisch in die Betrachtungen eines umfassenden, auch die Recruiting-Instrumente mit einbindenden Bindungsmanagements aufzunehmen, um Unternehmen größere Handlungsspielräume mit langfristiger Perspektive zu eröffnen. Es wird in der Arbeit unter Analyse vorliegender Theorien, Forschungsergebnissen und einer in der Automobilindustrie durchgeführten empirischen Studie zu zeigen sein, wie durch zielgerichtete Gestaltung der frühen Phasen des sog. „Mitarbeiterzyklus“ – hierzu zählen Employer Branding, Personalmarketing, Rekrutierung und Mitarbeitererwerb – ein entscheidender Beitrag zur Mitarbeiterbindung geleistet werden kann.¹⁸

3. AUFBAU DER ARBEIT UND VORGEHENSWEISE

Hierfür wird nach der Einleitung (Kapitel 1), in der die Problemstellung, Zielsetzung und das Vorgehen dargestellt werden, im zweiten Kapitel die Ausgangslage auf dem deutschen Arbeitsmarkt näher erläutert, indem die demographisch bedingte Entwicklung des Erwerbspotenzials und die daraus resultierenden Fachkräfteengpässe genauer analysiert werden. Das Kapitel schließt mit einer Darstellung möglicher Handlungsoptionen, die zumeist unter dem Schlagwort des „betrieblichen Demographie-Managements“ zusammengefasst werden.

¹⁷ Niethammer 2009, S. 34.

¹⁸ Im englischsprachigen Begriffsverständnis werden diese frühen Phasen unter dem Begriff „Recruitment“ zusammengefasst. - Vgl. Barber 1998, S. 5.

Ein wichtiger Bestandteil dieses Demographie-Managements ist die Arbeitgeberattraktivität. Dieses Konzept wird unter der Überschrift des Employer Branding im dritten Kapitel aufgegriffen und als konzeptionelle Grundlage eingeführt. Dabei wird der aktuelle Stand der Forschung dargestellt und hinsichtlich der vorliegenden Fragestellung diskutiert. Dabei sollen insbesondere auch die teilweise unterschiedlichen Ansätze und Ausrichtungen der Markentheorien herangezogen und hinsichtlich der Anwendbarkeit und Brauchbarkeit im Kontext des Employer Branding diskutiert werden. Neben dem eher konzeptionellen Zugang zur Gestaltung einer Arbeitgebermarke wird auch der Präferenzbildungsprozess der Zielgruppe zunächst theoretisch fundiert, um damit die Grundlage für Empfehlungen zur Gestaltung eines zielgerichteten Personalmarketings zu schaffen.

Anschließend wird in Kapitel 4 auf den konkreten Rekrutierungsprozess eingegangen und die verschiedenen Gestaltungsoptionen beleuchtet. Das Kapitel schließt mit dem Prozess des Mitarbeiterintritts, dem sog. *Onboarding*. Mit der erfolgreichen fachlichen und sozialen Integration neuer Mitarbeiter in das Unternehmen kann der *Recruiting*-Prozess gemeinhin als abgeschlossen gelten.

Die vorliegende Studie konzentriert sich einerseits auf eine bestimmte Zielgruppe, die High Potentials, und auf eine bestimmte Branche, die deutsche Automobilindustrie. Diese Einschränkungen sind sinnvoll und resultieren letztendlich aus der Tatsache, dass High Potentials in dieser Branche zukünftig in hohem Maße an Bedeutung gewinnen werden. Zudem gilt die Branche als Schlüsselindustrie der deutschen Wirtschaft und erfreut sich bereits heute einer hohen Attraktivität, insbesondere bei angehenden Ingenieuren. Dies hängt auch mit dem hohen Engagement der Unternehmen in Sachen Employer Branding zusammen. Es kann also durchaus von einer Branche mit *Best-Practice*-Charakter ausgegangen werden. Daher werden die Zielgruppe und die Branche jeweils detailliert in den Kapiteln 5 und 6 dargestellt und hinsichtlich der vorliegenden Fragestellung analysiert.

Die kritische Auseinandersetzung, inwiefern durch Gestaltung der Recruiting-Instrumente bereits eine Bindungswirkung erzielt werden kann, erfolgt in Kapitel 7 auf Basis vorliegender Theorien und Forschungsergebnissen, die systema-

tisch zusammengetragen und analysiert werden. In Bezug auf die vorliegende Problemstellung ist bereits festzuhalten, dass Ansätze zur Beschreibung des Bindungskonstrukts zwar vorliegen, jedoch bisher keine systematische und inhaltlich-konzeptionelle Verknüpfung mit dem Recruiting (Employer Branding, Personalmarketing, Rekrutierung und *Onboarding*) erfolgte. Um dieses Forschungsdesiderat zu befriedigen, werden in Kapitel 7 Forschungsthese abgeleitet und zum Gegenstand einer empirischen Studie mit 53 namhaften Unternehmen der Automobilindustrie gemacht. Das Studiendesign sowie die konkreten Ergebnisse werden in Kapitel 8 dargestellt und ausgewertet. Das Kapitel schließt mit zusammenfassenden Erkenntnissen, die die zuvor entwickelten Thesen im Lichte der empirischen Ergebnisse bewertet.

Die Arbeit schließt mit einer Schlussbetrachtung (Kapitel 8) in der die wichtigsten Ergebnisse nochmals pointiert zusammengefasst und weitere Forschungsdesiderate benannt werden.

II. Zur Ausgangslage auf dem deutschen Arbeitsmarkt: Die demographische Entwicklung und deren Auswirkung auf das Erwerbspotenzial

1. DIE DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG IN DEUTSCHLAND

Der demographische Wandel¹⁹ kann als einer der dominierenden Megatrends gesehen werden, der mit dem daraus resultierenden Fachkräftemangel den Arbeitsmarkt in Deutschland und in anderen europäischen und nicht-europäischen Ländern in den nächsten Jahrzehnten auf dramatische Art und Weise beeinflussen wird.²⁰ Diese Situation ist in Deutschland das Resultat dreier voneinander unabhängiger Entwicklungsprozesse: (1) einer rückläufigen Fertilität (Geburtenrate), (2) einer veränderten Mortalität (Sterberate) und (3) der Migration (Wanderung). Diese drei Dimensionen bestimmen maßgeblich die Art und das Ausmaß der deutschen Bevölkerungsentwicklung und werden daher im Folgenden detaillierter dargestellt und deren Entwicklungen erläutert.²¹

1.1. Fertilität

Unter dem Begriff der „Fertilität“ wird die „zusammengefasste Geburtenziffer“ verstanden und beschreibt die durchschnittliche Anzahl der Kinder, die eine Frau im Laufe ihres Lebens zur Welt bringt.²²

Mitte der 1960er-Jahre, während der als „Baby-Boom“ bekannt gewordenen Phase, konnte mit durchschnittlich 2,51 Kindern pro Frau und somit knapp 1,4 Millionen Geburten pro Jahr der bisher geburtenstärkste Jahrgang in West-

¹⁹ Der Begriff „Demographie“ leitet sich ursprünglich aus den griechischen Wörtern „demos“ (das Volk) und „graphie“ (die Schrift, Beschreibung) ab. Damit kann eine wörtliche Übersetzung mit dem Begriff „Volksbeschreibung“ erfolgen. - Vgl. Balanck 2008, S. 5.

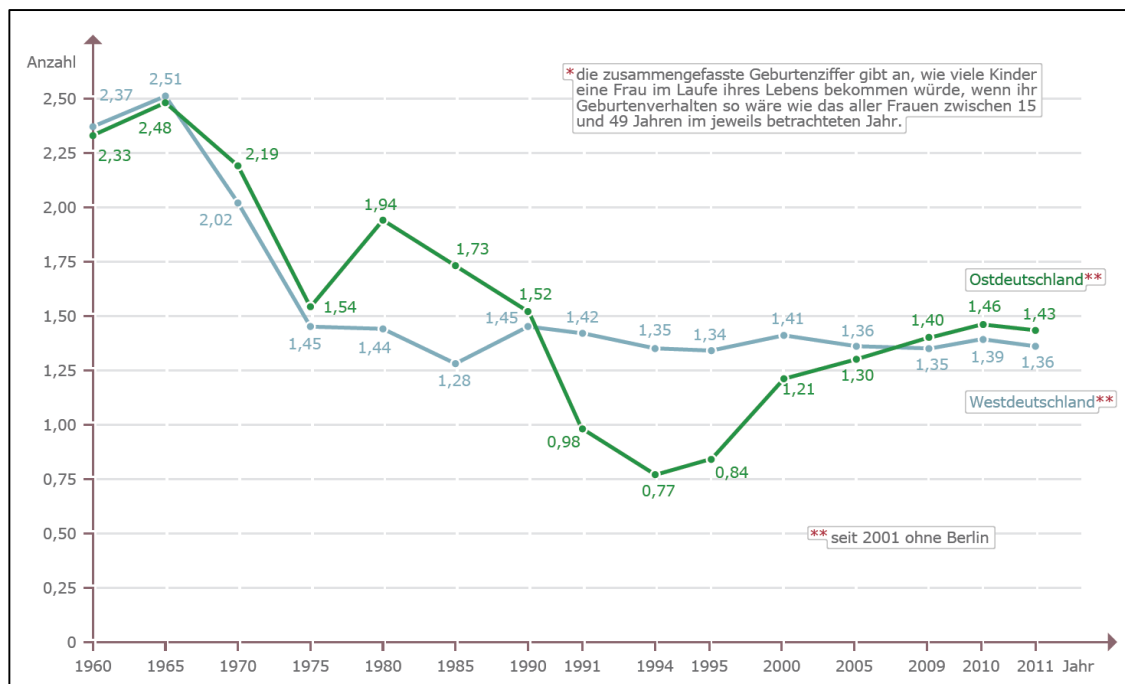
²⁰ Vgl. Arndt 2012, S. 46 ff. Neben dem demographischen Wandel können Werteveränderung, technologische Innovationen, Globalisierung, Energie und Ressourcenorientierung als bedeutende, das Personalmanagement in erheblichem Ausmaß beeinflussende, Megatrends erachtet werden. Vgl. hierzu DGFP 2013; Ladage 2012; Becker/Häusling 2012; Speidel 2012; Hahn 2012; Middeldorf 2011, S. 7 ff.

²¹ Vgl. Sporket 2011, S. 31.

²² Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 10 ff.

deutschland seit dem zweiten Weltkrieg erreicht werden.²³ Kurze Zeit später war ein kontinuierlicher Geburtenrückgang in beiden Teilen Deutschlands bis Mitte der 1970er-Jahre zu verzeichnen, der maßgeblich aus einer geänderten Einstellung zur Familie einerseits und durch die wachsende Verbreitung der Antibabypille andererseits resultierte. 1978 sank die Geburtenrate erstmalig auf ein historisches Tief von 1,4 Kindern je Frau und erreichte damit lediglich rund 55% des Niveaus der Baby-Boom-Jahrgänge.²⁴ Im Jahr 1990 stieg die Geburtenrate in Westdeutschland nochmals kurzfristig auf ein höheres Niveau.²⁵ Innerhalb des Zeitraums zwischen 1991 bis 2008 sank die Anzahl jedoch wieder deutlich um 18% von 830.000 auf 683.000 Geburten pro Jahr.²⁶

Abbildung 1: Geburten (zusammengefasste Geburtenziffer)



Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung 2013a, S. 26

Die Reproduktion einer Bevölkerung ist statistisch erst dann gewährleistet, wenn die Geburtenziffer dauerhaft einen Wert von 2,1 erreicht, d.h. wenn die durchschnittliche Anzahl der Kinder, die eine Frau im Laufe ihres Lebens be-

²³ Daraus resultierend wird heute die zwischen 1945 und ca. Mitte der 1960er Jahre geborene Generation auch häufig als die „Baby-Boomer-Generation“ bezeichnet.

²⁴ Vgl. Vgl. Krimmer 2008, S. 6; Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 60; Prognos 2009.

²⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt 2012, S. 6 f.

²⁶ Vgl. Sporket 2011, S. 27.

kommt, bei 2,1 liegt. Sowohl in West- als auch in Ostdeutschland war diese Bedingung in den 1960er-Jahren und zuletzt Anfang der 1970er-Jahre gegeben.²⁷ Seit 2011 liegt die zusammengefasste Geburtenziffer in Westdeutschland bei rund 1,36 Kindern pro Frau, in Ostdeutschland bei 1,43. Solange die Fertilitätsrate auf diesem niedrigen Niveau verharrt, wird jede Elterngeneration nur zu knapp zwei Dritteln durch die nachfolgende Generation ersetzt.

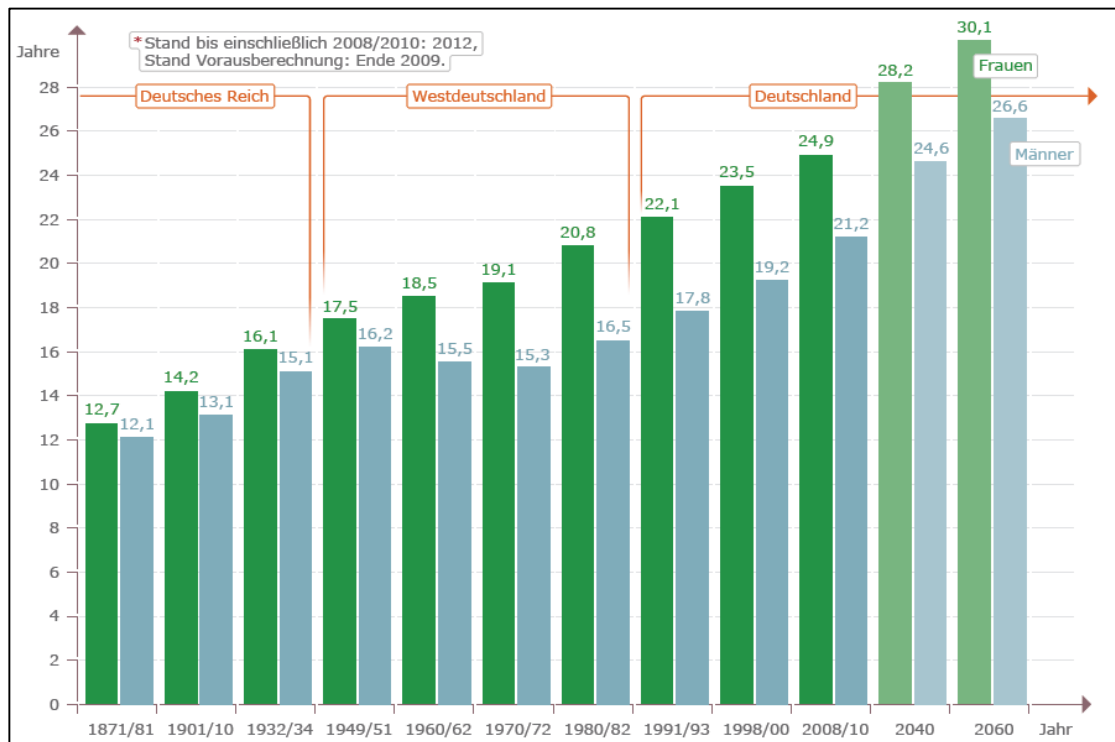
1.2. Mortalität

Wie die Fertilität hat auch die Mortalität direkte Auswirkungen auf die natürliche Bevölkerungsentwicklung eines Landes. Der Begriff Mortalität gibt das Verhältnis der Zahl der Sterbefälle zur Gesamtpopulation innerhalb eines bestimmten Zeitraums an. Bestimmt wird dieses Verhältnis maßgeblich von der durchschnittlichen Lebenserwartung und dem Altersaufbau der Bevölkerung. Seit mehr als 100 Jahren wird die deutsche Bevölkerung immer älter. Mit diesem Trend wird auch weiterhin gerechnet, wenngleich sich der Anstieg im Vergleich zu den vergangenen Jahren verlangsamen dürfte. Das längere Leben ist vor allem das Ergebnis einer fortschrittlicheren medizinischen Versorgung, einer zunehmend gesundheitsbewussten Lebensführung und der Verbesserung von Hygiene-, Lebens- und Arbeitsverhältnissen.²⁸ Parallel dazu hat sich auch die verbleibende Lebenserwartung für ältere Menschen erhöht, was in der folgenden Grafik veranschaulicht wird.

²⁷ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2013a, S. 27; Sporket 2011, S. 27. OELS-NITZ/STEIN/HAHMANN (2007, S. 63) halten jedoch einen leichten Anstieg der Quote für denkbar. Sie begründen ihre Annahme damit, dass mit der staatlich forcierten Zuwanderung insbesondere auch ein „kinderfreundlicher Personenkreis“ aus Süd- und Osteuropa angeworben werden kann. Jedoch hätte auch dieser mit der Zuwanderung zusammen hängenden Effekt nur „abmildernden Charakter“. – Vgl. hierzu auch Schmid/Kohls 2010, S. 179 ff.; Scott/Stanfors 2010, S. 123 ff.

²⁸ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011, S. 12.

Abbildung 2: Fernere Lebenserwartung im Alter von 60 Jahren nach Geschlecht (1871 bis 2060)



Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung 2013a, S. 21.

Aber nicht nur eine alternde, sondern vielmehr eine schrumpfende Bevölkerung wird zukünftig den Arbeitsmarkt vor neue Herausforderungen stellen. Um die zukünftige Bevölkerungsentwicklung prognostizieren zu können, müssen Sterbe- und Geburtenrate gegenübergestellt werden. Gibt es mehr Geburten als Sterbefälle, steigt die Bevölkerungsanzahl. Entsprechend umgekehrt verhält es sich bei einer im Vergleich zur Sterberate niedrigeren Geburtenrate. Diese Situation ist in Deutschland seit den 1980er-Jahren gegeben.

Bis zum Jahr 2003 konnte dieses Defizit, bzw. dieser durch die Geburten- und Sterberate verursachte Bevölkerungsrückgang, durch Migration kompensiert werden. Statistisch wird dieses Phänomen ausgedrückt durch den sog. „Wanderungssaldo“, d.h. den jährlichen Saldo aus Zu- und Fortzügen nach bzw. aus Deutschland.²⁹

²⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 13.

Abbildung 3: Gegenüberstellung Geburten und Sterbefälle



Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung 2013a, S. 41.

1.3. Migration

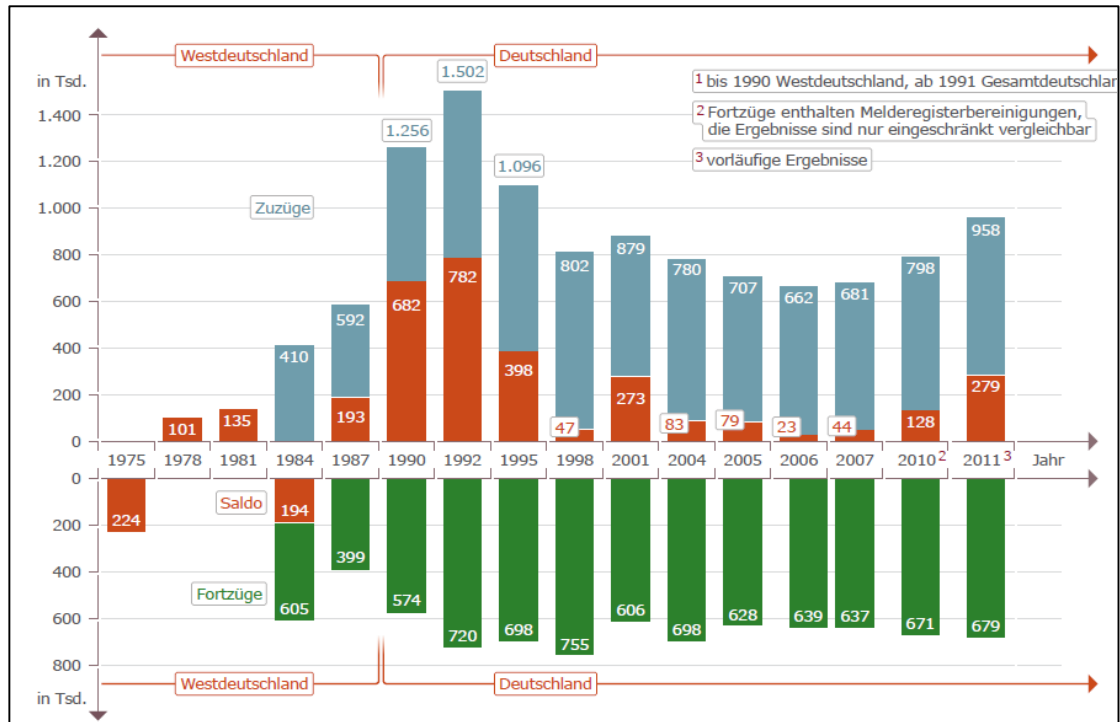
In Anbetracht der sowohl schrumpfenden als auch alternden Bevölkerung in Deutschland wird das Wanderungsverhalten über die Grenzen Deutschlands hinweg umso wichtiger („Migration“³⁰). Die natürliche Bevölkerungsbewegung kann durch eine hohe Nettozuwanderung beeinflusst werden und dazu beitragen, das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland auf einem relativ konstanten Niveau zu halten.

Hierbei wird unter den Begriffen Einwanderung (Immigration) und Auswanderung (Emigration) unterschieden. Die Differenz aus beiden Bewegungen wird als „Wanderungssaldo“ bezeichnet und ist insbesondere für die Altersstruktur, die Bevölkerungszahl und die Entwicklung des Arbeitskräfteangebots in Deutschland ausschlaggebend. In nachfolgender Abbildung ist der historische

³⁰ Die Bezeichnung „Migration“ leitet sich vom lateinischen Verb „migrare“ ab und bedeutet so viel wie „wandern“ oder „sich bewegen“.

Verlauf der Wanderungsbewegungen in Deutschland seit dem Jahr 1975 aufgezeigt.

Abbildung 4: Wanderungsbewegungen über die Grenzen Deutschlands



Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung 2013b, S. 34

Während die Fortzüge (Emigration) als verhältnismäßig konstant beschrieben werden können, unterlagen die Zuzüge (Immigration) durchaus erheblichen Schwankungen. Verantwortlich hierfür waren verstärkte Zuwanderungswellen bedingt durch die Migrationspolitik und die konjunkturelle Lage auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Aber auch das Migrationspotenzial aufgrund wirtschaftlicher, politischer und demographischer Entwicklungen in den Herkunftsländern trug wesentlich zu den aufgezeigten Bewegungen bei.³¹

Bei einer nach Bildungsstandard differenzierteren Betrachtung der aus Deutschland stattfindenden Emigration offenbart sich ein für die vorliegende Problemstellung interessanter und zugleich alarmierender Trend. Werden die Auswanderer differenziert nach ihrer Ausbildung und Qualifikation betrachtet, dann ist festzustellen, dass es sich bei 49% der Auswanderer um junge und

³¹ Vgl. Sporket 2011, S. 31. Zur differenzierten Darstellung vgl. auch Münz 1999 S. 46 ff.; Bundeszentrale für politische Bildung 2013b, S. 38 f.

hochqualifizierte Spitzen- und Führungskräfte mit einem Hochschulabschluss handelt. Durchschnittlich sind diese Zuwanderer als deutlich besser qualifiziert als der bundesdeutsche Durchschnitt mit einem Akademiker-Anteil von 29%. Das verarbeitende Gewerbe ist hierbei mit 20% und der Bereich „Forschung und Entwicklung“ zu 17% von der Auswanderung betroffen.³² Das sind insbesondere die *High Potentials* derjenigen Berufsgruppen, die zukünftig in Deutschland verstärkt und dringend benötigt werden. Bereits im Jahr 2012 leben und arbeiten mehr als 880.000 gut ausgebildete deutsche Staatsbürger in anderen OECD-Ländern. Oft werden bessere Karrierechancen, ein höheres Einkommen, mehr Anerkennung und angenehmere Arbeitsbedingungen als Beweggründe für die Auswanderung genannt. Dem gegenüber stehen lediglich 270.000 vergleichbar qualifizierte Zuwanderer. Bei den Führungskräften und im Gesundheitsbereich kann sogar von einem regelrechten „Brain-Drain“³³ gesprochen werden, da nur etwa ein Drittel der Auswanderer wieder zurückkehrt.³⁴

³² Vgl. Ette 2010, S. 107 ff.

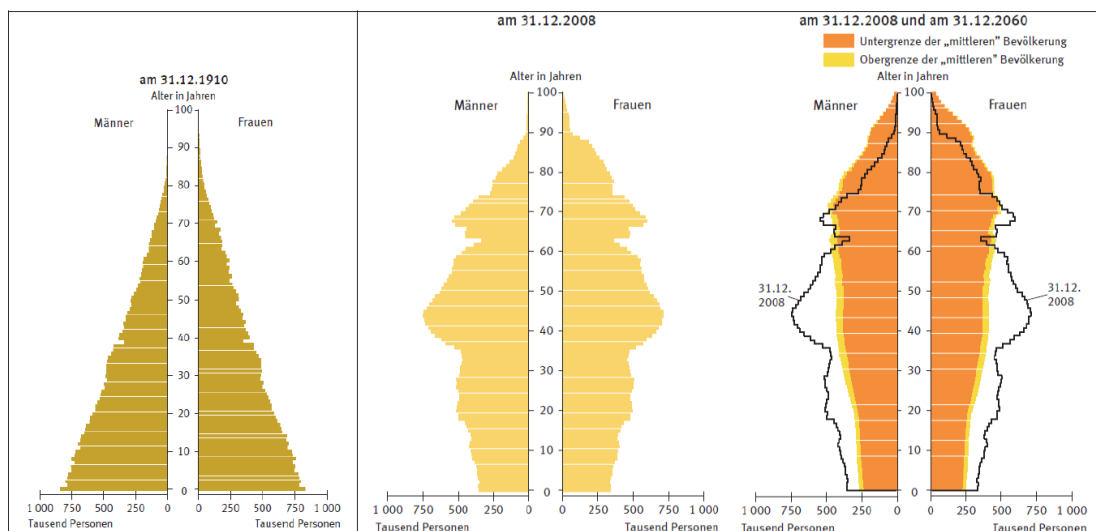
³³ *Brain-Drain* bedeutet abgeleitet aus dem englischen „Gehirn-Abfluss“. Der Begriff beschreibt die Migration von hochqualifizierten Arbeitskräften, die ins Ausland abwandern und damit deren Humankapital nicht mehr der Volkswirtschaft eines Landes zur Verfügung stellen. Vgl. hierzu Hillmann/Rudolph 1996, S. 2 ff.

³⁴ Vgl. Ette 2010, S. 107 ff.

1.4. Resultierende Entwicklung der Gesamtbevölkerung in Deutschland bis 2060

In der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des STATISTISCHEN BUNDESAMTES wird die Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahr 2060 prognostiziert. Insgesamt lassen sich zwölf Varianten hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung Deutschlands unterscheiden, welche auf unterschiedlichen Annahmen zur Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Wanderung beruhen.³⁵ Die zunehmende Lebenserwartung und das Altern der geburtenstarken Jahrgänge führen zu gravierenden Verschiebungen in der Altersstruktur, so dass sich die klassische Bevölkerungspyramide weiter deutlich verändern wird.

Abbildung 5: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland bis 2060



Quelle: Statistisches Bundesamt 2009, S. 15

Die geburtenstarken Jahrgänge werden sich bis 2060 weiter nach oben verschieben und sich dabei altersbedingt quantitativ reduzieren. Allerdings sind die nachwachsenden Jahrgänge zahlenmäßig zunehmend kleiner und die Relation der Altersgruppen verschiebt sich damit von jung zu alt. Die Zahl der über 65-

³⁵ Nachfolgend wird die Variante 1-W1 und 1-W2 also die Unter- und Obergrenze der mittleren Bevölkerung verwendet. Sie führt die in den vorangegangenen Kapiteln skizzierten Trends, welche auf einer weiterhin niedrigen Geburtenhäufigkeit von 1,4 Kindern und einer zunehmenden Lebenserwartung von acht Jahren bei Männern und sieben Jahren bei Frauen ausgehen, weiter fort. Außerdem wird von einem Wanderungsgewinn mit einer Untergrenze von 100.000 und Obergrenze von 200.000 Personen bis zum Jahr 2060 ausgegangen. Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 6.

Jährigen wird sich zwischen 2008 und 2060 mehr als verdoppeln und von vier Millionen auf neun Millionen heranwachsen. 34% der Bevölkerung hat bis dahin schon mindestens 65 Jahre gelebt und etwa 14% wird mindestens 80 Jahre alt sein. Aufgrund des konstant niedrigen Geburtenniveaus von 1,4 Kindern pro Frau werden bis 2060 doppelt so viele 70-Jährige wie Neugeborene in Deutschland leben.³⁶ Lag im Jahr 2008 das Geburtendefizit noch bei 162.000, so errechnet das Statistische Bundesamt bereits für das Jahr 2020 ein Anwachsen dieser Differenz auf 288.000. Bis zum Jahr 2060 soll das Geburtendefizit sogar auf 553.000 ansteigen.³⁷

Das rasant anwachsende Geburtendefizit kann selbst bei einem Wanderungsgewinn von 100.000 Personen nicht kompensiert werden und führt folglich zu einer Abnahme der Bevölkerung von 82 Mio. im Jahr 2008 auf 77 Mio. im Jahr 2030 und auf 65 Mio. Einwohner im Jahr 2060. Selbst ein Anwachsen der jährlichen Zuwanderungen auf 200.000 ließe die Bevölkerung auf 70 Mio. schrumpfen.³⁸

2. KONSEQUENZEN FÜR DEN ARBEITSMARKT UND DIE REKRUTIERUNG

Der dargestellte demographische Wandel hat weitreichende Folgen für die Entwicklung des Erwerbspotenzials einer Volkswirtschaft und damit auch für die konkrete Situation am Arbeitsmarkt. Bereits heute ist der demographische Wandel am Arbeitsmarkt spürbar und diese Situation lässt sich unter den bereits skizzierten Entwicklungen kurz- und mittelfristig auch nicht mehr ändern. Lediglich eine Abfederung der Konsequenzen scheint als eine realistische Zielsetzung umsetzbar zu sein.³⁹

³⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 12 ff.

³⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 6 und S. 13; vgl. Arndt 2012, S. 47 f.; Zu vergleichbaren Prognosen kommen anderen Studien, vgl. hierzu Fuchs/Zika 2010; Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 59 ff.

³⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 12 ff. Im internationalen Vergleich ist laut den VEREINTEN NATIONEN (2012) der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung bspw. in Japan und Spanien noch höher als in Deutschland. Allerdings haben Länder wie die Niederlande, Frankreich oder die USA diesbezüglich eine deutlich besser Ausgangslage

³⁹ Vgl. Weise 2012, S. 48; Arndt 2012, S. 46 f.

WEISE geht zwar davon aus, dass es bereits in den 1970er und 1980er Jahren erste Warnungen bezüglich eines drohenden Fachkräftemangels gegeben hätte. Jedoch verhallten diese Warnungen zu dieser Zeit angesichts einer steigenden Arbeitslosenzahl, da ein Fachkräftemangel damals politisch undenkbar erschien.⁴⁰

Analytisch lassen sich die aus dieser Entwicklung resultierenden Konsequenzen für den deutschen Arbeitsmarkt in eine (1) quantitative und eine (2) qualitative Dimensionen unterteilen, die im Folgenden näher beleuchtet werden sollen.

2.1. Die quantitative Dimension: Rückgang des Arbeitskräftepotenzials

In Folge der oben skizzierten demographischen Entwicklung stehen dem Arbeitsmarkt (1) einerseits immer weniger junge Berufseinsteiger zur Verfügung und (2) andererseits steigt das Durchschnittsalter der Belegschaft in den Unternehmen an.⁴¹

Rückgängige Geburtenraten resultieren schließlich in sinkenden Schulabgangszahlen. Folglich wird das sog. „Arbeitskräftepotenzial“, d.h. die dem Arbeitsmarkt grundsätzlich zur Verfügung stehende Bevölkerungsgruppe der 20- bis unter 67-jährigen Personen, in Zukunft drastisch abnehmen. Standen im Jahr 2008 noch 50 Mio. Menschen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, wird die Zahl ab dem Jahr 2020 deutlich zurückgehen und 15 Jahre später auf 40 Mio. fallen. Bis 2060 wird mit einem Arbeitskräftepotenzial von lediglich 34,2 Millionen gerechnet, trotz einer eingerechneten Nettozuwanderung von 200.000.⁴² Insbesondere ab 2020 wird sich dieser Prozess mit dem Eintritt der zahlenmäßig stark besetzten Jahrgänge der Babyboomer in das Rentenalter deutlich beschleunigen.⁴³ Andere Studien quantifizieren den Rückgang des Arbeitskräfte-

⁴⁰ Vgl. Weise 2012, S. 48.

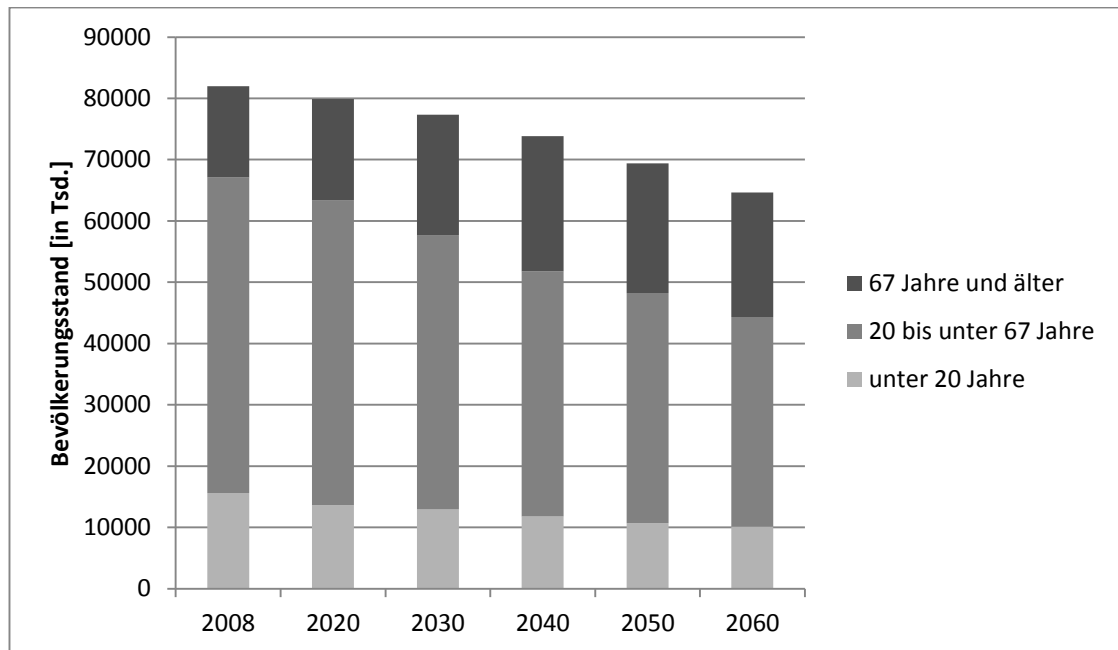
⁴¹ Vgl. Salmen 2012, S. 24.

⁴² Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 6.

⁴³ Vgl. BMI 2011, S. 101.

potenzials in ähnlichen Dimensionen.⁴⁴ So beziffert die BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT einen Rückgang des inländischen Potenzials an Erwerbspersonen bis 2025 um 6,5 Millionen.⁴⁵

Abbildung 6: Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt 2009, S. 39. Vgl. auch Bundeszentrale für politische Bildung 2013a, S. 13 ff.; Arndt 2012, S. 49; McKinsey 2008.

Eine wichtige Kennzahl in diesem Zusammenhang ist der sog. „Altersquotient“. Dieser gibt das Verhältnis der Personen im Rentenalter (der über 65-Jährigen) zu den Personen im erwerbsfähigen Alter (die 15- bis unter 65-Jährigen) an. Diese Relation wird sich bis zur Jahrhundertmitte mindestens verdoppeln, sogar dann, wenn die Lebenserwartung von sofort an konstant bleiben würde.⁴⁶ Darüber hinaus wird durch die Abnahme der jüngeren Arbeitnehmer eine Verschiebung hin zu der ältesten erwerbstätigen Kohorte - der 50- bis 65-Jährigen - stattfinden. Schon zwischen den Jahren 2017 und 2024 wird das Erwerbsper-

⁴⁴ Es sei an dieser Stelle nochmals explizit auf die Prognoseannahmen der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung verwiesen. Diese Prognoseannahmen variieren teilweise zwischen den vorliegenden Studien, jedoch merken OELSPLITZ/STEIN/HAHMANN (2007, S. 59) hierzu an, dass sich Bevölkerungsprognosen in der Vergangenheit als „langfristig beeindruckend treffsicher“ erwiesen hätten. Für Deutschland hätten sich Prognosefehler in der Vergangenheit im Promillebereich bewegt.

⁴⁵ Vgl. Weise 2012, S. 48.

⁴⁶ Vgl. Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 60 ff.

sonenpotenzial zu 40% aus Mitarbeitern dieser Altersgruppe bestehen.⁴⁷ Speziell in Unternehmen mit einer hohen Altersstruktur hat diese Situation zur Folge, dass in den nächsten Jahren ein erheblicher Anteil der Mitarbeiter sukzessiv in den Ruhestand gehen wird.⁴⁸ Die daraus resultierende Arbeitskräftenachfrage (Ersatzbedarf) und das gleichzeitig sinkende Angebot an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt werden die Rekrutierungsbedingungen für diese Unternehmen deutlich verschärfen.

Jedoch bleiben bei derartigen Prognosen immer regionale Unterschiede zu berücksichtigen. So wird in Ostdeutschland und in westlichen Abwanderungsregionen das Erwerbspersonenpotenzial um etwa 50% zurückgehen. Dieser Nachwuchsmangel wird zu erheblichen Besetzungs- und Rekrutierungsproblemen bei den Arbeitgebern führen.⁴⁹

2.2. Die qualitative Dimension: Strukturwandel intensiviert Qualifikationsanforderungen

Diese rein quantitative Entwicklung wird in ihrer Bedeutung für den Arbeitsmarkt durch einen qualitativen Aspekt jedoch zusätzlich verstärkt. Die Anforderungen am Arbeitsplatz und damit auch die Kompetenzanforderungen an Arbeitskräfte steigen mit fortschreitender Globalisierung und Technologisierung⁵⁰ stetig an, daher lassen sich auch unter der ohnehin verringerten Anzahl an Bewerbern nicht immer die hinsichtlich der Kompetenzanforderungen geeigneten Kandidaten finden. An dieser Stelle offenbart sich die qualitative Dimension des demographischen Wandels: der Fachkräftemangel. Mit dem sinkenden Arbeitskräfteangebot insgesamt sinkt auch das Angebot an gut qualifizierten Fachkräften und Akademikern bei gleichzeitig wachsendem Bedarf der Unternehmen.⁵¹

⁴⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 12 ff.

⁴⁸ Vgl. Trost 2012, S. 9.

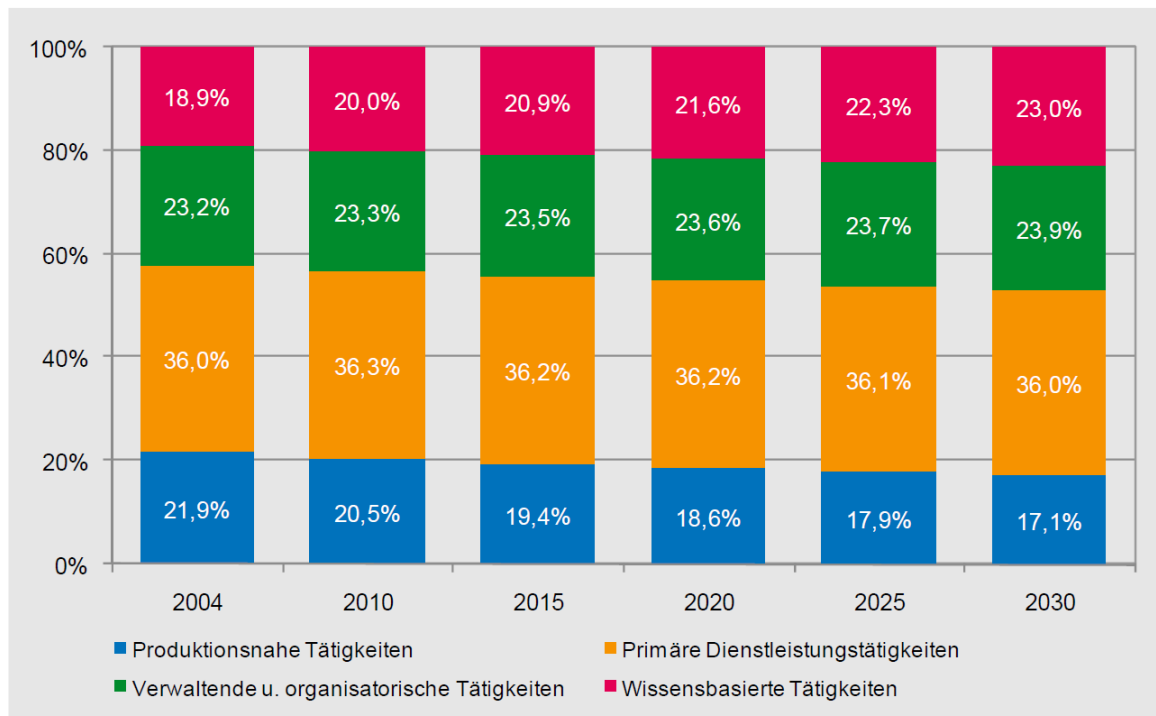
⁴⁹ Vgl. Sporket 2011, S. 75.

⁵⁰ PROGNOSE (2009, S. 23 ff.) zählt hierzu insbesondere die Miniaturisierung, die Einführung neuer Schlüsseltechniken (z.B. der Informations- oder Biotechniken), Modularisierung und Bauteilintegration. – Vgl. auch hierzu auch DGFP 2013.

⁵¹ Vgl. Weise 2012, S. 47.

PROGNOS zeigt in ihrer Studie für Deutschland eine Verschiebung der Tätigkeitsstruktur.⁵² Dabei zeigt sich eine kontinuierliche Verlagerung von den Output-nahen Tätigkeiten (produktionsnah und primäre Dienstleistungen) hin zu den Output-ferneren Tätigkeiten von Verwaltung und Organisation oder wissensorientierten Tätigkeiten (Wissen schaffen und vermitteln).

Abbildung 7: Tätigkeitsstruktur 2004-2030 [Anteile in Prozent]



Quelle: Prognos 2009, S. 27.

2030 werden laut PROGNOS noch über die Hälfte (knapp 53%) direkt mit der Produktion von Gütern und Dienstleistungen befasst sein, dem gegenüber sinkt der Anteil der produktionsnahen Tätigkeiten auf deutlich unter 20%. Als wesentliche Ursachen können demnach die Automatisierung der Leistungserstellung (auch im Dienstleistungssektor), die demografischen Veränderungen, wohlstandsbedingt gestiegene Ausstattungsgrade und Veränderungen in der inter-

⁵² PROGNOS (2009, S. 23) unterstellt in ihrer Studie das Tätigkeitsmerkmal als Indikator für die Analyse und Prognose der spezifischen Nachfrage nach Arbeitskräften. Dies wird damit begründet, dass das Spektrum der Tätigkeiten, für die in einem Betrieb Arbeitskräfte eingesetzt werden, dem Prozess der Leistungserbringung in den Betrieben am nächsten kommt. Für die Prognose der Nachfrage nach Arbeitskräften ist die zukünftige Entwicklung dieser Tätigkeiten, insbesondere die Verschiebung der jeweiligen Tätigkeitsanteile, die zentrale Fragestellung der Untersuchung.

nationalen Arbeitsteilung genannt werden.⁵³ Auch das INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB) weist in seiner Studie eine strukturelle Verschiebung von industriell-produzierender Arbeit hin zu Dienstleistungen und wissensbasierter Arbeitswelt. Der Produktionsfaktor „Arbeit“ wird in Zukunft weitaus weniger körperlicher Natur sein, sondern sich primär konzentrieren auf geistige Leistung, so dass sich demzufolge die Arbeitsplatzanforderungen und damit die Kompetenzanforderungen verändern werden.⁵⁴

Damit ist die Fokusverlagerung von den Output-nahen zu den Output-fernen Tätigkeiten ein Beleg für den Strukturwandel am Arbeitsmarkt, für die Entwicklung hin zur Wissens- und Informationsgesellschaft. In nahezu allen Tätigkeitsbereichen steigen die Anforderungen an das Fachwissen und die persönliche und soziale Lernkompetenz des Mitarbeiters. Dieser Trend der Akademisierung der Arbeitswelt kann bereits an der Arbeitsmarktstatistik abgelesen werden. Im vergangenen Jahrzehnt stieg die Anzahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Akademiker um rund 25%, wohingegen der Bedarf an Geringqualifizierten kontinuierlich zurückgeht.⁵⁵

2.3. *Fachkräfteengpässe und Fachkräftemangel*

a. *Definitorische Abgrenzung*

WEISE gibt mit Blick auf die Diskussion um den (drohenden) Fachkräftemangel auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu bedenken, dass offene Stellen nicht automatisch als Fachkräftemangel interpretiert werden dürften. Vielmehr seien offene Stellen charakteristisch für einen funktionierenden Arbeitsmarkt. Erst wenn dieser Fachkräftebedarf nicht zum gewünschten Zeitpunkt befriedigt werde und Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt auf Dauer nicht zusammen kämen, dann läge der Tatbestand eines Fachkräftemangels vor.⁵⁶ Die Gründe hierfür seien zu sehen als ein komplexes Zusammenspiel von individuellen Ent-

⁵³ Vgl. Pronos 2009, S. 27 f.

⁵⁴ Vgl. Fuchs/Zika 2010, S. 5; Badura/Walter/Hehlmann 2010, S. 18.

⁵⁵ Vgl. Weise 2012, S. 48.

⁵⁶ Vgl. Weise 2012, S. 48.

scheidungen bei den Erwerbspersonen (wie zum Beispiel hinsichtlich der Persönlichkeitsentwicklung und der Aus- und Weiterbildung) sowie bei den potenziellen Arbeitgebern, deren Unternehmensplanung branchen- und betriebsspezifisch ganz unterschiedlichen Kosten-/Erlöskalkülen folgt.⁵⁷

Um von einem Fachkräftemangel zu sprechen, sind laut der BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT zwei zentrale Kriterien zu erfüllen:⁵⁸

- (1) Auf 100 bei der Agentur für Arbeit gemeldete offene Stellen entfallen weniger als 150 Arbeitslose, welche das benötigte Qualifikationsniveau mitbringen.
- (2) Die Vakanzzeit liegt mindestens 40% über dem Bundesdurchschnitt aller Berufe.⁵⁹

In diesem Zusammenhang ist ebenfalls die auf Kettner zurückgehende Differenzierung des IAB ebenfalls zielführend, die zwischen einem (1) Arbeitskräftemangel einerseits und einem (2) Fachkräftemangel andererseits unterscheidet.⁶⁰

- (1) Von einem Arbeitskräftemangel kann dann gesprochen werden, wenn auf einem regional abgegrenzten Arbeitsmarkt die Anzahl der benötigten Arbeitskräfte die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte über längere Zeit hinweg übersteigt (quantitative Dimension). In der betrieblichen Realität äußert sich dieser Tatbestand in vielen Vakanzten, auf die es keine oder nur wenige Bewerbungen gibt.
- (2) Ein Fachkräftemangel ist dagegen durch die qualitative Dimension charakterisiert. In diesem Falle entsprechen die Qualifikationsprofile der internen und externen Bewerber über einen längeren Zeitraum hinweg nicht den geforderten Anforderungsprofilen der vorhandenen Arbeitsplätze. Dabei kann es sich sowohl um formale Qualifikationen als auch um Soft Skills oder Zusatzqualifikationen handeln.

⁵⁷ Vgl. Prognos 2009, S. 21.

⁵⁸ Vgl. Kolodziej 2012, S. 15.

⁵⁹ Unter der sog. „Vakanzzeit“ wird die durchschnittlich benötigte Zeit verstanden, die typischerweise für die (Wieder)besetzung einer freien Stelle mit einer geeigneten Fachkraft benötigt wird.

⁶⁰ Vgl. Kettner 2011, S. 1 f.

b. Studienergebnisse

Verschiedene Studien beschäftigen sich mit der aktuellen Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt und prognostizieren die zukünftige Verfügbarkeit von Fachkräften unter den oben skizzierten demographischen Bedingungen.

In diesem Kontext zeigt bspw. die IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots, dass Betriebe heute nur selten aufgrund fehlender Bewerber auf dem Arbeitsmarkt die Personalsuche erfolglos abbrechen müssen. In den meisten dieser Fälle abgebrochener Suche kommen in Folge personalwirtschaftliche Flexibilisierungsinstrumente zum Einsatz, indem fehlende Kapazitäten über eine Verteilung der Arbeit auf die Beschäftigten, z. Bsp. durch Überstundenaufbau, Überführung von Teilzeit- in Vollzeitverträge, oder indem Subunternehmen beauftragt werden. Demnach werden die meisten offenen Stellen nach wie vor erfolgreich besetzt, wenngleich das IAB in seiner Untersuchung feststellt, dass damit auch häufiger Kompromisse bei der Bewerberauswahl einhergehen oder die Personalsuche im Vergleich zu früher auch länger dauern kann. Die Verlängerung von Suchzeiten ist allerdings auf bestimmte Berufe beschränkt, denn im Durchschnitt aller Berufe ist dieser Trend bislang nicht eindeutig zu beobachten. Zudem reduziert sich die durchschnittliche Anzahl der Bewerbungen im Zeitvergleich. Gab es 2005 im Durchschnitt noch pro Vakanz 29 Bewerbungen, waren es 2010 nur noch 23. Der Großteil aller tatsächlich realisierten Neueinstellungen bereitet den Betrieben der IAB-Erhebung zufolge noch keine schwerwiegenden Schwierigkeiten.⁶¹

Basierend auf der o.g. Definition lässt sich ein flächendeckender Fachkräftemangel heute lediglich in den Gesundheits- und Pflegeberufen feststellen, welcher alle Qualifikationsebenen betrifft. Regionale Engpässe sind bei Ingenieuren in Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufen durchaus auch beobachtbar. Dieser beinhaltet, mit Ausnahme von Schleswig-Holstein, alle westlichen Bundesländer.⁶² Die regionale Differenzierung ist jedoch charakteristisch für den Status Quo, da Regionen von einer spezifischen demographischen Entwicklung

⁶¹ Vgl. Kettner 2011, S. 1 ff.

⁶² Vgl. Kolodziej 2012, S. 15 ff.

und von speziellen Anforderungen der regionalen Wirtschaft gezeichnet sind.⁶³ Des Weiteren weisen die Ausbildungsstatistiken des BUNDESMINISTERIUMS FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF) bereits heute eine wachsende Anzahl unbesetzter Ausbildungsstellen aus. 2011 konnten demnach bundesweit 29.689 Ausbildungsplätze mangels geeigneter Bewerber nicht besetzt werden.⁶⁴ Diese Zahlen können bereits als ein Indikator interpretiert werden, dass der demographische Wandel bei den jüngeren Zielgruppen bereits spürbar wird.

Unternehmen müssen demzufolge vorliegende Aufträge heute nur selten wegen Arbeitskräftemangel ablehnen. Alle Studien kommen zu dem Schluss, dass mit Bezug auf den deutschen Arbeitsmarkt derzeit eher von regionalen, branchenspezifischen oder berufsbezogenen Fachkräfteengpässen gesprochen werden sollte, jedoch (noch) nicht von einem breiten Fachkräftemangel.⁶⁵

Wird der Blick vom Status Quo auf die Zukunft gerichtet, so prognostizieren und quantifizieren verschiedene Studien den zukünftigen Fachkräftemangel für den deutschen Arbeitsmarkt. Auch wenn die statistischen Berechnungs- und Prognosemodelle mit den unterstellten Annahmen sich unterscheiden und folglich die Dimension des Fachkräftemangels unterschiedlich vorhergesagt wird, so kommen doch alle zum Fazit, dass sich die Situation sukzessive verschärfen wird.

BIBB und IAB prognostizieren für die gesamtwirtschaftliche Arbeitsmarktentwicklung bis 2030 eine deutliche Verschiebung zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage. In den nächsten 20 Jahren werden ca. 19 Mio. Personen aus der Erwerbstätigkeit und somit aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden und es werden gleichzeitig lediglich 15,5 Mio. Neuzugänge registriert. Durch das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge wird ein relativ großer Ersatzbedarf generiert. Es ist daher grundsätzlich davon auszugehen, dass das Fachkräfteangebot weniger stark ansteigen wird als der prognostizierte Fachkräftebedarf,

⁶³ Vgl. Weise 2012, S. 48. Zur differenzierten Betrachtung der Entwicklung auf dem west- und ostdeutschen Arbeitsmarkt vgl. Fuchs/Zika 2010, S. 5 ff.

⁶⁴ Vgl. BMBF 2012, S. 12. Es bleibt an dieser Stelle jedoch einschränkend zu erwähnen, dass die Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsstellen unter anderem auch maßgeblich in der eingeschränkten Mobilität der Jugendlichen begründet sind.

⁶⁵ Vgl. Weise 2012, S. 48; Kettner 2011, S. 1.

der sich auch dem eben genannten Ersatzbedarf und einem Neubedarf zusammensetzt.⁶⁶

Neben dieser quantitativen Komponente sehen BIBB und IAB auch Passungsprobleme, die aus dem ungleichen Verhältnis von Angebot und Nachfrage resultieren können, jedoch nicht auf allen Qualifikationsebenen. Generell wird diesen Ergebnissen zufolge der Bedarf an Fachkräften mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung weniger stark ansteigen als der Bedarf an Akademikern. Bis zum Jahr 2030 rechnen die Forschungsinstitute mit einem Zuwachs von 24,8% für das Qualifikationsniveau der Akademiker, was ihren Anteil am Erwerbspotenzial um ca. 6% auf insgesamt 23,7% erhöht.⁶⁷

Abbildung 8: Erwerbspersonen bis 2030

Zeitraum	ohne abgeschlossene Berufsausbildung (ISCED 1, 2 & 3a)	mit abgeschlossener Berufsausbildung (ISCED 3b & 4)	Fachschulabschluss, Meister/Techniker (ISCED 5b)	akademischer Abschluss (ISCED 5a & 6)	in Ausbildung	Insgesamt (gerundeter Zahlenwert)
Erwerbspersonen insgesamt in 1000						
2010	6.134	23.184	3.891	6.936	3.140	43.285
2015	6.057	22.614	3.891	7.351	3.060	42.973
2020	5.968	21.616	3.816	7.848	2.884	42.132
2025	5.813	20.226	3.683	8.308	2.693	40.724
2030	5.667	18.708	3.528	8.656	2.590	39.149
Veränderung zum Ausgangsjahr in Prozent						
2015	-1,3	-2,5	0,0	6,0	-2,5	-0,7
2020	-2,7	-6,8	-1,9	13,1	-8,1	-2,7
2025	-5,2	-12,8	-5,3	19,8	-14,2	-5,9
2030	-7,6	-19,3	-9,3	24,8	-17,5	-9,6
Qualifikationsstruktur (ohne Erwerbspersonen in Ausbildung) in Prozent						
2010	15,3	57,7	9,7	17,3	---	100
2015	15,2	56,7	9,7	18,4	---	100
2020	15,2	55,1	9,7	20,0	---	100
2025	15,3	53,2	9,7	21,8	---	100
2030	15,5	51,2	9,6	23,7	---	100

Quelle: Helmrich et al. 2012, S. 5.

⁶⁶ Während sich der Ersatzbedarf auf die Anzahl der vom Arbeitsmarkt ausscheidenden Mitarbeiter bezieht, unterstellt der Zusatzbedarf ein Wirtschaftswachstum, welches zu einem Mehrbedarf an Fachkräften führt.

⁶⁷ Vgl. Helmrich et. al 2012, S. 3 ff.

PROGNOS kommt in seiner Untersuchung zum Ergebnis, dass sich die grundlegende Richtung des Strukturwandels auch durch die Einflüsse der Wirtschafts- und Finanzkrise nicht verändert habe. Globalisierung und technischer Fortschritt seien als Haupttreiber zu sehen, die zu einer deutlichen Verschiebung der Beschäftigungsstruktur zwischen den Branchen führen. Zudem prognostizieren sie einen signifikanten Beschäftigungsaufbau in den Dienstleistungsbranchen. In der Industrie (Verarbeitendes Gewerbe) steigt jedoch die Produktivität erheblich schneller als der Output ausgeweitet wird. Deshalb geht der Personalbedarf in diesem Wirtschaftsbereich langfristig deutlich zurück, bis 2030 um über 1,8 Mio.⁶⁸

Auf dieser Grundlage ermittelt PROGNOS bis zum Jahr 2030 eine Fachkräftelücke von insgesamt 5,2 Mio. Personen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Wird diese Fachkräftelücke differenziert nach Qualifikationsniveau betrachtet, so beträgt der Mangel an Hochschulabsolventen knapp 2,4 Mio. Personen, an Personen mit beruflicher Bildung rund 2,15 Mio. und ohne berufliche Bildung⁶⁹ fehlen dem Arbeitsmarkt rund 0,6 Mio. Personen.⁷⁰

MCKINSEY bestätigt mit den Prognosen in seiner Studie die von PROGNOS erwarteten Ausmaße des Arbeitskräftemangels. Das Beratungsunternehmen errechnet für das Jahr 2020 eine Fachkräftelücke je nach hinterlegtem Szenario zwischen 2,4 und 6,1 Mio., davon 1,2 Mio. Akademiker.⁷¹

⁶⁸ Vgl. Prognos 2009, S. 19.

⁶⁹ Die in der Prognos-Studie (2010, S. 57) betrachtete Qualifikationsstufe „ohne berufliche Bildung“ ist nicht gleichzusetzen mit Personen ohne Qualifikation bzw. Geringqualifizierten. Laut der vorliegenden Definition haben Personen „ohne berufliche Bildung“ nach der Schule keine zusätzliche berufliche Qualifikation erlangt bzw. abgeschlossen (inkl. Praktikum). Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Personen mit Hauptschul- oder Realschulabschluss.

⁷⁰ Vgl. Prognos 2009, S. 57 f.

⁷¹ Vgl. McKinsey 2008, S. 6 f.

3. LÖSUNGSANSÄTZE

3.1. *Volks- und sozialwirtschaftliche Sichtweise*

Insgesamt erwartet PROGNOSE einen Anstieg des Bruttoinlandprodukts in Deutschland zwischen 2010 und 2030 von durchschnittlich 1,0% pro Jahr.⁷² Jedoch ist ein Fachkräftemangel nicht das einzige zwingende Szenario, welches sich aus der demographischen Entwicklung ergeben muss. Es kann auch zu einer Schrumpfung der Wirtschaft kommen, wenn den national ansässigen Unternehmen den ihren Anforderungen entsprechenden Bedarf an Fachkräften zu decken nicht gelingt. Konsequenterweise werden Wertschöpfungsprozesse dahin verlagert, wo entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Im Ergebnis hätte dies ein Schrumpfen der deutschen Volkswirtschaft zur Folge mit weitergehenden negativen Folgen für die Sozialsysteme und Verteuerung der Arbeit.⁷³ Sollte der Arbeitskräftemangel entsprechend der Prognosen eintreten, würde dies zu einem Absinken der durchschnittlichen Wachstumsrate auf 0,6% pro Jahr führen. Kumuliert über den Gesamtzeitraum, errechnet PROGNOSE einen Wohlstandsverlust von 3,8 Billionen Euro. Das entspricht der Wirtschaftsleistung von 18 Monaten.⁷⁴

PROGNOSE führt in seiner Studie sechs Maßnahmen auf, deren Zusammenwirken das Entstehen der Arbeitskräftelücke auf dem deutschen Arbeitsmarkt maßgeblich abmildern kann.⁷⁵ Die Autoren schränken jedoch ein, dass ein derartiger Effekt nur dann zu erwarten sei, wenn es gelinge, „durch geeignete und rechtzeitig eingeleitete Maßnahmen in diesen Handlungsfeldern das Angebot an Arbeitskräften generell zu erhöhen und dem Bedarf entsprechend zu qualifizieren“⁷⁶. Nur auf diesem Wege ließen sich dauerhaft niedrige Wachstumsraten und damit verbundene Wohlstandseinbußen vermeiden.

⁷² Vgl. Prognos 2009, S. 63.

⁷³ Vgl. Weise 2012, S. 48 f.; Blazek et al. 2011, S. 10.

⁷⁴ Vgl. Prognos 2009, S. 63.

⁷⁵ Vgl. Prognos 2009, S. 65 ff.

⁷⁶ Prognos 2009, S. 76.

- **Erhöhung der Tätigkeitsorientierung:** Nach einer Ausbildung in einer bestimmten Fachrichtung üben Erwerbstätige in der Regel auch eine berufliche Tätigkeit in diesem Bereich aus. Mit einer effektiveren beruflichen Weiterbildung kann die Durchlässigkeit zwischen erlernter Fachrichtung und ausgeübter beruflicher Tätigkeit erhöht werden und damit einem potenziellen, späteren „Mismatch“ vorgebeugt werden. Diese Orientierung von einer auf Spezialisten ausgerichteten Ausbildung hin zu einer eher „generalistischen“ Orientierung bedarf insbesondere entsprechender Anpassungen und Reformen im Bildungssystem. In absoluten Zahlen ausgedrückt können derartige Aktivitäten dazu führen, dass der Arbeitskräftemangel um 1,2 Mio. reduziert werden kann. In erster Linie wirkt diese Maßnahme bei Personen mit beruflichem Bildungsabschluss.⁷⁷
- **Erhöhung der Arbeitszeit:** Mit einer Erhöhung der wöchentlichen Soll-Regelarbeitszeit auf 40 Stunden kann ebenfalls ein signifikanter Beitrag zur Senkung des Arbeitskräftemangels erfolgen. Die differenzierte Erhöhung der Wochenarbeitsstunden reduziert die Lücke um 1,4 Mio. Personen und greift in erster Linie bei Erwerbstätigen mit beruflicher Bildung. Da die Arbeitszeiten Erwerbstätiger mit Hochschulabschluss bereits größtenteils bei 40 Wochenarbeitsstunden oder sogar über dem Limit der gesetzten Annahme liegen, ist der zielgruppenspezifische Beitrag zur Reduzierung der Arbeitskräftelücke in dieser Zielgruppe vergleichsweise geringer.⁷⁸
- **Ausweitung der Erwerbsbeteiligung:** Durch effektive Maßnahmen zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung kann zusätzliches Potenzial zur Reduzierung der Arbeitskräftelücke gehoben werden. Neben der klassischen Zielgruppe, den aktuell Erwerbslosen, die durch geeignete Maßnahmen in den Arbeitsmarkt (re)integriert werden müssen, können mit einer Verbesserung der Rahmenbedingungen wie Work-Life-Balance, einer verbesserten Vereinbarung von Familie und Beruf oder durch Intensivierung von Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen Mütter zum Wiedereinstieg in das Erwerbsleben motiviert werden. Weitere Zielgruppen, wie ältere Men-

⁷⁷ Vgl. Prognos 2009, S. 68 f.

⁷⁸ Vgl. Prognos 2009, S. 70 f.

schen, können mit derartigen Maßnahmen zum Verbleib im Erwerbsleben überzeugt werden. Das Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt wird dadurch weiter verringert und PROGNOSE rechnet mit einer Reduzierung um 1,2 Mio. Personen. Derartige Maßnahmen greifen jedoch in erster Linie bei Personen mit einem Hochschulabschluss.⁷⁹

- **Höhere Bildungsbeteiligung:** Wird zum einen der Trend zu einem höheren Anteil an Hochschulabsolventen weiter gefördert und werden zum anderen Bildungslücken bei den Niedrigqualifizierten durch intensivere und effektivere Ausbildung nachhaltig geschlossen, so kann zukünftig mit einer Erhöhung der Bildungsbeteiligung gerechnet werden. Mit einer derartigen Anpassung der Bildungsbeteiligung können sämtliche Teilarbeitsmärkte bedient werden und daher entschärft eine höhere Bildungsbeteiligung ebenfalls den zukünftigen Fachkräftemangel. PROGNOSE quantifiziert den Beitrag der Maßnahmen in der Bildungsbeteiligung zur Reduzierung des Mangels mit 1,4 Mio. Personen.⁸⁰
- **Erhöhte Nettozuwanderung:** Wie bereits weiter oben beschrieben, ist ein Ansatz die Erhöhung der Nettozuwanderung nach Deutschland. PROGNOSE rechnet bis 2030 mit einem großen positiven Wanderungssaldo (Zuwanderung größer als Abwanderung) von 100.000 Personen.⁸¹

⁷⁹ Vgl. Prognos 2009, S. 71 f. Eine nachhaltige Erhöhung der Beschäftigung hat ebenfalls positive Effekte auf die Beitragshöhe der Sozialversicherungssysteme. – Vgl. hierzu Blazek et al. 2011, S. 6.

⁸⁰ Vgl. Prognos 2009, S. 72.

⁸¹ Vgl. Prognos 2009, S. 66 f. Es sei an dieser Stelle nochmals auf die Szenarien der 12. Koordinierten Bevölkerungsberechnung verwiesen. Wird die Variante 1-W1 und 1-W2 als die Unter- und Obergrenze der mittleren Bevölkerung verwendet, so ist mit einem Wanderungsgewinn mit einer Untergrenze von 100.000 und Obergrenze von 200.000 Personen bis zum Jahr 2060 zu rechnen (Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 6). Demnach kann die hier zu Grunde gelegte Schätzung durchaus als „konservativ“ oder vorsichtig klassifiziert werden.

Die BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT sieht es unter den aufgezeigten Rahmenbedingungen als unerlässlich an, dass effektive Maßnahmen ergriffen werden, damit in Zukunft keiner der nachrückenden Generation dem Arbeitsmarkt verloren geht. Gleichzeitig gilt es Strategien zu entwickeln, um das Arbeitskräftepotenzial vollständig auszuschöpfen und bisher vernachlässigte Zielgruppen wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren bzw. diese länger zu halten. Die BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT listet in diesem Zusammenhang zur Steigerung des Angebots an Fachkräften zehn Handlungsfelder auf und prognostiziert jeweils ein entsprechendes Potenzial an Vollzeitstellen bis 2025:⁸²

1. Schulabgänger ohne Abschluss reduzieren und Übergänge in den Beruf verbessern (Potenzial bis 2015: 50.000 bis 300.000);
2. Ausbildungsabbrecher reduzieren (100.000 bis 300.000);
3. Studienabbrecher reduzieren (100.000 bis 600.000);
4. Erwerbspartizipation und Lebensarbeitszeit von Menschen über 55 erhöhen (500.000 bis 1.200.000);
5. Erwerbspartizipation und Arbeitszeitvolumen von Frauen steigern (700.000 bis 2.100.000);
6. Zuwanderung von Fachkräften steuern (400.000 bis 800.000);
7. Arbeitszeit von Beschäftigten in Vollzeit steigern (400.000 bis 1.100.000);
8. Qualifizierung und Weiterbildung vorantreiben (400.000 bis 700.000);
9. Arbeitsmarkttransparenz erhöhen (kein quantifizierbarer Effekt);
10. Flankierende Maßnahmen im Steuer- und Abgabebereich prüfen (kein quantifizierbarer Effekt).

Zusammenfassend kann attestiert werden, dass es unter den prognostizierten Entwicklungen insbesondere einer effizienteren Ausschöpfung des vorhandenen heimischen Arbeitskräftepotenzials bedarf.

⁸² Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2011, S. 14 f.; Blazek et al. 2011, S. 5 ff. Zur vertiefenden Diskussion der einzelnen Punkte vgl. Arndt 2012, S. 50 ff.

Als wichtigste Stellhebel zur Sicherung dieses zukünftigen Fachkräftebedarfs stellen sich

- (1) die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung einzelner Bevölkerungsgruppen,
- (2) eine angemessene Verlängerung der Erwerbsphasen oder eine Erhöhung der durchschnittlichen Arbeitszeiten und
- (3) eine Steigerung der Arbeitsproduktivität heraus.

ARNDT bewertet diese Handlungsfelder als einen Ansatz, der „potenziell seinen Teil zur grundsätzlichen Erhöhung der Zahl qualifizierter Erwerbspersonen innerhalb Deutschlands“⁸³ beitragen könne. Jedoch sind sich die meisten Experten darüber einig, dass der demographische Wandel konzertierte Anpassungen der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Ordnungssysteme erfordere. Damit ist die zentrale Frage zu stellen, wie „politikfeldübergreifende Gesamtstrategien“⁸⁴ entwickelt und umgesetzt werden können. Dies erfordert das gegenseitige Zusammenwirken und eine koordinierte Zusammenarbeit von Politik, Gesellschaft, Verbänden, Tarifpartnern und Beschäftigten.⁸⁵

3.2. Ansätze eines betrieblichen Demographie-Managements

a. Alternde Belegschaften und lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Wenn in den kommenden Jahren die gut qualifizierten Mitarbeiter der geburtenstarken Jahrgänge sukzessive in den Ruhestand treten, kommen zahlenmäßig kleinere Jahrgänge nach, die das frei werdende und ggf. steigende Arbeitsvolumen übernehmen müssen. In Konsequenz heißt das, dass mit der Altersstruktur der Gesellschaft auch die der Belegschaften in den Unternehmen nach oben verschoben wird, bevor diese dann zahlenmäßig abnehmen.⁸⁶ Der Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre wird in deutschen Unternehmen in den kommen-

⁸³ Arndt 2012, S. 50.

⁸⁴ Bertelsmann Stiftung 2006, S. 7.

⁸⁵ Vgl. Arndt 2012, S. 50.

⁸⁶ Vgl. Weise 2012, S. 48; Arndt 2012, S. 23.

den Jahren ständig zunehmen. Diese Entwicklung spiegelt sich im sog. „Altersquotient“ wider, der die über 67-Jährigen (Rentner) in Verhältnis zu den 20- bis unter 67-Jährigen (Arbeitstätige) setzt. Dieser Wert steigt von 29,0% im Jahr 2008 auf prognostizierte 59,4% im Jahr 2060.⁸⁷

Damit wird die alternde Belegschaft zu einer zentralen Herausforderung für das Personalmanagement und die Unternehmensführung und DERCKS/HARDEGE belegen, dass 31% der Unternehmen eine alternde Belegschaft als wesentliche Konsequenz des demographischen Wandels erachten.⁸⁸ ARNDT geht davon aus, dass sich in den Unternehmen unter diesen Vorzeichen ein Paradigmenwechsel abzeichnen werde. Während in den vergangenen Jahren viele Unternehmen im Zeichen des „Jugendwahns“ die Altersstruktur ihrer Belegschaft durch Frühverrentungs- und Altersteilzeitprogramme vermeintlich positiv beeinflussen wollten, werden die Besonderheiten alternder Belegschaften ihren Niederschlag in der Personalarbeit finden.⁸⁹ Bereits heute zeigt die Statistik einen signifikanten Anstieg der Beschäftigungsrate der 55- bis 65-jährigen Mitarbeiter in Deutschland, aber auch in anderen europäischen Ländern.⁹⁰

Deutsche Unternehmen bereiten sich systematisch auf die Herausforderungen vor, die durch die skizzierte demographische Entwicklung droht. Diese Auswirkungen spüren bereits die meisten Unternehmen, wie eine Untersuchung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) zeigt.

Tabelle 1: Befürchtete Auswirkungen des demographischen Wandels

	1-9 Mitarbeiter	10-19 Mitarbeiter	20-199 Mitarbeiter	200-999 Mitarbeiter	1000+ Mitarbeiter
1. Fachkräftemangel	37%	45%	56%	60%	65%
2. Starke Alterung der Belegschaft	21%	30%	34%	37%	43%
3. Steigender Weiterbildungsbedarf	20%	23%	29%	37%	32%
4. Verlust betriebsinternen Wissens	10%	12%	14%	18%	21%
Keine Auswirkungen	42%	29%	20%	12%	11%

Quelle: DIHK 2010, zit. in: Blazek 2011, S. 6.

⁸⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 12 ff.

⁸⁸ Vgl. Dercks/Hardege 2010; Priester 2013, S. 279 ff.

⁸⁹ Vgl. Arndt 2012, S. 55.

⁹⁰ Vgl. Eurostat 2013; OECD 2012.

Um auf diese demographisch bedingten Entwicklungen adäquat zu reagieren oder sogar präventiv zu handeln, gehen einige Unternehmen inzwischen dazu über, einzelne Maßnahmen in ein ganzheitliches Personalmanagementsystem zu überführen. Das Konzept einer „lebensphasenorientierten Personalpolitik“⁹¹ baut auf vorhandenen Strukturen und Personalinstrumenten der Unternehmen auf, richten diese jedoch systematisch einerseits an den geänderten Bedarfen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Mitarbeiter andererseits aus.⁹² Derartige Ansätze zielen auf die permanente und systematisch geplante Weiterentwicklung der Mitarbeiter ab, um deren Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen zu sichern und zu fördern. Entsprechend der dem Marketing entnommenen Logik des Lebenszyklus⁹³ wird mit den Überlegungen bereits vor Eintritt der Beschäftigten in das Unternehmen angesetzt und konsequent bis zum Ausscheiden der Beschäftigten betrachtet. Damit werden erfolgskritische Ansatzpunkte für unternehmerisches Handeln im Rahmen eines ganzheitlichen Demographiemanagements entlang des sog. „Triple-R-Bereichs“ identifiziert.⁹⁴

- (1) **Recruitment** mit den Bereichen Arbeitgeberattraktivität, Employer Branding, Personalmarketing und Rekrutierung;
- (2) **Retention:** Mitarbeiterbindung und -einsatz, der unter den Bedingungen einer alternden Belegschaft insb. auf die Etablierung eines Wissensmanagements und die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements fokussiert;⁹⁵
- (3) **Retirement** mit dem Fokus auf das Ausscheiden von Mitarbeitern.

⁹¹ In der Literatur findet sich synonym der Begriff der „lebenszyklusorientierten Personalpolitik“. – Vgl. hierzu Blazek 2011, S. 12 ff.; Flüter-Hoffmann 2010, S. 417 ff.; Kramer 2011, S. 14 ff.

⁹² Zur Differenzierung unterschiedlicher Lebensphasen und darauf abgestimmter Personalkonzepte sei an dieser Stelle auf Kramer 2011, S. 14 ff.; Blazek et al. 2011, S. 16; Naegele 2010, S. 29 ff. und 39 ff. verwiesen.

⁹³ Zum Konzept des Produktlebenszyklus in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 563 ff.

⁹⁴ Vgl. Flüter-Hoffmann 2010, S. 419.

⁹⁵ Des Weiteren finden sich in der Literatur zum Thema Mitarbeitereinsatz die Bereiche: Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, Karriere- und Laufbahnmanagement, Leistungsmanagement und Vergütung, Qualifizierung und Training. – Vgl. hierzu: Blazek et al. 2011, S. 17; Naegele/Sporket 2010, S. 449 ff.; Seifert 2010, S. 498 ff.; Kanelutti/Lachmayr 2007, S. 55 ff.

b. Arbeitgeberattraktivität

Daraus wird einmal mehr ersichtlich, dass nur die Unternehmen in Zukunft erfolgreich am Arbeitsmarkt sich behaupten werden können, die der knappen Zielgruppe ein attraktives Gesamtangebot unterbreiten und sich damit als attraktiver Arbeitgeber positionieren können. Diese personalstrategische Ausrichtung wird im Folgekapitel im Detail aufbereitet und diskutiert. Auf eine detaillierte Darstellung wird daher an dieser Stelle verzichtet.

c. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das betriebliche Gesundheitsmanagement hat das Ziel betriebliche Erkrankungen zu verhindern, die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer zu fördern und die Gesundheit zu stärken. Hierbei handelt es sich um die Bereiche Prävention und Aktion.⁹⁶ Darüber hinaus sehen Unternehmen einen positiven Einfluss des betrieblichen Gesundheitsmanagements auf das eigene Unternehmen, um dessen Wettbewerbsfähigkeit und Kosteneffizienz zu fördern.⁹⁷ Dieses wirtschaftliche Ziel ist die Verringerung insbesondere der Ausfall- und Absentismuskosten, um einen positiven Effekt auf die Produktivität zu erreichen. Hierbei spielt neben der Entspannung, Ernährung und Bewegung eine wertschätzende Unternehmens- bzw. Führungskultur eine durchaus wichtige Rolle, um die Leistungsbereitschaft, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Darüber hinaus soll das Image des Unternehmens, die Produktqualität und die Kundenzufriedenheit verbessert werden.⁹⁸

Im Gegensatz zu der herkömmlichen Gesundheitsförderung, welche es bereits seit längerer Zeit im Unternehmen gibt, gliedert und evaluiert das betriebliche Gesundheitsmanagement gesundheitsförderliche Maßnahmen und bildet somit einen strategischen Rahmen zur unternehmensinternen Linderung der demographischen Herausforderung. Insbesondere bei einer alternden Belegschaft wird in diesem Zusammenhang die „Arbeitsfähigkeit“, häufig auch mit dem Be-

⁹⁶ Vgl. Kromm/Gunter 2009, S. 137; Okunowski 2009, S. 21.

⁹⁷ Vgl. Badura et al. 2009, S. 77

⁹⁸ Vgl. Stock 2010, S. 678 ff.

griff der „*Employability*“ beschrieben, als wichtiges Primärziel verstanden.⁹⁹ Nur wenn es einem Unternehmen gelingen wird, die eigenen Mitarbeiter bis zum Rentenalter in Bezug auf deren Gesundheit, Kompetenzstand und Motivation zu fördern, wird das interne Arbeitskräftepotenzial nicht frühzeitig verringert werden.

d. Wissensmanagement

Der zielgerichtete und systematische Umgang mit „Wissen“¹⁰⁰ ist im Zuge der skizzierten Entwicklung zu einer modernen Wissensgesellschaft zu einem erfolgskritischen Faktor geworden. Insbesondere im unternehmerischen Kontext ist mit einer systematischen Strukturierung und Nutzung von Wissen die Vorstellung verbunden, die Wissenspotenziale der Mitarbeiter besser zugänglich und nutzbar zu machen.¹⁰¹ Das Ziel dieses Wissensmanagements ist ganz grundsätzlich die Generierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber anderen Unternehmen.

Im Kontext des demographischen Wandels gewinnt folglich das Wissensmanagement zunehmend an Bedeutung. Im Rahmen eines integrativen Wissenstransfers geht es darum, Wissensbestände zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern über „organisierte und formalisierte Transferformen“¹⁰² auszutauschen. Beide Mitarbeitergruppen verfügen über unterschiedliche Arten des Wissens, die sich gegenseitig ergänzen.¹⁰³ So haben sich ältere Mitarbeiter durch langjährige Berufserfahrung ein breit gefächertes Erfahrungswissen aufgebaut. Erfahrungswissen ist eine besondere Form von Wissen, das im praktischen Handeln erworben und angewendet wird. Es ist daher personengebunden und

⁹⁹ Zur Entwicklung des Begriffs vgl. Forrier/Sels 2003, S. 102 ff.

¹⁰⁰ Wissen soll an dieser Stelle definiert werden als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. [...] Wissen stützt sich dabei auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden“ (Probst/Raub/Romhardt 2003, S. 22).

¹⁰¹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt 2003, S. 3.

¹⁰² Köchling 2000, S. 364.

¹⁰³ Eine komplementäre Verteilung des Wissensbestandes scheint für einen erfolgreichen Transfer eine notwendige Bedingung zu sein. Bei konkurrierenden Wissensbeständen ist davon auszugehen, dass keine der Akteure einen unilateralen Anreiz zur Preisgabe des eigenen Wissens hat. Zu den Barrieren, die sich beim Wissenstransfer ergeben können vgl. Bendt 2000, S. 51 ff.

auf konkrete Handlungssituationen bezogen.¹⁰⁴ Jüngere Mitarbeiter verfügen dagegen über aktuelles Wissen, das im Rahmen der schulischen, beruflichen oder akademischen Ausbildung erworben wurde. Findet dieser Wissensaustausch in organisierter und strukturierter Form statt und wird kontinuierlich in die Arbeitsorganisation implementiert, so sind lebenslange, altersübergreifende Qualifizierungsprozesse möglich.

¹⁰⁴ Vgl. Böhle 2002, S. 7. Der Praxisbezug wird als das entscheidende Differenzierungsmerkmal zu anderen Wissensarten anerkannt. In der wissenschaftlichen Diskussion besteht über diese Besonderheit weitgehend Einigkeit. Zum traditionellen und weiter gefassten Verständnis von Erfahrungswissen vgl. Krenn 2001, S. 11 und Plath 2002, S. 518.

III. Employer Branding – Konzeptionelle Gestaltung und Positionierung einer Arbeitgebermarke

1. EMPLOYER BRANDING ALS BESTANDTEIL EINER GANZHEITLICHEN MARKENFÜHRUNG

1.1. Marke (Brand) und Markenführung (Branding)

Die Bedeutung von Marken für den (ökonomischen) Erfolg eines Unternehmens ist vielfach dokumentiert und empirisch nachgewiesen. Neben positiven Korrelationen zwischen Markenstärke und Unternehmensperformance, steigt mit dem Wert der Marken auch die Attraktivität des Unternehmens bei privaten und institutionellen Investoren. Starke Marken steigern Markenloyalität und Markenbindung der jeweiligen Zielgruppen, stärken die Wettbewerbsposition und wirken in diesem Sinne auch als Markteintrittsbarrieren, die von Mitbewerbern nur durch kostspielige Angriffe erklommen werden können.¹⁰⁵

Mit der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zum Thema „Marke“ stieg auch die Anzahl unterschiedlicher und zum Teil konträrer Definitionen. So wurde der Terminus „Marke“ von Wissenschaft und Praxis in den vergangenen Jahren je nach Verwendungssituation unterschiedlich aufgefasst.¹⁰⁶

Aus rein rechtlicher Perspektive gesehen können nach § 3 Abs. 1 MarkenG „als Marke [...] alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Vgl. Esch 2006, S. 2 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Bruhn 2003, S. 180 f.; Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 5.

¹⁰⁷ Heidelberger Kommentare 2009, S. 24.

Etymologisch kann der Begriff auf das deutsche „mare“ (Grenzlinie, Grenze), das französische „marquer“ (markieren, kenntlich machen) bzw. das englische „mark“ (Marke, Narbe, Merkmal, Zeichen) zurückgeführt werden. Die Existenz von Marken findet ihren Ursprung im Aufbau und in der Ausweitung von Märkten. Bei einer wachsenden Zahl an vergleichbaren und ähnlichen Angeboten erfüllt „Markierung“ den Zweck einer Herkunftsbezeichnung. Ferner ist sie Signal auf Zusicherung bestimmter Merkmale. Ursprünglich wurde daher die Marke als ein mit einer Zeichenform versehener Inhalt aufgefasst.¹⁰⁸ Nach diesem eher klassischen Verständnis ist eine Marke eine physische Kennzeichnung eines Produkts, um den Hersteller und damit im häufigsten Falle die Herkunft des Produktes aufzuzeigen. Die Markendefinition ist demnach merkmalsbezogen, also abhängig von der Qualität und anderen Merkmalen. Allerdings entwickelte sich diese enge Definition des Markenbegriffs im letzten Jahrhundert weiter.¹⁰⁹

Einer der modernen Ansätze bezieht sich auf ein wirkungsorientiertes Verständnis der Marke. Hierbei ist nicht mehr nur die Herkunft eines Produktes entscheidend, sondern Vorstellung, die ein Konsument mit einem Produkt in Summe verbindet. Der wirkungsbezogene Ansatz der Markenführung ist damit konsequent am Konsumenten ausgerichtet und legt dabei einen Fokus auf das Fremdbild der Marke also auf ihr Image.¹¹⁰ In diesem Verständnis kann eine Marke als ein in der Psyche der Konsumenten und anderer relevanter Personengruppen dauerhaft platziertes, einmaliges Vorstellungsbild von einem Produkt oder auch einer Dienstleistung verstanden werden.¹¹¹ Die Markenbildung ist dabei maßgeblich von den Eindrücken, Gefühlen und Erfahrungen der Konsumenten mit der Marke abhängig und wird als „sozialpsychologisches Phänomen“¹¹² verstanden. Marken sind in diesem Sinne „objektunabhängige Vorstellungsbilder“¹¹³, die das Wahlverhalten beeinflussen.¹¹⁴

¹⁰⁸ Vgl. Petkovic 2008, S. 47; Eckelt 2009, S. 20.

¹⁰⁹ Vgl. Esch/Wicke/Rempel 2005, S. 9 ff.

¹¹⁰ Vgl. Petkovic, 2008, S. 57 f.

¹¹¹ Vgl. Wiese 2005, S. 23; Esch 2004, S. 23.

¹¹² Petkovic 2008, S. 57.

¹¹³ Petkovic 2008, S. 58.

¹¹⁴ Vgl. Esch/Wicke/Rempel 2005, S. 11.

Aufbauend auf den wirkungsorientierten Ansatz entwickelte sich Ende der neunziger Jahre ein Markenverständnis, bei dem der Fokus nicht mehr nur auf dem nachfrageorientierten Fremdbild einer Marke lag, sondern auch auf ihrer Identität und ihrem Selbstverständnis.¹¹⁵ Die Identität der Marke bildet bei diesem Ansatz die Basis und soll dem Konsumenten eine Identifikation mit der Marke erleichtern und damit schlussendlich die Markenloyalität erhöhen.¹¹⁶

Dieser Auffassung zufolge ist eine Marke „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“¹¹⁷. Damit wird in diesem Ansatz die Wechselbeziehung von Markenidentität und Markenimage konzeptionell aufgegriffen, also den Zusammenhang zwischen dem Selbstbild und Fremdbild der Marke. Im Gegensatz zu den vorangegangenen Markenansätzen spielt beim diesem „identitätsbasierten Markenansatz“ das Wesen und damit das Selbstbild der Marke eine entscheidende Rolle und geht somit über eine einseitige Wahrnehmung der Marke hinaus. Als notwendige Bedingung eines solchen Begriffsverständnisses ist demzufolge die Bestimmung der Substanz der Marke, die aus materiellen und immateriellen Komponenten besteht.¹¹⁸ Hierbei handelt es sich um einen Ansatz der ganzheitlich ausgerichteten Markenführung. „Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Wechselseitigkeit von unternehmensinterner Markenidentität und unternehmensexternem Markenimage sowie die Betonung einer über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg greifenden Vernetzung aller markenbezogenen Aktivitäten im Sinne einer Ganzheitlichkeit der Markenführung.“¹¹⁹ Diese Ausrichtung hat zur Konsequenz, dass dieser Ansatz nicht nur die Markenentwicklung für Produkte oder Dienst-

¹¹⁵ Vgl. Petkovic 2008, S. 68; Stritzke 2010, S. 54; Meffert/Bierwirth 2005, S. 30.

¹¹⁶ Vgl. Zeplin 2006, S. 11.

¹¹⁷ Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 7.

¹¹⁸ Vgl. Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 7 f. Die Autoren schreiben in diesem Zusammenhang der Marke zwei Nutzenkomponenten zu. Die physisch-funktionale Nutzenkomponente bezieht sich dabei beispielsweise auf eine innovative Handhabung, wohingegen die symbolische Nutzenkomponente sich auf den Namen, das Logo oder auch das Wesen der Marke bezieht.

¹¹⁹ Meffert/Burmann 2005, S. 31.

leistungen zu erklären vermag, sondern auch für die Entwicklung einer Unternehmensmarke, der sog. „*Corporate Brand*“¹²⁰, herangezogen werden kann.¹²¹

Die Entwicklung, Positionierung und das Management von Marken wird demzufolge als Markenmanagement oder Markenführung bezeichnet. Für den weiteren Diskurs sollen unter *Branding* „alle Maßnahmen zur Gestaltung eines Angebotes verstanden werden, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und die eine eindeutige Zuordnung des Angebotes zu einer konkreten Marke ermöglichen“¹²².

1.2. Unternehmensmarkenführung als stakeholderorientierter Ansatz

Unternehmensmarken haben sich aus mehreren Gründen zu zentralen Erfolgsfaktoren vieler Wirtschaftsbereiche entwickelt: Produkte werden in zunehmendem Maße austauschbar, das globale Waren- und Dienstleistungsangebot wächst stetig an, ebenso wie die Verfügbarkeit von Informationen. Während Produktmarken sich in erster Linie auf den Absatzmarkt und damit primär auf den Konsumenten fokussieren, ist ein wesentliches Charakteristikum der *Corporate Brand* ihre breite Ausrichtung auf unterschiedlichen Anspruchsgruppen, den sog. *Stakeholdern* eines Unternehmens. Dem *Stakeholder*-Ansatz liegt die Idee zugrunde, die Organisation in ihrem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und damit die Beziehungen eines Unternehmens zu allen, bzw. seinen wichtigsten, Anspruchsgruppen zu erfassen. Zu den *Stakeholdern* eines Unternehmens zählen neben den Kunden auch die Eigentümer¹²³, die Mitarbeiter und das Management, die Zulieferer, die Kapitalmärkte (Fremdkapitalgeber), der Staat und die allgemeine Öffentlichkeit.¹²⁴

¹²⁰ „Der Begriff ‚Corporate‘ drückt dabei die integrative Betrachtung des Unternehmens als zusammenhängendes, integratives Gebilde aus“ (Petkovic 2008, S. 233).

¹²¹ Vgl. Wiese 2005, S. 23.

¹²² Kernstock 2008, S.11.

¹²³ In der Betriebswirtschaftslehre ist der Stakeholder Value-Ansatzes abzugrenzen vom Shareholder Value-Ansatz, der sich ausschließlich den Interessen der Aktionäre (Shareholder im engeren Sinne) bzw. den Interessen aller Anteilseigner und Eigenkapitalgeber (Shareholder im weiteren Sinne) widmet. Vgl. hierzu Wöhe 2010, S. 50 und Jung 2010, S. 52 und 1176.

¹²⁴ Vgl. Wöhe 2010, S. 50 f.; Jung 2010, S. 52: vgl. auch Stotz/Wedel 2009, S. 5 f.; Eckelt 2009, S. 26 f.

Alle die genannten Anspruchsgruppen leisten einen spezifischen Beitrag für das Unternehmen und stellen im Gegenzug auch Ansprüche an das Unternehmen, die jeweils aus einer spezifischen Interessens-, Motiv- und Präferenzlage heraus begründet sind.

Tabelle 2: Ansprüche der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen

Anspruchsgruppe	Anspruch gegenüber der Unternehmung	Beitrag zur Unternehmung
Eigenkapitalgeber (Eigentümer, Anteilseigner)	Mehrung des eingesetzten Kapitals (Gewinnausschüttung und Kapitalzuwachs)	Eigenkapital
Fremdkapitalgeber	Zeitlich und betragsmäßig festgelegte Tilgung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals	Fremdkapital
Arbeitnehmer	Leistungsgerechte Entlohnung, motivierende Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit	Ausführende Arbeit
Management	Gehalt, Macht, Einfluss, Prestige	Dispositive Arbeit
Kunden	Preisgünstige und qualitative Güter	Abnahme hochwertiger Güter
Lieferanten	Zuverlässige Bezahlung, langfristige Lieferbeziehungen	Lieferung hochwertiger Güter
Allgemeine Öffentlichkeit	Steuerzahlungen, Einhaltung der Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit der Umwelt	Infrastruktur, Rechtsordnung, Umweltgüter

Quelle: Wöhe 2010, S. 51.

An dieser „Koalition verschiedener Anspruchsgruppen“¹²⁵ muss sich die *Corporate Brand* orientieren und diese Präferenzen mit dem Ziel aufnehmen, in den jeweiligen Anspruchsgruppen (1) Vertrauen zu schaffen, (2) das Bedürfnis nach Werten zu erfüllen, (3) ein Klima von Verlässlichkeit und Verbindlichkeit zu erzeugen (Versprechen des Unternehmens) und (4) bei Informationsüberflutung der Identifikation zu dienen.¹²⁶ Damit unterstützt die Corporate Brand das „Harmoniemo­dell“ als zentralen Kern des Stakeholder-Konzepts, wonach die Unternehmensleitung die Interessen möglichst aller Anspruchsgruppe in Verhandlung-

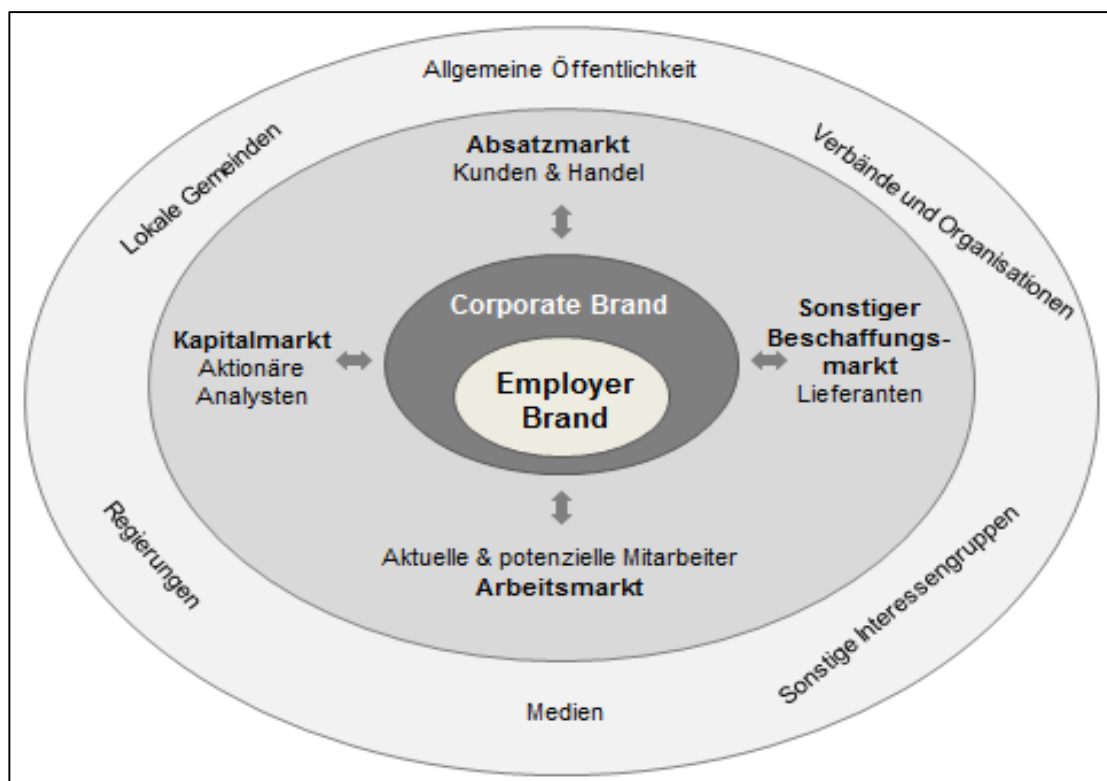
¹²⁵ Wöhe 2010, S. 50.

¹²⁶ Vgl. Eckelt 2009, S. 26. Für eine vertiefende Bestimmung der Funktionen von Marken vgl. Schmidt 2007, S. 19 ff., Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 10 ff. Zu einer weiteren Beschäftigung mit dem Thema Corporate Brand Management siehe insb. Esch et al. 2006 sowie Bach/Sterner 2011, S. 60 ff.

gen zusammenführen und in angemessener Weise am Unternehmenshandeln teilhaben zu lassen.¹²⁷

In Folge entwickeln alle diese Anspruchsgruppen individuelle Vorstellungen über die *Corporate Brand*, das sog. Unternehmensimage. Daher ist das Unternehmensimage zu interpretieren als die Menge aller unterschiedlichen Perzeptionen und Assoziationen der verschiedenster Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen. So ist es die Kernaufgabe eines *Corporate Brand Management*, ein klares, einheitliches und unverwechselbares Bild von einer Unternehmensmarke in den Köpfen der definierten und für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen aufzubauen.

Abbildung 9: Die Anspruchsgruppen der Corporate Brand



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiese 2005, S. 24; Eckelt 2009, S. 27.

¹²⁷ Vgl. Wöhe 2010, S. 50.

Aufgrund heterogener Anspruchsgruppen ist demzufolge auch eine Unternehmensmarke nicht als homogenes Gebilde zu sehen. Vielmehr muss sie den Perspektiven der einzelnen Anspruchsgruppen eines Unternehmens Rechnung tragen. Aufgrund unterschiedlicher Interessen entsteht ein jeweils anderes Vorstellungsbild vom Unternehmen, was zu unterschiedlichen Ausprägungen der Unternehmensmarke führt. Um auf dem Markt als Unternehmen langfristig bestehen zu können, muss ein Unternehmen versuchen, möglichst viele Erwartungen der verschiedenen Zielgruppen zu erfüllen. Daher befindet sich die *Corporate Brand* im Spannungsfeld zwischen zielgruppenkonformer Berücksichtigung der Interessen der möglichst aller Anspruchsgruppen und der notwendigen Konsistenz und Kohärenz ihres Bildes nach außen und innen.¹²⁸ Folglich stellt die *Corporate Brand* idealerweise eine Art Dachmarke für alle Anspruchsgruppen des Unternehmens dar, mit dem Ziel, einen über alle unterschiedlichen Interessen und Präferenzen stringenten und einheitlichen Unternehmensauftritt zu erreichen.

Unter einer solchen Dachmarke ist auch die Arbeitgebermarke (*Employer Brand*) anzusiedeln. Die Arbeitgebermarke nimmt speziell die Ansprüche der aktuellen und potenziellen bzw. zukünftigen Mitarbeiter eines Unternehmens auf.¹²⁹ Vor diesem Hintergrund ist das *Employer Branding* bereits an dieser Stelle als Teilfunktion des übergeordneten *Corporate Branding* zu definieren. Durch die Arbeitgebermarke wird somit die Unternehmensmarke auf dem Arbeitgebermarkt vertreten und beeinflusst im besten Fall auch das Unternehmensimage positiv.¹³⁰ Dieses Phänomen, dass sich sowohl ein positives als auch negatives Image auf einen anderen Bereich übertragen kann, wird durch den sog. „HALO-Effekt“¹³¹ beschrieben und darf bei allen Unternehmensaktivi-

¹²⁸ Vgl. Sponheuer 2010, S. 60 ff.; Eckelt 2009, S. 27.

¹²⁹ Vgl. Eckelt 2009, S. 28.

¹³⁰ Vgl. Eisele/Doyé 2010, S. 82.

¹³¹ Ein positives Image kann zu einer Präferenz der Marke führen, was im verhaltenswissenschaftliche Bereich HALO-Effekt oder auch Überstrahlungseffekt oder Korrelationsfehler genannt wird. Hierbei wird von einem Urteilsfehler gesprochen, der den Gesamteindruck aufgrund der Korrelation von einzelnen Beurteilungskomponenten positiv als auch negativ überstrahlen kann (vgl. Städtler 1998, S. 427 f.). So schätzen Kunden beispielsweise einzelne Produkteigenschaften bei einem positiven Markenimage wesentlich besser ein, obwohl die Produkteigenschaften zu Konkurrenzprodukten keinen signifikanten Unterschied aufweisen. Das fest verankerte Vorstellungsbild einer Marke in den Köpfen der Konsumenten ist dabei so stark, dass die Wahrnehmung deutlich verändert wird (vgl. Esch/Wicke/Rempel 2005, S. 7). Der HALO-Effekt

täten nicht außer Acht gelassen werden. So haben beispielsweise Unternehmen mit starken Produktmarken den Vorteil, dass ihre Bekanntheit bereits aufgrund prominenter und teilweise attraktiver Produktmarken relativ hoch ist. Produkten und Dienstleistungen aus der Investitionsgüter- oder Zuliefererindustrie sind dem Endverbraucher meist unbekannt und daher ist auch das Unternehmen an sich und als Arbeitgeber oftmals weniger präsent, mit weitreichenden Folgen auch für die Auswahl eines potenziellen (neuen) Arbeitgebers.¹³²

1.3. Zur Notwendigkeit einer Corporate Identity-Strategie für das Employer Branding

a. Unternehmensidentität als Basis des Employer Branding

Bei einem auf das gesamte Unternehmen bezogenen organisationalem Markenmanagement, bedingen es die unterschiedlichen Anspruchsgruppen, dass die Realisation des *Branding* in der gemeinsamen Basis eines für alle Anspruchsgruppen ähnlichen Vorstellungsbildes zu einem Unternehmen begründet sein muss.

In diesem Kontext kann das Management der *Corporate Identity* (Unternehmensidentität) als ein der Markentechnik eng verwandter und mit diesem in ständiger Interaktion stehender Ansatz bezeichnet werden. *Corporate Identity* steht für eine strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise des Unternehmens nach innen und außen.¹³³ Diese umfasst festdefinierte Merkmale, sodass unabhängig von der jeweiligen Anspruchsgruppe dasselbe grundlegende Erscheinungsbild vom Unternehmen erfasst wird.

besteht aus zwei Komponenten, dem sog. „true halo“, also der Korrelation von tatsächlichen Merkmalen und dem „illusory halo“, dem Teil der Korrelation, der über dem tatsächlichen Wert der Beurteilungskomponente liegt (vgl. Städtler 1998, S. 427 f.).

¹³² Vgl. Trost 2009, S. 17.

¹³³ Vgl. Birkigt/Stadler/Funck 1995, S. 18. Ähnlich auch Esch et al. 2006, S. 15.

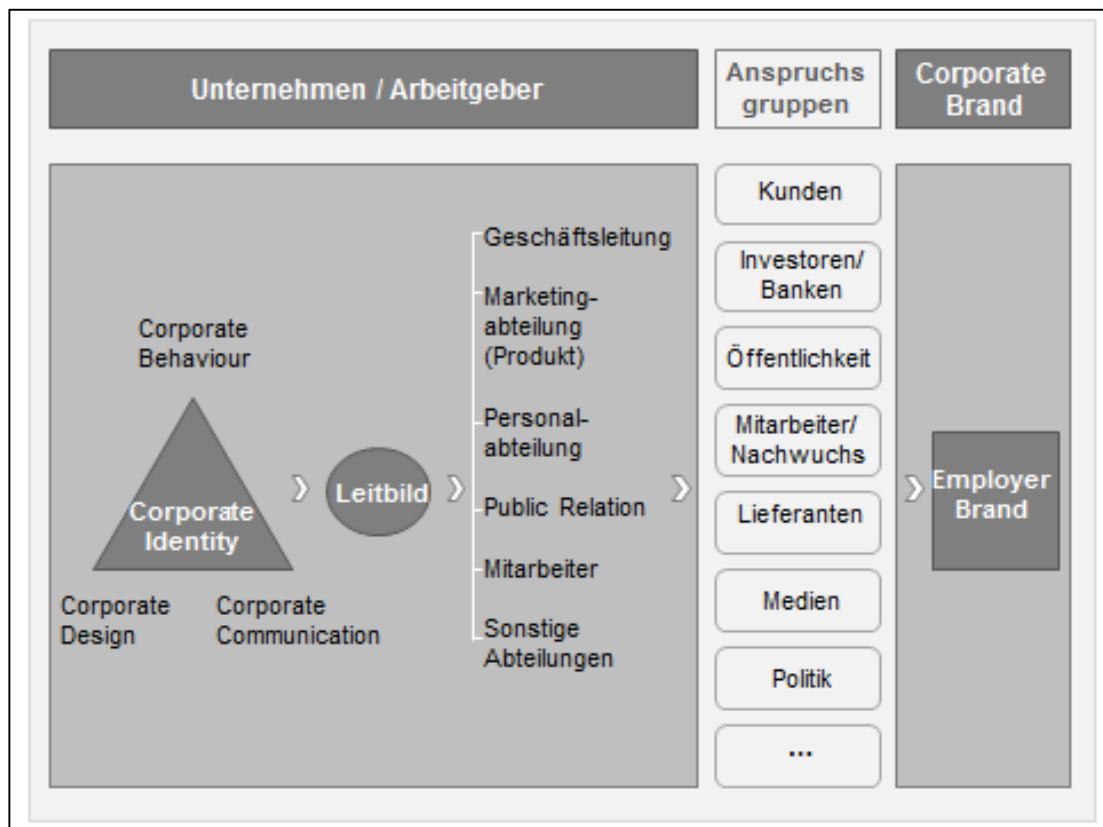
So stellt die *Corporate Identity* den inneren Kern sowie die notwendige Basis für eine einheitliche und unverwechselbare Wahrnehmung des Unternehmens dar und bildet daher auch das Fundament für das *Employer Branding*. Zur Positionierung der Arbeitgebermarke sowie für das Selbstverständnis als „Unternehmerpersönlichkeit“ gibt die Unternehmensidentität einen definierten Gestaltungsrahmen vor. Um Verunsicherungen bei den Anspruchsgruppen zu vermeiden, die mitunter gleichzeitig mehrere Rollen, etwa als Kunde, Mitarbeiter, Bewerber etc., innehaben können, sollten Inkonsistenzen in Form von unklaren und sich widersprechende Positionierungen konsequent vermieden werden.¹³⁴

Besonders vorteilhaft ist eine stabile Unternehmensidentität für das *Employer Branding* insofern, als dass durch das auf lange Sicht hin definierte „Selbstkonzept“ des Unternehmens eine hohe Stabilität und Kontinuität auch der Arbeitgebermarke als garantiert gelten kann. Die übergeordnete *Corporate Identity*-Strategie hat somit eine richtungs- und strukturgebende Funktion für das *Employer Branding*. Eine herausgehobene Rolle kommt der Ableitung der Arbeitgebermarkenpositionierung aus dem unternehmensübergreifenden Leitbild zu, da dieses die normative Grundausrichtung eines Unternehmens determiniert. So profitiert die *Employer Brand* als Signal für potenzielle Fach- und Führungskräfte nur dann von einem Synergie- und Verstärkungseffekt durch die *Corporate Brand*, wenn eine durchgängige Abstimmung und konsistente Integration beider Konzeptionen realisiert ist. *Employer Branding* als Teilbereich des *Corporate Branding* wird durch die folgende Abbildung dargestellt.¹³⁵

¹³⁴Vgl. Sponheuer 2010, S. 133 ff. und 173; Stritzke, 2010, S. 46 f.; Eckelt 2009, S. 29 f.

¹³⁵ Vgl. Ecket 2009, S. 29 ff.

Abbildung 10: Employer Branding als Teil des Corporate Branding



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Petkovic 2008, S. 240.

Für die konsistente Umsetzung einer diesbezüglichen *Corporate Identity*-Strategie sind die Bereiche *Corporate Behaviour*, *Corporate Design* und *Corporate Communication* wesentlich, um die Generierung des angestrebten einheitlichen Erscheinungsbildes des Unternehmens zu garantieren. Damit das gewünschte stringente Erscheinungsbild eines Unternehmens erzeugt wird, benötigt es eine integrierte Analyse und Umsetzung aller drei Bestandteile der *Corporate Identity*. Erst deren zielorientierte und durchgängige Integration wird zu den angestrebten Ausstrahlungs-, Synergie- und gegebenenfalls Verstärkungseffekten führen. Eine positive Begleiterscheinung dieser Integration kann demzufolge in realisierbaren Rationalisierungspotentialen liegen. Somit stellen eine übergreifende Positionierung und ein unternehmensweites Leitbild die Basis für ein erfolgreiches Vorgehen im Rahmen der Identitätsstrategie dar.

Im Sinne eines besseren Verständnisses und als Basis für weiterführende Kapitel werden im Folgenden die Teilbereiche des *Corporate Behaviour*, *Corporate Design* und *Corporate Communication* eingegangen.¹³⁶

b. Corporate Behavior

ACHERHOLT fasst unter Corporate Behavior die „Summe aller Handlungen von Mitgliedern einer Organisation“¹³⁷ auf. Die Entwicklung und Implementierung eines *Corporate Behavior* bzw. einer *Corporate Culture*¹³⁸ basieren in der Regel auf einem der Identität des Unternehmens entsprechenden normativen Katalog an Werten und Leitlinien. Diese normative Grundausrichtung zielt auf eine kongruente und demzufolge widerspruchsfreie Ausrichtung sämtlicher Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sowohl im Innen- wie im Außenverhältnis ab. Die Summe sämtlicher Verhaltensweisen aller Mitarbeiter in Verbindung mit dem definierten kollektiven Wertesystem stellt die Kultur eines Unternehmens dar. Die *Corporate Culture* erhöht das „Wir-Gefühl“ mit dem Resultat, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen bzw. den eigenen Produkten und Dienstleistungen steigt.¹³⁹

c. Corporate Design

Als *Corporate Design* wird der in sich schlüssige Entwurf der einzelnen visuellen Signale und deren abgestimmte einheitliche Verwendung im Unternehmen verstanden. Auf der Basis zentraler Vorgaben bzw. Leitlinien reicht das Designkonzept von der Gestaltung der Architektur über die Verwendung eines Wort-Bild-Zeichens sowie Vorgaben u.a. in Form eines *Styling-Guides* für Publikationen und Printmedien bis hin zu Präsentationselementen für Messen und andere Veranstaltungen.¹⁴⁰

¹³⁶ Vgl. Eckelt 2009, S. 30 f.

¹³⁷ Achterholt 1993, S. 206.

¹³⁸ Oftmals werden in der Fachliteratur die Begriffe „Corporate Culture“ und „Corporate Behavior“ synonym gebraucht.

¹³⁹ Vgl. Plum 2004, S. 22

¹⁴⁰ Vgl. Petkovic 2008, S. 237.

d. Corporate Communication

Das nachhaltig wirksamste Handlungsfeld zur Darstellung der Unternehmensidentität gegenüber der Umwelt ist der Teilbereich der *Corporate Communication*. Diese stellt den systematisch kombinierten Einsatz sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen dar, der letztendlich in einer *Corporate Voice* mündet. Die *Corporate Voice* sorgt wiederum für einen einheitlichen Transfer der Identität und der Positionierung des Unternehmens gegenüber den unterschiedlichen Anspruchsgruppen durch entsprechend inhaltlich und emotional verfasste Aussagen.¹⁴¹

2. IMPLIKATIONEN FÜR DIE ENTWICKLUNG EINER EMPLOYER BRAND

2.1. Arbeitgebermarke und Employer Branding

Die Art und Weise, wie die aktuellen und potentiellen Mitarbeiter das Unternehmen als Arbeitgeber wahrnehmen sollen, wird demnach in der Arbeitgebermarke (*Employer Brand*) festgeschrieben. Im Sinne einer Gesamtstrategie knüpft sie, wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, an die *Corporate Brand* im Sinne einer Dachmarke an. Die Arbeitgebermarke ist insofern nicht nur als ein Marketingtool zu begreifen, sondern vielmehr als ein Instrument der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung, welche auf ganzheitliche Weise alle existenten und potenziellen Personalmanagementaktivitäten zu integrieren versucht.¹⁴²

Um eine weitergehende definitorische Abgrenzung der Begriffe „Arbeitgebermarke“ (*Employer Brand*) und des dazugehörigen Prozesses zur Zielerreichung, die Arbeitgebermarkenbildung (*Employer Branding*), zu erreichen, erfolgt zunächst eine Annäherung über den Begriff des „Arbeitgebers“.

¹⁴¹ Vgl. Petkovic 2008, S. 237.

¹⁴² Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 6.

a. Arbeitgeber

Ganz eindeutig lässt sich dieser Begriff nur aus juristischer Perspektive klären. Demnach sind diejenigen natürlichen oder juristischen Personen bzw. Körperschaften des öffentlichen Rechts als Arbeitgeber zu bezeichnen, die mindestens eine Person zur Erbringung einer Leistung beschäftigen und eine i.d.R. monetäre Gegenleistung in Aussicht stellen. Hinsichtlich des Themas „Markenbildung als Arbeitgeber“ ist diese formale juristische Definition allerdings wenig zielführend.¹⁴³

Von größerem Erkenntnisgewinn ist die Frage, welche Leistungsfaktoren eines Arbeitgebers in einer Marke im Vordergrund abgebildet werden und welche – bewusst oder unbewusst – nicht in Erscheinung treten (sollen). Unter diesem Blickwinkel erschließt sich eine weitere Definitionsmöglichkeit des Forschungsgegenstandes „Arbeitgeber“. Diese kann zu einer engen bzw. weiteren Auslegung des Begriffes Arbeitgeber führen.¹⁴⁴

- Bei der eher breiter angelegten Definition finden all diejenigen Faktoren Berücksichtigung, die die Attraktivität eines bestimmten Arbeitgebers determinieren und in Folge eine bewusste Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Arbeitgeber nach sich ziehen. Hier sind beispielsweise die Faktoren Standort und Produkt zu nennen, die als Determinanten für die wahrgenommene Attraktivität eines bestimmten Arbeitgebers gelten können. Diese Faktoren werden auch Attraktivitätstreiber genannt.
- Mit Blick auf die bewusste Steuerung der Präferenzbildung bei aktuellen und potenziellen Arbeitnehmern scheint jedoch eine enger gefasste Definition sinnvoller und zielführender zu sein. Diese schließt diejenigen Faktoren aus der Betrachtung aus, die per se gegeben sind und nicht durch bewusste Steuerungsintervention beeinflusst werden können. Vielmehr nimmt diese Definition stattdessen diejenigen Faktoren in den Fokus, die aktiv durch Managemententscheidungen eines Unternehmens beeinflusst werden können. Hierzu zählen eher weiche Kriterien wie Weiterbildungs-

¹⁴³ Vgl. Eckelt 2009, S. 20.

¹⁴⁴ Vgl. Petkovic 2008, S. 47.

möglichkeiten oder Aufstiegschancen, auf die durch Existenz und Umsetzung personalwirtschaftlicher Systeme, Instrumente und Prozesse signifikant Einfluss genommen werden kann.

Für die vorliegende Arbeit und die weitere Abhandlung soll das engere Begriffsverständnis zugrunde gelegt werden. Dieses impliziert ein eher aktivitätsorientierte Begriffsverständnis und hat damit eine höhere praktische Relevanz, weil es mit einer solchen Auffassung möglich wird, die eventuell durch Standort und Produkte verursachten Attraktivitätsnachteile im Rahmen der Arbeitgebermarkenmanagements zu kompensieren. Im Kontext des *Employer Branding* soll demnach eine speziellere Arbeitgeberdefinition zum Tragen kommen, die die Personalpolitik eines Unternehmens in deren arbeitnehmerrelevanten Konkretisierungen wiedergibt.¹⁴⁵

b. Arbeitgebermarke (*Employer Brand*)

Die Arbeitgebermarke kann nun konform zu den bereits diskutierten allgemeinen Begriffsverständnissen verstanden und übertragen werden. In einem ganz allgemeinen Sinne ist eine Arbeitgebermarke daher ein Arbeitgeber-Nutzenbündel mit unternehmensspezifischen Merkmalen, welche dieselben Basisbedürfnisse wie andere Nutzenbündel befriedigt, z. B. in Form einer Anstellung, und sich dabei aus Sicht der potenziellen und aktuellen Mitarbeiter von anderen Unternehmen aufgrund ihrer Identität nachhaltig differenziert.¹⁴⁶

BARROW/MOSLEY konkretisieren diese allgemeine Definition folgendermaßen: „We define the Employer Brand as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company. The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment.“¹⁴⁷ Auch BACKHAUS/TIKOO greifen ihr ihrer Definition diesen Gedanken auf: „The employer

¹⁴⁵ Vgl. Petkovic 2008, S. 46. Vgl. hierzu auch Kapitel III.3.2.b.

¹⁴⁶ Vgl. Sponheuer 2010, S. 26; Böttger 2012, S. 27; Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 7.

¹⁴⁷ Barrow/Mosley 2005, p. XVI. Einen Überblick über die in der einschlägig wissenschaftlichen Literatur vorfindbaren Begriffsverwendungen bietet Böttger 2012, S. 20 ff.

brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's value system, policies and behaviors toward the objectives of attracting, motivation, and retaining the firm's current and potential employees."¹⁴⁸ Die Arbeitgebermarke ist damit zu interpretieren als die gezielte Antwort auf die Frage, wieso sich ein talentierter, qualifizierter und motivierter Mensch für einen bestimmten Arbeitgeber zunächst interessieren und anschließend entscheiden sollte.¹⁴⁹

Aus diesen Definitionen lassen sich bereits drei wichtige und für die vorliegende Arbeit wichtige Erkenntnisse ziehen:¹⁵⁰

- (1) Einerseits wird bereits der Anspruch einer Arbeitgebermarke deutlich, den aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern eine Orientierungshilfe dahingehend zu bieten, dass konkrete Informationen zur Arbeitswelt und dem Unternehmen als Arbeitgeber bereitgestellt werden. Damit ist die *Employer Brand* auf den externen und internen Arbeitsmarkt gerichtet und hat damit bestehende und potentielle Arbeitnehmer im Fokus: „In terms of employer branding, brand equity applies to the effect of brand knowledge on potential and existing employees of the firm. Employer brand equity propels potential applicants to apply [...] should encourage people to stay with, and support the company.“¹⁵¹
- (2) Andererseits wird bereits die Besonderheit einer Arbeitgebermarke deutlich, dass die Identität eines Arbeitgebers und damit letztlich auch der konsistente Aufbau einer Arbeitgebermarke nicht, wie bei Produktmarken oftmals möglich, künstlich hergestellt werden können. Vielmehr sind die internen Stakeholder und die bereits existierenden Wertesysteme¹⁵² die un-

¹⁴⁸ Backhaus/Tikoo 2004, S. 502.

¹⁴⁹ Vgl. Trost 2009, S. 16.

¹⁵⁰ Neben diesen eher akademisch-wissenschaftlichen Definitionen, die sich maßgeblich auf die Markenliteratur stützten, lassen sich in der eher praxisorientierten Literatur zum Employer Branding auch sehr pragmatische Definitionen finden. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf TROST (2009, S. 16) verweisen. Demnach ist die Arbeitgebermarke zu interpretieren als die gezielte Antwort auf die Frage, wieso sich ein talentierter, qualifizierter und motivierter Mensch für einen bestimmten Arbeitgeber zunächst interessieren und anschließend entscheiden sollte.

¹⁵¹ Vgl. Backhaus/Tikoo 2004, S. 504.

¹⁵² Werte können als individuelle Haltungen verstanden werden, die das eigene und fremde Handeln aufgrund von persönlich definierten Standards beurteilen. „Wertehaltungen sind individuelle Besonderheiten in der Bewertung wünschenswerter Ziele wie Freiheit [...] oder in der

abdingbare Basis für den Aufbau einer entsprechenden Arbeitgebermarkenidentität bilden. Zusammenfassend kann also konstatiert werden, dass eine Arbeitgebermarke eine gewisse „Substanz“ im Unternehmen voraussetzt.

- (3) Eindeutig abzugrenzen ist die *Employer Brand* daher vom Arbeitgeberimage, das sich vielmehr darauf bezieht, wie die Arbeitgebermarke in den einzelnen Anspruchs- bzw. Zielgruppen tatsächlich wahrgenommen wird.¹⁵³ Mit PETKOVIC lässt sich dieses Wechselverhältnis zwischen Arbeitgebermarke und -image folgendermaßen beschreiben: „Die Arbeitgebermarke stellt im Ergebnis ein im Gedächtnis der umworbenen akademischen Fach- und Führungskräfte fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines [sic!] Arbeitgebers dar. Dieses Vorstellungsbild umfasst zum einen ein Bündel subjektiv relevanter, personalpolitischer Attraktivitätsmerkmale. Zum anderen umfasst die Arbeitgebermarke entscheidungsrelevante Erfolgsdimensionen wie Orientierung, Vertrauen und Identifikation.“¹⁵⁴

Bewertung von Handlungsdispositionen wie Ehrlichkeit“ (Asendorpf 2004, S. 239). Individuelle Werte stützen sich dabei auf ethische Normen, die Religion sowie die praktische Moral und sind somit immer relativ und individuell verschieden definiert (Vgl. Achouri 2011, S. 191). Im Unternehmen werden die Unternehmenswerte üblicherweise im Unternehmensleitbild festgeschrieben und sollten sich aus der übergeordneten Vision und somit aus dem Selbstbild des Unternehmens herleiten. Dieser normative Rahmen wiederum schafft die Basis für die Unternehmenskultur, also für das Verhalten innerhalb des Unternehmens (vgl. ebd., S. 197). Das Selbstbild des Unternehmens und somit die gemeinsame Ausrichtung, oftmals auch bezogen auf eine ethische Ausrichtung, können somit im partnerschaftlichen Verhältnis definiert werden und bietet dem Mitarbeiter eine Möglichkeit aktiv zu partizipieren sowie Verantwortung zu übernehmen, was wiederum die Bindung und zum Unternehmen stärkt.

¹⁵³ Vgl. Wiese 2005, S. 25.

¹⁵⁴ Vgl. Petkovic 2008, S.70. Zum wirkungsorientierten Verständnis bei Petkovic vgl. S. 57. Zur Übersicht über Definitionsansätze vgl. Stritzke, 2010, S. 42 ff.; Forster/Erz/Jenewein, 2012, S. 282.

c. Arbeitgebermarkenbildung (Employer Branding)

Die Arbeitgebermarkenbildung ist ein relativ neuer Ansatz und besteht erst seit den 90er Jahren.¹⁵⁵ Im zuvor bezeichneten Sinne ist Arbeitgebermarke folglich zu bestimmen als ein „Arbeitgeber mit einer besonderen Markierung, die das Vorhandensein einer bestimmten personalpolitischen Ausrichtung sowie deren arbeitsplatzbezogenen Umsetzung signalisiert“¹⁵⁶. Während der Aufbau eines gewünschten Arbeitgeberimages das Ergebnis aller arbeitgeberbezogenen Markenbemühungen darstellt, beschreibt *Employer Branding*, den Prozess zur Zielerreichung, der die Arbeitgebermarkenbildung und -positionierung zum zentralen Gegenstand hat. *Employer Branding* wird daher auch als „markenstrategisch fundierte interne Entwicklung und dabei auch externe Positionierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber“¹⁵⁷ bezeichnet. Unter Positionierung ist dabei ein zielgerichteter Prozess zu verstehen, welcher die Marke im Wahrnehmungsraum relevanter Stakeholder platziert und sich klar von der Konkurrenz differenziert.¹⁵⁸ Als Stakeholder sind in diesem Kontext die Beschäftigten eines Unternehmens und potenzielle Bewerber gesehen.¹⁵⁹ „Employer Branding takes the elements of branding – creating a particular thought, emotion and image around a particular product or service – and applies them to create a strong brand to recruit employees. It is a concept that is rapidly gaining exposure in the corporate workforce, especially with companies who deal in international markets and who seek to attract employees with cross - cultural experience.“¹⁶⁰

Um die Arbeitgebermarke nun erfolgreich zu positionieren, muss das Alleinstellungsmerkmal des Arbeitgebers und damit der konkrete Zusatznutzen für die relevante Zielgruppe herausgearbeitet werden. Bei einer Produktmarke wird dazu in der Regel ein unverwechselbares Alleinstellungsmerkmal, der USP – Unique Selling Proposition – herausgestellt und damit die Frage beantwortet, warum sich ein Konsument für das Produkt oder die Dienstleistung entscheiden

¹⁵⁵ Vgl. Sponheuer 2010, S. 5.

¹⁵⁶ Petkovic 2008, S. 7.

¹⁵⁷ Vgl. Krüger 2008, S. 297.

¹⁵⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 367.

¹⁵⁹ Vgl. Gmür 2002, S. 12.

¹⁶⁰ Mallet 2004, zit. in: Schumacher/Geschwill 2009, S. 39.

sollte.¹⁶¹ Angelehnt an die USP des Produktmarketings, wird bei der Arbeitgebermarke von der sogenannten *Employer Value Proposition* (EVP) gesprochen, also einem Nutzen- oder Wertversprechen des Arbeitgebers gegenüber seinen Mitarbeiter und potenziellen Bewerbern.¹⁶² Dadurch stellt die EVP den Kern der Arbeitgebermarkenidentität dar und vereint alle wettbewerbsrelevanten Merkmale.¹⁶³

Die definierten Arbeitgebereigenschaften oder Besonderheiten des Unternehmens sollten mit den realen Arbeitgebereigenschaften übereinstimmen, um einen konsistenten und glaubwürdigen Eindruck zu vermitteln. Daher ist der wohl wichtigste Ausgangspunkt für die Definition der EVP die sogenannten Arbeitgebereigenschaften bzw. Arbeitgeberqualitäten. Darunter werden alle Stärken subsummiert, die ein Unternehmen als Arbeitgeber vorweisen kann. Diese können jedoch nicht unabhängig von anderen determinierenden Faktoren definiert und als Grundlage für eine arbeitgeberbezogenen Kommunikation genutzt werden. Vielmehr bedarf es der systematischen und konzeptionellen Einbettung in ein Konzept ganzheitlicher Markenführung. Diese müssen mit den Präferenzen der Zielgruppen und den Positionen der Wettbewerber auf dem Arbeitsmarkt abgeglichen werden. Erst über diesen Prozess werden die EVP zu wettbewerbs- und zielgruppenrelevanten Merkmalen des Arbeitgebers.¹⁶⁴

Durch einen klar definierten EVP ist eine individuelle Positionierung der Arbeitgebermarke möglich. Das Arbeitgeberimage, also das subjektive Fremdbild der Arbeitgebermarke entsteht dann aus vielen Faktoren. Neben der Positionierung der Arbeitgebermarke, ist auch ihre Glaubwürdigkeit entscheidend. Zudem spielen ihre Authentizität sowie die subjektiven Eindrücke eine entscheidende Rolle, die im Rahmen des Personalmarketings

¹⁶¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 371.

¹⁶² In der einschlägigen Literatur finden sich auf die Begrifflichkeiten „Employee Value Proposition“ und „Employment Value Proposition“. Inhaltlich unterscheiden sich diese Begrifflichkeiten nicht und werden weitestgehend synonym verwendet. Die Differenzierung erfolgt lediglich aus einer Fokussierung des Merkmalträgers (Unternehmen, „Employer“), des Adressaten (aktuelle und potenzielle Mitarbeiter, „Employee“) oder der Tätigkeit (die Arbeit, der Arbeitsplatz, die Arbeitsumgebung, „Employment“). Im Folgenden wird ausschließlich der Terminus „Employer Value Proposition“ verwendet und keine weitere Differenzierung vorgenommen.

¹⁶³ Vgl. Trost 2009, S. 16; Eckelt 2014b, S. 236 f.

¹⁶⁴ Vgl. Trost 2009, S. 17 ff.; Kirschten 2010, S. 115.

systematisch und zielgerichtet geschaffen und vermittelt werden. „Arbeitgeberattraktivität ist demnach gleichzusetzen mit einem positiv gerichteten Image der Arbeitgebermarke und stellt das Ergebnis zahlreicher Assoziationen dar, die mit der Marke in Verbindung gebracht werden. Darunter fallen einerseits kognitiv-rationales Wissen über die Arbeitgebermarke, andererseits die mit dem Arbeitgeber verbundenen emotionalen Assoziationen und Gefühle.“¹⁶⁵

QUENZLER/FRICKENSCHMIDT führen in diesem Zusammenhang den Begriff des „Employer Value Managements“ ein, welcher die Notwendigkeit der ständigen Weiterentwicklung und Anpassung der EVP beschreibt.¹⁶⁶ Basierend auf den präsentierten und diskutierten Definitionen soll für den weiteren Diskurs in dieser Arbeit folgende Arbeitsdefinition gelten:

Employer Branding umfasst daher zusammenfassend all diejenigen Aktivitäten, die das Ziel verfolgen, die Alleinstellungsmerkmale eines Unternehmens als Arbeitgeber (EVP) zu eruieren, zu definieren und im Rahmen des Personalmarketings zu kommunizieren, um in der Wahrnehmung sowohl potenzieller Bewerber als auch aktuell Beschäftigter als Wunscharbeitgeber (*Employer of Choice*) zu erscheinen.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Ruf 2011, S. 54; Ruf 2012b.

¹⁶⁶ Vgl. Quenzler/Frickenschmidt 2012, S. 54.

¹⁶⁷ Diese Arbeitsdefinition setzt bereits ein spezifisches Verständnis des Personalmarketings voraus. Dieses wird explizit dargestellt in Kapitel III.3.1 dieser Arbeit.

d. Zielgruppendefinition

Im Fokus des *Employer Branding* stehen dabei insbesondere drei Zielgruppen: die potenziellen, die bestehenden und die ehemaligen Mitarbeiter.¹⁶⁸

Hinsichtlich der potenziellen Mitarbeiter dominiert das Ziel, den Arbeitgeber im Sinne eines zukünftigen Wunscharbeitgebers zu positionieren. Der davon abgeleitete Aufgabenbereich Personalrekrutierung umfasst dabei alle Strategien und Maßnahmen zur Auswahl geeigneten Personals, wie Personalbedarfsermittlung, Identifikation relevanter Zielgruppen, Ansprache von potenziellen Mitarbeitern sowie Mitarbeiterauswahl und deren Einarbeitung.¹⁶⁹ Da es sich hierbei um einen komplexen und aufwändigen Prozess handelt, geht es beim im Zuge der Arbeitgebermarkenbildung keinesfalls um die Ansprache möglichst vieler Bewerber, sondern um die gezielte Ansprache der möglichst gut geeigneten Bewerber, die zum Unternehmen passen. Daher muss die Arbeitgebermarke als ein attraktives Angebot durch die passenden Bewerber wahrgenommen werden. Dies impliziert auch, dass die Arbeitgebermarke Bewerber abschrecken und damit von einer Bewerbung abhalten darf, sofern diese sich nicht mit der Marke und den dahinter stehenden Markenwerten identifizieren können (Selektionsfunktion¹⁷⁰).

Bei den bestehenden Mitarbeitern hat eine höhere Arbeitgeberattraktivität den positiven Effekt, dass die Mitarbeiterzufriedenheit steigt und dadurch die Leistungsbereitschaft und Loyalität der bestehenden Mitarbeiter erhöht wird.¹⁷¹ Dies wird vor allem mit dem Hintergrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels zunehmend wichtiger, um gute Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und entsprechend den individuellen und unternehmensbezogenen Bedarfen weiterzuentwickeln. Die Mitarbeiterbindung sichert zudem den Erhalt von wettbewerbsrelevantem Wissen im Unternehmen. Durch diese Identifikation mit dem Unternehmen werden das Engagement, die Motivation und das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter gegenüber dem Ar-

¹⁶⁸ Vgl. Kryger Aggerholm/Esmann Andersen/Thomsen 2011, S. 106; Kirschten 2010, S. 116.

¹⁶⁹ Vgl. Kirschten 2010, 116.

¹⁷⁰ Vgl. Vollmer 1993, S. 195 f.

¹⁷¹ Vgl. Deutsche Employer Branding Akademie 2006, S. 1 f.

beitgeber gestärkt, was zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft und freiwilliger Mitverantwortung führt.

Die ehemaligen Mitarbeiter stellen die dritte mögliche Zielgruppe der Arbeitgebermarkenbildung dar. Diese sollten als Stakeholder ebenfalls nicht vergessen werden, denn sie sind ebenfalls wichtige, glaubwürdige und authentische Multiplikatoren und wirken damit als externe Imagerträger.¹⁷² Sie beeinflussen zum einen das Image der Arbeitgebermarke, da sie sowie bestehende Mitarbeiter den Arbeitgeber im Internet durch Bewertungsplattformen positiv wie negativ beurteilen können. Zum anderen lassen sich ehemalige Mitarbeiter aber auch von einer starken Arbeitgebermarke beeinflussen, sodass die Mitarbeiter positive Erinnerungen mit dem Arbeitgeber verbinden.¹⁷³ Ehemalige Mitarbeiter können nach ihrem Ausscheiden vom Unternehmen aber auch als Quelle genutzt werden für ein offenes Feedback sowie Verbesserungsvorschläge, was allerdings eine Reflexionsbereitschaft des Unternehmens, beziehungsweise der Führungskraft voraussetzt.

2.2. Zur Notwendigkeit einer integrativen Betrachtung der Markenansätze

a. Selektion und Transfer von Markenansätzen für das Konzept des Employer Branding

Wie auf dem Gütermarkt findet auch auf dem Arbeitsmarkt eine Austauschbeziehung zwischen dem potenziellen Mitarbeiter und dem Unternehmen statt. Der potenzielle Mitarbeiter kann in diesem Zusammenhang als „Kunde“ bezeichnet werden, der das Produkt „Arbeitsplatz“ nachfragt. Das Unternehmen ist folglich der Anbieter dieses Produktes mit dem Anliegen, dass der Kunde den Arbeitsplatz nachfragt und infolgedessen annimmt. Aufgrund dessen erscheint es naheliegend, dass die Erkenntnisse der Marketingwissenschaft auch auf den Arbeitsmarkt übertragen werden können.¹⁷⁴

¹⁷² Vgl. Kirschten 2010, S. 116.

¹⁷³ Vgl. Kirschten 2010, S. 116.

¹⁷⁴ Vgl. Strutz 1993, S. 1 ff.; Böttger 2012, S. 13 f.

Ein einfacher Transfer von klassischen Marketingansätzen auf den Personalbereich würde zu undifferenzierten Betrachtungen und Schlussfolgerungen führen. Eine unreflektierte Übertragung von Eigenschaften der Produktmarke auf die Arbeitgebermarke ist daher nicht ratsam, da Produkt- und Arbeitgebermerkmale zum Teil deutliche Unterschiede aufweisen.¹⁷⁵

- Zum Beispiel ist das Kundenverständnis in den beiden Bereichen ein völlig anderes. Zwar steht jeweils der Kunde – der Käufer bzw. potenzielle Mitarbeiter – im Mittelpunkt, jedoch unterscheiden sich die Ziele der Bemühungen. Im Produktmarketing ist für gewöhnlich jeder Interessent auch ein willkommener Kunde. Der Ansatz der Arbeitgebermarke hat dagegen zum Ziel die „richtigen“, zum Unternehmen passenden, Bewerber anzuziehen. Somit kommt dem Selektionsprozess eine besondere Bedeutung zu.¹⁷⁶
- Ein zweiter Unterschied betrifft die Konsequenzen, die sich aus der Entscheidung für ein Produkt bzw. für einen Arbeitgeber ergeben. Entscheidet sich ein Mitarbeiter für ein bestimmtes Unternehmen, hat dies einen einschneidenden Einfluss auf dessen individuelle Zufriedenheit, seine ökonomische Situation und seinen sozialen Status. Die Konsequenzen, die sich aus einer solchen Entscheidung ergeben, sind somit viel weitreichender und weniger einfach zu korrigieren als das bei Konsumententscheidungen der Fall ist. Durch die starken Auswirkungen des Berufs auf das Privatleben, ist der Mensch als Mitarbeiter deutlich umfassender betroffen, als er das als Konsument ist.¹⁷⁷ Für Arbeitgeber bedeutet dies, dass Verantwortungsbewusstsein, Vertrauen und Glaubwürdigkeit als „unverzichtbare ethische Grundlagen der Personalarbeit“¹⁷⁸ und daher aller Personalmarketing Maßnahmen dienen sollten.

¹⁷⁵ Vgl. Petkovic 2008, S. 43; Eckelt 2009, S. 52.

¹⁷⁶ Vgl. Vollmer 1993, S. 195 f.

¹⁷⁷ Vgl. Strutz 1993, S. 14.

¹⁷⁸ Strutz 1993, S. 14.

Weitere Unterschiede listet PETKOVIC folgendermaßen auf:

Tabelle 3: Merkmale von Produkten und Arbeitgeber im Vergleich

	Produkt	Arbeitgeber
Wahrnehmung	Produkt ist sichtbar; besitzt eindeutiges Design, Markenzeichen, Slogan	Arbeitgebereigenschaften weitestgehend nicht sichtbar; erst nach direkter Erfahrung
Markierung	Eindeutig möglich; Markierung durch Markenzeichen, Design, Slogan	Das Unternehmen als Ganzes meist bereits durch Corporate Design und Zeichen markiert
Differenzierung	Durch Design sowie Datenangabe eindeutig möglich	Sehr starke Ähnlichkeit der personalpolitischen Instrumente; kaum Differenzierungspotenzial
Kontinuität	Zuverlässigkeit durch Qualitätskontrolle, Testurteile, sichtbare Änderungen	Führungskräfte setzen personalpolitische Vorgaben unterschiedlich um
Positionierung	Eindeutig möglich	Bei Rekrutierung mehrerer Zielgruppen schwierig; Positionierungsnachteil
Bewertung	Weitestgehend vor dem Kauf möglich	Erst eindeutig nach Eintritt sowie Erfahrung möglich
Entscheidungsrisiko	Kaum gegeben wegen Rückgabe sowie Garantie	Hoch; Eigenkündigung schlägt sich in Lebenslauf nieder; erneute Such- und Entscheidungskosten
Informations-/Entscheidungsverhalten	Kurzweilig, limitiert/ habitualisiert; verstärkt emotionale Entscheidungskriterien	Langwierig; extensiv/ limitiert; über Zeitverlauf Entwicklung von emotionalen zu rationalen Kriterien

Quelle: Petkovic 2008, S. 52.

Die Unterschiede zwischen einer Produktmarke nach dem klassischen Markenverständnis und einer Arbeitgebermarke werden aus dieser Auflistung recht deutlich und es ist ersichtliche, dass die Marketingansätze angepasst werden müssen, um für die Konzeption und Aufbau einer Arbeitgebermarke handlungsleitend sein zu können. Obwohl sich die Anzahl der wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit *Employer Branding* in den letzten Jahren deutlich erhöhte, gibt es bis heute kein einheitliches, theoretisch fundiertes Modell der Arbeitgebermarke.¹⁷⁹ Aktuelle Abhandlungen zum Thema Employer Branding stützen sich schwerpunktmäßig entweder auf den wirkungsorientierten oder den identi-

¹⁷⁹ Vgl. Stritzke 2010, S. 41 f.; Petkovic 2008, S. 52 f.; Eckelt 2009, S. 52.

tätsorientierten Ansatz, i.d.R. in Kombination mit dem funktionsorientierten Ansatz.¹⁸⁰

b. Wirkungsorientiertes Verständnis der Arbeitgebermarke

Dieses Verständnis der Arbeitgebermarke ist aus der Kritik an der einseitig stark angebotsorientierten Perspektive der merkmalsorientierten bzw. instrumentell orientierten Ansätze entwickelt worden. Wesentlich ist ein Perspektivwechsel, der die Nachfrager in den Fokus der Überlegungen stellt. So sind die Meinung und das resultierende Verhalten bzw. die Wirkungen bei den Zielpersonen das leitende Kriterium für die Markendefinition. Eine Marke bildet sich demnach in den Köpfen der Zielgruppe und stellt demzufolge „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild“¹⁸¹ dar. Infolgedessen ist die menschliche Wahrnehmung der Mittelpunkt aller markenrelevanten Überlegungen.¹⁸²

In den Markenansätzen mit einer wirkungs- bzw. nachfrageorientierten Perspektive steht demnach das Fremdbild der Marke im Fokus der Betrachtung. Daraus leitet sich eine der zentralen Anforderungen des *Employer Branding* ab, dass bei der Formulierung der Identität der Arbeitgebermarke die Wünsche und die Präferenzen der Zielgruppe(n) zu berücksichtigen seien. Insofern ist es ein vordringliches Ziel des *Employer Branding*, ein möglichst positives, entscheidungsrelevantes Markenimage als Arbeitgeber zu generieren (Outside-In-Orientierung).¹⁸³

Dieser Ansatz liefert wichtige Erkenntnisse zu Wesensmerkmalen der Arbeitgebermarke, also zu dem, was eine Arbeitgebermarke als solche überhaupt erst existent macht. Allerdings ist dieses Verständnis einer Arbeitgebermarke in gewisser Weise auch als (zu) einseitig zu kritisieren. Diese Kritik resultiert aus der

¹⁸⁰ Unter anderem sind als Vertreter eines wirkungsorientierten Ansatzes STOTZWEDEL (2009) und KIRSCHTEN (2010) zu nennen. Als Autoren, deren Ausführungen auf dem identitätsorientierten Ansatz beruhen, können bspw. SCHMIDT (2009), SPONHEUER (2010), STRITZKE (2010) und BÖTTGER (2012) genannt werden.

¹⁸¹ Esch 2003, S. 23

¹⁸² Vgl. Eckelt 2009, S. 52 f.

¹⁸³ Zu Markenpolitik als Akzeptanzkonzept vgl. Meffert/Bierwirth 2005, S. 152.

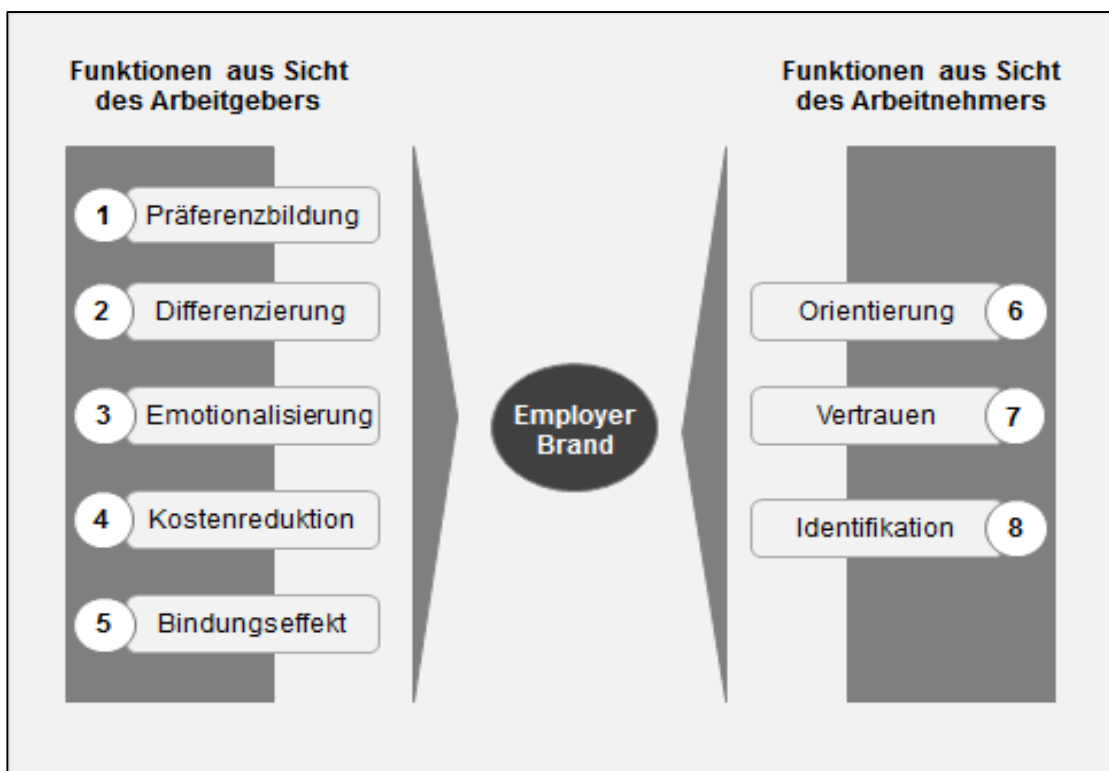
alleinigen Fokussierung auf die Außenwirkung der Marke in der Zielgruppe. Demgegenüber gerät das Selbstbild eines Unternehmens als Arbeitgeber weitestgehend in den Hintergrund. Eine Ansatz, der eine Arbeitgebermarke im Wesentlichen nur unter der Perspektive ihrer Außenwirkung konzipiert, hätte in der Praxis des *Employer Branding* zur Folge, dass letztendlich Arbeitgeber entstehen würden, die nur noch Träger von Images sind. Unterstellt man weitergehend, dass sich in Folge alle Unternehmen in der Zielgruppenwahrnehmung ähneln, würden sämtliche Differenzierungsmöglichkeiten aufgeben werden. Es darf weiterhin unterstellt werden, dass eine reine Imageorientierung die Gefahr bergen könnte, dass hinter dem Image die Substanz als Arbeitgeber und damit die entscheidungsrelevanten Arbeitgeberqualitäten zurückbleiben, was zwangsläufig negative Folgen in Sachen Glaubwürdigkeit und Authentizität mit sich bringen würde.

Die nachfrageorientierte Perspektive ist also mit gutem Grund etabliert. Jedoch besteht auch eine Kernaufgabe des *Employer Branding* darin, nachhaltige Differenzierungspotentiale durch gezieltes Herausstellen der Einzigartigkeit einzelner Leistungsmerkmale von Unternehmen zu identifizieren und zu generieren. Eine ausschließliche Fremdbildperspektive ist in diesem Sinne daher nicht zielführend.

c. Funktionsorientiertes Verständnis der Arbeitgebermarke

Ein funktionsorientiertes Verständnis der Arbeitgebermarke stellt die jeweils wichtigen bzw. handlungsleitenden Funktionen einer Arbeitgebermarke für eine bestimmte Zielgruppe in den Vordergrund. Üblicherweise werden die Funktionen der Arbeitgebermarke zwischen der Perspektive des arbeitsplatz anbietenden Unternehmens einerseits und dem (potenziellen) Bewerber bzw. dem Mitarbeiter andererseits differenziert.¹⁸⁴

Abbildung 11: Funktionen einer Employer Brand



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiese 2005, S. 30.

Die Markenfunktionen, die aus Sicht des Unternehmens von Relevanz sind, können in (1) Präferenzbildung, (2) Kostenreduktion, (3) Bindungseffekt, (4) Differenzierung und (5) Emotionalisierung untergliedert werden.

¹⁸⁴ Vgl. hierzu Eckelt 2009, S. 53 ff.

- (1) Unter **Präferenzbildung**¹⁸⁵ wird das Schaffen einer ausgeprägten Präferenz bei den anvisierten Zielgruppen verstanden, welches in der angelsächsischen Literatur oftmals als *Employer of Choice* bezeichnet wird. In letzter Instanz muss es das Bestreben des *Employer Branding* sein, eine möglichst intensive Arbeitgeberpräferenz herauszubilden und im Idealfall dem jeweiligen Unternehmen den Status eines solchen Wunscharbeitgebers in der definierten Zielgruppe zu verschaffen.¹⁸⁶ Neben der Aufgabe der Präferenzbildung obliegt dem Arbeitgeber auch noch die Funktion, akquisitorisches Potential auf dem Nachwuchsmarkt zu bilden.¹⁸⁷

- (2) Eine Arbeitgebermarke soll nicht nur dazu dienen, Präferenzen zu bilden, sondern im Rahmen einer **Differenzierung** diese Präferenzen auf einen Arbeitgeber zu lenken. Die Differenzierung und Abgrenzung von anderen, konkurrierenden Marken stellt daher eine weitere wichtige Funktion dar. Diese spielt bei der Ansprache von Bewerbern eine wichtige Rolle, indem sie in erster Linie der Beseitigung der Anonymität des Arbeitgebers innerhalb einer Zielgruppe dient. Insofern verhilft diese Differenzierung im Kampf um die besten Talente den arbeitsplatz anbietenden Unternehmen, bei der Generierung relevanter Wettbewerbsvorteile. Deshalb zählt die Konkurrenzdifferenzierung zu den Kernfunktionen einer Arbeitgebermarke.¹⁸⁸ Sie ist ausschlaggebend dafür, ein Angebot respektive eine Leistung aus einer Vielzahl vergleichbarer Leistungen herausstellen zu können. Das ultimative Ziel der Markenpolitik ist das Erreichen möglichst einer Monopolstellung in den Augen der jeweiligen Zielgruppe. Insbesondere ist dann eine Differenzierung sinnvoll, wenn der angebotene Nutzen – immer auch der emotionale – sich in der Wahrnehmung der Nachfrager zunächst einmal sehr ähnelt. Um eine Angebotshomogenität auf dem Arbeitsmarkt zu überwinden, ist daher der Aufbau einer Arbeitgebermarke notwendig.

¹⁸⁵ Während PETKOVIC (2008, S. 63 ff.) die Präferenzbildung wie hier vorgestellt als eine der Funktionen des *Employer Branding* betrachtet, geht diese für BECK (2012, S. 22 ff.) deutlich darüber hinaus und ist in seinem Ansatz sogar namensgebend. Demnach ist Personalmarketing gleichbedeutend mit Präferenzmanagement.

¹⁸⁶ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 33; Petcovic 2008, S. 61.

¹⁸⁷ Vgl. Rudolph/Schweizer 2002, S. 10. Zum Prozess der Präferenzbildung im Rahmen des Personalmarketings vgl. Kapitel III.3.2.b dieser Arbeit.

¹⁸⁸ Vgl. Trost 2009, S. 22.

Eine Arbeitgebermarke, die z. B. genau auf die Einzigartigkeit der Personalpolitik des Unternehmens fokussiert, führt zu Heterogenität in der Wahrnehmung und damit zur notwendigen Differenzierung auf dem Arbeitgebermarkt.

- (3) **Emotionalisierung:** Die eben genannte zunehmende Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit des personalpolitischen Angebots zwingt Unternehmen daher, Wege aus dieser Homogenität zu suchen. Da sich die materiellen Entgeltbestandteile nivellieren und im Gegenzug die objektiven Unternehmenseigenschaften oft nur noch in geringem Maße zur Differenzierung beitragen, sind Unternehmen mehr denn je genötigt, immaterielle Kriterien zu ihrer Unterscheidbarkeit aufzubauen.¹⁸⁹ Ein Weg zur Realisierung einer derartigen Differenzierung ist über eine konsequente und durchgängige Emotionalisierung der Arbeitgebermarke bzw. das bewusste Schaffen eines emotionalen Zusatznutzens. Sie trägt dazu bei, den Mangel an kognitiv-rationalem Differenzierungsmöglichkeiten wegen ansonsten homogener Produktqualitäten auszugleichen.¹⁹⁰ So soll nach Möglichkeit bereits der Arbeitgebername bei Mitgliedern der Zielgruppen neben Assoziationen zu reinen Sachinformationen auch Emotionen oder sogar das Entstehen innerer Bilder und ihre Verknüpfung zu Erlebniswelten hervorrufen.¹⁹¹
- (4) Durch die zuvor genannten Funktionen der Arbeitgebermarke ergeben sich auch ökonomische Vorteile. Eine profilstarke Arbeitgebermarke hat aufgrund eines stärker fokussierteren und selektiveren Bewerbungsprozess auch eine **Kostenreduktion** zur Folge. Anstelle von vielen gehen weniger, aber dafür passendere Bewerbungen bei den Unternehmen ein. Es bewerben sich eher die Kandidaten, die von ihrer Einstellung her zu den propagierten Werten und dem Charakter des Unternehmens passen. Auf diesem Wege findet quasi eine Art Selbstselektion statt (*right potential*). Es müssen also viel weniger letztlich ungeeignete Bewerbungen im

¹⁸⁹ Vgl. Ruf, 2011, S. 53 f.; Scholz 2000, S. 417.

¹⁹⁰ Vgl. Walter/Henkel/Heidig 2012, S. 295 ff.; Ruf 2011, S. 52 ff.; Petkovic 2008, S. 63.

¹⁹¹ Vgl. Petkovic 2008, S. 64.

Rekrutierungsprozess bearbeitet werden, was eine Reduzierung der direkt zurechenbaren Rekrutierungskosten bedeutet. Eine starke Arbeitgebermarke resultiert auch in einer steigenden Zahl Initiativbewerbungen von potentiell geeigneten Kandidaten und erhöht damit den Talentpool eines Unternehmens. Damit steigt die Planungssicherheit im Unternehmen, indem die benötigte Zeit bis zur Stellenwiederbesetzung (*time to hire*) signifikant reduziert wird. Dies hat wiederum einen positiven Effekt auf die Suchkosten insgesamt.¹⁹² Durch die Präferenzbildung sind die Bewerber gegebenenfalls bereit auf einen Teil des Einkommens zu verzichten, wenn sie im Gegenzug bei ihrem Wunscharbeitgeber beschäftigt werden.¹⁹³

- (5) Eine starke Arbeitgebermarke hat zudem einen positiven Einfluss auf die **Bindungswirkung** der aktuell im Unternehmen befindlichen Mitarbeiter aufgrund eines ausgeprägten Treue- und Loyalitätsverhaltens gegenüber dem Arbeitgeber.¹⁹⁴ In Form eines emotionalen Ankers wird idealerweise zunächst die Arbeitszufriedenheit bei Mitarbeitern gesteigert und damit mögliche Wechselabsichten minimiert. Eine eher kurzfristig wirkende Arbeitszufriedenheit geht unter den Rahmenbedingungen einer starken und authentischen Arbeitgebermarke in Mitarbeiterengagement, -commitment und schließlich -identifikation über.¹⁹⁵

Die Vorteile der *Employer Brand* für zukünftige und aktuelle Arbeitnehmer resultieren aus der Erfüllung spezifischer Bedürfnisse im Rahmen der Arbeitgebersuche und -auswahl. Im Einzelnen sind dies die (1) Gewährleistung einer effizienten Informationsübertragung (Orientierung), (2) die Reduzierung des Risikos auf der Basis von Vertrauen sowie (3) die Identifikation durch Befriedigung ideeller Nutzenkomponenten.

¹⁹² Vgl. Wiese 2005, S. 29.

¹⁹³ Vgl. Sponheuer 2010, S. 97.

¹⁹⁴ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 32; Wiese 2005, S. 29.

¹⁹⁵ Vgl. hierzu Kapitel VII dieser Arbeit.

(6) **Orientierung:** Auf der Suche nach einem Arbeitsplatz wird ein potentieller Mitarbeiter mit zahlreichen Informationen von unterschiedlichen Unternehmen konfrontiert. Die Arbeitgebermarke bündelt die Eigenschaften³ eines Arbeitgebers und dient als eine Art Orientierungsanker.¹⁹⁶ Dahingehend wird auch von einem „Information Chunk“¹⁹⁷ gesprochen. Die Kernfunktion der Arbeitgebermarke konzentriert aus der Perspektive eines Bewerbers demnach auf den Suchprozess. Sie ist das Resultat zweier Subfunktionen, der Orientierungs- und der Rationalisierungsfunktion. Der Such- und Auswahlprozess ist durch Informationsasymmetrien und Intransparenz auf dem Arbeitgebermarkt gekennzeichnet und daher für einen Bewerber eher schwierig. Durch eine eingeschränkte Rationalität ist es dem arbeitsplatzsuchenden akademischen Nachwuchs nicht möglich, sich einen Überblick über sämtliche für ihn generell geeigneten Arbeitgeber zu verschaffen. Die Informationsflut, mit der ein Bewerber in der Phase der Auseinandersetzung mit einzelnen Unternehmen konfrontiert wird, und die daraus resultierende stark verminderte rational bestimmte Bewältigung einer Entscheidungssituation zwingen ihn zu einer vereinfachenden Bewältigung der Realität. Marken erleichtern in dieser äußerst komplexen Situation die Orientierung, eine bestimmte Marke strukturiert durch Reduktion der Wahrnehmung die Realität und wird dadurch für einen Bewerber erst bewertbar. Dies ist die unverzichtbare Bedingung jeder Entscheidungsfindung. Die Employer Brand kann ihre Wirkung entfalten, indem sie zum Orientierungsanker für den Such- und Auswahlprozess der arbeitsplatznachfragenden Nachwuchskräfte wird. So kann der Bewerber eine Arbeitgebermarke als Informationsträger in der Funktion einer Schlüsselinformation nutzen. Dies hat auch eine Reduktion seiner Kosten für Arbeitgebersuche und -auswahl und damit einen effizienteren Bewerbungsprozess zur Folge.¹⁹⁸

¹⁹⁶ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 33; Petkovic 2008, S. 64.

¹⁹⁷ Stritzke 2010, S. 95.

¹⁹⁸ Vgl. Petkovic 2008, S. 63; Trommsdorff 2002, S. 87. In den ökonomischen Arbeitsmarkttheorien, speziell bei den Such- und Matchingtheorien, wird im Unterschied zum klassischen neoklassischen Arbeitsmarktmodell davon ausgegangen, dass die handelnden Akteure ihre Partner für ein Arbeitsverhältnis aufgrund der Intransparenz am Arbeitsmarkt erst finden müssen und diese Suchprozesse auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite jeweils mit Suchkosten verbunden sind. Arbeitgebermarken übernehmen in diesem Sinne eine Signalwirkung, die Trans-

- (7) **Vertrauen:** Aufgrund des bereits erläuterten Defizits an Informationen und Erfahrungen über einen potentiellen Arbeitgeber, stellt die Entscheidung für einen solchen für eine Nachwuchskraft auch immer ein gewisses Risiko dar, denn die Qualität des Arbeitsplatzes und des Arbeitgebers ist in den meisten Fällen nicht direkt beobachtbar.¹⁹⁹ Die Auswahl eines Arbeitgebers ist damit eine klassische Risikoentscheidung, da aufgrund mangelnder persönlicher Erfahrungen mit dem Arbeitgeber die realen Gegebenheiten in ihrem Verhältnis zu den Erwartungen erst ex-post, d.h. nach einer gewissen Dauer der Betriebszugehörigkeit, verifiziert werden können. Daher besteht eine weitere Funktion der Arbeitgebermarke darin, dieses Risikopotential bei der Arbeitgeberwahl zu minimieren.²⁰⁰ Die Arbeitgebermarke stellt vor diesem Hintergrund für den Bewerber ein Wertversprechen des Arbeitgebers dar, das Vertrauen schaffen soll. Dies betrifft insbesondere diejenigen Faktoren, die die „Erfahrens- und Vertrauenseigenschaften“²⁰¹ des Unternehmens betreffen. So stellt die *Employer Brand* einen Vertrauensanker für das Vorhandensein bestimmter Arbeitgeberqualitäten dar. Bedingt durch das Vertrauen in die Qualitäten eines potentiellen Arbeitgebers, hat die Arbeitgebermarke zudem die Funktion eines Qualitätsankers.²⁰² Die Generierung von Vertrauen bei den Zielgruppen ist somit eine wichtige Zielstellung, die das Risiko einer möglichen Fehlentscheidung bei der Arbeitgeberwahl wesentlich reduziert.
- (8) **Identifikation:** Die Entscheidung für einen Arbeitgeber wird nicht nur durch objektive Faktoren bestimmt. Vielmehr spielen auch subjektive Präferenzen und Emotionen eine Rolle. Eine dieser subjektiven Faktoren besteht im Identifikationspotential eines Arbeitgebers. Identifikation eines Arbeitnehmers mit der Identität eines Arbeitgebers kann vor allem dann unterstellt werden, wenn sich der Kandidat selbst mit solchen oder ähnlichen Attributen charakterisiert, die das Unternehmen nach außen kommuniziert.

parenz schafft und insb. für den Arbeitsplatzsuchenden eine Reduktion der Suchkosten zur Folge hat. Vgl. hierzu Franz 2006, S. 211; Hinz/Abraham 2005, S. 24.

¹⁹⁹ Vgl. Stritzke 2010, S. 98.

²⁰⁰ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 34.

²⁰¹ Ruf 2011, S. 57. Zum Konstrukt des Vertrauens vgl. Nöllke 2009.

²⁰² Vgl. Petkovic 2008, S. 66.

So ist die Arbeitgebermarke Symbol für bestimmte Wertvorstellungen, wie sie dem Selbstbild des Bewerbers entsprechen. Auf diese Weise kommt dem Wertekatalog eines Unternehmens in Bezug auf Bewerberprofil eine selektive Wirkung zu. Allerdings wird über den Abgleich der individuellen Werte mit den vom Unternehmen propagierten auch eine innere Bindung an das Unternehmen geschaffen. Diese geht über eine reine Befriedigung der Arbeitgeberanforderungen hinaus und kann ebenfalls einen emotionalen Zusatznutzen stiften.²⁰³

Die vorausgegangenen Darstellungen zu den Funktionen einer Arbeitgebermarke unterstreichen die Notwendigkeit einer funktionsorientierten Ausrichtung der Arbeitgebermarke. Mit dem Aufbau und der Führung einer Arbeitgebermarke sollen bei der Zielgruppe spezielle Wirkungen erreicht werden, die einen Einfluss auf das Entscheidungs- und Wahlverhalten haben und letztendlich den Wunscharbeitgeber (*Employer of Choice*) bestimmen. In der Perspektive eines funktionsorientierten Markenverständnisses gilt: Bei Zugrundelegung einer engen Verbindung von Marke und deren Funktionen müssen, um von einer *Employer Brand* reden zu können, diese Funktionen mit ihren entsprechenden Wirkungen in gleicher Weise bei einem Unternehmen in seiner Eigenschaft als Arbeitgeber anzutreffen sein. In diesem Sinne stellen die einzelnen Markenfunktionen Teilziele auf dem Weg zur Erlangung einer Arbeitgeberpräferenz dar. Für den Aufbau und das erfolgreiche Führen einer Arbeitgebermarke ergibt sich – genau wie sonst bei Marken – auch die Frage nach den Funktionen der Arbeitgebermarke. Eine prominente Arbeitgebermarke entsteht nur dann, wenn sie auf Strategien gegründet wird, die ihre Funktion als Arbeitgeber unterstützen und ausprägen. Da es das Ziel einer Arbeitgebermarke ist, Präferenzen bei den potentiellen und aktuellen Mitarbeitern zu wecken und zu schärfen, kann der Fokus der Arbeitgebermarke auf ihre Arbeitnehmerfunktionen beschränkt werden.²⁰⁴ Die für das Entscheidungsverhalten maßgeblichen weichen Faktoren sind dabei Orientierung, Vertrauen und Identifikation.

²⁰³ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 34.

²⁰⁴ Vgl. Petkovic 2008, S. 68.

d. Identitätsorientiertes Verständnis der Arbeitgebermarke

Die identitätsorientierte Markenführung entstand auf Basis der klassischen Konzepte und wird als deren logische Konsequenz und Weiterführung verstanden.²⁰⁵ Das identitätsorientierte Markenmanagement geht über eine einseitige Ausrichtung auf Wahrnehmung der Marke beim Nachfrager (Markenimage) hinaus und erweitert damit die bisherige absatzmarktfokussierte Sichtweise. Die klassische Outside-In-Perspektive der Marke erfährt eine Ergänzung um eine Inside-Out-Perspektive. Diese betrachtet das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen innerhalb derjenigen Institutionen, die die Marke tragen. Dies können u.a. Mitarbeiter, Management, Eigentümer oder Absatzmittler sein. Dieses Selbstbild wird als Markenidentität bezeichnet und gibt demnach an, wofür die Marke nach innen und außen steht.²⁰⁶ Diese stellt damit auf die wesensprägenden Merkmale ab, die die Marke unverwechselbar und einzigartig von anderen Marken unterscheidet. Das Selbstbild einer Marke gibt demzufolge an, welche notwendigen und wesensprägenden Charakteristika das Unternehmen mit der Marke verknüpft, wie die Marke positioniert und dementsprechend gegenüber der Zielgruppe auftreten soll. Deswegen ist identitätsorientierte Markenführung als eine Synthese zwischen den spezifischen unternehmensinternen Fertigkeiten und Ressourcen auf der einen Seite (Inside-Out-Orientierung) und der unternehmensexternen Wahrnehmung und Akzeptanz hinsichtlich der von der Marke transferierten Signale auf der anderen Seite (Outside-In-Orientierung) zu verstehen.²⁰⁷

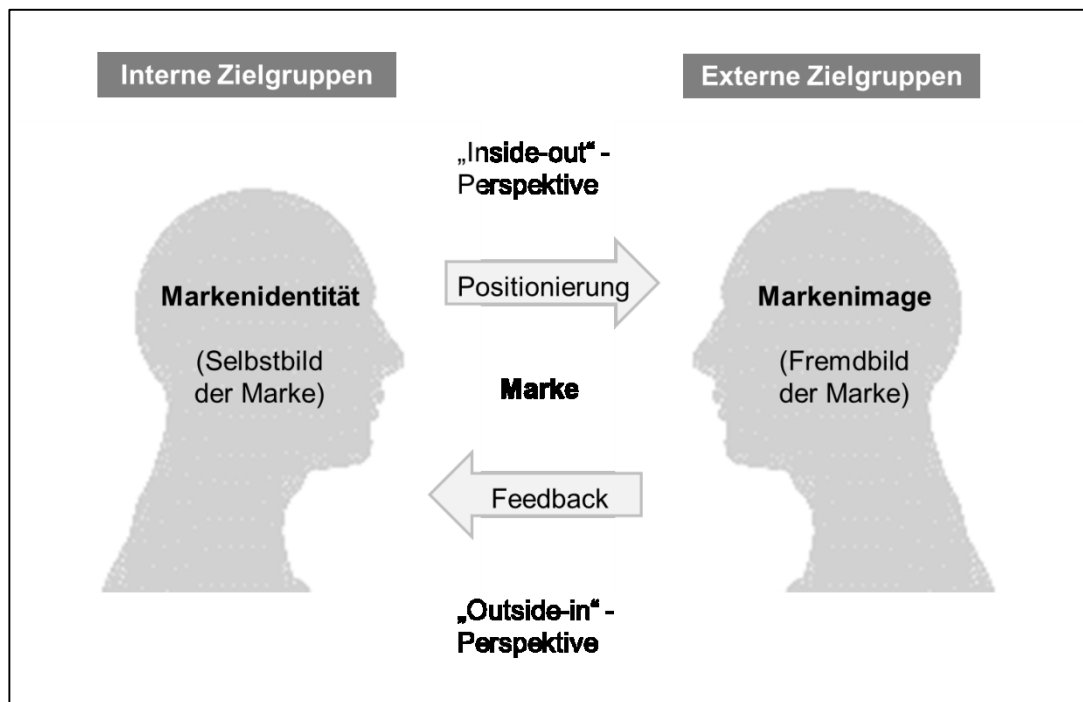
Ausgangsbasis für diesen Ansatz ist die Überzeugung, dass erfolgreiche Marken mehr darstellen als rationale Argumente bzw. Nutzenversprechen, die in attraktiver und anziehender Weise kommuniziert werden. Der entscheidende Erfolgsfaktor einer Marke ist in diesem Verständnis die Ausprägung einer speziellen Identität. Es wird ein Bezug zur menschlichen Persönlichkeit hergestellt, die über eine bestimmte Identität verfügt.

²⁰⁵ Vgl. Meffert/Bierwirth 2005, S. 30; vgl. hierzu auch Eckelt 2009, S. 58 ff.

²⁰⁶ Vgl. Burmann/Merfert/Koers 2005, S. 51.

²⁰⁷ Vgl. Wiese 2005, S. 37.

Abbildung 12: Wechselbeziehung zwischen Markenidentität und Markenimage



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann/Meffert 2005, 52.

„Wer bin ich“, „woher komme ich“ und „wohin gehe ich“ sind in der Philosophie die grundlegenden Fragen mit denen der Mensch versucht seine eigene Identität zu begründen. Dieses Verständnis der Identitätssuche lässt sich ebenfalls im Bereich des Markenmanagements abbilden.²⁰⁸ So stammt bspw. die Erkenntnis aus der sozialwissenschaftlichen Forschung, dass die Identität einer Person erst durch die Wahrnehmung von weiteren Personen begründet wird. Eine ausgeprägte „Ich-Identität“ ist zugleich Voraussetzung für die positive Beurteilung der Verlässlichkeit einer Person. Insofern setzt das Vertrauen in eine Person notwendigerweise ihre Identität voraus. Hier wird der Zusammenhang zwischen Identität und Vertrauen sichtbar. Diese Sachverhalte können auf das Verständnis sowohl von Marke im Allgemeinen als auch Unternehmensmarke übertragen werden.

Basierend auf dieser Markenselbstreflexion durch interne Zielgruppen, also auf der Markenidentität, wird durch eine gezielte Positionierung versucht, die Wahrnehmung der Marke durch externe Zielgruppen, also das Markenimage, zu be-

²⁰⁸ Vgl. Esch/Langner/Rempel 2005, S. 105.

einflussen. Ziel ist dabei die konsistente und klare Wahrnehmung der Marke durch interne, als auch externe Zielgruppen.²⁰⁹ Die Markenidentität kann dabei als eine Art Erklärungskonzept der internen Stakeholder verstanden werden und damit als ein Ergebnis deren Selbstreflexion. Dieses intern entwickelte Erklärungskonzept muss anschließend nach außen kommuniziert werden (Positionierung).²¹⁰

Durch den Aufbau einer solchen Markenidentität, bzw. des Selbstbilds der Marke, kann sich der Konsument mit ihr auseinandersetzen, denn Menschen fühlen sich zu Marken hingezogen, die entweder ihre eigene Persönlichkeit spiegeln oder eine individuell präferierte Idealvorstellung verkörpern.²¹¹ Vor allem die zu Grunde gelegten Markenwerte spielen eine zentrale Rolle, da sie die Grundüberzeugungen darlegen und somit als Ansatzpunkte genutzt werden können. Die Psychologie lehrt und, dass das menschliche Wertesystem auch die Wahrnehmung maßgeblich beeinflusst. Folglich ist es nachvollziehbar, dass sich Menschen für Marken entscheiden, die zum individuellen Selbstbild passen. Dieser wahrgenommene „Fit“ beider Komponenten wird mit der sog. „Selbst-Kongruenz-Hypothese“ beschrieben.²¹²

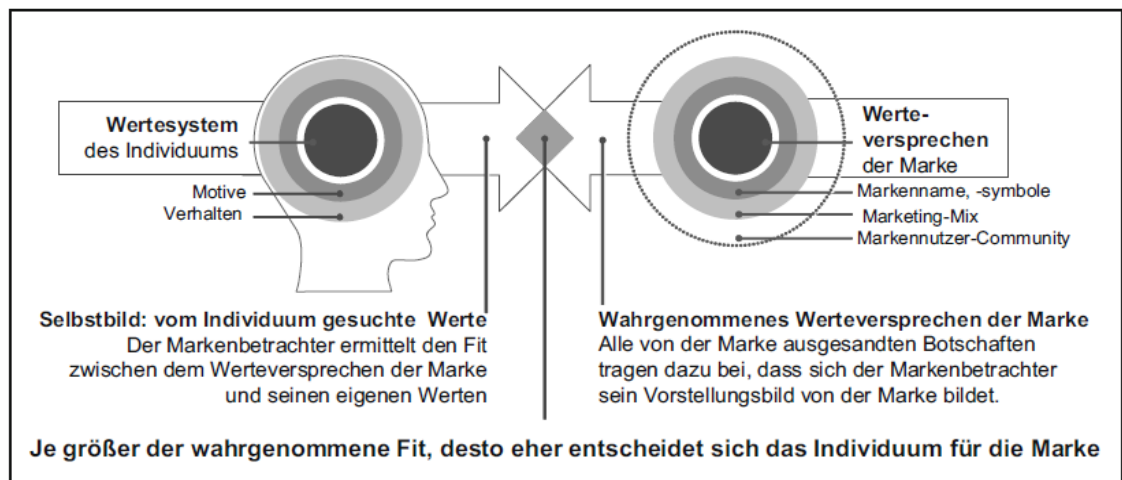
²⁰⁹ Vgl. Bohmann 2011, S. 34.

²¹⁰ Vgl. Bohmann 2011, S. 36.

²¹¹ Vgl. Esch 2012, S. 107.

²¹² Vgl. Sponheuer 2010, S. 48 f. SPONHEUER (2010, S. 49) differenziert zwischen zwei Motiven, weshalb sich Menschen für Marken und die damit verbundenen Werte entscheiden. Einerseits ist mit einer Markennutzung eine bestimmte Aussage nach außen möglich, um bspw. eine Zugehörigkeit oder auch Abgrenzung zu einer sozialen Gruppe darzustellen (vgl. hierzu auch Esch/Wicke/Rempel 2005, S. 6). Neben diesem eher extrinsischen Nutzen kann eine Marke aber auch der Selbstbestätigung dienen, was einer eher intrinsischen Motivlage entspricht.

Abbildung 13: Erklärung des Markenverhaltens durch die Selbst-Kongruenz-Hypothese



Quelle: Sponheuer 2010, 49.

Das Fremdbild (Markenimage) bildet sich erst langsam heraus und findet seinen Niederschlag letztendlich im Image als Ergebnis der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung der von der Marke ausgehenden Impulse durch die Zielgruppe.²¹³ „Beim Markenimage handelt es sich um ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, welches das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild von einer Marke wiedergibt.“²¹⁴ Damit jedoch ein Markenimage generiert werden kann, ist die Markenbekanntheit bei der externen Zielgruppe vorauszusetzen, die durch eine zielgerichtete Positionierung der Marke erreicht werden kann.²¹⁵ Im Zuge der Ausgestaltung seiner Markenidentität sollte das Selbstbild des Unternehmens mittels der Marke mit allen für das Unternehmen relevanten Werten so kommuniziert werden, dass Markenidentität als unternehmensspezifisches Alleinstellungsmerkmal wahrgenommen wird, um auf diese Weise Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern zu erreichen. Zu beachten bleibt weiterhin, dass die Perzeption einer Marke stark von der sozialen Umwelt des Individuums und intrapersonellen Variablen beeinflusst werden.²¹⁶

²¹³ BÖTTGER (2012, S. 57) gibt zu bedenken, dass die Markenidentität über einen langen Zeitraum hinweg aufbaut und weiterentwickelt wird und nicht kurzfristig verändert werden kann.

²¹⁴ Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 362 in Anlehnung an: Trommsdorff 2009, S.155.

²¹⁵ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 364. Vgl. hierzu auch die bereits dargestellten Ausführungen zum wirkungsorientierten Verständnis der Arbeitgebermarke.

²¹⁶ Vgl. Wiese 2005.

Die Stärke einer Marke ergibt sich insbesondere aus der Kongruenz ihres von außen wahrgenommenen Fremdbildes und des unternehmensinternen existierenden Selbstbildes. Die Kraft einer Marke ist umso größer, je mehr sich Selbstbild und Wahrnehmung durch die Zielgruppen in Übereinstimmung befinden. Dies unterstreicht einmal mehr die Notwendigkeit, im Rahmen der Markenführung gleichermaßen die internen wie externen Zielgruppen zu berücksichtigen.²¹⁷

Werden diese konzeptionellen Überlegungen aus der Markentheorie heraus auf das Konstrukt der Arbeitgebermarke übertragen, dann beginnt der Aufbau einer Arbeitgebermarke demnach dem Herausbilden einer einzigartigen Identität als Arbeitgeber. Diese stellt das grundlegende Aussagekonzept der Arbeitgebermarke dar und korreliert in enger Wechselseitigkeit mit dem Arbeitgeberimage (Inside-Out-Orientierung). In letzter Konsequenz resultiert die Stärke einer Arbeitgebermarke aus der Übereinstimmung ihres von außen wahrgenommenen Fremdbildes (Arbeitgeberimage) mit dem unternehmensintern existierenden Selbstbildes.²¹⁸

Dem identitätsorientierten Ansatz zufolge besteht die Arbeitgebermarke ähnlich wie in der Perspektive des wirkungsorientierten Ansatzes als ein in der Psyche des Adressaten vorhandenes Vorstellungsbild. Der Unterschied beider Auffassungen liegt in einer Abkehr von der monokausalen Fokussierung auf das Image des Arbeitgebers. So ist es das Wesensmerkmal des identitätsorientierten Ansatzes, die Notwendigkeit einer Identität von Wahrnehmung von außen und Selbstverständnis nach innen zu betonen. Die Notwendigkeit dieser Übereinstimmung muss im Zuge des *Employer Branding* in einem mehrstufigen Prozess erkannt, gegenüber allen Beteiligten begründet und dann umgesetzt werden. Das stellt die Grundlage für eine zielorientierte Arbeitgebermarkenbildung sowie für ein in sich stimmiges und nachhaltiges Markenbild bei aktuellen und potentiellen Mitarbeitern dar. Fixpunkte für die Formulierung einer Markenidentität sind Unternehmenswerte, Unternehmenskultur und Unternehmensziele. Für

²¹⁷ Vgl. Meffert/Bierwirth 2005, S. 159.

²¹⁸ Vgl. Petkovic 2008, S. 69.

das *Employer Branding* lassen sich durch Berücksichtigung dieser Erkenntnisse wertvolle Ansatzpunkte in Richtung Ausprägung einer einzigartigen, sich vom Wettbewerb unterscheidenden, Markenpersönlichkeit finden.²¹⁹

e. Zwischenfazit

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass für eine konzeptionelle Betrachtung des *Employer Branding* und die praxisorientierte Gestaltung einer Arbeitgebermarke die ausschließliche Konzentration auf einen Markenansatz nicht zielführend sein kann und zugunsten einer integrativen Betrachtungsweise aufgegeben werden muss. Denn erst die Kombination der Ansätze liefert die wichtigen und notwendigen Hinweise, um eine Arbeitgebermarke im Sinne der dieser Arbeit zugrunde liegenden Problemstellung zu definieren, in der Zielgruppe zu positionieren und zu managen.

Der identitätsorientierte Ansatz stellt ganz offensichtlich den Ausgangspunkt der Analyse dar. Die Arbeitgeberidentität ist der normative Kern der Arbeitgebermarke. Sie ist konsistent in ihrer Definition mit der *Corporate Brand* und relativ unabhängig von den spezifischen Anforderungen der Zielgruppe formuliert. Die Arbeitgeberidentität ist die Grundlage für die Einzigartigkeit des Arbeitgebers. Das Image bei den Zielgruppen resultiert aus der wahrgenommenen Realität. Beide Größen bedingen sich gegenseitig und sind in hohem Maße voneinander abhängig. Der Arbeitgeber richtet sein Angebot an nutzenbringenden Attraktivitätsfaktoren nach seiner Zielgruppe aus. Diese werden im merkmalsorientierten Ansatz dargestellt. Die Funktionen einer Marke, die der funktionsorientierte Ansatz abbildet, sowie die Identität und prägende Charakteristika des Arbeitgebers, fließen in eine Gestaltung der Arbeitgebermarke ein. Das Arbeitgebermarkenimage, aus der Perspektive des wirkungsorientierten Ansatz heraus verstanden, ist das Ergebnis des *Employer Branding*.

Unter dem instrumentellen Ansatz, der in der vorliegenden Arbeit nicht näher beleuchtet wurde, hat sich das Unternehmen schwerpunktmäßig mit der Frage auseinandersetzen, wie es sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren will.

²¹⁹ Vgl. Petkovic 2008, S. 69.

Die Instrumente, die zur Erlangung einer Darstellung als attraktiver Arbeitgeber eingesetzt werden, müssen ihrer Art nach so beschaffen sein, dass sie die erhofften Wirkungen (Funktionen) bei der Zielgruppe erreichen, mit der Identität des Unternehmens übereinstimmen und in der Lage sind, das gewünschte und angestrebte Image zu erhöhen.²²⁰ Diese Anforderung leitet direkt über zum Personalmarketing.

3. PERSONALMARKETING

3.1. *Drei Dimensionen des Personalmarketings*

Die wissenschaftlichen Abhandlungen mit dem Thema des Personalmarketings haben in jüngster Zeit stark zugenommen und damit variieren auch die Begriffsfassungen, die sich insbesondere hinsichtlich des Umfangs des Betrachtungsgegenstands unterscheiden.²²¹ Terminologisch herrscht Uneinigkeit darüber, ob das Employer Branding als ein Teil des Personalmarketings verstanden werden soll, ob es als eigenständiger Bereich davon zu differenzieren sei oder ob das Personalmarketing als integrativer Bestandteil des Employer Branding zu sehen sei.²²²

Auch in der unternehmerischen Praxis wächst die Bedeutung von Personalmarketing sukzessive. Gründe für das wachsende Interesse können mit veränderten wirtschaftlichen, wettbewerblichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen begründet werden.

In einer ganz allgemeinen Form kann Personalmarketing als ein Ansatz definiert werden, der konsequent den Marketinggedanken in den Personalbereich transferiert, um mit unterschiedlichen Maßnahmen das Interesse einer Ziel-

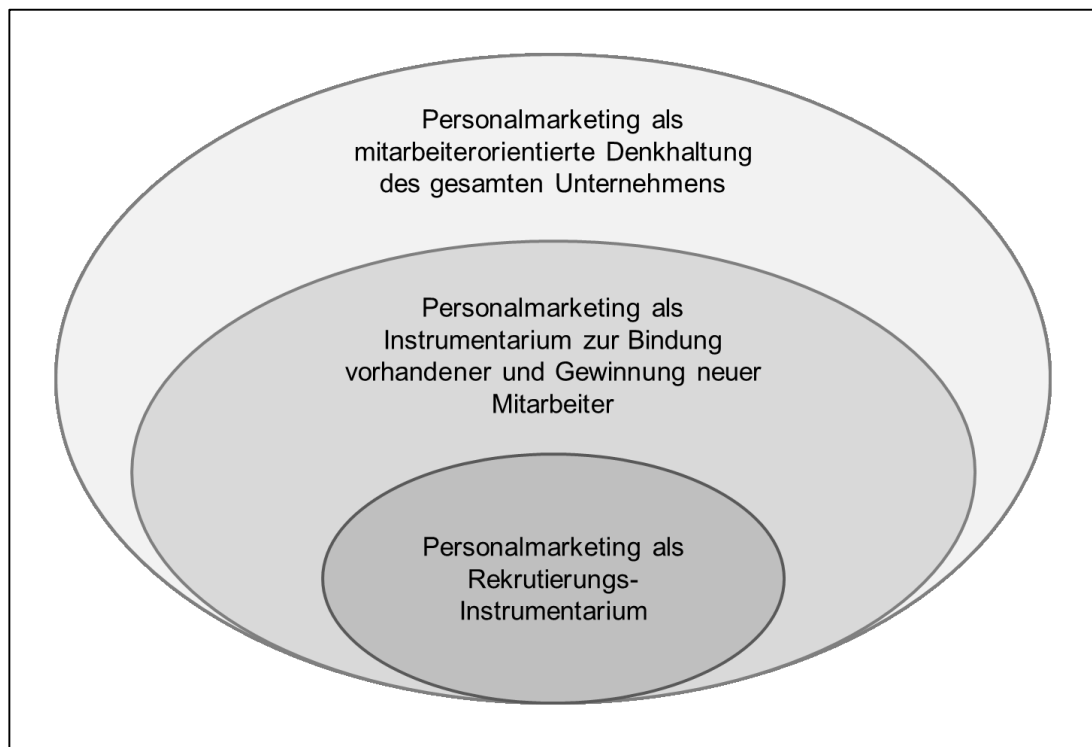
²²⁰ Vgl. Petkovic 2008, S. 73.

²²¹ Vgl. Böttger 2012; DGFP e.V. 2012; Russin-Rohrig/Lake, 2011; Hagen, 2011; Stritzke, 2010; Sponheuer, 2010; Felser, 2010; Trost, 2009; Seiser 2009; Grbavac 2009; Zirnsach, 2008

²²² Vgl. Lukasczyk 2012, S. 12. Zaugg (2002, S. 13 f.) vertritt dagegen die Auffassung, dass *Employer Branding* ein reines Modewort sei und somit als „alter Wein in neuen Schläuchen“ zu bezeichnen sei. Für ihn bedeutet *Employer Branding* nichts weiter als qualifiziertes Personal zu finden.

gruppe an einem bestimmten Arbeitgeber zu wecken und eine Arbeitgebermarke in einer definierten Zielgruppe zu verankern.²²³ Dabei werden im Wesentlichen drei zentrale Aufgabenbereiche differenziert und dem Personalmarketing zugeschrieben:²²⁴

Abbildung 14: Unterschiedliche Fassungen des Personalmarketingbegriffs



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Spickschen 2005, S. 81.

a. Personalmarketing als Rekrutierungsinstrumentarium

Im engeren Sinne kann Personalmarketing als operatives Instrument zur Gewinnung von Arbeitskräften am externen Arbeitsmarkt verstanden werden. Grundsätzlich existiert demnach immer dann ein Bedarf an derartigen Maßnahmen, wenn das Verhältnis von Angebot und Nachfrage nach dem Faktor Arbeit bzw. Arbeitsplätzen in einem Missverhältnis stehen. In solchen Situationen gilt es dann Personalersatzbedarfe zu befriedigen oder Personalbestände

²²³ Vgl. Spickschen 2005, S. 80; Schmidtke/Backes-Gellner 2002, S. 321; Frey 1989, S. 30 ff.

²²⁴ Vgl. Drumm 1995, S. 280; Eckelt 2009, S. 41 ff. Zur weiteren Begriffseingrenzung vgl. auch Felser 2010, S. 2 ff.; Schmidtke/Backes-Gellner 2002, S. 321 ff.; Steinmetz 1997, S. 35; Ahlers, 1994, S. 114 ff.

abzubauen. In den 1960er Jahren, die von Arbeitskräftemangel geprägt waren, wurde das Thema Personalmarketing zum Gegenstand von Literaturdiskussionen. Allerdings hat der Begriff erst seit den späten 1980er Jahren in Deutschland verstärkt Verbreitung gefunden. Die Arbeitgeber wurden in diesen Jahren zu außerordentlichen Anstrengungen gezwungen, um ihren quantitativen als auch qualitativen Personalbedarf einigermaßen befriedigend decken zu können.²²⁵ Nach der Weltwirtschaftskrise in den Jahren 2008 bis 2010 steigt – zumindest in Deutschland – mit wachsender Konjunktur und unter immer schwierigeren demographischen Bedingungen die Bedeutung des Personalmarketings wieder deutlich an.²²⁶

Personalmarketing wird in diesem Verständnis als unterstützendes Instrument der Personalbeschaffung angesehen, mit dem Ziel qualifiziertes Personal auf dem externen Arbeitsmarkt anzuwerben, indem einerseits der Wunsch auf dem Arbeitsmarkt befindlicher Potenziale bei dem Unternehmen tätig zu werden und andererseits eine Reaktion im Sinne einer Bewerbung gefördert werden. Zusammenfassend ist ein solch enges Begriffsverständnis stark von konjunkturellen Schwankungen und damit einhergehenden Personalrekrutierungsbemühungen geprägt und hat in Folge dessen eine stark operative Orientierung. Dabei lässt sich die Faustformel festhalten, dass mit sinkender Anzahl qualifizierter Nachfrager nach dem Angebot „Arbeitsplatz“, der Bedarf an Personalmarketingaktivitäten steigt.²²⁷ Unter diese Begriffsfassung fällt auch der englischsprachige Begriff des Recruitment. „Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees.“²²⁸ Damit wird explizit der Fokus auf externe Zielgruppen und damit auf das extern gerichtete Personalmarketing mit allen diesbezüglichen Konzepten und Instrumenten gerichtet.

²²⁵ vgl. Gaugler 2002, S. 1.

²²⁶ Vgl. Stritzke 2010, S. 26 f.

²²⁷ Vgl. Moser 1993, S. 2.

²²⁸ Barber 1998, S. 5.

b. Personalmarketing als arbeitgeberbezogene Kommunikation

In einem erweiterten Sinne dient Personalmarketing auch als „Instrumentarium zur Bindung, Motivation und Entwicklung vorhandener Mitarbeiter auf der einen sowie zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter auf der anderen Seite“²²⁹. Damit erfährt der Ansatz eine Erweiterung zum einen hinsichtlich der Zielgruppe, da nun auch eigene Mitarbeiter mit in den Fokus aufgenommen werden. Des Weiteren wird in einer solchen Betrachtung auch die strategische Tragweite ausgeweitet. Personalmarketing dient nicht nur als operative, rekrutierungsvorbereitende Funktion, sondern hat zudem auch die Aufgabe, im Kontext einer ganzheitlichen Arbeitgebermarkenbildung die *Employer Brand* in den Zielgruppen zu positionieren und nachhaltig zu verankern. Die Arbeitgebermarke als Resultat des *Employer Branding* ist nach diesen Kriterien ein strategischer Erfolgsfaktor für arbeitsplatz anbietende Unternehmen.²³⁰ Personalmarketing ist in einem solchen Verständnis gleichzusetzen mit einer arbeitgeberbezogenen Kommunikation, die nicht primär rekrutierungsgetrieben ist, diese jedoch zweifelsfrei unterstützt.²³¹ Durch den Einsatz entsprechender operativer Personalmarketinginstrumente werden die arbeitgeberbezogenen Stärken und Qualitäten (*Employer Value Proposition*) am Arbeitsmarkt in die relevanten Zielgruppen hinein vermittelt. Das Personalmarketing umfasst demnach alle Aktivitäten eines Arbeitgebers, welche über eine arbeitgeberbezogene Kommunikation die intendierte Positionierung der Arbeitgebermarke in den relevanten Zielgruppen unterstützen. Diese Auffassung resultiert aus der Forderung, Maßnahmen im Rahmen des Personalmarketing nicht als singuläre oder isolierte Aktionen zu betrachten, sondern als umfassendes, in sich geschlossenes Konzept, das nach einer konsequenten und geplanten Umsetzung verlangt.²³²

²²⁹ Vgl. Steinmetz 1997, S. 35.

²³⁰ Vgl. Petkovic 2008, S. 181.

²³¹ Es sei an dieser Stelle explizit darauf hingewiesen, dass es diese Differenzierung nur auf analytischer Ebene erfolgen kann. In der unternehmerischen Praxis gibt es hier fließende Grenzen und häufig bedingen sich die beiden Funktionen auch gegenseitig.

²³² Vgl. Petkovic 2008, S. 180.

Dieses Begriffsverständnis impliziert die Differenzierung zwischen internen und externen Zielgruppen.²³³ Im externen Personalmarketing stehen Personalbeschaffung, Personalwerbung und Personalimagewerbung im Fokus, wohingegen es Schwerpunkt des internen Personalmarketing ist es, die vorhandenen Mitarbeiter zu halten, zu motivieren und zu fördern. Es stehen also im Mittelpunkt des strategischen Personalmarketings weniger operative Aufgaben, wie z. B. das Formulieren und Schalten von Stellenanzeigen, sondern es wird ein langfristiger Blickwinkel eingenommen. Eine Abstimmung des internen und externen Personalmarketings hinsichtlich der strategischen Personalmarketingziele ist zwingend erforderlich, denn mittlerweile hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass nur ein integrativer Ansatz, der die beiden „Pole“ internes und externes Personalmarketing vereint, der Forderung nach einem nachhaltig wirkenden Personalmarketing gerecht werden kann.

c. Personalmarketing als personalstrategische Grundausrichtung

Ein noch in seiner Bedeutung weiter gefasster Begriff verwendet SCHOLZ.²³⁴ Demnach ist Personalmarketing eine mitarbeiterorientierte Denk- und Handlungsweise, die eine konsequente Umsetzung des Marketinggedankens in den HR-Bereich umfasse. Diese sehr weite Begriffsfassung impliziert, dass sich Personalmarketing einerseits an den Bedürfnissen, Einstellungen und Wünschen der potenziellen und gegenwärtigen Mitarbeiter orientieren sollte. Wenn Personalmarketing als eine Denk- und Handlungskonzeption verstanden und umgesetzt werden soll, dass müssen sich diesbezügliche Grundsätze erst in den Köpfen und im Verhalten der Entscheidungsträger im Unternehmen und damit final auch in der Unternehmenskultur durch- und festsetzen. Personalmarketing ist in diesem Sinne keine exklusive Angelegenheit der Personalabteilung. Sondern wenn es um die Verkörperung des Unternehmens als Arbeitgebermarke geht, dann ist die Einbindung aller Mitarbeiter und Führungskräfte

²³³ Laut STRUTZ (1993, S. 7) besteht das Personalmarketing aus drei Aktionsfeldern: (1) Personalforschung; (2) externes Personalmarketing und (3) internes Personalmarketing. Da für diese Arbeit der Bereich der Personalforschung weniger relevant ist, wird dieser Sachverhalt nur kurz erläutert. Die Personalforschung setzt sich mit der Beobachtung, der Analyse und der Bewertung sämtlicher Faktoren und Entwicklungen auseinander, welche das qualitative und das quantitative Angebot an Personal betreffen und die einen Einfluss auf die Attraktivität der Arbeitsplätze haben (vgl. Strutz 1993, S. 8).

²³⁴ Vgl. Scholz 2000, S. 419.

erforderlich, die die Leitsätze des Personalmarketings auch im täglichen Leben umsetzen, „die Arbeitgebermarke leben“.²³⁵ Grundsätzlich gilt, dass Unternehmen bei allen ihren Aktivitäten auch in ihrer Funktion als Arbeitgeber wahrgenommen. Jede Äußerung der Geschäftsführung in der Öffentlichkeit, jeder Bericht in den Medien, jede unternehmensinterne Entscheidung ist auch immer eine Aussage über die Art und Weise, wie sich das Unternehmen als Arbeitgeber sieht. Damit wird bereits deutlich, dass den handelnden Personen, also die Mitarbeiter des Unternehmens, eine erfolgsentscheidende Funktion zukommt. In dieser Sicht sei das Unternehmen inklusive seiner Arbeitsplätze als ein Art Produkt an gegenwärtige und zukünftige Mitarbeiter (Kunden) zu „verkaufen“, wobei die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle spiele.²³⁶ Jedoch betont SCHOLZ, dass es sich in diesem Sinne nicht um die „Vermarktung“ von Arbeitsplätzen handle, sondern vielmehr um eine an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtete, generelle Denkhaltung.²³⁷

3.2. Personalmarketing als Instrument zur Präferenzbildung

Die vorliegende Arbeit versteht Personalmarketing im Sinne des oben dargestellten „erweiterten Ansatzes“ und legt dieses Begriffsverständnis den weiteren Abhandlungen zu Grunde. Dieses erweiterte Verständnis schließt operative Personalmarketinginstrumente zwar mit ein, jedoch dient der Einsatz primär der Entwicklung und Positionierung einer Arbeitgebermarke, indem in den Zielgruppen entsprechende Präferenzen gefördert werden. Insgesamt stellt Employer Branding einen präferenzschaffenden Ansatz im Personalmarketing dar, der die zielgruppenadäquate Positionierung von Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt anstrebt.²³⁸ Folglich geht es im Rahmen des Personalmarketings um die multimediale Kommunikation der in der Arbeitgebermarke definierten Alleinstellungsmerkmale (*Employer Value Proposition*). Personalmarketing ist daher gleichzusetzen mit einer arbeitgeberbezogenen Kommunikation, die das Ziel

²³⁵ Vgl. Felser, 2010, S. 2.

²³⁶ Vgl. Scholz 2000, S. 419.

²³⁷ Vgl. Scholz 2000, S. 419

²³⁸ Stritzke 2010, S. 56.

verfolgt, die Arbeitgebermarke auf Basis präferenzschaffender Alleinstellungsmerkmalen in den externen und internen Zielgruppen zu positionieren.“²³⁹

Daher kann die primäre Zielsetzung eines so verstandenen Personalmarketings darin gesehen werden, bei aktuellen und potenziellen Mitarbeitern eine langfristige Präferenz gegenüber dem Unternehmen zu schaffen.²⁴⁰ Bei externen Mitarbeitern zielt diese Präferenzbildung auf eine Etablierung des Unternehmens als Wunscharbeitgeber, dem sog. *Employer of Choice*, ab. Bei aktuellen, internen Mitarbeitern dient die Präferenzbildung der Aufrechterhaltung und Steigerung der Motivation und des Engagements und damit final auch der Bindung. Entsprechend hat sich in der einschlägigen Fachliteratur die Unterscheidung in ein externes und internes Personalmarketing etabliert.

Um auf die Präferenzbildung einwirken zu können, ist eine nähere Betrachtung des Präferenzbildungsprozesses erforderlich. Zu diesem Zweck erscheint es sinnvoll, die Eigenheiten des Präferenzbildungsprozesses darzustellen, die bei der Positionierung einer Arbeitgebermarke in Betracht gezogen werden müssen.²⁴¹

a. Theoretischer Zugang zum Präferenzkonstrukt

Präferenzbildung ist als Teil der Konsumentenforschung ein Betrachtungsgegenstand der verhaltenswissenschaftlichen Forschung und dient der Erklärung von Wahlentscheidungen unterschiedlichster Art. In der Perspektive des *Employer Branding* übernehmen Bewerber die Rolle potentieller „Konsumenten“ eines Arbeitsplatzangebotes verstanden, die in ihrem Such- und Entscheidungsverhalten einem Konsumenten sehr ähnlich sind. Insofern erscheint es sinnvoll, Erkenntnisse der Konsumentenforschung für das *Employer Branding* und speziell für das Personalmarketing nutzbar zu machen.²⁴²

²³⁹ Vgl. Sponheuer, 2010, S. 235.

²⁴⁰ Vgl. Felser 2010, S. 2; Petkovic 2008, S.13.

²⁴¹ Vgl. hierzu Eckelt 2009, S. 44 ff.

²⁴² Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Göppel-Klein 2003, S. 3.

Präferenzen bedingen ein sog. „akquisitorisches Potential“²⁴³ im analysierten Markt. Auf dem (Arbeits-)Markt für akademisch gebildete Nachwuchskräfte kommt das akquisitorische Potential beispielsweise dann zum Tragen, wenn der Nachwuchs, bedingt durch einen unternehmensseitig erhöhten Bedarf, primär bei *bestimmten* bzw. einem einzigen Unternehmen einen Arbeitsplatz nachfragt. Die Konkurrenzsituation zu anderen Arbeitgebern wird durch das akquisitorische Potenzial für diese präferierten Unternehmen abgeschwächt.²⁴⁴ Die Präferenz soll zur Auslösung einer Bewerbung und damit letztendlich zu einer Zusage in Form eines unterschriebenen Arbeitsvertrages seitens des gewünschten Kandidaten führen. Außerdem führen ausgeprägte Präferenzen bei internen Mitarbeitern zu höherer Loyalität und erhöht die Bindung von bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitern. Im Idealfall kommt eine Art Präferenzkreislauf zustande, wenn der Mitarbeiter die Absicht verfolgt, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln, indem er sich intern für neue Aufgaben zur Verfügung stellt.

Präferenzurteile beinhalten grundsätzlich immer die relativierende Betrachtung von mindestens einer Alternative. Als Ergebnis bildet sich eine Rangfolge potentieller Arbeitgeber. Empirisch gemessene Präferenzen können darüber hinaus die Intensität des Interesses abbilden. Der durch das Ranking definierende Präferenzwert eines Unternehmens in Bezug auf eine bestimmte Zielgruppe zeigt an, wie stark ein arbeitsplatz anbietendes Unternehmen gegenüber einem anderen als Arbeitgeber präferiert wird. Rangfolge und Intensität spiegelnden Präferenzwerte sind wesentlicher Bestandteil von Arbeitgeberattraktivitätsstudien.²⁴⁵

Ein weiteres wichtiges Charakteristikum des Wahlverhaltens ist Subjektivität, die sich in einer genau differenzierenden Arbeitgeberwahl beim nachfragenden akademischen Nachwuchs widerspiegelt. So wird ein Arbeitgeber nicht automatisch von sämtlichen auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Nachwuchskräften

²⁴³ Petkovic 2009, S. 78.

²⁴⁴ Vgl. Zentes/Swoboda 2001, S. 431.

²⁴⁵ Vgl. Petkovic 2008, S. 11.

gleichermaßen als attraktiv beurteilt und demzufolge auch nicht als Marke verstanden.

b. Prozessmodelle zur Erklärung der Präferenzbildung

Wie empirische Studien in der verhaltensorientierten Konsumentenforschung nachweisen, sind Präferenzen das Ergebnis eines mehrstufigen Prozesses.²⁴⁶ Nach BÖCKER unterteilt sich der Präferenzbildungsprozess in zwei Phasen. Diese sind die Phase der Vorauswahl und die Phase der Entscheidung. In der Vorauswahlphase werden diejenigen Unternehmen aus der Summe der wahrgenommenen Arbeitgeber mittels Schlüsselkriterien vorselektiert, die bezüglich bestimmter Anforderungen einen Mindestanspruch erfüllen. In der Entscheidungsphase erfolgt eine detailliertere Betrachtung der merkmalsbezogenen relativen Vor- und Nachteile der ausgewählten Unternehmen. Als Ergebnis entsteht ein Ranking potentieller Arbeitgeber.²⁴⁷

BECK differenziert in seinem Präferenzmodell zwischen mehreren Phasen: Assoziationsphase, Orientierungsphase, Matchingphase, Bindungsphase, Expostphase. Es steht unter der Annahme, dass ein potenzieller Arbeitnehmer in jeder der fünf Phasen der Verbindung zu einem Unternehmen seine Präferenzen setzt und sich entsprechend zu jedem Zeitpunkt positiv oder negativ dem Unternehmen gegenüber entscheiden kann. Die Aufgabe des Personalmarketings besteht somit darin, durch Entwicklung und Anwendung von Personalmarketinginstrumenten und –maßnahmen die Entscheidung des Kandidaten in jeder Phase so zu beeinflussen, dass sie dem eigenen Unternehmen gegenüber positiv ausfällt. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Einbindung der Personen in unterschiedlichen Phasen verschieden ist, sodass auch die Art und Intensität der Maßnahmen angepasst werden muss.²⁴⁸

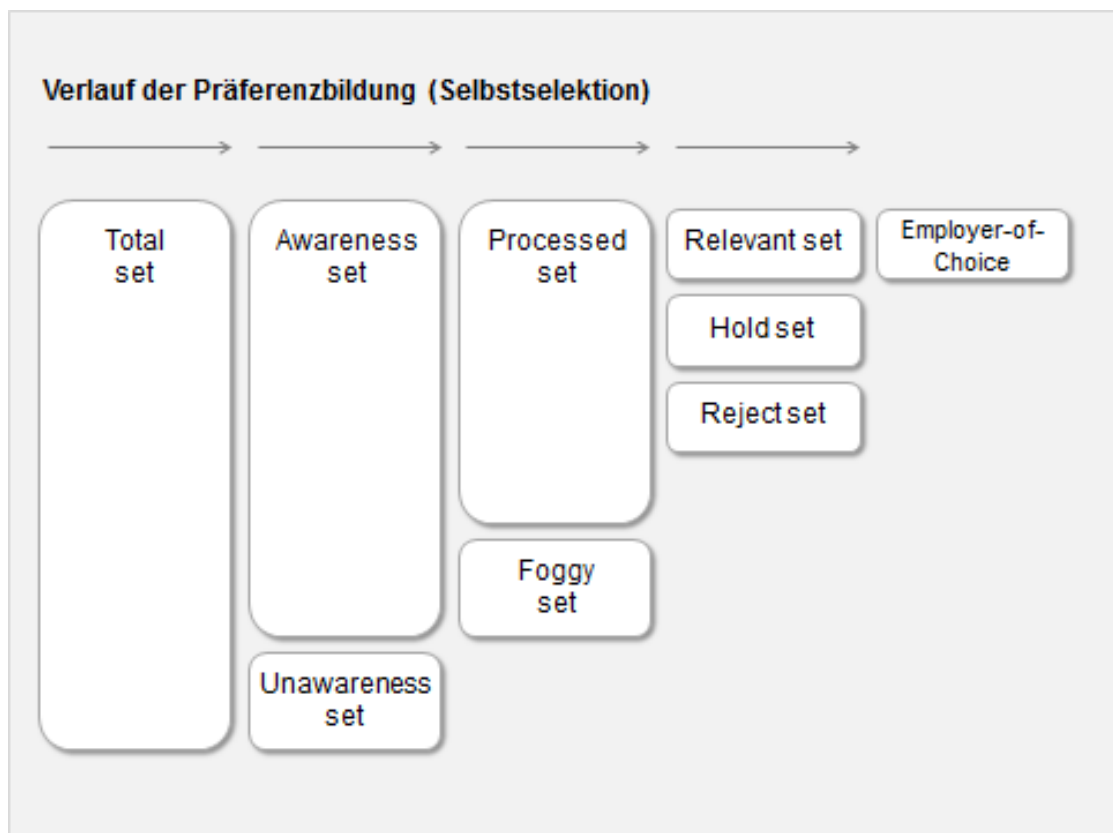
²⁴⁶ Vgl. Böcker/Diller 2001, S. 1282.

²⁴⁷ Vgl. Böcker 1986, S. 567 ff.; Eckelt 2009, S. 47.

²⁴⁸ Vgl. Beck 2012, S. 22 ff.

Ein detaillierteres Modell der Präferenzbildung stellt das Relevant-Set-Konzept von BISOUX/LAROCHE dar.²⁴⁹ Ursächlich wurde es zur Analyse von Konsumentenverhalten entwickelt. Auf den Arbeitsmarkt transferiert, beschreibt es das Bewerberverhalten bei der Wahl des Wunscharbeitgebers. Indem es alle Arbeitgeber in verschiedene Sets einordnet, dient es den Bewerbern als Entscheidungserleichterung. Im Folgenden wird der Präferenzbildungsprozess in Anlehnung an SÜSS dargestellt.²⁵⁰

Abbildung 15: Idealtypischer Präferenzbildungsprozess bei der Arbeitgeberwahl



Eigene Darstellung in Anlehnung an Petkovic 2008, S. 15.

- Am Beginn steht das „*Total Set*“. Dieses kann als die Summe aller potentieller Unternehmen, die als Arbeitgeber infrage kommen, aufgefasst werden. Dieses Set stellt damit die Grundgesamtheit aller Arbeitgeber dar.

²⁴⁹ Vgl. Petkovic 2009, S.14 f.; Eckelt 2009, S. 47 ff.

²⁵⁰ Vgl. Süß 1996, S. 112 f. Vgl. auch Seiser 2009, S. 31 f.

- Da der Zielgruppe der akademisch gebildeten Nachwuchskräfte ein Überblick zum gesamten Arbeitsmarkt fehlt, ist ihr nur ein geringer Teil der Unternehmen bekannt und präsent. Die der Zielgruppe bekannten Unternehmen können als das „*Awareness Set*“ bezeichnet werden. In Umkehrung dessen bildet das „*Unawareness Set*“ die Menge der der Zielgruppe unbekanntem Arbeitgeber ab. Somit stellt Bekanntheit das entscheidende Selektionskriterium auf der ersten Stufe der Präferenzbildung dar.
- Von den bekannten Unternehmen wird allerdings nur ein geringer Teil de facto näher betrachtet und bei der weiteren Entscheidungsfindung berücksichtigt. Neben anderen Faktoren dürfte ein wesentliches Motiv für die Negativselektion darstellen, dass den potentiellen Bewerbern für einen Großteil der ihnen namentlich bekannten Unternehmen die zur Bewertung notwendigen Informationen fehlen („*Foggy Set*“). Diejenigen Unternehmen, über die sich der Bewerber vergleichsweise gut informiert fühlt und zu denen er relativ klare Vorstellungen in Bezug auf deren für ihn wichtigen Attraktivitätsattributen hat, befinden sich im „*Processed Set*“. Unternehmen, die dem Nachwuchs aufgrund mangelnder Informationen nebulös vorkommen, wurden zuvor aussortiert.
- Die Gruppe, der potentiellen Arbeitgeber, bei denen sich der Bewerber tatsächlich eine Bewerbung vorstellen kann, bilden den „*Relevant Set*“. Bekanntheit und Wissen, gepaart mit spontaner Erinnerung und positiver Einstellung, die wiederum aus der Erfüllung *subjektiver* Auswahlkriterien resultiert, sind die Merkmale derjenigen Unternehmen, die sich in einer kleineren Gruppe befinden. Der Bewerber registriert jetzt ausschließlich Informationen von Unternehmen des Relevant Set. Dies sind die Unternehmen, die in seiner bevorzugten Auswahl stehen. Es kann eine hohe Wahrscheinlichkeit angenommen werden, dass der Arbeitsplatzsuchende oder wechselbereite Fach- und Führungsnachwuchs sich entweder initiativ bewirbt, oder sich auf eine in den Medien ausgeschriebene Vakanz hin meldet. Im „*Hold Set*“ befinden sich die potenziellen Arbeitgeber, die bei den Bewerbern, aus welchen Gründen auch immer, nicht die erste Wahl sind. Daher können diese auch als Arbeitgeber zweiter Wahl deklariert werden. Sie gelangen dann wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung, wenn die

Bewerbung an die Gruppe der Unternehmen im Relevant Set nicht von Erfolg gekrönt war. Die Gruppe der Unternehmen, die Teil des „*Reject Set*“ sind, werden von Bewerbern aufgrund mangelnder Attraktivität generell verworfen.

Somit erscheint es für Unternehmen sinnvoll, in den *Relevant Set* ihrer Zielgruppe zu gelangen. Vorteilhaft wäre es für das einzelne arbeitsplatz anbietende Unternehmen, Kenntnis über die anderen bei ihrem Wunsch Kandidaten im Relevant Set befindlichen Arbeitgeber zu erlangen, um so Profilierungsstrategien zu entwickeln. Je nachdem, in welchem *Set* Unternehmen sich befinden, sind die Personalmarketingmaßnahmen abzustimmen. Die Anzahl der Unternehmen, die im Relevant Set sind, steht in einem engen Zusammenhang mit der Anspruchshaltung des Bewerbers. Bei der Zielgruppe der besonders umworbenen High Potentials kann bedingt durch ihren Marktwert davon ausgegangen werden, dass diese nur sehr wenige Unternehmen in ihrem Relevant Set halten. Diese kleine Zahl ist Resultat sowohl ihres Anspruchsdenkens als auch der Gewissheit, sich quasi jeden Job aussuchen zu können. Ziel dieses Präferenzbildungsprozesses ist der *Employer of Choice*. In den Augen des Bewerbers stellt dieses Unternehmen bei einer nutzenbasierten Sichtweise die beste Wahl dar. Der aus der Bewertung der Attraktivitätsfaktoren resultierende Präferenzwert weist zu guter Letzt den Arbeitgebernutzen für den aktuellen sowie für den potenziellen Mitarbeiter aus.²⁵¹

²⁵¹ Vgl. Eckelt 2009, S. 48.

IV. Mitarbeiterrekrutierung und -integration

1. INTERNE UND EXTERNE PERSONALBESCHAFFUNG

Personalbeschaffung ist eine Teilfunktion des Personalmanagements, die als Aufgabe die Deckung des qualitativen, quantitativen, zeitlichen und örtlichen Personalbedarfs zu erfüllen hat.²⁵² Die Deckung des Personalbedarfs kann über zwei verschiedene Beschaffungswege erfolgen, davon abhängig, ob der Bedarf mit neuen, vom externen Arbeitsmarkt gewonnen, Mitarbeitern gedeckt werden soll oder ob bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter für interne Vakanzen rekrutiert werden. Je nachdem wird von einer externen oder internen Personalbeschaffung gesprochen.²⁵³

Die interne Personalbeschaffung ist für Unternehmen oftmals eine gute Alternative zur externen Personalbeschaffung. Diese Art der Rekrutierung wird wohl auch in Zukunft an Bedeutung gewinnen, denn durch den demographischen Wandel werden die externen Beschaffungsmöglichkeiten sowohl qualitativ als auch quantitativ schlechter werden. Bei der internen Rekrutierung wird zwischen einer Bedarfsdeckung (1) ohne Änderung des Arbeitsverhältnisses und einer Bedarfsdeckung (2) mit Änderung des Arbeitsverhältnisses unterschieden.²⁵⁴

- (1) Eine Bedarfsdeckung ohne Änderung des vorhandenen Arbeitsverhältnisses kann mit Hilfe von Mehrarbeit, Urlaubsverschiebung und Personalentwicklung erfolgen.²⁵⁵ Unter Mehrarbeit bzw. Überstunden wird die Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeiten verstanden, die durch Steigerung der täglichen Arbeitszeiten oder durch Einführen eines zusätzlichen Arbeitstages erfolgen kann. Zu den Maßnahmen einer quantitativen Per-

²⁵² Vgl. Hirschfeld 2006, S. 8.

²⁵³ Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill 2014, S. 57 ff.

²⁵⁴ Vgl. Stopp/Kirschten 2012, S. 76 f.; Jung 2011, S. 136 ff.; Dillerup/Stoi 2008, S. 574; Steiner 2009, S. 49 ff.;

²⁵⁵ Vgl. Amelung/Heimbrock/Schneider 2007, S. 13.

sonalbedarfsdeckung zählt auch die Urlaubsverschiebung.²⁵⁶ Als dritte Methode kann auch die Personalentwicklung genannt werden. Durch Aus- oder Weiterentwicklung der Mitarbeiter kann deren Einsatzflexibilität deutlich erhöht werden. Zusätzlich dienen derartige Maßnahmen auch zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation und damit letztendlich der Personalbindung.²⁵⁷

- (2) Die Versetzung ist wohl die bekannteste Methode, die eine Veränderung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses voraussetzt.²⁵⁸ Als weitere Methoden der internen Bedarfsdeckung können arbeitsplatzspezifische Umschulungen, die befristete oder unbefristete Übernahme von Auszubildenden, die Änderung von Teilzeit- in Vollzeitverträge sowie die Überführung von befristeten zu unbefristeten Arbeitsverträgen genannt werden.²⁵⁹

Können die internen Möglichkeiten den vorhandenen Personalbedarf nicht in zufriedenstellendem Maße decken, muss das Unternehmen auf externe Beschaffungsmaßnahmen und damit auf den externen Arbeitsmarkt zurückgreifen.²⁶⁰ Diese Entscheidung hängt maßgeblich ab von den spezifischen Anforderungen einer zu besetzenden Stelle, der aktuellen Verfügbarkeit geeigneter Kandidaten auf dem internen und externen Arbeitsmarkt und von unternehmenspolitischen Entscheidungen.

Da aufgrund der vorliegenden Thematik der Fokus der Arbeit auf der externen Rekrutierung liegt, soll dieser im Folgenden einer näheren Analyse unterzogen werden.

²⁵⁶ Es bleibt allerdings einschränkend zu erwähnen, dass diese Art von Personalbedarfsdeckung nicht als langfristige Lösung fungieren kann, da damit die Gefahr einer Überbeanspruchung der Mitarbeiter einhergeht mit negativen Konsequenzen und Folgen für deren Gesundheit und privat-sozialen Bereich (Vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 261).

²⁵⁷ Vgl. Stopp/Kirschten 2012, S. 78.

²⁵⁸ In einer weiteren Differenzierung kann zwischen horizontaler und vertikaler Versetzung unterschieden werden. Bei der horizontalen Versetzung werden die Mitarbeiter innerhalb der bestehenden Hierarchiestufe versetzt. Eine vertikale Versetzung bedeutet, dass der Mitarbeiter durch seine Versetzung in der Hierarchieebene auf- oder absteigt (Vgl. Stopp/Kirschten 2012, S. 78).

²⁵⁹ Vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 263.

²⁶⁰ Zur Diskussion um Vor- und Nachteile interner Rekrutierungen vgl. exemplarisch: Bröckermann 2009, S. 54; Büdenbender/Strutz 2011, S. 209; Jung 2011, S. 136; Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2008, S. 51; Amelung/Heimbroch/Schneider 2007, S. 14 f.; Bühner 2005, S. 70; Hentze/Kammel 2001, S. 274

2. PHASEN DES (EXTERNEN) REKRUTIERUNGSPROZESSES

Der externe Rekrutierungsprozess kann analytisch in vier Phasen unterteilt werden, die sich in der unternehmerischen Praxis jedoch oft überschneiden oder teilweise parallel nebeneinander ablaufen. Jedoch ist diese idealisierte Darstellungsweise hinsichtlich der vorliegenden Problemlösung zielführend und dient als Grundlage zur Strukturierung dieses Kapitels: (1) Personalbeschaffungsplanung, (2) Kontaktphase, (3) Bewerberanalyse- und Auswahlphase und (4) Gewinnungs- und Bindungsphase.

Übergeordnete und diese Phasen übergreifende Leitprinzipien prägen den Prozess der externen Personalbeschaffung maßgeblich und leiten sich aus dem jeweiligen unternehmens- und personalpolitischen Rahmenbedingungen ab:²⁶¹

- Die Rekrutierung sollte sich am Arbeitsmarkt orientieren und erfordert damit eine rechtzeitige Planung, die qualitative und quantitative Aspekte aufgreift. Zudem bestimmen die Präferenzen und das Suchverhalten der Zielgruppe bei der Arbeitgebersuche die Auswahl der jeweiligen Beschaffungswege (**Arbeitsmarktprinzip**).
- Neu rekrutierte Mitarbeiter sollten nach dem **Flexibilitäts- und Personalbindungsprinzip** möglichst vielseitig sein, sich aber zugleich dauerhaft an das Unternehmen binden (lassen).
- Das **Personalpassungsprinzip** rekuriert auf die Notwendigkeit, dass Mitarbeiter leistungsfähig und -willig sind, um dauerhaft mit den an sie gestellten Anforderungen zurechtzukommen. Über die aktuelle Leistungsorientierung hinaus ist auch das zukünftig mögliche Leistungsvermögen, das sog. Potenzial, unter diesem Kriterium zu subsumieren.
- Die Beachtung des **Diversity-Prinzips** dient einerseits der sozialen Gerechtigkeit, andererseits befähigt es eine Organisation auch zur flexiblen

²⁶¹ Vgl. Bröckermann 2009, S. 31 f.

Reaktion bei etwaigen Marktveränderungen, die eine Anpassung des Unternehmens erfordern.²⁶²

2.1. Personalbeschaffungsplanung

Die Personalbeschaffungsplanung dient der Ermittlung des Personalnettobedarfs, also des terminbezogenen qualitativen und quantitativen Bedarfs an Personal, der nicht über interne Rekrutierungsmaßnahmen²⁶³ zu decken ist.²⁶⁴ Im Rahmen der Personalbestandsplanung wird der aktuelle Personalbestand ermittelt und den anstehenden (geplanten) Personalveränderungen gegenübergestellt. Anschließend wird stichtagsbezogen auf Grundlage des Einsatzbedarfs, d.h. die Anzahl von Arbeitskräften, die für die künftigen Aufgaben im Unternehmen von Nöten sind, unter Berücksichtigung einer Reserve, der Bruttoperpersonalbedarf berechnet.²⁶⁵ Der Nettopersonalbedarf errechnet sich dann durch Subtraktion des Personalbestands vom Bruttoperpersonalbedarf. Das Ergebnis kann entweder positiv ausfallen und damit eine Rekrutierungsaktivitäten durch das Unternehmen erfordern. Andererseits ist es auch möglich, dass ein Personalüberhang errechnet wird, der im Prinzip eine Personalbeschaffung erübrigt und zum Personalabbau führt. Der qualitative Aspekt der Personalplanung bezieht sich auf die Qualifikationen und Kompetenzen des benötigten Personals. Die Qualifikation eines Individuums ist in diesem Zusammenhang die Gesamtheit seiner Fähigkeiten, d.h. seiner Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen, die ihn in die Lage versetzen, beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. In Abgrenzung dazu werden Kompetenzen definiert als die Fähigkeit, sich in offenen und komplexen Situationen selbstorganisiert und -bestimmt

²⁶² An dieser Stelle sei auch auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verwiesen, welches den rechtlichen Rahmen bildet und das Diversity-Prinzip zur Verpflichtung für Unternehmen erhebt. Zur Begründung eines Diversity-Managements in Unternehmen und diesbezügliche Instrumente vgl. Thomas/Ely 1996.

²⁶³ Zur Thematik der internen Rekrutierung und in diesem Kontext eingesetzte Instrumente sei auf Bröckermann 2009, S. 50 ff. und die dort angegebene Literatur verwiesen.

²⁶⁴ Vgl. Spickschen 2005, S. 83; Mag 2003, S. 84.

²⁶⁵ Vgl. Jung 2011, S. 116 ff.; Bröckermann 2009, S. 34 ff.; Bartscher/Huber 2007, S. 71.

zurechtzufinden.²⁶⁶ Damit sind Kompetenzen zu verstehen als „Selbstorganisationsdispositionen“²⁶⁷.

Mit der Bestimmung der erforderlichen Anzahl neuer Mitarbeiter, der jeweiligen Qualifikation und Kompetenz, dem notwendigen Zeitpunkt und dem jeweiligen Einsatzort sind die Grunddeterminanten der Personalbedarfsplanung bestimmt. Auf dieser Basis erfolgt anschließend die Planung von Rekrutierungsaktivitäten. Diese müssen in der Folge noch individuell auf die Zielgruppen zugeschnitten ausgewählt, geplant und durchgeführt werden.

2.2. Kontaktphase

Alle extern auf den Arbeitsmarkt gerichteten Rekrutierungsaktivitäten zielen darauf ab, eine ausreichend große Anzahl von Bewerbungen geeigneter Kandidaten zu erlangen. Mit diesem Ziel sind drei zentrale Funktionen verknüpft:²⁶⁸

- Die **Akquisefunktion** bezieht sich auf die verschiedenen Aktivitäten, die in der Kontaktphase die Generierung hinreichend vieler (quantitativer Aspekt) und qualifizierter Bewerbungen (qualitativer Aspekt) zum Ziel haben. Hierfür eröffnen sich unterschiedliche Möglichkeiten, die im Folgenden noch dargelegt werden. Zudem dienen diese Maßnahmen neben der direkten Rekrutierung auch zum Aufbau und Stärkung eines positiven Arbeitgeberimages.²⁶⁹

²⁶⁶ Vgl. Steinweg 2009, S. 68; Becker 2005, S. 4 ff.; Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XV ff. Zur möglichen Kategorisierung von Kompetenzen sei an dieser Stelle auf den Kompetenzatlas von Heyse/Erpenbeck (2004) verwiesen.

²⁶⁷ Bröckermann 2009, S. 40.

²⁶⁸ Vgl. Spickschen 2005, S. 84 und 116 ff.; Steinmetz 1997, S. 42

²⁶⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel III.3.1 und das dort dargelegte Begriffsverständnis von Personalmarketing. Dieses ist essenziell für die Erfüllung einer derartig verstandenen Akquisefunktion.

- Die **Filterfunktion** zielt darauf ab, die eigentliche Selektion im Rahmen der Personalauswahl zu entlasten, indem bereits in der Kontaktphase darauf geachtet wird, dass Bewerbungen von nicht geeigneten Kandidaten verhindert werden. So kann das Risiko negativer Reaktionen abgelehnter Bewerber, wie bspw. über Social Media Kanäle²⁷⁰ und die darin befindlichen Arbeitgeberbewertungsportale, von vornherein ausgeschlossen werden.²⁷¹
- Unmittelbar damit zusammenhängend ist die **Entlastungsfunktion**. Die Selektion wirkt sich unmittelbar auf den mit der Personalauswahl verursachten Aufwand und die Kosten aus, die durch Sichtung, Bearbeitung, Korrespondenz und Rücksendung von nicht geeigneten Bewerbungen entstehen. Neben dieser Aufwands- und Kostenminimierung ist eine deutlich schnellere Bearbeitung und in Folge eine zügigere Besetzung der Vakanz eine Zielsetzung (Zeitminimierung).

Die Grundlage einer effizienten und zielgerichteten Kontaktphase ist daher ein klares Anforderungsprofil, welches auf der Grundlage der benötigten Qualifikationen und Kompetenzen eines Stelleninhabers erstellt wird.²⁷² Nur so kann eine potenzielle Zielgruppe möglichst genau bestimmt und entsprechende Maßnahmen zur Kontaktaufnahme zielgerichtet abgeleitet werden. Eine derartig differenzierte Ansprache ist als notwendige Bedingung für die o.g. Selektionswirkung zu definieren.

²⁷⁰ Vgl. hierzu zusammenfassend Bernauer et al. 2011.

²⁷¹ Diese Funktion korreliert mit der Selektionsfunktion der Arbeitgebermarke. – Vgl. hierzu Kapitel XY der Arbeit sowie Vollmer 1993, S. 195 f.

²⁷² BRÖCKERMANN (2009, S. 44) kommt zum Schluss, dass die Stellenbeschreibung an sich noch keine hinreichende Auskunft über die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen des benötigten Personals gibt, sondern ergänzend auf der Grundlage einer Anforderungsanalyse erstellt werden müsse. Zur Anforderungsanalyse vgl. auch Kanning 2004, S. 226 ff.

2.3. Bewerberanalyse- und Auswahlphase

Mit der Personalauswahl wird die Erwartung verknüpft, den für die Position am besten geeignete Kandidaten zu ermitteln. Hierzu werden eignungsdiagnostische Auswahlinstrumente eingesetzt, um die Eignung aller Bewerber für eine vakante Position festzustellen.

Die Auswahl beginnt zunächst mit einer Vorselektion, die bei externen Bewerbungen auf Basis der schriftlichen oder elektronisch vorliegenden Bewerbungsunterlagen durchgeführt wird.²⁷³ Die Vorselektion wird im Sinne einer ABC-Analyse organisiert und die Bewerbungen in drei Gruppen eingeteilt.²⁷⁴ „A-Bewerbungen“ erfüllen dabei weitestgehend alle Anforderungen und münden i.d.R. in die zweite Phase der Personalauswahl. Die anderen Bewerbergruppen erfüllen dabei die Anforderungen zumindest teilweise nicht („B-Bewerbungen“) und dienen eher als Rücklage für ggf. spätere Berücksichtigung. Oder es werden Mindestanforderungen nicht erfüllt, so dass diese Bewerber im weiteren Auswahlprozess keine weitere Berücksichtigung finden („C-Bewerbungen“). SPICKSCHEN kommt in seiner Analyse zum Fazit, dass für die Vorauswahl unterschiedliche Kriterien herangezogen werden, die sich jedoch in vier Kategorien gliedern lassen:²⁷⁵

- Die erste Kategorie umfasst sämtliche **persönlichen Merkmale und Eigenschaften** eines Kandidaten. Bei der Auswahl sind diesbezüglich besonders die rechtlichen Vorschriften zwingend zu beachten, die sich insbesondere aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz ergeben. Allerdings sind auch die aktuellen Überlegungen zur Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte dieser Kategorie zuzurechnen. Zudem kann die Nationalität eines Bewerbers einerseits – insbesondere aus dem außereuropäi-

²⁷³ Ahlers 1994, S. 94. Bei der Auswahl interner Bewerber stützt sich die Auswahl neben den Bewerbungsunterlagen insbesondere auch auf vorliegende Daten wie bspw. Personalbeurteilungen sowie Leistungs- und Potenzialeinschätzungen. – Vgl. hierzu Bröckermann 2009, S. 69 ff. Die Auswahl interner Kandidaten wird aufgrund der spezifischen Fragestellung und dem damit zusammenhängenden Fokus auf den externen Arbeitsmarkt im Folgenden nicht weiter betrachtet.

²⁷⁴ Vgl. Becker 2005, S. 323; Bröckermann, 2009, S. 72; Knoblauch/Kurz 2009, S. 33 ff.; Spickschen 2005, S. 85.

²⁷⁵ In Anlehnung an Spickschen 2005, S. 87 ff. Zur detaillierten Darstellung vgl. auch Jung 2011, S. 154 ff.

schen Bereich – arbeitsrechtliche Konsequenzen mit sich bringen, andererseits wiederum bestimmte Sprachkompetenzen signalisieren.²⁷⁶ Auch die Mobilität ist bspw. für Positionen mit notwendiger Reisetätigkeit eine wichtige und notwendige Vorbedingung, die im Prozess der Vorauswahl Berücksichtigung finden muss.

- Neben den persönlichen Merkmalen spielen **stellenrelevante Berufserfahrungen** ein weiteres wichtiges Auswahlkriterium. Diese werden insbesondere im Lebenslauf durch Praktika, Berufsausbildung, Auslandsaufenthalte, vorherige Tätigkeiten oder auch durch soziales Engagement demonstriert und belegt.
- Für vakante Positionen sind Mindestanforderungen hinsichtlich der Qualifikationen und Kompetenzen definiert. Diese sind i.d.R. im Rahmen der Vorauswahl nur durch **Leistungszertifikate** wie z. Bsp. Abitur-, Berufsausbildungs-, Studienabschluss- oder Promotionsnote ausgewiesen. In dieser Kategorie ist jedoch zu berücksichtigen, dass Kandidaten durchaus auch mit Qualifikationen und Kompetenzen aufwarten können, die nicht in einem formalen Lernprozess erworben wurden und zertifiziert sind. Non-formal und informell erworbene Qualifikationen gilt es aus den einzelnen Stationen im Lebenslauf und aus qualitativen Zeugnissen herauszulesen.²⁷⁷
- Auch die **äußere Form** der Bewerbungsunterlagen (Bsp. die Qualität der Bewerbungsmappe und des Papiers, Layout des Lebenslaufs, Gliederung und Sprachstil des Anschreibens etc.) findet Berücksichtigung bei der Vorauswahl.

Aus der „A-Bewerbergruppe“ werden letztendlich diejenigen Kandidaten ausgewählt, die nach einer ersten Einschätzung der fachlichen und nicht-fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen am besten auf die vakante Position passen. Diese Kandidaten werden zur Endauswahl eingeladen. Diese Auswahl erfolgt

²⁷⁶ Vgl. hierzu die im August 2000 in Deutschland eingeführte „Green Card“ mit dem Ziel, ausländische IT-Spezialisten für den deutschen Arbeitsmarkt zu gewinnen, sowie die aktuelle Diskussion um die im Jahr 2012 eingeführte „EU Blue Card“, die die Spezialistenrekrutierung aus Nicht-EU-Ländern erleichtern und regeln soll.

²⁷⁷ Zum aktuellen Stand der Diskussion um die Anerkennung informell erworbenen Kompetenzen vgl. Gutschow 2010; Geldermann/Seidel/Severing 2009; BMBF 2008.

durch Mitarbeiter der Personal- und Fachabteilung. Die Fachvertreter sind in dieser Phase insbesondere hinsichtlich der Einschätzung der fachlichen und persönlichen Qualifikation gefordert, während die Personalverantwortlichen außerdem rechtliche und personalpolitische Gesichtspunkte beachten müssen. Die Endauswahl erfolgt dann auf Basis (1) eines oder mehrerer persönlicher Interviews (Vorstellungsgespräche), (2) Testverfahren (Leistungs- und Fähigkeitstests, Intelligenztests und/oder Persönlichkeitstests), (3) situativer Verfahren oder (4) Assessment Center.²⁷⁸

Wenn externe Rekrutierungsdienstleister in den Prozess involviert sind, so übernehmen diese im Rahmen ihres Dienstleistungsauftrags bereits eine Vorauswahl, die anschließend im Unternehmen weiter verfeinert wird.²⁷⁹ Der Schwerpunkt der reinen Personalberatung liegt nicht auf der Vermittlung, sondern auf der Beratung des beauftragenden Unternehmens. Personalberater sind Experten in der Personalbeschaffung, die sich in der Regel auf bestimmte Branchen oder Berufsgruppen spezialisiert haben. Dadurch können Sie den Unternehmen mit ihrer Dienstleistung spezifische Informationen und Kontakte bieten, die das Unternehmen ansonsten nicht einsetzen könnte. Als eine spezielle Form der Personalberatung kann das Headhunting bezeichnet werden. Diese Dienstleistung, die maßgeblich auf Führungskräfte beschränkt ist, setzt die direkte Ansprache potenzieller Kandidaten und deren Abwerbung ein. Der Headhunter identifiziert demnach zunächst geeignete Kandidaten für eine vakante Position, erkundet deren Wechselbereitschaft und führt eine Vorabselektion durch. Selektierte Kandidaten werden anschließend dem beauftragenden Unternehmen zur Endauswahl präsentiert.²⁸⁰

²⁷⁸ Zur detaillierte Darstellung der einzelnen Instrumente vgl. Jung 2011, S. 153 ff.; Bröckermann 2009, S. 87 ff.; Spickschen 2005, S. 89 ff. Ergänzend wird in der Literatur (vgl. Jung 2011, S. 165 f.; Bröckermann 2009, S. 110 f.; Spickschen 2005, S. 91) das graphologische Gutachten als weiteres Instrument genannt, jedoch verweisen bspw. Becker (2005, S. 328) und Kanning (2004, S. 498 ff.) auf die Problematik der Validität aufgrund der Mehrdeutigkeit hin. Kritisch äußert sich ECKELT (2014, S. 112 ff.) zu den in der Unternehmenspraxis teilweise vollzogenen Auswahlinterviews und vertritt die These, dass eine valide Auswahl auf dieser Grundlage nicht erfolgen könne, da die klassischen Instrumente nicht in der Lage seien sog. „Industrieschauspieler“ (Eckelt 2012, S. 99) zu identifizieren.

²⁷⁹ Vgl. Spickschen 2005, S. 85.

²⁸⁰ Vgl. Bohlken 2002, S. 368 ff.; Bröckermann 2009, S. 64.

2.4. Gewinnungs- und Bindungsphase

Mit der finalen Auswahl eines Kandidaten ist der Rekrutierungsprozess jedoch noch nicht abgeschlossen. Dem ausgewählten Kandidaten wird ein Angebot unterbreitet in der Hoffnung, dass dieser das Angebot akzeptiert und den Arbeitsvertrag unterschreibt.²⁸¹ Insbesondere bei hochqualifizierten und am Arbeitsmarkt knappen Kandidaten ist diese Annahme nicht selbstverständlich, da diese zwischen mehreren Alternativen auswählen können. Neben den rational fassbaren Konditionen, die sich im Arbeitsvertrag in Form von Gehalt, Sozialleistungen, Arbeitszeit und Urlaub äußern, beeinflussen insbesondere die emotionalen Eindrücke die Arbeitgeberentscheidung. Diese sind das Ergebnis vieler Assoziationen, die insbesondere durch persönliche Erfahrungen mit dem Arbeitgeber während des Bewerbungs- und Auswahlprozesses geprägt werden.²⁸² Ist diese Entscheidung zugunsten des Arbeitgebers gefallen, stehen die Integration und Bindung an das Unternehmen im Zentrum der Bemühungen. Diese Phase wird in der unternehmerischen Praxis auch häufig als Prozess des „Onboarding“ bezeichnet.²⁸³ Erst mit diesem Integrationsschritt in das Unternehmen kann der Rekrutierungsprozess dann als endgültig abgeschlossen gelten.²⁸⁴

3. REKRUTIERUNGSTRUMENTE

3.1. Kategorisierung externer Rekrutierungsinstrumente

Unter externen Rekrutierungsinstrumenten werden alle Aktivitäten eines Unternehmens verstanden, die zur Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt mit dem Ziel einer oder mehrerer Einstellung(en) zum Einsatz kommen. Diese Rekrutie-

²⁸¹ Zu beachten ist an dieser Stelle auch die Integration des Personal- oder Betriebsrats. Zwar ist dieser an der Personalauswahlentscheidung nur indirekt beteiligt, jedoch steht im nach § 99 Betriebsverfassungsgesetz Informationsrechte zu. – Vgl. hierzu im Detail Jung 2011, S. 139; Bröckermann 2009, S. 114.

²⁸² Vgl. Ruf 2011, S. 52 ff.

²⁸³ Vgl. hierzu Kapitel 0 dieser Arbeit.

²⁸⁴ Vgl. Spickschen 2005, S. 91 f.

rungsinstrumente lassen sich je nach Zielsetzung in mediale, persönliche und vermittlungsgestützte Ansätze untergliedern.²⁸⁵

- Bei medialen Instrumenten werden potenzielle Kandidaten mittelbar angesprochen, indem in Print- oder Online-Medien der Arbeitgeber beworben wird (Imagewerbung) oder konkrete Vakanzen (Stellenausschreibungen) kommuniziert werden.
- Davon abzugrenzen sind die persönlichen Rekrutierungsinstrumente, bei denen unmittelbar ein persönlicher Kontakt zwischen Unternehmensvertretern und Kandidaten entsteht (Face-to-Face-Kommunikation).
- Dahingegen stellt der vermittlungsgestützte Ansatz aus Sicht des rekrutierenden Unternehmens eine Mittelposition bzw. eine Verbindung beider Ansätze dar. Hier wird ein externer Rekrutierungsdienstleister bemüht, der entweder durch mediale und persönliche Kontaktaufnahme zu potenziellen Kandidaten eine Vorselektionsfunktion für das Unternehmen übernimmt.

3.2. Mediale Instrumente

Wesentliches Differenzierungsmerkmal zu den anderen Kategorien stellt der Einsatz eines oder mehrere Medien und damit ein indirekter und mittelbarer Kontakt mit potenziellen Kandidaten dar.

a. Medienperspektive

Diese Medien können weitergehend untergliedert werden in Print-Medien und Non-Printmedien. Mit wachsender Bedeutung des Internets für die Rekrutierung werden Online-Medien meist als weitere Differenzierung genannt.²⁸⁶ Entsprechend lassen sich die medialen Rekrutierungsinstrumente folgendermaßen gruppieren:

²⁸⁵ Vgl. Spickschen 2005, S. 93.

²⁸⁶ Vgl. Bröckermann 2009, S. 55; Spickschen 2005, S. 94.

Tabelle 4: Kategorisierung von Rekrutierungsinstrumenten

Print-Medien	Non-Print-Medien	Online-Medien
<ul style="list-style-type: none"> • Tages- und Wochenzeitungen • Fachzeitschriften und -magazine • Bücher 	<ul style="list-style-type: none"> • Hörfunk / Radio • Fernsehen • Kino • Plakate • Sponsoringaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenshomepage (Karriereseite) • Banner • Jobbörsen • Newsgroups • Portale • Social Media (Web 2.0)²⁸⁷

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bröckermann 2009, S. 55/ Spickschen 2005, S. 94.

Anzeigen in Print-Medien wird es auch in Zukunft geben, auch wenn das Internet und die damit zusammenhängenden Online-Medien zunehmend an Bedeutung gewinnen.²⁸⁸ Es ist zu konstatieren, dass die Wahl eines geeigneten Kommunikationsmediums grundsätzlich von der Zielgruppe und deren Kommunikationsverhalten und Mediennutzung abhängig ist.

Jedoch ist die wachsende Bedeutung der Online-Kanäle insbesondere für die jüngere Generation, der sog. „Generation Y“²⁸⁹, vielfach besprochen. So belegt bspw. die JIM-Studie für Jugendliche die wachsende Bedeutung der Internetmedien:²⁹⁰

- 100% der Haushalte, in denen 12 bis 19-Jährige leben, verfügen über einen Computer und Internetanschluss
- Internet ist 2. wichtigstes Medium nach Musik
- 90% Nutzung des Internets mehrmals pro Woche
- Durchschnittliche Nutzungsdauer des Internets beträgt täglich 138min

²⁸⁷ Unter dem Schlagwort „Web 2.0“ werden alle Medien bezeichnet, die eine einseitige Informationsübermittlung (durch das Unternehmen) überwinden und eine Kommunikation im Internet erlauben. Daher wird auch der Begriff „Social Media“ synonym verwendet (vgl. Bernauer et al. 2011, S. 13 ff.). Mit Social Software, d.h. Programmen zum Aufbau von privaten und beruflichen Netzwerken, wie bspw. XING, MySpace oder LinkedIn können potenzielle Kandidaten identifiziert und die Angaben online verwaltet werden, um mit diesen Kandidaten in Kontakt zu bleiben. – Vgl. hierzu Dannhäuser 2014; Quenzler 2011, S. 41 ff.; Bröckermann 2009, S. 61.

²⁸⁸ Vgl. Wiener 2003, S. 22 ff.

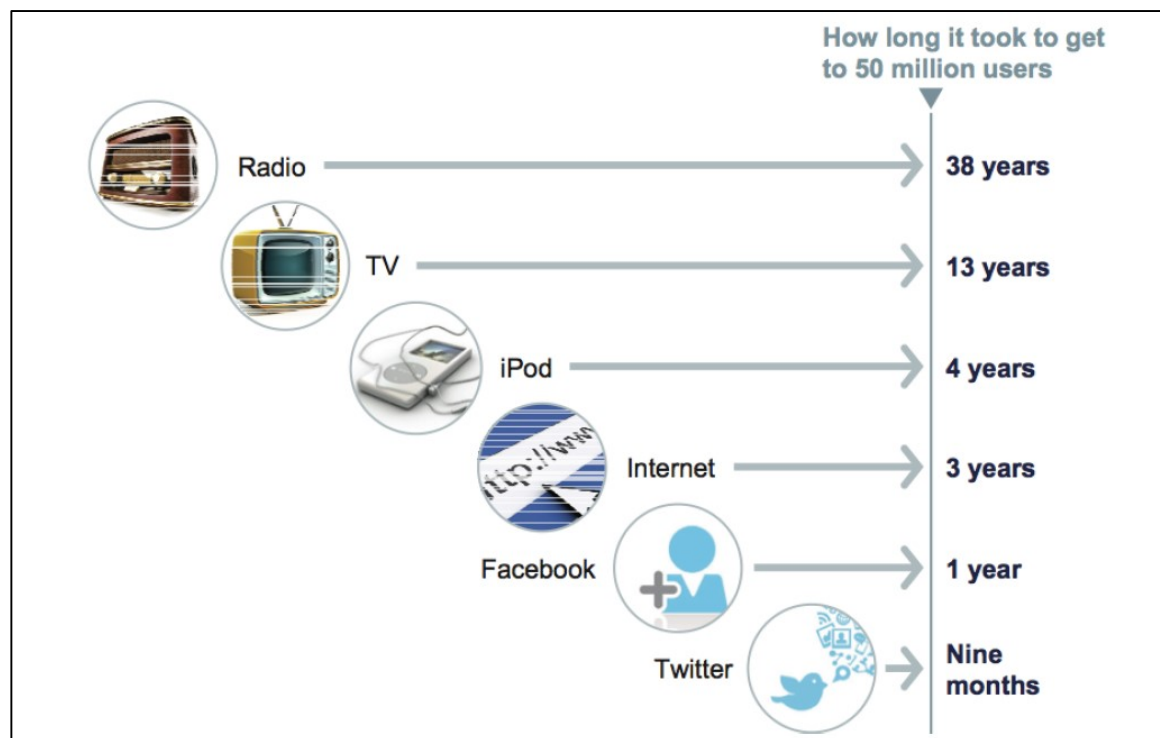
²⁸⁹ Zur besonderen Betrachtung der sog. „Generation Y“ vgl. Allihn 2013; Rademacher 2013, S. 5 ff.; DGFP 2011; Parment, 2009.

²⁹⁰ Vgl. JIM-Studie 2010.

- Nutzung von 12% der Zeit im Internet für die Suche von Informationen (46% Kommunikation, 25% Unterhaltung, 17% Spiele)

Diese Ergebnisse scheinen angesichts der rasanten Entwicklung der neuen Technologien nicht zu verwundern. Die Social Media Anwendungen sind schneller gewachsen als jede anderen Medientechnologie zuvor:

Abbildung 16: Entwicklungen in der Kommunikationstechnik

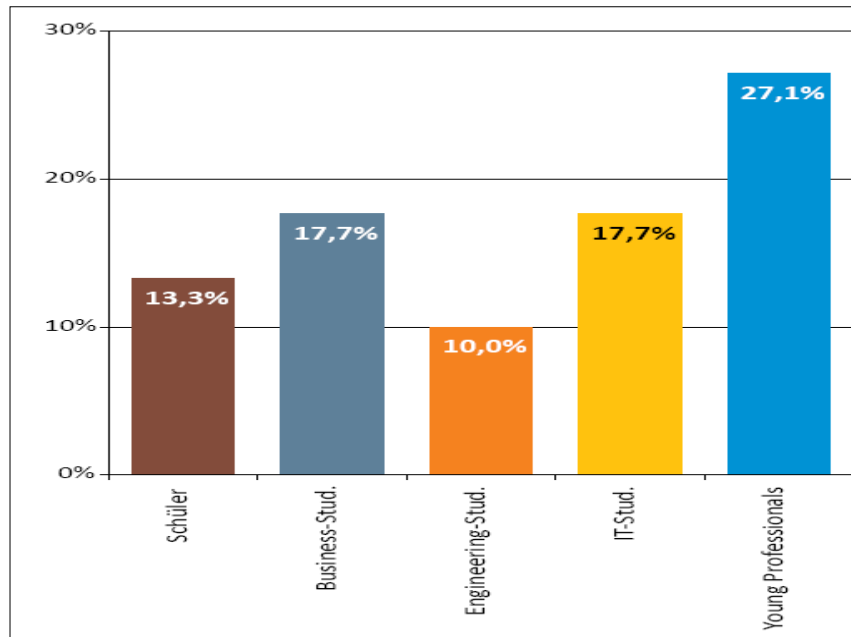


Quelle: McKinsey 2012, S. 5.

Diesen exemplarisch dargelegten Studienergebnissen ist zunächst kritisch zu begegnen, da diese pauschal die Bedeutung des Internets für die Zielgruppe belegen. Jedoch bedarf es für die vorliegende Fragestellung des Beweises, dass berufs- und karriererelevante Informationen wie bspw. Informationen zu einem potenziellen Arbeitgeber, die Suche nach Vakanzen, Informationen zu Entgelt und nicht-monetären Vergütungsbestandteilen etc. ebenfalls vermehrt im Internet gesucht und abgefragt werden. Diesbezüglich weist das Beratungshaus Trendence in ihrem „Social Media Navigator“ das Ergebnis aus, dass die Nutzung von *Social Media* bei der Suche nach Stellenangeboten oder Informationen über potenzielle Arbeitgeber nicht auf jüngere Zielgruppen beschränkt

ist, sondern auch von „Young Professionals“²⁹¹ als Medium genutzt wird. Jedoch zeigen die Ergebnisse auch, dass die Intensität der Nutzung selbst bei der aktivsten Zielgruppe der Young Professionals mit 27,1% nicht sehr hoch ausfällt. In Folge dessen scheint es abschließend notwendig zu sein zwischen privater und beruflich-professioneller Nutzung zu differenzieren.

Abbildung 17: Nutzung von Social Media nach Zielgruppen



Quelle: Trendence 2010

b. Inhaltliche Perspektive

Unter einer inhaltlichen Perspektive kann je nach Kommunikationsziel zwischen Personalimageanzeigen und Stellenanzeigen unterschieden werden. Stellenanzeigen sind grundsätzlich das wichtigste Instrument der Rekrutierung von Mitarbeitern. Inhalt der Stellenanzeigen ist die kommunikative Bewerbung einer konkreten Vakanz (oder mehrerer Vakanz bei Sammelanzeigen) mit einer konkreten Stellenbeschreibung. Klassischerweise werden darin einem potenziellen Kandidaten Informationen angeboten zu Aufgaben, Anforderungsprofil, Ansiedelung im Unternehmen, Hierarchieposition, Tätigkeitsbeschreibung, Personalverantwortung, Vergütung, Sozialleistungen, Eintrittszeitpunkt etc. Im Un-

²⁹¹ Mit dem Begriff der „Young Professionals“ wird i.d.R. diejenige Berufs-/Zielgruppe bezeichnet, die bis zu acht Jahren nach Graduierung Berufserfahrung aufweisen können.

terschied dazu finden sich Personalimageanzeigen zwar grundsätzlich in denselben Medien, jedoch nicht zwangsläufig im „dezidierten Stellenanzeigenteil“²⁹². Ziel der Schaltung von Personalimageanzeigen ist jedoch primär die Erhöhung der Bekanntheit des Unternehmens als Arbeitgeber und der Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages.²⁹³ Diese Anzeigen sollen potenzielle Kandidaten erreichen, die aktuell nicht aktiv auf Arbeitgeber- und Stellensuche sind und daher nicht gezielt den Stellenanzeigeteil (in Print-Medien) lesen oder Jobbörsen (Online-Medien) oder den Karrierebereich einer Unternehmenshomepage nach aktuellen Vakanzen durchsuchen. Vielmehr soll das Unternehmen als Arbeitgeber präventiv im Gedächtnis dieser Personen verankert werden, um im Falle eines möglichen Arbeitgeberwechsels als präferierter Arbeitgeber (*Employer of Choice*) eine gute Ausgangsposition zu schaffen. Zudem sollen Imageanzeigen die Anzahl von Initiativbewerbungen als auch die Wirksamkeit anderer Rekrutierungsinstrumente erhöhen.²⁹⁴

Neben diesen Anzeigen können auch Fachbeiträge in einschlägigen Magazinen oder Büchern als Instrument der Arbeitgeberwerbung eingestuft werden, häufig in Kombination mit Imageanzeigen und/oder Unternehmensportraits. In diesem Falle wird über einen Fachbeitrag das Unternehmen und seine Produkte indirekt beworben und dies hat Abstrahlungs- und Synergieeffekte auch auf die Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber.

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass die medialen Rekrutierungsinstrumente auf analytischer Ebene differenziert werden können und eine solche Differenzierung für die praktische Rekrutierungsplanung von Nutzen sein kann. Allerdings werden in der Praxis häufig im Rahmen von Rekrutierungskampagnen mehrere Medien parallel oder zeitversetzt zum Einsatz gebracht, um durch Nutzen von Ausstrahl- und Synergieeffekte die Schlagkraft von Kampagnen zu erhöhen. Zudem zeigt sich auch, dass u.U. eine Differenzierung nach inhaltlichen Kriterien für eine Analyse und Planung des Rekrutierungsprozesses sinnvoll sein kann.

²⁹² Spickschen 2005, S. 97.

²⁹³ Vgl. Ahlers 1994, S. 89.

²⁹⁴ Vgl. Sprenger 1998, S. 113 zit. in Spickschen 2005, S. 97.

3.3. *Persönliche Instrumente*

Die zweite Kategorie von Rekrutierungsinstrumenten nutzt den direkten persönlichen Kontakt zwischen einem Unternehmensvertreter und dem Bewerber zur Initialisierung des Rekrutierungsprozesses. Der große und in diesem Kontext häufig angeführte Vorteil persönlicher Rekrutierungsinstrumente liegt in der zielgenauen Ansprache der Bewerber und einem damit verbundenen ersten Selektionsmechanismus für beide Seiten. Sowohl als Unternehmensvertreter als auch als Bewerber können aus einem ersten persönlichen Gespräch wichtige Informationen ziehen und Eindrücke gewinnen. Neben dem Austausch von Informationen auf kognitiv-rationaler Ebene, ist insbesondere – wie in jeder menschlichen Interaktion – die emotionale Dimension ein entscheidender Faktor, der über den Erfolg des Erstkontakts entscheidet. In diesem Zusammenhang sei auf die Bedeutung des sog. „ersten Eindrucks“ und der non-verbalen Kommunikation verwiesen. Wenn ein solcher Erstkontakt positiv verläuft, d.h. das Unternehmen mit positiven emotionalen Assoziationen belegt ist, dann hat ein solcher Kontakt im Nachgang auch eine deutlich höhere Verbindlichkeit und kann im weiteren Verlauf des Rekrutierungsprozesses als Vertrauensanker dienen.²⁹⁵ Zudem können mit einer direkten Kontaktaufnahme zur Zielgruppe Streuverluste vermieden werden.²⁹⁶

Zu dieser Kategorie können folgende Instrumente gezählt werden:²⁹⁷

Tabelle 5: Differenzierung von On- and Off-Campus Aktivitäten

On-Campus-Aktivitäten	Off-Campus-Aktivitäten
<ul style="list-style-type: none">• Kooperation mit Lehrstühlen (Sponsoring, Forschungsprojekte, Stiftungsprofessuren)• Firmenpräsentationen• Fachvorträge und Lehrbeauftragte an	<ul style="list-style-type: none">• Angebot und Betreuung von wissenschaftlichen Arbeiten bzw. Abschlussarbeiten• Teilnahme an lokalen, regionalen und internationalen Karrieremessen

²⁹⁵ Vgl. Ruf 2011, S. 52 ff.

²⁹⁶ Vgl. Spickschen 2005, S. 104.

²⁹⁷ Im Rahmen des Hochschulmarketings bietet sich eine weitergehende Unterteilung der persönlichen Rekrutierungsinstrumente in „On-Campus“ (Aktivitäten, die an der Hochschule durchgeführt werden) und „Off-Campus“ (Aktivitäten, die außerhalb der Hochschule, meist in Unternehmen stattfinden) an. Aufgrund der Tatsache, dass High Potentials i.d.R. der akademischen Zielgruppe entspringen, scheint diese Untergliederung für die vorliegende Problemstellung zielführend zu sein.

<p>Hochschulen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen mit Studenteninitiativen und -vereinigungen • Teilnahme an Hochschulmessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensevents wie bspw. Karriereveranstaltungen, Tag der offenen Tür etc. • Praktikanten- und Werkstudentenprogramme • Stipendien • Empfehlungsprogramme (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten)
--	---

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jung 2011, S. 150 f.; Spickschen 2005, S. 104.

Alle die aufgeführten Instrumente sind grundsätzlich als Plattformen zur persönlichen Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe zu interpretieren. Daher vereinen und vermischen diese Instrumente auch die Zielsetzung des Personalmarketing i.S.v. mittelfristiger Arbeitgeberwerbung und konkreter operativer Rekrutierung. Dabei unterscheiden sich die persönlichen Instrumente hinsichtlich Dauer und Intensität der realisierten „Arbeitgebererlebnisse“²⁹⁸ und damit auch in der Stärke und Nachhaltigkeit generierter Arbeitgeberassoziationen.²⁹⁹

3.4. Vermittlungsgestützte Instrumente

Wie einleitend bereits erwähnt wurde, stellt der vermittlungsgestützte Ansatz aus Sicht des rekrutierenden Unternehmens eine Mittelposition bzw. eine Synthese der beiden bereits präsentierten Ansätze dar. Die zunehmende Komplexität der Aufgaben im Unternehmen erfordern in zunehmendem Maße hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte, was im Kontext der demographischen Entwicklung zu einer längeren und schwierigeren Auswahl führt. Für Unternehmen ist es deshalb oftmals sinnvoll, für die Dienste eine Personalberatung in Anspruch zu nehmen. Es gibt zwar unterschiedliche und zahlreiche Definitionen zur Begrifflichkeit des Personalberaters, allerdings kann diese mit JOCHMANN in einem ganz allgemeinen Sinne gefasst werden als „eine externe Dienstleistung in allen Fragen der Personalarbeit, die sich mit unterschiedlichen Schwer-

²⁹⁸ Ruf 2012a, S. 102.

²⁹⁹ Vgl. hierzu Ruf 2012a, S. 102 f.; Ruf 2012b. Zur detaillierten Darstellung der einzelnen Instrumente vgl. Jung 2011, S. 46 ff.; Spickschen 2005, S. 104 ff; Bröckermann 2009, S. 55 ff.

punkten auf Analyse, Konzeption und Realisierung konzentriert“³⁰⁰. HERBOLD konkretisiert den Begriff dahingehend, als dass sie zwischen einem funktionellen und institutionellen Begriff unterscheidet.³⁰¹

- Unter funktioneller Perspektive befasst sich Personalberatung mit den Maßnahmen der betrieblichen Personalpolitik. Hinter diesem funktionellen Begriff stehen grundsätzlich drei verschiedene Konzepte, die voneinander unterschieden werden können: die Personalvermittlung, die Arbeitnehmerüberlassung³⁰² und Anbieter weiterer Dienstleistungen (z.B. Personalentwicklung).³⁰³ Aufgrund der vorliegenden Problemstellung wird im Folgenden ausschließlich auf die Personalvermittlung fokussiert. Die Serviceleistung der Personalberatung wird daher i.S.v. Personalvermittlung verstanden und fokussiert maßgeblich auf die Suche und die Vorselektion für das beauftragende Unternehmen, primär durch den Einsatz medialer und persönlicher Rekrutierungsinstrumente.
- Der institutionelle Begriff verweist auf die mit Personalberatung betrauten Akteure, namentlich die öffentliche Arbeitsvermittlung (Agentur für Arbeit), Personalberater bzw. Personaldienstleister, Headhunter und Zeitarbeitsunternehmen.³⁰⁴ Sie sind daher als die wesentlichen Akteure eines vermittlungsgestützten Ansatzes zu sehen.

³⁰⁰ Jochmann 1995, S. 12.

³⁰¹ Vgl. Herbold 2002, S. 26 ff.

³⁰² Die Begriffe Arbeitnehmerüberlassung, Personalleasing, Zeitarbeit und Leiharbeit stehen alle für die zeitlich befristete und gewerbsmäßige Überlassung einer Arbeitskraft von einem Personaldienstleister (Zeitarbeitsunternehmen) an ein anderes Unternehmen. – Vgl. hierzu Bröckermann 2009, S.

³⁰³ Vgl. hierzu auch Herbold 2002, S. 88.

³⁰⁴ Vgl. Spickschen 1995, S. 108 ff.

a. Personalvermittlung (funktionelle Perspektive)

Die Personalvermittlung ist eine stellenorientierte Dienstleistung, die im Auftrag eines Unternehmens Bewerber für eine Stelle sucht. Personalvermittler besetzen vor allem sozialversicherungspflichtige sowie tarifliche und gewerbliche Stellen, wobei die Bewerber in der Vergangenheit häufig aus der Arbeitslosigkeit kamen. Bis 1994 hatte die staatliche Arbeitsvermittlung (die heutige Bundesagentur für Arbeit) die Monopolstellung für die Personalvermittlung gemäß des § 4 Arbeitsförderungsgesetzen (AFG).³⁰⁵ Zusätzlich konnten Unternehmen oder Privatpersonen das Recht zur Personalvermittlung unter Aufsicht und mit der Erlaubnis der staatlichen Arbeitsvermittlung bekommen.³⁰⁶ Seit 2002 sind die Einschränkungen der Tätigkeiten der Personalvermittler endgültig entfallen. Allerdings gibt es für Auslandsvermittlungen, die Form des Vermittlungsvertrags und bzgl. des Vermittlungshonorars von Ausbildungsplätzen spezielle gesetzliche Regelungen.

Das entstehende Rechtsverhältnis zwischen einem Personalvermittler und einem rekrutierenden Unternehmen fällt unter das Maklerrecht im Sinne der §§ 652 ff. BGB.³⁰⁷ Sowohl bei der Personal- als auch bei der Arbeitsvermittlung (im Auftrag des Unternehmens oder im Auftrag des Bewerbers) wird der Personalvermittler demnach gegen ein Entgelt tätig. Dieses Entgelt ist zwischen dem Unternehmen und dem Personalvermittler grundsätzlich frei vereinbar. In der Regel orientiert sich dieses maßgeblich an den geforderten Berufsqualifikationen und -erfahrungen des Bewerbers, der Branche und dem Karrierelevel der Stelle, welches in der Regel mit der Höhe des Zielgehaltes korreliert.

b. Personalberater (funktionelle Perspektive)

Die Begrifflichkeiten „Personalberater“ und „Headhunter“ finden in der einschlägigen Fachliteratur wiederum auch keine einheitliche Definition.³⁰⁸ In der vorlie-

³⁰⁵ Vgl. Lorenz/Rohrschneider 2009, S. 47. Für bestimmte Berufsgruppen, wie z.B. Künstler, waren Ausnahmeregelungen vorgesehen.

³⁰⁶ Vgl. von der Planitz 2009a, S. 14.

³⁰⁷ Vgl. von der Planitz 2009b, S. 27 f.

³⁰⁸ Die Personalberatung findet ihren Ursprung in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg. Der Mangel an Personal durch den Krieg und der folgende, durch die Industrialisierung steigende, Bedarf an Arbeitnehmern und Führungskräften veranlasste Unternehmen dazu, mit Hilfe eines

genden Arbeit wird der Begriffsdefinition nach BÜDENBENDER/STRUTZ gefolgt: Demnach sind Personalberater als Personen zu bezeichnen, die entweder in einem Beratungsunternehmen angestellt oder selbstständig sind und einem Unternehmen gegen Entgelt bei der Vermittlung von Fach- und insbesondere Führungskräften zur Seite stehen. Personalberater werden demnach mit der Zielsetzung einer effektiveren Suche nach knappen aber für das Unternehmen erfolgskritischen Spezialisten und/oder Führungskräften im mittleren oder oberen Management genutzt.³⁰⁹ Des Weiteren unterstützen sie Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung personalwirtschaftlicher Konzepte, wie z.B. Personalmarketingstrategien.³¹⁰

Davon abzugrenzen sind die sog. „*Headhunter*“. Diese sind wiederum als eine Untergruppe der Personalberater zu charakterisieren. Sie haben sich auf die Direktansprache bzw. auf den Bereich der „Executive Search“ spezialisiert.³¹¹ Außerdem fokussiert sich ein Headhunter, im Gegensatz zu einem klassischen Personalberater, der sich mit der Suche nach potenziellen Kandidaten auf noch unbekannte Profile konzentriert, auf sein Netzwerk und damit auf ihm bereits persönlich bekannte Personen aus anderen Unternehmen. Die Hauptaufgabe des Headhunters ist demnach die gezielte Identifikation einer passenden Person und im Anschluss notwendige Überzeugungsarbeit für einen Arbeitgeberwechsel. Demnach wird in diesem Zusammenhang auch häufig von gezieltem Abwerben von Kandidaten („Headhunting“) gesprochen.³¹² Diese Art der Personalbeschaffung ist vor allem auf der Top-Management-Ebene üblich.³¹³

Eine langfristige Zusammenarbeit mit einem Personaldienstleister, dies gilt sowohl für den Personalberater als auch für den Headhunter, der die Vermittlung neuer Mitarbeiter übernimmt, hat den Vorteil, dass das Know-How der Personalbeschaffung und die Kenntnisse des Personaldienstleisters über das Unter-

Personalberaters Mitarbeiter von anderen Unternehmen abzuwerben. – Vgl. hierzu von der Planitz 2009b, S. 30.

³⁰⁹ Vgl. Amelung/Heimbrock/Schneider 2007, S. 18.

³¹⁰ Vgl. Büdenbender/Strutz 2011, S. 208.

³¹¹ Vgl. Brenner 2009, S. 28.

³¹² Das gezielte Abwerben von Mitarbeitern anderer Unternehmen ist jedoch unzulässig, wenn zum Abwerben unerlaubte Mittel eingesetzt oder unerlaubte Zwecke verfolgt werden (§1 UWG). – Vgl. hierzu Stopp/Kirschten 2012, S. 92.

³¹³ Vgl. Böhnke 2008, S. 28; Herbold 2002, S. 59 f.

nehmen kombiniert werden. Dadurch sind nicht nur die fachspezifischen Anforderungen bekannt, sondern auch die häufig nur schwer fassbaren "weichen Faktoren" wie bspw. die Unternehmenskultur.³¹⁴ So können Personalberater systematisch in den Rekrutierungsprozess des Unternehmens integriert werden, und sie können die Suche und Auswahl von qualifizierten Fach- und Führungskräften bestmöglich unterstützen. Denn die Grundlage für die Zusammenarbeit, Vertrauen und Offenheit, sind unter diesen Bedingungen meist gewährleistet.

Als unternehmensseitige Motivationsgründe für die Kooperation mit einem Personalberater können folgende Gründe zusammengefasst werden:

- Zusätzlich zu den klassischen Kanälen verfügen Personaldienstleister häufig über einen Bewerberpool, der zum Finden geeigneter Kandidaten ebenfalls herangezogen werden kann. Auf diese Weise findet der Personaldienstleister möglicherweise deutlich schneller und mit weniger Aufwand einen passenden Kandidaten im Vergleich zur direkten Rekrutierung durch das Unternehmen.³¹⁵ Der Einsatz eines Beraters ist in diesem Sinne als Kapazitäts- und/oder Kompetenzerweiterung für die Personalabteilung des Unternehmens zu sehen.
- Der „Kampf um Talente“ kann unter Umständen dazu führen, dass im Zuge der Rekrutierung Unternehmen mit Personalberatern zusammenarbeiten müssen, da sie sonst Vakanzen gar nicht mehr (zeitnah) besetzen können. In diesem Falle sind der Fachkräftemangel und der daraus resultierende externe Druck des Arbeitsmarktes ausschlaggebend für die Entscheidung. Insbesondere bei der Rekrutierung von High Potentials und Führungskräften benötigen Unternehmen immer öfter die Hilfe von Personalberatern.³¹⁶ Dem Personalberater kommt die Aufgabe zu, einen identifizierten Kandidaten anzusprechen und ihn von der Attraktivität der zu besetzenden Stelle zu überzeugen und für einen Wechsel zu motivieren.

³¹⁴ Vgl. Brenner 2009, S. 61.

³¹⁵ Vgl. Stopp/Kirschten 2012, S. 82.

³¹⁶ Vgl. Staude 2009, S. 15.

- Ein weiterer Aspekt für die Kooperation mit einem Personalberater ist der indirekte Charakter der Kandidatensuche und die damit verbundene Diskretion. Diese Eigenschaften sind bspw. dann von Bedeutung, wenn ein Unternehmen wegen Unzufriedenheit mit einem Mitarbeiter bereits vor dessen Kündigung nach einem Nachfolger suchen möchte. Über die indirekte Suche mit Hilfe eines Personalberaters kann sichergestellt werden, dass von der potenziellen Vakanz nichts an die Öffentlichkeit dringt.³¹⁷

c. Zur Bedeutung der Direktansprache

Personalberater und hiervon insb. *Headhunter* werden in der Regel mit Rekrutierungsaufträgen beauftragt, die eine hohe Suchintensität aufweisen und eine spezielle Vorgehensweise erfordern. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Rekrutierung durch den Headhunter ist neben dem Netzwerk eine profunde Kenntnis des Marktes und der Branche. Das wichtigste Instrument eines Headhunters ist die Kandidatendirektansprache, die nach HERBOLD die folgenden charakteristischen Merkmale aufweist:³¹⁸

- **Externität:** Ein Personalberater hat keinen Arbeitsvertrag mit dem beauftragenden Unternehmen. Vielmehr ist er als externer Dienstleister zu klassifizieren, der mit dem Unternehmen einen Dienstvertrag abschließt.³¹⁹
- **Managementfokus:** Das Instrument der Direktansprache fokussiert auf Kandidaten des mittleren und oberen Managements.

³¹⁷ Vgl. Heise 2009, S. 29.

³¹⁸ Vgl. Herbold 2002, S. 60 f.

³¹⁹ Der Personalberater verpflichtet sich im Rahmen dieses Vertrags zu einer bestimmten Dienstleistung, wobei ein Erfolg zwar beabsichtigt, aber nicht zwingend geschuldet ist. Falls ein genau spezifizierter Erfolg vereinbart wird, wird gemäß §§ 631 ff. BGB das Werkvertragsrecht angewandt. Allerdings kann der Personalberater dem Unternehmen nicht definitiv versichern, dass ein geeigneter Bewerber mit Wechselbereitschaft gefunden wird. Dementsprechend entsteht i.d.R. ein Rechtsverhältnis nach dem Dienstvertragsrecht §§ 611 ff. BGB. – Vgl. hierzu von der Planitz 2009b, S. 38.

- **Unkenntnis über Wechselwilligkeit:** Bei der direkten Ansprache potenzieller Kandidaten stehen diese meist in einem Arbeitsverhältnis und somit wird i.d.R. erst nach der Kontaktaufnahme klar, ob eine konkrete Wechselbereitschaft vorliegt. Allerdings gibt es auch Fälle, in denen Kandidaten bereits vor der Kontaktaufnahme ihre Wechselbereitschaft signalisieren und damit in einen Bewerberpool aufgenommen werden.
- **Aktive Kontaktaufnahme** zu einem oder mehreren Kandidaten und die aktive Einflussnahme auf die Wechselbereitschaft sind als die Kernmerkmale der Direktansprache zu sehen.

Um eine Direktsuche zu starten, wird der *Headhunter* zunächst in einem sog. „Briefing“ über die Details der zu besetzenden Stelle informiert. Dazu gehören Informationen über die aktuelle Unternehmenssituation, die zu besetzende Stelle und die damit zusammenhängenden Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen sowie die Vergütungsvorstellungen des Unternehmens.³²⁰ Liegt kein konkretes Anforderungsprofil vor, so sind ggf. weitere Formen der Informationsgewinnung durch den Personalberater notwendig, um insbesondere weiche oder informelle Anforderungen zu erfassen (Bsp. Teamkompetenz, Sozialkompetenz etc.). PLANITZ zählt zu diesen zusätzlich einsetzbaren Instrumenten das direkte Interview mit dem Vorgesetzten und weiterer Unternehmensvertreter und diagnostische Verfahren zur Team- oder Umfeldanalyse.³²¹

Nachdem ein abgestimmtes Anforderungsprofil vorliegt, beginnt der Headhunter mit seiner Vorrecherche. Für die Suche nach passenden Kandidaten nutzt der Personalberater verschiedene Methoden, wie z.B. die systematische Analyse von Organisationsstrukturen. In der Regel verfügen Headhunter über ein fundiertes persönliches Netzwerk aus Fach- und Führungspersonen einer bestimmten Branche. Durch ergänzende Gespräche mit Markt- und Branchenspezialisten können möglicherweise bereits wechselbereite Kandidaten ermittelt werden. Zusätzlich dienen Fachzeitschriften, Firmenwebseiten, Online-Portale

³²⁰ Vgl. Mehrmann 1999, S. 42.

³²¹ Vgl. von der Planitz 2009b, S. 33.

und Messen der Kandidatensuche. Auf eine erfolgreich abgeschlossene Vorrecherche folgt die Direktansprache von Kandidaten.³²²

Die erste Kontaktaufnahme zu einem potenziellen Kandidaten erfolgt gewöhnlich telefonisch. Zeigt der Kandidat Interesse, so wird ein Termin zur ausführlichen Besprechung festgelegt. Nach diesem zweiten Gespräch muss der Personalberater über die Eignung des Kandidaten entscheiden. Anschließend erfolgt dann ein persönliches Interview, welches einerseits dem Headhunter dazu dient, die Fähigkeiten und Erfahrungen des Kandidaten zu diagnostizieren, und andererseits dem Kandidaten die Möglichkeit zur Artikulation von Wünschen und Erwartungen gibt. Danach erfolgt ein Abgleich von Ist- und Soll-Profilen.³²³ In einem letzten Schritt präsentiert der Headhunter dem Auftraggeber einen oder mehrere Kandidaten. Im Fall, dass mehrere Kandidaten vorgeschlagen werden, liegt die Entscheidung dann beim Unternehmen. Während der Ausgangs- und Übergangsphase nimmt der Headhunter eine eher moderierende Rolle ein und dient als Vermittler zwischen dem Kandidaten und dem Unternehmen.³²⁴

³²² Vgl. von der Planitz 2009b, S. 33.

³²³ Vgl. von der Planitz 2009b, S. 33 ff.

³²⁴ Vgl. Mehrmann 1999, S. 44.

4. ONBOARDING – ZUR BEDEUTUNG EINER STRUKTURIERTEN EINTRITTSPHASE

4.1. Zielsetzung des systematischen Integrationsprozesses

In der Phase des *Onboarding* steht die bindungswirksame Integration des Mitarbeiters im Zentrum der Bemühungen. Dabei beinhaltet die Integration des Mitarbeiters sowohl seine fachliche Einarbeitung in das neue Tätigkeitsfeld als auch die soziale Integration in das bestehende Arbeitsumfeld, insbesondere in das Team.

Für den Arbeitgeber kann dieser Prozess als beendet gelten, wenn der Mitarbeiter „eine starke Bindung an das Unternehmen entwickelt, wenn er die zentrale Aufgabe versteht, beherrschen lernt und Motivation in sie einbringt, als kreativer Mitarbeiter jedoch an Verbesserungen betrieblichen Prozesse interessiert bleibt“³²⁵. Andererseits ist aus Sicht des neu rekrutierten Mitarbeiters der Prozess beendet, „wenn die erwarteten Umfeldbedingungen und Aufgaben sich in positiver Weise für ihn bestätigen, ein Realitätsschock ausgeblieben ist und eine positive Bindung zu den Mitarbeitern und Vorgesetzten vorhanden ist“³²⁶.

Tabelle 6: Erfolgreiche Integration aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht

Aus Unternehmenssicht	Aus Mitarbeitersicht
<ul style="list-style-type: none"> • Der Mitarbeiter verfügt über genaue Kenntnisse bezüglich seiner Stelle und der dazugehörigen Tätigkeiten. • Er hat mögliche Diskrepanzen zwischen dem, was von ihm gefordert wird und dem, was er bisher bieten konnte, erfolgreich ausgeglichen. • Er setzt sein Wissen und seine Fähigkeiten motiviert für die Ausführung seiner Tätigkeiten ein. • Er befasst sich engagiert und kritisch mit seinen Tätigkeiten und ist in Bezug auf neue Aufgaben flexibel. • Er bewegt sich sicher innerhalb der Unternehmenskultur. • Er identifiziert sich mit seinem neuen Unternehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Mitarbeiter kennt die Erwartungen seiner Kollegen und Vorgesetzten an ihn. • Erfüllt sich sicher in der Ausführung seiner Tätigkeiten. • Er geht in seinem Tätigkeitsfeld auf. • Die angewendete Anerkennung in Form von Entlohnung oder Lob stimmen mit seinen Ansprüchen überein. • Er fühlt sich in der vorhandenen Unternehmenskultur wohl.

Quelle: Kieser et al. 1990, S. 3.

³²⁵ Kieser 1990, S. 5.

³²⁶ Kahabka 2002, S. 101.

Wurde allerdings ein Kandidat vorab nicht authentisch und realistisch über die Arbeitsaufgaben und -bedingungen informiert, so kann es in dieser frühen Phase zu Unzufriedenheit, Demotivation, Desinteresse und Frustration führen. Als Konsequenz kann eine frühe Kündigung in der Probezeit die Folge sein.³²⁷ Laut einer aktuellen Studie vom Beratungsunternehmen PWC ist besonders bei Neueinsteigern die Kündigungsquote hoch. Demnach verlässt einer von drei neuen Mitarbeitern das Unternehmen in den ersten zwölf Monaten. Eine umfassende und realistische Information im Vorfeld und spezielle, strukturierte Eingliederungsprogramme könnten demnach die Anzahl der frühen Kündigungen signifikant reduzieren.³²⁸ Damit kann zusammenfassend die Zielsetzung festgehalten werden, dass eine erfolgreiche Einarbeitung und Integration dafür Sorge tragen soll, dass eine psychologische Bindung zwischen dem Unternehmen und dem neuen Mitarbeiter entsteht, die sich in einer hohen Loyalität zum Unternehmen und einer fehlenden Bereitschaft den Arbeitgeber wieder verlassen äußert.

Des Weiteren kann der direkte ökonomische Vorteil genannt werden, dass durch eine systematisch geplante und gesteuerte fachliche Einarbeitung des Mitarbeiters das erwünschte und notwendige Produktivitätsniveau ggf. deutlich schneller erreicht werden kann.³²⁹

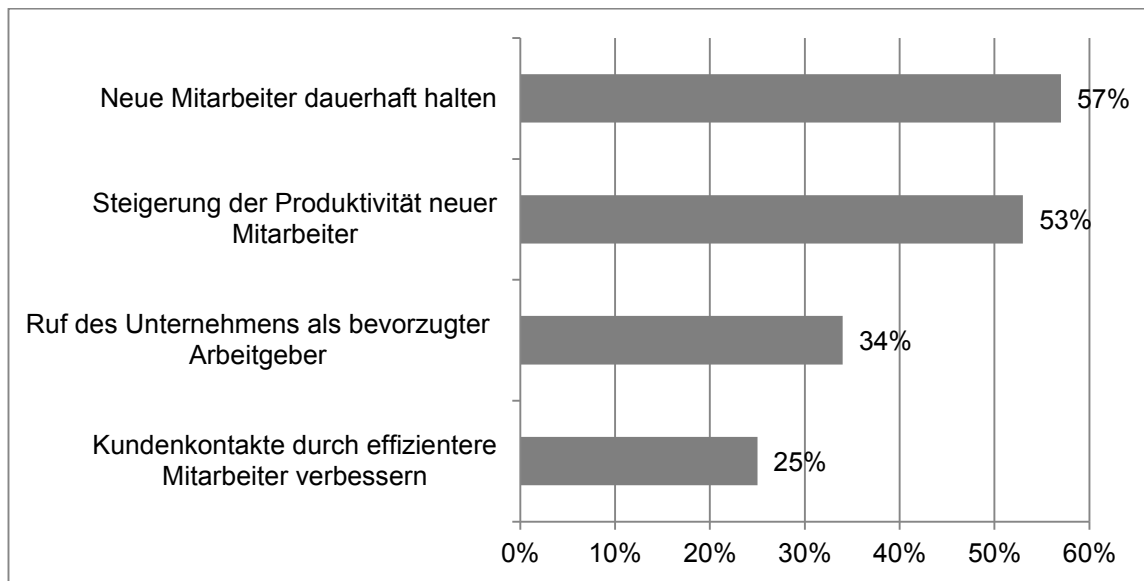
Zusammenfassend können die unternehmensseitigen Zielsetzungen des *Onboarding* in Anlehnung an die von MARTIN/LOMBARDI folgendermaßen dargestellt werden:

³²⁷ Vgl. Trost 2008; Nicolai 2006, S. 102 ff.; Steinert 2002, S. 316 ff.; Bock/Mackeprang 1999, S. 57.

³²⁸ Vgl. PWC 2012; Jung 2011, S. 183 f.; Kolb 2008, S. 129; Kieser 1990, S. 1 f.. FREIMUTH/ELFERS (1992, S. 31) kommen in ihrer Untersuchung zum Schluss, dass 80% der Mitarbeiter, die das Unternehmen innerhalb der Probezeit wieder verlassen, diese Entscheidung bereits am ersten Arbeitstag trafen. Bröckermann (2009, S. 129) konstatiert, dass ein Teil dieser Einarbeitungsinhalte sogar rechtlich verpflichtend sind. Gemäß § 81 des Betriebsverfassungsgesetzes muss der Arbeitgeber den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe und Verantwortung, über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebs sowie Unfall- und Gesundheitsgefahren unterrichten.

³²⁹ Vgl. Engelhardt/Loffing 2006, S. 33

Abbildung 18: Ziele des Onboarding



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Martin/Lombardi 2009, S. 4.

4.2. Phasen des Onboarding-Prozesses

Schon in den 1970er- und 1980er-Jahren wurden unternehmerische Integrationsprozesse untersucht und daraus bereits Phasen einer strukturierten Einarbeitung entwickelt. Inhaltlich ähneln sich alle diese Konzepte stark und unterscheiden sich hauptsächlich in der Bezeichnung einzelner Phasen.³³⁰ Das wohl in Forschung und unternehmerischer Praxis bekannteste Modell aus dieser Zeit wurde von KIESER ET AL. entwickelt und dient auch der vorliegenden Arbeit als konzeptioneller Rahmen zur Differenzierung von vier Phasen:

- **Phase der antizipatorischen Sozialisation:** Diese Phase beschreibt insbesondere den Einfluss der Sozialisation auf den Eintritt ins Arbeitsleben.³³¹ Bevor ein Mensch in ein Unternehmen eintritt und sich mit den Werten und Normen dieses Unternehmens auseinandersetzt, hat er zuvor bereits andere Sozialisationserfahrungen mit Eltern, Kindergarten oder Schule gemacht, die in seinem individuellen Wertesystem beeinflussten

³³⁰ Vgl. Rehn 1990, S. 20.

³³¹ Sozialisation kann ganz allgemein definiert werden als „der Einführungsprozess eines Menschen in eine bestehende Gesellschaft“, in der „ein Individuum durch Auseinandersetzung mit anderen Personen seine einzigartigen, auf den Menschen bezogenen Verhaltensweisen und Erfahrungen entwickelt“ (Peter 1991, S. 110).

und dieses weiterentwickelten. Dies individuellen Werte und Normen spielen nach KIESER ET AL. eine wichtige Rolle in der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters. Je mehr Übereinstimmungen ein neuer Mitarbeiter in Bezug auf Werte und Normen mit dem Unternehmen hat (Wertekongruenz), desto weniger Probleme bei der sozialen Eingliederung im Unternehmen zu erwarten.³³²

- **Konfrontation mit der neuen Umgebung:** In dieser Phase geht es um das Aufeinandertreffen mit dem neuen Vorgesetzten, dem zukünftigen Kollegenkreis und den damit verbundenen Überraschungen, wie auch den vertretenen Werten. Dem Umgang des Vorgesetzten mit dem neuen Mitarbeiter wird hier ein großer Einfluss auf dessen Wohlbefinden zugesprochen. Der Vorgesetzte kann sowohl mit zu viel Aufmerksamkeit (umgangssprachlich: *In Watte einpacken*) als auch mit zu wenig Aufmerksamkeit (umgangssprachlich: *Ins kalte Wasser werfen*) Unwohlsein, Einen Realitätsschock, beim neuen Mitarbeiter hervorrufen. Dies wird sich negativ auf seine Arbeitsleistung auswirken.³³³
- **Phase der Einarbeitung:** Hierbei handelt es sich um die Phase, in der der neue Mitarbeiter die Ereignisse aus der zweiten Phase verarbeitet. So muss er nun in der Einarbeitungsphase Strategien oder Lösungen für die erlebten Ereignisse aus der vorangegangenen Phase entwickeln. Um dies zu ermöglichen, muss der Mitarbeiter die Anforderungen an seine neue Stelle vollumfänglich verstanden haben. In dieser Phase entscheidet sich für den neuen Mitarbeiter, ob die Reaktionen auf seine Arbeit, Bezahlung, Lob oder die Chance auf eine Beförderung, seinen Erwartungen entsprechen. Daraus schließt er dann, ob seine Zukunft in diesem Unternehmen liegt oder ob er das Unternehmen verlassen wird.³³⁴

³³² Vgl. Kieser et al. 1990, S. 6 ff.

³³³ Vgl. Kieser et al. 1990, S. 17 ff.

³³⁴ Vgl. Kieser et al. 1990, S. 29 ff.

- **Integrationsphase:** Diese Phase ist idealerweise gekennzeichnet durch eine innere Bindung, die der neue Mitarbeiter zu dem Unternehmen aufbaut. Sie besteht aus der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und seiner Einsatzbereitschaft. Durch diese innere Bindung entsteht dann eine dauerhafte Bindung. Für diesen Prozess ist jedoch eine erfolgreiche Konfrontations- und Einarbeitungsphase von großer Bedeutung, d.h. alle Schwierigkeiten und Probleme der Konfrontations- und Einarbeitungsphase müssen behoben sein. Verlaufen diese Phasen nicht erfolgreich, entsteht lediglich eine äußere Bindung. Eine solche Bindung bezieht sich auf die Zufriedenheit mit den äußeren Umständen, wie beispielsweise dem Gehalt oder den Zusatzleistungen.³³⁵

Die identifizierten und vorgestellten Phasen eines systematischen Onboarding-Prozesses zeigen, dass der Erfolg des Integrationsprozesses vom Unternehmen beeinflusst werden kann. Lediglich in der ersten Phase, in der es um frühere Sozialisationserfahrungen des neuen Mitarbeiters geht, hat es keinen Einfluss. In den verbleibenden drei Phasen der Integration kann das Unternehmen eine aktiv-gestaltende Rolle einnehmen.

³³⁵ Vgl. Kieser et al. 1990, S. 35 ff.

V. Die Zielgruppe der High Potentials

1. DEFINITION HIGH POTENTIALS

Mit dem *War for Talents* wurde auch die Diskussion um sog. „High Potentials“ in der unternehmerischen Praxis als auch in der Wissenschaft stark angeregt. Aus der Praxis stammende Definitionen beschreiben High Potentials häufig als Elite, die mit komplexen Sachverhalten besser umgehen kann. Auch die Bezeichnungen als die A-Player, die „Besten und Hellsten“ oder auch die besten 10% der Talente in jeder Gehaltsklasse eines Unternehmens finden häufig Anwendung.³³⁶ Die Autoren Ashton/Morton erhalten in ihrer Untersuchung ähnliche Definitionen: „Executive management team leaders, directors/VPs and A-player managers in all functions plus B-players as potentials.“³³⁷ Des Weiteren werden mit High Potentials als zukünftige Führungskräfte häufig strategische Fähigkeiten in Verbindung gebracht und damit die Fähigkeit unternehmerische Projekte erfolgreich führen und umsetzen zu können. Exemplarisch sei dieser Fokus auf Führungsqualitäten am Beispiel der Definition der Unternehmensberatung HEWITT ASSOCIATES illustriert: „In particular, high potential employees demonstrate the capability to be next-generation leaders with the following strong leadership characteristics:

- Business leadership. These future leaders will show deep business and marketplace knowledge and use it effectively.
- Functional leadership. They'll be technically competent in determining how operational goals align with overall business objectives.
- Social leadership. They'll inspire and energize teams and build bonds with internal and external customers.
- Personal leadership. These high potentials have self-awareness, discipline, and personal accountability that generate confidence and help accomplish work.”³³⁸

³³⁶ Vgl. Beechler/Woodwar 2009, S. 274 ff.

³³⁷ Ashton/Morton 2005, S. 30.

³³⁸ Hewitt 2006a, S. 2.

Eine konkrete und allgemein gültige Begriffsfassung liegt jedoch bis heute nicht vor, weshalb in diesem Kapitel über eine Kategorisierung vorliegender Zugänge zum High Potential-Konzept das Bild über diese Zielgruppe geschärft und eine Arbeitsdefinition entwickelt werden soll.

Grundsätzlich soll für diese Arbeit die Definition in Anlehnung an MALMENDIER herangezogen werden. Er definiert „High Potential“ als „ein latent vorhandenes, aber noch nicht aktiviertes, hohes Fähigkeits- und Leistungspotential bei Nachwuchskräften, das sie zu Fach- und Führungsnachwachskräften befähigt“³³⁹. Im Unterschied zu anderen Definitionsansätzen legt er einerseits die Zielgruppe breiter aus und bezeichnet diese als „Nachwachskräfte“. Andererseits generalisiert er die Definition dahingehend, dass nicht nur Führungsaufgaben als Zielperspektive genannt werden, sondern explizit auch Fachfunktionen benannt werden. Damit bezieht er den Ansatz sowohl auf die Führungs- als auch auf die Spezialistenebene.³⁴⁰

MALMENDIERS Definition basiert auf der zentralen Annahme der Humankapitaltheorie. Das Arbeitsvermögen, welches als Sammelbegriff für alle Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Kenntnisse eines Individuums gefasst wird, sei bei High Potentials zunächst nur als latentes Potenzial vorhanden, welches sich erst im Prozess der Arbeit zu einem Arbeitsvermögen entwickle.³⁴¹

Trotz unterschiedlichen Definitionsfassungen sind sich die meisten Autoren einig bezüglich der Bedeutung der High Potentials für das Unternehmen. In der Regel werden mit High Potentials Wettbewerbsvorteile in Verbindung gebracht,

³³⁹ Malmendier 2006, S. 9 f.; vgl. Bruckner 2008, S. 10; Lewandowski/Liebig 2004, S. 15; Kahabka 2004, S. 85; Eggers/Ahlers 1999, S. 39; Scholz 1999, S. 30; Becker 1990, S. 167. Diese Definition wird für die vorliegende Arbeit gewählt, so dass sich diese nicht wie bspw. bei Eggers/Ahlers (1999, S. 39) ausschließlich auf Studierende und Absolventen bezieht. Die Definition dieser beiden Autoren lautet: „Der Begriff ‚High Potential‘ beschreibt ein latent vorhandenes, aber noch nicht aktiviertes hohes Fähigkeits- und Leistungspotenzial bei Studierenden bzw. Absolventen, das diese zukünftig zur Übernahme von höheren Führungsaufgaben befähigt.“

³⁴⁰ Vgl. auch Niethammer 2009, S. 41.

³⁴¹ Vgl. Malmendier 2006, S. 8; Sesselmeier/Blauermeier 1990, S. 90 ff. Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass MALMENDIER (2006, S. 8 f.) die ausschließliche Fokussierung der High Potential-Definition auf die Zielgruppe der Studierenden und Absolventen (wie bspw. von Eggers/Ahlers 1999, S. 39) ablehnt und den Begriff bereit auslegt. Dieser Auffassung wird in der vorliegenden Arbeit gefolgt.

wie sie auch von HÖLLMÜLLER auf der Basis des *Resource-Based-Views* hergeleitet werden.³⁴² Mit diesem ressourcenorientierten Ansatz wird ein Paradigmenwechsel eingeläutet, indem die „Outside-in-Perspektive“³⁴³ des marktorientierten Ansatzes durch eine „Inside-out-Perspektive“ abgelöst wird. Primäre Quelle des dauerhaften Unternehmenserfolgs ist demnach primär die Qualität der verfügbaren Ressourcen. Demnach können Ressourcen, darunter auch Humanressourcen, zur Grundlage von Wettbewerbsvorteilen werden, wenn die Ressourcen grundsätzlich untereinander heterogen, nicht vollkommen mobil, Wert schaffend und durch eine relative Knappheit am Markt gekennzeichnet sind. „In today's turbulent workplaces, a stable workforce is a significant competitive advantage.“³⁴⁴

Die durch High Potentials resultierenden Wettbewerbsvorteile lassen sich demnach folgendermaßen beschreiben:³⁴⁵

- In empirischen Studien wurde eine höhere Arbeitseffizienz von High Potentials im Vergleich zu durchschnittlichen Absolventen nachgewiesen.
- High Potentials können als Multiplikatoren dienen, indem sie auf breiter Basis Problemstellungen bearbeiten und dabei spezielle Fragestellungen herausfiltern und an zuständige Spezialisten weiterleiten („*Leveraging*“).
- Da sich High Potentials durch eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft auszeichnen, können sie auf die übrige Belegschaft positiv einwirken.

³⁴² Vgl. Höllmüller 2002, S. 23 ff.; vgl. auch Malmendier 2006, S. 10; Stührenberg 2004, S. 35 f.; Tulgan 2001, S. 34 ff.

³⁴³ Der marktorientierte Ansatz (*market-based view*) kennzeichnet im Wesentlichen, dass die Erfolgsfaktoren aus den externen Anforderungen des Marktes und der Umwelt abgeleitet werden. Um auf diese externen Determinanten adäquat reagieren zu können, werden Produkt-Markt-Strategien entwickelt. Nach STÜHRENBURG (2004, S. 34) stellt der marktorientierte Ansatz keine Argumente bereit, weshalb ein Unternehmen in Personal investieren sollte, sofern diese am Arbeitsmarkt verfügbar sind. Als zentralen Kritikpunkt an der marktorientierten Perspektive nennt er die „reaktive und defensive Grundposition sowie die weitgehende Gleichstellung der im Unternehmen arbeitenden Menschen mit den übrigen austauschbaren Ressourcen wie zum Beispiel dem Maschinenpark“ (ebd. 2004, S. 34).

³⁴⁴ Hermann 1999, S. 323.

³⁴⁵ Vgl. Malmendier 2006, S. 10.

Zusammenfassend lässt sich mit NIETHAMMER bzgl. der High Potentials sagen, dass „die Fähigkeiten, das Wissen und individuelle Leistungen dieser Mitarbeiter schwer substituierbare, intangible Wettbewerbsvorteile für die Organisation, in der sie tätig sind“³⁴⁶, darstellen.

2. EMPIRISCHER ZUGANG ZUR „HIGH-POTENTIAL“-DEFINITION

In seiner Auflistung aktueller „High-Potential-Konzepte“ unterteilt SPICKSCHEN diese in qualitative, quantitative und nachfrageorientierte Konzepte.³⁴⁷ Da diese Klassifizierung sich als zielführend erweist, wird diese für die vorliegende Arbeit übernommen und durch eine „angebotsorientierte Dimension“ ergänzt.

2.1. Qualitative und quantitative Ansätze

In qualitativen Ansätzen werden High Potentials auf der Grundlage existierender persönlichkeitsbezogener und/oder ausbildungsbezogener Kriterien definiert.³⁴⁸ Demnach sind High Potentials zusammenfassend zu charakterisieren als Mitarbeiter, die über eine starke internationale Orientierung verfügen, zu früher Verantwortungsübernahme bereit sind, einen klaren Karrierefokus haben und folglich mehr Wert auf karriererelevante Arbeitgeberattribute wie z.Bsp. Karrierewege und Entwicklungsmöglichkeiten legen als auf klassische Attraktivitätstreiber wie die Arbeitsplatzsicherheit. Zudem erkennen sie komplexe Strukturen überdurchschnittlich schnell und können dadurch entsprechende Interdependenzen und Abhängigkeiten zügiger ableiten.³⁴⁹

³⁴⁶ Niethammer 2009, S. 47.

³⁴⁷ Spickschen 2005, S. 120 ff.

³⁴⁸ Vgl. Spickschen 2005, S. 120 ff. Als Beispiele für qualitative Definitionsansätze nennt SPICKSCHEN (2005, S. 120 ff.): Kienbaum/Kinkel 1999; Eggers/Ahlers 1999; Frölich-Krummenauer/Bruns 2000; Höllmüller 2002. – Vgl. auch Hewitt 2006b; Kirchgeorg/Lorbeer 2002.

³⁴⁹ Vgl. Gabor 2011, S. 4 f.; Spickschen 2005, S. 120 ff.; Franke 1999, S. 893 ff.; Simon et al. 1995, S. 88.

Quantitative Konzepte ergänzen die eben ausgeführten Definitionskriterien durch Merkmalsausprägungsintervalle, innerhalb derer sich die Kandidaten befinden müssen, um als High Potential gelten zu können. So können beispielsweise die Abschluss- oder Durchschnittsnote, eine maximale Studiendauer oder eine gewisse Dauer eines Auslandsaufenthalts für die High Potential Definition herangezogen werden.³⁵⁰ Quantitative Ansätze sind demnach zu klassifizieren als eine meist empirisch begründete Ergänzung bzw. Weiterentwicklung der qualitativen Definitionsansätze.

2.2. Angebotsorientierte Ansätze

Angebotsorientierte Ansätze entstehen durch eine Primärbefragung der Zielgruppe der High Potentials und spiegeln wider, welches konkrete „Angebot“ diese Zielgruppe am Arbeitsmarkt offerieren kann.

Die wohl wichtigste Studie im deutschsprachigen Raum stammt vom TRENDENCE INSTITUT in Berlin.³⁵¹ In deren Studie „Young Professional Barometer“³⁵² untersucht das Marktforschungsinstitut jedes Jahr die berufs- und arbeitgeberbezogenen Präferenzen und Einstellungen der *Young Professionals*, sowie deren Kommunikationsgewohnheiten. In diesen Untersuchungen wird die Gruppe der High Potentials separat ausgewiesen. Als Abgrenzungskriterium dient das Jahreseinkommen, d.h. *Young Professionals* werden als High Potentials definiert, sofern Sie ein Jahreseinkommen von mehr als 80.000 Euro erzielen.³⁵³ Wird diese Gruppe nach Bildungsabschlüssen untersucht, so ergibt sich folgendes Bild.

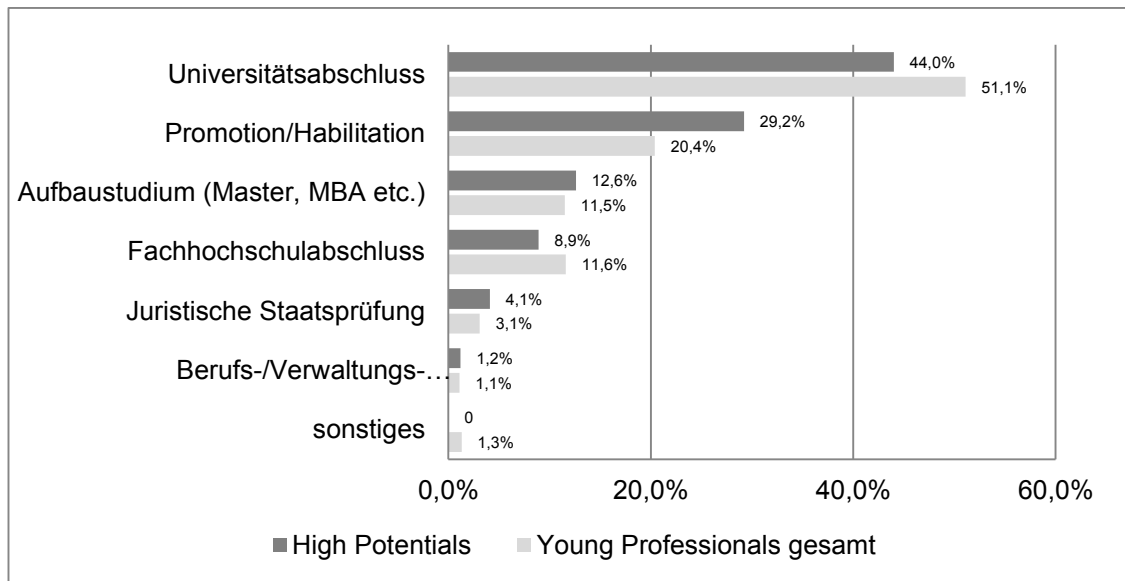
³⁵⁰ Vgl. Spickschen 2005, S. 123 f.

³⁵¹ Als weitere Studien dieser Kategorie sind zu nennen: Hewitt 2006b; Kirchgeorg/Lorbeer 2002.

³⁵² Als „Young Professional“ wird in dieser Untersuchung ein Arbeitnehmer definiert, der seine akademische Ausbildung abgeschlossen hat und nicht mehr als acht Jahre Berufserfahrung vorweisen kann.

³⁵³ Vgl. Trendence 2011a, S. 28. Im sog. „Graduate Barometer“, in dem die Zielgruppe der examensnahen Studierenden analog befragt wird, weist TRENDENCE ebenfalls die Gruppe der High Potentials aus. In diesem Kontext sind unter dem Begriff Studierende zu verstehen, „die hinsichtlich ihrer Noten zu den Top 25% gehören, sich außeruniversitär engagieren, Praktika im Inland absolviert haben und Auslandserfahrung aufweisen können (Studium und/oder Praktika)“ (Trendence 2011b, S. 6).

Abbildung 19: Bildungsabschluss von High Potentials



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trendence 2011a, S. 50.

High Potentials verfügen demnach im Vergleich zur Grundgesamtheit der *Young Professionals* über eine abgeschlossene Promotion oder sogar eine Habilitation.³⁵⁴ Zudem geben die Untersuchungsergebnisse den Hinweis, dass in der Regel ein High Potential sein Studium eher an einer Universität absolviert als an einer Fachhochschule. Ergänzend dazu zeigt sich bei den individuellen Eigenschaften, dass High Potentials mit 11,5 Monaten über deutlich höhere Auslandserfahrung verfügen im Vergleich zur Grundgesamtheit der *Young Professionals* (4,6 Monate).³⁵⁵

Da der Fokus der vorliegenden Arbeit primär auf der Rekrutierung und Bindung von High Potentials liegt, werden nachstehend die entscheidungsrelevanten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl referiert. In der Untersuchung wird diesbezüglich folgende Unterscheidung vorgenommen:³⁵⁶

- „Attraktivitätstreiber“: Wichtigkeit der Faktoren bei der Arbeitgeberwahl im Rahmen der Rekrutierung

³⁵⁴ Vgl. hierzu auch Bruckner 2008, S. 10.

³⁵⁵ Vgl. Trendence 2011a, S. 44.

³⁵⁶ Den Befragten lag eine vierstufige Skala von „-2 = unwichtig“ bis „+2 = wichtig“ vor. Vgl. Trendence 2011a, S. 76.

- „Zufriedenheitstreiber“: Individuelle Einschätzung der Zufriedenheit mit der wahrgenommenen, tatsächlichen Existenz und Ausprägung dieser Faktoren im Unternehmen. Dies lässt bereits Schlüsse auf Arbeitszufriedenheit und damit verbundene Konzepte zu.³⁵⁷

Tabelle 7: Attraktivitäts- und Zufriedenheitstreiber

Faktoren der Arbeitgeberwahl				
	Wichtigkeit		Aktuelle Zufriedenheit	
	High Potentials	YP gesamt	High Potentials	YP gesamt
Karrierebezogene Faktoren:				
Attraktivität der Arbeitsaufgaben	1,8	1,8	1,8	1,0
Kollegialität	1,4	1,5	1,5	1,0
Eigenverantwortung	1,5	1,4	1,5	0,9
Führungsstil	1,5	1,3	1,5	0,6
Karrierperspektiven im Unternehmen	1,5	1,3	1,4	0,7
Karriere-Sprungbrett	0,8	0,7	0,8	0,8
Chancengleichheit	0,1	0,6	0,7	1,1
Sicherheit der Anstellung	-0,1	0,6	0,4	1,2
Internationales Team/Umfeld	0,7	0,4	0,1	0,8
Arbeitsmöglichkeiten im Ausland	0,4	0,2	-0,1	1,0
Arbeitsbedingungen:				
Work-Life-Balance	0,7	1,2	1,0	1,2
Einstiegsgehalt	1,0	0,9	0,7	0,1
Schlüsselfaktoren:				
Standort	0,8	0,8	1,0	1,1
Unternehmenserfolg	1,0	0,8	0,9	0,8
Innovationskraft	0,8	0,7	0,8	1,3
Exzellenz	0,9	0,6	0,8	0,7
Produkte/Dienstleistungen	0,7	0,6	0,7	1,2
CSR	-0,3	0,3	-0,3	1,2
Werte und persönliche Aspekte:				
Persönliche Entwicklung	1,7	1,7	1,7	0,7
Wertschätzung der Mitarbeiter	1,3	1,4	1,3	1,2
Weiterbildungsmöglichkeiten	0,8	1,2	0,8	1,2

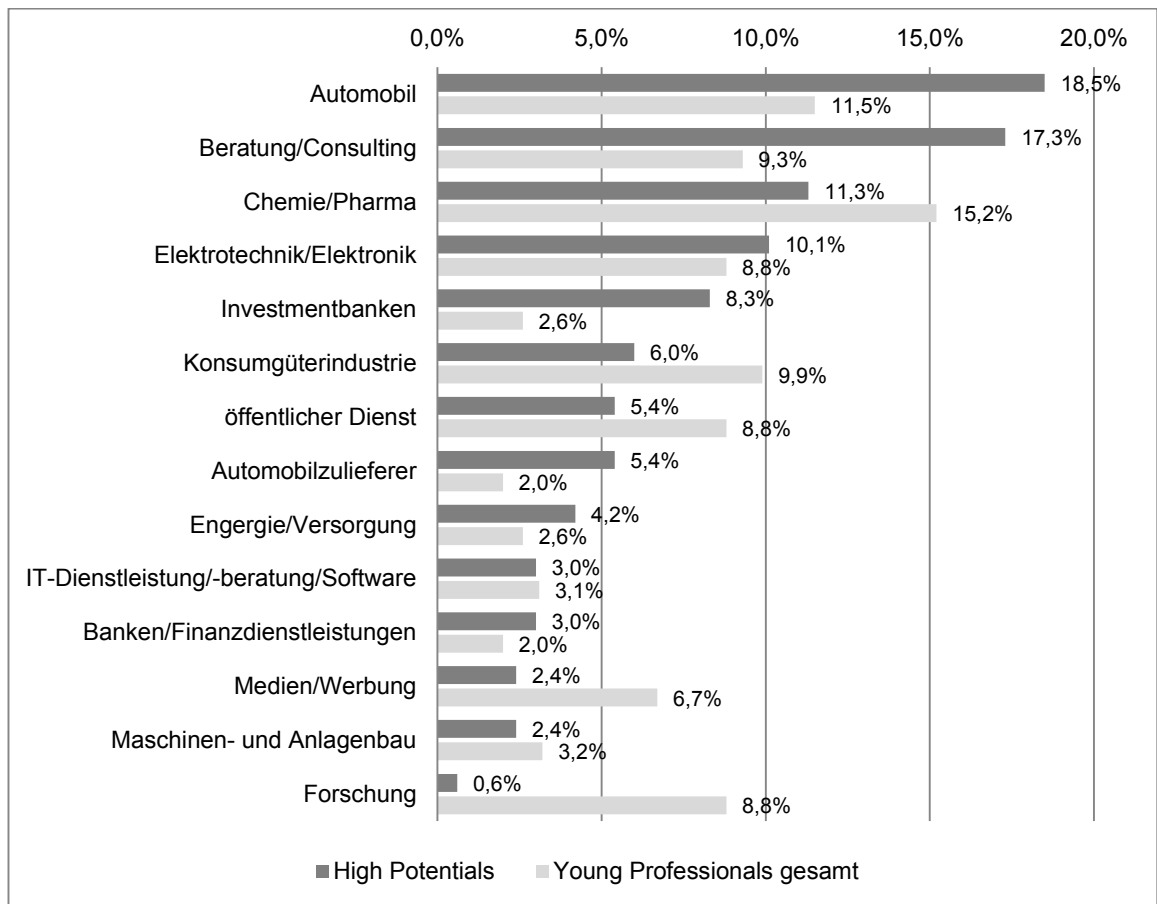
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trendence 2011a, S. 76 f.; vgl. hierzu auch Hewitt 2006, S. 3 ff.; Thom/Friedli 2003, S. 64 ff.; Schwierz 2001, S. 38 ff.

³⁵⁷ Die Konzeptualisierung erfolgt im Kapitel VII.4.1 dieser Arbeit.

Dabei zeigt sich deutlich, dass die karriererelevanten Faktoren wie „Karrierespersion“, „Sprungbrett“, „Führungstil“, die „Internationalität der Aufgaben“ und die „persönlichen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ bei den High Potentials deutlich ausgeprägter sind als bei der Grundgesamtheit. Dahingegen scheinen die Faktoren „Sicherheit der Anstellung“ und „Corporate Social Responsibility“ deutlich weniger Bedeutung zu erlangen. Werden diese Erkenntnisse nun angereichert durch die Daten zur aktuellen Zufriedenheit, so wird deutlich, dass die High Potentials in Bezug auf karriererelevante Faktoren deutlich zufriedener mit ihrem aktuellen Arbeitgeber sind als der Durchschnitt der Befragten. Als Ausnahme sei hier nur die „Internationalität“ zu nennen.

Im Hinblick auf den Automotive-Bezug der vorliegenden Arbeit, sei als letzter Punkt noch auf die Branchenaffinität der High Potentials verwiesen, die sich im Sinne einer wahrgenommenen Branchenattraktivität durch diese Zielgruppe interpretieren lässt. Diese Affinität ist insbesondere für die Automotive- und die Beratungsbranche deutlich stärker ausgeprägt als bei der Grundgesamtheit der Young Professionals.

Abbildung 20: Branchenaffinität der High Potentials



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trendence 2011a, S. 29.

2.3. Nachfrageorientierte Ansätze

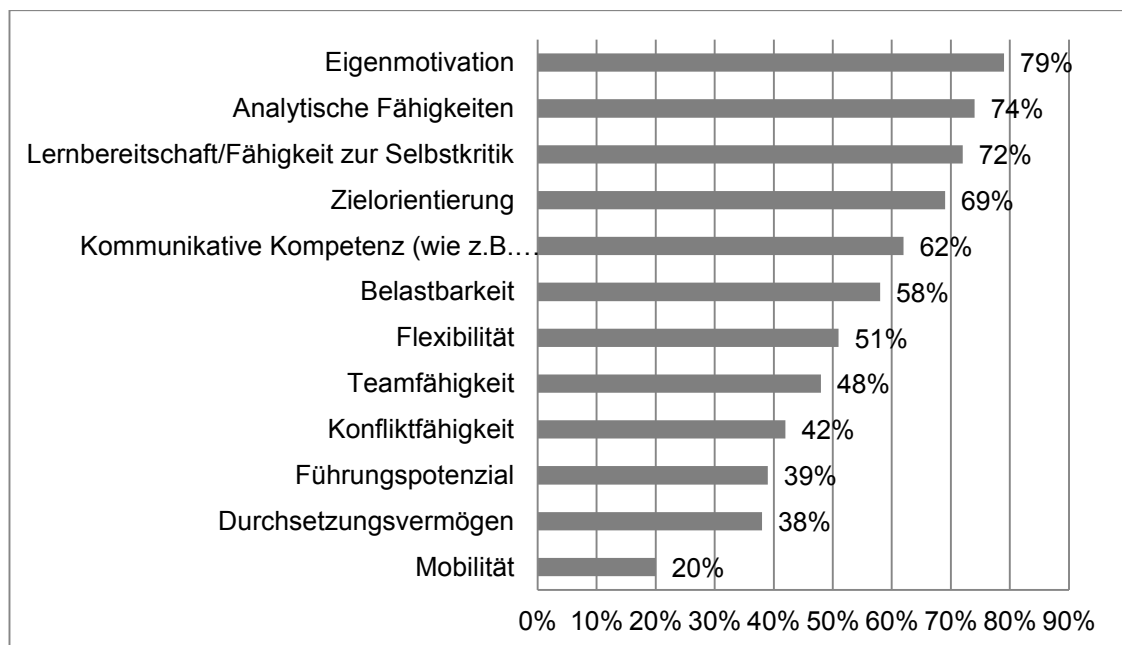
Neben der angebotsorientierten Dimension ist der nachfrageorientierte Ansatz zu nennen.³⁵⁸ Ein nachfrageorientierter Ansatz ist beispielsweise das im Rahmen der Kienbaumstudie „High Potentials“ ermittelte Profil dieser Zielgruppe, das durch eine Untersuchung der „nachfragenden“ Unternehmen ermittelt wird.³⁵⁹ In dieser Perspektive wird daher eine Art „Wunschprofil“ der Unternehmen abgebildet, welches sich inhaltlich nicht zwangsläufig mit der Angebotsdimension decken muss.

³⁵⁸ Vgl. hierzu auch Spickschen 2005, S. 124.

³⁵⁹ Vgl. Kienbaum 2012a.

In ihrer Studie 2011/2012 untersucht das Beratungshaus KIENBAUM CONSULTANTS Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz hinsichtlich der Kriterien Definition, Bedarf, Vergütung, Kommunikation, Rekrutierung, Fluktuation und Bindung von High Potentials.³⁶⁰ Demnach bezeichnen rund 90% der befragten Personalentscheider in Deutschland *Young Professionals* mit einer Berufserfahrung von mehr als zwei Jahren als High Potentials. Nur knapp die Hälfte der Befragten stufen Absolventen bzw. Berufseinsteiger in diese Kategorie ein. Zusätzlich nennen die Studienteilnehmer weitere Personengruppen, die der Kategorie der High Potentials zuzurechnen sind. Hierzu gehören u.a. promovierte Absolventen, Jungakademiker, Quereinsteiger und Menschen mit überdurchschnittlich guten Bewertungen.³⁶¹ Neben den fachlichen Qualifikationen legen die befragten Unternehmen bei der Definition von High Potentials insbesondere Wert auf deren Persönlichkeit. Die befragten Unternehmen nennen Kriterien wie Eigenmotivation, Lernbereitschaft und Fähigkeit zur Selbstkritik (Selbstreflexionsfähigkeit) als sehr wichtig. Weniger Wert legen die Studienteilnehmer auf die Mobilität der High Potentials.

Abbildung 21: Persönlichkeitseigenschaften von High Potentials



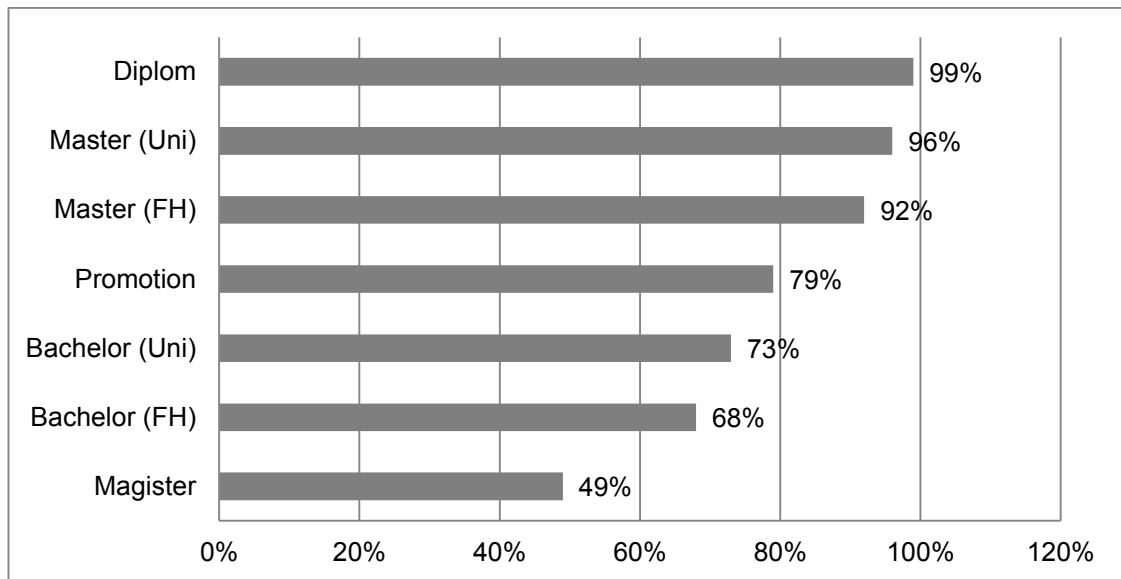
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kienbaum 2012a, S. 13.

³⁶⁰ Um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, wird im Folgenden auf den internationalen Vergleich nicht Bezug genommen. An Stelle dessen werden ausschließlich die für Deutschland relevanten Daten referiert.

³⁶¹ Vgl. Kienbaum 2012a, S. 11.

In Deutschland ist das Diplom weiterhin der beliebteste Abschluss bei High Potentials. Werden die Bologna-Abschlüsse des gestuften Studiensystems betrachtet, so lässt sich eindeutig feststellen, dass Masterabschlüsse im Vergleich zu Abschlüssen auf Bachelor-Niveau dominieren.

Abbildung 22: Hochschulabschlüsse der High Potentials

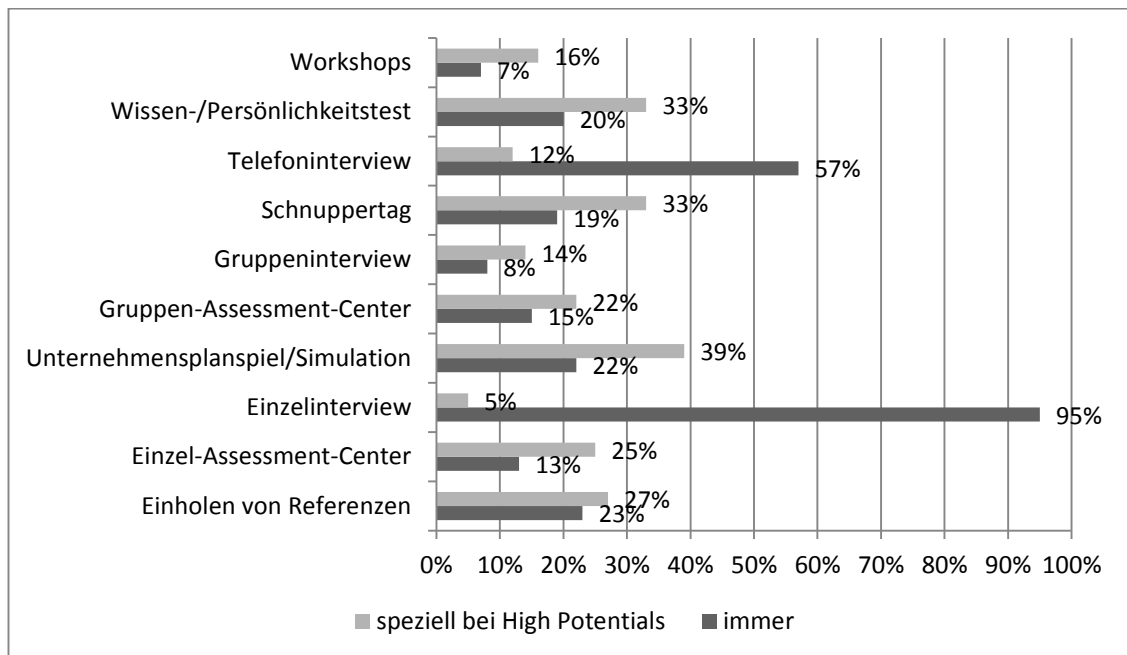


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kienbaum 2012a, S. 22.

Die Mehrzahl der deutschen Arbeitgeber (84%) bietet den High Potentials einen Direkteinstieg an. Zusätzlich erhält diese Zielgruppe Angebote für nationale (56%) und internationale (39%) Traineeprogramme, sowie den Einstieg über eine Assistententätigkeit auf Managementebene (52%).³⁶² Bezüglich der im Rahmen der Personalauswahl eingesetzten Instrumente zeigt sich folgendes Bild:

³⁶² Vgl. Kienbaum 2012a, S. 24.

Abbildung 23: Eingesetzte Rekrutierungsinstrumente in Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kienbaum 2012a, S. 44.

Es ist auffällig, dass die befragten Unternehmen insbesondere bei der Auswahl der High Potential mehr auf persönliche Auswahlinstrumente mit individuellem „Performance-Bezug“³⁶³ setzen. Die dargestellten Instrumente des Schnuppertags, Wissens- und Persönlichkeitstests, Assessment-Center, Unternehmensplanspiel, Simulation und auch das Einholen von Referenzen dient letztendlich dem Zweck, über die in der Auswahl-situation bzw. beim früheren Arbeitgeber demonstrierten Leistung auf das Kompetenzniveau des Kandidaten zu schließen. Der Einsatz dieser eher aufwändigen Diagnoseinstrumente scheint sich für die Unternehmen bei der Auswahl dieser wichtigen Zielgruppe zu lohnen.

³⁶³ Vgl. hierzu auch das folgende Kapitel XY.

3. THEORETISCH-KONZEPTIONELLE PERSPEKTIVEN ZUR ERFASSUNG DES HIGH-POTENTIAL-KONZEPTS

3.1. Aspekte des betrieblichen Kompetenzmanagements

a. Kompetenz und berufliche Handlungskompetenz

Der Begriff „Kompetenz“ stammt vom lateinischen Wort „competere“, was sich übersetzen lässt mit den Begrifflichkeiten „zusammentreffen“, „stimmen“, „entsprechen“, „zukommen“.³⁶⁴ Das Adjektiv „competens“ im Sinne von „zuständig oder befugt sein“, stammt ursprünglich aus der juristischen Fachsprache.

Vor diesem Hintergrund findet der Kompetenzbegriff heute in zahlreichen Wissenschaften Anwendung und wird entsprechend dem disziplinär zugrundeliegenden Erkenntnisinteresse unterschiedlich ausgelegt:³⁶⁵

- Der Kompetenzbegriff der Soziologie bezieht sich auf das „Dürfen“, die Ordination eines Mitarbeiters als Abgrenzung von Zuständigkeiten.
- Die Arbeitswissenschaft berücksichtigt neben dem „Dürfen“ auch das organisatorisch begründete, individuelle „Können“ eines Mitarbeiters.
- Die Arbeits- und Berufspädagogik akzentuiert selbstorganisiertes Handeln und die freie dispositive Arbeit eines Mitarbeiters und fokussiert damit auf zwei zentrale Formen des Kompetenzverständnisses. Während in der Erwachsenenbildung Kompetenz als Sammelbegriff für Selbstorganisationsdispositionen im Sinne individueller und institutioneller Befähigung zur Entwicklung und Verarbeitung von Wissen gefasst wird, steht im Kontext der Berufsausbildung Kompetenz als Begriff zur Beschreibung von vier

³⁶⁴ Vgl. Duden 2007, S. 432.

³⁶⁵ Vgl. Erpenbeck 2007, S. XVIII.

Dimensionen von Handlungsdispositionen (i.d.R. fachliche, methodische, personale, soziale Dispositionen) im Vordergrund.³⁶⁶

- Die Psychologie sowie die Managementlehre verstehen unter Kompetenz primär die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person. Damit sind diese Definitionsansätze weitestgehend deckungsgleich mit dem der Berufs- und Wirtschaftspädagogik.
- Die Sprachwissenschaft – als prominentes Beispiel sei an dieser Stelle auf CHOMSKY verwiesen – bezeichnet Kompetenz „als die Fähigkeit von Sprechern und Hörern, mit Hilfe eines begrenzten Inventars von Kombinationsregeln und Grundelementen potenziell unendlich viele neue, noch nie gehörte Sätze, selbstorganisiert bilden und verstehen zu können“³⁶⁷.

Im Zusammenhang mit dem unternehmerischen Kompetenzmanagement ist der Kompetenzbegriff überwiegend auf dessen psychologische Bedeutung gestützt und hat damit einen auf das Individuum ausgerichteten Fokus. Demnach steht also mehr das individuelle „Können“ und nicht auf das durch Organisationsregeln definierte „Dürfen“ im Vordergrund.³⁶⁸

ERPENBECK/VON ROSENSTIEL fassen Kompetenzen als Dispositionen (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften) selbstorganisierten Handelns – als sogenannte Selbstorganisationsdispositionen – zusammen.³⁶⁹ Diese enthalten „nicht explizites Wissen in Form von Emotionen, Motivationen, Einstellungen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Willensantrieben sowie [...] zu Emotionen und Motivationen verinnerlichte (interiorisierte) Werte und Normen, unter anderem solche der jeweiligen Unternehmenskultur“³⁷⁰. Eine ähnliche Definition verwendet KAUFFELD in ihrem Ansatz. Sie beschreibt Kompetenzen als „alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Denkmethode und Wissensbestände des Menschen, die ihn bei der Bewältigung konkreter sowohl vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufga-

³⁶⁶ Vgl. Hellwig 2008, S. 33. Zur Systematik der Kompetenzdimensionen vgl. auch Kahabka 2004, S. 85 ff.

³⁶⁷ Chomsky 1962, zit. in: Erpenbeck 2007, S. XVIII.

³⁶⁸ Vgl. Leinweber 2010, S. 147.

³⁶⁹ Vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XI.

³⁷⁰ Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XII.

ben selbstorganisiert, aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst – oft in Kooperation mit anderen – handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen zeigen“³⁷¹. Im Kompetenzbegriff ist demzufolge die Fähigkeit zur Selbstorganisation verankert. „Mit der Fähigkeit zur Selbstorganisation ist gemeint, dass das Individuum selbst Ziele setzt, Pläne und Strategien zur Verwirklichung erprobt und aus den dabei entstehenden Erfahrungen lernt.“³⁷²

Mit Bezug auf das unternehmerische Kompetenzmanagement kann mit LEINWEBER Kompetenz verstanden werden als „die allgemeine Disposition von Menschen zur Bewältigung bestimmter lebensweltlicher Anforderungen, die im Rahmen des betrieblichen Kompetenzmanagements auf die berufsbezogenen Anforderungen beschränkt werden können“³⁷³. Damit wird bereits auf die Verknüpfung mit unternehmerischen Zielsetzungen Bezug genommen, welcher im Ansatz der „kompetenzorientierten Unternehmensentwicklung“ ausdifferenziert wird. So verweisen die Autoren SCHEELEN/BIGBY auf die Bedeutung der individuellen Kompetenz von Mitarbeitern als Grundlage, „um eine Funktion in einer Organisation erfolgreich und effektiv so zu erfüllen, dass damit die Erreichung von strategischen Unternehmenszielen unterstützt wird“³⁷⁴.

Kompetenzen wurden oben als Dispositionen selbstorganisierten Handelns definiert. Diese Kompetenz zur Handlung wird auch als berufliche Handlungskompetenz verstanden, die es einem Individuum ermöglichen, in einer spezifischen (beruflichen) Situation problemadäquat zu handeln.³⁷⁵ Die Ausprägung der beruflichen Handlungskompetenz wird dabei maßgeblich durch drei Faktoren – Handlungsfähigkeit, Handlungsbereitschaft und Zuständigkeit – determiniert.³⁷⁶

³⁷¹ Kauffeld/Grote/Frieling 2003, S. 261.

³⁷² Bergmann 2000, S. 32.

³⁷³ Leinweber 2010, S. 147.

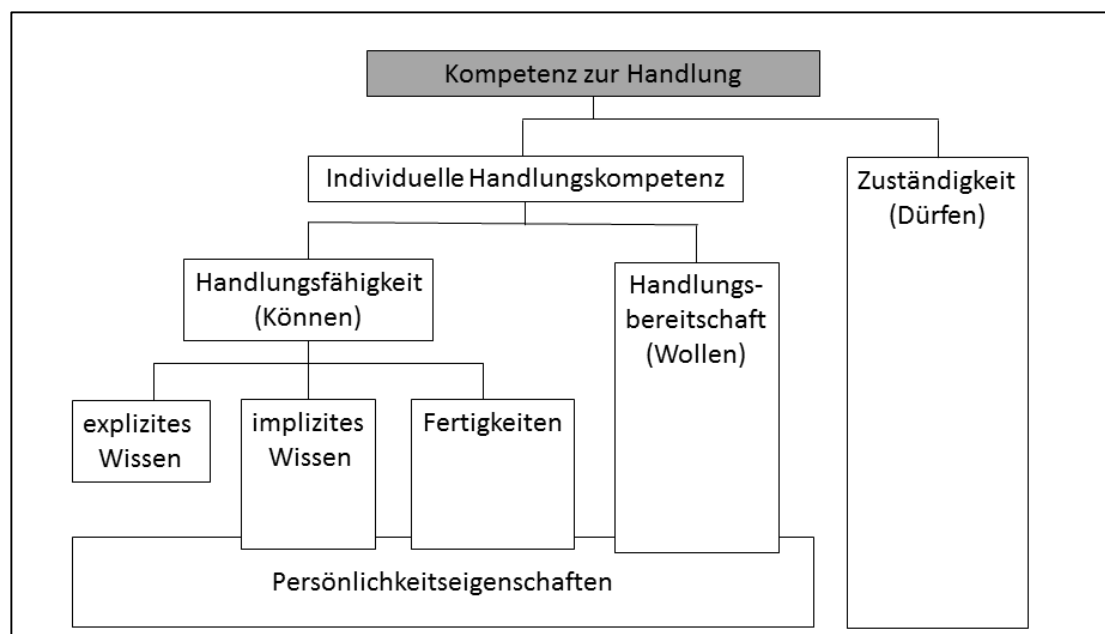
³⁷⁴ Scheelen/Bigby 2011, S. 90.

³⁷⁵ Diese sog. „Performanz“ (oder „Performance“) ist anders als bei den Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften direkt messbar (Vgl. Steinweg 2009, S. 76). Die Leistungseinschätzung erfolgt immer in Relation zu den gestellten Anforderungen, die eine bestimmte Tätigkeit mit sich bringt.

³⁷⁶ Vgl. Becker 2004, S. 8 ff.

- Die Handlungsfähigkeit („Können“) basiert auf explizitem und implizitem Wissen sowie den Fertigkeiten einer Person. Diese beziehen sich auf die fachlichen, methodischen und sozialen Dispositionen. Die Persönlichkeitseigenschaften haben hierbei einen großen Einfluss auf die individuelle Handlungsfähigkeit, indem diese die Fertigkeiten und das implizite Wissen maßgeblich beeinflussen.
- Die Handlungsbereitschaft („Wollen“) ist die motivationale Basis der individuellen Handlungskompetenz und wird ebenso von den Persönlichkeitseigenschaften stark mit beeinflusst. Die Leistungsmotivation ist stark durch Veranlagung oder auch die Sozialisation in der Person verankert und gilt als schwer entwickelbar.³⁷⁷
- Die Zuständigkeit („Dürfen“) hat zwar keinen unmittelbaren Einfluss auf die individuelle Handlungskompetenz, jedoch hat die von der Organisation vergebene Befugnis bzw. die formale Berechtigung zur Aufgabenerfüllung einen maßgeblichen Einfluss auf die berufliche Handlungskompetenz.³⁷⁸

Abbildung 24: Konstrukt der beruflichen Handlungskompetenz



Quelle: Staudt/Kriegsmann 2002, S. 36; Becker 2004, S. 9.

³⁷⁷ Vgl. von Rosenstiel 2004, S. 68 f.

³⁷⁸ Diese Facette schließt unmittelbar an den o.g. ausgeführten soziologischen Kompetenzbegriff an.

Bereits angedeutet wurde die Differenzierung zwischen Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften. In der Psychologie wird davon ausgegangen, dass Menschen grundsätzlich vergleichbare Persönlichkeitseigenschaften haben, diese jedoch im Grad ihrer Ausprägung sehr stark variieren. In vielen Studien wird untersucht, in welchem Maße sich diese Eigenschaften auch auf die Kompetenzen einer Person und die mögliche Kompetenzentwicklung auswirken. Beispielsweise „kann Extraversion eine gute Voraussetzung sein, um soziale Kompetenz zu erlangen. Sie führt aber nicht zwangsläufig zu sozial kompetentem Verhalten“³⁷⁹. Es kann davon ausgegangen werden, dass Persönlichkeitseigenschaften häufig die Basis für die Entwicklung einer Kompetenz bilden.³⁸⁰ Des Weiteren können Persönlichkeitseigenschaften als zumindest mittelfristig gleichbleibend gelten, die im Rahmen von Personalentwicklung und Weiterbildung nur sehr begrenzt verändert werden können.³⁸¹

b. Qualifikation

Qualifikationen werden meist durch geplante und strukturierte Weiterbildungen und Lehrgänge, die mit dem Ablegen einer Prüfung enden, erworben. Danach erfolgt der Erhalt eines Zertifikates oder Zeugnisses, welches die erzielten Qualifikationen bestätigt. Im Gegensatz dazu werden Kompetenzen gewöhnlich auf informellem, unstrukturiertem und selbstorganisiertem Weg erworben. Während Qualifikationen eine „hypothetische Befähigung“³⁸² darstellen, sind Kompetenzen an konkrete Handlungssituationen gebunden und zeigen sich im Kontext von Arbeitssituationen bzw. Aufgabenstellungen.³⁸³ In diesem Sinne sind Kompetenzen im Menschen veranlagte Selbstorganisationsdispositionen, die erst durch kompetenzbasiertes Handeln und Verhalten sichtbar und bewertbar werden. Qualifikationen dokumentieren das Handeln einer unechten, inszenierten

³⁷⁹ Steinweg 2009, S. 73.

³⁸⁰ Vgl. Lackner 2012, S. 148 f.; Steinweg, 2009, S. 73 ff.

³⁸¹ Vgl. Erpenbeck 2010, S. 34 ff. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei Kompetenzen um Fähigkeiten, die gezielt weiterentwickelt und trainiert werden können. Für die betriebliche Personalentwicklung sind demnach die Kompetenzen der Mitarbeiter und deren Entwicklung von besonderer Bedeutung, während die Persönlichkeitseigenschaften hierbei eine untergeordnete Rolle spielen.

³⁸² Becker 2004, S. 5.

³⁸³ Vgl. Becker 2004, S. 7 f.; Kauffeld 2006, S. 28 f.; Bäcker 2003, S. 93

Situation in Form einer Prüfung, der Wissen, aber nicht zwangsläufig kompetenzbasiertes Handeln für ein erfolgreiches Bestehen abverlangt werden.³⁸⁴

c. Potenzial

Unter dem Begriff Potenzial versteht man „die Fähigkeit, andere (horizontales Potenzial) oder anspruchsvollere (vertikales Potenzial) Aufgaben [in der Zukunft, WE] erfolgreich zu bewältigen“³⁸⁵. Da Potenzial nicht direkt messbar ist, handelt es sich vielmehr um eine Einschätzung der zukünftigen Leistungsfähigkeit. Hierfür werden detaillierte Beobachtungsergebnisse oder Auswertung vergangener Tätigkeiten als Einschätzungsgrundlage herangezogen. Anhand einer solchen Analyse kann festgestellt werden, welche Potenziale ein Mitarbeiter hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der individuellen Kompetenzen besitzt.³⁸⁶

3.2. Talentmanagement

a. Der Ansatz des Mitarbeiterportfolios

In der deutschsprachigen Literatur wird hauptsächlich das sog. „Mitarbeiterportfolio“ als der klassischer Ansatz zur Definition und Beschreibung von Talenten in Unternehmen zur Anwendung gebracht. An dieser Stelle vermischen sich terminologisch und konzeptionell die High-Potential-Ansätze mit dem unternehmerischen Talentmanagement.

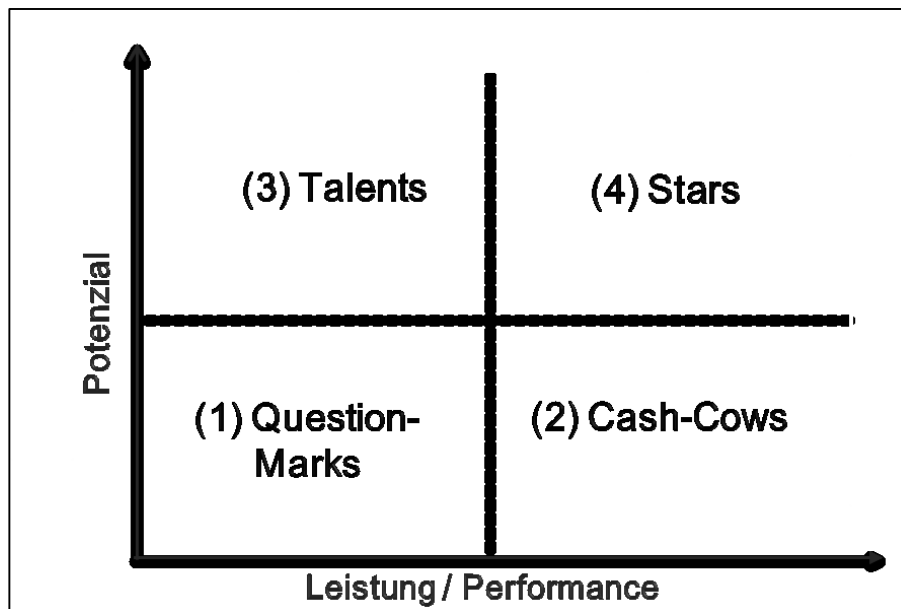
³⁸⁴ Vgl. Bäcker 2003, S. 94.

³⁸⁵ Eaux/Henrich 2011, S. 21.

³⁸⁶ Vgl. Eilles-Matthiessen et al. 2007, S. 84; Eaux/Henrich 2011, S. 21 f.; Steinweg 2009, S. 139 f.; Winkler 2009, S. 55; Kahabka 2004, S. 84.

Im „klassischen Modell“³⁸⁷ des Mitarbeiterportfolios wird ein „Talent“ entlang der zwei Dimensionen „Performance“ (Leistung) und „Potenzial“ definiert.³⁸⁸ Während sich die Performance-Dimension auf die Gegenwart und damit auf die aktuell demonstrierte Leistung einer Person bezieht, beschäftigt sich die Potenzial-Dimension mit der zukünftigen, auf der Basis bestimmter Erkenntnisse prognostizierten zukünftigen Leistungsfähigkeit dieses Mitarbeiters. Werden diese beiden Dimensionen kombiniert, dann weist das resultierende Portfolio vier unterschiedene Mitarbeitertypen auf: (1) *Question-Marks*, (2) die *Cash-Cows*, (3) die *Talents* und (4) die *Stars*.³⁸⁹

Abbildung 25: Klassisches Mitarbeiterportfolio



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Enaux/Henrich 2011, S.18.

³⁸⁷ Es findet sich in der Literatur auch das sog. „Drei-Faktoren-Modell“. Dabei handelt es sich um eine Weiterentwicklung des klassischen Mitarbeiterportfolios – wie hier dargestellt - mit zwei Dimensionen. Der zentrale Unterschied ist darin zu sehen, dass bei diesem Ansatz ein Talent anhand von drei Faktoren – Potenzial, Performance und Kompetenz – beschrieben wird. Damit wird die Bedeutung der Kompetenzen hinsichtlich der Talentidentifikation unterstrichen, indem diese explizit als weitere Dimension mit aufgenommen werden. Nach Auffassung des Verfassers ändert sich an der grundsätzlichen Aussagekraft jedoch nichts, da auch im klassischen Modell die individuellen Kompetenzen die Basis für die Performance (Performanz) bilden und zudem die Kompetenzausprägungen als Indikatoren für das Potenzial einer Person herangezogen werden.

³⁸⁸ Vgl. Enaux/Henrich 2011, S. 17 f.

³⁸⁹ Vgl. Gerhardt/Ritter 2004, S. 41 f.; Lorenz/Rohrschneider 2008, S. 57 ff.

- (1) Die **Question-Marks** sind die „Problemfälle“ im Unternehmen. Sie fallen durch unterdurchschnittliche Leistung auf, die nicht den mit der individuellen Stelle verbundenen Anforderungen entspricht. Zudem kann dieser Mitarbeitergruppe kein ausbaufähiges Potenzial bescheinigt werden. Die Gründe hierfür sind vielfältig und können zum Beispiel in stetiger Über- oder Unterforderung oder auch in einer, gemessen am individuellen Kompetenzstand des Mitarbeiters, ungeeigneten Position begründet sein.
- (2) Im Cluster der **Cash-Cows** sind die Leistungsträger eines Unternehmens abgebildet. Diese Leistungsträger (sog. „*High Performer*“) gelten als an ihrer individuellen Potenzialgrenze angekommen und es wird ihnen daher kein oder nur wenig zusätzliches Potenzial für anspruchsvollere Aufgaben attestiert. Sie sind jedoch in der jetzigen Position unersetzlich und müssen aus diesem Grund motiviert und langfristig gefördert werden, um nachhaltig die hohe Leistung erbringen zu können.³⁹⁰
- (3) Die **Talents** sind diejenigen Mitarbeiter, die über ein hohes Potenzial – sowohl für weitere fachliche Entwicklungen als auch im Bereich von Führungsaufgaben – verfügen, jedoch aktuell häufig noch eine unterdurchschnittliche Leistung erbringen. Dies sind oftmals Nachwuchsführungskräfte, die zwar über die entsprechende Ausbildung und die notwendigen Kompetenzen verfügen, aber noch nicht hinreichend Berufserfahrung sammeln konnten und sich somit noch in einer beruflichen Entwicklungsphase befinden. Motivation und Wille sind bei diesen Mitarbeitern sehr stark ausgeprägt. Aus diesem Grund muss diese Zielgruppe systematisch anhand von Entwicklungsplänen auf ihre zukünftigen Fach- und Führungsaufgaben vorbereitet werden.³⁹¹
- (4) Die **Stars** zeichnen sich durch „*High Performance*“ und „*High Potential*“ aus. Sie sind hochmotiviert und zeigen überdurchschnittliche Eigeninitiative, indem sie Aufgaben kritisch betrachten und reflektiert Verbesserungen anstoßen können. Da diese Mitarbeitergruppe auf dem Arbeitsmarkt sehr

³⁹⁰ Einige Autoren differenzieren die Gruppe der „High Performer“ nochmals in „Leistungsträger“ und „Leistungsträger mit Potenzial“. Vgl. hierzu Gerhardt/Ritter 2004, S. 41 f.; Lorenz/Rohrschneider 2008, S. 57 ff.

³⁹¹ Vgl. Eaux/Henrich 2011, S. 17; Martin/Schmidt 2010, S. 30 f.; Gerhardt/Ritter 2004, S. 41 f.; Krämer 2007, S. 176; Lorenz/Rohrschneider 2008, S. 57 ff.

gefragt ist, sind die Mitarbeiterbindung und das Aufzeigen von Karriereperspektiven von essenzieller Bedeutung.³⁹²

b. High Potential-Definition im Kontext des Talentmanagements

High Potentials bilden in diesem Portfolio zwar keine eigene Kategorie, wurden jedoch eingangs unter Bezugnahme auf MALMENDIER als Mitarbeiter mit einem latent vorhandenen, aber noch nicht (vollständig) aktivierten Fähigkeits- und Leistungspotenzials definiert.³⁹³ Demnach sind High Potentials im klassischen Mitarbeiterportfolio im Cluster der (3) Talents und der (4) Stars zu verorten.

Entsprechend können dann auch die einschlägigen Definitionsansätze aus dem Talentmanagement auf High Potentials übertragen werden. Als ein Beispiel soll an dieser Stelle ATHEY referiert werden, der „Talents“ folgendermaßen definiert: „[...] the groups and individuals that drive a disproportionate share of their company’s business performance and generate greater-than-average value for customers and shareholders. A company’s critical talent possesses highly developed skills and deep knowledge – not just of the work itself but also of ‘how to make things happen’ in the organization. Without these people, organizations could not achieve their strategies.“³⁹⁴ Dieser Definitionsansatz entspricht dem der High Potentials und greift den eingangs vorgestellten Gedanken zu den durch High Potentials geschaffenen Wettbewerbsvorteilen inhaltlich wieder auf. Ebenso wird die Annahme bekräftigt, dass eine High Potential-Definition immer unternehmensspezifisch erfolgen muss, da Unternehmen erfolgskritische Talente und Potenziale ihrer Mitarbeiter immer in Abhängigkeit der strategischen Unternehmensziele definieren müssen.³⁹⁵

Einschränkend sei noch auf die Untersuchung von MÄKELÄ/BJÖRKMAN/EHRNROOTH verwiesen.³⁹⁶ Die Autoren untersuchen die Wahrscheinlichkeit,

³⁹² Vgl. Krämer 2007, S. 177; Steinweg 2009, S. 4.

³⁹³ Vgl. Malmendier 2006, S. 9 f.

³⁹⁴ Athey, 2005, S. 1.

³⁹⁵ Vgl. Blass 2009, S. 16 und 24 f.

³⁹⁶ Vgl. Mäkelä/Björkman/Ehrnrooth 2009, S. 139 ff.

mit der ein Mitarbeiter in einem Unternehmen als Talent identifiziert und benannt wird. Gemäß den Autoren gibt es einen zweistufigen Entscheidungsprozess zur Aufnahme in einen „Talentpool“³⁹⁷. Im ersten Schritt wird die Leistung eines Kandidaten evaluiert. Dieser Schritt liefert den Input für die zweite Stufe, die kognitiv-basierte Managerentscheidung. Diese Entscheidung wird jedoch durch kulturelle und institutionelle Distanz beeinflusst. Das heißt, je größer die kulturelle und institutionelle Distanz ist, desto geringer fällt die Wahrscheinlichkeit aus, als Talent identifiziert zu werden. Je ähnlicher jedoch ein Kandidat dem Entscheider ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, als Talent erkannt zu werden. Die Ergebnisse implizieren, dass nicht nur formale Faktoren wie der Bildungsgrad, diagnostizierte Charaktereigenschaften und (objektiv) bewertete Leistung eines Mitarbeiters ausschlaggebend sind, sondern vielmehr die Entscheidung auch von der auswählenden Person selbst beeinflusst wird.

3.3. *High Potentials im Kontext der Eliten- und Milieuforschung*

a. Erkenntnisse der Eliteforschung

Ein weiterer Zugang zum High Potential-Konstrukt ist die sozialwissenschaftliche Elitenforschung, die stark interdisziplinär geprägt ist und sich mit dem Phänomen der „Eliten“ auseinandersetzt.

Bei PLATON (427–347 v. Chr.) sollen die Besten, die Weisen, die sich auch mit dem Guten auskennen, herrschen (Politeia, 6. Buch).³⁹⁸ Eine allgemeine und disziplinübergreifende Definition von „Eliten“ zielt auf bestimmte Personenminderheiten ab, die sich in einem Auslese- und Konkurrenzprozess etabliert und herausgebildet haben und die ihre herausgehobene Stellung in der Gesellschaft zugleich rechtfertigt und begründet.³⁹⁹ Dabei ist diese allgemeine Vorstellung in ihrem Inhalt recht offen und setzt bzgl. einer inhaltlichen Konkretisierung eine Definition von Merkmalen heraus, die diesen Selektionsvorgang prägen und

³⁹⁷ KAHABKA (2004, S. 85) spricht in diesem Kontext auch von einem „High Potential Pool“.

³⁹⁸ Zit. in: Schäfers 2004, S. 3.

³⁹⁹ Vgl. Kaina 2004a, S. 17; Imbusch 2003, S. 11 f., Hartmann 2002, S. 13; Bude, 2000, S. 10; Schluchter 1963, S. 233 f.

bestimmen. KAINA ergänzt insoweit, dass neben der Benennung der Merkmale auch zu prüfen sei, inwiefern spezifische historische Konstellationen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen im Sinne von institutionellen Arrangements den Prozess beeinflussen.⁴⁰⁰ Aufgrund dieses komplexen sozialen Phänomens ist es nicht verwunderlich, dass bis heute kein Konsens darüber existiert, „wer zu den Eliten einer Gesellschaft gehört und warum jemand zum Mitglied dieses Kreises wird“⁴⁰¹. Des Weiteren ist unklar, ob Eliten als Gruppe, gesellschaftliche Schicht oder Klasse zu definieren wären.⁴⁰²

In der Eliteforschung lassen sich jedoch drei zentrale Konzepte identifizieren, die das Elitephänomen zu klassifizieren versuchen:⁴⁰³

- Unter „**Werte-Elite**“ wird eine Minderheit einer Gesellschaft verstanden, deren Mitglieder die in der Gesellschaft gültigen Grundwerte und Normen besonders glaubwürdig nach innen und außen vertreten und damit eine Vorbildfunktion einnehmen.⁴⁰⁴
- „**Funktions-Eliten**“ sind das Ergebnis einer funktionellen Betrachtung, der Personen zugerechnet werden, die aufgrund spezieller und herausragender Leistungen auf einem bestimmten Gebiet die Funktionsfähigkeit einer Gesellschaft erhalten und damit zum Gemeinwohl beitragen.⁴⁰⁵
- Die „**Macht-Eliten**“ ist die dritte Kategorie, dessen Mitglieder Macht über Nicht-Mitglieder ausüben und allgemeinverbindliche Entscheidungen treffen oder die Entstehung dieser Regeln maßgeblich beeinflussen.⁴⁰⁶

⁴⁰⁰ Vgl. Kaina 2004a, S. 17.

⁴⁰¹ Kaina 2004a, S. 17.

⁴⁰² Vgl. Kaina 2004a, S. 17 f.; Endruweit 1979, S. 32 ff.

⁴⁰³ Vgl. Kaina 2004a, S. 18 f.

⁴⁰⁴ Vgl. auch Schäfers 2004, S. 4 f.

⁴⁰⁵ Vgl. auch Schäfers 2004, S. 6; Kaina 2004b, S. 8 f.

⁴⁰⁶ Diese Betrachtungsweise, die explizit das Kriterium der Macht in den Vordergrund stellt, ist insbesondere für politik- und verwaltungswissenschaftliche Untersuchungen handlungsleitend, die das Phänomen der Elite im Kontext von Herrschaft und politischen Willensbildungsprozessen thematisieren. – Vgl. hierzu Kaina 2004a, S. 19; Hoffmann-Lange 2004, S. 25 ff.; Wiesendahl 2004, S. 124 ff. Neben der Politik- und Verwaltungswissenschaft setzt auch Bourdieu aus Sicht der Soziologie an dieser Kategorie an. Bourdieu (1991: 97) sieht es als Aufgabe der Soziologie an, die Reproduktionsmechanismen der Macht aufzudecken und damit ihre „symbol-

Insbesondere der Ansatz der Funktions-Eliten kann durchaus für die vorliegende Problemstellung interessant sein. Mit einer gesellschaftlichen Systembildung erfolgt auch im Bereich der Eliten eine „Ausdifferenzierung in funktionale Sektoreliten“⁴⁰⁷. High Potentials sind in diesem Eliteverständnis als Personengruppe im Subsystem der Wirtschaft zu verstehen, die aufgrund bestimmter Leistungen für die Funktionsfähigkeit des Wirtschaftssystems, einer Branche oder einem Unternehmen unverzichtbar sind. Diese „Wirtschaftselite“⁴⁰⁸ lässt sich nach HARTMANN in deutschen Großunternehmen durch vier zentrale Persönlichkeitsmerkmale beschreiben: (1) intime Kenntnis der Dress- und Benimmcodes, (2) breite Allgemeinbildung, (3) unternehmerisches Denken sowie (4) persönliche Souveränität im Auftreten. Dieses Bündel an charakteristischen Persönlichkeitsmerkmalen beschreibt er mit dem „Habitus der Chefetagen“.⁴⁰⁹

Dieser Ansatz der Wirtschaftselite spiegelt jedoch einen zentralen Unterschied im Vergleich zum bereits diskutierten betrieblichen Talentmanagement wider. High Potentials werden dort definiert als Personenkreis, deren hohes Fähigkeits- und Leistungspotenzial noch nicht vollständig aktiviert ist. In einschlägigen Untersuchungen zur deutschen Wirtschaftselite wird fast ausnahmslos davon ausgegangen, dass hierzu nur Personen mit langer Berufserfahrung in der Regel aus dem Top-Management zählen.⁴¹⁰

b. Soziale Milieus in Deutschland

Personengruppen mit ähnlichem Habitus können zu „Milieus“ zusammengefasst werden. Damit lassen sich auch Eliten im Sinne „sozialer Milieus“ erfassen. Die wohl bekannteste sozialwissenschaftliche Milieu-Studie in Deutschland stammt vom SINUS-INSTITUT. Der Kernpunkt des Ansatzes liegt in einer Zielgruppen-Segmentation, die sich an den Lebenswelten der Gesellschaft orientiert. Die

liche Wirksamkeit zu zerstören“, indem sie „an den Glauben der herrschenden Klassen an ihre eigene Legitimität“ rührt. – Vgl. hierzu auch Hartmann 2002.

⁴⁰⁷ Kaina 2004a, S. 22.

⁴⁰⁸ Vgl. hierzu RUST (2005), der sich kritisch über die deutsche Wirtschaftselite äußert und aufgrund aktueller Diskussion um überzogene Managergehälter, Selbstbedienung und mangelnde Verantwortungsgefühl von einer „entfremdeten Elite“ (ebd. 2005, S. 23 ff.) spricht.

⁴⁰⁹ Vgl. Hartmann 2004, S. 21. Der Begriff des „Habitus“ wird analog zu BOURDIEU (1987) verwendet und darunter gemeinsame Gewohnheiten im Denken, Fühlen und Handeln innerhalb einer Gruppe verstanden. „Habitus“ ist in diesem Sinne gleichzusetzen mit „sozialer Persönlichkeitsstruktur“.

⁴¹⁰ Vgl. Kaina 2004b, S. 13 ff; Hartmann 2004, S. 17 ff.

zehn identifizierten Zielgruppen, welche als Sinus-Milieus ausgewiesen sind, ähneln sich bezüglich ihrer Lebensauffassung und Lebensweise. Diese werden erfasst über die Merkmale:

- Grundlegende Wertorientierungen,
- Arbeitseinstellung,
- Bedeutung der Familie,
- Einstellung zu Freizeit,
- Geld und
- Konsumorientierung.⁴¹¹

Die ursprüngliche Intention zur Erfassung der Sinus-Milieus liegt in der zielgruppenspezifischen Fundierung strategischer Marketingansätze, sowie die Verwendung für Produktentwicklung und Kommunikation. Neben der kommerziellen finden die Sinus-Milieus Anwendung durch politische Parteien, Ministerien, Gewerkschaften, Kirchen und Verbänden.⁴¹² Das Resultat des Ansatzes ist die sog. "strategische Landkarte", die zur Positionierung von Produkten, Marken, Medien, Wahlprogrammen etc. genutzt werden kann. Dabei bleibt zu konstatieren, dass die Grenzen zwischen den Milieus fließend sind, da die individuellen Lebenswelten und die reale soziale Lage nicht exakt einem Milieu zugeordnet werden können. Diese „Unschärferelation der Alltagswirklichkeit“⁴¹³ ist konzeptimmanent und damit grundlegender Bestandteil des Milieu-Konzepts.

Für die Betrachtung der Zielgruppe der High Potentials bietet der Milieu-Ansatz durchaus einen Anknüpfungspunkt. Aus der o.g. Grafik ist die Logik zu entnehmen, dass je höher ein Milieu in der Matrix angesiedelt ist (vertikal), desto gehobener auch Bildung, Einkommen und die Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe anzunehmen sind. Ferner gilt, dass sich mit zunehmender Orientierung auf der horizontalen Achse auch eine modernere Grundorientierung im soziokulturellen Sinne verbindet.⁴¹⁴

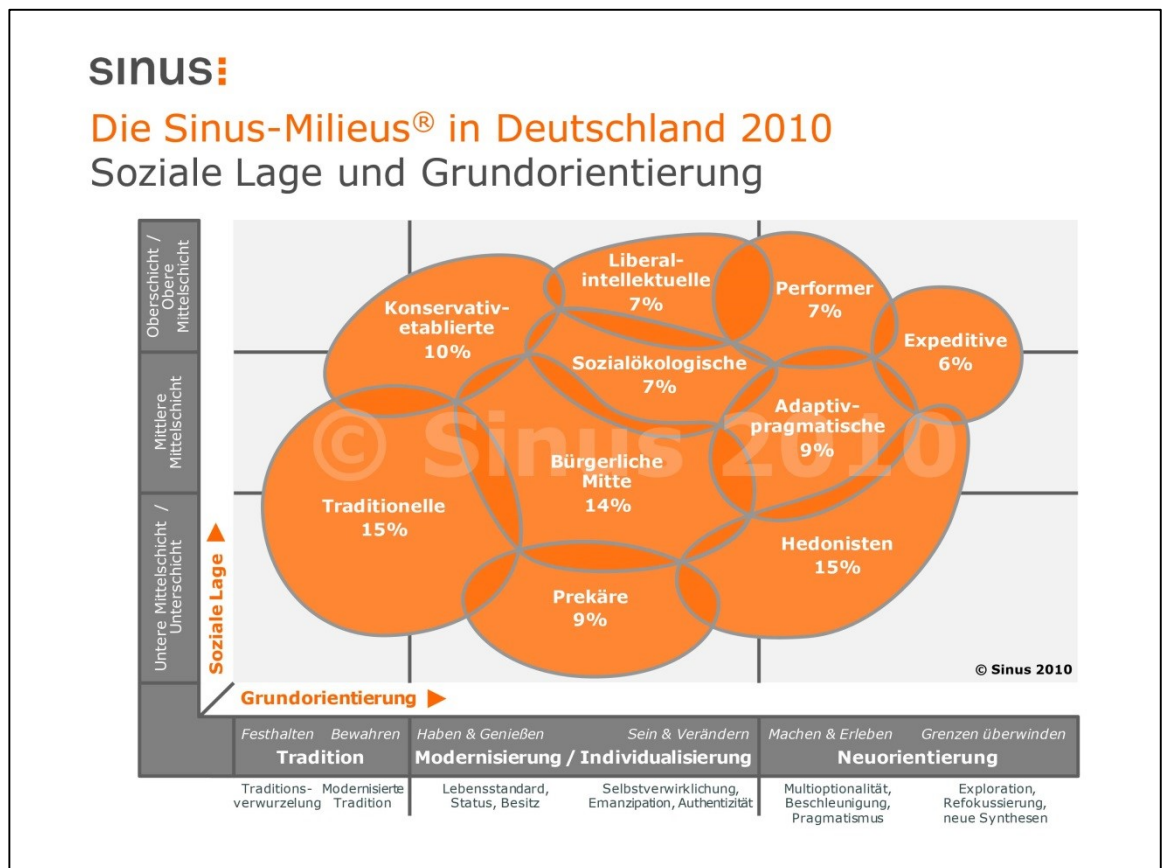
⁴¹¹ Vgl. Sinus-Institut 2011, S. 1.

⁴¹² Vgl. Sinus-Institut 2011, S. 1.

⁴¹³ Sinus-Institut 2011, S. 1.

⁴¹⁴ Vgl. Sinus-Institut 2011, S. 1.

Abbildung 26: Die Sinus-Milieus in Deutschland 2010



Quelle: Sinus-Institut 2013, S. 1.

Als High Potentials im Sinne dieser Arbeit lassen sich daher drei Milieu-Gruppen als besonders interessant herausgreifen und beschreiben:⁴¹⁵

- **Milieu der Performer:** Unter diesem Milieu wird die multi-optionale, effizienz-orientierte Leistungselite gefasst, die sich durch global-ökonomisches Denken; Konsum- und Stil-Avantgarde sowie durch hohe IT- und Multimedia-Kompetenz auszeichnet.
- **Expeditives Milieu:** Dieses Milieu fasst die ambitionierte kreative Avantgarde, die gekennzeichnet ist durch mentale und geografische Mobilität und einem hohen Vernetzungsgrad (online und offline). Die Mitglieder dieses Milieus sind auf der Suche nach neuen Grenzen und neuen Lösungen.

⁴¹⁵ Vgl. Sinus-institut 2011, S. 2.

- **Liberal-intellektuelles Milieu:** Unter dieser Kategorie wird die aufgeklärte Bildungselite gefasst, die mit einer liberalen Grundhaltung und postmateriellen Wurzeln beschrieben werden kann, die sich in dem Wunsch nach selbstbestimmtem Leben sowie in vielfältigen intellektuellen Interessen äußern.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass sich High Potentials im Konzept der Sinus-Milieus auf drei Milieu-Gruppen eingrenzen lassen. Allen gemeinsam ist die soziale Lage, d.h. die Mitglieder der drei Milieus zeichnen sich durch überdurchschnittliche Bildung und Einkommen aus und gehören i.d.R. bestimmten Berufsgruppen an. Hinsichtlich der Grundorientierung kann festgehalten werden, dass sich keines der drei Milieus durch eine traditionelle Orientierung auszeichnet. Vielmehr stehen das Milieu der Performer und das expeditiv Milieu für eine Neuorientierung. Das liberal-intellektuelle Milieu zeichnet sich durch eine hohe individualistische Orientierung aus.

4. ZWISCHENFAZIT

Die auf analytischer Ebene vorgenommenen Differenzierungen zwischen qualitativen und quantitativen Definitionsansätzen einerseits und die Unterscheidung zwischen einer Angebots- und Nachfragedimension andererseits überlagern sich inhaltlich. Den in der einschlägigen Literatur befindlichen Ansätzen ist allen gemeinsam, dass sie über eine empirisch gestützte Definition persönlichkeits- und ausbildungsbezogener Kriterien und teilweise über Festlegung von Merkmalsausprägungsintervallen die Zielgruppe der High Potentials zu fassen versuchen. Es zeigt sich demnach, dass die Diagnose als High Potentials nicht „auf eine singuläre Fähigkeit zurückgeht, sondern auf ein multiples Eigenschaftsmuster“⁴¹⁶. Zu diesen Eigenschaften und Fähigkeiten zählen bspw. eine konkrete Vorstellung über das jeweils angestrebte Ziel, die Erreichung von Zie-

⁴¹⁶ Niethammer 2009, S. 45.

len in gesetzten Zeitrahmen, Selbstmanagement durch Selbstaufmerksamkeit, *Teambuilding* sowie Veränderungen begegnen und Prozesse überdenken.⁴¹⁷

SPICKSCHEN unternimmt in seiner Untersuchung den Versuch einer weitergehenden „Objektivierung aktueller High-Potential-Definitionen“⁴¹⁸, indem er einen „Input-Output-Quotienten“⁴¹⁹ als „Leistungspotential-Indikator“⁴²⁰ definiert. Der Output-Faktor schließt in diesem Ansatz sämtliche Leistungsergebnisse mit ein und beinhaltet damit maßgeblich die akademischen Leistungen und berufspraktische Erfahrungen, die anhand eines Scoring-Modells operationalisiert werden. Der Inputfaktor soll Unterschiede in den für die Erzielung dieser Output-Ergebnisse benötigten Zeiten (für Ausbildung, Studium, Praktikum, Berufserfahrung) ausweisen. Durch diese zeitliche Relativierung werde eine objektivere Leistungsbewertung möglich.⁴²¹

Es wird aus der akademischen Diskussion als auch aus der Unternehmenspraxis aber auch ganz deutlich, dass es inhaltlich keine allgemein gültige und universell anwendbare Definition von High Potentials geben kann.⁴²² Auch die Erkenntnisse aus der Elitenforschung zu den „Funktionseliten“ zeigen, dass diese unternehmensindividuell gefasst und auf die spezifischen Bedarfs hin konkretisiert werden müssen. Jedoch wird auch deutlich, dass neben existierenden und abrufbaren Kompetenzen auch das noch nicht aktivierte Fähigkeits- und Leistungspotential charakteristisch für High Potentials ist.

Daher wird in der Unternehmenspraxis häufig auf den Begriff der „Right Potential“ oder „Individual High Potential“ zurückgegriffen,⁴²³ denn beispielsweise muss ein High Potential im Einkauf nicht zwangsläufig auch dieses Prädikat im

⁴¹⁷ Vgl. Niethammer 2009, S. 45.

⁴¹⁸ Spickschen 2005, S. 125.

⁴¹⁹ Spickschen 2005, S. 126.

⁴²⁰ Spickschen 2005, S. 126.

⁴²¹ Vgl. Spickschen 2005, S. 126. Diese Annahme entspricht dem physikalischen Grundverständnis von „Leistung“. Demnach wird die Leistung definiert als Quotient aus verrichteter Arbeit (oder dafür aufgewendeter Energie) und der dazu benötigten Zeit.

⁴²² Vgl. Gabor 2011, S. 5 f.; Spickschen 2005, S. 127 f.; Heyse/Ortmann 2008, S. 11 ff.; Rust 2005; Eggers/Ahlers 1999, S. 40.

⁴²³ Vgl. Gabor 2011, S. 5 f.; Spickschen 2005, S. 127 f.; Kleb 2003, S. 3. ECKELT (2012, S. 99) spricht in diesem Zusammenhang von der Such nach „Mr. Right“.

Vertrieb erlangen. Des Weiteren kann auch ein Mitarbeiter ohne akademischen Abschluss über einschlägige Weiterbildungen – seien diese nun formeller, informeller oder non-formaler Art – den Status eines Spezialisten bzw. eines „organisationsrelevanten Expertiseträgers“⁴²⁴ erlangen, der ihn im speziellen Unternehmen zu einem High Potential werden lässt.⁴²⁵

⁴²⁴ Niethammer 2009, S. 43. NIETHAMMER verwendet in ihrer Arbeit zudem die Begrifflichkeiten „Leistungsträger auf Führungs- und Spezialistenebene“ (ebd., S. 41) oder einen „Mitarbeiter mit organisationsrelevanten Kompetenzen“ (ebd., S. 44).

⁴²⁵ Vgl. Gabor 2011, S. 5; Heyse/Ortmann 2008, S. 11 f.

VI. Branchenanalyse: Status Quo und Entwicklungstendenzen in der Automobilindustrie

1. STRUKTUR DER DEUTSCHEN AUTOMOBILBRANCHE

1.1. Begriffsfassung

„Die Automobilbranche ist eine der Schlüsselbranchen der deutschen Wirtschaft.“⁴²⁶ Sie beschäftigt in Deutschland aktuell ca. 760.000 Mitarbeiter in den Stammelegschaften, hinzukommen viele indirekt mit der Automobilindustrie zusammenhängende Arbeitsplätze, sodass von über fünf Mio. direkt und indirekt Beschäftigten ausgegangen werden kann. Gegenüber dem Vorjahr entspricht das einem Zuwachs von 14.000 (+1,9%).⁴²⁷

Nach DIEZ kann der Begriff der „deutschen Automobilindustrie“ entweder (1) standortbezogen oder (2) unternehmensbezogen gefasst werden, wobei diese analytischen Abgrenzungen sich nicht gegenseitig ausschließen:⁴²⁸

- (1) Eine standortbezogene Definition schließt demnach alle Unternehmen mit deutschen Standorten an, die der Automobilbranche zuzurechnen sind. Es ist in dieser Betrachtung unerheblich, ob es sich dabei um deutsche Konzerne handelt oder um ausländische Konzerne mit Niederlassungen in Deutschland.
- (2) Eine unternehmensbezogene Abgrenzung fokussiert im Unterschied dazu auf Unternehmen, die Automobile oder deren Zulieferteile produzieren und deren Unternehmenshauptsitz (*Corporate Headquarter*) in Deutschland liegt. Mit eingeschlossen sind daher Auslandsstandorte deutscher Automobil- und Automobilzulieferkonzerne.

⁴²⁶ Diez 2012, Vorwort; vgl. Gawlowski 2011, S. 126.

⁴²⁷ Vgl. Wissmann 2014, S. 9; Gawlowski 2011, S. 126; Wallentowitz/Freialdenhoven/ Olschewski 2009, S. 8.

⁴²⁸ Vgl. Diez 2012, S. 17 f.

1.2. Die Akteure: Automobilhersteller, Zulieferunternehmen und Entwicklungsdienstleister

„Die Automobilindustrie gibt es nicht in Deutschland. [...] Kurz: Die deutsche Automobilindustrie ist ein sehr bunter Haufen!“⁴²⁹ Diese Heterogenität der Akteure macht eine differenzierte Betrachtung der Akteure in dieser Branche notwendig.

a. Automobilhersteller

HEIGL/RENNHAK verweisen zu Recht auf die Tatsache, dass es in der einschlägigen Literatur keine einheitliche Verwendung der Begrifflichkeiten „Fahrzeughersteller“ oder „OEM – Original Equipment Manufacturer“ gäbe. Synonym hierzu werde auch die Terminologie „Erstausrüster“ und „Erstausstatter“ verwendet. In der vorliegenden Arbeit wird ergänzend zu den gängigen Bezeichnungen auch von „Automobilhersteller“ gesprochen, da sich die Herstellung i.S. einer Endfertigung von Zulieferunternehmen unterscheidet. In Anlehnung an KIM wird OEM bzw. Automobilhersteller folgendermaßen definiert: „Ein OEM ist ein Hersteller, dessen Erzeugnisse entweder als Baugruppe in Geräte anderer Hersteller eingebaut werden, oder der komplette Problemlösungen unter eigenem Namen auf dem Endkundenmarkt anbietet. Trotz der Entstehung eines i.d.R. neuen Grundnutzens bleibt die Identität des Herstellers erhalten und damit sind die OEM-Erzeugnisse mit eigenem Namen auch auf dem Endkundenmarkt transaktionsfähig.“⁴³⁰

b. Zulieferunternehmen

Unternehmen der Zulieferindustrie werden in der Literatur auf unterschiedliche Weise inhaltlich und terminologisch gefasst. Beispielsweise werden in diesem Zusammenhang die Bezeichnungen „Lieferant“, „Zulieferer“, „Vorlieferant“, „Untertierlieferant“ und „Unterauftraggeber“ genannt.⁴³¹

⁴²⁹ Becker 2012, S. 78.

⁴³⁰ Kim 1997, S. 23, zit. in: Heigl/Rennhak 2009, S. 5; vgl. auch Diehlmann/Häcker 2010, S. 5.

⁴³¹ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 6; Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, S. 1 ff.

Bezugnehmend auf die inhaltliche Definition der Zulieferunternehmen kann festgehalten werden, dass diese Unternehmen grundsätzlich einmal dadurch charakterisiert sind, dass sie entweder Produkte fertigen, die zur Herstellung anderer Produkte eingesetzt werden, oder dass sie andererseits Be- und Verarbeitungsleistungen erbringen, die bei der Erzeugung anderer Produkte zum Einsatz kommen.⁴³² Beiden Arten der Zulieferunternehmen sind gemein, dass die jeweiligen Produkte (Teile, Komponenten, Module, Systeme) bzw. Dienstleistungen erst durch die Ver- bzw. Anwendung im komplexeren Endprodukt ihre vollständige Funktion entfalten. Zulieferer bieten mit ihren Produkten und Dienstleistungen damit ein Leistungsspektrum an, welches primär nicht für Endkunden, sondern zum überwiegenden Teil für industrielle Abnehmer bestimmt ist.⁴³³

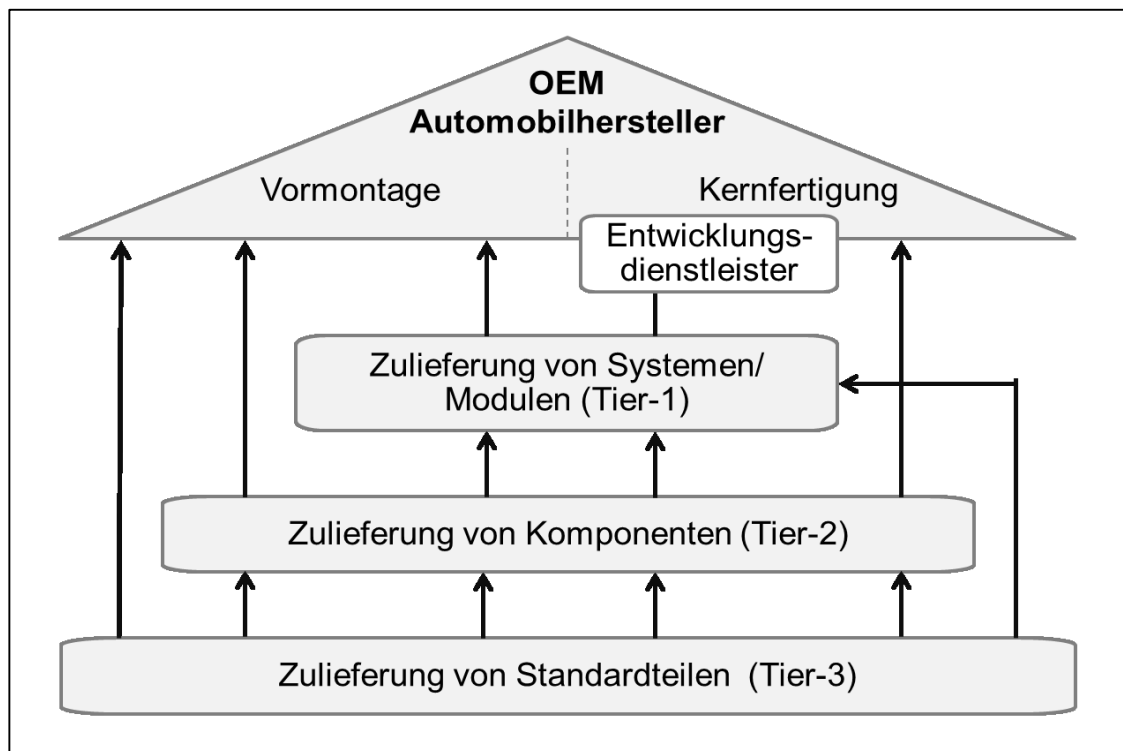
Die o.g. terminologische Abgrenzung verweist mit den verwendeten Präfixen „unter“ bzw. „vor“ bereits auf eine weitergehende, vertikale Differenzierung der Zulieferrolle. Automobilzulieferer werden entsprechend der Wertschöpfungsstufen weitergehend unterschieden nach dem Automobilhersteller direkt vorgelagerten Lieferanten der ersten Ebene, die sog. „Tier-1“-Zulieferer, und Zulieferunternehmen der nachfolgenden Ebenen, die als Vor-, Unter- oder Sublieferanten bezeichnet werden und in Folge dessen je nach Lieferebene die Bezeichnungen „Tier-2“- oder „Tier-3“-Lieferanten tragen. Dabei ist zu erwähnen, dass Zulieferer in der Praxis innerhalb der Zuliefererkette oftmals verschiedene Positionen und Funktionen gleichzeitig einnehmen können.⁴³⁴

⁴³² Vgl. Kubota/Witte 1990, zit. in: Wildemann 1996, S. 1.

⁴³³ Vgl. Wildemann 1996, S. 1.

⁴³⁴ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 6 f.

Abbildung 27: Struktur der Zulieferung in der Automobilbranche



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heigl/Rennhak 2009, S. 8; Diehlmann/Häcker 2010, S. 66; Kurek 2004, S. 21.⁴³⁵

Eine andere Betrachtungsdimension zielt auf das Kompetenzprofil eines Zulieferers ab und differenziert diese Unternehmen entsprechend. Eine auf WILDE-MANN zurückgehende grundlegende Matrix verwendet neben der Kompetenzdimension auch den Leistungsumfang, den ein Zulieferunternehmen dem Abnehmer anbietet.

⁴³⁵ HEIGL/RENNHAK (2009, S. 8 ff.) erwähnen in ihrer Untersuchung einen weiteren Zulieferertyp: den Generalunternehmen bzw. Systemintegrator. Dieser findet in der Literatur jedoch kaum Erwähnung und wird daher für die vorliegende Arbeit nicht weiter betrachtet. Ein Generalunternehmen ist demnach verantwortlich für die vollständige Entwicklung und/oder Produktion des gesamten Fahrzeugs und wird daher auch als „Tier-0,5“-Zulieferer bezeichnet.

Tabelle 8: Typologisierung von Zulieferunternehmen

Leistungsumfang \ Kompetenz des Zulieferers	Durch den Abnehmer vordefinierte Produkte und Verfahren	System- und Problemlösungskapazität
Produktions-Know-How	(1) Teilefertiger	(2) Produktionsspezialist
Produktions- und Produkt-Know-How	(3) Entwicklungspartnerschaften	(4) Wertschöpfungspartnerschaften

Quelle: in Anlehnung an Wildemann 1996, S. 44.

- (1) Als „Teilefertiger“ werden Zulieferunternehmen bezeichnet, die zumeist Standardprodukte in Form von Normteilen oder Katalogteilen im Sinne einer verlängerten Werkbank produzieren und dem Automobilhersteller liefern. Der Wertschöpfungsbeitrag ist hier für den Abnehmer sehr gering und aufgrund der geringen Markteintrittsbarrieren streben Teilezulieferer meist die Kostenführerschaft an.⁴³⁶
- (2) Produktionsspezialisten werden in der Literatur häufig auch als Komponentenzulieferer bezeichnet. Komponenten sind dabei komplexer als Standardteile und liefern demnach auch einen höheren Wertschöpfungsbeitrag. Die Komponenten wie bspw. Starter, Stecker, Steuergeräte, Entlüfter oder Tankbaueinheiten werden vom Zulieferer eigenständig initiiert und entwickelt. Daher wird bereits ein Teil der Innovationstätigkeit auf den Zulieferbereich verlagert.⁴³⁷
- (3) Entwicklungspartnerschaften versuchen das Produkt-Know-How von Automobilherstellern und Zulieferern zu vereinigen. Der Gedanke eines *Simultaneous Engineering* wird auf den gesamten Fertigungsverbund übertragen und in Entwicklungspartnerschaften institutionalisiert. In einer solchen Konstellation sind die Entwicklungsabteilungen der Automobilhersteller in zunehmendem Maße auf die Unterstützung zur eigenen Produktverbesserung angewiesen, die von den Fachkräften abgegeben werden, die die Zulieferteile entwickeln.⁴³⁸

⁴³⁶ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 8.

⁴³⁷ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 9.

⁴³⁸ Vgl. Wildemann 1996, S. 46.

- (4) Wertschöpfungspartnerschaften gehen im Vergleich zu Entwicklungspartnerschaften noch einen Schritt weiter. „Wertschöpfungspartnerschaften lassen sich daher auch als strategisch vertikale oder horizontale Allianzen zwischen Unternehmen bezeichnen, die auf unterschiedlichen Stufen einer Wertschöpfungskette agieren und kooperieren.“⁴³⁹ Da die Intensität und Institutionalisierung der Kooperation unterschiedliche Ausmaße annehmen kann, stehen Wertschöpfungspartnerschaften „auf einem Kontinuum zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen und verbundenen Konzernunternehmen“⁴⁴⁰.

Die Rolle der Zulieferer in derartigen Entwicklungs- und Wertschöpfungspartnerschaften (Punkt 3 und 4 oben) wird in der Literatur häufig als „Modul- und Systemlieferant“ oder nur als „Systemzulieferer“ bezeichnet. Systeme sind in diesem Sinne als funktionale Einheiten zu verstehen, die stark technologiegetrieben und entwicklungsintensiv sind. Als Beispiele können Bremsanlagen und Antriebsstränge genannt werden.⁴⁴¹ Diese Zulieferer verfügen über weitreichendes Produktions- als auch Produkt-Know-How und sind damit in der Lage, auch ohne explizit vorliegende Problemdefinition neue und für den Abnehmer innovative und wertschaffende Lösungen zu entwickeln, indem Markttrends im Sinne des *Reverse-Engineering*-Konzepts antizipiert werden.⁴⁴² Zudem koordiniert ein Systemzulieferer die ihm nachgelagerten Lieferanten eigenverantwortlich und übernimmt das damit einhergehende Schnittstellenmanagement. Damit ist der Wertbeitrag für Automobilhersteller in einer solchen Konstellation am größten.⁴⁴³

⁴³⁹ Wildemann 1996, S. 50.

⁴⁴⁰ Wildemann 1996, S. 50.

⁴⁴¹ Module sind im Unterschied dazu in ihrer Komplexität nicht so weitreichend und können als „komplexe Baugruppen“ (Heigl/Rennhak 2009, S. 9) beschrieben werden. Als Beispiel können Radaufhängung, Getriebe, Cockpit oder Saugmodul genannt werden. – Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 9 f.

⁴⁴² Vgl. Wildemann 1996, S. 51.

⁴⁴³ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 10.

c. Entwicklungsdienstleister

Bei den Entwicklungs- oder Ingenieursdienstleistern handelt es sich häufig um spezialisierte Ingenieurbüros, die in direktem Auftrag des Fahrzeugherstellers agieren und direkt in dessen Geschäftsprozess integriert sind. Dieser spezielle Zulieferertypus beschränkt seine Dienstleistung auf die Konzeptualisierung von Fahrzeugen und ihrer Designs.⁴⁴⁴

2. HERAUSFORDERUNGEN DER DEUTSCHEN AUTOMOBILBRANCHE

Die Entwicklungstendenzen, die teilweise weitreichende Auswirkungen auf Automobilhersteller, Zulieferunternehmen und Entwicklungsdienstleister haben, können grundsätzlich in drei Kategorien gefasst werden, die teilweise in einem interdependenten Verhältnis stehen:⁴⁴⁵

- (1) Erhöhte Wettbewerbsintensität und Verlagerung der regionalen Wachstumsschwerpunkte (Wettbewerbs- und Marktperspektive)
- (2) Veränderung des Konsumverhaltens (Kundenperspektive)
- (3) Ökologische und technologische Anforderungen (Ökologie- und Technologieperspektive)

2.1. Wettbewerbsintensität und zukünftige Wachstumsschwerpunkte

Die Automobilbranche in Deutschland befindet sich nach der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise wieder in einer deutlichen Aufschwungsphase mit steigenden Umsatz- und Absatzzahlen. PKW, Nutzfahrzeuge und Zulieferteile aus Deutschland genießen weltweit hohes Ansehen, der Weltmarktanteil liegt im Premiumbereich bei rund 80%.⁴⁴⁶ Die Grundlage für diese positive Entwicklung ist die etablierte Innovations- und Technologieführerschaft vieler deutscher Her-

⁴⁴⁴ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 11; Kurek 2004, S. 55 ff.

⁴⁴⁵ Vgl. Diez 2012, S. 152 ff.; Heigl/Rennhak 2009, S. 12 ff.

⁴⁴⁶ Vgl. Wissmann 2014, S. 9; Commerzbank 2014, S. 4 ff.

steller und Zulieferer.⁴⁴⁷ Hierfür werden durch die Unternehmen weltweite Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen in Höhe von rund 27 Milliarden Euro pro Jahr getätigt.⁴⁴⁸

Jedoch ist eine deutliche Verschiebung der Absatz- und Wachstumsregionen zu verzeichnen. Während die Triade-Märkte in Westeuropa, Nordamerika und Japan weitestgehend gesättigt sind und folglich nur noch geringe Wachstumspotenziale aufweisen, wird der „Motorisierungsprozess“⁴⁴⁹ in den Entwicklungs- und Schwellenländern weiter anhalten. Auch wenn die deutschen Hersteller auf dem europäischen Markt deutlich weniger vom Rückgang betroffen sind, da jedes zweite verkaufte Auto in Westeuropa ein deutsches Markenzeichen trägt, so wird das Wachstum der Zukunft auch für die deutschen Automobilunternehmen nicht in Europa, sondern insbesondere in den BRIC-Staaten stattfinden. Bereits 2010 wurde jeder dritte Pkw in diesen Ländern verkauft, was einem Anstieg von 500% entspricht.⁴⁵⁰ Vor allem Asien ist hierbei aufgrund der stark wachsenden Bevölkerungszahl, des steigenden Wohlstands und der zunehmenden Urbanisierung von großer Relevanz.⁴⁵¹ Bis 2020 werden etwa 78% der zusätzlichen ca. 27 Millionen Personenwagen in den *Emerging Markets* verkauft werden, 42% der weltweiten Automobilverkäufe entfallen dann auf China und ASEAN.⁴⁵²

Gleichzeitig wächst mit zunehmender Globalisierung auch die Anzahl potenzieller Wettbewerber. Bereits im Jahr 2009 avancierte China mit 8,38 Millionen produzierten Pkw zum größten Pkw-Produzenten der Welt und 2012 betrug die Produktionsleistung bereits 13 Millionen Fahrzeuge. Diese Entwicklung ist

⁴⁴⁷ Vgl. Bratzel 2011, S. 74 ff.

⁴⁴⁸ Vgl. Wissmann 2014, S. 9.

⁴⁴⁹ Diez 2012, S. 155. Es bleibt allerdings zu erwähnen, dass die breite Motorisierung maßgeblich in seinem Produktsegment zu realisieren sein wird, welches Basisfunktionen zu erschwinglichen Preisen bietet. – Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 13.

⁴⁵⁰ Vgl. Brazel 2012, S. 47 f.; Heigl/Rennhak 2009, S. 13.

⁴⁵¹ Vgl. Diez 2012, S. 155; Commerzbank 2014, S. 15. Die COMMERZBANK (2014, S. 5) schränkt die Wachstumsprognose für die Zulieferindustrie dahingehend ein, dass sich die jüngst zu verzeichnenden „Währungsturbulenzen“ in den Schwellenländern auch als Konjunkturerinbruch herausstellen könnten.

⁴⁵² Vgl. Commerzbank 2014, S. 15; vgl. auch Knörle/Esch 2013, S. 379 ff.; Kuhnert 2012, S. 73 ff.; Diehlmann/Häcker 2010, S. 5 ff.; Stürmer 2010, S. 14 ff.; Hofer/Schmutzler/Ebel 2004, S. 143 ff.

maßgeblich durch die stark wachsende Binnennachfrage zu erklären und der Export auf den europäischen Markt hat bisher eine nur marginale Bedeutung.⁴⁵³ Jedoch hat sich auch die Marktsituation in den Kernmärkten von einem gestätigten Verkäufer- zu einem gesättigten Käufermarkt entwickelt.⁴⁵⁴

2.2. Veränderungen des Konsumverhaltens

Eine steigende Wettbewerbsintensität zwingt die Automobilhersteller zur konsequenten Ausrichtung ihres Angebots auf die Bedürfnisse ihrer Kunden. Dabei steigen die Kundenansprüche insbesondere im Bereich des Entertainments, des Designs, des Nutzwerts, der Sicherheit, des Komforts, der Ausstattung und der Umweltverträglichkeit.⁴⁵⁵ Erschwerend kommt hinzu, dass im Konsumverhalten keine global einheitlichen Trends zu identifizieren sind, da Konsum stark kulturell geprägt ist und vom Entwicklungsstand des jeweiligen Markts abhängt.⁴⁵⁶ So dominieren in den meisten Entwicklungs- und Schwellenländern eher traditionelle Einstellungen und Konsummuster mit einem hohen Statuswert des Automobils, während in den entwickelten Märkten sich eine starke Polarisierung der Kundeneinstellungen zum Automobil etabliert hat. Einerseits ist eine wachsende Gruppe von Menschen zu identifizieren, die ein „rational-distanziertes Verhältnis zum Automobil“⁴⁵⁷ hat, während eine weiterhin große Anzahl von Automobilkäufern über eine stark emotional geprägte Beziehung zu Automobilen verfügen.⁴⁵⁸ Insgesamt steigt damit die Komplexität der Produkte sowie die Anzahl der Modelle im Produktportfolio insgesamt (Variantenvielfalt, Baureihen), bei zeitgleichem Rückgang der Modelllebenszyklen.

⁴⁵³ Vgl. Diez/Krull 2013, S. 80; Warth et al. 2011, S. 16 f. und 32 ff.

⁴⁵⁴ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 13.

⁴⁵⁵ Vgl. Kalmbach 2005, S. 40, zit. in Heigl/Rennhak 2009, S. 15. Vgl. auch Esch/von Einem/Rühl 2013, S. 63 ff.

⁴⁵⁶ Exemplarisch für China vgl. Pleus 2012, S. 31 ff.

⁴⁵⁷ Diez 2012, S. 159.

⁴⁵⁸ Vgl. Diez 2012, S. 159; Diez 2011, S. 33 ff.; Steger 2004, S. 50 ff. PWC (2009, S. 56 ff.) kommt zu dem Schluss, dass folglich in den westlichen Kulturen „Premium neu definiert werde“.

2.3. Ökologische und technologische Anforderungen

Eng mit den Kundenwünschen verbunden ist die ökologische und technologische Perspektive. Technologische Innovationen und hier insbesondere neue Informations- und Kommunikationsmedien ermöglichen eine Weiterentwicklung der Fahrzeuge zur Befriedigung der Kundenwünsche.⁴⁵⁹ Gleichzeitig treten ökologische Gesichtspunkte zunehmend in den Vordergrund. Mit einem weltweit steigenden Fahrzeugbestand ist die Reduktion der damit zusammenhängenden ökologischen Belastungen ebenfalls notwendig. Zudem steigen weltweit kontinuierlich die Energiekosten, was eine weitere bedeutsame Herausforderung für die Automobilindustrie darstellt.⁴⁶⁰ Ökologische Herausforderungen werden häufig von der Politik aufgegriffen und resultieren in gesetzlichen Vorgaben, deren Einhaltung durch Einsatz innovativer Technologien realisiert werden muss. So bewirkte zum Beispiel das EU-Ziel 2020 von im Durchschnitt 95g CO₂-Ausstoß pro Kilometer für neu zugelassene Personenkraftwagen einen enormen Innovationsdruck, da Einsparungen technologisch immer schwieriger werden.⁴⁶¹ Insbesondere für die Zulieferindustrie ergeben sich hieraus Chancen, „sich als Problemlöser für CO₂-Optimierung und Gewichtsreduktion zu profilieren“⁴⁶².

⁴⁵⁹ Zur Bedeutung der Elektromobilität in diesem Zusammenhang vgl. Bullinger 2012, S. 20 ff.; Rennhak 2012, S. 34 ff.; Bäker 2011, S. 100 ff.; Matthies/Traenckner 2011, S. 56 f.

⁴⁶⁰ Vgl. Diez 2012, S. 152 ff; Warth et al. 2011, S. 21 ff.

⁴⁶¹ Vgl. Commerzbank 2014, S. 16. Diese Zielsetzung stellt dabei nur die Fortführung des ursprünglichen Einsparungsziels, eine Reduzierung des CO₂-Ausstosses auf 120g/km bis 2012 dar (Schöttle 2007, S. 18 zit. in: Heigl/Rennhak 2009, S. 19). Ergänzend kann auch das Altfahrzeuggesetz von 2002 gelten, welches ab 2015 eine stoffliche Wiederverwertung von bis zu 95% der verwendeten Kunststoffe im Automobil fordert (Heigl/Rennhak 2009, S. 19).

⁴⁶² Commerzbank 2014, S. 4. Hierbei wird insbesondere auf ein „überproportionales Wachstumspotenzial“ eines modifizierten Antriebsstrangs verwiesen, der bspw. durch Hybridisierung erreicht werden könne. Allerdings sind auch die Elektrifizierung und der Leichtbau ein wichtiges Thema. – Vgl. Commerzbank 2014, S. 16 f.; vgl. auch Ottenbruch 2012, S. 17 ff.; Rennhak 2012, S. 34 ff.; Warth et al. 2011, S. 75; Otto 2011, S. 36 ff.

3. KONSEQUENZEN FÜR DIE AUTOMOBILINDUSTRIE

„Wie die automobilen Welt in zehn Jahren aussehen wird, weiß niemand von uns.“⁴⁶³ Jedoch führen die stark divergierenden Wachstumsraten in den Triade- und BRIC-Märkten, eine zunehmende Urbanisierung, anspruchsvollere Kunden und veränderte politisch-ökologische Rahmenbedingungen dazu, dass sich Automobilhersteller den neuen Herausforderungen stellen müssen und nach DIEZ in allen Bereichen eine strategische Neuorientierung und Neuausrichtung umsetzen müssten: In der Fahrzeugentwicklung, im Vertrieb, in Produktion und Beschaffung und in der Personalrekrutierung und -entwicklung.⁴⁶⁴

Für die vorliegende Problemstellung ergeben sich aus den skizzierten Herausforderungen zwei interagierende Konsequenzen, die potenziell hohen Einfluss auf den strategischen Bedarf von High Potentials in der Automobilbranche besitzen:⁴⁶⁵

- (1) **Konzentrationsprozesse:** Der globale Wettbewerb zwingt sowohl Automobilhersteller als auch Automobilzulieferer zur einer verstärkten horizontalen Kooperation und Konzentration. Insbesondere im Zulieferbereich erfasst dieser Konzentrationsprozess besonders mittelständische Zulieferunternehmen.
- (2) **Veränderte Arbeitsteilung** und Intensivierung der vertikalen Kooperation zwischen OEM und Zulieferern bzw. Dienstleistern mit steigenden Wertschöpfungsanteilen der Zulieferindustrie

⁴⁶³ Wissmann 2014, S. 9. Zu unterschiedlichen Entwicklungstendenzen vgl. auch Eckelt 2014b, S. 242 ff.

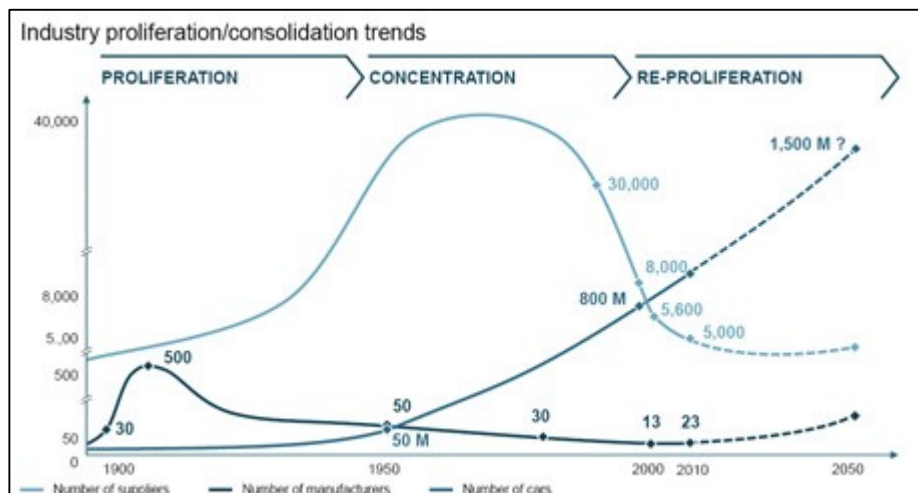
⁴⁶⁴ Vgl. Diez 2012, S. 164. BECKER (2012, S. 78) geht davon aus, dass sich die Branche in den vergangenen Jahren bereits positiv entwickelt habe und die Wettbewerbsfähigkeit deutlich stärken konnte. Vgl. auch Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschewski 2009, S. 28 ff.; Mattes et al. 2004, S. 14 ff.

⁴⁶⁵ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 12.

3.1. Konzentrationsprozesse in der Automobilindustrie:

Der Konzentrationsprozess in der Automobilindustrie betrifft vor allem die Automobilzulieferer. Die OEM sind von diesem Prozess zwar auch betroffen, jedoch ist „die Auffassung eines kontinuierlich ablaufenden Konzentrationsprozesses in der Automobilindustrie irrig“⁴⁶⁶. Zwar ist die Anzahl der Automobilhersteller in einem „Auslesewettbewerb“⁴⁶⁷ in den letzten 100 Jahren zwar in der Summe kontinuierlich gefallen und im Jahr 2000 auf einem Tiefstand von 13 Unternehmen angekommen.⁴⁶⁸

Abbildung 28: Die Entwicklung der Anzahl an Automobilherstellern und -zulieferern



Quelle: Kalmbach et al. 2011, S. 76.

⁴⁶⁶ Diez 2012, S. 28.

⁴⁶⁷ Becker 2012, S. 78; ebd. 2010, S. 9.

⁴⁶⁸ WILDEMAN (1996, S. 23) listet 50 Automobilhersteller im Jahr 1964 auf, 1970 reduzierte sich die Anzahl auf 37 Unternehmen, 1980 erneut auf 30. Die letzte Anzahl, die WILDEMAN in seinem 1996 erschienen Werk beziffert, sind 19 OEM im Jahr 1990. – Vgl. auch Diehlmann/Häcker 2010, S. 70 ff.

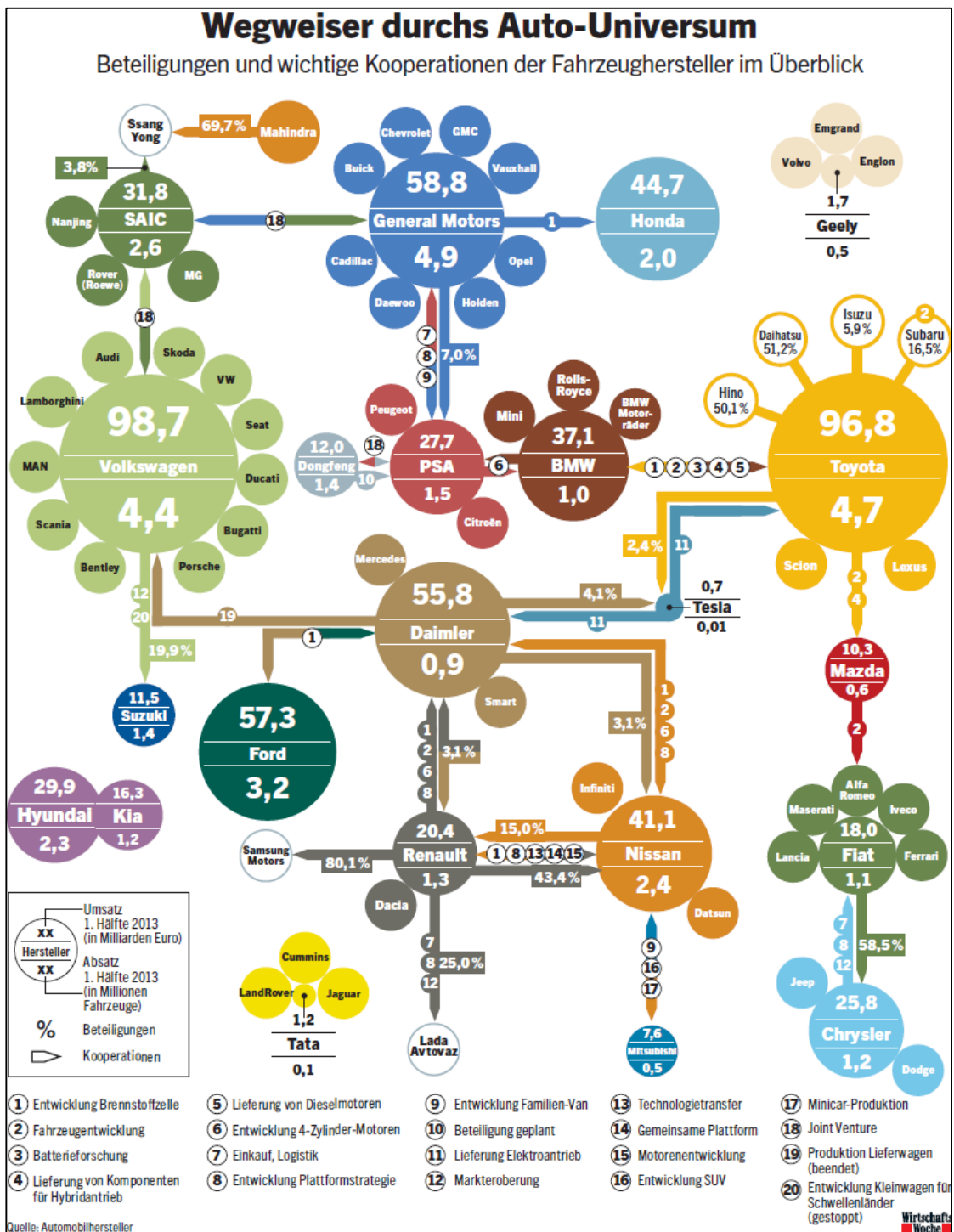
Jedoch ist diese Entwicklung als ein Saldo aus Unternehmenszusammenschlüssen und –übernahmen einerseits und sog. „De-Mergers“ andererseits zu sehen.⁴⁶⁹ Insbesondere die Entwicklungen in China und Indien lassen die Prognosen für die Anzahl der Automobilhersteller für die nächsten Jahre wieder anwachsen, da neue asiatische Wettbewerber auf den Markt treten werden. Der große Vorteil horizontaler Kooperationen liegt für die Automobilhersteller darin, dass sich sog. Gleichteilestrategien und modulare Baukästen im Automobilbau realisieren lassen. Damit sinkt die Bedeutung der Stückzahlen je Modell, es tritt stattdessen zunehmend das Volumen der einzelnen Module in den Vordergrund und beeinflusst zukünftig maßgeblich Standortfragen und Kostenkalkulationen.⁴⁷⁰

Eine Übersicht über die aktuellen Unternehmenskooperationen und -zusammenschlüsse bietet die folgende Abbildung.

⁴⁶⁹ DIEZ (2012, S. 28 f.) nennt Renault-Nissan, Fiat-Chrysler und VW-Porsche als Beispiele für jüngst vollzogene Unternehmenszusammenschlüsse und –übernahmen. Dementgegen stehen die Trennungen von Daimler-Chrysler-Mitsubishi-Hyundai, Ford-Mazda-Volvo-Jaguar-Land Rover, General Motors-Saab. – Vgl. auch Diehlmann/Häcker 2010, S. 90 ff.. Zu den Gründen von „De-Mergers“ vgl. auch Wirtschaftswoche 2013, S. 46 ff.

⁴⁷⁰ Vgl. Commerzbank 2014, S. 4.

Abbildung 29: Aktuelle Unternehmenskooperationen und -zusammenschlüsse



Quelle: Wirtschaftswoche 2013, S. 49.

Wie aus der Abbildung 28 ebenfalls ersichtlich ist, hat sich die Anzahl der Zulieferunternehmen seit den 1960er-Jahren dramatisch reduziert. Seit 1988, als noch ca. 30.000 Zulieferunternehmen tätig waren, ist deren Anzahl bis im Jahr

2000 auf 5.600 gesunken.⁴⁷¹ Die Unternehmenskonzentration ist in der Automobilzulieferindustrie im Vergleich zu anderen Branchen bereits weit vorangeschritten. Zulieferunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. Euro sind hier prägend. Diese stellten lediglich einen Anteil von 12% der gesamten Unternehmen dar, jedoch vereinen sie 93% des Gesamtumsatzes.⁴⁷² Und es wird prognostiziert, dass mit einer weiteren Konsolidierung in der Zukunft zu rechnen sein wird.⁴⁷³ „Die Zulieferpyramide wird steiler.“⁴⁷⁴ Gut aufgestellte Zulieferer werden Marktanteile gewinnen. Insbesondere für Klein- und mittelständische Unternehmen des Zulieferbereichs mit unzureichender Kundenstruktur und fehlendem globalen „Footprint“ stellten Kooperationen in einer „vernetzten Supply Chain“⁴⁷⁵ eine Alternative dar.⁴⁷⁶

Dabei ist jedoch darauf zu verweisen, dass trotz des fortschreitenden Konzentrationsprozesses gleichzeitig deutliche Beschäftigungszuwächse in der Zulieferindustrie zu verzeichnen sind und ein weiterer Anstieg prognostiziert wird. Ein wesentlicher Treiber dieses Zuwachses ist durch das Eintreten von bisher non-automotive Zulieferern zu begründen, die benötigte Elektronik oder Software in den Automobilbau bringen.⁴⁷⁷ Diese können entweder für den Einbau in den Fahrzeugen an sich vorgesehen sein oder zur Realisierung flexibler Automatisierung in der Produktion („Industrie 4.0“) dienen.⁴⁷⁸

⁴⁷¹ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 24.

⁴⁷² Die COMMERZBANK (2014, S. 7) zieht diesbezüglich den Vergleich zwischen der Automobilzulieferindustrie und dem verarbeitenden Gewerbe. Der Anteil der Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. Euro liegt im verarbeitenden Gewerbe bei lediglich 2% und der kumulierte Umsatz dieser Unternehmen liegt bei 79%.

⁴⁷³ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 23 f..

⁴⁷⁴ Frick/Krug 2010, S. 32.

⁴⁷⁵ Kurek 2004, S. 23.

⁴⁷⁶ Vgl. Commerzbank 2014, S. 4; Tscheschlok 2011, S. 58. FRICK/KRUG (2010, S. 46 f.) stellen insbesondere auch eine „klaffende, größer werdende Eigenkapitallücke bei Zulieferern“ fest, die den Konsolidierungsprozess weiter vorantreiben wird. Vgl. hierzu auch Kotzbauer/Mäder 2014, S. 106 ff.

⁴⁷⁷ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 24.

⁴⁷⁸ Vgl. Neugebauer 2014, S. 46.

3.2. Steigende Wertschöpfungsanteile der Zulieferindustrie

„Zusammenarbeit wird zum Erfolgsfaktor Nummer eins werden und neue Geschäftsmodelle bieten attraktive Wachstums- und Ertragschancen für OEMs, Zulieferer und Dienstleister. Eine enge Vernetzung mit Schlüssellieferanten, strategische Partnerschaften und eine weitere Konsolidierung der Zulieferlandschaft kennzeichnen die zukünftigen Wertschöpfungsstrukturen der Automobilindustrie.“⁴⁷⁹ Mit dieser Aussage nimmt STEIGENBERGER bereits Bezug auf die Tatsache, dass zukünftig nicht nur die horizontalen Kooperationen zwischen OEM und OEM bzw. Zulieferer und Zulieferer an Bedeutung gewinnen werden, sondern dass sich insgesamt die Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb der Wertschöpfungskette weiter verändern wird (vertikale Kooperation).⁴⁸⁰

Automobilhersteller werden sich zukünftig verstärkt auf die Markenführung und die dafür notwendigen markenprägenden Module und Komponenten konzentrieren.⁴⁸¹ Damit reduziert sich die ohnehin schon geringe Fertigungstiefe der Automobilhersteller. Gemessen am Anteil der Bruttowertschöpfung am Produktionswert werden nur noch etwas über 18% der Gesamtleistung von den Automobilherstellern selbst erbracht, da durch systematisches Outsourcen in der Vergangenheit wesentliche Fertigungs- und Produktionsprozess in den Zulieferbereich verlagert wurden.⁴⁸² Damit haben die OEM seit 2007 in etwa 17% der Eigenleistung an den Zuliefer- und Dienstleistungsbereich abgegeben.

⁴⁷⁹ Steigenberger 2007, S. 1; vgl. Kurek 2004, S. 22.

⁴⁸⁰ Zur Differenzierung zwischen horizontaler und vertikaler Integration sowie strategischer Allianzen vgl. Diehlmann/Häcker 2010, S. 64 f.

⁴⁸¹ Vgl. Steigenberger 2007, S. 1; Diehlmann/Häcker 2010, S. 68; Heigl/Rennhak 2009, S. 12. Zur Bedeutung des Markenerlebnisses auch vgl. Kuhnert/O'Meny 2014, S. 68 ff.; Esch/Hanisch 2012, S. 62 ff.

⁴⁸² Vgl. Commerzbank 2014, S. 7; Mattes et al. 2004, S. 22 ff. STEIGENBERGER (2007, S. 1) geht in seiner 2007 erschienen Studie noch davon aus, dass sich dieser Prozess fortsetzen werden und davon auszugehen sei, dass Zulieferer und Dienstleister ihre prozentualen Anteile der (globalen) Wertschöpfungskette von 65% im Jahr 2007 auf 77% im Jahr 2015 ausbauen. Nach der aktuell erschienen Studie der COMMERZBANK (2014, S. 7) war diese Prognose zu konservativ, da nun ein Wertschöpfungsanteil von 82% für die Zulieferindustrie im Jahr 2014 ausgewiesen wird. HEIGL/RENNHAK (2009, S. 19 f. und 31) stellen dem Wertschöpfungsanteil die Entwicklungsanteile gegenüber. Diese finden 2010 demnach mit 51% noch zum Großteil bei den Automobilherstellern statt. – Vgl. auch Throll/Rennhak 2009, S. 69 und S. 82 ff..

Folglich wird die Bedeutung der Zulieferindustrie für die Automobilproduktion auch in der Zukunft weiter wachsen und mit einer Verlagerung eines größeren Teils der Wertschöpfung in die Zulieferindustrie sehen sich die Automobilhersteller immer größeren Zulieferern mit wachsender Marktmacht gegenüber („Megalieferanten“⁴⁸³).⁴⁸⁴ Daher ist der Trend hin zum „Single Sourcing“ zu beobachten, dass statt eines Zukaufs vieler Einzelteile und Komponenten von vielen Zulieferern auf eine strategische Partnerschaft mit wenigen Zulieferern – im Extremfall einem Zulieferer („single“) – gesetzt wird, die für die Lieferung komplexer, vormontierter Systeme verantwortlich sind.⁴⁸⁵ Eine Wertschöpfungskette dieser Art hat zwar in Kosten- und Qualitätshinsicht durchaus Vorteile, schafft jedoch auch ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis.⁴⁸⁶ Damit wird sich auch die Anzahl der Tier-1 Zulieferer zukünftig eher weiter verringern, da hohe Herausforderungen in Bezug auf Qualität, Volumen und globale Lieferfähigkeit der Produkte gestellt werden.⁴⁸⁷ Denn der „Kunde nimmt Zulieferer, Hersteller und Händler als Markeneinheit wahr“⁴⁸⁸.

4. DIE BEDEUTUNG VON HIGH POTENTIALS IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Mit den gestiegenen technischen Herausforderungen und einer deutlichen Veränderung der Struktur und Dynamik der Märkte, müssen einerseits die vertikalen Wertschöpfungspartnerschaften zwischen OEM, Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern weiterentwickelt werden, andererseits jedoch auch die horizontalen Kooperationen, insbesondere im Zuliefererbereich, erfolgreich umgesetzt werden – meist sogar im internationalen Kontext.

⁴⁸³ Heigl/Rennhak 2009, S. 22.

⁴⁸⁴ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 20; Stockmar 2004, S. 61 ff.

⁴⁸⁵ Vgl. Lang 2004, S. 313 ff. In diesem Kontext wird auch die Begrifflichkeit „Total Supplier Management“ verwendet, welches auf eine ganzheitliche Steuerung der Wertschöpfungskette abzielt. – Vgl. hierzu Dust 2012, S. 14. ff.

⁴⁸⁶ Vgl. Gottschalk 2012, S. 84 ff.; Heigl/Rennhak 2009, S. 20 f.

⁴⁸⁷ Vgl. Commerzbank 2014, S. 4.

⁴⁸⁸ Throll/Rennhak 2009, S. 82. Zur Bedeutung der Mitarbeiter und des Handels als Markenbotschafter vgl. Esch/Frisch/Gawlowski 2013, S. 301 ff.

Diese Entwicklungen haben einen direkten Einfluss auf die notwendigen Mitarbeiterkompetenzen und Qualifikationen. Die vertikale Kooperation in der Wertschöpfungskette und der damit einhergehende „integrierte Fahrzeugentstehungsprozess“⁴⁸⁹ führt insbesondere innerhalb der Projektteams der Zulieferer zu einem steigenden Mehrbedarf an sehr gut ausgebildeten Mitarbeitern, da diese sehr früh als Modul- oder Systemlieferanten in die Fahrzeugentwicklung der OEM eingebunden werden.⁴⁹⁰ Diese Mitarbeiter müssen in der Lage sein, mit dem OEM „auf Augenhöhe“ die Entwicklungsprojekte zu realisieren.⁴⁹¹ Mit der zunehmenden horizontalen Integration im Zuliefererbereich wachsen die Unternehmen bzw. entwickeln sich zu komplexen Unternehmens- und Kooperationsnetzwerken, die auf internationaler Ebene erfolgreich gemanagt werden müssen. Folglich ist davon auszugehen, dass insbesondere der Bedarf an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern im Zulieferer- und Dienstleistungsbereich steigen dürfte.

Als großen Risikofaktor für das prognostizierte Wachstumsszenario wertet die COMMERZBANK jedoch, dass mittel- bis langfristig eben diese gut ausgebildeten Arbeiter und Ingenieure einen entscheidenden Engpassfaktor darstellen könnten. Dies betreffe schwerpunktmäßig die Heimatländer, jedoch auch zunehmend die neu entstehenden Entwicklungsabteilungen und Produktionsbereiche in den BRIC-Staaten.⁴⁹² Vor diesem Hintergrund werden High Potentials in der Automobilindustrie zur erfolgskritischen Mitarbeitergruppe, da sie (1) über die notwendigen fachlichen Voraussetzungen verfügen, um die technischen Herausforderungen zu bewältigen und Kooperation innerhalb der Wertschöpfungskette zu realisieren, (2) über die notwendigen internationalen und interkulturellen Kompetenzen verfügen, die ein erfolgreicher Internationalisierungspro-

⁴⁸⁹ Kurek 2004, S. 58.

⁴⁹⁰ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 59.

⁴⁹¹ Vgl. auch Eckstein 2014, S. 48 ff. Ebenfalls damit verbunden ist die Notwendigkeit einer höheren und längeren Vorfinanzierung der Entwicklungskosten. Zur detaillierte Darstellung der Finanzierung insb. von Zulieferern vgl. Frick/Krug 2010, S. 23 ff.; Albert 2010, S. 62 ff.

⁴⁹² Vgl. Commerzbank 2014, S. 21; Kalmbach et al. 2011, S. 67 ff. Es sei jedoch einschränkend zu erwähnen, dass die demographische Entwicklung insb. in den BRIC-Staaten keine nennenswerte Herausforderung darstellt. In quantitativer Hinsicht sind genügend Arbeitskräfte in diesen Ländern vorhanden. Vielmehr ist die Qualität der Ausbildung, deren *Employability* (Beschäftigungsfähigkeit), eine Herausforderung für Unternehmen, der sich multinationale Unternehmen mit der Entwicklung eigener Ausbildungs- und Personalentwicklungsansätzen zu stellen versuchen. – Vgl. hierzu Strack/Baier/Zimmermann 2011, S. 7 ff; World Economic Forum 2011, S. 11.

zess voraussetzt und (3) die wachsende Komplexität innerhalb der Unternehmen sowie die steigende Umweltkomplexität bewältigen können.

Die deutschen Automobilhersteller profitieren hierbei zumeist von einer starken Unternehmens- und bekannten, meist imageträchtigen Produktmarken. Von dieser Strahlkraft profitiert auch die Arbeitgebermarke. Jedoch stehen die Zulieferer und Dienstleister, die meist ohne ein prominentes Endprodukt auskommen müssen und damit nicht auf die Synergieeffekte von Unternehmens- oder Produktmarke hoffen können, noch im Schatten der Hersteller.⁴⁹³ Dies wird u.a. auch an den in der Trendence-Studie ausgewiesenen Attraktivitätswerten deutlich. Während die Automobilindustrie i.S.v. Automobilhersteller bei den High Potentials die höchste Branchenattraktivität genießt, rangiert die Automobilzuliefererindustrie lediglich auf Platz 7.⁴⁹⁴ Zwar gehen HEIGL/RENNHAK davon aus, dass mit der zunehmenden Internationalisierung der Zulieferunternehmen auch die wahrgenommene Attraktivität und damit die Chance steige, höher qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und zu binden.⁴⁹⁵ In der vorliegenden Arbeit soll dieser Gedanken aufgegriffen werden und in einen ganzheitlichen Ansatz eingebettet werden, der es den verschiedenen Unternehmen der Automobilindustrie erlaubt, über das Konzept der Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding) in der Rekrutierung und der Bindung der dringend benötigten High Potentials erfolgreich zu sein (und zu bleiben).

⁴⁹³ Vgl. Esch/Gawłowski 2011, S. 126 ff.

⁴⁹⁴ Vgl. Trendence 2011a, S. 29. Vgl. hierzu auch

Abbildung 20 dieser Arbeit.

⁴⁹⁵ Vgl. Heigl/Rennhak 2009, S. 21.

VII. Modell zur Bindungswirksamkeit von Rekrutierungsinstrumenten

1. PERSONALBINDUNG ALS HERAUSFORDERUNG

1.1. *Definition Personalbindung*

Der Mensch als soziales Wesen geht in seinem Leben unzählige Bindungen und Beziehungen ein, die er prägt und die im Gegenzug auch ihn prägen. Dabei bleiben Bindungen nicht auf zwischenmenschliche Beziehungen beschränkt, sondern es entsteht auch eine Vielzahl an Bindungen zwischen Menschen und Organisationen, sowohl im Berufs- als auch im Privatleben. Die meisten Menschen pflegen Beziehungen zu verschiedenen Organisationen (z. Bsp. Kindergarten, Schule, Sportvereine, Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, Parteien etc.), da ihnen diese die Erreichung ihrer individuellen und ggf. auf bestimmte Lebensphasen bezogenen Ziele ermöglichen.⁴⁹⁶

Unter „Personalbindung“⁴⁹⁷ im Speziellen können all jene betrieblichen Maßnahmen verstanden werden, die geeignet erscheinen, die Verweildauer wertvoller Mitarbeiter im Unternehmen zu verlängern.⁴⁹⁸ Jedoch scheint diese Betrachtungsweise mit Fokus auf die Unternehmensaktivitäten zu einseitig zu sein, da auch der Mitarbeiter selbst einen entscheidenden Beitrag für eine derartige Bindung leistet. VOM HOFE nimmt in ihrer Definition daher beide Perspektiven mit auf: „Mitarbeiterbindung betrachtet die vom Mitarbeiter empfundene Verbundenheit sowie seine Gebundenheit an ein Unternehmen und umfasst alle Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, die Mitarbeiter darin zu beeinflussen, beim Unternehmen zu verbleiben und die Beziehung [...] zu festi-

⁴⁹⁶ Vgl. Felfe 2008, S. 9. Als Beispiel für die Elternbindung und Persönlichkeitsentwicklung vgl. Bowlby 2010.

⁴⁹⁷ Nach LIEBHART (2009, S. 13) können die Begriffe „Mitarbeiterbindung“ und „Personalbindung“ als Synonyme angesehen werden. Mit dem Begriff der „Personalbindung“ werden in der Literatur viele andere Begrifflichkeiten in Verbindung gebracht: Identifikation, Integration, Loyalität, Personalerhaltung, Attraction, Commitment, Relationship, Retainment, Staff Retention. Vgl. hierzu Bröckermann 2004, S. 18 unter Verweis auf Armutat 2003, S. 96; Niethammer 2009, S. 34; Kühmichel/Eitzert 2005, S. 9 ff.; Pepels 2002, S. 130.

⁴⁹⁸ Vgl. Bröckermann 2004, S. 18; Niethammer 2009, S. 34.

gen.“⁴⁹⁹ Personalbindung ist demnach „ein Verhalten im Rahmen längerfristiger Beschäftigungsbeziehungen [...] und basiert auf sehr unterschiedlichen Anreizen und Beiträgen der beiden einbezogenen Parteien Arbeitgeber und Mitarbeiter. Sie sind eng mit dem jeweiligen Interaktionsgeschehen verknüpft.“⁵⁰⁰

Aus diesem Interaktionsgeschehen resultieren unterschiedliche Qualitäten von Bindungsbeziehungen, die in Anlehnung an PEPELS folgendermaßen charakterisiert werden können:⁵⁰¹

- **Persönliche Bindung** durch eine soziale Beziehung zu einem Vorgesetzten oder zu Kollegen;
- **Situationsbedingte Bindung** durch die Gestaltung eines Lebensabschnitts;
- **Organisatorische Bindung** durch informelle Verbundenheit mit dem Unternehmen;
- **Psychologische Bindung** durch emotionale bzw. habituelle Verbundenheit mit dem Arbeitgeber;
- **Freiwillige oder erzwungene Bindung** ist einerseits abhängig von den arbeitsvertraglichen Vereinbarungen und andererseits von der Transferfähigkeit des Wissens und der Qualifikationen eines Mitarbeiters in eine andere Organisation.

Je nach Qualität der Mitarbeiterbindung korrespondieren Chancen und Risiken sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch das Unternehmen. Für einen Mitarbeiter hat eine positiv erlebte Bindung an eine Organisation den Effekt, dass ein wichtiges Motiv nach sozialer Zugehörigkeit (Kontakt, Anerkennung und so-

⁴⁹⁹ Vom Hofe 2005, S. 8; vgl. auch Liebhart 2009, S. 38.

⁵⁰⁰ Pepels 2004, S. 52.

⁵⁰¹ Vgl. Pepels 2004, S. 52; Felfe 2008, S. 11. Eine ähnliche Differenzierung schlägt WOLF (2013, S. 87 ff.) vor. Demnach kann zwischen einer unternehmensbezogenen, aufgabenbezogenen, vorgesetztenbezogenen und team- und kollegenbezogenen Bindung unterschieden werden. Des Weiteren differenziert WOLF (2013, S. 41 ff.) zwischen rationaler, behavioraler, normativer und emotionaler Mitarbeiterbindung. Diese Differenzierung hat ihren Ursprung jedoch in der Forschung zum Mitarbeiter-Commitment und wird daher an entsprechender Stelle der Arbeit näher beleuchtet.

ziale Unterstützung) befriedigt wird. Wenn sich Mitarbeiter in derartiger Weise dem Unternehmen verbunden fühlen und sich mit diesem identifizieren, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Mitarbeiter intrinsisch motiviert und engagiert für die Belange des Unternehmens einsetzen, Veränderungen eher akzeptieren und dem Unternehmen gegenüber loyal bleiben, auch wenn attraktive Arbeitsangebote auf dem Arbeitsmarkt offeriert werden.⁵⁰² FELFE fasst die mit Mitarbeiterbindung korrespondierenden Chancen und Risiken folgendermaßen tabellarisch zusammen:

Tabelle 9: Chancen und Risiken der Mitarbeiterbindung

	Chancen	Risiken
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatzbereitschaft • Motivation, Leistung • Keine unerwünschte Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> • Konformität, Rigidität • Group-Think • „Korpsgeist“, blinder Gehorsam • Eskalierendes Commitment
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstaufwertung • Zufriedenheit durch Befriedigung sozialer Bedürfnisse nach Zugehörigkeit • Ressource zur Selbstabwehr (soziale Unterstützung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Überlastung • Burn-Out, Stress, Abhängigkeit • Stagnation • Rollenkonflikte

Quelle: in Anlehnung an Felfe 2008, S. 15.

Aus Studien der Sozialpsychologie ist bekannt, dass Gruppen mit einem hohen Zusammenhalt (Kohäsion) und homogener Zusammensetzung unter bestimmten Bedingungen dazu neigen, Probleme und Risiken nicht mehr realitätsgerecht einzuschätzen und wichtige Alternativen aus der Entscheidungsfindung auszublenken.⁵⁰³ „Die Forderung nach Loyalität und Geschlossenheit befördert Selbstzensur, Engstirnigkeit und Selbstüberschätzung.“⁵⁰⁴ Damit kann übermäßig starke Mitarbeiterbindung auch negative Effekte zur Folge haben.

⁵⁰² Vgl. Felfe 2008, S. 12 ff.

⁵⁰³ Vgl. Felfe 2008, S. 14.

⁵⁰⁴ Felfe 2008, S. 14.

1.2. Personalausstritte als Teilbereiche des betrieblichen Risikomanagements

In der einschlägigen Literatur wird Bindung indirekt auch diskutiert unter der Thematik der Personalrisiken, in diesem Falle spezifiziert als Personalaustrittsrisiko.

Ganz allgemein ist immer dann von einem betrieblichen Risiko zu sprechen, „wenn Unsicherheit über zukünftige Ereignisse [...] besteht“⁵⁰⁵. Denn die Handlungen eines Unternehmens bzw. Entscheidungen des Managements sind in einem sozialen System in der Regel interdependent mit anderen gesellschaftlichen „Subsystemen“⁵⁰⁶ und damit von „Akteuren innerhalb und außerhalb der Unternehmung abhängig (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Wettbewerber, Gesetzgeber)“⁵⁰⁷. Da diese Veränderungen nicht sicher sind, besteht grundsätzlich ein (mehr oder weniger) großes Risiko hinsichtlich der Realisierung eines vom Unternehmen intendierten Ergebnisses. Aufgabe eines betrieblichen Risikomanagements ist es folglich, derartige Risiken in Bezug auf die von der Unternehmensführung gesteckten Ziele abzuwenden, um diese auch tatsächlich erreichen zu können.⁵⁰⁸ Das bedeutet, dass das betriebliche Risikomanagement dazu beitragen soll, die „mangelnde Transparenz und Beherrschbarkeit“⁵⁰⁹ in Grenzen zu halten.

Grundsätzlich sind hier alle Unternehmensbereiche betroffen und es gibt damit auch zahlreiche unterschiedliche Risiken, die ein Unternehmen gefährden kön-

⁵⁰⁵ Eller et al. 2010, S. 28.

⁵⁰⁶ Vgl. hierzu Parsons (1976, S. 154). PARSONS unterscheidet hinsichtlich der „Interdependenz“ zwischen einer Hierarchie der konditionellen und der steuernden Faktoren.

⁵⁰⁷ Kropp 2004, S. 133.

⁵⁰⁸ Vgl. Vanini 2012, S. 1. PAUL (2005, S. 5) spezifiziert die Gründe, die im Unternehmen für ein Risikomanagement sprechen. Demnach sei neben den aktuellen Megatrends (vgl. DGFP 2012b) auch die aktuelle Gesetzeslage ein wichtiger Grund für ein betriebliches Risikomanagementsystem. Im Jahr 1998 trat das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Kraft, welches das Ziel hat, „die Schwächen und Verhaltensfehlsteuerungen im deutschen System der Unternehmenskontrolle (Corporate Governance) zu korrigieren“ (Paul 2005, S. 7; Bröckermann 2004, S. 25). Der Begriff der „Corporate Governance“ steht dabei für die „Gesamtheit der Regelungen und Mechanismen, die konstitutiv für die Leistung und Kontrolle von Unternehmen sind“ (Scholz 2009, S. 205). Nach dem KonTraG ist der Vorstand eines börsennotierten Unternehmens dazu verpflichtet, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 Abs. 2 AktG).

⁵⁰⁹ Kropp 2004, S. 133.

nen und die es zu beherrschen gilt. ELLER ET AL. differenzieren hierbei zwischen Finanzrisiken, Absatzrisiken, operationellen Risiken, rechtlichen Risiken, strategischen Risiken und sonstigen Risiken.⁵¹⁰

Da grundsätzlich alle Unternehmensbereiche eingeschlossen sind, ist auch der Personalbereich zur Einführung eines Personalrisikomanagements aufgefordert.⁵¹¹ „Personalrisiken sind potenzielle Gefahren für die Unternehmensziele, die durch die Vernachlässigung und/oder suboptimale Nutzung des Potenzialwesens Mensch (Human Resources) entstehen können.“⁵¹² Die konsequente Auseinandersetzung mit Personalrisiken ist nach KOBI im Vergleich zu anderen Themenfeldern ein noch „relativ unerschlossenes Risikofeld“⁵¹³. Jedoch muss insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels das Personalrisikomanagement künftig strategisch aufgesetzt werden, damit sich dieses zu einem „relevanten und integralen Erörterungs- und Handlungsfeld im Rahmen des gesamten Risikomanagements“⁵¹⁴ entwickeln kann.⁵¹⁵

„Sich mit Personalrisiken beschäftigen heißt, sich fragen, welche Leute man in Zukunft braucht, wie man sie gewinnt und im Unternehmen hält, qualifiziert und motiviert.“⁵¹⁶ In der Literatur finden sich jedoch unterschiedliche Ansätze, wie ein betriebliches Personalrisikomanagement gestaltet und umgesetzt werden kann. Teilweise unterscheiden sich die Bezeichnungen, die Untergliederung oder die Anzahl der Risikokategorien. Alle Konzepte haben jedoch das gemeinsame Ziel einer höheren Transparenz über Personalrisiken und diesbezüglichen Interventionspotenzialen.⁵¹⁷

⁵¹⁰ Eller et al. 2010, S. 28.

⁵¹¹ Vgl. Führung 2006, S. 1

⁵¹² Kropp 2004, S. 133.

⁵¹³ Kobi 2012, S. 28.

⁵¹⁴ Führung 2006, S. 4.

⁵¹⁵ LEIDIG (2007, S. 122) merkt zum Personalrisikomanagement an, dass dies keineswegs eine unternehmerische „Luxusaufgabe“ sei, sondern vielmehr eine zentrale Führungsfunktion.

⁵¹⁶ Kobi 2012, S. 5.

⁵¹⁷ Knebel (1981, S. 256) führte dieses Thema bereits Anfang der 1980er-Jahre in die personalwirtschaftliche Diskussion ein. Seither wurde das Konzept weiterentwickelt und unterschiedlich systematisiert. Vgl. Kobi 2012, S. 9; Ledig 2002, S. 27 ff.; S. 25; Knobi 2000, S. 31 ff.; Schmeisser 2000, S. 38 ff.

BRÖCKERMANN unterscheidet vier Risikokategorien, die entsprechend der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit als sachdienlich erscheinen. Demnach konzentriert sich das Personalrisikomanagement auf vier Schwerpunkte:⁵¹⁸

- Engpassrisiko (erfolgskritische Mitarbeiter fehlen dem Unternehmen);
- Austrittsrisiko (erfolgskritische Mitarbeiter verlassen das Unternehmen);
- Anpassungsrisiko (Mitarbeiter erfüllen nicht die Kompetenzanforderungen oder es besteht keine Wertkongruenz mit der Unternehmenskultur);⁵¹⁹
- Motivationsrisiko (geringe oder rückläufige Mitarbeitermotivation mit negativen Effekten auf die Produktivität und Leistungsfähigkeit).

Das Personalaustrittsrisiko beschreibt in diesem Kontext die Gefahr, dass erfolgskritische Mitarbeiter das Unternehmen aufgrund einer eigenen und zumeist unerwarteten Kündigung verlassen.⁵²⁰ Ein Ansatz, welcher das Personalaustrittsrisiko zu managen versucht, muss folglich Determinanten und Motivationsgründe identifizieren, die einen Mitarbeiter zur Kündigung bewegen. PEPELS nennt als die drei wichtigsten Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel (1) Änderungen im Lebensumfeld, (2) die Suche nach Abwechslung und (3) Unzufriedenheit am Arbeitsplatz.⁵²¹ HUF fasst in seiner Meta-Studie die Ergebnisse diverser empirischer Untersuchungen zusammen und identifiziert rund 70 Faktoren, die die Fluktuationsentscheidung beeinflussen:

⁵¹⁸ Vgl. Bröckermann 2004, S. 25; DGPF 2014, S. 50.

⁵¹⁹ KOBI (2012, S. 91) ergänzt an dieser Stelle BRÖCKERMANN, der hier nur auf Kompetenzen und Qualifikation abstellt. Ergänzend ist hier neben der „Kulturpassung“ auch noch die grundsätzliche Einstellung der Mitarbeiter zu Änderungen im Unternehmen zu benennen.

⁵²⁰ Das unfall- oder krankheitsbedingte Ausscheiden, welches ebenfalls nur stochastisch planbar ist, wird in der Regel nicht darunter subsumiert.

⁵²¹ Vgl. Pepels 2004, S. 52 f.

Tabelle 10: Fluktuationsursachen

Mitarbeiterbezogene Faktoren	Alter, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Familienstand, Anzahl der Kinder, Unterhaltungspflichten, Geschlecht, Ausbildungsstand, Höhe der mit einer Kündigung verbundenen Kosten, Gesundheitszustand, Schwangerschaft, sozialer Druck durch soziales Umfeld, nach einer Lebensveränderung, Wunsch nach Familiengründung, Intelligenz, potenzielles Leistungsvermögen, tatsächliches Leistungsniveau, ethnische Zugehörigkeit, Kündigungsabsicht, Werthaltungen, moralische Grundhaltung, Arbeitsethos, Pflichtbewusstsein, emotionale Stabilität, Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit
Arbeitsplatzbezogene Faktoren	Arbeitszufriedenheit, Rollenklarheit, Rollenkonflikte, Autonomie, Einbeziehung in Entscheidungen, Aufgabenvielfalt, Stress, emotionale Beanspruchung, wahrgenommene Gefahr einer Degradierung, Einbindung in organisationsinterne Netzwerke, Hierarchielevel der Stelle, Entgelthöhe, Entgeltzufriedenheit, Abteilungsgröße, Beziehungsqualität zum Vorgesetzten, Beziehungsqualität zu Kollegen, Gruppenkohäsion, Teamheterogenität, wahrgenommene Unterstützung durch Vorgesetzten, Mentoring, wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit
Unternehmensbezogene Faktoren	Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Karriereperspektive, organisationsinterne Stellenalternativen, organisationsinterne Gerechtigkeit, organisationales Commitment, Unternehmenskultur, Entgeltspreizung, organisatorischer Wandel, Unternehmensimage, organisationsinterner Diversitätsgrad, wahrgenommene organisatorische Unterstützung, unternehmensbezogene Schocks (z.B. Insolvenz), Anzahl der Freunde und Verwandte in der Organisation, Häufigkeit der Empfehlung der Organisation als Arbeitgeber durch Freunde und Bekannte
Arbeitsmarktbezogene Faktoren	Arbeitslosenquote, wahrgenommene Job-Alternativen, erwarteter Nutzen einer Stellensuche

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Huf 2012, S. 48.

Für eine Kündigungsentscheidung eines Mitarbeiters gibt es daher keine allgemeingültige Formel, sondern es müssen vielmehr situativ unterschiedliche Kriterien untersucht und beurteilt werden. Ein systematisches Management des Personalaustrittsrisikos kann jedoch einen essenziellen Beitrag dazu leisten den Weggang von Mitarbeitern und den damit verbundenen Verlust erfolgskritischen Kompetenzen und innovativem Potenzial in seiner Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren.⁵²² So können entscheidende Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu anderen Unternehmen erwachsen, denn „beherrschte Risiken sind Chancen“⁵²³.

⁵²² Vgl. Leidig 2007, S. 124.

⁵²³ Leidig 2007, S. 123.

Im Grunde stellt die Bekämpfung des Personalaustrittsrisikos damit hinsichtlich der Zielsetzung und der zum Einsatz kommenden Instrumente nichts anderes dar als ein aktives Mitarbeiterbindungsmanagement. In diesem Verständnis ist „Mitarbeiterbindung das Resultat von Fluktuationsbeeinflussung, wobei der Begriff der Fluktuation im Sinne von Personalfluktuatation für den zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel verwendet wird, der das Ausscheiden aus dem Betrieb zur Aufnahme eines neuen Arbeitsplatzes beschreibt.“⁵²⁴ Dies belegen auch die Zahlen einer vom IFAK-Institut durchgeführten Studie zur Mitarbeiterbindung.

Tabelle 11: Verbleibsabsicht in Abhängigkeit des Bindungsgrads

	Mitarbeiter planen in einem Jahr noch im Unternehmen zu sein	Mitarbeiter planen in fünf Jahren noch im Unternehmen zu sein	Mitarbeiter planen das Unternehmen zu verlassen
Hohe Verbundenheit	98%	87%	2%
Mäßige Verbundenheit	74%	55%	7%
Keine Verbundenheit	31%	18%	43%

Quelle: Vgl. IFAK 2008, zit. in Wolf 2013, S. 7.

Laut dieser Studie fällt die Verbleibsabsicht im Unternehmen umso höher aus, je höher sich die Verbundenheit des Mitarbeiters mit dem Unternehmen gestaltet. Mit Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung bzw. zur Etablierung einer hohen Verbundenheit des Mitarbeiters gegenüber seinem Arbeitgeber, wird dieser Untersuchung zufolge auch das Personalaustrittsrisiko – zumindest im Betrachtungszeitraum von fünf Jahren – deutlich gesenkt.

⁵²⁴ Niethammer 2009, S. 34.

1.3. *Status Quo der Mitarbeiterbindung in Deutschland*

Mit unterschiedlichen Definitionsansätzen korrespondieren auch verschiedene Studien, die sich der Messung der Mitarbeiterbindung verpflichten. Im Folgenden soll daher ein kurzer Überblick über drei ausgewählte Studien referiert werden, um ein Verständnis für die aktuelle Lage in deutschen Unternehmen zu vermitteln.⁵²⁵

- Das IFAK-Institut legt mit seiner Studie „**Arbeitsmarkt-Barometer**“ eine repräsentative Untersuchung deutscher Unternehmen vor. Demnach weisen nur 12% der befragten Arbeitnehmer eine hohe Verbundenheit zu ihrem Unternehmen auf, denn im Vergleich geben 24% der Befragten an keine Verbundenheit mit ihrem Arbeitgeber zu verspüren. Eine mäßige Verbundenheit, die als „Dienst nach Vorschrift“ interpretierbar ist, verspüren die verbleibenden 64% der Studienteilnehmer. Dieses „düstere Bild“⁵²⁶ hat ökonomische Konsequenzen. Während Mitarbeiter mit hoher Bindung laut der Umfrage im Durchschnitt 4,3 Fehltage pro Jahr aufweisen, steigt die Anzahl bei Mitarbeitern ohne Verbundenheit auf durchschnittlich zehn Tage an. Als wichtigsten Grund für eine geringe Verbundenheit weist die Studie auf die Rolle des Vorgesetzten hin. 35% der ungebundenen Mitarbeiter würden – sofern sie könnten – sofort ihren Vorgesetzten entlassen. Dieser Anteil lag bei den Gebundenen bei lediglich 3%.⁵²⁷
- Viel zitiert wird jedes Jahr der **Gallup Engagement Index**, der die Stärke der emotionalen Bindung deutscher Arbeitnehmer jedes Jahr erfasst. Im Jahr 2012 waren 15% der Arbeitnehmer stark emotional an ihr Unternehmen gebunden, 61% weisen eine geringe Verbundenheit auf und bei 24% der Studienteilnehmer ist von keiner Verbundenheit auszugehen. Auffallend ist wie in der IFAK-Studie der relativ kleine Anteil derjenigen, die in besonders engagierter Weise sich für den Erfolg des Unternehmens einsetzen. In einer Langfristbetrachtung sinkt der Anteil der Mitarbeiter im

⁵²⁵ Vgl. Wolf 2013, S. 139 ff.

⁵²⁶ Wolf 2013, S. 141.

⁵²⁷ IFAK 2008; Wolf 2013, S. 140 f.

„Mittelfeld“ (geringe Verbundenheit) kontinuierlich bei gleichzeitigem Anwachsen des Anteils nicht gebundener Mitarbeiter. Damit steigt folglich die Anzahl der Mitarbeiter, die die „innere Kündigung“⁵²⁸ bereits ausgesprochen haben und demzufolge keine oder gar eine „negative emotionale Bindung“⁵²⁹ aufweisen.⁵³⁰

- Auch das Beratungshaus UNIVERSUM weist in seinen jährlich erscheinenden Berichten „**Young Professional Survey**“ die Verbleibsabsichten junger Berufstätiger aus. Demnach bejahen 69% der Studienteilnehmer die Frage, ob sie ihren Arbeitgeber gerne wechseln möchten. Betrachtet man diese Wechselabsichten differenzierter so zeigt sich, dass 21% dies binnen sechs Monaten, 15% innerhalb eines Jahres, 17% in ein bis zwei Jahren und 16% in zwei bis vier Jahren realisieren möchten. Lediglich 21% der Studienteilnehmer schließt einen Arbeitgeberwechsel aus, 10% sind unentschlossen.⁵³¹
- Es wurde bereits auf die relativ hohe Zufriedenheit der High Potentials mit dem aktuellen Arbeitgeber im Vergleich zur Grundgesamtheit verwiesen, die in der Studie „**Young Professional Barometer**“ des TREN-DENCE INSTITUTS ausgewiesen ist. Folglich ist es daher auch nicht verwunderlich, dass die Wechselwilligkeit zu einem anderen Arbeitgeber im Kreise der High Potentials deutlich geringer ausfällt. In Bezug auf die High Potentials bleibt darauf zu verweisen, dass die Wechselfreudigkeit dieser Zielgruppe innerhalb des Unternehmens sehr hoch ist, jedoch wird ein zwischenbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel im Vergleich zum Durchschnitt aller Arbeitnehmer weniger häufig in Betracht gezogen.⁵³²

⁵²⁸ Bei der sog. „inneren Kündigung“ handelt es sich um eine „nicht explizit geäußerte mentale Verweigerung engagierter Leistung eines Mitarbeiters. Der Mitarbeiter will zwar seine Stellung behalten (keine Kündigung als offizielle und rechtlich wirksame Beendigung des Arbeitsverhältnisses), beabsichtigt aber, sich aufgrund der von ihm als frustrierend empfundenen Arbeitssituation nicht (über ein minimal erforderliches Maß hinaus) zu engagieren. Die innere Kündigung vollzieht sich als lautloser Prozess, ist deshalb auch für Vorgesetzte und Unternehmensführung nur schwer zu erkennen und einzudämmen.“ – Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2013.

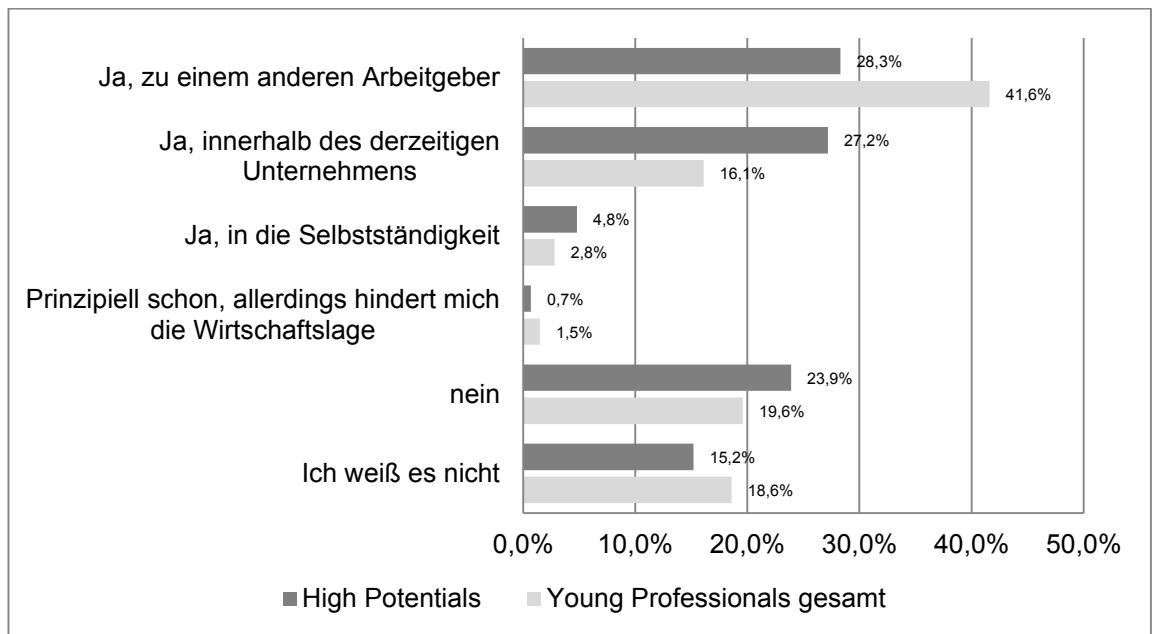
⁵²⁹ Wolf 2013, S. 143.

⁵³⁰ Vgl. Gallup Deutschland 2013; Wolf 2013, S. 142 ff.

⁵³¹ Vgl. Universum 2011.

⁵³² Vgl. Trendence 2011a, S. 78.

Abbildung 30: Wechselwilligkeit der High Potentials



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trendence 2011a, S. 78.

Auch wenn diese Studien – mit Ausnahme der TRENDENCE-Studie – nicht die speziellen Verbleibs- bzw. Wechselabsichten speziell der Zielgruppe der High Potentials abbilden, so lässt dies doch einen Schluss auf den Status Quo der Mitarbeiterbindung insgesamt zu. Die Studien kommen dabei zum selben Ergebnis, dass die Mitarbeiterbindung in deutschen Unternehmen nicht stark ausgeprägt ist.⁵³³ Der Anteil der Mitarbeiter, die eine hohe (emotionale) Verbundenheit mit dem Unternehmen aufweisen, ist mit 10 - 15% relativ gering und es zeigt sich zudem, dass der Anteil der Mitarbeiter ohne Verbundenheit kontinuierlich anwächst. Es bleibt jedoch auch zu erwähnen, dass die aktuelle Arbeitsmarktlage als ein „Moderator im Bindungsverhalten der Mitarbeiter“⁵³⁴ zu bezeichnen ist. In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit (und wenigen vakanten Arbeitsstellen) bedarf es weniger Bindungsanstrengungen seitens des Unternehmens. Diese werden umso wichtiger, je mehr alternative Arbeitsangebote sich den Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt bieten.⁵³⁵ Daher ist es grundsätzlich aufschlussreicher, den Arbeitsmarkt differenziert zu betrachten. Denn auch in wirtschaftlichen Flauten wie kurz nach der Jahrtausendwende oder jüngst während

⁵³³ Vergleichbare Studienergebnisse finden sich auch bei Felfe 2008, S. 10.

⁵³⁴ Niethammer 2009, S. 35.

⁵³⁵ Vgl. Niethammer 2009, S. 35.

der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise waren Fluktuationsraten in den Bereichen stark nachgefragter Qualifikationen konstant hoch oder stiegen sogar an.⁵³⁶

1.4. Ökonomische Bedeutung der Personalbindung

Bereits im Jahr 2001 prägten die Autoren MICHAELS ET. AL mit dem mittlerweile viel zitierten Schlagwort „The War for Talent“ die akademische und unternehmenspraktische Diskussion.⁵³⁷ In vielen Studien bekennen sich Unternehmen seither zu ihren Mitarbeitern als strategisch wichtigem Wettbewerbsfaktor bzw. als „Schlüsselressource“⁵³⁸ und weisen die Bindung ihrer Leistungs- und Potenzialträger als eines ihrer primären personalpolitischen Ziele aus.⁵³⁹ Gleichzeitig hat insbesondere die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise gezeigt, dass viele dieser Unternehmen trotz dieser Bekenntnisse auch vom Personalabbau betroffen waren.⁵⁴⁰ FELFE stellt daher die weitreichende Frage, ob in Zeiten der globalisierten Weltwirtschaft und dem damit zusammenhängenden Flexibilisierungsdruck „Bindung noch möglich und zeitgemäß“ sei, denn „Bindung setzt Stabilität und Kontinuität aller beteiligten Partner voraus. Geht diese Stabilität verloren, wird Bindung automatisch in Frage gestellt.“⁵⁴¹

⁵³⁶ Vgl. Gmür/Klimecki 2001, S. 29. Zur differenzierten Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der Entwicklung für Arbeitnehmer mit nicht nachgefragten und nachgefragten Qualifikationen vgl. Niethammer, 2009, S. 36 ff.

⁵³⁷ Vgl. Michaels/Handfield-Jones/Axelrod, 2001.

⁵³⁸ Wollsching-Strobel 1999, S. 15.

⁵³⁹ Vgl. DGFP 2013; Kienbaum 2012b; Deloitte 2012; Capgemini 2011; Ernst & Young 2011.

⁵⁴⁰ Zu Personalbindungsansätzen in Krisensituationen vgl. Birker 2004, S. 245 ff. BIRKER (2004, S. 256) nennt konkret vier Konstellationen, die sich im Zuge krisenbedingten Personalabbaus ergeben können: (1) Die Position bleibt bestehen und der Stelleninhaber soll gehalten werden; (2) Die Position entfällt, aber der Stelleninhaber soll möglichst gehalten werden; (3) Die Position entfällt und auch für den Stelleninhaber ist keine weitere Beschäftigung vorgesehen; (4) Die Position bleibt bestehen, es existiert jedoch kein besonderes unternehmensseitiges Interesse am Halten des aktuellen Stelleninhabers.

⁵⁴¹ Felfe 2008, S. 15 u. 17. In diesem Kontext spricht SCHOLZ (2004, S. 2 f.) von „Darwinportunismus“ und beschreibt damit das Phänomen, dass sich Arbeitgeber zunehmend darwinistisch („Nur wenige überleben“) und Arbeitgeber zunehmend opportunistisch („Mache es wie alle: Suche deine Chance und nutze sie!“) verhalten. – Vgl. hierzu auch die evolutionstheoretischen Ausführungen zur Mitarbeiterbindung bei Stührenberg 2004, S. 36 ff.

Ganz allgemein sollen im Folgenden die ökonomischen Konsequenzen und Kostenwirkungen von Personalabgängen aufbereitet werden.

Tabelle 12: Konsequenzen von Personalabgängen

Positive Konsequenzen von Personalabgängen	Negative Konsequenzen von Personalabgängen
<ul style="list-style-type: none"> • Senkung der Personalkosten • Reorganisations- und Optimierungsmöglichkeiten • Aufstiegsperspektiven für die verbleibenden Beschäftigten • Die Chance, neue Beschäftigte mit neuen, zugkräftigen Ideen zu verpflichten, aber auch • Neue Möglichkeiten des Personaleinsatzes mit freien Mitarbeitern, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten sowie Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Beträchtliche Personalbeschaffungskosten • Verlust von Wissen und Schlüsselqualifikationen • Erhöhter Druck auf das verbleibende Personal und dadurch • Nachlassende Motivation und Zufriedenheit und • Reduzierte Produktivität und Kreativität und damit • Probleme bei der Erstellung der Produkte und Dienstleistungen • Reduzierte Kapazitäten für Geschäftswachstum

Quelle: Rudham 2003, zit. in: Bröckermann 2004, S. 17; vgl. auch Pepels 2002, S. 130 f.

Werden die mit Personalabgängen zusammenhängenden Kosten ermittelt, so lassen sich diese in direkte und indirekte Kosten unterteilen. Die direkten Kosten sind dabei relativ leicht ermittelbar und setzen sich zusammen aus den mit Entlassungen verbundenen Abfindungszahlungen, Kosten für Personalberatungen und *Headhunter*, Zeitaufwand für Bewerbungsprozess (Sichtung, Vorstellungsgespräche, Bewerberauswahlverfahren, ggf. Assessment Center), Abwerbepremien, persönliche Ausstattungen mit Arbeitsgeräten, die Aufwendungen für die Einarbeitung, Schulung und Training des neuen Mitarbeiters und ggf. höhere Bezüge eines neuen Mitarbeiters.⁵⁴² In Bezug auf High Potentials veranschlagt ARTHUR diese Kosten auf 30% der Leistungen, die er innerhalb eines Jahres erhält.⁵⁴³ Es ist aufgrund des demographischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels durchaus damit zu rechnen, dass sich die mit einer Wiederbesetzung verbundenen Kosten in der Zukunft noch weiter erhöhen dürften.

⁵⁴² Vgl. Stührenberg 2004, S. 38; Lisges/Schübbe 2009, S. 289.

⁵⁴³ Vgl. Arthur 2001, S. 220.

Dagegen sind die indirekten Kosten deutlich schwieriger zu quantifizieren und können in der Regel auch nur geschätzt werden. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die indirekten Kosten die direkten Kosten in den meisten Fällen übersteigen.⁵⁴⁴ STÜHRENBURG führt unter anderem folgende Kostenbeispiele hierfür an:⁵⁴⁵

- Persönliche Kundenbeziehungen können bei einem Personalabgang zu Verlust des Kunden bzw. zu einer Beschädigung der Geschäftsbeziehungen führen;
- Zusätzliche Ausgaben für Marketing bzw. Kundenakquise, um diese Kunden zurückzugewinnen;
- Verlust von wertvollem Wissen über das Unternehmen, Kunden, Marktsituation, Projekte, oft verbunden mit der Situation, dass dieses wettbewerbsrelevante Wissen nun einem Mitbewerber zur Verfügung steht. LISGES/SCHÜBBE bezeichnen dies als die „personenbezogene Exklusivität des Wissens“⁵⁴⁶;
- Verlust der in den Mitarbeiter getätigten Humaninvestitionen (Weiterbildungsmaßnahmen, Schulungen);
- Produktivitätsverluste durch die verringerte Leistung eines neuen Mitarbeiters in der Einarbeitungs- und Qualifizierungsphase;
- Negative Auswirkungen auf verbliebene Mitarbeiter mit der Folge reduzierter Motivation und Produktivität und ggf. weitere Kündigungen als Konsequenz.

⁵⁴⁴ Vgl. Lisges/Schübbe 2009, S. 289.

⁵⁴⁵ Vgl. Stührenberg 2004, S. 39; Eckelt 2014a, S. 113; Kobi 2012, S. 75; Lisges/Schübbe 2009, S. 289; Meirich 2005, S. 36 f.; Bröckermann 2004, S. 17 f.. Ergänzend verweist STÜHRENBURG (2004, S. 39) zu Recht auf den Sachverhalt, dass mit steigender Fluktuation auch ein erhöhtes Personalrisiko wahrgenommen wird, was mit der Eigenkapitalvereinbarung „Basel II“ des Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (gegründet 1974 von den Zentralbanken der G-10 Staaten) negative Auswirkungen im Rating nach sich ziehen kann. Ein höheres Kreditausfallrisiko korreliert mit höheren Zinsen und hat damit auch höhere Kosten für das Unternehmen zur Folge. – Vgl. hierzu auch vgl. Kobi 2012, S. 27; Paul 2005, S. 8.

⁵⁴⁶ Lisges/Schübbe 2009, S. 292.

Zu den indirekten Kosten zählen insbesondere auch die Opportunitätskosten der Fluktuation, die im Wesentlichen durch die innere Kündigung oder eine Freistellung des Mitarbeiters verursacht werden und für das Unternehmen ab diesem Moment zu einem signifikanten Produktivitätsausfall führt.⁵⁴⁷

Werden diese negativen Folgen ungewollter Fluktuation betrachtet und den Aufwendungen für Personalbindung gegenübergestellt, dann kommt PEPELS zum Ergebnis, dass die zu erwartenden Fluktuationskosten deutlich höher zu bewerten seien als die mit Personalbindungsmaßnahmen verbundenen Ausgaben.⁵⁴⁸ KOBİ verweist seinerseits auf den nachgewiesenen positiven Zusammenhang zwischen geringer Fluktuation und Wachstum bzw. Return on Investment.⁵⁴⁹ Unternehmen sind daher gut beraten, frühzeitig und antizipativ in die Personalbindung derjenigen Zielgruppen zu investieren, deren „Wiederbeschaffungskosten“ besonders hoch sind. Hierzu zählen zweifelsfrei auch die High Potentials. Um eine quantitative Vorstellung zu erlangen, sei an dieser Stelle zusammenfassend auf KOBİs Beispielberechnung verwiesen. Diese bezieht sich zwar nicht explizit auf High Potentials, jedoch kann von einer Analogie der Kostenschätzung für Vorgesetzte ausgegangen werden.⁵⁵⁰

⁵⁴⁷ Vgl. Meirich 2005, S. 36 f.

⁵⁴⁸ Vgl. Pepels 2002, S. 130.

⁵⁴⁹ Vgl. Kobi 2012, S. 74.

⁵⁵⁰ Weitere Beispielrechnungen finden sich in der einschlägigen Literatur. Vgl. Wolf 2013, S. 172 ff.

Tabelle 13: Beispiel zur Berechnung von Fluktuationskosten

Grunddaten & Annahmen in Tausend €	Mitarbeiter	Vorgesetzter
Durchschnittliches Jahresentgelt	60	120
Kündigungsfrist	3 Monate	6 Monate
Personalsuchkosten, Kosten für den Rekrutierungsprozess	15,0	30,0
Verlorengegangene Produktivität		
• Minderleistung während der Kündigungszeit / Kosten für Freistellung	5,0	20,0
• Zusätzliche Beanspruchung des Vorgesetzten während der Kündigungsfrist, Vakanz, Einarbeitung	3,0	6,0
• Zusätzliche Beanspruchung anderer Mitarbeiter während der Kündigungsfrist, Vakanz, Einarbeitung	1,5	3,0
• Eventuell höheres Gehalt des neuen Mitarbeiters	4,0	8,0
• Geringere Produktivität während der Einarbeitung	15,0	30,0
Summe	43,5	97

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kobi 2012, S. 75.

2. DIE BINDUNGSWIRKUNG DER RECRUITMENT-INSTRUMENTE

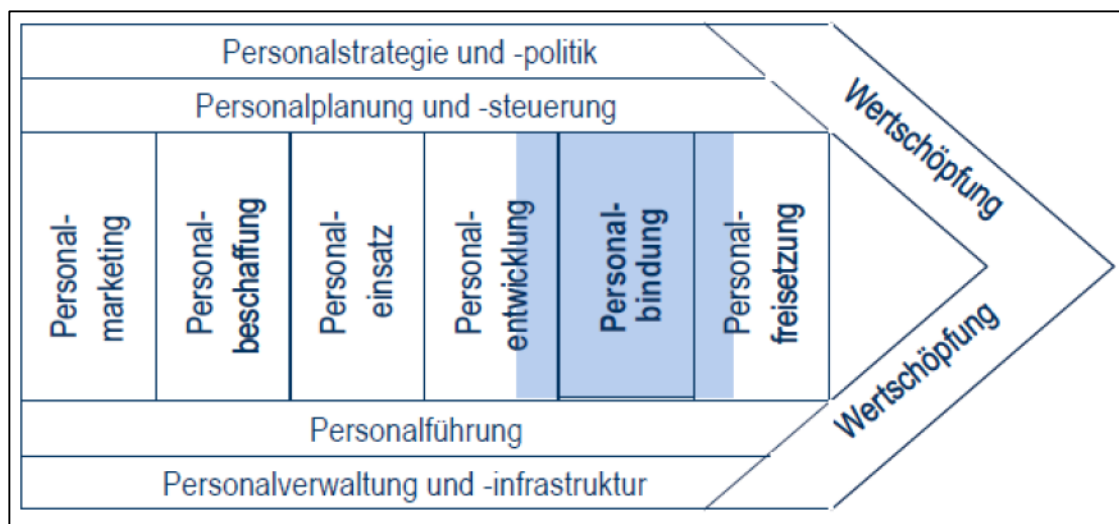
Die ökonomische Betrachtung und Bewertung von (geplanten oder ungeplanten) Mitarbeiterabgängen ist beträchtlich und unterstreicht die Notwendigkeit eines systematischen Ansatzes zur Mitarbeiterbindung. Insbesondere im Kontext des demographischen Wandels können es sich Unternehmen nicht mehr leisten, ihre Mitarbeiter, und darunter insbesondere die für die Zukunft erfolgskritischen High Potentials, mit großen Kraft und Finanzanstrengungen zu rekrutieren und die langfristige Bindung dieser Zielgruppen dem Zufall zu überlassen. "Winning the war for talent requires more than just winning the recruiting battle."⁵⁵¹

⁵⁵¹ Michaels/Handfield-Jones/Axelrod 2001, S. 14.

Vielmehr bedarf es eines systematischen und auf die Zielgruppe abgestimmten Ansatzes zur kurz-, mittel- und langfristigen Bindung. „Hiring good people is tough, but keeping them can be even tougher.“⁵⁵² Mit diesem Zitat wird bereits deutlich, dass mit der Gewinnung der High Potentials am Arbeitsmarkt für das Unternehmen noch viel zu tun bleibt. Die oben angeführten Studien zur Verbundenheit der Mitarbeiter zeichnen ein deutliches Bild und fordern Unternehmen mehr denn je zum Handeln auf.

Es stellt sich daher die Frage, welcher Funktion im Unternehmen die Thematik der Personalbindung institutionell anvertraut wird. Ganz allgemein wird die Mitarbeiterbindung meist der Personalfunktion zugerechnet. „Bindungsmanagement ist eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements!“⁵⁵³ Demnach wird Mitarbeiterbindung häufig – prozessual gesehen – als Bindeglied zwischen der Personalentwicklung und Personalfreisetzung eingeordnet werden, wobei bereits klar ist, dass eine eindeutige Zuordnung nicht möglich ist und sich Überschneidungsbereiche bilden.

Abbildung 31: Einordnung der Personalbindung in das Personalmanagement



Quelle: Kienbaum 2003, S. 3.

⁵⁵² Butler/Waldrup 2001, S. 179.

⁵⁵³ Gonschorrek 2004, S. 198.

Diese institutionelle Verortung darf aber nicht darüber hinweg täuschen, dass Mitarbeiterbindung nicht exklusiv durch den Personalbereich verantwortet und realisiert werden kann. Wie im Verlaufe der Arbeit noch zu zeigen sein wird, gibt es diverse Faktoren, die auf die Personalbindung einwirken. Nur eine Teilmenge kann vom Personalbereich direkt beeinflusst werden. Nichtsdestotrotz ist und bleibt die Prozesshoheit eine genuine Aufgabe des Personalbereichs und ist häufig dem Personalmarketing oder der Personalentwicklung institutionell angegliedert.⁵⁵⁴

- Ein Grund für eine Verankerung im Personalmarketing kann in der Überzeugung gesehen werden, dass die Attraktivität eines Arbeitgebers entscheidenden Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat. Da das Personalmarketing als Institution für den Aufbau und die Pflege der Arbeitgebermarke verantwortlich zeichnet, scheint die Verbindung mit der Funktion der Personalbindung naheliegend zu sein. Dies wird insbesondere auch mit der Begrifflichkeit „internes Personalmarketing“, d.h. die Kommunikation der Arbeitgebermarke ins Unternehmen hinein, deutlich.⁵⁵⁵
- Die Begründung für die Verbindung mit der Personalentwicklung ist zu meist mit dem Argument verbunden, dass Personalentwicklung ein wichtiger Bindungstreiber darstelle und damit Personalbindung und -entwicklung auch institutionell gekoppelt werden müssten.

Untersuchungsergebnisse zeigen allerdings, dass Beschäftigte überdurchschnittlich häufig innerhalb der ersten beiden Jahre kündigen.⁵⁵⁶ BECKER kommt zu dem Ergebnis, dass 40% aller neuen Mitarbeiter bereits binnen des ersten Beschäftigungsjahres kündigen und jede dritte Führungskraft noch während der Probezeit. Dabei ist entscheidend, dass die Kündigungsabsicht bei 80% dieser Personen bereits am ersten Tag gefasst wurde.⁵⁵⁷ BRÖCKER-MANN folgert daraus, dass Personalbindung bereits im Vorfeld eines Vertrags-

⁵⁵⁴ Vgl. Liebhart 2009, S. 18.

⁵⁵⁵ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel III.3 dieser Arbeit.

⁵⁵⁶ Vgl. Pellens/Müller 2003, S. 36 f.

⁵⁵⁷ Vgl. Becker 2002, S. 16.

verhältnisses beginne und sich nicht als singuläre Aktivität, sondern vielmehr als weit reichende Daueraufgabe charakterisieren lasse.⁵⁵⁸

Klassische Interventionen zur Mitarbeiterbindung, wie sie bspw. die Personalentwicklung darstellt, bleiben auf „reaktive, kurzfristige Aktionsspielräume reduziert“⁵⁵⁹. Vielmehr müssen Kündigungsentscheidungen der Mitarbeiter als ein Ergebnis eines vorangegangenen und längere Zeit andauernden Abwägungsprozesses verstanden werden. Diese Phasen gilt es systematisch in die Betrachtungen des Bindungsmanagements aufzunehmen, um dem Unternehmen größere Handlungsspielräume mit langfristiger Perspektive zu eröffnen.⁵⁶⁰ Daraus wird deutlich, dass bereits in den frühen Phasen des Personalmarketings, des Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozesses (*Onboarding*) ein entscheidender Beitrag für eine langfristige Bindung geleistet wird. Damit wird die Aktualität der Problemstellung dieser Arbeit untermauert. Diese frühen Phasen des sog. „Mitarbeiterzyklus“ werden im englischsprachigen Begriffsverständnis unter „Recruitment“ zusammengefasst.⁵⁶¹

3. ARBEITSRECHTLICHE BINDUNG UND DIE BEDEUTUNG DES PSYCHOLOGISCHEN ARBEITSVERTRAGS

Eine klassische Methode zur Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen ist der Arbeitsvertrag, der zwischen den Vertragspartnern einerseits Verbindlichkeit erzeugt und andererseits das Verbleiben des Mitarbeiters im Unternehmen und den Wiederaustritt (Kündigung) regelt.⁵⁶² Der Arbeitsvertrag, definiert formal die Rechte und Pflichten sowohl des Arbeitgebers als auch des Arbeitnehmers und stellt damit die formalrechtliche Basis dieses Beschäftigungsverhältnisses dar.⁵⁶³

⁵⁵⁸ Vgl. Bröckermann 2004, S. 18 f.; Bertrand 2004, S. 278.

⁵⁵⁹ Niethammer 2009, S. 34.

⁵⁶⁰ Vgl. Niethammer 2009, S. 34.

⁵⁶¹ Vgl. Barber 1998, S. 5.

⁵⁶² Vgl. Niethammer 2009, S. 68,

⁵⁶³ Zu den Inhalten des Arbeitsvertrags und korrespondierenden Rechtsvorschriften vgl. Bröckermann 2009, S. 116 ff.

Die zu Grunde liegenden arbeits- und sozialrechtlichen Vorschriften begründen grundsätzlich für jeden Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleiche Rechte und Pflichten. Jedoch gibt es von diesem Grundsatz auch Ausnahmen, in denen Rechte und Pflichten von der Dauer der Betriebszugehörigkeit des einzelnen Arbeitnehmers abhängig gemacht werden. „Diese Normen des Arbeits- und Sozialrechts knüpfen an die Tatbestandsvoraussetzung des Bestehens eines tatsächlichen oder rechtlichen Bandes zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer an.“⁵⁶⁴ Als Beispiele können bspw. der Kündigungsschutz des einzelnen Arbeitnehmers oder seine Beteiligungsrechte an der kollektiven Mitbestimmung genannt werden.⁵⁶⁵ Zudem werden in einem Arbeitsvertrag auch die Vergütungsmodalitäten geregelt, die bei attraktiver Ausgestaltung des Vergütungssystems ebenfalls einen Beitrag zur Personalbindung leisten.⁵⁶⁶

Folglich hat ein Arbeitsvertrag zwischen einem Arbeitgeber und einem Arbeitnehmer hinsichtlich der Personalbindung eine zweifache Wirkung:

- Zum einen wirkt ein Arbeitsvertrag **direkt** auf die Mitarbeiterbindung ein, indem ein Arbeitgeberwechsel über die Definition von Kündigungsfristen einen zeitlichen Vorlauf benötigt. Hierfür sind die Grundkündigungsfristen für Arbeitsverhältnisse in § 622 BGB geregelt, die für alle Arbeitsverhältnisse Gültigkeit besitzen, jedoch durch vertragliche Regelungen unter bestimmten Rahmenbedingungen verlängert oder gekürzt werden können. Personalbindung erstreckt sich damit auf die Dauer der gesetzlich bzw. individualrechtlich vereinbarten Kündigungsfristen. Des Weiteren verlängern sich die gesetzlichen Kündigungsfristen mit zunehmender Betriebszugehörigkeit und erhöhen damit die formalrechtliche Bindungsdauer.⁵⁶⁷ Ergän-

⁵⁶⁴ Pulte 2004, S. 168.

⁵⁶⁵ Eine detaillierte Darstellung zur Wahlberechtigungen zu Betriebsrat, Personalrat, kirchliche Mitarbeitervertretungen, Arbeitnehmervertretung, Sprecherausschuss, Schwerbehindertenvertretung etc. findet sich bei Pulte 2004, S. 170 ff.

⁵⁶⁶ NIETHAMMER (2009, S. 68 f.) schränkt jedoch diesbezüglich ein, dass die finanziellen Ressourcen vieler Unternehmen keine „privilegierte Vergütungsgestaltung“ (S. 68) und „Sonderbehandlungen für spezifische Mitarbeitergruppen“ (S. 68 f.) ermöglichen würde. Zudem zeigten Forschungsergebnisse, dass Entlohnungssysteme als extrinsisch wirkende Motivationskomponente zu sehen sei, die hinsichtlich einer intendierten affektiv-emotionalen Mitarbeiterbindung keinen Beitrag leisten könne. Auch die TRENDENCE-Studie (2011, S. 76 f.) kommt zu dem Ergebnis, dass der Faktor „Gehalt“ eine nachrangige Bedeutung bei der Wahl eines Arbeitgebers hat.

⁵⁶⁷ Vgl. Pulte 2004, S. 184 ff.

zende Aspekte wie bspw. Wettbewerbsklauseln, die einen direkten und friktionsfreien Übergang zu einem anderen Arbeitgeber im selben Tätigkeitsfeld meist nur mit zeitlicher Verzögerung erlauben, unterstützen diese direkte Bindungswirkung. Und nicht zuletzt wirken natürlich auch die im Arbeitsvertrag vereinbarten Leistungen direkt auf die Verbleibsabsicht des Arbeitnehmers ein.⁵⁶⁸

- Eine **indirekte Bindungswirkung** entfachen die arbeitsvertraglichen Regelungen, indem vertraglich fixierte Vereinbarungen oder Leistungszusagen erst mit einer bestimmten Betriebs- oder Unternehmenszugehörigkeit in Kraft treten. Als Beispiel sei an dieser Stelle auf die Betriebsrente verwiesen, deren Ansprüche meist ab dem ersten Arbeitstage erworben werden, die Unverfallbarkeit der Ansprüche in der Regel allerdings an eine Mindestbetriebszugehörigkeit geknüpft sind. Andererseits erwirbt ein Mitarbeiter neben diesen monetären Ansprüchen mit einer bestimmten Betriebszugehörigkeit weitergehende Rechte, bspw. – wie oben bereits genannt – in der kollektiven Mitbestimmung.

Der formale Arbeitsvertrag beinhaltet allerdings nicht alle Vorstellungen und Ansprüche beider Vertragsparteien. Zusätzlich zum formalen Arbeitsvertrag schließen Arbeitnehmer und Arbeitgeber implizit einen weiteren Vertrag – den psychologischen Arbeitsvertrag. Der psychologische Arbeitsvertrag beschreibt das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, welches auf Kooperation und Reziprozität beider Anspruchsgruppen basiert und die Voraussetzung für eine beidseitig zufriedenstellende Arbeitsbeziehung darstellt.⁵⁶⁹ In diesem impliziten psychologischen Vertrag verpflichtet sich der Mitarbeiter zu Einsatz, Leistung und Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber und erwartet im Gegenzug eine langfristige Sicherheit und Fürsorge durch das Unternehmen.⁵⁷⁰

⁵⁶⁸ Vgl. Niethammer 2009, S. 68.

⁵⁶⁹ Vgl. Kobi 2012, S. 155. Auf eine weitergehende Spezifizierung der Begrifflichkeit „zufriedenstellende Arbeitsbeziehung“ wird an dieser Stelle bewusst verzichtet und stattdessen auf das Konstrukt der „Arbeitszufriedenheit“ verwiesen, welches in Kapitel VII.4.1 detaillierter dargestellt wird.

⁵⁷⁰ Vgl. Felfe 2008, S. 18.

Werden diese meist nicht-monetären und immateriellen Erwartungen nicht erfüllt oder die impliziten Vereinbarungen gebrochen, gerät die Basis für eine ausgeglichene Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer leicht ins Wanken.⁵⁷¹ Forschungsergebnisse zeigen andererseits auch, dass eine ausgeprägte sozio-emotionale Bindung auf Grundlage des psychologischen Vertrags erheblich zu Engagement, Loyalität und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt.⁵⁷² Damit sind die Überlegungen zum psychologischen Arbeitsvertrag und dessen mögliche Konsequenzen eng verbunden mit der *Equity*-Theorie.⁵⁷³ Diese betrachtet die Arbeitszufriedenheit als das Ergebnis individueller Interpretation von Fairness zwischen Input und Output des oben skizzierten Austauschprozesses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Demnach kann kein objektiv richtiges Verhältnis ermittelt werden, sondern die subjektive Wahrnehmung und Bewertung des Arbeitnehmers ist die letztlich ausschlaggebende und handlungsleitende Größe.⁵⁷⁴

Für die Bindung der High Potentials ist aus dieser Perspektive festzuhalten, dass die arbeitsrechtlichen Bestimmungen den Unternehmen die Möglichkeit bieten, unterschiedliche Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen mit unterschiedlichen Zeithorizonten an sich zu binden, indem entsprechende Kündigungsfristen und ggf. Wettbewerbsklauseln vereinbart werden.⁵⁷⁵ Ergänzend dazu gilt es, die im Arbeitsvertrag definierten Leistungszusagen des Unternehmens entsprechend attraktiv für High Potentials zu gestalten. Insbesondere die nicht-monetären und immateriellen Bedürfnisse, die meist nicht im Arbeitsvertrag festgehalten werden, sind aus Sicht des Arbeitnehmers trotzdem als Bestandteil der Gesamtvereinbarung mit dem Arbeitgeber zu sehen. Um einen nachhaltig wirkenden Bindungserfolg zu realisieren, müssen daher sowohl die arbeitsver-

⁵⁷¹ Vgl. DGFP 2014, S. 53 ff.; Stock-Homburg 2008, S. 52; Knoblauch 2004, S. 112 f.

⁵⁷² Vgl. Behrens 2009, S. 120; Kobi 2012, S. 155.

⁵⁷³ Die Equity-Theorie ist auch als eine der Grundlagen des Konstrukts der Personalfriedenheit zu bezeichnen (vgl. Pepels 2004, S. 54), hat allerdings weniger ihren Ursprung in der Organisationspsychologie, sondern hat eher verhaltenswissenschaftliche Wurzeln.

⁵⁷⁴ Vgl. Pepels 2004, S. 54.

⁵⁷⁵ Als besonderes Bindungsinstrument für Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer bietet sich Gestaltung der sog. „Change of Control“-Klauseln an. Dieser ermöglichen den genannten Personen einen vorzeitigen Ausstieg bei Wechsel der Eigentumsverhältnisse bzw. eines Mehrheitswechsels. – Vgl. hierzu Fritz 2014, S. 110 f.

tragsrechtlichen Aspekte als auch die impliziten Forderungen des psychologischen Arbeitsvertrages Berücksichtigung finden.

4. PERSONALZUFRIEDENHEIT ALS BINDUNGSFAKTOR

4.1. Das Konstrukt der Personal- und Arbeitszufriedenheit

Das Konstrukt der Personalzufriedenheit⁵⁷⁶ entstammt ursprünglich der Organisationspsychologie und beschreibt einen wichtigen Faktor hinsichtlich der intendierten Mitarbeiterbindung. Unzufriedene Mitarbeiter streben nach einer Änderung der aktuellen Beschäftigungssituation, wobei die Intensität dieses Strebens vom Ausmaß der Unzufriedenheit abhängig ist.⁵⁷⁷ Im Gegenzug ist bei zufriedenen Mitarbeitern davon auszugehen, dass diese nichts gegen eine Beibehaltung des Status Quo einzuwenden haben dürften, da jede berufliche Neuorientierung das Risiko einer Verschlechterung mit sich bringen könnte. STÜHRENBERG stützt diese These indem er die Vermutung äußert, dass sich zufriedene Mitarbeiter nur selten aktiv am Arbeitsmarkt orientieren.⁵⁷⁸

Die Arbeitszufriedenheit ist darüber hinaus abhängig von der subjektiven Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen, die aus einer Gegenüberstellung der geleisteten Anstrengung und der Wertschätzung bzw. Anerkennung durch das Unternehmen resultiert. Daraus folgt eine subjektive und persönlichkeitsabhängige Bewertung, die entweder in eine Wahrnehmung der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mündet.⁵⁷⁹ „Personalzufriedenheit ist demnach motivational (d.h. ein emotionaler, innerer oder äußerer Zustand), dynamisch (an Anspruchsniveaus gekoppelt) und relational (Ergebnis von Vergleichsprozessen) oder, allgemeiner definiert, ein emotionaler Zustand, der eintritt, wenn die Konsequenzen (d.h. Belohnung oder Bestrafungen) eines bestimmten, motivierten Mitarbeiterverhal-

⁵⁷⁶ Synonym kann in Anlehnung an PEPELS (2004, S. 53) von „Mitarbeiterzufriedenheit“ gesprochen werden.

⁵⁷⁷ Vgl. Stührenberg 2004, S. 46.

⁵⁷⁸ Vgl. Stührenberg 2004, S. 47.

⁵⁷⁹ Vgl. Fietze 2011, S. 29.

tens den gehegten Erwartungen und ihren Anspruchsniveaus entsprechen oder sie übertreffen.“⁵⁸⁰

Dabei kann nach PEPELS der Begriff der Personalfriedenheit noch weitergehend differenziert werden. Demzufolge ist zu unterscheiden zwischen einer Berufszufriedenheit, die die Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld (Organisation, Entlohnung, Verantwortungsbereich, Karriere- und Weiterentwicklungsperspektiven etc.) beinhaltet, und einer Arbeitszufriedenheit, die die Zufriedenheit mit dem konkreten Arbeitsinhalt (Tätigkeiten, Arbeitsabläufe, Arbeitsbedingungen etc.) fokussiert.⁵⁸¹

Häufig wird zur Erklärung der Entstehung der Personalfriedenheit der *Confirmation-Disconfirmation*-Ansatz herangezogen. Zufriedenheit stellt in dieser Theorie ein „komparatives Konstrukt“⁵⁸² dar, das bestimmt wird aus dem Vergleich von Erwartungen an ein Beschäftigungsverhältnis (ex ante) und dessen tatsächlicher Ausprägung bzw. Erfüllung (ex post), welche der Mitarbeiter real erlebt. Wichtig ist an dieser Stelle nun die Auseinandersetzung mit den konkreten Faktoren, die Erwartungen auf der einen Seite (Soll-Komponente) und Erlebnisse (Ist-Komponente) auf der anderen Seite definieren:⁵⁸³

Tabelle 14: Quellen der Erwartungen und Erlebnisse

Erwartungen (Soll-Komponente)	Erlebnisse (Ist-Komponente)
<ul style="list-style-type: none"> • Frühere Erfahrungen aus vergleichbaren Arbeitsstellen • Individuelle Bedürfnisse des Mitarbeiters, die zur Befriedigung anstehen • Arbeitgeberbezogene Kommunikation und Personalmarketing • Arbeitgeberversprechen (EVP) • Aussagen von aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern • Einschätzung des Arbeitgebers durch Mitarbeiter hinsichtlich dessen Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsinhalte (Was?) • Arbeitsbedingungen (Wie?) • Entlohnung (Wie viel?) • Organisation (Wo?)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pepels 2004, S. 55.

⁵⁸⁰ Pepels 2004, S. 53.

⁵⁸¹ Vgl. Pepels 2004, S. 53.

⁵⁸² Pepels 2004, S. 54.

⁵⁸³ Vgl. Fietze 2011, S. 29; Pepels 2004, S. 54.

Das jeweilige Erwartungsniveau ergibt sich maßgeblich aus den individuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters und zurückliegenden Erfahrungswerten vergleichbarer Situationen.⁵⁸⁴ Auch wenn PEPELS von der Notwendigkeit eines konkreten Beschäftigungsverhältnisses ausgeht, um entsprechende Erlebnisse realisieren zu können, so bleibt doch zu ergänzen, dass diese Erfahrungen und Erlebnisse auch im Vorfeld eines Arbeitsverhältnisses gemacht werden können. Unter dem Schlagwort der „*Candidate Experience*“ werden explizit diese Erlebnisse im Rahmen des Personalmarketings zusammengefasst. Diese *Candidate Experience* geht über eine bloße „Qualitätsvermutung“ aus einer externen Perspektive hinaus und fundiert diese durch reale Arbeitgebererfahrungen.⁵⁸⁵

Tabelle 15: Zufriedenheitsstufen

Relation	Ergebnis	Resultierendes Mitarbeiterverhalten
Erwartung << Erlebnis =	Begeisterung	emotional verbunden
Erwartung < Erlebnis =	Zufriedenheit	zufrieden
Erwartung = Erlebnis =	Konformität	einstellungsneutral
Erwartung > Erlebnis =	Unzufriedenheit	betriebsavers
Erwartung >> Erlebnis =	Enttäuschung	unfreiwillig gebunden

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pepels 2004, S. 55.

Von Personalszufriedenheit kann dann gesprochen werden, wenn die Erlebnisse die Erwartungen des Mitarbeiters übertreffen (Begeisterung und Zufriedenheit). Dem entgegen steht die Personalsunzufriedenheit, sofern die Erwartungen nicht erfüllt werden (Unzufriedenheit, Enttäuschung). Diese Unzufriedenheitssituation korreliert in hohem Maße mit einem gebrochenen psychologischen Arbeitsvertrag, da die impliziten Erwartungen durch den Arbeitgeber in der erlebten Realität nicht erfüllt wurden.⁵⁸⁶

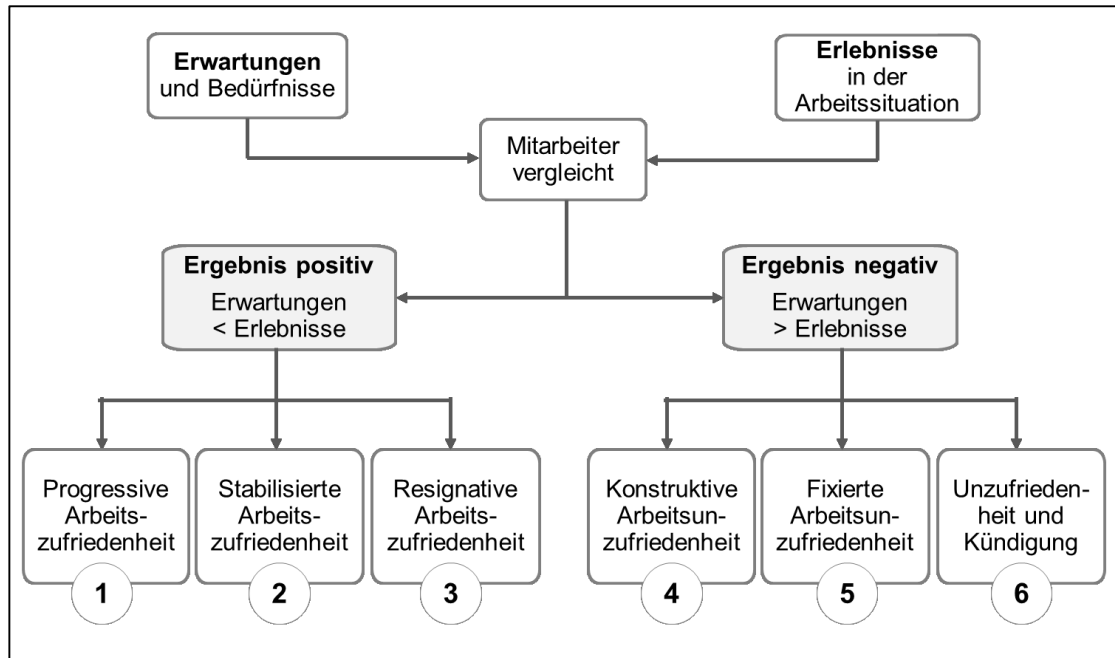
⁵⁸⁴ Vgl. Fietze 2011, S. 29.

⁵⁸⁵ Vgl. Pepels 2004, S. 54; Ruf 2011, S. 52 ff.

⁵⁸⁶ Das Konstrukt ist vergleichbar mit der sozialen Austauschtheorie, die auf THIBAUT/KELLEY (1959) zurückgeht. Demnach wird das Ergebnis einer Austauschbeziehung, welches aus der Differenz zwischen Nutzen und Kosten für eine Person resultiert, anhand zweier Referenzniveaus beurteilt. Zum einen wird dieses Ergebnis mit dem Erwartungsniveau abgeglichen und andererseits mit Referenzwerten verfügbarer Alternativen. In Folge dieses kognitiven Vergleichsprozesses werden dann Entscheidungen zum Eintritt, zum Verbleib bzw. zum Austritt aus einer Organisation getroffen. – Vgl. Thibaut/Kelley 1959, S. 12 f.; Stock-Homburg 2008, S. 54; Wiswede 2007, S. 99 f.

Etwas detaillierter beschreibt das „Bruggemann-Schema“ die unterscheidbaren Facetten der Arbeitszufriedenheit:

Abbildung 32: Bruggemann-Schema der Arbeitszufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruggemann/Groskurth/Ulrich 1975, zit. in: Knoblauch 2004, S. 110.

Ist die Relation positiv, d.h. die vom Arbeitnehmer an den Arbeitgeber adressierten Erwartungen werden durch die Erfahrungen in der Arbeitssituation übertroffen, so resultieren daraus drei abgestufte Formen der Arbeitszufriedenheit:⁵⁸⁷

1. Bei einer **progressiven Arbeitszufriedenheit** ist der Mitarbeiter sehr zufrieden und geht optimistisch davon aus, dass sich eine weitere Verbesserung in der Zukunft ergeben wird. Daraus erwächst Engagement und stellt eine Voraussetzung für Innovationstätigkeit dar.
2. Bei der **stabilisierten Arbeitszufriedenheit** ist der Mitarbeiter ebenfalls zufrieden, wünscht sich jedoch die Beibehaltung des Status Quo, Veränderungen sind demnach aus Sicht des Arbeitnehmers nicht unbedingt erwünscht.

⁵⁸⁷ Vgl. Knoblauch 2004, S. 110 f.; Pepels 2002, S. 137 f.

3. Die **resignative Arbeitszufriedenheit** kann mit der Aussage „es könnte schlimmer sein“ charakterisiert werden, jedoch ist in einer solchen Situation die „innere Kündigung“ häufig die Folge.

Fällt der Abgleich zwischen Erwartung und Erfahrung negativ aus, so sind je nach Ausmaß drei Stufen der Arbeitsunzufriedenheit zu differenzieren:

4. Bei der **konstruktiven Unzufriedenheit** ist der Mitarbeiter zwar grundsätzlich unzufrieden, jedoch überzeugt und motiviert, diesen Zustand durch eigenes Tun ändern zu können, um den aus seiner Sicht vorliegenden Widerspruch („kognitive Dissonanz“⁵⁸⁸) aufzulösen.
5. Die **fixierte Arbeitsunzufriedenheit** ist dadurch gekennzeichnet, dass der Mitarbeiter unzufrieden ist, jedoch auch keine Möglichkeit zur Änderung dieses Zustandes sieht. Auch hier ist ein motivationaler Rückzug zu erwarten.
6. Ist die Diskrepanz zwischen Erfahrungen im Unternehmen und den Erwartungen zu groß, ist die globale **Unzufriedenheit** so groß, dass der Mitarbeiter aus eigener Entscheidung kündigt und das Unternehmen wieder verlässt.

Damit stellt das Bruggemann-Schema eine Ergänzung der zuvor präsentierten Zufriedenheitsstufen dar. Daraus ist ebenfalls ersichtlich, dass die identifizierten Typen 1, 4 und 6 einen eher „offensiven Charakter“ haben, d.h. aktiv tätig werden, um die aktuelle Situation zu ändern bzw. für sich zu verbessern, während die Typen 2, 3 und 5 eine eher defensivere Ausrichtung aufweisen.⁵⁸⁹

⁵⁸⁸ Trost 2008, S. 6.

⁵⁸⁹ Vgl. Knoblauch 2004, S. 111.

4.2. Die Candidate/Employee Experience während der Eintrittsphase

Insbesondere die Eintrittsphase in das Unternehmen stellt einen psychologisch sensiblen Moment hinsichtlich der individuellen Bewertungen dar und ist damit zu einem erheblichen Maße ausschlaggebend für den Sachverhalt, weshalb 80% der Mitarbeiter, die im ersten Beschäftigungsjahr das Unternehmen wieder verlassen, ihre Kündigungsabsicht bereits am ersten Tag treffen.⁵⁹⁰

Die Arbeitgeberwahl bzw. die Entscheidung für einen Arbeitgeber kann nämlich für den einzelnen Arbeitnehmer als eine „*High-Involvement*-Entscheidung“ beschrieben werden. Mit dem *Involvement* wird dabei der „Aktivierungsgrad bzw. die Motivstärke zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung“⁵⁹¹ verstanden. Dieser hohe Aktivierungsgrad ist letztendlich auch darauf zurückzuführen, dass Arbeitgeberwechsel im Vergleich zu Konsumententscheidungen und damit zusammenhängenden Kaufprozessen einerseits deutlich seltener getätigt werden und andererseits eine höhere Bedeutung für die individuelle Existenz haben. Das Niveau des *Involvement* erreicht mit Antritt des Arbeitsverhältnisses⁵⁹² einen weiteren Hochpunkt und prägt daher die kognitive und emotionale Art der Informationsaufnahme und -verarbeitung.⁵⁹³ Demnach tendieren Menschen dazu, in derartigen Phasen kleinste Abweichungen sowohl in negativer als auch positiver Richtung stark übertrieben zu bewerten. Der Einfluss dieser emotionalen Komponente und die damit zusammenhängende Korrektur der Erlebniswahrnehmung durch den Mitarbeiter werden auch in der Kontrasttheorie beschrieben.⁵⁹⁴ Hinsichtlich der Personalbindung ist folglich die Aufgabe abzuleiten, die sensible Eintrittsphase in einer derartigen Weise zu gestalten, dass der neu eintretende Mitarbeiter eine Bestätigung seiner gefällten Arbeitgeberentscheidung erfährt. Es gilt die „Schnittstelle zwischen ‚Umworben worden sein‘ (Rekrutierungsphase) und

⁵⁹⁰ Vgl. Becker 2002, S. 16.

⁵⁹¹ Trommsdorff 2002, S. 56. Die Entscheidung für einen Arbeitgeber kann damit analog zum Marketing als „extensiver Kaufprozess“ beschrieben werden. – Vgl. Wöhr 2003, S. 105 f.

⁵⁹² Terminologisch wird häufig zwischen einer *Candidate Experience* vor Antrittsbeginn gesprochen, während mit dem Eintritt des neuen Mitarbeiters und dem nun existenten Mitarbeiterstatus eher die Begrifflichkeit *Employee Experience* Verwendung findet.

⁵⁹³ Vgl. Malmendier 2006, S. 49 f.; Trommsdorff 2002, S. 61; Süß 1996, S. 73 ff.

⁵⁹⁴ Vgl. Pepels 2002, S. 66.

‚Angenommen werden‘ (Arbeitsbeginn)⁵⁹⁵ bestmöglich zu gestalten, denn darin zeigt sich die Glaubwürdigkeit der vom Unternehmen abgegebenen Versprechungen (*Employment Value Proposition*) und stellt die Voraussetzung für eine „Start-Bindung“⁵⁹⁶ dar. Und hier bergen bereits kleinste Diskrepanzen die Gefahr eines überproportionalen und nachhaltig wirkenden Einflusses auf die zukünftige Arbeitszufriedenheit und damit auch auf die Mitarbeiterbindung.

4.3. Konzept zum Schließen der Zufriedenheitslücken

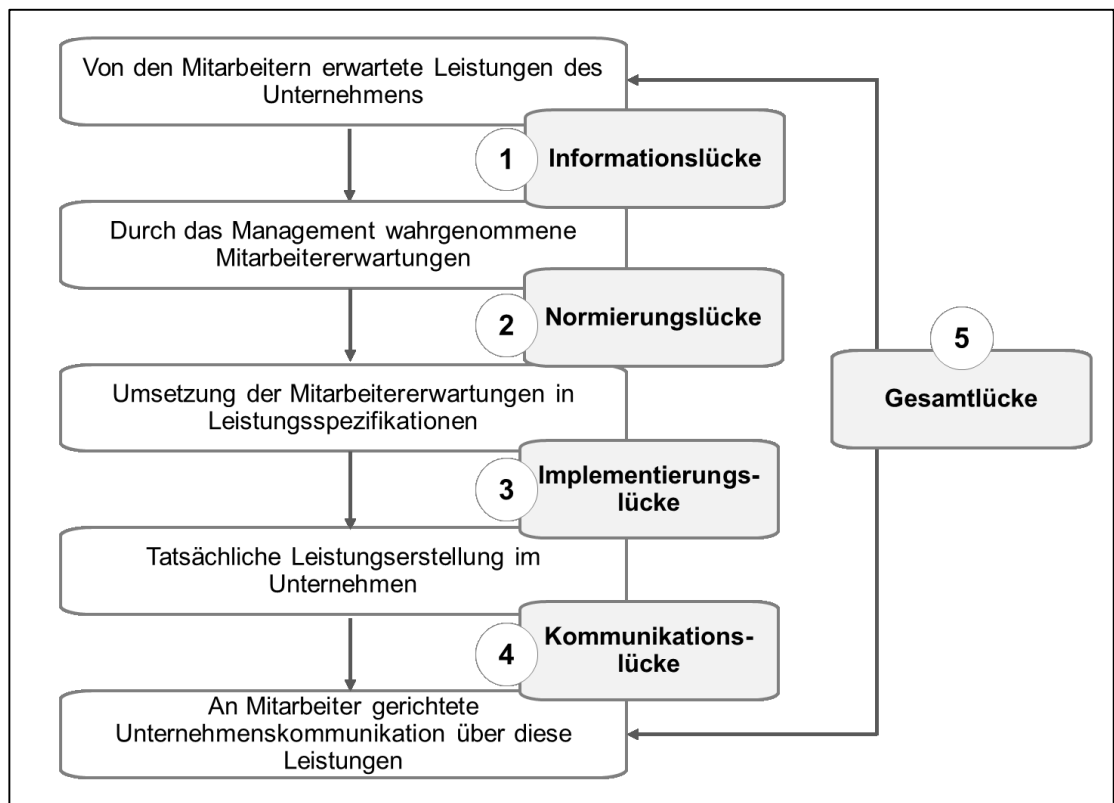
Es stellt sich folglich die Aufgabe, über ein Schließen der Zufriedenheitslücken einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterbindung zu erzielen. Damit sind die Zufriedenheitslücken integrale Bestandteile eines systematischen betrieblichen Bindungsmanagements. Einen konzeptionellen Zugang findet sich bei PEPELS, der die Gesamtlücke – verstanden als durch den Mitarbeiter wahrgenommene Gesamtabweichung zwischen seinen Erwartungen und Erfahrungen mit dem Arbeitnehmer – weiter differenziert und vier Lücken identifiziert.⁵⁹⁷

⁵⁹⁵ Bertrand 2004, S. 278.

⁵⁹⁶ Bertrand 2004, S. 278.

⁵⁹⁷ Vgl. Pepels 2004, S. 56 ff.

Abbildung 33: Vereinfachte Darstellung der Zufriedenheitslücken



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pepels 2004, S. 57.

Die vier Zufriedenheitslücken können bestimmt und deren Entstehungsursachen gezielt angegangen werden:

1. **Informationslücke:** Die erste Lücke ist begründet in dem Auseinanderfallen zwischen dem, was ein aktueller und potenzieller Mitarbeiter bei der Arbeitgeberwahl als wichtig erachtet (Attraktivitätstreiber) und dem, was der Arbeitgeber glaubt, dass für ihn wichtig ist. Diese Lücke ist daher durch ein Informationsdefizit bezüglich der entscheidungsrelevanten Zielgruppenpräferenzen durch den Arbeitgeber gekennzeichnet.
2. Die zweite Lücke wird als **Normierungslücke** beschrieben und bezieht sich auf die Diskrepanz zwischen der betrieblichen Auffassung über Mitarbeitererwartungen und der Definition daraus resultierender Leistungsstandards im Unternehmen (Arbeitgeberstärken), insbesondere auch im Personalmanagement.

3. Daran schließt unmittelbar die **Implementierungslücke** an. Diese zielt auf die Lücke zwischen Formulierung und Definition der Leistungsstandards einerseits und der tatsächlichen Implementation bzw. Umsetzung im betrieblichen Geschehen ab. Demnach ist bei dieser Lücke von einem Auseinanderfallen zwischen unternehmensseitigem Anspruch an eigene Arbeitgeberqualitäten und der tatsächlichen Realisierung (Wirklichkeit) auszugehen.
4. **Kommunikationslücke:** Die vierte Lücke verweist auf eine unzureichend abgestimmte Kommunikation mit den Mitarbeitern, die Ursache für Unzufriedenheit sein kann, wenn falsche i.S.v. zu hoch gesteckten Erwartungen geweckt werden, die vom Arbeitgeber nicht erfüllt werden können. Andererseits ist als Erklärung für eine Kommunikationslücke auch denkbar, dass Mitarbeiter über die Existenz bestimmter Arbeitgeberqualitäten zielgerichtet informiert werden müssen, sofern diese nicht unmittelbar im Arbeitsalltag durch die Arbeitnehmer erlebbar werden.⁵⁹⁸
5. **Gesamtlücke:** Die Summe dieser Lücken ist die Gesamtabweichung, verstanden als „enttäuschte Erwartungen“⁵⁹⁹. Diese Lücke ist maßgeblich für das tatsächliche Ausmaß der Personalfriedenheit. „Je größer die kumulierten Abweichungen sind, desto geringer ist der Zufriedenheitsgrad und desto höher die Gefahr der Personalabwanderung gerade von fähigen Mitarbeitern anzusehen.“⁶⁰⁰

4.4. Zufriedenheitslücken bei High Potentials

„Jedes Individuum verfügt abhängig von seinem kulturellen und persönlichen Hintergrund über eigene Indikatoren und subjektive Erwartungshaltungen hinsichtlich der Zufriedenheit.“⁶⁰¹ Diese Erkenntnis tritt natürlich auch auf die Ziel-

⁵⁹⁸ Als Beispiel hierfür wären Aktivitäten im Rahmen der *Corporate Social Responsibility* zu nennen, die externe Zielgruppen betreffen und damit keine unmittelbare Wirkung im bzw. ins Unternehmen hinein erzielen.

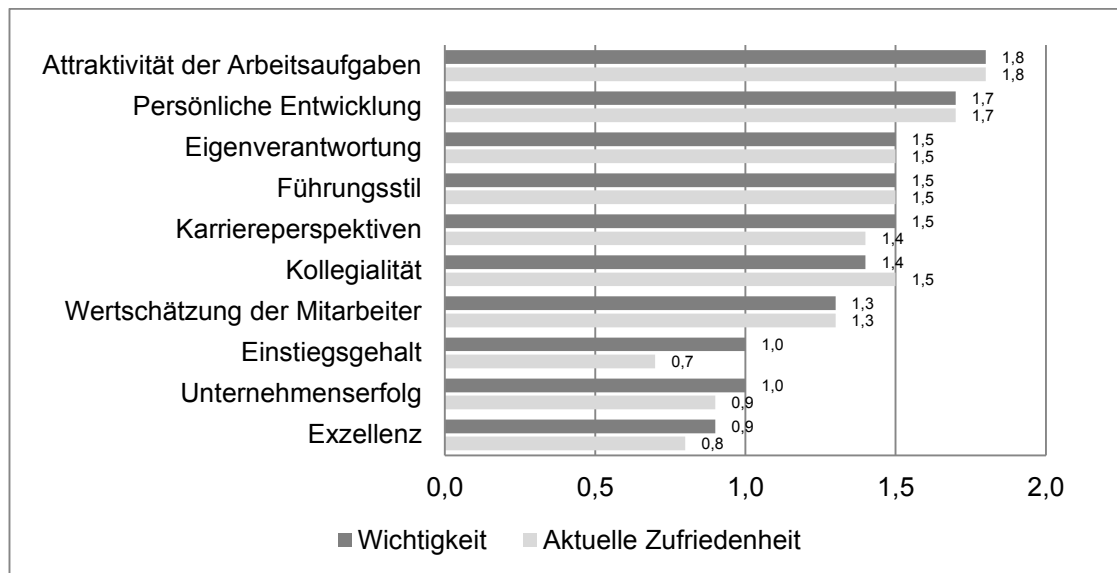
⁵⁹⁹ Pepels 2004, S. 58.

⁶⁰⁰ Pepels 2004, S. 58.

⁶⁰¹ Stührenberg 2004, S. 46.

gruppe der High Potentials zu. In der folgenden Abbildung sind die zehn wichtigsten Attraktivitätsfaktoren aus der TRENDENCE-Studie ausgewiesen. Der Wichtigkeit der einzelnen Kriterien wird die aktuelle Zufriedenheit gegenübergestellt.

Abbildung 34: Zufriedenheitslücken bei High Potentials



Quelle: Eigene Auswertung und Darstellung auf Basis von Trendence 2011a, S. 76 f.⁶⁰²

Dabei lässt sich aus der repräsentativ angelegten Studie erkennen, dass bei den wichtigen Attraktivitätsfaktoren die Erwartungen der Zielgruppe durch die realen Erfahrungen weitgehend erfüllt werden. Das Item „Kollegialität“ weist sogar eine negative Zufriedenheitslücke auf, da die Erfahrungen die Erwartungen übertreffen. Daher kann grundsätzlich von einer zufriedenstellenden Gesamtsituation ausgegangen werden, wenngleich hinsichtlich des unternehmensindividuellen Bindungserfolgs jeweils die spezielle Unternehmenssituation und daraus resultierende Zufriedenheitslücken betrachtet werden müssen.

Lediglich bei den Attraktivitätstreibern „Karrierperspektiven“, „Einstiegsgehalt“, „Unternehmenserfolg“ und „Exzellenz“ können auf der Grundlage dieser Daten Zufriedenheitslücken im Sinne einer „Gesamtlücke“ festgestellt werden. Da eine

⁶⁰² Den Befragten lag eine vierstufige Skala von „-2 = unwichtig“ bis „+2 = wichtig“ vor. Vgl. Trendence 2011a, S. 76.

hohe Zufriedenheit bei den wichtigen Attraktivitätstreibern vorherrscht, kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen über die Präferenzlage der High Potentials gut informiert sind. Eine Informationslücke scheint demnach nicht vorzuliegen. Somit wäre hinsichtlich der verbesserungsfähigen Items festzuhalten, dass hier primär mit Blick auf die Normierung, Implementierung und/oder Kommunikation die entsprechenden Zufriedenheitslücken weiter geschlossen werden könnten.

Die Normierungs- und Implementationslücke sind in der Praxis meist verwoben. Während es im Rahmen der Normierung die Frage zu beantworten gilt, mit welchen (personalwirtschaftlichen) Instrumenten den (vom Unternehmen wahrgenommenen) Präferenzen der Zielgruppe bestmöglich begegnet werden kann, zielt die Implementierung auf die tatsächliche Realisierung und Umsetzung dieser Instrumente, Systeme und Prozesse im Unternehmensalltag ab.⁶⁰³ Die Grade einer zielgruppenadäquaten Normierung und Implementation bestimmen folglich die für die Personalzufriedenheit wichtigen Erfahrungen, insbesondere zu Beginn des Arbeitsverhältnisses. Daher gilt es für ein erfolgreiches Schließen der Normierungs- und Implementationslücke insbesondere die (1) Erwartungen der Zielgruppe sorgfältig zu managen, (2) die *Candidate Experience* im Vorfeld eines Arbeitsverhältnisses bereits für Arbeitgebererfahrungen zielorientiert zu nutzen als auch (3) die in der realen Arbeitssituation entstehenden Erlebnisse (*Employee Experience*) in strukturierter Form zu steuern:

⁶⁰³ Als Beispiel sei hier die Präferenz „Entwicklungsmöglichkeiten“ der High Potentials genannt. Um dieser Präferenz im Unternehmen nachkommen zu können, bedarf es der Existenz systematischer Mitarbeiterentwicklungsgespräche sowie darauf aufbauende Prozesse der Personal- und Karriereentwicklung (Normierung), als auch dessen tatsächliche Einführung und ein „Leben der Prozesse“ (Implementation). Letztendlich kann dieser inhaltliche Zusammenhang auch mit der Differenzierung der Effektivitäts- und Effizienzkriterien erfolgen. Während die Normierung auf die Frage der Effektivität der eingesetzten Instrumente, Prozesse und Systeme abzielt („Die richtigen Dinge tun“), verweist die Implementation auf eine effiziente und zielgruppenadressierten Umsetzung („Dinge richtig tun“).

1. **Management der Zielgruppenerwartungen:** Im Rahmen des *Employer Branding* und Personalmarketings wird die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens in den Vordergrund gerückt und damit auch Erwartungen seitens der Zielgruppe geweckt. Mit der *Employment Value Proposition (EVP)* wird ein Arbeitgeberversprechen bezüglich der Vorteilhaftigkeit eines Arbeitsverhältnisses bei diesem Arbeitgeber im Vergleich zu alternativen Angeboten abgegeben. An diesem Versprechen wird sich ein Arbeitgeber messen lassen müssen. Es ist daher hinsichtlich der (berechtigten) Erwartungen der Zielgruppe abzuleiten, dass die EVP realistisch und authentisch formuliert sind und wahre i.S.v. erlebbaren Arbeitgeberqualitäten widerspiegeln. Werden in der arbeitgeberbezogenen Kommunikation positive Attribute in Aussicht gestellt, die anschließend nicht durch den Arbeitnehmer erlebbar sind, ist ein Zustand der Arbeitsunzufriedenheit vorprogrammiert. Dieser Sachverhalt ist auch dann zu erwarten, wenn entsprechende Systeme, Prozesse oder Instrumente noch nicht vollumfänglich implementiert sind und/oder die entsprechend Wirkung noch nicht entfachen.⁶⁰⁴
2. **Candidate Experience:** Es ist deshalb aus Unternehmenssicht unumgänglich, den zukünftigen Mitarbeitern bereits schon frühzeitig ein realistisches Bild des Unternehmens zu vermitteln. Hier gilt es den Spagat zu schaffen zwischen der Arbeitgeberwerbung einerseits und dem im Unternehmen real existierenden und erlebbaren Status Quo.⁶⁰⁵ Daher müssen alle im Rahmen des Personalmarketings (Bsp. Praktikum, Werkstudententätigkeit, Werksführungen, In-Company-Events etc.) und der Rekrutierung (Auswahlprozess, Einstellungsverfahren, Interview, Assessment-Center etc.) auftretenden persönlichen Kontaktpunkte für erste Erlebnisse mit dem Arbeitgeber genutzt werden. Insbesondere bei der vermittlungsgestützten Rekrutierung von High Potentials über Personaldienstleister bzw. Headhunter ist zu beachten, dass die generierten Erwartungen und die durch Dritte realisierten Erfahrungen konform zu den Vorstellungen des Unternehmens sind.

⁶⁰⁴ Vgl. hierzu auch Gloger 2001, S. 123 ff.

⁶⁰⁵ Vgl. Bertrand 2004, S. 278; Trost 2008, S. 6 f.

3. **Strukturierte Eintrittsphase:** Da in der Eintrittsphase bereits kleinste Diskrepanzen zwischen Erwartung und realer Erfahrung (*Employee Experience*) die Gefahr eines überproportionalen Einflusses auf die wahrgenommene Arbeitszufriedenheit bergen, ist eine strukturierte und systematisch geplante Einführung und Einarbeitung folglich der Grundstock einer belastbaren Mitarbeiterbindung. Insbesondere das Eintrittsgespräch und die Art, in der die neue Abteilung auf den neuen Mitarbeiter vorbereitet ist, vermittelt den Stellenwert und die Wertschätzung, die das Unternehmen dem neuen Mitarbeiter gegenüber aufbringt.⁶⁰⁶ In Großunternehmen bilden sich aufgrund der hohen Anzahl an Eintritten gewisse Standards heraus. Dabei ist es jedoch wichtig, das *Onboarding*-Angebot für jeden einzelnen Mitarbeiter zu individualisieren und auf den spezifischen Bedarf des Mitarbeiters auszurichten. Je passgenauer ein solches Programm ausfällt, desto höher ist die Bindungswirkung.⁶⁰⁷

Zum Schließen der Kommunikationslücke (Lücke 4) bedarf es der systematisch geplanten kommunikativen Begleitung der Entwicklung und Implementation von Instrumenten, Prozessen und Systemen, die den Präferenzen der internen Zielgruppen gerecht werden sollen. Denn die Nutzung eines Angebots hängt zunächst von der Bekanntheit ab und bedarf u.U. eines individuellen Engagements, damit derartige Angebote genutzt werden können. Auch an dieser Stelle sei wiederum darauf verwiesen, dass eine zielgerichtete Information und Aufklärung durch die arbeitgeberseitige (interne) Kommunikation (internes Personalmarketing) als integraler Bestandteil einer strukturierten Eintrittsphase vorgesehen werden sollte.

⁶⁰⁶ Vgl. Bertrand 2004, S. 278. BERTRAND (2004, S. 278) nimmt an dieser Stelle insbesondere die Führungskräfte in die Pflicht, die maßgeblich für die Gestaltung verantwortlich seien und vom Personalbereich unterstützt werden.

⁶⁰⁷ Vgl. Bertrand 2004, S. 278.

5. COMMITMENT ALS BINDUNGSFAKTOR

5.1. *Organisationales Commitment*

Commitment beruht auf einer besonderen Einstellung und Verbundenheit des Mitarbeiters dem Unternehmen gegenüber, die entweder eine affektive, normative oder kalkulatorische Begründung hat.⁶⁰⁸ Demnach kann das „organisatorische Commitment“ als eine Art der Selbstverpflichtung des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen verstanden werden, mit der Folge, dass sich dieser vollkommen in sein Aufgabenfeld und in die Unternehmenswelt einbringt.⁶⁰⁹ „Commitment bedeutet Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation.“⁶¹⁰ Diese besondere Einstellung eines Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen ist geprägt von einer „Akzeptanz der Ziele und Werte der Organisation, die Bereitschaft, sich für die Organisation in erheblichem Maße zu engagieren und der starke Wunsch, Mitglied der Organisation zu bleiben“⁶¹¹. Commitment bildet daher die Basis für eine langfristige Mitarbeiterbindung.

MEYER/ALLEN entwickelten 1990 das sog. „Drei-Komponenten-Modell“ in dem sie analytisch zwischen drei verschiedenen Commitment-Bestandteilen differenzieren, die ihrerseits unterschiedliche Bindungsmuster determinieren. Dieses Modell gilt als das vielversprechendste innerhalb aktueller Forschungsansätze und dient daher auch in der vorliegenden Arbeit als zentraler Referenzrahmen für das Commitment-Konstrukt.⁶¹²

⁶⁰⁸ In der Literatur wird anstatt von „kalkulatorischem Commitment“ auch von „kalkulativem Commitment“ (Bsp. Dick 2004) gesprochen. Das inhaltliche Begriffsverständnis ist jedoch weitestgehend identisch. WASZAK (2007, S. 23) verwendet synonym dazu den Begriff des „abwägenden“ Commitment. – Vgl. auch DGFP 2014, S. 18 ff.

⁶⁰⁹ Vgl. Szebel-Hartwig 2004, S. 35 f.

⁶¹⁰ Felfe 2008, S. 26.

⁶¹¹ Becker 2007, S. 46.

⁶¹² Vgl. hierzu auch Niethammer 2009, S. 109. Zu anderen Grundkonzepten vgl. Gabor 2011, S. 30 ff.

- **Bindung durch affektives Commitment:** Die Bindung eines Mitarbeiters an das Unternehmen beruht hierbei auf einer emotionalen Verbindung zum Unternehmen. Für den Mitarbeiter hat das Arbeiten in einem Unternehmen eine persönliche Bedeutung und er wird auch weiterhin in der Zukunft aus eigenem Antrieb heraus in diesem Unternehmen arbeiten wollen.⁶¹³ Emotionen wie Freude, Stolz, Dankbarkeit und Zuneigung beeinflussen seine Gefühle und Einstellungen gegenüber dem Arbeitgeber. Außerdem identifiziert sich der Mitarbeiter mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens. Kollegiale und freundschaftliche Beziehungen und das Gefühl als „Teil der Familie“ zum Unternehmen zu gehören, begünstigen hierbei das affektive Commitment.⁶¹⁴ Affektives Commitment ist daher zu beschreiben als „handlungswirksame und relativ stabile psychologische Selbstbindung an ein Unternehmen“⁶¹⁵.
- **Bindung durch kalkulatorisches Commitment:** Kalkulatorisches Commitment resultiert aus einem Abwägungsprozess des Mitarbeiters, welche Kosten für ihn mit dem Verlassen des Unternehmens im Vergleich zum Status Quo verbunden wären. Der Mitarbeiter wiegt die Vor- und Nachteile gegeneinander ab und entscheidet sich für den Verbleib im Unternehmen oder für die Kündigung. Eine Mitarbeiterbindung entsteht in diesem Falle, wenn die Kosten für den Austritt aus der Organisation zu hoch sind („*High Sacrifices*“) oder die alternativen Angebote nicht genügend Anreiz bieten („*Low Alternatives*“).⁶¹⁶ MEIFERT nennt als die Hauptgründe für einen Verbleib im Unternehmen „die getätigten persönlichen Investitionen, die subjektiv wahrgenommene Arbeitsmarktmobilität und persönliche Abhängigkeit von einem regelmäßigen Einkommen“⁶¹⁷. Im Unterschied zum affektiven Commitment ist dieses Abwägen rational begründet.

⁶¹³ Vgl. Meyer/Allen 1997, S. 11.

⁶¹⁴ Vgl. Meyer/Allen 1997, S. 11; Dick 2004, S. 3.

⁶¹⁵ Gauger 2000, zit. in Niethammer 2009, S. 104.

⁶¹⁶ Felfe 2008, S. 51.

⁶¹⁷ Meifert 2005, S. 45.

- **Bindung durch normatives Commitment:** Beim normativen Commitment fühlt sich der Mitarbeiter moralisch dem Unternehmen und seinen Kollegen verpflichtet. Die Grundlage hierfür ist eine tiefe Übereinstimmung der Wertemuster zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen. Daher fühlt sich der Mitarbeiter in der Pflicht im Unternehmen zu bleiben.⁶¹⁸

Zusammenfassend charakterisiert FELFE die drei dargestellten Commitment-Komponenten folgendermaßen:⁶¹⁹

Tabelle 16: Drei-Komponenten-Modell des Commitment

	Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
Erleben	„want to“ Verbundenheit, Loyalität, Stolz, Freude	„need to“	„ought to“ Schuld, Dankbarkeit
Basis	Gemeinsame Werte und Ziele, persönliche Bedeutung	Kosten-Nutzen, Investitionen, Alternativen, Seitenwetten	Normen, Moral, Verantwortung, Verpflichtung
Entstehung	Arbeitsbedingungen, Arbeitsrolle	Investitionen, Alternativen	Sozialisation (familiär, betrieblich), Reziprozität

Quelle: Vgl. Felfe 2008, S. 38 unter Verweis auf Allen/Meyer 1990.

Die Autoren MEYER/ALLEN verweisen allerdings darauf, dass diese Formen des Commitment in der Realität nicht isoliert voneinander auftreten, sondern sich organisatorisches Commitment aus verschiedenen Komponenten mit unterschiedlichen Gewichtungen zusammensetze.⁶²⁰ „Therefore, organizational commitment can be best understood as a collection of multiple commitments. This review raises that (a) employees can have varying commitment profiles

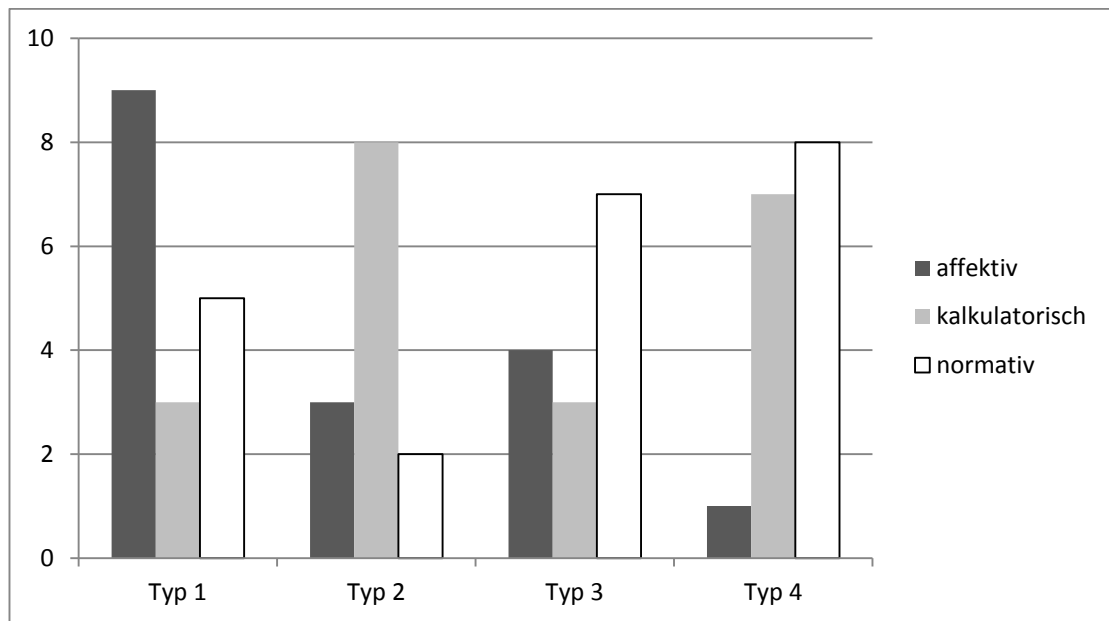
⁶¹⁸ Vgl. Meyer/Allen 1997, S. 11; Dick 2004, S. 3.

⁶¹⁹ Als weiterer Ansatz sei an dieser Stelle auf O'REILLY/CHATMAN (1986) verwiesen. Die Autoren differenzieren drei Basen von Commitment: *Internalization*, *Identification* und *Compliance* oder *Instrumental Commitment*. Diese unterscheiden sich in ihrer Intensität und nicht wie bei MEYER/ALLEN in ihrer psychologischen Qualität. Die geringste Intensität weist dabei das instrumentelle Commitment auf. Die Werte und Vorgaben der Organisation werden nur der Notwendigkeit halber eingehalten und daher entspricht diese Basis inhaltlich weitgehend der kalkulatorischen Komponente. Die nächste höhere Intensitätsstufe ist die Identifikation. Die Ziele und Vorgaben des Unternehmens werden bereitwillig akzeptiert, private und berufliche Rolle unterscheiden sich nur marginal. Es liegt sogar die Bereitschaft vor, sich für eine befriedigende Arbeitssituation anzupassen und die Werte der Organisation zu übernehmen. Mit der Internalisierung ist die höchste Intensität erreicht. Diese ist gekennzeichnet durch eine hohe Wertekongruenz. Dabei entspricht die Internalisierung dem affektiven Commitment bei MEYER/ALLEN. – Vgl. Felfe 2008, S. 40.

⁶²⁰ Meyer/Allen 1997, S. 13.

and that (b) conflict can exist among an employee`s commitments.⁶²¹ FELFE entwickelt darauf aufbauend vier typische Commitment-Profile, deren Komponenten jeweils unterschiedliche Ausprägungen aufweisen und zueinander in einem charakteristischen Verhältnis stehen.

Abbildung 35: Commitment-Profile



Quelle: Felfe 2008, S. 39.

Die identifizierten Typen können sowohl einzelne Mitarbeiter als Individuen charakterisieren, aber dienen auch durchaus zur Beschreibung des durchschnittlichen Commitment in einem Unternehmen (oder einem Unternehmensteilbereich) und ermöglicht damit den Vergleich zwischen Organisationen oder deren Teilbereiche.⁶²²

- **Typ 1** verfügt über ein hohes affektives Commitment und über ein mittleres normatives Commitment. Im Vergleich dazu ist die kalkulatorische Komponente vergleichsweise schwach ausgeprägt. Dieser affektiv-gebundene Typ zieht seine Bindung primär aus der emotionalen Bindung an das Unternehmen, gepaart mit einer gewissen inneren Verpflichtung dem Arbeitgeber gegenüber. Dieser Typ würde beim Verlassen des Unternehmens viel verlieren, da es keinesfalls sicher ist, dass er diese Vortei-

⁶²¹ Meyer/Allen 1997, S. 17.

⁶²² Vgl. Felfe 2008, S. 38 f.

le auch aus einem Arbeitsverhältnis bei einem anderen Arbeitgeber schöpfen könnte.

- Den kalkulatorisch-gebundenen **Typen 2** halten primär die mit einem Arbeitgeberwechsel verbundenen Kosten im Unternehmen oder es existieren offensichtlich keine vergleichbaren attraktiven Alternativangebote. Dieser Typ fühlt sich jedoch dem Unternehmen kaum verpflichtet und auch die affektive Bindungswirkung ist äußerst gering. Es ist davon auszugehen, dass ein derartiger Mitarbeiter bei einem guten Alternativangebot das Unternehmen recht schnell verlassen dürfte.
- Bei **Typ 3** steht die moralische Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber im Vordergrund. Ein Arbeitgeberwechsel wird von diesen Personen abgelehnt, da dies ein Verstoß gegen geltende Normen und Standards bedeuten würde. Bei diesem normativ-gebundenen Typ ist die affektive und kalkulatorische Bindung an das Unternehmen vergleichsweise gering, spielen jedoch auch für die Arbeitgeberwahl eine untergeordnete Rolle.
- **Typ 4** bezeichnet wiederum ein Muster bei dem die affektive Komponente sehr gering ausgeprägt ist und die Mitarbeiterbindung aus einer hohen normativen und kalkulatorischen Bindung resultiert. Bei diesem Typ ist ein Arbeitgeberwechsel deshalb unwahrscheinlich, weil es offensichtlich keine günstigen Alternativen gibt (kalkulatorische Komponente) und moralische Gründe dagegen sprechen (normative Komponente).

Die Differenzierung zwischen diesen vier Commitment-Mustern hat für die praktische Förderung des Mitarbeiter-Commitments seine praktische Relevanz, denn auf diese Weise wird ein aktives Commitment-Management erst ermöglicht.⁶²³ ALLEN/MEYER fassen in ihrer Untersuchung zusammen, dass sich innerhalb der großen Vielfalt an Untersuchungsproben und Leistungsindikatoren in den Unternehmen die Hinweise bekräftigen, dass Mitarbeiter mit einem starken affektiven Commitment die für die Unternehmen wichtigeren Mitarbeiter darstellen. Ähnliche Effekte weisen die Autoren bei normativem Commitment

⁶²³ Vgl. Felfe 2008, S. 39.

nach. Dieses Bild wird komplettiert durch die Erkenntnis zum kalkulatorischen Commitment. Zwar sind die kalkulatorisch-gebundenen Mitarbeiter ebenfalls nicht dazu geneigt den Arbeitgeber zu verlassen. Allerdings führt die damit verbundene Motivation gleichzeitig dazu, dass sie weniger positive Beiträge ins Unternehmen einbringen, indem sie weniger leisten, sich weniger engagieren und mehr dysfunktionales Verhalten an den Tag legen als Mitarbeiter mit einem vergleichsweise geringen kalkulatorischen Commitment.⁶²⁴ Affektives und kalkulatorisches Commitment korrelieren daher nachweislich nur in sehr geringem Maße. Dieser empirische Beleg zeigt, dass es sich um „vergleichsweise unabhängige Beziehungsqualitäten“⁶²⁵ handelt. Demnach können affektiv-gebundene Mitarbeiter ebenfalls kalkulatorisches Commitment aufweisen, da sich die beiden Komponenten nicht ausschließen, sondern eher ergänzend zu sehen sind. Des Weiteren zeigen sich jedoch deutliche Zusammenhänge zwischen affektivem und normativem Commitment. Die Wertekongruenz zwischen Mitarbeiter und Unternehmen spielen bei beiden Komponenten eine wichtige Rolle. Ebenfalls sind Zusammenhänge zwischen normativem und kalkulatorischem Commitment nachweisbar, wenngleich auch in geringerem Maße als die Verbindung zwischen affektiver und normativer Komponente. FELFE erklärt diesen Zusammenhang mit der Tatsache, dass es sich bei diesen Commitment-Komponenten um extrinsische Motive handle, während das affektive Commitment intrinsisch motiviert sei.⁶²⁶

5.2. Multiple Richtungen der Bindung (Foci)

MEYER/ALLEN beschreiben ihr Commitment-Modell als multidimensionalen Ansatz. Diese Multidimensionalität spiegelt sich auch im Fokus wieder.⁶²⁷ Die Bindung eines Mitarbeiters ist nicht ausschließlich auf die Organisation als Ganzes ausgerichtet, sondern besitzt als „universelles Bindungsmodell“⁶²⁸ auch

⁶²⁴ Vgl. Meyer/Allen 1997, S. 38; Niethammer 2009, S. 102 ff.

⁶²⁵ Felte 2008, S. 50.

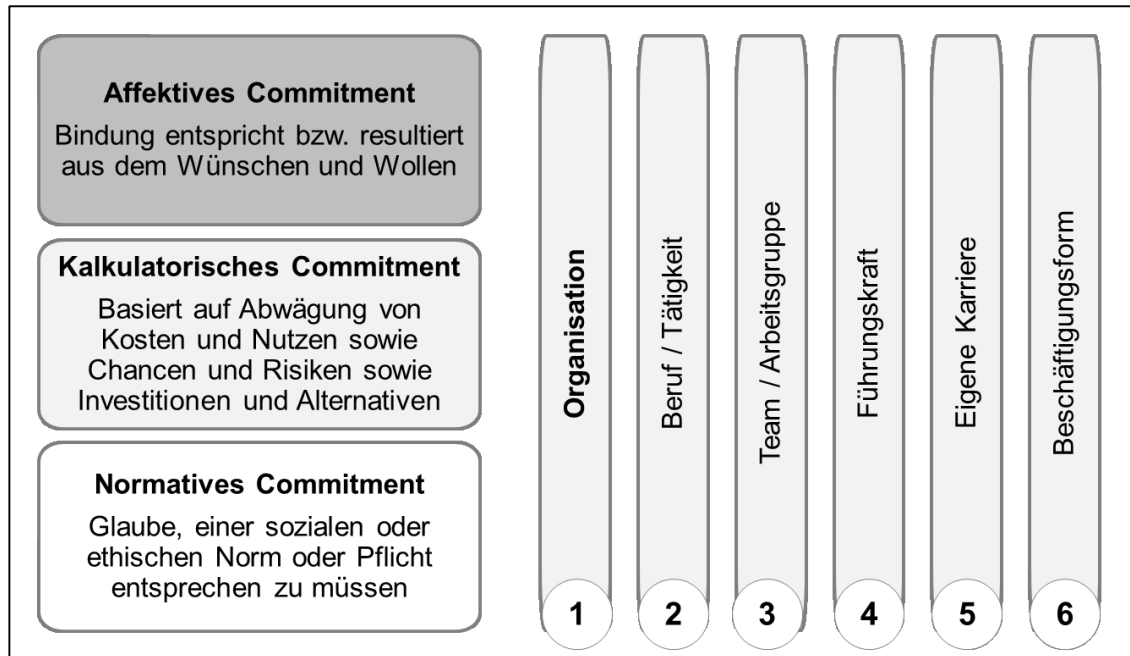
⁶²⁶ Vgl. Felte 2008, S. 50 f.

⁶²⁷ Meyer/Allen 1997, S. 20; Felte 2008, S. 41 ff.; Waszak 2007, S. 12 ff.

⁶²⁸ Felte 2008, S. 42.

seine Gültigkeit bezüglich der Tätigkeit, dem Beruf, das Team, der Führungskraft, sowie der eigenen Karriere und der Beschäftigungsform.⁶²⁹

Abbildung 36: Komponenten-Foci (Richtungen bzw. Ziele)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Felde 2008, S. 46.

1. Das **organisationale Commitment** beschreibt die Bindung eines Mitarbeiters an das Unternehmen als Gesamtorganisation. Eine hohe Ausprägung des organisatorischen Commitment hat zur Folge, dass sich die Mitarbeiter „ihrem“ Unternehmen gegenüber in hohem Maße verbunden fühlen und daher ein Arbeitgeberwechsel nicht in Betracht gezogen wird.
2. Das **berufliche- bzw. tätigkeitsbezogene Commitment** hat den Ursprung in einer tiefen Verbundenheit einer Person mit dem (erlernten) Beruf oder eine speziellen Tätigkeit. Mitarbeiter mit einer hohen Ausprägung dieses Commitment-Foci sind nicht gewillt, diesen Beruf oder diese Tätigkeit aufzugeben und würden ggf. auch die Organisation für eine entsprechende Fortführung in Kauf nehmen.

⁶²⁹ FELFE (2008, S. 47) verweist auf weitere Foci, die in der Literatur genannt und einschlägigen Untersuchungen, wenn auch nur singulär, zugrunde gelegt werden: Commitment gegenüber dem Top-Management, Commitment gegenüber Veränderungen, Commitment gegenüber Europa, Commitment gegenüber der Gewerkschaft und Commitment gegenüber Kunden.

3. Das **Commitment gegenüber dem Team** spiegelt eine soziale Dimension wider. Die Verbundenheit ist unmittelbar auf die Arbeitsgruppe bezogen und solche Mitarbeiter möchte dieses Umfeld nicht verlassen. Demnach sind Arbeitgeberwechsel unwahrscheinlich, allerdings stellen in der Regel auch betriebsinterne Wechseloptionen keine attraktive Alternative zum Status Quo dar.
4. Das **Commitment gegenüber der Führungskraft** meint die Verbundenheit mit der unmittelbaren Führungskraft. Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Commitment gegenüber ihrer Führungskraft lehnen einen externen Arbeitgeberwechsel genauso ab wie einen internen Abteilungswechsel und sind daher bezüglich der Bindungswirkung vergleichbar mit den Mitarbeitern, die durch ein hohes Commitment gegenüber dem Team gekennzeichnet sind. Jedoch hat ein (interner oder externer) Wechsel der Führungskraft auch häufig ein „Nachziehen“ dieser Mitarbeiter zur Folge.
5. Das **Commitment gegenüber der eigenen Karriere** spiegelt die Bedeutung der eigenen beruflichen Entwicklung und Karriere für den Mitarbeiter wider. Personen mit einer starken Ausprägung dieses Commitment sind eher dazu bereit, die Organisation, das Team oder die Tätigkeit zu wechseln, sofern es der beruflichen Förderung dienlich ist.
6. Das **Commitment gegenüber der Beschäftigungsform** bezieht sich auf die Verbundenheit einer Person an eine bestimmte Beschäftigungsform und damit auf eine formalrechtliche Beziehung zum Unternehmen. Diese kann von der unbefristeten Festanstellung bis zur Selbstständigkeit reichen.

Diese Differenzierung hinsichtlich zu Grunde liegender Foci zeigt allerdings auch, dass bspw. Mitarbeiter mit häufigen Arbeitgeberwechseln nicht zwangsläufig eine grundsätzlich niedrige Ausprägung ihres Commitments aufweisen. Vielmehr kann der Fokus bspw. auf dem Beruf bzw. der Tätigkeit liegen. In diesem Fall wäre der Beruf als „Berufung“ zu verstehen und die Ausübung dieser

Berufung ist weitestgehend unabhängig von der spezifischen Organisation.⁶³⁰ Eine Kündigung wäre in diesem Fall zwar ein Ausdruck eines geringen Commitment der Organisation gegenüber, allerdings auf Grund eines hohen berufsbezogenen Commitment. Eine undifferenzierte Beziehung zwischen Fluktuations- bzw. Kündigungsabsicht und einem geringer Ausprägung des Commitment wäre demnach nicht zielführend.⁶³¹

Das organisatorische Commitment ist dabei eng verbunden mit der Kategorie der „organisationalen Identifikation“. Mit dem Unternehmen sich identifizierende Mitarbeiter haben die Werte und Ziele des Unternehmens stark verinnerlicht und tragen auch ohne die formale Kontrolle der Vorgesetzten einen möglichst großen Anteil zur Erreichung der Unternehmensziele bei.⁶³² Dieses Verhalten kann durch die sozialpsychologischen Kategorien der sozialen Identität und der Selbstkategorisierung erklärt werden.⁶³³ Dieser selbstdefinitorische Ansatz der Identifikation stellt auf das Ausmaß ab, inwieweit sich die Mitgliedschaft in einem Unternehmen in der Persönlichkeit einer Person widerspiegelt. Zudem wird beschrieben, wie sehr sich eine Person selbst über diese Mitgliedschaft definiert. Diese selbstdefinitorische Perspektive ist im Konstrukt des Commitments nicht enthalten. Das Commitment bezeichnet dagegen die gefühlsmäßige Einstellung gegenüber der Arbeitsgruppe und Organisation. Zudem kann Commitment als positive oder negative Grundeinstellung gelten, deren Veränderung nur schwer durch externe Intervention herbeigeführt werden kann. Die soziale Identifikation gilt dagegen als eher kontext- und situationsabhängig und kann als flexibel beschrieben werden kann.⁶³⁴

⁶³⁰ FELFE (2008, S. 42) nennt die Berufe der Krankenschwester oder des Wissenschaftlers als Beispiele für das sog. „Occupational Commitment“. Durch den starken Fokus auf den Beruf bzw. die Tätigkeit tritt die Bedeutung des Arbeitgebers tendenziell eher in den Hintergrund.

⁶³¹ Vgl. Niethammer 2009, S. 112 ff.

⁶³² Vgl. Dick 2004, S. 13.

⁶³³ Des Weiteren kann die organisatorische Identifikation unterteilt werden in eine affektive, evaluative, konative und kognitive Dimension. – Vgl. Dick 2004, S. 14 f.

⁶³⁴ Vgl. Dick 2004, S. 5.

5.3. *Entwicklung des Commitment bei High Potentials*

Die Ausführungen zeigen, dass es im Rahmen eines bindungsorientierten Commitment-Managements insbesondere das affektive Commitment zu fördern gilt, um eine langfristige und nachhaltig wirkende Mitarbeiterbindung zu realisieren. Der Fokus auf diese Commitment-Komponente erscheint für ein Unternehmen als am meisten erstrebenswert, da Mitarbeiter aus einem emotionalen Zugehörigkeitsgefühl zu einem Teil der Organisation werden und dies auch in Zukunft bleiben wollen. Zudem spricht das mit der affektiven Bindung korrespondierende „proorganisationale Verhalten“⁶³⁵ für einen diesbezüglichen Fokus. In der Regel korreliert die affektive Bindung auch mit normativem Commitment (Typ 1 und Typ 3) und verweist auf die hohe Bedeutung der Unternehmenskultur. Ein Fokus auf kalkulatorisches Commitment wäre bei dieser speziellen Zielgruppe aufgrund der für sie günstigen aktuellen Arbeitsmarktlage nur mit sehr großem finanziellen Aufwand zu bewältigen, da es viele attraktive Alternativangebote gibt und daher der Hebel nur über eine deutliche Erhöhung der Austrittskosten erfolgen kann.

Im Rahmen des *Recruitment* sind daher emotional prägende Arbeitgebererlebnisse im Personalmarketing, in der Bewerberansprache und im Auswahlprozess zu schaffen, die bereits erste affektive Bindungswirkungen entfachen. Insbesondere ist auch – wie schon bei der Arbeitszufriedenheit – die Eintrittsphase in das Unternehmen aufgrund der hohen emotionalen Tragweite von besonderem Interesse.⁶³⁶ Diese Integration ins Unternehmen ist umso erfolgswahrscheinlicher, je besser ein neuer Mitarbeiter zum Unternehmen und dessen gelebter Unternehmenskultur passt. Folglich ist die Forderung abzuleiten, dass im Auswahlprozess insbesondere darauf geachtet wird, ob ein High Potential mit seinem Wertemuster der Unternehmenskultur entspricht. Eine solche Kulturkompatibilität ist eine notwendige Bedingung für einen erfolgreichen betrieblichen Sozialisationsprozess und damit gleichsam wichtig für die Entwicklung der normativen Commitment-Komponente.

⁶³⁵ Niethammer 2009, S. 104.

⁶³⁶ Vgl. Waszak 2007, S. 28.

Auch wenn das kalkulatorische Commitment bei High Potentials nachrangige Bedeutung hat, so ergänzt diese Komponente doch das ganzheitliche Bemühen um langfristige Mitarbeiterbindung. Dies kann einerseits mit mindestens branchen- und ortsüblichen Gehältern erfolgen und andererseits durch Aufzeigen interner Entwicklungs- und Karriereperspektiven, damit attraktive externe Angebote erst gar nicht wahrgenommen werden. Die Bedeutung dieser Entwicklungs- und Karriereperspektiven wird auch bei Betrachtung der Foci deutlich. Untersuchungen wie die TRENDENCE-Studie zeigen, dass die Zielgruppe der High Potentials durch eine hohe innerbetriebliche Mobilität und häufige Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens charakterisiert ist.⁶³⁷ Es ist daher davon auszugehen, dass High Potentials über eine hohe Ausprägung des organisationalen Commitment und des Commitment der eigenen Karriere gegenüber verfügen. Die anderen referierten Richtungen (Team, Führungskraft, Beruf und Tätigkeit, Beschäftigungsformen) scheinen bei dieser Zielgruppe eher nachrangige Bedeutung zu besitzen.

⁶³⁷ Vgl. Trendence 2011a, S. 78.

6. ÜBERSICHT ÜBER DIE ABGELEITETEN FORSCHUNGSHYPOTHESEN

Auf Basis der theoretischen Zugänge wurden potenzielle Einflussfaktoren der eingesetzten Recruiting-Instrumente auf die Bindungswirkung identifiziert und herausgearbeitet. In der folgenden Tabelle sind diese Forschungshypothesen, welche anschließend in einen Interviewleitfaden überführt werden, zusammenfassend dargestellt:

Tabelle 17: Abgeleitete Forschungshypothesen

Theoretisch-konzeptioneller Zugang	Zielgröße	Forschungshypothesen hinsichtlich der Bindungswirkung der Recruiting-Instrumente
Arbeitsrecht	Juristische Bindung	<ul style="list-style-type: none"> Über Definition von Kündigungsfristen und Wettbewerbsverboten kann juristische Bindung erzeugt werden.
Confirmation-Disconfirmation-Ansatz	Personalzufriedenheit Reduzierung des Personalaustrittsrisikos	<ul style="list-style-type: none"> Authentizität des Arbeitgeberversprechens und der arbeitgeberbezogenen Kommunikation ist entscheidend für eine Übereinstimmung von Erwartung und Erlebnis.
3-Komponenten-Modell v. Allen/Meyer	Affektives Commitment	<ul style="list-style-type: none"> Emotionale Ansprache beginnt mit dem Erstkontakt (emotionales Personalmarketing) Emotional prägende „Candidate/Employee Experience“ muss bereits während des Recruiting-Prozesses realisiert werden. Wertekongruenz zwischen Unternehmens (Unternehmenskultur) und Mitarbeiter hat hohen Einfluss auf affektives Commitment
	Kalkulatorisches Commitment	<ul style="list-style-type: none"> Aufzeigen verschiedener Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten reduziert die (wahrgenommene) Bedeutung alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten. Gehalt Arbeitsvertragliche Regelungen
	Normatives Commitment	<ul style="list-style-type: none"> Wertekongruenz zwischen Unternehmen (Unternehmenskultur) sind entscheidend für erfolgreiche Integration ins Unternehmen (betrieblicher Sozialisationsprozess)

VIII. Empirische Untersuchung

1. STUDIENDESIGN UND ERHEBUNGSMETHODE

1.1. Zielsetzung der empirischen Untersuchung

Die Literatur- und Forschungslage zum Employer Branding ist mittlerweile sehr solide und wächst ständig weiter. Dabei ist der Schwerpunkt der Diskussion auf die Wirkungsweise einer starken Arbeitgebermarke hinsichtlich der Rekrutierung externer Zielgruppen unverkennbar. Eine der Kernfunktionen der Arbeitgebermarke besteht in dieser Perspektive darin, Bekanntheit und Attraktivität bei potenziellen Bewerbern zu schaffen und gleichsam die Rekrutierungskosten zu senken.⁶³⁸

Neben dem Ziel die richtigen Mitarbeiter für ein Unternehmen zu gewinnen, korrespondiert eine andere zentrale Intention der Arbeitgebermarke: die Loyalität der Mitarbeiter zu erhöhen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Auch bezüglich dieser Zielgrößen entfacht die Arbeitgebermarke über das Employer Branding, Personalmarketing und die daran gekoppelten Rekrutierungs- und *Onboarding*-Instrumente eine Wirkung. Theoretisch-konzeptionelle Zugänge speziell zur Bindungswirkung dieser *Recruiting*-Instrumente (Employer Branding, Personalmarketing, Rekrutierung, On-Boarding) sind jedoch in der personalwirtschaftlichen Disziplin vergleichsweise noch sehr spärlich rezipiert. Vielmehr wird dieser Zusammenhang vermutet oder nur vereinzelt nachgewiesen.⁶³⁹ Dabei stellt die Sozial- und Organisationspsychologie speziell für die Bindungsthematik bemerkenswerte Theoriezugänge und fundierte Forschungsergebnisse zur Verfügung, deren systematische Verknüpfung mit dem *Recruiting* bisher noch aussteht. Dieses Forschungsdesiderat soll mit der folgenden empirischen Untersuchung aufgegriffen und einen explorativen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke geleistet werden.

⁶³⁸ Vgl. Kapitel III.2.2.b dieser Arbeit.

⁶³⁹ Vgl. Barrow 2005, S. 98.

„Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen. Empirisch bedeutet, dass theoretisch formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten überprüft werden. Das Adjektiv ‚systematisch‘ weist in diesem Kontext darauf hin, dass dies nach Regeln vor sich gehen muss. Theoretische Annahmen und die Beschaffenheit der zu untersuchenden Realität sowie die zur Verfügung stehenden Mittel bedingen den Forschungsablauf.“⁶⁴⁰ Daher soll im Folgenden die Auswahl der Forschungsmethode ausführlich begründet und der Forschungsverlauf detailliert dargestellt werden, bevor die inhaltlichen Ergebnisse präsentiert werden.

1.2. Wahl der Forschungsmethode

Der aktuelle Stand der Forschung zu einem bestimmten Thema determiniert letztendlich auch die Wahl des Forschungsinstruments. Hierbei ist insbesondere zwischen qualitativen und quantitativen Ansätzen zu unterscheiden. Dabei ist mit ENGLER vorab festzuhalten, dass sich qualitative und quantitative empirische Forschung nicht gegenseitig ausschließen, d.h. es handelt sich bei den anzuwendenden Methoden nicht um diametral entgegengesetzte Typen wissenschaftlicher Forschung, sondern Gemeinsamkeiten und Überschneidungen bestehen ebenso wie vielfältige sinnvolle Kombinationsmöglichkeiten.⁶⁴¹ Mit einem derartigen „hybriden Ansatz“ können die Defizite des jeweiligen Untersuchungsansatzes durch den anderen Ansatz ausgeglichen werden.

„Während empirisch-quantitative Forschung auf eine streng theorie- und hypothesengeleitete Quantifizierung von Ereignissen, Abläufen und Zusammenhängen in der sozialen Wirklichkeit ausgerichtet ist, wobei dies Zergliederung, Dimensionierung und Messung bedeutet, orientiert sich qualitativ-empirische Forschung am Ziel einer möglichst gegenstandsnahen Erfassung ganzheitlicher, kontextgebundener Eigenschaften sozialer Felder.“⁶⁴² Die Bezeichnung „qualitative Methoden“ hat somit nichts mit der Qualität von Forschungsprojekten o-

⁶⁴⁰ Atteslander 1995, S. 5.

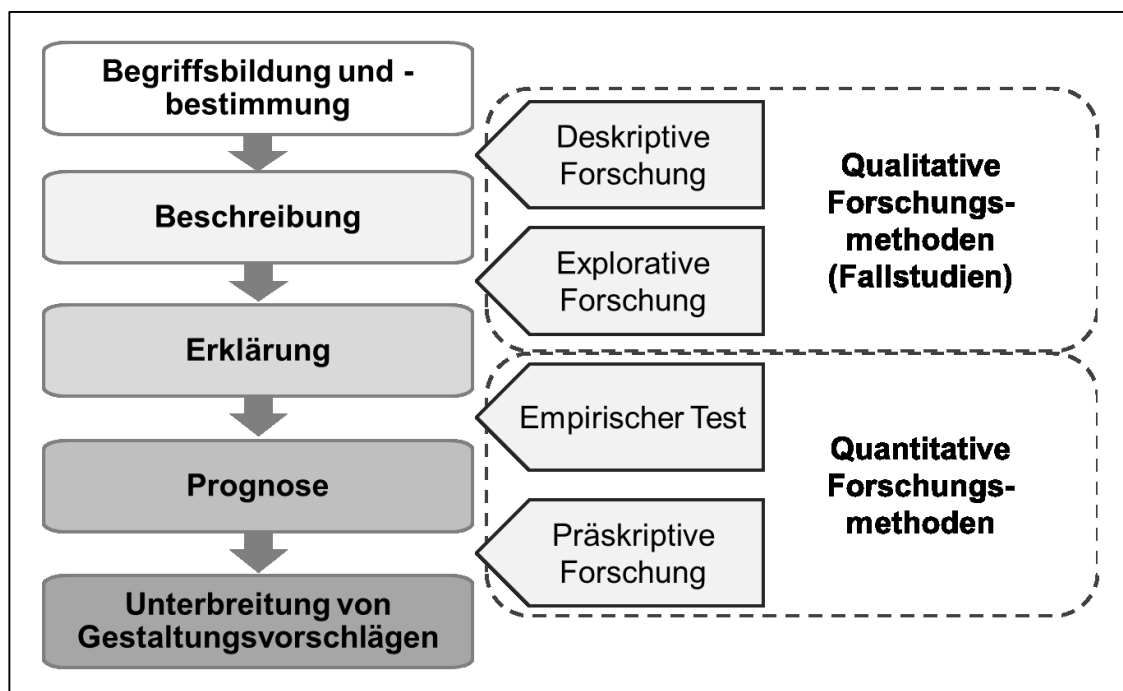
⁶⁴¹ Vgl. Engler 1997, S. 123 ff.

⁶⁴² Terhart 1997, S. 27.

der der Qualifikation von Forschungspersonal zu tun, sondern hat sich „für eine bestimmte Art, empirische Forschung zu betreiben, durchgesetzt“⁶⁴³.

In Bezug auf die vorliegende Problemstellung ist daher festzuhalten, dass Ansätze zur Beschreibung des Bindungskonstrukts bereits vorliegen (Deskription), jedoch eine inhaltlich-konzeptionelle Verknüpfung mit dem Recruiting (Employer Branding, Personalmarketing, Rekrutierung und Onboarding) bisher noch nicht vorgenommen wurde. Es ist daher das zentrale Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung, über „sorgfältig ausgewählte“⁶⁴⁴ Fallstudien generalisierbare und über den Einzelfall hinausgehende Aussagen zur vertiefenden Erklärung dieses komplexen Zusammenhangs zu liefern. Dieses erweiterte Tiefenverständnis des Realphänomens ermöglicht dann die Ableitung von konkreten Hypothesen für eine diesbezügliche Theoriebildung.⁶⁴⁵ Dieses explorative Forschungsinteresse determiniert folglich den Einsatz qualitativer Forschungsmethoden.

Abbildung 37: Wahl der Forschungsmethode



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riesenhuber 2007, S. 6.

⁶⁴³ Oswald 1997, S. 74.

⁶⁴⁴ Riesenhuber 2007, S. 6.

⁶⁴⁵ Vgl. Riesenhuber 2007, S. 6 f.; Mayer 2006, S. 38; Ulrich 1981, S. 19 ff.

Diese Art der Forschung verwendet vorwiegend nicht-standardisierte Methoden der Datenerhebung und interpretative Methoden der Datenauswertung, während die quantitative Forschung ihre Fragestellungen zu einem System von Hypothesen ausarbeitet, diesen Hypothesen dann Variablen zuordnet, um dann Instrumente der Datenerhebung einzusetzen, die die jeweilige Ausprägung eines Merkmals quantitativ abbilden.⁶⁴⁶

1.3. Das leitfadengestützte Experteninterview als Erhebungsinstrument

a. Auswahl des Erhebungsinstruments

Für die vorliegende Untersuchung wurde das leitfadengestützte Experteninterview gewählt, welches der empirischen Methode der Befragung (Interviews) zugeordnet wird. Bei dem qualitativen Paradigma der Befragung können verschiedene Dimensionen unterschieden werden:

- Die Form der Kommunikation lässt sich innerhalb dieser aufteilen in persönliche, telefonische sowie schriftliche Befragungen.
- Hinsichtlich der Standardisierung lässt sich festhalten, dass zwischen wenig strukturierten, teilstrukturierten und stark strukturierten Ansätzen differenziert wird. Im Fall einer stark strukturierten Befragung ist der Gesprächsverlauf bereits im Vorfeld festgelegt. Dem gegenüber ermöglichen die wenig strukturierten Befragungen einen flexiblen Gesprächsverlauf. Teilstrukturierte Befragungsansätze stellen eine Mischform dar, in der Leitfäden oftmals als unterstützendes Element verwendet werden.⁶⁴⁷

„Das Interview erscheint als einfache Methode, nicht zuletzt aufgrund seiner Nähe zum Alltagsgespräch.“⁶⁴⁸ Der Vorteil dieses qualitativen Erhebungsinstruments besteht in einem raschen Zugang zum Forschungsfeld und zu den zu befragenden Personen und ermöglicht in der Regel das Sammeln von reichhal-

⁶⁴⁶ Vgl. Oswald 1997, S. 75; Terhart 1997, S. 28. Vergleich zwischen qualitativem und quantitativem Forschungsdesign vgl. auch Lamnek 1989, S. 8.

⁶⁴⁷ Zur näheren Betrachtung diverser Formen qualitativer Interviews vgl. Hopf, 2000; Froschauer/Lueger, 2003; Friebertshäuser, 1997.

⁶⁴⁸ Friedrichs 1990, S. 209.

tigem Datenmaterial.⁶⁴⁹ Im Zentrum qualitativer Interviews steht die Frage, was die befragten Personen für relevant erachten. Es erfolgt also eine Fokussierung auf die Sichtweisen der befragten Personen zur Analyse des Untersuchungsgegenstands. Damit lassen sich Interpretationsmuster der Befragten rekonstruieren und gewichten, da inhaltliche Orientierungen, Vorstellungen, Deutungs- und Argumentationsmuster besonders gut zur Geltung kommen.⁶⁵⁰

In der vorliegenden Untersuchung wurde die Befragung in Form persönlicher Interviews mit Hilfe eines teil-standardisierten, strukturierten Leitfadens durchgeführt. Durch die Strukturierung der Daten wird eine höhere Vergleichbarkeit der Interviews sichergestellt.⁶⁵¹ Darüber hinaus wird dem Interviewer durch die konzipierten und vorformulierten Leitfaden die Möglichkeit gegeben, wichtige Fragestellungen in den passenden Momenten zu formulieren und gegebenenfalls vertiefend nachzufragen. Obwohl dieser Leitfaden vordefinierte Themengebiete enthält, hat der Interviewer bei Bedarf einen ausreichenden Spielraum zur individuellen Gestaltung des Gesprächs. Kristallisieren sich im Zuge eines Interviews Fragen und Themen heraus, die bei der Konzeption des Frageleitfadens nicht berücksichtigt wurden, hat der Interviewer die Möglichkeit, spontan darauf einzugehen oder ggf. auch vorbereitete Fragen nicht zu stellen.⁶⁵² Im Gegensatz zum standardisierten Interview durch Fragebögen können dadurch die individuellen Sichtweisen und Erfahrungen der Befragten in größerem Maße hervortreten. Zudem bietet die Befragung im Rahmen eines persönlich geführten Interviews den besonderen Vorteil, dass auch nicht-verbale Äußerungen wie Mimik und Gestik mit aufgenommen werden können.

b. Entwicklung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden basiert auf den in Kapitel VII entwickelten Forschungshypothesen zur Entwicklung einer Bindungswirkung im Rekrutierungsprozess.⁶⁵³ Diese Hypothesen wurden in konkrete Fragen überführt und diese in eine den

⁶⁴⁹ Vgl. Friebertshäuser 1997, S. 371.

⁶⁵⁰ Vgl. Froschauer/Lueger 2003, S. 35.

⁶⁵¹ Vgl. Flick 1999, S. 114.

⁶⁵² Vgl. König 2002, S. 59.

⁶⁵³ Zur Übersicht vgl. Tabelle 17, S. 214 dieser Arbeit.

Interviewpartnern vertraute Reihenfolge gebracht (Employer Branding, Rekrutierung, Onboarding).

Tabelle 18: Interviewleitfaden

1. Einleitende Fragen:
<ul style="list-style-type: none"> a. Spüren Sie in Ihrem Unternehmen bereits den Fachkräftemangel? b. Gibt es Schwierigkeiten bei der Besetzung bestimmter Positionen? c. Es geht im Rahmen der Untersuchung um die Zielgruppe der „High Potentials“. Was macht in Ihrer persönlichen Wahrnehmung ein „High Potential“ aus?
2. Bindungswirkung im Rahmen des Employer Branding und des Personalmarketings:
<p>Wie schätzen Sie die Bindungswirkung der folgenden Instrumente/Ansätze ein?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Aufzeigen von Entwicklungs- und Karriereperspektiven im Unternehmen/Konzern b. überdurchschnittliches Gehalt c. Realistisches Arbeitgebersversprechen (Employer Value Proposition) i.S.v. dass die Versprechen vor Einstellung im Berufsalltag dann auch wirklich eingehalten werden. d. Emotionale „Candidate Experience“ (Ziel der frühen emotionalen Bindung an das Unternehmen)
3. Bindungswirkung im Rekrutierungsprozess:
<p>Wie schätzen Sie die Bindungswirkung der folgenden Instrumente/Ansätze ein?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. „Cultural Fit“: Kandidaten müssen zur definierten und gelebten Kultur des Unternehmens passen (Wertekongruenz) b. Längerfristige und vertrauensvolle Arbeit mit Rekrutierungsdienstleistern (Personaldienstleister als Markenbotschafter). c. Arbeitsvertragliche Vereinbarungen
4. Bindungswirkung der Onboarding-Maßnahmen:
<p>Welche Bedeutung hat eine erfolgreiche berufliche und soziale Integration für die Mitarbeiterbindung?</p>
5. Weiterführende Fragen (zu Bindung und Austritt von High Potentials):
<ul style="list-style-type: none"> a. Haben Sie in Ihrem Unternehmen spezielle Bindungsinstrumente für High Potentials? b. Analysieren Sie die Beweggründe, weshalb HP das Unternehmen verlassen (Austrittsgespräche)? c. Welche Gründe werden für einen Arbeitgeberwechsel angegeben?

Diese Struktur sollte zudem einen möglichst ungehinderten Redefluss der Respondenten gewährleisten. Es wurde zudem auf eine überschaubare Anzahl der Fragen geachtet, da insbesondere Interviewpartner des Top-Managements für lange dauernde Interviews nicht zu gewinnen sind. Es wurde daher aus for-

schungsökonomischen Gründen LANGERs Hinweis Folge geleistet: „Man muss nicht viele Fragen stellen, um wesentliche Informationen zu bekommen, sondern wenige, aber sehr unterschiedliche, die auf das Wesentliche Ihres Themas zielen.“⁶⁵⁴

c. Durchführung und Auswertung der Interviews

d. Auswahl der Experten

Als Experten wurden für vorliegende Forschungsarbeit „FunktionsträgerInnen innerhalb [des, WE] organisatorischen oder institutionellen Kontextes“⁶⁵⁵ des Personalwesens definiert, da in diesen Funktionen die Expertise für diese Thematik vermutet werden darf. Die Auswahl, wer als Experte für die vorliegende Fragestellung angesehen werden kann, ergab sich in Anlehnung an GLÄSER/LAUDEL aus vier zentralen Fragen:⁶⁵⁶

1. Welche Person verfügt über das notwendige Fachwissen?
2. Wer kann die Fragen möglichst präzise beantworten?
3. Wer ist überhaupt bereit, Informationen zu diesem Themenkomplex zu geben?
4. Welche der genannten Personen ist verfügbar?

Die Fragestellung adressiert über die Thematik der Arbeitgeberattraktivität einerseits eine personalstrategische Dimension, die über eine Befragung des oberen Managements, idealerweise des Personalvorstands, erfasst wurde. Andererseits sind mit der Rekrutierung von High Potentials auch viele operative Prozesse verbunden, weshalb eine Datenerfassung über Mitarbeiter der operativen Ebenen als sinnvoll erscheint. Bei der Auswahl der Experten wurden daher auf eine sinnvolle Durchmischung der Interviewpartner hinsichtlich der Managementlevels geachtet. Zudem können Differenzierungen zwischen Automobilherstellern, Zulieferern (abhängig vom Stand in der Wertschöpfungskette und der Unternehmensgröße) und Entwicklungs- und Ingenieursdienstleistern ver-

⁶⁵⁴ Langer 2001, S. 26; Demnach reichen meist 10-12 Fragen aus, um einen Untersuchungsgegenstand zu erschließen.

⁶⁵⁵ Bogner 2005, S. 74.

⁶⁵⁶ Vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 117; vgl. Meuer/Nagel 1991, S. 442 ff.

mutet werden. Daher wurden 53 persönliche Interviews mit Vertretern aller drei Unternehmenstypen und -größen durchgeführt, um die Spezifika entsprechend abbilden zu können. Insgesamt sind unter den in die Studie einbezogenen Unternehmen sechs Automobilhersteller (OEM), 36 Unternehmen der Zulieferindustrie und elf Dienstleistungsunternehmen. Des Weiteren liegt insbesondere hinsichtlich der weichen, kulturabhängigen Faktoren die Vermutung nahe, dass einerseits die Nationalität der Konzernmutter einen Einfluss auf das vorliegende Erkenntnisinteresse haben dürfte, als auch andererseits die vorherrschenden Eigentümerverhältnisse. Neben Automotive-Unternehmen aus nationalen und internationalen Konzernverbänden wurden daher auch explizit Familienunternehmen mit in die Untersuchung aufgenommen.⁶⁵⁷ Nach MAYER handelt es sich demnach um eine vorab festgelegte „Samplestruktur“.⁶⁵⁸

e. Auswertung der Interviews

Eine genaue Verfahrensdokumentation ist vor allem bei qualitativen Forschungsmethoden unverzichtbar.⁶⁵⁹ Daher wurden alle geführten Interviews mit der Zustimmung der Interviewpartner auf Band aufgezeichnet und durch Feldnotizen ergänzt.⁶⁶⁰ Auf eine wortgenaue Transkription der einzelnen Interviews wurde aus forschungsökonomischen Gründen verzichtet und die Transkripte sprachlich geglättet.⁶⁶¹ Diese Entscheidung wird damit begründet, dass die Originalaufnahmen in digitaler Form vorliegen und damit hinreichend dokumentiert sind. Zudem steht hinsichtlich des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Arbeit nur die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund. Der wortgenaue Aus-

⁶⁵⁷ Familienunternehmen können demnach weitergehend differenziert werden in (1) nominelle Familienunternehmen, d.h. Unternehmen, die noch in der Firmierung den Familiennamen tragen; (2) familienkontrollierte Unternehmen, d.h. das Unternehmen wird von einer überschaubaren Anzahl von natürlichen Einzelpersonen kontrolliert; (3) eigentümergeführte Unternehmen, d.h. Unternehmen, die von einer überschaubaren Anzahl natürlicher Einzelpersonen kontrolliert werden und in denen wenigstens einer der Eigentümer auch die Leitung des Unternehmens innehat. – Vgl. Stiftung Familienunternehmen 2011, S. 5 ff.

⁶⁵⁸ Vgl. Mayer 2006, S. 38.

⁶⁵⁹ Vgl. Mayring 1990, S. 104; Meurer/Nagel 1991, S. 451 ff.

⁶⁶⁰ Vgl. Flick 1995, S. 160 ff.; Schmidt 1997, S. 546 ff.; Bortz/Döring 2002, S. 308 ff.

⁶⁶¹ Unter Transkription wird die Überführung der gesprochenen Sprache aus einem Interview oder einer Gruppendiskussion in eine schriftliche Fassung verstanden. – Vgl. Mayring 1990, S. 63.

druck, Satzbau und Sprachstil der Aussagen der Interviewpartner sind daher irrelevant.⁶⁶²

Die Analyse der erhobenen Interviewdaten orientierte sich an der zusammenfassenden und strukturierenden Inhaltsanalyse, die von MAYRING entwickelt wurde.⁶⁶³ Das Ziel dieser Inhaltsanalyse besteht in der systematischen Bearbeitung des Interviewmaterials, wobei in einem „reduktiven Prozess“ das Datenmaterial auf die wesentlichen Inhalte gekürzt wird, um einen überschaubaren Kurztext zu erhalten.⁶⁶⁴ Für die vorliegende Forschungsarbeit wird ein vierstufiger Auswertungsprozess zur Anwendung gebracht:

- **Paraphrasierung:** Im ersten Schritt werden die erhobenen Daten reduziert und komprimiert, ohne dass wesentliche Inhalte verloren gehen. Auf der Grundlage der Transkripte erfolgt eine Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen der einzelnen Interviews. Hierdurch wird eine erste Reduktion des Datenmaterials erreicht.
- **Kategorisierung:** Zudem werden die Paraphrasen der einzelnen Interviews zusammengeführt und verglichen.⁶⁶⁵
- **Bündelung:** In einem weiteren Reduktionsprozess werden anschließend inhaltsgleiche und -ähnliche Paraphrasen zusammengefasst.⁶⁶⁶
- **Integration und Konstruktion:** Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einer Leitfrage (insb. bei offenen Fragen) wurden dann in einem vierten Schritt zu einer Aussagenkategorie zusammengefasst.

Wenn im Folgenden inhaltlich auf die Interviewergebnisse Bezug genommen wird, so beziehen sich diese Quellenvermerke stets auf die gebildeten Aussagenkategorien, die zu einer Leitfrage entwickelt wurden.

⁶⁶² Die Transkripte befinden sich im digitalen Anhang der Arbeit.

⁶⁶³ Vgl. Mayring 1995, S. 209 ff.

⁶⁶⁴ Vgl. Mayring 1995, S. 211 f.

⁶⁶⁵ Aus forschungsökonomischen und -pragmatischen Gründen wurde der Prozess der Paraphrasierung und der Kategorisierung in einem Schritt vollzogen. Die entsprechende Dokumentation befindet sich im elektronischen Anhang.

⁶⁶⁶ Vgl. „Bündelung der Interviewergebnisse und Aussagenkategorien“ im Anhang S. 305.

f. Limitationen des gewählten Erhebungsverfahrens

Mit der Wahl des Experteninterviews verbinden sich bei allen den genannten Vorteilen auch methodische Probleme, die ein Forscher berücksichtigen muss. Die Interviewpartner sind sich bewusst darüber, dass sie Gegenstand einer wissenschaftlichen Untersuchung sind und haben daher auch die Möglichkeit, in bewusster und unbewusster Form, auf den Datenerhebungsvorgang selbst zu reagieren. Diese „Reaktivität“ äußert sich in verschiedenen Formen der Antwortverzerrung im Interview, den sog. „Response Errors“.⁶⁶⁷ Insbesondere zwei mögliche Antwortverzerrungen seien an dieser Stelle kurz erwähnt, da diese bei der Auswertung Beachtung finden müssen:

- Das Risiko der qualitativen Befragung ist, dass sich die Befragten, trotz zugesicherter Anonymität von einer eher positiven Seite präsentieren möchten. Das kann zu Antwortverzerrungen dahingehend führen, dass die Interviewpartner sozial erwünschte Antworten geben.⁶⁶⁸
- Ein weiterer Kritikpunkt ist die Zuverlässigkeit der Daten. Nach KROMREY (2009) kann nicht davon ausgegangen werden, „dass dasselbe Interview bei derselben Person zu einem anderen Zeitpunkt durchgeführt, oder dass dasselbe Interview bei derselben Person beispielsweise von einer Interviewerin statt eines Interviewers durchgeführt, das gleiche Ergebnis bringen würde“⁶⁶⁹. Diese durch die Person der Interviewer verursachten Verzerrungen sind in der vorliegenden Untersuchung ggf. darin begründet, dass der Autor in seiner Rolle als Headhunter theoretisch auch als Dienstleister für die Rekrutierung von High Potentials für die interviewten Unternehmen tätig sein könnte. Zwar wurde dieses Thema im Rahmen der Interviews nicht angesprochen, allerdings wird insb. die Frage 3c (vgl. Interviewleitfaden) mit entsprechender Vorsicht ausgewertet und interpretiert.

⁶⁶⁷ Vgl. Schnell/Hill/Esser 1999, S. 330 ff.

⁶⁶⁸ So wäre bspw. bei der Frage 1a (vgl. Interviewleitfaden) denkbar, dass Interviewpartner mit einem Zugeben von Rekrutierungsproblemen gleichermaßen eine mangelnde Attraktivität des eigenen Unternehmens gleichsetzen könnten.

⁶⁶⁹ Kromrey 2009, S. 379.

2. INTERVIEWERGEBNISSE

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der Interviews basieren auf Grundlage einer zuvor vorgenommenen Bündelung der Aussagekategorien.⁶⁷⁰ Die Quellenverweise beziehen sich daher auf das im Anhang dargestellte Zwischenergebnis „Bündelung der Aussagekategorien“.

2.1. Einleitende Fragen

a. Zur Bedeutung des Fachkräftemangels

Insgesamt berichten die befragten Unternehmen noch von keinem gravierenden Fachkräftemangel. Während sieben Unternehmen, drei Automobilhersteller, drei Zulieferer und 1 Dienstleister, bisher von keinerlei Problemen bei der zeitnahen und qualifikationsadäquaten Besetzung ihrer Vakanzen berichten, gibt ein Großteil der befragten Unternehmen erste Engpässe in speziellen Bereichen an. Diese Engpässe konzentrieren sich demnach auf Fachdisziplinen und Unternehmensfunktionen, die ingenieurwissenschaftliches Spezialistenwissen erfordern. Als die wesentlich betroffenen Engpassfunktionen werden in den Interviews genannt: Motor, Mechanik, Bremse, Fahrdynamik, Elastokinematik, Software-Engineering, Human Machine Interface (HMI), Tribologie und Hydraulik, Softwareentwickler, Informatiker, Softwareingenieure, Filterentwicklung und -produktion, E-Mobility, Elektrotechnik und der klassische Maschinenbau. Hinzu kommen sogenannte „Hybridqualifikationen“, die an den organisatorischen Schnittstellen klassischer Bereiche notwendig werden.⁶⁷¹ Zum Kreis dieser Unternehmen, die von einzelnen ingenieurwissenschaftlichen Fachkräftengpässen berichten, zählen maßgeblich die Automobilzulieferer und Entwicklungsdienstleister. Lediglich neun Unternehmen, drei Zulieferer und sechs Entwicklungsdienstleister, geben an, den Fachkräftemangel bereits deutlich zu spüren und gehen von einer weiteren Verschärfung in der Zukunft aus.

⁶⁷⁰ Vgl. hierzu Kapitel XY (Empirische Untersuchung, vierstufiger Auswertungsprozess)

⁶⁷¹ So wird bspw. vom Zulieferunternehmen Automotive Lighting das Funktionsfeld eines Steckerkonstruktors genannt, welches eine Kombination von Mechanik- und Elektrotechnik-Kompetenzen erfordert.

Diese Beobachtung stärkt die Vermutung, dass Automobilhersteller und große Tier 1-Zulieferunternehmen aufgrund der Strahlkraft ihrer Marken von einer höheren Bekanntheit und Attraktivität auch als Arbeitgeber profitieren als die kleineren und meist mittelständisch geprägten Unternehmen der Zulieferindustrie und der Entwicklungsdienstleistung. Im Vergleich der beiden letztgenannten Branchen zeigen die Ergebnisse, dass Zuliefererunternehmen von einem haptischen Produkt auch hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität profitieren können.

Die genannten punktuellen Engpässe äußern sich darin, dass die Anzahl passgenauer Bewerbungen abnimmt und teilweise ein Anstieg der Gehälter bereits zu beobachten ist. Zwar berichtet ein Großteil der Unternehmen von quantitativ zufriedenstellenden Bewerberzahlen, allerdings lasse in Relation dazu einerseits entweder die Qualität der Bewerber nach oder Bewerber lehnten andererseits häufiger ein Arbeitsangebot des Unternehmens ab. In Folge dessen seien längere Vakanzzeiten zu verzeichnen und die Unternehmen geben zudem an, mehr Aufwand in die Rekrutierung stecken zu müssen, um final in der Rekrutierung erfolgreich zu sein.

Neben den genannten Spezialistenfunktionen im Ingenieurbereich werden Rekrutierungsprobleme bei berufserfahrenen Fachkräften angesprochen. So könne der Bedarf an Mitarbeitern mit langjähriger und einschlägiger Berufserfahrung oft gar nicht oder nur sehr mühsam gedeckt werden. Zwei Unternehmen verzeichnen Rekrutierungsprobleme nicht nur im akademischen Bereich, sondern vermelden bereits Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsstellen. Diese Unternehmen befürchten zukünftig auch zunehmende Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften auf gewerblich-technischem Niveau. Die rückläufigen Bewerbungen für Ausbildungsstellen führen die Unternehmen zurück auf eine rückläufige Ausbildungsreife⁶⁷² – verstanden als die Relation von schulischer Vorbildung und den in der Ausbildung zu bewältigenden Anforderungen – und der starke Fokus in der öffentlichen Diskussion auf akademische Ausbildung und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Berufswahlprozesse Jugendlicher. Ein Unternehmen berichtet explizit davon, keine Besetzungsprobleme bei Ausbildungsstellen zu haben.

⁶⁷² Zum Konstrukt der Ausbildungsreife vgl. Eberhard/Ulrich, 2006.

Insgesamt lässt sich aber festhalten, dass die befragten Unternehmen aktuell und in Zukunft eher Herausforderungen bei der Besetzung von Stellen sehen, die eine akademische, meist technische Ausbildung voraussetzen.

b. Definition der High Potentials

In 37 der befragten Unternehmen werden High Potentials auf der Grundlage des unternehmerischen Kompetenzmodells definiert. Damit zeichnet sich diese Mitarbeitergruppe durch ein hohes Potenzial aus hinsichtlich der für das Unternehmen strategisch notwendig erachteten Kompetenzdimensionen. High Potentials sind demnach in den meisten Unternehmen grundsätzlich mehrdimensional bestimmt, d.h. Potenzial wird grundsätzlich über mehrere (auch weiche) Kompetenzdimensionen hinweg diagnostiziert und schließt Persönlichkeitseigenschaften mit ein. Damit verfahren die meisten der untersuchten Unternehmen bereits entsprechend der von TOWERS PERRIN formulierten Best-Practice-Handlungsempfehlung, die ein mehrdimensionales Instrument zur Validierung von Potenzialvermutungen und zur Konkretisierung des Entwicklungsbedarfs einfordert.⁶⁷³ Lediglich zwei Ausnahmen zeichnen sich im Rahmen der durchgeführten Studie ab: Ein Zulieferunternehmen definiert High Potentials ausschließlich nach dem Kriterium der weltweiten Mobilität, ein anderes Unternehmen der Zulieferindustrie hat bei der Bestimmung der High Potentials lediglich die Fachkompetenz im Visier.

High Potentials bilden damit in den meisten Unternehmen eine Kategorie des betrieblichen Talentmanagements und werden in dieser Systemlogik definiert und identifiziert. Die Begrifflichkeit „High Potential“ ist dabei nur in einigen, meist großen Unternehmen institutionalisiert, in anderen Unternehmen wird stattdessen auch auf eine andere Terminologie (*right potential*, *potential*, Potenzialträger, Talent) zurückgegriffen, die allerdings weitgehend synonyme Verwendung findet. Durch die weit verbreitete Einbettung der Potenzialanalyse in ein betriebliches Talentmanagement erfolgt die Identifikation der High Potentials in 34 der 53 untersuchten Unternehmen über einen fest definierten und etablierten Identifikations- und/oder Benennungsprozess. Daran schließen sich dann entweder

⁶⁷³ Vgl. Sebald/Enneking/Eilinghoff/Wöltje 2005, S. 8 und S. 15; Heller/Ruf 2009, S. 123 f.

spezielle Förderprogramme oder eine direkte Beförderung an. Lediglich 14 Unternehmen – alles Automobilzulieferer und Dienstleister – geben an, diesen Prozess bisher nur „halb professionalisiert“ oder gar nicht initiiert zu haben und daher „situativ“ diese Entscheidungen zu treffen.

Auch wenn der Grundsatz der Mehrdimensionalität für die Bestimmung eines High Potentials in den meisten Unternehmen maßgeblich ist, so ist aus den Untersuchungsergebnissen doch zu schließen, dass mit diesem Begriff in vielen Unternehmen – entweder explizit oder implizit – auf zukünftige Führungskräfte abgestellt wird. Demnach hat in knapp 50% der untersuchten Unternehmen Führungskompetenzen bzw. Führungspotenzial eine herausstechende Bedeutung. Damit zeigt sich in vielen Unternehmen die Situation, dass als High Potentials oder Talents diejenigen Mitarbeiter bezeichnet werden, die über ein hohes Potenzial im Bereich von höheren Management- und Führungsaufgaben verfügen, jedoch aktuell häufig noch eine unterdurchschnittliche Leistung erbringen. Dies sind oftmals Nachwuchsführungskräfte, die zwar über die entsprechende Ausbildung und die notwendigen Kompetenzen verfügen, aber noch nicht hinreichend Berufserfahrung sammeln konnten und sich somit noch in einer beruflichen Entwicklungsphase befinden.⁶⁷⁴ Neun der untersuchten Unternehmen verlangen neben dem Potenzial auch eine aktuell hohe Leistung als Bedingung für die Identifikation als High Potential. Im Vergleich zur klassischen Definition im Mitarbeiterportfolio⁶⁷⁵ („Talents“) legen diese Unternehmen einen vergleichsweise strengeren Maßstab an, welcher der Definition der „Stars“ entspricht. Mit Ausnahme eines Automobilherstellers sind dies alle Unternehmen der Zulieferindustrie und ein Dienstleistungsunternehmen.

Lediglich ein Unternehmen spricht im Zusammenhang mit High Potentials von Mitarbeitern, die sich durch erfolgskritische Schlüsselkompetenzen und speziellem Fachwissen auszeichnen. Damit stellt dieses Unternehmen nicht ausschließlich auf das individuelle Potenzial ab, sondern setzt dieses auch in Relation zu Organisationszielen und daraus abgeleiteten Schlüsselkompetenzen.

⁶⁷⁴ Vgl. Enaux/Henrich 2011, S. 17; Gerhardt/Ritter 2004, S. 41 f.; Krämer 2007, S. 176; Lorenz/Rohrschneider 2008, S. 57 ff.

⁶⁷⁵ Vgl. Enaux/Henrich 2011, S. 17 f.; vgl. Abbildung 25, S. 139 dieser Arbeit.

Die empirische Analyse bekräftigt die Kapitel v aufgeworfene These, dass eine High Potential-Definition immer unternehmensspezifisch erfolgen müsse, da Unternehmen erfolgskritische Talente und Potenziale ihrer Mitarbeiter immer auf Basis ihres Kompetenzmodells und in Abhängigkeit der strategischen Unternehmensziele definieren sollten.⁶⁷⁶ Zwar kann unterstellt werden, dass bereits bei der Definition der im Kompetenzmodell aufgeführten Kompetenzdimensionen auf die strategische Relevanz geachtet wird und damit diagnostiziertes Potenzial bei Mitarbeitern immer strategisch relevant ist. Allerdings zeigt das oben genannte Beispiel auch, dass mit einer systematischen Verbindung des Talent- bzw. Kompetenzmanagements mit der Organisationsentwicklung auch mehr Klarheit bzgl. der Definition, Bestimmung und zielgerichteten Entwicklung der High Potentials erreicht werden kann.

2.2. Bindungswirkung im Rahmen des Employer Branding

a. Entwicklungs- und Karriereperspektiven im Unternehmen bzw. Konzern

74% der befragten Unternehmen (N = 39) kommunizieren gegenüber ihren Bewerbern und den aktuellen Mitarbeitern aktiv die Entwicklungs- und Karriereperspektiven, die im Unternehmen bzw. im Konzernverbund offeriert werden. Insbesondere für Mitarbeiter, die nach 5-10 Jahren Wechselwünsche entwickeln, seien diese Optionen wichtig und durch aktive Kommunikation solle insbesondere auch das Bewusstsein dahingehend geschärft werden, dass interne Entwicklungs- und Karriereperspektiven attraktiver seien als externe Optionen. Ford spricht in diesem Zusammenhang sogar von dem wichtigsten Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl überhaupt. Diese absolute Dominanz bzgl. der Attraktivitätswirkung wird jedoch von fast der Hälfte der in die Studie einbezogenen Unternehmen (N = 20) dahingehend relativiert, dass Berufseinsteiger ebenfalls auf interessante und herausfordernde Aufgaben, die Produkte und einen passende Unternehmenskultur Wert legten. Außerdem wurde in den Interviews auch noch die Bedeutung von Work-Life-Balance hervorgehoben.

⁶⁷⁶ Vgl. Blass 2009, S. 16 und 24 f.

Zusammenfassend sind sich daher die meisten Unternehmen einig, dass das Gesamtpaket aus allen den genannten Attraktivitätstreibern und deren synergetisches Zusammenwirken für High Potentials stimmen müsse. In diesem Kontext nehmen – und das zeigen die geführten Interviews ganz deutlich – offerierte Entwicklungs- und Karriereoptionen insbesondere bei der Zielgruppe der High Potentials eine bedeutende Stellung ein. Denn – so die Aussagen von 14 Unternehmen – High Potentials hätten zwar, wie andere Mitarbeiter der Generation Y auch, ein großes Interesse an persönlicher Entwicklung und Weiterbildung, allerdings müssten damit einhergehend auch klare, institutionell verankerte und damit verlässliche Karriereperspektiven korrespondieren. Dabei sei es nach Aussagen einiger Unternehmen elementar wichtig, dass diese Karriere- und Entwicklungsoptionen realistisch i.S.v. tatsächlich erreichbar bzw. umsetzbar sind und anhand authentischer Beispiele kommuniziert werden müssten.

Um diesem Erfüllungsanspruch auch nachzukommen, haben 15 der befragten Unternehmen die organisatorischen Voraussetzungen für Führungs-, Fach- und Projektkarrieren geschaffen. Sieben Unternehmen geben dagegen explizit an, (bisher) keine fest definierten Karrierewege zu haben und individuelle Lösungen zu suchen. Es ist erwähnenswert, dass sich die Existenz von derartigen Karrierewegen in den befragten Unternehmen nicht anhand der Unternehmensgröße festmachen lässt. Gleichzeitig ist aber auffällig, dass nur kleinere Unternehmen angeben keine derartigen Karrierewege institutionalisiert zu haben. Einschränkend bleibt zudem zu erwähnen, dass fünf Zulieferunternehmen die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, d.h. das Wachsen und Reifen der Persönlichkeit, als wichtiger erachten als konkrete und institutionalisierte Karriereperspektiven und stellen diese daher eher in den Fokus der Bewerberkommunikation. 15 international tätige Unternehmen stellen dabei insbesondere die mit den globalen Aktivitäten zusammenhängenden Karrierechancen explizit in den Vordergrund.

Hinsichtlich der Bewertung, ob in Sachen Entwicklungs- und Karriereperspektiven international tätige Großkonzerne oder eher national verwurzelte und operierende Familienunternehmen einen Vorteil zu verzeichnen hätten, gibt

es erwartungsgemäß ein geteiltes Bild.⁶⁷⁷ Konzernunternehmen und einige kleinere Unternehmen der Zuliefer- und Dienstleistungsindustrie gehen davon aus, dass Konzerne aufgrund ihrer schlichten Größe und der damit zusammenhängenden Anzahl an Führungsoptionen statisch bessere Karriereoptionen anbieten könnten. Insbesondere ein mittelgroßes Zulieferunternehmen äußert dagegen die Überzeugung, dass die tiefen Hierarchien eines Konzerns auch als ein Nachteil interpretiert werden könnten, da sie für junge Nachwuchsführungskräfte häufig als ein undurchlässiges und intransparentes System mit viel Wettbewerb darstelle. Die flachen Hierarchien in KMU seien dagegen weniger formalisiert und durchlässiger, was den organisatorischen Rahmen für eine individuellere und schnellere Karrieregestaltung bilde. Zwei Dienstleistungsunternehmen teilen dieses Argument.

b. Überdurchschnittliches Gehalt

Mit großer Mehrheit gehen die Unternehmen davon aus, dass mit einem Fokus auf ein überdurchschnittliches Gehalt keine nachhaltige Bindungs- und Motivationswirkung bei der Zielgruppe der High Potentials erzielt werden könne. Begründet wird dies häufig mit dem Argument einer kurzfristigen Wirkung monetärer Bindungsanreize, da sich Mitarbeiter recht schnell an das Gehaltsniveau gewöhnten und es schnell als „normal“ empfinden würden. In diesem Moment könne nicht mehr von einem eigenständig wirkenden Bindungstreiber ausgegangen werden.

Zwar berichten viele der Befragten von einem überdurchschnittlichen und damit sehr wettbewerbsfähigen Gehaltsniveau im eigenen Unternehmen oder verweisen auf den Metalltarif, der im Vergleich zu anderen Branchen für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter aufgrund seiner hohen Bezahlung attraktiv sei, allerdings stelle das Gehalt nur einen Hygienefaktor dar, das sich in ein attraktives Gesamtangebot einfügen müsse, um die intendierte und langfristige Bindungswir-

⁶⁷⁷ Die Unterschiedlichkeit der Aussagen ist sicherlich auch auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Interviewpartner in ihrer Rolle als Unternehmensrepräsentant, häufig verantwortlich zeichnend für das *Employer Branding*, die Frage beantworten. Derartige Aussagen sind in den EVP bzw. in den Kommunikationsleitfäden häufig codifiziert. Daher ist davon auszugehen, dass es sich bei dieser Einschätzung eher um eine organisationale Perspektive handelt als um eine persönliche Einschätzung.

kung zu erzielen. Diese Ansicht vertreten 42 der befragten 53 Unternehmen. Daimler geht in diesem Zusammenhang von einer „kombinatorischen Wirkung“⁶⁷⁸ aus Hygiene- und Motivationsfaktor aus und attestiert dem Gehalt eine zumindest eingeschränkte Motivationswirkung. ZF und SKF bekräftigen allerdings die Bedeutung des Gehalts im Gesamtpaket und betonen, dass es in der Generation Y keine „altruistischen Bewerber“⁶⁷⁹ gebe. Jedoch könnten überdurchschnittlich hohe Gehaltsofferten nach Ansicht von drei Unternehmen auch als „Ausdruck der Verzweiflung“⁶⁸⁰ und damit als „Schmerzensgeldzahlung“⁶⁸¹ angesehen werden, die ansonsten unattraktive Unternehmen bezahlen müssten.

Aus den Interviews wird jedoch auch ganz deutlich, dass Gehalt als Differenzierungsfaktor innerhalb der Branche genutzt wird. Zwar gehen die Unternehmen aufgrund des weitgehend einheitlichen Tarifvertrags von einer vergleichbaren Ausgangssituation aus, allerdings geben ein Automobilhersteller und ein (kleinerer) Zulieferer explizit an, bewusst besser als andere Zulieferer und Dienstleister entlohnen zu wollen, um sich auch über diesen monetären Mehrwert bei Bewerbern zu differenzieren.

In Bezug auf die im Fokus stehende Zielgruppe der High Potentials ist zusammenzufassen, dass ein überdurchschnittliches Gehalt ganz offensichtlich im unteren und mittleren Gehaltssegment als ein entscheidender Bindungsfaktor gewertet werden kann, jedoch nicht im Gehaltsbereich der High Potentials. Dieser Faktor könne ggf. mit zunehmender Berufserfahrung der Mitarbeiter wieder wichtiger werden, allerdings nicht im Rahmen des Recruitings. Daimler und die Telekom relativieren die Diskussion um absolute Gehaltshöhen dahingehend, dass für die wahrgenommene Attraktivität nicht die absolut gegebene oder in Aussicht gestellte Höhe des Gehalts entscheidend sei, sondern vielmehr die individuelle Beeinflussbarkeit des Gehalts. Unternehmen benötigten demnach ein intelligentes Vergütungssystem, dessen Kopplung von Leistung und Vergü-

⁶⁷⁸ Vgl. Frage 2b (Daimler).

⁶⁷⁹ Vgl. Frage 2b (ZF).

⁶⁸⁰ Vgl. Frage 2b (Woco)

⁶⁸¹ Vgl. Frage 2b (Eissmann Automotive/Vector Informatik)

tung von High Potentials als „fair“ empfunden werde. „Top Leistung muss mit Top Bezahlung einhergehen.“⁶⁸²

c. Realistisches Arbeitgebersprechen

Die hohe Bedeutung eines realistischen Arbeitgebersprechens wird von allen in die Studie einbezogenen Unternehmen mit Nachdruck unterstrichen. Ein im Rahmen des Personalmarketings kommuniziertes Alleinstellungsmerkmal (*Employer Value Proposition*) müsse für Kandidaten nach der Arbeitgeberentscheidung und mit Arbeitsbeginn im Unternehmen auch entsprechend erlebbar sein. Nur durch ein authentisches Versprechen könne die Grundvoraussetzung für Vertrauen, Verlässlichkeit, Motivation, Performance und Bindung geschaffen werden. Diese Authentizität beziehen die befragten Unternehmen auf grundsätzlich alle Kanäle, jedoch werden die Inhalte der Karriereseite und die persönlichen Kontakte mit Bewerbern, insb. im Rahmen von Vorstellungsgesprächen, explizit genannt.

Mangelnde Authentizität bzw. nichteingelöste Versprechungen des Arbeitgebers und damit in Folge einhergehende desillusionierte Erwartungen seitens der Bewerber führen zu keiner nachhaltigen Bindungswirkung. Oft würden die im Vorfeld einer Arbeitsbeziehung getätigten Versprechen nach Antritt der Arbeitsstelle als „Möglichkeiten“ uminterpretiert werden. „Zwischen Möglichkeiten und echten Realisierungen liegt eine ganze Menge dazwischen.“⁶⁸³ Eine derartige „Täuschung“ des Bewerbers habe maximal kurzfristige Bindungswirkung⁶⁸⁴, langfristig könne nur eine Kongruenz zwischen Versprechen, Erwartung und Erfahrung Bindungswirkung entfachen. Drei Unternehmen sprechen zudem den beobachtbaren Effekt an, dass sich enttäuschte Erfahrungen heutzutage sehr schnell viral über das Internet verbreiten.⁶⁸⁵

Schaeffler verweist zu Recht darauf, dass ein Unternehmen harte Faktoren realistisch darlegen könne, sich die Situation bei den sog. weichen Faktoren deut-

⁶⁸² Vgl. Frage 2b (Daimler). Vgl. hierzu auch Reiners 2014, S. 30 ff.

⁶⁸³ Vgl. Frage 2c (Daimler).

⁶⁸⁴ In den Interviews wird von max. 24 Monaten gesprochen.

⁶⁸⁵ Vgl. hierzu zum Beispiel die Arbeitgeberbewertungsplattform www.kununu.com.

lich schwieriger darstelle, da diese maßgeblich von der Qualität der Führungskräfte abhingen. Daher sei, dies betonen sieben der befragten Unternehmen explizit, ein gezieltes Erwartungsmanagement in diesem Zusammenhang gefragt. Ein Unternehmen berichtet explizit davon, dass das Arbeitgeberversprechen daher auf einer umfassenden Mitarbeiterbefragung fußt und ein Automobilhersteller hat diese Werte institutionalisiert und schriftlich niedergelegt, um den Verbindlichkeitscharakter deutlich sichtbar zu stärken.⁶⁸⁶ Lediglich drei Unternehmen verweisen bei der Frage nach einem realistischen Arbeitgeberversprechen bereits auf die hohe Bedeutung eines strukturierten und wohl geplanten Einarbeitungsprozesses.

d. Emotionale „Candidate Experience“

Die befragten Unternehmen sind sich weitestgehend einig darüber, dass eine Arbeitgeberentscheidung heute nicht nach rein rationalen Kriterien erfolge, sondern die emotionale Dimension vielmehr eine entscheidende Rolle spiele. Dabei verweisen sowohl Automobilhersteller als auch -zulieferer auf die emotionale Strahlkraft der Produkt- und Unternehmensmarken, die Einfluss auf die Arbeitgeberentscheidung habe. Daimler und Hyundai verweisen als OEM hingegen auf die hohen Sympathiewerte der Branche an sich, von der alle Unternehmen mehr oder weniger profitieren könnten. Jedoch erklären insbesondere die Vertreter der Zulieferer- und Dienstleistungsindustrie darauf, dass die eigenen Produkte weniger (bis gar nicht) bei der Zielgruppe bekannt seien und damit auch zur Emotionalisierung der Arbeitgebermarke weniger beitragen könnten. Sie sehen diesbezüglich die Automobilhersteller im Vorteil, sind sich jedoch ebenfalls über die Notwendigkeit einig, dass auch Kandidaten für die Zuliefer- und Dienstleistungsindustrie emotional überzeugt werden müssten. Als „Kompensations- und Umsetzungsstrategien“ zur Emotionalisierung der Arbeitgebermarke

⁶⁸⁶ Es sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die Frage nach dem Ermittlungsprozess der *Employer Value Propositions* und die damit zusammenhängende Frage insbesondere nach der Ermittlung der Arbeitgeberstärken nicht explizit als Interviewleitfrage aufgeführt waren. Dies gilt auch für die Verschriftlichung und Codifizierung der EVP. Es ist jedoch aufgrund des hohen Professionalisierungsgrades des Personalmarketings in den befragten Unternehmen davon auszugehen, dass der Anteil der Unternehmen, die Mitarbeiterbefragungen im Employer Branding-Prozess bereits durchführten und schriftlich fixierten, weitaus größer sein dürfte als hier dargestellt.

im Zuliefer- und Dienstleistungsbereich lassen sich aus den Interviews vier Ansätze differenzieren:

- Einige Unternehmen (N = 3) verweisen auf ihr Sponsoringengagement im Sport bzw. in der Formula Student und berichten von einer damit verbundenen emotionalen Verankerung der Arbeitgebermarke.
- Viele Unternehmen (N = 32) verweisen auf einen wertschätzenden Umgang mit Kandidaten im persönlichen Kontakt, um die fehlenden emotionalen Assoziationen mit dem Arbeitgeber zu kompensieren. Hier wird des Öfteren auf die Bedeutung einer offenen und wertschätzenden Feedbackkultur verwiesen um emotional prägende Schlüsselerlebnisse für die Arbeitgeberwahl zu schaffen.
- Ein dritter Ansatz sieht vor (N = 9), dass Unternehmen entweder auf die Bedeutung der eigenen Produkte für das (emotionale) Endprodukt verweisen oder den sozial-gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens bzw. der Produkte in den Vordergrund (Ökologie, Energieeffizienz etc.) stellen, um über die „soziale Akzeptanz der Produkte“ auch emotional im Arbeitgeberwahlprozess zu punkten.
- Drei Zulieferunternehmen sprechen dem Rechtscharakter des Unternehmens in diesem Zusammenhang eine wichtige Bedeutung zu. Insbesondere könnten Familienunternehmen von einer charismatischen Unternehmerpersönlichkeit und langer Tradition bezüglich der Emotionalisierung der Arbeitgebermarke profitieren.

Die Unternehmen sind sich bezüglich der Emotionalisierung im Personalmarketing im Großen und Ganzen einig, dass eine emotional prägende *Candidate Experience* primär über persönliche Kontakte und reale Arbeitserfahrungen erreicht werden könne. Hier bieten sich insbesondere Formate wie Praktika, Stipendien, Abschlussarbeiten oder spezielle, erlebnisorientierte Unternehmensveranstaltungen an. Allerdings werden auch auf die Karriereseite, Personalimagekampagnen, Vorstellungsgespräche und die damit einhergehenden persönlichen Erfahrungen im Rekrutierungsprozess verwiesen

Hinsichtlich der Bindungswirkung lässt sich aus den Interviews schließen, dass eine emotionale *Candidate Experience* eine Sympathie- und Attraktivitätswirkung erzeugt, die bei einer Bestätigung im täglichen Zusammenarbeiten im Unternehmen zur Basis einer emotionalen Mitarbeiterbindung wird.

2.3. Bindungswirkung in der Rekrutierung

a. Cultural Fit: Wertekongruenz

In der einschlägigen Literatur wird der Wertekongruenz zwischen Unternehmen und Mitarbeiter eine wichtige Rolle für die Entwicklung und Festigung des normativen und affektiven Commitments zugeschrieben. Die Unternehmenswerte manifestieren sich in der Unternehmenskultur, die den Arbeitsalltag eines Mitarbeiters direkt und indirekt beeinflusst.

48 der 53 befragten Unternehmen bestätigen nachdrücklich die hohe Bedeutung der Kulturpassung sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch des Mitarbeiters. „Die DNA muss passen.“⁶⁸⁷ Folglich schenken viele Unternehmen einer kulturellen Passung ein höheres Gewicht im Rahmen der Personalauswahl als den (fachlichen) Kompetenzen. „Hire for attitude, train for skills“ fasst SKF dieses Argument zusammen.⁶⁸⁸ Insbesondere bei flachen Hierarchien und ausgeprägter Teamarbeit legen insbesondere mittelständisch geprägte Unternehmen auf eine Wertekongruenz großen Wert und überprüfen diese folglich auch im Auswahlprozess. „Der Beste ist nicht immer der Richtige.“⁶⁸⁹ Allerdings berichtet keiner der Unternehmensexperten, dass hierfür spezielle diagnostische Instrumente herangezogen würden, vielmehr scheinen sich die Unternehmen hierbei auf klassische Instrumente der Personalauswahl und auch das „Bauchgefühl“ und das Gespür der HR-Mitarbeiter zu verlassen. Neun Zuliefer- und Dienstleistungsunternehmen verweisen in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung abteilungs- und bereichsspezifischer Ausprägungen der Unternehmenskultur. Auch wenn diese Subkulturen eigentlich konform der codifizierten

⁶⁸⁷ Vgl. Frage 3a (Mahle).

⁶⁸⁸ Vgl. Frage 3a (SKF)

⁶⁸⁹ Vgl. Frage 3a (Mann und Hummel).

und/oder der traditionell gelebten Unternehmenskultur sein sollten, so werden Subkulturen immer von Führungskräften, deren Führungsqualitäten und den Mitarbeitern in den jeweiligen Bereichen maßgeblich geprägt. Daher ziehen diese Unternehmen auch die Rückmeldungen der potenziellen Kollegen nach einem Probearbeitstag systematisch in die Personalauswahl mit ein.

Jedoch ist aus den Interviews ein dreistufiger Prozess herauszufiltern, der zwar in dieser Stringenz in den meisten Unternehmen i.d.R. (noch) nicht umgesetzt wird, sondern eher Schwerpunkte auf partielle Prozessschritte gelegt wird.

- Gezielter Fokus auf den *Cultural Fit* in vorvertraglichen Arbeitsverhältnissen wie Praktika, Abschlussarbeit oder Werkstudententätigkeiten.
- Berücksichtigung der kulturellen Passung im Prozess der Personalauswahl, insb. im Bewerbungsgespräch. Hierfür kommen weniger spezielle Diagnoseinstrumente zum Einsatz, sondern vielmehr werden persönliche Einschätzungen von HR-Mitarbeitern, Vorgesetzten und potenziellen Kollegen herangezogen.
- Intensive (erneute und kontinuierliche) Prüfung unter „realen Bedingungen“ während der Probezeit.

Trotz aller Äußerungen zur Wichtigkeit des *Cultural Fit* werden diesbezüglich auch einschränkende Äußerungen gemacht. Sechs Unternehmen verweisen darauf, dass die kulturelle Passung zwar Bestandteil der Personalauswahl sei, allerdings nicht das wichtigste Auswahlkriterium darstelle. Insbesondere bei Mangelberufen und Fachspezialisten wird primär auf die formale Fachqualifikation und die Berufserfahrung Wert gelegt. Neben diesem arbeitsmarktbezogenen Argument, welches auf die Verfügbarkeit und die daraus realistisch einforderbaren Anforderungen abstellt, wird in den Interviews mehrfach und explizit auf die Bedeutung von Mitarbeitervielfalt und *Diversity* verwiesen. Mit einer zu starken Fokussierung auf Kulturkonformität wird die Gefahr verbunden, dass mit einer übertriebenen Uniformität und folglich einer ausgeprägten Homogenität des Mitarbeiterstamms negative Auswirkungen auf das Innovationspotenzial der Technologieunternehmen zu befürchten seien. Daher müsse es die Möglichkeit geben, dass „Bewerber mit einem gewissen Friktionsmoment ins Unternehmen

kommen, sich einarbeiten und in das System einfügen, ohne konformistisch zu agieren“⁶⁹⁰.

b. Rekrutierungsdienstleister

High Potentials werden nicht selten über den Weg einer vermittlungsgestützten Rekrutierung für das Unternehmen gewonnen. Rekrutierungsdienstleister bzw. Headhunter spielen in diesem Zusammenhang daher eine bedeutsame Rolle. Lediglich sechs Unternehmen geben im Rahmen der Interviews explizit an, nicht oder nur in sehr geringem Maße mit Rekrutierungsdienstleistern zusammenzuarbeiten. Vielmehr scheint sich der Einsatz von *Headhuntern* insbesondere auf die Rekrutierung von Führungskräften in den oberen Managementebenen zu fokussieren, wird jedoch teilweise auch schon für schwer zu besetzenden und erfolgskritische Spezialistenfunktionen genutzt oder in Erwägung gezogen.

Den Rekrutierungsberatern wird durchgehend die Aufgabe zugesprochen, diejenigen Mitarbeiter zu finden, die zum Unternehmen in fachlicher, persönlicher und kultureller Hinsicht passen. Daher besteht innerhalb der befragten Unternehmen weitgehend Einigkeit darüber, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Berater eine enge, vertrauensvolle und langjährige Geschäftsbeziehung mit kontinuierlichem und offenem Feedback erfordere. Nur so könne ein Berater einen verlässlichen Einblick und ein Verständnis für die Unternehmenskultur erhalten, um passgenaue und „unternehmenskulturkompatible“ Kandidaten vorzustellen. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (N = 25) verweisen sogar auf die Notwendigkeit, dass ein Berater nicht nur das Unternehmen an sich, sondern hinsichtlich eines Suchauftrags auch umfassend die jeweilige Abteilung und das Team kennen sollte, um Erkenntnisse der bereits erwähnten Subkulturen mit in die Kandidatensuche einfließen lassen zu können. „Rekrutierungsdienstleister sehen wir als verlängerte Werkbank der HR-Abteilung, die die Unternehmenskultur kennen müssen.“⁶⁹¹

⁶⁹⁰ Vgl. Frage 3a (Daimler)

⁶⁹¹ Vgl. Frage 3b (Getrag).

Die Auswahl eines Beraters wird daher von den Unternehmen sehr sorgfältig vollzogen, da längerfristige Beziehungen angestrebt werden. Wichtigster Faktor ist demnach der „kulturelle Fit“, eine Wertekongruenz zwischen dem beauftragenden Unternehmen und dem Berater. Nur so könne über eine persönliche Ebene ein Vertrauensaufbau erfolgen. Des Weiteren werden Branchenwissen und -expertis, Vermittlungserfahrungen und Vernetzungsgrad in der Automotive-Branche als weitere Auswahlkriterien genannt. Zwei Zulieferunternehmen verweisen auf die Notwendigkeit einer regionalen Spezialisierung, während andere Unternehmen vereinzelt eine globale Präsenz bzw. international ausgerichtete Netzwerke einfordern, um internationale Wachstums- und Rekrutierungsziele mit einem Dienstleister abdecken zu können. Nur ein Unternehmen verweist auf die Reputation des Headhunters und verspricht sich davon einen höheren Rekrutierungserfolg.

c. Arbeitsvertragliche Vereinbarungen

Die in die Studie einbezogenen Unternehmen sind sich weitgehend darüber einig, dass Kündigungsfristen keine große Bindungswirkung erzielen könnten und hinsichtlich des Bindungsmanagements höchstens als ergänzendes Instrument zum Einsatz kämen. Dieser Aussage liegt die Überzeugung zu Grunde, dass Kündigungsfristen keine emotionale Bindungswirkung entfachen könnten, sondern lediglich juristischen Charakter hätten. Diese „Scheinbindung“⁶⁹² sei allerdings nicht nachhaltig und könne sich sogar kontraproduktiv auswirken. Wenn Mitarbeiter innerlich gekündigt hätten, führten lange Kündigungsfristen zwangsläufig zu Motivations- und Produktivitätsverlusten, die zudem negative Auswirkungen auf verbleibende Mitarbeiter haben könnten. Lediglich sechs Unternehmen verweisen auf den Vorteil, der sich aus verlängerten Kündigungsfristen für den Mitarbeiter ergeben können. Diese könnten demnach auch eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit für einen einzelnen Mitarbeiter suggerieren. Allerdings verzichtet ein Großteil der Unternehmen auf die Festlegung verlängerter Kündigungsfristen im Arbeitsvertrag und unterstreicht das gegenseitige Bedürfnis eines fairen Arbeitsverhältnisses. Dazu gehöre auch, dass Arbeitsverhält-

⁶⁹² Vgl. Frage 3c (ZF).

nisse fair und nicht „unsauber“⁶⁹³ beendet werden. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen (N = 27) stellen Mitarbeiter bei einem Wechselwunsch (teilweise) frei oder realisieren ein früheres Ausscheiden aus dem Unternehmen. Zwei Unternehmen berichtet von vertraglich vereinbarten Rückzahlungsverpflichtungen, die bei kostenintensiven Weiterbildungen (Bsp. Masterprogramme) zur Anwendung kämen.

Deutlich weniger Unternehmen (N = 8) sprechen sich gegen nachvertragliche Wettbewerbsverbote aus mit der Begründung, dass diese eher abschreckende Wirkung bei der Zielgruppe hätten oder zu teuren Entschädigungszahlungen führten. Lediglich ein Unternehmen berichtet davon, dass Wettbewerbsverbote ab einer bestimmten Führungsebene zum Standard in Arbeitsverträgen gehörten.

Hinsichtlich der Zielgruppe der High Potentials kann als Fazit aus den geführten Interviews die Erkenntnis gezogen werden, dass die Unternehmen einerseits in arbeitsvertraglichen Regelungen (verlängerte Kündigungsfristen und Wettbewerbsverbote) weitestgehend keine hilfreichen Bindungsinstrumente sehen und andererseits antizipieren, dass derartige Regelungen von High Potentials nicht akzeptiert werden würden. Folglich scheint sich der Einsatz dieser Bindungsinstrumente auf ein „Normalmaß“ in den befragten Unternehmen zu reduzieren und eher ergänzend zu anderen Bindungsinstrumenten zum Einsatz zu kommen.

2.4. Onboarding-Maßnahmen

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (N = 26) misst der Eintrittsphase, dem *On-Boarding*, eine wichtige Rolle hinsichtlich der intendierten Mitarbeiterbindung zu. In dieser Phase gehe es darum, den neuen Mitarbeitern in besonderer Art und Weise eine Wertschätzung und Aufmerksamkeit zukommen zu lassen und die fachliche Einarbeitung und soziale Integration zu strukturieren. Folglich bemühen sich diese Unternehmen um abgestimmte Einarbei-

⁶⁹³ Vgl. Frage 3c (Kathrein).

tungs- und Kommunikationsinstrumente. Knapp ein Drittel der Unternehmen (N = 16) hat hierfür bereits Standards definiert, die je nach Mitarbeiter, Fachrichtung und Erfahrungshorizont dann individuell ausgestaltet und ergänzt werden. Dagegen geben neun Unternehmensvertreter explizit an, bisher kein Konzept zur systematischen Mitarbeitereinführung und -einarbeitung entwickelt zu haben und derartige Instrumente bei Bedarf eher ad-hoc einzusetzen. Einige dieser Unternehmen artikulieren diesbezüglich jedoch den dringenden Bedarf eines abgestimmten Konzepts.

Als Bestandteile der existierenden Einführungs- und Einarbeitungsprogramme werden in den Interviews folgende Punkte genannt, die als Elemente eines ganzheitlichen On-Boarding-Programms interpretiert werden können:

- Umzugsservice bzw. Übernahme von Umzugs- und Mietkosten (in einigen Unternehmen abhängig von Position bzw. Einkommen), ggf. ergänzt durch Unterstützung bei Behörden- und Bankengängen (insbesondere bei internationaler Rekrutierung);
- Einladung zu bestimmten Unternehmensveranstaltungen
- Hilfe bei der Kinderbetreuung oder Unterstützung bei der Suche nach einer diesbezüglichen Institution
- (Standortabhängige) Kooperation mit Kommunen und Stadtmarketing, um deren Angebot systematisch den Mitarbeitern zugänglich zu machen.
- Mentoring-Programme

Nur vier Unternehmen verweisen auf den Tatbestand, dass die eigentliche berufliche Integration direkt in den Abteilungen stattfindet und die Qualität dieses Prozesses maßgeblich durch die dortige Führungskraft determiniert werde. Eine zentrale Steuerung hierfür sei nicht vorgesehen. Ein Unternehmen hat in Folge dessen ein Review-Gespräch nach 4-6 Monaten zum Standard erhoben,⁶⁹⁴ um

⁶⁹⁴ Dieser Ansatz wird in der unternehmerischen Praxis auch häufig als „100-Tage-Gespräch“ bezeichnet.

den Einarbeitungsprozess kritisch zu reflektieren und ggf. Maßnahmen zu ergreifen.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass ein Großteil der befragten Unternehmen angibt, den On-Boarding-Prozess im Unternehmen zu gestalten, allerdings sind deutliche Qualitätsunterschiede hinsichtlich der Systematik und Verlässlichkeit des hierfür eingesetzten Instrumentariums zu erkennen. Die Spanne der Instrumente reicht dabei von der Erstattung der Umzugs- und Mietkosten und bis hin zu speziellen, unternehmensinternen Veranstaltungen. Ganzheitliche Ansätze, die in Ergänzung zur organisatorisch-finanziellen Unterstützung auch eine systematische Integration von Instrumenten zur fachlichen Einarbeitung und sozialen Integration ins Unternehmen bzw. ins Team in abgestimmter Weise mit aufnehmen, werden von den befragten Unternehmen weitestgehend noch nicht vollständig praktiziert. Insbesondere ist auffällig, dass mit dem *Onboarding*-Prozess maßgeblich organisatorische Unterstützungsleistungen assoziiert werden und weniger systematische Ansätze und Konzepte zur beruflichen und sozialen Integration am Arbeitsplatz.

2.5. Spezielle Bindungsinstrumente für HP

In den Interviews geben die Unternehmensvertreter häufig an, über keine speziellen Bindungsinstrumente für High Potentials zu verfügen. Vielmehr stünden alle im Unternehmen verfügbaren Bindungsinstrumente allen Mitarbeitern offen. Die in den Interviews genannten Bindungsinstrumente – seien diese nun speziell für High Potentials oder für die ganze Arbeitnehmerschaft konzipiert – können in monetäre und nicht-monetäre Bindungsinstrumente unterteilt werden.

Monetäre Bindungsinstrumente:

- Altersversorgung
- Wohnbaudarlehen und spezielle Arbeitnehmerkredite
- Spezielle Vergütungspakete für High Potentials, insbesondere mit langfristigen Vergütungskomponenten (i.d.R. Aktienoptionen oder spezielle Bonusprogramme) oder mit einer Kopplung an die Betriebszugehörigkeit

- Unternehmensbeteiligungen und die Möglichkeit zur Unternehmenspartnerschaft

Nicht monetäre Bindungsinstrumente:

- Akademisches Weiterbildungsangebot in Form eines MBA oder einer Promotion, ggf. mit finanziellen Verpflichtungen gekoppelt;
- Spezielle (interne) High Potentials Entwicklungsprogramme
- Interessantes Aufgabenspektrum
- Unternehmenskultur und Spirit
- Spezielle Karrierewege für High Potentials
- Sabbaticals und Teilzeitprogramme
- Spezielle On-Boarding-Programme
- Sport- und Gesundheitsprogramme
- Mentoring

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass in den befragten Unternehmen monetäre Instrumente zwar in breiter Form zum Einsatz kommen, jedoch isoliert keine nennenswerte Bindungswirkung entfachen können. Sie sind daher als notwendige, aber nicht hinreichende i.S.v. entscheidend wirkende Bindungsfaktoren zu werten. Im nicht-monetären Bereich setzen die Unternehmen primär auf Fort- und Weiterbildung. 25 der befragten Unternehmen bieten ihren High Potentials akademische Weiterbildungsoptionen an, 15 Unternehmen offerieren (ergänzend dazu) spezielle interne Entwicklungsprogramme.

2.6. Identifizierte Austrittsgründe der High Potentials

Fast ausnahmslos führen die befragten Unternehmen Austrittsinterviews mit ausscheidenden Mitarbeitern, um Austrittsgründe zu analysieren und kritisch zu reflektieren. Aus diesen Erkenntnissen werden dann entsprechende Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Vier Unternehmen beschränken die Austrittsgespräche auf bestimmte Mitarbeitergruppen, i.d.R. Führungskräfte, und ein Automobilhersteller gibt explizit an, von Austrittsgesprächen zu „fürsorglichen Ge-

sprächen“⁶⁹⁵ mit präventivem Charakter übergegangen zu sein. Zudem äußert sich ein großer Dienstleister dahingehend, dass Austrittsgespräche wegen des hohen Aufwands eingestellt wurden und die Gründe nun auch bekannt seien. Die durchgeführten Austrittsgespräche werden teilweise in strukturierter und institutionalisierter Form durchgeführt, andere Unternehmen geben für diesen Prozess keinen festgelegten Standard vor bzw. haben einen solchen noch nicht entwickelt.

Als häufigster Grund, weshalb High Potentials ihren aktuellen Arbeitgeber wechseln, werden die bereits oben diskutierten Karriereambitionen genannt (N = 23). Häufig seien diese aufgrund der Unternehmensgröße in mittelständisch geprägten Unternehmen nicht realisierbar, was einen Arbeitgeberwechsel mit sich bringe – häufig auch innerhalb eines Konzernverbundes. Damit hängt mit einem Arbeitgeberwechsel ein zumindest subjektiv wahrgenommener Karriereschritt und Aufstieg zusammen. Gemessen an der Anzahl der Nennungen (N = 19) sind private, familiäre bzw. räumliche Veränderungen ebenfalls eine häufig artikuliert Begründung für einen Arbeitgeberwechsel. Diese lassen sich jedoch von Unternehmen nur bedingt beeinflussen. 14 Unternehmen – alles insb. kleinere Unternehmen des Zuliefer- und Dienstleistungsbereichs – berichten von attraktiveren Vergütungskonditionen, nur vier Unternehmen von einem mangelnden „Cultural Fit“, die jeweils High Potentials zur Kündigung bewogen. Nicht zu vernachlässigen ist auch die Führungskultur bzw. der Führungsstil der direkten Führungskraft. Immerhin berichten 14 Unternehmen, dass sie High Potentials aus diesem Grunde verloren hätten. Mit deutlich weniger Zustimmung werden noch wissenschaftliche Karriereambitionen, interessantere Arbeitsaufgaben und die Tatsache genannt, dass Führungskräfte nach einem Arbeitgeberwechsel ihre loyalen Mitarbeiter abwerben und nachziehen.

Insbesondere die Zulieferunternehmen berichten davon, dass Mitarbeiter häufig zum Kunden, den OEM, wechseln, bestätigen jedoch gleichzeitig, dass derartige Wechsel durchaus nicht unerwünscht seien, um die Verbindung zum Kunden auch über persönliche Kontakte auszubauen. Jedoch steht mit einem sol-

⁶⁹⁵ Frage 5b/c (VW). Vgl. hierzu auch die Bedeutung der „Bindungsgespräche“ – vgl. DGFP 2014, S. 33.

chen Wechsel i.d.R. auch ein Gehaltszuwachs an. Ein Wechsel zu anderen Zulieferern vollziehe sich hingegen eher selten. Ein Automobilhersteller spricht dagegen von gezielten Abwerbeaktivitäten seitens der Mitbewerber.

Lediglich zwei Unternehmen berichten davon, dass enttäuschte Erwartungen und mangelnde Transparenz bei Beförderungen ein Grund für Kündigungen durch High Potentials sein könnten.

IX. Zusammenfassung und Ausblick

1. ZUR BEDEUTUNG DER REKRUTIERUNG UND BINDUNG DER HIGH POTENTIALS IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE

Die Automobilbranche hat sich bereits in den vergangenen Jahren in ihrer Struktur und der Dynamik deutlich verändert und alle Erkenntnisse sprechen dafür, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzen wird.⁶⁹⁶ Diese Veränderungen haben maßgeblichen Einfluss auf die bereits etablierten Kooperationen und Partnerschaften in der automobilen Wertschöpfungskette. Vertikale Wertschöpfungspartnerschaften zwischen OEM, Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern werden eine weitergehende Gewichtsverschiebung in der Wertschöpfung zugunsten des Zuliefererbereichs erfahren. In Folge dieser wachsenden Verantwortung nehmen insbesondere die horizontalen und vertikalen Kooperationen im Zuliefererbereich an Bedeutung zu, um den Anforderungen im internationalen Produktionsnetzwerk gerecht werden zu können.

Um diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, sind die Unternehmen der Automobilindustrie – OEM, Zulieferer und Entwicklungsdienstleister – in zunehmendem Maße auf High Potentials angewiesen. Denn die High Potentials verfügen über

- die notwendigen fachlichen Voraussetzungen, um die technischen Herausforderungen zu bewältigen und Kooperationen innerhalb der Wertschöpfungskette zu realisieren,
- die notwendigen internationalen und interkulturellen Kompetenzen, die ein erfolgreicher Internationalisierungsprozess voraussetzt und
- die Kompetenzen, um die wachsende Komplexität innerhalb der Unternehmen sowie die steigende Umweltkomplexität bewältigen zu können.

⁶⁹⁶ Es sei an dieser Stelle nochmals explizit darauf verwiesen, dass es sich bei dieser Entwicklung nicht um eine durch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise initiierte Veränderung handelt.

Mit der zunehmenden horizontalen Integration im Zuliefererbereich wachsen die Unternehmen bzw. sie entwickeln sich zu komplexen Unternehmens- und Kooperationsnetzwerken, die auf internationaler Ebene erfolgreich gesteuert werden müssen. Folglich ist davon auszugehen, dass insbesondere der Bedarf an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern im Zulieferer- und Dienstleistungsbereich steigen wird. Damit wird die Rekrutierung und Bindung dieser erfolgskritischen Mitarbeitergruppe zu einer der maßgeblichen Schlüsselfragen, von der die Wachstumsoptionen der deutschen Automobilindustrie insgesamt in hohem Maße abhängen werden.

Die Automobilbranche, insb. die Automobilherstellerindustrie, genießt heute in Deutschland bei High Potentials des technischen Bereichs die höchste Branchenattraktivität. Die Zuliefererindustrie kann diese Attraktivitätswerte jedoch nicht verbuchen. Allerdings zeigen die Interviewergebnisse, dass die in die Studie einbezogenen Großunternehmen in Sachen Arbeitgeberattraktivität bereits ganz gut aufgestellt sind. Dies belegen u.a. auch die einschlägigen Arbeitgeberrankings. Auch bei kleineren Unternehmen ist Arbeitgeberattraktivität als personalstrategisches Thema gesetzt, allerdings ist der Umsetzungsprozess im Vergleich zu den brancheninternen Benchmark-Unternehmen teilweise noch nicht so weit fortgeschritten.

Es darf als Folge der etablierten Arbeitgeberattraktivität gewertet werden, dass der Fachkräftemangel bei den meisten der befragten Unternehmen noch kein größeres Problem darstellt. Es wird von vereinzelten Engpässen berichtet, die sich auf bestimmte Berufsbilder konzentrieren. Die Unternehmen schaffen es daher heute weitestgehend, den eigenen Personalbedarf zu decken und greifen nur sporadisch auf die Zusammenarbeit mit Rekrutierungsdienstleistern bzw. *Headhuntern* zurück. Zudem haben die Unternehmen erkannt, dass sie bereits frühzeitig Kontakt zu den „Talentschmieden“ knüpfen müssen, um über Kooperationen mit Schulen, Universitäten und Ausbildungseinrichtungen sich frühzeitig als Arbeitgeber zu positionieren.⁶⁹⁷ Es sind sich jedoch auch alle interviewten Unternehmen darüber einig, dass sich die Intensität des Wettbewerbs insbe-

⁶⁹⁷ Vgl. Eckelt 2009, S. 39.

sondere um die Zielgruppe der High Potentials in der Zukunft deutlich verschärfen wird.

Auch wenn sich die Rekrutierungsprobleme aktuell in Grenzen halten, so wird deutlich, dass auch die attraktiven Arbeitgeber der Automobilindustrie es nicht schaffen, alle wichtigen Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Das Thema eines systematischen Bindungsmanagements wird zwar von allen befragten Unternehmen betont, – und diese Erkenntnis deckt sich damit mit den Ergebnissen diverser Studien – allerdings gibt es nur in knapp der Hälfte der befragten Unternehmen spezielle Bindungsinstrumente für High Potentials. Diesbezügliche Ansätze konzentrieren sich einerseits stark auf monetär wirkende Instrumente und andererseits auf speziell für die Zielgruppe konzipierte Personalentwicklungsmaßnahmen. Werden dazu die in den Interviews genannten Kündigungsgründe der High Potentials gespiegelt, dann ist ersichtlich, dass diese Bindungsinstrumente ganz offensichtlich nicht vollständig die intendierte Wirkung erzeugen und folglich durch andere Bindungsinstrumente ergänzt werden müssen, um ein synergetisch wirkendes Gesamtkonzept zur Bindung der High Potentials zu etablieren.

Zu einem derartigen Gesamtkonzept gehört – so die zentrale These dieser Forschungsarbeit – die Ausgestaltung der Recruiting-Instrumente in der Form, dass bereits im Prozess der Personalbeschaffung eine möglichst hohe und nachhaltige Bindungswirkung entfacht wird. Hierzu wurden Erkenntnisse aus Ansätzen der Sozialpsychologie, aus empirischen Studien und aus den durchgeführten Expertenbefragungen gewonnen, die im Folgenden nochmals in komprimierter und pointierter Form zusammengefasst werden.

2. ZUSAMMENFASSENDE ERKENNTNISSE ZUR BINDUNGSWIRKUNG DER RECRUITING-INSTRUMENTE

2.1. Bindungswirkung im Rahmen des Employer Branding und Personalmarketings

a. Realistisches Arbeitgebersversprechen

Es wurde auf der Grundlage des *Confirmation-Disconfirmation*-Ansatzes die Wichtigkeit eines realistischen und authentischen Arbeitgebersversprechens herausgestellt. Nur in der Weise können die im Rahmen des Personalmarketings geweckten Erwartungen der Zielgruppe auch tatsächlich im Unternehmen erfüllt und ggf. sogar übertroffen werden. Eine derartige Entsprechung von Erwartung und Erfahrung seitens der Zielgruppe ist die Grundlage für die Personalfriedenheit, die negativ mit dem Personalaustrittsrisiko korreliert und der damit ein unmittelbarer Einfluss auf die Bindung der Zielgruppe attestiert werden kann. Fundamentaler Bestandteil eines Ansatzes zum erfolgreichen Management dieser Zielgruppenerwartungen ist daher die Identifikation wahrer i.S.v. real existierender und erlebbarer Arbeitgeberqualitäten, die zur Grundlage der arbeitgeberbezogenen Kommunikation (Personalmarketing) werden.

Diese Einschätzung wird grundsätzlich von den in die Studie einbezogenen Unternehmen geteilt. Mangelnde Authentizität bzw. nichteingelöste Versprechungen des Arbeitgebers und damit in Folge einhergehende desillusionierte Erwartungen seitens der Bewerber führen zu keiner nachhaltigen Bindungswirkung. Vielmehr wird in Zusammenhang von realitätsfremden Versprechungen sogar von „Täuschung“ des Bewerbers gesprochen, die zwar dazu führen könne, dass sich ein Bewerber kurzfristig für das Unternehmen als Arbeitgeber entscheide, allerdings nur mit einer sehr kurzen Verweildauer im Unternehmen zu rechnen sei. Nur eine Kongruenz zwischen Versprechen, Erwartung und Erfahrung entfalte die intendierte, langfristige Bindungswirkung. Zudem zeigen die einschlägigen und referierten Studien, dass in Summe keine großen Zufriedenheitslücken bei High Potentials auszuweisen sind, was wiederum aus statistischer Sicht für die Existenz eines effizienten und zielgerichteten Erwartungsmanagements spricht. Lediglich bei kleineren Zulieferern und Dienstleistern

sind die Entwicklungs- und Karriereperspektiven nach den Erkenntnissen der vorliegenden Studie noch nicht vollumfänglich ausdifferenziert und institutionalisiert. An dieser Stelle wäre es unter den zu erwartenden Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt ratsam, zu dem in der Branche etablierten Standard aufzuschließen. Es bleibt jedoch ein abzuwägender Sachverhalt, inwiefern angestrebte Arbeitgeberqualitäten, die es in einem ggf. schon angestoßenen Prozess der Organisationsentwicklung zu erreichen gilt, bereits aktiv in die Bewerberkommunikation aufgenommen werden. Vielmehr sprechen gute Gründe und auch die Interviewergebnisse dafür, dass der Fokus des Personalmarketings zunächst auf etablierte und (bereits) erlebbare Arbeitgeberqualitäten gesetzt und sukzessive angepasst wird.

b. Emotionale Candidate Experience

Konkrete Arbeitgebererlebnisse gilt es daher nicht erst mit dem Eintritt des Mitarbeiters zu realisieren, sondern bereits systematisch in den Personalmarketingprozess zu integrieren, um den zukünftigen Mitarbeitern bereits schon frühzeitig ein realistisches Bild des Unternehmens zu vermitteln. Diese *Candidate Experience* geht folglich über eine bloße „Qualitätsvermutung“ aus einer externen Perspektive hinaus und fundiert diese durch reale Arbeitgebererfahrungen im Zuge der Arbeitgeberwahl.

Die befragten Unternehmen sind sich weitestgehend über die Bedeutung einer emotional gestalteten und wirkenden *Candidate Experience* einig, da eine Arbeitgeberentscheidung heute nicht nach rein rationalen Kriterien erfolge, sondern die emotionale Dimension vielmehr eine entscheidende Rolle spiele. Kontaktorientierte Personalmarketingaktivitäten wie bspw. Praktika, Werkstudententätigkeiten, Werksführungen und In-Company-Events, Formula Student-Sponsoring, Stipendien, Abschlussarbeiten oder spezielle, erlebnisorientierte Unternehmensveranstaltungen erfüllen in diesem Zusammenhang zwei zentrale Funktionen:

- Für die Arbeitgeberwahl wichtige Attraktivitätstreiber können bereits im Prozess der Arbeitgeberwahl als wahre Arbeitgeberqualitäten herausgestellt werden. Damit kann für einen Bewerber eine höhere Erwartungssicherheit geschaffen werden. Zudem können diese „weichen“ Attraktivitätstreiber (Kollegialität, Führungsstil, Wertschätzung etc.) meist nur bedingt über andere Kanäle kommuniziert werden.
- Ein emotionales Erlebnis lässt sich durch einen persönlichen Kontakt deutlich einfacher realisieren als durch andere, mediale Kontaktpunkte. Damit kann eine emotionale *Candidate Experience* idealerweise als der Startpunkt eines zu entwickelnden affektiven Commitments gelten.

Die Interviews zeigen ganz deutlich, dass die *Candidate Experience* insbesondere für Unternehmen ohne emotional besetzte Unternehmens- und/oder Produktmarke(n) von großer Bedeutung ist. Hier gilt es fehlende emotionale Assoziationen mit dem Unternehmen aufzubauen. Da High Potentials nicht selten über Personaldienstleister bzw. *Headhunter* rekrutiert werden, muss auch bei der vermittlungsgestützten Rekrutierung sichergestellt werden, dass die generierten Erwartungen und die durch Dritte realisierten Arbeitgeber-Erfahrungen konform zu den Vorstellungen des Unternehmens und den definierten Arbeitgeberwerten sind.

c. Zur Bedeutung der Entwicklungs- und Karriereperspektiven und des Gehalts als Attraktivitätstreiber

High Potentials werden sowohl in der Literatur als auch Großteils in den untersuchten Unternehmen als Personen mit hohem Potenzial charakterisiert, welches durch gezielte Personalentwicklung gefördert werden kann. Demnach ist davon auszugehen, dass bei High Potentials offerierte Entwicklungs- und Karriereperspektiven einen hohen Attraktivitätswert im Zuge der Arbeitgeberwahl besitzen, da diese für die individuelle berufliche Entwicklung von großer Relevanz sind. Fast alle der interviewten Unternehmen kommunizieren daher aktiv die Entwicklungs- und Karriereperspektiven, die im Unternehmen bzw. im Konzernverbund offeriert werden.

Hinsichtlich der Bindung hat die Existenz entsprechender Entwicklungs- und Karriereoptionen zwei Wirkungsdimensionen:

- Es ist davon auszugehen, dass High Potentials bei der Wahl ihres Arbeitgebers auf diese Arbeitgeberqualitäten achten. Die aktive Kommunikation im Rahmen des Personalmarketings hat damit direkten Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität als Arbeitgeber. Nach den Interviewergebnissen verlassen sich High Potentials dabei nicht auf Versprechungen, sondern achten auf institutionalisierte Instrumente, Prozesse und Systeme (Kompetenzmodell, Personalentwicklung, Karrierepfade etc.).
- Längerfristig ist davon auszugehen, dass mit offerierten Entwicklungs- und Karrierechancen im Unternehmen bzw. im Konzernverbund die Attraktivität alternativer, externer Angebote reduziert wird. Auch wenn das kalkulatorische Commitment bei High Potentials nur von sekundärer Bedeutung ist, so ergänzt diese Komponente doch das ganzheitliche Bemühen um langfristige Mitarbeiterbindung.

Zusammenfassend zeigen jedoch sowohl die vorliegenden und referierten Studien als auch die Interviewergebnisse, dass das Gesamtpaket aus verschiedenen Attraktivitätstreibern und deren synergetisches Zusammenwirken für High Potentials stimmen muss und sich Unternehmen nicht ausschließlich auf das Angebot an Entwicklungs- und Karriereperspektiven verlassen sollten. Jedoch bleibt zu berücksichtigen, dass Entwicklungs- und Karriereoptionen auch in der vorliegenden Studie als der häufigste Kündigungs- bzw. Wechselgrund genannt wird. Hier gilt es folglich, die eigene Organisation entsprechend zu entwickeln und diesbezügliche Systeme und Prozesse zu installieren.

Auch wenn das Gehalt in seiner Bedeutung für die Arbeitgeberwahl in einschlägigen Untersuchungen nicht ganz oben steht, so ist ein „wettbewerbsfähiges“ Gehalt durchaus als Hygienefaktor zu verstehen. Zugleich wird mit weiteren Karriere- und Entwicklungsschritten auch eine finanzielle Weiterentwicklung verbunden. Aus der empirischen Untersuchung stellt sich heraus, dass die absolute Gehaltshöhe keine große und längerfristige Bindungswirkung erzielen kann. Vielmehr sei nach Meinung der Unternehmensvertreter die individuelle

Beeinflussbarkeit des Gehalts durch die eigene Leistung entscheidend. An dieser Stelle könnten auch die befragten Unternehmen ihre Vergütungssysteme dahingehend weiterentwickeln, dass die Kopplung von Leistung und Vergütung von der Zielgruppe der High Potentials als „fair“ empfunden wird. So kann es unter den skizzierten Rahmenbedingungen auch gelingen, „den Kostendruck mit einer Vergütungsstrategie zu vereinbaren, die eben doch Talente anlockt sowie Mitarbeiter bindet und motiviert“⁶⁹⁸.

2.2. Bindungswirkung im Rekrutierungsprozess

a. Cultural Fit

Die Erkenntnisse der Commitment-Forschung zeigen ganz deutlich, dass es hinsichtlich einer nachhaltig wirkenden Mitarbeiterbindung insbesondere das affektive Mitarbeiter-Commitment zu fördern gilt. Die Bindung eines Mitarbeiters an das Unternehmen beruht hierbei auf einer emotionalen Verbindung zum Arbeitgeber. Über ein starkes emotionales Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen verstehen sich diese Mitarbeiter als Teil der Organisation, richten ihr Handeln zum Wohle des Unternehmens aus und möchten aus intrinsischen Motiven heraus auch weiterhin im Unternehmen bleiben. Affektives Commitment kann daher als „relativ stabile psychologische Selbstbindung“⁶⁹⁹ bezeichnet werden.

Die bereits angesprochenen emotionalen Erfahrungen im Rahmen des Personalmarketings (*Candidate Experience*) müssen daher während der weiteren vorvertraglichen Kontaktphase im Rekrutierungsprozess (Auswahlinterview, Assessment-Center etc.) konsequent fortgeführt werden, um die Basis einer affektiven Mitarbeiterbindung frühestmöglich und in konsistenter Weise aufzubauen. In der empirischen Studie verweisen daher mehrere Unternehmen auf die Bedeutung eines wertschätzenden Umgangs mit Kandidaten während des Rekrutierungsprozesses und eine damit zusammenhängende offene Feedbackkultur. Des Weiteren verweisen Studien auf deutliche Zusammenhänge zwischen affektivem und normativem Commitment. Die Wertekongruenz zwi-

⁶⁹⁸ Reiners 2014, S. 31.

⁶⁹⁹ Gauger 2000, zit. in: Niethammer 2009, S. 104.

schen Mitarbeiter und Unternehmen spielt bei beiden Commitment-Komponenten eine wichtige Rolle und verweist damit auf die hohe Bedeutung der Unternehmenskultur. Stimmen die Wertemuster des Mitarbeiters mit dem des Unternehmens überein (maßgeblich in der Unternehmenskultur verankert), dann fühlt sich der Mitarbeiter moralisch dem Unternehmen und seinen Kollegen verpflichtet und verbunden.

Folglich messen die in die Studie einbezogenen Unternehmen weitestgehend dem sog. „Cultural Fit“ eine immense Bedeutung für die Mitarbeiterbindung zu und erheben diesen folglich zu einem zentralen Auswahlkriterium im Rahmen der Personalauswahl, insb. bei der Auswahl von High Potentials. Daher vertrauen viele der Unternehmen bei der vermittlungsgestützten Rekrutierung über Personaldienstleister bzw. Headhunter auf langjährige und vertrauensvolle Kooperationen, um damit die kulturelle Passung bereits früh in die Suchprozesse zu integrieren.

Dabei verweisen jedoch auch einige Unternehmen auf die Bedeutung von Subkulturen in den Unternehmen, die sich durchaus von der allgemeinen Unternehmenskultur unterscheiden könnten. Zudem ist aus den Interviews zu erkennen, dass sich die Unternehmen bei der Diagnose der Kulturkompatibilität durchaus schwer tun und keine speziellen diagnostischen Instrumente zum Einsatz bringen. Vielmehr vollzieht sich dieser Abgleich mit Hilfe klassischer personalwirtschaftlicher Diagnoseinstrumente bzw. basiert auch in einigen der befragten Unternehmen auf dem „Bauchgefühl“ der involvierten Unternehmensvertreter und stützt sich dabei maßgeblich auch auf vorvertragliche Erfahrungen, die mit einem Kandidaten während eines Praktikums oder einer Werkstudententätigkeit gemacht wurden. Zudem wird die Probezeit intensiv zur Prüfung dieser Passung unter „realen Bedingungen“ nach dem offiziellen Arbeitsbeginn genutzt.

Gleichzeitig wird jedoch von den Unternehmensvertretern auch betont, dass die Mitarbeiterschaft grundsätzlich nicht zu homogen sein sollte, um die mit einer hohen Mitarbeiter-Diversität verbundenen Vorteile zu nutzen. In Bezug auf High Potentials ist daher die Frage nach der Gewichtung zu klären, inwiefern diese Zielgruppe kulturkonform sein sollte, um affektiv und normativ an das Unternehmen gebunden zu werden, in Abwägung zu neuen und innovationsfördernden Impulsen, die heterogene Mitarbeiter in die Organisation bringen können.

b. Arbeitsvertragliche Vereinbarungen

Grundsätzlich bieten arbeitsrechtliche Bestimmungen den Unternehmen die Möglichkeit, besonders wichtige Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen mit unterschiedlichen Zeithorizonten an sich zu binden, indem entsprechende Kündigungsfristen und ggf. nachvertragliche Wettbewerbsklauseln vereinbart werden. Jedoch sind sich die in die Studie einbezogenen Unternehmen weitestgehend einig darüber, dass juristische Kündigungsfristen keine große Bindungswirkung erzielen könnten, da damit keine emotionale Bindungswirkung entfacht werde. Hinsichtlich der Zielgruppe der High Potentials ist es daher nicht verwunderlich, dass die betrachteten Unternehmen häufig keine speziellen arbeitsvertraglichen Regelungen (verlängerte Kündigungsfristen und Wettbewerbsverbote) zur Anwendung bringen. Zwar wurde in der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Bindungskonstrukt herausgestellt, dass affektives und kalkulatorisches Commitment nur in sehr geringem Maße miteinander korrelieren und damit „vergleichsweise unabhängige Beziehungsqualitäten“⁷⁰⁰ aufweisen. Allerdings wäre den Aussagen der Unternehmensvertreter zu Folge die additive Förderung des kalkulatorischen Commitments bei der Zielgruppe der High Potentials aufgrund der für sie aktuell günstigen Arbeitsmarktlage nur schwer zu realisieren. Eine diesbezügliche Umsetzung von arbeitsvertraglichen Regelungen würde entweder von der Zielgruppe schlichtweg aufgrund von Alternativangeboten nicht akzeptiert werden oder wären nur mit sehr großem finanziellen Aufwand zu bewältigen.

⁷⁰⁰ Felfe 2008, S. 50; vgl. Waszak 2007, S. 23.

2.3. Bindungswirkung einer strukturierten Eintrittsphase (Onboarding)

Die Eintrittsphase neuer Mitarbeiter wurde als äußerst sensibel bezüglich der (zukünftigen) Bindungsintensität herausgestellt, da bereits kleinste Diskrepanzen zwischen Erwartung und realer Erfahrung (*Employee Experience*) die Gefahr eines überproportionalen Einflusses auf die wahrgenommene Arbeitszufriedenheit bergen. Denn darin zeigt sich die Glaubwürdigkeit der vom Unternehmen abgegebenen Versprechungen (*Employment Value Proposition*) und stellt die Voraussetzung für eine „Start-Bindung“⁷⁰¹ dar. Auch hinsichtlich der frühen Entwicklung eines affektiven Commitments ist die Eintrittsphase in das Unternehmen aufgrund der hohen emotionalen Tragweite von besonderem Interesse. Der in dieser Phase vermittelte Stellenwert und die entgegengebrachte Wertschätzung sind maßgeblich für die Entwicklung einer auf affektivem und normativem Commitment aufbauende Mitarbeiterbindung. Folglich ist ein strukturiertes *Onboarding* für die Entwicklung einer belastbaren Mitarbeiterbindung unbedingt von Nöten. Je passgenauer ein solches Programm am individuellen Mitarbeiterbedarf ausgerichtet ist, desto höher ist die zu erwartende Bindungswirkung.

Jedoch misst nur etwa die Hälfte der in die Studie einbezogenen Unternehmen dem *Onboarding*-Prozess heute bereits eine wichtige Funktion zu und gibt an, diesen planvoll zu gestalten. In etwa einem Drittel der befragten Unternehmen haben sich hierfür bereits Standards gebildet, die dann individuell ergänzt und angepasst werden. Die Spanne der eingesetzten Instrumente ist dabei recht breit und reicht von organisatorisch-finanzieller Unterstützung bis hin zu ganzheitlichen Ansätzen mit einer systematisch geplanten fachlichen Einarbeitung und sozialen Integration neuer Mitarbeiter ins Unternehmen bzw. ins Team. Auch wenn in fast allen untersuchten Unternehmen zumindest teilweise und selektiv derartige Instrumente zum Einsatz kommen, so bestehen doch in den allermeisten Fällen noch deutliche Entwicklungsmöglichkeiten in der Ausgestaltung ganzheitlicher Eintrittskonzepte. In Anlehnung an die einschlägige Literatur ist insbesondere eine Professionalisierung der dargestellten Integrationsphase einzufordern, da in dieser Phase über einen systematisch gestalteten betriebli-

⁷⁰¹ Bertrand 2004, S. 278.

chen Sozialisationsprozess idealerweise bereits eine starke innere Bindung zum Unternehmen entwickelt wird. Hier nehmen die Führungskräfte eine besondere Funktion ein, indem sie im täglichen Führungshandeln die Arbeitgeberwerte für neue Mitarbeiter erfahrbar machen. Sie sind „Kronzeugen der Arbeitgebermarke“⁷⁰² und müssen sich dieser Funktion bewusst sein. Eine konsequente und arbeitgebermarkenbezogenen Führungskräfteentwicklung kann die Mitarbeiterbindung entscheidend positiv beeinflussen. Zudem ist eine Weiterentwicklung bisheriger Austrittsgespräche zu präventiven Bindungsgespräche ebenfalls ein Führungsinstrument, welches in diesem Kontext verstärkt zur Anwendung kommen müsste.⁷⁰³

⁷⁰² Kriegler 2012, S. 228; vgl. auch Grubendorfer (2012) mit ihrem Ansatz des *Leadership Branding* und Schmidt (2007) und Tometschek (2013) mit dem Ansatz des *Internal Branding*. Vgl. auch Sackmann 2004, S. 210 ff.

⁷⁰³ Vgl. hierzu DGFP 2014, S. 33 und 137.

3. AUSBLICK UND FORSCHUNGSDESIDERATE

Die nun vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass Personalbindung grundsätzlich bereits im Vorfeld eines Vertragsverhältnisses beginnt und sich nicht als singuläre Aktivität, sondern vielmehr sich als eine früh startende und weit reichende Daueraufgabe charakterisieren lässt. Dies erforderte eine Anpassung der Recruiting-Instrumente in der dargestellten Form, insbesondere wenn es um die Bindung strategisch relevanter Mitarbeitergruppen wie die High Potentials geht. Hier ergeben sich auch für die in die Studie einbezogenen Unternehmen der Automobilindustrie noch teilweise deutliche Verbesserungspotenziale.

Neben diesen praktischen Handlungsempfehlungen für die Unternehmen stellen sich jedoch auch aus wissenschaftlicher Sicht drei zentrale Forschungsdesiderate, die abschließend benannt werden sollen, um Impulse für weitere Forschungsarbeiten zu liefern:

- Die zunehmende vertikale und horizontale Kooperation in der Automobilbranche geht einher mit ganz unterschiedlichen und teilweise eklatanten Unterschieden in der Attraktivitätswahrnehmung der Unternehmen durch die potenziellen Bewerber bzw. Zielgruppen. Während die OEMs von bekannten und prestigeträchtigen Unternehmens-, Produkt- und Arbeitgebermarken profitieren, haben meist mittelständische Unternehmen des Zuliefererbereichs und Entwicklungsdienstleister mit einer mangelnden Bekanntheit und Attraktivitätseinschätzung durch die Zielgruppen zu kämpfen. Während in vielen anderen Disziplinen Optimierungen entlang der Wertschöpfungskette über Unternehmensgrenzen hinweg zur Tagesordnung gehören, so ist dieser Gedanke bisher im Personalmanagement, insbesondere im Employer Branding, nicht aufgegriffen worden. Sicherlich wären an dieser Stelle integrierte, die gesamte Wertschöpfungskette einbindende Ansätze in Ergänzung zu den unternehmensindividuellen Employer Branding-Konzepten von Interesse, da sich Wachstumshemmnisse im „unteren“ Zulieferer- und Dienstleistungsbereich final auch auf die ganze Wertschöpfungskette auswirken können.

- Eng damit verknüpft ist das Forschungsdesiderat, welches sich auf die Internationalisierung der Arbeitgebermarken bezieht. Viele der in die Studie einbezogenen Unternehmen haben erfolgreich eine Arbeitgebermarke auf dem deutschen Arbeitsmarkt positioniert. Mit einer fortschreitenden Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten stehen die Unternehmen der deutschen Automobilindustrie auch vor der Notwendigkeit, sich an den Arbeitsmärkten anderer Länder als attraktive Arbeitgeber zu etablieren. Insbesondere bei den Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern ohne prominentes Endprodukt verschärft sich hier das Problem mangelnder Bekanntheit. Aus wissenschaftlicher Sicht bedarf es hier grundsätzlicher Impulse, wie die Etablierung einer internationalen Arbeitgebermarke bzw. die Internationalisierung und ggf. globale Adaption einer lokalen (nationalen) Arbeitgebermarke erfolgen kann. Ergänzend dazu sei darauf verwiesen, dass abhängig von den lokalen Voraussetzungen auf dem Arbeitsmarkt ggf. anderen Instrumenten der Vorzug gegeben werden sollte, da Employer Branding nicht als geeignetes Mittel zur strategischen Rekrutierung angesehen werden kann. Auch hier besteht Klärungsbedarf, welche erfolgskritischen Voraussetzungen in einem Land gegeben sein müssen, damit Arbeitgeberattraktivität als personalstrategische Ausrichtung zu berücksichtigen ist.
- Die Bedeutung der Unternehmenskultur und des damit einhergehenden „Cultural Fit“ wurde bereits herausgestellt und intensiv diskutiert. Insbesondere auf die Authentizität und die Übereinstimmung der kommunizierten Arbeitgeberattribute mit den Erfahrungen im Unternehmen wurde in diesem Kontext ebenfalls verwiesen. Notwendigerweise bedarf es im Unternehmen der Implementation entsprechender Systeme, Prozesse und Instrumente, um entsprechende Arbeitgeberqualitäten zu realisieren und erlebbar zu machen. Jedoch sind insbesondere die weichen Arbeitgeberqualitäten maßgeblich von der Person und dem Führungsstil der entsprechenden Führungskraft abhängig. Diese haben, so die These, einen großen Einfluss auf die Mitarbeiter und deren Arbeitgebererlebnisse.⁷⁰⁴ Auch an dieser Stelle bedarf es wissenschaftlich fundierter Impulse, wie eine

⁷⁰⁴ Vgl. hierzu Franken 2010, S. 250.

Stärkung der Arbeitgebermarke durch die Führungskräfte erreicht werden kann, um final auch eine positive Wirkung auf die Bindung der wichtigen Mitarbeiter zu initiieren.

Konzeptionell-wissenschaftliche Impulse zu diesen identifizierten Forschungsdesideraten sind für eine entsprechende Gestaltung der Unternehmenspraxis sicherlich wünschenswert. Mit entsprechenden Forschungsarbeiten könnte demnach auch der Anspruch einer angewandten Wissenschaft Rechnung getragen werden, ein „wissenschaftlich fundiertes Handeln in der Praxis zu ermöglichen“⁷⁰⁵.

⁷⁰⁵ Ulrich 1981, S. 10.

X. Literaturverzeichnis

- Achouri, C. (2011): Human Resources Management - Eine praxisbasierte Einführung, Wiesbaden.
- Achterholt, G. (1993): Corporate Identity, in: Strutz, H. (Hrsg.). Handbuch Personalmarketing. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 205-213.
- Ahlers, F. (1994): Strategische Nachwuchsrekrutierung. Empfehlungen zum Management personalbeschaffungsorientierter Hochschulkontakte auf Grundlage einer Unternehmensbefragung, München.
- Albert, B. (2010): Zukunftsfähigkeit der Zulieferer im Blick, in: Verband der Automobilindustrie, VDA (Hrsg.), Money vs. Technology. Wie die Finanz- und Absatzkrise sowie der technologische Wandel die Zulieferwirtschaft verändern wird. Eine Studie von Deloitte und IHS Global Insight, Berlin, S. 62-65.
- Allihn, L. (2013): GenY. Kinder unserer Zeit, in: Künzel, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter halten und die Generation Y gewinnen, Berlin, S. 17-33.
- Amelung, K./Heimbrock, J. K./Schneider, M. (2007): Personalbeschaffung im Mittelstand - Beschaffungsstrategien und Auswahlmethoden im Vergleich in: Heimbrock, J. K. (Hrsg.), Wissen & Wandel, Bd. 6, Aachen.
- Andratschke, N./Regier, S./Huber, F. (2009): Employer Branding als Erfolgsfaktor. Eine conjoint-analytische Untersuchung, Köln.
- Armutat, S. (2003): Retention ganzheitlich managen, in: Personalführung, H. 2, S. 96-97.
- Arndt, V. (2012): Trend: Demographischer Wandel, in: Deutsche Gesellschaft für Personal, DGFP (Hrsg.), Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten, Bielefeld, S. 46-73.
- Arthur, D. (2001): The Employee Recruitment and Retention Handbook, New York (Amacom).
- Asendorpf, J. B. (2004): Psychologie der Persönlichkeit. 3. Aufl., Berlin und Heidelberg.

- Ashton, C./Morton, L. (2005): Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management, in: Strategic HR Review, Vol. 4, Issue 5, pp. 28-31.
- Athey, R. (2005): Deloitte. It's 2008: Do you know where your talent is? Why Acquisition and Retention Strategy Don't Work. A Deloitte Research Study. Online: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_Consulting_TalenMgt_ResearchReport.pdf (08.12.2012).
- Atteslander, P. (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. neu bearb. und erw. Aufl., Berlin, New York.
- Bach, N./ Sterner, M. (2011): Potenziellen Bewerbern in den Kopf schauen. Was das Employer Branding von der Hirnforschung lernen kann, in: Zeitschrift für Personalführung, 44. Jg., H. 9, S. 58-64.
- Bäcker, E. M./Zawacki-Richter, O. (2003): Kompetenzen versus Qualifikation. Hybride Kompetenzerfassung anhand von Portfolios als retropektive Dokumentation von Kompetenzen in der Hochschule, in: Erpenbeck, J./von Rosenstiehl, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart, S. 89-112.
- Backhaus, K./ Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding, in: Career Development International, Vol. 9, No. 5, pp. 501-517.
- Badura, B./Schröder H./Vetter, Ch. (2009): Fehlzeiten-Report 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen, Heidelberg.
- Badura, B./Walter, U./Hehlmann, Th. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, 2. Aufl., Berlin.
- Bäker, B. (2011): Die Wahrheit über das Elektroauto, in: Top Career Guide Automotive, 7. Jg., S. 100-102.
- Barber, A. E. (1998): Recruiting Employees – Individual and Organizational Perspectives, Thousand Oaks.
- Barrow, S./Mosley R. (2006): Internes Brand-Management: Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern. Weinheim.
- Bartscher, T./Huber, A. (2007): Praktische Personalwirtschaft: Eine praxisorientierte Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden.

- Beck, Ch. (2012): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln.
- Becker, H. (2010): Darwins Gesetz in der Automobilindustrie. Warum deutsche Hersteller zu den Gewinnern zählen, Berlin.
- Becker, H. (2012): Deutsche Hersteller zählen zu den Gewinnern, in: Top Career Guide Automotive, 8. Jg., S. 76-78.
- Becker, M. (2002): Personalentwicklung, 3. Aufl., Stuttgart.
- Becker, M. (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Aufl., Stuttgart.
- Becker, M. (2007): Lexikon der Personalentwicklung, Stuttgart.
- Becker, M. (2011): Systematische Personalentwicklung - Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, 2. Aufl., Stuttgart.
- Beechler, S./Woodward, I. C. (2009): The global "war for talent", in: Journal of International Management, Vol. 15, No. 3, pp. 273-285.
- Behrens, B. (2009): Lebensphasenorientiertes Personalmanagement – Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig sichern, in: Klaffke, M. (Hrsg.), Strategisches Management von Personalrisiken – Konzepte, Instrumente, Best Practices, Wiesbaden, S. 117 – 137.
- Berekoven, L. (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute, H. 3, S. 35-48.
- Bergmann, B. (2000): Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung, in: Bergmann, B. et. al (Hrsg.), Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit, Münster, S. 11-53.
- Bernauer, D./Hesse, G./Laick, S./Schmitz, B. (2011): Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln.
- Berndt, A. (2000): Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden.
- Bertelsmann Stiftung (2006): Demographiemonitor, Bd. 1: Indikatoren-Katalog des demographischen Wandels, Gütersloh, URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-66050C02-9696578B/bst/xcms_bst_dms_24929_24930_2.pdf (13.08.2012)
- Bertrand, M. H. (2004): Best-Practice-Personalbindungsstrategien in Großunternehmen, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Personalbindung.

- Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 265-286.
- Birker, K. (2004): Personalbindungsstrategien in Krisensituationen, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 245-264.
- Birkigt, K./Stadler, M./Funck, H. J. (1995): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 8. Aufl. Landsberg/Lech.
- Blazek, Z./Flüter-Hoffmann, Ch./Kössler, S./Ottmann, J. (2011): PersonalKompass – Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, hrsg. v. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, Online: http://www.etracker.de/lnkcnt.php?et=IKbSM9&url=http%3A%2F%2Fwww.iwkoeln.de%2F_storage%2Fasset%2F128496%2Fstorage%2Fmaster%2Ffile%2F3495937%2Fdownload%2FPersonalKompass.pdf&lnkname=PersonalKompass-1.pdf (18.05.2013).
- Bock, J./Mackeprang, C. (1999): Personalmarketing an Hochschulen als integriertes Konzept beim Otto Versand, in: Thiele, A./Eggers, B. (Hrsg.), Innovatives Personalmarketing für High-Potentials, Göttingen, S. 49-58.
- Böcker, F. (1986): Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, H. 7, S. 543-574.
- Böcker, F./Diller, H. (2001): Präferenzpolitik, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens großes Marketinglexikon, München, S. 1281-1283.
- Bogner, A. (2005): Das Experteninterview, Theorie Methode Anwendung. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Bohlken, J. (2002): Praxisbericht: Akquise von Senior Managern, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Handbuch Recruitment, Berlin, S. 368-384.
- Bohmann, T.(2011): Nachhaltige Markendifferenzierung von Commodities - Besonderheiten und Ansatzpunkte im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung, Wiesbaden.
- Böhnke, A. (2008): Über Personalberater und Head Hunter – Was sie leisten und wo die Unterschiede liegen, <http://www.diekarrierepartner.de/index/modul/portal/kernwert/presse/> (16.08.2012)

- Bortz, J./Döring, N. (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarb. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Böttger, E. (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken, Wiesbaden.
- Bourdieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt.
- Bourdieu, P. (1991): Das Feld der Macht und die technokratische Herrschaft, in: ders. (Hrsg.), Die Intellektuellen und die Macht (hrsg. von Irene Dölling), Hamburg, S. 67-100.
- Bowlby, J. (2010): Bindung als sichere Basis. Grundlagen und Anwendung der Bindungstheorie, 2. Aufl., München.
- Bratzel, S. (2011): Innovationsleistungen der globalen Automobilindustrie, in: Top Career Guide Automotive, 7. Jg., S. 74-76.
- Bratzel, S. (2012): Die neue Weltordnung - Thesen zur Automobilindustrie im Wandel, in: Top Career Guide Automotive, 8. Jg., S. 47-49.
- Brauns, H./Gangl, M./Scherer, S. (1999): Education and Unemployment: Patterns of Labour Market Entry in France, the United Kingdom and West Germany, Arbeitspapier Nr. 6 des MZES, URL: <http://www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-6.pdf> (16.08.2012).
- Brenner, D. (2009): Punktlandung Mitarbeitersuche – Zielsicher ansprechen, auswählen und einstellen, Köln.
- Bröckermann, R. (2004): Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 15-31.
- Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart.
- Bruckner, C. (2008): Talent Relationship Management. Ein innovatives Instrument der Beziehungspflege zu High Potentials im Personalmarketing, Saarbrücken.
- Bruhn, M. (2003): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 2. Aufl. München.

- Bude, H. (2000): Auf der Suche nach Elite, in: Kursbuch: Die neuen Eliten, H. 139, Berlin, S. 9-16.
- Büdenbender, U./Strutz, H. (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal - Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht, 3. Überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Bühner, R. (2005): Personalmanagement, 3. Aufl., München.
- Bullinger, H.-J. (2012): Elektromobil in die Zukunft, in: Top Career Guide Automotive, 8. Jg., S. 20-22.
- Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025 – Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg, URL: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf> (24.08.2012).
- Bundesministerium des Inneren, BMI (2011): Demografiebericht – Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes. Berlin, Online: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/Politik_Gesellschaft/DemographEntwicklung/demografiebericht_kurz.pdf?blob=publicationFile (04.01.2013).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2012): Berufsbildungsbericht 2012, URL: http://www.bmbf.de/pub/bbb_2012.pdf (20.10.2012).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF (2008): Stand der Anerkennung non-formalen und informellen Lernens in Deutschland im Rahmen der OECD-Aktivität „Recognition of non-formal and informal Learning“, Bonn, Berlin, Online: http://www.bmbf.de/pub/non-formales_u_informelles_lernen_ind_deutschland.pdf (30.07.2012).
- Bundeszentrale für politische Bildung (2013a): Die soziale Situation in Deutschland: Bevölkerung, Online: http://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/01%20Bevoelkerung.pdf (05.05.2013).
- Bundeszentrale für politische Bildung (2013b): Die soziale Situation in Deutschland: Migration, Online: http://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/04%20Migration.pdf (05.05.2013).

- Burmann, Ch./Meffert, H./Koers, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: dies. (Hrsg.), Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 4-17.
- Butler, T./Waldroop, J. (2001): The Art of Retaining Your Best People, in: Capelli, P./Ibarra, H. (Hrsg.), Harvard Business Review on Finding & Keeping the Best People, Boston.
- Capgemini Consulting (2011): HR-Barometer 2011. Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit – Schwerpunkt: Organisationsdesign und –entwicklung. Online: <http://www.4u-group.ch/downloads/pdf/HR-Barometer-2011.pdf> (14.11.2013).
- Collins, J. (2003): Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, 5. Aufl., Stuttgart.
- Commerzbank (2014): Autozulieferer. Branchenbericht, Frankfurt a.M.
- Dannhäuser, R. (2014, Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise, Wiesbaden.
- Deloitte (2012): Human Capital Trends 2012, Online: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Luxembourg/Local%20Assets/Documents/Whitepapers/2012/dtt_en_wp_human_capitaltrends_23022012.pdf (14.11.2013)
- Dercks, A./Hardege, S. (2010): Arbeitsmarkt und Demografie. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensumfrage zur Demografie und den Folgen für den Arbeitsmarkt, Berlin.
- Deutsche Employer Branding Akademie (2006): Employer Branding im Mittelstand - Chancen und positive Effekte, Online: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_004_EB_Mittelstand.pdf (02.12.2013).
- Deutsche Gesellschaft für Personal, DGFP (2004): Retentionsmanagement. Die richtigen Mitarbeiter binden, Bielefeld,
- Deutsche Gesellschaft für Personal, DGFP (2013): DGFP-Studie: Mega-Trends und HR-Trends 2013, DGFP-Praxispapier, Nr. 3, Online: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2013/DGFP-Studie-Megatrends-und-HR-Trends2013.pdf> (22.03.14).

- Deutsche Gesellschaft für Personal, DGFP (2014): Retentionsmanagement für die Praxis. Erfolgsentscheidende Mitarbeiter finden und binden, Bielefeld, Deutsche Gesellschaft für Personalführung, DGFP (2006, Hrsg.): Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis. Konzepte. Instrumente, Praxisbeispiele. Bielefeld.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung, DGFP (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, Praxis-Papier Nr. 9, URL: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf> (23.09.2012).
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung, DGFP (2012a, Hrsg.), Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing einsetzen, Bielefeld, S. 11-18.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung, DGFP (2012b, Hrsg.): Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten, Bielefeld.
- Diehlmann, J./Häcker, J. (2010): Automobilmanagement. Die Automobilindustrie im Jahre 2020, München.
- Diez, W. (2011): Nutzen statt besitzen – Megatrends in der Automobilbranche, in: Top Career Guide Automotive, 7. Jg., S. 33-35.
- Diez, W./Krull, P. (2013): Schaffen chinesische Automobilhersteller den Sprung auf den deutschen Markt? in: Top Career Guide Automotive, 9. Jg., S. 80-82.
- Dillerup, R./Stoi, R. (2008): Unternehmensführung, 2. Aufl., München.
- Drucker, P. F. (1992): The New Society of Organizations, in: Harvard Business Review, Vol. 70, No. 5, pp. 95-104.
- Drumm, H. J. (1995): Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin.
- Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaftslehre, 6. Aufl., Berlin.
- Duden (2007): kompetent, in: Wermke, M. et al. (Hrsg.), Duden, Das Herkunftswörterbuch, Etymologie der deutschen Sprache, 4. Aufl., Mannheim.
- Dust, R. (2012): Total Supplier Management. Ganzheitliche Steuerung der Wertschöpfungskette als Beitrag zum Unternehmenserfolg, in: Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft, 15. Jg., H. 1, S. 14-22.

- Eberhard, V./Ulrich, J. G. (2006): Schulische Vorbereitung und Ausbildungsreife, in: Eberhard, V./Krewerth, A./Ulrich, J. G. (Hrsg.), Mangelware Lehrstelle. Zur aktuellen Lage der Ausbildungsplatzbewerber in Deutschland, Bielefeld, S. 35-56.
- Eckelt, W. (2009): Wettbewerbsvorteile durch Arbeitgeberattraktivität, Masterarbeit der Universität Bremen, Bremen.
- Eckelt, W. (2011): Exzellente Perspektiven für Top-Performer, in: Top Career Guide Automotive, 7. Jg., S. 137-139.
- Eckelt, W. (2012): Vom Umgang mit vernetzten Kompetenzdarstellern, in: Top Career Guide Automotive, 8. Jg., S. 98-99.
- Eckelt, W. (2013a): Bewerber wollen Premium, in: Top Career Guide Automotive, 9. Jg., S. 102-104.
- Eckelt, W. (2013b): Interview mit Wolfgang K. Eckelt, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Strategie und Technik des Automobilmarketing, Wiesbaden, S. 293-299.
- Eckelt, W. (2014a): Wer Kandidaten lesen will, muss völlig andere Fragen stellen, in: Top Career Guide Automotive, 10. Jg., S. 112-114.
- Eckelt, W. (2014b): Der Erfolg hängt an den Mitarbeitern – ohne das richtige Management kein profitables Wachstum, in: Ebel, B./Hofer M.B. (Hrsg.), Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, 2. Überarb. und aktual. Aufl., Berlin, S. 235-252.
- Eckstein, L. (2014): Interdisziplinarität, Invention und Innovation, in: Top Career Guide Automotive, 10. Jg., S. 48-50.
- Edmonston, B./Raymer, J./Salzmann, Th. (2010): Introduction, in: Salzmann, Th./Edmonston, B./Raymer, J. (Hrsg.), Demographic Aspects of Migration, Wiesbaden, S. 11-28.
- Eggers, B./Ahlers, F. (1999): Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen High-Potential-Personalmarketing, in: Thiele, A./Eggers, B. (Hrsg.), Innovatives Personalmarketing für High-Potentials, Göttingen, S. 39-48.
- Eilles-Matthiessen, C./Janssen, S./Osterholz-Sauerlaender, A./El Hage, N. (2007): Schlüsselqualifikationen kompakt - Ein Arbeitsbuch für Personalauswahl und Personalentwicklung, 2. Aufl., Bern (Hans Huber Verlag).
- Eisele, D./Doyé, Th. (2010): Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre. Wertschöpfungskette Personal, 7. Aufl., Stuttgart.

- Eller, R./Heinrich, M./Perrot, R./Reif, M. (2010): Kompaktwissen Risikomanagement – Nachschlagen, verstehen und erfolgreich umsetzen, Wiesbaden.
- Enaux, C./Henrich, F. (2011): Strategisches Talent-Management – Talente systematisch finden, entwickeln und binden, Freiburg.
- Endruweit, G. (1979): Elitebegriffe in den Sozialwissenschaften, in: Zeitschrift für Politik, H. 26, S. 30-46.
- Engelhardt, S./Loffing, Ch. (2006): Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten. Erfolgreiche Unternehmen investieren in ihr Humankapital, Stuttgart.
- Engler, S. (1997): Zur Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden, in: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim, München, S. 118-130.
- Ernst & Young (2011): Agenda Mittelstand. Talent Management im Mittelstand – mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel, Online: http://www.karriere.ac/fileadmin/user_upload/EY_Talent_Management_2011.pdf (14.11.2013)
- Erpenbeck, J. (2010): Systematisieren und Computerisieren, in: Personal, H. 10, S. 34-36.
- Erpenbeck, J./ von Rosenstiel, L. (2007): Einführung, in: dies. (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung; 2. Aufl., Stuttgart, S. XI-XL.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (2003): Einführung, in: dies. (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart, S. IX-XL.
- Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (2003, Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart.
- Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (2007, Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, 2. Aufl., Stuttgart.
- Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung. München.
- Esch, F.-R. (2012): Markenidentität als Basis für Brand Behavior, in: Tomczak, T. et al. (Hrsg.). Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 35-46.
- Esch, F.-R./Frisch, J./Gawlowski, D. (2013): Die Mitarbeiter und den Handel zu Markenbotschaftern machen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Strategie und Technik des Automobilmarketing, Wiesbaden, S. 301-330.

- Esch, F.-R./Gawlowski, D. (2011): Employer Branding im Automotive Bereich – Noch stehen die Zulieferer im Schatten der Hersteller, in: Top Career Guide Automotive, 7. Jg., S. 126-128.
- Esch, F.-R./Hanisch, J. (2012): Starke Automobilmarken schaffen Mehrwert beim Kunden, in: Top Career Guide Automotive, 8. Jg., S. 62-64.
- Esch, F.-R./Langner, T./ Rempel, J. E. (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen. 4. Aufl., Wiesbaden, S. 103-129.
- Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2006): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Esch, F.-R./von Einem, E./Rühl, V. (2013): Kundenwünsche erkennen und Kundensegmente adressieren, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Strategie und Technik des Automobilmarketing, Wiesbaden, S. 61-89.
- Esch, F.-R./Wicke, A./ Rempel, J. E. (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, f.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen. 4. Aufl., Wiesbaden, S. 3-55.
- Ette, A./ Sauer, L. (2010): Auswanderung aus Deutschland - Daten und Analysen zur internationalen Migration deutscher Staatsbürger, Wiesbaden.
- Eurostat (2013): Erwerbstätigenquote älterer Erwerbstätiger. Online: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=de&pcode=tsdde100&plugin=0> (08.11.2013).
- Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung, Göttingen.
- Felser, G. (2010): Personalmarketing, Göttingen.
- Festing, M./Dowling, P.J./Weber, W./Engle, A.D. (2011): Internationales Personalmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Fietze, S. (2011): Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit. Wer schaffen will muss fröhlich sein, Berlin.
- Flick, U. (1995): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses, in: Flick, U./von Kardoff, E./Keupp, H./von Rosenstiel, L./Wolff, S. (Hrsg.), Handbuch qualitativer Sozialforschung, München, S. 148-173.

- Flick, U. (1999): Qualitative Forschung - Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, 4. Aufl., Hamburg.
- Flüter-Hoffmann, Ch. (2010): Der Weg aus der Demografie-Falle – Lebenszyklusorientierte Personalpolitik, in: Naegele, G. (Hrsg.), Soziale Lebenslaufpolitik, Wiesbaden, S. 411-428.
- Forrier, A./Sels, L. (2003): The concept employability: a complex mosaic, in: International Journal Human Resources Development and Management, Vol. 3, No. 2, pp. 102-124.
- Forster, A./Erz, A./Jenewein, W. (2012): Employer Branding, in: Tomczak, T./Kernstock, J./Esch, F.-R./Herrmann, A. (Hrsg.). Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 277-294.
- Franke, N. (1999): High-Potentials. Conjointanalytische Identifikation und empirisches Realbild zukünftiger kaufmännischer Führungseliten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg., H. 8, S. 889-911.
- Franken, D. (2010). Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity im Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Franz, W. (2006): Arbeitsmarktökonomik, 6. Aufl., Berlin.
- Freimuth, J./Eifers, C. (1992): Auf die ersten Eindrücke kommt es an, in: Personalwirtschaft, H. 3, S. 31-37.
- Frey, H. (1998): Handbuch Personalbeschaffung – Neue Mitarbeiter gewinnen: von der Personalplanung bis zum Arbeitsvertrag, München.
- Frick, S./Krug, V. (2010): Finanzierung, Konsolidierung, M&A und Strategie – Zulieferer in einem sich drastisch wandelnden Umfeld, in: Verband der Automobilindustrie, VDA (Hrsg.), Money vs. Technology. Wie die Finanz- und Absatzkrise sowie der technologische Wandel die Zulieferwirtschaft verändern wird. Eine Studie von Deloitte und IHS Global Insight, Berlin, S. 23-57.
- Friebertshäuser, B. (1997): Interviewtechniken – ein Überblick, in: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim, München, S. 371-395.
- Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, Berlin.
- Fritz, H.J. (2014): Rechtliche Rahmenbedingungen zur Bindung von Top-Personal, in: Top Career Guide Automotive, 10. Jg., S. 110-111.

- Fröhlich-Krimmenauer, M./Bruns, I. (2000): Personalmarketing im Internet – Unternehmenspräsentation zur Ansprache von High Potentials, in: Personal, H. 10, S. 536-542.
- Froschauer, U./Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme, Wien.
- Fuchs, J./Zika, G. (2010): Demografie gibt die Richtung vor, IAB-Kurzbericht Nr. 12, Nürnberg, URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb1210.pdf> (26.08.2012).
- Furkel, D. (2014): Den Nerv der Fachkräfte treffen, in: Personalmagazin, Nr. 8, S. 28.
- Gabor, M. (2011): Commitment von High Potentials in Unternehmen. Mitarbeiterbindung durch immaterielle Anreizsysteme, Hamburg.
- Gallup Deutschland (2013): Engagement Index 2012. Pressemitteilung und Präsentation, Online: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx> (24.08.2013).
- Gaugler, E. (2002): Mitarbeiterorientierung und Leistungsbezug, in: Personal – Geldermann, B./Seidel, S./Severing, E. (2009): Rahmenbedingungen zur Anerkennung informell erworbener Kompetenzen, Bielefeld.
- Gerhardt, T./Ritter, J. (2004): Management Appraisal - Kompetenzen von Führungskräften bewerten und Potenziale erkennen, Frankfurt a.M.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Gloger, A. (2001): Auf der Jagd nach Spitzenkräften. Die besten Mitarbeiter gewinnen, begeistern und behalten.
- Gmür, M./Klimecki, R. (2001): Personalbindung und Flexibilisierung, in: zfo, H. 1, S. 28-34.
- Gmür, M./Martin, P./Karczinski, D. (2002): Employer Branding – Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing, in: Personal, Nr. 10, S. 12-16.
- Gonschorrek, U. (2004): Das Service-Center im Personalbindungsmanagement, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 197-224.

- Gottschalk, B. (2012): „Demut und hohe Preise“. Die neue Wertschöpfungskette, in: Top Career Guide Automotive, 8. Jg., S. 84-86.
- Gottschalk, B./Dannenberg, J. (2006, Hrsg.): Markenmanagement in der Automobil-Zulieferindustrie. Vom Lieferanten zum Entwicklungs- und Wertschöpfungspartner, Wiesbaden.
- Grubendorfer, Ch. (2012): Leadership Branding. Wie Sie Führung wirksam und Ihr Unternehmen zu einer starken Marke machen, Wiesbaden.
- Gutschow, K. (2010): Anerkennung von nicht formal und informell erworbenen Kompetenzen, Bonn, Online: www.bibb.de/veroeffentlichungen/en/publication/download/id/6258 (30.07.2012).
- Haase, D. (1997): Organisation und Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse in Kreditinstituten, Köln.
- Hagen, A. (2011): Personalmarketing: Rekrutierung von Nachwuchskräften in deutschen Unternehmen, Bremen.
- Hahn, A.-C. (2012): Trend: Energie und Ressourcenorientierung, in: DGFP (Hrsg.), Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten, Bielefeld, S. 128-136.
- Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 179-204.
- Hartmann, M. (2002): Der Mythos von den Leistungseliten, Frankfurt.
- Hartmann, M. (2004): Eliten in Deutschland, in: Aus Politik- und Zeitgeschichte, Nr. 10, S. 17-24.
- Heidelberger Kommentare (2009): Markenrecht Band 1 - Markengesetz und Markenrecht ausgewählter ausländischer Staaten, 2. Aufl., Heidelberg u.a.
- Heigl, K.M./Rennhak, C. (2008): Zukünftige Wettbewerbsstrategien für Automobilzulieferer. Chancen und Risiken der dritten Revolution in der Automobilindustrie, Stuttgart.
- Heigl, K.M./Rennhak, C. (2009): Zukünftige Wettbewerbsstrategien für Automobilzulieferer, in: Rennhak, C. (Hrsg.), Die Automobilindustrie von morgen. Wie Automobilhersteller und -zulieferer gestärkt aus der Krise hervorgehen können, Reutlinger Schriften zu Marketing & Management, Bd. 4, Stuttgart, S. 1-65.
- Heise, W. (2009): Das kleine 1x1 des Personalmanagements, Erlensee.

- Heller, R./Ruf, M. (2009): Talent Management als Instrument der Führungsnachwuchskräfteentwicklung, in: Jäger, W./Lukasczyk, A. (Hrsg.), Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven, Köln, S. 121-128.
- Hellwig, S. (2008): Zur Vereinbarkeit von Competency-Based Training (CBT) und Berufsprinzip. Konzepte der Berufsbildung im Vergleich, Wiesbaden.
- Helmrich, R./Zika, G./Kalinowski, M./Wolter, M. (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Neue Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2030, BIBB-Report 18/2012, Online: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2012_18.pdf (17.10.2013).
- Hentze, J./Kammel, A. (2001): Personalwirtschaftslehre 1, 7. überarb. Aufl., Wien.
- Herbold, I. (2002): Personalberatung und Executive Search, in: Kreikebaum, H. (Hrsg), Schriftenreihe Unternehmensführung, Bd. 22, Sternenfels.
- Herman, R. E. (1999): Keeping good people: Strategies for Solving the #1 Problem Facing Business Today, Winchester.
- Hewitt Associates (2006a): Research Highlights. Taking Your Talent Pulse: How Motivated Is Your Top Talent to Deliver Performance? Lincolnshire, Illinois (USA).
- Hewitt Associates (2006b): Taking Your Talent Pulse: How Motivated is your Top Talent to Deliver Top Performance? Research Highlights, Lincolnshire.
- Heyse, V./Erpenbeck, J. (2004): Kompetenztraining: 64 Informations- und Trainingssysteme, Stuttgart.
- Heyse, V./Ortmann, S. (2008): Talent-Management in der Praxis: Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen, Münster.
- Hillmann, F./Rudolph, H. (1996): Jenseits des brain drain. Zur Mobilität westlicher Fach- und Führungskräfte nach Polen, Discussion Paper FS I 96 - 103, Online: <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/44046/1/219675902.pdf> (16.10.2013).

- Hinz, T./Abraham, M. (2005): Theorien des Arbeitsmarktes: Ein Überblick, in: Abraham, M./Hinz, T. (Hrsg.), Arbeitsmarktsoziologie, Wiesbaden, S. 17-68.
- Hirschfeld, K. (2006): Retention und Fluktuation: Mitarbeiterbindung – Mitarbeiterverlust, Berlin.
- Hofer, M.B./Schmutzler, J./Ebel, B. (2004): China – der Zukunftsmarkt der internationalen Automobilindustrie?, in: Ebel, B./Hofer, M.B./Al-Sibai, J. (Hrsg.), Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin, S. 143-160.
- Hoffmann-Lange, U. (2004): Die Elitenstruktur moderner demokratischer Gesellschaften, in: Gabriel, O. W./Neuss, B./Rüther, G. (Hrsg.), Konjunktur der Köpfe? Eliten in der modernen Wissensgesellschaft, Herausgegeben im Auftrag der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Düsseldorf, S. 25-40.
- Hollmüller, M. (2002): Strategische Akquisition hochqualifizierter Nachwuchskräfte – Eine empirische Untersuchung zum Humanressourcenmanagement, Wiesbaden.
- Huf, S. (2012): Fluktuation und Retention. Mitarbeiter im Unternehmen halten, in: Personal Quarterly, H. 4, S. 46-49.
- IFAK (2008): Arbeitsklima-Barometer 2008, Taunusstein.
- Imbusch, P. (2003): Konjunkturen, Probleme und Desiderata sozialwissenschaftlicher Elitenforschung, in: Hradil, S./Imbusch, P. (Hrsg.), Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen, Opladen, S. 11-32.
- Jochmann, W. (1995): Gestaltung einer effektiven Zusammenarbeit mit Personalberatungen, in: ders. (Hrsg.), Personalberatung intern, Göttingen, S. 9-32.
- Jung, H. (2010): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München.
- Jung, H. (2011): Personalwirtschaft, 9. Aufl., München.
- Kahabka, G. (2002): Personaleinsatz. Einführung neuer Mitarbeiter, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Kahabka, G. (2004): Potenzialbewertung und Potenzialentwicklung der Mitarbeiter, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 83-100.

- Kaina, V. (2004a): Was sind Eliten?, in: Gabriel, O. W./Neuss, B./Rüther, G. (Hrsg.), Konjunktur der Köpfe? Eliten in der modernen Wissensgesellschaft, Herausgegeben im Auftrag der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Düsseldorf, S. 16-24.
- Kaina, V. (2004b): Deutschlands Eliten – Kontinuität und Wandel, in: Aus Politik- und Zeitgeschichte, Nr. 10, S. 8-16.
- Kalmbach, R./Bernhart, W./Kleinmann, Ph./Hoffmann, M. (2011): Automotive Landscape 2025. Opportunities and Challenges Ahead, Study of Roland Berger Strategy Consultants, o.O.
- Kanelutti, E./Lachmayr, N. (2007): Betriebliche Weiterbildung 45+: Eine Frage des Zugangs, in: Gruber, E./Kastner, M./Brünner, A./Huss, S./Kölbl, K. (Hrsg.), Arbeitsleben 45plus. Erfahrung, Wissen und Weiterbildung. Theorie trifft Praxis, Klagenfurt, S. 55-85.
- Kanning, U.P. (2004): Standards der Personaldiagnostik, Göttingen.
- Kauffeld, S. (2006): Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln – Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen, Stuttgart.
- Kauffeld, S./Grote, S./Frieling, E. (2003): Das Kasseler-Kompetenz-Raster, in Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart, S. 261-282.
- Kernstock, J. (2012): Behavioral Branding als Führungsansatz. Mit Behavioral Branding das Unternehmen stärken, in: Tomczak, T./Kernstock, J./Esch, F.-R./Herrmann, A. (Hrsg.). Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 5-30.
- Kettner, A. (2011): Zur Abgrenzung der Begriffe Arbeitskräftemangel, Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe und zu möglichen betrieblichen Gegenstrategien, Publikation (Graues Papier) des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg, Online: http://doku.iab.de/grauemap/2011/Fachkräftemangel_GrauesPapier_Kettner.pdf (19.12.2013).
- Kienbaum Consultants (2001): Kienbaum Retention-Studie 2001: Bindungen müssen funktionieren, Berlin.
- Kienbaum Consultants (2012a): Kienbaum High Potentials Studie 2011/2012. Ergebnisbericht Deutschland, Österreich und Schweiz, Gummersbach.

- Kienbaum Consultants (2012b): HR-Trendstudie 2012, Online: http://ehreshoven.kienbaum.de/PortalData/21/Resources/documents/common/Ergebnisbericht_HR-Trendstudie2012_final.pdf (14.11.2013).
- Kienbaum, J./Kinkel, A. (1999): Internationales High-Potential-Recruiting bei Kienbaum und Partner, in: Thiele, A./Eggers, B. (Hrsg.), Innovatives Personalmarketing für High-Potentials, Göttingen, S. 185-194.
- Kieser, A./Nagel, R./Krüger, K. H./Hippler, G. (1990): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, Frankfurt a.M.
- Kinkel, A./v. Preen, A. (2000): Karriereguide für High Potentials, Frankfurt.
- Kirchgeorg, M./Lorbeer, A. (2002): Anforderungen von High Potentials an Unternehmen – eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials unter Personalentscheidern, HHL-ARbeitspapier, Nr. 49, Leipzig.
- Kirschten, U. (2010): Employer Branding im demografischen Wandel, in: Preißling, D. (Hrsg.), Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München, S. 107-138.
- Knebel, H. (1981): Risikomanagement – auch für das Personal!, in: Personal, H. 6, S. 256-258.
- Knoblauch, J./Kurz, J. (2009): Die besten Mitarbeiter finden und halten. Die ABC-Strategie nutzen, Frankfurt.
- Knoblauch, R. (2004): Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 101-130.
- Knörle, Ch./Esch, F.-R. (2013): Wachstumsstrategien in neuen Märkten, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Strategie und Technik des Automobilmarketing, Wiesbaden, S. 379-408.
- Kobi, J.-M. (2000): Management des Personalrisikos, in: Personalwirtschaft, H. 6, S. 31-37.
- Kobi, J.-M. (2012): Personalrisikomanagement – Strategien zur Steigerung des People Value, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Köchling, A. (2000): Betriebliche Altersstrukturen als Gestaltungsfeld der Zukunft, in: Rothkirch, Ch. Von (Hrsg.), Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin, S. 362-373.

- Kolb, M. (2008): Personalmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Kolodziej, D. (2012): Fachkräftemangel in Deutschland - Statistiken, Studien und Strategien, in: Infobrief des Deutschen Bundestags, Nr. 03/2012, Online:
http://www.bundestag.de/dokumente/analysen/2012/Fachkraeftemangel_in_Deutschland.pdf (15.09.2013).
- König, E. (2002): Qualitative Forschung im Bereich subjektiver Theorien, in: König, E./Zedler, P. (Hrsg.), Qualitative Forschung, 2. Aufl., Weinheim, Basel, S. 55-69.
- Kotler, Ph./Bliemel, F. (1999): Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Überarb. und aktual. Aufl., Stuttgart.
- Kotzbauer, M./Mäder, F. (2014): Liquidität für wachsende Herausforderungen: Financial Supply Chain Management, in: Top Career Guide Automotive, 10. Jg., S. 106-108.
- Krämer, M. (2007): Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung, Göttingen.
- Krenn, M. (2001): Erfahrungswissen als Ressource für altersgerechten Personaleinsatz. Neue Wege zu höherer Beschäftigungssicherheit für ältere ArbeitnehmerInnen, URL: http://www.forba.at/data/downloads/file/25-FORBA_FB_01-4.pdf (15.10.2012).
- Kriegler, W. R. (2012): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, Freiburg.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Göppel-Klein, A. (2003): Konsumentenverhalten. München.
- Kromm, W./Gunter, F. (2009): Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann, Düsseldorf.
- Kromrey, H. (2009): Empirische Sozialforschung, 12. Aufl., Stuttgart.
- Kropp, W. (2004): Entscheidungsorientiertes Personalrisikomanagement, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 131-166.
- Krüger, D. (2012): Lufthansa: Mit Employer Branding die Richtigen finden, in: Tomczak, T./Kernstock, J./Esch, F.-R./Herrmann, A. (Hrsg.). Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 317-334.

- Kryger Aggerholm, H./Esmann Andersen, S./Thomsen, Ch. (2011): Conceptualising employer branding in sustainable organisations, in: Corporate Communications: An International Journal, Vol. 16, No. 2, pp. 105-123.
- Kühmichel, M./Eitzert, R. (2005): Mitarbeiterbindung und Nachwuchskräfteförderung in mittelständischen Unternehmen, Hamburg.
- Kuhnert, F. (2012): Unsicherheiten und Wachstumsperspektiven der Automobilindustrie, in: Top Career Guide Automotive, 8. Jg., S. 73-75.
- Kuhnert, F./O'Meny, K. (2013): Die Suche nach dem einzigartigen Markenerlebnis, in: Top Career Guide Automotive, 9. Jg., S. 68-69.
- Kurek, R. (2004): Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer. Wirksames Management in einem dynamischen Umfeld, Berlin.
- Lackner, M. (2012): Talent-Management Spezial - Hochbegabte, Forscher, Künstler... erfolgreich führen, Wiesbaden.
- Ladage, N. (2012): Trend: Werteveränderung, in: DGFP (Hrsg.), Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten, Bielefeld, S. 83-94.
- Lamnek, S. (1989): Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken, Bd. 2, München.
- Lamnek, S. (2001): Befragung, in: Hug, T. (Hrsg.), Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Band 2: Einführung in die Forschungsmethodik und Forschungspraxis, Baltmannsweiler, S. 282-302.
- Lang, H. (2004): Der Zulieferer als Systemintegrator aus Sicht der Automobilhersteller, in: Ebel, B./Hofer, M.B./Al-Sibai, J. (Hrsg.), Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin, S. 313-323.
- Langer, R. (2001): Interviews durchführen und auswerten. Leitfadenterviews als Evaluationsinstrument, in: Pädagogik, H. 11, S. 24-27.
- Leidig, G. (2002): Risikomanagement im Human-Resource-Bereich, in: Der Betriebswirt, H. 1, S. 27-33.
- Leidig, G. (2007): Personal-Risikomanagement und Zukunftsherausforderung – Konzeption, Gestaltung, Instrumente, in: ZRFG: Risk, Fraud & Governance. Prävention, Transparenz, Organisation, 2. Jg., H. 3, S. 122-130.

- Leinweber, S. (2010): Kompetenzmanagement, in: Meifert, M.T. (Hrsg.), Strategische Personalentwicklung, Ein Programm in acht Etappen, 2. Aufl., Berlin, S.145-177.
- Lewandowski, A./Liebig, C. (2004): Determinanten der Arbeitgeberwahl und Relevanz des Personalimages für die Bewerbungsabsicht, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 19. Jg, H. 1, S. 15-28.
- Lindner-Lohmann, D./Lohmann, F./Schirmer, U. (2008): Personalmanagement, Heidelberg.
- Lisges, G./Schübbe, F. (2009): Personalcontrolling – Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern, 3. Aufl., München.
- Lorenz, M./Rohrschneider, U. (2008): Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern - Die vier Arbeitertypen führen, Frankfurt a.M.
- Lorenz, M./Rohrschneider, U. (2009): Erfolgreiche Personalauswahl - Sicher, schnell und durchdacht, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Lukasczyk, A. (2012): Vom Personalmarketing zum Employer Branding, in: Maier, N. (2010): Erfolgreiche Personalgewinnung Personalauswahl, Zürich (Praxium).
- Mäkelä, K./Björkman, I./Ehrnrooth, M. (2009): How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as a talent, in: Journal of World Business, Vol. 45, pp. 134-142.
- Malmendier, J. (2006): Ein Modell zur Arbeitsplatzwahl als Grundlage für ein Relationship-Marketing-Konzept im Bereich High-Potentials, Dissertation der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg.
- Manck, M. (2008): Personalmarketing und Employer Branding in Deutschland und Frankreich. Eine empirisch-vergleichend Untersuchung der Zielgruppe der hochqualifizierten Nachwuchskräfte, Saarbrücken.
- Martin, J./Schmidt, C. (2010): So funktioniert Talentmanagement, in: Harvard Business Manager, 32. Jg., H. 7, S. 27-36.
- Martin, K./Lombardi, M. (2009): Fully On-Board: Getting the Most from Your Talent in the First Year. Aberdeen Group, Online: http://www.peoplefluent.com/sites/default/files/resources/files/Aberdeen_Onboarding_Report.pdf (22.01.2014).

- Mattes, B./Meffert, H./Landwehr, R./Koers, M. (2004): Trends in der Automobilindustrie: Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer, Hersteller und Händler, in: Ebel, B./Hofer, M.B./Al-Sibai, J. (Hrsg.), Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin, S. 13-38.
- Matthies, G./Traencker, J. (2011): Elektromobilität, in: Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft, 14. Jg., H. 2, S. 56-57.
- Mayer, H. O. (2006): Interview und schriftliche Befragung- Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 3. Aufl., München.
- Mayring, P. (1990): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 1. Aufl., München.
- Mayring, P. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Flick, U./von Kardoff, E./Keupp, H./von Rosenstiel, L./Wolff, S. (Hrsg.), Handbuch qualitativer Sozialforschung, München, S. 209-213.
- McKinsey (2008): Deutschland 2020. Zukunftsperspektiven für die deutsche Wirtschaft, Zusammenfassung der Studienergebnisse, Frankfurt, URL: http://www.mckinsey.de/downloads/profil/initiativen/d2020/D2020_Exec_Summary_englisch.pdf (14.08.2012).
- McKinsey (2012): Turning Buzz into Gold. How Pioneers create Value from Social Media, Gummersbach.
- Meffert, H./ Burmann, Ch. (2005): Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, H./ Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 19-36.
- Meffert, H./Bierwirth, A. (2005): Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen, in: Meffert, H./Burmann, Ch./Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 144-162.
- Meffert, H./Burmann, Ch./Kirchgeorg, M. (2012): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Aufl., Wiesbaden.
- Mehrmann, E. (1999): Personal & Karriere Beratung, München.

- Meifert, M. T. (2005): Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen, München.
- Meuser, M./Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung, Konzepte, Methoden, Analysen*, Opladen, S. 441-471.
- Meyer, J. P./Allen, N. J. (1997): *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks (Sage).
- Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001): *The War for Talent*, Boston (Harvard Business School Press).
- Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001): *The War for Talent*, Boston (Harvard Business School Press).
- Middeldorf, I. (2011): *Personalbindung im demographischen Wandel. Die entscheidende Rolle der Mitarbeiterbindung für den Unternehmenserfolg*, Hamburg.
- Moser, K. (1993): Personalmarketing: Einführung und Überblick, in: Moser, Klaus et al. (Hrsg.), *Personalmarketing*, Göttingen, Stuttgart, S. 1-19.
- Naegele, G. (2010): Soziale Lebenslaufpolitik – Grundlagen, Analysen und Konzepte, in: ders. (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik*, Wiesbaden, S. 27-85.
- Naegele, G./Sporket, M. (2010): Perspektiven einer lebenslauforientierten Ältere-Arbeitnehmer-Politik, in: Naegele, G. (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik*, Wiesbaden, S. 449-473.
- Neugebauer, R. (2014): Innovationspartner für die Automobilindustrie, in: *Top Career Guide Automotive*, 10. Jg., S. 44-46.
- Nicolai, C. (2006): *Personalmanagement*, Stuttgart.
- Niethammer, C. (2009): *Psychologische Aspekte und ihre Identifikation als bedeutsame Größen im Bindungsmanagement für unternehmensrelevante Experten*, 2. Aufl., Taunusstein.
- Nöllke, M. (2009): *Vertrauen. Wie man es aufbaut. Wie man es nutzt. Wie man es verspielt*, München.
- Oelsnitz, D. von der/Stein, V./Hahmann, M. (2007): *Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte*, Stuttgart.

- Okunowski, K. (2009): Betriebliches Gesundheitsmanagement als Prävention beruflicher Gratifikationskrisen, Norderstedt.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD (2012): OECD Employment Outlook 2012, Statistical Annex, Paris.
- Oswald, H. (1997): Was heißt qualitativ forschen? in: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim, München, S. 71-87.
- Ottenbruch, P. (2012): Energieeffizienz – Megatrend der Automobilindustrie, in: Top Career Guide Automotive, 8. Jg., S. 17-19.
- Otto, J. (2011): Wie sieht die Automobilindustrie der Zukunft aus?, in: Top Career Guide Automotive, 7. Jg., S. 36-38.
- Parment, A. (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden.
- Parsons, T. (1976): Zur Theorie sozialer Systeme, hrsg. von S. Jensen, Opladen.
- Paul, Ch. (2005): Personalrisikomanagement – Bestandsaufnahme und Perspektive, Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 112, Online: http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_112.pdf (13.02.2013).
- Pellens, Ch./Müller, J. (2003): Mehr als ein Arbeitsvertrag, in: Management & Training, H. 1, S. 26-27.
- Pepels, W. (2002): Personalbindung. In: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart, S. 129-143.
- Peter, U. (1991): Psychologie der Marketing-Kommunikation, Savosa (Verlag Auditorium).
- Petkovic, M. (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Aufl., München.
- Petkovic, M. (2009): Wissenschaftliche Aspekte zum Employer Branding. In: Trost, A. (Hrsg.), Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, S. 78-93.
- Plath, H.-E. (2002): Erfahrungswissen und Handlungskompetenz – Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung, in: Kelinhenz, G. (Hrsg.), IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 250, Nürnberg, S. 517-529.

- Pleus, P. (2012): Wachstumsmotor China – Technologien für einen Zukunftsmarkt, in: Top Career Guide Automotive, 8. Jg., S. 31-33.
- Plum, A. (2004): Interne Markenführung. Verankerung der Markenführung im Mitarbeiterverhalten. Hamburg.
- Pollmanns, U. (2007): Employer Branding – die Arbeitgebermarke aus institutionenökonomischer Perspektive, Norderstedt.
- PriceWaterhouseCoopers, PWC (2009): Zukunft in Bewegung. Die Automobilindustrie im Spannungsfeld zwischen neuen Chancen und alten Strukturen, Hannover/Stuttgart.
- PriceWaterhouseCoopers, PWC (2012): Eingliederungsprogramme für New Joiner reduzieren die Fluktuationsrate im ersten Jahr, Online: <http://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/onboarding.jhtml> (20.06.2012).
- Priester, U. (2013): Demografiemanagement. Die Stärken der Generationen vereinigen, in: Künzel, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter halten und die Generation Y gewinnen, Berlin, S. 279-290.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (2003): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Prognos (2009): Arbeitslandschaft 2030 – Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise, Basel, URL: http://www.prognos.com/Publications.520+M5271a49b20a.0.html?&tx_at_wpubdb_pi1%5BshowUid%5D=243 (13.08.2012).
- Pulte, P. (2004): Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalbindung, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 167-195.
- Quenzler, A. (2011): Einblick: Talent Relationship Management (TRM) und Social Media, in: Bernauer, D./Hesse, G./Laick, S./Schmitz, B. (Hrsg.), Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln, S. 41-44.
- Quenzler, A./Frickenschmidt, S. (2012): Was Arbeitgeber attraktiv macht, in: Personalführung, H. 8, S. 50-57.
- Radermacher, St. (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings, in: Künzel, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter halten und die Generation Y gewinnen, Berlin, S. 1-16.

- Reiners, M. (2014): Kostendruck vs. „War for Talent“: Effektive Vergütungsprogramme für mehr Mitarbeiterengagement, in: Top Career Guide Automotive, 10. Jg., S. 30-32.
- Rennhak, C. (2012): Das Elektroauto bewegt die Zulieferindustrie, in: Top Career Guide Automotive, 8. Jg., S. 34-36.
- Riesenhuber, F. (2007): Großzahlige empirische Forschung, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Wolf, J. (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Roj, M. (2013): Die Relevanz der Markenarchitektur für das Employer Branding. Eine verhaltenstheoretischexperimentelle Untersuchung zum Einfluss von hierarchieübergreifenden Markenkombinationen auf die Employer Brand Strength, Wiesbaden.
- Rudolph, Th./Schweizer, M. (2002): Wer Gutes tut, spreche darüber, in: HR-Today, Nr. 3, S. 10.
- Ruf, M. (2011): Ansätze für ein Emotional Employer Branding. Zur Bedeutung der emotionalen Dimension beim Aufbau einer Arbeitgebermarke, in: Zeitschrift für Personalführung, 44. Jg., H. 9, S. 52-57.
- Ruf, M. (2012a): Die emotionale Seite der Arbeitgeberwahl – Wie Arbeitgeber mit positiven Arbeitgebererlebnissen punkten können, in: Top Career Guide Automotive 2012, S. 102-103.
- Ruf, M. (2012b): Employer Branding – Wie Arbeitgeber mit positiven Arbeitgebererlebnissen punkten können. Online: <http://www.bvmw.de/landesverband-bayern/geschaeftsstellen/nuernberg/geschaeftsstelle-nuernberg-ost/impulse-inspiration/arbeitgeberattraktivitaet/beitrag-von-prof-michael-ruf.html>. (01.12.2013).
- Ruf, M. (2013): „Beste Arbeitgeber“ – Welchen Nutzen stiften Arbeitgebersiegel?, in: Top Career Guide Automotive, 9. Jg., S. 100-101.
- Rusin-Rohrig, J./Lake, S. (2011): Employer Branding - Hohe Erwartungen, wenig Messbares, in: Personalwirtschaft, H. 5, S. 46-47.
- Rust, H. (2005): Das Elite-Missverständnis. Warum die Besten nicht immer die Richtigen sind, Wiesbaden.
- Rüttiger, R. (2006): Talent Management, Frankfurt a.M.

- Sackmann, S. A. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen, Wiesbaden.
- Salmen, S. (2012): Die Suche von Top-Mitarbeitern im War for Talent!, in: Salmen, S./Rath, B. (Hrsg.), Recruiting im Social Web, Göttingen, S. 22-53.
- Schäfers, B. (2004): Elite, in: Aus Politik- und Zeitgeschichte, Nr. 10, S. 3-7.
- Scheelen, F. M./Bigby, D.G. (2011): Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung - Erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools, Freiburg.
- Schluchter, W. (1963): Der Elitebegriff als soziologische Kategorie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 15, S. 233–256.
- Schmeisser, W. (2000): Installation eines Frühwarnsystems, in: Personalwirtschaft, H. 6, S. 38-45.
- Schmid, S./Kohls, M. (2010): Fertility of Female Immigrants in Germany, in: Salzmann, Th./Edmonston, B./Raymer, J. (Hrsg.), Demographic Aspects of Migration, Wiesbaden, S. 179-207.
- Schmidt, C. (1997): „Am Material“: Auswertungstechniken für Leitfadenterviews, in: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Sozialforschung in der Erziehungswissenschaft, München, S. 544-568.
- Schmidt, H. J. (2007, Hrsg.): Internal Branding. Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, Wiesbaden.
- Schmidt, H.J. (2007): Internal Branding: Grundlagen der innengerichteten Markenführung, in: ders. (Hrsg.), Internal Branding Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, Wiesbaden, S. 13-110.
- Schmidt, Ph. (2009): CSR im Zeichen der Employer Brand - Einfluss und Eignung des Konzeptes Corporate Social Responsibility für das Employer Branding in der stakeholderspezifischen Markenführung, Frankfurt am Main.
- Schmidtke, C./Backes-Gellner, U. (2002): Personalmarketing – Stand der Entwicklung und Perspektiven, in: WiSt., H. 6, S. 321-327.
- Schneider, J. (2013): „Formula Student Germany“ als erlebnisorientiertes Employer Branding, in: Top Career Guide Automotive, 9. Jg., S. 106-107.
- Schnell, R./Hill, P./Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München.

- Scholz, Ch. (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München.
- Scholz, Ch. (2004): Personalarbeit als Risikofaktor mit unmittelbarem Handlungsdruck, Online: <http://www.orga.uni-sb.de/files/83.pdf> (19.03.2013).
- Scholz, Ch. (2009): Vahlens Großes Personallexikon, München.
- Schuhmacher, F./Geschwill, R. (2009): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Schuhmacher, F./Geschwill, R. (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Schwierz, C. (2001): Neue Spielregeln bei Entlassungen, in: Personalwirtschaft, H. 4, S. 36-41.
- Scott, K./Stanfors, M. (2010): Second Generation Mothers – Do the Children of Immigrants Adjust their Fertility to Host Country Norms?, in: Salzmann, Th./Edmonston, B./Raymer, J. (Hrsg.), Demographic Aspects of Migration, Wiesbaden, S. 123-152.
- Sebald, H./Enneking, A./Eilinghoff, Ch./Wöltje, O. (2005): Talent Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Towers Perrin Talent Management-Studie 2005, Frankfurt a. M.
- Seifert, H. (2010): Arbeitszeit- und Lernzeitkonten – Ein Ansatz für altersgerechtes Arbeiten? in: Naegele, G. (Hrsg.), Soziale Lebenslaufpolitik, Wiesbaden, S. 498-515.
- Seiser, E. (2009): Employer Branding. Bildung einer Arbeitgebermarke – Wie attraktiv sind Arbeitgeber?, Saarbrücken.
- Sesselmeier, W./Blauermel, G. (1990): Arbeitsmarkttheorien, Heidelberg.
- Simon, H./Wiltinger, K./Sebastian, K.-H./Tacke, G. (1995): Effektives Personalmarketing: Strategien – Instrumente – Fallstudien, Wiesbaden.
- Sinus Institut Heidelberg (2011): Die Sinus-Milieus, Online: http://www.sinus-institut.de/fileadmin/dokumente/Infobereich_fuer_Studierende/Infoblatt_Studentenversion_2010_02.pdf (30.12.2013).
- Speidel, V. (2012): Trend: Globalisierung, in: DGFP (Hrsg.), Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten, Bielefeld, S. 116-126.

- Spickschen, E. (2005): Internes Unternehmertum und Recruiting von High Potentials . Theoretische und empirische Untersuchung, Wiesbaden.
- Sponheuer, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, Wiesbaden.
- Sprenger, R. (1998): Hiring the Best – Unternehmenskultur als beste Personalwerbung, in: Wirtschaftswoche, Nr. 44, S. 113.
- Städtler, Th. (1998): Lexikon der Psychologie - Wörterbuch, Handbuch, Studienbuch, Stuttgart.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011): Entwicklung der Bevölkerung, in: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern, Demographischer Wandel in Deutschland, Heft 1, Nr. 3, S. 8-27.
- Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschland bis 2060. 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.
- Stauder, J. (2009): Warum werden Personalberater beauftragt – welchen Mehrwert bieten sie ihren Klienten?, in: Heidelberger, M./Kornherr, L. (Hrsg.), Handbuch der Personalberatung, München, S. 15-21.
- Steger, U. (2004): Nachhaltigkeits-Orientierung für Automobilhersteller – Wege aus einem Dilemma?, in: Ebel, B./Hofer, M.B./Al-Sibai, J. (Hrsg.), Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin, S. 50-60.
- Steigenberger, F. (2007): Entwicklungskooperationen in der Automobilindustrie, 1. Aufl., Hamburg.
- Steiner, R. (2009): Personalmanagement in projektorientierten Unternehmen: Rekrutierung und Freistellung, Hamburg.
- Steinert, C. (2002): Praxisbericht: Personaleinstellung, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Handbuch Recruitment, Berlin, S. 316-327.
- Steinmann, S. (2000): Bildung, Ausbildung und Arbeitsmarktchancen in Deutschland. Eine Studie zum Wandel der Übergänge von der Schule in das Erwerbsleben, Opladen.
- Steinmetz, F. (1997): Erfolgsfaktoren der Akquisition von Führungsnachwuchskräften: Eine empirische Untersuchung, Mainz.
- Steinmetz, F. (1997): Erfolgsfaktoren der Akquisition von Führungsnachwuchskräften: Eine empirische Untersuchung, Mainz.

- Steinweg, S. (2009): Systematisches Talent Management – Kompetenzen strategisch einsetzen, Stuttgart.
- Stiftung Familienunternehmen (2011): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Online: <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Familienunternehmen2011.pdf> (12.03.2014).
- Stock, R. (2010): Personalmanagement, Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R. (2008): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden 2008
- Stockmar, J. (2004): Erfolgsfaktoren für Automobilzulieferer – Strategie für 2010, in: Ebel, B./Hofer, M.B./Al-Sibai, J. (Hrsg.), Automotive Management. Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin, S. 61-77.
- Stopp, U./Kirschten, U. (2012): Betriebliche Personalwirtschaft – Aktuelle Herausforderungen, praxisorientierte Grundlagen und Beispiele, 28. völlig neu überarb. und erw. Aufl., Renningen.
- Stotz, W./Wedel, A. (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München.
- Strack, R./Baier, J./Zimmermann, Ph. (2011): Turning the Challenge of an older Workforce into a managed Opportunity, Boston Consulting Group, Boston.
- Stritzke, Ch. (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding, Wiesbaden.
- Strutz, H. (1993): Einleitung: Ziele und Aufgaben des Personalmarketings, in: ders. (Hrsg.), Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1-16.
- Stührenberg, L. (2004): Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagement für Unternehmen, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 33-50.
- Stürmer, Ch. (2010): Die Automobilmärkte 2010 und 2020 – Struktur und Dynamik, in: Verband der Automobilindustrie, VDA (Hrsg.), Money vs. Technology. Wie die Finanz- und Absatzkrise sowie der technologische Wandel die Zulieferwirtschaft verändern wird. Eine Studie von Deloitte und IHS Global Insight, Berlin, S. 14-21.

- Süß, M. (1996): Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, München.
- Szebel-Hartwig, A. (2004): Mitarbeiterbindung. Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor, Weinheim.
- Terhart, E. (1997): Entwicklung und Situation des qualitativen Forschungsansatzes in der Erziehungswissenschaft, in: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim, S. 27-42.
- Thibaut, J. W./Kelley, H. H. (1959): The social psychology of groups, New York.
- Thom, N./Friedli, V. (2003): High Potentials: Was die Guten bindet, in: Personalmagazin, H. 2, S. 64-66.
- Thom, N./Friedli, V. (2003): Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten, 4. Aufl., Bern (Haupt).
- Thomas, D.A./Ely, R.J. (1996): Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity, in: Harvard Business Review, 74. Jg., H. 5, S. 79-90.
- Throll, M./Rennhak, C. (2009): Der Wandel der Wertschöpfungskette im Bereich der Hersteller, in: Rennhak, C. (Hrsg.), Die Automobilindustrie von morgen. Wie Automobilhersteller und -zulieferer gestärkt aus der Krise hervorgehen können, Reutlinger Schriften zu Marketing & Management, Bd. 4, Stuttgart, S. 67-118.
- Tometschek, R. (2013): Employer Branding: Innen beginnen, in: Buckmann, J. (Hrsg.), Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding, Wiesbaden, S. 77-90.
- Trendence Institut (2010): Social Media Navigator, Berlin.
- Trendence Institut (2011a): Young Professional Barometer 2011 (Compendium), Berlin.
- Trendence Institut (2011b): Graduate Barometer 2011 (Compendium), Berlin.
- Trommsdorff, V. (2002): Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Stuttgart.
- Trost, A. (2008): Authentische Arbeitgebermarken, in: HR Today, Special, H. 1, S. 6-7.

- Trost, A. (2008): Authentische Arbeitgebermarken, in: HR Today, Special HR Trends 2008, URL: <http://www.hrtoday.ch/download/de/102843/ Authentische Arbeitgebermarken>.
- Trost, A. (2009): Employer Branding. In: ders. (Hrsg.), Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, S. 13-77.
- Tscheschlok, E. (2011): Eine Branche im Umbruch, in: Top Career Guide Automotive, 7. Jg., S. 57-59.
- Tulgan, B. (2001): Wettlauf um die Besten. Talente finden, fördern und ans Unternehmen binden, München.
- Ulrich, H. (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwirtschaft, in: Geist, M.N. (Hrsg.), Die Führung des Betriebes, Stuttgart, S. 1-25.
- United Nations (2012): World Population Prospects. Population by Broad Age Groups - Both Sexes. Online: <http://esa.un.org/wpp/Excel-Data/population.htm> (08.11.2013).
- Universum Communications (2011): Young Professional Survey, Köln.
- Vanini, U. (2012): Risikomanagement: Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis, Stuttgart.
- Vater, G./Kuntner-Schweickhart, U. (2003): War for talents!?, in: Lobnig H./Schwendenwein J./Zvacek L. (Hrsg), Beratung in der Veränderung – Grundlagen, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden, S. 245-255.
- Vidi, M. (2009): Retention Management. Positive Auswirkungen der Mitarbeiterentwicklung auf die Mitarbeitererhaltung, Zürich (Spektra Media).
- Vollmer, R. E. (1993): Personalmarketing-Konzeption, in: Strutz, H. (Hrsg.),
- Von der Planitz, Ch. (2009a): Personalvermittlung, in: Dahl, Holger/Dreyer, Martin/von der Planitz, Charlotte/von Rundstedt, Sophie (Hrsg.), Personaldienstleister in Deutschland – die neuen Partner flexible Personalarbeit, Köln, S.13-28.
- Von der Planitz, Ch. (2009b): Personalberatung, In: Dahl, Holger/Dreyer, Martin/von der Planitz, Charlotte/von Rundstedt, Sophie (Hrsg.), Personaldienstleister in Deutschland – die neuen Partner flexible Personalarbeit, Köln, S.29-38.
- von Rosenstiel, L. (2004): Rollen in Organisationen aus psychologischer Sicht, in: von Rosenstiel, L. et al. (Hrsg.), Strategisches Kompetenzmanage-

- ment. Von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis, Wiesbaden, S. 94-113.
- Wallentowitz, H./Freialdenhoven, A./Olschewski, I. (2009): Strategien in der Automobilindustrie. Technologietrends und Marktentwicklungen, Wiesbaden.
- Walter, B. von/Henkel, S./Heidig, W. (2012): Mitarbeiterassoziationen als Treiber der Arbeitgeberattraktivität, in: Tomczak, T. et al. (Hrsg.). Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 295-316.
- Warth, J./Zimmermann, M./von der Gracht, H./Darkow, I.-L./Esch, F.-R./Langenhan, F./Georgi, Ch. (2011): AIM Automotive Zukunftsbarometer. Antriebskonzepte der Zukunft, Oestrich-Winkel.
- Waszak, A. (2007): Bindung von Führungsnachwuchskräften an Organisationen durch Fairness in der Personalentwicklung, Hamburg.
- Weinrich, K. (2014): Nachhaltigkeit im Employer Branding. Eine verhaltenstheoretische Analyse und Implikationen für die Markenführung, Wiesbaden.
- Weise, J. (2012): Ohne Zuwanderung geht es nicht. Der Fachkräftemangel verlangt grenzüberschreitende Mobilität, in: Personalführung, H. 10, S. 47-49.
- Wiener, E. (2003): E-Recruiting im Auf und Ab der Trendwellen, in: Personal, H. 8, S. 22-24.
- Wiese, D. (2005): Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, Saarbrücken.
- Wiesendahl, E. (2004): Elitenrekrutierung in der Parteiendemokratie. Wer sind die Besten und setzen sie sich in den Parteien durch,? in: Gabriel, O. W./Neuss, B./Rüther, G. (Hrsg.), Konjunktur der Köpfe? Eliten in der modernen Wissensgesellschaft, Herausgegeben im Auftrag der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Düsseldorf, S. 124-141.
- Wildemann, H. (1996): Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen, 3. neu bearb. Aufl., München.
- Winkler, J. (2009): Talent Management. Einem Führungskräftemangel mit zielgerichtetem Personalmanagement vorbeugen. Konzepte – Gestaltungsempfehlungen – Praxisbeispiele, Hamburg.

- Wirtschaftswoche (2013): Die neue Singlebörse, in: Wirtschaftswoche Nr. 40, S. 46-51.
- Wissmann, M. (2012): Konsequenz innovationsstark, in: Top Career Guide Automotive, 8. Jg., S. 9.
- Wissmann, M. (2014): Untere Wettbewerbsfähigkeit täglich neu gestalten, in: Top Career Guide Automotive, 10. Jg., S. 9.
- Wiswede, G. (2007): Einführung in die Wirtschaftspsychologie. 3. Aufl., München.
- Wöhe, G. (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. überarb. u. aktual. Aufl., München.
- Wöhr, M. (2003): Bewerberverhalten im Personalmarketing – Die nachhaltige Erschließung externer Mitarbeiterpotentiale beim kaufmännischen Fach- und Führungsnachwuchs, Leinfelden-Echterdingen.
- Wolf, G. (2013): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 1. Aufl., Freiburg.
- Wolfschütz, I. (2008): Motivationsorientierte Mitarbeiterbindung – Handlungsfelder des Retention-Managements von Schlüsselpersonen in den Bereichen Auswahl, Sozialisation und Anreizgestaltung, Linz (Examicus).
- Wollsching-Strobel, P (1999): Managementnachwuchs erfolgreich machen. Personalentwicklung für High Potentials, Wiesbaden.
- World Economic Forum (2011): Global Talent Risk – Seven Responses, Genf.
- Zaugg, R. (2002): Mit Profil am Arbeitsmarkt agieren. Employer Branding, in: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources , 29. Jg., Nr. 2, S. 13-18.
- Zentes, J./Swoboda, B. (2001): Grundbegriffe des Marketings. Stuttgart.
- Zeplin, S. (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden.
- Zirnsack, E. (2008): Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketing. Eine Betrachtung vor dem Hintergrund des (prognostizierten) Fachkräftemangels in Deutschland, Saarbrücken.

XI. Anhang

1. ÜBERSICHT ÜBER DIE IN DIE STUDIE EINBEZOGENEN UNTERNEHMEN

Unternehmen	Branche/Produkte / Positionierung	Mitarbeiter	Umsatz
AMG GmbH	Automobilhersteller	Ca. 1.200	k.a.
Arnold Umformtechnik GmbH & Co. KG	Automobilzulieferer	ca. 910 Mitarbeiter weltweit / Davon ca. 600 in Deutschland	105 Millionen € (31.12.2011)
Automotive Lighting	Automobilzulieferer	ca. 14.000 Mitarbeiter weltweit / davon 16.000 in Europa	1,6 Milliarden € (2010)
Benteler International AG	Automobilzulieferer	28.166 Mitarbeiter weltweit / davon ca. 9.347 in Deutschland	7,425 Milliarden € (2013)
BorgWarner BERU Systems GmbH	Automobilzulieferer	ca. 2050 Mitarbeiter (2010)	365 Millionen € (2010)
Brose Fahrzeugteile GmbH & CO. KG	Automobilzulieferer	22.000 Mitarbeiter weltweit / davon 8.200 Mitarbeiter in Deutschland	4,7 Milliarden € (2013)
Bühler Motor GmbH	Automobilzulieferer	1634 weltweit/ 722 in Deutschland (2013)	203 Mio € weltweit/ 124 Mio € in Deutschland (2013)
Carcoustics International GmbH	Automobilzulieferer	MA-Zahl weltweit: 1.500/ MA-Zahl deutschlandweit: 510 (inkl. Headquarter) (2013)	Umsatz weltweit: 250 Mio. €/ deutschlandweit: 80 Mio. € (2013)
Daimler AG	Automobilhersteller	275.100 Mitarbeiter weltweit / davon 166.400 Mitarbeiter in Deutschland	114,3 Milliarden € (31.12.2012)
Deutsche Telekom AG	Entwicklungsdienstleister	230.000 Mitarbeiter weltweit / davon 68.300 in Deutschland	60,1 Milliarden € (2013)
Dr. Ing. h.c.F. Porsche AG	Automobilhersteller	> 19.000 Mitarbeiter weltweit	10,4 Milliarden € (Ende d. 3. Quartals 2013)
EDAG GmbH & Co. KGaA	Entwicklungs-/Ingenieurdienstleister	4.140 Mitarbeiter	ca. 365 Millionen € (2012)

Eisenmann AG	Automobilzulieferer	weltweit 3.803 / davon 1.550 in Deutschland (2013)	Umsatz weltweit 774,9 Mio €, - deutschlandweit ca. 25 % vom Umsatz (2013)
Eissmann Automotive Deutschland GmbH	Entwicklungs-/Ingenieurdienstleister	ca. 2.500 Mitarbeiter weltweit / davon 850 Mitarbeiter in Deutschland	284 Millionen € (2013)
ElringKlinger AG	Automobilzulieferer	Mitarbeiteranzahl Deutschland 3.055/ Mitarbeiteranzahl weltweit 6.716 (2013)	Umsatz in Mio. € Deutschland: 508.384 / Umsatz in Mio. € weltweit: 1.175,2 (2013)
Faurecia	Automobilzulieferer	Mitarbeiteranzahl deutschlandweit 1.500/ weltweit 21.100 (2013, nur Faur. Emissions control)	Umsatz deutschlandweit 1,2bm€/ weltweit 3,4bm€ (2013, Nur Faur. Emissions control)
FEV GmbH	Entwicklungs-/Ingenieurdienstleister	über 2400 Mitarbeiter weltweit	300 Millionen € (2012)
Ford-Werke GmbH	Automobilhersteller	29.400 Mitarbeiter weltweit / davon 24.500 Mitarbeiter in Deutschland	18,2 Milliarden € (2012)
Formel D GmbH	Entwicklungs-/Ingenieurdienstleister	Mitarbeiteranzahl weltweit: 3.300 Mitarbeiter / deutschlandweit: 1.426 Mitarbeiter (2013)	Umsatz weltweit 154,0 MEUR, deutschlandweit 89,9 MEUR (2013)
GETRAG Getriebe- und Zahnradfabrik Hermann Hagenmeyer GmbH & Cie KG	Automobilzulieferer	13.400 Mitarbeiter weltweit	ca. 3 Milliarden € Umsatz
Gigatronik Gruppe	Automobilzulieferer	900 Mitarbeiter	ca. 82 Millionen € (2013)
Harman International	Automobilzulieferer	ca. 13.000 Mitarbeiter weltweit	4,3 Milliarden € (2013)
Hella KGaA Hueck & Co.	Automobilzulieferer	270.000 Mitarbeiter weltweit	4,9 Milliarden € (2013)
Hyundai Motor Europe	Automobilhersteller	80.185 Mitarbeiter weltweit / davon ca. 200 Mitarbeiter in Deutschland	1,04 Milliarden € (2012)
IMS Gear	Automobilzulieferer	Mitarbeiteranzahl weltweit 2.430, deutschlandweit 1.694 (2013)	Umsatz deutschlandweit 220 Mio €, weltweit 300 Mio € (2013)(2014 est 370 Mio)
Kathrein	Automobilzulieferer	Mitarbeiter weltweit 700 /in Deutschland 80 (2013)	Umsatz weltweit 100 Mio €/ Deutschland 60 Mio. € (2013)

Kiekert AG	Automobilzulieferer	5000 Mitarbeiter weltweit/900 in Deutschland (2013)	625m€ weltweit/ 200m€ in Deutschland (2013)
KS Gleitlager	Automobilzulieferer	Mitarbeiteranzahl deutschlandweit 1.114 (einschl. Azubi/Praktikanten/Leiharbeiter) - Mitarbeiteranzahl weltweit 1.690 (einschl. Azubi/Praktikanten/Leiharbeiter) - ohne 351 LeihAN Indien (2013)	Umsatz deutschlandweit (konsolidiert = nur Drittkundenumsatz): 196,4 MioEUR / Umsatz weltweit (konsolidiert = nur Drittkundenumsatz): 222,3 MioEUR (2013)
KSPG Automotive	Automobilzulieferer	k.A.	k.A.
Läpple AG	Automobilzulieferer	2.160 Mitarbeiter weltweit/2.063 deutschlandweit (2013)	397,0 MEUR weltweit/ 291,6 MEUR deutschlandweit (2013)
LEONI AG	Automobilzulieferer	über 64.000 Mitarbeiter weltweit / davon 4.254 Mitarbeiter in Deutschland	3,92 Milliarden € (2013)
Leopold Kostal GmbH & Co. KG	Automobilzulieferer	über 14.403 Mitarbeiter weltweit / davon ca. 3600 Mitarbeiter in Deutschland	1,833 Millionen € (2012)
Mahle Group	Automobilzulieferer	65.000 Mitarbeiter weltweit	10 Milliarden € Umsatz
Mann + Hummel GmbH	Automobilzulieferer	15.100 Mitarbeiter weltweit	2,77 Milliarden € (2013)
Marquardt Service GmbH	Automobilzulieferer	Mitarbeiter weltweit 7250 /Deutschland 2455 (2013)	Umsatz weltweit 725 Mio €/ Deutschland 601 Mio. € (2013)
MBtech Group GmbH & Co. KGaA	Entwicklungs-/Ingenieurdienstleister	weltweit 3.300 Mitarbeiter / davon in Deutschland ca. 2.600 Mitarbeiter	390 Millionen € (2012)
Mieschke Hofmann und Partner (MHP) - A Porsche Company	Entwicklungs-/Ingenieurdienstleister	1.000 Mitarbeiter	ca. 150 Millionen € (2013)
MöllerGroup GmbH	Automobilzulieferer	Mitarbeiter weltweit 2200 / deutschlandweit 1500 (2013)	Umsatz weltweit 300 Mio. € / deutschlandweit 200 Mio. €
Preh GmbH	Automobilzulieferer	3.200 Mitarbeiter weltweit / davon ca. 1.652 Mitarbeiter in Deutschland	462 Millionen € (2012)

Ricardo Deutschland GmbH	Entwicklungs-/Ingenieurdienstleister	1850 Mitarbeiter weltweit / 250 Mitarbeiter in Deutschland (2013)	Umsatz weltweit 250 Millionen GBP / in Deutschland 30 Millionen EUR (2013)
Rücker AG	Entwicklungs-/Ingenieurdienstleister	2.600 Mitarbeiter weltweit	175,9 Millionen € (2011)
Schaeffler AG	Automobilzulieferer	76.100 Mitarbeiter weltweit / davon 29.800 in Deutschland	11,13 Milliarden € (2012)
Semcon	Entwicklungs-/Ingenieurdienstleister	k.A.	k.A.
SKF Gruppe	Automobilzulieferer	46.775 Mitarbeiter weltweit / davon ca. 6700 Mitarbeiter in Deutschland	64.575 Millionen € (2012)
Star Cooperation	Entwicklungs-/Ingenieurdienstleister	622 Mitarbeiter in Deutschland	100,6 Millionen € (2012)
Trelleborg Sealing Solutions Germany GmbH	Automobilzulieferer	5568 Mitarbeiter weltweit / 481 Mitarbeiter in Deutschland (2013)	768 Millionen Umsatz weltweit / 164 Millionen Umsatz in Deutschland (2013)
TRW	Automobilzulieferer	Ca. 65.000 MA (global) ca. 2.500 MA in Deutschland	Ca. 17,4 Milliarden USD Sales (global)
Valeo GmbH	Automobilzulieferer	73.300 Mitarbeiter weltweit / davon ca. 4.600 Mitarbeiter in Deutschland	11,8 Milliarden € (2013)
Vector Informatik GmbH	Automobilzulieferer	1.260 Mitarbeiter weltweit / davon ca. 980 Mitarbeiter in Deutschland	219 Millionen € (2013)
Volkswagen AG	Automobilhersteller	ca. 98.000 Mitarbeiter (nur VW AG)	19,3 Milliarden € (2012) (nur VW AG)
Webasto SE	Automobilzulieferer	10500 Mitarbeiter weltweit/ davon 3400 in Deutschland (2013)	2400 Mio € weltweit / 600 Mio € in Deutschland
Woco Group	Automobilzulieferer	3690 Mitarbeiter weltweit/ davon 888 in Deutschland (2013)	500 Mio € weltweit /285 Mio € in Deutschland
ZF Friedrichshafen AG	Automobilzulieferer	73.600 Mitarbeiter weltweit / daon ca. 42.000 Mitarbeiter in Deutschland	ca. 17 Milliarden € (2013)

2. BÜNDELUNG DER INTERVIEWERGEBNISSE UND AUSSAGENKATEGORIEN

1. Einleitende Fragen:
a. Spüren Sie in Ihrem Unternehmen bereits den Fachkräftemangel?
<ul style="list-style-type: none">• Unternehmen spürt keinen Fachkräftemangel, es gelingt bisher alle Positionen im Unternehmen besetzen zu können. (Benteler, Eisenmann, Hyundai, Kathrein, Lápplle, Telekom, VW, Porsche)• Der Fachkräftemangel ist im Unternehmen vereinzelt spürbar in einzelnen Fachdisziplinen bzw. Funktionen, die Spezialistenwissen erfordern. Im Großen und Ganzen ist das Unternehmen vom Fachkräftemangel allerdings noch nicht stark betroffen bzw. weiß damit umzugehen (AMG, Automotive Lighting, Borg Warner, Bühler, Daimler, EDAG, ElringKlinger, Faurecia, FEW, Ford, Formel D, Gigatronic, Hamann, Hella, IMS, KS GLEITLAGER, KS GLEITLAGER, Leoni, Mahle, Mann und Hummel, Marquardt, Preh, Ricardo, Schaeffler, SKF, TRW, Valeo, Vector Informatik, Webasto, Woco, ZF)• Folge: Die Rekrutierung dauert länger und es muss mehr Aufwand betrieben werden• Folge: Gehälter steigen (Faurecia)• Fachkräftemangel ist bereits deutlich spürbar und wird sich tendenziell weiter ausweiten (Carcoustic, Eissmann Automotive, Getrag, MBtech, MHP, Möller-Group, Rücker, Semcon, Star Cooperation,• OEM und große Zulieferer (Tier 1) haben im Wettbewerb um Fachkräfte bessere Chancen als Zulieferer und Entwicklungsdienstleister (Ford, Formel D, Hamann, Porsche, Rücker, Semcon, Vector Informatik)• Anzahl der Bewerbungen lässt nicht auf Fachkräftemangel schließen (AMG, Borg Warner, Gigatronic, KS GLEITLAGER, Mahle, MHP)• Qualität der Bewerber und deren Annahmefähigkeit ist spürbar rückläufig (Borg Warner, EDAG, Kostal, KS GLEITLAGER, Kostal, Mahle, MHP)
b. Gibt es Schwierigkeiten bei der Besetzung bestimmter Positionen?
<ul style="list-style-type: none">• (Akademische) Spezialistenfunktionen im Ingenieursbereich: Motor, Mechanik, Bremse, Fahrdynamik, Elastokinematik, Software-Engineering, Human Machine Interface (HMI), Tribologie und Hydraulik, Softwareentwickler, Informatiker, Softwareingenieure, Filterentwicklung und -produktion, E-Mobility, Mechanik, Elektrotechnik, Maschinenbau (AMG, Bühler, Carcoustics, Eisenmann, Elring-Klinger, Faurecia, Ford, Formel D, Getrag, Hamann, Kiekert, Kostal, KSPG Automotive, Leoni, Marquardt, Mahle, Mann und Hummel, Preh, Ricardo, Rücker, Schaeffler, Semcon, SKF, Star Cooperation, Telekom, TRW, Valeo, Vector Informatik, Webasto, Woco, ZF)• Qualifikationskombinationen wie bspw. Steckerkonstrukteure (Mechanik/Elektrotechnik) (Automotive Lighting),• Langjährige und einschlägige Berufserfahrung fehlt (AMG, Borg Warner, Eisenmann, FEW, Gigatronic, MBtech, MHP, SKF, Star Cooperation, Telekom), wobei Zuliefererfahrung nur begrenzt für OEM tauglich ist (AMG).• Führungskräfte (Arnold, Benteler);• Kaufmännischer Bereich: Controlling/Rechnungswesen (Faurecia)• Auszubildende: Risiko der Fachkräfteversorgung durch ungenügende schuli-

sche Vorbereitung und Fokussierung der öffentlichen Diskussion auf Akademiker (Daimler, Getrag – gegenteilig: Hella).

- Facharbeiter (Daimler, Eissmann Automotive, Getrag)
- Personen mit mangelnder Passung zur Unternehmenskultur (MHP)

c. Es geht im Rahmen der Untersuchung um die Zielgruppe der „High Potentials“. Was macht in Ihrer persönlichen Wahrnehmung ein „High Potential“ aus?

- High Potentials werden meist auf der Grundlage des unternehmerischen Kompetenzmodells definiert und stellt eine Kategorie im betrieblichen Talentmanagement dar. Die Begrifflichkeit des High Potentials wird dabei in manchen Fällen explizit verwendet, in anderen Unternehmen wird dieser Begriff nicht verwendet und stattdessen auf eine andere Terminologie (Right Potential, Talent, Potential, Potenzialträger) zurückgegriffen. (AMG, Arnold, Automotive Lighting, Benteler, Bühler, Borg Warner, Carcoustics, Daimler, EDAG, Eisenmann, Eissmann, ElringKlinger, Faurecia, Ford, Getrag, Gigatronic, Hella, Hyundai, IMS, Kathrein, Kiekert, Kostal, KS Gleitlager, Leoni, Mahle, Marquardt, Porsche, Semcon, SKF, Telekom, Trelleborg, TRW, Valeo, VW, Webasto, Woco, ZF)
- Durch die konzeptionelle Einbettung in ein betriebliches Talentmanagement erfolgt die Identifikation der High Potentials in fast allen Unternehmen über einen fest definierten und etablierten Identifikations- und/oder Benennungsprozess an den sich entweder spezielle Förderprogramme oder eine direkte Beförderung anschließt. (AMG, Arnold, Automotive Lighting, Benteler, Bühler, Borg Warner, Brose, Carcoustics, Daimler, EDAG, Eisenmann, Eissmann, ElringKlinger, Faurecia, Ford, Getrag, Gigatronic, Hamann, Hyundai, Kiekert, Kostal, Mahle, Mann und Hummel, MHP, Porsche, Schaeffler, Telekom, Trelleborg, TRW, Valeo, VW, Webasto, Woco, ZF). Dagegen geben auch Unternehmen an, diesen Prozess nur „halb professionalisiert“ zu haben und/oder keine Prozess etabliert zu haben und „situativ“ diese Entscheidungen zu treffen (IMS, Kathrein, KSPG Automotive, KS Gleitlager, Läßle, Leoni, Marquardt, MBtech, MöllerGroup, Preh, Ricardo, Semcon, SKF, Vector Informatik).
- High Potentials sind demnach in den meisten Unternehmen mehrdimensional bestimmt, d.h. es bestimmt nicht nur das Potenzial hinsichtlich der Fachkompetenz diese Bezeichnung, sondern es werden explizit Persönlichkeitseigenschaften und Soft Skills als Bestimmungsgrößen genannt (Brose, Daimler, Formel D, Hella, IMS, KS Gleitlager, Rücker, Trelleborg). Lediglich zwei Ausnahmen zeichnen sich ab: Ein Unternehmen definiert High Potentials ausschließlich nach dem Kriterium der weltweiten Mobilität (Automotive Lighting) und ein anderes hauptsächlich für die Fachkompetenz (FEV).
- Mit dem Begriff der High Potentials wird in vielen Unternehmen – entweder explizit oder implizit – auf zukünftige Führungskräfte abgestellt („Leadership-Kompetenzen bzw. -Potenzial“) (AMG, Arnold, Borg Warner, Bühler, Daimler, Eisenmann, Eissmann, ElringKlinger, Ford, Hamann, IMS, Kathrein, Leoni, MöllerGroup, Mahle, Mann und Hummel, Porsche, Ricardo, TRW, Valeo, VW, ZF)
- Mit der begrifflichen Unbestimmtheit und der daraus resultierenden Unschärfe ergibt sich kein klares Bild, ob und inwiefern High Potentials von High Performern abzugrenzen sind (Automotive Lighting, Gigatronic, MHP) oder ob sich High Potentials durch hohe Leistung und hohes Potenzial auszeichnen (Brose, Daimler, EDAG, Faurecia, Hella, Mahle, Hella, Ricardo, ZF).
- Der Begriff des „High Potentials“ und dessen Verwendung im Unternehmen kann problematisch sein, da er eine „Elitetruppe“ suggeriert, der Ansprüche weckt und bei den anderen Mitarbeitern Demotivation auslösen kann. (Car-

coustics, Woco)

- Lediglich ein Unternehmen spricht im Zusammenhang mit High Potentials von Mitarbeitern mit erfolgskritischen Schlüsselkompetenzen und speziellem Fachwissen, stellt also nicht ausschließlich auf das individuelle Potenzial ab, sondern setzt dieses in Relation zum Organisationsziel (Borg Warner).

2. Bindungswirkung im Rahmen des Employer Branding

Wie schätzen Sie die Bindungswirkung der folgenden Instrumente/Ansätze ein?

a. Aufzeigen von Entwicklungs- und Karriereperspektiven im Unternehmen/Konzern

- Ja, das ist wichtig für Mitarbeiter nach 5-10 Jahren (Wechselwünsche kommen auf) und wir kommunizieren diese Optionen aktiv (AMG, Benteler, Bühler, Borg Warner, Brose, Carcoustics, Daimler, Eisenmann, ElringKlinger, EDAG, FEV, Faurecia, Formel D, Ford, Getrag, Gigatronic, Harmann, Kiekert, Kostal, KPSG Automotive, KS Gleitlager, Läpple, Leoni, Marquardt, MöllerGroup, Mann und Hummel, MHP, Porsche, Ricardo, Rücker, Telekom, Trelleborg, TRW, Valeo, Vector Informatik, VW, Webasto, Woco, ZF)
- „wichtigstes Entscheidungskriterium“ bei High Potentials (Ford)
- Heute kein Differenzierungsmerkmal mehr (ElringKlinger)
- Aber realistisch: Erwartungsmanagement ist fundamental: Was bietet das Unternehmen und was sind High Potentials bereit zu bringen/investieren (Daimler, EDAG, Eissmann Automotive, Rücker)
- Karriere- und Entwicklungsoptionen müssen authentisch und realistisch (erreichbar in bestimmtem Zeitraum) sein, realistische Beispiele liefern. (Bühler, Formel D, FEV, MHP, MöllerGroup, TRW, Webasto)
- Berufseinsteiger legen auf interessante und herausfordernde Aufgaben, Unternehmenskultur („dazu passen, „wohl fühlen“), WLB, Produkte ebenfalls Wert bei Arbeitgeberwahl, d.h. das Gesamtpaket muss stimmen (Automotive Lighting, ElringKlinger, Faurecia, Ford, Getrag, Hamann, Kathrein, MBtech, Mahle, Ricardo, Semcon, Schaeffler, Trelleborg, Telekom, Valeo, Vector Informatik, VW, Webasto, ZF)
- Entwicklung bedeutet immer „berufliche, professionell und persönlich“ (Daimler)
- Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sind den Unternehmen wichtiger als Karriere, Wachsen und Reifen der Persönlichkeit wird eher thematisiert (Automotive Lighting, Gigatronic, KPSG, Rücker, Trelleborg)
- Interesse an Weiterbildung/persönlicher Entwicklung zeichnet die Generation aus. High Potentials haben dagegen auch klare Karrierevorstellungen und fragen explizit danach. (Borg Warner, Eisenmann, Ford, Kathrein, KSPG Automotive, Läpple, Preh, Ricardo, Semcon, SKF, Trelleborg, TRW, Webasto, Woco)
- Konzerne haben hier Vorteile, das statistisch mehr Führungspositionen (AMG), dagegen haben KMU mit flachen Hierarchien weniger Karrieremöglichkeiten zu bieten (Automotive Lighting, EDAG, FEV, MöllerGroup, Preh, Telekom, Vector Informatik)
- Großunternehmen mit tiefen Hierarchien haben einen Nachteil, da undurchlässiges System und viel Wettbewerb, vermeidlicher Nachteil von weniger Hierarchieebenen in KMU wird zum Vorteil, da weniger formalisiert, individueller, schneller, durchlässiger (Carcoustics, Formel D, Mann und Hummel, Rücker)
- Karrieremöglichkeiten über Führungs-, Fach- und Projektkarriere (Brose, Carcoustics, Daimler, Eisenmann, Formel D, Ford, EDAG, FEV, Ford, MHP, Porsche, Schaeffler, Semcon, Vector Informatik, ZF)

- Keine expliziten Karrierewege (Getrag, Gigatronic, Harman, Hyundai, Preh, Rücker, SKF)
- Internationalität bringt internationale Entwicklungs- und Karrierechancen (Borg Warner, Bühler, Eissmann Automotive, Formel D, Ford, Getrag, Kiekert, KSPG Automotive, Leoni, MöllerGroup, Porsche, Schaeffler, TRW, Webasto, ZF)

b.  berdurchschnittliches Gehalt

- Zahlen überdurchschnittliches Gehalt, aber Bindung und Motivation erfolgt nicht über Gehalt (AMG, Daimler, Ford, Leoni, Marquardt, Mann und Hummel, Vector Informatik) > „Top Leistung muss mit Top Bezahlung einhergehen“ (Daimler)
- Zahlen im Vergleich zu kleinen Zulieferern und Ingenieursdienstleistern besser (Automotive Lighting, VW)
- Tarifliche Bezahlung, aber Metalltarif hat hohes Niveau und haben damit gleiche Ausgangsposition wie die Wettbewerber (Automotive Lighting, Benteler, Elring-Klinger, Kostal, KSPG Automotive, Mahle, Preh, Star Cooperation, Schaeffler, TRW, Valeo, VW, Webasto)
- Gehalt liegt im Mittelfeld, trotzdem haben wir hohe Bindung, d.h. geringe Fluktuationsraten (FEV)
- Im unteren und mittleren Gehaltssegment ist das ein Bindungsfaktor, im Bereich der High Potentials nicht. Es wird wieder wichtiger, wenn Mitarbeiter Berufserfahrung haben (Hamann, MöllerGroup)
- Gehalt ist Hygienefaktor (markt- und branchengerecht, wettbewerbsfähig). Es erhöht zwar die Schwelle, aber ist nicht Haupttreiber der Bindung, nur additive Wirkung, Gesamtpaket ist entscheidend (Brose, Borg Warner, Bühler, Carcoustics, Daimler, Eisenmann, Eissmann Automotive, ElringKlinger, Faurecia, Formel D, Fort, EDAG, FEV, Getrag, Gigatronic, Hamann, Hella, Hyundai, Kiekert, Kostal, KPSG Automotive, KS Gleitlager, Läpple, Marquardt, MBtech, MöllerGroup, Mahle, MHP, Preh, Porsche, Rücker, Semcon, Star Cooperation, Schaeffler, Telekom, Trelleborg, TRW, Valeo, Vector Informatik, VW, Webasto, ZF)
- Gehalt hat „kombinatorische Wirkung“ aus Hygiene und Motivationsfaktor (Daimler)
- Gehalt ist ein wichtiger Faktor bei der Generation Y, „altruistische Bewerber“ gibt es nicht (SKF, ZF)
- Hohes Gehalt kann kurzfristig Bindung erzeugen, langfristig aber nicht, d.h. nicht nachhaltig (EDAG, Formel D, Gigatronic, Mahle, MHP, Porsche, Rücker, Trelleborg) > „nach drei Monaten hat man sich an das Geld gewöhnt“ (Mahle)
- Ausschlaggebend ist nicht die absolute Höhe, sondern die Beeinflussbarkeit der Gehaltshöhe durch die eigene Leistung. Dafür benötigt ein Unternehmen ein intelligentes Vergütungssystem >Wahrnehmung als „fair“ im Vergleich zur eigenen Performance. (Daimler, Telekom)
- Momentane Marktsituation erlaubt es den Kandidaten entsprechend zu verhandeln (KS Gleitlager)
- Lohnersatzleistungen (Firmenwagen, Reisen) haben höhere Bindungswirkung (Telekom)
- Hohes Gehalt kann „Ausdruck von Verzweiflung“ sein oder als „Schmerzensgeld“ interpretiert werden. (Vector Informatik, Woco, Eissmann Automotive)

c. Realistisches Arbeitgeberversprechen (Employer Value Proposition) i.S.v. dass die Versprechen vor Einstellung im Berufsalltag dann auch wirklich eingehalten werden.

- Realistisches Arbeitgeberversprechen ist wichtig! (alle befragten Unternehmen)
- Realistisches Arbeitgeberversprechen ist die Grundvoraussetzung für Vertrauen, Verlässlichkeit, Motivation, Performance und Bindung (Bühler, Ford, Getrag, Gigatronic, MöllerGroup, Rücker, Trelleborg)
- Authentisches Versprechen, das auch eingehalten werden kann. (AMG, Automotive Lighting, Borg Warner, Brose, Carcoustics, Daimler, Eisenmann, Eissmann Automotive, ElringKlinger, EDAG, Faurecia, Formel D, FEV, Ford, Getrag, Gigatronic, Hamann, Hyundai, IMS, Kathrein, Kiekert, Kostal, KSPG Automotive, Marquardt, MBtech, MöllerGroup, Mahle, Mann und Hummel, MHP, Preh, Ricardo, Rücker, SKF, Star Cooperation, Schaeffler, Telekom, TRW, Vector Informatik, Valeo, VW, ZF)
- Basiert auf Befragungen der Mitarbeiter (EDAG)
- Täuschung wirkt nur kurzfristig, Übereinstimmung langfristig (Hella, Kostal, Leoni, MBtech, MHP, Preh, Semcon, ZF)
- Häufig werden Versprechungen im Nachhinein umgedeutet und als „Möglichkeiten“ interpretiert. „Zwischen Möglichkeiten und echten Realisierungen liegt eine ganze Menge dazwischen.“ (Daimler, Eissmann Automotive)
- Erwartungen laufen manchmal auseinander, Erwartungsmanagement ist gefragt (Carcoustics, Daimler, Formel D, KSPG Automotive, Marquardt, Semcon, Valeo)
- Enttäuschte Erwartungen führen dazu, dass sich ein Kandidat nicht wohl fühlt und er verlässt spätestens 24 Monate später das Unternehmen wieder (Eissmann Automotive, Gigatronic, Rücker)
- Enttäuschte Erfahrungen verbreiten sich heutzutage sehr schnell, negativer Effekt (Porsche, Schaeffler, ZF)
- Harte Faktoren können realistisch dargelegt werden, weiche schon schwieriger, denn die hängen maßgeblich von der Qualität der Führungskräfte ab (Schaeffler)
- Werte sind institutionalisiert und schriftlich niedergelegt (Porsche)
- Interview nach 4-6 Monaten zur Reflexion der Einarbeitung, definierter Prozesse > Abgleich der Erwartungshaltungen & positive Bestärkung der Arbeitgeberentscheidung (Formel D, Hella)
- On-Boarding-Prozess im Rahmen eines Traineeprogramms für alle Hochschulabsolventen und Young Professionals (VW)

d. Emotionale „Candidate Experience“ (Ziel der frühen emotionalen Bindung an das Unternehmen)

- Emotionale Strahlkraft des Produktes, der Produktmarke bzw. des Unternehmens wird genutzt (AMG, Automotive Lighting, Carcoustics, Daimler, Eisenmann, Eissmann Automotive, ElringKlinger, Ford, Harmann, IMS, Kathrein, Preh, TRW, VW, Webasto)
- Produkte des Zulieferers bzw. Dienstleistungen sind bei der Zielgruppe weitestgehend nicht bekannt und taugen daher weniger zur Emotionalisierung der Arbeitgebermarke. Hier sind OEM und ggf. große Zulieferer im Vorteil, aber emotionale „Candidate Experience“ ist auch bei Zulieferern und Dienstleistern zwingend notwendig (Brog Warner, Brose, Faurecia, Formel D, Hella, IMS, Kathrin, Kostal, Lämpfle, Leoni, Mann und Hummel, Marquardt, MBtech, MöllerGroup, Ricardo, Semcon, SKF, Star Cooperation, Telekom, Trelleborg, Valeo, Woco)
 - Kompensation/Unterstützung der emotionalen CE durch Sportsponsoring-Aktivitäten, z.B. Formula Student (Brose, EDAG, Vector Informatik)
 - Kompensation/Unterstützung der emotionalen CE durch wertschätzenden und unterstützenden Umgang mit Kandidaten, persönlichen Kontakt, besse-

res HR Management, Feedbackkultur, Direktkontakt zu Fachkräften, „Schlüsselerlebnisse in der Arbeitswelt“ (Automotive Lighting, Benteler, Bühler, Carcoustics, Daimler, FEV, Ford, Formel D, Gigatronic, Hamann, IMS, KSPG Automotive, Kathrein, Kostal, Marquardt, Mahle, Mann und Hummel, Möller-Group, Preh, Porsche, Ricardo, Schaeffler, Semcon, SKF, Star Cooperation, Telekom, Trelleborg, TRW, Valeo, Webasto, Woco, ZF)

- Kompensation Unterstützung der emotionalen CE durch Erläuterung der Wichtigkeit der eigenen Produkte für das Endprodukt, „soziale Akzeptanz der Produkte“, Umwelt, Zukunft (Benteler, Eissmann Automotive, ElringKlinger, Läßle, Semcon, SKF, Trelleborg, Mann und Hummel, ZF)
- Familienunternehmung mit einer (charismatischen) Unternehmerpersönlichkeit ist hilfreich (Eissmann Automotive, Kathrein, Schaeffler)
- Sympathiezuschreibung für die Branche, nicht Empathie für ein bestimmtes Produkt (Daimler, Hyundai)
- Touchpoints für Candidate Experience, Schlüsselerlebnisse: Karriereseite, In-Company Veranstaltung, soziale Netzwerke, Formula Student, Personalimagekampagne, Vorstellungsgespräch, Feedback im Auswahlprozess (AMG, Bühler, Carcoustics, Daimler, EDAG, Ford, Gigatronic, Getrag, Hamann, IMS, Kathrein, Kostal, KS Gleitlager, KSPG Automotive, Marquardt, MöllerGroup, Preh, Porsche, Schaeffler, Semcon, SKF, Star Cooperation, TRW, Valeo, Vector Informatik, ZF)
- Candidate Experience erzeugt über Sympathie eine Attraktivitätswirkung, darauf aufbauend entsteht Bindung (Daimler)

3. Bindungswirkung in der Rekrutierung

Wie schätzen Sie die Bindungswirkung der folgenden Instrumente/Ansätze ein?

a. „Cultural Fit“: Kandidaten müssen zur definierten und gelebten Kultur des Unternehmens passen (Wertekongruenz)

- Kulturkompatibilität ist wichtig, für Unternehmen und Mitarbeiter, „die DNA muss passen“ (Mahle) (AMG, Arnold, Automotive Lighting, Benteler, Borg Warner, Bühler, Carcoustics, Daimler, Eisenmann, Eissmann Automotive, ElringKlinger, EDAG, Faurecia, Formel D, FEV, Ford, Getrag, Gigatronic, Hella, IMS, KS Gleitlager, Kathrein, Kiekert, Kostal, KSPG Automotive, Läßle, Leoni, Marquardt, MBtech, MöllerGroup, Mahle, MHP, Preh, Ricardo, Rücker, Schaeffler, Semcon, SKF, Star Cooperation, Telekom, TRW, Trelleborg, Valeo, Vector Informatik, Webasto, Woco, ZF)
- „Culture Fit geht über Skill“ (Carcoustics, Läßle, SKF, Trelleborg, Valeo, Woco); „Hire for attitude, train for skills“ (SKF)
- Bei Mangelberufen überwiegt eher die Berufserfahrung, kulturelle Passung ist bei dringlichem Bedarf nicht primäres Auswahlkriterium (AMG, Borg Warner, Preh, Ricardo, Semcon, TRW)
- Nicht der wichtigste Aspekt, aber Passung ist ein Bestandteil für langfristige Bindung (Bühler, Gigatronic, Harmann, Preh, Rücker, Valeo)
- Kulturkompatibilität insb. wichtig für Zusammenarbeit insb. bei flachen Hierarchien im Mittelstand und damit zusammenhängender Teamarbeit (EDAG, Eissmann Automotive, Faurecia, IMS, Marquardt)
- Abteilungsebene ist wichtig, nicht nur Unternehmensebene (Subkulturen), ggf. wird Feedback des Teams nach Probearbeitstag eingeholt (Automotive Lighting, Brose, Kostal, KS Gleitlager, MBtech, Preh, Star Cooperation, Telekom, ZF)

- Gezielte Berücksichtigung in Auswahlverfahren: Bewerbungsgespräch, Test, Praktika und Abschlussarbeit wird geprüft (Benteler, Daimler, Eisenmann, Formel D, Ford, Getrag, Kostal, MBtech, Porsche, Ricardo, Star Cooperation, Telekom)
- Keine institutionalisierten Instrumente, „Bauchgefühl“; „Gespür der HR-Mitarbeiter“ (FEV, Mahle, MHP)
- Intensive (erneute) Prüfung während der Probezeit, Unternehmenskultur wird wichtig, wenn Mitarbeiter im Unternehmen ist (Borg Warner, Harmann, Porsche)
-
- Wichtig, aber man muss auch zulassen, dass „Bewerber mit einem gewissen Friktionsmoment ins Unternehmen kommen, sich einarbeiten und in das System einfügen, ohne konformistisch zu agieren“ (Daimler) > Vielfalt, Diversity ist insb. für Innovation wichtig (Daimler, Hella, KS Gleitlager, KSPG Automotive, Leoni, Mahle, MHP, Schaeffler, SKF), „Job Soldier“ (Hella), „altbekannt & bewährt“ (KSPG Automotive), „das haben wir schon immer so gemacht“ (KSPG Automotive), „wir benötigen Trendsetter“ (Leoni), „keine Uniformität“ (Mahle), „karierte Maiglöckchen“ (Schaeffler)
- Führungskultur (Mann und Hummel)
- „Der Beste ist nicht immer der Richtige.“ (Mann und Hummel) [aus: Frage 4: Bindungswirkung des Onboarding]
- Asiatische Kultur des Stammhauses prägt die Kultur der Unternehmens in Deutschland (starke Zentralität, weniger Spielräume) (Hyundai)

b. Längerfristige und vertrauensvolle Arbeit mit Rekrutierungsdienstleistern (Personaldienstleister als Markenbotschafter).

- Arbeiten nicht bzw. wenig mit Headunter zusammen (AMG, Borg Warner, Formel D, Gigatronic, Kostal, Rücker)
- Headhunter gut bei Führungskräften, teilweise auch bei Fachspezialisten (AMG, Hyundai, Kostal, SKF)
- Enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit, auch mit Fachabteilung, langjährig (inkl. Feedback) stellt sicher, dass Headhunter das Unternehmen und dessen Kultur kennt und passgenaue Kandidaten vorstellen kann (Arnold, Automotive Lighting, Borg Warner, Brose, Carcoustics, Daimler, EDAG, Eisenmann, Eissmann Automotive, FEV, Ford, Gigatronic, Harmann, Hella, IMS, Kiekert, Kathrein, KSPG Automotive, KS Gleitlager, Mahle, Marquardt, MBtech, MöllerGroup, Mann und Hummel, MHP, Preh, Ricardo, Rücker, Schaeffler, SKF, Star Cooperation, Valeo, Vector Informatik, Webasto, Woco, ZF)
- Muss Unternehmen im Detail kennen, möglichst Abteilung und Team, die Menschen, damit passgenaue Besetzung erfolgen kann (Arnold, Brose, Carcoustics, EDAG, Faurecia, Formel D, Hyundai, Hamann, IMS, Kiekert, Kostal, KSPG Automotive, KS Gleitlager, Leoni, MBtech, MöllerGroup, Mahle, Ricardo, SKF, Star Cooperation, Telekom, TRW, Valeo, Woco, ZF)
- Persönlicher Kontakt/Fit, Wertekongruenz zwischen Berater und Unternehmen ist notwendig für Vertrauensaufbau (Benteler, Bühler, Carcoustics, Eisenmann, Eissmann Automotive, ElingKlinger, Formel D, FEV, Gigatronic, Hella, IMS, Kiekert, KSPG Automotive, KS Gleitlager, Leoni, Mahle, Marquardt, Mann und Hummel, MBtech, MHP, Preh, Ricardo, SKF, Star Cooperation, Schaeffler, Valeo, Vector Informatik, Webasto, Woco, ZF)
- Wichtige Auswahlkriterien: Branchenwissen und -expertise, Erfahrungen und Vernetzungsgrad in der Automobilbranche (Automotive Lighting, Benteler, Bühler, Eissmann Automotive, ElingKlinger, EDAG, Faurecia, Ford, Gigatronic,

Hamann, Hyundai, Laple, Marquardt, MollerGroup, Mahle, Mann und Hummel, Porsche, SKF, Star Cooperation, TRW, Woco)

- Regionale Spezialisierung (Mann und Hummel, Woco)
- Internationales Netzwerk für Wachstum im Ausland, Internationalität, globale Präsenz sind wichtige Auswahlmerkmale (Brose, ElringKlinger, Gigatronic, Hamann, KS Gleitlager Porsche)
- Reputation (KS Gleitlager)
- „Das Ziel ist einen Berater so auszusuchen, dass er Bewerber findet, die zum Unternehmen passen und bleiben.“ (Ford)
- „Rekrutierungsdienstleister sehen wir als verlängerte Werkbank der HR-Abteilung“, die die Unternehmenskultur kennen müssen. (Getrag)
- „professioneller Vorfilter“ (Gigatronic, Rücker)

c. Arbeitsvertragliche Vereinbarungen

- Kündigungsfristen haben keine oder nur sehr begrenzte Bindungswirkung und finden daher weitestgehend keine Anwendung (AMG, Arnold, Automotive Lighting, Benteler, Bühler, Borg Warner, Brose, Carcoustics, Daimler, EDAG, Eisenmann, Eissmann Automotive, ElringKlinger, Getrag, Gigatronic, Hamann, Hella, Hyundai, KS Gleitlager, Leoni, Mahle, MHP, MollerGroup, Preh, Rücker, Schaeffler, Vector Informatik)
- Kündigungsfristen sind wichtig, aber nur in Kombination mit anderen Bindungsinstrumenten (Mann und Hummel)
- Kündigungsfristen ist keine emotionale Bindung, nur juristische (Benteler, Bühler, Daimler, Eisenmann, Eissmann Automotive, ElringKlinger, Faurecia, Getrag, Hyundai, KSPG Automotive, Leoni, MBtech, MollerGroup, Mahle, Preh, Trelleborg, Vector Informatik, ZF > „Scheinbindung“ (ZF)
- Übertrieben/überdurchschnittliche lange Kündigungsfristen werden vermieden (alle)
- Kündigungsfristen beruhen auf Gegenseitigkeit und suggerieren für Mitarbeiter eine höhere Sicherheit (Arnold, Automotive Lighting, Benteler, Eissmann Automotive, Hyundai, Hamann)
- Fair beenden, kein „unsauberes Verabschieden“ (Kathrein) (Benteler, Bühler, Carcoustics, Eisenmann, Eissmann Automotive, EDAG, FEV, Ford, Formel D, Hamann, Hella, Hyundai, Kathrein, Kostal, KSPG Automotive, Laple, Leoni, Marquardt, MBtech, Preh, Porsche, Rücker, Trelleborg, Telekom, SKF, TRW, Vector Informatik, Webasto, ZF)
- Rückzahlungsklauseln bei teuer rekrutierten oder ausgebildeten Mitarbeitern (Ford, Woco)
- Innere Kündigung > Produktivitäts- und Motivationsverlust > Kündigungsfristen sind nicht sinnvoll (Brose, Eisenmann, Eissmann Automotive, ElringKlinger, Faurecia, Hella, Kostal, MHP, Preh, Schaeffler, Telekom)
- Freistellung/früheres Ausscheiden bei Wechselwunsch wird zumindest geprüft und ggf. auch (teilweise) realisiert. (AMG, Benteler, Bühler, Carcoustics, ElringKlinger, Eissmann Automotive, Faurecia, Formel D, Hyundai, Kathrein, Kostal, KS Gleitlager, KSPG Automotive, Laple, Leoni, Marquardt, MBtech, MollerGroup, Preh, Ricardo, SKF, Telekom, Trelleborg, TRW, Vector Informatik, Webasto, Woco)
- Nachvertragliche Wettbewerbsverbote haben keinen Sinn bzw. sind teuer aufgrund anfallender Entschädigungszahlung (Automotive Lighting, Borg Warner, Eissmann Automotive, Gigatronic, Hella, Leoni, MHP, Rücker)
- Wettbewerbsverbote sind ab einer bestimmten Ebene (Schaeffler)

- Im tariflichen Bereich gibt es keine Gestaltungsmöglichkeit (AMG)
- Kündigungsfristen und nachvertragliche Wettbewerbsverbote werden (von High Potentials) nicht akzeptiert (Automotive Lighting, Benteler, Borg Warner)

4. Bindungswirkung der Onboarding-Maßnahmen

Welche Bedeutung hat eine erfolgreiche berufliche und soziale Integration für die Mitarbeiterbindung?

- On-Boarding ist wichtige Phase für Bindung (Bemühen, Wertschätzung, Kommunikation, Mentoring, Aufmerksamkeit) > (Arnold, Benteler, Borg Warner, Brose, Carcoustics, Eisenmann, Faurecia, FEV, Getrag, Gigatronic, Hamann, Hella, Hyundai, Marquardt, Mahle, Mann und Hummel, MöllerGroup, Preh, Rücker, SKF, Telekom, Trelleborg, Valeo, Vector Informatik, VW, ZF)
- Unternehmen hat definierte Standards und ergänzt diese bedarfsgerecht durch individuelle Ausgestaltung (Arnold, Benteler, Bühler, Brose, Carcoustics, Eisenmann, FEV, Ford, Läßple, Marquardt, MöllerGroup, Telekom, Trelleborg, TRW, Schaeffler, ZF)
- Agentur wird beauftragt bei internationaler und überregionaler Rekrutierung (maßgeblich Umzugsservice, aber tw. auch Behördengänge, Bankangelegenheiten, Erstattung von Umzugs- und Mietkosten) (AMG, Automotive Lighting, Benteler, Bühler, Daimler, Eisenmann, Formel D, FEV, Ford, Getrag, Hella, IMS, Marquardt, MBtech, MöllerGroup, Mahle, Mann und Hummel, MHP, Preh, Porsche, Rücker, SKF, Schaeffler, TRW, Valeo, Vector Informatik, VW, Webasto, Woco, ZF)
- Einladung zu bestimmten Events (Borg Warner, Brose, MHP)
- Hilfe bei Kinderbetreuung (Bühler, Carcoustics, ElringKlinger, Läßple, Marquardt, MöllerGroup, Mahle, Mann und Hummel, Preh, SKF, Woco)
- Integration findet in Abteilungen bzw. durch Führungskraft statt, (kein unternehmensweiter Standard), (Automotive Lighting, Brose, Hella, Mahle)
- Unterstützung beim „privaten und persönlichem Ankommen“ (Daimler, Harman, ZF > damit volle Konzentration auf Arbeit erfolgen kann (Harmann)
- Service (Umzug etc.) ist differenziert nach Position/Einkommen (EDAG, Faurecia, FEV, Hamann)
- In Deutschland zurückhaltender, nur auf internationalen Zuzug konzentriert, „wir übertreiben es nicht“ (Ford, KS Gleitlager, Leoni, MHP, Porsche, Valeo)
- Gespräch nach 4-6 Monaten, Review (Hella)
- Bisher noch kein Konzept, punktuelle und individuell arrangierte Instrumente, teilweise ist Notwendigkeit eines systematischen Ansatzes erkannt und wird artikuliert (Hyundai, IMS, Kathrein, Kiekert, KSPG Automotive, Preh, SKF, Trelleborg, Schaeffler)
- Standortabhängig (private Integration), Kooperation mit Stadtmarketing und öffentlicher Hand (VW)

5. Weiterführende Fragen (zu Bindung und Austritt von HP)

a. Haben Sie in Ihrem Unternehmen spezielle Bindungsinstrumente für HP?

- Altersversorgung (AMG, Arnold, Automotive Lighting, Brose, Daimler, Eisenmann, Eissmann Automotive, ElringKlinger, MBtech, Preh, Schaeffler, Trelleborg, Vector Informatik)
- Wohnbaudarlehen und Arbeitnehmerkredite (AMG, Gigatronic, Rücker)

- Aufgabenspektrum ist der wichtigste Bindungstreiber (AMG, Bühler, Daimler, IMS, Schaeffler, Webasto, ZF)
- Spirit, Unternehmenskultur (AMG, Benteler, Getrag, IMS, Kostal, Leoni, Valeo)
- Spezielle, langfristig wirkende Vergütungspakete/-komponenten (Aktienoptionen, tw. gekoppelt an Betriebszugehörigkeit, spezielle Bonusprogramme) > (Arnold, Benteler, Daimler, Ford, Gigatronic, Hamann, Hyundai, KSPG Automotive, Leoni, Mann und Hummel, MHP, Ricardo, Rücker, Schaeffler, Telekom, Trelleborg, Vaelo)
- Unternehmensbeteiligung/Partnerschaften (Formel D, MöllerGroup, Star Cooperation)
- Sportgruppen & Gesundheitsprogramme (Läpple, Mann und Hummel, Preh, SKF, Trelleborg, Valeo)
- On-Boarding-System (ZF)
- Social Events (Läpple, SKF)
- Mentoring-Angebot (Mann und Hummel)
- Spezielle High Potentials Entwicklungsprogramme & Karrierewege (Arnold, Borg Warner, Brose, EDAG, Ford, Formel D, Hamann, Hella, IMS, KS Gleitlager, Kostal, KSPG Automotive, Marquardt, SKF, TRW)
- Weiterbildung, insb. MBA, Promotion, ggf. mit finanziellen Verpflichtungen gekoppelt (Borg Warner, Brose, EDAG, Eisenmann, Eissmann Automotive, ElringKlinger, Formel D, Gigatronic, Hamann, Hella, Hyundai, Kostal, KSPG Automotive, Marquardt, MöllerGroup, Mahle, MHP, Preh, Rücker, Star Cooperation, Schaeffler, Trelleborg, TRW, Vector Informatik, Woco)
- Sabbaticals und Teilzeitprogramme (EDAG, MHP)

b. Analysieren Sie die Beweggründe, weshalb HP das Unternehmen verlassen (Austrittsgespräche)?

- Wir führen regelmäßig Austrittsgespräche > Ziel: Analyse und kritische Reflexion der Austrittsgründe, Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen (AMG, Arnold, Automotive Lighting, Benteler, Bühler, Borg Warner, Carcoustics, Eisenmann, Eissmann Automotive, Faurecia, Formel D, Ford, Getrag, Gigatronic, Hamann, Hella, Hyundai, IMS, Kathrein, Kiekert, Kostal, KSPG Automotive, KS Gleitlager, Läpple, Leoni, Marquardt, MBtech, MöllerGroup, Mahle, MHP, Porsche, Preh, Ricardo, Rücker, Schaeffler, SKF, Star Cooperation, Trelleborg, TRW, Valeo, Vector Informatik, Webasto, Woco, ZF)
- Austrittsgespräche nur für bestimmte Mitarbeitergruppen/Führungskräfte (Daimler, EDAG, ElringKlinger, Mann und Hummel)
- Übergang von Austrittsinterviews zu „fürsorglichen Gesprächen“, Prävention (VW)
- Austrittsgespräche wurden wieder eingestellt wegen des hohen Aufwands (Telekom)
- Standardisiert und institutionalisiert (Arnold, EDAG, Eisenmann, Ford, Marquardt, MöllerGroup, Schaeffler, TRW, Valeo, Vector Informatik, Woco)
- nicht strukturiert (Automotive Lighting, Brose, ElringKlinger, IMS, Kathrein, Kostal, KSPG Automotive, Läpple, Preh, SKF, VW)

c. Welche Gründe werden für einen Arbeitgeberwechsel angegeben?

- Karriereambitionen/Aufstiegsmöglichkeiten können im Unternehmen aufgrund Unternehmensgröße nicht realisiert werden, ggf. im Konzern, häufig Führungs-

aufgaben/-ambitionen (AMG, Bühler, Borg Warner, Brose, Carcoustics, Daimler, Eisenmann, Formel D, Ford, Getrag, Hamann, Hella, Lämpfle, Leoni, Marquardt, MöllerGroup, Mahle, Mann und Hummel, Porsche, Star Cooperation, TRW, Valeo, Vector Informatik)

- Private/familiäre/räumliche Gründe (Automotive Lighting, Brose, Bühler, Daimler, Faurecia, Hella, IMS, Kathrein, Kostal, KSPG Automotive, KS Gleitlager, Lämpfle, MöllgerGroup, Mahle, Schaeffler, SKF, Trelleborg, Valeo, VW)
- Attraktivere Vergütung (Automotive Lighting, Carcoustics, Eisenmann, Eissmann Automotive, Formel D, Ford, Hella, Lämpfle, Leoni, MöllerGroup, Mahle, MHP, Preh, Star Cooperation)
- Mangelnder „Cultural Fit“ (Arnold, Getrag, Mahle, Schaeffler)
- Führungskultur/-kraft (Benteler, Carcoustics, Eissmann Automotive, Hamann, Kathrein, Leoni, Marquardt, Mahle, Preh, SKF, Telekom, Trelleborg, TRW, Vector Informatik)
- Werden von Führungskraft nachgezogen (Hamann)
- Wissenschaftliche Karriere (Kostal, ZF)
- Unternehmen möchte Mitarbeiter entwickeln, dies wollen aber den gleichen Job weiter machen > Wechsel zu Unternehmen mit gleichem Job (Borg Warner)
- Enttäuschte Erwartungen, mangelnde Transparenz bei Beförderungen (Daimler, SKF, Webasto)
- Mitarbeiter möchten einmal „etwas anderes sehen“ (Unternehmen, Branche) (Carcoustics, Eisenmann, Eissmann Automotive, MöllgerGroup, TRW, Webasto)
- Besseres Aufgabenfeld (Borg Warner, Mahle)
- Abwerben durch Wettbewerber (Daimler)
- Wechsel zum OEM (Formel D, Semcon, Star Cooperation)
- Mitarbeiter wechseln zu Kunden, ist nicht unerwünscht (Gigatronic, EDAG, MHP, Rücker, ZF)
- Wechsel zu anderen Zulieferern ist eher selten (ZF)

3. TRANSKRIPTE DER INTERVIEWS (ELEKTRONISCH)

4. KATEGORISIERUNG DER INTERVIEWERGEBNISSE (ELEKTRONISCH)

5. ÜBERSICHT INTERVIEWPARTNER (ELEKTRONISCH)

XII. Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass diese Arbeit ohne unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, keine anderen, als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt wurden, die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht wurden und eine Überprüfung der Dissertation mit qualifizierter Software im Rahmen der Untersuchung von Plagiatsvorwürfen gestattet ist.

Stuttgart, den 10. Oktober 2014

A handwritten signature in black ink, reading "Wolfgang K. Eckelt". The signature is written in a cursive style with a large, prominent 'W' and 'K'.

Wolfgang K. Eckelt