



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Loyale MitarbeiterInnen als MarkenbotschafterInnen“

verfasst von / submitted by

Laura Palmetzhofer, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2019 / Vienna 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 840

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Psychologie UG2002

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka für die Möglichkeit diese Arbeit zu verfassen bedanken.

Einen herzlichen Dank an Ass.-Prof. Dr. Dieter Scharitzer und Mag. Angelika Sonnek, die meine Masterarbeit mitbetreut haben. Für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit sowie für die Unterstützung im Arbeitsalltag möchte ich mich aufrichtig bedanken. Auch bei meinem Kollegen Jan Herrmann möchte ich mich besonders für sein Know-how in Bezug auf die statistische Auswertung bedanken. Seine Unterstützung bei der Fragebogenprogrammierung sowie beim Erstellen des Datenfiles hat eine rasche Bearbeitung der Daten ermöglicht und uns erlaubt im Zeitplan zu bleiben.

Ebenfalls möchte ich mich bei meinen Eltern und Großeltern sowie meinem Freund bedanken, die mir mein Studium durch ihre Unterstützung ermöglicht haben, mich motiviert haben und stets ein offenes Ohr für mich hatten.

Abschließend möchte ich mich meiner Kommilitonin Marie-Therese Kladler meinen größten Dank aussprechen, da sie mir stets mit viel Geduld, Motivation und Hilfsbereitschaft zur Seite stand. In allen Phasen dieser Masterarbeit sowie im Laufe des ganzen Psychologie-Studiums haben wir uns gegenseitig unterstützt und ehrgeizig an unseren Zielen gearbeitet. Durch die erfolgreiche Zusammenarbeit können wir nun auch gemeinsam unseren Abschluss feiern. Vielen Dank!

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die Arbeit selbständig angefertigt, keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt und alle aus ungedruckten Quellen, gedruckter Literatur oder aus dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte gemäß den Richtlinien wissenschaftlicher Arbeiten zitiert bzw. mit genauer Quellenangabe kenntlich gemacht habe.“

Wien, 16.2019, Laura Palmetshofer

Ort, Datum, Unterschrift

Prolog

Vorab soll eine zentrale Begriffsverwendung geklärt werden. Im Laufe der gesamten Masterarbeit wird der Begriff *Arbeitgeber* verwendet, welcher sich auf die rechtliche Definition bezieht, dass jeder ein Arbeitgeber ist, der ArbeitnehmerInnen beschäftigt (Dautzenberg & Wichert, 2018). „Wer Arbeitgeber ist, bestimmt sich danach, mit wem der Arbeitsvertrag geschlossen wurde. Arbeitgeber kann auch eine juristische Person sein“ (Dautzenberg & Wichert, 2018). Da jedoch nicht alle Arbeitgeber eine Person sein müssen und es zum Beispiel auch öffentliche Arbeitgeber gibt, wird der Begriff im Rahmen dieser Arbeit nicht gegendert. Hiermit sollen jegliche Formen von Arbeitgebern angesprochen werden – weswegen auch Arbeitgeberinnen unter dem Übergriff *Arbeitgeber* zusammengefasst werden.

An dieser Stelle sei betont, dass die qualitative sowie quantitative Untersuchung und die Auswertung der Daten der vorliegenden Masterarbeit in Kooperation mit der Masterarbeit von Marie-Therese Kladler, BSc, durchgeführt worden ist.

Inhalt

1	Einführung	7
1.1	Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit	8
2	Theoretische Grundlagen zur Fragestellung	9
2.1	Der demografische Wandel und seine Auswirkungen	9
2.2	Fachkräftemangel	10
2.3	Notwendigkeit für Personalentwicklungsstrategien	12
2.4	Vom klassischen Marketing zur HR-Abteilung	14
2.5	Personalmarketing	15
2.5.1	Maßnahmen des Personalmarketings	16
2.6	Employer Branding	17
2.6.1	Abgrenzung zum Personalmarketing	17
2.6.2	Begriffsdefinition Employer Branding	19
2.6.3	Arbeitgebermarke & Arbeitgeberattraktivität	20
2.6.4	Externes Employer Branding	23
2.6.5	Internes Employer Branding	24
2.7	Mitarbeiterbindung	26
2.8	Weiterempfehlungsabsicht & Marken-BotschafterInnen	32
2.9	Fragestellung	35
3	Qualitative Untersuchung	37
3.1	Forschungsvorhaben	37
3.2	Beschreibung der Stichprobe	37
3.3	Vorgehen	39
3.4	Ergebnisse der qualitativen Untersuchung	40
3.4.1	Gründe, die für eine Weiterempfehlung sprechen	41
3.4.2	Gründe, die gegen eine Weiterempfehlung sprechen	46
3.4.3	Weiterempfehlungsprämie	48

3.5	Ableitung der Hypothesen	48
4	Quantitative Befragung.....	52
4.1	Untersuchungsdesign und Methode	52
4.2	Fragebogendesign.....	53
4.3	Stichprobe	58
4.4	Ergebnisse.....	59
4.4.1	Deskriptive Statistik	59
4.4.2	Inferenzstatistische Auswertung.....	65
4.4.3	Explorative Auswertung der Daten	68
5	Diskussion.....	70
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse in Bezug auf Forschungsfrage ..	70
5.1.1	Hypothesen	70
5.1.2	Explorative Erkenntnisse.....	73
5.2	Maßnahmenvorschläge	75
5.3	Analyse des erstellten Erhebungsinstruments	76
5.4	Limitationen	77
5.5	Fazit und Ausblick.....	78
6	Literaturverzeichnis	79
7	Abbildungsverzeichnis.....	88
8	Tabellenverzeichnis.....	88
9	Anhang.....	89
9.1	Deutscher Abstract	89
9.2	English Abstract.....	90
9.3	Moderationsleitfaden der Fokusgruppen	91
9.4	Fragebogen der quantitativen Befragung	95

„Loyale MitarbeiterInnen als MarkenbotschafterInnen des Unternehmens“

Durch Employer Branding Maßnahmen die Weiterempfehlungsabsicht von MitarbeiterInnen steigern

1 Einführung

Das Thema Arbeitgeberattraktivität ist in den letzten Jahren in den Human Resources-Abteilungen vieler Unternehmen omnipräsent geworden, denn Arbeitgeber stellen sich die Frage, wie sie – vor allem in Zeiten des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels – als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden können. Neben diesem „war for talents“ (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) kamen in den letzten Jahren weitere Herausforderungen auf die Personaler zu: die Generation Y brachte neue Themen mit in die Arbeitswelt 4.0, wie z. B. Work-Life-Balance und flexible Arbeitsbedingungen (Trost, 2018). Was bedeutet, dass nicht mehr die KandidatInnen, sondern die Unternehmen überzeugen müssen (Immerschitt & Stumpf, 2014). Deshalb ist es nötig, ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber am Arbeitsmarkt zu positionieren, um geeignete Personen zu einer Bewerbung zu motivieren. Employer Branding Maßnahmen, also der Aufbau einer Arbeitgebermarke, sollen aber nicht nur neue BewerberInnen ansprechen.

Sofern die angebotenen Personalprodukte eines Unternehmens mit den Bedürfnissen und Anforderungen der MitarbeiterInnen übereinstimmen, wird dies auch von bestehenden MitarbeiterInnen wertgeschätzt (Ruthus, 2014). Die Frage, wie man bestehende MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen binden kann, gewinnt an Relevanz, denn Abwerbungen haben, neben den Personalbeschaffungs- und Einschulungskosten, weitere negative Auswirkungen. Durch das Ausscheiden qualifizierter MitarbeiterInnen geht wichtiges Wissen sowie Know-how verloren und es kann zu einem Imageschaden des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber kommen (Jonas, 2009, S. 89). Eine hohe Fluktuation kann sich außerdem negativ auf die Motivation der restlichen MitarbeiterInnen bzw. auf das gesamte Betriebsklima auswirken (Knecht, 2011, S. 16).

Fühlen sich ArbeitnehmerInnen mit ihrem Arbeitgeber bzw. mit der Employer Brand des Unternehmens jedoch emotional verbunden, führt dies zu Loyalität und

Markentreue. Loyale MitarbeiterInnen verhalten sich leistungsorientierter und können zu mehr Umsatz führen, sowie Kosten durch eine niedrige Fluktuation reduzieren (Esser & Schelenz, 2011). Damit eine erfolgreiche und glaubwürdige Arbeitgebermarke geschaffen werden kann, ist es für Unternehmen wichtig, „neben dem Employer Branding auch Employee Branding zu betreiben – also Mitarbeiter als aktive Kräfte bei der Gestaltung und Kommunikation einer Arbeitgebermarke anzuerkennen und sie aktiv in diese Aufgabe einzubinden“ (Dehlsen & Franke, 2009, S. 157).

Im besten Fall werden diese MitarbeiterInnen zu BotschafterInnen des Unternehmens, denn als loyale RepräsentantInnen des Unternehmens vermitteln sie authentische Einblicke in die „Außenwelt“ (Nagel, 2011). Laut Ruthus (2014) zeigte sich, dass das Internet, die Homepage des Unternehmens, Stellenanzeigen in den Medien sowie die persönliche Empfehlung und Erfahrungsberichte von Bekannten, FreundInnen und ehemaligen KollegInnen die meist genutzten Kanäle zur Informationsbeschaffung hinsichtlich eines potenziellen Arbeitgebers der Generation Y sind. Da gerade die Empfehlung von Bekannten das bedeutendste Medium bei der Arbeitgeberwahl darstellt (Loebe & Severing, 2009), zeigt sich ein weiteres Mal, dass eine Employer Branding-Strategie langfristig gesehen unabdingbar ist.

1.1 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit

In der Literatur gibt es zahlreiche Ergebnisse, die dafürsprechen, dass die Weiterempfehlungsabsicht für Unternehmen von großer Bedeutung ist. Diese Arbeit geht der Frage nach, welche Faktoren die Weiterempfehlungsabsicht der bestehenden MitarbeiterInnen nun eigentlich beeinflussen bzw. welche Gründe ausschlaggebend für eine Weiterempfehlung sind.

Im Folgenden werden theoretische Grundlagen erläutert und die Ergebnisse einer qualitativen Erhebung sowie einer quantitativen Befragung analysiert. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert und in Bezug auf die Forschungsfrage zusammengefasst.

2 Theoretische Grundlagen zur Fragestellung

Im theoretischen Teil werden die Begriffe rund um Personalmarketing und Employer Branding genauer erläutert und voneinander abgegrenzt. Die besondere Bedeutung von Mitarbeiterbindung, Commitment und Loyalität in Bezug auf die Weiterempfehlungsabsicht von MitarbeiterInnen werden beschrieben.

2.1 Der demografische Wandel und seine Auswirkungen

Die zunehmende Aufmerksamkeit, die das Personalmarketing und das Employer Branding in den letzten Jahren erfahren hat, hat stark mit einem der größten Trends des 21. Jahrhunderts zu tun – nämlich mit dem demographischen Wandel in Österreich und den damit einhergehenden Auswirkungen auf den österreichischen Arbeitsmarkt (Kanning, 2017; Strasser & Lutz, 2012).

„Der Begriff des demografischen Wandels bezeichnet die Veränderung der Zusammensetzung von Größe und Struktur einer Bevölkerung. Er wird von den Faktoren Geburtenrate, Lebenserwartung und Wanderungssaldo und deren Veränderung beeinflusst“ (Günther, 2014, S.5). Laut der letzten Bevölkerungsprognose der Statistik Austria zeigt sich, dass Österreichs Bevölkerung wächst und immer älter wird. Diese Entwicklung wird sich durch die anhaltende Zuwanderung, den stagnierenden Geburtenzahlen sowie einer steigenden Lebenserwartung auch weiterhin fortsetzen. Der Alterungsprozess wird zusätzlich verstärkt, indem die geburtenstarken Babyboom-Jahrgänge nun ins Pensionsalter kommen. Ende 2018 haben 8,8 Millionen Menschen in Österreich gelebt, im Jahr 2022 werden es rund neun Millionen EinwohnerInnen sein, 2080 etwa 10 Millionen (Statistik Austria, 2018a).

Der Anteil an über 65-Jährigen in der österreichischen Bevölkerung wird stark steigen, nämlich bis um circa die Hälfte in den nächsten 20 Jahren. Im Gegensatz dazu wird die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter hingegen mittelfristig sinken. Daher wird auch eine Knappheit an hochqualifizierten Fachkräften, den sogenannten *High Potentials*, erwartet (Statistik Austria, 2018a; Ruthus, 2013).

Neben dem Älterwerden der Gesamtbevölkerung wird sich vor allem auch die Erwerbsbevölkerung ändern und älter werden. Bei den über 55-jährigen Erwerbspersonen wird ein Anstieg auf 1,06 Millionen Menschen im Jahr 2050 (2017: 0,69 Millionen) prognostiziert. Die Zahl der älteren Erwerbspersonen steigt somit von 15 % im Jahr 2017 auf 22 % bis 2050, der Anteil der Erwerbspersonen im

Haupterwerbsalter wird bis 2050 von 50 % auf 45 % zurückgehen. Zwei Trends verstärken diese Entwicklung: einerseits führen längere Ausbildungszeiten der jüngeren Altersgruppe zu einem Sinken der Erwerbsbeteiligung. Andererseits sind im höheren Alter steigende Erwerbsquoten zu erwarten, was auf Veränderungen im Pensionsrecht, wie z. B. der Angleichung des Pensionsalters von Frauen an das der Männer, zurückzuführen ist (Statistik Austria, 2018b).

Eine weitere Veränderung, die der demographische Wandel mit sich bringen wird, ist z. B. die Erhöhung vom Frauen-Anteil der Erwerbspersonen. Dieser lag 2017 bei 47 % und wird bis 2040 auf 49 % steigen. Verantwortlich dafür ist die steigende Erwerbsbeteiligung der Frauen im Haupterwerbsalter sowie im Alter von über 55 Jahren (Statistik Austria, 2018b). Die Zahl der im Ausland geborenen Bevölkerung wird ebenfalls wachsen, bis 2040 wird sich diese um ein Drittel steigern. Durch die erwarteten Wanderungsgewinne werden die prognostizierten Geburtendefizite mehr als kompensiert werden können (Statistik Austria, 2018a).

Durch die erwarteten Veränderungen wird sich auch die allgemeine Erwerbsquote der 15- bis 64-jährigen Bevölkerung in Österreich ändern. Diese lag 2017 bei 76 % und wird bis 2050 auf etwa 82 % ansteigen – langfristig gesehen werden also vier von fünf Personen zwischen 15 und 64 Jahren am Arbeitsmarkt aktiv sein (Statistik Austria, 2018b). Die beschriebenen Wandlungsprozesse haben weitreichende Auswirkungen – nicht nur auf Unternehmen und den Arbeitsmarkt, sondern auch auf die österreichische Gesellschaft, auf die Politik und das Gesundheits- und Sozialsystem.

2.2 Fachkräftemangel

Die Prognose des Arbeitskräfteangebots verdeutlicht, dass der Mangel an Fachkräften nicht nur ein gegenwärtiges Thema ist, sondern für längere Zeit anhalten dürfte. Seit dem Jahr 2015 hat sich der Fachkräftemangel in Österreich in fast allen Berufsgruppen und Wirtschaftssektoren verstärkt. Laut einer Studie der Wirtschaftskammer Österreich 2018, war der Fachkräftemangel bereits im Großteil der befragten österreichischen Betrieben (87 %) spürbar, wobei drei Viertel sogar einen starken Mangel angegeben haben (Dornmayer & Winkler, 2018).

In einer Studie von Februar 2018 gaben vier von fünf Unternehmen in Österreich an, Schwierigkeiten beim Finden von geeigneten Fachkräfte, also neuen und ausreichend qualifizierten MitarbeiterInnen, zu haben – etwa ein Drittel der

Unternehmen gab sogar „erhebliche“ Probleme bei der Stellenbesetzung an. Nur ein kleiner Teil der Betriebe (7 %) gab an, keine Schwierigkeiten bei der Rekrutierung zu haben (EY-Studie, 2018).

Eine Betrachtung der Stellenandrangziffer (Arbeitssuchende pro offene Stelle) nach AMS-Daten zu Arbeitssuchenden und offenen Stellen, zeigt, dass der Mangel an Fachkräften in den letzten Jahren dynamischer geworden ist. Österreichweit sank diese Ziffer von 5,99 (2016) auf 4,27 (2017) Arbeitssuchende pro offener Stelle, wobei für diese Berechnungsweise der Jahresdurchschnitt der Anzahl an Arbeitssuchenden und offenen Stellen jeweils zu Monatsende herangezogen wurde („Bestandslogik“) (Dornmayer & Winkler, 2018).

Wird eine andere Berechnungsweise zur Ermittlung des Stellenandrangs („Zugangslogik“) benutzt, fällt der Fachkräftebedarf noch stärker auf. Beispielsweise liegt der Stellenandrang im Beruf Elektroinstallateur (bezogen auf Stellen bzw. Arbeitslose mit mindestens Lehrabschluss) nach der Bestandslogik österreichweit bei 1,03, jedoch nur noch bei 0,45 nach der Zugangslogik. Im Vergleich zur Bestandslogik wird die Arbeitsmarktsituation in Summe über das gesamte Jahr gesehen und nicht nur an einzelnen Zeitpunkten, weswegen diese Stellenandrangsberechnung auch aktuellere Werte liefert und den Arbeitsmarkt realistischer beschreiben kann, da auch Neuzugänge eines Jahres erfasst werden und der Vorjahresbestand nicht mehr erfasst wird (Dornmayer & Winkler, 2018).

Im April 2018 waren von den offenen Stellen für Fachkräfte 59 % bereits länger als sechs Monate unbesetzt. Vor allem Berufsgruppen wie HandwerkerInnen (45 %), TechnikerInnen (21 %) und das Gastgewerbe (19 %) hatten Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden. Besonders in mittelgroßen Betrieben und in West-Österreich wird der Mangel an Fachkräften intensiv erlebt (Dornmayer & Winkler, 2018).

Vor allem Personen, die eine Lehre absolviert haben, werden dringend von Betrieben gesucht – 60 % der Unternehmen gaben hier Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung an, im Gegensatz dazu gaben lediglich 9 % bei Fachhochschulabschlüssen und 6 % bei Universitäts-AbsolventInnen Schwierigkeiten an. Bedingt durch den demographischen Wandel hat sich besonders die Lage der Lehrlinge in den letzten Jahren verschärft. Die Ausbildungsbereitschaft österreichischer Betriebe ist jedoch immer noch hoch: rund die Hälfte der

Unternehmen (38 % eindeutig, weitere 22 % vielleicht) würde mehr Lehrlinge ausbilden, wenn sich dafür geeignete und motivierte Jugendliche finden würden (Dornmayer & Winkler, 2018).

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels zeigen sich vor allem durch eine erhöhte Arbeitsbelastung der aktuellen MitarbeiterInnen sowie der/des Firmenchefin-/chefs und deren Familienangehörige. MitarbeiterInnen klagen über eine erhöhte Arbeitsintensität und Überstunden, wo demnach die Qualität der Leistungserbringung gefährdet wird und auch die Zufriedenheit der KundInnen darunter leidet. In rund 60 % der befragten Unternehmen, die einen Bedarf an Fachkräften nicht decken konnten, kam es durch z. B. Einschränkungen des Leistungsangebots zu Umsatzeinbußen. Unterdessen steigen Kosten für die Personalsuche, Gehälter und die Weiterbildung bestehender MitarbeiterInnen. Häufig passiert es auch, dass geringer qualifizierte BewerberInnen eingestellt werden, was zu Qualitätseinbußen bei Dienstleistungen und Produkten führen kann – welche wiederum mit Kosten (z. B. Reparaturen) verbunden sind (Dornmayer & Winkler, 2018).

2.3 Notwendigkeit für Personalentwicklungsstrategien

Dem prognostizierten Fachkräftemangel muss besonders die Human Resources-Abteilung im Unternehmen entgegensteuern. Im Wettbewerb um qualifizierte MitarbeiterInnen gilt es, nicht nur die junge Generation zu überzeugen. Zukünftig werden auch ältere ArbeitnehmerInnen mit ihren spezifischen Wissens- und Kompetenzstand in den Unternehmen gehalten werden müssen bzw. neu umworben werden (Strasser & Lutz, 2012).

Durch die geringere Zahl an Berufsanfängern insgesamt, wird aber besonders das Angebot junger, qualifizierter Nachwuchskräfte (*young professionals; high potentials*) knapper werden. Besonders hier wird sich der Wettbewerb verschärfen, denn gerade in hochspezialisierten Branchen können Studierende oftmals bereits vor dem Abschluss ihrer Studien zwischen verschiedenen Arbeitgeberangeboten wählen (Ruthus, 2014).

Da der Begriff „Young Professionals“ noch recht jung ist und nicht immer einheitlich verwendet wird, gibt es keine genaue Definition. In der Regel werden damit aber junge Arbeitnehmer beschrieben, die sich in ihren Zwanzigern befinden, kurz davorstehen ihr Studium abzuschließen bzw. dieses vor kurzem abgeschlossen

haben. Sie konnten bereits bis zu drei Jahren Berufserfahrung sammeln und zeichnen sich durch eine engagierte Arbeitsweise aus (Staufenbiel Institut, 2019).

Um den Begriff der „High Potentials“ zu definieren, wurden 2010 von einem Team der Harvard Business School 45 internationale Unternehmen befragt, wie diese ihre Toptalente identifizieren (Ready, Conger, & Hill, 2010). Daraufhin wurde folgende Definition abgeleitet:

High Potentials übertreffen vergleichbare Kollegen regelmäßig und deutlich. Sie erreichen herausragende Leistungsniveaus und verhalten sich so, wie es der Kultur und den Werten ihres Unternehmens in vorbildlicher Weise entspricht. Darüber hinaus beweisen sie, dass sie überaus fähig sind, während ihrer gesamten Karriere innerhalb eines Unternehmens zu wachsen und Erfolg zu haben – und zwar schneller und effektiver als ihre Vergleichsgruppen. (Ruthus, 2014, S. 36)

Hier kommt der Begriff „war for talents“ ins Spiel, welcher erstmals 1997 in einer Studie von McKinsey verwendet wurde. Die Wahl dieses Begriffs sollte die angespannte Situation der Unternehmen im Hinblick auf die zunehmende Verknappung der „Ressource Mensch“ symbolisieren. Die Benutzung des Begriffs „Krieg“ im Unternehmen bzw. im Human Resources-Alltag sollte jedoch kritisch reflektiert werden. In einem Artikel weisen Reich und Rojahn darauf hin, dass die semantische Bedeutung ein deutlich drastischeres Szenario zeichnet, als es der Wirklichkeit entspricht (2013). Ein Begriff, der untrennbar mit Zerstörung und Leid verbunden ist, sollte nicht für die Metaphorisierung der aktuellen Arbeitsmarktsituation missbraucht werden (Reich & Rojahn, 2013).

Bedingt durch den demografischen Wandel kann man gerade im akademischen Bereich einen Paradigmenwechsel feststellen: Der Arbeitgebermarkt wird zu einem Arbeitnehmermarkt. In der Vergangenheit war man es gewohnt, dass BewerberInnen ausschließlich ihren Arbeitgeber überzeugen mussten, um am Ende ausgewählt zu werden (Trost, 2018, S. 99). Tatsache ist, dass sich Unternehmen nun um die Gunst von Talenten und ArbeitnehmerInnen bemühen müssen. Somit wird bei vielen Unternehmen mit Blick auf die WettbewerberInnen ein gewisses Konkurrenzempfinden spürbar. Es geht hierbei aber um einen gesunden und vor allem fairen Wettbewerb, der nichts mit *Krieg* zu tun hat. Unternehmen überlegen sich heutzutage ganz genau, welche Werte und Unternehmenskultur sie vermitteln und

womit sie positiv aus der Angebotsmasse hervorstechen können (Reich & Rojahn, 2013).

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, müssen sich Unternehmen neue Strategien überlegen. Häufig wird Werbung in Online- und Printmedien eingesetzt und Aktivitäten in den Sozialen Medien werden erhöht. Auch die Teilnahme an Recruiting-Messen sowie die Gewährung von Boni sollen bei der Rekrutierung helfen. Viele Unternehmen setzen außerdem auf Mund zu Mund-Werbung, wobei eigene MitarbeiterInnen als Unternehmens-BotschafterInnen agieren und den Arbeitgeber bewerben sollen (EY-Studie, 2018).

2.4 Vom klassischen Marketing zur HR-Abteilung

Beim klassischen Marketingkonzept sind die Zielgruppe die KundInnen eines Unternehmens, wobei durch die Markenbildung das Kundenverhalten beeinflusst wird. (Trost, 2009). Marken sollen bei den EmpfängerInnen ein Bewusstsein für das Produkt bzw. Dienstleistung schaffen und auf diese Art ein Image kommunizieren, das für eine bestimmte Qualität, Tradition, Natürlichkeit etc. steht. Eine Marke soll die Kernwerte herausstellen und diese bei KonsumentInnen ins Bewusstsein bringen (Immerschitt, 2009, S. 47). So vereinfachen und reduzieren sie eine große Menge von materiellen und immateriellen Werten und Bedeutungen auf wenige Symbole. Durch den Aufbau einer Marke bietet man KundInnen eine Art Hilfe bei der Kaufentscheidung: Unsicherheit wird reduziert, wenn eine Marke in den Köpfen der KonsumentInnen als verankerte Antwort auf die Frage, warum man sich für einen bestimmten Hersteller entscheiden soll, ist (Trost, 2009).

Marken können mitunter das wertvollste Gut eines Unternehmens darstellen (Trost, 2018), wie man laut der österreichischen Markenwert-Studie 2018 am Beispiel von *Red Bull* erkennen kann. Österreichs einziges Markenunternehmen von globaler Bedeutung erreichte eine Spaltenplatzierung mit einem Markenwert von über 15 Milliarden Euro (European Brand Institute, 2018). In vielen Unternehmen ist deswegen das Markenmanagement auch eine Kerntätigkeit. Obwohl der Fokus von Markenaufbaumaßnahmen oftmals auf Produktmarken bzw. Unternehmensmarken gerichtet ist, kann diese Strategie auch im Human Resources Bereich eingesetzt werden (Backhaus & Tikoo, 2004). Da Marken auch Zugehörigkeit vermitteln, haben sie hohes Loyalisierungspotenzial und schaffen so auch emotionale Mehrwerte wie Identifikation, Aufmerksamkeit oder auch Ansehen (Schüller & Fuchs, 2013, S. 46).

Den Aufbau einer einzigartigen Unternehmensmarke mit ausformulierten Werten und Zielen zur Orientierung und Identifikation mit dem Unternehmen wird im Englischen als *Corporate Branding* bezeichnet. Dieser Begriff nimmt Bezug auf das Unternehmen als Ganzes mit all seinen Bezugsgruppen, der Fokus liegt auf dem Image, also der externen Wahrnehmung des Unternehmens (Biernoth, 2016)

In der Human Resources Abteilung orientiert man sich nun am klassischen Corporate Branding: um gegenüber anderen Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu erzielen, werden Ansätze der Markenbildung aus dem klassischen Marketing auf die Mitarbeitergewinnung übertragen. Wollen Unternehmen die Unsicherheit potenzieller Arbeitnehmer bei der Wahl nach einem Arbeitgeber reduzieren, müssen sie ihre Vorzüge dementsprechend kommunizieren (Trost, 2009).

2.5 Personalmarketing

Der Oberbegriff „Personalmarketing“ bezieht sich ganz allgemein auf „den Prozess der Anwerbung potenziell geeigneter Kandidaten im Rahmen der Personalauswahl“ (Kanning, 2017, S. 2). Personalmarketing beschreibt all jene Strategien, die einem Arbeitgeber helfen sollen, Interesse bei attraktiven BewerberInnen zu wecken und – nach einem erfolgreichen Auswahlverfahren – zur Annahme des Jobangebots zu animieren. Neben der Anwerbung gehört auch die Abschreckung ungeeigneter KandidatInnen zum Prozess des Personalmarketings, da es meist nicht darum geht, dass sich möglichst viele Menschen bewerben, sondern dass sich Personen bewerben, die auf das Anforderungsprofil der Stelle passen. Je mehr geeignete BewerberInnen sind melden, desto besser ist die Ausgangslage für das nachfolgende Personalauswahlverfahren (Kanning, 2017).

Unternehmen betreiben Personalmarketing, weil die „Verantwortlichen mit der Menge und/oder der Qualifikation ihrer BewerberInnen unzufrieden sind“ (Kanning, 2017, S. 16) – wenn es z. B. vorkommt, dass sich auf eine Stellenausschreibung keine einzige Person meldet, oder aber sich viele BewerberInnen melden, aber niemand davon die Mindestanforderungen für die vakante Stelle erfüllt. Diese Szenarien zeigen klar auf, wo Handlungsbedarf im Unternehmen besteht, denn sonst bleiben die offenen Stellen unbesetzt (Kanning, 2017).

Die Gründe für die schwierige Stellenbesetzung scheinen auf dem ersten Blick im demographischen Wandel zu liegen. Da es aber nach wie vor Unternehmen gibt, die das Interesse von vielen BewerberInnen wecken und ein hohes Ansehen

genießen, sind offensichtlich nicht alle Arbeitgeber in jeder Branche gleich stark betroffen. Unternehmen, die Probleme mit der Besetzung von Stellen haben, müssen auf diese gesellschaftlichen Veränderungen zwar reagieren, jedoch gibt es neben dem Fachkräftemangel zahlreiche andere Gründe. Das Personalmarketing eines Unternehmens setzt sich mit dem Selbstbild als Arbeitgeber auseinander. Oft führt diese Analyse auf einen geringen Bekanntheitsgrad des Unternehmens zurück (Kanning, 2017). Simon spricht von sogenannten *Hidden Champions* (2007), die mit so einer geringen Bekanntheit zu kämpfen haben: mittelständische Unternehmen, die teilweise Weltmarktführer sind, die aber von vielen BewerberInnen nicht wahrgenommen werden, weil der Name unbekannt ist.

Ein anderes Problem haben Unternehmen, die zwar bekannt sind, aber deren Produkte bzw. Dienstleistungen von vielen Menschen als unattraktiv wahrgenommen werden, wie z. B. die Arbeit im Schlachthof oder bei der Müllabfuhr. Andere Unternehmen haben wiederum das Problem, dass sie sehr spezifisch ausgebildete Fachkräfte suchen, vor allem in einem Bereich, wo generell nur wenige Personen ausgebildet werden. Nicht nur Aspekte des Arbeitgebers, sondern auch Gründe auf Seiten der Umwelt spielen eine Rolle: beispielsweise leiden ganze Branchen unter einer fehlenden Aufmerksamkeit (z. B. die Pharma- und Chemiebranche). Während manche Fälle „chronisch“ sind, dürfte sich beispielsweise das derzeit schlechte Image der Finanz- und Bankenbranche wieder erholen (Kanning, 2017).

2.5.1 Maßnahmen des Personalmarketings

Es ergeben sich vielfältige Maßnahmen des Personalmarketings: von klassischen Stellenanzeigen in Zeitungen, Online-Anzeigen, Headhunting bis zur persönlichen Ansprache von geeigneten Personen über aktuelle MitarbeiterInnen des Unternehmens. Die Maßnahmen reichen dabei von einem „verstärkten Engagement auf einem überregionalen Stellenmarkt bis hin zur Initiierung von Veränderungsprozessen“. So können z. B. Arbeitsbedingungen verbessert werden oder das Branchenimage durch Berufsbände aufgewertet werden (Kanning, 2017, S. 18).

Das Personalmarketing eines Unternehmens legt nun seinen Fokus darauf, dass der Arbeitgeber insgesamt attraktiv scheint. Sobald potenzielle BewerberInnen in Kontakt mit dem Unternehmen kommen, muss ein guter Eindruck hinterlassen werden – das geschieht beispielsweise indem schnell und professionell auf die

Einreichung von Bewerbungsunterlagen reagiert wird und vereinbarte Termine eingehalten werden. Wie bereits oben erwähnt, ist eine differenzierte Analyse des Arbeitgebers die Grundlage aller Personalmarketing-Maßnahmen, denn es muss klar sein, welche Fähigkeiten, Ausbildungen und Fertigkeiten zukünftige MitarbeiterInnen mitbringen müssen, um den Anforderungen des neuen Jobs gerecht zu werden (Kanning, 2017).

Neben den eigenen Ansprüchen ist es aber auch essentiell, die Ansprüche und Wünsche der BewerberInnen gegenüber ihres Arbeitgebers zu kennen. Viele suchen z. B. einen Arbeitgeber, der Entscheidungsfreiraume zulässt, Aufstiegschancen bietet sowie die Work-Life-Balance unterstützt (Kanning, 2017). Sich seiner Zielgruppe bewusst zu werden ist für Unternehmen essentiell. Man muss nicht für „alle und jeden“ attraktiv sein, sondern nur für die Personen, die man wirklich für das Unternehmen gewinnen will. Durch das sogenannte „Profiling“, eine Methode, die eigentlich aus polizeilichen Ermittlungen stammt, können Beschreibungen von prototypischen BewerberInnen gesammelt und eine Persona kreiert werden. Hierbei soll vor allem vermieden werden, die BewerberInnen nur anhand fachlicher Anforderungen zu beschreiben, sondern dessen Lebensvorstellungen, Vorlieben, Einstellungen, Gewohnheiten, soziale Kontexte sowie Arbeitgeberpräferenzen möglichst prägnant zu skizzieren. In diesem Sinne kann man Maßnahmen ableiten, wie man seine Zielgruppe erreichen möchte (vgl. Schelenz & Gerrits, 2018).

2.6 Employer Branding

Anfang dieses Jahrhunderts haben immer mehr Unternehmen das *Employer Branding* für sich entdeckt, was die Anwendung von klassischen Markenaufbaumaßnahmen als HR-Werkzeug beschreibt (Backhaus & Tikoo, 2004). Meist stand jedoch die Entwicklung einer allgemeinen Arbeitgebermarke im Vordergrund des Interesses (Trost, 2018).

2.6.1 Abgrenzung zum Personalmarketing

Die Abgrenzung zwischen Personalmarketing und Employer Branding ist in der Literatur als auch in der Praxis oft unklar. Meist werden die beiden Begriffe synonym verwendet (Stotz & Wedel, 2013). Personalmarketing beschreibt „die stetige Umsetzung des Marketinggedankens im Bereich Personalmanagement. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen zur Gestaltung der personellen Beziehungen zu künftigen, derzeitigen sowie ehemaligen Arbeitnehmern“ (Bröckermann & Pepels, 2002, S. 8).

Das Personalmarketing kann in zwei Bereiche gegliedert werden: im Gegensatz zu den *operativen* Prozessen, die „punktuelle isolierte Maßnahmen“ beschreiben, wird im *strategischen* Bereich an einer „kontinuierlichen und geplanten Umsetzung von Maßnahmen“ gearbeitet (Petkovic, 2008, S.180).

Beim Employer Branding wird durch den Gestaltungsprozess einer einzigartigen Arbeitgebermarke darüber hinaus eine gewisse Identitäts- und Organisationsentwicklung im Unternehmen betrieben (Kriegler, 2015, S. 26) – deswegen kann Employer Branding nicht als Teildisziplin des Personalmarketing eingeordnet werden. Vielmehr ist es als interdisziplinäres Thema bzw. Schnittmenge von Marketing und Human Ressource Management zu sehen (Lukasczyk, 2012, S.14; Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 44).



Abbildung 1. Employer Branding als Schnittmenge aus Marketing und Human Resource Management (Iimmerschitt & Stumpf, 2014, S. 44).

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, dass einzelne Bereiche im Unternehmen miteinander kooperieren und gewisse Abstimmungsmechanismen geschaffen werden müssen, denn Employer Branding darf nicht als abgesonderte Tätigkeit des Personalmanagements verstanden werden, sondern fällt in den gemeinsamen Verantwortungsbereich von Marketing und HR (Lukasczyk, 2012, S. 14; Immerschitt & Stumpf, 2014). Petkovic (2008, S. 181) beschreibt weiter, dass „die Arbeitgebermarke als Ergebnis des Employer Branding einen strategischen Erfolgsfaktor für arbeitsplatzanbietende Unternehmen“ darstellt.

2.6.2 Begriffsdefinition Employer Branding

Der Begriff *Employer Brand* ist in der Literatur erstmals 1996 im Journal of Brand Management im Artikel „The Employer Brand“ von Ambler und Barrow zu finden (Biernoth, 2016, S. 24). Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke, die *Employer Brand*, ist in den meisten Unternehmen eine Antwort auf die bereits oben beschriebenen demographischen und arbeitsmarktlichen Entwicklungen (vgl. Trost, 2018).

Employer Branding ist nicht nur die „werbewirksame Präsentation eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber“, sondern hilft auch bei der Optimierung der Arbeitgeberattraktivität an sich, welche sich aus der Gestaltung der Arbeitgebereigenschaften zusammensetzt. Die Arbeitgebermarke muss sich an diesen Eigenschaften orientieren, um glaubhaft und wirksam zu sein, denn am Ende sind es die MitarbeiterInnen und Führungskräfte im Unternehmen, die durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation die Arbeitgebermarke nach innen und außen transportieren (Trost, 2018).

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen. *Tabelle 1* stellt eine Auswahl von drei verschiedenen Begriffsdefinitionen dar.

Tabelle 1

Begriffsdefinitionen Employer Branding

Quelle	Definition
Ambler & Barrow, 1996, S. 187	„We define the Employer Brand as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company.“
Backhaus & Tikoo, 2004, S. 502	„[...] employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors.“
Stotz & Wedel, 2013, S. 8	„Employer Branding ist der Teil des strategischen HCM [Human Capital Management], bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie außen kommuniziert wird.“

2.6.3 Arbeitgebermarke & Arbeitgeberattraktivität

Das Wort *Attraktivität* ist vom lateinischen Wort *attrahere*, zu Deutsch „heranziehen“ abgeleitet: Ziel der Arbeitgeberattraktivität ist das Heranziehen von neuen MitarbeiterInnen (vgl. Ewerlin, Köllges, Ruhle & Süß, 2016). Ein Kernstück bei der Entwicklung der Arbeitgebermarke besteht darin, ein Arbeitgeberversprechen zu formulieren, das in den Augen der relevanten Zielgruppen als attraktiv bewertet wird. Die Stärken des Arbeitgebers sollen auf authentische Weise transportiert werden und sich von den Stärken anderer MitbewerberInnen am Arbeitsmarkt differenziert abheben (Trost, 2018). Man spricht hierbei auch von einer Arbeitgeberpositionierung, wobei sich in der Praxis auch der Begriff der *Employee Value Proposition* (EVP) durchgesetzt hat; *Abbildung 2* visualisiert die EVP. Auch dieser Terminus wurde neben „war for talent“ von Michaels et al. (2001) eingeführt. Die EVP ist hinsichtlich ihrer Bedeutung durchaus mit der sogenannten *Unique Selling Proposition* (USP), also dem Alleinstellungsmerkmal im Produktmarketing, vergleichbar (Trost, 2009, S. 16).

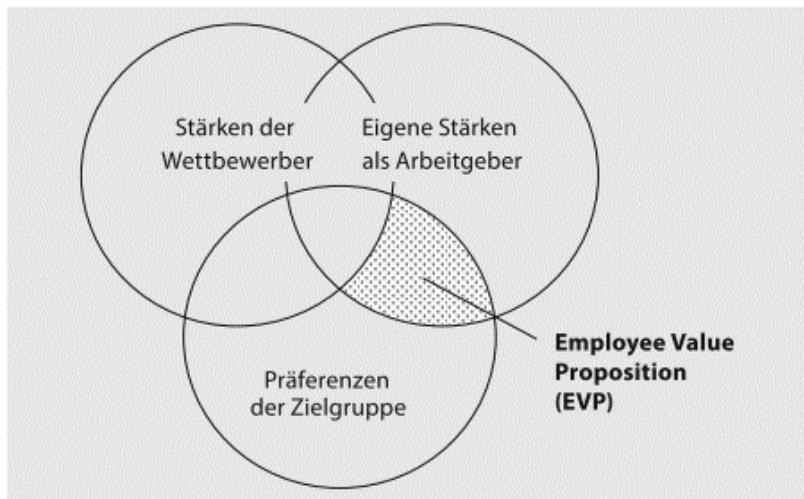


Abbildung 2. Visualisierung der Employee Value Proposition (Trost, 2018, S. 100).

Die Markenwerte, die von potenziellen ArbeitnehmerInnen als attraktiv wahrgenommen werden, bezeichnen demnach die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens. „Demnach beschreibt die Arbeitgeberattraktivität die Erwartungen potenzieller Arbeitnehmer an die wahrgenommenen Nutzen der Employer Value Proposition eines Unternehmens“ (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S. 151). Abhängig ist die Arbeitgeberattraktivität vor allem davon, wie sehr das Arbeitgeberimage und die tatsächliche Arbeitgeberqualität übereinstimmen (Graf & Pett, 2009, S. 33).

Das Arbeitgeberimage wird von Teufer als „die Wahrnehmung eines Unternehmens, bezogen auf die Ausprägungen derjenigen Merkmale, in denen sich seine Attraktivität als potentieller Arbeitgeber widerspiegelt“ definiert (1999; zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 10). Neben der Unternehmensmarke sollte ein Versprechen vermittelt werden, welches die Besonderheiten des Unternehmens als Arbeitgeber beschreibt. Arbeitgebereigenschaften geben grundsätzlich an, was ein Unternehmen seinen MitarbeiterInnen an Besonderheiten bietet und stellen so die substantielle Attraktivität eines Arbeitgebers dar. *Tabelle 2* zeigt eine Einteilung von Arbeitgebereigenschaften, welche von Trost im Jahr 2009 aufbauend auf der Basis von Berthon, Ewing und Hah (2005) zusammengestellt wurde. Trost (2009) gliederte die Eigenschaften von Arbeitgebern in fünf Themenbereiche. Neben konkreten Angeboten des Arbeitgebers, wie die Beschaffenheit von Arbeitsaufgaben oder die Entlohnung, nannte Trost (2009) weiters die Kategorie des Unternehmens, in die zum Beispiel der Standort als Kennzeichen untergeordnet werden kann. Des Weiteren wurden Eigenschaften des Arbeitgebers hinsichtlich der MitarbeiterInnen, wie dem Umgang mit *Diversity*, also der Verschiedenheit und Einzigartigkeit der MitarbeiterInnen, und bezüglich der Werte eines Unternehmens, welche sich unter anderem durch die Unternehmenskultur oder die Qualitäten der Führungskräfte festlegen lassen, differenziert (Trost, 2009).

Tabelle 2

Taxonomie von Arbeitgebereigenschaften

Kategorie	Faktoren
Angebote <i>economic value</i>	Entlohnung
	Zusatzleistungen
	Karrieremöglichkeiten
	Work-Life-Balance
Aufgaben <i>interest value</i>	Interessante Aufgaben und Projekte
	Internationaler Einsatz
	Innovation
	Einfluss
Unternehmen <i>application value</i>	Produkte/Dienstleistungen
	Technologie-/Marktführerschaft
	Unternehmenserfolg
	Standort
	Öffentliche Reputation
	Arbeitsplatzsicherheit
MitarbeiterInnen <i>development value</i>	KundInnen
	Persönlichkeit der MitarbeiterInnen
	Qualifikationsniveau der MitarbeiterInnen
	Zusammenarbeit
Werte <i>social value</i>	Diversity
	Unternehmenskultur
	Führungsqualität und -leitbild
	Vertrauen/Flexibilität der Arbeit

Nach Trost, 2009, S. 20; Berthon, Ewing & Hah, 2005, S.159

Das Arbeitgeberimage entsteht im Laufe der Zeit über „Medienberichte, Skandale, Erfolge, Produkte und eigene Erfahrungen mit diesen, Geschichten wichtiger Persönlichkeiten, die für das Unternehmen stehen“ (Trost, 2018, S. 16). Anders als das „historisch gewachsene Arbeitgeberimage“ folgt die Arbeitgebermarke einer strategischen Ausrichtung, die letztendlich das Arbeitgeberimage in einer positiven Weise prägen möchte (Trost, 2018, S. 16). Die Arbeitgebermarke sowie die EVP sollte sich anhand von realen Arbeitgebereigenschaften ableiten, da es

ansonsten zu Widersprüchen zwischen Marketing und Arbeitswelt der MitarbeiterInnen kommen kann – wodurch die Glaubhaftigkeit der Arbeitgebermarke leiden kann (Trost, 2018).

Den Aufbau der Arbeitgebermarke beschreiben Backhaus und Tikoo in einem dreistufigen Prozess (2004): Durch die Entwicklung der EVP werden Informationen über das Unternehmen, wie z. B. Unternehmenskultur, MitarbeiterInnen oder Eindrücke von Dienstleistungen, gesammelt. Das Unternehmen gibt an, was es den MitarbeiterInnen bietet und was es von ihnen erwartet. Als zweiten Schritt gilt es die EVP einzusetzen um die Aufmerksamkeit von potentiellen neuen MitarbeiterInnen auf das Unternehmen zu lenken – dies wird auch als externes Employer Branding bezeichnet. Internes Marketing, welches darauf abzielt, die präsentierten Versprechen auch einzuhalten, stellt die dritten Stufe dar. Das Ziel ist dabei loyale MitarbeiterInnen zu gewinnen, die dann folglich auch produktiver sind (Tanwar & Prasad, 2016). Employer Branding kann also extern, mit Fokus auf potenzielle ArbeitnehmerInnen, als auch intern, mit Fokus auf bestehende ArbeitnehmerInnen, ausgerichtet werden (Immerschitt & Stumpf, 2014).

2.6.4 Externes Employer Branding

Kriegler (2018, S. 265) unterscheidet vier zentrale Handlungsfelder des externen Employer Branding: Personalmarketing, Networking, Bewerbermanagement und Corporate Reputation. Externes Employer Branding soll primär die Arbeitgeberpositionierung nach außen vermitteln und ist die Basis für das Image eines Arbeitgebers (Stotz & Wedel, 2013, S. 9). Der Fokus des externen Employer Branding liegt daher auf den angebotenen Dienstleistungen und Produkten eines Unternehmens und soll damit in erster Linie bei der gewünschten Zielgruppe auf die Merkmale eines Betriebs als Arbeitgeber aufmerksam machen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Maßnahmen, die zum externen Employer Branding zählen, sind z. B. Bewerbungs-Managementprozesse und das *Networking* mit potenziellen ArbeitnehmerInnen wie die Vergabe von Praktika sowie Vorträgen an Universitäten (Immerschitt & Stumpf, 2014).

Bei der KandidatenInnen-Suche kann aktiv oder passiv auf potenzielle KandidatInnen zugegangen werden. Bei der passiven Suche steht eher die freie Stelle im Fokus („vakanzfokussiert“), bei der aktiven Personalgewinnung steht der/die BewerberIn im Vordergrund. Bei der passiven Personalsuche ist der Ausgangspunkt

die offene Stelle, die es zu besetzen gilt. Anforderungen werden definiert und in ein Jobinserat übersetzt und veröffentlicht, dann wird auf die eingehenden Bewerbungen gewartet. Diese werden anschließend bewertet und die vielversprechendste Person wird zu einem persönlichen Gespräch eingeladen. Sobald die Stelle erfolgreich besetzt ist, ist dieser Prozess abgeschlossen (Trost, 2018). Bei der aktiven Personalgewinnung (*Talent Acquisition*) werden potenzielle KandidatInnen direkt angesprochen. Der Bundesverband der PersonalmanagerInnen Deutschland gab als einen großen HR-Trend 2018 die aktive Rekrutierung an: statt *post & pray* soll *engage & find* bei der MitarbeiterInnen-Rekrutierung angestrebt werden. Man geht dabei von der Annahme aus, dass die geeigneten KandidatInnen bestenfalls passiv auf der Suche nach Veränderung sind – sie haben bereits einen Job, sind aber etwas Neuem nicht abgeneigt. Trost beschreibt hier, dass der „Krieg um Talente“ oft wörtlich genommen wird und Suchstrategien „frech, mutig und an der Grenze des ethisch, rechtlich vertretbaren sind“ (2018, S.113). Im deutschsprachigen Raum hat sich die Bezeichnung *Active Sourcing* für diesen Ansatz etabliert. Verbreitet sind zum Beispiel das Suchen und Kontaktieren potenzieller KandidatInnen auf den Karrierenetzwerken Xing oder LinkedIn oder Mitarbeiterempfehlungsprogramme, wo die Netzwerke der Kolleginnen und Kollegen genutzt werden (Trost, 2018).

Weitere externe Employer Branding Maßnahmen umfassen das Corporate Design, Stellenanzeigen, Bewertungsplattformen, Medienarbeit, Veranstaltungen, Teilnahme an Karrieremessen, extern ersichtliche Ausbildungsangebote oder auch Publikationen in Fachmedien (Immerschitt & Stumpf, 2014). Vor dem Hintergrund des *Mere-Exposure-Effekts* (Zajonc, 1968; zitiert nach Kanning, 2018), welcher besagt, dass Menschen Dinge, die ihnen vertraut sind, in der Regel positiver bewerten als fremde Produkte, erscheint es für alle Unternehmen ratsam, auf Wiedererkennung beim Corporate Design zu setzen. Diese bezieht sich vor allem auf die gestalterische Konsistenz, wie z. B. Slogans, Schrifttypen, Logos und bestimmte Farben. Dadurch kann Vertrauen bzw. Vertrautheit entstehen, was in der Regel ebenfalls positiv erlebt wird (Kanning, 2018, S. 170).

2.6.5 Internes Employer Branding

Beim internen Branding finden sich in der Literatur zwei Schwerpunkte. Einerseits sollen die MitarbeiterInnen im Unternehmen von der Arbeitgebermarke überzeugt werden und andererseits soll sich diese Überzeugung im Kundenkontakt widerspiegeln: die interne Handhabung der Arbeitgebermarke ist wichtig für das

Selbstverständnis der MitarbeiterInnen und stärkt infolgedessen den Auftritt des Unternehmens nach außen, besonders das Markenerleben der KundInnen (vgl. Biernoth, 2016).

Das interne Employer Branding dient als roter Faden für die Weiterentwicklung der Arbeitgeberqualität, sodass diese nicht „irgendwie“ besser wird, sondern die Arbeitgebermarke gezielt gestärkt und zu einem fundamentalen Kulturgut des Betriebs wird (Kriegler, 2018, S. 209). Ein markenorientiertes Personalmanagement reicht von der Integration neuer MitarbeiterInnen über die Arbeitsplatzgestaltung bis zur Unterstützung der Work-Life-Balance (Immerschitt & Stumpf, 2014). Nach innen stärkt eine authentische Arbeitgebermarke vorrangig die emotionale Bindung und die Loyalität der MitarbeiterInnen (Immerschitt & Stumpf, 2014). Oft werden diese Faktoren unterschätzt, aber genau die MitarbeiterInnen sind es, die (vielleicht sogar täglich) im Kontakt mit KundInnen stehen und die Versprechen der Marke erfüllen sollen (Immerschitt & Stumpf, 2014).

Durch klare Regeln und Anweisungen wird ein Verständnis der Marke aufgebaut, mit dem Ziel den KundInnen ein einheitliches Kundenerlebnis bieten zu können (Burmann & Zeplin, 2005). Viele Unternehmen produzieren zwar gute Werbung bzw. haben Marketingstrategien, doch der schwierige Teil ist die Umsetzung dieser Werbeversprechen. Oftmals wird hier bei der Schulung der MitarbeiterInnen nur wenig investiert. Aber genau hier, im Kundenkontakt, müssen Werbeversprechen eingehalten werden, um KundInnen von der Marke endgültig zu überzeugen. MitarbeiterInnen müssen miteinbezogen werden, um eine Marke lebendig werden zu lassen (vgl. Dechawatanapaisal, 2018; Schüller & Fuchs, 2013, S. 123).

Die Deutsche Employer Branding Akademie gliedert die Handlungsfelder für die Umsetzung des internen Employer Branding folgendermaßen: HR-Management, Führung, interne Kommunikation und die Gestaltung der Arbeitswelt. Für die MitarbeiterInnen als auch BewerberInnen sollte an allen Kontaktpunkten das Markenversprechen der Arbeitgebermarke spürbar sein: das Unternehmen soll die Inhalte der Employer Brand ernst nehmen, denn so kann die Arbeitgebermarke dauerhaft und nachhaltig im Betrieb verankert werden (zitiert nach Kriegler, 2018, S. 197).

- Führungskräften kommt eine besondere Bedeutung im internen Employer Branding zu, da sie eine Schlüsselfunktion innehalten: sie sollen als Employer Brand-

Champions fungieren. Vorgesetzte, die sich ohnehin bereits konform der Arbeitsgebermarke verhalten, sollen ein Vorbild sein und die Marke erlebbar machen. Klassische Aufgaben können z. B. das Anbieten von regelmäßigen Sprechstunden für die MitarbeiterInnen sein oder die Rolle der/des Mentorin/Mentors für neu eingestellte Führungskräfte sein (Kriegler, 2018, S. 212). Auch Mitarbeitergespräche, Aus- und Weiterbildungen sowie die Förderung von Führungskräften und Teamentwicklung fällt in den Bereich der internen Employer Branding Strategien (Immerschitt & Stumpf, 2014).

- Die machtvollste interne Kommunikationsform sind nicht Newsletter oder Mitarbeiterzeitschriften, sondern der informelle Austausch zwischen MitarbeiterInnen. Die Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen betrifft z. B. die Meeting-Kultur aber auch die Raumgestaltung: Unternehmen sollten darauf achten, dass es offene Begegnungszonen wie z. B. Coffee Corners oder Sofa-Ecken gibt. So kann der spontane und informelle Austausch angeregt werden (Kriegler, 2018, S. 214).
- Anwendungsfelder für das interne Employer Branding in der Gestaltung der Arbeitswelt sind beispielsweise Themen wie Autonomie und Verantwortungsbereiche, Arbeitszeitmodelle, Hierarchien, Teamorganisation oder auch Kontroll- und Berichtsroutinen (Kriegler, 2018).

Das Verinnerlichen der Unternehmenswerte wird vor allem durch effektive Kommunikation und konsistentes Training erreicht. Der psychologische Vertrag kann so ebenfalls aufrechterhalten bzw. erfüllt werden, was zur Motivation der MitarbeiterInnen beitragen kann (vgl. Baumgarth & Schmidt, 2010; Dechawatanapaisal, 2018).

2.7 Mitarbeiterbindung

“The most valuable assets of a 20th century company were its production equipment. The most valuable asset of a 21st century institution (whether business or non-business), will be its knowledge workers and their productivity” (Drucker, 1999, S. 79).

Employer Branding stellt die Verbindung zwischen dem Personalmarketing und den Bemühungen um Mitarbeiterbindung her. „MitarbeiterInnen stellen meist die wichtigste Investition in die Zukunft eines Betriebs dar“, weswegen es für Arbeitgeber besonders wichtig ist, sie dauerhaft an das Unternehmen zu binden (Kanning, 2017,

S.2). Im Vergleich zu den 50er- und 60er-Jahren, wo es durchaus üblich war, sich nach dem Studium einen Arbeitgeber zu suchen, bei dem man sein ganzes Arbeitsleben blieb, ist heutzutage eine höhere Bereitschaft zur Fluktuation gegeben. BewerberInnen planen z. B. schon von vorherein, nur ein paar Jahre Berufserfahrung in einem Unternehmen zu sammeln und dann wieder zu wechseln (Kanning, 2017). Das Ausscheiden von guten MitarbeiterInnen zieht jedoch Engpässe in der Arbeitsorganisation nach sich und erfordert neue Ausgaben für die Anwerbung, Auswahl und Einarbeitung der nachfolgenden MitarbeiterInnen. Deswegen sollte ein zentrales Ziel der Personalarbeit die langfristige Mitarbeiterbindung sein (Kanning, 2017, S. 2).

Eine hohe Mitarbeiterbindung basiert wesentlich auf drei psychologischen Phänomenen: der Arbeitszufriedenheit, dem Grad der sozialen Identifikation mit einer bestimmten beruflichen Rolle und dem Commitment, also der Verbundenheit der MitarbeiterInnen mit dem Arbeitgeber (Kanning, 2017, S. 192). Das Zusammenspiel dieser drei Faktoren wird von Rahmenbedingungen, die sowohl durch die individuelle Lebenssituation und Persönlichkeit der einzelnen MitarbeiterInnen als auch durch konkrete Arbeitsbedingungen sowie den Arbeitsmarkt bestimmt werden, beeinflusst. Der Einfluss des Arbeitgebers ist vorrangig auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, wie z. B. Arbeitsinhalte, Bezahlung, Führung, Betriebsklima etc. zurückzuführen (Kanning, 2017, S.192).

Eines der meist gemessenen Konzepte im Rahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie ist sicherlich die Arbeitszufriedenheit in Unternehmen (Tanwar & Prasad, 2016). Employer Branding kann helfen, die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen zu erhöhen, indem eine starke Unternehmenskultur geschaffen wird und der Arbeitgeber zu einem „Employer of Choice“ wird (Backhaus & Tikoo, 2004; Gaddam, 2008). Je zufriedener die MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeitsrealität sind, desto stärker fühlen sie sich mit ihrem Arbeitgeber verbunden (Tett & Meyer, 1993; zitiert nach Kanning, 2017; S. 200) und desto geringer ist die Bereitschaft sich einen anderen Arbeitgeber zu suchen (Fried, Shirom, Gilboa, & Cooper, 2008).

Das zweite Phänomen, die soziale Identität, „bezieht sich auf die Zugehörigkeit eines Menschen zu sozialen Gruppen“, wobei jede Person mehrere soziale Identitäten haben kann. Voraussetzung für die Identitätsbildung ist, dass man weiß, welche Gemeinsamkeiten die Mitglieder einer Gruppe einerseits aufweisen und wodurch sie

sich andererseits von anderen Gruppen unterscheiden (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1985; zitiert nach Kanning, 2017). Auch die Unternehmenszugehörigkeit kann die Grundlage zur Ausbildung sozialer Identitäten sein (vgl. Cable & Turban, 2003; Edwards, 2010), denn die meisten Erwachsenen verbringen einen großen Teil ihrer Lebenszeit am Arbeitsplatz. Soziale Identitäten werden jedoch nicht nur gebildet, um die Welt und sich selbst besser definieren zu können, sondern sind auch eine Quelle des sozialen Selbstwertes (Tajfel, 1978; zitiert nach Kanning, 2017). Die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Arbeitgeber kann zu einem positiven organisationsbezogenen Selbstwert führen (Pierce, Gardener, Cummings & Dunham, 1989) – wenn dieser hoch ausgeprägt ist, wird in der Regel auch die Arbeitszufriedenheit besser bewertet (vgl. Gardner & Pierce, 1998; Lee, Park & Koo, 2015). Menschen mit einem hohen organisationsbezogenen Selbstwert fühlen sich auch stärker mit ihrem Arbeitgeber verbunden (vgl. Tang & Ibrahim, 1998; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007), zeigen eine höhere Arbeitsleistung (vgl. Lee et al. 2015) und haben eine geringere Bereitschaft den Arbeitgeber zu wechseln (vgl. Pierce & Gardner, 2004; Pierce & Gardner, 2004; Riordan, Weatherly, Vandenberg & Self, 2001).

Kanning erwähnt an dieser Stelle, dass in der Literatur der berufsbezogenen sozialen Identität keine Brücke zur Forschung auf dem Gebiet des Person-Environment Fit geschlagen wird, obwohl die Inhalte beider Konzepte miteinander verwandt sind. Der Person-Environment Fit bezieht sich auf die Frage, inwieweit ein Mitarbeiter sich als passend zu verschiedenen Aspekten seines beruflichen Lebens empfindet“ (Kanning, 2017, S. 207). Dabei werden verschiedene Formen der Passung unterschieden (Edwards, 1991; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001) – Kanning gibt eine kurze Übersicht (2017, S. 207-208):

- Person-Vocation Fit: Passung zwischen MitarbeiterIn und Beruf
- Person-Job Fit: Passung zwischen MitarbeiterIn und Arbeitsplatz, und zwar bezogen auf
 - die Passung zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten und
 - die Passung zwischen den eigenen Arbeitsmotiven und Interessen auf der einen Seite und den Möglichkeiten, diese am Arbeitsplatz zu verwirklichen

- Person-Organization Fit: Passung von ArbeitnehmerInnen zum Arbeitgeber im Hinblick auf die vertretenen Werte, das Arbeitsklima, gemeinsame Ziele etc.
- Person-Group Fit: Passung eines Teammitgliedes zu seinen KollegInnen
- Person-Supervisor Fit: Passung zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft

Abschließend soll als drittes der oben benannten psychologischen Phänomene der Begriff des Commitments bzw. des organisationsbezogenen Commitments erläutert werden. Commitment bezieht sich auf „die subjektiv erlebte Verbundenheit eines Mitarbeiters mit seinem Arbeitgeber“ (Kanning, 2017, S. 209). Eine hohe Überschneidung zwischen der sozialen Identität und Commitment ist insofern zu erwarten, ist aber nicht immer zwangsläufig der Fall: wenn MitarbeiterInnen beispielsweise aufgrund der Zugehörigkeit zu einem Betrieb materielle Vorteile erhalten, kann eine Verbundenheit auch jenseits der sozialen Identität vorliegen (Lee et al., 2015). Allen und Meyer differenzierten deshalb drei unterschiedliche Formen des Commitments (1990; zitiert nach Kanning, 2017):

- Das *affektive* Commitment bezieht sich auf „die emotionale Verbundenheit von MitarbeiterInnen mit deren Arbeitgebern“. Die MitarbeiterInnen empfinden Freude oder Stolz, dazugehören und sind bereit, sich gegenüber ihren Arbeitgebern loyal zu verhalten (Kanning, 2017, S. 209).
- Das *normative* Commitment basiert auf der Überzeugung seinem Arbeitgeber verpflichtet zu sein, z. B. wenn eine spezielle Ausbildung finanziert wurde oder jahrelang das Gehalt zuverlässig ausgezahlt wurde. Daraus ergibt sich eine gewisse Verpflichtung im Unternehmen zu bleiben, weil man sonst als „undankbar“ verurteilt wird. Es liegt also eine gewisse Verbundenheit vor, aber MitarbeiterInnen legen kein „Herzblut“ in die Beziehung (Kanning, 2017, S. 210).
- Das *kalkulatorische* Commitment fußt auf der nüchternen Abwägung von Vor- und Nachteilen, die mit einer Betriebszugehörigkeit einhergehen. Verbundenheit zum Arbeitgeber wird so lange erlebt, solange wie die Beschäftigung mehr Vorteile, als ein Wechsel zu einem neuen Arbeitgeber, bringt (Kanning, 2017, S. 210).

Metaanalysen konnten zum Teil sehr hohe Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem affektiven Commitment aufzeigen (Kanning, 2017; vgl.

Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002): während der Zusammenhang hier 42 % beträgt, sind es im Fall des normativen Commitments nur noch rund 10 %. „Offensichtlich können MitarbeiterInnen sich zur Verbundenheit verpflichtet fühlen, ohne selbst sonderlich zufrieden sein zu müssen“. Beim kalkulatorischen Commitment zeigt sich – unabhängig von der Arbeitszufriedenheit – dass MitarbeiterInnen die Zugehörigkeit zu einem Betrieb abwägen (Kanning, 2017, S. 212).

In einer weiteren Metaanalyse untersuchten Kristof-Brown et al. (2005) die Korrelate der verschiedenen Formen des Fit, wobei sich überwiegend deutlich positive Zusammenhänge zu Arbeitszufriedenheit, Commitment und Arbeitgeberattraktivität zeigten.

Wie wichtig Maßnahmen der Mitarbeiterbindung für Unternehmen sind, zeigte eine Studie im Jahr 2017: 71 % der ArbeitnehmerInnen in Österreich empfinden nur eine geringe Bindung zum Unternehmen, 18 % haben gar keine Bindung mehr und nur etwas mehr als jeder Zehnte (12 %) zeigt eine hohe Bindung zum Arbeitgeber (DerStandard, 2017). Durch Employer Branding Strategien kann das Engagement der MitarbeiterInnen im Unternehmen erhöht werden, da die MitarbeiterInnen die Unternehmenskultur und -werte verinnerlichen (vgl. Hanin, 2013; Storsten & Ampuero, 2013; in Kanning, 2017). Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung zielen auf Inhalte der Arbeitstätigkeit, auf Arbeitsbedingungen und auf das Führungsverhalten ab – *Abbildung 3* zeigt hier eine umfassende Übersicht (Kanning, 2017, S.234):

Arbeitsinhalte	Arbeitsbedingungen	Führung
– Erhöhung der Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeiter im Hinblick auf: berufliche Qualifikation, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Arbeitsmotive, Interessen	– Arbeitsplatzsicherheit	– Setzung/Vereinbarung von präzisen und anspruchsvollen Zielen
– Steigerung der Anforderungsvielfalt	– leistungsbezogene Bezahlung	– Leistung einfordern
– Schaffung ganzheitlicher Aufgaben	– professionelle Leistungsbeurteilung	– professionelles Feedback geben
– Steigerung der Bedeutsamkeit	– Realisierung von Gerechtigkeitsprinzipien	– Mitarbeiter an Entscheidungen partizipieren lassen
– Steigerung der Autonomie	– Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeitern	– Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeitern
– Verstärkter Einsatz von Feedback	– Stärkung einer sozialen Identifikation – professionelle Personalentwicklung	– bei der Aufgabenverteilung auf die Interessen der Mitarbeiter achten – kontingente Belohnung von Leistung
	– Reduzierung von unnötigem Stress und Stärkung der Stressresistenz	– emotionale Einschwörung der Mitarbeiter auf eine gemeinsame Aufgabe

Abbildung 3. Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbindung im Überblick.

Durch den aktuellen und zukünftig noch stärker werdenden Fachkräftemangel rückt das Thema Mitarbeiterbindung immer stärker in den Mittelpunkt – die Bindung von Fach- und Führungskräften ist deswegen eine besondere Herausforderung. Bei High Potentials, die am Unternehmenserfolg beteiligt werden, wirken sich gerade Anreizsysteme positiv aus. Andere Faktoren spielen aber auch eine wesentliche Rolle – vor allem das Verhalten der unmittelbaren Vorgesetzten wird häufig als Kündigungsgrund genannt. Mit der Bildung einer starken Arbeitgebermarke, die ein „Wir-Gefühl“ entwickeln soll, kann das Arbeitsklima positiv beeinflusst werden, was wiederum das Gruppenzugehörigkeitsgefühl sowie das Selbstwertgefühl steigern sollen (Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 84). Die Unternehmensführung bedient sich der Employer Brand als Instrument der Unternehmenskultur. Durch das Vermitteln eines einheitlichen Verständnisses der Normen, Werte und Denkhaltungen entsteht eine Unternehmenskultur, die das Zusammenarbeiten stärkt und das Auftreten nach außen prägt (Immerschitt & Stumpf, 2014).

Cardy und Lengnick-Hall gaben in ihrer Studie an, dass es *unterschiedliche* Faktoren sind, die MitarbeiterInnen bewegen das Unternehmen zu verlassen oder zu

bleiben. Die Autoren geben zum Beispiel an, dass neue Jobmöglichkeiten, wechselnde Familiensituationen und persönliche Bedenken zu Kündigungen führen können, zum Halten der MitarbeiterInnen jedoch eher geteilte Wertvorstellungen und Meinungen notwendig sind (2011, S. 213-214). Mithilfe von Employer Branding kann eine große Auswirkung auf die Mitarbeiteridentifikation erreicht werden, jedoch muss zuerst die Arbeitgebermarke erlebbar gemacht werden (Armutat, 2012, S. 85).

Gelingt es dem Unternehmen, eine Arbeitgebermarke aufzubauen, die authentisch ist, Emotionen auslöst und sich von der Konkurrenz abheben kann, wirkt sich das auf das gesamte Unternehmen und die Unternehmensmarke positiv aus. Das Image des Unternehmens kann so bei allen Stakeholdern verbessert werden (Esser & Schelenz, 2011, S. 45). Unter Stakeholdern versteht man alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind (Thommen, 2018).

2.8 Weiterempfehlungsabsicht & Marken-BotschafterInnen

Am Beginn eines Arbeitsverhältnisses vergleichen MitarbeiterInnen die wahrgenommene externe Kommunikation und den tatsächlich erlebten internen Umgang sowie die Kultur im Betrieb. Stimmen diese Werte überein, entsteht eine Präferenzbildung für das Unternehmen und führt zu Motivation der MitarbeiterInnen. „Über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt sich die Bindung zum Unternehmen und führt zu einem loyalen und leistungsorientierten Verhalten“ (Nagel, 2011, S. 23). Aus enthusiastischen MitarbeiterInnen, bei denen die Unternehmenswerte im Verhalten verankert sind, können somit MarkenbotschafterInnen der Arbeitgebermarke werden, die potenzielle neue MitarbeiterInnen anwerben (Immerschitt & Stumpf, 2014).

In der Kommunikationsstrategie eines Unternehmens stellt das Employer Branding eine gute Möglichkeit dar, die eigenen MitarbeiterInnen miteinzubeziehen und als Gesichter der Kampagne auftreten zu lassen, denn so gewinnt die Arbeitgebermarke Glaubwürdigkeit und Authentizität (Nagel, 2011, S. 131). Die persönlichen Eindrücke können für BewerberkandidatInnen entscheidend sein, da sie von Personen erzählt werden, die dort bereits arbeiten und glaubwürdige Informationen vermitteln können (Dehlsen & Franke, 2009, S. 157). Von potenziellen MitarbeiterInnen wird mehr gefordert als Hochglanzbroschüren und glamouröse

Unternehmenspräsentationen – sie schätzen vor allem Realität (Dehlsen & Franke, 2009, S. 157).

Besonders auf Social Media-Plattformen verstärkt sich der Trend der Face-to-Face-Kommunikation mithilfe des (virtuellen) Dialogs (Immerschitt & Stumpf, 2014). Um die eigenen MitarbeiterInnen zu BotschafterInnen zu machen, ist es „neben dem Employer Branding auch [wichtig] Employee Branding zu betreiben – also MitarbeiterInnen als aktive Kräfte bei der Gestaltung und Kommunikation einer Arbeitgebermarke anzuerkennen und sie aktiv in diese Aufgabe einzubinden“ (Dehlsen & Franke, 2009, S. 157). Wenn MitarbeiterInnen die Werte ihres Arbeitgebers teilen, sich mit der Positionierung identifizieren und diese auch intern erlebt wird, sind sie intrinsisch motiviert. Bei der persönlichen Social Media-Nutzung solcher MitarbeiterInnen wird der Arbeitgeber automatisch positioniert. Sie sprechen nicht nur gut über den Betrieb, sondern stehen auch aktiv für diesen ein, wenn es darauf ankommt. Auch im täglichen Leben sind Empfehlungen, Fürsprache und Mund-zu-Mund-Propaganda die wichtigsten Mittel der Werbung (Kriegler, 2018, S. 217).

In Zeiten von sozialen Netzwerken sowie Karrierenetzwerken wie LinkedIn oder Xing teilen MitarbeiterInnen viel Privates aber auch berufliche Inhalte und liefern so quasi Einblicke in ihr berufliches Umfeld. Für potenzielle BewerberInnen bieten diese Einblicke interessante Informationen zum Arbeitgeversprechen; als Unternehmen mag man darin eine Chance oder eine Bedrohung erkennen (Trost, 2018, S. 107). Die große Chance besteht natürlich darin, MitarbeiterInnen als MarkenbotschafterInnen zu sehen, die das Unternehmen authentisch repräsentieren. Zugleich wollen viele Unternehmen nicht, dass ihre MitarbeiterInnen frei Inhalte vermitteln, die aus Unternehmenssicht besser nicht nach Außen gelangen sollten, wie z. B. vertrauliche Informationen zu neuen Projekten, Produktentwicklungen, Finanziellem oder auch Zwischenmenschlichem. Hier schlägt auch der Datenschutz an. Bei Unternehmen, die soziale Medien nutzen wollen, aber kontrollieren möchten, welche Inhalte genau transportiert werden, geht so gelebte Authentizität verloren. Für Außenstehende ist es relativ leicht, Inhalte, die von einer Kommunikationsabteilung kommen, zu identifizieren, denn sie sind oftmals geglättet, gekünstelt oder fühlen sich sogar unecht an. Solche Posts führen nicht gerade zu einem authentischen Arbeitgeberimage (Trost, 2018, S.108).

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hat drei Felder definiert, damit MitarbeiterInnen zu BotschafterInnen der Arbeitgebermarke werden. Unternehmen sollten hier investieren:

- Vermittlung von Wissen: Wofür steht die Marke und welche Verhaltensweisen machen sie erlebbar? (DGFP, 2012; zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 134)
- Wertehaltungen und Commitment: Eine emotionale Bindung führt zu einer höheren Leistungsbereitschaft, größerem Engagement und weniger Fehlzeiten sowie einer höheren Weiterempfehlungsbereitschaft (DGFP, 2012; zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 134).
- Ausbau von Fähigkeiten: Fachliche und soziale Kompetenzen müssen aufgebaut werden, um Markenwerte im Umgang mit externen Anspruchsgruppen vermitteln zu können (DGFP, 2012; zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 134)

In Bezug auf diese Handlungsfelder sind vor allem wieder Führungskräfte gefordert, die Markenwerte im täglichen Umfeld vorzuleben. Durch den aktiven Dialog mit dem Management und über Incentives können MitarbeiterInnen motiviert werden, sich tatsächlich zu engagieren und potenzielle BewerberInnen weiterzuempfehlen. In vielen Unternehmen gibt es bereits Mitarbeiterempfehlungsprogramme, welche von Verpflichtungen zur Empfehlung bis hin zu Prämienzahlungen – im Falle einer erfolgreichen Vermittlung – reichen. Diese Methode ist allerdings nicht ganz unumstritten und es wird argumentiert, dass durch diese Art von Empfehlungen „Seilschaften“ entstehen können, die dem Unternehmen im Endeffekt eher schaden als helfen (Iimmerschitt & Stumpf, 2014, S. 134-135).

Die meist genutzten Kanäle zur Informationsbeschaffung hinsichtlich eines potenziellen Arbeitgebers der Generation Y sind das Internet, die Unternehmenswebseite, Stellenanzeigen in den Medien sowie persönliche Empfehlungen und Erfahrungsberichte von Bekannten, FreundInnen und ehemaligen KollegInnen (Ruthus, 2014). Laut einer Studie von Loebe und Severing (2009) zeigt sich ebenfalls, dass der bedeutendste Informationskanal die Empfehlung von Bekannten ist. Gerade die High Potentials wurden verstärkt über direkte Erfahrungen mit dem Unternehmen, beispielsweise in Form eines Praktikums, auf ihren derzeitigen Arbeitsplatz aufmerksam. Empfehlungsprogramme gelten als besonders effektiv, da sie passende MitarbeiterInnen durch eine Art „kulturellen Filter“ ins Unternehmen

holen (Softgarden, 2018). Dieses Instrument darf nicht unterschätzt werden – im Durchschnitt führen sieben Empfehlungen zu drei Einstellungen – ein Verhältnis, das kaum mit einer anderen Methode erreicht werden kann (Berberich & Trost, 2012). Beim Active Sourcing wird vor allem auf Befähigung gesetzt, denn MitarbeiterInnen und Führungskräfte übernehmen Verantwortung für die Gewinnung neuer KollegInnen (Trost, 2018). Der Bundesverband für PersonalmanagerInnen Deutschland hat die Weiterempfehlungsabsicht zu den 10 HR-Trends 2019 aufgenommen („*Würdest du deinen Arbeitgeber empfehlen? Employee Experience und Employee Engagement stärken*“) und zeigt so die allgegenwärtige Wichtigkeit dieser Thematik auf.

2.9 Fragestellung

Wie aus den vorgestellten theoretischen Hintergründen ersichtlich ist, liegt eine große Zahl vielversprechender Ergebnisse vor, die die besondere Bedeutung der Weiterempfehlungen im beruflichen Kontext betonen. Das Ziel dieser Masterarbeit ist nun, herauszufinden, welche Faktoren einen Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht von MitarbeiterInnen haben. Welche Gründe bewegen MitarbeiterInnen dazu, über ihren Arbeitgeber zu sprechen und damit diesen in ihrem Freundes- bzw. Bekanntenkreis weiterzuempfehlen? Welche Gründe sprechen gegen eine Weiterempfehlung oder führen sogar zu einem Abraten sich bei diesem Arbeitgeber zu bewerben?

Da sowohl die quantitative Forschung, als auch die qualitative Forschung jeweils Vor- und Nachteile aufweisen, wird die Kombination beider Formen, die sogenannte *mixed methods*, für die vorliegende Masterarbeit eingesetzt. Diese Kombination kann die Schwächen beider Forschungsmethoden verringern (vgl. Kuckartz, 2014). Zu den Voraussetzungen der *mixed methods* gehört die Kompatibilitätsannahme, „dass die beiden Methoden tatsächlich miteinander vereinbar sind, sich ergänzen und unterschiedliche Perspektiven liefern“ (Kuckartz, 2014, S. 35). Die Forschungsfrage soll den Fokus auf nützliche Methoden lenken. Kuckartz ordnet dieses Statement der Philosophie des amerikanischen Pragmatismus (Begründer: William James, Charles Peirce & John Dewey) zu, welcher Forschenden „den Rat gibt, dass sie Methoden und Ansätze so mixen sollen, dass sie in Bezug auf die Forschungsfrage zu einem optimalen Ergebnis kommen“ (2014, S. 36). Bei der *mixed methods* im Rahmen dieser Masterarbeit können z. B. statistische Zusammenhänge durch verbale Daten verständlicher werden oder Befunde der qualitativen Forschung

können gewonnen werden, wenn auch zahlenmäßige Angaben gemacht werden können (vgl. Kuckartz, 2014, S. 54).

Abgeleitet aus den theoretischen Erkenntnissen ergibt sich folgende Fragestellung: „Welche Faktoren haben einen Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht von MitarbeiterInnen?“ Diese Forschungsfrage soll im Rahmen eines sequenziellen Designs beantwortet werden. Solch ein Vorgehen ist gut geeignet, um die Ergebnisse einer explorativen qualitativen Untersuchung zu generalisieren, weswegen auch von einem quantitativ-verallgemeinernden Design gesprochen wird (Kuckartz, 2014).

Der empirische Teil dieser Masterarbeit ist folglich in zwei Kapitel geteilt, da es sich um ein Zwei-Phasen-Design handelt: Zunächst werden die Ziele, der Ablauf und die Stichprobe der qualitativen Untersuchung beschrieben. Die Ergebnisse der Fokusgruppen werden erläutert und die Erkenntnisse werden im quantitativen Teil dieser Arbeit aufgegriffen. Somit beeinflussen die Ergebnisse der zuerst eingesetzten Methode die Gestaltung und Durchführung der zweiten Befragung (vgl. Kuckartz, 2014).

Durch die Beantwortung der Forschungsfrage sollen konkrete, praxisnahe Maßnahmenvorschläge zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung, sowie in Folge auch zur Erhöhung der Weiterempfehlungsabsicht, abgeleitet werden. Weiters soll kurz auf die Instrumentenzusammenstellung eingegangen werden. Der Fragebogen soll zukünftig weiterentwickelt werden.

3 Qualitative Untersuchung

Die empirischen Untersuchungen wurden in Kooperation mit meiner Kommilitonin geplant, durchgeführt und ausgewertet. Deswegen wurde auch auf ihre Fragestellung mit Fokus auf den Generationenvergleich Rücksicht genommen.

3.1 Forschungsvorhaben

Im Rahmen der qualitativen Befragung wurden zwei Fokusgruppen durchgeführt. Fokusgruppen sind ein etabliertes Verfahren der empirischen Sozial- und Meinungsforschung, wobei eine Gruppe von Personen zu bestimmten vorgegebenen Themenfeldern diskutiert. Häufig kommen sie zum Einsatz, wenn eine Forschungsfrage praxisnah, anschaulich und ressourcenschonend untersucht bzw. generiert werden soll. Dabei ist es nicht Ziel, Übereinstimmung zwischen den TeilnehmerInnen zu erzielen, sondern möglichst viele unterschiedliche Meinungen und Aspekte eines Themas zur Sprache zu bringen. Anhand eines Leitfadens wird der Diskussionsprozess strukturiert. So wird auch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse, wenn es mehrere Fokusgruppen mit unterschiedlichen TeilnehmerInnen gibt, sichergestellt (vgl. Schulz, Mack, Renn, 2012).

Das Ziel der Fokusgruppen war herauszufinden, welche Erfahrungen im Berufsleben mit Weiterempfehlungen von Arbeitgebern durch FreundInnen oder Bekannte gemacht wurden. Es wurde diskutiert, ob man seinen Arbeitgeber weiterempfehlen würde bzw. schon einmal weiterempfohlen hat und welche Gründe dafür und dagegen sprechen.

An zwei Abenden im April 2019 wurde jeweils 90 Minuten lang über die Themen Arbeitgeberattraktivität und Weiterempfehlung von Arbeitgebern diskutiert. Für die Teilnahme gab es ein Incentive in der Höhe von € 30 für alle TeilnehmerInnen.

3.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Zielgruppe wurde folgendermaßen definiert: Personen im Alter zwischen 19 und 54 Jahren, die bereits Berufserfahrung sammeln konnten und mindestens seit sechs Monaten im aktuellen Unternehmen arbeiten. Besonderer Fokus lag auf den „Young Professionals“ bzw. „High Potentials“, was bedeutet, dass das Augenmerk auf den Ausbildungsgrad in Kombination mit der Position im Job gelegt wurde (vgl. Ruthus, 2013).

Fach- und Führungskräfte mit dementsprechender Berufserfahrung wurden auch ohne Studienabschluss berücksichtigt. StudienabsolventInnen, ohne einschlägiger Berufserfahrung, die bisher Nebenjobs oder Praktika in Unternehmen gemacht haben, wurden ebenfalls involviert, da sie durch ihre bisherigen Jobs Einblicke in verschiedene Unternehmen bekommen haben und bewerten können, was ihnen wichtig ist bzw. wie authentisch die Informationen der Arbeitgeber sind/waren.

Auf die Branchenzugehörigkeit wurde ebenfalls geachtet, es gab jedoch keine Ausschlusskriterien. Der Branchen-Mix der TeilnehmerInnen stellte eine vertiefende Möglichkeit dar, herauszufinden, welche Kriterien in verschiedenen Branchen unterschiedlich umgesetzt werden (können).

Aufgrund des Forschungsschwerpunkts meiner Kommilitonin und der gemeinsamen Durchführung wurden die zwei Fokusgruppen auf die Generationen X und Y aufgeteilt. Dieser Schwerpunkt ist für diese Masterarbeit nicht relevant, dem Verständnis halber soll hier aber kurz auf das Thema der Generationen eingegangen werden: je nach verwendeter Quelle lassen sich grob vier Generationen unterscheiden. In chronologischer Reihung umfassen diese die Generation der Baby Boomer, die Generation X, die Generation Y und die Generation Z. Die Generation X werden Personen mit einem Geburtsjahr zwischen 1965 und 1980 zugeordnet, diese sind zurzeit 39 bis 54 Jahre alt; die Generation Y umfasst all jene Personen, die zwischen 1981 und 2000 zur Welt gekommen und momentan zwischen 19 und 38 Jahre alt sind (vgl. Ruthus, 2013).

Personen unter 18 Jahren wurden nicht zu den Fokusgruppen eingeladen, da sie der Generation Z entsprechen, die größtenteils noch nicht genügend Berufserfahrung sammeln konnten. Personen über 55 Jahren wurden ebenfalls ausgeschlossen, da sie zur Generation der Babyboomer zählen und somit bereits in Pensionierungsnähe und nicht mehr primär auf Jobsuche sind (vgl. Statistik Austria, 2018b; Ruthus, 2013).

Angestrebt wurden 10 TeilnehmerInnen pro Fokusgruppe. Die TeilnehmerInnen wurden vor allem im beruflichen Umfeld und auf der Universität rekrutiert. Alle TeilnehmerInnen erhielten eine schriftliche Einladung per E-Mail zu einer Fokusgruppe.

Die erste Fokusgruppe setzte sich aus fünf Frauen und vier Männern zusammen, der Altersdurchschnitt betrug 27 Jahre. Branchen, die durch die TeilnehmerInnen vertreten waren, waren Marketing, Finanzwesen, Pharmaindustrie, Unternehmensberatung, Technik, Wirtschaftswissenschaften sowie Handel.

Die zweite Fokusgruppe setzte sich aus zwei Frauen und vier Männern zusammen, der Altersdurchschnitt betrug 48 Jahre. Branchen, die durch die TeilnehmerInnen vertreten waren, waren Unternehmensberatung, IT, Architektur, Medien, Gastronomie, Bürowesen.

3.3 Vorgehen

Zuerst wurden die TeilnehmerInnen begrüßt und die Ziele und Themen der Fokusgruppe vorgestellt. Auch der Zeitplan und Ablauf wurden kurz erläutert und es wurde auf das Aufnahmegerät und die Einverständniserklärung hingewiesen.

Als Einstimmung wurde das Thema Arbeitgeberattraktivität anhand Fotos kurz angesprochen, danach folgte die erste interaktive Aufgabe. Die TeilnehmerInnen sollten sich vorstellen, dass sie auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz sind und ihre persönlichen „Top“-Kriterien zur Arbeitgeberattraktivität auf Kärtchen schreiben. Nachdem alle TeilnehmerInnen ihre persönlichen Kriterien aufgeschrieben hatten, wurde im Plenum diskutiert. Die Kriterien wurden zu Themenblöcken sortiert und auf einer Pinnwand gesichert. In der Diskussion wurde der Fokus dann auf die Wichtigkeit und Umsetzung der Kriterien gelegt. Personen sollten angeben, ob die ihnen wichtigen Kriterien auch im Unternehmen angeboten werden bzw. wie diese beim Berufseinstieg kommuniziert wurden. Weiter ging es mit dem Thema „Informations- und Kommunikationskanäle“: auf welchen Kanälen informieren sich die TeilnehmerInnen über zukünftige Arbeitgeber? Werden die Informationen als authentisch beurteilt?

Beim nächsten Themenblock wurden die TeilnehmerInnen zu ihren Erfahrungen zum Thema Weiterempfehlung im Berufsleben gefragt. Haben sie schon einmal einen Arbeitgeber weiterempfohlen oder empfohlen bekommen? Welche Gründe sprechen dafür, welche Gründe sprechen dagegen? Welche Bedingungen müssen gegeben sein, um seinen Arbeitgeber weiterzuempfehlen? Zur Vertiefung wurde gefragt, ob es die Absicht zum Weiterempfehlen erhöhen würde, falls man nach erfolgreicher Vermittlung eine finanzielle Vergütung bekommen würden.

Als letzte Aufgabe stand die Bewertung von verschiedensten Arbeitgebereigenschaften an. Dieser Kriterienkatalog wurde anhand von Studien und Arbeitgeberrankings erstellt. Nach dem Ausfüllen wurde wiederum in der Gruppe diskutiert, ob weitere wesentliche Kriterien für die Wahl eines Arbeitgebers im Katalog fehlten. Danach folgte die Verabschiedung der TeilnehmerInnen. Meine Kommilitonin und ich bedankten uns herzlich für die Teilnahme.

3.4 Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

Bei der Auswertung der Fokusgruppen wurde eine deduktive Vorgehensweise gewählt. Diese Methode ist ratsam, wenn bereits ein gewisses Maß an Vorkenntnissen, z. B. durch empirische Studien, und ein strukturierter Leitfaden als Orientierung vorliegt. Somit kann auf die vollständige Transkription der Tonbandaufnahmen verzichtet werden; jedoch sollte selbstverständlich sichergestellt werden, dass die Forschungsziele erreicht werden (Ruddat, 2012).

Zu Beginn der Auswertung wurden die zwei Moderatorenprotokolle gegenübergestellt und das Tonband komplett abgehört, um etwaige Lücken zu schließen. So konnte einerseits der chronologische Ablauf der Diskussion nachverfolgt werden und zum anderen wurde klar ersichtlich, welche Inhalte beiden Moderatorinnen relevant erschienen (Ruddat, 2012). Ruddat (2012) merkt an, dass gerade bei den qualitativen Methoden die subjektive Färbung bei der Interpretation der Ergebnisse ein nicht zu unterschätzendes Problem sei. Den Versuch dieses Problem zu unterbinden, konnte durch die doppelte Validierung der Fokusgruppen zu einem gewissen Grad erreicht werden. Das Material wurde in Anlehnung an die Methode der zentralen Aussagen (vgl. Zwick & Schröter, 2012) strukturiert und zusammengefasst. Ein Diskussionsaspekt gilt dann als zentral, wenn er wiederholt in der Diskussion auftaucht und von den TeilnehmerInnen ausführlicher besprochen wird. Nach der Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse wurden prägnante Zitate vom Tonband ausgewählt, wobei diese nicht rein als Nachweis von spezifischen Einzelmeldungen dienen, sondern eher die zentralen Ergebnisse illustrieren sollen. Die wörtlichen Zitate („O-Ton“) wurden bewusst gewählt, damit die Authentizität der Erhebungssituation nicht verloren geht (Ruddat, 2012).

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Fokusgruppen in Bezug auf die Weiterempfehlungsabsicht dargestellt. *Abbildung 4* zeigt zuerst die Gründe, die für

eine Weiterempfehlung sprechen, danach werden Aspekte dargestellt, die gegen eine Weiterempfehlung sprechen und in *Abbildung 5* visualisiert sind.

3.4.1 Gründe, die für eine Weiterempfehlung sprechen

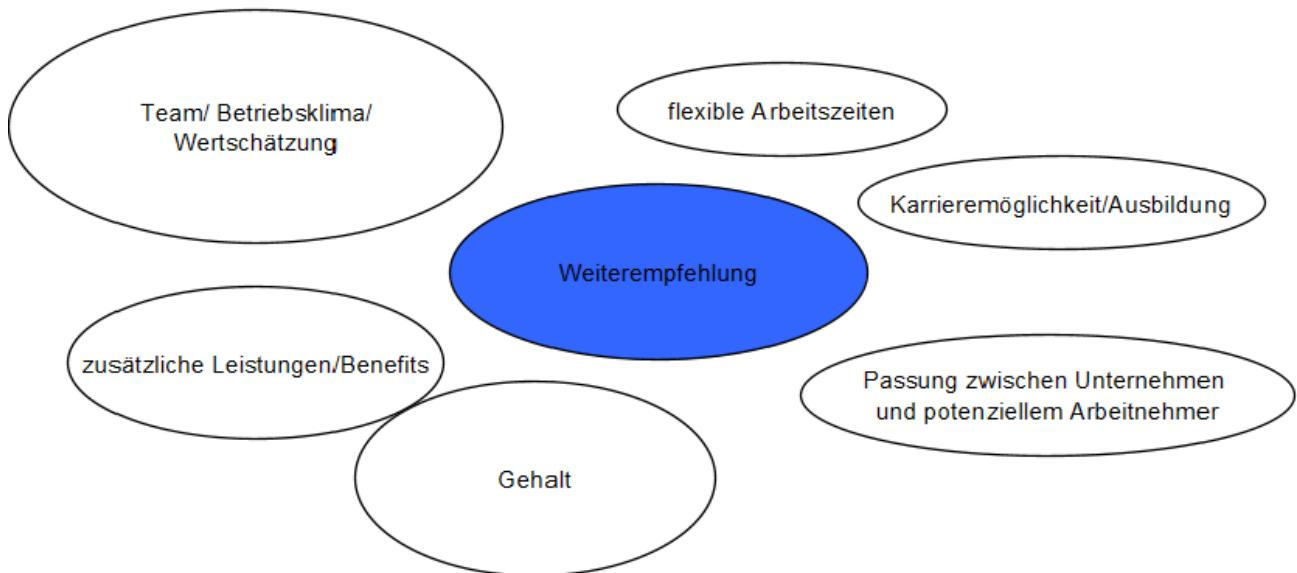


Abbildung 4. Gründe, die für eine Weiterempfehlung sprechen.

- **Team/ Betriebsklima/ Wertschätzung**

Das Betriebsklima bzw. der Umgang im Team und mit Führungskräften ist den Fokusgruppen-TeilnehmerInnen ausgesprochen wichtig und wurde in beiden Gruppen als Top-Kriterium für die Weiterempfehlungsabsicht gekürt.

Jedoch ist es auch ein Aspekt, bei dem die TeilnehmerInnen sich einig waren, dass es unmöglich ist, diesen im Bewerbungsprozess bereits erkennbar zu machen. Oft stehe in Job-Annoncen „junges dynamisches Team“ oder „gutes Betriebsklima“, aber was dahinter wirklich steht, weiß man nicht. Statt trockenen Floskeln schätzen die TeilnehmerInnen persönlichere Formulierungen der Stellenanzeigen. Die Seriosität der Unternehmen sollte dadurch nicht leiden, aber bei kleinen Unternehmen bzw. jungen Start-Ups ist es auch sympathisch, wenn diese die BewerberInnen in der Du-Form ansprechen und bewusst auf das Siezen verzichtet wird (abhängig von Branchen).

In der Fokusgruppe der Generation Y wurden Social Media-Kanäle erwähnt und dass man vor allem während des Bewerbungsprozesses auf Facebook, Instagram

oder YouTube einen guten Einblick in das Unternehmen bekommen kann. Die Unternehmen können sich hier gut präsentieren und zeigen, welche Unternehmenskultur sie ihren MitarbeiterInnen bieten: Für die TeilnehmerInnen der Fokusgruppen sind vor allem MitarbeiterInnen-Events (wie z. B. Teilnahme an Business-Läufen) oder Feiern zu verschiedenen Anlässen interessant aber auch ganz allgemein, welche Personen in diesem Unternehmen bzw. in den verschiedenen Abteilungen arbeiten.

Gerade wenn es um das Thema Betriebsklima geht, zählt man auf die Erfahrungen von Bekannten/FreundInnen, denn – wie eine Teilnehmerin sagte – „es [das Betriebsklima] kann nicht schwarz-auf-weiß auf der Webseite gedruckt stehen“. Ein anderer Teilnehmer sagte, gerade „das Menschliche“ steht beim Weiterempfehlen im Vordergrund. Die Möglichkeit zu haben, sich bei Personen informieren zu können, wo man sich sicher ist, dass man auf deren Meinung vertrauen kann und die bereits im Wunsch-Unternehmen arbeiten, wird sehr geschätzt: „es ist richtig cool, wenn man jemanden kennt“. Speziell bei FreundInnen, die einen fragen, wie das Arbeiten im *Unternehmen XY* ist, „ist man ehrlich, denn man will das Beste für sie“. Das gegenseitige Vertrauen spielt also eine sehr große Rolle.

Die Möglichkeit beim Vorstellungsgespräch im Unternehmen schon das Gespräch zu potenziellen, zukünftigen KollegInnen aus dem Team suchen zu können, fänden die TeilnehmerInnen beider Fokusgruppen großartig. Das Kennenlernen des Teams beim Vorstellungsgespräch oder bei einem Schnuppertag soll auch vorher, z. B. schon in der Ausschreibung, angekündigt werden, da es als sehr wichtig befunden wird. Eine Teilnehmerin sagte „man unterschreibt [den Dienstvertrag] und weiß nicht, mit wem man arbeiten wird“.

- **Entlohnung**

Das Gehalt wurde in beiden Fokusgruppen ebenfalls als sehr wichtiges Kriterium für die Weiterempfehlung genannt. Besonders die Information zur Bereitschaft zu einer Überbezahlung vom Kollektivvertrag wird als attraktiv wahrgenommen.

Bei der Generation Y stand vor allem die Transparenz von Gehaltsstrukturen im Fokus (z. B. Zusammensetzung von Gehalt aufgrund von Erfahrung, Auszahlung von geleisteten Überstunden), zusätzliche Sozialleistungen und Benefits, wie z. B.

spezielle Rabatte in Shops und Restaurants für MitarbeiterInnen, werden ebenfalls als sehr attraktiv wahrgenommen. Beim Einschätzen der eigenen Qualifikationen bezüglich Gehaltsverhandlungen tut sich diese Gruppe noch eher schwer.

Bei der Generation X rückte der Fokus verstärkt auf die leistungsbezogene Bezahlung. Diese Vergütung wurde einerseits recht positiv aufgefasst, da dies als Motivation dienen kann, jedoch kommt es auf die Branche an und ob die Leistung wirklich auf eine Person zurückgeführt werden kann, da es sonst zu Frustration führt. Benefits, die z. B. auf der Webseite aufgezählt sind, werden eher als Anhaltspunkt für Gehaltsverhandlungen gesehen – was können und wollen Unternehmen sich leisten.

Als Gründe für die Weiterempfehlung sagten die TeilnehmerInnen z. B. „es [die Arbeit] wird gut bezahlt, es ist halt eine beinharte Arbeit, aber die Entlohnung ist fair“ oder „gutes Gehalt und ein Haufen Benefits“.

Eine faire Bezahlung wird als Wertschätzung des Unternehmens gegenüber seinen ArbeitnehmerInnen gesehen. Durch die finanzielle Zuwendung sagt der Arbeitgeber „deine Arbeit ist mir so und so viel wert“. All-In-Verträge werden z. B. in beiden Fokusgruppen negativ gesehen, da diese meist „ausbeuterisch“ sind und bereits viel über die Unternehmenskultur aussagen.

- **Sozialleistungen/Benefits**

Im Laufe der Diskussionen wurden zusätzliche Sozialleistungen und Benefits immer wieder erwähnt, weil diese als Zeichen der Wertschätzung gesehen werden. Eine Teilnehmerin beschreibt ihr Unternehmen z. B. als Top-Arbeitgeber und hat mit folgenden Kriterien ihren Arbeitgeber beworben: „Flexibilität; im Krankheitsfall darf man drei Tage auch ohne Bestätigung vom Arzt zuhause bleiben; Geschenke und Prämien zu Weihnachten und zum Geburtstag; die Wiener Linien-Jahreskarte; große Gehälter; familienfreundlich; Mitarbeiter-Rabatte in ausgewählten Shops und Restaurants“.

Auch die Ausstattung mit den benötigten Arbeitsutensilien, wie z. B. Laptop, Diensthandy, Dienstkleidung, Werkzeuge etc. wird sehr geschätzt – niemand möchte seine privaten Sachen zum Arbeiten nutzen.

Viele Benefits und zusätzliche Sozialleistungen dürften auch zu einem guten Arbeitgeberimage führen. Ein Teilnehmer, der sehr zufrieden mit seinem Arbeitgeber

aufgrund vieler Benefits war, meinte z. B. „die [...] haben schon ihr Image, da will jeder arbeiten“.

- **Flexible Arbeitszeiten**

Bei der Generation Y hat eine flexible Arbeitszeit einen hohen Stellenwert. Vor allem in der Endphase des Studiums wird auf die Vereinbarkeit mit dem Job geachtet. Unter flexiblen Arbeitszeiten versteht die Mehrheit der TeilnehmerInnen das Angebot der Gleitzeit. Die Chance, früher anzufangen und am Nachmittag dann auch früher nach Hause zu gehen, oder auch einmal eine längere Mittagspause zu machen, wird sehr geschätzt. Home-Office wird von den TeilnehmerInnen nicht unbedingt als attraktiv gesehen, es schwingt fast eine negative Konnotation mit, dass man zuhause „eh nichts macht“. Dieses Angebot wird eher interessant, wenn es um die Familienfreundlichkeit des Unternehmens geht (wenn beispielsweise ein Kind krank ist und Betreuung benötigt).

Ob flexible Arbeitszeiten möglich sind, kommt natürlich auf die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens an. Eine andere Art der Flexibilität, die von der Generation Y sehr geschätzt wurde, ist z. B. die Urlaubsplanung. Die frühe Bekanntgabe von Urlaubssperren bzw. die freie Urlaubseinteilung ist wichtig für die TeilnehmerInnen.

Bei der Fokusgruppe der Generation X kamen Bedenken auf, dass flexible Arbeitszeiten auch bedeuten könnten, dass öfters unerwartete Überstunden anfallen. Es wurde auch diskutiert, dass manche Personen lieber fixe Arbeitszeiten haben. Gleitzeit wurde wieder recht attraktiv gesehen – vor allem in Verbindung mit dem Standort des Unternehmens.

Bei den Gründen, warum ein Arbeitgeber weiterempfohlen wurde, sagte eine Teilnehmerin z. B. „Flexibilität der Arbeitszeit, man kann längere Pausen machen, [...] familienfreundliches Unternehmen“. Auch die Möglichkeit kurzfristig einen Tag frei zu bekommen, wurde geschätzt: „wenn man sagt, man braucht frei, war das kein Problem“.

- **Weiterbildung**

Die TeilnehmerInnen beider Fokusgruppen erwähnten, dass die Möglichkeit zu unternehmensspezifischen Aus- bzw. Weiterbildungsangeboten ein Stellenangebot attraktiver machen würde. Besonders, wenn es um einen Job in einer anderen Branche geht, schrecken die Erwartungen im Stellenangebot manchmal ab.

Eine Teilnehmerin meinte hierzu: Als Marketing-Absolventin „sei es beispielsweise schwierig, sich mit einem technologischen Produkt zu identifizieren“. Ein Technologie-Unternehmen, das Angestellte für die Marketing-Abteilung sucht, könnte QuereinsteigerInnen hier anbieten, dass keine spezifische Produktkenntnis vorausgesetzt wird, sondern, dass man eine Mini-Ausbildung vor Job-Antritt bekommt oder dass z. B. gewisse Herstellungsprozesse von Produkten gezeigt werden. So wird die Erwartungshaltung gegenüber BewerberInnen minimiert und die Hemmschwelle, dass man sich bewirbt, wird niedriger.

Auch in der Gruppe der Generation X wurde erwähnt, dass Arbeitgeber weiterempfohlen werden, wenn QuereinsteigerInnen z. B. eine Crash-Ausbildung (inklusive Unterbringung und einem Gehaltsbezug) geboten wird, damit sie sich leichter/schneller mit dem Unternehmen und den Produkten identifizieren können.

- **Passung zwischen Unternehmen und potenziellem Arbeitnehmer**

Bei der Frage, was für die Weiterempfehlung wichtig ist, gaben die TeilnehmerInnen der Fokusgruppen an, dass sie die Passung zwischen Unternehmen und potenziellen ArbeitnehmerInnen, also FreundInnen/Bekannten, abschätzen können müssen. Bei der Weiterempfehlung ist es also wichtig zu wissen, was das Unternehmen genau sucht und welche Qualifikationen der/die FreundIn mitbringen könnte. Zum Weiterempfehlen eignet sich auch gut die Beschreibung von Tätigkeiten, Aufgaben und Referenzprojekten.

Fast einstimmig kann festgestellt werden, dass die TeilnehmerInnen der Fokusgruppen äußerst positive Erfahrungen mit Weiterempfehlungen gemacht haben, jedoch betreiben sie selbst keine „aktive“, sondern eher eine passive Weiterempfehlung. Das bedeutet, sie würden nicht „herumposaunen, wie toll ihr Arbeitgeber ist“, sondern eher auf eine passende Gelegenheit warten. Wenn bekannt ist, dass das Unternehmen weitere MitarbeiterInnen sucht, und es sich in einem Gespräch ergibt, dass jemand im Bekanntenkreis nach einem neuen Job sucht, wird eine Empfehlung ausgesprochen. FreundInnen/Bekannte werden eher aufgefordert

„sich das [Unternehmen] mal anzuschauen“ – falls Interesse besteht, wird dann der Kontakt zwischen Arbeitgeber und ArbeitnehmerIn hergestellt. Wichtig ist es zu wissen, ob die Person zum Unternehmen passen würde, denn für jegliche unangenehme Situationen muss man dann im Unternehmen als Vermittler sozusagen geradestehen; außerdem kann auch das Freundschaftsverhältnis belastet werden.

3.4.2 Gründe, die gegen eine Weiterempfehlung sprechen

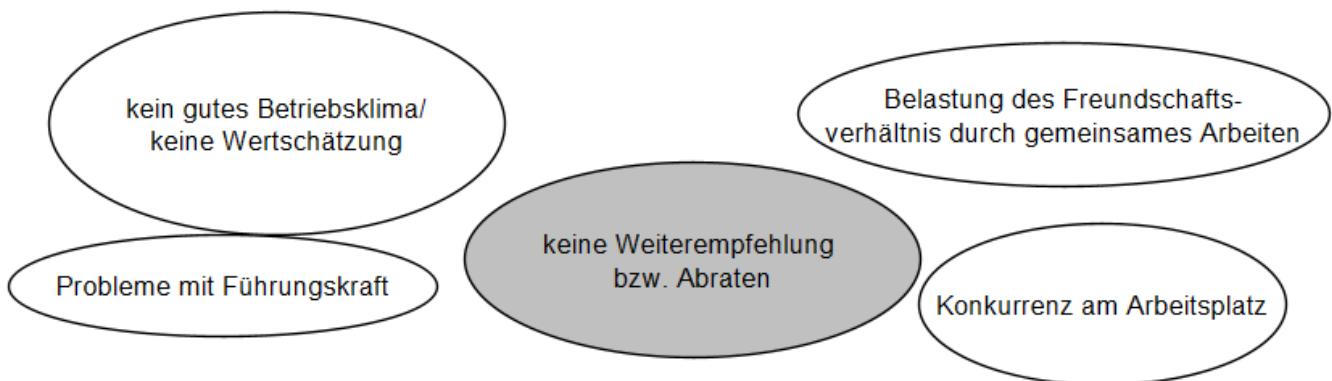


Abbildung 5. Gründe, die gegen eine Weiterempfehlung sprechen.

- **Schlechtes Betriebsklima/keine Wertschätzung bzw. Probleme mit Führungskraft**

Der Hauptgrund, dass ein Arbeitgeber nicht weiterempfohlen wird bzw. sogar jemanden abgeraten wird, einen Job in einem bestimmten Unternehmen anzunehmen, ist ebenfalls das Betriebsklima. Ein Teilnehmer fasste die Wichtigkeit des Betriebsklimas recht passend zusammen: „die [Unternehmen] können mir noch so viel bezahlen; das Betriebsklima muss passen, sonst schlaf ich unruhig“.

Besonders wenn Arbeitgeber bzw. die direkten Vorgesetzten keine Wertschätzung zeigen, sinkt die Arbeitsmoral drastisch. Ein Teilnehmer meinte, dass bei fehlender Wertschätzung nur noch die nötigste Arbeit erledigt wird, weil einem alles egal wird. „Warum soll ich mich für jemanden anstrengen, der mich eh nicht wertschätzt?“

Die Beziehung zum/zur Vorgesetzten wird teilweise recht emotional diskutiert und hat einen großen Einfluss auf das Betriebsklima. Potenziellen ArbeitnehmerInnen wird abgeraten sich bei einem Unternehmen zu bewerben, „wenn der Chef ein Verrückter ist und dich piesakt oder quält“. Weiters wurden z. B. ungerechtfertigte

Schuldzuweisungen oder Personen, mit denen man überhaupt nicht zurechtkommt, als Belastungen des Betriebsklimas genannt.

In der Fokusgruppe der Generation X wurde auch erwähnt, dass „der Chef meistens davon ausgeht, dass das Arbeitsklima super ist“, obwohl es nicht so ist. „Die [Vorgesetzten] sind dann in einem anderen Stockwerk und bekommen nichts mit“, sagte eine Teilnehmerin.

Die TeilnehmerInnen der Fokusgruppen waren sich einig, dass ein schlechtes Arbeitgeberimage schwer wiegt und man froh ist, dass man eine „Geh dort nicht hin“-Warnung bekommt. Einem guten Image steht man hingegen fast ein wenig skeptisch gegenüber, denn Gütesiegel oder Top-Platzierungen in Arbeitgeberrankings könnten auch „gekauft“ sein. Hier wird eher den persönlichen Empfehlungen von FreundInnen und Bekannten vertraut.

- **Belastung des Freundschaftsverhältnis durch gemeinsames Arbeiten**

Bei der Weiterempfehlung des Arbeitgebers an FreundInnen kam in beiden Fokusgruppen das Thema zur Sprache, dass das Freundschaftsverhältnis durch den gemeinsamen Arbeitsplatz eventuell belastet werden könnte. Dies sei eine grundlegende Einstellung, meinte ein Teilnehmer: Er würde z. B. „auch nicht gerne mit seiner Frau im selben Unternehmen arbeiten. Nicht weil das Unternehmen nicht gut ist, aber weil man auch Abstand braucht und nicht den ganzen Tag miteinander verbringen kann“. Zu diesem Aspekt stimmten die anderen TeilnehmerInnen der Generation X zu. Der Großteil war der Meinung, dass sie einfach aus Prinzip nicht mit ihren FreundInnen gemeinsam arbeiten wollen würden, da ansonsten die Grenzen von Arbeits- und Privatleben verschwimmen könnten.

- **Konkurrenz am Arbeitsplatz**

In beiden Gruppen wurde das Thema Konkurrenz angesprochen. Gerade wenn zuerst eine persönliche Beziehung da war, und man dann im Unternehmen hierarchisch auf verschiedenen Ebenen steht, könnte dies die Freundschaft belasten.

Eine Teilnehmerin der Generation X meinte, dass sie bezüglich der Weiterempfehlung vorsichtig sein würde, wenn es nur wenige Stellen im Unternehmen gibt und sie jemanden empfiehlt, der ihr dann eventuell den Arbeitsplatz wegnimmt, weil die Person vielleicht sogar besser sei.

Eine andere Teilnehmerin warf ein, dass sie sich Gedanken mache, welche Ansprüche der-/diejenige hat und ob diese mit ihren eigenen Ansprüchen übereinstimmen. Wenn dies nicht der Fall ist, könnte sie sonst in einem schlechteren Licht dastehen.

3.4.3 Weiterempfehlungsprämie

Die Vertiefungsfrage, ob Prämien die Weiterempfehlungsabsicht beeinflussen bzw. steigern können, rief geteilte Meinungen hervor. Der Großteil der TeilnehmerInnen fand die Idee einer Prämie attraktiv und würde sagen, dieser monetäre Anreiz wäre ein „nice-to-have“ im Unternehmen. Sie würden noch genauer nachdenken, ob sie jemanden weiterempfehlen könnten bzw. würden im Alltag Augen und Ohren offenhalten und vielleicht ein bisschen aktiver ihren Arbeitgeber bewerben.

Für manche TeilnehmerInnen wäre eine Prämie allerdings unseriös, denn es lässt ein Unternehmen „verzweifelt“ wirken bzw. wollen MitarbeiterInnen vom Arbeitgeber nicht „angebettelt“ werden, dass sie neue MitarbeiterInnen anwerben sollen. Dieser Standpunkt wurde aber vehement gekontert, z. B. mit dem Argument, dass diese Anwerbungsprämie in internationalen Unternehmen eigentlich gang und gäbe und durchaus seriös sei.

Einig waren sich die TeilnehmerInnen, dass durch diese Prämie die Qualität der Empfehlungen nicht leiden dürfte, ansonsten würden für das Unternehmen eigentlich nur Nachteile entstehen. Dieses Problem kann vermieden werden, indem erst nach einem bestimmten Zeitraum (von circa sechs Monaten), die Prämie ausbezahlt wird. Das wäre dem Arbeitgeber und auch den Freunden gegenüber fair.

Grundsätzlich kommt es natürlich auch noch auf die Höhe der Prämie und auf die Einstellung zum Arbeitgeber an. „Jeder ist zu einem gewissen Preis käuflich“, meinte ein Teilnehmer.

3.5 Ableitung der Hypothesen

Abgeleitet von den Ergebnissen der Fokusgruppen und der Literaturrecherche sollen die Hypothesen formuliert werden, um anschließend die Forschungsfrage – „Welche Faktoren haben einen Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht von MitarbeiterInnen?“ – beantworten zu können.

Die ersten drei Hypothesen beziehen sich auf den Zusammenhang zwischen der Weiterempfehlungsabsicht und der Arbeitszufriedenheit sowie dem Betriebsklima.

Die Aussagen in den Gruppendiskussion geben Anlass zur Annahme, dass nur zufriedene MitarbeiterInnen ihren Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Fühlen sich die MitarbeiterInnen wertgeschätzt und sind zufrieden mit ihrer Arbeit, steigt die Weiterempfehlungsabsicht. Je höher die Zufriedenheit mit der Arbeitsrealität ist, desto stärker fühlen sich MitarbeiterInnen mit ihrem Arbeitgeber verbunden (Tett & Meyer, 1993; zitiert nach Kanning, 2017; S. 200). Diese Hypothese soll geprüft werden:

H1) Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto höher die Weiterempfehlungsabsicht.

Der Einfluss des Arbeitgebers auf die Mitarbeiterbindung ist vorrangig auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen zurückzuführen. Darunter fallen beispielsweise Arbeitsinhalte, die Bezahlung, Führung und das Betriebsklima (vgl. Kanning, 2017, S. 192). Da in den Fokusgruppen besonders das Betriebsklima bzw. das Team am Arbeitsplatz erwähnt wurden, sollen folgende Hypothesen getestet werden:

H2) Je höher die Zufriedenheit mit Team/Betriebsklima, desto höher die Weiterempfehlungsabsicht.

Bei den Gründen, die gegen eine Weiterempfehlung sprechen, wurde bei den beiden Fokusgruppen ebenfalls besonders das Betriebsklima genannt – diesmal in einem negativen Kontext. Besonders Vorgesetzte/Führungskräfte, die den MitarbeiterInnen keine Wertschätzung entgegenbringen, werden als Belastung am Arbeitsplatz wahrgenommen. So kann man davon ausgehen, dass die Zufriedenheit mit der Führungskraft einen Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht hat:

H3) Je höher die Zufriedenheit mit der Führungskraft, desto höher die Weiterempfehlungsabsicht.

Abgeleitet von den zahlreichen Nennungen aus den Fokusgruppen, soll getestet werden, ob das Betriebsklima als Top-Grund für und gegen eine Weiterempfehlung gilt:

H4) Das am häufigsten genannte Kriterium für die Weiterempfehlung ist das Betriebsklima.

H5) Der am häufigsten genannte Grund gegen eine Weiterempfehlung ist das Betriebsklima.

In den Fokusgruppen wurde als zweites großes Thema die Entlohnung diskutiert. Dabei stand die Bereitschaft der Arbeitgeber zu einer Überbezahlung des Kollektivvertrags im Vordergrund, als auch attraktive Sozialleistungen und Benefits. Eine faire Bezahlung wird als Wertschätzung des Arbeitgebers gesehen und könnte in Folge zu einer höheren Zufriedenheit und einer damit wiederum verbundenen höheren Weiterempfehlungsabsicht führen. Diese Annahme soll getestet werden:

H6) Die Entlohnung ist ein häufiger Grund für die Weiterempfehlung.

Wie bereits im Theorieteil dieser Arbeit erwähnt, kann eine starke Arbeitgebermarke die emotionale Bindung und die Loyalität der MitarbeiterInnen erhöhen (Immerschitt & Stumpf, 2014) und folglich ist auch die Bereitschaft, sich einen anderen Arbeitgeber zu suchen, geringer (Fried et al., 2008). Das affektive Commitment, also dass MitarbeiterInnen stolz sind, zu einem Unternehmen zu gehören (Allen & Meyer, 1990, zitiert nach Kanning, 2017), kann wiederum zu einer höheren Weiterempfehlungsabsicht führen:

H7) Je höher das affektive Commitment, desto höher die Weiterempfehlungsabsicht.

Das kalkulatorische Commitment beinhaltet die Abwägung von Vor- und Nachteilen, die mit der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen einhergehen. MitarbeiterInnen fühlen sich verbunden, solange sie Vorteile haben (Kanning, 2017, S. 212). In einer Meta-Studie von Meyer et. al (2002) zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und dem kalkulatorischen Commitment, der jedoch so gering ist, dass er faktisch einer Korrelation von Null gleichkommt. Kanning (2017) fasst zusammen, dass MitarbeiterInnen unabhängig von ihrer Arbeitszufriedenheit mehr oder weniger die Ansicht vertreten, dass die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Unternehmen für sie von Vorteil ist. Diese Hypothese soll überprüft werden:

H8) Je höher das kalkulatorische Commitment, desto niedriger ist die Weiterempfehlungsabsicht.

Das normative Commitment bezeichnet die Bindungsform, bei der sich MitarbeiterInnen zwar verpflichtet fühlen im Unternehmen zu bleiben, weil sie nicht als undankbar gelten möchten, jedoch kein „Herzblut“ mehr in die Beziehung legen (Kanning, 2017, S. 210). Gerade wenn MitarbeiterInnen unzufrieden sind und sich nur noch normativ verpflichtet fühlen, zu bleiben, kann dies einen Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht haben. Diese Annahmen sollen mithilfe von zwei Subhypotesen getestet werden:

- H9a) Personen mit niedriger Arbeitszufriedenheit unterscheiden sich von Personen mit einer hohen Arbeitszufriedenheit bezüglich ihrer OCN- Werte.**
- H9b) Bei unzufriedenen Personen sinkt die Weiterempfehlungsabsicht, je höher das normative Commitment ausgeprägt ist.**

4 Quantitative Befragung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Befragung abgebildet. Im Anschluss an die Hypothesengenerierung sollte ein Erhebungsinstrument für eine quantitative Befragung erstellt werden. Der Fragebogen besteht aus zwei Teilen, die sich inhaltlich jeweils auf die zwei Masterarbeiten beziehen: der erste Teil beinhaltet Items zur Arbeitgeberattraktivität, im zweiten Teil stehen die Arbeitszufriedenheit und Erfahrungen der Personen rund um das Thema Weiterempfehlung im Vordergrund. Da sich der erste Abschnitt inhaltlich auf die Fragestellung der Masterarbeit von meiner Kommilitonin bezieht, ist für die vorliegende Masterarbeit nur der zweite Teil von Relevanz. Folglich werden im nachfolgenden Kapitel der quantitativen Methodik ausschließlich die für diese Masterarbeit relevanten Ergebnisse erläutert. Nach der Beschreibung der deskriptiven Daten folgt eine kurze Erläuterung der Antworten auf die offenen Fragen. Abschließend werden die entwickelten Hypothesen anhand der empirischen Daten überprüft.

4.1 Untersuchungsdesign und Methode

Die vorliegende Querschnittsstudie wurde in Kooperation mit dem Marktforschungsinstitut TQS Research & Consulting durchgeführt. Der erstellte Fragebogen hatte eine durchschnittliche Bearbeitungsdauer von zehn Minuten und wurde über das Online-Umfrage-Tool LimeSurvey programmiert.

Für die Feldzeit wurden zwei bis drei Wochen eingeplant; nach einer Berechnung wurde eine Stichprobegröße von 384 Personen angestrebt. Einladungen zur Befragung wurden via Schneeball-Methode an FreundInnen, Bekannte, Familienmitglieder, UniversitätskommilitonInnen sowie ArbeitskollegInnen ausgeschickt. Zusätzlich wurde der Fragebogen im Internet über Social Media und spezielle Seiten zur Gewinnung von UmfrageteilnehmerInnen, wie beispielsweise SurveyCircle und Thesius, verbreitet und somit an beliebige InternetnutzerInnen gerichtet (vgl. Bortz & Döring, 2016).

Der Fragebogen besteht, wie bereits oben beschrieben, aus zwei separaten Teilbereichen, die in randomisierter Reihenfolge vorgegeben werden. Da für die Beantwortung des Fragebogens ein gewisses Maß an Berufserfahrung vorausgesetzt wird, wurde die Zielgruppe folgendermaßen festgelegt: sie soll aus berufstätigen Personen bestehen, die zwischen 19 und 54 Jahren alt sind und seit mindestens sechs Monaten beim aktuellen Arbeitgeber beschäftigt sind. Zu Beginn des Fragebogens

sollen genau diese Punkte abgefragt werden, um sicher zu stellen, dass nur die Daten der vorgesehenen Zielgruppe erhoben werden.

Für die Auswertung und Analyse der Daten wird das Statistikprogramm SPSS (Statistical Package for Social Sciences) verwendet.

Die Online-Erhebung soll einen Pretest darstellen, dessen Ergebnisse trotzdem inhaltlich analysiert und interpretiert werden. Im Anschluss sollen die Item-Zusammenstellung sowie die Validierung des Fragebogens kurz evaluiert werden, damit der Fragebogen in weiterer Zukunft branchenspezifisch adaptiert und als Erhebungsinstrument bei MitarbeiterInnen-Befragungen einsetzt werden kann. Dieser Arbeitsschritt ist jedoch nicht mehr Teil der vorliegenden Masterarbeit.

4.2 Fragebogendesign

Zu Beginn des Fragebogens befindet sich ein Instruktionstext, in welchem kurz das Thema der Befragung erläutert wird und auf die Unternehmenskooperation hingewiesen wird. Die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Anonymität der Daten werden betont. Im Falle von etwaigen Fragen oder Anmerkungen der Teilnehmenden wird eine für die Befragung generierte E-Mail-Adresse bekanntgegeben.

Um zu prüfen, ob die TeilnehmerInnen in die Zielgruppe fallen, gibt es drei Screening-Fragen, welche sich auf das Alter, die Berufstätigkeit sowie die Beschäftigungsdauer beim aktuellen Arbeitgeber beziehen. Danach werden die TeilnehmerInnen darauf hingewiesen, dass im Laufe des Fragebogens der Begriff „Unternehmen“ verwendet wird, diese Bezeichnung aber für jegliche Formen des Arbeitgebers, beispielsweise auch NPO, Öffentlicher Dienst etc. stehen soll. Im für die Masterarbeit relevanten Teil des Fragebogens geht es um die Themen Arbeitszufriedenheit, Commitment sowie um die Bereitschaft zur Weiterempfehlung. Die TeilnehmerInnen wurden aufgefordert, für die Beantwortung der folgenden Fragen an die Situation an ihrem aktuellen Arbeitsplatz bzw. bei ihrem aktuellen Arbeitgeber zu denken.

Zunächst wurde die Arbeitszufriedenheit mit Hilfe von insgesamt sieben Items gemessen. Eine Skala mit fünf Items wurde vom Marktforschungsinstitut TQS Research & Consulting (2014) übernommen. Die interne Konsistenz war zufriedenstellend, mit Cronbach's $\alpha = .79$. Ein Beispielitem für diese Skala ist: „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit im Unternehmen?“. Die Antworten

wurden auf einer 5-Punkt-Likert-Skala gemessen, die von „1 = sehr unzufrieden“ bis „5 = sehr zufrieden“ reicht. Anschließend konnte die Aussage „Meine Arbeit macht mir Freude.“ ebenfalls auf einer 5-Punkt-Likert-Skala beantwortet werden, die von „1 = stimme gar nicht zu“ bis „5 = stimme sehr zu“ reicht. Die Frage „Mit dem, was Sie heute wissen, und wenn Sie sich nochmal entscheiden müssten, würden Sie Ihre jetzige Tätigkeit wieder annehmen?“ kann anhand von drei Antwortoptionen beantwortet werden, die von „sicher nicht mehr annehmen“, über „zweites Mal überlegen“ bis „ohne Zögern wieder annehmen“ reichen. Diese zwei Items wurden ebenfalls vom Markforschungsinstitut TQS Research & Consulting übernommen (2014). Die Skala wurde z-transformiert, um die verschiedenen Skalenformate zu vereinbaren.

Die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima wurde anhand von zehn Items gemessen, wobei fünf bezogen auf Vorgesetzte und fünf bezogen auf KollegInnen beantwortet wurden (TQS Research & Consulting, 2014; vgl. Frese, 1989). Eine Beispielfrage ist: „Wie sehr unterstützen diese Personen Sie, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?“. Die vierstufige Antwortskala reicht von „gar nicht“, „wenig“, „ziemlich“ bis „völlig“. Die interne Konsistenz war gut, mit Cronbach's $\alpha = .86$.

Als nächstes wurde das Engagement am Arbeitsplatz erhoben. Dafür wurde die deutsche Kurzversion der Utrecht Work Engagement Scale (UWES) mit neun Items von Schaufeli und Bakker (2003) verwendet. Beispielitems sind: „Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.“ sowie „Ich bin von meiner Arbeit begeistert.“. Die Antwortskala ist siebenstufig von „0 = nie“ bis „6 = immer“. Die interne Konsistenz war sehr gut, Cronbach's $\alpha = .96$.

Zur Messung des Commitments wurden Items aus zwei verschiedenen Instrumenten benutzt. Die Fragen zur affektiven Bindung von MitarbeiterInnen an ihr Unternehmen wurden aus der Kurzversion des Organizational Commitment Questionnaire von Maier und Woschée (2002) entnommen und entsprechen acht Items. Ursprünglich sind neun Items in der Kurzversion enthalten, jedoch wurde das Item zur Weiterempfehlung ausgeschlossen, da dieses Thema später im Fragebogen noch vertieft aufgegriffen wird. Der Wertebereich der einzelnen Items liegt zwischen „1 = stimme überhaupt nicht zu“ und „5 = stimme voll und ganz zu“. Die interne Konsistenz war gut, Cronbach's $\alpha = .90$.

Das kalkulatorische sowie normative Commitment wurde mit sieben Items gemessen, die aus der Skala Commitment Organisation, Beruf und

Beschäftigungsform (COBB) von Felfe, Six, Schmook und Knorz (2014) entnommen wurden. Der Wertebereich der einzelnen Items liegt zwischen „1 = stimme überhaupt nicht zu“ und „5 = stimme voll und ganz zu“. Für den Fragebogen wurden drei Items, die sich auf das kalkulatorische Commitment (OCC) beziehen, verwendet. Ein Beispielitem ist: „Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in mein Unternehmen gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.“. Die interne Konsistenz war niedrig, Cronbach's $\alpha = .52$. Bezuglich des normativen Commitments (OCN) wurden vier Items verwendet. Ein Beispielitem ist: „Ich würde mein Unternehmen jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.“. Die interne Konsistenz war ebenfalls niedrig, Cronbach's $\alpha = .63$. Die Commitment-Skala bestehend aus den drei Subskalen hatte eine gute interne Reliabilität mit einem Cronbach's $\alpha = .89$.

Zur Messung der Loyalität wurden Items der Employee Brand Equity (EBE) Scale von King, Grace und Funk (2012) verwendet. EBE wurde als Resultat, wenn MitarbeiterInnen Wissen über die Marke besitzen und dementsprechend produktives, markenorientiertes Verhalten zeigen, definiert (vgl. Brexendorf & Kernstock, 2007, S. 35). EBE wird von den AutorInnen dreidimensional konzipiert und umfasst die Dimensionen *Brand Allegiance*, *Brand Consistent Behaviour* und *Brand Endorsement*. Die AutorInnen berücksichtigen die Entscheidung eines Mitarbeiters, im Unternehmen zu bleiben, im Zuge der Dimension *Employee Brand Allegiance*, worunter die Autoren „[...] the future intention of employees to remain with the organisation (brand)“ verstehen (King, Grace & Funk, 2012, S. 274). Die EBE Skala umfasst 11 Items, von denen vier für den vorliegenden Fragebogen verwendet wurden. Hierbei sei angemerkt, dass von den AutorInnen eine 7-Punkt-Likert Antwortskala validiert wurde, im vorliegenden Fragebogen jedoch die Antwortskala adaptiert wurde, damit der Wertebereich den vorgehenden Fragen ähnlich ist und es zu keinen Problemen beim Ausfüllen kommt. Der Wertebereich der einzelnen Items liegt somit zwischen „1 = stimme überhaupt nicht zu“ und „5 = stimme voll und ganz zu“. Ein Beispielitem ist: „Würde ich ein Jobangebot eines anderen Unternehmens bekommen, würde ich dieses ablehnen.“. Die vier Items wurden mit zwei weiteren Fragen ergänzt (TQS Research & Consulting, 2014). Ein Beispielitem ist: „Ich stehe voll und ganz hinter den Zielen, die mein Unternehmen verfolgt.“. Die interne Konsistenz war sehr gut, Cronbach's $\alpha = .89$.

Zum Thema Weiterempfehlung wurden folgende Fragen gestellt: „Haben Sie Ihren aktuellen oder einen früheren Arbeitgeber schon einmal weiterempfohlen?“ Je nach Antwort, wurde offen nach den Gründen gefragt, warum ein Arbeitgeber an FreundInnen/Bekannte (nicht) weiterempfohlen wurde. Danach wurden Kriterien, welche von den qualitativen Ergebnissen abgeleitet wurden, vorgeschlagen und es wurde eine Folgefrage gestellt: „Welche der folgenden Gründe waren ausschlaggebend für die (Nicht-)Weiterempfehlung?“.

Die nächste Frage bezog sich ganz konkret auf den aktuellen Arbeitgeber und wird als *Employee Net Promoter Score* (eNPS®) bezeichnet. Der *Net Promoter Score* (NPS®) als Maßstab für Kundenloyalität basiert auf einer Untersuchungsmethode von Reichheld, Bain & Co und Satmetrix (vgl. Greve & Benning-Rohnke, 2010) und wurde für den eNPS auf MitarbeiterInnen abgewandelt: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihren aktuellen Arbeitgeber FreundInnen/Bekannten empfehlen?“. Die elfstufige Antwortskala reicht von „0 = auf keinen Fall empfehlen“ bis „10 = auf jeden Fall empfehlen“. Je nach Antwort auf die Frage werden die MitarbeiterInnen in einem Unternehmen in verschiedene Gruppen eingeteilt:

- *Promotoren* (Werte 9 und 10) sind Personen, die sich als loyale MitarbeiterInnen verhalten, lange im Unternehmen bleiben und über das Unternehmen bei FreundInnen und KollegInnen sprechen. Promotoren zeigen auch zusätzlichen Einsatz, um KundInnen oder KollegInnen zu helfen.
- Als *Passive* (Werte 7 oder 8) werden MitarbeiterInnen bezeichnet, die zwar zufrieden aber nicht loyal gegenüber ihrem Unternehmen sind. Sie sprechen nur wenig über das eigene Unternehmen und falls ihnen ein besserer Job angeboten wird, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie das Angebot annehmen.
- *Detraktoren* (Werte von 0 bis 6) sind MitarbeiterInnen, die unzufrieden sind und negativ über ihren Arbeitgeber sprechen. Es ist wahrscheinlich, dass sie das Unternehmen bald verlassen.

Beim Employee Net Promoter Score scheint die Zuordnung zu den drei Gruppen auf den ersten Blick eher willkürlich, jedoch geben Reichheld und Satmetrix an, dass sich die Gruppen aus „umfangreichen empirischen Untersuchungen im Vergleich zu anderen möglich Befragungen [...] am stärksten korrelierend ergeben“ haben (Reichheld & Seidensticker, 2006; zitiert nach Greve & Benning-Rohnke, 2010,

S.48). Der Net Promoter Score eignet sich gut für Befragungen, da die Methode sehr einfach, verständlich und ökonomisch ist. Beim eNPS zählt eine schnelle intuitive Schätzung und diese ist dabei in vielen Bereichen zutreffender als eine reflektierte Überlegung. Grundsätzlich sollte aber stets eine offene Frage zum NPS kombiniert werden, um die Gründe für Zufriedenheit/Unzufriedenheit auch erläutert zu bekommen (Haberstroh, Plessner, Betsch & Betsch, 2008; zitiert nach Greve & Benning-Rohnke, 2010). Die Detraktoren und Promotoren wurden wiederum offen nach ihren Gründen zu ihrer Bewertung gefragt.

Der NPS wird normalerweise auf folgende Art berechnet: $NPS = "Promotoren"(\%) - "Detraktoren"(\%)$. Da der Fragebogen als Pretest konzipiert wurde und nicht MitarbeiterInnen eines bestimmten Unternehmens vorgegeben wurde, macht diese Berechnung inhaltlich wenig Sinn. Allerdings werden die Anteile der drei Gruppen in der Stichprobe später dargestellt, um einen Überblick zu geben.

Die letzte Frage lautete „Wie sind Sie auf Ihren aktuellen Job aufmerksam geworden?“. Die TeilnehmerInnen wurden hier angewiesen, anzugeben, wo sie ausschlaggebende Information zur Arbeitgeberwahl bekommen haben.

Zum Abschluss wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre demographischen Daten anzugeben (Geschlecht, Berufserfahrung insgesamt, Größe des Wohnorts, monatliches Nettoeinkommen, Familienstand, höchste abgeschlossene Schulbildung). Weiters wurde die Branchenzugehörigkeit des Arbeitgebers abgefragt und es gab die Möglichkeit Anmerkungen in einem offenen Feld zu hinterlassen.

4.3 Stichprobe

Bei dieser Stichprobe handelt es sich um eine Gelegenheitsstichprobe, da diejenigen Personen zu TeilnehmerInnen wurden, die gerade verfügbar waren und es sich um eine willkürliche Auswahl handelt (vgl. Bortz & Döring, 2016, S. 305).

Von 420 Personen, die den Befragungslink öffneten, haben 156 nicht vollständig mitgemacht. Ein weiterer Fall musste ausgeschlossen werden, da bei manueller Kontrolle auffiel, dass die befragte Person angab, dass es sich um einen Testdurchgang handelte. Die Gesamtstichprobe liegt somit bei $N = 263$ TeilnehmerInnen.

Von diesen 263 Personen sind 192 Personen und somit 73,3 % weiblich und 70 Personen beziehungsweise 26,6 % männlich. Eine Person, welche 0,4 % der Teilnehmenden entspricht, hat bezüglich der Geschlechtszugehörigkeit keine Angabe gemacht.

Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden beträgt 30,95 Jahre ($SD = 9,28$). In der Gesamtstichprobe haben 45,2 % angegeben, dass sie Vollzeit arbeiten (ab 38,5 Stunden pro Woche). Teilzeit (10 bis 38 Stunden) haben 46,8 % angegeben; 8 % der TeilnehmerInnen gaben an, dass sie einer geringfügigen Beschäftigung (weniger als 10 Stunden pro Woche) nachgehen. Mehr als die Hälfte der TeilnehmerInnen (56,7 %) gaben an, zwischen sechs Monaten und drei Jahren beim aktuellen Arbeitgeber tätig zu sein, 16,7 % sind bereits mehr als 10 Jahre im aktuellen Arbeitsgeber, 15,2 % zwischen drei und fünf Jahren und 11,4 % sind zwischen fünf und 10 Jahren beim aktuellen Arbeitgeber tätig. Mehr als 10 Jahre Berufserfahrung konnten 32,3 % der TeilnehmerInnen sammeln, bis drei Jahre haben 27 % angegeben, mehr als drei bis fünf Jahre wurde von 21,3 % angegeben und 19,4 % gaben an, mehr als fünf Jahre bis 10 Jahre Berufserfahrung zu haben.

Rund die Hälfte (54 %) aller Teilnehmenden gaben an, in einem Wohnort mit über 50.000 EinwohnerInnen zu wohnen. Die restlichen TeilnehmerInnen gaben kleinere Wohnorte an. Bezuglich der Ausbildung zeigt sich, dass 56,7 % angaben, einen Hochschulabschluss zu haben. Die Matura gab rund ein Viertel (23,6 %) als höchste Ausbildung an, die Lehre 9,9 %, eine Fachschule (ohne Matura) 9,5 % und die Pflichtschule 0,4 %.

Der Großteil der TeilnehmerInnen gab an, in einer Beziehung bzw. verheiratet zu sein (71,8 %), rund ein Viertel (26,2 %) gab an, ledig zu sein an und 1,5 % gaben an, geschieden bzw. getrennt zu leben. Die Mehrheit der Befragten (87,1 %) gab an, dass keine Kinder bis 14 Jahre im Haushalt leben.

4.4 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse aus der quantitativen Befragung zunächst deskriptiv durch die Angabe von Häufigkeiten und Mittelwerten betrachtet. Anschließend folgt eine inferenzstatistische Analyse, womit die Hypothesen getestet werden. Abschließend wird eine explorative Analyse angeführt.

4.4.1 Deskriptive Statistik

Die quantitativen Daten sollen an dieser Stelle durch eine deskriptive Aufbereitung betrachtet werden, wobei diejenigen Informationen, die zur Prüfung der Hypothesen von Relevanz sind, vorrangig analysiert werden. *Tabelle 3* zeigt die Interkorrelationen.

MitarbeiterInnen als MarkenbotschafterInnen

Tabelle 3

Interkorrelationstabelle

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Alter	<i>M</i> = 30,95 <i>SD</i> = 9,28											
2. Geschlecht	73,3 % weiblich 26,7 % männlich	.21**										
3. Einkommen	<i>Mdn</i> = 4,00 <i>IQR</i> = 2,00	.36**	.32**									
4. Bildungsgrad	<i>Mdn</i> = 5,00 <i>IQR</i> = 1,00	-.25**	-.24**	-.12								
5. Aktuelle Anstellung	<i>Mdn</i> = 2,00 <i>IQR</i> = 2,00	.57**	.21**	.38**	-.32**							
6. Arbeitszufriedenheit	<i>MW</i> = .00 <i>SD</i> = .69	-.01	-.07	.06	.08	-.06						
7. Zufriedenheit mit Betriebsklima	<i>MW</i> = 3,09 <i>SD</i> = .55	-.10	-.16**	-.02	.12	-.11	.57**					
8. UWES	<i>MW</i> = 4,69 <i>SD</i> = 1,32	.14*	.01	.18**	-.05	.03	.68**	.45**				
9. OCA	<i>MW</i> = 3,15 <i>SD</i> = .87	.06	-.04	.08	-.06	-.04	.67**	.43**	.74**			
10. OCC	<i>MW</i> = 2,66 <i>SD</i> = .88	.21**	.07	.15*	-.30**	.25**	.26**	.08	.33**	.49**		
11. OCN	<i>MW</i> = 2,89 <i>SD</i> = .97	-.07	-.00	.03	-.03	.01	.28**	.21**	.37**	.47**	.52**	
12. Loyalität	<i>MW</i> = 3,36 <i>SD</i> = .95	.16**	.02	.16*	-.11	.05	.66**	.41**	.75**	.87**	.52**	.47**
13. eNPS	<i>MW</i> = 1,86 <i>SD</i> = .81	.03	-.08	.07	-.00	-.05	.59**	.44**	.57**	.65**	.24**	.31**
												.68**

Anmerkung. Die Skala Arbeitszufriedenheit wurde z-transformiert. Korrelationen nach Pearson. **p* < .05. ** *p* < .01.

Bezüglich der Weiterempfehlung gab rund die Hälfte der Befragten (51,9 %) an, dass sie den aktuellen oder einen früheren Arbeitgeber schon einmal im Bekanntenkreis weiterempfohlen haben. Von den Befragten gaben 43,9 % an, den aktuellen oder einen früheren Arbeitgeber auch bereits an gute FreundInnen weiterempfohlen zu haben. Rund ein Drittel der Befragten (30,2 %) gab an, noch keinen Arbeitgeber weiterempfohlen zu haben (Mehrfachantworten waren möglich, durchschnittlich wurden 1,2 Antworten genannt).

Die Antworten der offenen Frage, warum ein Arbeitgeber weiterempfohlen wurde, wurden kodiert und zu acht Kategorien zusammengefasst. Als Top-Grund mit den meisten Nennungen (41) gilt das Betriebsklima bzw. die Wertschätzung der MitarbeiterInnen. Danach folgte die allgemeine Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber (35 Nennungen), ein gutes Gehalt bzw. Zusatzleistungen (28 Nennungen). *Abbildung 6* zeigt die weiteren kodierten Kategorien sowie die Nennungen.

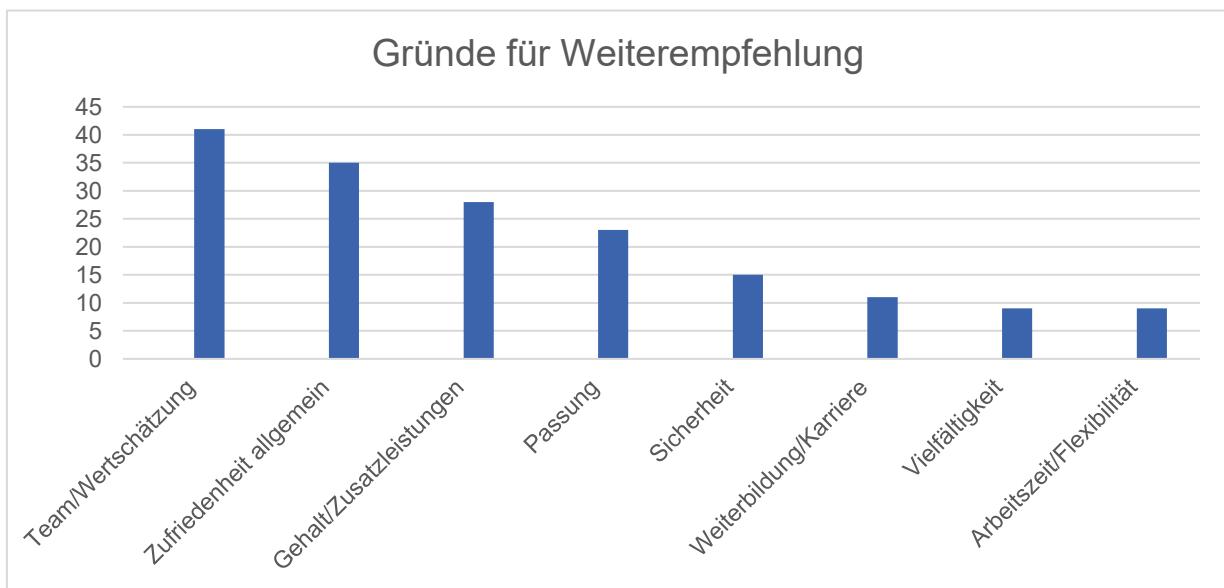


Abbildung 6. Gründe für Weiterempfehlung.

Nach dem Ausfüllen der offenen Frage wurden Gründe, die aus qualitativen Ergebnissen abgeleitet wurden, vorgegeben und die TeilnehmerInnen sollten maximal drei *ausschlaggebende* Gründe, die für die Weiterempfehlung sprachen, angeben. Von den genannten Gründe fielen 20,5 % auf das Betriebsklima, 18,1 % fielen auf die Tätigkeit, 15,4 % auf flexible Arbeitszeiten. *Tabelle 4* zeigt die Prozent-Verteilung aller Gründe, absteigend sortiert nach Nennungen.

Tabelle 4

Gründe, die für eine Weiterempfehlung sprechen

Gründe	N	Prozent
1. Betriebsklima/Team	100	20,5%
2. Tätigkeit	88	18,1%
3. flexible Arbeitszeiten	75	15,4%
4. Bezahlung	56	11,5%
5. Standort	55	11,3%
6. Wertschätzung der MitarbeiterInnen	46	9,4%
7. Zusammenarbeit mit FreundInnen	24	4,9%
8. zusätzliche Benefits/Sozialleistungen	23	4,7%
9. Beziehung zur direkten Führungskraft	20	4,1%

Anmerkung. Mehrfachantworten waren möglich; durchschnittlich wurden 2,6 Antworten genannt.

Wenn die Befragten angaben, noch keinen Arbeitgeber weiterempfohlen zu haben, wurden sie offen nach den Gründen gefragt. Die Antworten wurden kodiert und zu vier Kategorien zusammengefasst. Beim Großteil der Antworten ging es um die fehlenden Rahmenbedingungen, was bedeutet, dass es keine freien Stellen im Unternehmen gab oder FreundInnen/Bekannte keine passenden Qualifikationen aufwiesen. Abbildung 7 zeigt die kodierten Kategorien mit den Nennungen.

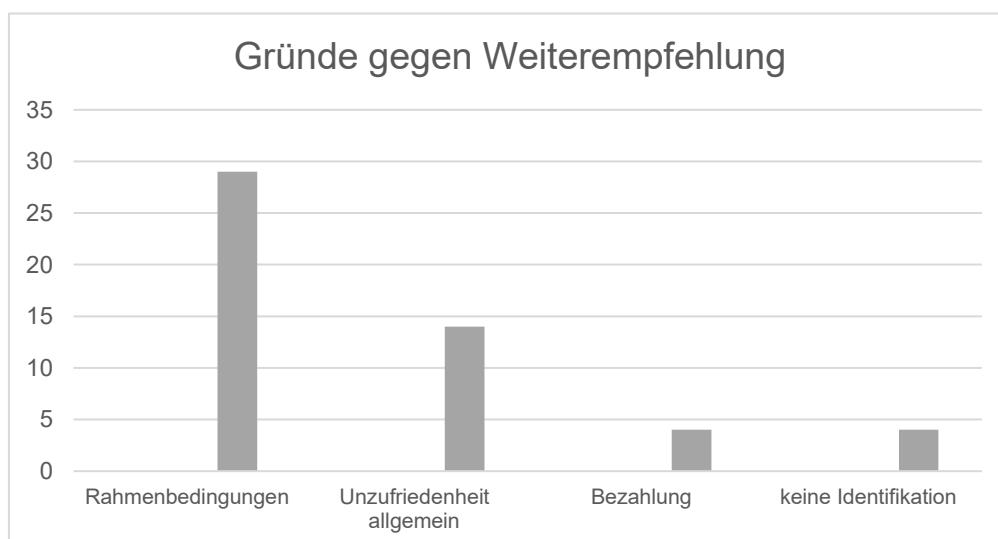


Abbildung 7. Gründe gegen Weiterempfehlung

Nach dem Ausfüllen der offenen Frage wurden ebenfalls Gründe, die aus qualitativen Ergebnissen abgeleitet wurden, vorgegeben und die TeilnehmerInnen sollten maximal drei ausschlaggebende Gründe, die gegen eine Weiterempfehlung sprachen, angeben. Die Tätigkeit stellt den meist genannten Grund (16,8 %) dar, der ausschlaggebend war. Keine Wertschätzung und Bezahlung sind mit jeweils 13 % auf Platz zwei der Top-Gründe. *Tabelle 5* zeigt die weitere Prozent-Verteilung aller Gründe, absteigend sortiert nach Nennungen.

Tabelle 5

Gründe, die gegen eine Weiterempfehlung sprechen

Gründe	n	Prozent
1. Tätigkeit	22	16,8%
2. Bezahlung	17	13,0%
3. keine Wertschätzung der MitarbeiterInnen	17	13,0%
4. Ich möchte nicht mit FreundInnen/Bekannten zusammenarbeiten.	15	11,5%
5. Betriebsklima/Team	14	10,7%
6. Arbeitszeiten	13	9,9%
7. Beziehung zur direkten Führungskraft	10	7,6%
8. Standort	9	6,9%
9. keine zusätzlichen Benefits/Sozialleistungen	8	6,1%
10. Ich möchte mir die Konkurrenz nicht ins Haus holen.	6	4,6%

Anmerkung. Mehrfachantworten waren möglich; durchschnittlich wurden 2,08 Antworten genannt.

Der Employee Net Promoter Score soll, wie oben erwähnt, nur der Übersicht halber deskriptiv dargestellt werden: rund ein Viertel der Befragten (27,1 %) zählt zu den Promotoren, rund ein Drittel (32,4 %) wird zu den Passiven zugewiesen, die Mehrheit der Befragten (40,5 %) wird den Detraktoren zugeordnet.

Die Promotoren wurden nach den Gründen, die für eine Weiterempfehlung sprechen, gefragt. Hier zeigt sich ebenfalls, dass das Betriebsklima bzw. die Wertschätzung der MitarbeiterInnen am meisten genannt wurde (32 Nennungen). Das

Gehalt wurde am zweithäufigsten genannt (15 Nennungen), anschließend folgt die Zufriedenheit allgemein mit dem Arbeitgeber (14 Nennungen). Zusätzlich wurden (flexible) Arbeitszeiten (8 Nennungen), die Tätigkeitsvielfalt (6 Nennungen) sowie die Arbeitsplatzsicherheit (5 Nennungen) erwähnt.

Die Detraktoren wurden gefragt, warum sie ihren aktuellen Arbeitgeber nicht weiterempfehlen würden. Die Antworten wurden kodiert und zu sechs Kategorien zusammengefasst. Im Vordergrund steht die allgemeine Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber (13 Nennungen) sowie das nicht-zufriedenstellende Gehalt (10 Nennungen). Die Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima bzw. die fehlende Wertschätzung wurden auch hier erwähnt (8 Nennungen). Auch die unpassenden Rahmenbedingungen, was bedeutet, dass es keine freien Stellen im Unternehmen gab oder FreundInnen/Bekannte keine passenden Qualifikationen aufwiesen, wurden erwähnt (5 Nennungen). Weiters wurden die Unsicherheit bezüglich der (wirtschaftlichen) Zukunft des Unternehmens (5 Nennungen) und die nicht-zufriedenstellende Tätigkeit (3 Nennungen) genannt.

Bei der letzten Frage, wie die TeilnehmerInnen auf ihren aktuellen Job aufmerksam geworden sind, zeigt sich klar, dass sie durch Empfehlungen von FreundInnen bzw. Bekannten (39,2 %) am häufigsten ausschlaggebende Informationen zur Jobwahl bekommen haben. Jobportale im Internet bzw. Apps (wie z.B. karriere.at) werden am zweithäufigsten genannt (20,2 %). Direkt über die Unternehmens-Website haben 11,8 % ausschlaggebende Informationen zur Jobwahl gefunden.

4.4.2 Inferenzstatistische Auswertung

Nachfolgend wird die Hypothesen-Testung beschrieben. Zur Erläuterung sei hierzu notiert, dass nachfolgend von Signifikanz gesprochen wird, wenn ein Ergebnis einen p -Wert kleiner als .05 zeigt (vgl. Field, 2013; Bortz & Döring, 2016). Bei einem p -Wert kleiner als .001 wird das Ergebnis als hochsignifikant bezeichnet (vgl. Field, 2013; Bortz & Döring, 2016). Nach Cohen (1992) ist ein r -Wert ab .10 ein schwacher, ab .30 ein mittlerer und ab .50 ein starker Effekt.

Um die Hypothesen 1-3 zu testen, wurden Korrelationen nach Spearman durchgeführt. *Tabelle 6* zeigt die Korrelationen.

Tabelle 6

Korrelationen: Zufriedenheit & Weiterempfehlung

	1	2	3	4
1. Arbeitszufriedenheit				
2. Zufriedenheit mit Betriebsklima	.57**			
3. Zufriedenheit mit KollegInnen	.54**	.84**		
4. Zufriedenheit mit Vorgesetzten	.40**	.77**	.33**	
5. eNPS	.59**	.44**	.45**	.27**

Anmerkung. ** $p < .01$

Zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS) zeigt sich ein starker Zusammenhang ($r = .59, p <.01$). Zwischen der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS) und der Zufriedenheit mit dem Betriebsklima gesamt ($r = .45$) sowie mit den KollegInnen ($r= .45$) zeigt sich jeweils ein moderater Zusammenhang ($p <.01$). Der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit den Vorgesetzten und der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS) ist schwach ($r = .27, p <.01$). Somit kann die H1 „Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto höher die Weiterempfehlungsabsicht“, die H2 „Je höher die Zufriedenheit mit Team/Betriebsklima, desto höher die Weiterempfehlungsabsicht“ und die H3 „Je höher die Zufriedenheit mit der Führungskraft, desto höher die Weiterempfehlungsabsicht“ bestätigt werden.

Hypothese 4 wird anhand der Häufigkeiten bei den offenen Fragen sowie bei der Wahl der ausschlaggebenden Gründe überprüft. Sowohl bei den offenen Antworten als auch bei der vorgegebenen Auswahl an Gründen zeigt sich, dass das Betriebsklima das am meisten genannte Kriterium für die Weiterempfehlung war.

- Frage 14a: „Warum haben Sie diesen Arbeitgeber an FreundInnen/Bekannte weiterempfohlen?“
Als Top-Grund mit den meisten offenen Nennungen (41) gilt das Betriebsklima bzw. die Wertschätzung der MitarbeiterInnen.
- Frage 14b: „Welche der folgenden Gründe waren ausschlaggebend für die Weiterempfehlung?“
20,5 % der genannten Gründe fielen auf das Betriebsklima.
- Frage 15c: „Warum würden Sie Ihren Arbeitgeber weiterempfehlen?“
Das Betriebsklima bzw. die Wertschätzung der MitarbeiterInnen wurden am meisten von den Promotoren genannt (32 Nennungen).

Somit kann die H4 „Das am häufigsten genannte Kriterium für die Weiterempfehlung ist das Betriebsklima“ bestätigt werden.

Hypothese 5 wird anhand der Häufigkeiten bei den offenen Fragen sowie bei der Wahl der ausschlaggebenden Gründe getestet. Sowohl bei den offenen Antworten als auch bei der vorgegebenen Auswahl an Gründen zeigt sich Folgendes:

- Frage 14c: „Warum haben Sie diesen Arbeitgeber nicht weiterempfohlen?“
Das Betriebsklima wurde nicht genannt.
- Frage 14d: „Welche der folgenden Gründe waren ausschlaggebend, dass Sie Ihren Arbeitgeber nicht weiterempfohlen haben?“
Von den Nennungen fielen 13 % auf „keine Wertschätzung der MitarbeiterInnen“ (2. Platz), auf „Betriebsklima/Team“ fielen 10,7 % (6. Platz).
- Frage 15b: „Warum würden Sie Ihren Arbeitgeber nicht weiterempfehlen?“
Die Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima bzw. die fehlende Wertschätzung wurden von den Detraktoren erwähnt (8 Nennungen; 3. Platz).

Die H5 „Der am häufigsten genannte Grund gegen eine Weiterempfehlung ist das Betriebsklima“ kann somit nicht bestätigt werden.

Hypothese 6 wird anhand der Häufigkeiten bei den offenen Fragen sowie bei der Wahl der ausschlaggebenden Gründe überprüft. Sowohl bei den offenen

Antworten als auch bei der vorgegebenen Auswahl wird das Gehalt als Grund für die Weiterempfehlung genannt.

- Frage 14a: „Warum haben Sie diesen Arbeitgeber an FreundInnen/Bekannte weiterempfohlen?“
Gutes Gehalt bzw. Zusatzleistungen wurden 28 Mal genannt.
- Frage 14b: „Welche der folgenden Gründe waren ausschlaggebend für die Weiterempfehlung?“
Von den genannten Gründen 11,5% auf die Bezahlung.
- Frage 15c: „Warum würden Sie Ihren Arbeitgeber weiterempfehlen?“
Das Gehalt wurde am zweithäufigsten genannt (15 Nennungen).
Somit kann die H6 „Die Bezahlung bzw. das Gehalt ist ein häufiger Grund für die Weiterempfehlung“ bestätigt werden.

Die Hypothesen 7 und 8 wurden anhand einer Korrelation nach Spearman getestet. *Tabelle 7* zeigt die Korrelationen.

Tabelle 7

Korrelationen: Commitment & Weiterempfehlung

	1	2
1. OCA		
2. OCC	.49**	
3. eNPS	.65**	.24**

Anmerkung. ** $p < .01$

Zwischen dem affektiven Commitment und der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS) zeigt sich ein starker Zusammenhang ($r = .65$, $p < .01$). Zwischen der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS) und dem kalkulatorischen Commitment zeigt sich ein schwacher Zusammenhang ($r = .24$, $p < .01$). Somit kann die H7 „Je höher das affektive Commitment, desto höher die Weiterempfehlungsabsicht“ bestätigt werden, die H8 „Je höher das kalkulatorische Commitment, desto niedriger ist die Weiterempfehlungsabsicht.“ kann nicht bestätigt werden.

Die Hypothese 9a wurde anhand eines *t*-Tests überprüft. Die Voraussetzung der Varianzhomogenität wurde anhand des Levene-Tests überprüft ($p = .512$, n.s.). Zwischen den Zufriedenen und Unzufriedenen gibt es einen signifikanten Unterschied ($M_{Zufrieden} 3.08$, $M_{Unzufrieden} 2.66$; $t(260)=3.498$, $p <.001$) bezüglich ihrer Angaben beim normativen Commitment (OCN). Somit kann die Hypothese 9a angenommen werden.

Die Hypothese 9b wurde anhand einer Korrelation nach Spearman getestet. Bei Personen, die angaben nicht zufrieden zu sein, zeigt sich ein signifikanter schwacher Zusammenhang ($r = .298$, $p <.01$) zwischen OCN und der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS), der jedoch nicht negativ ist. Deswegen kann die Hypothese nicht angenommen werden.

4.4.3 Explorative Auswertung der Daten

Vorerst wurde geprüft, ob es Alterseffekte gibt bzw. ob es zwischen den beiden Generationen (Generation Y und Generation X) signifikante Unterschiede gibt. Dafür ist der Mann-Whitney-U-Test, kurz U-Test, berechnet worden. Zuerst wurden die Voraussetzungen für die Verwendung eines *t*-Tests geprüft (vgl. Field, 2013; Bortz & Döring, 2016). Items, bei denen die Prüfung auf die Varianzhomogenität signifikant ist, könnten theoretisch mit einem Welch-Test analysiert werden (vgl. Field, 2013; Bortz & Döring, 2016). Sowohl der *t*-Test als auch der Welch-Test haben die Voraussetzung von normalverteilten Variablen (vgl. Field, 2013; Bortz & Döring, 2016). Bei Prüfung dieser Bedingung mittels Kolmogorov-Smirnov-Test, wurde festgestellt, dass die Normalverteilung bei keiner der Variablen gegeben ist, da jedes Item signifikant ist (vgl. Field, 2013; Bortz & Döring, 2016). Aus diesem Grund wurde für alle Items der U-Test als Basis eines Gruppenvergleiches zwischen den zwei Altersgruppen herangezogen, da dieser Verletzungen der Voraussetzungen der Varianzhomogenität und Normalverteilung gegenüber als robust zu deklarieren ist und als Voraussetzung lediglich ein ordinalskaliertes Skalenniveau vorschreibt (vgl. Field, 2013; Bortz & Döring, 2016).

Es zeigen sich keine Unterschiede zwischen den Generationen bezüglich der Arbeitszufriedenheit, dem Betriebsklima, dem normativen Commitment, der Weiterempfehlungsabsicht sowie den Gründen für und gegen die Weiterempfehlung.

Signifikante Unterschiede lassen sich bei Engagement (UWES), affektivem Commitment (OCA), kalkulatorischem Commitment (OCC) und Loyalität feststellen. Tabelle 8 stellt die Mediane, die Kennwerte des U-Tests sowie die Effektstärke r dar.

Tabelle 8

Ergebnisse des U-Tests

	<i>Mdn GenY</i>	<i>Mdn Gen X</i>	<i>U</i>	<i>p</i>	<i>r</i>
UWES	4,78	5,56	3703,500	<.001	-.22
OCA	3,25	3,38	4360,500	.024	-.14
OCC	2,50	3,25	3120,000	<.001	-.30
Loyalität	3,33	3,83	3670,500	<.001	-.22

Anmerkung.

Personen zwischen 19 und 38 Jahren (Generation Y) weisen bei allen vier Dimensionen niedrigere Werte auf, was auf eine niedrigere Ausprägung hinweist. Die Effektstärken nach Cohen (1992) von Engagement, OCA und Loyalität liegen zwischen $r = -0.14$ bis -0.22 und entsprechen schwachen Effekten. Beim kalkulatorischen Commitment zeigt sich ein mittlerer Effekt $r = -0.30$.

Bei einem Vergleich der Beschäftigungsduer beim aktuellen Arbeitgeber zeigt sich ein hochsignifikanter ($p <.001$) Unterschied bezüglich des kalkulatorischen Commitments. Personen, die zwischen sechs Monaten und drei Jahren beim aktuellen Arbeitgeber arbeiten, unterscheiden sich von Personen, die mehr als 10 Jahre ($Mdn_{6M-3J} 2,50; Mdn_{>10J} 3,25; U = 1774,50$) beim aktuellen Arbeitgeber arbeiten, indem sie eine niedrigere Ausprägung von OCC angaben. Die Effektstärke dieses Items spricht mit $r = -0.33$ laut Cohen (1992) für einen mittleren Effekt.

Ein weiterer signifikanter Unterschied zeigt sich bezüglich der Loyalität ($p = .03$). Personen, die zwischen sechs Monaten und drei Jahren beim aktuellen Arbeitgeber arbeiten unterscheiden sich von Personen, die mehr als 10 Jahre ($Mdn_{6M-3J} 3,50; Mdn_{>10J} 3,67; U = 1774,50$) beim aktuellen Arbeitgeber arbeiten, indem sie niedrigere Werte bei Loyalität angaben. Die Effektstärke dieses Items spricht mit $r = -0.15$ laut Cohen (1992) für einen schwachen Effekt.

5 Diskussion

Im letzten Abschnitt der vorliegenden Masterarbeit werden zuerst die Ergebnisse der qualitativen als auch der quantitativen Untersuchung interpretiert. Mithilfe der Hypothesen-Analyse soll die Forschungsfrage beantwortet werden und Schlussfolgerungen werden abgeleitet. Zusätzlich wird auf die Entwicklung des Erhebungsinstruments eingegangen. Danach folgen die Limitationen der durchgeföhrten Erhebung. Ein Ausblick für künftige Untersuchungen rundet dieses Kapitel ab.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse in Bezug auf Forschungsfrage

Das Ziel dieser zweistufigen Studie war Einblicke zu bekommen, welche Gründe einen Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht haben und welche Gründe eine Rolle spielen, wenn Arbeitgeber nicht weiterempfohlen werden.

5.1.1 Hypothesen

Die erste Hypothese konnte bestätigt werden: Der Großteil der Befragten zeigt sich zufrieden mit ihrem aktuellen Job und der signifikante Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS) ist stark. Dieses Ergebnis kann in die Employer Branding Literatur eingeordnet werden: Durch Employer Branding-Maßnahmen kann die Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen erhöht werden (Kanning, 2017, S.138). Je zufriedener die MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeitsrealität sind, desto stärker fühlen sie sich mit ihrem Arbeitgeber verbunden (Tett & Meyer, 1993; zitiert nach Kanning, 2017; S. 200). Eine emotionale Bindung führt zu einem größeren Engagement sowie einer höheren Weiterempfehlungsbereitschaft (DGFP, 2012; zitiert nach Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 134).

Die zweite und dritte Hypothese konnte ebenfalls bestätigt werden. Es zeigt sich ein signifikanter, mittlerer Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Betriebsklima und der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS). Zwischen der Zufriedenheit mit der Führungskraft und der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS) zeigt sich ein signifikanter aber schwacher Zusammenhang. Die vierte Hypothese bezog sich speziell auf das Betriebsklima bei den Gründen für die Weiterempfehlung und konnte bestätigt werden. Sowohl bei den offenen Fragen als auch bei der Auswahl von ausschlaggebenden Gründen wurde das Betriebsklima am meisten genannt.

Hier soll auf die soziale Identität in der Literatur verwiesen werden, da die Unternehmenszugehörigkeit eine Grundlage für die Ausbildung dieser sein kann (vgl.

Cable & Turban, 2003; Edwards, 2010). Die meisten Erwachsenen verbringen den Großteil ihrer Lebenszeit am Arbeitsplatz und die soziale, berufliche Identität ist auch Quelle des sozialen Selbstwertes (Tajfel, 1978; zitiert nach Kanning, 2017). Ein positiver, organisationsbezogener Selbstwert kann die Arbeitszufriedenheit steigern (vgl. Gardner & Pierce, 1998; Lee et al. 2015), die Verbundenheit zum Arbeitgeber stärken und die Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, vermindern (vgl. Pierce & Gardner, 2004; Riordan et al., 2001). Wenn MitarbeiterInnen Unterstützung und Anerkennung bei ihren Vorgesetzten finden, ist dies ebenfalls mit höheren organisationsbezogenen Selbstwerten verbunden (Pierce et al., 1989). Hier sei wiederum auf den Person-Group-Fit sowie Person-Supervisor-Fit verwiesen: es wird angenommen, dass die Identifikation von MitarbeiterInnen umso größer ausfällt, je mehr sie sich selbst als passend erleben (Kanning, 2017). Die Metaanalyse von Kristof-Brown et al. (2005) zeigte, dass die Passung zum Arbeitsplatz und zu den KollegInnen und Vorgesetzten wichtiger war als die Passung zur Organisation. Gerade die Passung zu KollegInnen sowie Vorgesetzten dürfte bedeutsam sein, da man hier Unterstützung bekommt und die eigenen Arbeitsaufgaben besser lösen kann.

Das schlechte Betriebsklima bzw. die fehlende Wertschätzung wurden von MitarbeiterInnen als Hauptgründe, die gegen eine Weiterempfehlung sprechen, entgegen den Erwartungen bei der ersten offenen Frage nicht genannt. Bei den ausschlaggebenden Gründen gegen die Weiterempfehlung war das Betriebsklima auf Platz sechs, am zweithäufigsten wurde jedoch die fehlende Wertschätzung gewählt. Beim eNPS wurde das Betriebsklima von den Detraktoren am dritthäufigsten genannt. In den Fokusgruppen wurde ein negatives Betriebsklima bzw. die fehlende Wertschätzung sehr breit diskutiert. Ein Grund, warum dies bei der quantitativen Befragung nicht so stark herauskam, könnten die verschiedenen Rahmenbedingungen sein. Da der Großteil der Befragten angab, noch keinen Arbeitgeber empfohlen zu haben, weil entweder keine Stellen frei waren oder FreundInnen/Bekannte nicht die erforderlichen Qualifikationen aufweisen.

Die Bezahlung als Grund für die Weiterempfehlung scheint eine wichtige Stelle innezuhalten. So wurde bei der ersten offenen Frage das Gehalt als dritthäufigster Grund genannt, bei den ausschlaggebenden Gründen war die Bezahlung auf Platz vier und beim eNPS wurde die Bezahlung von den Promotoren am zweithäufigsten genannt. Kanning (2017, S. 226) gibt zum Thema Entlohnung folgendes in der Literatur an: Das Gehalt ist für die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und für das Commitment

relevant, jedoch scheint nicht die absolute Höhe des Gehalts die größte Bedeutung zu haben, sondern eher die wahrgenommene Angemessenheit. Im Sinne der Austauschtheorie von Adams (1965) setzen Mitarbeiterinnen zunächst die Höhe des Gehalts (das Outcome) in Relation zu den getätigten Investitionen (den Input). Investitionen beinhalten beispielsweise ein absolviertes Studium, etwaige Weiterbildungen oder das Engagement am Arbeitsplatz. Als fair wird demnach die Entlohnung erlebt, wenn das Verhältnis ausgeglichen ist (1965; zitiert nach Kanning, 2017).

Als nächstes sollen die Hypothesen rund um das Thema Commitment diskutiert werden. Die siebte Hypothese konnte bestätigt werden, denn zwischen dem affektiven Commitment und der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS) zeigt sich ein signifikant starker Zusammenhang. Dieses Ergebnis findet sich auch in der Literatur wieder. Eine starke Arbeitgebermarke stärkt die emotionale Bindung und die Loyalität der MitarbeiterInnen (Immerschitt & Stumpf, 2014).

Zwischen der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS) und dem kalkulatorischen Commitment zeigt sich ein signifikanter, schwacher Zusammenhang, der jedoch nicht negativ ist. Deswegen kann die achte Hypothese nicht bestätigt werden. Da es bei den Fragen des kalkulatorischen Commitments primär um den Wechsel des Arbeitgebers geht, kann OCC unabhängig von der Arbeitszufriedenheit ausgeprägt sein. Das kalkulatorische Commitment korreliert nur schwach mit Arbeitszufriedenheit (siehe Tabelle 3). Wie die Hypothese 1 beweist, sinkt die Weiterempfehlungsbereitschaft, wenn die Arbeitszufriedenheit gering ausgeprägt ist.

Die Hypothese 9a konnte bestätigt werden, da es zwischen zufriedenen und unzufriedenen Personen einen signifikanten Unterschied bezüglich ihrer Bewertung des normativen Commitments gibt. Personen mit hohen Werten bezüglich ihrer Arbeitszufriedenheit zeigten auch ein höher ausgeprägtes normatives Commitment. Normatives Commitment kann beispielsweise daher röhren, dass von Seiten des Arbeitgebers ein Entgegenkommen bezüglich der Arbeitszeiten, einer Gehaltserhöhung oder bewilligten Weiterbildungen stattgefunden hat und die MitarbeiterInnen deswegen zufrieden sind und sich auch wiederum verpflichtet fühlen im Unternehmen zu bleiben. Daher sei wieder auf die Literatur verwiesen: eine ausgeprägte emotionale Verbundenheit zum Arbeitgeber bzw. zur Arbeitgebermarke fördert die Mitarbeiterbindung (Esser & Schelenz, 2011).

Hypothese 9b konnte nicht bestätigt werden, denn bei unzufriedenen ArbeitnehmerInnen zeigt sich zwischen der Weiterempfehlungsabsicht (eNPS) und dem normativen Commitment zwar ein signifikant moderater Zusammenhang, der jedoch nicht negativ ist. Das bedeutet je höher das normative Commitment ausgeprägt ist, desto höher ist die Weiterempfehlungsabsicht ausgeprägt. Ein Grund dafür könnte sein, dass - wie bereits oben erwähnt – MitarbeiterInnen gewisse Benefits bekommen haben, sich jedoch im Unternehmen aufgrund von anderen Gründen nicht mehr wohl fühlen, dennoch ihren Arbeitgeber weiterempfehlen würden, da z. B. jahrelang das Gehalt zuverlässig ausgezahlt wurde oder das Betriebsklima sehr gut ist.

5.1.2 Explorative Erkenntnisse

In der quantitativen Befragung wurden großteils die gleichen Gründe, die für eine Weiterempfehlung sprechen, genannt wie in den Gruppendiskussionen: Betriebsklima, Gehalt/Zusatzleistungen, die Passung zwischen Unternehmen und potenziellen ArbeitnehmerInnen, Karrieremöglichkeiten, Arbeitszeit/Flexibilität. Weitere Gründe, die bei der quantitativen Befragung genannt wurden, sind die allgemeine Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsplatzsicherheit und die (Aufgaben-)Vielfalt.

Bei den Gründen, die gegen eine Weiterempfehlung sprechen, standen bei der quantitativen Befragung bei der Frage, warum ein Arbeitgeber noch nicht weiterempfohlen wurde, vor allem die ungünstigen Rahmenbedingungen im Vordergrund. Wenn es keine freien Stellen im Unternehmen gibt oder im Freundeskreis keine passenden Qualifikationen vorhanden sind, macht eine Weiterempfehlung keinen Sinn. Da bei den genannten Kategorien in der Folgefrage die Tätigkeit am häufigsten als ausschlaggebender Grund genannt wurde, kann z. B. davon auszugehen sein, dass die Ausführung der Tätigkeit mit den genannten Rahmenbedingungen zusammenhängt. Bei der quantitativen Befragung wurden die Bezahlung sowie die fehlende Identifikation mit dem Arbeitgeber genannt, zwei Themen, die in den Fokusgruppen bei den Gründen, die gegen eine Weiterempfehlung sprechen, nicht aufkamen. Das Konkurrenz-Denken wurde dafür in der quantitativen Befragung nicht so häufig genannt – vielleicht wird dieses Thema erst in höheren Führungsebenen bzw. mit höherem Alter relevant. Da die Mehrheit der Befragten zwischen 19 und 38 Jahren waren, mag dieses Phänomen in dieser Generation noch nicht im Arbeitsalltag auftreten.

Bei der explorativen Auswertung der Daten in Bezug auf die zwei Generationen (X und Y) zeigen sich bezüglich der Arbeitszufriedenheit, des Betriebsklimas, des normativen Commitments, des eNPS sowie der Gründe für und gegen eine Weiterempfehlung keine Unterschiede. Signifikante Unterschiede zeigen sich beim Engagement, beim affektiven Commitment, beim kalkulatorischen Commitment und bei der Loyalität. Bei den jüngeren TeilnehmerInnen waren die Werte der Engagement-Skala (UWES) niedriger als bei der älteren Generation. Personen zwischen 39 und 54 Jahren (Generation X) zeigen somit mehr Engagement am Arbeitsplatz. Das kann zum einen daran liegen, dass in der jüngeren Generation oft Studierenden-Jobs angenommen werden, die vorrangig zur Unterhaltsfinanzierung dienen und nicht der persönlichen Entfaltung. Ältere ArbeitnehmerInnen finden sich in ihrer Rolle im Unternehmen vielleicht besser zurecht und haben größere Verantwortungsbereiche und einen anspruchsvolleren Tätigkeitsbereich.

Höhere Werte beim affektivem sowie kalkulatorischem Commitment können daher röhren, dass die älteren MitarbeiterInnen bereits länger im Unternehmen sind und weiters auch mit den Unternehmenswerten und -zielen emotional verbunden sind sowie länger darüber nachdenken, einen Job aufzugeben, da es für ArbeitnehmerInnen 50+ schwieriger ist einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

Da das affektive Commitment einen moderaten Zusammenhang mit Loyalität zeigt, ist aus den Daten auch ersichtlich, dass ältere Arbeitnehmer mit höheren OCA-Werten auch eine höhere Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber zeigen. Bei der explorativen Auswertung nach Beschäftigungsdauer zeigte sich ebenfalls, dass Personen mit einer längeren Betriebszugehörigkeit höhere Loyalitätswerte angaben. Das kalkulatorische Commitment nimmt mit steigender Betriebszugehörigkeit ebenfalls zu.

Die Ergebnisse der explorativ durchgeführten Tests lieferten Daten, über die auch in großen Teilen von anderen Untersuchungen berichtet wurde. Handlungsbedarf ist gegeben, denn obwohl die Arbeitszufriedenheit großteils gut ist, sind nur rund ein Viertel der Befragten im Sinne des Employee Net Promoter Scores aktive Promotoren, die den Arbeitgeber auch weiterempfehlen. Hier zeigt sich, dass Employer Branding-Maßnahmen den Unternehmen helfen könnten und die Mitarbeiterbindung sowie die Weiterempfehlungsabsicht verbessern könnten.

5.2 Maßnahmenvorschläge

Um Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung abzuleiten, soll noch einmal auf Kanning (2017) verwiesen werden. Dieser schlägt Maßnahmen für drei Teilbereiche vor: eine Anpassung der Arbeitsinhalte, der Arbeitsbedingungen und der Führung. Arbeitsinhalte sollten auf individuelle Merkmale der MitarbeiterInnen im Hinblick auf berufliche Qualifikationen, Fähigkeiten und Interesse angepasst werden. Ganzheitliche und bedeutsame Aufgaben, Autonomie am Arbeitsplatz und Feedback haben in diesem Zusammenhang eine wesentliche Bedeutung. Unter Arbeitsbedingungen werden beispielsweise eine leistungsbezogene Bezahlung oder die Reduzierung von unnötigem Stress verstanden (Kanning, 2017). Den Führungskräften kommt – wie bereits in Kapitel 2.6.2 sowie 2.6.5 erwähnt – eine besondere Rolle zu, denn sie sind für präzise und anspruchsvolle Zielsetzungen, eine partizipative Haltung bei Entscheidungen sowie für die Einforderung von Leistung verantwortlich. Als Employer Brand-Champions müssen sie Vorbilder im Unternehmen sein und die Marke erlebbar machen (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2014).

Um loyale MitarbeiterInnen zu gewinnen, können diese mit nachvollziehbaren, aber nicht finanziell messbaren Leistungen belohnt werden. Es empfiehlt sich bei den individuellen Bedürfnissen der einzelnen MitarbeiterInnen anzusetzen – je nach Person stehen beispielsweise sehr unterschiedliche Bedürfnisse im Vordergrund (beispielsweise Aufstiegschancen vs. flexiblere Arbeitszeiten aufgrund von Familien-Neugründung). Für ältere ArbeitnehmerInnen ist eine betriebliche Altersversorgung wahrscheinlich wichtiger als für StudienabgängerInnen. Angebote für Familien (Firmenkinderkarten, Zuschüsse), Sport- und Gesundheitsangebote, die Teilnahme an Fortbildungen und Seminaren, gemeinsame Feiern und personalisierte Geschenke sind Beispiele für individuelle Vergütungen.

Weitere Ideen sind beispielsweise ein Dankesbrief beim ersten Gehalt, nett gemeinte Wünsche bei Urlaubsantritt, eine Aufmerksamkeit bei Rückkehr nach einer Krankheit, gemeinsame Besuche von Fachmessen oder Seminaren, Abos/Gutscheine für Fitness, Wellness, Kunst oder Kultur, Sprachkurse (im Ausland), persönliche Geschenke oder Belohnungen für einen effizienten Verbesserungsvorschlag. Neben diesen kostenintensiven/aufwändigen Belohnungen, spielen auch die *soft skills* eine bedeutsame Rolle: durch Wertschätzung, Großzügigkeit, Ehrlichkeit sowie Vertrauen kann bei MitarbeiterInnen Begeisterung ausgelöst werden, was wiederum Loyalität

bewirken kann. Eingehaltene Versprechen, Gerechtigkeit, Respekt und Humor können Begeisterungsfaktoren darstellen (Schüller & Fuchs, 2013, S. 163, 273).

Durch regelmäßige Befragungen der MitarbeiterInnen können Loyalitäts- sowie Commitment-Werte im Laufe der Zeit nicht nur verfolgt werden, sondern auch auf betriebliche Veränderungen zurückverfolgt werden. Dafür eignet sich auch der Employee Net Promoter Score ausgezeichnet, da er das reflexive Lernen fördert: durch wiederholte Befragungen werden Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt. Dieser Prozess darf nicht in der Phase der Ergebnisberichterstattung stehen bleiben, sondern soll zur Planung und Umsetzung von Veränderungen führen (Greve & Benning-Rohnke, 2010).

5.3 Analyse des erstellten Erhebungsinstruments

Neben der Beantwortung der inhaltlichen Fragestellung dieser Mastarbeit soll kurz die Entwicklung des erstellten Erhebungsinstruments evaluiert werden.

Die Skalen Arbeitszufriedenheit (Cronbach's $\alpha = .82$), Betriebsklima (Cronbach's $\alpha = .86$), OCA (Cronbach's $\alpha = .90$) sowie Loyalität (Cronbach's $\alpha = .89$) sind reliabel. Die UWES hat eine sehr hohe interne Konsistenz (Cronbach's $\alpha = .96$), beim zukünftigen Einsatz des Fragebogens könnte man diese Skala adaptieren und eventuell Items weglassen. Mangelhafte interne Konsistenzen weisen die Skalen OCC (Cronbach's $\alpha = .52$) und OCN (Cronbach's $\alpha = .63$) auf. Beim zukünftigen Einsatz dieser Skalen sollten Items hinzugefügt werden.

Bevor der Fragebogen für weitere Erhebungen eingesetzt wird, sollte dieser branchen- bzw. unternehmensspezifisch adaptiert werden. Interessante, zu ergänzende Fragen wären z. B. Fragen zur Führungsverantwortung, zum Tätigkeitsbereich innerhalb des Unternehmens (manuelle Arbeit, Technologie, mit Zahlen oder Menschen etc.) oder ob die MitarbeiterInnen wissen, ob es derzeit offene Stellen für Fachkräfte im Unternehmen gibt.

Ein Teilnehmer der Studie fand es schwierig seine KollegInnen pauschal zu bewerten und merkte an, dass man die Frage noch umformulieren könnte, z. B. bezogen auf die unmittelbaren KollegInnen oder KollegInnen der Abteilung.

Die Items zur Weiterempfehlungsabsicht sollten sich bei einer zukünftigen Befragung nur auf den aktuellen Arbeitgeber beziehen. Auf diese Weise lässt sich

dann auch der eNPS berechnen. Die vier offenen Fragen zu den Gründen für und gegen die Weiterempfehlung könnten auf zwei Fragen reduziert werden.

Interessant wäre zusätzlich zu erheben, ob den MitarbeiterInnen bekannt ist, ob Employer Branding Maßnahmen im Unternehmen eingesetzt werden bzw. ob sie sich beim Personalmarketing (genug) involviert fühlen.

5.4 Limitationen

Aufgrund der Rekrutierung der TeilnehmerInnen im beruflichen, universitären sowie privaten Umfeld zeigt die Stichprobe einen Bias bei der Schulbildung und ist AkademikerInnen-lastig.

Neben den Gründen für oder gegen eine Weiterempfehlung müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Wenn es im Unternehmen keine freien Stellen gibt oder Stellen sogar abgebaut werden, machen Weiterempfehlungen keinen Sinn. Gleich verhält es sich mit den Qualifikationen von FreundInnen oder Bekannten – wenn diese nicht zum Arbeitgeber und dessen Anforderungen passen, werden freie Jobs auch nicht weiterempfohlen. Bei kleinen Unternehmen scheinen diese Rahmenbedingungen offen zu liegen, aber je größer das Unternehmen wird, desto schwieriger wird die firmeninterne Kommunikation, z. B. sollten MitarbeiterInnen informiert werden, dass es bald neue Stellen geben wird und deswegen neue MitarbeiterInnen gesucht werden. Auch welche Anforderungen an die neuen MitarbeiterInnen gestellt werden, spielt hier eine Rolle und könnte so die Weiterempfehlungsabsicht von bestehenden MitarbeiterInnen steigern.

Da dieser Fragebogen einen Pretest darstellen soll, wurden bewusst keine Branchen ausgeschlossen. Interessant wäre es gewesen, wenn man die Zielgruppe auf Branchen eingeschränkt hätte, die vom Fachkräftemangel stärker betroffen sind (wie z. B. Handwerk, Finanzwesen, Technologie etc.).

Nachdem die Erhebung der Daten via Online-Fragebogen durchgeführt wurde, war keine Möglichkeit vorhanden, etwaige Einflussnahmen oder Störungen beim Ausfüllen der Fragen zu kontrollieren.

Da es sich um eine Querschnittsstudie handelt, können zeitliche Entwicklungen nur eingeschränkt abgebildet werden. Um kausale Zusammenhänge zu überprüfen würde eine Längsschnitt-Studie besser geeignet sein (Hoeven & Zoonen, 2015, S. 251).

5.5 Fazit und Ausblick

Die Weiterempfehlung bzw. die Absicht dazu spielen in der heutigen Arbeitswelt eine große Rolle. Empfehlungen von FreundInnen/Bekannten werden ernst genommen und vertrauenswürdiger eingestuft als Werbungen auf Social Media oder mit Floskeln gefüllte Stellenanzeigen. Gerade deshalb ist es für Arbeitgeber in Zeiten des immer stärker werdenden Fachkräftemangel wichtig, sich mit ihren bestehenden MitarbeiterInnen auseinander zu setzen, um zu sehen, wo es Verbesserungspotenziale im Unternehmen gibt. Nur wenn die MitarbeiterInnen mit dem Betriebsklima zufrieden sind und sich wertgeschätzt fühlen, werden sie ihren Arbeitgeber weiterempfehlen. Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen sollen, zu pauschalisieren, verspricht keinen großen Erfolg. Stattdessen empfiehlt es sich, individuell auf die MitarbeiterInnen einzugehen und Bedürfnisse zu eruieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Dieses Miteinbeziehen der MitarbeiterInnen sollte sich auch in der Employer Branding-Strategie widerspiegeln. Nur wenn die nach außen versprochenen Werte auch innerhalb des Unternehmens gelebt werden, kann Employer Branding funktionieren und das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber positioniert werden.

6 Literaturverzeichnis

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), S. 158-206.
- Armutat, S. (2012). Retention und Employer Branding. In Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.): *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen* (2. Auflage). Bielefeld: Bertelsmann, S. 85-94.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), S. 501-517.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of “internal brand equity” in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), S. 1250-1260.
- Berberich, M., & Trost, A. (2012). *Employee referral programs*. A comprehensive study. Norderstedt: Books on Demand.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, S. 151-172.
- Biernoth, M. (2016). *Employer- und Behavioral Branding im Gesundheitswesen. Konzepte zur Bewältigung des Fachkräftemangels*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-658-12866-1
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- BPM (2018, 3. Januar). *Die 10 HR-Trends 2018 aus Sicht des BPM*. Bundesverbamd der Personalmanager. Abgerufen von <https://www.bpm.de/meldungen/die-8-hr-trends-2018-aus-sicht-des-bpm-1529828413> [Mai 2019].

BPM (2019, 7. Januar). *Die 10 HR-Trends 2019 aus Sicht des BPM*. Bundesverband der Personalmanager. Abgerufen von <https://www.bpm.de/meldungen/die-10-hr-trends-2019-aus-sicht-des-bpm> [Mai 2019].

Brexendorf, T. O., & Kernstock, J. (2007). Corporate behaviour vs brand behaviour: Towards an integrated view?. *Journal of Brand Management*, 15(1), 32-40. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550108

Bröckermann, R., & Pepels, W. (2002). Personalmarketing an der Schnittstelle zwischen Absatz- und Personalwirtschaft. In R. Bröckermann & W. Pepels: *Personalmarketing*. Akquisition – Bindung – Freistellung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1-15.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), S. 279–300.

Cable, D., & Turban, D. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), S. 2244-2266.

Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011), Will they stay or will they go? Exploring a customer-oriented approach to employee retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), S. 213-217.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), S. 155-159.

Dautzenberg, N., & Wichert, J. (Feber 2018). *Arbeitgeber*. Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Abgerufen von: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitgeber-29864/version-253461> [Mai 2019].

Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), S. 675–693. doi: 10.1108/pr-06-2017-0193

Dehls, M., & Franke, C. (2009). Employer Branding: Mitarbeiter als Botschafter der Arbeitgebermarke. In A. Trost (Hrsg.): *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Köln: Wolters Kluwer, S. 156-169.

DerStandard (2017, 19. Oktober). Nur jeder Zehnte fühlt sich seiner Firma verbunden. DerStandard. Aufgerufen über: <https://derstandard.at/2000066310159/Nur-jeder-Zehnte-fuehlt-sich-seiner-Firma-verbunden> [Mai 2019].

Dornmayr, H., & Winkler, B. (2018). *Schlüsselindikatoren zum Fachkräftebedarf in Österreich – Fachkräftetadar I.* ibw-Forschungsbericht im Auftrag der WKÖ, Wien.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), S. 79–94. doi: 10.2307/41165987

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), S. 5-23.

Esser, M., & Schelenz, B. (2011). *Erfolgsfaktor HR Brand: den Personalbereich und seine Leistungen als Marke managen*. Erlangen: Publicis.

European Brand Institute (Juli 2018). *Österreichische Markenwert Studie (ÖMWS)*. Abgerufen von: <https://www.europeanbrandinstitute.com/brand-rankings/> [Mai 2019].

Ewerlin, D., Köllges, J., Ruhle, S., & Süß, S. (2016). Der Einfluss von Unternehmensleitbildern auf die Arbeitgeberattraktivität: Eine Experimentalstudie. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 30(1), S. 6–34. doi: 10.1177/2397002215625896

EY (Februar 2018). *EY-Studie Fachkräftemangel im österreichischen Mittelstand*. Abgerufen von: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Studie_Fachkräftemangel_im_österreichischen_Mittelstand_-_Februar_2018/\\$FILE/EY-Studie%20Fachkräftemangel%20im%20Mittelstand%202018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Studie_Fachkräftemangel_im_österreichischen_Mittelstand_-_Februar_2018/$FILE/EY-Studie%20Fachkräftemangel%20im%20Mittelstand%202018.pdf) [Mai 2019]

Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2014). Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. doi: 10.6102/zis9

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4. Auflage). New York: SAGE.

- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress – job performance relationship. Combining meta-analysis and structural equation modelling. *International Journal of Stress Management*, 15, S. 305–328.
- Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), S. 45–55.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self- efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group and Organizational Management*, 23, S. 48–70.
- Graf, D., & J. Pett. 2009. Employer Branding – der Weg zur Arbeitgebermarke. Als IT-Arbeitgeber attraktiver und wettbewerbsfähiger werden – Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis. Berlin: BIT-KOM/Deutsche Employer Branding Akademie.
- Greve, G., & Benning-Rohnke, E. (2010). *Kundenorientierte Unternehmensführung: Konzept und Anwendung des Net Promoter Score in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Günther, T. (2014). Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement. In D. Preising (Hrsg.): *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*, Oldenburg: Wissenschaftsverlag, S. 3-11. doi: 10.1515/9783110353969.1
- Hoeven, C. L., & Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), S. 237-255. doi: 10.1111/ntwe.12052
- Immerschitt, W. (2009). *Profil durch PR strategische Unternehmenskommunikation - vom Konzept zur CEO-Positionierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Immerschitt, W., & Stumpf, M. (2014). *Employer Branding für KMU*. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi: 10.1007/978-3-658-01204-5
- Jonas, R. (2009). *Erfolg durch praxisnahe Personalarbeit. Grundlagen und Anwendungen für Mitarbeiter im Personalwesen* (2., aktualisierte Auflage). Renningen: Expert.

- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung.* Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin/Heidelberg: Springer. doi: /10.1007/978-3-662-50375-1
- King, C., Grace, D., & Funk, D. C. (2011). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), S. 268–288. doi: 10.1057/bm.2011.44
- Knecht, M. (2014). *Kommunikation und Führung für HR-Fachleute eine praxisorientierte Darstellung mit Repetitionsfragen und Antworten sowie Minicases* (2., überarbeitete Auflage). Zürich: Compendio Bildungsmedien.
- Kriegler, W. R. (2015). *Praxishandbuch Employer Branding - mit Arbeitshilfen online.* Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden (2. Auflage). Freiburg: Haufe Lexware.
- Kriegler, W. R. (2018). *Praxishandbuch Employer Branding - inkl. Arbeitshilfen online.* Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden (3. Auflage). Freiburg Im Breisgau: Haufe Lexware.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), S. 281-342.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods.* Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi: 10.1007/978-3-531-93267-5
- Lauver, & Kristof-Brown. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lee, E.-S., Park, T.-Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141, S. 1049–1080. doi: 10.1037/bul0000012
- Loebe, H., & Severing, E. (Hrsg.). (2009). *Als Arbeitgeber attraktiv.* Leitfaden für die Bildungspraxis. Bielefeld: Bertelsmann.
- Lukasczyk, A. (2012). Vom Personalmarketing zum Employer Branding. In Deutsche

Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.): *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen.* Bielefeld: Bertelsmann, S. 11-19. doi: 10.3278/6001968w

Maier, G. W., & Woschée, R. (2014). Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. doi: 10.6102/zis10

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, S. 20-52.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Nagel, K. (2011). *Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken*. Wien: Linde.

Petkovic, M. (2008). *Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl* (2. Auflage). München/Mering: Rainer Hampp.

Pierce, & Gardner. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, S. 622-648.

Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (Juni 2010). *Are You a High Potential?* Harvard Business Review. The Magazine. Abgerufen von: <http://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential/ar/1> [Mai 2019].

Reich, S., & Rojahn, V. (September 2013). *War for Talents. Ein kooperatives Wettbewerbsszenario*. Abgerufen von: <https://www.business-wissen.de/artikel/war-for-talents-ein-kooperatives-wettbewerbsszenario/> [Mai 2019].

- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (2001). The effects of pre-entry experience and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), S. 159-177.
- Ruddat, M. (2012). Auswertung von Fokusgruppen mittels Zusammenfassung zentraler Diskussionsaspekte. In M. Schulz, B. Mack & R. Ortwin (Hrsg.): *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 195-206.
- Ruthus, J. (2013). *Employer of Choice der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y*. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden: Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-658-07918-5
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript. Utrecht University: Department of Psychology.
- Schelenz, B., & Gerrits, O. (2018). *Candidate Profiling: Wie Sie Bewerber identifizieren und erreichen*. Berichte aus dem wirklichen Leben. Düsseldorf: Publicis.
- Schüller, A. M., & Fuchs, G. (2013). *Total Loyalty Marketing*. Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-658-01885-6
- Schulz, M., Mack, B., & Renn, O. (Hrsg.). (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft*. Von der Konzeption bis zur Auswertung. Wiesbaden: VS/Springer. doi:10.1007/978-3-531-19397-7
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Softgarden (September 2018). *Weiterempfehlung aus Bewerbersicht*. Softgarden e-recruiting. Abgerufen von: <https://go.softgarden.de/studie-mitarbeiterempfehlung-aus-bewerbersicht> [Mai 2019].

Statistik Austria (2018a). *Bevölkerungsprognosen.*
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/119615.html [April 2019].

Statistik Austria (2018b). *Demografische Prognosen.*
https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/119616.html [April 2019].

Staufenbiel Institut (Jänner 2019). *Young Professionals beim Staufenbiel Institut: Führungskräfte von Morgen.* Abgerufen von: <https://www.staufenbiel.de/magazin/jobsuche/young-professionals.html> [Mai 2019].

Stotz, W., & Wedel-Klein, A. (2013). Employer Branding: *Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber.* München: DE GRUYTER.

Strasser, H., & Lutz, W. (2012). Österreich 2032. *Population and Development Review*, 22(4), S. 683-702.

Tang, T. L.-P., & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27, S. 529-550. doi: 10.1177/009102609802700407

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3S), S. 186S-206S. doi: 10.1177/0972150916631214

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, S. 259-293.

Thommen, J.-P. (2018). *Stakeholders.* Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Abgerufen von: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673> [Juni 2019]

Trost, A. (2009). *Employer Branding:* Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln: Wolters Kluwer Deutschland (Luchterhand Verlag).

Trost, A. (2018). *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-662-57407-2

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demand-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, S. 121-141. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121

Zwick, M. M., & Schröter, R. (2012). Konzeption und Durchführung von Fokusgruppen am Beispiel des BMBF-Projekts „Übergewicht und Adipositas bei Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen als systemisches Risiko. In M. Schulz, B. Mack & R. Ortwin (Hrsg.): *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zu Auswertung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 148-167.

7 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Employer Branding als Schnittmenge	18
<i>Abbildung 2.</i> Visualisierung der Employee Value Proposition	20
<i>Abbildung 3.</i> Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbindung	31
<i>Abbildung 4.</i> Gründe, die für eine Weiterempfehlung sprechen.....	41
<i>Abbildung 5.</i> Gründe, die gegen eine Weiterempfehlung sprechen.....	46
<i>Abbildung 6.</i> Gründe für Weiterempfehlung	61
<i>Abbildung 7.</i> Gründe gegen Weiterempfehlung	62

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	19
Tabelle 2	22
Tabelle 3	60
Tabelle 4	62
Tabelle 5	63
Tabelle 6	65
Tabelle 7	67
Tabelle 8	69

9 Anhang

Im Anhang dieser Masterarbeit findet sich zunächst der Abstract jeweils in deutscher und in englischer Sprache. Im Anschluss daran werden die Materialien aus den Fokusgruppen und der Fragebogen der quantitativen Erhebung angeführt.

9.1 Deutscher Abstract

Das Personalmarketing und Employer Branding haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, da die Auswirkungen des demographischen Wandels und dem einhergehenden Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt bereits zu spüren sind. Diesen Entwicklungen kann man mithilfe von Employer Branding entgegensteuern, wobei klassische Markenaufbaumaßnahmen als HR-Werkzeug benutzt werden. Ziele des Employer Branding sind die Differenzierung gegenüber Konkurrenten um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. aber auch eine hohe Mitarbeiterbindung. Loyale und zufriedene MitarbeiterInnen können als Marken-BotschafterInnen des Unternehmens agieren und neue MitarbeiterInnen anwerben. Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, welche Faktoren einen Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht von MitarbeiterInnen haben. Die Forschungsfrage wurde im Rahmen eines sequenziellen Designs beantwortet. Zunächst wurden zwei Fokusgruppen durchgeführt, wobei sich aus den Ergebnissen dieser qualitativen Untersuchung die Hypothesen für die quantitative Befragung ableiteten. Eine Online-Erhebung wurde ($N = 263$) durchgeführt. Zu den zentralen Gründen, die für eine Weiterempfehlung sprechen, gehören das Betriebsklima und eine fair wahrgenommene Bezahlung. Weiters zeigen emotional gebundene MitarbeiterInnen ebenfalls eine hohe Weiterempfehlungsabsicht. Das kalkulatorische sowie normative Commitment sind unabhängig von der Arbeitszufriedenheit, korrelieren dennoch moderat mit der Weiterempfehlungsabsicht. Damit Employer als auch Employee Branding funktionieren kann, müssen die nach außen versprochenen Werte auch innerhalb des Unternehmens gelebt werden. So kann die Absicht zur Weiterempfehlung des Arbeitgebers gesteigert werden.

Schlüsselbegriffe: Fachkräftemangel, Employer Branding, Loyalität, Commitment, Weiterempfehlungsabsicht

9.2 English Abstract

The employment environment is becoming increasingly more competitive, due to demographic changes and the accompanying shortage of skilled workers. Employer branding is emerging as a long-term human resource strategy to attract and retain talented workforce by representing a company's efforts to promote a clear view of what makes it an attractive and outstanding employer. This process should happen both within and outside the company, since loyal and satisfied employees are more likely to recommend their employers. The purpose of this paper is to find out which factors influence the intention for recommendation. To answer this question, two focus groups were held to derive hypotheses for the quantitative approach. Subsequently an online survey was conducted ($N = 263$). The two most mentioned reasons were the working atmosphere and fair wages. Furthermore, the study uncovered that emotionally committed employees showed higher intention to recommend their employer. Normative commitment and continuance commitment acted independently from work satisfaction, however showed a moderate relationship with the intention of recommendation. In order for employer and employee branding to work, it is necessary that the promised values also live up within the company. Only then are employees happy and become brand ambassadors for their employers.

Keywords: employer branding, loyal employees, commitment, loyalty, recommendation

9.3 Moderationsleitfaden der Fokusgruppen



MODERATIONSLEITFADEN

Fokusgruppen Arbeitgeberattraktivität

Datum und Zeiten 2 Fokusgruppen, 90 Minuten
von 28.3. bis 04.04.

Titel der Veranstaltung Fokusgruppen „Arbeitgeberattraktivität“

TeilnehmerInnen

- MitarbeiterInnen folgender Generationen X und Y:
 - Generation Y: BerufseinsteigerInnen mit mind. ein bis zwei höchstens fünf Jahren Berufserfahrung (19 – 38 Jahre alt)
 - Generation X: Fach- und Führungskräfte mit mind. ein bis zwei Jahren Berufserfahrung im aktuellen Unternehmen (39 – 54 Jahre alt)

Räumlichkeiten und Material

- Laptop (TQS)
- Videobeamer (Employer Branding)
- Aufnahmegerät
- Pinnwand (für Top 5)
- Namensschilder in petrol / weiß
- pro Person 5 Kärtchen in petrol / weiß
- Organisation Catering
- Moderationsmaterial (TQS)

Checkliste – Vorbereitungen:

- Rekrutierung und Screening der TeilnehmerInnen
- Terminplanung und Einladung der TeilnehmerInnen
- Moderations-Charts
- Vorbereitung Unterschriftenliste für Incentive

Zeitstruktur und Inhalte			
Dauer in min		Inhalt	Moderationsfragen, Ziele, Hintergründe, Ergebnissicherung
10	10	Begrüßung der TN Vorstellung der Ziele und Themen der Fokusgruppe	TQS: Vorstellung, Ziele, Zeitplan/Ablauf, Erklärung Methode „Fokusgruppe“, Aufnahmegerät (Einverständniserklärung) Vorstellungsrunde der TeilnehmerInnen (Name, Alter, Job: ja/nein, wenn ja: welchen und wie lange?)
10	20	Erarbeitung der Top Kriterien zur Arbeitgeberattraktivität	Instruktion (Einzelarbeit): Stellen Sie sich vor Sie sind auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Welche Kriterien machen ein Unternehmen attraktiv? Überlegen Sie bitte kurz für sich, welche Kriterien Ihnen persönlich bei einem Arbeitgeber am wichtigsten sind. Wir bitten Sie maximal fünf Kriterien auf die von uns erhaltenen Kärtchen zu notieren. Im Anschluss werden wir die Kärtchen einsammeln und die Kriterien gemeinsam in der Gruppe durchgehen. * Ergebnissicherung Kärtchen in petrol/weiß
30	50	Diskussion der erarbeiteten Top Kriterien im Plenum	Vorgehensweise (im Plenum): Clustern: Sobald eine Person fertig ist, werden die Kärtchen eingesammelt und auf einer Pinnwand nach Themen sortiert. Vertiefungsfragen: <ul style="list-style-type: none"> • „Warum ist Ihnen dieses Kriterium so wichtig?“ • „Für wen ist dieses Kriterium noch unter den Top 5?“ • „Wie kann ein Arbeitgeber dieses Kriterium für Sie ausgestalten/darstellen?“ „Beziehungsweise wie wird dieses Kriterium in Ihrem Unternehmen umgesetzt?“ • „Woran erkennt ein/e Bewerber/In im Bewerbungsprozess ein Kriterium, wenn man dort noch nicht fix arbeitet? Wie kann der Arbeitgeber das Kriterium für einen Bewerber sichtbar machen.“ • „Bitte stellen Sie Sie sich vor, dass Sie nach einem neuen Job suchen: wo/wie informieren Sie sich über zukünftige Arbeitgeber? Finden Sie die Informationen transparent / authentisch?“ * Ergebnissicherung Pinnwand, Kärtchen in petrol/weiß

Zeitstruktur und Inhalte			
Dauer in min		Inhalt	Moderationsfragen, Ziele, Hintergründe, Ergebnissicherung
10	60	Kriterienkatalog zur Arbeitgeberattraktivität	<p>Instruktion zum Ausfüllen (Einzelarbeit):</p> <p>„Hier finden Sie eine Liste mit Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber. Wir bitten Sie die einzelnen Kriterien zu bewerten. Dazu gibt es drei Spalten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erste Spalte: Kriterium, das unbedingt gegeben sein muss („must have“) • Zweite Spalte: Kriterium, das nett wäre, wenn es angeboten wird („nice to have“) • Dritte Spalte: Kriterium ist für Sie nicht relevant („nicht relevant“) <p>Die Umfrage ist natürlich anonym. Die Ergebnisse werden nach der Gruppendiskussion ausgewertet.</p> <p>* Ergebnissicherung schriftlich</p>
10	70	Kriterienkatalog zur Arbeitgeberattraktivität	<p>Diskussion im Anschluss (im Plenum):</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Wie ist es Ihnen mit dem Ausfüllen des Kriterienkatalogs ergangen?“ • Hat Ihnen ein Kriterium gefehlt? • Sind sie auf ein Kriterium gestoßen, an das Sie bisher nicht gedacht haben? <p>* Ergebnissicherung Mitschrift / Audio</p>

Zeitstruktur und Inhalte			
Dauer in min	Inhalt	Moderationsfragen, Ziele, Hintergründe, Ergebnissicherung	
20	90	Weiterempfehlungsabsicht	<p>Instruktion (im Plenum):</p> <p>Wir bitten Sie nun an Ihre eigene Berufserfahrung zu denken.</p> <p>Rahmenbedingung: sucht Arbeitgeber neue MitarbeiterInnen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie schon einmal einen Arbeitgeber weiterempfohlen oder ist Ihnen schon einmal ein Arbeitgeber weiterempfohlen worden?“ <ul style="list-style-type: none"> - „Wenn Ja: Warum? Was war an dem Arbeitgeber so besonders, dass Sie ihn weiterempfohlen haben?“ - „Wenn Nein: Warum nicht? Was würden Sie brauchen, um Ihren aktuellen Arbeitgeber weiterzuempfehlen?“ <p>Vertiefungsfrage:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Würde es die Weiterempfehlungsabsicht erhöhen, wenn Ihnen Incentives / Vergütungen dafür angeboten werden würden?“ <p>* Ergebnissicherung Mitschrift / Audio</p>
5	95	Abschluss	Verabschiedung, Incentive (Unterschriftenliste)

9.4 Fragebogen der quantitativen Befragung



Studie zur Arbeitgeberattraktivität

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer!

Vielen Dank für Ihr Interesse an unserer Studie!

Im Rahmen unserer Masterarbeit an der Universität Wien beschäftigen wir uns mit den Themen „Arbeitgeberattraktivität & Weiterempfehlungsabsicht“. Das Marktforschungsinstitut TQS unterstützt uns bei der Durchführung der Erhebung.

Ihre Teilnahme an der Umfrage ist selbstverständlich freiwillig.

Ihre Antworten sind natürlich anonym und die Daten werden vertraulich behandelt.

Die Umfrage dauert ca. 10 Minuten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Bei Fragen, Anmerkungen etc. können Sie sich gerne per E-Mail an uns wenden:

employerbranding@tqs.at

Um zu sehen, ob Sie in unsere Zielgruppe fallen, beantworten Sie bitte vorab ein paar Fragen zu Ihrer Person.

1. Ihr Alter: _____ (unter 19 und über 54 → Screen Out)

2. Sind Sie aktuell berufstätig?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> ₁ | ja, Vollzeit (ab 38,5 h pro Woche) |
| <input type="checkbox"/> ₂ | ja, Teilzeit (10 h bis 38 h pro Woche) |
| <input type="checkbox"/> ₃ | ja, geringfügig (weniger als 10 h pro Woche) |
| <input type="checkbox"/> ₄ | nein (→ Screen Out) |

3. Wie lange arbeiten Sie bereits für Ihren aktuellen Arbeitgeber?

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ₁ | bis 6 Monate (→ Screen Out) |
| <input type="checkbox"/> ₂ | mehr als 6 Monate bis 3 Jahre |
| <input type="checkbox"/> ₃ | mehr als 3 Jahre bis 5 Jahre |
| <input type="checkbox"/> ₄ | mehr als 5 Jahre bis 10 Jahre |
| <input type="checkbox"/> ₅ | mehr als 10 Jahre |

Im Laufe des Fragebogens wird der Begriff „Unternehmen“ verwendet – diese Bezeichnung steht für jegliche Formen eines Arbeitgebers (z. B. auch NPO, öffentliche Arbeitgeber, ...).

TEIL 1: Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess

In diesem Teil des Fragebogens geht es um das Thema *Arbeitgeberattraktivität*.

Stellen Sie sich für die Beantwortung der folgenden Fragen bitte vor, dass Sie **gerade auf der Suche nach einem neuen Job** sind.

4. Welche der folgenden Medien nutzen Sie, um sich über aktuelle Jobangebote zu informieren? Mehrfachantworten sind möglich.	
<input type="checkbox"/> 1	Jobportale im Internet/Apps (z. B. karriere.at, Hokify)
<input type="checkbox"/> 2	Unternehmens-Website
<input type="checkbox"/> 3	Social Media (Facebook, Instagram, Twitter)
<input type="checkbox"/> 4	Business-Netzwerke (Xing, LinkedIn)
<input type="checkbox"/> 5	Tageszeitungen
<input type="checkbox"/> 6	Magazine/Zeitschriften
<input type="checkbox"/> 7	Mundpropaganda, Empfehlungen von FreundInnen bzw. Bekannten
<input type="checkbox"/> 8	Arbeitgeberrankings (z. B. Great Place to Work)
<input type="checkbox"/> 9	Online-Plattformen für Arbeitgeberbewertungen (z. B. Kununu)
<input type="checkbox"/> 10	Sonstiges: _____

5. Wenn Sie an einen attraktiven Arbeitgeber denken, wie wichtig sind Ihnen die folgenden Kriterien? Bitte nutzen Sie für Ihr Urteil eine Skala von 1 bis 5, wobei „1 = gar nicht wichtig“ und „5 = sehr wichtig“ bedeutet.

Image des Unternehmens

	1 = gar nicht wichtig	2 = eher nicht wichtig	3 = teils teils	4 = eher wichtig	5 = sehr wichtig
1. Die Tätigkeit in diesem Unternehmen ist eine gute Referenz für meine zukünftige Laufbahn.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Das Unternehmen gilt als erfolgreich am Markt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Das Unternehmen hat einen guten Ruf.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Ich kann mich mit dem Unternehmen, den Produkten bzw. der angebotenen Dienstleistung identifizieren.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Arbeitsplatzsicherheit

5. Das Unternehmen bietet sichere Arbeitsplätze.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. In diesem Unternehmen werden MitarbeiterInnen nur in Ausnahmefällen gekündigt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Das Unternehmen ist ein zuverlässiger Arbeitgeber.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Tätigkeitsfeld

8. Das Unternehmen bietet interessante Aufgaben und Tätigkeiten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Das Unternehmen bietet abwechslungsreiche Aufgaben.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Das Unternehmen verlangt von mir den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen, komplexen Fähigkeiten mit hohen Anforderungen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. In diesem Unternehmen habe ich das Gefühl etwas Sinnvolles zu machen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. In diesem Unternehmen hat eigenverantwortliches Handeln einen hohen Stellenwert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Karriere

13. Das Unternehmen bietet mir gute Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. Das Unternehmen hat attraktive Weiterbildungsangebote.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. Das Unternehmen bietet vielfältige Einsatzgebiete und Entwicklungsmöglichkeiten.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Gehalt

16. Das Unternehmen bietet ein hohes Einstiegsgehalt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. Das Unternehmen steht für leistungsgerechte Bezahlung.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. Das Unternehmen bietet schnelle Gehaltssteigerung.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. Das Unternehmen bietet attraktive Zusatzleistungen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Arbeitszeit

20. Das Unternehmen bietet flexible Arbeitsbedingungen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21. Das Unternehmen bietet die Möglichkeit die wöchentliche Arbeitszeit flexibel zu gestalten (z. B. Gleitzeit).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. In Bezug auf meine Arbeitstätigkeit habe ich die Freiheit zu entscheiden, wo ich arbeite (Home-Office etc.).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23. Das Unternehmen unterstützt mich dabei, meinen Beruf mit meinem Privatleben zu vereinbaren (Work-Life-Balance), z. B. Familienfreundlichkeit.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Betriebsklima und Unternehmenskultur

24. Das Unternehmen zeigt Anerkennung für seine MitarbeiterInnen und deren Leistungen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. Das Unternehmen bietet ein positives Arbeitsumfeld.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. Die Unternehmenskultur ist durch starken Teamzusammenhalt geprägt.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27. Im Unternehmen bestehen gute Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28. Das Unternehmen schätzt Vielfalt und Verschiedenheit der MitarbeiterInnen und KundInnen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Standort und Arbeitsplatz

29. Der Standort des Unternehmens ist ansprechend (z. B. Einkaufsmöglichkeiten, ÄrztlInnen, Nähe zum Wohnort).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30. Das Unternehmen ist gut erreichbar (öffentliche Verkehrsmittel, Parkmöglichkeiten).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31. Mein Arbeitsplatz ist so gestaltet, dass ich effizient arbeiten kann.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

6. Wie attraktiv sind folgende Sozialleistungen bzw. Benefits für Sie?

Bitte nutzen Sie für Ihr Urteil eine Skala von 1 bis 5, wobei „1 = gar nicht attraktiv“ und „5 = sehr attraktiv“ bedeutet.

	1 = gar nicht attraktiv	2 = eher nicht attraktiv	3 = teils teils	4 = eher attraktiv	5 = sehr attraktiv
1. Kinderbetreuung, z. B. Betriebskindergarten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Betriebsküche bzw. Ermäßigungen für Mittagstisch	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Weiterbildungsangebot	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

4. Teilzeitlösungen für Mütter und Väter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Firmenwagen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Firmenhandy/Laptop	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Betriebliche Gesundheitsförderung (Angebote wie Impfaktion, Ermäßigung für Fitnesscenter etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Betriebliche Altersvorsorge	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Freie Urlaubseinteilung (keine Einschränkungen)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Zuschüsse für längere Anfahrtswege/Fahrtkosten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. MitarbeiterInnen-Rabatte bei Restaurants/Shops etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. Zusätzliche Prämien (z. B. Weihnachten, Geburtstag)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6a Falls oben nicht genannt: Welche sonstigen Sozialleistungen bzw. Benefits würden Sie sehr attraktiv finden?					

7. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte im Bewerbungsprozess?						
		1 = gar nicht wichtig	2 = eher nicht wichtig	3 = teils teils	4 = eher wichtig	5 = sehr wichtig
1. Die Möglichkeit einen Schnuppertag in Anspruch zu nehmen, um das Team im neuen Job kennenzulernen.		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Das Tätigkeitsprofil des neuen Jobs stimmt mit Ihrem bisherigen Tätigkeitsfeld überein.		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

TEIL 2: Arbeitszufriedenheit und Weiterempfehlung

In diesem Teil des Fragebogens geht es um die Themen *Arbeitszufriedenheit* und *Bereitschaft zur Weiterempfehlung*.

Denken Sie bitte für die Beantwortung der folgenden Fragen an die **Situation an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz** bzw. bei Ihrem **aktuellen Arbeitgeber**.

8. Arbeitszufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie ...						
		<input type="checkbox"/> 1 sehr unzufrieden	<input type="checkbox"/> 2 eher unzufrieden	<input type="checkbox"/> 3 teils teils	<input type="checkbox"/> 4 eher zufrieden	<input type="checkbox"/> 5 sehr zufrieden
1.	... insgesamt mit Ihrer Arbeit im Unternehmen?	<input type="checkbox"/> 1 sehr unzufrieden	<input type="checkbox"/> 2 eher unzufrieden	<input type="checkbox"/> 3 teils teils	<input type="checkbox"/> 4 eher zufrieden	<input type="checkbox"/> 5 sehr zufrieden
2.	... mit Ihren unmittelbaren KollegInnen?	<input type="checkbox"/> 1 sehr unzufrieden	<input type="checkbox"/> 2 eher unzufrieden	<input type="checkbox"/> 3 teils teils	<input type="checkbox"/> 4 eher zufrieden	<input type="checkbox"/> 5 sehr zufrieden
3.	... mit Ihrem/Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/> 1 sehr unzufrieden	<input type="checkbox"/> 2 eher unzufrieden	<input type="checkbox"/> 3 teils teils	<input type="checkbox"/> 4 eher zufrieden	<input type="checkbox"/> 5 sehr zufrieden
4.	... mit Ihrer Bezahlung?	<input type="checkbox"/> 1 sehr unzufrieden	<input type="checkbox"/> 2 eher unzufrieden	<input type="checkbox"/> 3 teils teils	<input type="checkbox"/> 4 eher zufrieden	<input type="checkbox"/> 5 sehr zufrieden
5.	... mit Ihren Entwicklungsmöglichkeiten?	<input type="checkbox"/> 1 sehr unzufrieden	<input type="checkbox"/> 2 eher unzufrieden	<input type="checkbox"/> 3 teils teils	<input type="checkbox"/> 4 eher zufrieden	<input type="checkbox"/> 5 sehr zufrieden

8a_1 Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu?						
Meine Arbeit macht mir Freude.		<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 3 teils teils	<input type="checkbox"/> 4 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
8b Mit dem, was Sie heute wissen, und wenn Sie sich nochmal entscheiden müssten, würden Sie Ihre jetzige Tätigkeit wieder annehmen?		<input type="checkbox"/> 1 Ich würde meine Stelle sicher nicht mehr annehmen.	<input type="checkbox"/> 2 Ich würde es mir ein zweites Mal überlegen.	<input type="checkbox"/> 3 Ich würde ohne zu zögern meine Stelle wieder annehmen.		

9. Zufriedenheit mit dem Betriebsklima

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihren Vorgesetzten/Ihre Vorgesetzte und Ihre KollegInnen zu?				Vorgesetzte/-n				KollegInnen			
		gar nicht	weni g	ziemlich	völlig	gar nicht	weni g	ziemlich	völlig		
1.	Wie sehr können Sie sich auf folgende Personen verlassen, wenn es in der Arbeit schwierig wird?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
2.	Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
3.	Wie sehr unterstützen diese Personen Sie, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
4.	Wie sehr sind die Personen bereit, Ihre persönlichen Probleme anzuhören?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
5.	Wie leicht lässt es sich mit diesen Menschen sprechen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2

10. UWES (Utrecht Work Engagement Scale)

Wie häufig treffen folgende Aussagen bei Ihnen zu?		0 = nie	1	2	3	4	5	6 = immer
1.	Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2.	Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3.	Ich bin von meiner Arbeit begeistert.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.	Meine Arbeit inspiriert mich.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5.	Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6.	Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7.	Ich bin stolz auf meine Arbeit.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8.	Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9.	Meine Arbeit reißt mich mit.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

11. Commitment

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?						
1.	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Unternehmens beizutragen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme sehr zu
2.	Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für mein Unternehmen arbeiten zu können.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme sehr zu
3.	Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die meines Unternehmens sehr ähnlich sind.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme sehr zu
4.	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meinem Unternehmen gehöre.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme sehr zu
5.	Mein Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme sehr zu
6.	Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt mein Unternehmen anderen vorgezogen habe.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme sehr zu
7.	Die Zukunft meines Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme sehr zu
8.	Ich halte meines für das beste aller Unternehmen, die für mich in Frage kommen.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme sehr zu
9.	Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan mein Unternehmen verlassen würde.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 5
		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils teils	stimme eher zu	stimme sehr zu

10.	Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel des Unternehmens ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
11.	Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in mein Unternehmen gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
12.	Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, mein Unternehmen zu verlassen.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
13.	Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich mein Unternehmen jetzt verlassen würde.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
14.	Es macht keinen guten Eindruck, häufiger das Unternehmen zu wechseln.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
15.	Ich würde mein Unternehmen jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu

12. Loyalität

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?						
		<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
1.	Ich sehe mich auch in fünf Jahren noch in meinem Unternehmen.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
2.	Ich stehe voll und ganz hinter den Zielen, die mein Unternehmen verfolgt.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
3.	Ich erzähle Positives über mein Unternehmen.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
4.	Ich spreche gerne über mein Unternehmen.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
5.	Würde ich ein Jobangebot eines anderen Unternehmens bekommen, würde ich dieses ablehnen.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu
6.	Ich denke, dass ich gut zu meinem Unternehmen passe.	<input type="checkbox"/> 1 stimme gar nicht zu	<input type="checkbox"/> 1 stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> 2 teils teils	<input type="checkbox"/> 3 stimme eher zu	<input type="checkbox"/> 5 stimme sehr zu

Weiterempfehlung

14a Wenn ja, warum haben Sie diesen Arbeitgeber an FreundInnen/Bekannte weiterempfohlen?
offen:
14b Welche der folgenden Gründe waren ausschlaggebend für die Weiterempfehlung? Bitte wählen Sie maximal drei aus.
<input type="checkbox"/> ₁ Betriebsklima/Team
<input type="checkbox"/> ₂ Bezahlung
<input type="checkbox"/> ₃ Standort
<input type="checkbox"/> ₄ zusätzliche Benefits/Sozialleistungen
<input type="checkbox"/> ₅ flexible Arbeitszeiten
<input type="checkbox"/> ₆ Beziehung zur direkten Führungskraft
<input type="checkbox"/> ₇ Wertschätzung der MitarbeiterInnen
<input type="checkbox"/> ₈ Zusammenarbeit mit FreundInnen
<input type="checkbox"/> ₉ Tätigkeit
<input type="checkbox"/> ₁₀ Sonstiges:

14c Wenn nein, warum haben Sie ihren aktuellen Arbeitgeber nicht weiterempfohlen? offen:
14d Welche der folgenden Gründe waren ausschlaggebend, dass Sie Ihren Arbeitgeber nicht weiterempfohlen haben. Bitte wählen Sie maximal drei aus.
<input type="checkbox"/>
1 Betriebsklima/Team
2 Bezahlung
3 Standort
4 keine zusätzlichen Benefits/Sozialleistungen
5 Arbeitszeiten
6 Beziehung zur direkten Führungskraft
7 Wertschätzung der MitarbeiterInnen
8 Ich möchte mir die Konkurrenz nicht ins Haus holen.
9 Ich möchte nicht mit FreundInnen oder Bekannten zusammenarbeiten.
10 Tätigkeit
11 Sonstiges:

15a_1 Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihren aktuellen Arbeitgeber FreundInnen/Bekannten empfehlen?
 Bitte bewerten Sie dies auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 0 bedeutet, „nein, würde ich auf keinen Fall weiterempfehlen“ und 10 „ja, würde ich auf jeden Fall weiterempfehlen“.

auf keinen Fall empfehlen	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	auf jeden Fall empfehlen
	<input type="checkbox"/> 10										

15b Wenn 0 bis 4: Warum würden Sie Ihren Arbeitgeber (eher) nicht weiterempfehlen?

15c Wenn 8 bis 10: Warum würden Sie Ihren Arbeitgeber weiterempfehlen?

16. Wie sind Sie auf Ihren **aktuellen** Job aufmerksam geworden?
 Wo haben Sie **ausschlaggebende** Information bekommen?

<input type="checkbox"/> 1	Jobportale im Internet/Apps (z. B. karriere.at, Hokify)
<input type="checkbox"/> 2	Unternehmens-Website
<input type="checkbox"/> 3	Social Media (Facebook, Instagram, Twitter)
<input type="checkbox"/> 4	Business-Netzwerke (Xing, LinkedIn)
<input type="checkbox"/> 5	Tageszeitungen
<input type="checkbox"/> 6	Fernsehen (gezielte Werbung von Unternehmen)
<input type="checkbox"/> 7	Radio (gezielte Werbung von Unternehmen)
<input type="checkbox"/> 8	Magazine/Zeitschriften
<input type="checkbox"/> 9	Mundpropaganda, Empfehlungen von FreundInnen bzw. Bekannten
<input type="checkbox"/> 10	Arbeitgeberrankings (z. B. Great Place to Work)
<input type="checkbox"/> 11	Online-Plattformen für Arbeitgeberbewertungen (z. B. Kununu)
<input type="checkbox"/> 12	Sonstiges: _____

Zum Abschluss haben wir noch ein paar Fragen zu Ihrer Person:

17. Welches Geschlecht haben Sie? 1 weiblich 2 männlich 3 keine Angabe

18. Wie viel Berufserfahrung haben Sie insgesamt?

- 1 bis 3 Jahre
- 2 mehr als 3 Jahre bis 5 Jahre
- 3 mehr als 5 Jahre bis 10 Jahre
- 4 mehr als 10 Jahre

19. Wohnort - Ortsgröße

- 1 Bis 2.000 EinwohnerInnen
- 2 Bis 5.000 EinwohnerInnen
- 3 Bis 20.000 EinwohnerInnen
- 4 Bis 50.000 EinwohnerInnen
- 5 Über 50.000 EinwohnerInnen

20. Wie hoch ist Ihr monatliches Nettoeinkommen?

- 1 unter 500 €
- 2 bis 1.000 €
- 3 bis 1.500 €
- 4 bis 2.000 €
- 5 bis 2.500 €
- 6 über 2.500 €
- 7 Keine Angabe

21. Familienstand:

- 1 ledig
- 2 in einer Beziehung
- 3 verheiratet/Lebensgemeinschaft
- 4 geschieden/getrennt lebend
- 5 verwitwet

22. Wie viele Kinder bis 14 Jahre leben in Ihrem Haushalt?

- 1 offen

23. Welche höchste abgeschlossene Schulbildung haben Sie?

- 1 Pflichtschule
- 2 Lehre/Berufsschule
- 3 Fachschule, mittlere Lehranstalt ohne Matura
- 4 Matura
- 5 abgeschlossene Hochschule, Universität, Fachhochschule

24. In welcher der folgenden Branchen ist das Unternehmen tätig, für das sie derzeit arbeiten?

- 1 Bank- und Finanzwirtschaft
- 2 Versicherung
- 3 Consulting und Beratung
- 4 Gewerbe

<input type="checkbox"/> 5	Handwerk
<input type="checkbox"/> 6	Dienstleistung
<input type="checkbox"/> 7	Handel
<input type="checkbox"/> 8	Industrie
<input type="checkbox"/> 9	Medien, Kommunikation und Information
<input type="checkbox"/> 10	Tourismus und Freizeitwirtschaft
<input type="checkbox"/> 11	Transport und Verkehr
<input type="checkbox"/> 12	Öffentlicher Dienst, Bund, Länder, Städte und Kommunen
<input type="checkbox"/> 13	Gesundheit, Medizin
<input type="checkbox"/> 14	Freie Berufe (z. B. Anwalt, Architekt, ...)
<input type="checkbox"/> 15	Bildung, Lehre, Kindergarten
<input type="checkbox"/> 16	Sport
<input type="checkbox"/> 17	Pflege und Soziales
<input type="checkbox"/> 18	Sonstige

25. Offenes Feld für Anmerkungen:

Hier haben Sie noch die Möglichkeit Anmerkungen zu hinterlassen.

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben!