DBA thesis

Employer Branding - Konzeption einer lebensphasenorientierten Employer Value Proposition für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute auf Basis einer empirischen Untersuchung ausgewählter Kreditinstitute

Adler, C.

—

Full bibliographic citation: Adler, C. 2023. Employer Branding - Konzeption einer lebensphasenorientierten Employer Value Proposition für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute auf Basis einer empirischen Untersuchung ausgewählter Kreditinstitute. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2023

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: https://repository.mdx.ac.uk/item/105076

—

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be

sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author’s name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: https://libguides.mdx.ac.uk/repository

KMU
Akademie & Management AG

DISSERTATION

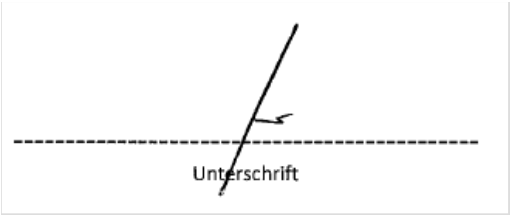
Employer Branding - Konzeption einer lebensphasenorientierten Employer Value Proposition für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute auf Basis einer empirischen Untersuchung ausgewählter Kreditinstitute

NAME:	Claudia Adler
MATRIKELNUMMER:	MUDR/0095
STUDIUM:	**DBA/Dr.**
ADVISOR:	Dr. Gabriele Kössler
ANZAHL DER WÖRTER:	73586 Wörter (laut Plagiatsbericht, reiner Textteil)
EINGEREICHT AM:	17.05.2023

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und des daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsberichtes ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht.

Trieb, am 17.05.2023

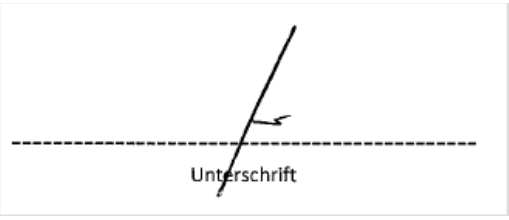


SPERRVERMERK

Die Einschränkung der Bereitstellung zur Benützung meiner Dissertation mit dem Titel „Employer Branding – Konzeption einer lebensphasenorientierten Employer Value Proposition für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute auf Basis einer empirischen Untersuchung ausgewählter Kreditinstitute“ ist aus wichtigen rechtlichen oder wirtschaftlichen Interessen notwendig oder zweckmäßig.

Begründung: Die Daten der Erhebung sind vertraulich.

Trieb, am 17.05.2023



Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG 10

1.1. Hinführung zum Thema 10

1.2. Vorgehensweise 12

1.2.1. Begriffsdetermination Modell 13

1.2.2. Unternehmen als System 14

1.2.3. Das neue St. Galler Management-Modell 16

1.3. Inhaltlicher Aufbau und thematische Gliederung 17

1.4. Grafischer Aufbau der Arbeit 20

2. PROBLEMSTELLUNG – ARBEITGEBERSTRATEGISCHE BEDEUTUNG UND ARBEITSMARKTPOLITISCHE RELEVANZ 21

2.1. Zur Notwendigkeit von innovativen Strategien im Personalmarketing 22

2.1.1. Gesellschaftsbezogene Notwendigkeit 22

2.1.1.1. Demografische Entwicklung 22

2.1.1.2. Generationenvielfalt und Wertewandel 24

2.1.1.3. Verlängerte Lebensarbeitszeit 26

2.1.1.4. Arbeitnehmerpräferenzen 27

2.1.1.5. Fazit und Abgrenzung 29

2.1.2. Naturbezogene Notwendigkeit 30

2.1.2.1. Klimaschutz 30

2.1.2.2. Nachhaltigkeit 31

2.1.2.3. Fazit und Abgrenzung 32

2.1.3. Technologiebezogene Notwendigkeit 32

2.1.3.1. Industrie 4.0 32

2.1.3.2. Digitalisierung 33

2.1.3.3. Fazit und Abgrenzung 35

2.1.4. Wirtschaftsbezogene Notwendigkeit 36

2.1.4.1. Auswirkungen der weltweiten Finanzmarkt- und Euro-Schuldenkrise 36

2.1.4.2. Regulatorik 38

2.1.4.3. Ressourcenbindung 40
2.1.4.4. Kundenverhalten und Vertriebsmanagement 40
2.1.4.5. Deutsche Banken im internationalen Vergleich 42
2.1.4.6. Das deutsche Bankensystem 45
2.1.4.7. Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute 45
2.1.4.8. Fazit und Abgrenzung 48
2.2. Zusammenfassung der Erkenntnisse und Ableitung der Handlungsfelder 49

3. ERKENNTNISINTERESSE UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT 51

3.1. Zielstellung und erwartete Ergebnisse 51
3.1.1. Theoriegeleitete Zielstellungen und Ergebnisse 51
3.1.2. Empiriegeleitete Zielstellungen und Ergebnisse 52
3.1.3. Gestaltungsgeleitete Zielstellungen und Ergebnisse 53
3.2. Inhaltliche Abgrenzung 53

4. STAND DER FORSCHUNG 55

4.1. Systematische Literaturrecherche als Basis 55
4.2. Forschungsstand 56
4.2.1. Handlungsfeld 1 (PH1): Sozioökonomische Betrachtung 56
4.2.2. Handlungsfeld 2 (PH2): Employer Branding und EVP 61
4.2.3. Handlungsfeld 3 (PH3): EVP öffentlich-rechtliche Kreditinstitute 66
4.3. PH1: Sozioökonomische Betrachtung einer lebensphasenorientierten EVP 68
4.3.1. Selektion Anspruchsgruppen 68
4.3.2. Konkretisierung Interaktionsthemen 69
4.3.2.1. Anliegen und Interessen 70
4.3.2.2. Normen und Werte 73
4.3.2.3. Ressourcen 74
4.3.2.4. Zusammenfassung 74
4.3.3. Ausdifferenzierung der Anspruchsgruppen 75
4.3.3.1. Lebenszyklusorientierte Erkenntnisbeiträge 75
4.3.3.1.1. Der biosoziale Lebenszyklus 77

4.3.3.1.2. Der berufliche Zyklus und Mitarbeiterlebenszyklus 80
4.3.3.1.3. Der stellenbezogene Lebenszyklus 88
4.3.3.1.4. Lebenszyklusorientiertes Personalmanagement 90
4.3.3.1.5. Zusammenfassung 94
4.3.3.2. Generationen der Arbeitswelt 94
4.3.3.2.1. Generationen im Überblick 94
4.3.3.2.2. Zusammenfassung 102
4.3.4. Motivationale Ansätze zur Arbeitnehmerpräferenzbildung 103
4.3.4.1. Begriffsabgrenzung Motivation 103
4.3.4.2. Inhaltstheoretischer Ansatz 104
4.3.4.3. Prozessorientierte Ansätze 106
4.3.4.3.1. Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie nach Vroom 106
4.3.4.3.2. Equity-Theorie nach Adams 108
4.3.4.4. Ressourcenorientierte Ansätze 110
4.3.4.4.1. Positive Psychologie 110
4.3.4.4.2. Flow-Theorie 111
4.3.4.5. Komparation der Erkenntnisse 113
4.3.4.6. Zusammenfassung 116
4.3.5. Zusammenfassung 116
4.4. PH2: Employer Branding und EVP 119
4.4.1. Markenpolitische Grundüberlegungen als Basis von Employer Branding 119
4.4.1.1. Die Marke 119
4.4.1.2. Zielsetzung einer Marke 121
4.4.1.3. Employer Brand als Bestandteil von Corporate Branding 122
4.4.2. Employer Branding 123
4.4.3. Employer Value Proposition (EVP) 125
4.4.4. Zielgrößen der strategischen Markenführung im Kontext der Arbeitgebermarke 127
4.4.4.1. Markenwert und Markenstärke einer Arbeitgebermarke 127
4.4.4.2. Zusammenfassung der Erkenntnisse 129
4.4.5. Funktionen von Employer Branding 129

4.4.5.1. Funktionen und Ziele auf Arbeitgeberseite 129
4.4.5.2. Funktionen und Ziele auf Arbeitnehmerseite 131
4.4.5.3. Zusammenfassung der Erkenntnisse 135
4.4.6. Wirkungsbereiche 135
4.4.6.1. Mitarbeitergewinnung 136
4.4.6.2. Mitarbeiterbindung 136
4.4.6.3. Leistung und Ergebnis 137
4.4.6.4. Unternehmenskultur 137
4.4.6.5. Unternehmensimage 138
4.4.6.6. Zusammenfassung der Erkenntnisse 138
4.4.7. Strategische Ausrichtung einer EVP 139
4.4.7.1. Erkenntnisbeiträge für eine strategische Positionierung 140
4.4.7.1.1. Das Markensteuerrad 141
4.4.7.1.2. Klassischer Managementprozess 143
4.4.7.1.3. Erfolgstreiber Integration und Partizipation 146
4.4.7.1.4. Brand Champion 147
4.4.7.1.5. Zusammenfassung 148
4.4.7.2. Status quo und Analyse 148
4.4.7.2.1. Anspruchsgruppenanalyse 149
4.4.7.2.2. Unternehmensanalyse 152
4.4.7.2.3. Zusammenfassung der Erkenntnisse 157
4.4.7.3. Auswertung der Analysen 158
4.4.7.4. Strategische Zielformulierung der EVP 159
4.4.7.4.1. Positionierungsziele 160
4.4.7.4.2. Positionierungsfelder 161
4.4.7.4.3. Markierung und Markenkommunikation 163
4.4.7.4.4. Zusammenfassung 166
4.4.8. Strukturelle Erkenntnisbeiträge 167
4.4.9. Kulturelle Erkenntnisbeiträge 168
4.4.9.1. Positionierung der Unternehmensführung 169
4.4.9.2. Mitarbeiterbezogene Erkenntnisbeiträge 172

4.4.9.3. Langfristiges Kulturstreben 172
4.4.9.4. Zusammenfassung 173
4.4.10. Routinisierung der EVP 173
4.4.11. Prozessperspektive 174
4.4.11.1. Managementprozesse 175
4.4.11.2. Geschäftsprozesse 184
4.4.11.3. Unterstützungsprozesse 184
4.4.11.4. Prozessuale Führungsaufgaben 185
4.4.11.5. Zusammenfassung 185
4.4.12. Entwicklungsmodi 186
4.4.13. Instrumentelle Erkenntnisbeiträge 188
4.4.13.1. Unternehmensinterne EVP-Maßnahmen 188
4.4.13.2. Unternehmensexterne Employer-Branding-Maßnahmen 193
4.4.13.3. Operatives Kommunikationsorchester 194
4.4.13.4. Unternehmensarchitektur 203
4.4.13.5. Zusammenfassung der Erkenntnisse 204
4.4.14. Lebenslanges Lernen als Teil der EVP 205
4.4.14.1. Lebenslanges Lernen 205
4.4.14.2. Lebenslanges Lernen bis ins hohe Lebensalter 209
4.4.14.3. Kompetenzen und Leistungsfähigkeit 212
4.4.14.4. Motivationale Beiträge von Weiterbildung für Arbeitnehmer und Arbeitgeber 213
4.4.14.5. Voraussetzungen und Gestaltungskomponenten 215
4.4.14.6. Altersheterogenität versus Altershomogenität 217
4.4.14.7. Chancen für ältere Menschen und Unternehmen 219
4.4.14.8. Zusammenfassung der Erkenntnisse 220
4.4.15. Zusammenfassung der Erkenntnisse 221
4.5. Resümee einschließlich Praxislücken 223
4.5.1. Extrakt 223
4.5.2. Existenz theoretische Basis 225

5. FORSCHUNGSFRAGEN 226

5.1. Empiriegeleitete Fragestellungen 226

5.2. Gestaltungsgeleitete Fragestellungen 227

6. METHODISCHES VORGEHEN 229

7. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG 231

7.1. Methodenauswahl und Begründung 231

7.1.1. Entscheidung für die qualitative Sozialforschung 231

7.1.2. Erhebungsmethode 235

7.1.3. Auswertungsmethode 237

7.1.4. Methodischer Erhebungsrahmen 238

7.1.5. Fazit Methodenwahl und Betrachtung der Untersuchungen 239

7.1.6. Gütekriterien Forschungsvorhaben 239

7.1.6.1. Qualitative Gütekriterien 239

7.1.6.2. Erfüllung der Gütekriterien in der vorliegenden Empirie 242

7.2. Auswahl der Befragten und teilstandardisierte Interviewleitfäden 242

7.2.1. Auswahl der Experten und Berücksichtigung der Sättigung 242

7.2.2. Rahmenbedingungen Interview 244

7.2.3. Teilstandardisierter Interviewleitfaden 245

7.2.3.1. Interviewleitfaden Schüler 246

7.2.3.2. Interviewleitfaden Auszubildende 246

7.2.3.3. Interviewleitfaden Jungangestellte und Mitarbeiter 30–50 Jahre 246

7.2.3.4. Interviewleitfaden Mitarbeiter 50plus 247

7.2.3.5. Interviewleitfaden Personalverantwortliche 247

7.3. Durchführung der Untersuchungen 247

7.4. Dokumentation und Abgrenzung 250

7.5. Cohens Kappa 251

7.6. Zusammenfassung 252

8. PH3: ERGEBNISSE 254

8.1. Ergebnisse im Gesamtzusammenhang 254

8.2. Ergebnisse der einzelnen Untersuchungen 256
8.2.1. Anspruchsgruppenübergreifende Ergebnisse 256
8.2.1.1. Motive Arbeitnehmer 256
8.2.1.2. Arbeitnehmerpräferenzen versus Arbeitgeberperspektive 259
8.2.1.3. Lebenslanges Lernen 282
8.2.2. Anspruchsgruppenspezifische Ergebnisse Schüler und Auszubildende 307
8.2.2.1. Arbeitgeberimage 307
8.2.2.2. Berufswahl und Bewerbungsprozess 308
8.2.2.3. Werte der Führungskraft 313
8.2.2.4. Zwischenfazit 315
8.2.3. Anspruchsgruppenspezifische Ergebnisse Mitarbeiter 50plus 315
8.2.3.1. Ausstiegsmanagement und Wissenstransfer 316
8.2.3.2. Nacherwerbsphase 319
8.2.3.3. Werte Mitarbeiter 50plus 321
8.2.3.4. Zwischenfazit 323
8.2.4. Zusammenfassung 323
8.3. Ergebnisse mit Handlungsfeldern 324
8.4. Zusammenfassung 325

9. INTERPRETATION UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE INNERHALB DER FRAGESTELLUNGEN 326

9.1. Anspruchsgruppenübergreifende Ergebnisse 326
9.1.2. Motive Arbeitnehmer 326
9.1.3. Arbeitnehmerpräferenzen versus Arbeitgebermaßnahmen 327
9.1.4. Lebenslanges Lernen 331
9.2. Anspruchsgruppen Schüler und Auszubildende 338
9.3. Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus 340
9.4. Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen 343
9.5. Zusammenfassung 344

10. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE GESTALTUNG EINER LEBENSPHASENORIENTIERTEN EVP 346

10.1. Normativ-ethische Gestaltungsempfehlungen 346
10.2. Strategische Gestaltungsempfehlungen 348
10.2.1. Anspruchsgruppe Schüler 351
10.2.2. Anspruchsgruppe Auszubildende 352
10.2.3. Anspruchsgruppe Jungangestellte 353
10.2.4. Anspruchsgruppe Mitarbeiter 30-50 354
10.2.5. Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus 355
10.2.6. Anspruchsgruppe „Silver-Worker“ 356
10.3. Operative Gestaltungsempfehlungen 356
10.3.1. Maßnahmen für alle Mitarbeiteranspruchsgruppen 357
10.3.2. Anspruchsgruppe Schüler 358
10.3.3. Anspruchsgruppe Auszubildende 360
10.3.4. Anspruchsgruppe Jungangestellte 363
10.3.5. Anspruchsgruppe Mitarbeiter 30–50 366
10.3.6. Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus 368
10.3.7. Anspruchsgruppe „Silver-Worker“ 371
10.4. Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen 373
10.5. Zusammenfassung 374

11. ZUSAMMENFASSUNG 375

11.1. Inhaltliche Zusammenfassung 375
11.2. Erreichung der Zielstellungen 378
11.2.1. Erreichung der theoriegeleiteten Zielstellungen 378
11.2.2. Erreichung der empiriegeleiteten Zielstellungen 380
11.2.3. Erreichung der gestaltungsgeleiteten Zielstellungen 380
11.3. Die wichtigsten Erkenntnisse und Mehrwert der Dissertation für Forschung und Praxis 381

12. AUSBLICK 387

12.1. Ausblick für die Forschung 387

12.2. Ausblick für die Praxis 388

13. LITERATURVERZEICHNIS 390

14. ABBILDUNGSVERZEICHNIS 450

15. TABELLENVERZEICHNIS 453

16. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 454

17. DANKSAGUNG 455

18. ANLAGEN 456

1. Einleitung

1.1. Hinführung zum Thema

"Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer competition." [1]

Die Google-Suche „Stellenangebote Deutschland" erschließt 34.300.000 Ergebnisse[2]. **469.203[3], 794.410[4] bzw. 556.016**[5] Stellenangebote zeigen drei Online-Portale an. Stepstone, Monster.de, Stellenanzeigen.de – Online-Karriereportale und -Jobbörsen erleben einen Aufschwung. Private Arbeitsvermittlungen gehen im Auftrag von Unternehmen im World Wide Web gezielt auf Profilsuche, um Fach- und Führungskräfte zu finden. Unternehmen bezahlen für die Gewinnung der passenden Mitarbeiter bis zu 35 Prozent des Jahresgesamteinkommens.[6] Drei von vier Unternehmen[7] sind vom *„War for Talents"*[8] betroffen. Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit ermittelt per November 2022 **844.796 offene Arbeitsstellen in Deutschland** (705.605 per Dezember 2021).[9] Laut einer Prognose des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales wird sich die Zahl bis 2030 auf 1,2 Millionen erhöhen.[10] Aufgrund der demografischen Entwicklung ändert sich der Arbeitsmarkt immer häufiger vom Verkäufer- zum Käufermarkt.[11] Die Bewerber erhalten zunehmend Wahlfreiheit.[12]

Deshalb sollten zur langfristigen Sicherung von passenden Mitarbeitern präferenzschaffende Ansätze genutzt werden. Seitdem Amber und Barrow in Mitte der 1990er Jahren den Begriff Employer Branding prägten, soll das Konzept im Sinne klassischer, produktbezogener Markenpolitik bei immer mehr Unternehmen der Schlüssel zum (Mitarbeiter-)Erfolg werden. **Employer Branding** strebt mit **entscheidungsrelevanten Instrumenten die Einzigartigkeit des**

---

1 Trout, Jack, 2001.
2 Abgefragt am 04. April 2023.
3 Vgl. https://jobs.meinestadt.de [abgefragt am 04.04.2023].
4 Vgl. https://www.aktuelle-jobs.de [abgefragt am 04.04.2023].
5 Vgl. https://de.indeed.com/Jobs?l=Deutschland&from=mobRdr&utm_source=%2Fm%2F&utm_medium=redir&utm_campaign=dt [abgefragt am 04.04.2023].
6 Vgl. Giersch, T., 2011, https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/blick-hinter-die-kulissen-die-geheimnisse-der-headhunter/3759402.html [abgefragt am 22.04.2020].
7 Vgl. Gallup, 2023, S. 2, https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx?thank-you-report-form=1 [abgefragt am 03.04.2023].
8 . Chambers, E. G. et al., 1998, S. 44.
9 Vgl. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2903/umfrage/jahresdurchschnittswerte-des-bestands-an-offenen-arbeitsstellen [abgefragt am 04.04.2023].
10 Vgl. https://BMAS - Neue Arbeitsmarktprognose 2030 vorgestellt [abgefragt am 22.04.2020].
11 Vgl. Simon et al., 1995, S. 23, Franke, N., 1999, S.890 f, Beck, C., 2012, S. 5, Priester, U., 2013, S. 279.
12 Vgl. Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 218.

Unternehmens und somit die **Differenzierung vom Wettbewerb** an. Unternehmen sind sich bewusst, dass Arbeitgeber, die ihren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern nicht decken können, den Erfolg des Unternehmens riskieren.[13] *„Mitarbeiter sind das einzige nicht frei austauschbare Asset eines Unternehmens.“*[14]

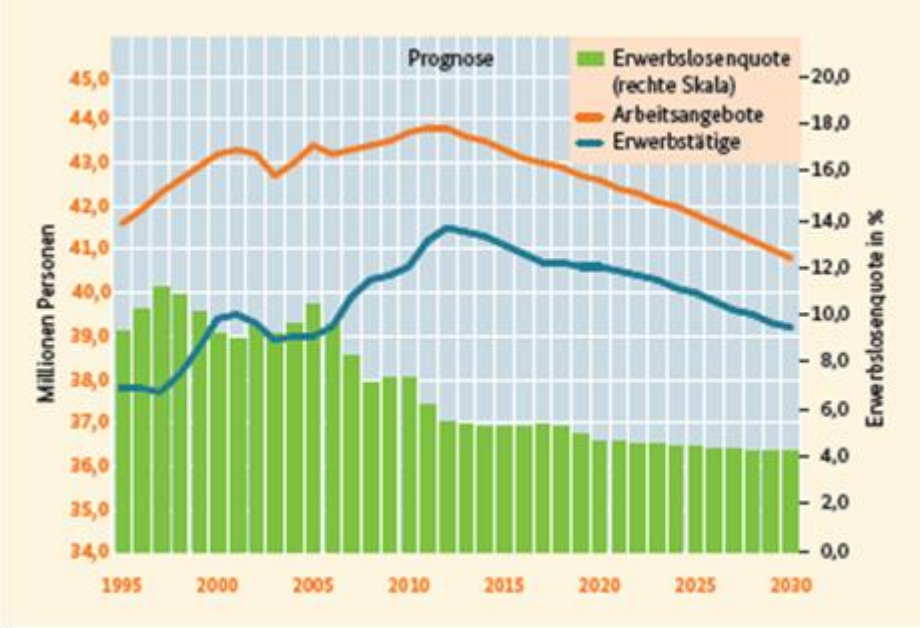


Abbildung 1: Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung bis 2030[15]

In dem Artikel ***„Employer Branding ist tot“*** (2017) wird jedoch von Gleichheit statt Differenzierung berichtet. Mangelnde Trennschärfe statt Employer-of-Choice-Status charakterisiert das Employer Branding bei den 30 Dax-Unternehmen.[16] In dem Beitrag *„Banken: Austauschbares Employer Branding, abschreckende Recruiting-Prozesse“* wird von *„One-size-fits-all“* bei Sparkassen und Volksbanken berichtet.[17] Der Anteil der Mitarbeiter, die **innerlich gekündigt** haben, steigt 2022 (seit 2012) auf ein **Rekordhoch** von 18 Prozent. 55 Prozent (2018: 78 Prozent) der Arbeitnehmer sehen sich in einem Jahr noch bei ihrem aktuellen Arbeitgeber. Eine Auswirkung, die durch die Corona-Krise verschärft wurde.[18]

---

13 Vgl. Simon, H. et al., 1995, S. 9 f, Edig, T., 2002, S. 1, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 15.

14 Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 13.

15 Quelle: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?__blob=publicationFile [abgefragt am 22.04.2020].

16 Vgl. https://www.humanresourcesmanager.de/news/employer-branding-ist-tot.html [abgefragt am 04.09.2019].

17 Vgl. https://personalmarketing2null.de/2017/02/banken-austauschbares-employer-branding-abschreckendes-e-recruiting [abgefragt am 04.09.2019].

18 Vgl. Gallup, 2023, S. 2, https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx?thank-you-report-form=1 [abgefragt am 03.04.2023].

Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Employer Branding ist die **Employer Value Proposition (EVP)**. **Sie bündelt die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens als Arbeitgeber, indem sie das einzigartige Nutzen- und Leistungsversprechen formuliert, das den Bedürfnissen und Präferenzen der Mitarbeiter und Nachwuchskräfte entspricht und somit den Employer-of-Choice-Status verleiht.** Denn maßgeblich ist die Passgenauigkeit von Mitarbeiter und Nachwuchskraft an das Anforderungsprofil: *„[Die] richtigen Leute einzustellen ist das Beste, was ein Manager kann".*[19]

Die vorliegende Arbeit widmet sich der kritischen Auseinandersetzung und der Aufbereitung des Wissensstandes zu Employer Branding sowie der Suche nach Ansätzen zur Erklärung und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen einer Employer Value Proposition mit Lebensphasenorientierung und Generationenspezifika. Die Betrachtung bezieht sich auf öffentlich-rechtliche Kreditinstitute in Westsachsen. Die Untersuchung spezifischer Umweltkomponenten und unternehmensinterner Faktoren führt zu weiteren Erkenntnissen bzw. zu Handlungsempfehlungen für die EVP. Die Kompetenz der Mitarbeiter ist das wichtigste Differenzierungsmerkmal für Arbeitgeber: *„the leading edge!"*[20].

1.2. Vorgehensweise

Als zentrales Instrumentarium wird das **neue St. Galler Management-Modell** genutzt. Es dient als Medium für die Kommunikation bekannter Fakten und als Hilfsmittel für die am Erkenntnisgewinn ausgerichtete epistemologische Herangehensweise. Ein Sachverhalt ist für mehrere Personen gleich erkennbar und nachvollziehbar. Zu Beginn werden die Begriffe Modell und Unternehmen im Sinne der vorliegenden Arbeit determiniert.

---

[19] Lacocca, L., zitiert in: Dziarnowski, L./Schütze, S., 2007, S. 5.
[20] Jordan-Evans, S./Kaye, B., 2003, S. 110.

1.2.1. Begriffsdetermination Modell

Nach Thommen werden:

> *„[…] Modelle zum Zwecke solcher Problemlösungen genutzt, deren Durchführung am Original nicht möglich oder zu aufwendig wäre. Ein Modell ist eine Abstraktion des Originals“*[21].

Nach Rüegg-Stürm dienen Modelle:

> *„[…] der Veranschaulichung von komplizierten Zusammenhängen“*[22].

Das Modell erlaubt es, dritten Personen ein Vorhaben oder einen Gegenstand in der Gesamtheit zu evaluieren, bevor eine Umsetzung erfolgt.

Modelle:

- helfen, schnell **Wichtiges von weniger Wichtigem** filtern zu können. Dabei werden keine Handlungsanweisungen gegeben.
- bilden einen Ordnungsrahmen, **der logische Verbindungen** und einige **Wirkungszusammenhänge** zwischen wichtigen Aspekten aufzeigt. In Situationen mit hoher Unsicherheit und nicht eindeutiger Zuordnung unterstützen sie eine schnelle Orientierung.
- dienen der **Strukturierung organisationaler Kommunikation.** D. h. sie lenkt die Aufmerksamkeit der Akteure wiederholt auf relevante Phänomene.
- erleichtern als sprachliche Konstruktion im gemeinsamen Gebrauch eine schnelle Verständigung, woraus eine Stärkung der **kollektiven Handlungsfähigkeit** einer Organisation resultiert.
- bilden die Wirklichkeit nicht ab. Sie erzeugen sie jedoch in **Prozessen der Sinnkonstitution**. Unter dem Aspekt des gemeinsamen Sprachverständnisses, haben Modelle die Eigenschaft von sich selbst erfüllenden Prophezeiungen.[23]

Ein wirkliches **Risiko** bilden Modelle, wenn sie eine falsche Sicherheit vortäuschen. Zum Beispiel, wenn Modelle durch eine Komplexitätsreduktion Wichtiges nicht berücksichtigen. Dann entwickelt dies zwangsläufig einen blinden Fleck eines jeden Modells. Nach Rüegg-Stürm

---

21 Thommen, J.-P., 2018, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/modell-39245/version-262658 [abgefragt am 14.03.2023].

22 Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 12.

23 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 14 f.

bilden Modelle lediglich eine nützliche, kontingente geistige Landkarte, die im Laufe der Zeit immer wieder neu zu hinterfragen und weiterzuentwickeln ist.[24] Die Anwendung von Modellen kann in eine Sackgasse führen, zum Beispiel bei Verwendung von Verhaltensannahmen, die einen geringen Realitätsbezug haben oder bei Benutzung von unspezifischen Ceteris-Paribus-Annahmen, so Woll.[25]

Rüegg-Stürm definiert Modelle im vorliegenden Kontext. Modelle sind:

> *„[…] als kontingente Erfindungen zu verstehen, die als wichtig betrachtete Handlungssphären aufzeigen und bestimmte Wirkungszusammenhänge postulieren"[26].*

Das neue St. Galler Management-Modell betrachtet Unternehmen als System. Besonderheiten für das System Unternehmen werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

1.2.2. Unternehmen als System

Das neue St. Galler Management-Modell beruht auf den theoretischen Ansatz des **St. Galler Systemansatzes**. D. h. die Vorstellung von Unternehmen ist vor allem von **systemtheoretischen Grundvorstellungen** geprägt. Unternehmen werden im vorliegenden Modell als komplexes System erfasst. Rüegg-Stürm beschreibt System als geordnete Ganzheit von Elementen, die sowohl materiell, objektiv (Gebäude, Mitarbeiter, Produkte) als auch immateriell (Prozesse, Teams, Kommunikationsmuster) sind. Komplexität entsteht dann, wenn die Elemente des Systems interagieren und in einer spezifischen dynamischen Beziehung stehen. Daraus resultiert die typische Dynamik von Systemen, die permanent in der Re-Konstruktion sind.[27]

Aufgrund der Komplexität kann das Verhalten von Systemen nur sehr eingeschränkt prognostiziert werden. Die Einflussmöglichkeiten von Führungskräften im Hinblick auf Gestaltung, Lenkung und Entwicklung sind damit deutlich begrenzt, denn eine absolute Beherrschbarkeit und Zuverlässigkeit der Prozesse können nicht generiert werden. Deshalb ist die Existenz eines komplexen Systems auf **strukturierende Einflussmomente und ordnende Kräfte** angewiesen. Genau dieser Aspekt begründet das Erfordernis von **Führung**. Relevante, wiederholt auftretende Muster in der alltäglichen Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit

---

[24] Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 15 f.
[25] Vgl. Woll, A., 2018 https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/modellplatonismus-38953/version-262373 [abgefragt am 15.03.2023].
[26] Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 15.
[27] Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 17 ff.

demonstrieren die dominierende Ordnung, die aus Prozessen der Ordnungsbildung (Strukturierung) resultieren.[28]

Besonderheiten System Unternehmen

Das System Unternehmen weist folgende Merkmale auf, die sich von anderen Systemen unterscheiden. Unternehmen sind:

- **wirtschaftliche Systeme**: Erträge müssen langfristig die Aufwendungen abdecken.
- **zweckorientierte und multifunktionale Systeme**: sie müssen mehrere Anspruchsgruppen gleichzeitig bedienen und Funktionen für andere Systeme bewältigen.
- **soziotechnische Systeme**: sie bewältigen in einem hochkomplizierten, arbeitsteiligen Prozess Aufgaben zugunsten ihrer Anspruchsgruppen.[29]

Unternehmen stehen in einem **ökonomischen Wettbewerb** mit anderen Unternehmen. Unternehmen müssen bestrebt sein, Angebotslücken mit so wenig wie möglich Mitteleinsatz zu beseitigen und mit Kreativität Neues zu schaffen. Im ständigen Wettbewerb werden nur die Unternehmen langfristig Bestand und Erfolg haben, die nutzenstiftende Tätigkeiten entwickeln und diese gegenüber anderen Unternehmen mit überlegener Nutzenstiftung für ihre Anspruchsgruppen und mit weniger Geldeinsatz verwirklichen.[30]

Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute sind Unternehmen, die im ökonomischen Wettbewerb stehen. Im Hinblick auf Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung stehen öffentlich-rechtliche Kreditinstitute in einem intensiven Wettbewerb. Deshalb werden neue oder optimierte Ansätze zur Gewinnung und Bindung für Mitarbeiter untersucht. Für die Gestaltung einer lebensphasenorientierten EVP wird aus diesem Grund ein systematischer Ansatz zur Betrachtung gewählt.

---

28 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 21 f.
29 Vgl. Ulrich, P./Fluri, E., 1995, S. 31.
30 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 21 f.

1.2.3. Das neue St. Galler Management-Modell

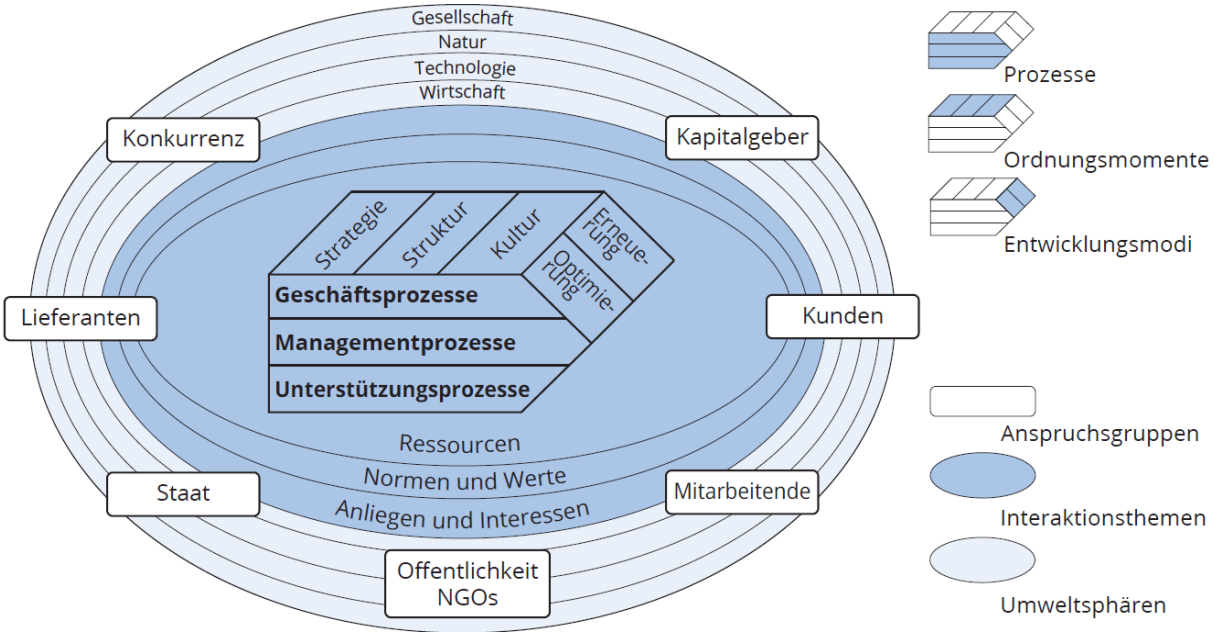


Abbildung 2: Das neue St. Galler Management-Modell[31]

Das Modell umfasst sechs Grundkategorien:

- Umweltsphären,
- Anspruchsgruppen,
- Interaktionsthemen,
- Ordnungsmomente,
- Prozesse,
- Entwicklungsmodi.

Die Kategorien beziehen sich auf zentrale Dimensionen des Managements. Das Management übernimmt hierbei eine **Funktion**, d. h. ein System von Aufgaben. Die folgende Abbildung veranschaulicht das Modell.

<u>Umweltsphären</u> sind:

- Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft.
- im zentralen Zusammenhang mit der unternehmerischen Tätigkeit zu verstehen.

---

[31] Quelle: Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 22.

- branchen- und tätigkeitsspezifisch.
- hinsichtlich Veränderungstrends zu analysieren.

Anspruchsgruppen sind:

- Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter, Staat, Lieferanten, Konkurrenz, Öffentlichkeit.
- von unternehmerischen Wertschöpfungs- und Schadstoffaktivitäten betroffen.

Interaktionsthemen sind:

- Ressourcen, Normen und Werte sowie Anliegen und Interessen.
- Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen.
- sorgfältig abzuwägen, respektvoll zu würdigen und nachvollziehbar zu begründen.

Ordnungsmomente:

- sind Strategie, Strukturen und Kultur.
- geben dem organisationalen Alltagsgeschehen eine gewisse Ordnung.
- sind auf das Streben bestimmter Wirkungen und Ergebnisse ausgerichtet.

Prozesse sind:

- in Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse gegliedert.
- charakterisiert nach zeitlicher und sachlicher Logik für die Ausführung spezifischer Aufgaben.
- für alle Wertschöpfungs- und Führungsaufgaben definiert.

Entwicklungsmodi:

- beschreiben grundlegende Muster für die Weiterentwicklung des Unternehmens.[32]

Ein Überblick über den inhaltlichen Aufbau der Arbeit erfolgt im nächsten Abschnitt.

1.3. Inhaltlicher Aufbau und thematische Gliederung

Auf Basis der vorangegangenen Ausführungen werden im ersten Kapital die arbeitsmarktpolitische Bedeutung und die arbeitgeberstrategische Relevanz innovativer Personalmarketingkonzepte dargelegt. Hierzu bilden die Umweltsphären die Basis. Nach Erläuterung der

[32] Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 22 ff.

Zielstellung und des Erkenntnisinteresses erfolgt im Anschluss die Betrachtung zum Forschungsstand der einzelnen Problem- und Handlungsfelder, um danach die globale Forschungsfrage einschließlich empiriegestaltete und gestaltungsgeleitete Fragestellungen identifizieren und festlegen zu können. Zur Erreichung der Zielstellung wird eine ausführliche Aufbereitung des Wissensstandes an wissenschaftlicher Literatur durchgeführt. Hierzu sollen Erkenntnisbeiträge anhand von Lebensphasen und Generationenspezifika für eine mögliche weitere Differenzierung der Anspruchsgruppen dienen. Erklärungsansätze von Menschenbildern und deren motivationales Verhalten werden ergründet. Wissenschaftliche Beiträge zu Employer Branding, Wirkungsbereiche sowie Funktionen, zum Employer-Branding-Prozess, zu Implementierung und Steuerung werden betrachtet. Nach der systematischen Literaturanalyse werden Methoden und Ergebnisse der empirischen Untersuchungen inklusive einer ausführlichen Diskussion der Ergebnisse und deren Handlungsfelder aufgezeigt. Wissenschaftliche Beiträge der Literatur und empirische Untersuchungsergebnisse bilden die Grundlage für die Handlungsempfehlungen einer lebensphasenorientierten EVP. Im Anschluss werden die wichtigsten Ergebnisse inhaltlich zusammengefasst. Ein Resümee zur Realisierung der Zielstellungen wird gezogen, der Mehrwert für Forschung und Praxis herausgestellt.

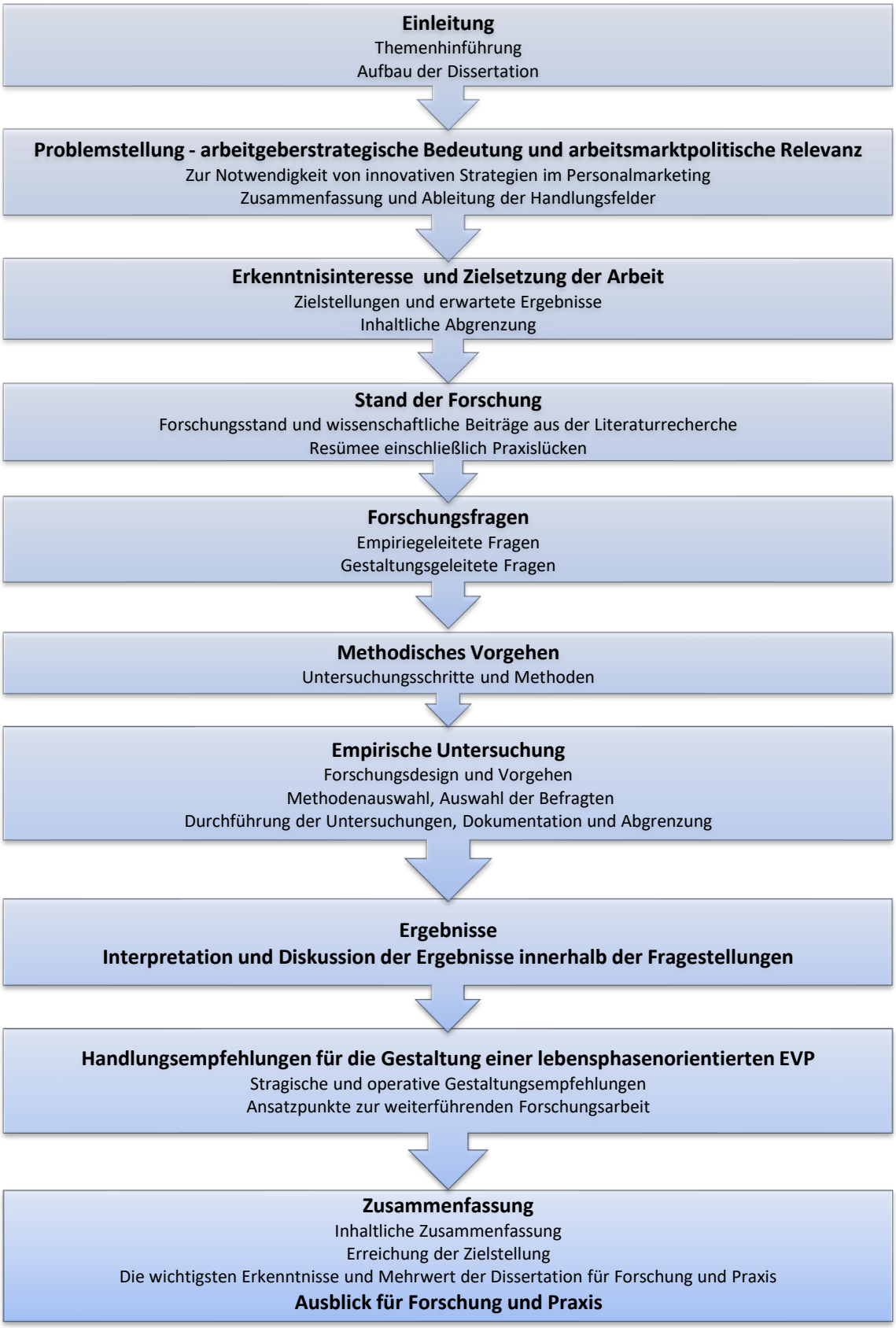


Abbildung 3: Zusammenfassende Darstellung zur Vorgehensweise der Arbeit[33]

1.4. Grafischer Aufbau der Arbeit

Die nachstehende Abbildung soll die vier Themenbereiche der Dissertation optisch verdeutlichen. Im theoriegeleiteten Teil der Arbeit wird eine sozioökonomische Betrachtung (PH1) vorgenommen sowie das Konstrukt Employer Branding und EVP (PH2) untersucht. Der dritte Teil widmet sich der empirischen Untersuchung für die Erhebung von relevanten Daten (PH3). Im Mittelpunkt steht die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für eine lebensphasenorientierte EVP. Das Schaubild dient als „roter Faden“ und zur verständlichen Systematik bei der Betrachtung der Problem- und Handlungsfelder als auch Fragestellungen dieser Arbeit. Die Abbildung wird durchgängig angewendet und sollen für den Leser unterstützend wirken.

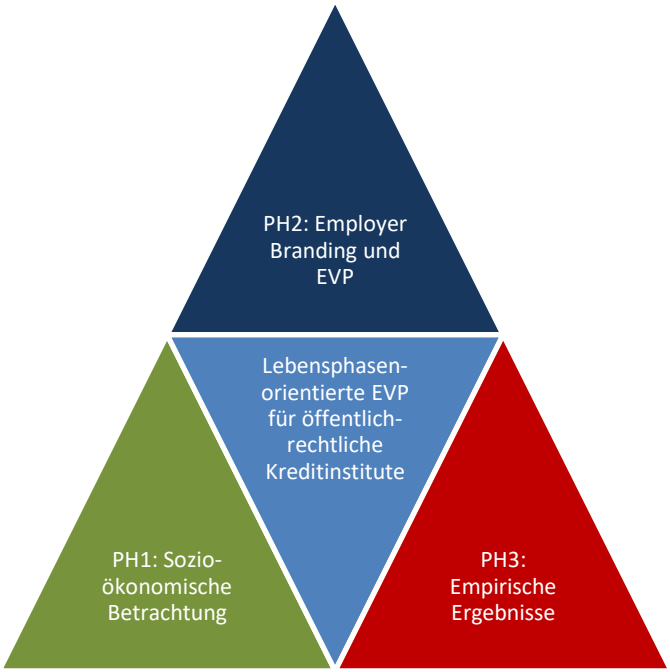


Abbildung 4: Grafischer Aufbau der Dissertation[34]

In dieser Arbeit werden Sparkassen als öffentlich-rechtliche Kreditinstitute bezeichnet. Beide Bezeichnungen sollen in ihren Merkmalen übereinstimmen. Zur leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. In der Dissertation wird lediglich die männliche Form benutzt und soll, im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes, alle Geschlechter einbeziehen.

---

33 Quelle: eigene Darstellung.
34 Quelle: eigene Darstellung.

2. Problemstellung – arbeitgeberstrategische Bedeutung und arbeitsmarktpolitische Relevanz

Die relevanten Problemstellungen für die Dissertation werden anhand der vier Umweltsphären identifiziert und strukturiert, um daraus die Zielstellung, den Erkenntnisgewinn und die zu erwartenden Ergebnisse abzuleiten. Eine klare Abgrenzung der einzelnen Dimensionen für ein Unternehmen ist aufgrund deren Komplexität und Vernetzung nicht realisierbar. Umweltsphären dienen der **analytischen Unterstützung zur Strukturierung** und zum **Erkennen und zur Beurteilung von Trends**.[35]

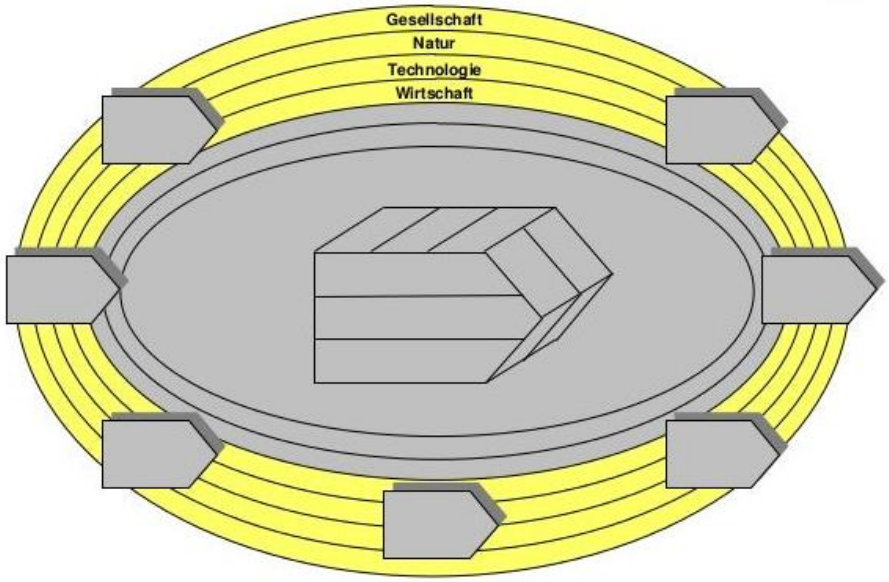


Abbildung 5: Umweltsphären eines Unternehmens[36]

Bei der Betrachtung der einzelnen Umweltsphären werden Problemfelder herausgearbeitet, die gleichzeitig die Handlungsfelder bilden. Zusammen mit den Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Literatur definieren sie die Forschungslücke und damit die Relevanz der vorliegenden Arbeit. Einhergehend wird ein Mehrwert für Forschung und Praxis generiert.

[35] Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 27.
[36] Quelle: Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 24.

2.1. Zur Notwendigkeit von innovativen Strategien im Personalmarketing

2.1.1. Gesellschaftsbezogene Notwendigkeit

Die ausführlichste Umweltsphäre ist die Gesellschaft, so Rüegg-Stürm. Die gesellschaftlichen Diskurse entscheiden über den Verlauf von technologischen Entwicklungen, die Formen wirtschaftlicher Wertschöpfung und die Wahrnehmung der Natur.[37] Folgende Aspekte und Trends beeinflussen öffentlich-rechtliche Kreditinstitute.

2.1.1.1. Demografische Entwicklung

In Deutschland leben 83,2 Millionen Menschen (Stand 20.06.2022).[38] Während in Westdeutschland (mit Berlin) die Bevölkerung um 9 Prozent gestiegen ist (zwischen 1990 und 2019), ist die Einwohnerzahl in den ostdeutschen Bundesländern (ohne Berlin) im gleichen Zeitraum um 15 Prozent auf 12,5 Millionen Einwohner zurückgegangen.[39] Das Bundesland Sachsen verzeichnet den gleichen Prozentsatz zur Bevölkerungsentwicklung. Dramatischer sieht die Entwicklung im westlichen Teil Sachsens aus. Während die Bevölkerungszahl in den ostdeutschen Bundesländern um ca. 0,6 Prozent (zwischen 2011 und 2020) schrumpfte, mussten die Landkreise in Westsachsen einen Rückgang zwischen 5,9 Prozent und 7 Prozent verbuchen.[40] Im Jahr 2020 wies der Bevölkerungsrückgang der Region 0,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr aus. Das ist der stärkste Rückgang seit vier Jahren. Vor allem bei der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 bis unter 65 Jahre gab es einen spürbaren Rückgang von 0,9 Prozent. Die Ursache für die Bevölkerungsabnahme resultiert aus der hohen Sterberate gegenüber der geringen Wachstums- bzw. Wanderungsrate. Dieser Gestorbenenüberschuss war letztmalig 1996 zu verzeichnen.[41] Nach Berechnung des Statistischen Bundesamtes wird ein **Bevölkerungsrückgang für Deutschland** bis auf 67,6 Millionen Einwohner im Jahr 2060

---

37 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 25.

3838 Vgl. Statistisches Bundesamt, 2022, https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/zensus-geschlecht-staatsangehoerigkeit-2021.html;jsessionid=7357CB09EC5126F4CF8EC95817FD5525.live731 [abgefragt am 05.04.2023].

39 Vgl. Statistisches Bundesamt, 2021, https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aspekte/demografie-bevoelkerungsentwicklung-ost-west.html;jsessionid=774393AC1DFDA7DA4426199CE2529DA0.live732 [abgefragt am 05.04.2023].

40 Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, 2021, https://www.statistik.sachsen.de/html/bevoelkerungsstand-einwohner.html [abgefragt am 27.08.2021].

41 Vgl. Reckling, M., 2021, https://www.statistik.sachsen.de/download/presse-2021/mi_statistik-sachsen_076-2021_bevoelkerung_alter_wanderung_geborene_gestorbene.pdf [abgefragt am 31.08.2021].

prognostiziert. In Sachsen wird nach Prognosen der 14. koordinierten Bevölkerungsberechnung die Einwohneranzahl von 2020 bis 2060 von 4,08 Millionen Einwohnern auf ca. 3,4 Millionen schrumpfen. Die **Anzahl der Beschäftigten** in Deutschland mit einem Lebensalter zwischen 20 und 64 Jahren wird voraussichtlich von 49,2 Millionen (2013) auf 34,3 Millionen (2060) **sinken**.[42] In den Ausführungen des Statistischen Bundesamtes werden 2060 doppelt so viele Rentner als Beschäftigte leben.[43]

Deutschland weißt im März 2023 eine **Arbeitslosenquote** von 5,38 Prozent auf.[44] Vor dem Hintergrund der Corona-Krise liegt die Quote im Juli 2021 bei 5,6 Prozent, in Sachsen bei 4,6 Prozent. Aufgrund der Corona-Krise werden im Zeitraum April 2019 – März 2020 weitere Berechnungen zur Arbeitslosenquote durchgeführt, der als Corona-Effekt bezeichnet wird. So liegt die Arbeitslosenquote aufgrund der Corona-Pandemie im Ostteil der Republik um 1,4 Prozent höher als in den westdeutschen Bundesländern. In der Untersuchungsregion Westsachsen liegt die Arbeitslosenquote (je nach Landkreis) zwischen 5,1 Prozent und 8,0 Prozent und damit deutlich über dem Durchschnitt.[45]

Obwohl ein spürbarer Nachfragerückgang aufgrund des Sondereffekts der Corona-Pandemie zu verzeichnen ist,[46] verbuchen im Jahr 2023 bereits drei von vier Unternehmen einen Fachkräftemangel.[47] In der Finanzdienstleistungsbranche wird der **Nachwuchsmangel** als vorherrschendes Problem gesehen vor der Überalterung der Belegschaft und einer erhöhten Fluktuation durch Abwerbung.[48] Kaufmann spricht von einer „Unterjüngung“ der Bevölkerung, die für wirtschaftliche Perspektiven noch gravierendere Effekte hat als die Überalterung.[49] Vor

---

42 Vgl. Statista, 2023b, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/702412/umfrage/demographie-bevoelkerungsentwicklung-in-deutschland-nach-altersgruppen [abgefragt 05.04.2023].

43 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2018, https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Neue-Laender/jahresbericht-zum-stand-der-deutschen-einheit-2018.pdf?blob=publicationFile&v=4 [abgefragt 10.12.2018].

44 Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2023, https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur-Nav.html [abgefragt am 05.04.2023].

45 Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2021, https://www.arbeitsagentur.de/datei/arbeitsmarktbericht-juli-2021_ba147101.pdf [abgefragt am 31.08.2021].

46 Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2021, file:///C:/Users/claud/AppData/Local/Temp/Temp1_fachkraefte-engpassanalyse-d-0-202012-zip.zip/2020_BA-FK-Engpassanalyse.pdf [abgefragt am 31.08.2021].

47 Vgl. Gallup, 2023, S. 2, https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx?thank-you-report-form=1 [abgefragt am 03.04.2023].

48 Vgl. Gramke, K. et al., 2018, https://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Arbeitslandschaft_2030 [abgefragt am 08.07.2019], Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3.

49 Vgl. Kaufmann, F.-X., 2009, S. 98.

allem die Bereiche Unternehmenssteuerung, Beratung und Vertrieb sowie der IT-Bereich sind am stärksten betroffen.[50]

Durch den Mangel an Fachkräften wird ein Bremsen des Wirtschaftswachstums resultieren, was zu einem **Wohlstandsverlust** von 4.600 Milliarden Euro führen kann.[51] McKinsey beschreibt bereits in der Studie „Wettbewerbsfaktor Deutschland – Strategien für Deutschlands Unternehmen“ im Jahr 2011 die daraus resultierenden Probleme der umlagebasierten sozialen Sicherungssysteme für künftige Generationen.[52] Des Weiteren wird Deutschland auf einen Mangel von über eine Millionen Akademikern auf dem Arbeitsmarkt zusteuern.[53] **Steigende Qualifikationsanforderungen** werden mit höher qualifizierten Tätigkeiten auf 40 Prozent der gesamten Arbeitsplätze steigen, während der Anteil der Hilfsarbeiten stetig abnimmt.[54] Europaweit werden bis 2030 circa **50 Prozent der Führungskräfte aus Altersgründen** das Unternehmen verlassen.[55] Der **Personal-Pool**, aus dem die Unternehmen schöpfen können, wird kleiner.[56] Die **Globalisierung** erschwert dieses Phänomen. „Gute“ Mitarbeiter werden weltweit gesucht.[57]

2.1.1.2. Generationenvielfalt und Wertewandel

Eine Herausforderung für die Mitarbeiterrekrutierung und -bindung sind die **unterschiedlichen Wertevorstellungen** der Generationen.[58] Während die Generation „Babyboomer“ (on dem Motto „Leben, um zu arbeiten“ geleitet werden, vertreten die Menschen der Generation X die Devise „Arbeiten, um zu leben“.[59] Neben der Arbeit für die Sicherung der Existenz und zum Überleben spielen hier bereits Genuss und Konsum eine bedeutende Rolle. Entscheidend für die Entwicklung sind die Wirtschaftszuwächse in Deutschland in den genannten Jahren.

---

50 Vgl. Hamm, M./Möckel, K., 2017, S. 12.

51 Vgl. McKinsey, 2021, https://www.jobadu.de/pdfs/01052.pdf [abgefragt 08.07.2019], Pett, J./Kriegler, W., 2007, S. 15.

52 Vgl. McKinsey, 2011, https://www.jobadu.de/pdfs/01052.pdf [abgefragt am 08.07.2019].

53 Vgl. Strobel, E./Summa, S., 2008, S. 347.

54 Vgl. Beiten, M., 2006, S. 22.

55 Vgl. Bittner, T., 2012, S. 206, Nagel, K., 2011, S. 12.

56 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2009, S. 5.

57 Vgl. Bagan, E., 2018, S. 8 f, Blazek, Z., 2012, S. 17, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3, Allihn, L., 2013, S. 20.

58 Vgl. Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S.7, Petkovic, M., 2008, S. 200, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 180, Scholz, C., 2018b, https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2018/02/Generation-Z_Change-Agilität....pdf [abgefragt am 03.08.2021].

59 Vgl. Radermacher, S., 2013, S. 6.

Für die **Generation Y** gilt das Motto „Leben beim Arbeiten".[60] Spätestens nach der Verrentung der letzten Babyboomer (nach 2024) werden Arbeitnehmer der Generation Y als Fach- und Führungskräfte den größten Anteil der Belegschaft einnehmen.[61] Die Generation Y ist Realität, die Generation Z der Trend. Die Generation Z gilt als Nachfolge der Generation Y.[62]

Laut Bagan geht ein Wandel der Werte **durch die schnelle Erwartungserfüllung** aufgrund des technischen Fortschritts einher. Die sofortige Wunscherfüllung durch Handy-Apps und andere digitale Medien erhöht das **Tempo bei der Bedürfnisbefriedigung** in der Konsumgesellschaft. Veränderung von Trends, Marken, Bedürfnissen der Konsumenten etc. beeinflussen Präferenzen und Verhalten. Der Konsum ist auf die Veränderung ausgerichtet. Beflügelt wird das Ganze durch mehr Freiheit, Unabhängigkeit beim Agieren und die Wahl zwischen mehreren Alternativen.[63] Mehr Alternativen führen zu mehr Freiheit und mehr Freiheit zu mehr Wohlstand.[64] Die beschriebene gegenwärtige und zukünftige Arbeitsmarktsituation[65] im Kampf um die Besten führt zu vielfältigen (Auswahl-)Möglichkeiten für Arbeitnehmer und damit zu mehr **Freiheit und Wohlstand**.[66] So wie die Produktvielfalt ein hohes Tempo erreicht, so führt die Arbeitgeberwahl auch zu einer „konsumfreudigen" Arbeitsplatzwahl und -gestaltung.[67] Menschen durchlaufen mehrere Ausbildungen, auch im höheren Lebensalter. Eltern möchten zwischen verschiedenen Arbeitszeitmodellen wählen und kehren nach kurzer Zeit wieder in das Arbeitsleben zurück, um einen Kompetenzverlust in ihrem Beruf zu vermeiden. Aufgrund von pflegebedürftigen Angehörigen wünschen Mitarbeiter flexible Arbeitszeiten oder auch eine Auszeit.[68] Potenzielle Führungskräfte möchten vor ihrer Karrierelaufbahn ein Sabbatjahr nehmen. Mitarbeiter im Ruhestand sind aktiv interessiert, ihr Wissen und Können auch weiterhin in Familie, im Ehrenamt oder im bisherigen und einem neuen Unternehmen einzusetzen.[69] Das Internet ermöglicht eine noch schnellere, allumfassendere und ortunabhängige

---

60 Vgl. Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 166, Lüthy, A./Ehret, T., 2014, S. 20 ff, Fabian, R., 2011, S. 47, Radermacher, S., 2013, S. 6.

61 Vgl. Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 166.

62 Vgl. Hurrelmann, K./Albrecht, E., 2013, S. 10 ff.

63 Vgl. Weymann, A., 2008, S. 198.

64 Vgl. Schwartz, B., 2004, S. 7 ff, Gross, P., 1993, S. 43, Kempf, M., 2013, S. 235.

65 Vgl. Kapitel 2.1.1.1.

66 Vgl. Beck, C., 2012, S. 5, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, Kempf, M., 2103, S. 235, S. 36.

67 Vgl. Blazek, Z., 2012, S. 17, Behrens, B., 2012, S. 14, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 166, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 36 ff, Kapitel 4.4.5, Sonntag, K., 2009, S. 249, Wiese, D., 2005, S. 24, Siegert, G., 2003, S. 39, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3, Stauss, B., 1995, S.3 ff, Bruhn, M., 2001c, S. 214 f, Weinland, L., 2007, S.19 f, Franke, N., 1999, S. 898 ff, Bagan, E., 2018, S. 12.

68 Vgl. Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 41.

69 Vgl. Blazek, Z., 2012, S. 18, Fuchs, F./Eilers, S., 2014, S. 4.

Informationsaufnahme. Bewerber und Mitarbeiter haben hierdurch noch mehr Auswahlmöglichkeiten.[70] Die Suche nach passenden Angeboten wird erleichtert.[71] Die individuelle Auswahl nimmt zu. Standardlösungen von Leistungsangeboten werden zurückgehen.[72] Für Arbeitgeber bedeutet dies, dass jeder Arbeitnehmer persönliche Erwartungen einnimmt, die von seinem Arbeitgeber auch individuell erfüllt werden sollten.[73] Deshalb sollte ein Arbeitsplatz auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters „maßgeschneidert" sein und für ihn etwas Besonderes darstellen.[74]

Die Corona-Pandemie wirkt zusätzlich auf die Ideale und Vorstellungen der Gesellschaft. Die Ergebnisse der Studie von Ad Alliance zeigen, dass seit dem Lockdown für die Menschen die Themen Familienbewusstsein, Gesundheit, Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein stärker im Fokus stehen. Lokalen Marken wird eine höhere Loyalität zugesprochen. Ein bewusstes Leben nimmt einen höheren Stellenwert ein als höherer Lohn und Karriere.[75]

2.1.1.3. Verlängerte Lebensarbeitszeit

Dem Arbeitskräfteengpass kann volkswirtschaftlich gesehen mit einer Anhebung des Arbeitskräfteangebotes oder einer Reduzierung des Arbeitskräftebedarfs begegnet werden.[76] Die **Steigerung der Erwerbsquote** könnte durch die **Anhebung des Renteneintrittsalters** erreicht werden, da die Tendenz steigender Lebenserwartung erkennbar ist.[77] Während ein Mann mit Geburtsjahr 1970 eine Lebenserwartung von 67,2 Jahren hat, kann ein 2020 Geborener 78,5 Jahre alt werden. Eine Frau könnte 10 Jahre älter werden. Die Statistik zeigt einen weiteren **Anstieg der Lebenserwartung** bis 2060.[78] Während 1950 die durchschnittliche Erwerbsdauer 45 Jahre betrug, liegt sie gegenwärtig bei 35 Jahren.[79] Die demografische Entwicklung und

---

70 Vgl. Fiedler, L., 2007, S. 4, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 35 ff.

71 Vgl. Scholz, C., 2014a, S. 178.

72 Vgl. Frey, D., 2006, S. 13.

73 Vgl. Bruch, H./Menges, J., 2007, S. 243.

74 Vgl. Meffert, H./Burmann, C., 2001, S. 45, Weis, M./Huber, F., 2000, S. 37 ff, Esch, F.-R., 2003, S. 1, Kapferer, J. N., 1992, S. 17, Blazek, Z., 2012, S. 17, Felser, G., 2010, S. 10, Wiese, D., 2005, S. 24, Siegert, G., 2003, S. 39, Behrens, B., 2012, S. 16, Love, L. F./Singh, P., 2011, S. 175.

75 Vgl. Schmitt, Z., 2020, https://www.ad-alliance.de/cms/unternehmen/presse/update-corona-studie.html [abgefragt 21.07.2021].

76 Vgl. Kay, R./Richter, M., 2010, S. 33.

77 Vgl. Radermacher, S., 2013, S. 5, Priester, U., 2013, S. 280, Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 10, Kaufmann, F.-X., 2009, S. 101.

78 Vgl. Statista, 2023c, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273406/umfrage/entwicklung-der-lebenserwartung-bei-geburt--in-deutschland-nach-geschlecht [abgefragt am 05.04.2023].

79 Vgl. Deutsche Rentenversicherung, 2018, https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Navigation/1_Lebenslagen/05_Kurz_

steigende Lebenserwartung machen Rentenreformen zur Entlastung der gesetzlichen Rentenkassen notwendig.[80] Die gesetzliche Altersgrenze wird ab 2012 bis 2029 stufenweise von 65 auf 67 Jahre angehoben. Laut McKinsey kann durch diese Anhebung das Erwerbspersonenpotenzial bis zum Jahr 2025 bereits um 930.000 Personen steigen.[81] Eine weitere Anhebung des Renteneintrittsalters mit 70 Jahren beziehungsweise einem Rentenbeitragssatz von 19 auf 24 Prozent bis 2050 wird von der aktuellen Bundesregierung diskutiert.[82] Ein Risiko, das aus einer zunehmenden Vergreisung der Belegschaft resultiert, sind die **steigenden Fehlzeiten und Krankheitskosten**. Unternehmen, die bereits eine Altersstrukturanalyse durchgeführt haben, können die aktuellen Fehlzeiten mit ihrer alternden Mitarbeiterschaft auf die nächsten Jahre errechnen und werden eine enorme Kostensteigerung verzeichnen müssen.[83] Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, alters- und alternsgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen,[84] die Gesundheitsressourcen der Mitarbeiter zu erschließen und eine betriebliche Gesundheitsförderung zu installieren.[85] Eine weitere Folge ist die Gefährdung der **Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit** der Unternehmen.[86] Das „Gold" in den Köpfen ist zentraler Erfolgsfaktor, um Unternehmensziele zu verwirklichen.[87] Dabei bedarf es eines tiefgreifenden Umdenkens in der Personalpolitik, beispielsweise im Hinblick auf einen eventuellen Statusverlust Älterer, wenn bei schrumpfenden Belegschaften die Aufstiegschancen jüngerer Arbeitnehmer verbessert werden sollen.[88]

2.1.1.4. Arbeitnehmerpräferenzen

In einer Umfrage von McKinsey und dem Conference Board nimmt die Personalabteilung lediglich den achten beziehungsweise neunten Platz in Unternehmen ein.[89] Shari Caudron schrieb im Magazin Workforce: *„In vielen Unternehmen haben (heute) die Human Resources*

---

vor_und_in_der_Rente/01_Kurz_vor_der_Rente/03_Wann_Sie_in_Rente_gehen_koennen/Wann_Sie_in_Rente_gehen_koennen_node.html [abgefragt 10.12.2018].

80 Vgl. Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M., 2009, S. 54.

81 Vgl. McKinsey, 2011, https://www.jobadu.de/pdfs/01052.pdf [abgefragt am 08.07.2019].

82 Vgl. Stelter, D., 2018, http://www.manager-magazin.de/politik/deutschland/rente-keine-sicherung-durch-umverteilung-a-1225336.html [abgefragt am 10.12.2018].

83 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 181, Menzel, E., 2013, S. 107 f.

84 Vgl. Behrens, B., 2012, S. 14, Backes-Gellner, U., 2009, S. 21.

85 Vgl. Blazek, Z., 2012, S. 16, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 181, Priester, U., 2013, S. 19.

86 Vgl. Bullinger, H.-J., 2001, S. 11 f, Suckale, M., 2009, S. 75, Nuissl, E., 2009. S. 95.

87 Vgl. Nagel, K., 2011, S. 12, S. 33 f, Veen, S./Backes-Gellner, U., 2009, S. 29.

88 Vgl. Kaufmann, F.-X., 2009, S. 101.

89 Vgl. Charan, R./Barton, D./Carey, D., 2015, https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro [abgefragt am 17.05.2019].

einen schlechten Ruf und ein bedauerliches Image"[90]*.* In einigen Artikeln wird sogar von Hass gegenüber der Personalabteilung gesprochen.[91] Stewart und Woods sprechen vom Erreichen jeglicher Geduldsgrenzen und somit von der Abschaffung von Human Resource (HR).[92] Hammonds berichtet fünf Jahre nach seinem Artikel **„Why We Hate HR"** sogar von einer Verschlimmerung des Rufes in den Konferenzräumen der Erde.[93]

Beim Lesen solcher Artikel stellen sich unter anderem zwei Fragen:

- Denken die Mitarbeiter wirklich so?
- Haben HR-Mitarbeiter tatsächlich dieses Image von innen und außen verdient?

Zur Beantwortung der ersten Frage konnte nachgewiesen werden, dass zwischen dem Zustand der Weltwirtschaft und dem Ansehen von HR eine enge Korrelation besteht.[94] Bei hoher Arbeitslosigkeit und sinkender Konjunktur haben Personalabteilungen ein unbefriedigendes Ansehen. Im Wirtschaftsaufschwung dagegen gewinnt HR wieder ein positives Image.[95]

Eine Antwort auf die zweite Frage liefert eine Untersuchung von Wilms aus diversen Online-Kanälen (soziale Netzwerke, HR-Beiträge etc.). Diese zeigt eine relativ hohe Anzahl positiver Beiträge zu HR. Jedoch konnten nur wenig herausragende Beiträge festgestellt werden.[96]

Bagan spricht hierbei von einem **Oxymoron** und definiert dieses als *„Formulierung, die aus gegensätzlichen Begriffen besteht"*[97], etwa lebende Leiche. Bagan begründet dies mit der fehlenden strategischen Ausrichtung von HR in der Vergangenheit und sagt: *„Strategie ist für die HR-Leute ein Fremdwort"*[98]*.* Eine Erklärung hierfür ist der Wandel der Prozesse im Unternehmen. Vor 50 Jahren begann die strategische Ausrichtung in der Forschung und Entwicklung (technologiegetrieben). In der Gegenwart erfolgt die **strategische Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden**, die anhand von Marktforschungsinstrumenten erkannt werden. Die

---

90 Caudron, S., 1999, S. 13.

91 Vgl. Hammonds, K., 2005, S. 1, Dunn, K., 2011, https://fistfuloftalent.com/2011/03/hey-hr-lady-in-case-you-are-living-in-denial-everyone-hates-you.html [abgefragt am 17.05.2019].

92 Vgl. Stewart, T./Woods, W., 1996, S. 105.

93 Vgl. Hammonds, K., 2005, https://www.hrexaminer.com/revisiting-why-they-hate-hr [abgefragt am 17.05.2019].

94 Vgl. Cappelli, P., 2015, https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it [abgefragt am 17.05.2019].

95 Vgl. Bagan, E., 2018, S. 5.

96 Vgl. Wilms, T., 2012, https://www.forbes.com/sites/sap/2012/10/15/what-you-think-about-hr-the-10-things-you-love-and-hate-infographic [abgefragt am 18.05.2019].

97 Bagan, E., 2018, S. 5.

98 Bagan, E., 2018, S. 6.

Marketingabteilung entwickelt demnach Strategien zur Erfüllung dieser Bedürfnisse.[99] Daraus ableitend sollte auch die Personalabteilung Marketing-Methoden anwenden. Denn: Der Kampf, ausgezeichnete Talente zu finden und zu gewinnen, wird immer schwerer. Dies hat bereits Elisabeth Chambers im weltbekannten ***„War for Talents"***[100] beschrieben. Hier wurde bereits der hohe Stellenwert eines Talentmanagements aufgezeigt und von einem Nutzenversprechen der Arbeitgeber gegenüber seinen Mitarbeitern gesprochen.[101]

2.1.1.5. Fazit und Abgrenzung

Gesellschaftliche Einflüsse und Herausforderungen für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute können anhand der o. a. Aspekte definiert werden.

Der überdurchschnittliche Bevölkerungsrückgang in Westsachen stellt die regionalen Kreditinstitute vor ganz besonderen Herausforderungen hinsichtlich Mitarbeitergewinnung und –Bindung. Deshalb **konzentriert sich die vorliegende Arbeit speziell auf die Region.**

Die generationsspezifischen Komponenten der Anspruchsgruppen und deren Wertevorstellungen begründen zusätzlich personalpolitische Problematiken für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute. Die verschiedenen generationsspezifischen Interessen und Bedürfnisse, die sich ständig im Fluss befinden, zählen als zentrale Herausforderung aus Arbeitgeberperspektive.[102] Gleichzeitig sollen die möglichen Auswirkungen der verlängerten Lebensarbeitszeit für Arbeitnehmer und Unternehmen im Kontext einer EVP betrachtet werden. Unternehmen müssen sich, wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, auf die Präferenzen der gegenwärtigen und zukünftigen Generationen einstellen.[103] Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die genannten Aspekte für die Zielstellung der Arbeit aufzunehmen und weiter zu betrachten.

---

99 Vgl. Felser, G, 2010, S. 10, Dincher, R., 2013, S. 1, Laux, U., 2008, S. 30, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 39, Fiedler, L., 2007, S. 1, Andratschke, N./Regier, S./Huber, F., 2009, S. 3, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2009, S. 5, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 217 ff.

100 Chambers, E. G. et al., 1998, S. 44.

101 Vgl. Kempf, M., 2103, S. 237.

102 Vgl. Veen, S./Backes-Gellner, U., 2009, S. 29, Warkentin, N., 2020, https://karrierebibel.de/bueroformen [abgefragt am 21.07.2021].

103 Vgl. Scholz, C., 2018b, https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2018/02/Generation-Z_Change-Agilität....pdf [abgefragt am 03.08.2021].

2.1.2. Naturbezogene Notwendigkeit

Die Wahrnehmung der Umweltsphäre Natur ist abhängig von laufenden gesellschaftlichen Diskursen. Vor allem für global agierende Unternehmen sind ökologische Anliegen, die je nach Land und Kultur sehr verschieden und kontrovers im Hinblick auf gesellschaftliche und ökonomische Zusammenhänge sein können, von Bedeutung.[104] Für regional agierende Kreditinstitute spielt die Umweltsphäre Natur eine ungeordnete Rolle, wird jedoch aufgrund folgender Aspekte aufgenommen.

2.1.2.1. Klimaschutz

> *„Mit der Klimaschutz-Selbstverpflichtung der deutschen Sparkassen setzen wir uns Ziele, die in Teilen ehrgeiziger sind als die Pariser Klimaziele.“*[105]

Mit einer freiwilligen Selbstverpflichtung zum Klimaschutz erweitern Sparkassen ihre Position bei Thema Nachhaltigkeit. Angelehnt an das Pariser Abkommen verpflichten sich bis 2035 über 233 Sparkassen und 12 Verbundunternehmen um eine deutliche und kontinuierliche CO2-Reduktion, Klimaneutralität im Geschäftsgebiet und nachhaltigeres Wirtschaften im eigenen Kreditinstitut. Damit gestaltet die S-Finanzgruppe aktiv ein nachhaltiges Finanzsystem in Deutschland. Mit dem Pariser Abkommen verpflichten sich weltweit Unternehmen, der globalen Klimakrise entgegenzuwirken und perspektivisch auf klimaneutrale Weise zu wirtschaften.

Neben den Inhalten des Pariser Abkommens beruft sich die Selbstverpflichtung auf die *„Principles for Responsible Banking“* der Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinigten Nationen (UN). Der Dachverband der Sparkasse, der DSGV, ist den sog. *„UN-Principles“* im Mai 2020 beigetreten. Die verbundenen Kreditinstitute verpflichten sich 2035 den eigenen Geschäftsbetrieb CO2-neutral zu gestalten. Die Selbstverpflichtung beinhaltet folgende Handlungsfelder.

- Klimaschutzaspekte im Kredit- und Anlageportfolio sind zu berücksichtigen.
- CO2-Emissionen sind im Geschäftsgebiet zu verringern.

---

104 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 25 f.

105 Schleweis, H., 2022, https://www.sparkasse.de/aktuelles/selbstverpflichtung-nachhaltigkeit.html [abgefragt am 22.03.2023].

- Gewerbliche und private Kunden sind beim Wandel hin zu klimafreundlichen und nachhaltigen Wirtschaften zu begleiten und zu unterstützen.
- **Führungskräfte und Belegschaft** sind mit mehr Knowhow zu den Themen Klimaschutz Nachhaltigkeit auszustatten.
- Umwelt- und Klimaaspekte sind bei Fördermaßnahmen und lokalen Kooperationen stärker auszurichten.[106]

Die Sparkassen-Finanzgruppe hat sich zum Ziel gesetzt, den Klimaschutz in Deutschland deutlich voranzutreiben und gleichzeitig dazu beitragen, dass Deutschland ein führender Sustainable-Standort wird, so Schleweis.[107]

2.1.2.2. Nachhaltigkeit

Die Sparkassen-Finanzgruppe beteiligt sich aktiv bei Thema Nachhaltigkeit. Bei *„Sustainable Finance“* (nachhaltige Finanzierung) werden ökologische, soziale und unternehmerische Aspekte in Entscheidungen, Produkte und Dienstleistungen einbezogen. Als Standard für nachhaltige Anlagen wird das Akronym *„ESG“* verwendet, das sich auf folgende Wirkungsbereiche erstreckt:

- **Environment** (Umwelt u. a. Klimaschutz, Umweltpolitik),
- **Social** (Soziales u. a. Rechte, Interessen, Wohlergehen),
- **Governance** (gute Unternehmensführung u. a. Transparenz, Grundsätze der Unternehmensführung).

Sparkassen orientieren sich an Leitlinien aus den Geschäftsbereichen, handeln selbst danach, unterstützen durch Finanzierungen und Kredite dementsprechende Projekte und Vorhaben und bieten ihren Kunden nachhaltige Geldanlagen an. Ist Nachhaltigkeit für Sparkassen neu? Die Frage kann verneint werden. Das Engagement für das Gemeinwohl vor Ort ist bei öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten nicht neu. Es wird jedoch konsequenter umgesetzt. Nachhaltigkeit ist ein neuer fester Bestandteil in der **Ausbildung und Weiterbildung**. **Führungskräfte**

---

106 Vgl. Sparkasse, 2022a, https://www.sparkasse.de/aktuelles/selbstverpflichtung-nachhaltigkeit.html [abgefragt am 22.03.2023].

107 Vgl. Schleweis, H., 2002b, https://www.sparkasse.de/aktuelles/selbstverpflichtung-nachhaltigkeit.html [abgefragt am 22.03.2023].

werden zum Thema Nachhaltigkeit gecoacht. Mitarbeiter werden zu den neuen nachhaltigen Produktlösungen geschult.[108]

2.1.2.3. Fazit und Abgrenzung

Für die Umweltsphäre Natur können für regional tätige öffentlich-rechtliche Kreditinstitute Einflüsse festgestellt werden.

Die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute in Westsachsen sind der Selbstverpflichtung beigetreten und wollen die gesetzten Klimaziele bis 2035 erreichen. Die betroffenen Sparkassen sind deshalb mit den einhergehenden Veränderungen und Herausforderungen konfrontiert und müssen den **Wandel mitarbeiterorientiert** vollziehen. **Im Mittelpunkt steht zum Beispiel die Vermittlung von notwendigem Wissen für die erforderliche Fachkompetenz, Erreichung einer Identifikation bei den Mitarbeitern mit einer dementsprechenden Führung, die ebenso erst vermittelt werden muss. Die Auswirkungen der naturbezogenen Notwendigkeit sollen ausschließlich unter dem Aspekt der Gestaltung einer EVP hinsichtlich Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung betrachtet werden.**

2.1.3. Technologiebezogene Notwendigkeit

Die Umweltsphäre Technologie ist ebenfalls von gesellschaftlichen Trends und ökonomischer Dynamik abhängig.[109] Für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute werden Technologieentwicklungen und deren Rahmenbedingungen in den nachstehenden Abschnitten eruiert.

2.1.3.1. Industrie 4.0

Die Verzahnung von industrieller Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik im Unternehmen gleicht einer „intelligenten Fabrik“ und vernetzt Logistik, Gebäude, Mobilität, Produkte und Stromnetze. Die wirtschaftlichen Treiber für Industrie 4.0 resultieren aus Kostendruck, Fachkräftemangel, demografischem Wandel, kürzeren Produktzyklen und zunehmender Individualisierung. Laut einer Analyse des Fraunhofer Instituts wird ein Wertschöpfungspotenzial für Deutschland bis 2025 von 79 Milliarden EUR erwartet.[110] Laut

---

108 Vgl. Sparkasse, 2022b, https://www.sparkasse.de/mehr-als-geld/engagement/nachhaltigkeit.html [abgefragt am 22.03.2023].

109 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 26.

110 Vgl. Bauer, W./Schlund, S./Marrenbach, D., 2014, S. 7 f.

einer Erhebung prognostizierten 77 Prozent aller Befragten in den kommenden fünf Jahren eine leichte **bis deutliche Änderung des Geschäftsmodells bei Banken** und Versicherungen.[111] Entscheidend wird sein, die Veränderung als Chance zu sehen, volkswirtschaftlich Verantwortung zu übernehmen und Steigerungen in der betrieblichen Effizienz herbei zu führen. Diese Aufgabe umfasst die Verbesserung der Prozesse und umfangreiche Aktivitäten in den Primärtätigkeitsfeldern eines Unternehmens. Daraus werden umfangreiche **Anpassungen in der Unternehmensinfrastruktur**, **im Personalmanagement** und in der **(Technologie-)Entwicklung** notwendig sein.[112] Dieser Wandel stellt Arbeitnehmer und Arbeitgeber vor neuen Herausforderungen.

2.1.3.2. Digitalisierung

Einen **schärferen Wettbewerb** nehmen Banken von **branchenfremden Unternehmen** wahr.[113] Technologische Innovationen werden mit kundenfreundlichen Finanzdienstleistungen kombiniert, zum Beispiel Apps mit integrierter Bezahlfunktion oder mobilen Lesegeräten von Kredit- und Bankkarten. Herausgestellt sei hier die Abwicklung von Zahlungen als Kernkompetenz der Banken.[114] Die unmittelbare und vertrauensvolle Kundenbeziehung über Kooperationen mit Unternehmen über Branchengrenzen hinaus sollte erhalten bleiben.[115] Ein über viele Jahre etabliertes Zahlungsmittel, der Scheck, wurde innerhalb kurzer Zeit durch moderne Payment Transactions wie PayPal zurückgedrängt.[116] Laut Bundesbank werden bereits 60 Prozent aller Interneteinkäufe über dieses Verfahren bezahlt.[117] Online-Plattformen integrieren Zahlungs- und Bankdienstleistungen breitgefächert. Alibaba Alipay bietet beispielsweise auf der Online-Plattform Facebook P2P-Zahlungen über einen Messenger an.[118] Apple integriert Apple Pay. Für den Käufer ist nicht mehr relevant, wo das Zahlungskonto geführt wird. Einkauf, Kommunikation, Transport und Zahlung erfolgen einfach und bequem.[119]

---

111 Vgl. Heinen, M./Riedel, O., 2015, S. 8ff.
112 Vgl. Bauer, W./Schlund, S./Marrenbach, D., 2014, S. 5, Nagel, K., 2011, S. 12, Suckale, M., 2009, S. 75.
113 Vgl. Blazek, Z., 2012, S. 17.
114 Vgl. Thiele, C.-L., 2018, S. 20, Meuche, T., 2016, S. 20.
115 Vgl. Meyer, U., 2013, S. 199, Thiele, C.-L., 2018, S. 19.
116 Vgl. Natusch, I., 2013, S. 185, Hamm, M./Möckel, K., 2016, S. 6 f.
117 Vgl. Thiele, C.-L., 2018, S. 18.
118 Vgl. Meuche, T., 2016, S. 20.
119 Vgl. Thiele, C.-L., 2018, S. 20.

Eine ernsthafte Herausforderung mit Apps, digitalen Kreditplattformen und Finanzprodukten bilden die mehr als 300 Start-up-Unternehmen der Finanztechnologie-Branche **(FinTechs)** in Deutschland.[120] Sie sind nicht nur Innovationstreiber, sondern **Herausforderer der etablierten Kreditinstitute**, was zu einer dauerhaften Koexistenz führen wird.[121] FinTechs sind schlanker und fokussierter aufgestellt als die über viele Jahre gewachsenen IT-Infrastrukturen mit überdimensionalen Netzwerken der Banken und Sparkassen. Sie setzen vom Beginn der Kundenbeziehung auf Datenorientierung ab und erzielen dadurch Wettbewerbsvorteile in der Risikostreuung und -Bepreisung. Schlussendlich gibt es auch **enorme Unterschiede in den Bereichen Mitarbeiterfähigkeiten und Unternehmenskultur**. Während bei den FinTechs die Digital Natives[122] dominieren, müssen die etablierten Banken und Sparkassen die Kundenbeziehung und die Geschäftsprozesse digitalisieren – mit entsprechender **Qualifikation der Belegschaft**. Sie müssen Anreize für Kunden und Mitarbeiter setzen, um den Online-Anteil zu steigern und damit verbundene Effizienzreserven zu nutzen.[123]

In einer Studie von IBM sehen 60 Prozent der Befragten die **Blockchain-Technologie** als die wichtigste Entwicklung seit der Entstehung des Internets.[124] Mit diesem Zahlungsverkehrssystem werden virtuelle Geldeinheiten fälschungssicher, mit dem Private Key verschlüsselt, vom Sender übertragen.[125]

Technologisierung schmälert die Erträge der Banken weiter.[126] Zum Beispiel werden im Falle des sogenannten **Social Tradings** keine Gebühren wie Transaktionskosten, Ausgabeaufschlag und Managementprovisionen beim Kauf von Wertpapieren für den Kunden fällig, was jedoch eine wesentliche Ertragsquelle der Kreditinstitute darstellt.[127]

Die **Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen in der Bankenbranche nimmt rasant zu**. Trends müssen beobachtet werden, um schnell **innovative Lösungen** zu entwickeln.[128] Beispielsweise kann **Crowdsourcing**, das heißt die Auslagerung von Aufgaben oder Projekten aus

---

120 Vgl. Brühl, V., 2017, S. 22, Meuche, T., 2016, S. 20.
121 Vgl. Adelt, P./Auerbach, D., 2017, Meuche, T., 2016, S. 21, Hamm, M./Möckel, K., 2016, S. 7 f.
122 Vgl. Kapitel 4.3.3.2.
123 Vgl. Wieandt, A., 2016, S. 59.
124 Vgl. Brühl, V., 2017, S. 22.
125 Vgl. Brühl, V., 2017, S. 22.
126 Vgl. Knitterscheidt, K., 2017, http://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken-und-unternehmenskunden-im-sturm-der-digitalisierung/20227420.html [abgefragt am 24.08.2017].
127 Vgl. Natusch, I., 2013, S. 186.
128 Vgl. Meuche, T., 2016, S. 20.

dem Unternehmen an eine Gruppe von Internetnutzern, in kurzer Zeit entscheidend für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens sein.[129]

Die Auswirkungen der Digitalisierung werden zuweilen unter dem Label Banking 4.0 diskutiert.[130] Apps und Co. können jedoch eine Kunde-Bank-Beziehung, die auf Vertrauen basiert, nicht ersetzen. Der Customer Journey, also der Weg des Kunden zum Produkt, wird aufgrund des Rechercheaufwands für Finanzdienstleistungen über viele Medien- und Endgeräte immer umfangreicher. Dies bedeutet **für die Kreditinstitute hohe Anforderungen an die digitalen Maßnahmen**. Eine intelligente und integrierte Verzahnung aller Vertriebskanäle in eine **Omni-Kanal-Strategie** sollte praktiziert werden.[131] Methoden der künstlichen Intelligenz werden mit Big-Data- beziehungsweise Predictive-Analytics-Verfahren unverzichtbar, um die Kunden mit den richtigen, personalisierten Finanzprodukten über virtuelle oder physische Vertriebskanäle zeit- und ortsabhängig zufriedenstellend bedienen zu können.[132]

2.1.3.3. Fazit und Abgrenzung

Die Umweltsphäre Technologie definiert Problemstellungen für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute, die auch Herausforderungen im personellen Bereich begründen.

Die vierte industrielle Revolution bürgt einen organisationalen Wandel bei öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten. Veränderungen in der Wertschöpfung und einhergehend in den Ordnungsmomenten und Prozessen implizieren fundamentale Bewegungen in Wissen, Fertigkeiten und Einsatzbereichen der Mitarbeiter. **Für die Bewältigung der mit dem technologischen Wandel verbundenen Konsequenzen für Mitarbeiter müssen kreative und innovative Gestaltungsparameter zur Weiterqualifizierung und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung konzipiert sowie Führungsaspekte in Frage gestellt und neu betrachtet werden. Die technologische Revolution muss als Chance für die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens wahrgenommen werden. Deshalb wird dieser Aspekt als Problemstellung für diese Arbeit aufgenommen und soll hinsichtlich der Gestaltung einer EVP eingegrenzt werden.**

---

129 Vgl. Meyer, U., 2013, S.101.
130 Vgl. Brühl, V., 2017, S. 19.
131 Vgl. Meuche, T., 2016, S. 20.
132 Vgl. https://www.der-bank-blog.de/studien-research/studien-zu-banken-und-finanzdienstleistungen/nur-geringe-wachstumschancen-fuer-deutsche-retail-banken/ [abgefragt am 16.01.2019], Brühl, V., 2017, S. 23.

2.1.4. Wirtschaftsbezogene Notwendigkeit

Die Umweltsphäre Wirtschaft bildet die Grundlage eines jeden Unternehmens. Zu Beschaffungs-, Absatz-, Arbeits- und Finanzmärkten gilt es, eine nachhaltig tragfähige symbiotische Beziehung anzustreben. Auch wirtschaftliche Aspekte sind mit gesellschaftlichen und politischen Einflussgrößen verbunden.[133] Folgende Aspekte sind bei öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten bedeutsam.

2.1.4.1. Auswirkungen der weltweiten Finanzmarkt- und Euro-Schuldenkrise

„EZB-Niedrigzinspolitik: Deutsche Banken leiden besonders.“[134] Dies ist nur ein Beispiel aus der deutschen Presse, mit der Bankkunden sich konfrontiert sehen. Seit der weltweiten Finanzkrise 2008 ist der Hauptrefinanzierungszinssatz der Europäischen Zentralbank von vier auf null Prozent im Jahr 2015 gesunken. Der Einlagenzinssatz zur Anlage von Liquidität für Banken bei der EZB lag auf einem Rekordtief von minus 0,4 Prozent bis 2022.[135] Vor allem die vom Zinsergebnis abhängigen Kreditinstitute bestätigen, dass sie unter einem enormen **Ertragsdruck** stehen.[136] Hauptsächlich deutsche Banken, vor allem öffentlich-rechtliche Kreditinstitute und Genossenschaftsbanken, stellt das zinsabhängige Geschäftsmodell vor große Herausforderungen. Ein ungünstiges Verhältnis zwischen Kosten und Erträgen deutscher Banken im internationalen Vergleich erzeugt zusätzlichen **Handlungsdruck**.[137] Anfallende Kosten können aus der Eigenanlage der Überschussliquidität nicht mehr aufgefangen werden.[138] Rückläufige Betriebsergebnisse führen zu einer Prüfung aller Kosten- und Ertragsquellen.[139] Filialschließungen, Automatisierung von Dienstleistungen und die Suche nach alternativen Ertragsquellen folgen, etwa die Erhöhung beziehungsweise Einführung von Gebühren und Entgelten. Gleichzeitig gilt der Grundsatz, am Kundeneinlagengeschäft weiterhin als Kernaufgabe

---

133 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 26.

134 Braunberger, G., 2017, http://www.faz.net/aktuell/finanzen/aktien/banken-in-deutschland-leiden-unter-niedrigzins-14817477.html [abgefragt am 27.09.2017].

135 Vgl. http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-09/ezb-zinspolitik-anleihekaufprogramm-beratung-frankfurt [abgefragt am 27.09.2017].

136 Vgl. Buch, C., 2018, https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/themen/finanzstabilitaetsbericht-2013-663930 [abgefragt am 17.12.2018], Blazek, Z., 2010, S. 17, Meuche, T., 2016, S. 20.

137 Vgl. Braunberger, G., 2017, http://www.faz.net/aktuell/finanzen/aktien/banken-in-deutschland-leiden-unter-niedrigzins-14817477.html [abgefragt am 27.09.2017], Meuche, T., 2016, S. 20.

138 Vgl. Höser, W., 2016, S. 28.

139 Vgl. Meuche, T., 2016, S. 20.

für eine konsequente Marktbearbeitung festzuhalten zur Transformation in eigene Produkte und im Verbundgeschäft. Die Bepreisung von Großeinlagen und die Weiterleitung von Negativzinsen auf Kundeneinlagen mit einer Verwahrgebühr werden ebenfalls als neue Möglichkeiten genutzt. Sie stellen dabei eine langfristig etablierte Kunde-Berater-Beziehung auf die Probe.[140] Diese Auswirkungen sind in der Personalpolitik und im Personalmanagement zu spüren, beispielsweise durch **Personalabbau und logistische Veränderungen für Mitarbeiter**.[141]

Seit November 2018 warnt die Bundesbank vor einer erneuten Bankenkrise in Deutschland. Wenn sich die konjunkturelle Abwärtsbewegung weiterhin beschleunigen sollte, sieht die Bundesbank erhebliche Risiken im Bankensystem.[142] Claudia Buch, Vizepräsidentin der Deutschen Bundesbank, sagte bei der Präsentation des Finanzstabilitätsberichts 2018 am 14. November 2018: *„Gerade in wirtschaftlich guten Zeiten kann die Wahrscheinlichkeit von künftig schlechten Entwicklungen unterschätzt und eine ausreichende Vorsorge vernachlässigt werden."*[143] *Ve*rwundbarkeiten können, wie auch schon in den vergangenen Jahren, an der Unterschätzung von Kreditrisiken der Marktteilnehmer und Überschätzung von Vermögenswerten und Werthaltigkeit von Kreditsicherheiten liegen. Nach Meinung der Bundesbank sind die Abwärtsrisiken der Konjunkturentwicklung gestiegen. Um die regulatorischen Vorschriften und Anforderungen des Marktes zu erfüllen, müssten die Kreditinstitute mehr Eigenkapital bilden. Dies kann jedoch nur durch eine Reduzierung der Kreditvergabe erfolgen. Das wiederum könnte eine Konjunkturabschwächung verstärken.[144]

In Bezug auf die neuen Turbulenzen an den Kapitalmärkten beschreibt die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) im Quartalsbericht 2018, dass Finanzbedingungen in vielen Teilen der Welt weiterhin zu locker und die globalen Schuldenstände insgesamt zu hoch seien. Dabei sind die Folgen der letzten Finanzkrise noch nicht vollständig überwunden. Überkapazitäten, die vor der Finanzkrise aufgebaut wurden, sind noch nicht vollständig abgebaut. Als

---

140 Vgl. Höser, W., 2016, S. 31.

141 Vgl. Leichsenring, H., 2014, https://www.der-bank-blog.de/die-zukunft-der-arbeit-in-der-finanzdienstleistungsbranche-infografik/trends/12242/ [abgefragt am 17.12.2018].

142 Vgl. https://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2018/11/14/bundesbank-warnt-vor-banken-krise-deutschland [abgefragt am 17.12.2018].

143 Buch, C., 2018, https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/themen/finanzstabilitaetsbericht-766256 [abgefragt am 17.12.2018].

144 Vgl. Buch, C., 2018, https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/themen/finanzstabilitaetsbericht-766256 [abgefragt am 17.12.2018].

Folge der langanhaltenden Niedrigzinspolitik der EZB ist der Wettbewerbsdruck vor allem bei rentabilitätsschwachen europäischen Banken gestiegen.[145]

Im Jahr 2022 erfolgte die drastische Zinswende. Der enorme Inflationsdruck zwingt die EZB zum Handeln. Der Hauptrefinanzierungssatz wird in 9 Monaten auf 3,50 Prozent angehoben.[146] Wieder steht die Branche vor enormen Herausforderungen.

2.1.4.2. Regulatorik

Als Folge der weltweiten Finanzmarkt- und Euro-Schuldenkrise müssen Banken und Sparkassen erhöhte regulatorische Anforderungen umsetzen.[147] Die **gesetzliche Regulierung** ist die **größte Herausforderung** in der Finanzdienstleistungsbranche.[148] Basel III und die damit verbundene Einführung neuer Liquiditätskennzahlen müssen umgesetzt werden. Die **Mindestanforderungen an das Risikomanagement** (MaRisk) stehen vor einem enormen Anpassungsbedarf. Einhergehend mit der Folgenovelle MaRisk müssen Schwerpunkte in den Bereichen Risikodatenaggregation und -berichterstattung, -kultur und -Governance sowie im Management von Auslagerungsrisiken. Finanztransaktionssteuer, Bankenabgabe und -Restrukturierung, Vergütungsregeln, Verbot von Leerkäufen, Überwachung von Derivate-OTC-Geschäften und Einlagensicherung sind nur einige Beispiele, die die Gesamtbanksteuerung bewältigen muss.[149] **Organisatorische Regelungen** erfordern die Trennung der Aufgaben der Mitarbeiter von Markt und Marktfolge. Angemessene **Übergangsfristen eines Wechsels von Mitarbeitern** der Handels- und Vertriebsbereiche in Kontrollbereiche müssen gewährleistet werden. Modul AT 5 MaRisk fordert eine einheitliche Risikokultur und somit die Aufstellung eines **Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter**. Dieser definiert die Entwicklung einer Wertekultur zum besagten Risikobewusstsein sowie die Art und den Umfang der einzugehenden Geschäfte und Risiken. Dieses Wertesystem erfordert ein **Umdenken in der Führungskultur** (tone-at-the-top), eine offene Kommunikation, die Implementierung angemessener Anreizstrukturen und ein klares Verantwortungsschema.[150] Die Änderungen führen zu erheblichen Anpassungen der Aufbau-

---

145 Vgl. Goedeckemeyer, K.-H., 2018, S. 2.

146 Vgl. Statista, 2023d, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201216/umfrage/ezb-zinssatz-fuer-das-hauptrefinanzierungsgeschaeft-seit-1999 [abgefragt am 05.04.2023].

147 Vgl. Wieandt, A., 2015, S. 1.

148 Vgl. Goedeckemeyer, K.-H., 2018, S. 2, Meuche, T., 2016, S. 20.

149 Vgl. Meyborn, P., 2011, S. 2.

150 Vgl. Adelt, P./Auerbach, D., 2017, S. 28, Meyborn, P., 2011, S. 3.

und Ablauforganisation, in der Dokumentation und aufgrund der kurzen Umsetzungsspanne zu erheblichen Mehrkosten.

Die Finanzmarktrichtlinie (MIFID II) und die einheitliche europäische Zahlungsverkehrsrichtlinie (SEPA) binden in 17 Prozent aller Kreditinstitute **zusätzliche Ressourcen**. Laut einer Studie von Steria Mummert Consulting bindet die Umsetzung der zahlreichen aufsichtsrechtlichen Vorgaben für das Meldewesen und die Gesamtbanksteuerung jeden fünften Euro (18,4 Prozent) der Gesamtinvestition.[151] Insbesondere für die Geschäftsmodelle kleinerer und mittlerer Institute ist es von relevanter Bedeutung, direkte und indirekte Regulierungskosten auf ein gesundes Maß zu konzentrieren.[152]

Die Zweite Zahlungsdiensterichtlinie der EU Payment Service Directive 2 (PSD2) wird zum neuen Maßstab für Open Banking im Zahlungsverkehr. Über eine standardisierte API (Anwendungsprogrammierschnittstelle) darf der Zahler beim kontoführenden Kreditinstitut auf registrierte Zahlungsauslöse- und Kontoinformationsdienste sowie Kreditinstitute zurückgreifen. Dies bietet vor allem Finanztechnologie-Unternehmen (FinTech), großen US-amerikanischen und chinesischen Plattformanbietern die Möglichkeit, ihre Dienste leichter zugänglich zu gestalten und auf die digitalen Kundenbedürfnisse einer großen Kundenanzahl konsequent auszurichten.[153] Die Zahl der konkurrierenden Zahlungslösungen und -anbieter nimmt stetig zu, so dass **neue Geschäftsmodelle** der Kreditinstitute im Bereich „Bezahlen“ unausweichlich sind.[154]

Instant Payments (Echtzeitüberweisungen) werden ebenfalls zu **tiefgreifenden strukturellen Änderungen** führen. Das Regelwerk des European Payments Council (EPC) ist seit 21. November 2017 in Kraft getreten. Alle Prozesse und Anforderungen für Echtzeitüberweisungen müssen rund um die Uhr bereitstehen und überwacht werden. Gleichzeitig müssen die gesetzlichen Vorgaben eingehalten und das Risiko- und Liquiditätsmanagement angepasst werden.[155]

---

151 Vgl. Meyer, U., 2013, S. 98.
152 Vgl. Adelt, P./Auerbach, D., 2017, S. 28.
153 Vgl. Thiele, C.-L., 2018, S. 20 f.
154 Vgl. Meuche, T., 2016, S. 20 f.
155 Vgl. Thiele, C.-L., 2018, S. 23.

2.1.4.3. Ressourcenbindung

Eine große Herausforderung für Banken ist der Kampf gegen die **enorme Kostenbelastung**, wie bereits beschrieben.[156] Drei von vier Banken halten an weiteren Einsparzielen fest, die beispielsweise durch Standardisierung erreicht werden sollen.[157] Laut Branchenkompass der Kreditinstitute schrumpft jedoch das Einsparpotenzial. Bereits 2013 sah nur ein Drittel der Kreditinstitute Möglichkeiten zur Kostenreduzierung in der Automatisierung des Konsumentenkreditgeschäftes. Drei Jahre zuvor waren es noch 42 Prozent. Im Wertpapiergeschäft sehen die Potenziale noch geringer aus.[158] Auch fünf Jahre später arbeiten Banken nach wie vor mit zu hohen Kosten, so Dr. Dirk Vater von Bain & Company. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern bei deutschen Banken lag im Jahr 2015 bei 2,1 Prozent, bei Kosten durchschnittlich 7,7 Prozent.[159]

2.1.4.4. Kundenverhalten und Vertriebsmanagement

Zu weiteren relevanten Veränderungen der Finanzdienstleistungsbranche zählen das **Vertriebs- und Kundenmanagement** sowie der **starke Wettbewerb**.[160] 89 Prozent der Bankkunden recherchieren nach ihrem Wunschprodukt bereits online. Der Kunde erwartet einfache, intuitive und bedienbare Anwendungen, die transparent und nachvollziehbar sind.[161] Aufgrund vergleichbarer Produkte unterscheiden sich die Kreditinstitute lediglich durch Service, Kommunikation und Art und Weise der Beratung. Für den Erfolg einer aktuellen Finanzdienstleistung stehen die Erfüllung der Kundenbedürfnisse und -anforderungen im Mittelpunkt. Intelligente, personalisierte Dienstleistungen sind erforderlich, um sich im Wettbewerb zu differenzieren.[162] Denn: Der hohe Margendruck im Bankgeschäft liegt insbesondere auch am Commodity-Charakter, beispielsweise bei Finanzierungen, wobei der Preis die Kundenentscheidung maßgeblich beeinflusst.[163] Laut einer Delphi-Studie aus 2013 sind drei Trends im Kundenverhalten erkennbar: Mobile Endgeräte werden als Informationsquelle und

---

156 Vgl. Hamm, M./Möckel, K., 2016, S. 3, Meuche, T., 2016, S. 20.
157 Vgl. Adelt, P./Auerbach, D., 2017, S. 28, Hofmann, G., 2014, S. 1, Meuche, T., 2016, S. 20 ff.
158 Vgl. Meyer, U., 2013, S. 101.
159 Vgl. Leichsenring, H., 2018a, S. 1.
160 Vgl. Sumper, A./Merker, L., 2017, https://bankinghub.de/innovation-digital/die-zukunft-beginnt-heute-die-digitale-revolution-im-kreditprozess [abgefragt am 09.08.2017].
161 Vgl. Natusch, I., 2013, S. 185.
162 Vgl. Blazek, Z., 2012, S. 17, Meuche, T., 2016, S. 20 ff.
163 Vgl. Brühl, V., 2017, S. 21.

Zahlungsmittel genutzt. Der Kunde wird eine proaktive Kommunikation mit seinem Kreditinstitut wahrnehmen. Neue Services werden durch neue Technologien entstehen.[164] Laut einer weltweiten Studie von Cognizant, Marketforce und Pegasystems werden 79 Prozent aller befragten Banken und Versicherungen **signifikante Änderungen in ihrem Geschäftsmodell** vornehmen müssen, um auf die Kundenwünsche und -bedürfnisse in der Altersklasse 18 bis 25 Jahre vollumfänglich eingehen zu können. Bereits 61 Prozent aller Kunden recherchieren online und nehmen anschließend gern die persönliche Beratung vor Ort in der Filiale wahr. Dies trifft vor allem bei komplexen Beratungen mit hohem Erklärungsbedarf und Entscheidungen zu, die langfristige Auswirkungen für den Kunden haben. Einfache Produkte, beispielsweise das Girokonto, werden bereits von 44 Prozent der Kunden online abgeschlossen.[165]

Neben dem veränderten Kundenverhalten ist die Entwicklung neuer **technologischer Innovationen** Haupttreiber. Die Nutzeranzahl von Online-Banking ist bundesweit von acht Prozent im Jahr 1998 auf 65 Prozent im Jahr 2020 gestiegen. In Sachsen liegt die Zahl mit 67 Prozent leicht über dem Durchschnitt.[166] Jeder vierte Befragte nutzt eine Bankdienstleistung online.[167] Noch schneller als Online-Banking ist die Mobile-Banking-Nutzung mittels Smartphones gestiegen. Bereits 2013 sahen 85 Prozent der Kreditinstitute **einschneidende Änderungen** durch die Nutzung von Apps. 2011 waren es nur 22 Prozent. Das zeigt diesen rasanten Paradigmenwechsel sehr deutlich.[168] Auch die Bedeutung von Suchmaschinen und Vergleichsseiten wird weiter steigen, so wie auch die Relevanz sozialer Medien.[169] 2011 sahen drei von vier Banken Datenschutzprobleme bei der Anwendung von Web 2.0. Gegenwärtig nutzen nahezu alle Kreditinstitute die Chancen sozialer Netzwerke wie Facebook, Twitter und Xing. Sie dienen zum einen als direkten Vertriebsweg.[170] Zum anderen können die Unternehmen Kundenmeinungen, eine positive Imagebildung und eine Erweiterung des Kundenkreises mittels Weiterempfehlungen von Kunden an Interessenten beobachten.[171]

---

164 Vgl. Natusch, I., 2013, S. 185.
165 Vgl. Thiele, C.-L., 2018, S. 18, Meuche, T., 2016, S. 20.
166 Vgl. Statista, 2023e, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/533174/umfrage/anteil-der-nutzer-von-online-banking-in-deutschland [abgefragt am 05.04.2023].
167 Vgl. Freiberger, H., 2016, http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/studie-vertrauen-in-banken-sinkt-auf-den-tiefpunkt-1.3208959 [abgefragt am 28.09.2017].
168 Vgl. Meyer, U., 2013, S. 100.
169 Vgl. Natusch, I., 2013, S. 185.
170 Vgl. Meuche, T., 2016, S. 20.
171 Vgl. Meyer, U., 2013, S. 100, Brühl, V., 2017, S. 19.

2.1.4.5. Deutsche Banken im internationalen Vergleich

In der Studie „Global Consumer Banking Survey 2014“ der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young **sinkt das Vertrauen** auch sieben Jahre nach der weltweiten Finanz- und Euroschuldenkrise weiter. In Deutschland hatten zum Zeitpunkt der Erhebung 38 Prozent aller Bankkunden weniger Vertrauen als ein Jahr zuvor. Das Vertrauen europäischer Bankkunden hingegen ist um 9 Prozent gestiegen. Weltweit hat sogar jeder dritte wieder Vertrauen in die Banken gefasst. Hier bringen nur 9 Prozent der Bankkunden weniger Vertrauen ihrer Hausbank entgegen. Weltweit würden 40 Prozent aller Kunden ihre Hausbank weiterempfehlen. In Deutschland sind es nur 35 Prozent.[172]

Ein gleiches Bild zeichnet sich beim Thema **Preise und Konditionen** ab. 47 Prozent aller deutschen Bankkunden vergleichen die Konditionen und entscheiden sich für die günstigste Variante, etwa beim Girokonto. Kunden verlassen ihre Hausbank wegen günstigeren Gebühren und Entgelten von Mitbewerbern. Bei europäischen Bankkunden ist die Preissensibilität bei 35 Prozent und bei 30 Prozent der weltweiten Bankkunden ausgeprägt.[173]

Wenig Vertrauen, geringe Loyalität und ein **eher gering ausgeprägter persönlicher Kontakt** zwischen Kunden und Bank lassen Retail-Banken vor enormen Herausforderungen stehen. 64 Prozent der deutschen Kunden erledigen regelmäßig ihre Bankgeschäfte **online**. 16 Prozent nutzen regelmäßig die **Filiale**. Im internationalen Vergleich liegt der Anteil der Filialkunden um 24 Prozent höher, der Onlineanteil dagegen um 6 Prozent niedriger. Der Kontakt zwischen Bank und Kunden findet überwiegend per Post, Telefon oder E-Mail statt. Es bestehen kaum Chancen, mit Kunden in einem persönlichen Gespräch die Beratungsleistungen aufzuzeigen. 59 Prozent der Deutschen haben allerdings Interesse an einer persönlichen Beratung. Nur 11 Prozent wären bereit, Geld für die Erstellung eines Finanzplans zu bezahlen.

Der Kundenanteil mit einer **geringen Nutzung von Bankprodukten**, einem **hohen Misstrauen** gegenüber der Finanzbranche, begrenzten Finanzmitteln und einem älteren Lebensalter ist in Deutschland und Westeuropa im Vergleich zu anderen Regionen der Welt

---

172 Vgl. Ernst & Young, 2014, https://www.der-bank-blog.de/studien-research/studien-zu-banken-und-finanzdienstleistungen/nur-geringe-wachstumschancen-fuer-deutsche-retail-banken/ [abgefragt am 16.01.2019].

173 Vgl. Ernst & Young, 2014, https://www.der-bank-blog.de/studien-research/studien-zu-banken-und-finanzdienstleistungen/nur-geringe-wachstumschancen-fuer-deutsche-retail-banken/ [abgefragt am 16.01.2019].

überdurchschnittlich hoch. Gleiches gilt für die Kundengruppen, die Filialen bevorzugen, ein kleines Vermögen besitzen und einfache Produkte favorisieren. Beide Kundengruppen zusammen erreichen in Deutschland einen Wert von 86 Prozent aller Bankkunden. Ein signifikantes **Wachstumspotenzial** ist dementsprechend **nur bei 14 Prozent der Kunden** zu verzeichnen. In den USA erreicht der Anteil der mit Wachstum versprechenden Kunden 34 Prozent. In Schwellenländern wie China und Indien bildet diese Kundengruppe mehr als die Hälfte aller Bankkunden ab. Wachstumschancen gelingen nur mit einer größeren Nähe zum Kunden, über eine Vielzahl von Zugangskanälen und Anpassung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios auf individuelle Kundenbedürfnisse.[174]

Die **Anzahl der Kreditinstitute** in der Europäischen Union (EU) ist rückläufig. Die EZB berechnete in 2008 6.690 Banken in der EU. Ende 2013 waren es noch 5.948. Die Anzahl der in Deutschland ansässigen Banken nimmt ebenfalls kontinuierlich ab. 2008 lag die Zahl der Kreditinstitute bei 2.169, Ende 2021 bei 1.519.[175] Die **Anzahl der Beschäftigten** im gesamten Kreditgewerbe in Deutschland ist seit 1991 von 744.800 auf 540.950 in 2021 gesunken.[176] Eine rückläufige Tendenz weisen auch die aggregierten Bilanzsummen der Institute auf, die bis 2017 20 Prozent (im gleichen Zeitraum) verloren.[177] Europäische Banken leiden auch an einer sinkenden **Eigenkapitalausstattung**. In den USA haben die Kreditinstitute die Eigenkapitaldecke gestärkt. Sie verzeichnen doppelt so hohe Gewinne wie die europäischen Häuser. Strafzahlungen, notleidende Kredite in Südeuropa, das anhaltende Niedrigzinsniveau und schärfere Vorgaben der Regulierungsbehörden hemmen das Wachstum europäischer Banken. In den USA wurden notleidende Banken deklassiert oder mit Konkurrenten fusioniert.[178] Staatliche Finanzhilfen und frisches Geld zur Stärkung des Eigenkapitals unterstützen die rasante Entwicklung. Europäische Kreditinstitute sind immer noch mit den „Alt-lasten" beschäftigt und weisen eine ungünstige Kostenstruktur auf.[179]

---

174 Vgl. Ernst & Young, 2014, https://www.der-bank-blog.de/studien-research/studien-zu-banken-und-finanzdienstleistungen/nur-geringe-wachstumschancen-fuer-deutsche-retail-banken/ [abgefragt am 16.01.2019].

175 Vgl. Statista, 2022c, http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36315/umfrage/anzahl-der-kreditinstitute-in-deutschland-seit-2003 [abgefragt am 05.04.2023].

176 Vgl. Statista, 2022c, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36315/umfrage/anzahl-der-kreditinstitute-in-deutschland-seit-2003 [abgefragt am 05.04.2023].

177 Vgl. Wieandt, A., 2015, S. 1.

178 Vgl. Pföstl, G., 2016, S. 12 ff.

179 Vgl. Lange, K., 2016, http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/us-banken-und-europas-banken-im-vergleich-a-1112973.html [abgefragt am 19.01.2019], Goedeckemeyer, K.-H., 2018, S. 1.

Ein gleiches Bild spiegelt die Analyse der internationalen Managementberatung Bain & Company wider. Mehr als ein Viertel der europäischen Banken befindet sich 2017 in einem kritischen Zustand und kämpft um das Überleben. Ein Jahr danach hat sich die Situation weiter verschlechtert. Die Effizienz und Profitabilität der europäischen Banken sei gestiegen, jedoch liegt die **Cost-Income-Ratio** unverändert **weit über dem Durchschnitt der Branche**. Eine weitergehende **Konsolidierung** im europäischen Bankensektor wird erwartet.[180] Die Profitabilität sei nur auf außerordentliche Effekte zurückzuführen und nicht auf die Steigerung der Ertragskraft aus dem operativen Geschäft.[181] Für eine Unabhängigkeit der Kreditinstitute ist finanzielle Stärke notwendig, die wiederum auf einer hohen Kundenloyalität beruht. Letztere liegt bei den profitableren Unternehmen 20 Prozent höher als bei den betriebswirtschaftlich geschwächten. Diese Kreditinstitute gehen auf die Kundenbedürfnisse ein, sind Problemlöser und führen Bankgeschäfte einfach und digital.[182]

Im internationalen Wettbewerb haben asiatische Banken und US-Banken gewonnen.[183] Vor 10 Jahren dominierten europäische Kreditinstitute die Liste der 20 größten Institute. Aktuell bauen europäische Banken Bilanzsummen ab und damit auch die Ertragskraft. Sie **verlieren** damit deutlich im **globalen Wettbewerb**. In Asien, insbesondere in China, wachsen die Banken und verschieben das Gewicht an den Bankenmärkten. Dabei verstärken international divergierende Aufsichtsregularien in den USA und in Europa das Risiko, dass die Geschäftsmodelle, die Ertragskraft und konsequenterweise auch die Stressresistenz europäischer Banken nachteilig beeinflusst werden. Die Unterschiede zwischen den Bankenmärkten innerhalb der Eurozone sind nicht aufgehoben. Es gibt somit kein einheitliches kontinentaleuropäisches Modell. Reformen können deswegen nicht einheitlich umgesetzt werden. **Hierzu zählen unter anderem die europäische Bankenunion beziehungsweise ein europäisches** Einlagensicherungssystem European Deposit Insurance System (EDIS), was die EU-Kommission bis 2018 einführen wollte.

---

180 Vgl. Leichsenring, H., 2018a, S. 1.
181 Vgl. Leichsenring, H., 2018b, S. 1.
182 Vgl. Leichsenring, H., 2018a, S. 1.
183 Vgl. Wieandt, A., 2015, S.1.

2.1.4.6. Das deutsche Bankensystem

Während Groß- und Landesbanken sowie genossenschaftliche Zentralbanken im Auslandsgeschäft dominieren, beziehen Sparkassen und Kreditgenossenschaftsbanken zwei Drittel ihrer Mittel aus inländischen Einlagen von Nichtbanken. Sie sind stark auf das Privatkundengeschäft ausgerichtet. Sparkassen haben bisher 80 Prozent der Erträge aus dem Zinsüberschuss erwirtschaftet. Bis 2021 ist dieser um ein Drittel geschrumpft.[184] Bei der Mittelverwendung liegt das Hauptaugenmerk ebenfalls auf der Kreditversorgung inländischer privater Personen und Unternehmen.

Die Ausführungen zeigen die Wirkmächte auf die Finanzdienstleistungsbranche. Neben den Personalmanagementmaßnahmen im Zuge der Trends und Entwicklungen stehen auch Arbeitsplätze zur Disposition, wie im vorigen Kapitel dargestellt.

Weitere Erkenntnisbeiträge zum deutschen Bankensystem wird in Anlage II verdeutlicht.

2.1.4.7. Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute

Sparkassen sind ausschließlich **in der Fläche vertreten** und besonders **stark**, wo Großbanken ihre Filialen schließen und Direktbanken vor Ort nicht zugegen sind. Die Bankenaufsicht fordert bei diesen Instituten einen klaren Fokus auf Nachhaltigkeit der Ertragskraft und somit **Konzentration auf das Geschäftsmodell**,[185] da die essenziellen Risiken in der Zukunft liegen und nicht in der Risikoaktiva.[186] Grund hierfür sind die massiven Rückgänge der Ergebnisse vor Risiko – teilweise bis zur Halbierung. Einerseits können die Kreditinstitute aufgrund der Verbundorganisation Größendegressionseffekte bei den Entwicklungskosten erzielen, etwa bei der Weiterentwicklung der Digitalisierung. Andererseits kann ein Geschwindigkeitsverlust bei der Umsetzung einen Nachteil bewirken. Die Digitalisierung bietet Chancen. Es könnten Erträge bis zu 10 Prozent gesteigert und Kosten bis zu 30 Prozent reduziert werden.[187] Den demokratischen Verbundstrukturen, dem Auseinanderbrechen der Institutsgrößen sowie den damit einhergehenden Interessen der einzelnen Verbundinstitute stehen **schnelle**

---

184 Vgl. https://bankenverband.de/statistik/banken-deutschland [abgefragt am 06.11.2019].

185 Vgl. Mang, T., 2018, https://www.der-bank-blog.de/herausforderungen-fuer-die-sparkassen-in-2018/retail-banking/31042 [abgefragt am 06.11.2019].

186 Vgl. Meuche, T., 2016, S. 20.

187 Vgl. Thiesmeyer, M./Helbig, T., 2017, https://www.zeb.de/core/Zukunft_Sparkasse [abgefragt am 06.11.2019].

Entscheidungen und Innovationsgeschwindigkeiten gegenüber. Der Druck, sich zukünftig anzupassen, wächst auf die Institute.[188] Neben der Zinsentwicklung stellt die Digitalisierung eine **generelle Frage an das Geschäftsmodell**.[189] Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute sind Finanzintermediäre, deren Erfolg von der Qualität der verfügbaren Daten beziehungsweise den der Datenanalyse zugrunde liegenden Modellen abhängt. Unternehmen der digitalen Wirtschaft beruhen auf Plattformen, die eine Mittlerfunktion automatisieren. Dies gilt für Mobilität und die Finanzbranche (PayPal, Lendico). Über diesen Weg erfolgt ein **Angriff auf die Kreditinstitute** als Finanzintermediäre. Das **Mengen- und Retailgeschäft** ist hiervon besonders **bedroht**.

Die meisten öffentlich-rechtlichen Institute erwirtschaften ihren größeren Anteil der Ergebnisse im **Firmenkundengeschäft**, begründet durch das Individualgeschäft in diesem Bereich. Im Privatkundenbereich dominiert das **Retailgeschäft**.[190] Wenige Ergebnisse lassen sich aus den teils großen Bemühungen im vermögenden Privatkundensegment verzeichnen. Bei der Analyse der Provisionserträge von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten ist erkennbar, dass zwischen 40 und 70 Prozent aus dem Zahlungsverkehr generiert werden. Gebührenanpassungen und kaum Verluste an Konten haben eine **Ertragssicherung** beobachten lassen.[191] Auf mittel- bis langfristige Sicht kann sich hier eine Änderung aufgrund von alternativen Lösungen durch Mitbewerber einstellen.

Die Vergabe von **klassischen Finanzierungen** kann beispielsweise aufgrund von **Crowdfunding** ebenfalls **bedroht** sein. Neben der Finanzierung von Projekten entsteht in erster Linie ein Zusatznutzen im Sinne einer Steigerung der Marken- und Produktbekanntheit, da interessierte Anleger und Unternehmensgründer/Inhaber von Wachstumsunternehmen zusammenkommen.[192]

Zur Erfüllung der notwendigen Rentabilität bedarf es eines **konsequenten Kostenmanagements**. Hierfür müssen die **optimale Betriebsgröße, das Filialgeschäft** und **die Prozesse** auf

---

188 Vgl. Meuche, T., 2016, S. 21.

189 Vgl. Mang, T., 2018, https://www.der-bank-blog.de/herausforderungen-fuer-die-sparkassen-in-2018/retail-banking/31042 [abgefragt am 06.11.2019], https://www.zeb.de/core/Zukunft_Sparkasse [abgefragt am 06.11.2019].

190 Vgl. Schleweis, H., 2019, https://www.der-bank-blog.de/sparkassen-finanzgruppe-2019/retail-banking/39221 [abgefragt am 06.11.2019].

191 Vgl. Meuche, T., 2016, S. 327.

192 Vgl. Meuche, T., 2016, S. 327.

den Prüfstand gestellt werden.[193] Nicht die Frage nach der Anzahl an Filialen muss beantwortet werden, sondern: Welche Rolle übernimmt eine Filiale in der Zukunft, um ihre Funktion zu erfüllen?[194] Erst wenn die **Funktion der Filiale** erarbeitet wurde, entsteht die Frage nach dem Wieviel. Eine **konsequente Standardisierung** im Produktangebot und der Prozesse muss erfolgen. Das **Profil des Mitarbeiters** kennzeichnet nicht den **Vertriebsspezialist**, der die Bedürfnisse der Kunden erkennt und mit den entsprechenden Produkten befriedigt. Der Mitarbeiter wird die Produktbündel online abwickeln. Das Ergebnis wird nicht wie in der Vergangenheit ausschließlich von Zinsgeschäft abhängig sein. Provisionen und Zinserträge nehmen die zentralen Ertragskomponenten ein. Dies erfordert wiederum **Qualifikationen der Mitarbeiter** zu neuen Produkten/Lösungen für den Kunden, wie zum Beispiel Wertpapiergeschäft, Bausparen, Forderungsmanagement im Firmenkundensegment. Die **regionale Kompetenz** kann genutzt werden, um gezielt die regionale Wirtschaft zu vernetzen. **Grundvoraussetzung** für die Steigerung des Individualgeschäfts sind auch hier **gut ausgebildete Mitarbeiter**, die die Situationen der Kunden, das Geschäftsmodell verstehen und die daraus entstehenden Anforderungen an die Finanzwirtschaft einbeziehen. Diese **Qualifikationen liegen nicht vor**.[195]

Die Herausforderungen und Auswirkungen, die durch den demografischen Wandel, die finanzmarktpolitischen Belastungen und so weiter entstehen, **belasten das Personalmanagement der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute besonders stark**.[196] Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmerbelegschaft steigt kontinuierlich an. Die Zahl der über 60-Jährigen nimmt nach einer Analyse des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes immer weiter zu. Mehr als zwei Drittel aller Arbeitnehmer sind über 40 Jahre alt.[197] Ein großer **Erfahrungsschatz und wertvolles Expertenwissen** gehen mit Austritt der Arbeitnehmer aus dem Unternehmen verloren. Den Bedarf an qualifiziertem Personal zu decken, ist aufgrund der geburtenschwachen Jahrgänge schwierig.[198] Gleichzeitig steigen die **Anforderungen an Arbeitnehmer** aufgrund von

---

193 Vgl. Schleweis, H., 2019, https://www.der-bank-blog.de/sparkassen-finanzgruppe-2019/retail-banking/39221 [abgefragt am 06.11.2019], Mang, T., 2018, https://www.der-bank-blog.de/herausforderungen-fuer-die-sparkassen-in-2018/retail-banking/31042 [abgefragt am 06.11.2019].

194 Vgl. Thiesmeyer, M./Helbig, T., 2017, https://www.zeb.de/core/Zukunft_Sparkasse [abgefragt am 06.11.2019].

195 Vgl. Meuche, T., 2016, S. 328.

196 Vgl. Schleweis, H., 2019, https://www.der-bank-blog.de/sparkassen-finanzgruppe-2019/retail-banking/39221 [abgefragt am 06.11.2019], Mang, T., 2018, https://www.der-bank-blog.de/herausforderungen-fuer-die-sparkassen-in-2018/retail-banking/31042 [abgefragt am 06.11.2019].

197 Vgl. Schnabel, M., 2016, S. 18.

198 Vgl. Kapitel 2.1.

Regulatorik und Digitalisierung. Auch die **generationsübergreifende Zusammenarbeit** der Mitarbeiter stellt Führung und Personalmanagement vor neue Herausforderungen, um gegensätzliche Bedürfnisse einzelner Altersgruppen miteinander in Einklang bringen. Ziel sollte sein, die spezifischen Potenziale aller Arbeitnehmergenerationen freizusetzen. Die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute weisen insgesamt eine niedrige Fluktuationsrate auf. Dennoch sollte die **Abwanderung von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften** an Mitbewerber oder andere Branchen vermieden werden. In der Vergangenheit wurde der **Personalbedarf auf Management- und Spezialisten-Ebene** weitestgehend aus den eigenen Reihen der einzelnen Kreditinstitute abgedeckt.[199]

Die Zusammensetzung des Personalpools sowie die Art und Weise, wie die Mitarbeiter eingestellt sind, werden sich weiter von der gegenwärtigen Situation unterscheiden. Im Zuge der Digitalisierung stellt sich die Frage nach der Rolle der Mitarbeiter sowie nach der **Potenzialausschöpfung**.

Ein Beitrag über die S-Finanzgruppe ist in der Anlage III beigefügt. Hier werden zusätzliche Details und Erläuterungen für ein bessere Einordnung dargestellt.

2.1.4.8. Fazit und Abgrenzung

Die Umweltsphäre Wirtschaft stellt die schwerwiegenden Trends und Entwicklungen der Branche und der regional tätigen öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute dar.

Die Herausforderungen für die Finanzdienstleistungsbranche und für die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute in Bezug auf Regulatorik, Ressourcenbindung, Vertriebsmanagement und Zinspolitik der EZB sind enorm. Die regionalen Sparkassen werden aufgrund ihres Geschäftsmodells zusätzlich von den beschriebenen Herausforderungen konfrontiert. Zur Bewältigung der Problemfelder gewinnen Maßnahmen für eine erfolgreiche **Mitarbeitergewinnung und -Bindung** und die **Qualifikation der Mitarbeiter** im Hinblick auf Existenz und Wettbewerbsfähigkeit der Sparkassen an Bedeutung.[200] Dieses Handlungsfeld wird auf die Darstellung der in dieser Arbeit beschriebenen Betrachtung der **öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute in**

[199] Vgl. Schnabel, M., 2016, S. 22.
[200] Vgl. Strobel, E./Summa, S., 2009, S. 347, Radermacher, S., 2013, S. 2.

Westsachsen abgegrenzt. Dem widerspricht nicht, dass nicht andere Sparkassen oder Kreditinstitute von den Ergebnissen dieser Arbeit profitieren können.

2.2. Zusammenfassung der Erkenntnisse und Ableitung der Handlungsfelder

Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute unterliegen durch die vier Umweltsphären Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft herausfordernden Entwicklungen und Trends, die einen gravierenden Einfluss auf die unternehmerische Tätigkeit öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute einnehmen.

Abbildung 6: Überblick der Trends auf öffentlich-rechtliche Kreditinstitute[201]

Vor diesem Hintergrund ergeben sich folgende **Notwendigkeiten zur Handlung**, die in folgende Themenblöcke, bezeichnet mit „PH“ (Problem- und Handlungsfelder), gegliedert werden. Sie dienen als Ausgangslage dieser Arbeit und als Basis für die im Folgenden beschriebenen Zielstellungen.

PH1: Es besteht die Handlungsnotwendigkeit einer **sozioökonomischen Gesamtbetrachtung im Kontext einer EVP** aufgrund der dargestellten Trends.

PH2: Es besteht die Handlungsnotwendigkeit der Betrachtung von **Employer Branding** und dem **Konstrukt einer EVP** auf Basis der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberpräferenzen, die mit

[201] Quelle: eigene Darstellung.

den gesellschaftlichen, naturbezogenen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten einhergehen.

PH3: Aus der Gesamtbetrachtung ergibt sich die Notwendigkeit der Erhebung von Arbeitnehmerpräferenzen für die **Gestaltung und Definition von Handlungsempfehlungen einer lebensphasenorientierten EVP** für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute in Westsachsen.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Handlungsfelder.

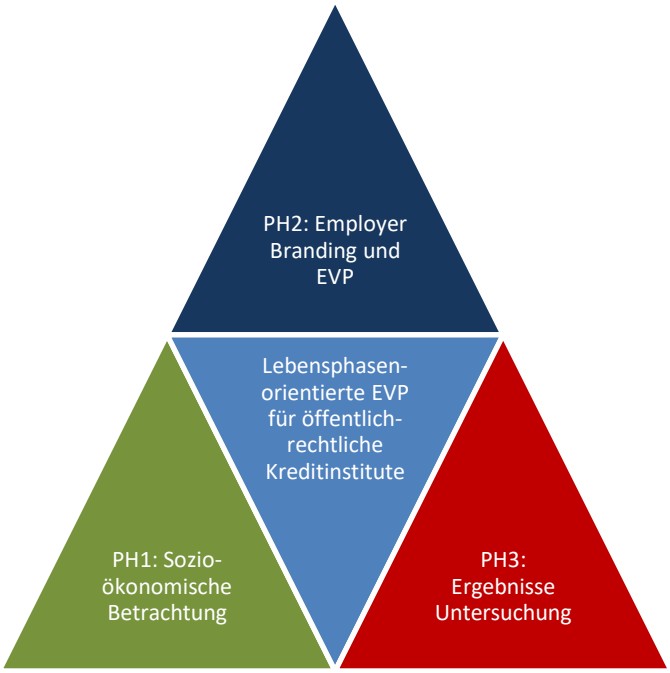


Abbildung 7: Grafische Darstellung der Handlungsfelder[202]

Employer Branding basiert in der Sparkassen-Finanzgruppe auf zwei Säulen. Eine Säule bilden dezentrale Employer-Branding-Maßnahmen, die vom Sparkassen- und Giroverband umgesetzt werden. Die zweite Säule bilden Maßnahmen, die die Kreditinstitute selbst entwickeln und umsetzen. Aufgrund der unterschiedlichen regionalen Einflüsse und Trends der Umweltsphären ist der individuelle Baustein für die Unternehmen von enormer Bedeutung. **Deshalb fokussiert sich die Arbeit auf den dezentralen Bestandteil einer EVP der regionalen öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute in Westsachsen. Dieses Phänomen ist bisher noch nicht untersucht.**

[202] Quelle: eigene Darstellung.

3. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit

Die Ausführungen zur Problemstellung begründen die Notwendigkeit der wissenschaftlichen Betrachtung als auch den praktischen Nutzen dieser Arbeit. Nachfolgend werden die Zielstellungen und die zu erwartenden Ergebnisse definiert.

3.1. Zielstellung und erwartete Ergebnisse

Globale Zielsetzung dieser Arbeit ist die **Konzeption einer lebensphasenorientierten EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute auf Grundlage einer Untersuchung und kritischen Auseinandersetzung von Employer Branding öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute in Westsachsen.**

Die Zielstellung und deren Ergebnisse werden im Folgenden in primäre und sekundäre Ziele unterteilt.

3.1.1. Theoriegeleitete Zielstellungen und Ergebnisse

Als globale Zielstellung und im Ergebnis der Literaturrecherche wird die Gestaltung eines theoretischen Konstrukts einer EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute in Westsachsen unter Einbindung sozioökonomischer Komponenten verfolgt.

Die kritische Auseinandersetzung mit der wissenschaftlichen Literatur wird auf nachstehende Themengebiete fokussiert.

T1: Sozioökonomische Betrachtung als Relevanz für eine erfolgreiche Employer Value Proposition (PH1)

1.1 Theoriebezogene Selektion der relevanten Anspruchsgruppen

1.2 Konkretisierung der Interaktionsthemen einschließlich Begriffsdeterminationen

1.3 Theoretische Ermittlung von Erkenntnisbeiträgen zur Ausdifferenzierung der Anspruchsgruppen

- Theoretische Betrachtung zu biosozialen, beruflichen- und stellenbezogener Lebenszyklus
- Theoretische Auseinandersetzung der wachsenden Altersgenerationen und -heterogenität in Unternehmen im Fokus einer EVP

1.4 Darlegung der theoretischen Betrachtung motivationale Ansätze der Arbeitgeberpräferenzbildung

T 2: Employer Branding und Employer Value Proposition (PH2)

2.1 Herleitung markenpolitischer Grundüberlegungen

2.2. Begriffsdefinition, Zielgrößen, Wirkungsbereiche sowie Funktionen von Employer Branding

2.3 Darlegung einer Employer Value Proposition als wesentlicher Bestandteil von Employer Branding

2.4 Betrachtung strategischer Grundlagen für eine Arbeitgeberpositionierung

2.5 Theoriebezogene Ermittlung von strukturellen und kulturellen Erkenntnisbeiträgen

2.6 Theoretische Betrachtung prozessualer Dimensionen

2.7 Theoretische Darlegung und Betrachtung Entwicklungsmodi für Implementierung und nachhaltige Steuerung einer EVP

2.8 Theoretische Ermittlung von instrumentellen Erkenntnisbeiträgen einer EVP

2.9 Darlegung instrumenteller der verhaltenswissenschaftlichen Relevanz der Führung im Kontext einer EVP

3.0 Theoretische Betrachtung und Darlegung von lebenslangem Lernen im beruflichen Kontext

T3: Theoretische Gestaltung des Konstrukts einer EVP unter Berücksichtigung sozioökonomischer Betrachtung für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute

3.1.2. Empiriegeleitete Zielstellungen und Ergebnisse

Eine empirische Untersuchung in den gewählten öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten soll zur Transparenz von bestehenden und zukünftig notwendigen Komponenten einer erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung durchgeführt werden (PH3).

Untersuchung E1: Darlegung anspruchsgruppendefinierter Bedürfnisse und Präferenzen von Mitarbeitern und Nachwuchskräften zur Ermittlung lebensphasenorientierter Arbeitnehmerpräferenzen

Untersuchung E2: Darlegung von Employer-Branding-Maßnahmen in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten zur Ermittlung des Potenzials der Unternehmen im Bereich EVP

Untersuchung E3: Darlegung der Erhebungsergebnisse von Personalverantwortlichen, Mitarbeitern und Nachwuchskräften zur Transparenz von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerpräferenzen.

3.1.3. Gestaltungsgeleitete Zielstellungen und Ergebnisse

Literaturerkenntnisse und Erhebungsergebnisse sollen entscheidende Erfolgsprinzipien für die Gestaltung einer EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute hervorheben.

G1: Sozioökonomische Gestaltungsempfehlungen aus den Erkenntnisbeiträgen der Literaturrecherche und empirischen Untersuchung für **eine normativ-ethische Positionierung** einer lebensphasenorientierten Employer Value Proposition

G2: Gestaltung einer **strategischen Arbeitgeberpositionierung** auf Grundlage sozioökonomischer Gestaltungsempfehlungen aus dem Abgleich von Forschungsstand mit den Ergebnissen aus der Empirie anhand definierter Anspruchsgruppen

G3: **Operative Gestaltungshinweise** und Empfehlungen einer EVP für relevante öffentlich-rechtliche Kreditinstitute

3.2. Inhaltliche Abgrenzung

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Rahmenbedingungen sind Ein- und Abgrenzungen der komplexen Thematik notwendig, die für die Dissertation wie folgt formuliert sind:

- Eingrenzung der Betrachtung EVP auf öffentlich-rechtliche Kreditinstitute, speziell auf eine minimale Auswahl von Instituten der S-Finanzgruppe,
- bundeslandspezifische Eingrenzung auf Westsachsen in Deutschland,
- sozioökonomische Betrachtung im Kontext der EVP,
- Einschränkung der Betrachtung von Lebensphasen im Arbeitskontext,
- keine Betrachtung von internen und externen Steuerungskennzahlen,
- keine betriebswirtschaftliche Reflexion,
- Employer-Branding-Maßnahmen der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute in Westsachsen als Ausgangpunkt für die empirische Erhebung.

- Beleuchtung lebenslanges Lernen unter dem Aspekt Mitarbeitergewinnung und -Bindung.
- St. Galler Management-Modell dient als Basis für normativ-ethische, strategische und operative Handlungsempfehlungen einer EVP.

Für die Zielstellungen und zu erwarteten Ergebnisse dieser Arbeit ist es notwendig, den Stand der Forschung im nächsten Kapitel zu betrachten. Daraus erfolgt die Ableitung der Forschungslücke, die sich wiederum auf den Forschungsstand stützt, um daraus den Forschungs- sowie Praxismehrwert darstellen zu können. Die Forschungslücke berücksichtigt dabei die beschriebenen Abgrenzungen. Daraus ableitend werden die Forschungsfragen definiert.

4. Stand der Forschung

Zu Beginn wird der Stand der Forschung betrachtet, um den Status quo der Wissenschaft aufzuzeigen sowie Schnittstellen, die sich daraus ableiten. Dazu werden die Rechercheschritte, die jeweiligen Ergebnisse und dazu gehörigen relevanten Studien beschrieben. Letztendlich kann die Forschungslücke als Ganzes ermittelt werden.

Mit dem Stand der Forschung wird sichtbar, dass es sich bei der EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute in Westsachsen um ein **unerforschtes Gebiet** handelt mit unzureichenden Praxiserfahrungen und fehlenden Forschungsergebnissen. Das Kapitel dient als Basis zur Ermittlung der Forschungslücken und erschließt mit den ergänzenden Ausführungen die Forschungs- und Praxislücken.

4.1. Systematische Literaturrecherche als Basis

Die Literaturrecherche erfolgte systematisch mittels definierter Keywords und Forschungsdatenbanken. Sie wurde entsprechend dem Ziel der Arbeit ergebnisführend ausgewertet. Eine Übersicht ist in der Anlage IV beigefügt.

Bei dem Thema Employer Branding konnten vermehrt wissenschaftliche Literaturbeiträge mit Studien sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene ermittelt werden. Einige Studien beziehen sich auf die Ableitung der Arbeitgebermarke aus dem klassischen Markenmanagement. Aufgrund der noch relativ neuen Thematik von Employer Branding in der Wissenschaft widmen sich ein Großteil der Beiträge theoretischen Ausführungen und Ableitungen von Employer Branding. Hinsichtlich einer erfolgreichen EVP als Teil von Employer Branding und dem Aufbau einer erfolgreichen Arbeitgebermarke liefert die Literaturrecherche ebenfalls Ergebnisse. Aufgrund der Interaktion von Employer Branding und EVP werden die Literaturergebnisse für das Handlungsfeld 2 (PH2) in einem Abschnitt verdeutlicht. Die Recherche zeigt Studien hinsichtlich EVP-Maßnahmen im Allgemeinen und für spezielle Unternehmen bzw. Branchen. Auffällig ist, dass sich ein Großteil der Studien auf Rekrutierungsmaßnahmen beziehen, bspw. für Hochschulabsolventen und deshalb auch die Anspruchsgruppen der Untersuchungsstudien eher Studierende waren.

Wenig betrachtet wurden die Präferenzen von Anspruchsgruppen aller Lebensphasen in einem Unternehmen bzw. einer Branche. Nationale und internationale Studien zum Thema

lebenslanges Lernen gibt es. Wobei die Untersuchungen für das Thema lebenslanges Lernen und Weiterbildungen aller Anspruchsgruppen nicht in Verbindung mit einer EVP vorliegen. Gleiches gilt für das Thema Weiterbeschäftigung nach Renteneintritt. Wenig Beachtung wurde auch diesem Aspekt im Zuge einer Arbeitgeberpositionierung geschenkt.

Für eine EVP von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten konnten kaum Ergebnisse bezüglich wissenschaftlicher Literatur herauskristallisiert werden. Auch die Kombinationssuche lieferte unzureichende **Ergebnisse**. Für die Betrachtung in der **definierten Region** können **keine Studien und Literaturbeiträge** geliefert werden.

Auch der Umfang der Untersuchung und die Individualität der Ergebnisse, die aufgrund der Methodik gewählt wurde, macht das große Untersuchungsfeld deutlich.

Die Analyse des Forschungsstandes macht klar, dass unter dem Aspekt der Lebensphasenorientierung einer EVP wenig Untersuchungen existieren. Sie beziehen sich ausschließlich auf einzelne Anspruchsgruppen. Eine noch größere Lücke zeigt der Forschungsstand speziell auf öffentlich-rechtliche Kreditinstitute.

Im Bereich Generationenforschung konnten Beiträge sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene mit entsprechenden Studien gefunden werden. Sie beziehen sich vor allem auf die Generationen Y und Z, da sie perspektivisch als Arbeitnehmer die Arbeitswelt dominieren werden.

Auf internationaler Ebene wurden nur Beiträge einbezogen, die den Themenbereich der Arbeit bereichern.

Die systematische Betrachtung der Literaturrecherche verdeutlicht ganz klar, dass die einzelnen Bestandteile mehr Betrachtung erfahren haben. **Es existiert jedoch keine Untersuchung, die die einzelnen Komponenten zusammenhängend ergründet.**

4.2. Forschungsstand

4.2.1. Handlungsfeld 1 (PH1): Sozioökonomische Betrachtung

Waldemar Stotz und Anne Wedel beschreiben in *„Employer Branding – Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber“* die personalpolitische Ausrichtung des Unternehmens, die immer ein Teil der Unternehmensstrategie sein sollte. Diese Erkenntnis teilen auch Backhaus und Tikoo. Die Formulierung von **gemeinsamen Werten, Leitsätzen und einem Leitbild** für alle

Mitarbeiter – vom Auszubildenden bis zur Geschäftsleitung – wurde von den Autoren untersucht und empfohlen.[203]

Michael Müller-Camen und Diana Zdravkovic erforschen das Thema Green Human Ressource Management als innovative Arbeitgebermarke. Das Fördern des **unternehmerischen Umweltbewusstseins**, das Vereinbaren von ökologischen Zielvereinbarungen und Prozessen sowie die Herstellung von nachhaltigen Produkten sollen die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern fördern.[204]

2016 belegte Isabell Welpe anhand der Studie *„Ruf nach Freiheit"*[205] den Wunsch von Mitarbeitern nach mehr **Selbstbestimmung und Handlungsspielraum**. Isabell Welpe, Thomas Sattelbacher und Andreas Boes legten mit dem Managementbuch des Jahres 2015,[206] *„Das demokratische Unternehmen"*, den Grundstein für den Umgang mit einem Transformationsprozess, der die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, grundlegend verändern wird. Dies erfordert die **Demokratisierung des Unternehmens** der Arbeits- und Führungskultur.[207]

Dirk Sliwka sucht Antworten u. a. auf Fragen: Wie genau sollte die Leistung eines Mitarbeiters gemessen werden? Wie lässt sich verhindern, dass Mitarbeiter innerlich kündigen?[208] Ein Ergebnis seiner Studie lautet, dass Personalverantwortliche sich scheuen, ihren Mitarbeitern ein negatives Feedback zu geben. Mitarbeiter sind im Durchschnitt zufriedener und machen schneller Karriere, wenn deren Führungskräfte ihre Leistung stärker differenzieren. Unter anderem erforscht Sliwka den **Zusammenhang zwischen Jobrotation und Leistung** eines Mitarbeiters speziell in der Finanzdienstleistungsbranche. Das Ergebnis zeigt, dass sowohl Low- als auch High-Performer bei Arbeitsplatzwechsel in den Folgejahren höhere Leistung erbrachten als Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz nicht veränderten. In Bezug auf den stellenbezogenen Lebenszyklus ist diese Erkenntnis fundamental.[209]

---

203 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 2 ff.
204 Vgl. Müller-Camen, M./Zdravkovic, D., 2012, S. 4 ff.
205 Vgl. Welpe, I. M., 2016, S. 8 ff.
206 Vgl. Management Journal, 2015, https://www.management-journal.de/2015/10/21/das-management-buch-des-jahres-2015 [abgefragt am 05.09.2019].
207 Vgl. ebenda
208 Vgl. Sliwka, D., 2009, https://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/oekonomie/nachrichten/dirk-sliwka-der-koelner-anti-guru/3232912.html?ticket=ST-14623197-fCNmP7UAZtotJBuN7JVr-ap5 [abgefragt am 02.09.2019].
209 Vgl. Kampkötter, P./Harbring, C./Sliwka, D., 2018, S. 1709 ff, Kempf, M., 2103, S. 241.

Jutta Rump[210] erforscht permanent personalwirtschaftliche Fragestellungen, etwa: "*Wie werde ich ein attraktiver Arbeitgeber?"* und *"New Work – Wie sieht die Arbeitswelt 4.0 aus?*". Im Hinblick auf Industrie 4.0 erforscht Rump die vierte Dimension „der Mensch". Laut Rump gilt die **soziale Transformation** als zentraler Schwerpunkt im derzeitigen Personalmanagement mit folgenden Arbeitsfeldern: Arbeitsplatzorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, Führung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Personalentwicklung und Beschäftigungseffekte. Als zentrale Herausforderung für das moderne Personalmanagement benennt Rump unter anderem das Trend Scanning, d. h. **alle Megatrends** (die demografische Entwicklung, Digitalisierung sowie die ökonomischen und gesellschaftlichen Trends) kommen zur **gleichen Zeit**.[211] Diese Megatrends auf das Personal, die Personalstrategie und die Unternehmenskultur zu bewältigen, gilt als weitere Herausforderung für jeden Einzelnen im Unternehmen. Rump empfiehlt deshalb zur Bewältigung dieser Trends, wie Welpe, von einer Teilung der Aufgaben im Team und definiert die Demokratisierung der Führung. Hier können etwa **Lern- und Experimentierräume** die Schaffung und Erprobung innovativer Ansätze unterstützen.[212]

Für die Erhöhung von Motivation und Vertrauen von Arbeitnehmern zu ihrem Arbeitgeber forscht auch Dieter Frey. Exzellenz entsteht für ihn nur im Schulterschluss mit Menschenwürde.[213] Frey beschreibt unter anderem die **Verbindung von Leistung und Menschlichkeit**, eine **Kultur der Exzellenz** (Qualität, Spitzenleistungen, Nachhaltigkeit) und von **Respekt und Wertschätzung** (Verantwortung gegenüber Menschenwürde). Er stellt ein Modell mit Prinzipien (Fairness, Passung und Eignung, Wertschätzung) auf, bei dessen Umsetzung die Chance besteht, **Identifikation** gegenüber Arbeitgeber, Führungskraft und Organisation sowie **Vertrauen** zu entwickeln. Somit entstehen eine **erhöhte intrinsische Motivation und Leistung**.[214] Mentale Voraussetzungen bedürfen Vorbildverhalten und Verstärkung, etwa durch **Gesundheitsprogramme des Arbeitgebers**.[215]

---

210 Vgl. Rump, Jutta, 2019b, https://www.ibe-ludwigshafen.de [abgefragt 04.09.2019].

211 Vgl. Kapitel 2.

212 Vgl. Rump, J., 2019a, https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/kachelinhalt/dialog/jutta-rump-personalmanagement.html [abgefragt am 04.09.2019].

213 Vgl. https://www.peoplemanagement.uni-muenchen.de/ueber_uns/mitarbeiterinnen/leitung/frey/index.html [abgefragt am 04.09.2019].

214 Vgl. Frey, D./Schmalzried, L., 2012, S. 61 ff.

215 Vgl. Frey, D./Rogner, O./Havemann, D., 1989, S. 481 ff.

Zeitgeistfragen zur „Beschleunigungsfalle“, zum „organisationalen Burnout“ und zum Zusammenhang von Altersmischung und Leistung widmet sich auch Heike Bruch.[216] Wie Scholz benennt auch Bruch, dass mit zunehmenden flexiblen Arbeiten (Home-Office, Telearbeit) in der Arbeitswelt 4.0 die Überforderung von Mitarbeitern zunimmt. Diese tritt auf, wenn Mitarbeiter zu viele Aktivitäten parallel verfolgen (Mehrfachbelastung) und dauerhaft an ihrer Belastungsgrenze arbeiten (Dauerbelastung).[217] Wie Scholz sieht auch Bruch den **demografischen Wandel als Chance** für die Arbeitswelt. Sie erforscht mit *„Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels“*, dass durch individuelle Ansätze für ein erfolgreiches Altern am Arbeitsplatz durch **lebenslanges Lernen**, motivierende **Karriere- und Lebensphasenplanung** und ein **individuelles Gesundheitsmanagement** die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter unterstützt und gefördert werden können.[218]

„Führungskräfte kommen um strategische Planung (fast) nicht mehr herum und zwar nicht nur in der Absatz- und Produktionsplanung, sondern zunehmend auch im Personalbereich.“[219] Mit seinem Grundlagenwerk *„Personalmanagement“* entwickelte Christian Scholz 1984 ein Fundament auf operativer, taktischer und strategischer Ebene des Personalmanagements. In der sechsten Auflage spricht Scholz von der sichtbaren Erosion der Personalabteilung und vom stets erfolgskritisch werdenden Humankapital.[220] Er stellt er vor allem die **Relevanz der Digitalisierung** für die moderne professionelle Personalarbeit heraus, um langfristig erfolgreich Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, zu motivieren, zu entwickeln und zu Höchstleistungen zu bringen.[221] Mit *„Work-Life-Blending“* diskutiert er das zunehmende Eindringen des Berufes in das Privatleben. Durch das geräuschlose **Verschmelzen von Beruf und Privatleben**, die Aufhebung klar umrissener und genau definierter Bereiche steht am Ende ein ständiges und schließlich kaum wahrnehmbares Springen zwischen dem, was Arbeit oder Beruf betrifft, und dem, was in die Freizeit, Familie und Privatheit eingeordnet wird. Die Folgen dieser Flexibilisierung sind erhöhter Stress und Burnout für die Mitarbeiter. Statt „Flexibilität durch den Menschen“ muss der Mensch wieder in den Mittelpunkt gestellt werden. Es muss

---

216 Vgl. Bruch, H., https://www.embe.unisg.ch/dozierende/prof-dr-heike-bruch [abgefragt am 05.09.2019].
217 Vgl. Bruch, H./Berenbold, S., 2017, S. 4 ff.
218 Vgl. Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S., 2010, S. 5 ff.
219 Scholz, C., 2018a, S. 68.
220 Vgl. Scholz, C., 2014b, S. 8 ff.
221 Vgl. Scholz, C., 2014b, S. 2 ff.

richtigerweise „**Flexibilität für den Menschen**“ heißen. Laut Scholz ist dies realisierbar mit den entsprechenden Technologien, die zur Verfügung stehen – damit auch die Möglichkeit, die Arbeitswelt perfekt auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abzustimmen.[222] In seinem Artikel *„Die Personalabteilung wird auf das Eingangsschild reduziert“* schildert er eine **schleichende „Deprofessionalisierung“ der Personalarbeit** in Deutschland, die von Kurzfristigkeit und Improvisation geprägt ist. Statt Strategie werden Big Data und Agilität bevorzugt. Scholz stellt heraus, dass die wissenschaftliche Qualität, als Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Vielzahl an Beratern, und die Relevanz mit dem praktischen Bezug für eine erfolgreiche Arbeitgeberpositionierung notwendig sind.[223]

„Kein Mensch kann die in ihm angelegten Potentiale entfalten, wenn er in seiner Würde von anderen verletzt wird oder er gar seine eigene Würde verletzt."[224] Der Neurobiologe Gerald Hüther erforscht, wie eine hirngerechte Führung funktioniert und warum sich Stress nicht auf jeden Mitarbeiter gleich auswirkt. Hüther gibt zukunftsweisende Ansätze im Gesundheitsmanagement. Ihm zufolge entsprechen das **Lernen und Arbeiten einem Prozess, der an das Leben gebunden ist**. Menschen wollen und müssen tätig sein, sonst können sie nicht leben. Arbeiten ist ein Gestaltungsakt. In der komplexen Welt gilt es, ein neues Verständnis von Lernen zu entwickeln. Dies ist ein grundlegender Prozess, so Hüther, der alle Bereiche der Gesellschaft betrifft. Freude am Lernen oder Arbeiten kann verloren gehen. Die daraus resultierende Haltung beruht auf negativen Erfahrungen. Die Haltung kann kein Mensch ändern. Allerdings können Gelegenheiten geschaffen werden, um den „eingekapselten“ Menschen wieder zum „Leben“ zu erwecken, etwa durch Inspiration, Ermutigung oder Neuentdeckung.[225]

Handlungsfelder im Zuge des demografischen Wandels in Hinblick auf Personal und Recruiting, Gesundheit und Arbeit, Wissenstransfer, Bildungsmanagement und Weiterbildung konnte die Studie von Schaefer et al. verdeutlichen, bei der verschiedene Unternehmen aus diversen Branchen untersucht wurden.[226] Ein systematisches Generationen-Management in

---

222 Vgl. Scholz, C., 2017, S. 3 ff.

223 Vgl. Scholz, C., 2018a, S. 68, Scholz, C., 2019, https://www.humanresourcesmanager.de/experte/prof-dr-christian-scholz.html [abgefragt am 04.09.2019].

224 Hüther, G., https://www.gerald-huether.de [abgefragt am 04.09.2019].

225 Vgl. Gerald Hüther, 2019, https://www.gerald-huether.de [abgefragt am 04.09.2019].

226 Vgl. Schaefer, A. et al, 2017, https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/qup/dokumente/QUP1_P1_2_Handlungsfelder_im_Kontext_des_demografischen_Wandels.pdf [abgefragt am 18.08.2021].

Unternehmen, als Notwendigkeit zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, beschreibt auch Klaffke.[227]

4.2.2. Handlungsfeld 2 (PH2): Employer Branding und EVP

Manfred Bruhn stellt heraus, dass die traditionellen Produkt- und Dienstleistungsmarken unter anderem durch **innovative Internet- und Arbeitgebermarken** ergänzt werden.[228] Vielmehr sollte der **Fokus auf die Bedürfnisse und Vorstellungen der Anspruchsgruppe** gelegt werden.[229]

Laut Torsten Tomzcak haben sich Marken neben ihrer betriebswirtschaftlichen Bedeutung zum **Identifikationsmerkmal** für Kunden, Mitarbeiter und ganze Branchen entwickelt.[230]

Andreas Bierwirth stellt die Notwendigkeit einer ganzheitlich **anspruchsgruppenübergreifenden Markenführung** und deren vernetzte Effekte heraus, die dem Unternehmen zugleich mehrere Chancen bieten.[231]

Einen **markenpolitischen Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl** erforscht Mladen Petkovic anhand wissenschaftlicher Literatur. Der Ansatz konnte durch die Befragung akademischer Nachwuchskräfte bekräftigt werden.[232]

Die Marke ist ein Vorstellungsbild in den Köpfen der Betrachter, so Franz-Rudolf Esch.[233] Deshalb sollte bei der Entwicklung einer Arbeitgebermarke die Arbeitgeberidentität des Unternehmens **nachfrageorientiert** gestaltet werden. 2019 stellen Esch et al. den Fit als wichtigen Stellhebel für die Gewinnung der Right Potentials heraus, der im Mittelpunkt aller Employer Branding-Aktivitäten steht.[234]

1996 haben Tim Amber und Simon Barrow mit *„The Employer Brand"* den Begriff *„Employer Branding"* erstmals in die akademische Literatur eingeführt.[235] **Marketinginstrumente**

---

227 Vgl. Klaffke, M., 2014, S. 21 ff.
228 Vgl. Bruhn, M., 2002, S. 10 ff.
229 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 21.
230 Vgl. Tomzcak, T. et al., 2009, S. 5 ff.
231 Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 9 ff.
232 Vgl. Petkovic, M., 2008, S. 6 ff.
233 Vgl. Esch, F.-R., 2005, S. 11.
234 Vgl. Esch, F.-R. et al., 2019, S. 961 ff.
235 Vgl. Grupe, M./Scheuermann, A., 2014, https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-130251599.html [abgefragt am 06.09.2019].

müssen auf das **Personalmanagement** übertragen werden, damit Arbeitgeber eine Erleichterung bei der Kommunikation gegenüber potenziellen Bewerbern und Mitarbeiter erreichen.[236]

Seit 1999 arbeitet Wolf-Reiner Kriegler mit dem Markenspezialisten Manfred Bruhn zusammen und gründete die **Deutsche Employer Branding Akademie** mit dem Ziel, Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber zu entwickeln. 2015 schrieb Kriegler im *„Praxishandbuch Employer Branding"*, dass zum langfristigen Erfolg die **Konstanz und Identität der Arbeitgebermarke** dienen.[237] Die Anpassung der Positionierung an die **Werte der Anspruchsgruppe** sollte permanent erfolgen, da sie die zukünftigen Anforderungen und das Leistungsverhalten bestimmt. Nach Kriegler ist neben dem Erreichen eines Markenstatus als Erfolgsfaktor von Employer Branding die Gewährleistung eines konstant hohen **Arbeitnehmernutzens** bedeutsam. Dabei stehen **Leistungskompetenz und -qualität** des Personalmanagements sowie die arbeitsplatzbezogene Umsetzung im Vordergrund. 2023 veröffentlicht Kriegler in *„Employer Branding der Zukunft"* ein **Reifegradmodell** für Unternehmen, um den Stand von Employer Branding und der eigenen Arbeitgebermarke selbst zu bestimmen.[238]

Kristin Backhaus und Surinder Tikoo sehen in Employer Branding ein wichtiges Instrument für die Akquisition, Entwicklung und Bindung von Talenten. Für ein erfolgreiches Employer Branding sollte ein **Konzept** erstellt werden, das an die **Unternehmensstrategie** angelehnt ist. Letztere integriert alle operativen und strategischen Prozesse, von der Bewerbung bis zum Ausscheiden eines Mitarbeiters.[239]

Armin Trost verfasst 2009 mit *„Employer Branding – Arbeitgeber positionieren und präsentieren"* ein Standardwerk.[240] Trost beschreibt zur Entwicklung der Markenstärke einer Arbeitgebermarke die unternehmensspezifische Formulierung von **Positionierungsfeldern und -zielen**, die die Einzigartigkeit des Unternehmens definieren und Wahrnehmung bei potenziellen Bewerbern implizieren. Die langfristige Verankerung der Arbeitgebermarke in den Köpfen erfordert die **langfristige Kontinuität der kommunikativen Maßnahmen**. In der Auflage geht

---

236 Vgl. Amber, T./Barrow, S., 1996, S. 185 ff.
237 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 4 ff.
238 Vgl. Kriegler, W. R., 2023, S. 10ff.
239 Vgl. Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff.
240 Vgl. Trost, A., 2013, S. 2 ff.

Trost vor allem auf die Social-Media-Welle und Internationalisierung des Arbeitsmarktes ein.[241]

Jerel E. Slaughter und Filip Lievens haben die Studie *„Employer Image and Employer Branding: What we know and what we need to know"* durchgeführt. Die beiden Autoren beschreiben ein **Gesamtbild aller Faktoren** für ein erfolgreiches Employer Branding mit den entsprechenden **Auswirkungen auf das Employer Image** sowie die gegenseitige Wechselwirkung. Die Autoren haben bewiesen, dass sich die mit dem Arbeitgeberimage verbundenen symbolischen Schlussfolgerungen auf das Engagement und die Zufriedenheit des Mitarbeiters auswirken und sich mit den **Wahrnehmungen der Unternehmenskultur** überschneiden. Das Arbeitgeberimage vermittelt mehr Botschaften, als vor 2001 in der Wissenschaft bewiesen war. Das Employer Image verhilft den Bewerbern bei der **Differenzierung zwischen Arbeitgebern,** führt zu **größeren und qualitativ hochwertigeren Bewerberpools**, zu einer **schnelleren Entscheidungsfindung**, einer **stärkeren emotionalen Bindung**. Es ist mit einer **höheren finanziellen Leistungsfähigkeit** des Unternehmens verbunden. Hierbei spielt vor allem die Kommunikation (Medienvielfalt, direkte und indirekte Kommunikation) eine entscheidende Rolle.[242]

Das E-Recruiting-Unternehmen StepStone hat in einer Studie 2011 folgende Erkenntnisse erhoben.[243] 83 Prozent der Arbeitgeber gehen davon aus, dass Employer Branding in der Zukunft an Bedeutung zunehmen wird. Nur zwei Drittel investieren auch in diesen Bereich, und zwar mit weniger als 20 Prozent ihres Human-Resources-Budgets. 80 Prozent der Arbeitnehmer geben an, dass das kommunizierte Image mehr Wunsch als Realität ist. Weniger als die Hälfte empfiehlt ihren Arbeitgeber bedenkenlos weiter. Deutsche Arbeitnehmer bewerten ihren Arbeitgeber auf einer Skala von 1 (nicht empfehlenswert) bis 10 (sehr zu empfehlen) nur mit fünf Punkten.

2017 forschte Uta Herbst in 57 Unternehmen von Brandenburg zum Thema Employer-Branding-Maßnahmen gekoppelt mit einer Untersuchung der Präferenzen von über 500 Studierenden bezüglich ihrer zukünftigen Arbeitgeberwahl. Im Ergebnis zeigt sich **Nachholbedarf** der Unternehmen im Hinblick auf Employer Branding hinsichtlich der

---

241 Vgl. Trost, A., 2013, S. 100 ff.

242 Vgl. Lievens, F./Slaughters, J. E., 2016, S. 407 ff.

243 Vgl. http://www.stepstone.de/b2b/stellenanbieter/jobboerse-stepstone/upload/Employer-Branding-Report.pdf?cid=B2C_CLC_SYS19 [abgefragt am 05.10.2019].

Arbeitnehmererwartungen und dem Arbeitgeberimage.[244] Ein ähnliches Bild zeichnet die Studie von Heilmann et al. anhand einer Fallstudie zweier Unternehmen aus der Energiebranche.[245]

2019 untersuchen Weitzel et al. Vakanzen und Personalbedarf sowie Employer Brand und Employer-Branding-Maßnahmen in den Top 1000 Unternehmen in Deutschland und 300 Unternehmen der IT- Branche. Die Präferenzen von Arbeitnehmern verschiedener Generationen, Werte der Generationen im Arbeitskontext, Weiterentwicklung sowie der Bewerbungsprozess wurden anhand einer Kandidatenstudie erhoben. Unternehmen glauben, dass die Vakanzen bis 2030 steigen werden. Die Wahrnehmung der Employer- Branding-Maßnahmen durch externe Stakeholder konnte im Vergleich zur Studie von vor zwei Jahren gesteigert werden. Jedoch befinden sich die **Maßnahmen** immer noch auf einem **verbesserungswürdigen** Niveau. Arbeitnehmer schätzen das Image der Unternehmen vor Eintritt besser ein als danach.[246]

Pätzmann und Genrich entwickeln 2020 einen neuen **archetypischen Persönlichkeitstest** im Kontext der Personaldiagnostik und Personalentwicklung für ein **zielgerichtetes Employer Branding**. Mit diesem Diagnoseinstrument können Nachwuchskräfte auf Markenkonformität und Mitarbeiter auf Markenbotschaftereignung getestet werden. Das Modell aus der Archetypenlehre kann den Markenfit bei Nachwuchskräften und Mitarbeiter befördern.[247]

Dannhäuser erschließt mit seinem Expertenteam Trends und Entwicklungen im **Social Media Recruiting** und unterstützt Unternehmen bei der Personalgewinnung mit Handlungsempfehlungen in Form von Praxisbeispielen, Leitfäden und Interviews. Auf Basis renommierter Studien stellt Dannhäuser die **enorme Bedeutung** von Online-Portalen für Employer Branding heraus. Unternehmen können selbst bei **Engpasszielgruppen** mit Unterstützung von Xing, Facebook, Twitter u. a. Mitarbeiter **erfolgreich rekrutieren**.[248]

Seit mehreren Jahren beschäftigt sich Gunther Wolf mit Employer Branding aufgrund steigender Personalkosten, sinkender Beschäftigtenzahlen und fehlender Wiederbesetzungen in

---

244 Vgl. Herbst, U., 2017, https://www.uni-potsdam.de/de/wirtschaft-transfer-gesellschaft/piw/partnerkreis-studien/employer-branding-in-brandenburg [abgefragt am 18.08.2021]

245 Vgl. Heilmann, P./Saarenketo, S./Liikkanen, K., 2013, S. 283 ff.

246 Vgl. Weitzel, T. et al., 2020, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_03_Employer_Branding_Web.pdf [abgefragt am 17.08.2021]

247 Vgl. Pätzmann, J. U./Genrich, R., 2020b, S. 27 ff.

248 Vgl. Dannhäuser, R., 2020, S. 5 ff.

Unternehmen. 1997 gründete er das Kompetenzcenter Employer Branding und veröffentlicht seitdem mehrere Bücher und jährlich einige Fachartikel.[249] Mit dem Managementbuch des Jahres *„Mitarbeiterbindung"* zielt er in der vierten Auflage (2020) auf eine **mitarbeiterzentriert geschäftserfolgsorientierte Unternehmenskultur** ab. Interessen der Mitarbeiter stehen in Korrespondenz mit betriebswirtschaftlichen Zielen von Unternehmen. Wolf stellt vor allem die entscheidende Rolle von **Führungskräften** bei der Bewältigung von gegenwärtigen Trends und Entwicklungen, wie zum Beispiel agiles und digitales Arbeiten und dezentrale Mitarbeiterbindung, heraus.[250]

2021 haben Soltmann et al. die Arbeitgeberattraktivität von Vertretern der Generation Z untersucht. Als Ergebnis werden von den Vertretern insbesondere **Sicherheit, Work-Life-Trennung und ein gutes Arbeitsklima** als wichtige Attraktivitätsfaktoren herausgestellt.[251]

Einwiller et al. verknüpfen 2021 in *„Handbuch Mitarbeiterkommunikation aus Sicht der Markenführung"* die Perspektiven von Kommunikationswissenschaft, Betriebswirtschaftslehre und Psychologie einschließlich der konsequenten Orientierung an Herausforderungen der Unternehmensführung in der digitalen und globalisierten Gesellschaft. Sie vermitteln einen ganzheitlichen Überblick zu Schnittstellen und Themen interner und externer Kommunikation verschiedener Ebenen im Unternehmen adressiert an verschiedene Anspruchsgruppen von Employer Branding und Arbeitgeberkommunikation.[252]

Immerschitt und Stumpf beschreiben im Jahr 2022 Trends der **Corona-Krise**, die Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Arbeitgeberattraktivität haben. Die Autoren bekräftigen die **große Bedeutung** von **Employer Branding** für Unternehmen. Unternehmen ohne starker Arbeitgebermarke an einem unattraktiven Standort werden große Schwierigkeiten haben, Mitarbeiter zu gewinnen. Die fehlende Definition und Kommunikation von **Purposes und Arbeitgeberversprechen** führen zu mangelnder Bekanntheit und Reputation der Unternehmen. Die Autoren definieren Purposes als Schlüsselfaktor, wie Unternehmen mit neuen Mitarbeitern in

---

249 Vgl. Wolf, G., 2023, https://brand-employer.de/employer-branding-literatur/ [abgefragt am 15.04.2023].
250 Vgl. Wolf, G., 2020, S. 5 ff.
251 Vgl. Soltmann, M./Schultz, C./Thomsen, E., 2021, https://www.researchgate.net/publication/354380515_Employer_Branding_fur_die_Generation_Z [abgefragt am 13.04.2023].
252 Vgl. Einwiller, S./Sackmann, S./Zerfaß, A., 2021, S. 3 ff.

Kontakt treten und sie für ein Stellenangebot interessieren. Dabei stellen sie die **Sinnorientierung** bei Stellenanzeigen und Messaging heraus.[253]

Auswirkungen der Corona-Krise auf Employer Branding in Unternehmen untersuchen Von der Oelsnitz et al. anhand einer qualitativen Studie in 2022. Die Erhebung ermittelt eindeutig die **große Relevanz von Employer Branding** auch während einer Krise. Vor allem die Themen **Mitarbeiterbindung, Mitarbeitermotivation und Digitalisierung** müssen für die Arbeitgeberattraktivität präferiert werden.[254] Die Untersuchung zeigt sehr deutlich, dass für eine krisensichere Ausgestaltung von Employer Branding **Führungskräfte** eine wesentliche Rolle einnehmen vor allem in Verbindung mit den Attraktivitätsfaktoren **„Vertrauen" und „Individualität"**.[255]

Jansen et al. widmen sich der wissenschaftlichen Ausarbeitung und empirischen Betrachtung von **Recrutainment**. Mit **spielerisch-simulativen Elementen** gehen Unternehmen bei der **Personalgewinnung** vor und nutzen das Instrument in Berufsorientierung, Employer Branding und Recruiting. Jansen et al. können in ihrer Veröffentlichung im Jahr 2023 nachweisen, dass u. a. Self-Assessments, spielerisch-informativ gestaltete Online-Assessments und Berufsorientierungsspiele die Passgenauigkeit von Bewerber und Arbeitgeber verbessern, Arbeitsstellen optimal besetzt werden und das Arbeitgebermarkenprofil stärken.[256]

4.2.3. Handlungsfeld 3 (PH3): EVP öffentlich-rechtliche Kreditinstitute

Die Literaturrecherche zum Handlungsfeld öffentliche-rechtliche Kreditinstitute speziell unter den Begriffen S-Finanzgruppe, Sparkassen, Regionalbanken fällt rudimentär aus.

Personalwirtschaftliche Handlungsempfehlungen auf Grundlage empirischer Untersuchungen gibt es hinsichtlich der Notwendigkeit der demografischen Entwicklung. Ansprüche und Erwartungen an die gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeiter werden sich grundlegend ändern, so Nolte.[257] Laut Conrad führt u. a. der demografische Wandel zu enormen Veränderungen in Geschäftstätigkeit, Ertragslage und Effizienz der Sparkassen. Vor allem Sparkassen in Regionen mit schrumpfender und alternder Bevölkerung müssen alternative Lösungswege

253 Vgl. Immerschitt, W./Stumpf, M., 2022b, S. 19 ff.
254 Vgl. Von der Oelsnitz, D./Behring, M./Schmidt, J., 2023b, S. 25 ff.
255 Vgl. Von der Oelsnitz, D./Behring, M./Schmidt, J., 2023c, S. 37 ff.
256 Vgl. Jansen, L. J./Diercks, J./Kupka, K., 2023, S. 3 ff.
257 Vgl. Nolte, B., 2006, S. 12 ff.

zum Entgegenwirken diskutiert und umgesetzt werden.[258] Oestmann sagt, dass insbesondere Sparkassen in Regionen Ostdeutschlands eine existenzbedrohliche Ertragszukunft aufweisen können.[259] Dabei stellt sich die Frage, ob sich Sparkassen in strukturschwachen Regionen den Krisenkreisläufen entziehen können.[260] Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzinsumfeld führen zu einer strategischen und operativen Neuausrichtung der Sparkassen, die fundamentale Veränderungen für Mitarbeiter und Kunden haben werden.[261]

2014 hat die Deutsche Employer Branding-Akademie eine Employer-Branding-Strategie für alle 400 Sparkassen vorgenommen. Aufgrund der wirtschaftlichen Selbständigkeit der einzelnen Sparkassen und regionalen Unterschiede setzen die Institute ihre selbstkreierten individuellen Employer-Branding-Maßnahmen um.[262] Kriegler beschreibt in *„Praxishandbuch Employer Branding"* (2022) Employer Branding als eine von elf Fallstudien das der S-Finanzgruppe für die Region Niedersachsen.[263]

2017 erschien der Artikel ***„Employer Branding ist tot"*** in Human Resources Manager. Manfred Böcker und Sascha Theisen beschreiben am Beispiel der 30 Dax-Unternehmen die mangelnde Trennschärfe. Die als Differenzierungstechnik angetretene Methode produziert Gleichheit, wo sie Unterscheidbarkeit predigt.[264] In dem Artikel *„Banken: Austauschbares Employer Branding, abschreckende Recruiting-Prozesse"* wird von *„One-size-fits-all"* bei Sparkassen und Volksbanken gesprochen.[265]

Zur Entwicklung einer EVP ist es notwendig, eine fundierte Grundlage von Wissen und Erfahrungen auf Basis etablierter wissenschaftlicher Literatur zu schaffen. Der Fokus soll auf den herausgearbeiteten Handlungsfeldern PH1 und PH2 dieser Arbeit liegen, um die theoriegeleiteten Zielstellungen erfüllen und theoriegeleiteten Fragestellungen beantworten zu können.

---

258 Vgl. Conrad, A., 2010, S. 15 ff.
259 Vgl. Oestmann, M., 2014, S. 32 ff.
260 Vgl. Gärtner, S., 2008, S. 18 ff.
261 Vgl. Pertl, P., 2019, S. 25 ff.
262 Vgl. DEBA, 2014, https://www.employerbranding.org/beratung/referenzen/sparkasse [abgefragt am 23.08.2021].
263 Vgl. Kriegler, W. R., 2022b, S. 405 ff.
264 Vgl. https://www.humanresourcesmanager.de/news/employer-branding-ist-tot.html [abgefragt am 04.09.2019].
265 Vgl. https://personalmarketing2null.de/2017/02/banken-austauschbares-employer-branding-abschreckendes-e-recruiting [abgefragt am 04.09.2019].

4.3. PH1: Sozioökonomische Betrachtung einer lebensphasenorientierten EVP

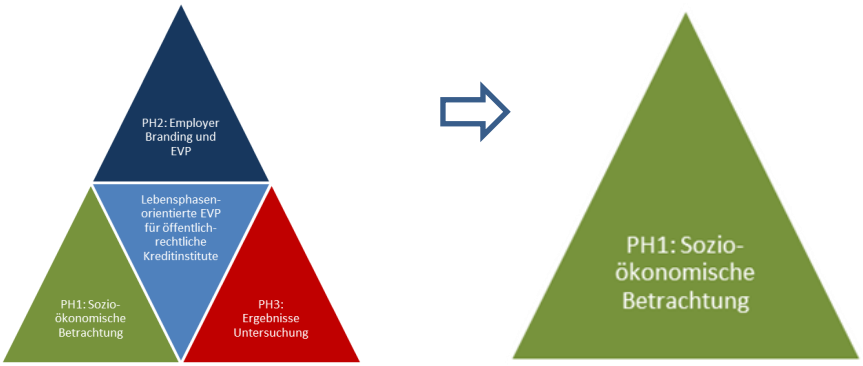


Abbildung 8: Überblick der Handlungsfelder speziell PH1[266]

Das neue St. Galler Management-Modell betrachtet nach den Umweltsphären die Anspruchsgruppen, die mit dem Unternehmen in mittelbarer oder unmittelbarer Beziehung stehen. Für die vorliegende Arbeit werden nun die relevanten Anspruchsgruppen selektiert.

4.3.1. Selektion Anspruchsgruppen

Nach Rüegg-Stürm stehen Unternehmen in Interaktion mit verschiedenen, im folgenden Schaubild dargestellten Anspruchsgruppen. [267]

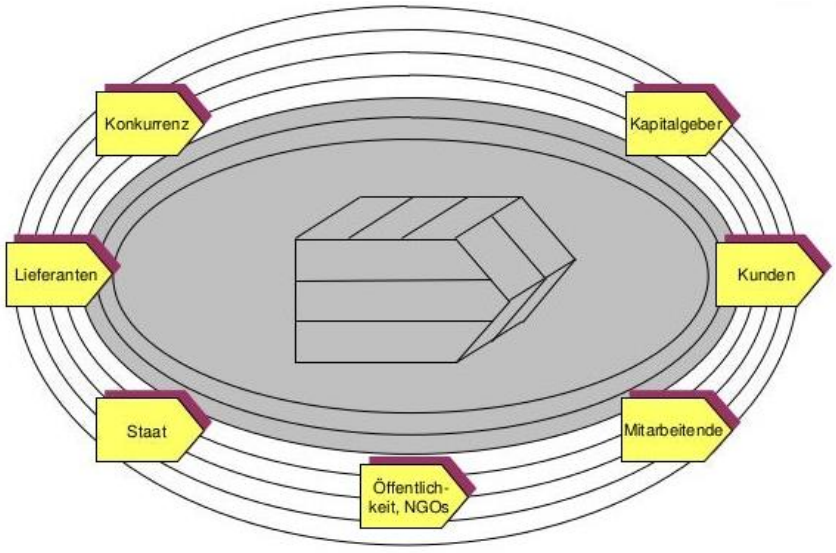


Abbildung 9: Anspruchsgruppen eines Unternehmens[268]

---

266 Quelle: eigene Darstellung.
267 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 29.
268 Quelle: Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 28.

Für eine kontroverse Auseinandersetzung ist in jedem Einzelfall die Auswahl der Anspruchsgruppen in Interdependenz zum Gegenstand neu zu bedenken und weiter zu spezifizieren. So sind auch die Anspruchsgruppen weiter zu unterscheiden. Danach kann ein **strategisches** oder **ein normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept** erstellt werden.[269]

Bei einem strategischen Anspruchsgruppenkonzept werden die Anspruchsgruppen ausgewählt, die einen **maßgeblichen Einfluss auf die Zukunftssicherung und Lebensfähigkeit** des Unternehmens erwirken. Bei einem normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept werden grundsätzlich **alle Menschen** als Anspruchsgruppen angesehen. Hier steht nicht die Wirkmächtigkeit der Anspruchsgruppen, sondern die **ethisch begründbare Legitimität** der entsprechenden Ansprüche im Mittelpunkt.[270] Eine Mischform beider Konzepte ist in der Praxis nicht unüblich.[271]

Die vorliegende Arbeit strebt Handlungsempfehlungen für eine EVP an. Die EVP dient zur Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung. Deshalb werden Mitarbeiter als Anspruchsgruppe für diese Arbeit identifiziert. Als weitere Anspruchsgruppe werden Nachwuchskräfte für die Ausbildung in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten benannt.

Das neue St. Galler Management-Modell setzt eine kontroverse Auseinandersetzung und weitere Differenzierung der Anspruchsgruppen voraus. Die folgende Betrachtung der Interaktionsthemen soll dazu dienen, im Anschluss eine sinnvolle weitere Spezifizierung der Anspruchsgruppen herbeizuführen.

4.3.2. Konkretisierung Interaktionsthemen

Nach Rüegg-Stürm werden zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen vielfältige Interaktionen durchgeführt, wie die Abbildung veranschaulicht. Diese Austauschbeziehungen können sowohl personengebundene und kulturgebundene (Anliegen und Interessen, Normen und Werte) als auch objektgebundene Elemente (Ressourcen) sein. Diese Elemente werden über die Anspruchsgruppen an Unternehmen herangetragen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, worum ein Unternehmen streben muss.[272]

---

269 Vgl. Ulrich, P., 2001, S. 438 ff.
270 Vgl. Ulrich, P., 2001, S. 442 f.
271 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 30.
272 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 33 f.

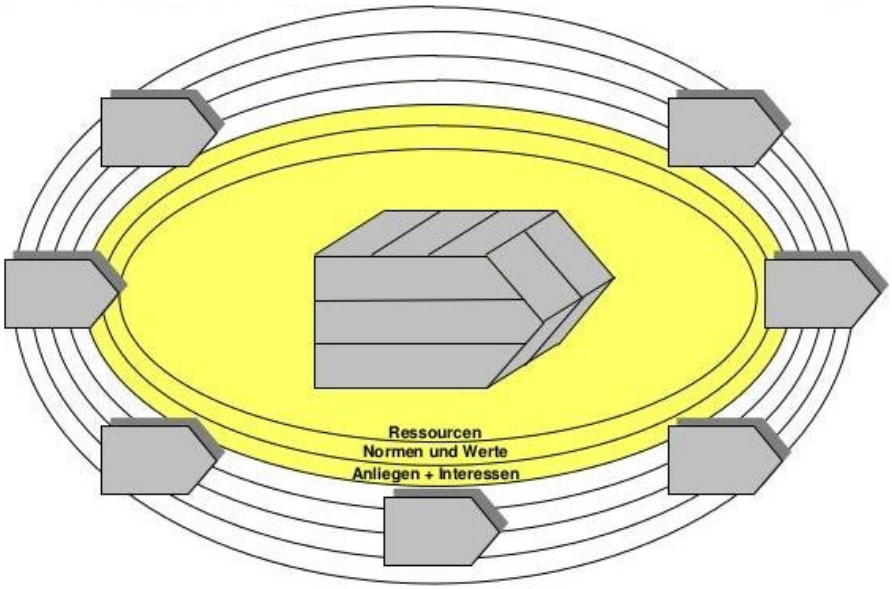


Abbildung 10: Interaktionsthemen eines Unternehmens[273]

Aufgrund der Entwicklung von Employer Branding aus der Konsumentenforschung erfolgt im nächsten Abschnitt eine Determination von relevanten Begrifflichkeiten.

4.3.2.1. Anliegen und Interessen

Anspruchsgruppen eines Unternehmens greifen bestimmte Anliegen aus den Umweltsphären auf und machen ihr Interesse an einer Realisierung dieser Anliegen geltend. Die Aufnahme von **Anliegen und Interessen** der Anspruchsgruppe bedarf einer sorgfältigen Betrachtung und Bewertung vor allem im Hinblick auf ein normativ-ethisches Anspruchsgruppenkonzept. Vor allem bei bestimmten organisationalen Veränderungen können kontroverse Anliegen und konfligierende Interessen aufeinandertreffen. Entscheidungen sollten deshalb respektvoll gewürdigt, sorgfältig argumentativ abgewogen und nachvollziehbar begründet werden.[274]

Da Employer Branding aus der Konsumentenforschung herrührt, sollen die Begriffe **Anliegen und Interessen als Bedürfnisse und Arbeitnehmerpräferenzen** bezeichnet werden.

[273] Quelle: Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 32.
[274] Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 33.

a.) Begriffsdetermination Arbeitnehmerpräferenz

Die Präferenz (latein.: prae-ferre – vorziehen) wird im Duden bildungssprachlich als **Vorliebe bzw. bestimmte Haltung** beschrieben.[275] Im wirtschaftlichen Sinne wird Präferenz als *„[…] bestimmte Vorliebe der Marktteilnehmer […]"*[276] definiert. Nach Piekenbrock ist die Präferenz

> *„[…] im Sinn der Nutzentheorie ein Ausdruck der relativen subjektiven Bewertung zweier Güterbündel A gegenüber B durch den nachfragenden Haushalt im Hinblick auf ihre jeweilige erwartete Bedürfnisbefriedigung"*[277].

Das Ergebnis eines wohlabgewogenen Entscheidungs- und Bewertungsprozesses unter Einbeziehung von ausreichenden Informationen ist die Präferenz eines Wirtschaftssubjekts, die in sachliche und spezielle eingeordnet werden können. Sachliche Präferenzen entstehen durch die beobachtbare Wahl zweier Güter, wobei ein Gut dem anderen vorgezogen wird (echte Präferenz) oder beide Güter gleichgesetzt werden (schwache Präferenz).[278] Die Präferenz zählt hier zu den hypothetischen Gebilden der Konsumentenforschung.[279] Die Präferenz erfüllt die Anforderungen einer erläuterungsrelevanten Größe, die mit einer hohen Prognosevalidität des realen Entscheidungsverhaltens, einer angemessenen Operationalisierbarkeit und einer empirischen Überprüfung einhergeht. Die Präferenz wird auch als eine dem Verhalten unmittelbare vorgelagerte Größe bezeichnet.[280] Auf Basis dieser direkten Wirkung im Entscheidungsverhalten bewirken Präferenzen das sogenannte **akquisitorische Potenzial** auf dem (Arbeits-)Markt.[281] Mit dem Ziel, ein akquisitorisches Potenzial auf dem Arbeitsmarkt zu erreichen, soll die **Präferenz als finale Schlüsselgröße** in Vereinbarkeit mit dem übergeordneten Personalmarketing definiert werden. Sie soll eine Bewerbung und Zusage von passenden Nachwuchs- und Arbeitskräften auslösen **(Mitarbeitergewinnung)** und Wechselbereitschaften von Mitarbeitern verhindern **(Mitarbeiterbindung)**.

---

275 Vgl. Duden, 2023b, https://www.duden.de/node/113953/revision/1404347 [abgefragt am 23.02.2023].
276 Duden, 2023b, https://www.duden.de/node/113953/revision/1404347 [abgefragt am 23.02.2023].
277 Piekenbrock, D., 2008a, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/praeferenz-46070/version-269356 [abgefragt am 23.02.2023].
278 Vgl. Piekenbrock, D., 2008a, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/praeferenz-46070/version-269356 [abgefragt am 23.02.2023].
279 Vgl. Süß, M., 1996, S 43.
280 Vgl. Fischer, J., 2001, S. 15.
281 Vgl. Gutenberg, E., 1984, S. 243.

Für die vorliegende Arbeit sollen Arbeitnehmerpräferenzen als Bevorzugungen der Nachwuchs- und Arbeitskräfte verstanden werden, die ein Arbeitgeber im Rahmen der Mitarbeitergewinnung und -Bindung aufweisen soll.

Nach Piekenbrock dient die Präferenz der **Befriedigung von Bedürfnissen** der Nachwuchskräfte und Mitarbeiter. Der folgende Abschnitt enthält wichtige Erkenntnisbeiträge zum Begriff Bedürfnis.

b.) Begriffsdetermination Bedürfnis

Bereits bei der Suche nach dem Begriff Bedürfnis im Gabler Wirtschaftslexikon wird aufgrund von 49 Definitionen die Reichweite und Bedeutung erkennbar. Piekenbrock definiert natürliche Bedürfnisse,

> *„[…] die ausschließlich aus den physischen Eigenschaften des Menschen resultieren und durch seinen Wunsch zu überleben geprägt sind“*[282].

Im deutschen Wörterbuch wird Bedürfnis mit *Wunsch bzw. Verlangen nach etwas* beschrieben.[283] Da Employer Branding ein Konstrukt der Markenforschung ist, wird Bedürfnis nach Kirchgeorg als der *„[…] Wunsch, der aus dem Empfinden eines Mangels herrührt […]“*[284] definiert. Ein Mangel ist eine allgemeine, umfassende Bezeichnung, die das **Verhalten und die kognitiven Prozesse der Verhaltenssteuerung** an den Zielen orientieren, die eine Befriedigung der Bedürfnisse verwirklichen oder zumindest in Aussicht stellen. Demnach ist ein **Mangel** eines Mitarbeiters oder einer Nachwuchskraft die **Voraussetzung für ein Bedürfnis**, das wiederum im Zuge der Präferenz befriedigt werden kann.

Eine Untersuchung des Verhaltens der Teilnehmer ist daher unerlässlich für das angestrebte Ziel der Arbeit. Hierbei ist zu beachten, dass ein öffentlich-rechtliches Kreditinstitut nicht von allen Nachwuchskräften und Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber angesehen werden kann aufgrund der Subjektivität von Menschen.[285] Eine Differenzierung der Bedürfnisse kann die Vielzahl der subjektiven Mängel systematisieren, um deren optimale Befriedigung

---

282 Piekenbrock, D., 2018b, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/natuerliche-beduerfnisse-38395/version-261819 [abgefragt am 24.02.2023].

283 Vgl. Duden, 2023a, https://www.duden.de/node/19510/revision/1365402 [abgefragt am 24.02.2023].

284 Kirchgeorg, M., 2018, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beduerfnis-30856/version-254431 [abgefragt am 24.02.2023].

285 Vgl. Fischer, J., 2001, S. 9.

und folglich die Ziele der Positionierung, die mit den Handlungsempfehlungen für die EVP einhergehen, herbeizuführen. Lebenszyklen sind eine Möglichkeit zur Systematisierung, die für die Zielstellung der Arbeit sinnvoll erscheinen. Das Thema wird in Kapitel 4.3.3.1 separat bearbeitet. Ziel dieser Arbeit ist die Erhebung der Präferenzen von Nachwuchskräften und Mitarbeitern, die für Handlungsempfehlungen zur optimalen Gestaltung der EVP genutzt werden.

4.3.2.2. Normen und Werte

Eine Schlüsselfunktion für Anliegen und Interessen bilden die in der Zeit geltenden gesellschaftlichen **Normen und Werte** der Anspruchsgruppen. Suchanek erläutert Werte nachfolgender Definition.

> *„Strukturen normativer Erwartungen, die sich im Zuge reflektierter Erfahrung herausbilden. Werte strukturieren das Erkennen, Erleben und Wollen, indem sie Orientierungsmaßstäbe für die Bevorzugung von Gegenständen oder Handlungen bilden."* [286]

Reflektierte Erfahrungen bilden sich durch Traditionen, Sozialisation oder Entwicklung einer Weltanschauung heraus. Die Definition von Dyllick und Probst lautet.

> *„Werte sind sozial anerkannte, institutionalisierte Orientierungsmaßstäbe für das soziale Handeln. Sie geben Sinngebungs- und Bewertungsmuster für soziale Realität dar und zeichnen Ideales, Wünschbares und Erstrebenswertes aus."*[287]

Moralische oder ethische Normen, wie sie hier Anwendung finden, sind:

> *„[…] allgemein anerkannte, als verbindlich geltende Regel für das Zusammenleben aller Menschen"*[288]*.*

Moralische Werte und Normen und die damit verbundenen Entscheidungen und Handlungen begründen für Unternehmen damit eine stetige ethische Reflexion und Legitimierung.[289] Die ethische Reflexion bildet in Zusammenhang mit dem normativen Management den Mittelpunkt der unternehmerischen Legitimierungsprozesse. Darauf werden die strategischen

---

[286] Suchanek, A., 2021, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/werte-49667/version-384764 [abgefragt am 26.03.2023].
[287] Dylleck, T./ Probst, G. J. B., 1983, S. 30.
[288] Duden, 2023c, https://www.duden.de/node/103803/revision/1434855 [abgefragt am 26.03.2023].
[289] Vgl. Bleicher, K., 1994, S. 72 f.

sowie operativen Entscheidungsprozesse entwickelt. Dieses Prozedere erschließt sich auch in komplementärer Form. Die unternehmerischen Prozesse beeinflussen die Normen und Werte in der Gesellschaft, da Werte auf reflektierten Erfahrungen, auch durch die Wirkungsmächte der Unternehmen, beruhen. Daraus erschließen sich die Ressourcen, die für den Wertschöpfungsprozess gebraucht und verwendet werden.[290]

Die in der Zeit geltenden gesellschaftlichen Normen und Werte von Mitarbeitern und Nachwuchskräften bilden eine zentrale Rolle für Handlungsempfehlungen einer EVP. Deshalb schließt sich eine Betrachtung der geltenden Normen und Werte in den weiteren Kapiteln an.

4.3.2.3. Ressourcen

Die begründeten Entscheidungs- und Legitimierungsprozesse erschließen die Ressourcen, die für den Wertschöpfungsprozess erforderlich sind. In welcher Form und zu welchen Bedingungen Ressourcen vorhanden sind bzw. beschafft werden können, hängt von den geltenden Normen und Werten und von den in Zusammenhang stehenden vorgelagerten Auseinandersetzungen über die normative Basis der unternehmerischen Aufgaben ab.[291]

Die bisherigen Ausführungen zur arbeitsmarktpolitischen Relevanz stellen die eindeutige Notwendigkeit von Employer Branding und einer EVP heraus. Die Ressourcen menschliche Arbeitskräfte und Nachwuchskräfte stehen öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten im Zuge von gesellschaftlichen Trends immer weniger zur Verfügung. Die Ressourcen Bildung und Wissen bekommen eine immer wichtigere Rolle aufgrund wirtschaftlicher, technologischer und naturbezogener Entwicklungen.

4.3.2.4. Zusammenfassung

Im Zuge einer EVP werden Mitarbeiter und Nachwuchskräfte als Anspruchsgruppen für die Zielstellung der Arbeit definiert. Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute stehen mit Mitarbeitern und passenden Bewerber im Beziehungsaustausch. Diese Anspruchsgruppen führen ihre Anliegen und Interessen vor dem Hintergrund bestimmter Normen und Werte an öffentlich-rechtliche Kreditinstitute heran. Für die vorliegende Arbeit werden die Begriffe Anliegen und

---

290 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 34.
291 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 34 f.

Interessen als Bedürfnisse und Präferenzen bezeichnet. Durch eine Sicht auf alle Anspruchsgruppen kann ein normativer Orientierungsrahmen festgelegt werden, mit Aspekten, die für die Wertschöpfung der Unternehmen benötigt werden oder zu vernachlässigen sind. Daraus erschließen sich die notwendigen Ressourcen. Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute entwickeln auf dieser Basis die strategische Ausrichtung im Beziehungsgeflecht mit den definierten Anspruchsgruppen. Dabei stehen betriebswirtschaftliche Chancen für die Unternehmenstätigkeit im Vordergrund.[292]

Zielstellung dieser Arbeit bilden Handlungsempfehlungen für die Gestaltung einer lebensphasenorientierten EVP. Eine weitere Spezifizierung der definierten Anspruchsgruppen ist deshalb notwendig. Laut Hubschmid-Vierheilig und Thom rücken Lebensalter der Anspruchsgruppen und das Generationenkonzept für eine Arbeitgeberpositionierung in den Fokus.[293] Deshalb erschließt sich nun eine detaillierte Ausführung und Diskussion beider Möglichkeiten.

4.3.3. Ausdifferenzierung der Anspruchsgruppen

Zu Beginn werden Erkenntnisbeiträge der biosozialen, beruflichen und stellenbezogenen Zyklen und eines lebenszyklusorientierten Personalmanagements herausgearbeitet. Im Anschluss erfolgt eine Betrachtung der verschiedenen Generationen.

4.3.3.1. Lebenszyklusorientierte Erkenntnisbeiträge

Der Lebenszyklus eines Menschen setzt sich aus Teillebenszyklen zusammen, die verschiedene Bereiche des Lebens betreffen. Jedes Erlernen einer neuen sozialen Rolle oder auch Eingliederung in eine neue Gruppe kann als Sozialisation bezeichnet werden. Die Sozialisation ist somit ein Prozess, der das gesamte Leben andauert. Zu den wichtigsten Bereichen gehören der familiäre und der berufliche.[294] Da sie eng mit einander verknüpft sind und bei jedem einzelnen Menschen unterschiedlich beeinflusst und bestimmt werden, ist die jeweilige Phase auch bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt. Der Übergang von einer Phase zur nächsten wird als kritisch bewertet.[295] Die wichtigsten Phasen mit Beispielen von beeinflussenden

---

[292] Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 34 f.
[293] Vgl. Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 164, Pfeffer, J./Sutton, R. I., 2006, S. 1 ff.
[294] Vgl. Sattelberger, T., 1996, S. 288 ff, Mayrhofer, W., 1992, S. 1241, Weymann, A., 2008, S. 161.
[295] Vgl. Fischer, 1995, S. 49, Mayrhofer, W., 1992, S. 1240, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3.

Faktoren sind in der nächsten Abbildung dargestellt.[296] Das **chronologische Lebensalter** gewinnt dabei als Selektionskriterium an Bedeutung. Altersstufen bilden einen differenzierten Index. Neben der zeitlichen Ordnung des individuellen Lebens, der Gesellschaftsstruktur und des Individuums werden auch Faktoren vermittelt, die soziale Beziehungen zwischen

1. Biosozialer Lebenszyklus
• Steigende Lebenserwartung • Forschung und Entwicklung im Gesundheitswesen
2. Familiärer Lebenszyklus
• Entwicklung der Heirats- und Trennungsquote • Rückgang der Geburtenrate • Veränderungen der zwischenmenschlichen Lebensformen (Single, Familie)
3. Beruflicher Lebenszyklus
• Häufige Arbeitsplatzwechsel • Wandel im Verlauf des beruflichen Lebenszyklus • Wandel der Bedeutung von Arbeit der Generationen • Notwendigkeit des lebenslangen Lernens
3.1 Betrieblicher Lebenszyklus
• Steigende Bedeutung von älteren Arbeitnehmern • Zunehmendes Selbstbewusstsein der Arbeitnehmer • Karriereorientierung versus Wertewandel
3.2 Stellenbezogener Lebenszyklus
• Veränderung der Arbeitsbedingungen • Neugestaltung der Arbeitsanforderungen und benötigten Qualifikationen

Abbildung 11: Phasen des Lebenszyklus mit beeinflussenden Faktoren[297]

Individuen strukturieren, die sich wiederum in unterschiedlichen Lebens- und Altersphasen befinden.[298] Als Grundlage des Selbstverhältnisses und der Rollenerwartungen gegenüber anderen Menschen dient die Selbstkategorisierung zu einer Altersstufe. Die **Selbst-Identifikation** ist laut Eisenstadt ein wichtiges integratives Element. Die Zuordnung des Menschen zu einem definierten Altersstatus hat demnach Vorteile für die Gesellschaft und den Menschen.[299]

Zwischen den einzelnen Lebenszyklen können Überschneidungen und Wechselwirkungen entstehen, die für den jeweiligen Menschen entlastend oder mit einem erhöhten Stressniveau

296 Vgl. Weymann, A., 2008, S. 176.
297 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Graf, A., 2001, S. 25, Weymann, A., 2008, S. 176 ff.
298 Vgl. Kohli, M., 1985, S. 3 ff, Mierendorff, J./Olk, T., 2020, S. 119.
299 Vgl. Eisenstadt, S. E., 1956, S. 21.

verbunden sein können.[300] Dies kann eine Situation mit erhöhter körperlicher und geistiger Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowie emotionaler Kraft erfordern. Eine Mehrzahl an Überschneidungen ist besonders anspruchsvoll und erfordert besonders viel Energie. Situationen, die besonders viel Zeit und Leistungsvermögen von einem Menschen abverlangen sind etwa der Eintritt einer neuen familiären Situation und eine berufliche Veränderung (darunter Eintritt in ein neues Unternehmen, neue Stelle aufgrund struktureller Veränderungen im Unternehmen, betriebsbedingte Kündigung). Diese Situation kann zu einer Verringerung der Leistungsbereitschaft in einem Lebenszyklus führen oder die angestrebte Veränderung wird sehr schnell herbeigeführt.[301] Ein zweiter relevanter Einflussfaktor sind die schnellen und vielfältigen Trends und Entwicklungen im Kontext der Lebenszyklen, die eine zunehmende Geschwindigkeit, Vergrößerung der Wahlmöglichkeiten sowie Handlungsfreiheit in Raum, Zeit und sozialer Hinsicht für die Menschen mit sich bringen.[302] Eine Verkürzung, Verdichtung und Teilung von Lebenszyklen resultiert aus einem Dauerdruck der modernen Lebenshektik.[303] Steigende Wünsche und immer mehr Möglichkeiten in weniger Zeit[304] prägen den Wandel der individuellen Biografie des Einzelnen. Daraus entstehen unvermeidlich persönliche Krisen.[305] Manche Menschen zerbrechen daran. Andere Menschen lernen aus den damit verbundenen Erfahrungen und ziehen ihre Konsequenzen und Erkenntnisse für die Zukunft. Dies ist die sogenannte Resilienz. Die Arbeitswelt beeinflusst über viele Wege die Lebensführung, Persönlichkeit und Wertorientierung der Arbeitnehmer.[306]

4.3.3.1.1. Der biosoziale Lebenszyklus

Der **biosoziale Zyklus** umfasst den Zeitraum von der Geburt bis zum Tod des Menschen. Bereits Platon trennte zwischen Jugend, Mannesalter und hohem Alter. Die Jugend werde von Leidenschaft dominiert. Der Erwachsene kultiviere Zuverlässigkeit. Erst der alte Mensch erreiche Einsicht und Weitblick aufgrund seiner Erfahrung.[307] Cole/Winkler hingegen beschreiben

---

300 Vgl. Schein, E., 1978, S. 23, Ernst, F. A., 1997, S. 227, Lexikon der Soziologie, 2007, S. 606, Weymann, A., 2008, S. 179, Honig, M.-S., 2008, S. 66.

301 Vgl. Schein, E., 1978, S. 23 f.

302 Vgl. Gross, Peter, 1993, S. 43, Schwartz, B., 2004, S. 7 ff, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3, Cigdem, K., 2013, S. 167, Weymann, A., 2008, S. 189.

303 Vgl. Blazek, Z., 2012, S. 17, Schmied, A., 2013, S. 121, Weymann, A., 2008, S. 179 f.

304 Vgl. Schwartz, B., 2004, S. 7 ff, Gross, P., 1993, S. 43, Bagan, E., 2018, S. 12.

305 Vgl. Gross, P., 1993, S. 44, Schmied, A., 2013, S. 121, Erikson, E. H., 1950, S. 60.

306 Vgl. Schmied, A., 2013, S. 121, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 148, Honig, M.-S., 2008, S. 66.

307 Vgl. Rosenmayr, L., 1978b, S. 38 f.

die Jugendlichen als leichtsinnig und die Alten als feige, nur die Menschen mittleren Alters als tapfer.[308]

Jugendphase

Laut Abels gibt es immer Gründe für ein soziologisches Interesse an der **Lebensphase Jugend**. Schelsky definiert die Jugendphase als den *„Übergang von der sozialen Rolle des Kindes zur sozialen Rolle des Erwachsenen"*[309]. Erikson beschreibt das Ende der Kindheit mit dem Eintritt der sexuellen Reife.[310] Die Jugendphase ist der *„Übergang von gewachsenen, emotional dichten Beziehungen primären Vertrauens zu selbst gewählten, sachlichen und vielfältigen Beziehungen"*[311], so Abels. Zum einen dehnt sich die Jugendphase immer weiter aus, da die Pubertät seit langer Zeit früher einsetzt, und sie endet immer später – manche erst mit 28 oder 30 Jahren.[312] Jugendsoziologen sprechen deshalb auch von Postadoleszenz.[313] Die Gruppe von Jugendlichen, die sich bereits mit 15 oder 16 Jahren wie Erwachsene verhalten und angesehen werden, leben in einem niedrigeren sozialen Status. Je höher der Jugendliche im sozialen Status steht, desto länger ist ihm erlaubt, Jugendlicher zu sein.[314] Damit wird der Übergang von Jugendlichen zu Erwachsenen unscharf. Gesellschaftliche Erwartungen zwischen einem 18-jährigen Verheirateten und einem 29-jährigen Studenten treffen aufeinander. Neidhardt bedient deshalb den Begriff „junger Erwachsener".[315] Zinnecker definiert das Leben als Nach-Jugendlicher als das dritte Lebensjahrzehnt.[316] Langjährige Bildung, noch keinen eigenen Beruf, finanzielle Abhängigkeit von den Eltern sind Gründe für die späte Eigenständigkeit.[317] Auch Lockerung der Kontrolle seitens der Eltern, höheres Taschengeld und somit als selbstbewusste Konsumenten auftreten, ein eigener Zugang zu Medien führen zu mehr Zeit und Räume der eigenen Individualisierung und einer Verschiebung des Arbeitsbeginns in ältere Jahrgänge.[318] Hurrelmann spricht von einer besonders intensiven und turbulenten Form der inneren, psychischen und körperlichen Auseinandersetzung, die von äußeren, sozialen Gegebenheiten

---

308 Vgl. Cole, T. R./Winkler, M. G., 1988, S. 39.
309 Schelsky, H., 1957, S. 18.
310 Vgl. Erikson, E. H., 1950, S. 56.
311 Abels, H., 2008, S. 81.
312 Vgl. Hurrelmann, K., 2003, S. 121.
313 Vgl. Abels, H., 2008, S. 79, Zinnecker, J., 1981, S. 101.
314 Vgl. Neidhardt, F., 1967, S. 36.
315 Vgl. Neidhardt, F., 1967, S. 15.
316 Vgl. Zinnecker, J., 1981, S. 101.
317 Vgl. Engstler, H./Menning, S., 2003, S. 79, Mierendorff, J./Olk, T., 2002, S. 128.
318 Vgl. Abels, H., 2008, S. 133.

beeinflusst wird.[319] Die Jugendphase ist von gesellschaftlichem Interesse, da Jugendliche Vorreiter einer sich strukturell schnell verändernden Gesellschaft sind. Wenn Erwachsene verstehen, was und warum Jugendliche etwas tun, wissen sie, was sie erwartet. Hinweise sind unter anderem im Bereich Beruf und in der Berufsausbildung zu finden. Einige Berufseinsteiger wollen eigene Entscheidungen treffen.[320] Der Jugendliche nimmt eine Individualisierung ein, bei der er über den Sinn der gesellschaftlichen Ordnung und ihrer Institutionen reflektiert. Beck definiert die Individualisierung als Chance des Individuums zu einem eigenständigen Denken und Handeln, sich demnach eine eigene Note zu geben, um nicht in der diffusen Masse unterzugehen. Im Gegenzug bedeutet dies auch, der Jugendliche muss Entscheidungen treffen, ohne dass gesichertes Handlungswissen zur Verfügung steht, und die daraus resultierenden positiven oder negativen Konsequenzen tragen.[321] Spranger spricht vom *„Wachstum der Seele"*[322]*.* Auf der Suche nach Identifikation sind Freunde die wichtigsten Personen. In Freundschaften prüfen Jugendliche wechselseitig ihre Selbstfindungen.[323] Eltern wundern sich oder müssen schmerzhaft erfahren, dass das eigene Kind die Konfrontation mit ihnen sucht und ihnen Bedeutungslosigkeit übermittelt. Diese demonstrierte Ablösung ist durchaus eine gespielte Selbstsicherheit, wohin sich der Jugendliche hinwenden kann, kombiniert mit dem Zweifel: „Keiner versteht mich".[324] Die Lebensphase Jugend ist geprägt von Zweifeln, Experimentieren, Entwerfen und Revidieren.[325] Seit den 1960er Jahren wird das Freisetzungspotenzial der Bildung deutlich, was ein neues Orientierungsmuster bei allen jungen Menschen aufzeigt. Immer mehr Jugendliche hinterfragen Dinge, fordern Begründungen ein und behaupten Alternativen.[326] Die Jugendforscher kommen zu dem Ergebnis, dass die heutigen Jugendlichen eine Generation von Egotaktikern sind. Sie konzentrieren sich stark auf die Gestaltung der eigenen Persönlichkeit sowie auf die Suche nach personaler und sozialer Identität.[327]

---

319 Vgl. Hurrelmann, K., 2004, S. 7, siehe auch Erikson, E. H., 1950, S. 255 f.
320 Vgl. Abels, H., 2008, S. 79, Hurrelmann, K., 2004, S. 8.
321 Vgl. Beck, U.,1993, S. 151.
322 Spranger, E., 1924, S. 27.
323 Vgl. Erikson, E. H., 1950, S. 256, Tenbruck, F. H., 1962, S. 70.
324 Vgl. Abels, H., 2008, S. 98.
325 Vgl. Erikson, E. H., 1950, S. 79.
326 Vgl. Döbert, R./Nummer-Winkler, G., 1975, S. 61.
327 Vgl. Abels, H., 2008, S. 151, Hurrelmann, K., 2004, S. 8 ff.

Altersphase

Die Situation **alter Menschen** wird häufig als Rollenverlust oder Funktionslosigkeit beschrieben.[328] Die Bilder vom Alter ändern sich jedoch, wenn sich die Perspektive ändert, von der das Thema betrachtet wird – etwa, wenn die Aufmerksamkeit auf kranke alte Menschen gerichtet wird oder auf interessierte und agile Menschen, die Freude an sportlicher Fitness, Reisen und ihrem Rentnerleben haben. Entscheidend für die Alternsforschung ist demnach, mit welchen Prämissen, also Vorannahmen das Altern beleuchtet wird. Neben der klassischen Alternsforschung wird es aus Sicht einer inklusionstheoretischen Perspektive neue Antworten auf alte Fragestellungen geben. So können alte Menschen gut Jugendgruppen auf leistungsorientierte Spezialisierung vorbereiten und gesellschaftliches Wissen transferieren. Dem Alter können positive Seiten abgewonnen werden (geistige Kompetenzen), die für die zukünftige Gesellschaft positive Verwendung finden.[329] Deshalb formulierte Eisenstadt, dass alte Menschen eine Aufgabe haben sollten, sprich: Mit der Entstehung der Altersphase sollte eine Funktion verbunden sein.[330] In der Altersphase ist es möglich, sich gesellschaftlichen Problematiken zu widmen.[331] Im Mittelpunkt einer sich für kognitive Potenziale interessierenden Gesellschaft stehen vor allem kognitive Leistungsfähigkeiten und berufliches Erfahrungswissen.[332]

Neben diesen Gruppen wird in der Sozialisation die Lebensphase Kindheit definiert,[333] die jedoch im Kontext einer EVP nicht relevant ist. Deshalb wird sie in der Anlage V. dargelegt.

4.3.3.1.2. Der berufliche Zyklus und Mitarbeiterlebenszyklus

Die Entwicklung eines Menschen, von dessen Berufswahl bis zum Ausstieg aus dem Berufsleben, umfasst der **berufliche Zyklus**. Er ist von langer Dauer und großer Wirkungsintensität auf die Erwachsenensozialisation, die die Integration in den Wirtschaftsprozess der Organisationen und Strukturen von Unternehmen prägt. Grundlegende Erfahrungen von Selbständigkeit und Abhängigkeit, Entfaltung und Fremdbestimmung sowie Sicherheit und Unsicherheit werden erlebt. Tag für Tag wirken Kollegen, Führungskräfte, Arbeitsbedingungen, rechtliche Bestimmungen, Entlohnungssysteme, Erfolge und Misserfolge sowie Lob und Tadel sozialisierend

328 Vgl. Saake, I., 2008, S. 236.
329 Vgl. Saake, I., 2008, S. 39 f.
330 Vgl. Eisenstadt, S. N., 1956, S. 5 ff.
331 Vgl. Saake, I., 2008, S. 242.
332 Vgl. Weiss, R., 2009, S. 48.
333 Vgl. Büchner, P., 1990, S. 79.

auf den Menschen. Diese Elemente prägen ihn in seiner Persönlichkeit und seinem Verhalten.[334] Erwachsenensozialisation im Beruf berührt Konflikte zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen. Grund hierfür ist die Notwendigkeit von Reorganisationen und Rationalisierungen des Unternehmens, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch die beruflichen Tätigkeiten und die familiären Lebensformen müssen hier in Einklang gebracht werden.[335] Die Phase setzt bei einem Großteil der Bevölkerung in industriell entwickelten Gesellschaften nach dem Abschluss der Jugendphase ein.[336] Es ergeben sich eventuell Bedarfsfelder im Hinblick auf die Notwendigkeit von lebenslangem Lernen und dem Stellenwert Beruf und Familie. Neben dem beruflichen Lebenszyklus wird eine Abgrenzung zum betrieblichen Zyklus eines Mitarbeiters hergestellt.

Der **betriebliche Zyklus definiert:**

- den Zeitraum vom Eintritt eines Mitarbeiters in ein Unternehmen bis zum Ausstieg.
- die stellenbezogene Entwicklung eines Mitarbeiters innerhalb der Organisation, woraus sich entsprechende Personalentwicklungsanforderungen an das Unternehmen während der gesamten Unternehmenszugehörigkeit ergeben.

Schein definiert Mitarbeiter in folgende Phasen:

- Eintritt in die Arbeitswelt vom 17. bis 27. Lebensjahr (Auszubildende, Trainees, Berufsstarter)
- anerkannte Fach- und Führungskräfte vom 28. bis 38. Lebensjahr
- erfahrene Fach- und Führungskräfte vom 39. bis 50. Lebensjahr
- Ende der Laufbahn ab dem 51. Lebensjahr bis zum Eintritt in das gesetzliche Rentenalter[337]

Da sich Employer Branding bereits mit der Außenwirkung des Unternehmens als Arbeitgeber beschäftigt, bietet der sogenannte **Mitarbeiterlebenszyklus (Employee Life Cycle)** eine breitere Sichtweise.[338] Das Modell:

---

334 Vgl. Weymann, A., 2008, S. 178.
335 Vgl. Weymann, A., 2008, S. 189.
336 Vgl. Weymann, A., 2008, S. 161.
337 Vgl. Schein, E., 1998, S. 28 ff.
338 Vgl. Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3.

- beginnt mit der **Kennlernphase** eines Unternehmens und endet mit dem Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen.
- integriert den betrieblichen Zyklus.[339]
- orientiert sich am individuellen Lebenszyklus und umfasst **alle informations-, bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen**, die zur gezielten persönlichen Entwicklung aller Mitarbeiter dienen.[340]
- beruht auf dem evolutionären Prozess des Werdens, Wachsens, Veränderns und Vergehens lebender Systeme.
- beschreibt den typischen Verlauf und somit detailgetreu die Prognose von Veränderungen in Quantität und Qualität im Zeitverlauf.[341]
- betrachtet stets zwei Perspektiven: die personalpsychologische und ressourcenbasierte Bindung des Mitarbeiters.[342]
- definiert keine starre Konstruktion mit einer fixierten temporären Abgrenzung.
- bedarf bei der Anwendung Flexibilität, da jeder Arbeitnehmer eine ganz persönliche und somit individuelle Beziehung zu seinem Arbeitgeber aufbaut.
- kann die vielfältigen und unterschiedlichen individuellen Kompetenzen der Arbeitnehmer identifizieren und unter Berücksichtigung der individuellen Berufs- und Lebensplanung im Unternehmen einsetzen.[343]
- kann die **Leistungs- und Innovationsfähigkeit** der Arbeitnehmer so zielgerichtet gefördert werden.
- zielt auf die **Stärkung der Motivation, Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit** in allen Lebensphasen.[344]
- gibt einen Rahmen und bietet eine Möglichkeit für eine ganzheitliche Betrachtung in der Mitarbeiterentwicklung.[345]

---

339 Vgl. Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff, Kapitel 4.4.2.

340 Vgl. Duvall, E. R. M., 1977, S. 18 ff, Hall, D., 1976, S. 23 ff, Eriksen, E. H., 1973, S. 10 ff, Moroko, L./Uncles, M. D., 2009, S. 181 ff.

341 Vgl. Graf, A., 2001, S. 24, Bagan, 2018, S. 20, Thom, N., 1991, S. 3075.

342 Vgl. Pümpin, C./Prange, J., 1991, S. 23 f.

343 Vgl. Behrens, B., 2012, S. 14, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 166, Bagan, E., 2018, S. 11, Hauser, F., 2013, S. 100 f, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 16, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 141.

344 Vgl. Behrens, B., 2012, S. 15, Schahinian, D., 2017, S. 60 f, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 28, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 141.

345 Vgl. Graf, A., 2001, S. 24, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 154.

- wird u. a. in sieben Phasen unterteilt, die in folgender Abbildung dargestellt sind.[346]

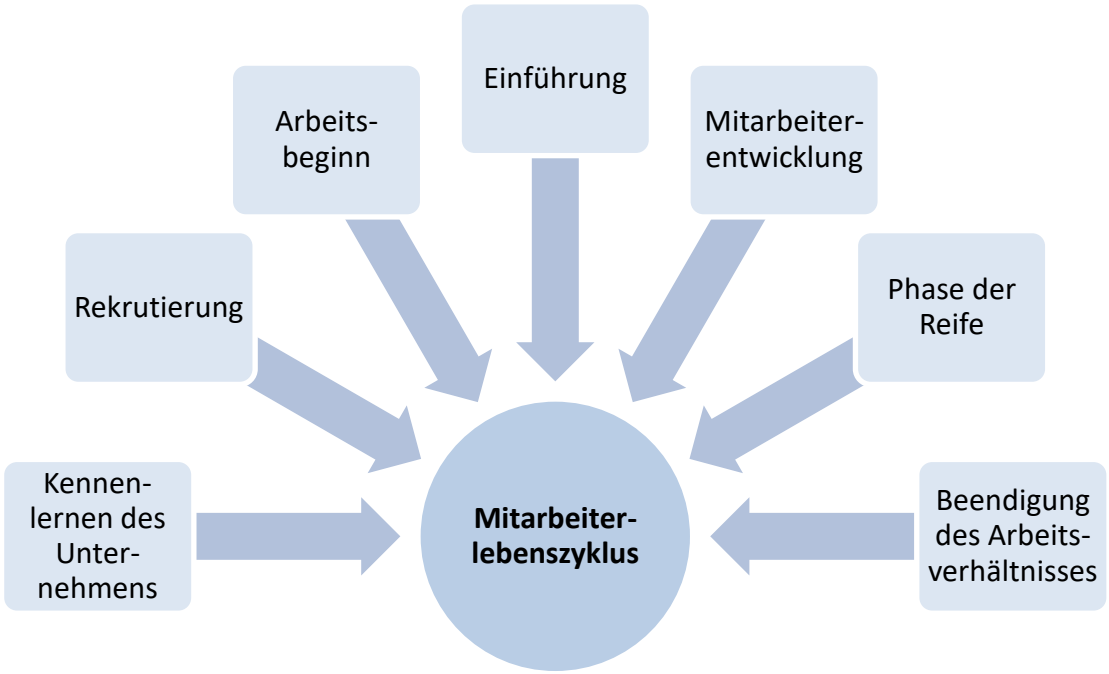


Abbildung 12: Siebenstufiges Modell Mitarbeiterlebenszyklus [347]

In den nächsten Ausführungen wird für den Begriff Mitarbeiterlebenszyklus auch die Bezeichnung betrieblicher Zyklus verwendet. Beide Begriffsbestimmungen sollen als inhaltlich identisch betrachtet werden, um den Lesefluss zu erleichtern. Die einzelnen Phasen werden nun personalpsychologisch als auch ressourcenbasiert betrachtet.

a.) Wahrnehmung bzw. Kennenlernen des Unternehmens

In der ersten Phase nimmt ein potenzieller Bewerber durch Hören oder Sehen das Unternehmen war, etwa im persönlichen Kontakt mit Freunden oder Bekannten, auf medialen Wegen oder durch Produkte/Dienstleistungen der Marke/des Unternehmens. Ruf, Ansehen, strategische Ausrichtung und Marktposition des Unternehmens sind entscheidende Kriterien, die ein Bewerber in die Entscheidung der Arbeitgeberwahl einbindet und abwägt.[348]

b.) Rekrutierung

In der initialen Auswahlphase nimmt vor allem die Sozialisierungsfähigkeit ihre Schlüsselrolle ein. Der potenzielle Bewerber wägt auf psychologischer Ebene ab, inwiefern er sich gut an das

---

346 Vgl. Bagan, E., 2018, S. 20.
347 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Bagan, E., 2018, S. 20, Hilb, M., 1998, S. 136 f.
348 Vgl. Brecht, S./Schmucker, H., 2013, S. 210.

Unternehmen/die Marke binden kann. Nimmt ein potenzieller Bewerber das Unternehmen positiv wahr beziehungsweise kann er sich vorstellen, bei diesem Unternehmen zu arbeiten, beginnt er abzuwägen, sich bei diesem Unternehmen zu bewerben. Hierbei wird der Bewerber seine Erwartungen an einen Arbeitsplatz mit denen des Arbeitgebers prüfen.[349] Bei unschlüssigen Bewerbern sollten Unsicherheiten in Perspektiven umgewandelt werden.[350] Einige Merkmale, vor allem die wirtschaftlichen und funktionellen, darunter Lohnvorstellungen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Karrierechancen etc., können eindeutig geklärt werden. Ob die Erwartungen des Bewerbers hinsichtlich weiterer Kriterien – etwa Wertschätzung, Lob, soziale Anerkennung – erfüllt werden, kann nicht beantwortet werden. Probearbeitstage, Praktika o. ä. können helfen, die Passgenauigkeit von Unternehmen und Bewerbern zu prüfen.[351] Sowohl Einladungen zum Vorstellungsgespräch sowie Zu- als auch Absagen sollten auf einer Zeitschiene verbindlich und zeitnah gelegt werden.[352] Kürn appelliert an die Unternehmen zu einem „[…] *Umdenken vom passiven Anbieten einer Stelle hin zum aktiven Recruiting-Prozess*“[353].

c.) Arbeitsbeginn

Bagan schreibt von der großen Bedeutung des Moments, wenn der Bewerber von der Annahme der gewünschten Stelle Kenntnis bekommt. Die Art und Weise der Übermittlung dieser Nachricht trägt eine wesentliche Botschaft und einen Initialcharakter des Unternehmens für den Bewerber. Ein Standardschreiben löst dabei andere Gefühle bei dem neuen Mitarbeiter aus als die persönliche Übermittlung durch einen Personalverantwortlichen. Auch die Kraft der immer mehr dominierenden sozialen Netzwerke erzeugt ein Verlangen des Bewerbers nach einem Dokument, das die Bestätigung der genommenen großen Hürde würdigt.[354]

d.) Einführungsphase

Der Beginn eines Arbeitsverhältnisses ist besonders durch die **individuelle Sozialisation** des neuen Mitarbeiters geprägt.[355] Für den Mitarbeiter ist diese Situation besonders emotional. Neben der fachlichen Einführung sollten vor allem **psychologische Aspekte** in den Fokus

---

349 Vgl. Blazek, Z., 2012, S. 20.
350 Vgl. Drews, C./Höfer, S., 2013, S. 68.
351 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 80.
352 Vgl. Becker, T., 2013, S. 98.
353 Kürn, H.-C., 2009, S. 149.
354 Vgl. Bagan, E., 2018, S. 22, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 54.
355 Vgl. Drews, C./Höfer, S., 2013, S. 73.

geraten, wie zum Beispiel die Vermittlung der Kultur, Werte, Vision. Diese Elemente sollten auch durch die umfassende Eingliederung in das Unternehmen und die Integration in das Team ausdrücklich beachtet werden.[356] Der kommunikative Austausch mit den engsten Mitarbeitern ist sehr intensiv. Sowohl positive als auch negative Einflüsse gelangen nach außen und können einen positiven oder negativen Imagegewinn erzeugen.[357] Der Lernprozess des neuen Mitarbeiters wird durch gesellschaftliche, betriebliche und gruppenbezogene Normen und Werte geprägt. Der Mitarbeiter eignet sich erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten an und passt seine Einstellungen und Erwartungen an, mit dem Ziel der Integration.[358] Für eine schnelle und zufriedenstellende Integration des Mitarbeiters sollte das Team diesem vom ersten Tag an organisatorische, fachliche und soziale Unterstützung entgegenbringen. Hierfür ist ein Coach oder Mentor geeignet, der den neuen Mitarbeiter aktiv lenkt und ihm Werte und Verhaltensgrundsätze des Unternehmens vermittelt.[359] Die neuen Mitarbeiter erwarten Professionalität im Handeln eines jeden Mitarbeiters und Gestaltung der „Arbeitsaufnahme" durch die Personalabteilung.[360] Die soziale Einarbeitung gilt als höhere Herausforderung als die fachliche, die jedoch später zu einer stärkeren Bindung führt.[361] Die Personalrekrutierung ist immer dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter im Unternehmen bleiben. Die Eingewöhnungsphase dauert bei jedem Menschen unterschiedlich lang.[362]

e.) Phase des Wachstums

In der Phase des Wachstums (Mitarbeiterentwicklung) wird die Laufbahn eines Mitarbeiters im Unternehmen geplant und gestaltet. Sie greift in die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters ein. Die persönliche berufliche Entwicklung kann dabei horizontal, vertikal oder radial verlaufen.[363] In der horizontalen Entwicklung strebt der Mitarbeiter eine **Führungsposition** an, während er bei einer vertikalen eine Fachlaufbahn (**Spezialist**) verfolgt. Eine dritte Möglichkeit der Mitarbeiterentwicklung kann die **Projektarbeit** sein.[364] Der Mitarbeiter befindet sich auf dem Weg zu seinem persönlichen **Karrierehöhepunkt**. Diese Phase ist für das Unternehmen

---

356 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 103 f, Drews, C./Höfer, S., 2013, S. 73.
357 Vgl. Dutton, J. E./Dukerich, J. M./Harquail, C. V., 1994, S. 239 ff.
358 Vgl. Graf, A., 2001, S. 27, Bagan, E., 2018, S. 23 f, Siegert, G., 2003, S. 39.
359 Vgl. Drews, C./Höfer, S., 2013, S. 73, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 108.
360 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 104.
361 Vgl. Bagan, E., 2018, S. 23.
362 Vgl. Bagan, E., 2018, S. 24.
363 Vgl. Schein, P., 1971, S. 403 ff, Behrens, B., 2012, S. 15, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 154.
364 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 21.

aus Ressourcensicht interessant. Bei einigen Mitarbeitern erfolgt eine erfolgreiche Bindung zum Unternehmen über individuelle Anreize. Auch die Bindung an und durch die Führungskraft an das Unternehmen kann ein Erfolgsfaktor sein. Bei kritischen Ressourcen wird auf eine Normen- und Zwang-Strategie gesetzt. Die Bindung durch Zwang kann, im Hinblick auf Mitarbeiter mit kritischem Wissen, wirkungsvoll sein. Die Bindung durch Normen kann hingegen bei Mitarbeitern geeignet sein, die ein ausgeprägtes Wissen und/oder eine hohe Reputation erkennen lassen. Sie besitzen oftmals einen hohen Marktwert und sind kaum durch Motivatoren wie ein hohes Gehalt an das Unternehmen zu binden. Die Bewertung des Mitarbeiters erfolgt in dieser Phase immer leistungsbezogen und ressourcenorientiert.

f.) Phase der Reife

Hat ein Mitarbeiter die Reifephase erreicht, können verschiedene Wege fortgeführt werden. Der Mitarbeiter wird durch Wahrnehmen von Lernchancen und weiteren Herausforderungen den **Karrieregipfel** weiter erklimmen.[365] Grundlage für eine mitarbeiterorientierte Karriereplanung bildet eine **frühzeitige Potenzialanalyse** über Stärken und Schwächen des Mitarbeiters in der aktuellen Funktion. Hieraus können konkrete Maßnahmen zur Entwicklung und Unterstützung abgeleitet werden. Über passgenaue Qualifikationen und Zielstellungen lassen sich die Fähigkeiten des Mitarbeiters weiter fördern. Perspektiven in eine nächsthöhere Position im eigenen Unternehmen können mit dem Mitarbeiter geplant und verwirklicht werden.[366] Ist eine weitere Beförderung unwahrscheinlich, wird der Mitarbeiter mit Routinearbeiten auf dem Karriereplateau verweilen. Bietet die Tätigkeit keinerlei Herausforderungen für Mitarbeiter, tritt eine Stagnation ein. Bei dem Mitarbeiter zeichnen sich Leistungsabfall und Demotivation ab.[367] Die Ursachen können unter anderem Über- oder Unterforderung, Burnout oder innere Kündigung sein.[368] Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer **wirkungsvollen Bindungsstrategie**.[369] Mit geeigneten PE-Maßnahmen soll die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit gestützt oder auch gefördert werden.[370] Ziel soll sein, dass der Mitarbeiter nicht in die Sättigungsphase tritt. Für eine erfolgreiche Bindungsstrategie ist deshalb die Betrachtung von

365 Vgl. Bagan, E., 2018, S. 25.
366 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 84.
367 Vgl. Eckhardstein, D. et al., 1997, S. 7, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 83.
368 Vgl. Graf, A., 2001, S. 28, Menzel, E., 2013, S. 107 f.
369 Vgl. Sattelberger, T., 1995, S. 20 ff.
370 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 28.

motivationalen Erklärungsansätzen notwendig.[371] Sie sollte je nach Bedürfnis des Mitarbeiters individuell über intrinsische (lat. intrinsecus = inwendig, innerlich) und/oder extrinsische Motivatoren (also nicht „in der Sache“ liegende Anreize) erfolgen.[372]

g.) Sättigungs-/Fluktuationsphase

Werden die Erwartungen eines Mitarbeiters nicht erfüllt, nimmt der Mitarbeiter die Sättigungsphase ein.[373] Hier werden verschiedene Formen der **Personalfreistellung** genutzt. Kündigung, Entlassung, (Früh-)Pensionierung sind mögliche Varianten, um Mitarbeiter vom Unternehmen zu trennen.[374] Auch interne Stellenwechsel und Downward Movement, also eine Position mit weniger Verantwortung und Kompetenz, können mögliche **wirkungsvolle Maßnahmen** sein.[375] Das bedeutet, aus strategischer Sicht wird die Verknüpfung der Mitarbeiter mit den vorhandenen Ressourcen dennoch nachhaltig angestrebt. Im Kontext des Wissens sind Maßnahmen des strategischen Wissensmanagements gefordert, etwa bei Spezialisten- und Führungsfunktionen.[376] Durch die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern kann beispielsweise die Speicherung oder der Transfer des Wissens von ausscheidenden Mitarbeitern ersetzt werden. Es beginnt ein neuer Lebenszyklus.

h.) Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Der individuelle Mitarbeiterlebenszyklus endet mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Per Definition ist die Fluktuationsphase zur Mitarbeiterbindung nicht geeignet.

Allerdings können auch persönliche Gründe dazu führen, darunter Heirat, Umzug, Auslandsstudium, Renteneintritt.

Die einzelnen Phasen gestalten sich individuell und sehr unterschiedlich. Wichtig dabei ist die Berücksichtigung von Phasen, die aufgrund des individuellen Lebenszyklus verlaufen und auf betriebliche Funktionsänderungen zurückzuführen sind.[377] Nicht jeder Mitarbeiter durchläuft alle Phasen.[378] Eine klassische Teilung zwischen den Phasen Ausbildung, Erwerbstätigkeit und

---

371 Vgl. Kapitel 4.3.4.
372 Vgl. Bagan, E., 2018, S. 25, Siegert, G., 2003, S. 39, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 168.
373 Vgl. Bagan, E., 2018, S. 26, Graf, A., 2001, S. 27, Behrens, B., 2012, S. 16, Rousseau, D. M., 1995, 15 ff.
374 Vgl. Behrens, B., 2012, S. 15.
375 Vgl. Brehm, M., 1999, S. 141.
376 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 82.
377 Vgl. Fischer, H. P., 1995, S. 49.
378 Vgl. Bagan, E., 2018, S. 26.

Rentenbeginn gibt es nicht mehr. Sie sind gegenwärtig wesentlich stärker verzahnt. Zum Beispiel endete vor ein paar Jahren mit dem Abschluss der Ausbildung oder des Studiums die Bildungszeit.[379] Gegenwärtig und zukünftig begleitet ein lebenslanges Lernen den Menschen.[380]

4.3.3.1.3. Der stellenbezogene Lebenszyklus

Während beim **betrieblichen Lebenszyklus** primär das **Entwicklungspotenzial** eines Mitarbeiters im Rahmen der unternehmensbezogenen Laufbahn im Mittelpunkt steht, nehmen beim **stellenbezogenen Lebenszyklus** die Erhaltung und Steigerung **der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft** des Mitarbeiters die Kernaufgabe ein. Der **stellenbezogene Lebenszyklus** bezieht sich von der Besetzung bis zum Verlassen einer Arbeitsstelle und gliedert sich in die nachfolgenden vier Teilzyklen.[381]

a.) Einführungsphase

Der stellenbezogene Lebenszyklus beginnt mit der Übernahme einer neuen Tätigkeit in einem neuen oder im selben Unternehmen. Wenn der Mitarbeiter im selben Unternehmen eine neue Funktion bekommt, kennt er bereits die Kultur, Werte und Visionen des Unternehmens. Er hat den Prozess der betrieblichen Sozialisation bereits durchlaufen. Ebenso kennt der Mitarbeiter das soziale Umfeld, so dass er sich von Anfang an umfassend auf seine neuen Aufgaben konzentrieren und auf ein funktionierendes Netzwerk stützen kann.[382] Nachweislich erzielt das Unternehmen mit einer internen Stellenbesetzung verkürzte Einarbeitungszeiten, umgeht Transaktionskosten, vermeidet eine Fehleinstellung und vorhandenes unternehmensspezifisches Wissen kann weiterentwickelt werden.[383] Bei einer Neueinstellung werden neue Impulse und Handlungsweisen in das Unternehmen gebracht.[384] In beiden Fällen umfasst die Einführungsphase einen sehr kurzen Zeitraum. Um eine unerwünschte Frühfluktuation zu vermeiden, muss mit Hilfe von Einführungsprogrammen entgegengewirkt werden.[385]

---

379 Vgl. Bittner, T., 2012, S. 206, Flüter-Hoffmann, C./Hennings U., 2012, S. 507, Blazek, Z., 2012, S. 17, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 149.

380 Vgl. Blazek, Z., 2012, S. 17, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 16.

381 Vgl. Hauser, F., 2013, S. 100 ff.

382 Vgl. Graf, A., 2001, S. 28, Hauser, F., 2013, S. 100 f.

383 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 107, Scholz, C., 2014a, S. 176, Wiese, D., 2005, S. 28, Frey, D., 2006, S. 14 f.

384 Scholz, C., 2014a, S. 176.

385 Vgl. Hilb, M., 1998, S. 136, Quenzler, A., 2013, S. 197.

b.) Wachstumsphase

Nach der Einführungsphase schließt sich eine Wachstumsphase an. Nach der erfolgreichen Einarbeitung in die neue Tätigkeit bekommt der Mitarbeiter eine gewisse Routine, lernt weiter dazu, erwirbt zusätzliches Knowhow, rationalisiert Arbeitsabläufe. Er baut sich ein Netzwerk im Fachbereich/Unternehmen auf, verschafft sich Zugang zu relevanten Schaltstellen, vertieft und erweitert seine Fähigkeiten. Laut Hilb sollte der Mitarbeiter so lange wie möglich in der Wachstumsphase verweilen. Aufgaben mit viel Handlungsspielraum, Freude und Sinnhaftigkeit können eine lange Verweildauer realisieren.[386]

c.) Reifephase

In der stellenbezogenen Reifephase kennt der Mitarbeiter seine Aufgabe und erfüllt die damit verbundenen Anforderungen voll und ganz. Er schöpft das Potenzial der Funktion voll aus. Lernchancen respektive Herausforderungen bietet die Stelle für den Mitarbeiter nur minimal oder gar nicht mehr. Maßnahmen wie **Job Rotation** (wechselseitiger Tausch von Arbeitsplätzen/betrieblichen aufgaben), **Job Enrichment** (Aufgabenerweiterung) und **Job Enlargement** (Aufgabenanreicherung) können unterstützend wirken, damit der Mitarbeiter länger in der Wachstumsphase verweilt. Job Enrichment umfasst eine Aufgabenerweiterung auf vertikaler Ebene für den Mitarbeiter, also zu einer qualitativen Anreicherung des Tätigkeitsbereiches. Der Mitarbeiter bekommt eine höhere Verantwortung, einen größeren Umfang von Entscheidungen und mehr Handlungsspielräume. Job Enlargement führt bei einem Mitarbeiter zu einer quantitativen Erweiterung des Aufgabenspielraums. Der Mitarbeiter wird durch eine Arbeitsumstrukturierung, Weiterbildung oder Qualifizierung von seinen bisherigen Aufgaben auf ein Tätigkeitsfeld mit höherem Anspruchsniveau, Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums, Abwechslungsreichtum und Verantwortung gehoben. Die Motivation sowie Leistungsbereitschaft und -fähigkeit bleiben erhalten oder werden sogar gesteigert.[387]

d.) Sättigungsphase

Eine Leistung kann bei Mitarbeitern Unter- oder Überforderung, Burnout oder innere Kündigung auslösen[388] als Folge von Demotivation oder Resignation. Wenn ein Mitarbeiter die

386 Vgl. Hilb, M., 1998, S. 136, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 75.
387 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 75 f, Künzel, H., 2013b, S. 54, Kempf, M., 2103, S. 241 f.
388 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 82, Menzel, E., 2013, S. 107 f.

Sättigungsphase erreicht, sollten die Gründe analysiert und mit geeigneten Maßnahmen geheilt werden. Das Ziel der Rückkehr des Mitarbeiters in die Wachstums- oder Reifephase oder einen Wechsel in die Einführungsphase mit einer anderen Funktion im Unternehmen muss angestrebt werden. Führen alle Maßnahmen zu keinem Erfolg, kann der Mitarbeiter etwa mit **Outplacement** bei der Suche nach einer neuen Stelle unterstützt werden.[389] Eine individuelle Beratung über alternative Möglichkeiten liefert dem Mitarbeiter Unterstützung. Es ist möglich, dass sich Kosten für das Unternehmen minimieren lassen.[390]

Der stellenbezogene Lebenszyklus endet mit einem internen Tätigkeitswechsel im Unternehmen oder im Zuge des betrieblichen Lebenszyklus. Durch die enge Verknüpfung beider Zyklen, stellenbezogen und betrieblich, enden beide genau in einem Zeitpunkt. Bei jedem Tätigkeitswechsel im Unternehmen beginnt ein neuer stellenbezogener Lebenszyklus. Der betriebliche verläuft weiter. Wichtig ist, dass Mitarbeiter nicht die Sättigungsphase einnehmen.[391] Dabei sollte die Initiative nicht nur vom Unternehmen als Arbeitgeber aus gehen. Mitarbeiter sollten ermuntert werden und die Chance bekommen, individuelle Personalentwicklung aktiv mitzugestalten.[392]

Die Betrachtung der einzelnen Phasen der Lebenszyklen und die Instrumente zur Mitarbeitergewinnung und -Bindung werden nun in einem ganzheitlichen Ansatz eruiert.

4.3.3.1.4. Lebenszyklusorientiertes Personalmanagement

Als ein Instrument zur Analyse und Zuordnung der Mitarbeiter dient der **Personalportfolio-Ansatz** nach Hilb. Das Modell baut auf drei Prinzipien.

1. Förderung von lebenslangem Lernen, indem eine Lernkultur im Unternehmen geschaffen wird, die die Lernmotivation und -Kompetenz der Mitarbeiter stärkt
2. Anspruchsgruppendifferenzierung der Lebensphasen, Qualifikationen, Stärken, Präferenzen und Interessen, Lebensläufe und -Inhalte der Arbeitnehmer

---

389 Vgl. Graf, A., 2001, S. 29.
390 Vgl. Schahinian, D., 2017, S. 60 f, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 75.
391 Vgl. Hilb, M., 1998, S. 138 ff.
392 Vgl. Fuchs, F./Eilers, S., 2012, S. 4.

3. Fokus auf fach- und branchenbezogene sowie technische Kenntnisse und bereichsübergreifende Kompetenzen, beispielsweise die während der Familienphase beziehungsweise im Rahmen eines Ehrenamts erworben wurden[393]

Das Modell:

- orientiert sich am betrieblichen Personalbedarf und arbeitet mit einer ganzheitlichen Strategie.[394]
- kann die genauen Phasen der Mitarbeiter mit stellenbezogenen Maßnahmen zur Personalentwicklung effektiv einsetzen.[395]
- kann die individuelle Befähigung, Entwicklung und Motivation des Mitarbeiters nachhaltig erreichen.
- deckt das Mitarbeiterziel das Streben nach individueller Förderung und Entwicklungsmöglichkeiten ab.[396]
- setzt eine Unternehmenskultur voraus, die die Entwicklung von Mitarbeitern fördert und anerkennt sowie eine Bereitschaft und Fähigkeit zum lebenslangen Lernen des Mitarbeiters voraussetzt.
- definiert Instrumente, die sich in allen Phasen einsetzen lassen.
- zielt auf die Kombination verschiedener Maßnahmen ab, die von Unternehmensleitung, Personalabteilung und zuständiger Führungskraft definiert und umgesetzt werden.

Kritische Würdigung

Die Studie hat ihre Grenzen bezüglich der Einordnung der stellenbezogenen und betrieblichen Phase, da beide Dimensionen Leistung und Entwicklungspotenzial berücksichtigen. Die Beurteilung von Leistung und Entwicklungspotenzial stellen hohe Anforderungen an die Führungskraft. Die subjektive Beurteilung und unterschiedlichen Maßstäbe von Anforderungen der Führungskraft an den Mitarbeiter sind mit **Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern** verbunden, was die Aussagekraft relativiert. Ein gemeinsames, einheitliches Verständnis der

393 Vgl. Fuchs, F./Eilers, S., 2012, S. 4, Bagan, E., 2018, S. 11, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 147.
394 Vgl. Blazek, Z., 2012, S. 17.
395 Vgl. Hilb, M., 1998, S. 136 f.
396 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 84.

Führungskräfte sollte hinsichtlich des Führungsstils, der Beurteilungskriterien und des entsprechenden Ratings definiert werden, die durch Schulungen qualifiziert in der Praxis angewandt werden.[397] Die erzielten Ergebnisse für eine treffsichere Zuordnung der Mitarbeiter zu einer Phase des stellenbezogenen und betrieblichen Lebenszyklus setzen eine qualitative Datengrundlage voraus.

Die folgende Abbildung zeigt Beispiele von Maßnahmen der einzelnen Zyklen.

[397] Vgl. Reinecke, P, 1985, S. 127 ff.

Lebenszyklus	Phase	Instrumente
Stellenbezogener Lebenszyklus	Alle Phasen	Strukturiertes Mitarbeitergespräch
		Leistungsbeurteilung
		Zielvereinbarung
		Coaching/Mentoring
		Flexibilisierung der Arbeitszeit
	Einführungsphase	Einführungsprogramme
		Trainee-Programme
	Wachstumsphase	Aus- und Weiterbildung (fachlich, persönlichkeitsbezogen)
		Weiterbildung on-the-job
	Reifephase	Job Enrichment
		Job Enlargement
		Stellvertretung
		Mitarbeit an Projekten
		Übernahme von Spezialaufgaben
	Sättigungsphase	Interner Stellenwechsel
		Outplacement
Mitarbeiterlebenszyklus	Alle Phasen	Individuelle Entwicklungsprogramme
		Gezielter Einsatz älterer Arbeitnehmer
		Selbstentwicklung
		Coaching/Mentoring
	Kennlernphase	Schul- und Universitätsprogramme
		Praktika
		Training-on-the-Job
	Rekrutierungsphase	Candidate Care Programme
	Einführungsphase	Einführungsprogramme
	Wachstumsphase	Standortbestimmung
		Karriereplanung
		Job Rotation
		Management-Development-Programme
		Projektarbeit
		Auslandseinsatz
	Reifephase	Standortbestimmung
		Laufbahnberatung
		Umschulung
		Mitarbeit bei Projekten, Gremien und Qualitätszirkel

Abbildung 13: Lebenszyklusorientierte Maßnahmen[398]

[398] Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Hilb, M., 1998, S. 136 f, Bagan, E., 2018, S. 22, Petkovic, M., 2008, S. 202, Schuhmacher, F./Geschwill, F., 2012, S. 82 ff, Künzel, H., 2013b, S. 54, Drews, C./Höfer, S., 2013, S. 71, Becker, T., 2013, S. 92, Kempf, M., 2103, S. 241.

4.3.3.1.5. Zusammenfassung

Die **Ausführungen zeigen sehr deutlich** die Notwendigkeit auf **Lebensphasen – biosozial, beruflich, stellenbezogen – für die Handlungsempfehlungen einer EVP** zu berücksichtigen.[399] Im biosozialen Lebenszyklus stellen Jugendphase und die Phase des Alters **entscheidende Erkenntnisse** für die Beantwortung der mit der Forschungsfrage einhergehenden Zielstellung zur Verfügung.[400] Für eine leistungsorientierte und motivierende Förderung des Mitarbeiters dient eine Differenzierung der Mitarbeiter nach betrieblichem und stellenbezogenem Reifegrad. Der Personalportfolio-Ansatz unterstützt diesen Prozess mit wirkungsvollen, differenzierten Instrumenten.

Für die weitere Ausdifferenzierung der Anspruchsgruppe Mitarbeiter werden nun die verschiedenen Werte und Normen der Generationen betrachtet.

4.3.3.2. Generationen der Arbeitswelt

In der Arbeitswelt treffen verschiedene Generationen aufeinander, die in der Literatur mit verschiedenen Merkmalen beschrieben werden und durch vergleichbare Umfeldfaktoren geprägt sind.[401] Für die Erreichung der Zielstellung der vorliegenden Arbeit ist die Einordnung und Abgrenzung der Verhaltensweisen der Generationen im Kontext der Arbeitswelt relevant.

4.3.3.2.1. Generationen im Überblick

Folgende Generationen werden betrachtet:

- **die Babyboomer (geboren zwischen 1945 und 1964),**
- **die Generation X oder „Generation Golf" (geboren zwischen 1965 und 1978),**
- **die Generation Y (geboren zwischen 1979 und 1998),[402]**
- **die Generation Z (geboren zwischen 1995 und 2010).[403]**

---

399 Vgl. Kanning, U. P., 2016, S. 34 ff, Meffert, H., 2005, S. 75, Macharzina, K., 1992, S. 1780 f, Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005b, S. 11 f, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 4.

400 Vgl. Saake, I., 2008, S. 279.

401 Vgl. Parry, E./Urwin, P., 2011, S. 79 ff, Radermacher, S., 2013, S. 6, Allihn, L., 2013, S. 20, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 138, Warkentin, N., 2020, https://karrierebibel.de/bueroformen [abgefragt am 21.07.2021].

402 Vgl. Lüthy, A./Ehret, T., 2014, S. 20 ff, Fabian, R., 2011, S. 47, Radermacher, S., 2013, S. 6 ff.

403 Vgl. Maas, R., 2021, https://www.generation-thinking.de [abgefragt am 05.08.2021], Hurrelmann, K./ Albrecht, E., 2013, S. 10 ff.

a.) Babyboomer

Mitarbeiter der **Babyboomer** werden mit nachstehenden Besonderheiten charakterisiert:

- Lebensmotto: „Leben, um zu arbeiten“,
- Menschen im Wirtschaftsaufschwung,
- sehr bildungsaffin und ehrgeizig,
- Erfahrungen mit Computern und digitalen Medien.[404]

Menschen dieser geburtenschwachen Lebensjahre werden als leistungsstark, pflichtbewusst und diszipliniert wahrgenommen. Am Arbeitsplatz leben sie eine kollegiale und solidarische Zusammenarbeit, bevorzugen eher vertikale Hierarchien und eine konsequente Top-Down-Führung. Eine nahezu lebenslange Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zeichnet sie aus. Die Mitarbeiter sehen sich als Teil des Teams. Sie trennen ihr berufliches vom privaten Leben. Die Gruppe verfügt über die geringste Arbeitgeberwechselneigung. Die Suche nach einer neuen Arbeitsstelle ist nur im besonderen Fall erforderlich.[405]

b.) Generation X

Mitarbeiter der **Generation X** zeichnen sich wie folgt aus:

- Lebensmotto: „Arbeiten, um zu leben“,
- idealistisch veranlagt, weniger optimistisch,
- informelle und antiautoritäre Haltung,
- für neue Technologien aufgeschlossen und affin.[406]

Die Vertreter der Generation sind selbstbewusst, ehrgeizig, karrierebezogen und werden als selbstkritisch charakterisiert. Das kritische Denken beziehen sie oft auf das Arbeitsleben. Sie sind damit häufig unzufrieden. In Bezug auf digitale Medien und soziale Netzwerke verbergen sich die Vertreter der Generation X eher hinter Pseudonymen und anonymen Bildern, da sie sich Gefahren wie Datendiebstahl beim Online-Banking, „Menschen aus Glas“ oder Google-Earth-Kameras bewusst sind.[407]

---

404 Vgl. Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 138, Wadehn, K., 2011, S. 10 f, Radermacher, S., 2013, S. 6 ff.
405 Vgl. Arnold, H., 2012, S. 17.
406 Vgl. Wadehn, K., 2011, S. 10 f, Radermacher, S., 2013, S. 6, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 138.
407 Vgl. Bösenberg, C./Küppers, B., 2011, S. 31.

c.) Generation Y

Vertreter der **Generation Y** werden auch häufig in der Literatur als Digital Natives, Generation Why oder Millennials bezeichnet.[408] Dabei hat sich der Titel Generation Y etabliert. Folgende Merkmale spiegeln diese Menschen häufig wider:

- Lebensmotto: Leben beim Arbeiten,
- sehr hohes Selbstbewusstsein,
- Orientierungslosigkeit, Sprunghaftigkeit,
- hohe Technologieaffinität,
- hohe Innovations- und Tatkraft,
- Einfordern von klarer Kommunikation und stetiger Entwicklung.[409]

Die Generation Why ist in den westlichen Ländern in einer der wirtschaftlich und politisch sichersten Epochen aufgewachsen.[410] Die Mitarbeiter dieser Generation haben anspruchsvolle Erwartungen an Arbeitsplatz und Aufgaben.[411] **Selbstverwirklichung, Freizeit und Flexibilität** sind Basis für eine gute Lebensqualität und dominieren die Arbeitswelt.[412] Die Aufgabe des Unternehmens ist die Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsplatzes. Sie erwarten eine freundliche, motivierende und zuvorkommende Führung. Geregelte Arbeitszeiten nehmen einen höheren Stellenwert ein als steile Karriereziele. Das Bedürfnis nach Sicherheit des Arbeitsplatzes gilt ebenfalls als große Priorität.[413] Autoritäre Arbeitsmethoden stellen bei dieser Generation keine Leistungsbereitschaft/-steigerung her.[414] Das **gesellschaftliche Engagement** eines Arbeitgebers wird für die Millennials bei der Wahl des Arbeitgebers immer wichtiger. Der Bedarf an freiwilligen, wohltätigen und ehrenamtlichen Engagements der Generation nimmt eine steigende Tendenz ein.[415] Auch das Thema **Nachhaltigkeit** gewinnt bei dieser Generation immer mehr an Bedeutung. Corporate Social Responsibility gilt daher nicht nur bei

---

408 Vgl. Rauch, C./Huber, T., 2013, S. 14 f, Allihn, L., 2013, S. 17.

409 Vgl. Wadehn, K., 2011, S. 10 f, Parry, E./Urwin, P., 2011, S. 79 ff, Macky, K./Gardner, D./Forsyth, S., 2008, S. 857, Schnorbach, P., 2009, S. 34, Herbison, G./Bosemann, G., 2009, S. 33 f, Radermacher, S., 2013, S. 6, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 138, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 218, Allihn, L., 2013, S. 22, Rauch, C./Huber, T., 2013, S. 14 f Becker, T., 2013, S. 95 f, Kempf, M., 2103, S. 236.

410 Vgl. Allihn, L., 2013, S. 20.

411 Vgl. Festing, M. et al., 2011, S. 120, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 218, Kempf, M., 2103, S. 236.

412 Vgl. Trost, A., 2013, S. 21, Böttger, E., 2012, S. 11, Runde, A./Da-Cruz, P./Schwegel, P., 2012, S. 10, Allihn, L., 2013, S. 24, Becker, T., 2013, S. 95 f, Schmied, A., 2013, S. 133, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 138, Müller, H., 2013, S. 186, Kempf, M., 2103, S. 237.

413 Vgl. Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 217.

414 Vgl. Cigdem, K., 2013, S. 182, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 218, Kempf, M., 2103, S. 236.

415 Vgl. Becker, T., 2013, S. 97, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 140.

Unternehmen in Bezug auf Produkt und Dienstleistungen, sondern auch als Arbeitgeber.[416] Da die Generation in der Zeit der **Globalisierung und Digitalisierung** aufwuchs, sind **neue Technologien und soziale Medien** wesentlicher Bestandteil im Arbeitsalltag, etwa bei der Arbeitgebersuche.[417] Die Generation Y setzt auf **offene und grenzenlose Kommunikation** und lehnt das Sicherheitsgebaren der Fernsehgeneration X ab. Mitglieder dieser Generation sehen die digitale Welt als Chance und Schlüssel für eine bessere Welt.[418]

Studien zur Generation Y - Internationale Befragung

In der ersten global angelegten Studie „You got us wrong" der schwedischen Firma Universum Global (Employer-Branding-Spezialist) aus dem Jahr 2014 wurden die allgemein gültigen Stereotypen der Millennials im Ländervergleich analysiert. Insgesamt wurden 16.000 Personen zwischen 18 und 30 Jahren befragt.

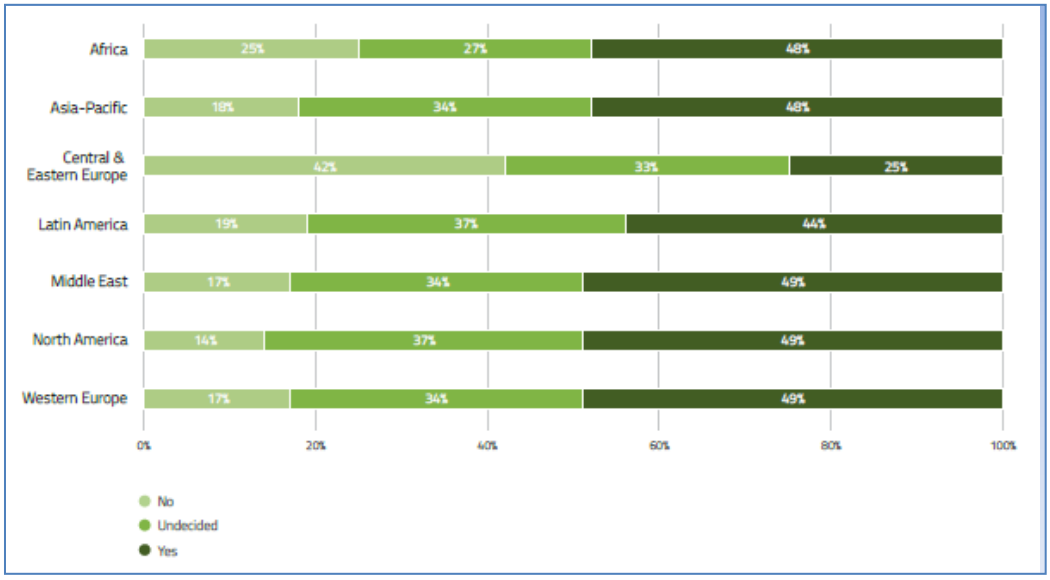


Abbildung 14: Universum Global – Would you consider giving up a well-paid and prestigious job to gain better work-live balance?[419]

416 Vgl. Rübsaamen, C./Wechsler, S. L., 2013, S. 151.

417 Vgl. Lüthy, A./Ehret, T., 2014, S. 22 f, Müller, H.-P., 2012, http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138454/werte-milieus-und-lebensstile-wertewandel [abgefragt am 10.12.2018], Weinberg, T./Pahrmann, C., 2012, S. 169, Parry, E./Urwin, P., 2011, S. 79 ff, Meuche, T., 2016, S. 20, Radermacher, S., 2013, S. 6, Allihn, L., 2013, S. 20, Becker, T., 2013, S. 95 f.

418 Vgl. Bösenberg, C./Küppers, B., 2011, S. 31, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3, Parry, E./Urwin, P., 2011, S. 79 ff, Macky, K./Gardner, D./Forsyth, S., 2008, S. 857, Schnorbach, P., 2009, S. 34, Herbison, G./Bosemann, G., 2009, S. 33 f, Radermacher, S. 6, 2013, S. 7, Allihn, L., 2013, S. 20, Kempf, M., 2103, S. 236.

419 Quelle: Bresman, H.,2014, S. 13 ff.

Im internationalen Vergleich konnte die allgemeingültige Aussage – Work-Life-Balance (47 Prozent Durchschnitt) steht vor einer guten Bezahlung (42 Prozent) – bestätigt werden.

In Westeuropa steht der Anteil der Befragten bei 49 Prozent für eine Work-Life-Balance. 34 Prozent sind unentschlossen. In Zentral- und Osteuropa würden 42 Prozent der Befragten ihren gut bezahlten Beruf nicht wegen einer besseren Work-Life-Balance aufgeben.[420] Die Work-Life-Balance nimmt bei der Generation einen hohen Stellenwert ein. Jedoch können sich 64 Prozent der Befragten vorstellen, eine Führungsposition einzunehmen – auch unter dem Aspekt geringerer Freizeit und höherer psychischer Anforderungen. Die vorangehende Abbildung zeigt die ausführlichen Ergebnisse.

Die nächste Abbildung zeigt eine Übersicht der Präferenzen von Jugendlichen, auf Regionen bezogen. Im internationalen Vergleich sahen nur im Nahen Osten weniger als die Hälfte der Befragten (46 Prozent) eine Karriereorientierung als berufliches Ziel. Insgesamt wird die Aussage, Work-Life-Balance steht vor Karriereorientierung, nicht bestätigt.[421]

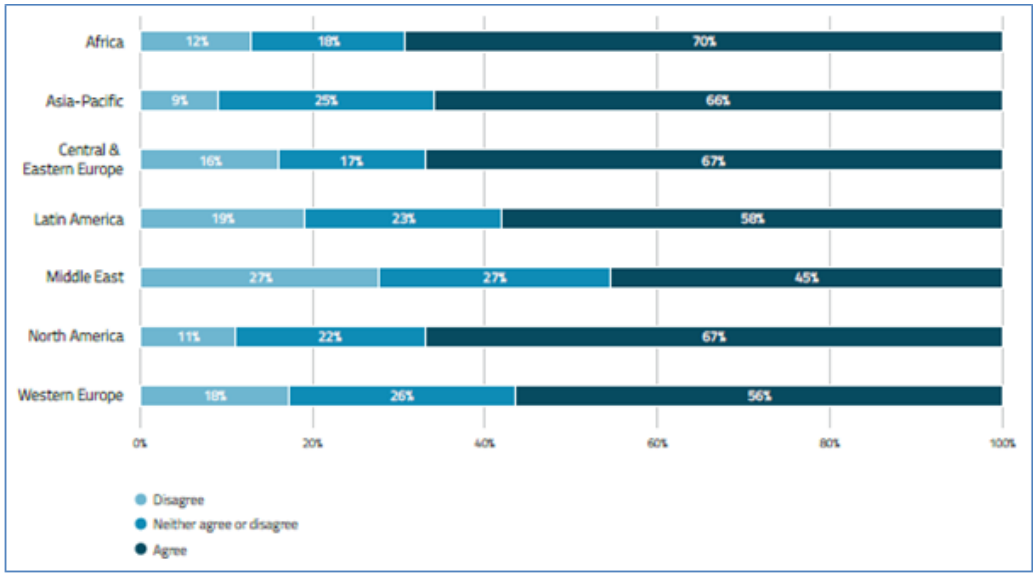


Abbildung 15: Universum Global – I am up for the challenge of being a leader, including extra stress und work time.[422]

[420] Vgl. Bresman, H., 2014, S. 12 ff.
[421] Vgl. Bresman, H.,2014, S. 13 ff.
[422] Quelle: Bresman, H.,2014, S. 13 ff.

Befragung in Deutschland

In einer Befragung von Ernst & Young im Jahr 2018 wurden 2.000 Studierende zu ihren beruflichen Präferenzen befragt.

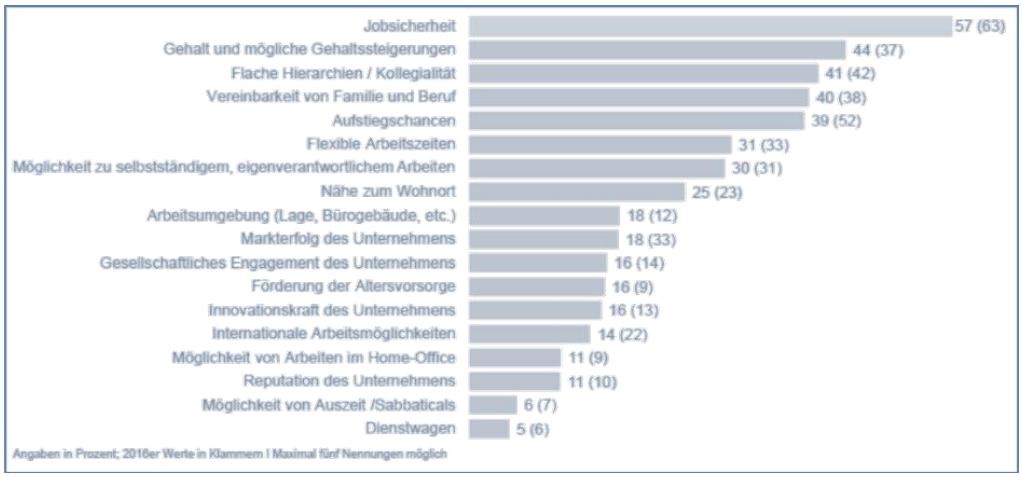


Abbildung 16: Im Hinblick auf die künftige Wahl Ihres Arbeitgebers: Welche sind für Sie die wichtigsten Faktoren?[423]

Die Abbildung zeigt, dass mit 40 Prozent die Work-Life-Balance an vierter Stelle hinter Jobsicherheit und Gehalt vor kollegialer Arbeitsatmosphäre und internationalen Projekten und Zusammenarbeit steht. An zweiter Position bekommt das Thema Vergütung seinen Platz.[424]

Unberücksichtigt in dieser Umfrage ist das Thema der Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Hierzu wurde eine weitere Studie von Signium International herangezogen. Das Ergebnis zeigt, dass **lebenslanges Lernen** für junge Leute das wichtigste Ziel im Leben ist. Das Angebot von Entwicklungsmöglichkeiten in ihrem Beruf nimmt **Platz 1** mit 85 Prozent ein.[425]

d.) Generation Z

Als Nachfolgegeneration der Generation Y wird die **Generation Z** bezeichnet. Die Vertreter, im Englischen Zoomer, Generation Greta oder auch Generation Snowflake[426] genannt, sind mit den digitalen und neuen Technologien und Internet aufgewachsen und haben sie komplett

423 Quelle: Simon, O., 2018, S. 12.
424 Vgl. Simon, O., 2018, S. 12, Rauch, C./Huber, T., 2013, S. 37, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 171.
425 Vgl. Rauch, C./Huber, T., 2013, S. 36.
426 Vgl. Hurrelmann, K./ Albrecht, E., 2013, S. 10 ff.

in ihr Leben integriert.[427] In Ländern mit Arbeitskräftemangel erkennen die Vertreter ihre Position der Wahlfreiheit auf dem Arbeitsmarkt. Gute Schulnoten und ein ausgezeichneter Schulabschluss müssen nicht notwendig sein, um ein attraktives Einkommen zu beziehen. Sie wollen durchaus die Welt verbessern, indem sie sich bspw. politisch engagieren wie Greta Thunberg.[428] Nach Hurrelmann beschäftigen sich die Vertreter dieser Generation in ihrer jugendlichen Lebensphase mit politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklungen statt der intensiven Auseinandersetzung mit Körper, Psyche und sozialer Umgebung, wie es ihre vorigen Generationsanhänger getan haben.[429]

Scholz ordnet den Generationsvertretern folgende Merkmale zu:

- Lebensmotto: „Hier die Arbeit, da mein Leben“,
- sie schätzen einen ehrlichen, moralisch integren Chef,
- sie wollen gern in traditionellen mittelständischen Unternehmen arbeiten,
- sie trennen klar Beruf und Privatleben,
- das Privatleben und die Familie haben einen hohen Stellenwert,
- der Beruf steht an zweiter Stelle,
- sie beschäftigen sich nicht mit beruflichen Problemen in der Freizeit,
- sie haben ein hohes Selbstbewusstsein und wünschen sich Unabhängigkeit.[430]

Sie möchten die Zukunft mitgestalten, vor allem bei den Themen Klimawandel und Umweltschutz, wie zum Beispiel in Form der Schüler- und Studenteninitiative Fridays für Future,

---

427 Vgl. Wulff, C., 2020a, https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/so-tickt-die-generation-z.html#:~:text=%20Die%20Studie%20im%20%C3%9Cberblick%20%201%20So,spielt%20Nachhaltigkeit%20eine%20wichtige%20Rolle.%20Sie...%20More%20 [abgefragt am 05.08.2021], Wulff, C., 2020b, S. 7 ff, https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/gen-z-is-talking-are-you-listening.pdf [abgefragt am 04.08.2020].

428 Vgl. Goergen, M., 2019, https://www.stern.de/politik/ausland/greta-thunberg--warum-die-16-jaehrige-fuer-eine-bessere-zukunft-kaempft-8571190.html [abgefragt am 29.05.2021].

429 Vgl. Hurrelmann, K./Quenzel, G., 2013, S. 60, Vgl. Scholz, C., 2018b, https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2018/02/Generation-Z_Change-Agilität....pdf [abgefragt am 03.08.2021].

430 Vgl. Scholz, C., 2015a, https://www.computerwoche.de/a/auf-generation-y-folgt-generation-z,3092911 [abgefragt am 28.05.2020].

stehen vorn an. Bei diesen Themen fordern sie ein Mitspracherecht bei älteren Generationen bzw. Politikern.[431]

In der dritten Studie der PwC-Studienreihe „PwC Europe Consumer Insights Series“[432] legt mehr als die Hälfte aller Befragten zwischen 18 – 24 Jahren Wert auf:

- eine gesunde Lebensweise,
- ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein,
- Nachhaltigkeit,
- digitale Technologien und sind stets online.

Welche Präferenzen im Arbeitskontext die Vertreter der Gen Z hat, kann die globale Studie von Team Lewis[433] verdeutlichen.

Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten stehen an erster Stelle bei der Wahl des Arbeitgebers. 80 Prozent aller Befragten möchten in einem Unternehmen arbeiten, das die eigenen Werte teilt. 67 Prozent der Befragten glauben, dass Unternehmenswerte wichtiger sind als die Geschäftsführung bzw. Führungskräfte. 41 Prozent aller Befragten folgen Unternehmen und Führungskräften, die sozialer Verantwortung nachgehen. Diese Führungseigenschaften sind den Vertretern der Gen Z wichtig: innovativ, entschlossen und emphatisch.[434]

Ähnliche Ergebnisse zeigt die Generation-Thinking-Studie. Familie und Privatleben stehen bei den digital versierten Digital Natives 2.0 an erster Stelle. Selbstbewusst treten Sie Arbeitgebern gegenüber und nehmen gern eine 30 Stunden-Arbeitswoche ein, um sich in ihrer Freizeit für soziale Zwecke, das Ehrenamt oder für die Umwelt einzusetzen.[435]

Hurrelmann warnt allerdings auch vor einer zu schnellen Typisierung. Erst in ein paar Jahren könne man beurteilen, ob sich eine neue Generationsgestalt entwickle. Dies kann erst nach dem Kulmnationspunkt in der Lebensphase Jugend beurteilt werden, wenn körperliche und geistige bzw. psychische Disposition auf der einen Seite und die sozialen und ökologischen

---

431 Vgl. Scholz, C., 2015b, https://die-generation-z.de/generation-z-und-politiker-warum-sie-nicht-zueinander-finden [abgefragt 29.05.2021] siehe auch Klaffke, M., 2014, S. 27 ff.

432 Vgl. Wulff, C., 2020b, S. 7 ff, https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/gen-z-is-talking-are-you-listening.pdf [abgefragt am 04.08.2020].

433 Vgl. Lewis, 2021, https://www.teamlewis.com/de/magazin/neue-globale-studie-generation-z-und-die-zukunft-des-arbeitslebens [abgefragt am 05.08.2021].

434 Vgl. Lewis, 2021, https://www.teamlewis.com/de/magazin/neue-globale-studie-generation-z-und-die-zukunft-des-arbeitslebens [abgefragt am 05.08.2021].

435 Vgl. Maas, R., 2019, S. 19 ff.

Lebensbedingungen auf der anderen Seite bewältigt werden. Aufgrund der starken politischen Prägung, auch durch die schwedische Aktivistin Greta Thunberg, gilt die politische Prägung jedoch als sehr eindeutig.[436]

4.3.3.2.2. Zusammenfassung

Die Vertreter der Generationen Y und Z sind die kleinsten Generationengrößen seit der Nachkriegszeit und wissen, dass ihre Arbeitskraft als knappe Ressource gilt. In einer Zeit von Fachkräftemangel führt diese Tatsache zu einem selbstbewussten Auftreten und kann auch als Selbstüberschätzung oder Arroganz wahrgenommen werden.

Daraus ergeben sich Anpassungen der Prozesse sowie ein Wertewandel im Unternehmen und in der Führung. Dies könnte eine echte Chance für einen Change anderer Generationen im Unternehmen bedeuten, da laut Scholz die Denk- und Wertemuster der „jüngeren" Generationen auf die Vertreter der „älteren" Generationen übergehen könnten.[437]

Schlussendlich bestätigt die Diskussion der Generationenzugehörigkeit, dass **Generationenmerkmale in der Arbeitswelt** bestehen und somit **Generationenspezifika**, die für eine **differenzierte Werteorientierung** der Arbeitnehmer sprechen.[438] Eine Spezifizierung der Anspruchsgruppen anhand der Generationennarrative[439] muss für die Zielstellung der Arbeit unter dem Aspekt Lebensphasenorientierung vorgenommen werden.

Die Ausführungen bestätigen die Individualität und Subjektivität der Bedürfnisse und Präferenzen vor dem Hintergrund der Normen und Werte von Mitarbeitern und Nachwuchskräften, die an öffentlich-rechtliche Kreditinstitute als Arbeitgeber herangeführt bzw. erwartet werden. Arbeitgeber streben mit Handlungsempfehlungen einer lebensphasenorientierten EVP das Ziel einer optimalen Befriedigung der Bedürfnisse und Präferenzen an. Die folgende Betrachtung von theoretischen Ansätzen zur Präferenzbildung und Bedürfnisbefriedigung von Mitarbeitern und Nachwuchskräften sollen wertvolle Erkenntnisbeiträge für den Austausch

---

436 Vgl. Hurrelmann, K./Albrecht, E., 2013, S. 58 ff.

437 Vgl. Scholz, C., 2018b, https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2018/02/Generation-Z_Change-Agilität....pdf [abgefragt am 03.08.2021].

438 Vgl. Blazek, Z., 2012, S. 17, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3 f, Parry, E./Urwin, P., 2011, S. 79 ff, Radermacher, S., 2013, S. 6 ff.

439 Parry, E./Urwin, P., 2011, S. 79 ff, Macky, K./Gardner, D./Forsyth, S., 2008, S. 857, Schnorbach, P., 2009, S. 34, Herbison, G./Bosemann, G., 2009, S. 33 f, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 171, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 140, Scholz, C., 2018b, https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2018/02/Generation-Z_Change-Agilität....pdf [abgefragt am 03.08.2021].

der Interaktionsthemen zwischen Anspruchsgruppen und öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten liefern.

4.3.4. Motivationale Ansätze zur Arbeitnehmerpräferenzbildung

Zu Beginn wird der Begriff Motivation determiniert und abgegrenzt. Anschließend werden motivationale Ansätze zur Erklärung der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung eruiert und diskutiert. Die gewählten Ansätze erlauben eine inhaltliche Fokussierung auf prozessorientierte, inhaltstheoretische sowie ressourcenorientierte Modelle.

4.3.4.1. Begriffsabgrenzung Motivation

Das (Arbeits-)Leben eines Menschen ist von einem ständigen Fluss von geistigen und körperlichen Aktivitäten gekennzeichnet, die sowohl willentlich als auch vorausgeplant sind.[440] Die Motivationspsychologie beschäftigt sich mit Fragen über derartige Aktivitäten, die das Streben nach einem bestimmten Ziel erkennen lässt.[441] Wenn also eine Situation entsteht, in der eine Handlung des Individuums zur Voraussetzung wird, kann man von einem Bedürfnis sprechen.[442] Das Bedürfnis treibt demnach ein entsprechendes Verhalten an. Schlussfolgernd sind Bedürfnisse die Voraussetzung von Motivation. Maier definiert Motivation, die Basis für die Arbeit sein soll, wie folgt.

> *„Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält.“*[443]

Das motivierte Agieren des Menschen wird in der Grundtendenz und elementaren Struktur von den zwei universellen Eigenschaften, dem **Streben nach Wirksamkeit** und der **Organisation von Zielengagement und Zieldistanzierung,** bestimmt. Das Streben nach Wirksamkeit wird überwiegend durch die biologisch begrenzten Antriebe bewirkt. Motivation und Motive hingegen entwickelt und lernt der Mensch. Vor allem das menschliche Handeln, um Ziele zu erreichen oder sich von nicht lohnenden und unerreichbaren Zielen zu distanzieren, ist im

---

440 Vgl. Heckhausen, J./Heckhausen, H., S. 1, 2010b.

441 Vgl. Maier, G. W., 2018, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456/version-261879 [abgefragt am 05.03.2023].

442 Vgl. Heckhausen, H., S. 32, 2010.

443 Maier, G. W., 2018, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456/version-261879 [abgefragt am 05.03.2023].

beruflichen Bereich von hoher Bedeutung. Denn beim Zielengagement wird Unwichtiges ausgeblendet und Aufmerksamkeit sowie Wahrnehmung sind auf Hinweis- und Auslösereize eingestellt. Die Verhaltensressourcen der Bewerber und Arbeitnehmer werden im Sinne der individuellen Zielverfolgung bereitgestellt. Durch ein aktives Vorgehen und Entgegenwirken der für das Zielengagement typischen Prozesse wird das Handlungsziel bei der Zieldistanzierung verfolgt. Das ursprüngliche Ziel wird abgewertet. Alternativziele werden in ihrer Erreichbarkeit und ihrem Wert hervorgehoben.[444]

Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird das motivierte Handeln von Nachwuchskräften und Arbeitnehmern auf das individuelle Zielengagement fokussiert, dem ein reales oder potenzielles Bedürfnis vorausgeht. Ansätze für die nähere Erklärung von motiviertem Handeln in der Ausgestaltung, in deren Entstehung und im Verhalten der Beteiligten werden in den nächsten Abschnitten betrachtet.

4.3.4.2. Inhaltstheoretischer Ansatz

In Verbindung mit dem Begriff Motivation ist häufig in der Fachliteratur die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg zu lesen.[445] Herzberg entwickelte die Theorie mit der Vermutung, dass es zwei Dimensionen der **Arbeitszufriedenheit** gibt.

- ➔ Arbeits**zu**friedenheit – Arbeits**nichtzu**friedenheit
- ➔ Arbeits**unzu**friedenheit - Arbeits**nichtunzu**friedenheit

Beide Dimensionen werden durch je einen anderen Faktor der Arbeitsumgebung hervorgerufen. Herzberg unterscheidet dabei zwischen Faktoren, die sich auf den **Inhalt** der Arbeit (**Motivatoren**) und den **Kontext** der Arbeit (**Hygienefaktoren**) beziehen. Beide Eigenschaften betrachtete Herzberg als zwei unabhängige Eigenschaften Motivatoren (nicht zufrieden – zufrieden) und Hygienefaktoren (nicht unzufrieden und unzufrieden) definieren diese beiden Ausprägungen.[446]

Hygienefaktoren zählen zu den existenziellen Bedürfnissen des Menschen. Sie verhindern die Entstehung von Unzufriedenheit, werden als selbstverständlich erachtet, führen jedoch zu

---

444 Vgl. Heckhausen, J./Heckhausen, H., S. 2, 2010b.

445 Vgl. Maier, G. W., 2018, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456/version-261879 [abgefragt am 05.03.2023].

446 Vgl. Vgl. Herzberg, F./Mausner, B./Bloch Snyderman, B., 1959, S. 5 ff.

Unzufriedenheit, wenn sie fehlen. Faktoren, die einen Übergang von Arbeitsnichtzufriedenheit zu Arbeitszufriedenheit auslösen, liegen schwerpunktmäßig im Arbeitsinhalt selbst. Motivatoren fördern die Arbeitszufriedenheit sowie die Leistungsförderung und beeinflussen somit das Bedürfnis nach **Wachstum und Selbstverwirklichung**. Das Fehlen von Motivatoren führt jedoch nicht zur Unzufriedenheit. Nach Herzberg müssen beide Ausprägungen vorhanden sein, damit ein Mitarbeiter Arbeitszufriedenheit spürt. Wenn keine Gründe für Unzufriedenheit eines Mitarbeiters vorliegen, muss zwangsläufig keine Arbeitszufriedenheit vorhanden sein. Stimmt zum Beispiel die Zusammenarbeit mit Kollegen untereinander nicht, entsteht ein neutraler Erlebniszustand. Dieser wird als Nicht-Unzufriedenheit, als Gleichgültigkeit oder auch Desinteresse des Mitarbeiters definiert. Niedrige Löhne hingegen machen nicht unglücklich, wenn die Wertschätzung und Anerkennung des Mitarbeiters stimmen. Einige Motivatoren können allerdings auch als Hygienefaktoren wirken, zum Beispiel, wenn sie zur Selbstverständlichkeit werden. Hygienefaktoren können zu Motivatoren werden, beispielsweise bei seltener Anwendung. Die Zuordnung hängt von speziellen Situationen und Erfahrungen des Mitarbeiters ab.

Die nachstehende Abbildung soll die Ausführungen veranschaulichen.

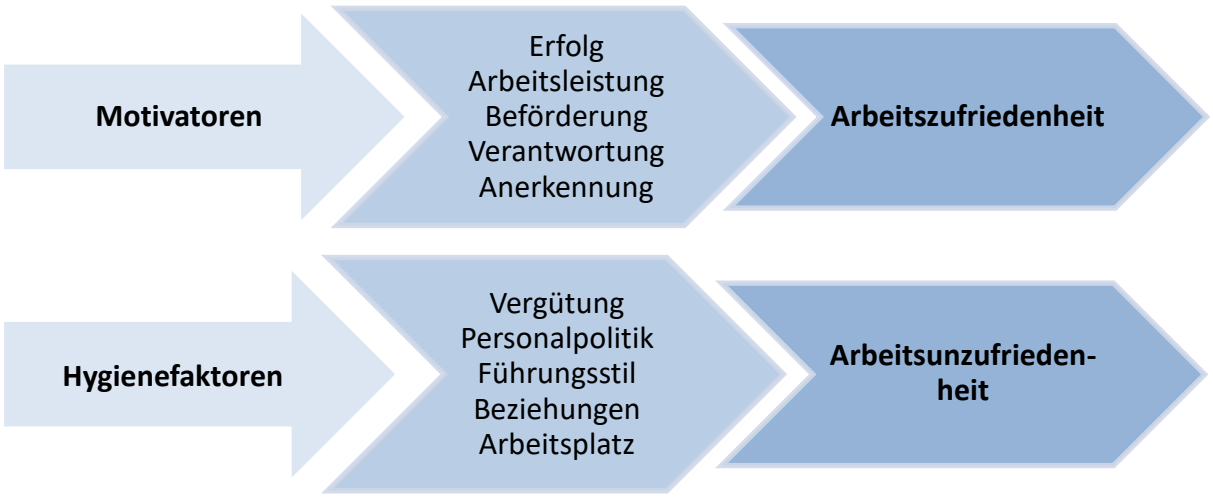


Abbildung 17: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg[447]

[447] Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Herzberg, F./Mausner, B./Bloch Snyderman, B., 1959, S. 22.ff.

Das oberste Ziel von Menschen ist die Arbeitszufriedenheit, woraus sich Unterziele, materielle Ziele und Entwicklungsziele ableiten.[448]

Im Kontext der Arbeit ist kritisch anzumerken, dass bei Herzbergs Theorie die strenge Trennung von Motivatoren und Hygienefaktoren angenommen wird. Im Laufe der Zeit sind einige Faktoren selbst und in der Zuordnung überholt. Herzberg ordnete zum Beispiel das Betriebsklima den Hygienefaktoren und nicht den Motivatoren zu. Laut einer Studie von Büttner (2010) zählt das Betriebsklima bei der Arbeit als eine der höchsten Motivatoren. Das Fehlen des Faktors führt mit am stärksten zur Arbeitsunzufriedenheit.[449] Die heterogenen Präferenzen der verschiedenen Arbeitnehmergenerationen[450] verdeutlichen ebenso die Veränderungsfreundlichkeit der Arbeitnehmererwartungen an das Berufsleben und an die Arbeitgeber. Der Schutz des Selbstwerts der Arbeitnehmer als alternative Erklärungsmöglichkeit wurde von Herzberg ebenso nicht berücksichtigt.[451] Für den Hygienefaktor Einkommen sind in dem Ansatz nach Herzberg weder die Höhe noch die Pünktlichkeit sowie Regelmäßigkeit der Zahlung berücksichtigt.

4.3.4.3. Prozessorientierte Ansätze

4.3.4.3.1. Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie nach Vroom

Im Gegensatz zu Herzberg umschrieb Victor H. Vroom in der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE-Theorie) nicht, was den Menschen antreibt (Bedürfnishierarchie), sondern betrachtete **den prozessualen Charakter**. Der Ansatz beruht auf dem **Weg-Ziel-Ansatz** von Georgopoulos, Mahoney und Jones.[452] Dieser besagt, dass Menschen nur Leistung erbringen, wenn sie damit ein **bestimmtes Ziel** erreichen. Vroom unterscheidet Handlungsergebnisse und Handlungsfolgen. **Handlungsergebnisse** sind Resultate aus einem direkten Handeln/Nichthandeln, etwa eine Beförderung aufgrund außerordentlichen Engagements. Aus dem Handlungsergebnis entsteht eine **Handlungsfolge**, die sich auf andere Lebensbereiche auswirken kann. Am Beispiel der Beförderung können größere Verpflichtungen, eine bessere Bezahlung, ein höheres Ansehen und weniger Freizeit resultieren.

---

448 Vgl. Herzberg, F./Mausner, B./Bloch Snyderman, B., 1959, S. 15 ff.
449 Vgl. Büttner, R., 2010, S. 10 ff.
450 Vgl. Kapitel 4.3.3.2.
451 Vgl. Büttner, R., 2010, S. 21 ff.
452 Vgl. Georgopoulos, B. S./Mahoney, C. M./Jones, N. W., 1957, S.599 ff.

Abbildung 18: Annahmen der VIE-Theorie nach Vroom [453]

Für die Wahl motivationaler Entscheidungen sind nach Vroom die Instrumentalität der Handlungsergebnisse, die Valenz der Handlungsfolge und Erwartungen der Mitarbeiter ausschlaggebend. Die **Instrumentalität** definiert die wünschenswerten Konsequenzen, die mit dem Ergebnis der Anstrengungen einhergehen. Wenn ein Mitarbeiter eine Beförderung annimmt, hat diese Maßnahme eine positive Instrumentalität in Bezug auf die höhere Entlohnung und ein besseres Ansehen. Eine negative Instrumentalität resultiert aufgrund geringerer Freizeit. **Valenz** (V) gibt den Grad an, in dem ein Mensch einen bestimmten Zustand erreichen möchte. Dies errechnet sich aus den Handlungsergebnissen (E) und -folgen. Wie wichtig einem Menschen ein direktes Handlungsergebnis ist, berechnet sich aus der Summe aller Instrumentalitäten ($I\ (F_i)$ und Handlungsfolgen ($V'\ (F_i)$ nach dieser Formel:

$$\textbf{Valenz (E)} = \sum_{i=1}^{n} (\mathbf{V'\ (F_i)} * \mathbf{I\ (F_i)})$$

Möchte der beförderte Mitarbeiter jedoch mehr Zeit aufgrund eines Pflegefalls in der Familie, kollidiert dies mit der Karriere (negative Instrumentalität). Der Mitarbeiter entscheidet über die Wichtigkeit der Handlungsfolge, die mit der Beförderung einhergeht. Das Ergebnis, ob negative oder positive Instrumentalität, wirkt dann auf die Valenz der Beförderung. Vroom bringt den dritten Faktor, **die Erwartung**, ein. Die Erwartung misst die subjektiv wahrgenommene Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses. Das Ereignis tritt ein oder nicht. Nach Vroom entscheidet ein Mensch, ob er leistet oder nicht, nach der Wertigkeit und den Erwartungen des Handlungsergebnisses in folgender Formel:

$$\textbf{Entscheidung} = \textbf{Valenz}\ (\mathbf{E}) * \textbf{Erwartung}\ (\mathbf{E}).$$

[453] Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Vroom, H. V., 1964, S. 11 ff.

Die Verbindung von Valenz und Erwartung zeigt, dass ein Mindestmaß vorhanden sein muss, damit Mitarbeiter bereit sind, Leistung zu erbringen. Eine Über- oder Unterforderung von Mitarbeitern führt zu einer negativen Valenz und damit zu Demotivation. Jeder Mitarbeiter verknüpft demnach seine **beruflichen Ziele** stets mit **den individuellen Erwartungen**. Jeder Mitarbeiter verfolgt mit einer Entscheidung seinen **größtmöglichen (Arbeitnehmer-)Nutzen**.[454]

Nach Vroom verfolgt auch ein potenzieller Bewerber eine **Nutzenmaximierungsstrategie**. Der Arbeitsplatzsuchende wird sich bei der Wahl des Arbeitgebers für das Unternehmen entscheiden, das seinen größten individuellen Nutzen bieten kann. Das Unternehmen nimmt den First-Choice-Status ein. Als Entscheidungsgrundlage für die Wahl eines Unternehmens wird der potenzielle Bewerber ein individuelles Set an Arbeitgeberfaktoren definieren. Für dieses Set sind **Transparenz und vollständige Informationen** über die Arbeitgeber Voraussetzung.[455] Sind demnach keine oder nur unzureichende Informationen oder eigene Erfahrungen über die Arbeitgeber vorhanden, kann der potenzielle Bewerber kein valides Nutzenurteil bilden. Eine Fehlentscheidung bei der Arbeitgeberwahl ist die Konsequenz und damit das **Risiko** des Bewerbers. Arbeitgeber veröffentlichen in Werbebotschaften Nutzenversprechen, die nicht oder teilweise überprüft werden können. Eine einfache Eruierung eines aus mehrerer Teilnutzen bestehenden Arbeitgebernutzens ist deshalb auszuschießen. Nach dem Ansatz von Vroom sollten die Unternehmen das Kommunikationskonzept so gestalten, dass dem Arbeitsplatzsuchenden vollständige Informationen zur Verfügung stehen, um die Nutzenwerte des Unternehmens identifizieren zu können.[456]

4.3.4.3.2. Equity-Theorie nach Adams

John Stacey Adams entwickelte die Theorie zum **Gleichheitsprinzip der Gerechtigkeit (Equity-Theorie)**.[457] Wie Vrooms VIE-Theorie gehört die Equity-Theorie zu den Prozesstheorien. Mitarbeiter streben eine faire Gegenleistung (Lohn/Gehalt) für ihr Engagement und ihre Arbeitsmenge an. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, entsteht ein Ungleichgewicht. Gemäß Adams wird das Verhalten sozialer Beziehungen basierend auf Fairness und Unfairness durch

454 Vgl. Vroom, V. H., 1964, S. 17 ff.
455 Vgl. Nerdinger, F. W., 31 f, Schuler, H./Moser, K., 1993, 61 f.
456 Vgl. Scholz, C., 1999, S. 27, Simon, H., Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 39.
457 Vgl. Adams, J. S., 1965, S. 267 ff.

die Verteilung von Belohnungen bewirkt. Im Kontext der Austauschtheorie wird Fairness durch Lohn und Ausgleich bestimmt. Formal stellt sich dieser Zusammenhang wie folgt dar.

$$\frac{\textbf{Ertrag des Arbeitnehmers}}{\textbf{Einsatz des Arbeitnehmers}} = \frac{\textbf{Ertrags des Vergleichsarbeitnehmers}}{\textbf{Einsatz des Vergleichsarbeitnehmers}}$$

Nach dem Prinzip der Gleichheit sollte ein Arbeitnehmer mit einem großen Arbeitsergebnis eine hohe Entlohnung erhalten, ein Arbeitnehmer mit einem geringen Beitrag zum Unternehmenserfolg eine geringe Vergütung. Unfairness entsteht nach Adams bei entgegengesetzter Sichtweise. Erhält ein Arbeitnehmer mit geringer Leistungsfähigkeit eine hohe Entlohnung, entsteht eine **Überbelohnung**:

$$\frac{\textbf{Ertrag des Arbeitnehmers}}{\textbf{Einsatz des Arbeitnehmers}} > \frac{\textbf{Ertrag des Vergleichsarbeitnehmers}}{\textbf{Einsatz des Vergleichsarbeitnehmers}}$$

Im entgegengesetzten Fall bekommt der Arbeitnehmer eine **Unterbelohnung**:

$$\frac{\textbf{Ertrag des Arbeitnehmers}}{\textbf{Einsatz des Arbeitnehmers}} < \frac{\textbf{Ertrag des Vergleichsarbeitnehmers}}{\textbf{Einsatz des Vergleichsarbeitnehmers}}$$

Solche unausgewogenen Interaktionen führen zu Dissonanzen zwischen den Vergleichspersonen (Arbeitnehmer – Arbeitnehmer) und zwischen Arbeitgeber und -nehmer. Vor allem bei Unterbelohnung entstehen negative Emotionen – Ärger und Unzufriedenheit –, was wiederum zu Demotivation führen kann. Adams entwickelte zwei Wege zum Wiederaufbau von Fairness. Entweder der Arbeitnehmer erhält einen Ausgleich für die Unterentlohnung beziehungsweise höhere Vergütung oder der überbezahlte Arbeitgeber erhält eine Lohnkürzung.

Unter (Arbeits-)Leistung (Input, Aufwand) ist jeder Faktor zu erfassen, den ein Arbeitnehmer als wichtig empfindet. Unter Ertrag (Output, Outcome) werden alle Merkmale bestimmt, die der Arbeitnehmer für seine Leistung erhält. Die Wertigkeit von **Inputs und Outputs** wird von **jedem Arbeitnehmer subjektiv** in Relation gesetzt.[458] Das **Streben nach Ausgeglichenheit** ist notwendig, um das Zusammenarbeiten von Arbeitnehmern zu regeln und Auseinandersetzungen zu umgehen. Daher müssen in einem Unternehmen bestimmte Regeln für die Verteilung von Entlohnung fixiert werden. Eine Vernachlässigung der Gerechtigkeitsnorm, die der

[458] Vgl. Adams, J. S., 1963, S. 422 ff.

Aufrechterhaltung eines funktionierenden Unternehmens dienen, ruft negative Merkmale hervor.[459]

Das Modell beruht auf vier Variablen für eine simple Vorgehensweise zur Berechnung der Gleichung. Diese Einfachheit ist jedoch aufgrund der Komplexität von Belohnungen sowie heterogenen Qualität und Quantität der Leistungen zu hinterfragen. D. h. Einsatz und Ertrag ist die Summe aus verschiedenen dimensionierten Merkmalen, die in eine gemeinsame Einheit transformiert werden müssen. Kritisch anzumerken ist auch die **objektive Bewertung der Inputs und Outputs** durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Aufgrund der **Subjektivität** der Arbeitnehmer[460] werden Belohnung und erbrachte Leistung von jedem Arbeitnehmer individuell und im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Bei diesem Modell bleibt offen, welche Erwägungen die Vergleichsperson ausgewählt hat, die für einen simultanen Vergleich herangezogen wird.

4.3.4.4. Ressourcenorientierte Ansätze

4.3.4.4.1. Positive Psychologie

Martin Seligman erforschte in den 1990er Jahren die positiven Seiten des Menschen (bspw. Optimismus, individuelle Stärken) in der Psychologie, so wie es der Name sagt und untersucht die Ideen der humanistischen Psychologie. Sechs Tugenden mit 24 Charakterzügen unterscheiden Park, Peterson und Seligman in dem Modell, das in der nächsten Abbildung dargestellt wird.

Die Forscher stellen mit ihren Untersuchungen eine Verbindung von persönlichen Stärken und der Förderung der individuellen Kernqualitäten der Menschen durch positive Maßnahmen her. Er erforschte Interventionsansätze zur Unterstützung der Stärken und Tugenden der Menschen.

Die Erkenntnisse der Positiven Psychologie gewinnen in der Unternehmenspraxis an Bedeutung. Im Arbeitskontext können **Menschen nach ihren Stärken und Ressourcen für eine**

---

459 Vgl. Adams, J. S., 1965, S. 267 ff.
460 Vgl. Fischer, J., 2001, S. 9.

optimale Potenzialentfaltung eingesetzt werden, um die zugeordneten Aufgaben leistungsfähig und motiviert ausführen zu können.[461]

Kognitive Stärken: Weisheit und Wissen
• Kreativität, Neugier, Aufgeschlossenheit, Lernfreude, Perspektive
Emotionale Stärken: Courage
• Tapferkeit, Beharrlichkeit, Vitalität, Integrität
Zivile Stärken: Gerechtigkeit
• Soziale Verantwortung, Fairness, Führungsstärke
Stärken, die gegen Exzesse schützen: Mäßigung
• Besonnenheit, Selbstregulation, Demut und Bescheidenheit, Vergeben und Mitleid
Interpersonale Stärken: Menschlichkeit
• Freundlichkeit, soziale Intelligenz, Liebe
Spirituelle Stärken, die mit Sinnhaftigkeit zu tun haben: Transparenz
• Dankbarkeit, Wertschätzung, Hoffnung, Humor

Abbildung 19: Tugenden und Stärken der Positiven Psychologie[462]

Kritik an der Theorie findet sich darin, Menschen nach dieser Ideologie als Maßstab der betriebswirtschaftlichen Verwertbarkeit umprogrammieren zu können. D. h. der Einsatz dieser Theorie könnte missbräuchlich genutzt werden und zu Lasten der Gesundheit von Arbeitnehmern gehen. Jeder Mensch hat Schwächen und Stärken, die trotz aller Leistungserwartungen berücksichtigt werden sollten. Die Stärken und positiven Eigenschaften erfordern eine bestmögliche Aufmerksamkeit. So kann eine Win-Win-Situation für Arbeitnehmer und Arbeitgeber entstehen.[463]

4.3.4.4.2. Flow-Theorie

Mihaly Czikszentmihalyi entwickelte die Motivationstheorie des Flow-Konstruktes, welches aus der Strömung der Positiven Psychologie resultiert.[464] Sie setzt sich mit der Frage im Arbeitskontext auseinander, wie Menschen in den Zustand kommen, dass sie bei ihrer Aufgabe

461 Vgl. Park, N./ Peterson, C./ Seligman, M. P., 2004, S. 603 ff.
462 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Park, N./ Peterson, C./ Seligman, M. P., 2004, S. 603 ff.
463 Vgl. Mayring, P., 2012, S. 58.
464 Vgl. Czikszentmihalyi, M., 2010, S. 5 f.

vollkommen aufgehen und volle Konzentration beanspruchen.[465] Der Zustand wird als **Flow** beschrieben, da er mit vielen positiven Emotionen verbunden ist. Er wird als **höchste intrinsische Motivation** bezeichnet.[466] Die Theorie legt dabei den Fokus auf die **Passung von Aufgabe und Mensch**. Wird an die Aufgabe des Menschen ein zu hoher Anspruch gestellt, kann eine **Überforderung entstehen** und darüber hinaus Stressgefühle bzw. Angstzustände entstehen. Die intrinsische Motivation wird weniger. Das gleiche Bild kann auch bei zu wenigen Aufgaben bzw. zu geringen Herausforderungen erfolgen. Der Mensch ist **unterfordert**. Langeweile und Routine sind die Folge von Monotonie der Anforderungen.[467]

Czikszentmihalyi spricht von einer Wechselwirkung von Aufgabe und Mensch. Der Flow wird durch eine Mindestanforderung und eine Anforderungsgrenze eingerahmt. Im Arbeitskontext gilt dies als Aufgabe der Arbeitgeber, die Aufgaben der Mitarbeiter optimal an deren individuelle Stärken anzupassen. Das Modell legt den Schwerpunkt darauf, einen Einklang zwischen dem subjektiven Erleben der Herausforderung herzustellen und der Fähigkeit, diese optimal bewältigen zu können, herzustellen.

Das Konstrukt „Flow" kann den Tätigkeitsanreizen zugeordnet werden. D. h. eine Aufgabe wird wegen der Aufgabe an sich bearbeitet und nicht wegen der Folgen. D. h. Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit gern ausführen, tun dies nicht wegen einem besseren Gehalt, mehr Ansehen o. ä. Dies wäre den Folgeanreizen zu zuordnen.

Es gibt Unternehmen in der Wirtschaft, die missbrauchen diese Erkenntnisse für betriebswirtschaftliche Ziele.[468] Selbst Czikszentmihalyi definiert Flow als eine **„positive Sucht"** und beschreibt Risiken sowie Gefahren, die durch das Gefühl des vollkommenen Glücks entstehen. Mitarbeiter könnten aufgrund des Flow-Gefühls wesentliche Aspekte ihres Lebens vernachlässigen.[469] Kritik an der Theorie beschreibt Plakos. Entzugserscheinungen kommen (depressive Stimmung, Antriebslosigkeit etc.), wenn die „Dosis Glück" nicht eintritt. Ein ungebändigtes Maß an Überanstrengung kann Gesundheitsrisiken hervorrufen. D. h. der Flow-Kanal wird verlassen und die Leichtigkeit des Handelns geht verloren.[470]

---

465 Vgl. Duden, https://www.duden.de/node/48905/revision/1344940 [abgefragt am 17.07.2021].
466 Vgl. Czikszentmihalyi, M., 2006, S. 26.
467 Vgl. Czikszentmihalyi, M., 1997, S. 37 ff.
468 Vgl. Czikszentmihalyi, M., 2010, S. 84.
469 Vgl. Czikszentmihalyi, M., 2010, S. 92.
470 Vgl. Plakos, W., 2001, S. 140.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Wirkungen.

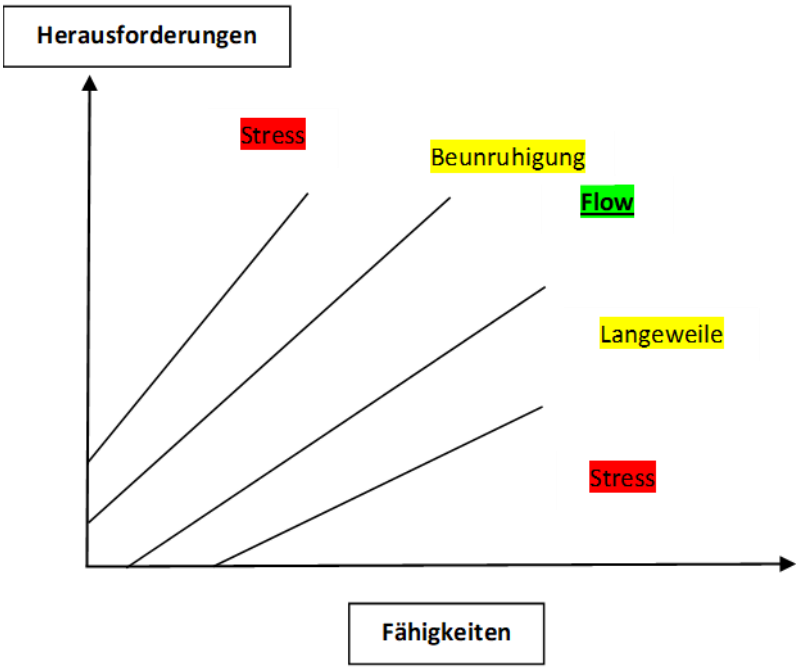


Abbildung 20: Diagramm zum Flow[471]

4.3.4.5. Komparation der Erkenntnisse

Bei einer vergleichenden Gegenüberstellung der Modelle, in nachstehender Darstellung illustriert, wird deutlich, dass diese das motivierte Handeln von Bewerbern und Mitarbeiter realitätstreu wiedergeben. Das motivierte Handeln der Genannten wird unter Heranziehen der gewonnenen Erkenntnisse analysiert und auf eine für die Arbeit relevante Grundlage gestellt.

Ein Erkenntnisgewinn aus Herzbergs Modell ist die inhaltliche Arbeitsgestaltung für Arbeitnehmer, die vor allem mit **Motivatoren** ausgestattet werden sollte, um das höchste Ziel eines Arbeitnehmers, **die Arbeitszufriedenheit**, anzustreben. Einhergehend müssen die individuellen Motivatoren der Arbeitnehmer analysiert werden. Hierzu dienen die Erkenntnisse zu den verschiedenen Arbeitnehmergenerationen[472] als auch zu den Lebensphasen.[473]

Besonders wichtig erscheint das Modell nach Vroom. Arbeitnehmer und Bewerber verfolgen mit einer (Arbeitgeber-)Entscheidung den **größtmöglichen (Arbeitnehmer-)Nutzen**.[474] Für die

---

471 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Czikszentmihalyi, M., 2010, S.
472 Vgl. Kapitel 4.3.3.2
473 Vgl. Kapitel 4.3.3.1
474 Vgl. Vroom, V. H., 1964, S. 17 ff, Nerdinger, F. W., 31 f, Schuler, H./Moser, K., 1993, 61 f.

Arbeitgeber ergibt sich daraus die Konsequenz, die wahlentscheidenden Nutzenkriterien der potenziellen Bewerber und Arbeitnehmer personalpolitisch zu konzipieren, umzusetzen und als Nutzenversprechen zu kommunizieren. Für präferenzwirksame Nutzen ist eine EVP aus **objektiven, materiellen** sowie **subjektiven, immateriellen** Arbeitnehmerpräferenzen erforderlich. In Hinblick auf die kritische Betrachtung des Modells beim Thema Transparenz und Vollständigkeit von Informationen ist anzustreben, den First-Choice-Status des Unternehmens bei passenden Bewerbern einzunehmen. Dabei nimmt die Veröffentlichung der Nutzenversprechen einen Schwerpunkt ein.

Nach Adams streben Arbeitnehmer für die erbrachte Leistung einen ansprechenden Ertrag an. Diese Gleichung bewerten Arbeitnehmer mit anderen Arbeitnehmern. Aufgrund der Subjektivität der Arbeitnehmer- und Bewerberpräferenzen hinsichtlich Outputs sollten diese für eine faire Behandlung analysiert werden. Auch die Erkenntnisse der Lebenszyklen sowie der Generationenspezifika können einen positiven Beitrag leisten. Die anspruchsgruppenspezifischen Outputs müssen als Maßnahmen in einer EVP umgesetzt werden. Für die immateriellen Outputs leisten Führungskräfte einen wesentlichen Beitrag. Durch eine positive und gerechte Haltung, aufbauend auf einer Kultur von Wertschätzung und Respekt, kann gegenseitige Unterstützung und Hilfe geleistet und Fairness erreicht werden. Zur Verbesserung der Transparenz und Vergleichbarkeit von Leistungen ist es sinnvoll, detaillierte **Stellenbeschreibungen** mit einem **konkreten Katalog der Aufgaben und dem Tätigkeitsbereich** einzusetzen. Für den Arbeitgeber ist das Schaffen einer fairen Arbeitskultur ein wesentlicher Bestandteil für die Mitarbeiterbindung.

Nach Seligman sollten vor allem die Kernqualitäten der Arbeitnehmer analysiert werden, um sie nach deren **individuellen Stärken** im Unternehmen einzusetzen. Arbeitnehmer bringen mit Motivation mehr Leistung. Arbeitgeber profitieren von deren Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und verbesserten Identifikation mit dem Unternehmen.[475] Kritik an der Theorie findet sich darin, Menschen nach dieser Ideologie als Maßstab der betriebswirtschaftlichen Verwertbarkeit umprogrammieren zu können. Jeder Mensch hat Schwächen und Stärken, die trotz aller Leistungserwartungen berücksichtigt werden müssen.[476] Die Aufgabe der

[475] Vgl. Mayring, P., 2012, S. 58.
[476] Vgl. Hücker, F.-J./Jung, M., 2014, S. 6 ff.

	Modelle	Dimensionen	Weitere Erkenntnisse
Inhaltstheoretisch	Herzberg (1959)	Arbeitszufriedenheit	Impuls für inhaltsorientierte Arbeitsgestaltung Motivatoren (zufrieden/ nicht zufrieden) und Hygienefaktoren (unzufrieden/ nicht unzufrieden) *Keine Berücksichtigung der Dynamik von Motivatoren und Hygienefaktoren (Generationsspezifika)* *Keine Beachtung Rahmenbedingungen Einkommen*
Prozessorientiert	Vroom (1964)	Nutzen	Ziel: Nutzenmaximierung der Bewerber und Arbeitnehmer *Unsicherheit und Risiko einer Fehlentscheidung bei Arbeitgeberwahl durch asymmetrische Informationsverteilung zwischen Bewerber und Arbeitgeber*
	Adams (1963)	Prinzip der Gleichheit	Faire Be- und Entlohnung für Leistung und Arbeitsmenge im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern *Subjektivität Inputs (Beiträge) und Outputs (Erträge)* *Transparenz und Messbarkeit von (heterogener bzw. aufsummierter) Leistung* *Vertraulichkeit Entlohnungssystem*
Ressourcenorientiert	Seligman (1990)	Positive Psychologie Sechs Tugenden, 24 Charakterzüge	Förderung der individuellen Kernqualitäten durch optimale Potenzialentfaltung bei stärken- und ressourcenorientierten Tätigkeitseinsatz der Mitarbeiter *Missbrauch zu Lasten Gesundheit der Arbeitnehmer bei Fokussierung auf Betriebswirtschaftlichkeit Arbeitgeber*
	Czikszentmihalyi (1975)	Flow-Konstrukt	Fokus auf Passung Qualität und Quantität der Aufgabe, Anforderung und Ziel(-Klarheit) Flow-Zustand: vollkommenes Glück bei voller Konzentration während der Ausführung einer Aufgabe *Entzugserscheinungen bei Verlassen des Flow-Gefühls, Suchtgefahr*

Abbildung 21: Erklärungsansätze zum motivationalen Handeln und Verhalten[477]

[477] Quelle: eigene Darstellung.

Führungskräfte besteht darin, Fürsorgepflicht zu leisten, damit bei Arbeitnehmern eine Balance zwischen Leistungserbringung und Gesundheit existiert.

Auch Czikszentmihalyi widmet sich den Stärken und Potenzialen von Arbeitnehmern. Orientiert sich die Aufgabe an den Stärken des Arbeitnehmers, können diese in einem Zustand vollkommenen Glücks (Flow) volle Leistung bringen. Im Umkehrschluss sollten Arbeitgeber darauf achten, Stärken und Schwächen der Arbeitnehmer zu analysieren. Das Ergebnis erfordert adressatengerechte Stellen. Auch hier entstehen betriebswirtschaftliche und personalpolitische Vorteile für Unternehmen. Analog Seligman darf der Ansatz nicht missbräuchlich für die Betriebswirtschaftlichkeit des Unternehmens verwendet werden, da aufgrund Entzugserscheinungen und Suchtgefahr des Flow-Zustandes gesundheitliche Risiken entstehen, die beim Verlassen des Zustandes eintreten. Auch eine Über- oder Unterforderung der Arbeitnehmer birgt negative Konsequenzen für Arbeitgeber. Personalpolitische und betriebswirtschaftliche Nachteile für Arbeitgeber sind die Folgen. Die Übersicht fasst die Besonderheiten der diskutierten Ansätze zusammen.

4.3.4.6. Zusammenfassung

Die Erkenntnisse zur Erklärung des motivationalen Verhaltens von Mitarbeiter und Bewerber geben Orientierungshilfen für die Beeinflussung der Präferenzbildung. Sowohl die Prozessmodelle von Adams und Vroom als auch die Inhaltstheorie von Herzberg zeigen, dass Arbeitnehmer stets nach einer **Maximierung des eigenen Nutzens und Befriedigung der individuellen Bedürfnisse** streben. Die ressourcenorientierten Modelle der Positiven Psychologie und der Flow-Theorie fokussieren sich auf die **menschlichen Stärken**. **Für die Konzeption einer EVP und einer nachhaltigen erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung unterstützen die Erkenntnisse bei der Ausgestaltung der Arbeit, des Arbeitsplatzes und für Umfeld bezogene anspruchsgruppenorientierte Maßnahmen.**

4.3.5. Zusammenfassung

In der sozioökonomischen Betrachtung werden die für die Zielstellung der Arbeit relevanten Anspruchsgruppen Mitarbeiter und Nachwuchskräfte selektiert. Eine weitere Spezifizierung der Anspruchsgruppen kann durch die Einbindung und Betrachtung der Interaktionsthemen Bedürfnisse und Präferenzen sowie Normen und Werte vorgenommen werden. Die Ausführungen zeigen sehr deutlich, dass die Gestaltung der EVP und deren Dimensionen

lebensphasenorientiert an den biosozialen, beruflichen und betrieblichen Zyklus erfolgen muss. Darüber hinaus sind die Werte der generationsspezifischen Charaktere zu berücksichtigen. Auf dieser Grundlage wird nachfolgende Spezifizierung der Anspruchsgruppen für die vorliegende Arbeit vorgenommen. Wie die Erkenntnisbeiträge der Literatur zeigen, ist eine eindeutige und klare Trennung der spezifischen Gruppen, aufgrund von zeitlich differenzierten Übergängen oder Überschneidungen einzelner Phasen, nicht realisierbar.

Anspruchsgruppe	Generations-spezifika	Biosozialer Lebenszyklus	Beruflicher Lebenszyklus
Schüler	Generation Z	Jugendphase	Kennenlernen des Unternehmens/Rekrutierung
Auszubildende	Generation Z	Jugendphase	Arbeitsbeginn/ Einführungsphase
Jungangestellte bis 30 Jahre	Generation Y	Jugend-phase/ Erwachsene	Wachstumsphase
Mitarbeiter 30-50 Jahre	Generation X	Erwachsene	Wachstumsphase/ Phase der Reife
Mitarbeiter ab 50 Jahre	Generation X	Erwachsene	Phase der Reife/ Beendigungsphase
„Silver-Worker“	Babyboomer	Altersphase	Nacherwerbsphase/ Rentenphase

Abbildung 22: Überblick Spezifizierung der Anspruchsgruppen[478]

Für die Gestaltung der EVP müssen motivationale Ansätze ihre volle Berücksichtigung finden, um einen (außer-)ordentlichen Leistungserfolg für Mitarbeiter und einen positiven Deckungsbeitrag für Arbeitgeber zu generieren. Denn Menschen streben in erster Linie nach Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Aus der bearbeiteten Zielstellung und den einhergehenden Ergebnissen zu PH 1 geht folgender Auftrag für die Zielstellung dieser Arbeit hervor.

- **Das Konstrukt einer EVP und deren Verständnis dienen als Grundlage und sind zu konkretisieren im Sinne der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute und deren Anspruchsgruppen, um die Dimensionen der Gestaltung zu spezifizieren.**

[478] Quelle: Eigene Darstellung.

- **Bei der Gestaltung einer lebensphasenorientierten EVP ist die Betrachtung von biosozialen, beruflichen und stellenbezogenen Lebenszyklus notwendig.**
- **Generationsspezifische Komponenten müssen bei der Konzeption einer lebensphasenorientierten EVP eine besondere Beachtung finden.**
- **Es muss eine Erhebung der Präferenzen aller Anspruchsgruppen eines Unternehmens stattfinden, sowohl auf Arbeitnehmerseite als auch im System der Unternehmen.**

Nach der Betrachtung von PH1 kann nun das Themenfeld zu PH2: Employer Branding und EVP erschlossen werden.

4.4. PH2: Employer Branding und EVP

Employer Branding und speziell die Gestaltung einer EVP werden nun anhand der wissenschaftlichen Literatur kritisch gewürdigt.

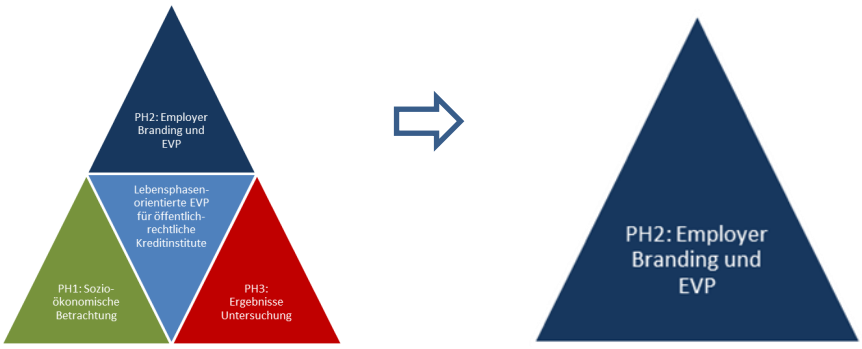


Abbildung 23: Überblick der Handlungsfelder speziell PH2[479]

4.4.1. Markenpolitische Grundüberlegungen als Basis von Employer Branding

Zu Beginn erfolgt die Herleitung einer EVP aus der Konsumentenforschung und eine begriffliche Determination.

4.4.1.1. Die Marke

Der Markenbegriff

Aufgrund der vielfältigen Auslegung einer Marke existiert keine einheitliche und eindeutige Definition. Die Recherche trifft auf viele Aussagen, die einen Zweck implizieren und dabei mit einem „richtig“ oder „falsch“ nicht zu beurteilen sind, so Bruhn.[480] Domizlaff, Begründer des Markenbegriffs, definiert die Marke als

> *„[…] das seltsame Kunststück aus einer mehr oder weniger anonymen Ware, die in keiner Weise besonders bevorrechtigt ist – allerdings muss sie qualitativ tadellos sein -, eine Ware zu gestalten, die wie eine patentierte Erfindung die Sicherheit eines Monopols gewährleistet.“*[481]

---

479 Quelle: eigene Darstellung.
480 Vgl. Bruhn, M., 2002, S. 4 f.
481 Domizlaff, H., 2005, S. 68.

Eine juristische Beschreibung definiert das deutsche Gesetz über den Schutz von Marken und sonstige Kennzeichen (Markengesetz - MarkenG) und dient dem Schutz von Marken.

Autor	Definition Marke
Mellerowicz (1963)	Eine Marke ist ein physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Artikels, der in größerem Absatzraum erworben werden kann und gibt in Form einer Markierung Aufschluss über einen bestimmten Hersteller bzw. Anbieter. Der Artikel ist für den privaten Bedarf gedacht, erscheint in einheitlichem Format und gleicher Menge, ist in gleichbleibender bzw. verbesserter Güte erhältlich und erhält durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise.[482]
§ 3 Markengesetz (2019)	Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter und Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihre Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich mit Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.[483]
Bruhn (2002)	Eine Marke definiert die Leistungen, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren.[484]

Abbildung 24: Diverse Markendefinitionen[485]

In der Abbildung werden weitere Definitionen aufgeführt. Sie lassen eine zunehmende Bedeutung einer Marke bei Unternehmen und Kunden erkennen. Die Veränderungen von Kundenverhalten und – Bedürfnissen, das Streben nach einem höheren Markenwert der Unternehmen[486] und technische sowie innovative Neuerungen lassen den Markenbegriff immer wieder neu definieren. Zur Erstellung einer geeigneten zeitgemäßen Definition beschreibt Bruhn folgende zu berücksichtigenden Anforderungen. Die Definition sollte mit Attributen der Gesetzgebung, speziell hier das Markengesetz, vereinbart sein. Die Kriterien erfassen alle in der Wirklichkeit existierenden Formen von Marken. Eine klare Trennung der verschiedenen Merkmale wird empfohlen. Die Eigenschaften sollten von den Anspruchsgruppen akzeptiert werden, wobei der **Anspruch der Anspruchsgruppen als Messlatte** anzusetzen ist. Messbarkeit der Merkmale und zeitliche Stabilität der Markendefinition sind ebenfalls von Bedeutung.

482 Mellerowicz, K., 1963, S. 39.
483 dejure.org Rechtsinformationssysteme GmbH, 2019, https://dejure.org/gesetze/MarkenG/3.html [abgefragt am 27.09.2021].
484 Bruhn, M., 2002, S. 6.
485 Quelle: eigene Darstellung.
486 Vgl. Meffert, H., 2005, S. 32.

Schwierigkeiten gibt es allerdings in der konkreten Quantifizierung der Anerkennung am Markt und einer gleichbleibenden bzw. verbesserten Qualität. Neben dem klassischen Leistungsnutzen wird neuerdings ein Zusatznutzen in emotionaler Hinsicht vermittelt. Die traditionellen Produkt- und Dienstleistungsmarken werden u. a. durch innovative Internet- und Arbeitgebermarken ergänzt. Mit diesen Veränderungen ergeben sich neue Fragen um den Markenbegriff.[487]

Die Marke definiert charakteristische Elemente, die in Anlage VI.II dargelegt werden.

4.4.1.2. Zielsetzung einer Marke

Eine Marke kennzeichnet nicht nur die Markierung und somit die Herkunft eines Produktes. Markenstatus können auch Personen und Ideen bekommen. Laut Esch sind die Herkunft und Qualität des Produktes, der Dienstleistung etc. heute nicht mehr von primärer Bedeutung. Vielmehr wird der **Fokus auf die Bedürfnisse und Vorstellungen der Anspruchsgruppen** gelegt.[488] Marken haben sich neben ihrer **betriebswirtschaftlichen Bedeutung** zum **Identifikationsmerkmal** für Kunden, Mitarbeiter und ganzen Branchen entwickelt.[489] Marken sind also Vorstellungsbilder in den Köpfen, die Schlüsselinformationen tragen.[490] Sie bündeln alle wichtigen Merkmale in einer **Information Chunk**. [491] Sie nehmen Einfluss auf die (Kauf-) Entscheidung der Anspruchsgruppe und erleichtern die Wahl für ein Produkt, ein Unternehmen, usw.[492] Eine Marke verbindet neben den funktionalen Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung auch **Gefühle und Erfahrungen**, die mit den **Wertevorstellungen** der Kunden assoziieren, **Vertrauen aufbaut** und sich so mit der **Marke identifiziert**.[493] Starke Marken können über eine außerordentliche Kraft in der Gefühlswelt der Konsumenten verfügen. Während eine Marke für Kunden **Orientierung, Differenzierung und Vertrauen** schafft, bietet sie auch Unternehmen Chancen. Eine starke Marke kann zu einer **Steigerung des Unternehmenswertes** führen. Eine nachhaltige Mitarbeiter- bzw. Kundenbindung aufgrund Präferenzbildung zur Marke schafft einen **preispolitischen Bewegungsraum aufgrund einer Monopolstellung**

---

487 Vgl. Bruhn, M., 2002, S. 8 ff.
488 Vgl. Esch, F.-R., 2005, S. 21.
489 Vgl. Tomczak, T. et al., 2009, S. 9.
490 Vgl. Esch, F.-R., 2005, S. 11.
491 Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., 2003, S. 284.
492 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 23.
493 Vgl. Trost, A., 2013, S. 14.

des Angebots, der wiederum als Grund für die **Wertsteigerung des Unternehmens** angesehen werden kann.[494]

4.4.1.3. Employer Brand als Bestandteil von Corporate Branding

Aus dem Corporate Branding kristallisiert sich die Employer Brand, die sog. Arbeitergebermarke heraus.[495] Alle Komponenten aus der klassischen Markentheorie können weitestgehend eins zu eins auf die Unternehmensmarke und somit die Employer Brand übernommen werden.

Autor	Definition Employer Brand
Backhaus/ Tikoo (2004)	Eine Employer Brand ist das Wertesystem eines Unternehmens und seine Art zu agieren. Das Ziel ist es, derzeitige und potenzielle Angestellte anzuziehen, zu motivieren und zu halten.[496]
Employer Branding Akademie (2012)	Eine Employer Brand bezeichnet ein unterscheidungsfähiges Nutzenversprechen einer Organisation als Arbeitgeber. Es enthält handlungsleitende Werte, bedeutsame Ziele, unternehmenskulturelle Aspekte und weitere überdauernde Eigenschaften der Organisation.[497]

Abbildung 25: Definitionen Employer Brand[498]

Für eine detaillierte Betrachtung führt die Abbildung zwei Definitionen beispielhaft auf. Zusammenführend kann beschrieben werden, dass eine Employer Brand ein Vorstellungsbild des Unternehmens als Arbeitgeber in seiner Einzigartigkeit und seinem Wertesystem ist, das **subjektiv relevante, personalpolitische Attraktivitätseigenschaften** bündelt. Diese Individualität eines Unternehmens und somit Differenzierung zu Mitbewerbern dient als Signalfunktion mit entscheidungsrelevanten Erfolgskomponenten für die entsprechenden passenden Bewerber.[499] Stimmen die Vorstellungen und Werte der potenziellen Talente mit denen des Unternehmens überein, so hat die Arbeitgebermarke ihren Zweck erreicht. Neben einer positiven Mitarbeiterrekrutierung und -Bindung **können positive Ausstrahlungseffekte im Unternehmensimage und betriebswirtschaftliche Zuwächse** erzeugt werden.[500]

---

494 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 23 f.
495 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 5.
496 Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501.
497 Kriegler, W. R., 2012, http://branding-employer.de/employerbrand [abgefragt am 28.09.2021].
498 Quelle: eigene Darstellung.
499 Vgl. Petkovic, M., 2008, S. 70 f.
500 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 6, Trost, A., 2013, S. 19.

Abgrenzung Employer Brand von Arbeitgeberimage

Eine **Employer Brand** bündelt alle Eigenheiten des Arbeitgebers zu Alleinstellungsmerkmalen hinsichtlich ihrer Arbeitergeberattraktivität.[501] Die Arbeitgebermarke formuliert einen **anspruchsgruppengerechten Markennutzen** und vermittelt eine **bestimmte Markenpersönlichkeit**.[502] Sie bildet die Grundlage für die Art und Weise der späteren Kommunikation. Während die Employer Brand impliziert, wie das Unternehmen als Arbeitgeber repräsentiert werden soll, nimmt das **Arbeitgeberimage** die historisch gewachsene bzw**. aktuelle Wahrnehmung** eines Unternehmens als Arbeitgeber mit ihren subjektiv bedeutsamen Eigenschaften auf. Laut Trost basiert das Arbeitgeberimage nicht auf der Sichtweise eines Einzelnen, sondern auf einer allgemein wahrgenommenen Einstellung und sozial geteilten Art der Gesellschaft. Die vergangenheitsbezogenen Erfahrungen, Berichte und Geschichten von Persönlichkeiten lassen das Arbeitgeberimage entstehen.[503] Die Arbeitgebermarke wird das Arbeitgeberimage prägen.[504]

Zur Entstehung einer Employer Brand bedarf es der Umsetzung von Employer Branding.

4.4.2. Employer Branding

Die Literaturrecherche zur Definition von Employer Branding ermittelt verschiedene Erklärungen, die in folgender Abbildung exemplarisch aufgeführt sind.

Autor	Definition Employer Branding
Amber/Barrow (1996)	Employer Branding bietet den Arbeitnehmern neben den konventionellen Nutzen eine Summe von funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Vorteilen. Employer Branding hat eine Persönlichkeit, die in der gleichen Weise wie eine Produktmarke positioniert wird.[505]
Backhaus/Tikoo (2004)	„The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's value system, policies and behaviours towards the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employee."[506]
Employer-Branding-Akademie (2006)	Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern von Employer Branding ist immer eine an die Unternehmensmarke spezifizierte oder adaptierte Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf

501 Vgl. Meffert, H., 2005, S. 74.
502 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 6
503 Vgl. Trost, A., 2013, S. 14 f.
504 Vgl. Meffert, H. et al., 2005, S. 44.
505 Ambler, T./Barrow, S., 1996, S. 185 ff.
506 Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501.

	die nachhaltige Optimierung der Mitarbeitergewinnung, -bindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding Geschäftsergebnis und Markenwert.[507]
Berufsverband Queb e.V. (2016)	Employer Branding hat zum Ziel, in den Wahrnehmungen zu einem Arbeitgeber eine unterscheidbare, authentische, glaubwürdige, konsistente und attraktive Arbeitgebermarke auszubilden, die positiv auf die Unternehmensmarke einzahlt.[508]
Gabler Verlag (2016)	Employer Branding definiert den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgeber.[509]

Abbildung 26: Definitionen Employer Branding[510]

Zusammenfassend haben alle Definitionen eine Aussage. Unter einer steigenden Menge von vergleichbaren Angeboten dient die Markierung der Herkunftsbezeichnung sowie der Zusicherung bestimmter Merkmale.[511] Das oberste **Ziel** ist demnach, das **Unternehmen mit einem besten Arbeitgeberimage nach außen und einer exzellenten Arbeitgebermarke nach innen zu positionieren, um neue und aktuelle Mitarbeiter zu binden**.[512]

Abgrenzung Employer Branding von Personalmarketing

Die **Basis** für **Employer Branding** bildet vorrangig das **klassische Markenmanagement**. Es begründet einen **strategischen Prozess** und knüpft an die Planungs-, Umsetzungs- und Steuerungsinstrumente der klassischen Markenführung an, die **langfristig** an die Unternehmensstrategie anlehnt.[513] Dabei werden Werte, Ziele und unternehmenskulturelle Faktoren berücksichtigt.[514] Das **Personalmarketing** orientiert sich an Präferenzstudien, implementiert deshalb **kurzfristige** und damit verändernde Maßnahmen, um Arbeitgeber nachfrage- und bedarfsorientiert zu vermarkten und den **Personalbedarf qualitativ und quantitativ** zu decken.

---

507 Kriegler, W. R., 2007, http://www.employerbranding.org/employerbranding.php [abgefragt am 04.02.2019].

508 Queb - Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting e. V., http://www.queb.org/activity-lounge/definitionen-employer-branding [abgefragt am 08.01.2016].

509 Vgl. Lies, J., 2018b, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538/version-276620 [abgefragt am 04.02.2019].

510 Quelle: eigene Darstellung.

511 Vgl. Esch, F.-R./Wiezorek, H., 2003, S. 19, Stauss, B., 1998, S. 13, Esch, F.-R., 2003, S. 153 f, Rüschen, G., 1994, S. 122 f, Campbell, M. C., 2002, S. 208 ff, Barrow, S./Mosley, R., 2005, S. 10 ff, Gaddam, S., 2008, S. 45 ff, Martin, G./Gollan, P.J./Grigg, K., 2011, S. 3618 ff.

512 Vgl. Simon, H. et al., 1995, S. 103 f, Freimuth, J., 1989, S. 43 f, Wöhe, G./Döring, U., 2010, S. 128, Gmür, M./Martin, P./Karczinski, D., 2002, S. 12 ff, Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff, S. 501 ff Barrow, S./Mosley, R., 2005, S. 10 ff, Gaddam, S., 2008, S. 45 ff, Martin, G./Gollan, P.J./Grigg, K., 2011, S. 3618 ff, Radermacher, S., 2013, S. 1, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 218.

513 Vgl. Strebinger, A. et al., 2006, S. 6, Macharzina, K., 1992, S. 1780 f, Quenzler, A., 2013, S. 197, Wolf, M. U., 2010, S. 4 f, Sponheuer, B., 2010, S. 14.

514 Vgl. Krüger, D., 2012, S. 326, Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff.

Dabei leisten alle Personalmarketingmaßnahmen einen wertvollen **Beitrag für die Arbeitgebermarke**.[515] Wolf bezeichnet das Personalmarketing als *„[…] die an den Bedürfnissen und Erwartungen potenzieller Mitarbeiter orientierten operativen Maßnahmen, um den Personalbedarf einer Organisation zu decken"*[516].

4.4.3. Employer Value Proposition (EVP)

Analog zur Unique Selling Proposition aus dem Produktmarketing[517] bildet die **Employer Value Proposition (EVP)** den Kern einer Employer Brand und nimmt somit die **operative Grundausrichtung**, die Werte und das Nutzenversprechen des Arbeitgebers anspruchsgruppenbasiert ein.[518] Eine EVP ist:

> *„[…] the holistic sum of everything people receive while they are part of a company – everything from the intrinsic satisfaction of the work to the environment, leadership, colleagues, compensation and more"*[519].

Die **Einzigartigkeit** einer Employer Brand nennt man auch Unique Applying Proposition (UAP). Sie wird durch eine zentrale Botschaft in spezialisierter Form zum Kern der Arbeitgebermarke.[520] Attraktivitätsfaktoren sind Alleinstellungsmerkmale einer Arbeitgebermarke, die ihr ein **einzigartiges, entscheidungsrelevantes Image** verleihen. Somit lässt sie sich von Konkurrenzunternehmen **eindeutig identifizieren und differenzieren**.[521] Nach Lehmann sollte die EVP folgende Merkmale aufweisen.

- Sie sind schwer zu imitieren.
- Sie sind für die Anspruchsgruppe attraktiv und stellen einen Nutzen dar.
- Sie sind nachhaltig und zeitgemäß.[522]

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht modellhaft die Entstehung einer EVP.

---

515 Vgl. Wolf, G., 2014b, http://branding-employer.de/definition-personalmarketing [abgefragt am 04.02.2019], Wöhe, G./Döring, U., 2010, S. 128, Scholz, C., 2014a, S. 180, Kriegler, W. R., 2015, S. 26.

516 Wolf, G., 2014a, S. 29.

517 Vgl. Edwards, M. R., 2010, S. 5 ff, Moroko, L./Uncles, M. D., 2008, 160 ff, Künzel, H., 2013b, S. 51.

518 Vgl. Töpfer, A., 2008b, S. 17 f, Trost, A., 2013, S. 16, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 165, Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66, Sartain, L./Schumann, M., 2006, S. 10 ff, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 38, Radermacher, S., 2013, S. 12, Künzel, H., 2013b, S. 51, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 149.

519 Michaelis, E./Hanfield-Jones, H./Axelrod, B., 2001, S. 44.

520 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 103, Scholz, C., 2014a, S. 183, Trost, A., 2013, S. 16.

521 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 169, Wiese, D., 2005, S. 28, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 165, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 39, Künzel, H., 2013b, S. 51.

522 Vgl. Lehmann, M., 2012, S. 37.

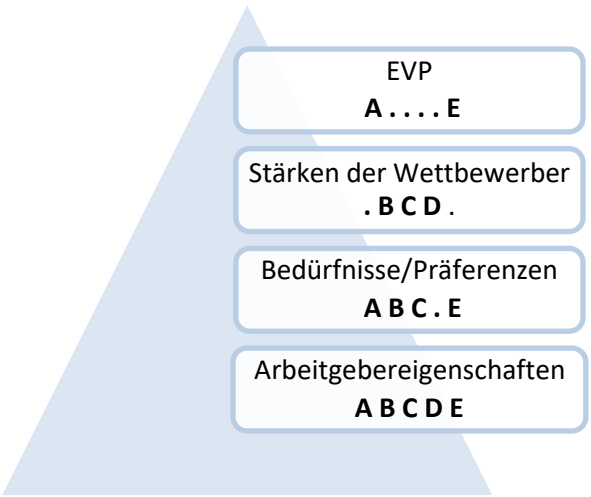


Abbildung 27: Modell zur Ermittlung einer Employer Value Proposition[523]

In der klassischen Markenführung sind der Aufbau und die nachhaltige Umsetzung spezifischer und bedürfnisrelevanter Gedächtnisinhalte für eine Marke und somit für wirksame Vorstellungsbilder zur Marke das Ziel einer Soll-Positionierung.[524] Mit der Position einer Marke ist deren Stellung in den Köpfen der Anspruchsgruppe gemeint.[525] Die Positionierung implementiert die aktive Gestaltung der Stellung einer Arbeitgebermarke im Markt.[526] Grundlage der Positionierungseigenschaften ist die Employer-Branding-Strategie einschließlich Vision, Zielen und Attraktivitätskriterien des Unternehmens. Laut Meffert hat die Positionierung vier grundlegende Ziele:

- **Attraktivität der (Arbeitgeber-)Marke,**
- **Identität der (Arbeitgeber-)Marke,**
- **Abgrenzung gegenüber Mitbewerbern,**
- **langfristigen Erfolg.**[527]

Für den langfristigen Erfolg der (Arbeitgeber-)Marke muss die Positionierung nachhaltig in Frage gestellt und den zeitgemäßen Anforderungen fortlaufend angepasst werden. Die Positionierung nutzt nicht einzelne personalpolitische Nutzenelemente, sondern gilt als

523 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Kriegler, W.-R., 2015, S. 41.
524 Vgl. Trost, A., 2013, S. 20, Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005c, S. 67, Esch, F.-R., 2014, S. 135, Köhler, P., 2001, S. 46.
525 Vgl. Meffert, H., 2005, S. 81, Hauser, U., 1997, S. 22.
526 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 134 f, Stotz/Wedel, 2009, S. 88, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 340.
527 Vgl. Meffert, H., 2005, S. 81, Esch, F.-R., 2014, S. 138, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff.

umfassende Grundausrichtung für den Markenauftritt des Arbeitgebers.[528] Im Mittelpunkt stehen die Bedürfnisse und Präferenzen der Arbeitnehmer und Nachwuchskräfte.

Mit einer klaren Positionierung im Markt wird u. a. das Fundament der Markenstärke gelegt. Diese und weitere Ziele einer Marke werden im nächsten Abschnitt betrachtet.

4.4.4. Zielgrößen der strategischen Markenführung im Kontext der Arbeitgebermarke

Wie die Erkenntnisse zeigen, bildet die Arbeitgebermarke eine Komponente der Unternehmensmarke.[529] Bruhn und Esch definieren Markenwert, Markenstärke und Markenbekanntheit als Zielgrößen der Unternehmensmarkenführung und damit einhergehend für die Arbeitgebermarke.[530] Diese Zielgrößen werden in der Anlage VI.I betrachtet. Markenwert und Markenstärke im Kontext einer Arbeitgebermarke werden nun dargelegt.

4.4.4.1. Markenwert und Markenstärke einer Arbeitgebermarke

Die attraktive Arbeitgebermarke als Teil der Corporate Brand integriert die Anspruchsgruppen Mitarbeiter, Führungskräfte, potenzielle Absolventen und Bewerber.[531] Teufer belegt in seiner Studie, dass die Arbeitsbedingungen in einem bestehenden Tätigkeitsverhältnis gleichzusetzen sind mit den Erwartungen und Vorstellungen eines gewünschten Arbeitsgebers. Somit können interne und externe Personen in einer Einheit betrachtet werden. Zum anderen kann ein Arbeitnehmer jederzeit das Arbeitsverhältnis beenden und auf dem Arbeitsmarkt nach einem vergleichbaren beziehungsweise seinen Ansprüchen entsprechenden Unternehmen suchen.[532] Ob eine Unternehmensmarke für die Attraktivität als Arbeitgebermarke entscheidend ist, war in den 1990er Jahren umstritten.[533] Unternehmensimage hatte im Vergleich zum Betriebsklima und zur Unternehmenskultur eine mittlere Relevanz. In einer Studie haben Wiltinger und Teufer die Komponente Unternehmensimage durch Unternehmensmarke ersetzt und somit bewiesen, dass Letztere einen höheren Wert und somit größeren Nutzen erreicht als das Unternehmensimage. Des Weiteren modifizierte Wiltinger den psychologischen

528 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 139.
529 Vgl. Strebinger A., 2006, S. 6.
530 Vgl. Bruhn, M., Stauss, B., 2008, S. 22, Esch, F.-R., 2005, S. 43, Siegert, G., 2003, S. 39.
531 Vgl. Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff, Ambler, T./Barrow, S., 1996, S. 185 ff.
532 Vgl. Teufer, S., 1999, S. 35.
533 Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 33.

Zusatznutzen einer Marke in eine operative monetäre Gehaltsgröße in Form einer Gehalts-Attraktivitäts-Funktion. Analog zum Preismodell im Absatzmarkt bei der klassischen Markenstrategie kann durch eine Unternehmensmarke hier speziell in Form einer **attraktiven Arbeitgebermarke ein positiver Gehaltseffekt quantifiziert** werden.[534] Das heißt, die Mitarbeiter verzichten bewusst auf einen gewissen Lohnanteil zugunsten einer besseren Marke, speziell Arbeitgebermarke.[535] Im Umkehrschluss bedeutet dies: Mit einem attraktiven Arbeitergeber kann ein Unternehmen Personalkosten bei gleich motivierten und qualifizierten passenden Mitarbeitern einsparen.[536] Neben dieser direkten Form der Wertsteigerung eines Markenwertes können aufgrund des psychologischen Zusatznutzens indirekte Wertbeiträge (etwa eine Produktivitätssteigerung aufgrund einer erhöhten Arbeitsmotivation)[537] sowie sinkende Wechselbereitschaft der Mitarbeiter, Loyalitätsförderung und Bindungssteigerung erzielt werden.[538] Ein wissenschaftlicher Nachweis ist allerdings nicht existent.[539]

Zusammenfassend entstehen mit einer attraktiven Arbeitgebermarke markenbezogene Anreizmodelle bei der Entlohnung von Führungskräften und eine erhöhte Arbeitsplatznachfrage, was den Markenwert positiv beeinflusst.[540] Allerdings bereitet die eindeutige und vollumfänglich transparente Messbarkeit Probleme, da die Wahrnehmung und Bewertung subjektiv erfolgen, im Gegensatz zu klassischen Produkten.[541] Der Markenwert ist daher eine Zielgröße ideal-theoretischer Art, die das Bewusstsein um die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen bei der Führung einer Unternehmensmarke stärken soll.[542]

Speziell bei einer attraktiven Arbeitgebermarke ist es wichtig, als Erstes zu erarbeiten, **welche persönlichen Erwartungen und Vorstellungen aktuelle und potenzielle Mitarbeiter** haben,

---

534 Vgl. Teufer, S., 1999, S. 140 f, Wiltinger, K., 1997, S. 55 f, Ritson, 200, S. 18, Felser, G., 2010, S. 16, Wiese, D., 2005, S. 23, Biswas, M. K./Suar, D., 2014, S. 57, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 164 ff, Ambler, T./Barrow, S., 1996, S. 185 ff, Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff.

535 Vgl. Wiltinger, K., 1997, S. 55 f.

536 Vgl. Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Scholz, C., 2014b, S. 17, Taylor, S., 2002, S. 658 ff, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 16.

537 Vgl. Donath, B., 2001, S. 7 f, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Behrens, B., 2012, S. 16, Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff, Sponheuer, B., 2010, S. 5 f.

538 Vgl. Ritson, M., 2002, S. 18, Simms, J., 2003, S. 23 ff, Weis, H./Huber, F., 2000, S.37 ff, Meffert, H., 1994, 177 f, Baumgarth, C., 2001, S. 81 f, Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff, Nagel, K., 2011, S. 24.

539 Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 50.

540 Vgl. Bierwirth, A., 2002, S. 39, Meffert, H. et al., 2005, S. 132, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11.

541 Vgl. Esch, F.-R., 1999, S. 49.

542 Vgl. Esch, F.-R., 1999, S. 964, Hauser, U., 1997, S. 12, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 39.

um eine verbesserte Arbeitsleistung, eine erhöhte Arbeitgeberattraktivität und starke Mitarbeiterbindung zu erzielen.[543]

4.4.4.2. Zusammenfassung der Erkenntnisse

Bekanntheit und Attraktivität von Markenwert und -stärke bilden bei der Auswahl des Arbeitgebers die erste Entscheidungsphase im Prozess der Arbeitsplatzsuche. Die **Präferenz** entscheidet am Ende, welcher Arbeitgeber im Vergleich zu anderen vorgezogen wird.[544] Besonders die Attraktivität und Präferenz gegenüber Arbeitgebern sind Einstellungen von Bewerbern und Mitarbeitern, die aus einer Vernetzung von Personalimage und EVP-Maßnahmen entstehen.[545]

4.4.5. Funktionen von Employer Branding

Die **Positionierung** einer attraktiven und glaubwürdigen Arbeitgebermarke nimmt auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite verschiedene Aufgaben wahr, um die gewünschte Wirkung nach innen und außen zu erreichen. Dabei lassen sich Funktionen einer Arbeitgebermarke nach der **Perspektive des Betrachters** unterscheiden, hier in **Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive**. Diese beiden Sichtweisen werden im Folgenden näher betrachtet. Dabei sollten beide Teilnehmerseiten idealerweise ein **Win-Win-Ergebnis** erzielen.[546]

4.4.5.1. Funktionen und Ziele auf Arbeitgeberseite

Alle Funktionen von Employer Branding auf der Arbeitgeberseite haben die Aufgabe, die **Interessen und Ziele des Unternehmens** als attraktiven Arbeitgeber zu verwirklichen. Hierbei können folgende drei Schwerpunkte gesetzt werden:

- **Präferenzbildung**,
- **Differenzierung**,
- **Emotionalisierung**.[547]

---

543 Vgl. Meffert, H. et al. 2005, S. 324, Esch, F.-R., 2014, S. 8, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Siegert, G., 2003, S. 39, Gmür, M./Martin, P./Karczinski, D., 2002, S. 12 ff.

544 Vgl. Wiltinger, K., 1997, S. 37 f.

545 Vgl. Simon, H. et al., 1995, S. 105 f, Wiltinger, K., 1997, S. 58, Künzel, H., 2013b, S. 48.

546 Vgl. Bruhn, M., 1994, S. 21 f, Kapferer, J.-N., 2000, S. 56 f, Baumgarth, C., 2001, S. 20.

547 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 29, Köhler, R. et al., 2001, S. 284, Siegert, G., 2003, S. 39, Wiese, D., 2005, S. 30, Andratschke, N./Regier, S./Huber, F., 2009, S. 9, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 38.

a.) Präferenzbildung

Eine Aufgabe von Employer Branding ist, das Unternehmen als **Präferenzunternehmen** für potenzielle Bewerber zu etablieren. Die unternehmensstrategische Ausrichtung fixiert einen hohen Bekanntheitsgrad, Marken(mehr)wert und ein starkes Image als Kernziele.[548] Nur dann können potenzielle Bewerber gewonnen und Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden.[549] Prozessziel ist der **First-Choice-Status** des Unternehmens bei Bewerbern, sprich: Der Arbeitssuchende sucht den **Employer-of-Choice** in einem komplexen Wahl- und Entscheidungsprozesses nach seinen persönlichen Präferenzen.[550] Das finale Ziel von Employer Branding ist der Status eines **First-Choice-Arbeitgebers** bei der relevanten Anspruchsgruppe.[551]

Diese Präferenzbildung erfolgt bereits vor der Rekrutierung von Mitarbeitern. Das Unternehmen erhält durch individuelle Unternehmensstrategie, Produkte, Marketing, Personalpolitik eine bestimmte Wertelandkarte bei den Betrachtern.[552] Im Idealfall stimmen diese Werte mit den Vorstellungen der Bewerber überein. Das Zielbild ist der *Beste unter den Passenden* und wird als **Professional Fit** bezeichnet.[553]

b.) Differenzierung

Eine weitere Aufgabe von Employer Branding ist die **Differenzierung** des Unternehmens gegenüber Mitbewerbern. Sie entsteht zwangsläufig aus der relativen Betrachtung mehrerer zum Vergleich stehender Unternehmen durch den Bewerber. Sie ist eine der Hauptfunktionen in der Markentheorie und soll aus vergleichbaren Leistungen ein Angebot hervorheben.[554] Nach Meffert et al. sollte das Unternehmen seine Stärken nach außen transportieren, um sich von der Masse abzuheben und somit die Monopolstellung in der Psyche der Anspruchsgruppe zu erlangen.[555] Nur mit attraktiven Alleinstellungsmerkmalen kann eine starke

---

548 Vgl. Aaker, D., 1992, S. 32 f, Esch, F.-R., 2003, S. 10, Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005b, S. 12, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff.

549 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 30, Esch, F.-R., 2014, S. 28.

550 Vgl. Hartmann, R., 2002, S.14, Martinez, M.N., 2000, S. 56 f, Siegert, G., 2003, S. 39.

551 Vgl. Andratschke, N./Regier, S./Huber, F., 2009, S. 13.

552 Vgl. Trost, A., 2009, S. 40 ff.

553 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 30.

554 Vgl. Esch, F.-R., 2003, S. 155, Simon, H., 1994, S. 579, Kapferer, J.N., 2000, S. 46, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Siegert, G., 2003, S. 39, Herbst, D., 2012, S. 20, Wiese, D., 2005, S. 30, Wilden R./Gudergan, S./Lings, J., 2010, S. 56 ff, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 37.

555 Vgl. Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005c, S. 45, Weis, M./Huber, F., 2000, S. 3 7 ff, Esch, F.-R., 2003, S. 1, Kapferer, J. N., 1992, S. 17, Scholz, C., 2014a, S. 180 f.

Arbeitgebermarke in Form einer **EVP** gebildet werden.[556] Dabei ist zu beachten, dass nur realistische und realisierbare Attribute versprochen werden.[557]

c.) Emotionalisierung

Mit Hilfe der **Emotionalisierung** können rationale Elemente mit homogener Ausstattung differenziert werden. Gerade im Hinblick auf mittlerweile ähnliche Angebote an Arbeitgeberleistungen existieren eine ausgeprägte Homogenität im Bereich von Aufgaben bei klassischen Aufbauorganisationen sowie Entwicklungsmöglichkeiten bei Weiterbildungsangeboten und im Hinblick auf flexible Arbeitszeiten.[558] Bei der Entscheidungsfindung des richtigen Arbeitgeber und somit für eine einzigartige Positionierung spielt das (Bauch-)Gefühl eine wichtige Rolle, da im Vergleich zur klassischen Produktwahl ein geringes kognitiv-rationales Differenzierungsverhalten herrscht.[559] Deshalb sollte die Arbeitgebermarke mit einer Reihe von menschlichen Charakterzügen und Persönlichkeitsmerkmalen ausgestattet sein.[560] Die Emotionalisierung kann unter anderem durch einen emotionalen Anker, Botschafter des Unternehmens (**Brand Champion**)[561], einen Sympathieträger oder eine bestimmte Idee erfolgen. Wichtig dabei ist, dass die Emotionen auf eine freie, noch nicht besetzte Position in den Köpfen der Anspruchsgruppe fokussiert werden. Emotionalisierung wirkt positiv auf die Treue des Mitarbeiters zum Unternehmen. Sie kann die Zufriedenheit bei Mitarbeitern steigern und somit wechselbereitschaftsreduzierend wirken.[562] Dabei gilt: emotionalisieren, nicht verwirren.[563]

In der klassischen Markentheorie und den vorangegangenen Ausführungen kann davon ausgegangen werden, dass **Interessen des Arbeitgebers** verwirklicht werden.

4.4.5.2. Funktionen und Ziele auf Arbeitnehmerseite

Eine Arbeitgebermarke sollte durch immaterielle, psychologische Eigenschaften, in der **Psyche der Zielperson ein verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild** erzeugen, sprich den

---

556 Vgl. Stritzke, C., 2010, S. 91, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 38, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 39.
557 Vgl. Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005c, S. 67, Coleman, D./Irving, P., 1997, S.122.
558 Vgl. Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 41.
559 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 30, Esch, F.-R., 2005, S. 21, Meffert, H., 2000, S. 113.
560 Vgl. Petkovic, M., 2008, S. 135 f, Andratschke, N./Regier, S./Huber, F., 2009, S. 9.
561 Vgl. Trost, A., 2009, S. 69 f.
562 Vgl. Bierwirth, A., 2003, S. 50, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Vgl. Künzel, H., 2013b, S. 48.
563 Vgl. Brandtner, M., 2012, S. 37.

Präferenzen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer entsprechen.[564] Die Subjektivität der Vorstellungsbilder führt zu unterschiedlichen Auffassungen bei den Zielpersonen.[565] Die Arbeitnehmer können mit Hilfe von Employer Branding genauer den Arbeitgeber wählen, der ihren beruflichen Wünschen und Vorlieben sowie ihren persönlichen Werten und Vorstellungen entspricht.[566] Employer Branding basiert somit auf einem akzeptanzbasierenden Modell. Ziel ist, ein positives, entscheidungsrelevantes Ansehen zu erreichen (**Outside-In-Orientierung**).[567]

Für Arbeitnehmer haben dabei folgende Aspekte eine besondere Bedeutung:

- **Orientierung,**
- **Vertrauen,**
- **Identifikation,**
- **Wiedererkennung,**
- **Rationalisierung,**
- **Garantie,**
- **Identifizierung.**[568]

Darüber hinaus werden Assoziation (Gedächtnisspeicherung), Prestige (soziale Anerkennung) sowie Risikoreduzierung als potenzielle Wirkungsbereiche aus Arbeitnehmersicht definiert.[569] Orientierung, Vertrauen und Identifikation werden näher betrachtet.

a.) Orientierung

Die Vielfalt an Medien und Fülle an Informationen auf dem Arbeitgebermarkt dienen den Bewerbern bei der Suche nach dem richtigen Arbeitgeber als Unterstützung, führen aber auch zu Intransparenz von konkreten Auswahlkriterien und Verwirrung bei der Arbeitgebersuche.[570] Eine starke Arbeitgebermarke trägt den Charakter einer **Schlüsselposition** und hat die

564 Vgl. Meffert, H., 2000, S. 849, Esch, F.-R., 2003, S. 23, Ashforth, B. E./Mael, F., 1989, S. 20 ff.
565 Vgl. Köhler, R., 1994, S. 2068, Meffert, H., 2000, S. 849, Esch, F.-R., 2003, S. 23.
566 Vgl. Baumgarth, C., 2001, S. 5, Esch, F.-R./Wicke, A., 2001, S. 11 f, Köhler, R., 1994, S. 2065 f, Oechsler, W. A., 2006, S. 149, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Collins, C. J./Stevens, C. K., 2002, S. 1121 ff, Burchell, M./Robin, J., 2011, S. 4 ff.
567 Vgl. Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005, S. 65, Weis, M./Huber, F., 2000, S. 43.
568 Vgl. Esch, F.-R., 2005, S. 21, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 31, Weis, M./Huber, F., 2000, S. 37 ff, Bruhn, M., 2001a, S. 24 f, Meffert, H., 1992, S. 130, Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005b, S.9 f, Simon, 1994, S. 578 ff, Wiese, D., 2005, S. 30, Ambler, T./Barrow, S., 1996, S. 185 ff, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 38, Künzel, H., 2013b, S. 56.
569 Vgl. Bruhn, M., 1994, S. 21 f, Rüschen, 1994, S. 124, Hätty, H., 1989, S. 19, Koppelmann, U., 1994, S. 225.
570 Vgl. Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 166.

Aufgabe, Bewerbern bei der Auswahl und Suche **Orientierung** zu geben.[571] Durch die Bündelung (**Rationalisierung**) aller emotionalen und funktionalen Merkmale des Unternehmens entsteht ein sogenannter **Information Chunk**.[572] Der Bewerber kann durch diese Möglichkeit die persönlichen mit den unternehmensspezifischen, entscheidungsrelevanten Charakteristika abwägen, etwa Werte, Glaubenssätze, Anforderungsprofil Arbeitsplatz, unternehmensbezogene Vorstellungen. Das Ergebnis zielt auf eine höchstmögliche Übereinstimmung der Attribute beider Seiten ab.[573]

b.) Vertrauen

Eine weitere Aufgabe von Employer Branding ist der Aufbau von **Vertrauen** zwischen potenziellen Bewerbern und Unternehmen.[574] Jeder Beruf und jede Aufgabe verbinden spezifische Stereotypen und erwartete Verhaltensmuster.[575] Die Entscheidung, den richtigen Arbeitgeber zu wählen und mit der Unterschrift auf dem Arbeitsvertrag zu manifestieren, ist aus emotionaler Sicht mit der Bindung eines Lebenspartners zu vergleichen.[576] Mit einem Arbeitsvertrag binden zwei Vertragsparteien gegenseitige Rechte und Pflichten. Beide Vertragspartner gehen davon aus, dass die Bindung von einer bestimmten Dauer ist.[577] Das Einhergehen einer Bindung bedarf der **Sicherheit**, die vor der Entscheidung durch Risiko bestimmende Faktoren minimiert wird.[578] Intransparente und fehlende Informationen, emotionale Distanz zum Unternehmen und bereits negative Erfahrungen mit dem Unternehmen/im eigenen Berufsleben erhöhen die Unsicherheit im Entscheidungsprozess oder veranlassen einen eventuell vorzeitigen Austritt des Arbeitsnehmers aus dem Unternehmen.[579] **Erhöhte Kosten für die Rekrutierung** neuer Mitarbeiter und ein fragwürdiges Bild im Lebenslauf des Arbeitsnehmers sind die

---

571 Vgl. Bruhn, M., 2001a, S. 24 f, Weis, M./Huber, F., 2000, S. 3 7 ff, Meffert, H., 1992, S. 130, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Amber, T./Barrow, S., 1996, S. 187, Wiese, D., 2005, S. 30, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 166, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 38.

572 Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., 2003, S. 284, Mundt, 2009, S. 1, Bruhn, M., 1994, S. 22 f, Esch, F.-R./Wicke, A., 2001, S. 11 f, Wiese, D., 2005, S. 25 f, Ambler, T./Barrow, S., 1996, S. 185 ff.

573 Vgl. Trost, A., 2009, S. 14, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 33, Koppelmann, U., 1994, S. 225, Böttger, E., 2012, S. 29.

574 Vgl. Meffert, H./Bierwirth, A., 2005, S. 153, Wiese, D., 2005, S. 30, Weis, M./Huber, F., 2000, S. 37 ff, Rüschen, G., 1994, S. 124, Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005b, S. 11 f, Koppelmann, U., 1994, S. 225 f, Baumgarth, C., 2001, S. 81 f.

575 Vgl. Esch, F.-R. et al., 2005, S. 14.

576 Vgl. Jönck, U., 1990, S. 46, Petkovic, M., 2008, S. 50.

577 Vgl. Stritzke, C., 2010, S. 91 f.

578 Vgl. Winkelmann, P., 2008, S. 17, Nagel, K., 2011, S. 14, Böttger, E., 2012, S. 29 ff, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 39.

579 Vgl. Stauss, B., 1995, S. 3 ff, Bruhn, M., 2001c, S. 214 f, Weinland, L., 2007, S. 19 f, Felser, G., 2010, S. 42.

Folgen.[580] Diese Entwicklung wird mit Employer Branding verhindert.[581] Der Bewerber erhält mit einer starken Arbeitgebermarke alle relevanten Informationen über das Unternehmen, die für die Entscheidung notwendig sind.[582] Der Aufbau von Vertrauen ist die Basis einer echten Marke[583] und verbindet das Vorliegen einer gewissen **Arbeitgeberqualität.**[584] Vertrauen schafft Sicherheit.[585]

c.) Identifikation

Eine **hohe Analogie** der Werte, Glaubenssätze, der arbeitsplatzbezogenen Vorstellungen und unternehmensbezogenen Präferenzen von Arbeitgeber und -nehmer führen zu einer starken **Identifikation** des Arbeitnehmers mit dem Unternehmen.[586] Employer Branding impliziert die Aufgabe, eine Arbeitgebermarke mit allen relevanten Unternehmensmerkmalen auszustatten, um zwischen Bewerber und Unternehmen Identifikationspotenzial zu schöpfen, Vertrauen aufzubauen und Zugehörigkeitsgefühl zu fördern.[587] Aufgrund der emotionalen Bedeutung bei Arbeitgeberentscheidungen wird eine hohe Identifikation mittels persönlicher Kontakte und Gespräche mit Mitarbeitern besonders gut erreicht.[588] Denn: Durch Mitarbeiter wird die Arbeitgebermarke nach innen und außen gepflegt.[589] Je früher er sich mit dem Unternehmen identifiziert, desto schneller möchte er ein Teil desselben sein.[590] Mit der Identifikation der Arbeitgebermarke wird der Mitarbeiter selbst eine **Bindung** zu dieser **aufbauen** und

---

580 Vgl. Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Scholz, C., 2014a, S. 176, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 45.

581 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 34, Koppelmann, U., 1994, S. 225, Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005b, S. 9 f, Bruhn, M., 2001a, S. 24 f, Weis, M./Huber, F., 2000, S. 37 f, Hätty, H., 1989, S. 19, Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff.

582 Vgl. Esch, F.-R. et al., 2005, S. 45, Smidts, A./Pruyn, A. H./Van Riel, C. B. M., 2001, S. 1051 ff, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 37.

583 Vgl. Keller, K. L., 1993, S. 1.

584 Vgl. Meffert, H., 2000, S. 847 f, Weis, M./Huber, F., 2000, S. 37 ff, Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005b, S. 9 f, Amber, T./Barrow, S., 1996, S. 187.

585 Vgl. Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005c, S. 67.

586 Vgl. Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005b, S. 11 f, Oechlser, W. A., 2006, S. 149, Wiese, D., 2005, S. 30, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 166, Ashforth, B. E./Mael, F., 1989, S. 20 ff, Ambler, T./Barrow, S., 1996, S. 185 ff, Maxwell, R./Knox, S., 2009, S. 893 ff, Andratschke, N./Regier, S./Huber, F., 2009, S. 13, Nagel, K., 2011, S. 14, Sponheuer, B., 2010, S. 5 f, Künzel, H., 2013b, S. 56, Weis, M./Huber, F., 2000, S. 37 ff, Rüschen, G., 1994, S. 124, Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005b, S. 11 f, Koppelmann, U., 1994, S. 225 f, Baumgarth, C., 2001, S. 81 f.

587 Vgl. Meffert, H., 2005, S. 86, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Amber, T./Barrow, S., 1996, S. 187, Ashforth, B. E./Mael, F., 1989, S. 20 ff, Fulmer I. S./Gerhart, B./Scott, K. S., 2003, S. 965 ff, Keller, K. L., 1993, S. 2.

588 Vgl. Knox, S./Freeman, C., 2006, S. 695 ff.

589 Vgl. Esch, F.-R. et al., 2005, S. 6, Künzel, H., 2013b, S. 48.

590 Vgl. Petkovic, M., 2008, S. 140 f, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 34.

markenkonform handeln.[591] Durch eine positive Darstellung des Unternehmens durch den Mitarbeiter bei Freunden und Bekannten wird das **Image** der Arbeitgebermarke des Unternehmens aufgewertet.[592]

4.4.5.3. Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, dass Employer Branding diverse Aufgaben auf Arbeitnehmerseite als auch Arbeitgeberseite wahrnimmt, die grundlegend für eine attraktive Arbeitergebermarke sind.

Im nächsten Abschnitt werden die Wirkungen von Employer Branding bei verschiedenen Adressaten betrachtet.

4.4.6. Wirkungsbereiche

Eine attraktive Arbeitgebermarke führt die Formulierung u. a. eines wirkungsorientierten Ansatzes und stellt somit den Mitarbeiter/Bewerber in den Mittelpunkt.[593] Die Meinung und das schlussfolgernde Verhalten **(Wirkungen)**[594] bei Mitarbeitern und Bewerbern bestimmen die Kriterien einer Arbeitgebermarke.[595] In den folgenden fünf Bereichen kann ein markantes Employer Branding einen nachhaltigen Nutzen erzielen:

- **Mitarbeitergewinnung (Recruiting),**
- **Mitarbeiterbindung (Retention),**
- **Leistung und Ergebnis (Performance),**
- **Unternehmenskultur,**
- **Unternehmensimage und -marke (Reputation).**[596]

---

591 Vgl. Esch, F.-R. et al., 2005, S. 37, Meffert, H., 2005, S. 85, Esch, F.-R. et al., 2014, S. 28.

592 Vgl. Rüschen, G., 1994, S. 124, Weis, M. Huber, f., 2000, S. 37 f, Meffert, H., 2000, S. 847 f, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 35, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11.

593 Vgl. Bruhn, M., 2001b, S. 5, Esch, F.-R., 2003, S. 20.

594 Vgl. Esch, F.-R. et al., 2014, S. 28, Meffert, H., 2005, S. 85, Scholz, C., 2014a, S. 180, Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff, Eisenberger, R. et al., 1986, S. 500 ff, Sponheuer, B., 2010, S. 5 f.

595 Vgl. Esch, F.-R./Wicke, A., 2001, S. 11 f, Köhler, R., 1994, S. 2065 f.

596 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 29, Kriegler, W.-R., 2015, S.49, Esch, F.-R. et al., 2014, S. 28, Schlager T. et al., 2011, S. 497 ff, Sullivan, J., 2004, https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand [abgefragt am 05.08.2019], Eisenberger, R. et al., 1986, S. 500 ff, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 38, Radermacher, S., 2013, S. 2, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 39.

4.4.6.1. Mitarbeitergewinnung

Mit einer starken Arbeitgebermarke können **Bekanntheit und Image** des Unternehmens verbessert werden.[597] Diese Faktoren bewirken eine automatische Präferenzbildung der Bewerber. Das Unternehmen kann eine höhere Anzahl an Bewerbungen verzeichnen als Unternehmen, die diese Merkmale nicht aufweisen. Das Unternehmen spart mit diesem Effekt Kosten für die Personalbeschaffung.[598] Die größere Auswahl an Bewerbern bedeutet die Chance einer qualitativ besseren Mitarbeiterauswahl. Die Identifikation mit dem Unternehmen und ein hohes Bekenntnis zur Arbeitgebermarke sind höher zu gewichten als die Qualifikation. Gleichzeitig steigt die Zahl der passenden Bewerber, was als qualitatives Ziel von Employer Branding im Bereich Rekrutierung hervorzuheben ist.[599] Die Fachkompetenz kann in Form von Coaching und Schulungen verbessert werden, die mangelnde Verantwortung zur Marke hingegen nicht.[600] Das Unternehmen vermeidet beziehungsweise mindert das Risiko der Fehl-/Nichtbesetzungen.

4.4.6.2. Mitarbeiterbindung

Die **Fluktuationsrate reduzieren** (und die damit entstehenden Folgen der (kostspieligen und aufwendigen) Personalbeschaffung),[601] die Gefahr von Fehl-/Nichtbesetzung von Arbeitsplätzen minimieren, einem Verlust von emotionaler Intelligenz und Knowhow gegenzusteuern – das sind die Aufgaben von Employer Branding im Bereich Mitarbeiterbindung.[602] Der Ersatz eines Mitarbeiters kann das Unternehmen das sechsfache Monatsgehalt kosten, zuzüglich eventueller Trennungskosten und entgangener Einnahmen.[603] Eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung erhöht **die Loyalität, das Vertrauen**[604] und die **Zufriedenheit** der

---

597 Vgl. Kapitel 4.4.1.

598 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 55, Scholz, C., 2014a, S. 176, Wiese, D., 2005, S. 28.

599 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S.49, Tomczak, T. et al., 2009, S. 153.

600 Vgl. http://www.brand-trust.de/de/insights/artikel/2011/starke_employer_brands_abstossend_Teil_2.php [abgefragt am 12.02.2019].

601 Vgl. Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S. 13, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Felser, G., 2010, S. 17, Quenzler, A., 2013, S. 197, Beck, C., 2012, S. 5, Siemann, C., 2008, S. 5, Maxwell, R./Knox, S., 2009, S. 893 ff.

602 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 49, Meffert, H./Bierwirth, A., 2005, S. 148, Scholz, C., 2014a, S. 180, Eisenberger, R. et al., 1986, S. 500 ff, Nagel, K., 2011, S. 24.

603 Vgl. Streich, D., 2006, S. 266 ff.

604 Vgl. Meffert, H./ Bierwirth, A., 2005, S. 154.

leistungsorientierten Arbeitnehmer mit Unternehmen.[605] Daraus resultiert ein positives Kommunikationsverhalten nach außen.[606]

4.4.6.3. Leistung und Ergebnis

Eine erfolgreiche Positionierung von Employer Branding bewirkt eine **Steigerung des Gesamtergebnisses**.[607] Aufgrund der hohen Identifikation mit der Unternehmensstrategie und den hiermit verbundenen Zielen steigen **Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft** der Arbeitnehmer.[608] Für zukünftige Herausforderungen ist das Unternehmen gefestigt, nimmt eine stärkere Position im Wettbewerb ein. Die hohe Loyalität der Arbeitnehmer zum Unternehmen bewirkt ein starkes Verantwortungsgefühl und Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter.[609] Personelle und finanzielle Ressourcen für die Personalbeschaffung werden etwa zugunsten von Innovationen geschont.[610]

4.4.6.4. Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur bildet die Grundgesamtheit aller im Unternehmen verankerten Werte, Normen, Glaubenssätze, Verhaltensweisen und Vorstellungen, die die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der im Unternehmen involvierten Menschen beeinflussen.[611]

Employer Branding muss Unternehmensziel und -kultur aufeinander abstimmen.[612] Eine erfolgreiche Übereinstimmung bewirkt eine positive Auswirkung auf die Position des Unternehmens am Markt und eine positive Tendenz in der Mitarbeiterfluktuation.[613] Die Mitarbeiter sind zufriedener und motivierter. Das **„Gern-im-Unternehmen-Arbeiten“** schließt eine

---

605 Vgl. Tomczak, T. et al., 2009, S. 153, Schlager T. et al., 2011, S. 497 ff, Fulmer I. S./Gerhart, B./Scott, K. S., 2003, S. 965 ff, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 39.

606 Vgl. Miles, J. S./Mangold, W., 2005, S. 535 ff.

607 Vgl. Quenzler, A., 2013, S. 197, Nieder, P., 2006, S. 22 ff, Biswas, M. K./Suar, D., 2014, S. 57, Maxwell, R./Knox, S., 2009, S. 893 ff, Eisenberger, R. et al., 1986, S. 500 ff, Sponheuer, B., 2010, S. 5 f, Dorenbeck, B., 1995, S. 132.

608 Vgl. Meffert, H./ Bierwirth, A., 2005, S. 148, Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S. 13, Berger, P. et al., 2004, S. 184 f, Scholz, C., 2014a, S. 180, Quenzler, A., 2013, S. 197, Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff, Edwards, M. R., 2010, S. 5 ff, Gaddam, S., 2008, S. 45 ff, Miles, S. J./Mangold, W. G., 2004, S. 65 ff, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 38.

609 Vgl. Meffert, H., 2005, S. 85.

610 Vgl. Hartz, P., 2001, S. 55.

611 Vgl. Lies, J., 2018a, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870 [abgefragt am 12.02.2019].

612 Vgl. Felser, G., 2010, S. 2, Brecht, S./Schmucker, H., 2013, S. 210.

613 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 49, Enaux, C./Meifert, M./Henrich, F., 2011, S. 11, Felser, G., 2011, S. 17.

wertschätzende und offene Kommunikationskultur ein. Das Zusammengehörigkeitsgefühl wird gestärkt. Krankentage und gesundheitliche Aufwendungen können gemindert werden. Die gemeinsam gelebten Werte sind auch für Außenstehende spürbar.[614]

4.4.6.5. Unternehmensimage

88 Prozent der Bewerber werden sich nicht bei einem Unternehmen mit negativem Image bewerben. Drei von vier Arbeitnehmern bewerben sich nur bei Unternehmen mit einem positiven Ansehen. Für zwei von drei Arbeitnehmern ist es wichtig, dass der Arbeitgeber bei Freunden und Familie einen guten Ruf genießt.[615] Die Positionierung einer starken Arbeitgebermarke (Internal Branding) schafft ein **positives Unternehmensbild** für alle Mitarbeiter im Unternehmen nach innen und alle Stakeholder-Gruppen nach außen.[616] Die interne Unternehmensphilosophie wird nach außen transportiert beziehungsweise wird von Außenstehenden beobachtet und wahrgenommen.[617] Eine dauerhafte positive Verankerung der Arbeitgebermarke führt zu einer erlebbaren und glaubhaften Identifikation[618], die eine positive externe Kommunikation zur Folge hat.[619] Ein erfolgreiches Employer Branding löst ein positives Image aus. Die Marke und somit der Wert des Unternehmens werden gestärkt.[620] Die symbolischen Vorteile (Ansehen des Unternehmens) steigen, wenn die funktionalen Vorteile (Gehalt, Urlaub, Urlaubsgeld) denen der konkurrierenden Arbeitgeber ähnlich sind.[621]

4.4.6.6. Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die Recherche zeigt, dass eine starke Arbeitgeberpositionierung für das Unternehmen sowie für Bewerber und Mitarbeiter positive Auswirkungen in mehreren Dimensionen herbeiführen

---

614 Vgl. Berger, P. et al., 2004, S. 185, Scholz, C., 2014a, S. 175, Oechsler, W. A., 2006, S. 149, Künzel, H., 2013b, S. 48, Brecht, S./Schmucker, H., 2013, S. 208.

615 Vgl. http://www.stepstone.de/b2b/stellenanbieter/jobboerse-stepstone/upload/Employer-Branding-Report.pdf?cid=B2C_CLC_SYS19 [abgefragt am 05.10.2019].

616 Vgl. Maxwell, R./Knox, S., 2009, S. 893 ff, Lukasczyk, A., 2012, S. 14, Sponheuer, B., 2010, S. 3, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 21, Radermacher, S., 2013, S. 2, Brecht, S./Schmucker, H., 2013, S. 210, Dorenbeck, B., 1995, S. 132.

617 Vgl. Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005c, S. 67, Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66, Lukasczyk, A., 2012, S. 14, Sponheuer, B., 2010, S. 3, Brecht, S./Schmucker, H., 2013, S. 208.

618 Vgl. Aaker, D. A., 1992, S. 11 ff, Künzel, H., 2013b, S. 55.

619 Vgl. Meffert, H. et al., S. 130, Kriegler, W.-R., 2015, S. 27, Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66, Ashorth, B. E./Mael, F., 1989, S. 20 ff.

620 Vgl. Esch, F.-R. et al., 2014, S. 149, Wöhe, G./Döhring, U., 2010, S. 70, Nagel, K., 2011, S. 20, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 39.

621 Vgl. Lievens, F./Highhouse, S., 2003, S. 75 ff.

kann. Kosten für Nicht-/Fehlbesetzung können eingespart werden. Mitarbeiter lassen sich langfristig an das Unternehmen binden. Dies ist vor allem bei langjährigen Mitarbeitern mit hohem fachlichem Knowhow und Berufserfahrung von besonderer Bedeutung. Die Bekanntheit und somit auch der Wert des Unternehmens können gestärkt werden, was wiederum einen positiven Effekt für das Unternehmensimage hier im Kontext als Arbeitgeber hat. Unternehmen können mit einer **starken Arbeitgebermarke Kosten einsparen** und für **das betriebswirtschaftliche Gesamtergebnis positive Effekte** ernten.

Im nächsten Schritt werden die strategischen Grundlagen einer EVP bearbeitet, um darauf aufbauend eine Grundausrichtung betrachten zu können.

4.4.7. Strategische Ausrichtung einer EVP

Das neue St. Galler Management-Modell definiert drei Ordnungsmomente, damit ein Unternehmen langfristig und effizient eine außerordentliche Nutzenstiftung für ihre Anspruchsgruppen leisten kann.

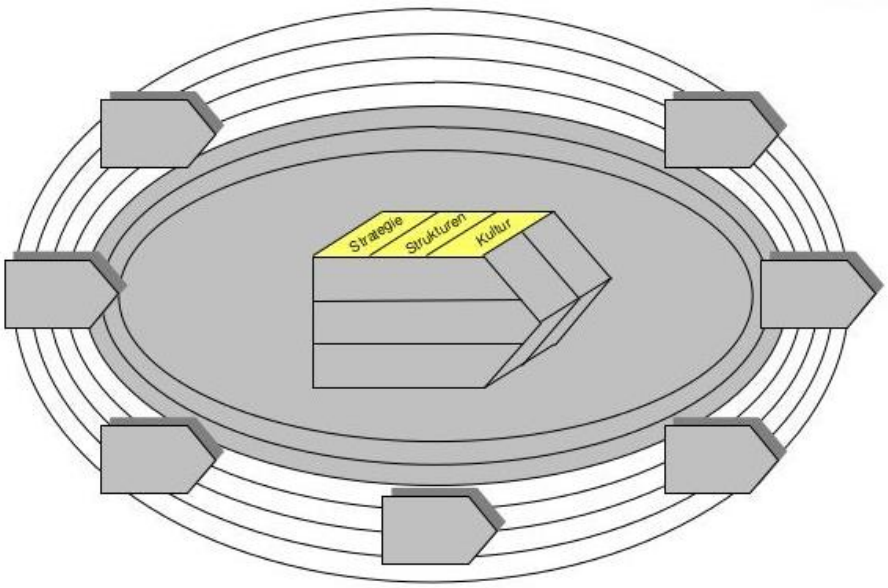


Abbildung 28: Ordnungsmomente eines Unternehmens[622]

Rüegg-Stürm definiert die Ordnungsmomente:

- strategische Positionierung (Ausrichtung),
- Strukturierung (Kohärenz) und

[622] Quelle: Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 32.

- einen gemeinsamen Sinnhorizont (Kultur).[623]

Basierend auf den drei genannten Ordnungsmomenten erfolgt nun die Betrachtung der EVP.

4.4.7.1. Erkenntnisbeiträge für eine strategische Positionierung

Im Kern der strategischen Ausrichtung steht die systematische Auseinandersetzung mit den Grundlagen für die Gestaltung mit dem Ziel des **langfristigen** (betriebswirtschaftlichen) Erfolgs des Unternehmens. Die Auseinandersetzung erfolgt unter Einbeziehen der **Anliegen, Bedürfnisse und Werte beteiligter und betroffener Anspruchsgruppen.** Die inhaltliche Bedeutung der Strategie integriert die nachstehenden Themen:

- **Anspruchsgruppen,**
- **Leistungsangebot,**
- **Fokus der Wertschöpfung,**
- **Kooperationsfelder,**
- **Kernkompetenzen.**

Für eine strategische Positionierung müssen die relevanten Anspruchsgruppen einschließlich deren Bedürfnisse, Anliegen und Wertevorstellungen identifiziert werden, die das Unternehmen zu befriedigen anstrebt. Hierzu müssen Kommunikationsformen entwickelt werden, um die Anspruchsgruppe optimal erreichen zu können. Auf Basis der definierten Anspruchsgruppen werden das Leistungsangebot einschließlich dem zu erzielenden Nutzen und angestrebten Preis konzipiert. Abschließend werden Kernkompetenzen analysiert, um Fähigkeiten und Wissen im Unternehmen aufzubauen oder zu reduzieren um eine langfristige einzigartige Stellung bei den definierten Anspruchsgruppen anzustreben.[624]

Die Ausarbeitung einer Strategie erfordert die parallele Bearbeitung der Themen und erfolgt unter Einbeziehen der für das Unternehmen knapp zur Verfügung stehenden Ressourcen und der zukünftigen (Erfolgs-)Position des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb. Hierbei ist eine Aufteilung in Geschäftsfeldern mit einhergehenden Bedürfnissen und Leistungen mit dem Ziel einer **Geschäftsfeldstrategie** sinnvoll.

---

623 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 37.
624 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 39 ff.

In folgenden Abschnitten werden das Markensteuerungsrad sowie der klassische Managementprozess als Instrumente für die Entwicklung einer Strategie einer EVP diskutiert. Im Anschluss werden mögliche Erfolgstreiber und Brand Champions betrachtet.

4.4.7.1.1. Das Markensteuerrad

Neben den dargestellten ansatztheoretischen Sichtweisen einer Marke erweitert Esch den identitätsorientierten Ansatz. Das Ergebnis ist das von icon value added entwickelte Markensteuerungsrad. Esch erweitert es um die fünfte Dimension und verzahnt alle Dimensionen miteinander. Wie die nächste Abbildung zeigt, bilden vier Quadranten die Grundlagen. Die zwei linken Quadranten repräsentieren die rationalen und die zwei rechten die emotionalen Dimensionen. Sie spiegeln die Hemisphären des menschlichen Gehirns wider. Laut Esch kann durch das Zusammenspiel aller vier Quadranten und die Vernetzung beider Hemisphären eine relevante Voraussetzung für die Speicherung und einhergehend der Wiedererkennung von Marken erzeugt und damit eine gute Strukturierung zur Markenidentität erreicht werden.[625] Auf der linken Seite (die sprachlich rationalen Ebene) stehen die Dimensionen Markenattribute und Markennutzen. Beide Dimensionen sind voneinander getrennt, da laut Esch Kunden mit der Entscheidung für ein Produkt oder eine Dienstleistung einen Nutzen kaufen. Dieser **(Marken-)Nutzen** muss allerdings mit entsprechenden **Eigenschaften (Markenattributen)** für den Kunden begründbar sein. Es können sowohl sach-funktionale als auch psychosoziale Nutzen sein. Markenattribute können sowohl in Form von Produkteigenschaften als auch Eigenschaften einer Organisation sein. Esch stellt heraus, dass zwischen beiden Dimensionen eine Ziel-Mittel-Beziehung entwickelt und transparent gemacht werden muss.[626]

Auf der rechten Seite (die emotionale, bildhafte Ebene) stehen die Dimensionen Markentonalität und Markenbild. Esch verbindet mit Markentonalität die Gefühle und Emotionen, die mit Marken ausgelöst bzw. entwickelt werden sollen. Dabei werden drei Zugänge unterschieden. Die **Markenpersönlichkeit** soll über die Gesamtheit aller menschlichen Eigenschaften Zugang zu einer Marke finden.[627] Die Erläuterung der Marken-Kunde-Beziehung wird als zweiter Zugang definiert.[628] Erlebnisse, die mit der Marke verbunden werden, die durch die

---

625 Vgl. Esch, F.-R./Langner, T., 2005, S. 119 f.
626 Vgl. Esch, F.-R./Langner, T., 2005, S. 120.
627 Vgl. Aaker, D., 2005, S. 168.
628 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 109 f.

Kommunikation Dritter und/oder durch eigene Erfahrungen gefestigt werden, bilden den dritten Zugang.[629] Die Dimension Markenbild beschreibt Esch als die Gesamtheit aller verbalen und nonverbalen Eindrücke, die in ihrer Gesamtheit die Vorstellungen der Bewerber von der Arbeitgebermarke ergeben. Hierbei spielen alle angesprochenen Sinne eine entscheidende Rolle.[630]

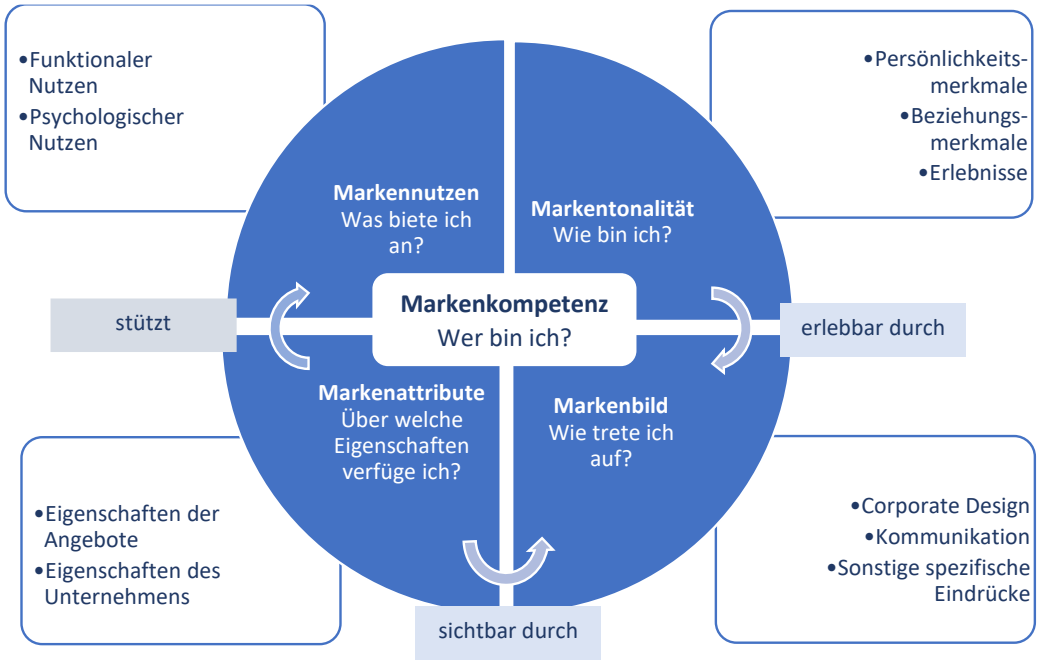


Abbildung 29: Markensteuerungsrad[631]

Zur Vollendung der Markenidentität platziert Esch im Kern der vier Dimensionen die fünfte Dimension: die Markenkompetenz. Sie beschreibt Esch als Extrakt, das die zentralen Markeneigenschaften und damit die stärksten Wurzeln der Marke erfasst. Die Charakteristika können sachliche und/oder emotionale Merkmale aufweisen, die sich auf die vier Komponenten beziehen.[632] Die Geschichte der Marke, die zeitliche Dauer der Existenz der Marke, die wesentliche Anhaltspunkte für eine Alleinstellungskompetenz der Marke sein können und andere Dimensionen des Markensteuerrads positiv beeinflussen, die Markenherkunft (regional oder national), die Markenrolle am Markt und weitere Merkmale der Marke wie bspw.

629 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 105 und 112 f.
630 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 67, Esch, F.-R./Langner, T., 2005, S. 121.
631 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Esch, F.-R., 2014, S. 102.
632 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 103.

Innovationskraft, Entwicklungs-Know-how oder Kundenerreichbarkeit beeinflussen die Markenidentität.[633]

Das Markensteuerrad ist eine Methode zur **Identitätsbestimmung** einer Marke und gehört zu den meistverwendeten Modellen in Deutschland.[634] Es eignet sich in seiner Funktion als Identitätsmodell für die systematische Markenanalyse und deren Schlagkraft im Sinne der Beschaffenheit, konzentriert sich auf die Darstellung der **inneren Werte und die interne Sicht** auf das Unternehmen. Das Modell betrachtet **keine externen Komponenten** wie bspw. den Wettbewerb oder bestimmte Anspruchsgruppen. Es fehlt auch an Dimensionen konkreter Werte, an denen sich Mitarbeiter in ihren Entscheidungen orientierten können bzw. dem Anspruch der aktiven Markenpositionierung gerecht zu werden. Eine Wechselseitigkeit ist beim Markensteuerungsrad nicht gegeben. Für eine Positionierung eignet sich dieses Modell lediglich zur Vorbereitung, da eine Positionierung immer nur im Kontext eines Umfeldes erfolgen kann. Für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen einer EVP kann das Modell mangels externer Einflussfaktoren nur eingeschränkt genutzt werden. Es **fehlt** auch die **Zukunftsorientierung** in der Positionierung, da neue, attraktive Marktsegmente nicht sondiert werden.[635] Dennoch erfüllt das Modell alle grundlegenden Charakteristika einer Identität.[636] Die Vernetzung und Praktikabilität ist gegeben. Letzteres hat Esch in diverseren Fallbeispielen[637] untersucht und demonstriert, sodass dieses Kriterium erfüllt ist.[638]

Es dient nicht zur aktiven Steuerung einer Marke. Deshalb wird für eine aktive und nachhaltige Steuerung einer EVP, die auch äußere Faktoren, Kommunikationskomponente und Zukunftsfähigkeit berücksichtigt, der klassische Managementprozess auf seine Eignung untersucht.

4.4.7.1.2. Klassischer Managementprozess

Neben der inhaltlichen Dimension einer Strategie muss die **Prozessorientierung** konkrete Vorgehen definieren, wie die angestrebten Ziele realisiert werden sollen. Hierzu müssen konkrete

633 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 105.
634 Vgl. Duncker, C. et al., 2015, S. 78.
635 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 137, S. 192, Meffert, H. et al., 2005, S. 53.
636 Vgl. Burmann, C. et al., 2012, S. 36.
637 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 118 ff.
638 Vgl. Radtke, B., 2014, S. 42 ff.

Schritte wie zum Beispiel zum Vorgehen, zu Ressourcen, Zeitplan, Beteiligte verbindlich fixiert und stetig verfeinert werden, so Rügg-Stürm.[639]

Für die strategische Ausrichtung ist das Wissen über vorhandene und notwendige Ressourcen entscheidend. Vor allem Kernkompetenzen, die schwer imitierbar- und substituierbar sind, tragen zu einem langfristigen Wettbewerbsvorsprung und somit zum Erfolg des Unternehmens bei. Nach Rüegg-Stürm verfügen Unternehmen über zwei Kernkompetenzen: **einzigartiges Wissen** und eingespielte organisationale Routinen.[640]

Auf Grundlage der klassischen Markenführung dient Employer Branding als langfristiges Instrument und kann sich an einem strategischen Prozess mit einer konzeptionellen Analyse, Planung, Umsetzung, nachhaltigen Steuerung und Erfolgsmessung bedienen.[641] Der Prozess ist an die allgemeine Managementlehre angelehnt und wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht.[642] Voraussetzung bildet ein strategisches Human Resource Management (HRM) des Arbeitgebers, das angelehnt ist an die offen kommunizierte, allgemeine Unternehmensstrategie.[643]

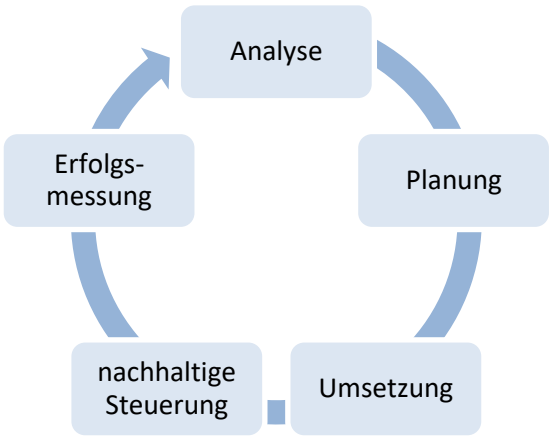


Abbildung 30: Der fünfstufige Management-Prozess[644]

Als Leitfaden dient die Systematik der klassischen Markentheorie, dargestellt in der nächsten Abbildung.

---

639 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 40.

640 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 45.

641 Vgl. Meffert, H. et al., 2005, S. 32, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 88, Meffert, H., 2000, S. 848 f, Radermacher, S., 2013, S. 2.

642 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 121, Tomczak, T. et al., 2009, S. 247, Wiese, D., 2005, S. 40.

643 Vgl. Esch, F.-R. et al., 2014, S. 6, Hartmann, R., 2002, S. 14, Pett, J./Kriegler, W.R., 2007, S. 20 f, Claaßen, N., 2008, S. 19, Radermacher, S., 2013, S. 2, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 147.

644 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 121, Trost, A., 2013, S. 89, Esch, F.-R., 2014, S. 10, Wiese, D., 2005, S. 40, Petkovic, M., 2008, S. 182.

Analyse	Strategische Markenziele	Operative Markenziele	Umsetzung	Controlling
„Wo steht die Marke heute?“	„Was sind die vorrangigen Wertschöpfungsziele?“	„Welche Leistungsparameter der Marke sollen gestärkt werden?“	„Mit welchen Maßnahmen sollen die Ziele erreicht werden?“	„In welchem Umfang wurden die definierten Markenziele erreicht?

Abbildung 31: Markenmanagement-Prozess[645]

Die nachstehende Abbildung zeigt den daraus abgeleiteten idealtypischen Employer-Branding-Prozess.

Start	Analyse	Strategie und Zieldefinition	Maßnahmen	Erfolgsmessung
Strategische Grundüberlegungen: Definition Erfolgstreiber, Bedarfsbestimmung, Zeitkorridor, Kostenbudget	Qualität und Image als Arbeitgeber im Fokus einer Unternehmensanalyse Anspruchsgruppenanalyse	Auswertung der Analyse Definition einer glaubwürdigen und identitätsorientierten Arbeitgeberpositionierung	Kommunikations- und Kreativkonzept Interne und externe Employer-Branding-Implementierung	Kennzahlen Bewertung Mitarbeiterbindung

Abbildung 32: Idealtypischer Employer-Branding-Prozess[646]

Für die Konzeption und Nachhaltigkeit einer Arbeitgebermarke sollten personelle, psychologische und organisatorische Aspekte berücksichtigt werden, die erfolgsrelevant sind. Kriegler definiert folgende drei Schritte für einen Erfolg:

- richtige Argumentation und interne Überzeugung,
- Integration von Vertretern einzelner Anspruchsgruppen und der Geschäftsleitung,
- Ziele, Prozesse, Rollen und Begriffe gemeinsam definieren, etablieren und nachhalten.[647]

Eine nähere Betrachtung der Erfolgstreiber beschreibt der folgende Abschnitt.

645 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Tomczak, T. et al., 2009, S. 247.
646 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 89.
647 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 39, Wiese, D., 2005, S. 76 f, Radermacher, S., 2013, S. 2, Künzel, H., 2013b, S. 61, Cigdem, K., 2013, S. 179.

4.4.7.1.3. Erfolgstreiber Integration und Partizipation

Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Employer Brand sollte das Unternehmen den Mitarbeiter als *„[…] wichtigstes Element in der Wertschöpfungskette und als Differenzierungsfaktor vom Wettbewerber […]"*[648] ansehen. Denn: Sie beeinflussen den Erfolg oder Misserfolg von Employer Branding.[649] Durch die Mitarbeit im Prozess kann ihre Motivation und Identifikation bei der Einführung und nachhaltigen Umsetzung der Arbeitgebermarke gesteigert werden.[650] Sie fungieren als Markenbotschafter.[651]

Die Erwartungen der einzelnen Stakeholder sind zu erfassen und dauerhaft in Frage zu stellen.[652] Rollen und Zuständigkeiten sowie deren Entscheidungsstrukturen der Prozessbeteiligten definieren Projektziele.[653] Eine späte Einbindung von Arbeitnehmervertretern birgt rechtliche und psychologische Gefahren für den Umsetzungserfolg.[654] Laut Trost sollten sowohl in der Analysephase als auch zur Nachhaltigkeit einer erfolgreichen Arbeitergeberpositionierung die relevanten Stakeholder-Vertreter mittels Fragebögen oder Einzelinterviews eingebunden werden.[655] Die folgende Abbildung zeigt eine Möglichkeit für die Zusammensetzung von Vertretern unterschiedlicher Interessensgruppen und deren Aufgaben.

---

[648] Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 87.

[649] Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 39, Andratschke, N./Regier, S./Huber, F., 2009, S. 9, Andratschke, N./Regier, S./Huber, F., 2009, S. 34.

[650] Vgl. Meffert, H., 2005, S. 84, Esch, F.-R./Wiezorek, H., 2003, S. 123, Berger, P., 2004, S. 185, Kriegler, W. R., 2015, S. 91 f, Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66, Lippold, D., 2011, S. 107, Seng, A./Armutat, S., 2012, S. 27, Radermacher, S., 2013, S. 2, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 221.

[651] Vgl. Trost, A., 2013, S. 64, Burmann, C./Zeplin, S., 2005, S. 129, Bruhn. M./Stauss, 2008, S. 22, Esch, F.-R., 2014, S. 151 ff, Hartwig, R., 2011, S. 32, Sponheuer, B., 2010, S. 4, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 43, Cigdem, K., 2013, S. 179, Kempf, M., 2103, S. 233.

[652] Vgl. Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff, Radermacher, S., 2013, S. 2.

[653] Vgl. Wiese, D., 2005, S. 76 f.

[654] Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 88.

[655] Vgl. Trost, A., 2013, S. 64, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 147.

Stakeholder	Aufgaben
Geschäftsleitung	Aktive Gestaltung, Treffen von Entscheidungen und Vertretung dieser gegenüber Eigentümern und Führungskräften, Einführung und nachhaltige Umsetzung der Employer-Branding-Strategie
Personalbereich	Schlüsselrolle bei der Personalbeschaffung, -verankerung und -strategie
Betriebsrat	Positiver Impulsgeber zur Verbesserung der Arbeitnehmerbedingungen
Geschäftsbereiche	Sparringpartner zur Erfassung von internen und externen Einflussfaktoren auf Employer Branding, Kennzahlenanalyse
Unternehmenskommunikation	Verantwortungsträger für Employer-Branding-Prozess, Kommunikation, Marketing und Brand Management, Stärkung und Verzahnung von Unternehmens- und Arbeitgebermarke

Abbildung 33: Stakeholder und deren Aufgaben im Employer-Branding-Prozess[656]

Für die Entwicklung, langfristige Umsetzung und erfolgreiche Nachhaltigkeit einer Employer Brand sind **ausreichend Zeit, Personal und finanzielles Budget** einzuplanen.[657]

Der Erfolg einer Employer Brand ist bestimmt durch die **konsequente Transparenz von Inhalt und Ablauf** des Projekts und der Konzeption.[658] Eine individuelle und unternehmensauthentische Bezeichnung sollte gewählt werden. Authentizität, das Gebot der Wahrheitstreue und Natürlichkeit sollten von allen Beteiligten in allen Prozessphasen gelebt werden.[659]

4.4.7.1.4. Brand Champion

Die nachhaltig erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung einer Arbeitgebermarke bedürfen einer **Person oder Instanz im Unternehmen**, die **vollumfänglich die Verantwortung** übernimmt, über **intrinsische Motivation, Macht** und **Kraft** sowie eine **klare Vorstellung** für die Arbeitgebermarke verfügt. Häufig wird diese Funktion durch die Geschäftsleitung

656 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Kriegler, W.-R., 2015, S. 57, Hinzdorf, T./Priemuth, K./Erlenkämper, S., 2003, S. 18 ff, Felser, G., 2010, S. 16, Krüger, D., 2012, S. 326, Wiese, D., 2005, S. 23, Enderle, K./Furkel, M., 2011, S. 61 f, Appel, F./Bartels, G./Viel, O., 2010, S. 52, Frickenschmidt, S./Eger, M., 2011, S. 34, Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66, Radermacher, S., 2013, S. 2, Künzel, H., 2013b, S. 61.

657 Vgl. Trost, A., 2015, S. 65, Berger, P. 2004, S. 186, Biswas, M. K./Suar, D., 2014, S. 57, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 50, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 148.

658 Vgl. Künzel, H., 2013b, S. 61.

659 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S.67, Wiese, D., 2005, S. 76 f.

verkörpert.[660] Diese Person muss die unternehmenspolitisch starke Position besitzen, die für die Employer-Branding-Strategie notwendig ist. Gleichzeitig ist der Identifikationsgrad der Unternehmensleitung zur eigenen Arbeitgebermarke erkennbar.[661] Die Ansiedlung von Employer Branding sollte eine Schnittstelle sein zwischen Marketing, Human Resources und Public Relations.[662]

4.4.7.1.5. Zusammenfassung

Zusammenfassend kann **eindeutig** herausgestellt werden, dass **das Markensteuerrad eingeschränkt und der klassische Managementprozess** ganzheitlich als Instrumente für die (Weiter-)Entwicklung und Umsetzung einer EVP-Strategie genutzt werden können. Entscheidende Erfolgstreiber und Brand Champion, wie beschrieben, sollten in jedem Fall berücksichtigt werden. Auf dieser Grundlage werden im nächsten Schritt Erkenntnisbeiträge zum Status quo und zur Durchführung der Analysen betrachtet.

4.4.7.2. Status quo und Analyse

Die Grundlage für eine erfolgreiche Markenpositionierung ist die **sorgfältige und umfangreiche Datenerhebung** des Status quo als Arbeitgeber.[663] Diese Bedarfsbestimmung:

- untersucht die **Intensität** der gegenwärtigen Employer-Branding-Aktivitäten eines Unternehmens sowie das **Potenzial** und die **Notwendigkeit** einer erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung.[664]
- erfordert eine **Auseinandersetzung** mit der **eigenen Identität als Arbeitgeber und der Unternehmenskultur**.[665] Auf Anspruchsgruppenebene und aus der Perspektive des Unternehmens werden Wahrnehmung und Wirkung der aktuellen Arbeitgebermarke analysiert.[666]

---

660 Vgl. Meffert, H. et al., 2005, S. 129, Trost, A., 2013 S. 64, Esch, F.-R., 2005, S. 54, Hauser, F., 2013, S. 100 f, Radermacher, S., 2013, S. 2, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 45, Künzel, H., 2013b, S. 61, Cigdem, K., 2013, S. 179, Bleicher, K., 1994, S. 78.

661 Vgl. Stotz/Wedel, 2009, S. 87, Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S. 177, Tomczak, T. et al., 2009, S. 175, Enderle, K./Furkel, M., 2011, S. 61 f, Appel, F./Bartels, G./Viel, O., 2010, S. 52, Frickenschmidt, S./Eger, M., 2011, S. 34, Witte, H., 2010, S. 77.

662 Vgl. Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 45.

663 Vgl. Trost, A., 2013, S. 17, Meffert, H. et al., 2005, S. 75.

664 Vgl. Trost, A., 2013, S. 250, Hinzdorf, T./Priemuth, K./Erlenkämper, S., 2003, S. 18 ff.

665 Vgl. Trost, A., 2013, S. 205, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 147.

666 Vgl. Esch, F.-R., 2005, S. 432, Trost, A., 2013, S. 31, Wiese, D., 2005, S. 109, Laux, 2008, S. 31, Radermacher, S., 2013, S. 11.

- betrachtet alle Elemente: Ist-Analyse des Images und des Leistungsangebotes des Unternehmens, die Wünsche der internen und externen Anspruchsgruppen, die Differenzierung eigener Arbeitgeberstärken sowie gegenüber den Wettbewerbern.[667]

Analog zum klassischen Marketing sind für Handlungsempfehlungen die Betrachtung eines heterogenen Gesamtkonstrukts auf Teilsegmente erforderlich,[668] das im nächsten Abschnitt dargestellt wird.

4.4.7.2.1. Anspruchsgruppenanalyse

Auf Basis des Stakeholder-Ansatzes sollten Wirkung und Akzeptanz einer EVP anspruchsgruppenorientiert gestaltet werden.[669] Eine klare Trennung der Anspruchsgruppen:

- wird laut Stotz/Wedel in homogene Teilmärkte mit gleichen Merkmalen, etwa in interne und externe Stakeholder, empfohlen.[670]
- ist aufgrund **unterschiedlicher natürlicher Interessen der Anspruchsgruppen** sinnvoll.[671]
- kann in der langfristigen Umsetzung eine **höhere Wirkung** aufgrund einer **punktgenauen Ansprache** der einzelnen Anspruchsgruppen erreichen.[672]
- **setzt Ressourcen exakt** und somit effizient ein.
- **verhindert** eine **unprofessionelle Markierung** einer Arbeitgebermarke, die einen **höheren finanziellen Aufwand erfordert**, um die Marke in den Köpfen zu verankern, so Esch.[673]

a.) Interne Anspruchsgruppe

- Die interne Anspruchsgruppe umfasst alle **Mitarbeiter des Unternehmens**.[674]

---

667 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 172, Seng, A./Armutat, S., 2012, S. 27.
668 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 96.
669 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 172, Von Schubert, A., 2007, S. 126, Künzel, H., 2013b, S. 50.
670 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 96, Seng, A./Armutat, S., 2012, S. 36, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 21.
671 Vgl. Radermacher, S., 2013, S. 12, Künzel, H., 2013b, S. 50, Scholz, C., 1999, S. 27, Simon, H., Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 39.
672 Vgl. Trost, A., 2013, S. 35, Burg, M./Heuser, C., 2009, S.510.
673 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 173.
674 Vgl. Kapitel 4.3.1.

- Aufgrund unterschiedlicher Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeiter im Unternehmen verbinden sie dementsprechend **aufgabenbezogene Interessen und Erwartungen**.
- Die **persönliche Lebenssituation und das Lebensalter** beeinflussen ebenfalls die Einstellung in Bezug auf die berufliche Tätigkeit.[675]
- Aus diesen Gründen ist eine **Gruppierung der Mitarbeiter** nach bestimmten Funktionen, Leistungs- oder Potenzialkriterien zu empfehlen.[676]
- Das **Ergebnis** grenzt die **Vorstellungen** der einzelnen Personenkreise **klar ab**.

Eine Übersicht der einzelnen Anspruchsgruppen zeigt die nachstehende Abbildung. Um die Werte, Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeiter zu analysieren und ein repräsentatives Bild zu entwickeln, bieten sich unter anderem regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeitergespräche, Potenzialanalysen sowie **(halb-)strukturierte Interviews** an.[677] Im Ergebnis werden das **Idealprofil des Arbeitgebers** und das **wahrgenommene Ist-Profil** ermittelt.[678] In einem Soll-Ist-Abgleich können die **Stärken und Potenziale als Arbeitgeber** erhoben werden.[679]

Interne Anspruchsgruppen eines Unternehmens
Unternehmensleitung
Führungskräfte
Nachwuchsführungskräfte
Mitarbeiter mit Gremienarbeit (Betriebsrat, Behindertenvertretung)
Ältere Mitarbeiter, behinderte Mitarbeiter
Junge Mitarbeiter mit Qualifikationsbedarf
Auszubildende

Abbildung 34: Beispiel für interne Anspruchsgruppen im Unternehmen[680]

675 Vgl. Kapitel 4.3.5.

676 Vgl. Trost, A., 2013, S. 19, Scholz, C., 1999, S. 27, Simon, H., Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 39.

677 Vgl. Trost, A., 2013, S. 36, Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S. 170 f, Gutenberg, E., 1984, S. 243, Bruch, H./Menges, J. I., 2007, S. 243, Behrens, B., 2012, S. 16, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 112, Domsch, M./Reinecke, P., 1982, S. 129, Radermacher, S., 2013, S. 12, Becker, T., 2013, S. 91, Menzel, E., 2013, S. 110 f, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 227.

678 Vgl. Burg, M./Heuser, C., 2009, S. 510, Laux, 2008, S. 31.

679 Vgl. Petkovic, M., 2008, S. 30.

680 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 96, Seng, A./Armutat, S., 2012. S. 36, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 21.

b.) Externe Anspruchsgruppe

- Für die Entwicklung und nachhaltig erfolgreiche Arbeitgeberpositionierung sollten nach Meffert die Werte, Präferenzen und Vorstellungen der externen Anspruchsgruppe analysiert werden.[681]
- Im Fokus der Analyse werden primär die **passenden Bewerber** betrachtet.

Aufgrund der zunehmenden Schwierigkeit, passende Bewerber zu finden, ermöglicht eine **enge Zusammenarbeit** von Unternehmen unter anderem mit Schulen, Universitäten/Berufsverbänden eine höhere Identifikation und stärkere Differenzierung des Arbeitgebers gegenüber Mitbewerbern bei den gewünschten Bewerbern.[682] Die folgende Abbildung zeigt potenzielle Bewerber und Vertreter der Öffentlichkeit. Als Quellen zur Datenerhebung dienen **Schüler- und Studentenbefragungen**, Online-Foren und Online-Jobbörsen, branchenspezifische Trend-Szenarien und Marktforschungsstudien.

Potenzielle Bewerber	Vertreter der Öffentlichkeit
Schüler	Personal von (Berufs-)Schulen
Hochschulabsolventen	Personal von Universitäten und Hochschulen
Angehörige von Beschäftigten	Kunden und Lieferanten
Berufs- und branchenerfahrene Mitarbeiter	Berufsverbände, Gewerkschaften
Young Professionals	Presse- und Medienvertreter

Abbildung 35: Beispiele für die externe Anspruchsgruppe[683]

Wie bei der internen Anspruchsgruppen-Analyse lässt auch ein Soll-Ist-Vergleich zwischen dem **Idealprofil** eines Wunscharbeitgebers und dem **wahrgenommenen Ist-Profil** des Unternehmens auf Stärken und Schwächen der Arbeitgeberattraktivität schließen. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Präferenz (die Wahl des Unternehmens als Arbeitgeber).[684] Ein Schwerpunkt der Erhebung zielt auf das **Informationsverhalten** der Anspruchsgruppe ab, das für eine **zielgerichtete Kommunikationspolitik** im Zuge von Rekrutierungsmaßnahmen relevant ist.[685] Im Ergebnis der externen Analyse werden Erkenntnisse zu Kernthemen ermittelt, die in nächste Abbildung aufgeführt sind.

---

681 Vgl. Meffert, H., 2005, S. 77.
682 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 98, Esch, F.-R., 2014, S. 172, Blazek, Z., 2012, S. 17, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 37.
683 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 96, Blazek, Z., 2012, S. 17.
684 Vgl. Burg, M./Heuser, C., 2009, S.510, Künzel, H., 2013b, S. 50.
685 Vgl. Radermacher, S., 2013, S. 12.

Kriterien	Kernaussagen
Arbeitgeberimage	- wichtige Gründe für/gegen die Wahl des neuen Arbeitgebers - Stärken/Potenziale des eigenen Unternehmens in Bezug auf Mitbewerber
Mitbewerber	- Mitbewerber, die in unmittelbarer Konkurrenz zum Unternehmen als Arbeitgeber stehen - Gründe, die für die Wahl eines Mitbewerbers sprechen
Medien	- bevorzugte Medien bestimmter Anspruchsgruppen
Präferenzen Anspruchsgruppe	- die wichtigsten Gründe bestimmter Anspruchsgruppen für die Wahl des neuen Arbeitgebers

Abbildung 36: Kriterien und Kernaussagen zur externen Anspruchsgruppenanalyse[686]

Neben einer Anspruchsgruppenanalyse wird auch die Analyse des Unternehmens hinsichtlich einer EVP diskutiert, die im Folgenden beschrieben wird.

4.4.7.2.2. Unternehmensanalyse

Auf Basis der klassischen Markenführung sollten externe und interne Einflussfaktoren auf das Unternehmen analysiert werden, um den Status quo des Unternehmens selbst und als Marktteilnehmer hinsichtlich der Arbeitgebermarke festzustellen.[687]

a.) Unternehmensinterne Betrachtung

Eine **interne Betrachtung** des Unternehmens hinsichtlich **Struktur, Unternehmenskultur und Strategie** gilt als Voraussetzung für ein klares Selbstbild und bildet die Grundlage für ein langfristig erfolgreiches Employer Branding. Die unternehmensinternen Einflussfaktoren, in der folgenden Abbildung aufgezeigt, sind von allgemeinen Rahmenbedingungen und speziellen Charakteristika geprägt, die sowohl eigenständig als auch in Abhängigkeit zu einander stehen. Stotz/Wedel bezeichnen vor allem die Verflechtungen der Einflussfaktoren als Hindernis.[688]

686 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Trost, A., 2013, S. 36, Süß, M., 1996, S. 86 f.
687 Vgl. Eichhorst, W./Thode, E., 2002, S. 15 ff, Wiese, D., 2005, S. 41.
688 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 92.

Vision	Marktstellung, Bodenständigkeit/Global Player, Leitbild
Strategie	mittel-/langfristige Ziele, regionale/nationale/internationale Ausrichtung, Veränderungen im Produktportfolio
Produkte/Leistungen	Ressourcenanalyse, Portfolioanalyse, Bekanntheitsgrad
Organisation	Aufbau-/Ablauforganisation, Benchmarking
Kultur und Werte	Wertelandkarte, Zusammengehörigkeit, Mitarbeiterverantwortung
Geschäftspolitik	Handlungsmaxime, Richtlinien
Allgemeine Situation	Fluktuation, Ertragslage, Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter

Abbildung 37: Mögliche unternehmensinterne Einflussfaktoren[689]

Für ein aussagekräftiges, mehrperspektivisches und umfangreiches Ergebnis sind Mitarbeiter aus allen Ebenen zu berücksichtigen.[690] Die bereichsbezogenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter lösen eine heterogene Bewertung wichtiger Faktoren aus und erzielen umfangreiche und wertvolle Erkenntnisse und Hinweise. Voraussetzung für die Durchführung ist ein eindeutiges Verständnis über das Unternehmensleitbild.[691]

Die nachstehende Abbildung zeigt eine Übersicht von **öffentlichen und unternehmensinternen Quellen**, die zur Informationsgewinnung genutzt werden können.

Öffentliche Informationsquellen	Interne Informationsquellen
Sozialberichte	Strategiedokumentation
Personalberichte	Organigramme
Geschäftsberichte	Informationen aus Intranet
Nachhaltigkeitsberichte	Mitarbeitergespräche/-interviews
Medienberichte	Strukturierte Mitarbeiterbefragung

Abbildung 38: Öffentliche und unternehmensinterne Informationsquellen[692]

Nach Stotz/Wedel gilt die **Mitarbeiterbefragung** als die beste qualitativ und quantitativ gestützte Methode.[693] Sie gibt Auskunft über die Zufriedenheit und Wechselabsichten des

689 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 92, Süß, M., 1996, S. 86 f.
690 Vgl. Trost, A., 2013, S. 39.
691 Vgl. Achtenhagen, C./Wolff von der Sahl, J., 2012, S. 3.
692 Vgl. Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 94, Bruch, H./Menges, J. I., 2007, S. 243, Petkovic, M., 2008, S. 183 f, Domsch, M./Reinecke, P., 1982, S. 129.
693 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 94, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 112, Domsch, M./Reinecke, P., 1982, S. 129.

Arbeitnehmers. Daraus ergeben sich Erkenntnisse zum Bindungsgrad (Loyalität) sowie die Absicht der Weiterempfehlung und einer positiven Berichterstattung im engsten Familienkreis und bei Freunden.[694] Trost führt als Erhebungsmethoden **Einzelinterviews**, vor allem in der höheren Führungsebene, und Gruppeninterviews auf.[695]

b.) Externe Einflussfaktoren

Neben der internen Betrachtung sollten auch Faktoren in die Analyse aufgenommen werden, auf die das Unternehmen keinen direkten Einfluss hat.[696] Ein Beispiel verdeutlicht die PESTEL- oder auch PESTLE-Analyse. Sie bezieht sich auf **externe Einflussfaktoren** eines Unternehmens sowie deren Triebkräfte. Das Wort PESTLE steht für die englischen Begriffe political (politisch), economic (ökonomisch), sociological (sozio-kulturell), technological (technologisch) und legal (rechtlich).[697]

politisch/ kommunal	**wirtschaftlich**	**soziokulturell**	**technologisch**	**rechtlich**
Politische Stabilität	Branchenstrukturen	Altersstruktur Bevölkerung	Internet/ Kommunikation	Arbeitsrecht
Regulierung Arbeitskräftetransfer	Ressourcenverfügbarkeit	Werteveränderungen	Neue Produkte und Prozesse	Steuergesetzgebung
Gesetzgebung (etwa Rentenreform)	Fachkräfteangebot	Einkommensverteilung	Aktuelles technisches Niveau der Wirtschaft und der Branche	Sicherheitsbedingungen
Steuerrichtlinien	Schlüsselindustrien	Bildungsniveau		Regulierung
Standortattraktivität (Infrastruktur)	Absatz-/ Beschaffungsmärkte	Änderungen in Bildungspolitik	Veränderter Qualitätsbedarf	Sozialrecht

Abbildung 39: Beispiele für PESTEL-Analyse bezogen auf Arbeitgeber[698]

Es können einzelne Bestandteile als auch Branchen oder Nationen einbezogen werden, wie die Abbildung verdeutlicht.

694 Vgl. Gutenberg, E., 1984, S. 243, Seng, A./Armutat, S., 2012, S. 36.
695 Vgl. Trost, A., 2013, S. 36.
696 Vgl. Eichhorst, W./Thode, E., 2002, S. 15 ff.
697 Vgl. http://www.themanagement.de/Management/PEST-Analyse.htm [abgefragt am 25.02.2019].
698 Vgl. Quelle: eigene Darstellung angelehnt an http://www.themanagement.de/Management/PEST-Analyse.htm [abgefragt am 25.02.2019], Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S. 170.

b1) Branche

Einen besonderen Einfluss auf das Unternehmen als Arbeitgeber hat die **Branchenzugehörigkeit**.[699] Sie umfasst sämtliche Vorstellungen über einen bestimmten Wirtschaftszweig und kann in der unternehmensbezogenen Wahrnehmung und als Präferenz vorgeschaltet werden. Diese selektive Wirkung als normativer Filter kann für potenzielle Bewerber positiv und abwendend in Bezug auf ein Unternehmen als Arbeitgeber wirken. Je nach Beurteilung der Branche kann sowohl ein positives als auch negatives Image des Arbeitgebers aufgrund von Brancheneffekten resultieren.[700] Wie in Kapitel „Funktionen auf Arbeitnehmerseite“[701] beschrieben, dient eine Arbeitgebermarke der Risikominimierung hinsichtlich der Fehlentscheidungen bei der Arbeitgeberwahl.[702] Auf Arbeitnehmerseite besteht ein erhöhtes Sicherheitsbedürfnis. Ein Zusammenhang zwischen aktueller Wirtschaftskraft und zukünftigem Wachstumspotenzial einer Branche sowie die Wahl nach dem richtigen Arbeitgeber stehen somit in einem engen Zusammenhang. Bei Brancheneinbrüchen verliert die Arbeitgeberattraktivität bei potenziellen Bewerbern, da schlussfolgernd auch die Erwartungen unter anderem zu den Karrieremöglichkeiten, Gehaltssteigerungen oder sogar zur Arbeitsplatzsicherheit nicht erfüllt werden können.[703] Die beschriebenen Ausführungen vermitteln die gegenwärtige Situation der Finanzdienstleistungsbranche und stellen den Einfluss der Branche auf die Attraktivität öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute deutlich heraus.

b2) Standort

Im Kapitel „Generationen der Arbeitswelt“[704] werden Veränderungen von Werten der einzelnen Mitarbeitergenerationen diskutiert. Sie nehmen auch bei dem Thema „Standortwahl des Arbeitgeberunternehmens“ eine zunehmende Relevanz ein.[705] **Freizeitgestaltung und Work-Life-Balance** sind wesentliche Komponenten in den Augen der jungen Arbeitnehmergeneration, die schlussfolgernd bei der Entscheidungsfindung zur Wahl der passenden Region oder Stadt einbezogen werden.[706] In der Studie „Attraktiver Arbeitgeber“ 2018 wird die

699 Vgl. Eichhorst, W./Thode, E., 2002, S. 15 ff, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 217.
700 Vgl. Simon, H. et al., 1995, S. 110, Freimuth, J., 1990, S. 354, Süß, M., 1996, S. 153 f.
701 Vgl. Kapitel 4.4.5.2.
702 Vgl. Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 37.
703 Vgl. Stauss, B., 1995, S.3 ff, Bruhn, M., 2001c, S. 214 f, Weinland, L., 2007, S.19 f, Franke, N., 1999, S. 898 ff.
704 Vgl. Kapitel 4.3.3.2.
705 Vgl. Eichhorst, W./Thode, E., 2002, S. 15 ff.
706 Vgl. Süß, M., 1996, S. 1996, S. 104 f, Freimuth, J., 1989, S. 44 f.

Wohnortnähe zum Arbeitgeber mit Platz 6 von 10 der Attraktivitätsmerkmale für 55,9 Prozent der Befragten als wichtig bewertet. Im Jahr 2010 waren es 50 Prozent der Befragten. Den Studenten und Absolventen ist es wichtig, wo sich ihre Wohn- und Arbeitsstätte befindet.

Daneben wird auch der **Sitz des Unternehmens** in der Befragung beleuchtet. So antworten 51,5 Prozent der Befragten, dass dies kein ausschlaggebendes Entscheidungskriterium für die Berufswahl sei. 33,5 Prozent der Befragten, deren wiederum der Unternehmenssitz wichtig ist, bevorzugt als Umfeld ein Ballungsgebiet. 10,4 Prozent der Befragten wählen eine Kleinstadt. So können Präferenzen junger Menschen für die Arbeitgeberwahl und Kriterien zur Gestaltung der arbeitsfreien Zeit durch entsprechende Angebote in den genannten Städten und Regionen eher berücksichtigt werden als in ländlichen beziehungsweise strukturschwachen Regionen. Dies bestätigt ebenfalls die Studie von m-results aus dem Jahr 2014. Lebenshaltungskosten, Umwelt- und Lebensqualität, Verkehrsinfrastruktur, Nähe zu Schulen und weiteren Bildungseinrichtungen sowie Sport- und Freizeitangebote sind wichtige Komponenten bei der Arbeitgebersuche.[707]

Insgesamt gilt **Deutschland** als attraktives Arbeitgeberland. Vier von fünf jungen Menschen wählen einen Arbeitgeber in Deutschland. Dabei verfolgen circa 40 Prozent der Jugendlichen eine Arbeitsplatzsuche deutschlandweit, während sich 39 Prozent der Befragten auf **regionale Unternehmen** konzentrieren.

Im **Ländervergleich von Deutschland** ergibt sich jedoch ein enormes Gefälle bezüglich der überregionalen Arbeitsplatzsuche von jungen Bewerbern. So zählen Baden-Württemberg (14,9 Prozent), Bayern (14 Prozent), Nordrhein-Westfalen (12,8 Prozent) und Hessen (10 Prozent) zu den obersten vier Bundesländern mit jeweils zweistelligen Werten. Der Abstand zu den nächsten Plätzen ist deutlich. **Sachsen erhält Platz 7** mit 7,2 Prozent. Mecklenburg-Vorpommern (1,6 Prozent), Sachsen-Anhalt (1,7 Prozent) und das Saarland (1,7 Prozent) verzeichnen die geringsten Quoten bei der bundesweiten Orientierung von jungen Bewerbern.[708]

b3) Produkt

Neben Branche und Standort nehmen das angebotene Produkt oder die Dienstleistung eines Unternehmens in Bezug auf das Unternehmensimage im Allgemeinen und das

---

707 Vgl. Kohl, O./Vollmar, I., 2014, S. 14 ff.

708 Vgl. Resch, H.-T., 2018, S. 27, siehe auch Holtbrügge, D./Rygl, D., 2002, S. 20 f.

Arbeitgeberimage im Besonderen eine starke Rolle ein. Die **Charakteristika** der attraktiven **Produkte** oder Dienstleistungen der Unternehmen könnten von potenziellen Bewerbern auf die **Gestaltung der Arbeitsplätze** desselben transportiert werden. Teilweise reflektieren die Bewerber die Eigenschaften sogar ungefiltert.[709] Durch eine hohe Bekanntheit und Präsenz in den Medien kann sich das Unternehmen in den Gedächtnisstrukturen der Anspruchsgruppe verankern. Eine höhere Wahrscheinlichkeit der Identifikation zum Unternehmen tritt ein. Gleiches kann auch durch die direkte Erfahrung mit dem Produkt oder der Dienstleistung entstehen.[710]

4.4.7.2.3. Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die Betrachtung **der Analysen bekräftigt eindeutig deren Notwendigkeit** für die (Weiter-)Entwicklung und nachhaltige Umsetzung einer EVP. Mit dieser Methode wird deutlich, welche (und in welchem Umfang) Triebkräfte für das Unternehmen in der Vergangenheit von besonderer Bedeutung waren, wie sie sich zukünftig ändern und welche Auswirkungen sie auf das Unternehmen/die Branche haben werden. Sind ausreichend Informationen über Präferenzen der externen und internen Stakeholder vorhanden, können Rückschlüsse auf das Reaktionsverhalten der Mitbewerber gezogen werden, sprich inwieweit Mitbewerber auf neue Chancen und Risiken vorbereitet sind.[711] Gleichzeitig können neue externe Triebkräfte identifiziert werden. Ein Augenmerk gilt den **Markttreibern**, die einen besonders dominierenden Einfluss auf die Arbeitgeberwahl nehmen.[712]

Schwierigkeiten entstehen jedoch, wenn Außenstehende überhaupt keine Erfahrungen und Kenntnisse über ein Unternehmen und dessen personalpolitische Kenntnisse als Arbeitgeber haben. Eine Beurteilung gestaltet sich dann schwierig.

Im Anschluss an die Analysephase erfolgt die Auswertung der Erhebungen, die im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

---

709 Vgl. Tomczak, T. et al., 2001, S. 3, Schwertfeger, B., 1995, S. 90 ff.
710 Vgl. Schwertfeger, B., 1995, S. 90 ff, Kohl, O./Vollmar, I., 2014, S. 12 ff.
711 http://www.themanagement.de/Management/PEST-Analyse.htm [abgefragt am 25.02.2019], Künzel, H., 2013b, S. 50.
712 Vgl. Trost, A., 2013, S. 21.

4.4.7.3. Auswertung der Analysen

Alle Ergebnisse werden:

- gesammelt und ausgewertet.

- zu Schwerpunkten zusammengefasst, woraus Prioritäten erkannt werden.

- bewertet, um zu erschließen, welche Relevanz/welchen Einfluss bestimmte Kriterien auf den Erfolg der derzeitigen oder zukünftigen Employer Brand haben.

- anspruchsgruppenspezifisch bewertet unter dem Aspekt der zukünftigen Arbeitgeberattraktivität.[713]

- mit der Frage beurteilt, welchen Einfluss sie auf die Entwicklung des mittel- bis langfristigen Unternehmenserfolges haben.[714]

Anhand eines **Wirkungsportfolios**, in der folgenden Abbildung dargestellt, werden alle Einflussfaktoren systematisiert, Risiken und Chancen transparent gemacht. Der Handlungsbedarf kann abgeleitet werden. Wird der Einfluss eines Faktors sowohl auf die Unternehmensentwicklung als auch die Arbeitgeberattraktivität als sehr groß bewertet, so besteht großer Handlungsbedarf. In der Strategieplanung müssen Maßnahmen erarbeitet werden, die diesen Faktor gezielt positiv beeinflussen. Die gleiche Anwendung gilt bei Faktoren, die einen hohen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben, jedoch einen geringen auf die Unternehmensentwicklung. Sind Faktoren zu erkennen mit einer hohen Wirkung auf die Unternehmensentwicklung, allerdings keinen oder einen geringen Einfluss auf die zukünftige Arbeitgeberattraktivität, so sind diese Merkmale für die Employer-Branding-Strategie zu vernachlässigen, jedoch an den verantwortlichen Kompetenzbereich zu delegieren, um diese für den Unternehmenserfolg zu nutzen.

Sind in der Übersicht Kriterien zu sehen, die in beiden Dimensionen einen geringen oder keinen Einfluss erkennen lassen, sind diese zu vernachlässigen.

---

713 Vgl. Petkovic, M., 2007, S. 182, Künzel, H., 2013b, S. 50.
714 Vgl. Becker, T., 2013, S. 91.

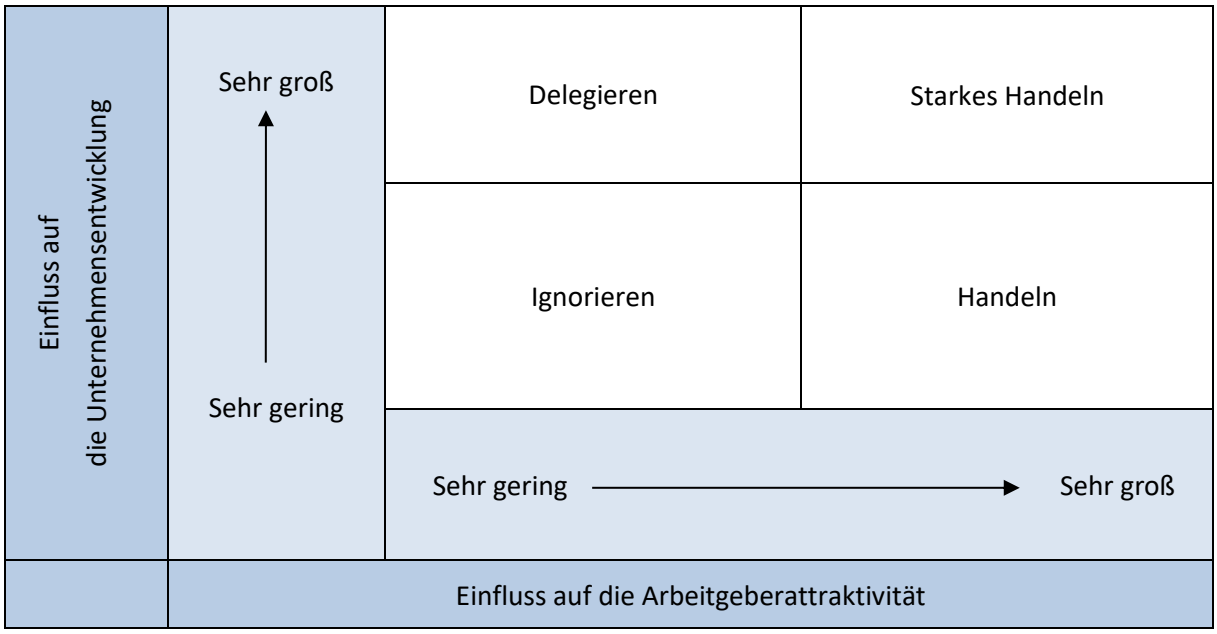


Abbildung 40: Wirkungsportfolio der Einflussfaktoren[715]

Als Ergebnis der Analyse werden aktuelle oder neue Anspruchsgruppen definiert, die für die Employer-Branding-Strategie relevant sind.[716]

Anhand der anspruchsgruppenorientierten Werteorientierung und Präferenzmuster kann eine wettbewerbsunabhängige und unternehmensspezifische **EVP auf strategischer Basis** konzeptioniert werden,[717] die im folgenden Kapitel betrachtet wird.

4.4.7.4. Strategische Zielformulierung der EVP

Im Bottom-Up- und Top-Down-Ansatz werden die unternehmenstypischen Arbeitgebermerkmale aus der internen Anspruchsgruppenanalyse der aktuellen Mitarbeiter und die Arbeitgeberwunschprofile der potenziellen Bewerber aus der externen Anspruchsgruppenanalyse den vorhandenen Faktoren aus der Unternehmensanalyse gegenübergestellt.[718] Daraus die Soll-Positionierung abgeleitet beziehungsweise erarbeitet, die die **Unternehmenskultur widerspiegeln** und somit einzigartig gegenüber den Mitbewerbern sind.[719]

---

715 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 99.

716 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 100, Künzel, H., 2013b, S. 50.

717 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 32, Meffert, H./Bierwirth, C., 2005, S. 159, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 165, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 103, Moroko, L./Uncles, M. D., 2008, 160 ff.

718 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 436.

719 Vgl. Gmür, M./Martin, P./Karczinski, D., 2002, S. 12 ff, Nagel, K., 2014, S. 20 f, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 39.

Für eine strategische Zielformulierung einer EVP sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Positionierungsziele will sich das Unternehmen setzen?
- Welche Positionierungsfelder sollte es belegen?
- Welche Strategie der Positionierung ergibt sich aus der Analyse?

Der nächste Abschnitt dient zur Eruierung von wissenschaftlichen Erkenntnisbeiträgen für die strategische Ausrichtung. Die dritte Fragestellung wird in einem späteren Kapitel unter dem Thema Entwicklungsmodi beantwortet.

4.4.7.4.1. Positionierungsziele

Die Kernaufgaben für die Konzeption einer Arbeitgebermarke integrieren die **Formulierung der konkreten Employer-Branding-Ziele** auf Basis der bestehenden Vision, Unternehmensziele, Strategie, Leitbilder und Werte des Unternehmens, die Markenpositionierung und die Marktbearbeitungsstrategie.[720] Sie dienen als Wegweiser für die weiteren Entscheidungen und umzusetzenden Maßnahmen der Etablierung und Steuerung einer Employer Brand.[721] Als globales Ziel definiert Esch das Commitment, das eine langfristige, durch Einstellungen und Verhalten geprägte Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen und die (Arbeitgeber-)Marke beschreibt. Esch und auch Bruhn unterscheiden folgende Ziele.

- Das **konative** Ziel führt zur Aneignung von markenkonformem Verhalten, um Belohnungen zu erhalten oder einer Bestrafung zu entgehen.
- Das **affektive** Ziel integriert die emotionale Bindung des Mitarbeiters und folglich die Identifikation zum Unternehmen respektive zur Marke.
- Das **kognitive** Ziel beinhaltet die moralische Verpflichtung des Mitarbeiters zum Unternehmen.[722] Diese bezieht sich auf Informationen und Erfahrungen des Mitarbeiters in Bezug auf das Unternehmen. Der Mitarbeiter verinnerlicht die Werte des Unternehmens und setzt sie als Leitsätze im eigenen Handeln um.[723]

---

720 Vgl. Stotz, W. /Wedel, A., 2009, S. 103, Esch, F.-R., 2014, S. 134, Wiese, D., 2005, S. 48, Sponheuer, B., 2010, S. 20 f, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 39, Künzel, H., 2013b, S. 52.

721 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 77.

722 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 167, Kapferer, J. N., 1992, S. 34 f, Esch, F.-R., 2005, S. 32 f, Aerni, M./Bruhn, M./Pifko, C., 2013, S. 98 ff.

723 Vgl. Oechsler, W. A., 2006, S. 149, Aerni, M./Bruhn, M./Pifko, C., 2013, S. 98 ff, Künzel, H., 2013b, S. 52.

Die nachstehende Abbildung veranschaulicht konkrete Beispiele der Ziele, aufbauend auf das Modell der Markenstärke bzw. der -Identität.[724] Laut Esch hat das affektive Commitment die höchste Wirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter zum Unternehmen. Durch mehr Arbeitsmotivation, weniger Ausfallzeiten und eine steigende Weiterempfehlungsbereitschaft können enorme Kosten eingespart werden.[725] Simon et al. beschreiben die Verschiebung einer gefühlsbasierten, affektiven Einstellung des Bewerbers zum Unternehmen hin zu einer auf Informationen beruhenden, kognitiven Einstellung als Arbeitnehmer. Stotz/Wedel empfehlen, aus der Zusammenfassung der Ziele eine **Employer-Branding-Vision** zu formulieren, die auch an die Unternehmensvision angelehnt ist und als Grundsatz und Leitlinie für die nachhaltige Steuerung dient.[726]

Konative Ziele	Kognitive Ziele	Affektive Ziele
Arbeitgeberpräferenz	Bekanntheitsgrad	Vertrauen
Employer-of-Choice-Status	Positive Wahrnehmung	Identifikation
Weiterempfehlung	Personalpolitische Qualität	Zufriedenheit
Mitarbeiterbindung	Einzigartigkeit	Sympathie
Leistungsbereitschaft	Akzeptanz	Interesse

Abbildung 41: Arbeitgebermarkenpolitische Ziele[727]

4.4.7.4.2. Positionierungsfelder

Positionierungsfelder werden in **emotionale beziehungsweise erlebnisorientierte** und **kognitive beziehungsweise sachorientierte** Eigenschaften differenziert.[728] Das langfristige Verhalten der Anspruchsgruppe für ein bestimmtes Angebot entscheidet über die Wahl eines Positionierungszieles.[729]

Emotionale Eigenschaften können sowohl positiv als auch negativ belegt sein. Ziel der emotionalen Positionierung ist es, die Marke in der emotionalen Erfahrungs- und Erlebniswelt der

---

724 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 102, Tomczak, T. et al., 2009, S. 266, Bruhn, M. 2007, S. 187.
725 Vgl. Kapferer, J. N., 1992, S. 34 f, Esch, F.-R., 2005, S. 32 f, Meffert, H. 2005, S. 107, Tomczak, T. et al., 2009, S. 145, Kempf, M., 2013, S. 16 f.
726 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 103.
727 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Aerni, M./Bruhn, M./Pifko, C., 2013, S. 98 ff, Bruhn, M., 2018, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internes-marketing-38327/version-261751 [abgefragt am 01.03.2019].
728 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 140, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 103, Edwards, M. R., 2010, S. 5 ff.
729 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S.139.

Anspruchsgruppe zu verankern.[730] Die persönlichen Werte, Motive und Einstellungen der aktuellen/potenziellen Mitarbeiter bestimmen die Entscheidung. Beispiele für die Erzeugung emotionaler Reize sind in der folgenden Abbildung aufzeigt.

Wirkung auf Erfolgsdimensionen	**Positionierungsfeld**	
	Tendenziell positiv belegte Eigenschaften	Tendenziell negativ belegte Eigenschaften
Vertrauen, Identifikation, Prestige, Sympathie	vertrauenswürdig, offen, innovativ, modern, kreativ, sympathisch, dynamisch, erfolgreich, elitär	unflexibel, konservativ, erfolglos, dubios, traditionell, einfallslos, verschlossen, provinziell, veraltet, genügsam

Abbildung 42: Emotionale Eigenschaften von Positionierungszielen[731]

Die klassische Form der Positionierung ist die sachorientierte respektive rationale Positionierung. Die Anspruchsgruppe holt wichtige Informationen ein, um sie mit den vorhandenen Bedürfnissen abzugleichen.[732] Als Ergebnis der Analyse und in Anlehnung an das Hewitt-Modell erfolgt die Festlegung oder auch Anpassung der sachorientierten Positionierungsfelder. Die nächste Abbildung zeigt Ergebnisse möglicher Positionierungsfelder aus einer Studie von Grobe. Die Ergebnisse verdeutlichen eine Beschränkung der rationalen Positionierungsfelder in ihrer quantitativen Ausprägung, so dass die Wahrscheinlichkeit einer eindeutigen Differenzierung des Unternehmens als Arbeitgeber nicht realisiert werden kann. Eine Emotionalisierung der Arbeitgebermarke als wesentliche Komponente der Markenstärke und zur Schaffung einer Arbeitgebermarkenpersönlichkeit ist daher fundamental.[733] Laut Esch ist eine **Kombination aus rationalen und emotionalen Merkmalen** deshalb notwendig und muss je nach Präferenz der einzelnen Anspruchsgruppe unterschiedlich ausgeprägt sein.[734]

Entscheidend ist, die positionierungsrelevanten Botschaften einer Arbeitgebermarke in den Köpfen der Anspruchsgruppe zu „verankern“. Für ein schnelles, konstantes und erfolgreiches Branding ist der Beitrag der Markierung selbst und der Markenkommunikation erforderlich,[735] die im folgenden Kapitel betrachtet werden.

---

730 Vgl. Kroeber-Riel, W., 1990, S. 69.
731 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Grobe, E., 2003, S. 66 f, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 105, Lievens, F./Highhouse, S., 2003, S. 75 ff, Künzel, H., 2013b, S. 56.
732 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 140.
733 Vgl. Meffert, H et al., 2005, S. 63.
734 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 142, Behrens, B., 2012, S. 16.
735 Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., 2003, S. 223, Esch, F.-R., 2014, S. 134.

Positionierungsfeld	Nutzenelemente
Ausland/International	Arbeit in internationalen Teams, Arbeit in einer Fremdsprache, Auslandsaufenthalte, regelmäßige Auslandsreisen, Möglichkeit zum Standortwechsel
Kompensation	Hohes Einstiegsgehalt, Zusatzleistungen (Dienstwagen etc.) Aktien-Optionen, viele Urlaubstage, schnelle Gehaltsprogression
Reputation	Bekannte, erfolgreiche Marken gelten als Elite, große Unternehmen, Börsen-/Markterfolg des Unternehmens, guter Ruf als Arbeitgeber
Work-Life-Balance	Kinderbetreuung durch das Unternehmen, Sabbatical/Teilzeitarbeit, flexible Gestaltung der Arbeitszeit, Freizeit-/Kultur-/Sportaktivitäten
Herausfordernde Aufgaben	Selbständiges und kreatives Arbeiten, herausfordernde Aufgaben, schnelle Budget-/Personalverantwortung, Unternehmen gilt als innovativ/kreativ, Flexibilität/Einsatzbereitschaft
Unternehmensethik	Gesellschaftliche Verantwortung, Werte-Fit, aktiver Umweltschutz, hohe Identifikation mit Produkten/Dienstleistungen, Corporate Social Responsibility
Arbeitsatmosphäre	Einen guten Vorgesetzten haben, freundschaftliches Arbeitsklima, Aufgaben entsprechend der eigenen Fähigkeiten/Interessen, Teamkultur
Zukunftsfähigkeit/ Innovationskraft	Zukunftsfähigkeit der Branche, gute Referenzen durch ehemalige Mitarbeiter, Unternehmen gilt aus innovativ/kreativ, sichere Arbeitsverhältnisse, guter Ruf als Arbeitgeber
Shareholder-Value-Orientierung	Shareholder-Value-Orientierung, gute Bewertung durch Analysten, Aktienoptionen
Entwicklungsperspektive	Leistungsbeurteilung/Karriereperspektiven, gute Aufstiegs-/Entwicklungsmöglichkeiten
Flache Hierarchien	flache Hierarchien, sichere Arbeitsverhältnisse

Abbildung 43: Positionierungsfelder und Nutzenelemente einer Employer Brand[736]

4.4.7.4.3. Markierung und Markenkommunikation

Die **Markierung** strebt mittels wirkungsvoller Gestaltung von Markenzeichen zum Aufbau klarer Vorstellungen einer Marke eine positionierungsrelevante Assoziation und Prägnanz bei der Anspruchsgruppe an.[737] Dies ist erforderlich aufgrund der Problematik in der Wahrnehmung

[736] Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Grobe, E., 2003, S. 34 f., Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 104 f, Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S. 230, Trost, A., 2013, S. 210, Herrmann, N., 2008, S. 37 f, Jönck, U., 1990, S. 112 f, Scholz, C., 2014a, S. 184, Tuzuner, V. L./Yuksel, C. A., 2009, S. 46 ff, Runde, A./Da-Cruz, P./Schwegel, P., 2012, S. 10, Becker, T., 2013, S. 95, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 139, Rübsaamen, C./Wechsler, s. L., 2013, S. 151, Kempf, M., 2103, S. 247, Wehrmann, I., 2013, S. 265 f.

[737] Vgl. Esch, F.-R., 2003, S. 153 f, Rüschen, G., 1994, S. 122 f, Bruhn, M., 1994, S. 17 f.

entscheidungsrelevanter Arbeitgeberkriterien und zur Differenzierung der Unternehmen hinsichtlich der Leistungsbedingungen als Arbeitgeber. Die subjektive Wahrnehmung der Positionierung und Differenzierung kann die Entscheidungsfindung des potenziellen Bewerbers auch negativ beeinflussen. Die Visualisierung der Immaterialität des Markenzeichens eines Arbeitgebers gilt als eine weitere Schwierigkeit.[738] Durch eine gezielte Markierung können beispielsweise höhere Kosten für die Kommunikation auf Arbeitgeberseite vermieden werden.[739]

Markenkommunikation ist die Schlüsselgröße für den Aufbau einer starken Marke mit einem hohen Markenwert.[740] Sie dient als Motor für die Verankerung der Markenbotschaft, mit dem Ziel der Differenzierung[741] von Unternehmen auf gesättigten Märkten (Käufermarkt) und deren Präferenzbildung.[742] Dabei wird das Kommunikationskonzept in den Gesamtmanagementprozess integriert.[743] Laut Esch wirken kommunikative Maßnahmen erfolgreich, wenn:

- die Positionierungsbotschaft klar und deutlich gemacht wird,
- die Kommunikation selbständig gestaltet ist,
- die inhaltlichen und formellen Kommunikationsmaßnahmen aufeinander abgestimmt sind, damit sich das Image bei der Anspruchsgruppe verfestigen kann.[744]

Die einzelnen Kommunikationsinstrumente und -Maßnahmen des gesamten integrierten Kommunikationskonzeptes:

- wirken auf die Bildung des umfassenden Erscheinungsbildes einer (Arbeitgeber-)Marke/eines Unternehmens.[745]
- sollen eine glaubhafte und attraktive Vermittlung des Arbeitgeberimages bewirken.[746]

738 Vgl. Bruhn, M., 2001c, S. 213, Weinland, L., 2007, S. 19 f, S. 14 f, Stauss, B., 1995, S. 3 ff.
739 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 170, Meffert, H. et al., 2005, S. 129.
740 Vgl. Kapitel 4.4.4.1.
741 Vgl. Kapitel 4.4.5.1, Kuß, A., 2013, S. 203.
742 Vgl. Bruhn, M., 2007, S. 709, Wilden, R./Gudergan, S./Lings, J., 2010, S. 56 ff, Cigdem, K., 2013, S. 167.
743 Vgl. Wiese, D., 2005, S. 63, Maskus, M./Schüttler, K., 2004, S. 95.
744 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 174, Helm, S., 2007, S. 243, Burg, M./Heuser, C., 2009, S. 523 f, Backhaus, K./Tikoo, S., 2004, S. 501 ff, Wilden R./Gudergan, S./Lings, J., 2010, S. 56 ff.
745 Vgl. Bruhn, M., 2007, S. 101, Lehmann, M., 2012, S. 34, Sponheuer, B., 2010, S. 251.
746 Vgl. Kriegler, W.-R., 2011, http://www.employerbranding.org/handlungsfelder.php [abgefragt am 20.02.2016], Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66, Cigdem, K., 2013, S. 167 f.

- sind für die Auslösung der Lernprozesse und somit für die Verankerung der Gedächtnisstrukturen zur Arbeitgebermarke verantwortlich, indem sie gedächtnispsychologische Verbindungen und Kombinationen aufbauen, vertiefen und verändern.[747]
- bilden folglich imagerelevante Gedächtnisstrukturen aus.
- sollten in Form eines **strategischen Gesamtkonzeptes** entwickelt werden.[748]
- verfolgen das Ziel, ein konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens an verschiedene Anspruchsgruppen zu vermitteln.[749]

Der Transport der Markenbotschaften erfolgt durch die Vernetzung und Abstimmung bestimmter Inhalte und Kanäle, was zur schnelleren Verankerung in den Gedächtnisstrukturen führt. Wichtig ist die inhaltliche und formelle Abstimmung aller Maßnahmen der Markenkommunikation. Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht ist die integrierte Kommunikation ein Lernkonzept aus erstmaligem Lernen sowie Wiederholungen emotionaler und sachlicher Inhalte.[750] Zur Gestaltung werden inhaltliche, formale und zeitliche Integration differenziert.[751]

Die **inhaltliche Integration** strebt die Positionierung durch Bilder und Sprache an, die einheitlich und mit derselben Botschaft ausgestattet sind.[752] Nur so kann eine schnelle und nachhaltige kognitive Verankerung garantiert werden. Sprachliche Mittel werden in Form eines Slogans (Claims), inhaltliche mittels zur Marke assoziierender Schlüsselbilder eingesetzt.[753] Langfristige Ziele der inhaltlichen Integration sind Kongruenz und Konsistenz einer Marke.[754] Stimmen die Botschaften mit den Werten und Merkmalen des Unternehmens nicht überein, werden laut Petkovic bei potenziellen Bewerbern und Mitarbeitern Glaubwürdigkeits-, Loyalitäts- und Identifikationsverluste erkennbar sein.[755]

---

747 Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., 2003, S. 223, Hauser, U., 1997, S. 22, Esch, F.-R., 2005, S. 52, Cigdem, K., 2013, S. 168.

748 Vgl. Esch, F.-R., 2005, S. 710, Bruhn, M., 2007, S. 85, Kriegler, W.-R., 2015, S. 279, Bruhn, M./Stauss, B., 2008, S. 18.

749 Vgl. Bruhn, M., 2007, S. 89, Meffert, H. et al., 2005, S. 92, Hauser, U., 1997, S. 22, Künzel, H., 2013b, S. 52, Kempf, M., 2013, S. 233.

750 Vgl. Esch, F.-R., 2005, S. 717, Köhler, R. et al., 2001, S. 57, Sponheuer, B., 2010, S. 251.

751 Vgl. Bruhn, M., 2007, S. 95 f, Kriegler, W.-R., 2015, S. 263, Köhler, R. et al., 2001, S. 84, Burg, M./Heuser, C., 2009, S.523 f.

752 Vgl. Esch, F.-R., 2005, S. 721, Burg, M./Heuser, C., 2009, S.523 f, Cigdem, K., 2013, S. 177, Künzel, H., 2013b, S. 61.

753 Vgl. Trost, A., 2015, S. 54, Meffert, H. et al., 2005, S. 93, Cigdem, K., 2013, S. 177.

754 Vgl. Bruhn, M., 2007, S. 95, Esch, F.-R., 2003, S. 133, Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66.

755 Vgl. Oechsler, W. A., 2006, S. 149, Lievens, F./Highhouse, S., 2003, S. 75 ff.

Die **formale Integration** verbindet alle Gestaltungsmaßnahmen und -mittel durch Gestaltungsprinzipien mit dem mittel- bis langfristigen Ziel, ein formal einheitliches und somit leicht wiedererkennbares Markenbild zu garantieren.[756] Sie leistet keinen Beitrag für den Transfer von bestimmten Positionierungsinhalten.[757] Anhand Corporate-Design-Maßnahmen und Wort-Bild-Zeichen beziehungsweise Schlüsselbilder können Prägnanz, Präsenz und Klarheit für die kognitive Verankerung bei der Anspruchsgruppe erreicht werden. Diese sollten über alle Kommunikationsinstrumente Anwendung finden.[758]

Die **zeitliche Integration** umfasst alle Aktivitäten für die kurz- und mittelfristige Abstimmung der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente in ihrer Anzahl und Häufigkeit, um die zentralen Kommunikationsziele zu erreichen.[759] Als weiteres Ziel der zeitlichen Integration ist die zeitliche Konsistenz zu nennen. Durch häufiges Wechseln von Werbebotschaften wird der Lernprozess behindert. Eine kognitive Verankerung der Botschaft wird blockiert.[760]

4.4.7.4.4. Zusammenfassung

Die Ausführungen verdeutlichen, wie **entscheidend die strategische Ausrichtung einer EVP auf Basis der vorangegangenen Datenanalyse** ist.

Die Konzeption der Strategie sollte jedoch noch einmal kritisch gewürdigt werden, bevor die operative Umsetzung erfolgen soll. Laut Hinzdorf et al. ist ein Abgleich der neu erarbeiteten Zielformulierung der EVP bspw. mittels Befragung der Mitarbeiter/Absolventen aufgrund der langfristigen Umsetzung und den damit verbundenen hohen personellen und finanziellen Aufwand von Employer Branding zu empfehlen.[761] Letztendlich kann eine kritische Betrachtung der strategischen Merkmale auch durch eine Umkehrprobe den Identifikationsprozess erfolgreich abschließen.[762]

Für eine erfolgreiche EVP sind alle auf einer unternehmensindividuellen Strategie basierenden Prozesse, Strukturen sowie gemeinsame Sinnhorizonte notwendig, die entwickelt, umgesetzt

---

[756] Vgl. Bruhn, M., 2008, S. 96, Kriegler, W.-R., 2015, S. 281, Gmür, M./Martin, P./Karcinski, D., 2002, S. 12, Burg, M./Heuser, C., 2009, S.523 f, Künzel, H., 2013b, S. 61.
[757] Vgl. Esch, F.-R., 2005, S. 721.
[758] Vgl. Köhler, R. et al., 2001, S. 285.
[759] Vgl. Burg, M./Heuser, C., 2009, S. 523 f.
[760] Vgl. Bruhn, M., 2008, S. 97, Kriegler, W.-R., 2015, S. 280.
[761] Vgl. Hinzdorf, T./Priemuth, K./Erlenkämper, S., 2003, S. 18 ff.
[762] Vgl. Wiese, D., 2005, S. 69.

und nachhaltig gesteuert werden.[763] Hierfür soll der nächste Abschnitt relevante Erkenntnisbeiträge aus der Literatur liefern.

4.4.8. Strukturelle Erkenntnisbeiträge

Mit einer Positionierung einer Arbeitgebermarke sind **Strukturen** notwendig, um all das festzuhalten, was eine gewisse zeitliche Konstanz aufweist.

Die Kohärenz in Unternehmen wird unterschieden in Aufbaustruktur und Ablaufstruktur. Bei der Aufbaustruktur werden Aufgaben und Tätigkeiten eines Unternehmens in Sachlichkeit und Führung geclustert. Die Ablaufstruktur gibt Aufschluss über Prozesse. D. h. welche Aufgaben werden wann in welcher Reihenfolge bearbeitet. Vor dem Hintergrund moderner Informations- und Kommunikationstechnologie spielt dieser Aspekt eine zunehmend große qualitative Rolle. Ablaufstrukturen führen aufgrund von Standardisierungen durch Prozesse zu Zeiteinsparungen.[764]

Die Umsetzung der Employer-Branding-Strategie in die Unternehmensaufbau- und Ablauforganisation spielt laut Esch eine entscheidende Rolle für die erfolgreiche Positionierung. Vor allem die interne Umsetzung entscheidet über Erfolg oder Misserfolg.[765] Laut Kriegler werden hierbei vier Handlungsfelder definiert:

- **Unternehmensführung,**
- **Personalmanagement,**
- **interne Kommunikation,**
- **Arbeitsgestaltung.**[766]

---

763 Vgl. Meffert, H. et al., 2007, S. 75, Macharzina, K., 1992, S. 1780 f, Meffert, H./Burmann, C./Koers, M., 2005b, S. 11 f, Bagan, E., 2018, S. 17, Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 165, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 47, Künzel, H., 2013b, S. 52, Felser, G., 2010, S. 16, Claaßen, N., Wiese, D., 2005, S. 23, Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66, Sponheuer, B., 2010, S. 4,., 2014, S. 15, Kriegler, W.- R., 2015, S. 24, Andratschke, N./Regier, S./Huber, F., 2009, S. 21, Radermacher, S., 2013, S. 1.

764 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 52 f.

765 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 123.

766 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 211.

4.4.9. Kulturelle Erkenntnisbeiträge

Die dritte Kategorie der Ordnungsmomente widmet sich der kulturellen Dimension eines Unternehmens. Um den vielfältigen Herausforderungen, Interessen und Bedürfnissen der Außen- und Innenwelt gerecht zu werden, bedarf es eines **gemeinsamen Sinnhorizontes**. Dieser erlaubt das Verstehen und die Anwendung von bestimmten Rahmenbedingungen und die sinnvolle Einordnung von Ereignissen und Entwicklungen, die nicht geplant, schwer verständlich oder nicht eindeutig sind. Kultur ist die Summe aus immateriellen und materiellen Wirkmomenten im Sinne eines selbstverständlichen, Orientierung stiftenden Sinnhorizonts, d. h. an denen sich Mitarbeiter im Alltäglichen in selbstverständlicher und verlässlicher Weise orientieren. Komponenten einer Unternehmenskultur können sein:

- Normen und Werte,
- Einstellungen und Haltungen,
- kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen.[767]

Dabei gibt es nicht die **eine** Unternehmenskultur. Interpretationen, die bei Weitergabe von Informationen aufgrund der differenzierten Kontakthäufigkeiten der Mitarbeiter nach innen und außen und bei der Bewältigung der unterschiedlichen Aufgaben entstehen, kommt es zu einer **Ausdifferenzierung der Kultur**, die sich in den verschiedenen Strukturen widerspiegelt. Deshalb gibt es in einem Unternehmen verschiedene Kulturen, die in den einzelnen Wertschöpfungsketten aufgrund vielfältiger Tätigkeiten und deren Mitarbeiter in unterschiedlichen Interaktionsnetzwerken mit verschiedenen Kontakthäufigkeiten herrühren. Daraus ergeben sich in regelmäßigen Abständen Fragestellungen, zum Beispiel zur eigenen Identität, Rolle der Führungskräfte, Arbeitsgestaltung, Umgang mit Kunden. Die daraus resultierenden Antworten können je nach Bereich unterschiedlich sein, die zwischen den Bereichen zu Reibungspunkten oder zur Stärkung der Zusammenarbeit führen. Ein Unternehmen ist demnach einfacher zu strukturieren, als in diesem eine bestimmte Kultur zu entwickeln.[768] Für die Entwicklung einer EVP-Kultur im Sinne der strategischen Ausrichtung sind, wie oben beschrieben, Einstellungen und Haltungen sowie Werte und Normen der Unternehmensführung und

---

[767] Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 54 f.
[768] Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 58 f.

Mitarbeiter verantwortlich. Aufgrund der herausragenden Bedeutung für die angestrebten Erfolg werden hierzu weitere Erkenntnisbeiträge eruiert.

4.4.9.1. Positionierung der Unternehmensführung

Emotionale Bindung und Wechselbereitschaft der Mitarbeiter steht und fällt mit der Qualität der Führung, so die Erkenntnisse aus der **Gallup Engagement Index-Studie 2022 Deutschland**, einer der wichtigsten Indikatoren für die Führungskultur. Fast 40 Prozent der Befragten sind nicht zufrieden mit ihrer Führungskraft.[769] 70 Prozent der Befragten haben eine geringe emotionale Bindung zum Unternehmen, der schlechteste Wert seit 2012. Nur 13 Prozent der Befragten erleben eine emotionale Bindung, die mit einem durch Führung geprägtes Arbeitsklima einhergeht.[770] Das Ergebnis ist wohl auch durch die Auswirkungen der Corona-Krise geprägt. Führungskräfte widmen sich der Bewältigung von Krisenaufgaben. Dabei darf der Fokus auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter nicht verloren gehen. Eine hohe emotionale Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen bewirkt:

- eine bis zu 43 Prozent geringere Fluktuationsrate,
- 81 Prozent weniger Fehlzeiten,
- 64 Prozent weniger Arbeitsunfälle,
- 41 Prozent weniger Qualitätsmangel,
- 10 Prozent bessere Kundenbewertungen.[771]

Je mehr Mitarbeiter ausfallen, desto höher werden die Kosten für die Rekrutierung neuer potenzieller Mitarbeiter, Reputationsverlust und der betriebswirtschaftliche Schaden für Leistungsausfälle.[772]

Je höher die emotionale Bindung ist, desto höher ist die **Weiterempfehlungsquote** und die Rolle der Mitarbeiter als **Markenbotschafter**. 14 Prozent der Mitarbeiter mit einer geringen Bindung würden ihren Arbeitsplatz an Familienangehörige oder Freunde weiterempfehlen.

---

769 Vgl. Gallup, 2023, S. 2, https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx?thank-you-report-form=1 [abgefragt am 03.04.2023].

770 Vgl. Gallup, 2023, S. 3, https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx?thank-you-report-form=1 [abgefragt am 03.04.2023].

771 Vgl. Gallup, 2023, S. 9, https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx?thank-you-report-form=1 [abgefragt am 03.04.2023].

772 Vgl., Wiese, D., 28, Lüthy, A./Ehret, T., 2014, S. 106, Bruhn, M., 2001c, S. 213, Meffert, H., S. 2000, S. 1160, Burmann, C., 2007, S. 14 f, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 16.

Bei Mitarbeiter mit hoher Bindung sind es 60 Prozent. Bei Waren oder Dienstleistungen sind es 75 Prozent der Mitarbeiter mit hoher und 19 Prozent mit geringer Bindung. Trotz Corona-Krise sehen 81 Prozent gute Chancen für einen Arbeitgeberwechsel. Nur 55 Prozent der Befragten sehen sich in einem Jahr noch bei ihrem Arbeitgeber. Die Wechselbereitschaft liegt damit auf Rekordniveau seit 2018. Die Umstände und Herausforderungen der Corona-Krise verdeutlichen die wahre Führungsqualität. 41 Prozent (2019: 49 Prozent) der Befragten vertrauen ihrer direkten Führungskraft uneingeschränkt. Vier von 10 Befragten sehen in ihrer Führungskraft in Krisenzeiten Nachholbedarf.[773] Um wettbewerbsfähig zu bleiben und Fachkräfte zu binden, gilt es, die gelebte Führung in Frage zu stellen. Mit diesen Ergebnissen wird die außerordentliche Bedeutung der Führung noch einmal unterstrichen. Tomczak empfiehlt dazu die Beherrschung der Führungsinstrumente. Daraus ergibt sich die nachfolgende Betrachtung im Bereich der Prozesse.[774]

Führungskultur im Sinne einer Employer-Branding-Strategie

Nach Kriegler beginnt eine **erfolgreiche Implementierung der Arbeitgeberpositionierung** bei der Geschäftsleitung und den Führungskräften.[775] Sie:

- dienen als Botschafter, Brand Champions und Vorbilder.[776] Die Haltung und das **Verhalten der Führungskräfte** sind entscheidend für die Wirkung.[777]
- sollten ein gemeinschaftliches und einheitliches Verständnis im Vorhinein erarbeiten, die als Grundlage für die interne Kommunikation dient.[778]
- sollten Führungsleitlinien erarbeiten, die ganzheitlich als Managementaufgabe verstanden werden sollte, die den Employer-Branding-Prozess schneller und wirksamer integriert.[779]

---

773 Vgl. Gallup, 2023, S. 10 ff, https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx?thank-you-report-form=1 [abgefragt am 03.04.2023].

774 Vgl. Tomczak, T. et al., 2012, S. 175, Scholz, C., 2014a, S. 176.

775 Vgl. Berger, P. et al., 2004, S. 185, Kriegler, W.-R., 2015, S. 210, Esch, F.-R., 2005, S. 123, Enderle, K./Furkel, D., 2008, S. 61, Appels, F./Bartels, G./Viel, O, 2010, S. 52, Biswas, M. K./Suar, D., 2014, S. 57, Bleicher, K., 2004, S. 102.

776 Vgl. Minchington, B., 2005, S. 15 ff, Sponheuer, B., 2010, S. 4, Kempf, M., 2103, S. 233, Kapitel 0.

777 Vgl. Meffert, H. et al., 2005, S. 130, Esch, F.-R. et al., 2009, S. 175, Barney, J. A./Hansen, M. H., 1994, S. 1538 ff, Davies, G./Chun, R., 2010, S. 10 ff, Love, Linda F./Singh, P., 2011, S. 175, Andratschke, N./Regier, S./Huber, F., 2009, S. 9, Burchell, M./Robin, J., 2014, S. 8, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 144, Cigdem, K., 2013, S. 179, Bleicher, K., 2004, S. 102.

778 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 162, Biswas, M. K./Suar, D., 2014, S. 57, Esch, F.-R., Fischer, A., Hartmann, K., 2009, S. 175, Esch, F.-R., 2005, S. 39, Biwas, M. K./Damodar, S., 2014, S. 57.

779 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 48.

- sollten die Arbeitgeberpositionierung verstehen, verinnerlichen und sich danach verhalten im täglichen Tun und Handeln.[780] Durch beständige und einheitliche Umsetzung entfaltet die Arbeitgeberpositionierung die Führungskultur.
- erhalten die Aufgabe und gleichzeitig die Verantwortung, die Employer-Branding-Strategie in der nächsten Hierarchieebene umzusetzen und zu steuern.[781]
- können durch persönliche und dialogorientierte Kommunikationsmedien und formelle Wege einen effektiven und effizienten Informationsaustausch zum Mitarbeiter herbeiführen. Eine schnellere „Verinnerlichung" auch von (nichtbeteiligten) Mitarbeitern kann realisiert werden.[782]
- mit fehlender Identifikation zur Employer-Branding-Strategie sind vom Unternehmen nicht weiter zu beschäftigen.[783]

Zusammenfassung

Die Ausführungen verdeutlichen, dass die Führungskultur in einem Unternehmen ein entscheidender **(Miss-)Erfolgsfaktor** bei der Implementierung und nachhaltigen Steuerung einer erfolgreichen Arbeitgebermarkenpositionierung sein kann. Ein einheitlicher Führungsstil aller Führungskräfte im Unternehmen sollte umgesetzt werden, um die Erfolgschancen für einen positiven Kulturwandel steigern zu können. Eine höhere Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit können das Ergebnis sein.[784] Als Resultat können **größere messbare betriebswirtschaftliche Erfolge** sowie eine **positive Außenwirkung** erreicht werden. Dies kann ein wettbewerbsentscheidender Erfolgsfaktor sein.[785]

Die Analysen bestätigen die besondere Bedeutung **der Geschäftsleitung und Führungskräfte** und deren Führungsstil bzw. Führungskultur für Employer Branding.

---

780 Vgl. Bleicher, K., 1994, S. 43f.
781 Vgl. Burchell, M./Robin, J., 2011, S. 8.
782 Vgl. Esch, F-R./Fischer, A./ Hartmann, K., 2009, S. 175, Kriegler, W.-R., 2015, S. 216, Esch, F.-R./Knörle, C., 2009, S. 169, Biswas, M. K./Suar, D., 2014, S. 60, Hauser, F., 2013, S. 99 f, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 148, Cigdem, K., 2013, S. 168, Tomczak, T. et al., 2012, S. 175, Quenzler, A./Frickenschmidt, S., 2013, S. 206, Minchington, B., 2005, S. 15 ff, Lippold, D., 2011, S. 107, Witte, H., 2010, S. 76, Olfert, K./Pischulti, H., 2017, S. 18.
783 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 226 f, Cha, S. E./Edmondson, A. C., 2006, S. 57 ff, Siebrecht, S., 2012, S. 109, Menzel, E., 2013, S. 107.
784 Vgl. Behrens, B., 2012, S. 16, Menzel, E., 2013, S. 108.
785 Vgl. Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66.

4.4.9.2. Mitarbeiterbezogene Erkenntnisbeiträge

Die **Gewinnung der Mitarbeiter** für die Employer-Branding-Strategie gilt demnach als erste Anspruchsgruppe der Implementierung.[786] Die Mitarbeiter wünschen Klarheit über die Arbeitgeberpositionierung, Akzeptanz und Vertrauen über die zukünftigen Veränderungen respektive Verbesserungen im Unternehmen und im Arbeitsalltag.

Mitarbeiter mit einer sehr schnellen Akzeptanz gegenüber der Arbeitgeberpositionierung können als **Multiplikatoren** im Unternehmen oder als Botschafter des Unternehmens für die externe Kommunikation agieren. Sie stärken die Implementierungsphase und beeinflussen positiv die langfristige Verankerung.

Als Unterstützung der Arbeitgebermarke wird laut Kriegler eine **Umsetzungshilfe** in Form einer „Gebrauchsanweisung" empfohlen. Hier werden alle Rollen definiert, Verantwortliche und Ansprechpartner benannt, Begriffe dokumentiert, Umsetzungsrichtlinien fixiert, Umsetzungshilfen zur Verfügung gestellt sowie ein Ablaufplan beschrieben.[787] Kriegler erwähnt außerdem, für Personalmanager und -Rekruter ein Tool zur Verfügung zu stellen, in dem Gründe, Entstehung und Ziele der Arbeitgeberpositionierung beschrieben sind.[788]

4.4.9.3. Langfristiges Kulturstreben

Für die langfristige Arbeitgeberpositionierung:

- sollte die Employer-Branding-Strategie langfristig gesteuert und systematisch zum **Employer Shaping** transportiert werden. Dies gilt laut Schuhmacher und Geschwill als die größte Herausforderung.[789]
- nimmt **die interne Kommunikation** einen hohen Stellenwert ein, die in Form von emotionalen Methoden (Interviews, Bilder, Raumgestaltung, auf Ambient-Möbeln) für eine schnelle und nachhaltige Verankerung der Arbeitgebermarke in den Köpfen der Mitarbeiter umgesetzt werden sollte.[790]

---

786 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 141, Esch, F.-R., 2005, S. 123, Künzel, H., 2013b, S. 54, Cigdem, K., 2013, S. 168, Brecht, S./Schmucker, H., 2013, S. 208.

787 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 220.

788 Vgl. ebenda.

789 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 21.

790 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 218, Quenzler, A./Frickenschmidt, S., 2013, S. 206, Esch, 2005, S. 125. Smidts, A./Pruyn, A. H./Van Riel, C. B. M., 2001, S. 1051 ff.

- sollte die langfristige und konsequente Konsistenz von Bild- und Textsprache sowie der EVP – auch bei personellen Veränderungen umgesetzt werden.[791]
- dient die konsequente, langfristige Umsetzung der internen Employer-Branding-Instrumente als Orientierung zur Weiterentwicklung des Unternehmens und der Arbeitgeberqualität.[792]
- müssen alle **operativen Maßnahmen** kritisch hinterfragt werden. Hier bedürfen alle Bereiche einer regelmäßigen Überprüfung auf Aktualität, Attraktivität und Qualität.[793] Vor allem im Bewerbermanagement sollten die kommunikations- und prozessbezogenen Maßnahmen in **kurzen Zeiträumen** im Vergleich zu den Bedingungen der Wettbewerber **beobachtet und angepasst** werden.[794]

4.4.9.4. Zusammenfassung

Nach Rüegg-Stürm bildet das dritte Ordnungsmoment die (Unternehmens-)Kultur. Ein öffentlich-rechtliches Kreditinstitut begründet einen gemeinsamen Sinnhorizont (Unternehmenskultur), um mit den verschiedenen Bedürfnissen und Präferenzen der Mitarbeiter und Nachwuchskräfte fertig zu werden. Geschäftsführung und Führungskräfte nehmen als Brand Champions die Schlüsselrolle für den Erfolg oder Misserfolg der EVP ein. Die herausragende Verantwortung muss Führungskräften bewusst sein und durch ein einheitliches Führungsverständnis bei Mitarbeitern langfristig umgesetzt werden. Für die erfolgreiche Implementierung einer EVP ist die Gewinnung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte entscheidend. Eine gemeinsame EVP-Kultur kann sich nur durch die langfristige Konsistenz von Text- und Bildsprache und einer gemeinsamen Identifikation wirkungsvoll positiv entwickeln.

4.4.10. Routinisierung der EVP

Durch die Ordnungsmomente Strategie, Struktur und Kultur bilden sich bei wiederkehrenden Handlungen und Tätigkeiten bestimmte Verhaltens- und Kommunikationsmuster heraus.

---

791 Vgl. Trost, A., 2013, S. 65, Kriegler, W.-R., 2015, S. 332, Andratschke, N./Regier, S./Huber, F., 2009, S. 20, Künzel, H., 2013b, S. 55, Brecht, S./Schmucker, H., 2013, S. 212, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 228.

792 Vgl. Esch, F.-R., 2005, S. 40.

793 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 332, Esch, F.-R., 2005, S. 40, Wiese, D., 2005, S. 59 f, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 228, Kempf, M., 2103, S. 243 f, Trost, A., 2013, S. 213, Künzel, H., 2013b, S. 61.

794 Vgl. Trost, A., 2015, S. 219, Franke, C./Mattern, O./Willand., J., 2013, S. 219, Berger., P. et al., 2004, S. 189 f, Scholz, C., 2014b, S. 78.

Dieses Muster bildet im Zusammenhang mit individuellen Gewohnheiten personen-, bereichs- und unternehmensübergreifende **Routinen**. Diese Routinen beeinflussen sowohl das Verhalten der Mitarbeiter als auch die mit dem Unternehmen in Interaktion stehenden anderen Anspruchsgruppen.[795] Dieses Verhalten kann sowohl positiv auf den Erfolg einer EVP und des Unternehmens wirken. Es können jedoch auch Probleme und Misserfolg eintreten. Die Ordnungsmomente müssen hinterfragt, neu aufgestellt und abgestimmt werden. Der Verlauf der Gewohnheit ist mit Führungsqualifizierung und ständiger Organisationsarbeit verbunden.
Ein gewohnheitsmäßiges Handeln wird mit der Zeit unbewusst und als selbstverständlich erachtet. Das zeigt sich im **Verhalten und in der Aufmerksamkeit** der Mitarbeiter. Vorteile im Hinblick auf Zeitersparnis, Qualität und Konzentration auf neue Herausforderungen sind nachgewiesen.[796]
Für die Implementierung und nachhaltige Steuerung einer EVP sind Prozesse notwendig, um Strukturen herbeizuführen, die für Alltagsroutinen die Rahmenbedingungen bilden. Die Alltagsroutinen und Gewohnheiten bestärken oder irritieren wiederum die Unternehmenskultur. Aufgrund von Veränderungen in den Umweltsphären ist eine wiederkehrende inhaltslogische Reflexion der Strategie als auch sachlogische Strukturierung der organisationalen Einheiten vorzunehmen. Hierzu nehmen Prozesse einen immer höher werdenden Stellenwert ein.

4.4.11. Prozessperspektive

Nach Rüegg-Stürm nimmt die Bedeutung der horizontalen Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse (Ablaufstrukturen), die durch Komplexität und Veränderung der Umweltsphären herrühren, an Bedeutung zu. Hierbei nehmen die kundenorientierten Prozesse den zentralen Bezugspunkt ein. Eine durchgängige Betrachtung der Wertschöpfungskette, die auf eine Maximierung des Mitarbeiternutzens ausgerichtet ist, kann dadurch sichergestellt werden.

---

795 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 61.
796 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 62.

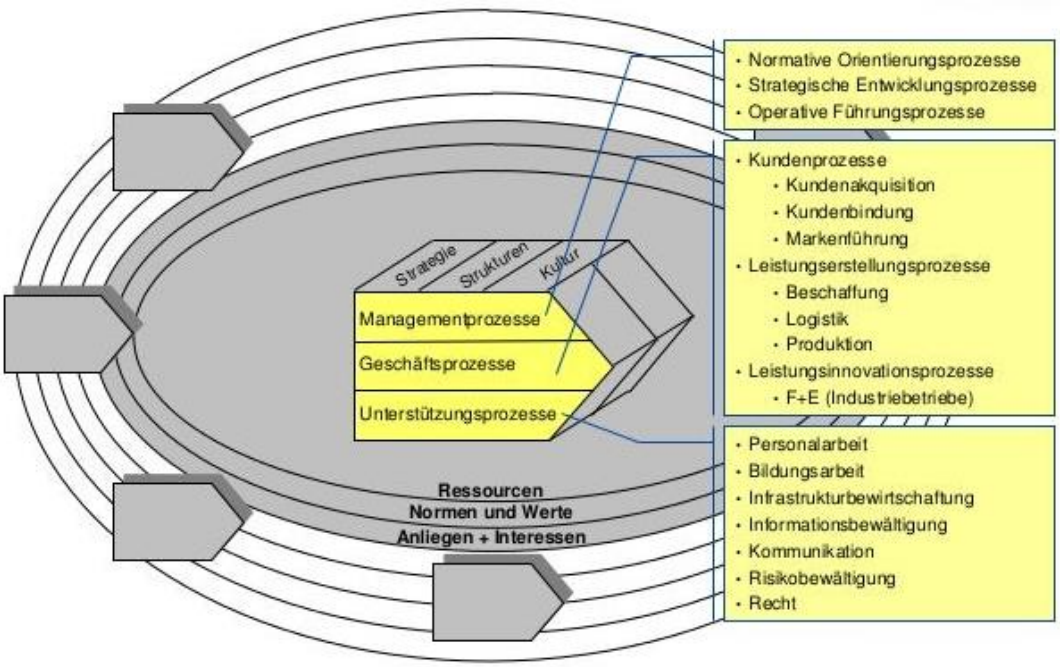


Abbildung 44: Prozesse eines Unternehmens[797]

Nach Rüegg-Stürm ist ein Prozess eine Abfolge von Aufgaben, die standardisiert mit Hilfe von Informationssystemen bearbeitet wird. Das Ergebnis sind Leistungen an interne oder externe prozessabhängige Anspruchsgruppen. Ulrich und Krieg unterscheiden drei große Prozesskategorien:

- Managementprozesse,
- Geschäftsprozesse und
- Unterstützungsprozesse.[798]

4.4.11.1. Managementprozesse

Managementprozesse umfassen alle Tätigkeiten, die mit der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens einhergehen und werden unterteilt in:

- normative Orientierungsprozesse,
- strategische Entwicklungsprozesse und
- operative Führungsprozesse.

[797] Quelle: Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 36.
[798] Vgl. Ulrich, H./Krieg, W., 1972, S. 23.

a.) Normative Orientierungsprozesse

Nach Bleicher widmet sich das **normative Management** den generellen Zielen des Unternehmens, Prinzipien, Normen und Strategien mit dem Ziel der Sicherstellung von Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens. Dabei wird die Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit durch das Streben, Voraussetzungen für die Fähigkeit der Unternehmensentwicklung zu schaffen, überlagert.[799] Normatives Management dient dem Aufbau von Legitimations- und Verständigungspotenzialen des Unternehmens. Die Basis bildet die unternehmungsphilosophisch begründete **Vision** des Unternehmens, von der das zentrale Handeln und Verhalten ausgeht. Von hier werden die Bereiche des normativen Managements - **Unternehmenspolitik, Unternehmensverfassung und Unternehmenskultur** – entwickelt und umgesetzt.[800] Unternehmenspolitik wird durch die Unternehmensverfassung und Unternehmenskultur getragen. Im integrierten Management-Ansatz werden Fragen aufgeworfen, denen sich das Management stellen muss. Hierzu gehören zum Beispiel die Formulierung von Inhalten unternehmenspolitischer Missionen und die durch die unternehmerische Vision geleitete Entwicklung von Nutzenpotenzialen. Mit einer unternehmerischen Mission leitet sich die strategische Ausrichtung eines Unternehmens hinsichtlich sachlicher, regionaler und funktionaler Leistungsspektren ab.[801] Die Prozesse dahinter werden für das normative Fundament der unternehmerischen Tätigkeit genutzt.

Einer kurzfristigen und isolierten Ausrichtung von Eingriffen, die den eigentlichen langfristigen Unternehmenszweck entgegenwirkt, soll begegnet werden. Kann dem nicht entsprochen werden, erfolgt ein Rückfall der Führung in autoritäres Verhalten. Befehle gewinnen an Dominanz, da sie die Willensdurchsetzung beschleunigen. Standardisierte Fremdkontrollen ersetzen zeitintensives, interaktives Lernen. Es führt zu einer verringerten Akzeptanz. Persönliche Interessenslagen gewinnen an Stellenwert. Offizielle Verkündungen werden als unglaubwürdig anerkannt.[802] Nach Bleicher erschließt sich daraus die Notwendigkeit einer **paradigmatisch geprägten Leitidee**, die im Begriff der **Unternehmensphilosophie** charakterisiert ist.[803] Mit einer Unternehmensphilosophie wird das Unternehmen in der Gesellschaft positioniert und

799 Vgl. Bleicher, K., 1994, S. 44.
800 Vgl. Bleicher, K., 2004, S. 79.
801 Vgl. Bleicher, K., 1994, S. 43.
802 Vgl. Bleicher, K., 1994, S. 53 f.
803 Vgl. Bleicher, K., 2004, S. 79.

begründet damit ihr Verhalten gegenüber der Anspruchsgruppen.[804] Sie definiert mit ihr die **gesellschaftliche Verantwortung** des Unternehmens und verleiht ihrem Agieren Legitimität. Bleicher spricht mit einem gesellschaftlichen Handeln die Fähigkeit des Unternehmens an, für die Präferenzen der vom unternehmerischen Agieren betroffenen Anspruchsgruppen empfänglich zu sein und ihnen nachzukommen. Für Mitarbeiter können hier Fragen nach der freien Entfaltung im Aufgabenbereich, angemessene Sozialleistungen und nach Befriedigung der relevanten Bedürfnisse und Präferenzen gestellt werden. Es ist bewiesen, dass verantwortliches gesellschaftliches Handeln kurzfristig den Gewinn des Unternehmens schmälert, jedoch langfristig loyalitäts- und motivationsfördernde Wirkungen erzielt werden.[805] **Im Umkehrschluss bedeutet das, Unternehmen, die Motivation, Loyalität und Verantwortungsbewusstsein von seinen Mitarbeitern erwarten, darf seine soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern nicht ausblenden.** Gesellschaftliche Verantwortung muss auf ein **sozioökonomisches, rationales und machtpolitisches Fundament** gestellt werden, um ein Gleichgewicht zwischen gesellschaftlichen Einflüssen und Forderungen der Anspruchsgruppen und der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens herzustellen.[806]

Die Auseinandersetzung von gesellschaftlicher Verantwortung umschließt auch das **ethische Verhalten** von Unternehmen gegenüber der Anspruchsgruppen. Wenn Menschen zueinander in Beziehung stehen, stellt sich die Frage des Wertens und der **Werte**. Nach Bleicher ergibt sich daraus die Forderung für ein sozial-ethisches Verhalten, dass sich am **Wertegefüge des unternehmerischen Um- und Infeldes** orientiert. D. h. **Betroffene sollten Beteiligte** werden, um deren **Bedürfnisse und Präferenzen** institutionell und verfassungsmäßig einzubeziehen. Hierfür bedarf es eine Managementphilosophie, die ein **partizipatives und kooperatives Führungsverhalten** voraussetzt, was die vorangegangenen Ausführungen hiermit belegen.

Als Leitidee einer Unternehmensphilosophie können **Menschenbilder** als Basis herangezogen werden. In Organisations- und Motivationstheorien werden Menschenbilder als die Summe aller Eigenschaften, Bedürfnisse, Motive, Erwartungen und Einstellungen von Organisationsmitgliedern beschrieben. Die organisatorische Konsequenz wird beeinflusst durch die Form der Integration und Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeiter. Erklärungsansätze zu Menschenbildern erschließt das Kapitel 4.3.4..

---

804 Vgl. Bleicher, K., 1994, S. 57.
805 Vgl. Bleicher, K., 1994, S. 62.
806 Vgl. Bleicher, K., 1994, S. 62 f.

b.) Strategische Entwicklungsprozesse

Das **strategische Management** hat die Aufgabe, nachhaltige Wettbewerbsvorteile in einer tragfähigen Strategie zu entwickeln und deren Umsetzung in Aufbau und Prozessen des Unternehmens zu realisieren. Es dient dem Aufbau, der Pflege und der Ausbeutung von Erfolgspotenzialen.[807]

In der vorliegenden Arbeit wird für die Entwicklung einer EVP-Strategie der Markenmanagementprozess genutzt, der ebenfalls einen strategischen Entwicklungsprozess darstellt.

Führungsrelevante Erkenntnisbeiträge

Laut Becker sind Führungskräfte Personen, die Führungsverantwortung für Mitarbeiter tragen und/oder im Interesse der Unternehmensleitung Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen dürfen.[808] Führungskräfte:

- sind in der Lage, eigenständig zielgerichtete Lösungswege zu erarbeiten.
- besitzen die Fähigkeit, sich mit neuen Verfahren, Denkweisen und Kenntnissen auseinander zu setzen.
- erfassen Chancen und Risiken im Gesamtzusammenhang und haben die Fähigkeit ein Gesamtkonzept für den Bereich oder das Unternehmens zu entwickeln.[809]

Eine zentrale Herausforderung ist gemäß Esch die Transformation von Wissen über die Arbeitgebermarke in das Verhalten der Mitarbeiter.[810] Das entgegengebrachte Vertrauen der Mitarbeiter in die oberste Führungsebene kann ein Erfolg für die Erfüllung der Strategie sein.[811] Um dieses Vertrauen zu gewinnen, sollten im Rahmen von **Behavioral Branding** Maßnahmen aller unternehmensbezogenen Tätigkeiten entwickelt werden, die Mitarbeiter betreffen, die mit der Marke leben.[812] Dabei haben Führungskräfte folgende Aufgaben:

- dienen als Vorbilder gelebter Unternehmenskultur.[813]

---

807 Vgl. Bleicher, K., 2004, S. 81.
808 Vgl. Becker, M., 2013, S. 208 f.
809 Vgl. Becker, M., 2013, S. 208 f.
810 Vgl. Esch, F.-R. 2014, S. 30 f.
811 Vgl. Biswas, M. K./Suar, D., 2014, S. 57, Bauer, T. N./Green, S. G., 1996, S. 1538 ff, Liden, R. C./Graen, G., 1980, S. 452 ff, Künzel, H., 2013b, S. 49.
812 Vgl. Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66.
813 Vgl. Menzel, E., 2013, S. 110.

- setzen durch ihr Verhalten Orientierungspunkte.[814]
- sollten auf die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen abzielen, damit diese das Markenversprechen nach außen transportieren.[815]

Um das Verhalten der Führungskräfte in allen Situationen zu steuern bzw. zu prägen, fokussiert sich das **Leadership Branding** auf das **arbeitgebermarkenkonforme Führungsverständnis**.[816] Führungskräfte:

- werden dabei zu Multiplikatoren und Rollenmodellen der Arbeitgebermarke.[817] Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur hat unmittelbaren **Einfluss auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg** eines Unternehmens.[818]
- sollten sich als Fürsprecher der Arbeitgebermarke positionieren und als Ansprechpartner für die Mitarbeiter agieren.[819]
- können durch ihr markenorientiertes Verhalten gegenüber der Marke die erforderliche Emotionalität und Vertrauen bei Mitarbeitern steigern.[820]
- müssen Begeisterung auslösen, denn sie sind für die Beziehungen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern, bei Arbeitnehmern untereinander und zu ihrer Tätigkeit relevant.[821]
- können Unsicherheit auslösen aufgrund verschiedenartiger Umsetzung von Führungsstilen und personalpolitischen Aufgaben. Dies kann zu Auswirkungen auf das Arbeitsklima und die Zufriedenheit der Mitarbeiter führen.[822]

Deshalb sollte ein einheitlicher Führungsstil umgesetzt und gelebt werden. Ein Führungsansatz, der neben rationalen Aspekten den Aufbau einer emotionalen Bindung der Mitarbeiter zur Marke und dem Unternehmen einnehmen könnte, ist die **transformationale Führung**.[823] Hierbei treten die vier „i“ der Führung in den Mittelpunkt:

---

814 Vgl. Minchington, B., 2005, S. 15 ff, Martin, G./Gollan, P. J./Grigg, K., 2011, S. 3618 ff, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 16.
815 Vgl. Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66, Lippold, D., 2011, S. 107.
816 Vgl. Siebrecht, S., 2012, S. 109.
817 Vgl. Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66, Minchington, B., 2005, S. 15 ff.
818 Vgl. Lüthy, A./Ehret, T., 2014, S. 106, Bruhn, M., 2001c, S. 213, Meffert, H., S. 2000, S. 1160, Burmann, C., 2007, S. 14 f.
819 Vgl. Kriegler, W. R., 2015, S. 226 ff, Siebrecht, S., 2012, S. 109, Menzel, E., 2013, S. 109 f.
820 Vgl. Esch, F.-R. et al., 2014, S. 83, Burchell, M/Robin, J., 2011, S. 2 ff, Menzel, E., 2013, S. 117.
821 Vgl. Hauser, F., 2013, S. 98.
822 Vgl. Petkovic, M., 2008, S. 85.
823 Vgl. Bleicher, K., 1994, S. 101.

- individuelle Behandlung,
- intellektuelle Herausforderung,
- Inspiration,
- Identifikation.[824]

Das heißt, Führungskräfte:

- begleiten eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. [825]
- führen charismatisch und authentisch.[826]
- streben das Ziel einer außerordentlichen Leistungsbereitschaft an unter Einhaltung der gemeinsamen Ziele und Werte.[827]
- schaffen durch ihre Vorbildwirkung Vertrauen und werden respektiert.[828]
- fördern Teamgeist und Zusammengehörigkeitsgefühl im Team, die durch symbolische Handlungen gestärkt werden, etwa durch gemeinsame Aktivitäten.[829] Zugleich wird die **Identifikation** der Mitarbeiter optimiert und schließlich das Verhalten im Sinne der Unternehmensmarke gefördert.[830]
- erkennen die **individuellen Bedürfnisse** der Mitarbeiter.[831]
- beachten Familienfreundlichkeit, berufliche Weiterentwicklung, Selbstfürsorge sowie das Kennen und Wahren der eigenen Grenzen.[832]
- fördern und fordern den Mitarbeiter hinsichtlich des Markenversprechens.
- integrieren Mitarbeiter in Projekten und involvieren sie bei Prozessänderungen.[833]
- schaffen Voraussetzungen, damit Mitarbeiter die übertragenen Aufgaben und vereinbarten Ziele erreichen können.[834]

---

824 Vgl. Schahinian, D., 2017, S. 60 f, Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66.
825 Vgl. Butchell, M./Robin, J., 2011, S. 2 ff, Menzel, E., 2013, S. 117, Bleicher, K., 1994, S. 66.
826 Vgl. Biswas, M. K./Suar, D., 2014, S. 60, Bleicher, K., 1994, S. 101.
827 Vgl. Nerdinger, F. W. et al., 2014, S. 90, Barney, J. A./Hansen, M. H., 1994, S. 1538 ff, Witte, H., 2010, S. 76, Menzel, E., 2013, S. 109.
828 Vgl. Schahinian, D., 2017, S. 60 f, Biswas, M. K./Suar, D., 2014, S. 57, Bauer, T. N./Green, S. G., 1996, S. 1538 ff, Liden, R. C./Graen, G., 1980, S. 452 ff, Witte, H., 2010, S. 75.
829 Vgl. Hauser, F., 2013, S. 102, Witte, H., 2010, S. 76, Bleicher, K., 1994, S. 66.
830 Vgl. Wiese, D., 2005, S. 23.
831 Vgl. Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66, Witte, H., 2010, S. 76, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 16.
832 Vgl. Witte, H., 2010, S. 76, Schmied, A., 2013, S. 123, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 144.
833 Vgl. Hauser, F., 2013, S. 100 f, Burchell, M./Robin, J., 2011, S. 8.
834 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R, 2012, S. 24, Menzel, E., 2013, S. 109, Schmied, A., 2013, S. 123.

- begleiten Arbeitnehmer individuell bei steigender Komplexität und Dynamik der Aufgaben sowie bei zunehmendem Zeit- und Leistungsdruck und bei Veränderungen im Unternehmen.[835] Daraus kann eine mögliche Steigerung der eigenen Verantwortung, des Selbstwertgefühls sowie der Motivation resultieren.[836]
- fördern Reflexionsgespräche, akzeptieren und wünschen andere Meinungen.
- sprechen ihre Erwartungen klar aus.[837]
- sollten auch als Visionäre richtungsweisende Veränderungen einfordern und Strategien für die Zukunft entwickeln.[838]

Als erfolgsentscheidende Befähigung sind neben der Kommunikationskompetenz, Fachkompetenz und Durchsetzungsstärke auch IT- und Onlinekompetenzen, digitale Anwendungskompetenzen, Zukunfts- und Innovationskompetenz erforderlich.[839] In Bezug auf die personalen Fähigkeiten gewinnen Achtsamkeit, emotionale Kompetenz, Resilienz, Ambiguitätstoleranz, Umgang mit Kontrollverlusten und Selbststeuerung an Bedeutung.[840]

Ein besonderes Augenmerk gilt der **Selbstreflexionskompetenz** – die Bereitschaft und Begabung, sich als Führungskraft mit dem eigenen Handeln und dem tatsächlichen Ergebnis dieses Handeln unvoreingenommen auseinanderzusetzen und daraus für die Zukunft zu lernen.[841] Die Führungskraft:

- sollte sich selbst gegenüber Wertschätzung entwickeln, mit dem Ziel, den **eigenen Selbstwert** zu stärken. Zur Selbstkenntnis bedarf es einer Auseinandersetzung mit den **eigenen Werten und der eigenen Haltung**.
- die ihre eigenen Werte kennt, kann das Handeln und ihre Wahrnehmung selbstreflektiert betrachten, eine neue Perspektive gewinnen und in der Lage sein, andere Menschen zu führen.[842]

---

835 Vgl. Rademacher, K./Schneider, M., 2017, S. 10, Lippold, D., 2011, S. 107, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 16, Menzel, E., 2013, S. 107 f.

836 Vgl. Esch, F.-R. et al., 2014, S. 85, Behrens, B., 2012, S. 16, Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 66.

837 Vgl. Witte, H., 2010, S. 76.

838 Vgl. Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 26.

839 Vgl. Lippold, D., 2011, S. 107, Witte, H., 2010, S. 76, Schumpeter, J. A., 1987, S. 60, Von Schubert, A., 2007, S. 11.

840 Vgl. Wegener, J., 2014, S. 51 ff, Hauser, F., 2013, S. 100 f, Witte, H., 2010, S. 76, Menzel, E., 2013, S. 108, Schmied, A., 2013, S. 123, Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 144.

841 Vgl. Armutat, S./Welsing, M., 2018, S. 67.

842 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 73, Esch, K./Krüger, T., 2012, S. 33 ff, Menzel, E., 2013, S. 117 f.

- mit **Empathie** ist in der Lage, zu erkennen, welche Bedürfnisse und Werte Mitarbeiter haben, wie diese mitarbeiterorientiert im Sinne des Unternehmens und des Teams berücksichtigt werden können.
- kann mit Hilfe des eigenen Selbstwertes und der eigenen Wertedynamik ihren individuellen Stil entfalten, nach außen authentisch vertreten und leistungsorientierte Beziehungen mit Mitarbeitern entwickeln.[843]

Neben operativen Führungsprozessen sollte ein entsprechendes Controlling aufgesetzt werden, um den qualitativen und finanziellen (Miss-)Erfolg zu würdigen. Welche Fragen es hierbei zu beantworten gibt, wird im nächsten Abschnitt betrachtet.

Controlling

Das Markencontrolling:

- bildet die letzte Stufe im Markenmanagementprozess und ist zu zugleich Startpunkt für eine neue Situationsanalyse.[844]
- dient laut Meffert als **Führungsunterstützungsfunktion** in der ganzheitlichen Unternehmensführung.[845]
- umfasst die **Ermittlung und Qualitätssicherung von Informationen** aller mit dem Markenmanagement relevanten Stellen, die Steuerung und Koordination der unternehmerischen Abläufe in Bezug auf die relevanten Ziele sowie die Abstimmung und Gestaltung von Informations- und Planungssystemen.[846]
- dient zur **Sicherstellung der Zielerreichung** und die zielgerichtete Vorbereitung aller Maßnahmen für eine **Verbesserung der Reaktionsfähigkeit** des strategischen und operativen Markenmanagements in allen Planungssegmenten.[847]
- erfasst regelmäßig den Grad der Zielerreichung der einzelnen Segmente und greift rechtzeitig durch Steuerungsinstrumente ein.[848]
- dient zur Steuerung der übergeordneten Ziele einer Marke (Markenstärke, -bekanntheit und -wert).
- unterscheidet die beiden Bereiche:

---

843 Vgl. Esch, K./Krüger, T., 2012, S. 33 f.
844 Vgl. Vest, P./Biesalski, A., 2009, S. 247.
845 Vgl. Meffert, H., 2000, S. 275.
846 Vgl. Meffert, H., 2005, S. 101, Quenzler, A./Frickenschmidt, S., 2013, S. 215 f.
847 Vgl. Hammann, P., 2001, S. 283, Kriegler, W.-R., 2015, S. 335
848 Vgl. Hammann, P., 2001, S. 283, Ambler, T./Barrow, S., 1996, S. 185 ff.

- **Markenerfolgsmessung**: umfasst alle unternehmensinternen und -externen Daten und Ergebnisse sowie alle die damit verbundenen Ursachen.
- **Markenberichtswesen**: Auswertung und Verdichtung aller Daten. Sie dienen als Entscheidungsfindung für zukünftige Maßnahmen. [849]

Beide Bereiche werden in Anlage VII. dargelegt.

Operationalisierung Arbeitgebermarkencontrolling

Die Festlegung von Kennzahlen ermöglicht zu einem späteren Zeitpunkt die Messung des Erfolgs einer Arbeitgebermarke.[850] Grundlage für die Fixierung der operativen Kennzahlen ist die strategische unternehmensindividuelle Ausrichtung von Employer Branding. Je nach Strategie eines Unternehmens können lediglich Kennzahlen für interne Anspruchsgruppen oder auch für externe und interne Anspruchsgruppen definiert werden.[851]

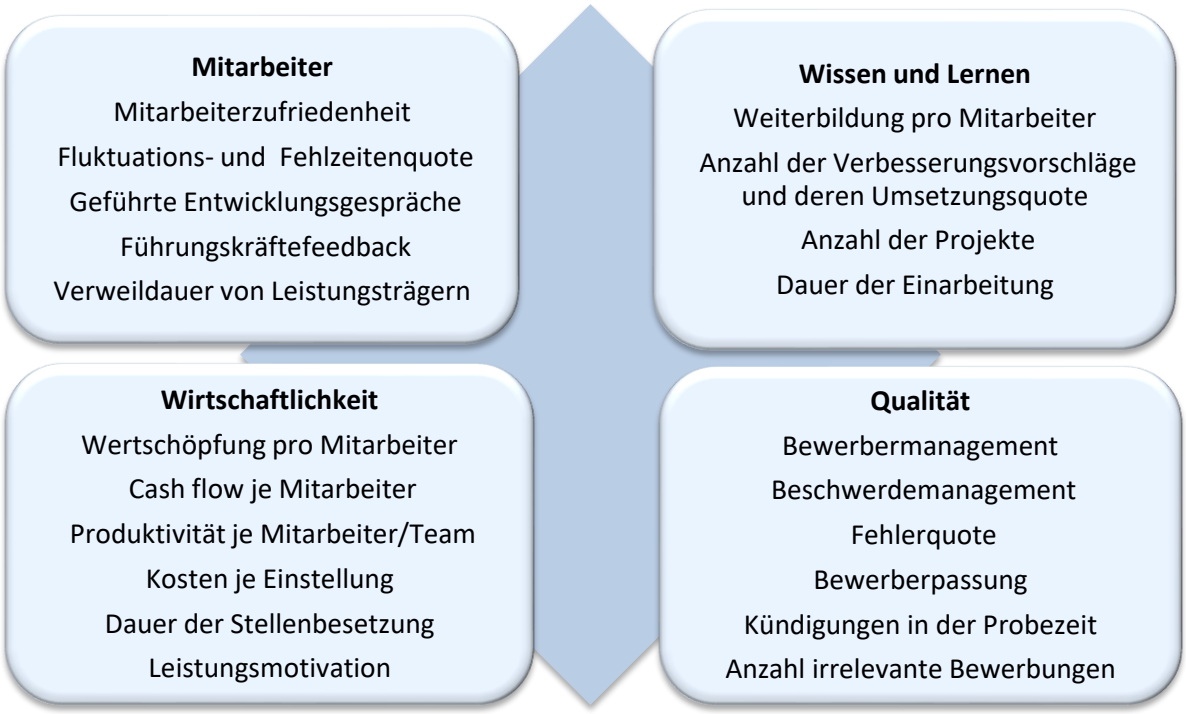


Abbildung 45: Perspektiven und Kennzahlen der HR-BSC[852]

---

849 Vgl. Meffert, H., 2005, S. 102.

850 Vgl. Burg, M./Heuser, C., 2009, S. 508, Quenzler, A., 2012, S. 140, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 50.

851 Vgl. Hubschmid-Vierheilig, E./Thom, N., 2018, S. 166, Bagan, E., 2018, S. 11.

852 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Tonnesen, C., 2000, S. 97, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 166 f, Trost, A., 2013, S. 65, Kriegler, W.-R., 2015, S. 349, Quenzler, A./Frickenschmidt, S., 2013, S. 192, Petkovic,

Da Betrachtung der Kennzahlen für die zentrale Zielstellung dieser Arbeit nicht relevant ist und sie dennoch Aussagen zum (Miss-)Erfolg einer EVP treffen, werden sie in der Anlage VI.III beschrieben.

4.4.11.2. Geschäftsprozesse

Im neuen St. Galler Management-Modell sind Geschäftsprozesse für die Umsetzung der Kernaufgaben definiert und fungieren im Sinne des Marktes.[853]
Für die Zielstellung der vorliegenden Arbeit bildet diese Prozesskategorie eine untergeordnete Rolle und wird deshalb nicht weiter betrachtet.

4.4.11.3. Unterstützungsprozesse

Zur effektiven und effizienten Erfüllung von Geschäftsprozessen sind Unterstützungsprozesse erforderlich, die notwendige Voraussetzungen und interne Dienstleistungen bereitstellen. Dazu gehören Teilprozesse:

- der **Personalarbeit**, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln, einzuschätzen und entsprechend zu honorieren.
- der **Bildungsarbeit**, um Mitarbeiter weiter zu qualifizieren und eine förderliche Lehr-Lern-Kultur im Unternehmen aufzubauen.
- der **Kommunikation** für den Aufbau und die Pflege von stabilen Beziehungen zu Mitarbeitern und Nachwuchskräften auch im Hinblick die professionelle Bearbeitung von krisenbehafteten Ereignissen.
- der **Risikobewältigung** für die professionelle Bewältigung von marktbezogenen, finanziellen, technischen und kommunikativen Risiken.
- des **Rechts**, um eine rechtliche Gestaltung der Geschäftstätigkeit und juristische Begleitung hinsichtlich Fragen und Ansprüche zu gewährleisten.

Unterstützungs- und Gestaltungsprozesse werden durch Managementprozesse entwickelt, und gesteuert durch:

- das Personalmanagement,

M., 2008, S. 12, Schübbe, F., 2011, S. 48, Mishra, S./Suar, D., 2010, S. 571 ff, Quenzler, A., 2012, S. 140 ff, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 50 f.

853 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 74.

- das Bildungsmanagement,
- das Facility-Management,
- das Informationsmanagement und
- das Rechtsmanagement.[854]

4.4.11.4. Prozessuale Führungsaufgaben

Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse setzen ein aktives Prozessmanagement voraus, das ein Teil der Managementprozesse ausmacht. Das **Prozessmanagement** ist gegliedert in **Entwicklung und Führung**. Im Sinne des normativen Managements ist das Ziel beider Bereiche, für die Erfüllung der unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen einen überlegenen Vorteil im Wettbewerbsvergleich herzustellen.[855] Weitere Ausführungen sind in Anlage I.III dargelegt.

4.4.11.5. Zusammenfassung

Das Ergebnis eines Strategie-Entwicklungsprozesses sind relevante Strukturen mit einer bestimmten Kultur. Diese formen und ordnen Prozesse auf Managementebene, im Sinne der Anspruchsgruppen und zur Unterstützung der Genannten. Dabei ist keine Unabhängigkeit zu beobachten, sondern sie sind von verschiedenen Vor- und Rückkopplungsprozessen gekennzeichnet.[856] Normative und strategische Vorgaben dienen richtungsweisend für operative Prozesse. Managementprozesse für die EVP streben auf normativer Sicht den unternehmerisch begründeten Orientierungsrahmen sowie auf strategischer Ebene die sachliche, regionale und funktionale Entwicklung eines Leistungsspektrums für einen langfristigen Wettbewerbsvorsprung an. Auf operativer Ebene wird die Mitarbeiterführung und das Controlling im Kontext eine EVP-orientierten Verhaltensbeeinflussung als wesentliche Bausteine identifiziert.

---

854 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 75 f.
855 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 77 ff.
856 Vgl. Bleicher, K., 1994, S. 44.

4.4.12. Entwicklungsmodi

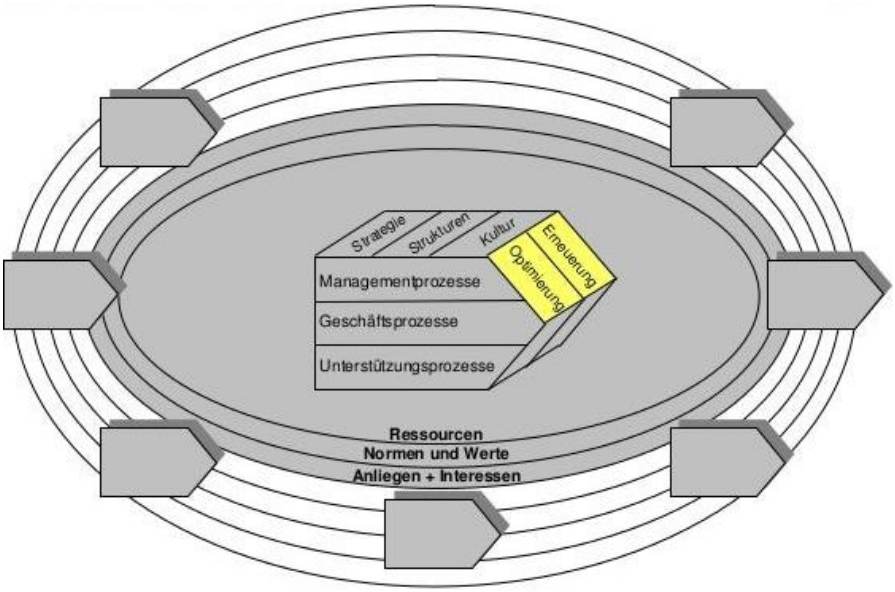


Abbildung 46: Entwicklungsmodi in Unternehmen - Organisationaler Wandel[857]

Nach Rüegg-Stürm kann eine organisationale Veränderung in zwei Dimensionen auftreten:

- auf der **Sachebene** (betrifft die Wertschöpfung): Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse, Ablaufgewohnheiten, Aufgabenmuster.
- auf der **Beziehungsebene** (betrifft die Zusammenarbeit): Zugehörigkeit, Identität, Einstellungen und Haltungen, Beziehungsformen und-Qualität, Interaktionspartner und-Muster.

Ein Wandel auf der Sachebene führt zu Veränderungen bestimmter Aufgaben und deren zeitlicher Abfolge, die anhand der Prozesse (leicht) analysiert werden können. Veränderungen auf der Beziehungsebene wirken tiefgreifender und sind schwerer zu identifizieren.[858]

In der Entwicklung von Unternehmen wechseln sich Phasen einer kontinuierlichen Optimierung mit Phasen grundlegender Erneuerung ab. Eine grundlegende **Erneuerung** geht mit grundlegenden Veränderungen von Denk- und Verhaltensmuster einher, die eine neue Form und Qualität einnehmen. Eine **Optimierung** liegt vor, wenn innerhalb der vertrauten und

857 Quelle: Rüegg-Stürm, J, 2003, S. 84.
858 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 81 f.

bekannten Strukturen ein Fine-Tuning vorgenommen wird. Zur Einschätzung kann an folgende Kategorien identifiziert werden.[859]

- **Zweck des Unternehmens** ist das Leistungsangebot des Unternehmens. Von hier geht die identitätsstiftende Wirkung aus.
- **Anspruchsgruppen/Interaktionsformen und Formen der Führung** sind Aspekte für eine Veränderung auf der Beziehungsebene.
- **Prozessarchitektur und Prozessmuster** beziehen sich auf Abläufe und Verhalten der Prozesse hinsichtlich Wertschöpfung.

Bei einer Optimierung werden diese Dimensionen leicht verbessert. Bei der Erneuerung liegt bei mindestens einer Dimension fundierte Veränderungen vor, die neue Kenntnisse und Fertigkeiten erfordert. Diese führt zu einem strategischen Wandel und somit zum Aufbau neuer Kernkompetenzen, die mit Qualifizierungen verbunden sind. Optimierung und Erneuerung schließen sich gegenseitig nicht aus und können kombiniert werden. Neues kann stetig entwickelt, spezialisiert und konkretisiert werden, während das Kerngeschäft weiterläuft und stetig verbessert wird. Eine Kombination aus Stabilität und Wandel im Unternehmen ist empfehlenswert. Dieses Wechselspiel zu beherrschen, gilt als eine der anspruchsvollsten Managementaufgaben.[860]

Für die Zielstellung der Arbeit kann herausgestellt werden, dass mindestens zwei Dimensionen der Positionierung, die Neupositionierung und die Anpassung (Optimierung) einer EVP verfolgt werden können.

Nach dem neuen St. Galler Management-Modell konnten nun alle Dimensionen für die Gestaltung einer EVP betrachtet werden. Konkrete instrumentelle Erkenntnisbeiträge einer EVP werden im folgenden Abschnitt eruiert. Die Instrumente sind mit aufbauorganisatorischen, prozessualen und kulturellen Schnittstellen und Verknüpfungen verbunden.

---

859 Vgl. Rüegg-Stürm, J., 2003, S. 82 f.
860 Vgl. Rügg-Stürm, J., 2003, S. 85 ff.

4.4.13. Instrumentelle Erkenntnisbeiträge

Eine EVP umfasst die personal- und managementpolitische Gestaltung aller Instrumente, die für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke erforderlich sind.[861] Sie werden in interne und externe Handlungsfelder unterteilt.

4.4.13.1. Unternehmensinterne EVP-Maßnahmen

Die folgende Abbildung zeigt Beispiele für personalpolitische Funktionen und deren Instrumente:

- die einen hohen Beitrag für die Attraktivität einer Arbeitgebermarke bewirken,
- die für eine marktgerechte Gestaltung einer Employer Brand gebildet werden und
- damit eine wesentliche Teilhabe für die Markenstärke leisten.[862]

Funktionen	Konzepte/Instrumente
Personalführung, Personalinformation, Personalbeurteilung, Personalcontrolling, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsplatzgestaltung, Lohn- und Gehaltsgestaltung, Personalbeschaffung/-Auswahl, Personaleinsatz, Personalplanung, Personalentwicklung, Personalabbau/-Freisetzung, Sozialmanagement, Personalverwaltung, Internationalisierung von Personalpolitik und -planung	Wissensmanagement, Outplacement, Computer-Based-Training, Total-Quality-Management, Cafeteria-Systeme, Management Diversity, Coaching, Arbeitszeitflexibilität, Zielvereinbarungen, Führungsleitlinien/Leitbilder, Nachwuchs-/Eliteförderung, Gesundheitsprogramme, Wiedereingliederungssysteme, Prämienmodelle, Trainee-Programm, Job-Rotation, Ideenmanagement, Mentoring

Abbildung 47: Personalpolitische Funktionen und deren Konzepte und Instrumente[863]

Nach Herzberg sollten die personalpolitischen Instrumente in (harte und weiche) **Motivatoren** und (harte und weiche) **Hygienefaktoren** gegliedert werden.[864] Hygienefaktoren wirken auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters, Motivatoren tragen zur Leistungssteigerung bei.[865] In der folgenden Abbildung sind einige Beispiele aufgezeigt.

---

861 Vgl. Petkovic, M., 2008, S. 198, Albs, N., 2005, S. 47 ff.

862 Vgl. Wagner, D., 2004, S. 25 f, Petkovic, M., 2008, S. 198, Stotz, W./Weder, A., 2009, S. 107.

863 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Wagner, D., 2004, S. 25 f, Scholz, C., 2014a, S. 184, Chapman, D. S. et al., 2005, S. 928 ff, Kabst, R./Baum, M., 2013, S. 1393 ff, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 43 f, Schmied, A., 2013, S. 125, Kempf, M., 2103, S. 243 f.

864 Vgl. Herzberg, F./Mausner, B./Bloch Snyderman, B., 1959, S. 22.ff.

865 Vgl. Albs, N., 2005, S. 46.

Weiche Hygienefaktoren	Harte Hygienefaktoren	Weiche Motivatoren	Harte Motivatoren
Gutes Betriebsklima	Vergütung	Arbeitsplatzgestaltung	Weiterbildung
Work-Life-Balance	Gehaltsentwicklung	Selbständigkeit	Qualifizierung
Führungsstil	Arbeitsplatzsicherheit	Abwechslung	Laufbahnplanung
Zusammenarbeit	Sozialleistungen	Verantwortung	Auslandstätigkeit

Abbildung 48: Motivatoren und Hygienefaktoren einer Arbeitgebermarke[866]

Interne EVP-Maßnahmen umfassen alle Instrumente und Prozesse für die Mitarbeiterrekrutierung, -Bindung und -Freisetzung. Einige Komponenten werden nun beispielhaft beschrieben.

Für ein gutes **Betriebsklima**, als weicher Hygienefaktor jedoch höchster Präferenzfaktor eines Unternehmens,[867] sollten laut Trost, gemeinsame Werte und Leitsätze für eine konstruktive Zusammenarbeit definiert werden.[868] Laut Petkovic gilt das Betriebsklima als entscheidender Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers.[869] Die Erhöhung der Motivation der Beschäftigten wirkt zugleich positiv auf das Betriebsklima.[870] Eine Du-Kultur über alle Hierarchieebenen, ungeachtet von Titel und Funktion, kann für ein gutes Betriebsklima sorgen. Kurze Wege und „offene Türen“ können auf das Betriebsklima positiv wirken.[871]

Die **Gestaltung der Arbeitsaufgabe** an sich gilt als Motivator, so die Erkenntnisse der Positiven Psychologie und Flow-Theorie.[872] Die Stellen-/Aufgabenbeschreibung schließt die Art der Tätigkeit, Höhe der Herausforderung, den Grad der Selbständigkeit ein und dient deshalb als Motivationsschlüssel. Nur eine identische Gestaltung von Aufgabendefinition und Arbeitsleben in der Realität wirkt motivierend auf die Beschäftigten. Diese Sorgfaltspflicht muss durch die Unternehmensleitung in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung sichergestellt werden, so Berger.[873]

---

866 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S. 92, Trost, A., 2013, S. 210, Herrmann, N., 2008, S. 37 f, Bagan, E., 2018, S. 25, Scholz, C., 2014a, S. 184, Albs, N., 2005, S. 47 ff, Fuchs, F./Eilers, 2012, S. 3, Chapman, D. S. et al., 2005, S. 928 ff, Kabst, R./Baum, M., 2013, S. 1393 ff.

867 Vgl. Hay Group, 2015, http://www.haygroup.com/downloads/de/Mitarbeiter_sind_kauflich_Ihre_Motivation_nicht.pdf [abgefragt am 20.02.2016].

868 Vgl. Trost, A., 2013, S. 209.

869 Vgl. Petkovic, M., 2009, S. 200 f, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 112, Jönck, U., 1990, S. 119, Domsch, M./Reinecke, P., 1982, S. 129, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 224.

870 Vgl. Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S. 92.

871 Vgl. Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 224 f.

872 Vgl. Kapitel 4.3.4.4.

873 Vgl. Berger, P. et al., 2004, S.186.

Arbeitnehmer sprechen einer **Weiterentwicklung und Weiterbildung** eine hohe Bedeutung zu.[874] Diese Aspekte als Motivator für die berufliche Tätigkeit sind wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Employer Brand.[875] Sie sollten je nach Lebensalter, Aufgaben und beruflicher Laufbahn individuell geplant, begleitet und durchgeführt werden. Lebenslanges Lernen, etwa aufgrund schnelllebiger technologischer Innovationen/einer verlängerten Arbeitszeit der Mitarbeiter, wie in den Kapiteln 2.1.3 und 2.1.4 beschrieben, kann ebenfalls motivierend und leistungsfördernd wirken. Laut einer Studie der Deutschen Universität für Weiterbildung wird Lernen zukünftig an Stellenwert gewinnen. Dieser Vorgang erfordert ein Weiterbildungskonzept mit intergenerationalen Aspekten.[876]

Eine **Karriereplanung** für Nachwuchsförderprogramme oder auch Spezialisten sollte frühzeitig konzipiert und durch Trainee- und Nachwuchsförderprogramme umgesetzt werden, um die Motivation und Leistungsbereitschaft potenzieller Mitarbeiter im Unternehmen zielgerichtet zu unterstützen und fördern.[877]

Neben der Förderung der sozialen und fachlichen Kompetenz besteht auch ein **qualitativer Anspruch** rund um Qualifikation und Weiterbildung. Eine rechtzeitige, individuelle Laufbahnplanung, die persönliche Begleitung durch den Vorgesetzten vor, während und nach der Weiterbildung, die professionelle Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen, das fachliche Niveau von Seminaren und Referenten wirken für den Mitarbeiter animierend und ist für die Wertschöpfung im Unternehmen förderlich.[878]

Mit dem Ausscheiden der vielen älteren Arbeitnehmer verlieren Unternehmen wertvolles Knowhow und Kompetenzen, die in Form eines **Demografie-Managements** und einer lebensphasenorientierten Personalpolitik aufgefangen werden sollten. Ein Baustein des Demografie-Managements sollte ein Gesundheitsmanagement sein, das Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsscreenings, anspruchsgruppenorientierte Weiterbildungsmöglichkeiten etc. beinhaltet. In altersgemischten Teams ist ein besonderes Management erforderlich, um die Ansprüche

---

874 Vgl. Kapitel 4.3.3.2.1.

875 Vgl. Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S. 175, Tomczak, T. et al., 2009, S. 153, Scholz, C., 2014a, S. 176, Chapman, D. S. et al., 2005, S. 928 ff, Kabst, R./Baum, M., 2013, S. 1393 ff.

876 Vgl. Jönck, U., 1990, S. 126, Bittner, T., 2012, S. 206, Bazak, Z., 2012, S. 18.

877 Vgl. Petkovic, M., 2008, S. 202, Trost, A., 2013, S. 210, http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/aon-hewitt-model-of-employee-engagement.jsp [abgefragt am 12.02.2016].

878 Vgl. Berger, P., 2004, S. 93, Chapman, D. S. et al., 2005, S. 928 ff, Kabst, R./Baum, M., 2013, S. 1393 ff, Runde, A./Da-Cruz, P./Schwegel, P., 2012, S. 10, Schuhmacher, F./Geschwill, F., 2012, S. 82 ff.

und Besonderheiten der verschiedenen Generationen auszubalancieren. Hierfür sind zum Beispiel eine hohe Kommunikationsfähigkeit, Offenheit und Empathie der Führungskraft gefordert.[879]

Die **Work-Life-Balance** nimmt einen zunehmenden Stellenplatz im Ranking der Hygienefaktoren ein.[880] Die Möglichkeiten zur Nutzung flexibler Arbeitszeiten, die Implementierung von Sport- und Freizeitaktivitäten sowie gesundheitliche Förderung sind Gestaltungsbeispiele der Arbeitgeber.[881] Der wichtigste Faktor für Eltern, gerade im Hinblick auf Rollenverteilung in der Kindererziehung, die im Einklang mit einem Arbeitsverhältnis stehen soll, ist eine gesicherte **Kinderbetreuung**.[882] Betriebliche Kindertagesstätten setzen neue Standards bei der Bildung und Betreuung der Kinder. Arbeitgeber stellen sich einer gesamtwirtschaftlichen Verantwortung. Lebens- und Arbeitsbedingungen können familienfreundlicher gestaltet werden. Für Eltern ist es möglich, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Daraus können im Unternehmen mehr Teilzeitarbeitsplätze für Arbeitnehmer und familienfreundlichere Arbeitszeiten geschaffen werden. Mehr weibliche Führungskräfte können ihrem Karrierelaufpfad weiter nachgehen.[883] Neben Mitarbeiterbindung, Wettbewerbs- und Imagevorteilen können für das Unternehmen erhebliche betriebswirtschaftliche Vorzüge resultieren. Ist den Eltern bekannt, dass ihre Kinder gut betreut sind, arbeiten sie verlässlicher und konzentrierter und sind dadurch motivierter. Kosten für Fehlzeiten, Überbrückung, Wiedereingliederung etc. können durch eine familienfreundliche Personalpolitik reduziert werden.[884] Die Teilnahme an vorschulischen Bildungsangeboten hat einen positiven Effekt auf die kognitive Entwicklung des Kindes, die wiederum existentiell für ein lebenslanges Lernen ist. [885]

Nachhaltigkeit, gesellschaftliches Engagement und soziale Verantwortung gewinnen bei den Generationen Y und Z an Bedeutung auch in der Arbeitswelt.[886] Unternehmen sollen auf freiwilliger Basis soziale Themen und Umweltbelange in die unternehmerischen Aufgaben und in

---

879 Vgl. Priester, U., 2013, S. 281 f.

880 Vgl. Hay Group, 2015, http://www.haygroup.com/downloads/de/Mitarbeiter_sind_kauflich_Ihre_Motivation_nicht.pdf [abgefragt am 20.02.2016], Fuchs, F./Eilers, S., 2012, S. 3, Böttger, E., 2012, S. 29 ff, Runde, A./Da-Cruz, P./Schwegel, P., 2012, S. 10.

881 Vgl. Trost, A. 2013, S. 210, Jönck, U., 1990, S. 116 f, Berger, P., 2004, S. 109, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 41.

882 Vgl. Laudage, A./Wintermann, B., 2013, S. 139, Wehrmann, I., 2013, S. 265.

883 Vgl. Eckhardt, A. G., 2009, S. 164, Wehrmann, I., 2013, S. 266 f.

884 Vgl. Wehrmann, I., 2013, S. 268 f.

885 Vgl. Eckhardt, A. G., 2009, S. 164 f.

886 Vgl. Kapitel 4.3.3.2.

die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern integrieren.[887] Die Bereitschaft der Unternehmen ist vorhanden aufgrund der Aktualität. Auf dem Weg zu mehr sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit kommt jedoch bei vielen Unternehmen die Frage nach sinnvollen und realistischen Projekten sowie dem richtigen Einstieg auf.[888] Responsive CSR gilt als Minimalanforderung an Unternehmen, negative Folgen von Tätigkeiten aus der Wertschöpfungskette zu beheben. Das heißt, umweltfreundliche Produktion und Herstellung von Waren etc. werden bereits in vielen Unternehmen umgesetzt. Hingegen verfolgt das Strategic CSR die Ziele, nach außen eine soziale Wirkung zu erzielen und Vorteile für die Zukunft des Unternehmens zu generieren. Strategic Response wird bewusst in das Hauptgeschäft integriert, um daraus Innovation und Wettbewerbsvorteile zu schaffen. CSR ist kein ausschlaggebendes Kriterium bei der Arbeitgeberwahl, beeinflusst jedoch die Entscheidungsfindung für oder gegen ein Unternehmen. Sie gilt somit als weicher Hygienefaktor.[889]

Vergütung, Bonifikation und Prämien zählen zu den harten Hygienefaktoren.[890] Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit resultiert nicht aus einem idealen Gehalt. Dennoch gelten nach einer Meta-Analyse von Tim Judge und Kollegen monetäre Anreize zu den höchsten Attraktivitätsfaktoren. Eine unangemessene Vergütung von Mitarbeitern führt zu Unzufriedenheit und Leistungsreduktion.[891] Die Vergütungsstruktur und -entwicklung sollten dem Markt angemessen und für Leistungsträger attraktiv aufgebaut sein.[892]

In einem umfassenden Maßnahmenkatalog des internen Employer Branding sind auch Instrumente für eine **erfolgreiche Ausstiegs- und Nachfolgeplanung** von Mitarbeitern zu verankern. Ein Ausstieg aus dem Unternehmen kann für eine bestimmte Zeit oder für immer und freiwillig angestrebt werden, um ein positives Image mittels vorteilhafter Kommunikation durch den austretenden Mitarbeiter zu erlangen.[893]

---

887 Vgl. Europäische Kommission, 2011.
888 Vgl. Rübsaamen, C./Wechsler, S. L., 2013, S. 152 f.
889 Vgl. Rübsaamen, C./Wechsler, S. L., 2013, S. 156, Kempf, M., 2103, S. 247.
890 Vgl. Hay Group, 2015, http://www.haygroup.com/downloads/de/Mitarbeiter_sind_kauflich_Ihre_Motivation_nicht.pdf [abgefragt am 20.02.2016], http://de.statista.com/statistik/daten/studie/77950/umfrage/motivation-zu-arbeiten [abgefragt am 07.03.2019].
891 Vgl. Chapman, D. S. et al., 2005, S. 928 ff, Kabst, R./Baum, M., 2013, S. 1393 ff.
892 Vgl. Jönck, U., 1990, S. 114.
893 Vgl. Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 108, Jönck, U., 1990, S. 135 f.

Der Wunsch nach einem **sicheren Arbeitsplatz**, vor allem in konjunkturellen Krisenphasen, wird als harter Hygienefaktor platziert.[894] Unternehmensführung und Personalmanagement können durch situative Arbeitszeitanpassungen bei Umsatzschwankungen einen Stellenabbau vermeiden und somit einen Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität leisten.[895]

4.4.13.2. Unternehmensexterne Employer-Branding-Maßnahmen

Externe Employer-Branding-Maßnahmen	Personalmarketing
	Networking mit potenziellen und ehemaligen Mitarbeitern
	Rekrutierung und Bewerbermanagement
	Verzahnung mit Unternehmenskommunikation

Abbildung 49: Externe Employer-Branding-Maßnahmen[896]

Die Abbildung zeigt vier Stoßrichtungen für unternehmensexterne EVP-Maßnahmen.

Eine **enge, konstruktive Zusammenarbeit** mit Schulen, Hochschulen, Universitäten, Berufsschulen, Vereinen und der Presse erfährt eine hohe Bedeutung im externen Employer Branding. Hier können wirkungsvolle Kontakte zwischen potenziellen Bewerbern und Unternehmen mittels Präsentationen, persönlicher Gespräche und Praktika aufgebaut werden.[897]

Ein erfolgreiches Networking schließt ein professionelles Bewerbermanagement an. Ein klar strukturierter Prozess – der bestätigte Erhalt einer Bewerbung, ein persönliches Einladungsschreiben, Informationen zum Bewerbungsprozess bis zu einer Zu- oder Absage eines Bewerbers – spart Zeit und Kosten für das Unternehmen und kann aufgrund positiver Kommunikation des Bewerbers hervorragend auf die Arbeitgebermarkenbildung wirken.[898] Die folgende Abbildung zeigt Maßnahmen für ein erfolgreiches Bewerbermanagement.

---

894 Vgl. Ackermann, K.-F./Wehner, M, 2009., S. 9 ff.
895 Vgl. Albs, N., 2005, S. 218 ff, Petkovic, M., 2008, S. 201.
896 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Kriegler, W. R., 2015, S. 225, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 115.
897 Vgl. Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S. 173.
898 Vgl. Kriegler, W. R., 2015, S. 294.

Maßnahme	Maßnahmenziel
Pflege eines Bewerbertools	Kontakt zu geeigneten Bewerbern pflegen
Online-Tests	Standardisiertes Verfahren zur Ermittlung der Eignung von Bewerbern
Online-Bewerbungstool	Automatisierte, standardisierte Abwicklung von Online-Bewerbungen
Verhaltenskodex gegenüber Bewerbern	Richtlinien für das Verhalten gegenüber Bewerbern und dem Umgang
Interviewleitfaden	Leitfaden für strukturierte Interviews
Vorbereitete Telefonate	Hinterfragung der grundsätzlichen Eignung
Bewerbungsgespräch	Prüfung der fachlichen Eignung, persönlichen Einstellung und Werte des Bewerbers
Arbeitsprobe	Arbeiten zur Probe auf der zu besetzenden Stelle
Assessment-Center	Systematisches Verfahren zur Ermittlung und Bewertung von Verhaltensweisen der Bewerber

Abbildung 50: Bewerbermanagementmaßnahmen[899]

Wie in Kapitel 4.4.7.4.3 dargestellt, stellt die Kommunikation eine entscheidende Komponente für operatives Employer Branding dar. Hier sollen nun die Maßnahmen und Instrumente näher betrachtet werden.

4.4.13.3. Operatives Kommunikationsorchester

Für eine zielgerichtete und effektive Kommunikation einer Arbeitgebermarke ist eine Vielzahl von Kommunikationsmaßnahmen notwendig, die für Aufbau und Nachhaltigkeit einer Markenstärke qualitativ, quantitativ und zeitgenau im Profilierungszeitraum einzusetzen sind.[900] In der wissenschaftlichen Literatur werden verschiedene Kommunikationsinstrumente zur Arbeitgebermarke beschrieben, in die Kategorien persönliche (direkte) und unpersönliche (indirekte) Kommunikation differenziert.[901] Die **direkte Kommunikation** umfasst alle Maßnahmen, die einen direkten Kontakt zwischen den Marktteilnehmern beschreiben.[902] Der direkte Austausch bewirkt eine höhere Zuneigung und dementsprechende Identifikation zum

899 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 117 f, Weber, W./Weinmann, J. 1989a, S. 173.

900 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 133, Wiese, D., 2005, S. 63, Lehmann, M., 2012, S. 34, Nagel, K., 2011, S. 13 f, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 88.

901 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 261, Kroeber-Riel, W., 1990, S. 447.

902 Vgl. Munzinger, U./Musiol, K. G., 2008, S. 37 f.

Unternehmen als indirekte Maßnahmen, da der potenzielle Bewerber seine individuellen Erwartungen und Bedürfnisse flexibel und situativ im persönlichen Gespräch zufriedenstellen kann.[903] Die Variante ist meist mit einem höheren Budget verbunden, da lediglich eine kleine Anspruchsgruppe erreicht wird.

Die **indirekte Kommunikation** schließt alle Maßnahmen ein, die mit technischen Instrumenten umgesetzt werden. Sender und Empfänger stimmen weder räumlich noch zeitlich überein.[904] Anhand der technischen Mittel, etwa Rundfunk-, Presse- und Internetmedien, können viele Marktteilnehmer erreicht werden.[905] Aufgrund der kostengünstigeren Variante gegenüber der persönlichen Kommunikation[906] können Werbebotschaften wiederholt angewendet werden, was zu einer stärkeren Verankerung der Marke führt.

Die folgende Abbildung zeigt Beispiele für direkte und indirekte Kommunikationsmaßnahmen mit einer Differenzierung der möglichen Medien.

---

903 Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., 2003, S.511 f, Petkovic, M., 2008, S. 205, Tomczak, T. et al., 2009, S. 171, Felser, G, 2010, S. 10, Knox, S./Freeman, C., 2006, S. 695 ff.

904 Vgl. Petkovic, M., 2008, S. 205.

905 Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., 2003, S.588.

906 Vgl. Hartwig, R, 2011, S. 32.

	Externe Maßnahmen		Interne Maßnahmen	
	Direkter Kontakt	Indirekter Kontakt	Direkter Kontakt	Indirekter Kontakt
Klassisch	Bewerberinterviews Schnupperpraktika Exkursionen Vorträge Eigene Veranstaltungen Hochschul-Exkursionen	Stellenanzeigen Fachmedien Aufsteller, Plakate Arbeitergeber-Imagefilm Recruiting-Videos Sponsoring von öffentlichen Events Streuartikel, Give-A-way Verkehrsmittelwerbung Aushänge im Campus	Personalschriftwechsel Feedbackmedien Mitarbeitergespräche Mitarbeiterbefragungen Erfahrungsaustausch	Mitarbeitermagazin Interne Leitlinien Mitarbeitervideos Interner Stellenmarkt Streuartikel Give-Away
Digital	Bewerber-Newsletter Soziale Netzwerke	Online-Jobbörsen Einsatz von QR-Codes Karriere-Webseite Bewertungsportale	Online-Mitarbeiterbefragung Mitarbeiterblog Online-Feedback Interne soziale Netzwerke Interne Online-Foren	Intranet/Internet
Events	Kongresse und Tagungen Recruiting-Messen Unternehmens-präsentationen	Web-Konferenzen Planspiele mit Fokus auf Unternehmen Schülerwettbewerbe mit Preisverleihung „Tag der offenen Tür“	Mitarbeiterveranstaltungen Beteiligung an öffentlichen Events	
Presse	Pressemitteilungen Karrierepresse Redaktionelle Beiträge Verbandspresse Artikel in Schülerzeitschriften		Mitarbeiterzeitung	

Abbildung 51: Übersicht über mögliche Wege und Maßnahmen einer Arbeitgeberkommunikation[907]

[907] Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Kriegler, W.-R., 2015, S. 261 f, Weber, W./Weinmann, J., 1989a, S. 173, Gutenberg, E., 1984, S. 243, Heymann-Reder, D., 2011, S. 20, Bruch, H./Menges, J.I., 2007, S. 243,

a.) Klassische Kommunikationsinstrumente

intern	Mitarbeitergespräche und -befragungen	Analyse der Mitarbeitereinstellung und Meinung gegenüber der eigenen Tätigkeit und dem Unternehmen
	Mitarbeitervideos/-TV	Turnusmäßige Information der Mitarbeiter über das Unternehmen durch Mitarbeiter per Fernsehübertragung
	Mitarbeitermagazin	Regelmäßige Mitarbeiterzeitschrift mit aktuellen Informationen und Ereignissen über das Unternehmen und Mitarbeiterartikel (etwa Porträts, Meinungsforum, persönliche Anlässe)
	Personalschriftwechsel	Persönliche Briefe von Personal-/Geschäftsführung an Mitarbeiter, unter anderem zu persönlichen Anlässen, brisanten Unternehmensthemen
	Interner Stellenmarkt	Veröffentlichung vakanter Stellen im Unternehmen für die interne Rekrutierung
extern	Schnupperpraktika	Potenzielle Bewerber lernen das Unternehmen durch befristeten, unentgeltlichen Tätigkeitseinsatz kennen
	Bewerberinterviews	Befragung von potenziellen Bewerbern zum Erkennen der persönlichen Eignung
	Stellenanzeigen	Veröffentlichung vakanter Stellen inklusive Aufgaben, Anforderungen und Bewerbungsmodalitäten
	Arbeitgeberimagefilm	Darstellung des Unternehmens
	Vorträge	Mitarbeiter informieren potenzielle Bewerber über das Unternehmen, die Branche etc. an Schulen, in Verbänden, Universitäten
	Exkursionen	Schüler und Studenten lernen mittels Studien das Unternehmen/die Branche kennen
	Aufsteller, Plakate	Präsentation des Unternehmens mit dessen Alleinstellungsmerkmalen an diversen Standorten
	Sponsoring öffentlicher Events	Finanzielle Unterstützung bestimmter Vereine, Veranstaltungen etc. mit entsprechender Präsentation des Unternehmens als Gegenleistung

Abbildung 52: Interne und externe klassische Kommunikationsmaßnahmen[908]

Wiese, D., 2005, S. 64, Hartwig, R., 2011, S. 32, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 16, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 43.

908 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Kriegler, W.-R., 2015, S. 261, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 125 f, Tomczak et al., 2009, S. 171, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 40 ff, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 41, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 43.

b.) Digitale Kommunikation

Die folgende Abbildung umfasst Beispiele für digitale Maßnahmen.

intern	Intranet/Internet	Darstellung eines Unternehmens auf einer Webseite inklusive Selbstdarstellung Personalbereich, Informationen zu besetzenden Stellen, Karrierechancen im Unternehmen
	Online-Mitarbeiterbefragung	Analyse der Meinung und Einstellung von Mitarbeitern per standardisierten Verfahren per E-Mail/Online-Tool
	Internes soziales Netzwerk	Unternehmenseigene Online-Community zum wechsel- seitigen Austausch von Meinungen, Informationen, Erfahrungen der Mitarbeiter
	Interne Online-Foren	Virtueller Platz zum Austausch und Archivierung von Gedanken, Meinungen und Erfahrungen
	Mitarbeiterblog	Regelmäßige Informationen und Artikel von Mitarbeitern selbst auf Homepage oder Karrierewebseite
	Online-Feedback	Befragung der Mitarbeiter per E-Mail oder Online-Tool zu bestimmten Themen
extern	Bewerbernewsletter	Stellenangebote per regelmäßige E-Mails an potenzielle Bewerber
	Soziales Netzwerk	Präsentation Unternehmen in sozialen Netzwerken im Internet, etwa Facebook, Xing, Twitter sowie die Suche nach potenziellen Bewerbern über persönliche Profilsuche
	Bewerbungsportale	Bewerbung online versenden mittels standardisierter Formulare auf Homepage von Unternehmen
	Online-Jobbörsen	Publikation von vakanten Stellen im Internet (etwa StepStone, JobScout) mit Beschreibung der Aufgaben, Anforderungen und Bewerbungsmodalitäten
	Karriere-Webseite	Eigene Darstellung des Personalbereichs mit Stellenge-suchen und Karrierechancen auf der Homepage des Unternehmens
	Einsatz QR-Codes	Methode, um relevante Informationen schnell zu transportieren

Abbildung 53: Interne und externe digitale Kommunikationsmaßnahmen[909]

[909] Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Kriegler, W.-R., 2015, S. 262, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 130 f, Heymann-Reder, D., 2011, S. 118 ff, Petkovic, M., 2008, S. 183 f, Stercken, A., 2008, S. 33 f, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 40 ff, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 43.

Digitale Maßnahmen umfassen alle Möglichkeiten im digitalen Raum und spielen eine herausragende Rolle in der Personalmarketing-Kommunikation.[910] Neben dem bisher begrenzten klassischen Onlinemarketing werden mobile Anwendungen und soziale Medien für eine erfolgreiche Positionierung der Arbeitgebermarke genutzt.[911]

Laut Trost dienen **Karrierewebseiten** als zentrale digitale Plattform für die Verbreitung und Rezeption von Employer-Branding-Inhalten. Unternehmen mit starker Marke verzeichnen hier hohe Zugriffszahlen. Neben Jobbörsen hat sich das Social Networking auf interaktiven Plattformen und Communities in kurzer Zeit sehr stark entwickelt.[912] Die Informationshoheit hat sich während dieser Entwicklung zugunsten des Interessenten verschoben.[913] Mit Blick auf geburtenschwache Jahre bietet das Social Web neue Chancen und Möglichkeiten zur Mitarbeiter-Rekrutierung.[914] Vor allem bei den Generationen Y und Z sind Stellenangebote und Personalmarketing über Apps ein unabdingbarer Kommunikationsweg.[915]

Digitale soziale Medien bieten Unternehmen ebenfalls die Möglichkeit, zum ***„Active Sourcer"*** zu werden. Statt auf Bewerbungen zu reagieren, können Unternehmen anhand Anspruchsgruppenspezifischer Rollenprofile in professionellen Internetportalen, etwa **Xing** und **LinkedIn**, passende Bewerber suchen und Kontakt aufnehmen.[916] Das Reputationsportal **Kununu** bietet Bewerbern Informationen über Unternehmen, die durch **Bewertungen von Internetnutzern** abgegeben wurden. Es ist somit Auskunftsgeber und Beeinflusser in einem.[917] Diese subjektive Darstellung dient vor allem den Anspruchsgruppen, die mit den vakanten Unternehmen keine Erfahrungen haben.[918] Deshalb sollten Unternehmen dieses Bewertungsportal für Stellenangebote mit einem authentischen Unternehmensprofil nutzen.[919]

Eine weitere Form für den digitalen Kommunikationsweg ist die Nutzung von **QR-Codes** (Quick Response). Die Interessenten können Information immer per Smartphone abrufen. Dem

---

910 Vgl. Eger, M./Eichstädt, B., 2013, S. 111.
911 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 263, Schuhmacher, F./Geschwill, R., 2012, S. 89 f.
912 Vgl. Eger, M./Eichstädt, B., 2013, S. 111, Kempf, M., 2103, S. 232.
913 Vgl. Heymann-Reder, D., 2011, S. 20, Radermacher, S., 2013, S. 9, Menzel, E., 2013, S. 109, Cigdem, K., 2013, S. 167.
914 Vgl. Beck, C., 2012, S. 276.
915 Vgl. Radermacher, S., 2013, S. 9.
916 Vgl. Kürn, H.-C., 2013, S. 137, Beck, C., 2012, S. 276, Scholz, C., 2014a, S. 178, Wohlfahrt, E., 2010, S. 138, Zarella, D., 2010, S. 93, Radermacher, S., 2013, S. 9, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 43.
917 Vgl. Heymann-Reder, D., 2011, S. 24, Radermacher, S., 2013, S. 10, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 43.
918 Vgl. Esch, F.-R., 2014, S. 8, Radermacher, S., 2013, S. 10.
919 Vgl. Kürn, H.-C., 2013, S. 139, Heymann-Reder, D, 2011, S. 118, Allihn, L., 2013, S. 22.

Unternehmen unterliegt die technische und finanzielle Gestaltung von QR-Codes, repräsentiert jedoch Innovation und Zukunftsfähigkeit und spart Kosten unter anderem für Hochglanzprospekte.[920]

Über **Corporate-Blogs**[921] in sozialen Netzwerken können „Posts" (kurze Artikel) eingestellt werden, die dann eine Integration in andere Plattformen zulassen. Diese dialogorientierte, personifizierte und authentische Kommunikation von Informationen über das Unternehmen werden durch Bilder, Videos, Umfragen, Aktionen und Newsletter online zur Verfügung gestellt.[922] Corporate-Blogs können auch in Form von Diskussionsgruppen genutzt werden.[923]

Auf dem (Musik-)Video-Portal **YouTube** wächst die Zahl der „How to"-Anfragen nach Unternehmen jährlich um 70 Prozent an. Unternehmen können ihre Marke, ihre Reputation sowie Informationen über YouTube auch für Mitarbeiter und Bewerber erhöhen.[924] Die größte Anspruchsgruppe für digitale Rekrutierungsinstrumente findet bei den Erwerbstätigen mit einer Berufserfahrung von weniger als vier Jahren Anwendung - den Vertretern der Generation Y und der Generation Z. Auf Unternehmensseite bedeutet das ein Umdenken, das heißt mit sozialen Netzwerken anstatt mit Werbung in den Dialog zu treten.[925]

c.) Veranstaltungsmarketing und Pressearbeit

Die Nutzung von Web 2.0 verdrängt nicht automatisch die klassischen Rekrutierungsinstrumente, wie zum Beispiel das Veranstaltungsmarketing. Dieses beschreibt die Inszenierung von markenspezifischen Erlebniswelten, die besonders bei Marken mit einem Mangel an objektiv-technischen Differenzierungskriterien gekennzeichnet sind.[926] Die folgende Abbildung zeigt Beispiele für interne und externe Veranstaltungsmaßnahmen.

---

920 Vgl. Kürn, H.-C., 2013, S. 141.
921 Vgl. Kempf, M., 2103, S. 233.
922 Vgl. Zarella, D., 2010, S. 15, Behringer, J./Klee, G., 2012, S. 4 f.
923 Vgl. Allihn, L., 2013, S. 22, Cigdem, K., 2013, S. 168.
924 Vgl. Heymann-Reder, D., 2011, S. 198.
925 Vgl. Radermacher, S., 2013, S. 10.
926 Vgl. Meffert, H. et al., 2005, S. 92, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 37.

intern	Mitarbeiterveranstaltungen	Durchführung eines anlass-/themenbezogenen Events für Mitarbeiter (und deren Angehörige) als Wertschätzung und zur Stärkung der sozialen Komponente im Unternehmen
	Beteiligung an öffentlichen Events	Mitarbeiter repräsentieren das Unternehmen bei diversen Veranstaltungen
extern	Tagungen und Kongresse	Präsentation des Unternehmens für bestimmte Anspruchsgruppen
	Recruiting-Messen	Ein- bis mehrtätige Veranstaltung mit Präsentation des Unternehmens und deren Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten zur Anspruchsgruppenspezifischen Ansprache von potenziellen Bewerbern
	Unternehmenspräsentation	Vorstellung der unternehmensspezifischen Eigenschaften und Merkmale, darunter Idee, Geschäftsmodell, Strategie, Werte an die Anspruchsgruppe in Schulen, Verbänden, auf Messen etc.
	Web-Konferenzen	Mittels Videos erfolgt ein synchroner Austausch von spezifischen Informationen zwischen Menschen an verschiedenen Orten
	Planspiele	Schüler und Studenten lernen den Umgang mit komplexen realen Systemen kennen anhand der Simulation einer wahrgenommenen Realität
	Schülerwettbewerbe	Schüler und Studenten können ihr Können und Wissen für einen bestimmten Bereich zeigen
	„Tag der offenen Tür“ der Unternehmen	Schüler/Studenten und potenzielle Bewerber lernen das Unternehmen durch direkten Einblick in die betrieblichen Stätten und persönlichen Kontakt mit Mitarbeiter kennen

Abbildung 54: Interne und externe Maßnahmen zum Veranstaltungsmanagement[927]

Beispielsweise umfasst Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ausschließlich externe Kommunikationsmaßnahmen mit meinungsbildenden Instanzen.[928] In der Presse- und Nachrichtenarbeit werden unter dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ neue Trends der Berichterstattung über Unternehmen verfolgt. Neben (Erfolgs-)Storys zählen Daten und Fakten. Auch mit Blick auf innovative schnelllebige Geschäftsfelder und ansprechende Arbeitsthemen sollte die Botschaft der Mitgestaltung der unternehmerischen Zukunft integriert sein. Laut Böcker sollte Bewerbern neben der Intelligenz einer Employer Brand auch der Wert des Konzeptes

927 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 130 f, Kriegler, W.-R., 2015, S. 262, Tomczak, T. et al., 2009, S. 171, Bagan, E., 2018, S. 11.

928 Vgl. Kriegler, W.-R., 2015, S. 264.

aufgezeigt werden.[929] Public Relations nutzen Arbeitgeber eher selten, um auf sich aufmerksam zu machen. Dabei nimmt das Interesse der Medien an Arbeitsweltthemen immer mehr zu. Unternehmen sind angesichts der dargestellten arbeitsmarktpolitischen Relevanz von Employer Branding[930] begehrte Themenlieferanten. Journalisten sind der Meinung, dass die Anforderungen an die Transparenz von Unternehmen als Arbeitgeber gestiegen sind.[931] Pressearbeit erzeugt eine höhere Glaubwürdigkeit bei der Anspruchsgruppe als Werbung, schafft eine höhere Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und spart für das Unternehmen Geld.

extern	Pressemitteilungen	Positive Präsentation des Unternehmens zu bestimmten Ereignissen und aktuellen Themen in der Tagespresse
	Karrierepresse	Vorstellung des Unternehmens und dessen Alleinstellungsmerkmale in Anspruchsgruppenspezifischen Personalfachzeitschriften, inklusive Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten und Beschreibung vakanter Stellen
	Redaktionelle Beiträge	Reportage, Interview, Unternehmensporträt in Form einer journalistischen Darstellung
	Verbandspresse	Vorstellung des Unternehmens und dessen Alleinstellungsmerkmale in Verbandszeitschriften
	Artikel in Schülerzeitschriften	Veröffentlichung Ausbildungsanzeigen von Unternehmen

Abbildung 55: Presse- und Öffentlichkeitsmaßnahmen[932]

Fazit

Durch das richtige Zusammenspiel der anspruchsgruppenspezifischen Kommunikationsmaßnahmen mittels verschiedener Kommunikationswege zur gleichen Zeit können Synergieeffekte für eine schnellere Verankerung der Marke und deren Botschaft in den Gedächtnisstrukturen entstehen.[933]

Der schnelle Fortschritt in Kommunikations- und Netzwerklösungen ermöglicht Arbeitnehmern auch ein flexibles Arbeiten im Homeoffice.[934] Das zunehmende Verlangen der

929 Vgl. Böcker, M. 2013, S. 164 f.
930 Vgl. Kapitel 2.
931 Vgl. Schmidt, E.-M., 2014, S. 27.
932 Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Kriegler, W.-R., 2015, S. 262, Stotz, W./Wedel, A., 2009, S. 131, Böcker, M., 2013, S. 165, Krengel, M./Schmidt, C. M., 2013, S. 41.
933 Vgl. Meffert, H. et al., 1979, S. 58, Scholz, C., 2014a, S. 180 f, Weitzel, T. et al., 2018, S. 22, Moroko, L./Uncles, M. D., 2008, 160 ff, Edwards, M. R., 2010, S. 5 ff, Sponheuer, B., 2010, S. 26, Cigdem, K., 2013, S. 177, Kempf, M., 2103, S. 233.
934 Vgl. Müller, H., 2013, S. 189.

Arbeitnehmer nach Flexibilität, Mobilität und Work-Life-Balance lässt die These aufkommen, dass die Nachfrage nach physischen Büros an Bedeutung verlieren müsste.[935] Zum Beispiel bieten Co-Working-Spaces die Möglichkeit, nicht allein im Homeoffice zu arbeiten.[936] Eine größere Distanz des Arbeitnehmers zum Unternehmen, die durch das Alleinarbeiten von zu Hause die Identifikation zum Unternehmen schwinden lässt, kann durch die Präsenz der Mitarbeiter in neuen Bürolandschaften gestärkt werden.[937] Seit geraumer Zeit haben Wissenschaftler dieses Phänomen untersucht und sich die Frage gestellt: Inwieweit und wie beeinflusst die Gebäudearchitektur das Employer Branding und die Rekrutierung?[938] Aufgrund der jungen Erkenntnisse in diesem Bereich erfolgt ein Ergebnisbeitrag zu diesem Thema im nächsten Kapitel.

4.4.13.4. Unternehmensarchitektur

Die Ergebnisse der Studie von Radermacher und Schneider zeigen, dass junge Menschen bei der Wahl von verschiedenen Arbeitsplätzen einen Architekturstil mit offen und transparent gestalteten Glasfassaden bevorzugen. Bei diesen Gebäudetypen werden die Grenzen nach außen aufgebrochen.[939] Werden neben dem bevorzugten Architekturstil noch weitere Arbeitgeber- oder Jobmerkmale, darunter Karrieremöglichkeiten, Höhe des Anfangsgehalts, Weiterbildungsangebote[940] mit hoher Präferenz für Arbeitnehmer hinzugefügt, zeigen die Ergebnisse der Studie einen zusätzlichen finanziellen Nutzen für das Unternehmen. Potenzielle Bewerber sind bereit, durchschnittlich auf 10 Prozent ihres jährlichen Startgehalts für einen Arbeitsplatz mit einem harmonisch-modernen Architekturstil zu verzichten.

Diese und weitere Ergebnisse der Studie zeigen, dass die **Gebäude- und Arbeitsplatzarchitektur** die Präferenz bei jungen Menschen beeinflusst und somit großes Potenzial in Bezug auf den Rekrutierungserfolg bei der Ansprache der passenden Anspruchsgruppe birgt.[941] Gebäudearchitektur spiegelt Merkmale des Unternehmens wider.[942] Bewerber erhalten zum Beispiel durch Rundgänge im Unternehmen Informationen und bekommen so eine Wahrnehmung der

---

935 Vgl. Radermacher, K./Schneider, M., 2017, S. 10.
936 Vgl. Müller, H., 2013, S. 189.
937 Vgl. Müller, H., 2013, S. 185 ff.
938 Vgl. Müller, H., 2013, S. 185 ff, Radermacher, K./Schneider, M., 2017, S. 10.
939 Vgl. Radermacher, K./Schneider, M., 2017, S. 10 ff.
940 Vgl. Chapman, D. S. et al., 2005, S. 928 ff, Kabst, R./Baum, M., 2013, S. 1393 ff.
941 Vgl. Radermacher, K./Schneider, M., 2017, S. 12.
942 Vgl. Müller, H., 2013, S. 189.

täglichen Arbeit. Neben instrumentellen Merkmalen des Arbeitsplatzes und der Organisation gewinnen die Bewerber auch symbolische Arbeitgeberattribute. Über diese Merkmale kann der Bewerber seine Werte und Identität mit den Unternehmen abgleichen. Gestützt wird die Identifikation mit dem Unternehmen durch die Förderung von bestimmten Freizeitaktivitäten am Arbeitsplatz. Durch die Spaß-Architektur[943] wird die einst bewährte und abgegrenzte private Selbstdefinition mit der Mitarbeiterbindung an das Unternehmen zusammengeführt. Die deutlich stärkere und nachhaltigere Bindung der Mitarbeiter als „ganzheitliche Person" an das Unternehmen erhöht die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.[944]

Unternehmen können ihre Bauweise im Employer Branding konsequenter für die Rekrutierung und Mitarbeiterbindung einsetzen.[945] Die Bauweise kann komplexe Prozesse der Produktivitätssteigerung, beispielsweise Innovation und Kreativität fördern.[946]

Die Forschungsergebnisse rechtfertigen jedoch keine teuren Neubauten für Unternehmen. Radermacher und Schneider empfehlen bei Umbau/Neubau von Gebäuden die Berücksichtigung der Gesamtwirkung der Corporate Architecture und ein Ensemble von Gestaltungsmerkmalen. Der Signalwert des Unternehmens auf Bewerber und Mitarbeiter sowie die Werte des Unternehmens sollten im Einklang stehen. Damit kann die Unternehmensarchitektur einen Beitrag im Employer Branding leisten.[947]

4.4.13.5. Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die Ausführungen zeigen, dass die beschriebenen operativen internen, externen, kommunikativen und architektonischen Maßnahmen für eine EVP:

- notwendig sind.
- in einem ganzheitlichen Konzept von der Unternehmens- bzw. Employer-Branding Strategie abgeleitet werden müssen.
- auf Basis der detaillierten Anspruchsgruppen- und Unternehmensanalyse entwickelt werden sollten, um die Arbeitnehmerpräferenzen im Zuge der Mitarbeitergewinnung und -Bindung zu treffen.

---

943 Vgl. Radermacher, K./Schneider, M., 2017, S. 13.
944 Vgl. Radermacher, K./Schneider, M., 2017, S. 12.
945 Vgl. Radermacher, K./Schneider, M., 2017, S. 10.
946 Vgl. Martens, Y., 2011, S. 63 ff.
947 Vgl. Radermacher, K./Schneider, M., 2017, S. 15, Müller, H., 2013, S. 189.

- mit den Werten und der Kultur des Unternehmens übereinstimmen, um Glaubhaftigkeit und Authentizität als Arbeitgeber zu erreichen.
- einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Markenidentität beitragen.[948]

4.4.14. Lebenslanges Lernen als Teil der EVP

Mit der Sozialisation ist neben den Erziehungsprozessen auch lebenslanges Lernen verbunden, was wiederum im Zusammenhang steht mit jeder Eingliederung in eine neue Gruppe und Rolle. Statusübergänge müssen bewältigt werden, ebenso wie die damit verbundenen Identitätsverwandlungen und auch -krisen. Weiterhin stellt sich die Frage, inwieweit sich die Aufteilung in längere und kürzere Abschnitte beruflicher und biografischer Erfahrungen durchsetzt, wenn das Berufsleben nicht mehr ein einmaliger beruflicher, kohärenter Entwurf, sondern eine fortlaufende Umorganisation und ein kontinuierlicher Lernprozess ist? Die Arbeitswelt ist permanenten Veränderungen ausgesetzt, die sich in Dauer, Intensität und Häufigkeit steigern.[949] Die aufgeführten Einflüsse der Umweltsphären zeigen eindeutig die Notwendigkeit zur permanenten Weiterqualifizierung. Dies betrifft Arbeitnehmer in allen Lebensphasen.[950] Aus diesem Grund ist es unerlässlich, das Thema lebenslanges Lernen und die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu beleuchten.

4.4.14.1. Lebenslanges Lernen

a.) Begriff lebenslanges Lernen

Nach Maier et al. wird Lernen definiert, als

> *„[…] ein individueller, autopoietischer und aktiver Prozess, bei welchem Wissen, Emotionen, Fertigkeiten, aber auch Verhalten, Einstellungen und Werte durch Erfahrungen verändert werden. Lernen ist damit ein Prozess, der individuell und erfahrungsbezogen konstruiert. Hierbei agiert die Person aktiv, indem sie ihre eigene Erfahrungs- und*

948 Vgl. Petkovic, M., 2008, S. 203, Allihn, L., 2013, S. 22, Busch, A./Hartmann, A., 2013, S. 218, Kempf, M., 2103, S. 232.
949 Vgl. Kapitel 2.14.1.
950 Vgl. Sonntag, K., 2009, S. 249, Weymann, A., 2008, S. 161 f, Lexikon der Soziologie, 2007, S. 606.

Erlebenswelt in den Lernprozess einbringt und dabei individuell vorhandenes Wissen und Können anpasst."[951]

Nach Definition der Kommission Europäischer Gemeinschaften dient Lernen,

„[…] der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen […]"[952].

Um den Prozess um die zeitliche Komponente zu erweitern, wird der Begriff Lernen mit dem Attribut „lebenslang" erweitert. Die Kommission Europäischer Gemeinschaften definiert den Begriff wie folgt.

„Lebenslanges Lernen impliziere eine Lernphase vom Vorschulalter bis ins Rentenalter und es solle das gesamte Spektrum vom formalen über das nicht-formale bis zum informellen Lernen umfassen."[953]

Auf Grundlage der Definition zielt **lebenslanges Lernen** auf die persönliche Entfaltung, die Förderung von aktivem und demokratischem Bürgertum, die soziale Eingliederung und **Beschäftigungsaspekte sowie berufliche Wettbewerbsfähigkeit** ab.[954] Dabei ist Bildung von Lernen zu unterscheiden. Bildung sollte der umfassendere Begriff sein, um die Idee lebenslangen Lernens populär und erfolgreich zu machen, so Sandkaulen.[955] (Aus-)Bildung dient ausschließlich dem **Zweck des Arbeitsmarktes** und somit dazu, sich für eine erfolgreiche Berufstätigkeit zu qualifizieren, unter dem Einsatz von Zeit und Geld. Mit dieser **Outputorientierung** wird ein Umbruch im Bildungsverständnis eingeleitet, der sich an einer stärkeren Vermittlung personaler (Schlüssel-)Qualifikationen orientiert und eine **konsequente Orientierung an der Arbeits- und Berufswelt** ableitet. Laut Sandkaulen gilt der instrumentelle Nutzen unmittelbarer Berufsorientierung als das Zauberwort, das den Umgang an die praktischen Erfordernisse am Arbeitsmarkt integrieren soll – etwa die Übung von Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und der Umgang mit neuen Technologien. Abgeleitet aus dem europäischen Memorandum und den Anpassungen in den Hochschulen ergibt sich die Definition lebenslangen Lernens als Lernen

---

951 Maier, G. W./Bartscher, T./Nissen, R., 2018, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lernen-41169 [abgefragt am 21.02.2023].

952 Kommission der Europäischen Gemeinschaften, S. 34, 2001, https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:DE:PDF [abgefragt am 20.02.2023].

953 Kommission der Europäischen Gemeinschaften, S. 3, 2001, https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:DE:PDF [abgefragt am 20.02.2023].

954 Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, S. 6, 2001, https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:DE:PDF [abgefragt am 20.02.2023].

955 Vgl. Sandkaulen, B., 2009, S. 21.

während des gesamten Lebens. Dies dient zur **Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen** und erfolgt unter anderem im Rahmen einer **beschäftigungsbezogenen Perspektive**.[956]

b.) Weiterbildung – ein Bereich von lebenslangem Lernen

Lebenslanges Lernen schließt sowohl formales, nicht-formales als auch informelles Lernen ein.[957] Auf internationaler Ebene wird lediglich von Weiterbildung gesprochen. Die Unterscheidung von Fort- und Weiterbildung gibt es nur in Deutschland. Didaktisch handelt es sich bei **Weiterbildung** um eine reine **Bildung von Erwachsenen**. Sie ist erfahrungsbasiert, individualisiert, problemlösend, interessenorientiert, lebensbegleitend, modularisiert und fast immer freiwillig.[958]

Nach Schiersmann wird Weiterbildung zur Schlüsselressource für die Menschen und die Gesellschaft. Eine Vielzahl an Weiterbildungen im Berufsleben sind erforderlich.[959] Der wirtschaftliche und technologische Wandel machen eine ständige Weiterbildung für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit des Menschen zusätzlich notwendig, so eine Studie der Universität St. Gallen.[960]

„Der Weiterbildungsbegriff ist offen."[961], so Ehrenzeller und Brägger. Die Kultusministerkonferenz der Länder in Deutschland bezeichnen Weiterbildung als

> *„[…] die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- und Familientätigkeit, […]"*[962].

Die Definition gilt ursprünglich für Hochschulen, soll jedoch für die vorliegende Arbeit gültig sein.

---

956 Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, S. 4, 2001, https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:DE:PDF [abgefragt am 20.02.2023].

957 Vgl. Europäische Kommission, 2018, S. 8.

958 Vgl. Nuissl. E., 2009. S. 99.

959 Vgl. Schiersmann, C., 2007, S. 9.

960 Vgl. Geiser, T., 2011, S. 3, https://silo.tips/download/weiterbildung-und-arbeitsrecht [abgefragt am 22.02.2023].

961 Ehrenzeller, B. /Brägger, R., 2009, S. 5, https://www.alexandria.unisg.ch/publications/208185 [abgefragt am 22.02.2023].

962 Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, 2001, S. 2 f, https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2001/2001_09_21-Problembericht-wiss-Weiterbildung-HS.pdf [abgefragt am 22.02.2023].

Bildungsmöglichkeiten im Erwachsenenalter sind zum einen **formale**, sprich zertifizierte Angebote, **nicht-formale**, also professionell organisierte Bildung (ohne Zertifikat), und **informelle** Weiterbildung. Herauszustellen sei an dieser Stelle, dass **Weiterbildung ein Teil von lebenslangem Lernen** ist bzw. sein sollte, der sowohl strukturierte als informelle Weiterbildung einschließt. Strukturierte Weiterbildungen werden in Organisationen durchgeführt mit einem fest definierten Ablauf.

Bei lebenslangem Lernen ist eine Unterscheidung in Anspruchsgruppen nach einem bestimmten Lebensalter sinnvoll.[963] So können eigene Lernanliegen in den Anspruchsgruppen „ältere Arbeitnehmer“ (über 50 Jahre), Personen im Ruhestand (über 65 Jahre) und Personen im hohen Alter (über 85 Jahre) entstehen und behandelt werden. Aufgrund der aufgezeigten **Herausforderungen** spielt nach Staudinger und Heidemeier lebenslanges Lernen eine **zentrale Bedeutung** für den **Lebenserfolg**.[964] Aufgrund der alternden und schrumpfenden Bevölkerung in Deutschland[965] steigt die Forderung nach Integration und Partizipation älterer Menschen.[966]

Die Teilnahme an Weiterbildungen ist abhängig von den individuellen Investitionsentscheidungen des Arbeitnehmers und den Weiterbildungsangeboten des Arbeitgebers.[967] Nach Becker investieren Arbeitnehmer und -geber so lange in Weiterbildung, bis die entstandenen Kosten den potenziellen Nutzenwert überstiegen haben.[968] Neben finanziellen Kosten sind weitere Opportunitätskosten zu nennen, beispielsweise entgangene Freizeit oder weitere nicht-finanzielle Kosten. Dabei sind betriebsinterne Weiterbildungskosten geringer als betriebsexterne.[969] Der Nutzen aus einer Weiterbildung umfasst ein höheres Einkommen, eine größere Arbeitsplatzsicherheit und höheres soziales Ansehen am Arbeitsplatz des Arbeitnehmers. Auch sozialer Druck kann entstehen, eine Folge des Verhaltens der direkten Arbeitsumgebung.[970] In der Soziologie wurde damit der ökonomische Nutzen um den sozialen Zusatznutzen einer beruflichen Weiterbildung erkannt und erweitert.[971]

---

963 Vgl. Kapitel 4.3.5.
964 Vgl. Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009b, S. 11.
965 Vgl. Kapitel 2.1.1.1.
966 Vgl. Nuissl. E., 2009. S. 101.
967 Vgl. Schömann, K./Baron, S., 2009, S. 33.
968 Vgl. Becker, G., 1964, S. 5 ff.
969 Vgl. Schömann, K./Baron, S., 2009, S. 33.
970 Vgl. Backes-Gellner, U., 2009, S. 65 ff, Schömann, K./Baron, S., 2009, S. 33.
971 Vgl. Becker, R., 2003, S. 1 ff, Jaeger, M. M., 2007, S. 451 ff.

In Deutschland nahmen im Jahr 2018 46 Prozent der Arbeitnehmer an Weiter- und Fortbildungen teil. Damit liegt Deutschland über dem OECD-Durchschnitt von 40 Prozent. Die Weiterbildungsbeteiligung ist jedoch ungleich verteilt. Während 20 Prozent der gering ausgebildeten Arbeitnehmer an beruflichen Weiterbildungen teilnehmen, beträgt der Anteil bei Arbeitnehmern mit einem Hochschulabschluss 58 Prozent.[972] Insgesamt ist der Anteil in Deutschland angestiegen (2007: 3 Prozent vs. 24 Prozent). Neben bildungsfernen Schichten fällt die rationale Bildungsentscheidung auch älteren Arbeitnehmern über 55 Jahre schwer. Bei jedem Arbeitnehmer über 60 Jahre wird sie sogar abgelehnt. Ein Grund ist die geringe Beschäftigungsdauer des Arbeitnehmers bis zum Renteneintritt.[973] Mit einer Verschiebung des Renteneintritts wird die Arbeitsdauer der 55-Jährigen steigen.[974] Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass durch einen längeren Arbeitshorizont die Nutzenwahrscheinlichkeit gesteigert wird und sich dadurch die Gefahr eines Statusverlustes erhöht. Somit müssen passgenaue Weiterbildungsangebote für ältere Arbeitnehmer konzipiert und angeboten werden.[975]

4.4.14.2. Lebenslanges Lernen bis ins hohe Lebensalter

Zur Gruppe der älteren Arbeitnehmer werden Menschen ab 50 Jahren zugeordnet.[976] Untersuchungen bestätigen, dass die Grenze abhängig ist von Lebens- und Arbeitsbedingungen und nicht allein vom kalendarischen Alter.[977] Die Grenze sollte vorverlegt werden, wenn der Arbeitnehmer physische und psychische Arbeitsbelastungen als Last empfindet, eine geringe Selbstorganisationsfähigkeit besteht und eine mangelnde gesundheitliche Lebensweise dominiert. Die Altersgrenze kann bei entgegengesetzter Lebensweise und Verhaltensweisen hinausgeschoben werden.[978] Die freiwillige nichtberufsbezogene Weiterbildung steigt hingegen an.[979] Dies lässt vermuten, dass **Menschen im Ruhestand** vermehrt **Weiterbildung** zu allgemein bedeutsamen Themen wahrnehmen.[980] Die Statistik der Teilnehmer von Volkshochschulen zeigt eine Wandlung der thematischen Interessen mit zunehmendem Lebensalter. In

---

[972] Vgl. OECD, 2019, https://www.oecd.org/berlin/presse/studie-zu-weiterbildung-erwachsenenbildung-braucht-nachhaltigere-strukturen-13022019.html [abgefragt am 11.02.2020].
[973] Vgl. Weiss, R., 2009, S. 49.
[974] Vgl. Kapitel 2.1.1.3.
[975] Vgl. Schömann, K./Baron, S., 2009, S. 38 ff, Nuissl, E., 2009. S. 95.
[976] Vgl. Kapitel 4.3.5.
[977] Vgl. Frerichs, F., 2004, S. 49 ff.
[978] Vgl. Weiss, R., 2009, S. 42.
[979] Vgl. Kapitel 4.4.14.1.
[980] Vgl. Weiss, R., 2009, S. 45.

jüngeren Jahren stehen **Grundbildung** und das Nachholen von Abschlüssen im Mittelpunkt. In der **Mitte des Lebens** interessieren sich Arbeitnehmer für **berufliche und beruflich nutzbare Bildungsmöglichkeiten**. Am **Ende des Berufslebens** und **im Ruhestand** bevorzugen Menschen **Bildungsangebote**, bei denen sie ihren **persönlichen Interessen** nachgehen können, unter anderem Kultur, Gesundheit, Sprachen, Politik, Gesellschaft und Umwelt. Die Ausrichtung der Lernfelder lässt ihre Präferenzen der Freizeitgestaltung erkennen.[981] Die Bereitschaft, finanzielle Aufwendungen für Weiterbildungen freiwillig zu leisten, nimmt mit steigendem Alter deutlich zu, da Personen im höheren Lebensalter häufiger eine hierarchisch höhere berufliche Stellung einnehmen.[982] Eine besondere Relevanz von **Älteren** wird in ihrem **beruflichen Erfahrungswissen** gesehen.[983] Das Lernen Älterer bezieht sich auf die geistigen, körperlichen und materiellen Ebenen zum Erhalt der Eigenständigkeit und Selbstverantwortung.[984] Neben der **Berufserfahrung** werden vor allem **Arbeitstugenden** wie Arbeitsmoral, Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein, Problemlösefähigkeit und Teamfähigkeit aufgezählt.[985] Das berufliche Erfahrungswissen wird durch die Bearbeitung der Aufgaben erworben und nicht durch Bildungseinrichtungen oder Weiterbildungen. Diese Ausführungen lassen erkennen, dass **ältere Menschen** ein weiteres **Interesse am Lernen** haben, unabhängig von der beruflichen Einbindung und Verwertung, und eine verstärkte Beteiligung am kontinuierlichen und organisierten Lernen anstreben.[986] Eine Untersuchung von Zimmermann und Schapfel-Kaiser zeigt, dass Arbeitnehmer zwischen 55 und 65 Jahren bevorzugt in traditionelle Lernformen investieren. Der **Erfahrungsaustausch** als berufliche Lernform wird von jedem zweiten Arbeitnehmer dieser Anspruchsgruppe in Anspruch genommen, bei Jüngeren hingegen von jedem dritten Arbeitnehmer.[987] Offen bleibt bei der Fragestellung, ob der Austausch von Älteren als Lehrende aufgrund des hohen Erfahrungsschatzes gegenüber Jüngeren oder umgekehrt als Wissenstransfer oder sogar wechselseitig erfolgt. Laut Börsch-Supan et al. führt eine Arbeitsteilung in **altersgemischten Teams** zu einer **höheren Produktivität**. Die jugendliche Energie der jungen Arbeitnehmer trifft auf die Erfahrungen und nicht ausgearbeiteten Ideen älterer

---

981 Vgl. Reichert, E./Huntemann, H./Lux, T., 2019, S. 14 ff, Nuissl, E., 2009. S. 95.
982 Vgl. Beicht, U./Krekel, E. M./Walden, G., 2006, S. 5 ff.
983 Vgl. Weiss, R., 2009, S. 48.
984 Vgl. Nuissl, E., 2009. S. 95.
985 Vgl. Zimmermann, H./Schapfel-Kaiser, F., 2007. S. 39 ff.
986 Vgl. Weiss, R., 2009, S. 49.
987 Vgl. Zimmermann, H./Schapfel-Kaiser, F., 2007. S. 39 ff.

Arbeitnehmer. Letztere können so anhand der beharrlichen Umsetzung der Ideen durch die Jüngeren **bis ins hohe Lebensalter hochproduktiv** sein.[988]

Als sichere Erkenntnis in der Wissenschaft gilt, dass Menschen bis ins **hohe Alter** hinein eine **außerordentliche Lernbereitschaft und -Fähigkeit** besitzen können.[989] Das Gehirn besitzt die Fähigkeit, bis ins hohe Alter Defizite zu kompensieren und neues Wissen und Können zu erlernen. Das alternde Gehirn bleibt plastisch und kompensiert altersabhängige Verluste.[990] Mit dem Renteneintritt ist grundsätzlich eine Reduktion an motorischer, kognitiver und sozialer Aktivität verbunden. Mit dem Verlust an Aktivität kann eine verminderte Freisetzung endogener trophischer Faktoren auftreten, die eine Degeneration von Neuronen fördern.[991]

Nachstehende negative Alterserscheinungen können sein:

- **Körperliche Kraft, motorische Schnelligkeit, Kurzzeitgedächtnis und Wahrnehmungsgeschwindigkeit** nehmen ab.
- Lese- und Hörleistung gehen zurück, die vor allem in sozial organisierten Lernprozessen relevant sind.
- Latente Fähigkeiten, darunter induktives Denken, verbale Fertigkeiten und verbales Gedächtnis, zeigen erst jenseits des 65. Lebensjahres Alterseinbußen.[992]

Folgende positive Alterserscheinungen können entstehen.

- Die sogenannte **kristalline Intelligenz** nimmt zu, etwa **Urteilsfähigkeit, Erfahrungswissen, Sprachverständnis, komplexe Prozesse** verantworten und bearbeiten.[993]
- **Emotionale Erfahrungen und eine bessere Regulation der Emotionen nehmen zu**.[994]

Von daher kann die **Lernfähigkeit kein Ergebnis biologischer Reduktionsprozesse**, sondern eine Folge von Lebensumständen sein, etwa von Arbeitsbedingungen.[995] Lernen braucht daher Gelegenheiten. Die Verantwortung von Umfang und Art der Weiterbildungsmöglichkeiten

---

988 Vgl. Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 14.
989 Vgl. Baltes, M. M./Baltes, P. B., 1989, S. 85 ff, Hasselhorn, M./Titz, C./Behrendt, J., 2009. S. 105.
990 Vgl. Voelcker-Rehage, C., 2009, S. 120.
991 Vgl. Falkenburger, B., 2009, S. 136, Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 11, Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M., 2009, S. 54.
992 Vgl. Hasselhorn, M./Titz, C./Behrendt, J., 2009. S. 105, Voelcker-Rehage, C., 2009, S. 121, Zwick, T., 2009a, S. 78.
993 Vgl. Nuissl, E., 2009. S. 95, Hasselhorn, M./Titz, C./Behrendt, J., 2009. S. 105, Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M., 2009, S. 54, Backes-Gellner, U., 2009, S. 14.
994 Vgl. Hasselhorn, M./Titz, C./Behrendt, J., 2009. S. 111, Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 11.
995 Vgl. Voelcker-Rehage, C., 2009, S. 119, Bosch, G./Schief, S., 2009, S. 209.

obliegt daher bei dem Arbeitgeber.[996] Die **Weiterbeschäftigung** älterer Arbeitnehmer kann schlussendlich durch Weiterbildung und lebenslanges Lernen gesichert werden.[997]

4.4.14.3. Kompetenzen und Leistungsfähigkeit

Kompetenzen werden als leistungskritisch für beruflichen Erfolg im Unternehmen angesehen. Es ist ein umfassender, mehrere Kompetenzfacetten integrierender Begriff, der neben **Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz** die Aktivierung **kognitiver, praktischer und kreativer Fähigkeiten sowie psychosoziale Ressourcen** umfasst, beispielsweise **Einstellung, Motivation und Wertvorstellungen**. Bei älteren Arbeitnehmern ist die berufliche Handlungskompetenz eine wesentliche Zielgröße.[998] Die Leistung eines Arbeitnehmers ist ein Zusammenspiel aus Wissen, kognitiver und interpersoneller Fähigkeiten sowie der Motivation, sprich Ausmaß und Ausdauer von Anstrengung. Dieses Zusammenspiel kann nicht fortwährend gezeigt und somit zwischen maximalen und typischen Leistungsergebnissen unterschieden werden. Die Arbeitnehmer können mangelnde Fähigkeiten durch Motivation ausgleichen.[999]

(Berufliche) Kompetenzen:

- sind im Gegensatz zu Intelligenz **erlernbar, strukturiert und kontextualisiert**.
- sind **aufgabenspezifisch** und auf Anforderungen bezogen.
- setzen Erfahrungen in relevanten Situationen voraus.[1000]
- werden um **Handlungsintention** und **Selbstorganisation** erweitert. Ein Arbeitnehmer sollte im Rahmen seiner beruflichen Handlungskompetenz die Befähigung besitzen, die wachsende Komplexität im beruflichen Alltag durch zielgerichtetes, selbstbewusstes, reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten.[1001] Nach Erpenbeck und Rosenstiel steht die **Selbstorganisation** als berufliche Handlungskompetenz im Mittelpunkt. Sie zeigt sich dann, wenn Arbeitnehmer in der Lage sind, ihre Leistungsvoraussetzungen in Bezug auf ihre Aufgaben und Anforderungen aufgrund von Veränderungen selbstorganisiert weiterzuentwickeln und anzupassen.[1002]

---

996 Vgl. Weiss, R., 2009, S. 51.
997 Vgl. Backes-Gellner, U., 2009, S. 15.
998 Vgl. Sonntag, K., 2009, S. 261.
999 Vgl. Sonntag, K., 2009, S. 252.
1000 Vgl. Hartig, J./Klieme, E., 2006, S. 128 ff.
1001 Vgl. Sonntag, K., 2009, S. 253.
1002 Vgl. Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L., 2017, S. XVII ff.

Für die Kompetenzentwicklung im Berufsleben ist das **„arbeitsorientierte Lernen“** von Relevanz. Arbeitsorientiertes Lernen:

- zielt auf den Aufbau und die Weiterentwicklung von Kompetenzen der Mitarbeiter ab, die zur leistungskritischen Bewältigung beruflicher Situationen und Arbeitsaufgaben befähigen.
- erfolgt durch Erfahrungsbildung, Wissenserwerb und Verhaltensänderung direkt im Prozess der Aufgaben (arbeitsstrukturaler Kompetenzerwerb) oder über Lernen im berufsbezogenen Umfeld. Hierzu zählen Lern- und Trainingsumgebungen, die sich an den Arbeitsaufgaben („unstrukturierter“ Kompetenzerwerb) orientieren.[1003]
- ist sowohl altersneutral als auch arbeitsdifferent. Ältere Arbeitnehmer erreichen bei einer entwicklungsförderlichen Gestaltung arbeitsorientierter Lernumgebungen ein vergleichbares Niveau wie jüngere Arbeitnehmer.[1004]

Der Aufbau und die Nachhaltigkeit von Kompetenzen ermöglichen eine entsprechende Lernkultur, also den Umgang und die Pflege mit lernrelevanten Inhalten in einem Unternehmen. Lernen muss als ein wichtiger Bestandteil des beruflichen Alltags begriffen werden.[1005]

4.4.14.4. Motivationale Beiträge von Weiterbildung für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

(Weiter-)Bildung ist ein Prozess mit den Zielen der Kräftebündelung, Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung eines jeden Menschen in Auseinandersetzung mit der Welt, so Arnold et al.[1006] Bildung ist demnach eine Handlungsbereitschaft des sich bildenden Menschen. In Bezug auf Weiterbildung, ein Bereich der Pädagogik, stehen Selbstständigkeit, Individualität und die Handlung als Beweggründe an zentraler Stelle.[1007] Im Umkehrschluss kann das bedeuten, dass Inhalte in falscher Form keinen Wertzuwachs und kein Wissen erzeugen. Lernen wird auch als

> *„[…] Kultivierung der verschiedenen Facetten von Menschlichkeit verstanden, um an den in einer Gesellschaft üblichen Lebensformen teilhaben zu können“*[1008],

---

[1003] Vgl. Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009a, S. 270, Sonntag, K., 2009, S. 256.
[1004] Vgl. Parker, S. K./Turner, N., 2002, S. 69 ff, Sonntag, K., 2009, S. 258.
[1005] Vgl. Bosch, G./Schief, S., 2009, S. 207 ff.
[1006] Vgl. Arnold, R./Nuissl, E./Nolda, S., 2010, S. 41.
[1007] Vgl. Arnold, R./Nuissl, E./Nolda, S., 2010, S. 43.
[1008] Vgl. Raithel, J./Dollinger, B./Hörmann, G., 2009, S. 36.

so Raithel et al. In einer zeitgemäßen Definition wird Bildung als die

> *„[…] Förderung der Eigenständigkeit und Selbstbestimmung eines Menschen, die durch die intensive Aneignung und gedankliche Auseinandersetzung mit der ökonomischen, kulturellen und sozialen Lebenswelt entsteht.“*[1009]

beschrieben. Von Bedeutung ist, dass der lernende Mensch im Mittelpunkt von Bildung steht und dabei Einflüssen ausgesetzt ist**. In der vorliegenden Arbeit soll die Weiterbildung in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten als Bestandteil einer EVP untersucht werden.** Aus den Definitionen wird deutlich, dass Bildung ein aktiver Prozess ist. Denn der Mitarbeiter lernt während einer Aus- und Weiterbildung fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Methoden. Demnach ist Lernen ein Prozess der Bildung. **Dieser Prozess sollte individuell, qualitativ und erfahrungsbezogen gestaltet werden. Schlussfolgernd sollte (Weiter-)Bildung die individuellen Erfahrungen und Lebensphase des Mitarbeiters berücksichtigen.**

Laut Büchel und Pannenberg bieten Weiterbildungen:

- primäre **Einkommensverbesserungen**, die sich vor allem bei jüngeren Arbeitnehmern zwischen 20 und 44 Jahren lohnen von bis zu 4,5 Prozent. Für ältere und bereits höher qualifizierte Arbeitnehmer können keine oder nur geringe Einkommenssteigerungen erzielt werden.[1010]
- eine schnellere beziehungsweise bessere Chance zu einem **beruflichen Aufstieg**. Ein **Arbeitslosigkeitsrisiko** kann verringert werden.[1011]
- einen hohen subjektiven Wert für Arbeitnehmer. Arbeitnehmer eignen sich neue Methoden und Technologien an, die das **Selbstwertgefühl, die Selbstbestätigung und Anerkennung** steigern. Mitarbeiter wird das Gefühl von Interesse des Arbeitgebers vermittelt.[1012] Dieses Ergebnis bestärkt das Weiterbildungsverhalten.

[1009] Adorno zit. in Raithel, J./Dollinger, B./Hörmann, G., 2009, S. 36.
[1010] Vgl. Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 11.
[1011] Vgl. Büchel, F./Pannenberg, M., 2004, S. 73 ff, Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009a, S. 271, Bosch, G./Schief, S., 2009, S. 207.
[1012] Vgl. Suckale, M., 2009, S. 76, Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M., 2009, S. 54.

Welche Effekte haben Weiterbildungen für Unternehmen?

- Zwick zeigt, dass die Teilnahme an Weiterbildungen einen **positiven und signifikanten Effekt auf die Bruttowertschöpfung** hat.[1013] Vor allem externe formale Weiterbildung und Qualitätszirkel können zu einer langfristigen Produktivitätssteigerung führen.[1014]
- Bellmann und Büchel untersuchten und bestätigten die **verbesserten Produktionseinflüsse** von Weiterbildung.[1015]
- Laut Börsch-Supan et al. wird die Produktivität als die Wertschöpfung pro Zeiteinheit erfasst, in der Mitarbeiter Güter oder Dienstleistungen produzieren. Sie **steigt**, wenn pro Zeiteinheit die Anzahl der produzierten Mengeneinheiten ebenfalls steigt. Eng gekoppelt mit dem Begriff **Produktivität** ist das **Humankapital** (Humanvermögen), das den Bestand aller Kenntnisse und Fertigkeiten eines Arbeitnehmers definiert.[1016]
- Allgemeine Weiterbildungen stellen für Arbeitnehmer einen höheren Wert dar, da sie das Erlernte auch in anderen Unternehmen anwenden könnten. Sie nehmen diese Weiterbildungen als **Signal der Loyalität** der Unternehmensleitung an.
- Als Reaktionen der Arbeitnehmer wird eine **höhere Leistungsbereitschaft** angestrebt. Weiterbildungen während der Arbeitszeit haben eine größere Produktivitätswirkung als die in der Freizeit wahrgenommenen.[1017]

4.4.14.5. Voraussetzungen und Gestaltungskomponenten

Die Entwicklung von Lernkompetenz:

- setzt eine **lernfördernde Arbeitsqualität** voraus.[1018]
- sollte eine zentrale betriebliche Strategie zur Förderung von Arbeitnehmern über alle Lebensphasen sein.
- kann unter anderem mit einem Konzept zur ganzheitlichen Handlung der Mitarbeiter dienen.

[1013] Vgl. Zwick, T., 2009, S. 192, Black, S./Lynch, L., 1996, S. 263 ff, Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009a, S. 271.
[1014] Vgl. Zwick, T., 2009, S. 193, siehe auch Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 10.
[1015] Vgl. Bellmenn, L./Büchel, F., 2001, S. 75 ff.
[1016] Vgl. Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 10, Kaufmann, F.-X., 2009, S. 99.
[1017] Vgl. Black, S./Lynch, L., 1996, S. 263 ff.
[1018] Vgl. Baethge, M./Baethge-Kinsky, V., 2004, S. 5 ff, Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009a, S. 275.

- erfordert attraktive Lernangebote, Finanzierungsmodelle, eine durchgängige Anerkennung, ausreichende Fördermöglichkeiten, anspruchsgruppenorientierte Anreizsysteme, ein kompetentes Beratungsangebot und eine großflächige Kommunikation.
- erfordert einen Anteil von Routinearbeiten zugunsten von **lernhaltigen Arbeiten** mit einer entsprechenden **Variabilität** und **Komplexität.**
- muss in ein entsprechendes Gesundheitsmanagement eingebettet sein.[1019]

Das Gesundheitsmanagement:

- sollte die altersgerechte Ausstattung der Arbeitsplätze an das Angebot von körperlich entlastenden Arbeitsplätzen einnehmen.[1020]
- spielt für den Erhalt und die Verbesserung der Kognition und Hirnfunktionen eine wichtige Rolle.
- kann den Abbau von kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten bereits in jungen Jahren reduzieren.[1021] Denn Menschen, die in jungen Jahren aktiv Sport getrieben haben, können im Alter eine höhere körperliche Ertüchtigung und geistige Fitness vorweisen, als Menschen, die inaktiv sind.[1022]
- sollte eine gesunde Ernährung, Ausdauertraining, Gleichgewichtstraining oder ähnliche **körperliche Aktivitäten** integrieren.[1023]

Zur Steigerung der Teilnahme aller Anspruchsgruppen an Weiterbildungen kann:

- eine **Gestaltung von Arbeitszeitkonten** eingeführt werden, um Überstunden auf einem **Langzeitarbeitskonto** zu sammeln. Die Überstunden werden zu einer späteren Zeit individuell eingelöst.[1024]
- laut Becker kann eine Kollektivvereinbarung, die in ein Arbeitsverhältnis eingebettet ist, förderlich sein. Bei dieser Art werden betriebsübergreifende Bildungsinhalte am

---

[1019] Vgl. Suckale, M., 2009, S. 80, Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009a, S. 271, Bosch, G./Schief, S., 2009, S. 214.

[1020] Vgl. Weiss, R., 2009, S. 56, Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009a, S. 275, Voelcker-Rehage, C., 2009, S. 123, Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M., 2009, S. 56.

[1021] Vgl. Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 11.

[1022] Vgl. Voelcker-Rehage, C., 2009, S. 124, Falkenburger, B., 2009, S. 137, Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009a, S. 269.

[1023] Vgl. Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M., 2009, S. 56, Voelcker-Rehage, C., 2009, S. 124, Falkenburger, B., 2009, S. 137, Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009a, S. 269.

[1024] Vgl. Weiss, R., 2009, S. 58, Backes-Gellner, U., 2009, S. 67.

leichtesten einbezogen. Aufstiegschancen, aber auch Sanktionen bei Teilnahmeverweigerung können gegenseitig vereinbart werden.[1025]

Bei älteren Arbeitnehmern:

- sollten **spezielle, sozial organisierte Lehr-Lern-Prozesse** aufgestellt werden.
- steigen beispielsweise die Kontaktfähigkeit und das Lösen von auftretenden Konflikten.
- sollte das Warum etwas zu lernen ist, vorher beantwortet werden.
- spielt das Erfassen von Sinnkontexten eine große Rolle.
- wird das zu Lernende in einen plausiblen Zusammenhang eingeordnet. Sie verbinden dies mit einer höheren Urteilskompetenz.[1026]
- können durch ein regelmäßiges, kognitives Training in Beruf und Freizeit die kognitiven Leistungen verbessert werden (Arbeitnehmer bis 70 Jahre).[1027]

Werden diese Voraussetzungen geschaffen, können Arbeitnehmer ihre Aufgaben wesentlich länger und mit einer erhöhten Identifikation ausführen. Allerdings sollten Arbeitnehmer die Angebote des Arbeitgebers auch nutzen, Eigeninitiative zeigen und lebenslang lernen, die stetige Veränderung als Selbstverständlichkeit manifestieren und Eigenbeiträge an Weiterbildungskosten leisten.[1028]

4.4.14.6. Altersheterogenität versus Altershomogenität

Die beschriebenen Veränderungen der Altersstruktur der Bevölkerung und des Arbeitskräftepotenzials determinieren nicht zwangsläufig die Unternehmensdemografie, setzen jedoch den Rahmen für mögliche personelle Konfigurationen. Zum einen ändern sich das Durchschnittsalter und die Zusammensetzung der Belegschaft. Jüngere Arbeitnehmer arbeiten vermehrt mit älteren Kollegen im gleichen Team beziehungsweise Unternehmen zusammen. Zum anderen sind Unternehmen gezwungen, auf die Kompetenzen älterer Arbeitnehmer länger zurückzugreifen. Ältere Arbeitnehmer müssen länger und stärker in den Teams integriert bleiben.

[1025] Vgl. Becker, U., 2009, S. 93, Sonntag, K., 2009, S. 262.
[1026] Vgl. Nuissl, E., 2009, S. 97, Hasselhorn, M./Titz, C./Behrendt, J., 2009. S. 105, Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M., 2009, S. 54, Backes-Gellner, U., 2009, S. 14.
[1027] Vgl. Voelcker-Rehage, C., 2009, S. 122.
[1028] Vgl. Suckale, M., 2009, S 80.

Wie bereits beschrieben, weisen ältere Arbeitnehmer andere Kompetenzen als jüngere Arbeitnehmer auf.[1029] Hier stellt sich die Frage, ob für Unternehmen eher eine altershomogene oder -heterogene Belegschaft von Vorteil ist.

In altershomogenen Belegschaften:

- konnten Kommunikationsvorteile belegt werden, da die gleiche Sprache verwendet wird.
- besteht die Gefahr einer innovationshemmenden Kultur, da die Altersgruppe gleiche Ansichten, Meinungen und Problemsichten vertritt.[1030]

In altersheterogenen Belegschaften:

- wird die Kommunikation aufgrund differenzierter Sozialisation und Peer Groups verschiedener Generationen als schwierig empfunden. Besonders in Unternehmen oder auch Bereichen, wo ein hoher Informationsfluss notwendig ist, kann dies produktivitätssenkend sein.
- entstehen **Komplementarität-Effekte**, wenn das Ergebnis eines Teams größer ist als die Summe der Einzelergebnisse.
- entstehen **Kompositionsvorteile** bei der Bewältigung von Aufgaben, die durch differenzierte Zusammensetzung unterschiedlicher Aufgaben von Mitarbeitern mit jeweils differenzierten und passgenauen Kompetenzen umgesetzt werden und würden somit eine größere Produktivität erwirtschaften.[1031]
- sind unterschiedliche Ansichten, Wertevorstellungen und Präferenzen gegenwärtig.
- können bestimmte Situationen unterschiedlich bewertet und mehr Ideen gesammelt werden, die zusätzliche Produktivitätseffekte generieren.
- können **Wissenstransfer und Qualifikationen** in höherrangigen Positionen frühzeitig von älteren erfahrenen Arbeitnehmern an jüngere Arbeitnehmer vermittelt/befördert werden.

[1029] Vgl. Vgl. Nuissl, E., 2009, S. 97, Hasselhorn, M./Titz, C./Behrendt, J., 2009. S. 105, Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M., 2009, S. 54, Backes-Gellner, U., 2009, S. 14.

[1030] Vgl. Veen, S./Backes-Gellner, U., 2009, S. 37 f.

[1031] Vgl. Veen, S./Backes-Gellner, U., 2009, S. 38.

- können durch eine **höhere kognitive Vielschichtigkeit** Innovation und Flexibilität verbessert werden. Die größere Vielfalt an Perspektiven, Interpretationen und Heuristiken stellt für die Teams einen größeren kognitiven Werkzeugkasten dar.
- können die für Arbeitsverhältnisse typischen Motivationsprobleme besser bekämpft werden. Ältere Arbeitnehmer sind Träger, Stützen und Mentoren eines effizienten Verhaltenskodex. Normen und Werte sowie soziales Verhalten können von der älteren Generation auf die jüngere übertragen werden.[1032]

Die Ausführungen zeigen sehr deutlich den Mehrwert von altersheterogenen Teams gegenüber altershomogenen.

4.4.14.7. Chancen für ältere Menschen und Unternehmen

In einigen Unternehmen und Ländern werden die Veränderungen der Altersstruktur bereits nutzenbringend eingesetzt. Auf kurze und lange Sicht dient eine bessere Integration von älteren Arbeitnehmern im Unternehmen der Vermeidung von Fachkräftemangel. Sie bekämpft die daraus resultierenden Probleme für wirtschaftliches Wachstum und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit.[1033] So werden bewusst ältere Arbeitnehmer in vertrieblichen Kanälen eingesetzt, um ältere Kunden zu bedienen. Die Kunden schätzen die **altersangepasste Beratung und Betreuung durch Gleichaltrige**. Wenn ältere Kunden geneigt sind, in dieser Form bedient und beraten zu werden, sind sie auch bereit, mehr dafür zu bezahlen als für die Beratung durch jüngere Mitarbeiter. Wenn sich diese Beobachtungen bestätigen, könnten die Produktivität der Unternehmen und somit die Bruttowertschöpfung von selbst steigen.[1034] Daraus könnte auch für die Finanzdienstleitungsbranche eine Chance für die rapide Alterung sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Kundenseite entstehen.

Eine weitere Chance bietet sich im **ehrenamtlichen Engagement**. Die größte Wachstumsrate des freiwilligen Ehrenamtes verzeichnet die Altersgruppe 60–69 Jahre, die auch den höchsten zeitlichen Anteil einbringt.[1035] Die Erkenntnisse der sozio-gerontologischen Forschung zeigen, dass der produktive Charakter ehrenamtlicher Tätigkeiten eine positive Wirkung vor allem auf

---

[1032] Vgl. Nienhüser, W., 1998, S. 36.
[1033] Vgl. Backes-Gellner, U., 2009, S. 14.
[1034] Vgl. Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 15.
[1035] Vgl. Erlinghagen, M./Hank, K., 2009, S. 144.

die Lebenszufriedenheit und das gesundheitliche Wohlbefinden der älteren Aktiven hat.[1036] Ob sich ältere Menschen ehrenamtlich engagieren, ist von verschiedenen Komponenten abhängig, darunter Einkommen, Gesundheit oder Bildung. Drittes Indiz für das Ehrenamt ist der individuelle Lebenslauf. Bei Menschen, die bereits in jungen Jahren ein Ehrenamt begleitet haben, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie im höheren Lebensalter ehrenamtliche Tätigkeiten wieder aufnehmen oder fortführen. Das bedeutet, dass bereits Jugendliche für ehrenamtliche Tätigkeiten gewonnen werden sollten, um beruflich und gesellschaftlich später ebenfalls aktiv zu sein.[1037]

Die Bereitschaft der Älteren, sich zu engagieren und zu beteiligen, ist eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Chance. Es ist ein Zeichen für die (zunehmende) Bedeutung der Produktivität älterer Menschen nach dem Berufsleben – einerseits, um ihre Lebensqualität zu verbessern, andererseits, um berufliche oder gesellschaftliche Aufgaben zu übernehmen.[1038]

4.4.14.8. Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die Diskussion zum Thema berufliche Weiterbildung bilanziert eindeutig eine Win-Win-Situation für Mitarbeiter und Unternehmen.[1039]

Arbeitnehmer über alle Lebensphasen müssen sich in Veränderungsprozessen engagieren sowie Bereitschaft zeigen, sich kontinuierlich weiterzubilden und zu qualifizieren.[1040] Unternehmen sollten eine **Lern- und Bewegungskultur** im Unternehmen schaffen. Neben der Integration von Bewegung und Aktivität in den Unternehmensstrategien und -Leitbildern sollten Bewegungsangebote und Weiterbildungsmöglichkeiten in den (unternehmerischen) Alltag etabliert werden. Anspruchsgruppenspezifische Angebote mit Spaß und in Gesellschaft sind relevante Einflussfaktoren auf eine hohe Sportteilnahme.[1041]

[1036] Vgl. Wahrendorf, M./Siegrist, J., 2008, S. 51 ff.
[1037] Vgl. Erlinghagen, M./Hank, K., 2009, S. 155.
[1038] Vgl. Erlinghagen, M./Hank, K., 2009, S. 144.
[1039] Vgl. Suckale, M., 2009, S. 75, Zwick, T., 2009, S. 195, Sonntag, K., 2009, S. 262.
[1040] Vgl. Voelcker-Rehage, C., 2009, S. 121, Sonntag, K., 2009, S. 262, Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009a, S. 275, Kaufmann, F.-X., 2009, S. 100.
[1041] Vgl. Voelcker-Rehage, C., 2009, S. 128, Bosch, G./Schief, S., 2009, S. 215, Sonntag, K., 2009, S. 258, Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009a, S. 269, Börsch-Supan, A./Düzgün, I./Weiss, M., 2009, S. 56 f.

Laut Zwick sollte dabei die Geschäftsführung die Orientierung geben und sich um die Belange der Arbeitnehmer kümmern.[1042] Einem Fachkräftemangel kann aktiv begegnet werden.[1043] Bei einem sinkenden Erwerbspotenzial kann die Produktivitätsmöglichkeit im Unternehmen gesteigert werden.[1044] Ungenutzte Potenziale können mobilisiert, Kapazitätsreserven ausgeschöpft werden.[1045] Aufgrund der steigenden Anforderungen der Arbeitswelt wird Bildung zum Schlüssel zu individuellen Chancen. Vor allem bei Beschäftigten in Unternehmen mit hohen Veränderungen, darunter die Finanzdienstleistungsbranche, ist Bildung von erheblicher Bedeutung.

Ein professionelles **Age-Management** kann als Bindungsinstrument für Arbeitnehmer und -geber dienen.[1046] Altersheterogene Teams können im Zuge von zunehmend alternden Belegschaften in kreativen Aufgabenbereichen positiv im Sinne der Unternehmensproduktivität sowie des Wissenstransfers und der Qualifikation junger Arbeitnehmer eingesetzt werden.[1047]

Eine ausführliche Darstellung zur Historie und Notwendigkeit von lebenslangem Lernen sowie eine kritische Würdigung wird in Anlage VIII. vorgenommen.

Mit diesen Ausführungen wird der bedeutende Stellenwert von lebenslangem Lernen für Unternehmen dargestellt. Innovative Unternehmen mit einer systematischen Aus- und Weiterbildung werden langfristig ihre Attraktivität als Arbeitgeber bei Arbeitnehmern aller Lebensphasen steigern. Deshalb muss der Aspekt für Handlungsempfehlungen aufgenommen werden.

4.4.15. Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die Literaturrecherche zeigt die enorme Bedeutung von Employer Branding für Unternehmen und stellt eine Lösung für personalpolitische Herausforderungen dar. Employer Branding umfasst Funktionen und erreicht relevante Wirkungen sowohl auf Arbeitnehmerseite als auch Unternehmensseite. Dabei spielen die klassischen markenpolitischen

---

[1042] Vgl. Zwick, T., 2009, S. 190, Bosch, G./Schief, S., 2009, S. 215, Sonntag, K., 2009, S. 262, Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 10.

[1043] Vgl. Backes-Gellner, U., 2009, S. 67.

[1044] Vgl. Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 10, Backes-Gellner, U., 2009, S. 146.

[1045] Vgl. Zwick, T., 2009, S. 195, Voelcker-Rehage, C., 2009, S. 122, Falkenburger, B., 2009, S. 137, Sonntag, K., 2009, S. 262, Staudinger, U. M./Heidemeier, H., 2009a, S. 275, Börsch-Supan, A. et al., 2009b, S. 11, Backes-Gellner, U., 2009, S. 146.

[1046] Vgl. Suckale, M., 2009, S. 75, Sonntag, K., 2009, S. 262, Backes-Gellner, U., 2009, S. 20.

[1047] Vgl. Veen, S./Backes-Gellner, U., 2009, S. 41.

Instrumente für die Implementierung und Nachhaltigkeit einer Employer Brand eine entscheidende Rolle. Strategische, strukturelle und kulturelle Komponenten sind bei der Empfehlung von Instrumenten zu berücksichtigen. Die Gestaltung der EVP muss dabei einen wesentlichen positiven Beitrag auf das Betriebsergebnis und die Reputation erreichen. Der in diesem Sinne betriebswirtschaftliche Erfolg von Employer Branding stellt sich dann ein, wenn die finanziellen (höherer Output, Kosten für Stellenneubesetzungen, etc.) und nichtfinanziellen (Mitarbeiterfluktuation, Betriebsklima, etc.) Ergebnisse mindestens die EVP-Maßnahmen abdecken. Aus der bearbeiteten Zielstellung und den einhergehenden Ergebnissen zu PH2 geht folgender Auftrag für die Zielstellung dieser Arbeit hervor.

- **Markenpolitische Bezugspunkte dienen als Grundlage für das Konstrukt einer EVP und sind im Sinne der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute und deren Anspruchsgruppen zu konkretisieren.**
- **Die Gestaltung einer lebensphasenorientierten EVP unterliegt der Betrachtung strategischer, struktureller und kultureller Dimensionen.**
- **Prozessuale Komponenten müssen bei der Konzeption einer lebensphasenorientierten EVP eine besondere Beachtung finden.**
- **Die instrumentelle Gestaltung der EVP muss auf Basis der Bedürfnisse und Präferenzen aller Mitarbeiter öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute und Nachwuchskräfte stattfinden.**
- **Die Dimension lebenslanges Lernen muss bei der Gestaltung der EVP berücksichtigt werden.**

Die nachfolgende Abbildung visualisiert die theoretischen Erkenntnisse zu PH2 und soll die Ableitung der arbeitgebermarkenrelevanten Begriffe, Zusammenhänge, Diskussionen und die für die Zielstellung relevanten Inhalte zu PH2 in Bezug auf die S-Finanzgruppe optisch verdeutlichen.

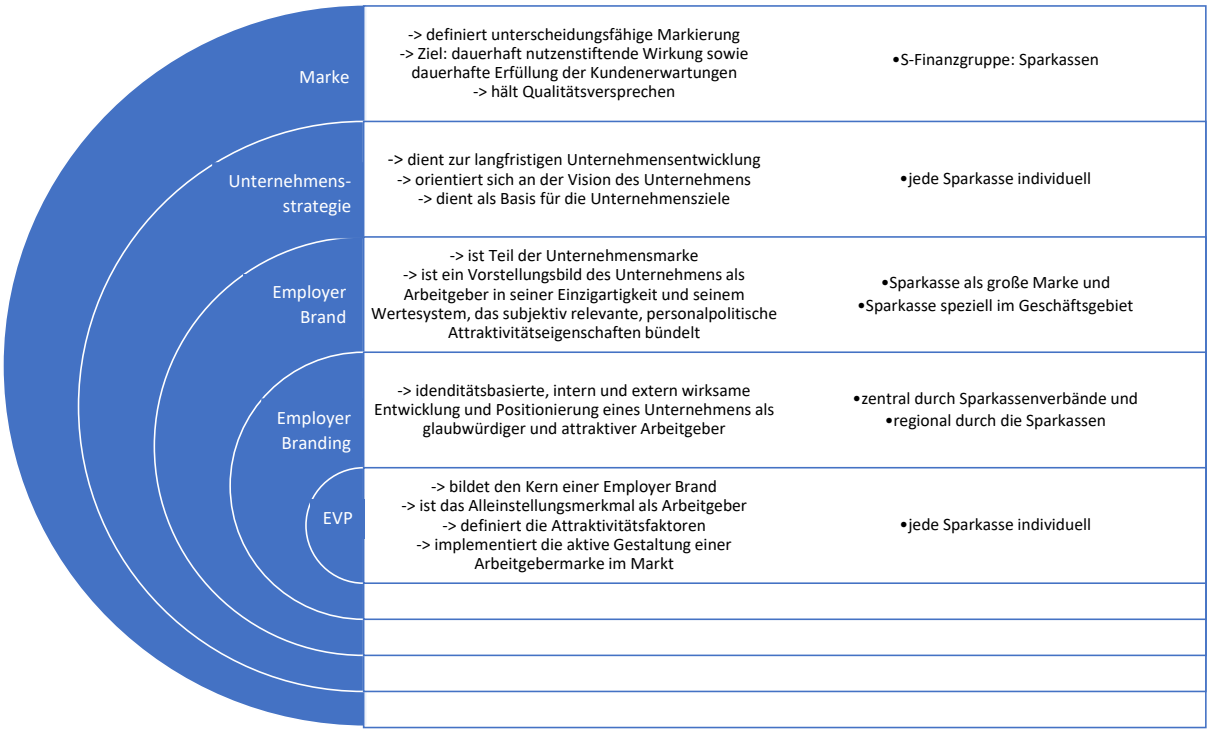


Abbildung 56: Von der Marke zur EVP[1048]

Einhergehend dieser Zusammenfassung wird im nächsten Kapitel ein Resümee vorgenommen.

4.5. Resümee einschließlich Praxislücken

4.5.1. Extrakt

Zusammenfassend kann herausgestellt werden, dass es Forschungslücken unter Beachtung der einzelnen Komponenten gibt. Forschungslücken ergeben sich in der praktischen Umsetzung. Es fehlen Erfahrungswerte im definierten Territorium und Handlungsempfehlungen aufgrund der Interaktion aller dargestellten Handlungsfelder.

Die Forschungslücke wird anhand der Problemstellung, die im Kapitel 2.2 zusammengefasst ist, und dem Stand der Literatur ermittelt.

[1048] Quelle: eigene Darstellung.

PH1: Sozioökonomische Betrachtung

- EVP unter Beachtung von Bedürfnissen und Präferenzen der selektierten Anspruchsgruppen nicht ausreichend vorhanden
- Unzureichende Erkenntnisse von Hürden und Treiber unter Beachtung der Bedürfnisse und Präferenzen, der Lebensphasenorientierung sowie Generationenspezifika
- Darlegung von Hemmnissen und Treiber einer EVP unter Berücksichtigung motivationaler Ansätze

PH2: Employer Branding und EVP

- Unzureichende Transparenz der Bedeutung und Wirkung von Employer Branding für Arbeitnehmer und öffentlich-rechtliche Kreditinstitute
- Darlegung von Wirkung, Hemmnissen und Treiber von Employer Branding bei Nachwuchskräften
- Fehlende Untersuchungen und Erfahrungswerte von Employer Branding bei Arbeitnehmern im Kontext der Lebensphasenorientierung – Konzentration auf Präferenzen von Nachwuchskräften und Mitarbeiter auch hinsichtlich Renteneintritt
- Fehlende Erfahrungswerte von der Employer-Branding-Maßnahmen in der konkreten Umsetzung in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten
- Unzureichende kritische Auseinandersetzung von einzelnen praktischen Maßnahmen und Instrumenten
- Keine konkrete und damit territorial definierte Umsetzung einer EVP in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten, da es eine Konkretisierung und damit verbundene Umsetzung unter Beachtung der Besonderheiten bedingt
- Sammeln von Erfahrungswerten von und für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute

Insgesamt fehlt ein Konstrukt einer EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute unter Berücksichtigung sozioökonomischer Aspekte sowie Arbeitnehmer und (potenzielle) Bewerber aller Lebensphasen.

Die bestehende Forschungslücke bildet die Grundlage für die einzelnen zu untersuchenden Themenbereiche in den folgenden Kapiteln. Die skizzierten Komponenten werden in die thematische Ordnung aufgeteilt.

4.5.2. Existenz theoretische Basis

Das bestehende theoretische Fundament für die Untersuchungsfelder bzw. Handlungsfelder ist mit der Erreichung der theoretischen Zielstellung erfüllt. Der Forschungsstand bzw. die Forschungslücke verlangt im nächsten Schritt die Ableitung der empirischen und gestaltungsgeleiteten Forschungsfragen sowie Bearbeitung deren Zielstellungen, die auf der bestehenden theoretischen Basis aufbauen. Die nachstehende Abbildung verdeutlicht die theoretische Basis für die empirische und gestaltungsgeleitete Erkenntnisgewinnung.

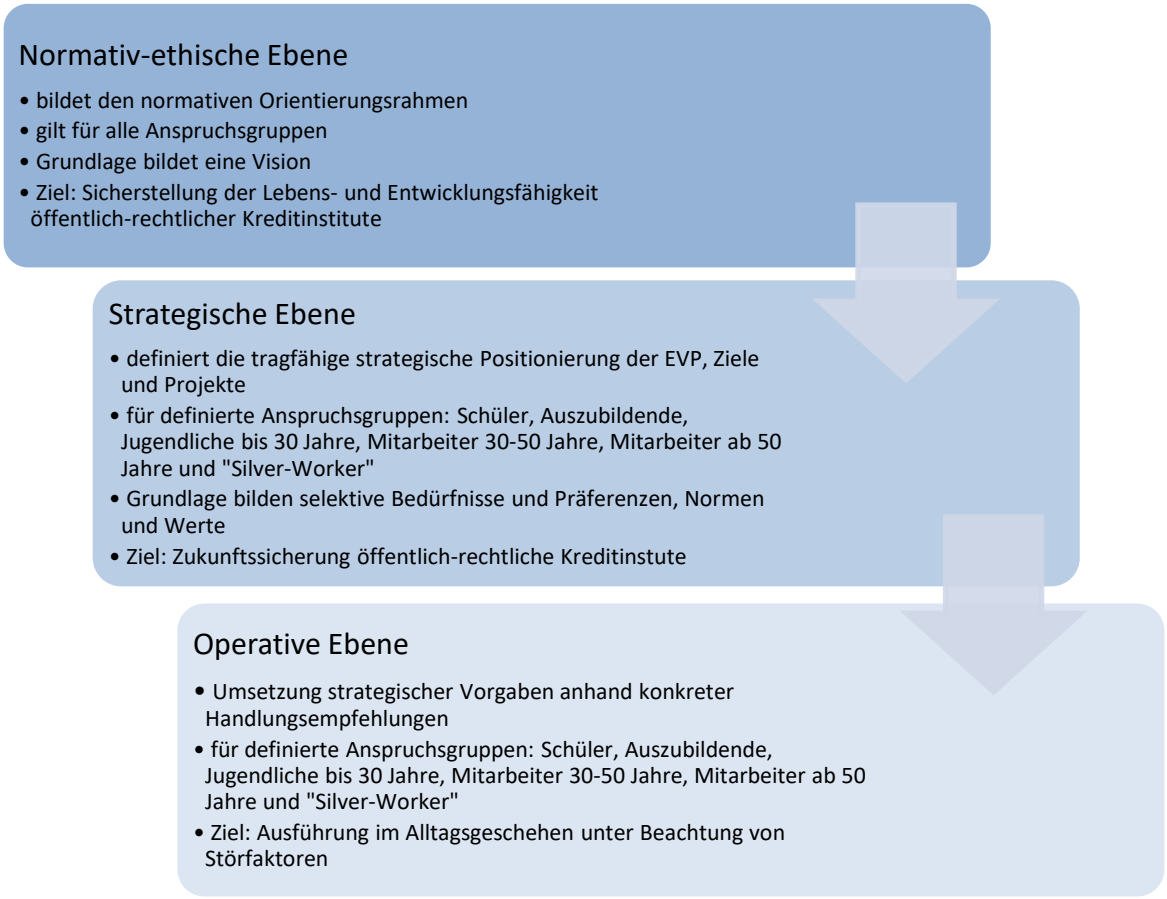


Abbildung 57: Überblick EVP-Ebenen[1049]

[1049] Quelle: eigene Darstellung.

5. Forschungsfragen

Anhand der Forschungslücke können nun die Zielstellungen für das empirische und gestalterische Vorgehen innerhalb des theoretischen Rahmens definiert werden.

An diesem Punkt wird die globale Forschungsfrage der Arbeit abgeleitet:

Wie ist eine lebensphasenorientierte Employer Value Proposition auf Basis eines theoretischen Konstrukts unter Berücksichtigung einer empirischen Untersuchung für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute zu gestalten?

Aus der zentralen Forschungsfrage ergeben sich weitere zentrale Fragestellungen. Diese werden in die jeweiligen Erhebungsmethoden gegliedert. Empirie- und gestaltungsgeleitete Fragestellungen ergeben sich aufgrund fehlender Ergebnisse. Zur Beantwortung der globalen Fragestellung muss gestaltungsorientiert gearbeitet werden, um ein Paradigma für die Praxis abzuleiten. Die Primärfragen sind in Sekundärfragen systematisiert. Die Sekundärfragen sind reine Arbeitsfragen, da gegebenenfalls auf Basis der Literaturanalyse weitere Fragen folgen oder bestehende Sekundärfragen abgestellt werden können. Die Fragen werden entsprechend der beschriebenen Handlungsfelder, die miteinander interagieren, gegliedert.

5.1. Empiriegeleitete Fragestellungen

EA.) Wie zeigt sich Employer Branding im individuumszentrierten Ansatz?

EA2) Welche Instrumente zur frühzeitigen Mitarbeiterrekrutierung sind zielführend installiert?

EA3) Welche lebensphasenorientierten Präferenzen bevorzugen Schüler und Arbeitnehmer bei der Wahl eines Arbeitgebers?

EA4) Welche präferenzschaffenden Erfolgsfaktoren sind für Mitarbeiter 50plus bereits implementiert?

EA5) Welche Maßnahmen zur erfolgreichen Mitarbeiterbindung werden aus Sicht der Arbeitnehmer bereits effizient eingesetzt?

EA6) Welche Maßnahmen der EVP sind aus Sicht der Arbeitgeber bereits implementiert?

EB.) Welches Potenzial im Rahmen von Employer Branding ergibt sich aufgrund der Mitarbeiterpräferenzen für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute?

EB1) Was sollten öffentlich-rechtliche Kreditinstitute tun oder lassen, um das Arbeitgeberimage zu verbessern?

EB2) Welches Potenzial zur frühzeitigen Mitarbeiterrekrutierung ergibt sich für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute?

EB3) Welche Maßnahmen unter dem Aspekt der Lebensphasenorientierung sollten perspektivisch für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung eingesetzt werden?

EB4) Welche präferenzschaffenden Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute sollten für Mitarbeiter 50plus definiert werden?

EC.) Wie zeigt sich lebenslanges Lernen und Führung aus Sicht von Arbeitnehmern und Personalverantwortlichen in Bezug auf eine EVP?

EC1) Welche Präferenzen in Bezug auf lebenslanges Lernen als Teil einer EVP haben Arbeitnehmer und Personalverantwortliche?

EC2) Welche Instrumente für lebenslanges Lernen zur Steigerung der Attraktivität einer Arbeitgebermarke sollten aus Sicht der Arbeitnehmer installiert werden?

EC3) Welches sind die Werte von Personalverantwortlichen?

5.2. Gestaltungsgeleitete Fragestellungen

Wie kann eine lebensphasenorientierte Employer Value Proposition unter Berücksichtigung der theoretischen und empirischen Erkenntnisse gestaltet sein?

G1) Welche sozioökonomischen Gestaltungsempfehlungen können aus den Erkenntnisbeiträgen der Literaturrecherche und empirischen Untersuchung für eine **normativ-ethische Positionierung** einer lebensphasenorientierten Employer Value Proposition identifiziert werden?

G2) Welche sozioökonomischen Gestaltungsempfehlungen können aus dem Abgleich von Forschungsstand und empirischer Erhebung für die strategische Ausrichtung einer lebensphasenorientierten Employer Value Proposition angeboten werden?

G3) Welche operativen Gestaltungsempfehlungen können anhand eindeutiger Arbeitnehmerpräferenzen für eine lebensphasenorientierte Arbeitgeberpositionierung öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute formuliert werden?

6. Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden folgende wissenschaftliche Erhebungsmethoden angewendet:

- Datenerhebung mittels halbstandardisierter, leitfadengestützter Experteninterviews,
- Fallstudie.

Zur Analyse und Auswertung der Forschungsfragen werden nachstehende Methoden angewendet:

- Aufbereitung und Auswertung der Ergebnisse mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring.

Grundlage bildet das anhand der **wissenschaftlichen Literatur** (systematische Literaturanalyse) dargestellte theoretische Konstrukt einer EVP.

Die empirische Untersuchung wird auf Basis der **qualitativen Sozialforschung** vorgenommen. Mittels einer empirischen Erhebung wird anhand der Fallstudie die EVP öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute analysiert. Zur Datenerhebung werden **halbstandardisierte, leitfadengestützte Experteninterviews** durchgeführt. Die Interviews werden transkribiert und per qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

Im dritten Teil sollen auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse der Literaturanalyse und der qualitativen Erkenntnisgewinnung **praktisch-theoretische Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für eine EVP** in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten abgeleitet werden. Die nachstehende Tabelle verdeutlicht die konkreten Schritte der Untersuchung und die verwendeten Methoden.

Schritte	Beschreibung	Methodik
Schritt 1	- Determinierung EVP im Rahmen von Employer Branding - Determinierung lebensphasenorientierter Arbeitnehmerpräferenzen von Mitarbeitern - Determinierung motivationaler Erkenntnisbeiträge der Arbeitgeberpräferenzbildung - Determinierung theoretischer Potenziale	Gestaltung einer EVP und Erhebung des theoretischen Potenzials anhand der systematischen Literaturanalyse
Schritt 2a	- Ermittlung Arbeitnehmerpräferenzen von Schülern - Ermittlung lebensphasenorientierter Arbeitnehmerpräferenzen von Mitarbeitern öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute - Ermittlung von EVP-Maßnahmen von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten durch Personalverantwortliche - Ermittlung des Potenzials	Datenerhebung mittels halbstandardisierter (Experten-)Interviews in offener und qualitativer Form
Schritt 2b	- Aufbereitung und Auswertung Arbeitnehmerpräferenzen von Schülern - Aufbereitung und Auswertung lebensphasenorientierter Arbeitnehmerpräferenzen von Mitarbeitern öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute - Aufbereitung und Auswertung von EVP-Maßnahmen von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten durch Personalverantwortliche - Aufbereitung und Auswertung Potenzial EVP	Datenaufbereitung und Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring
Schritt 3	- Auswertung der Untersuchung (Schritt 2), welche Arbeitnehmerpräferenzen für Schüler Bedürfnisse darstellen und wie sie öffentlich-rechtliche Kreditinstitute bereits umsetzen - Auswertung der Untersuchung (Schritt 2), welche Bedürfnisse und Präferenzen für Mitarbeiter darstellen und wie sie in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten bereits umgesetzt wird - Auswertung der Untersuchung (Schritt 2) der Bedürfnisse und Präferenzen von Schülern, Mitarbeitern sowie EVP-Maßnahmen der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute durch Personalverantwortliche	Auswertung der Daten von Schritt 2
Schritt 4	Eruierung von EVP-Maßnahmen für Schüler	Justierung Schritt 2: AN-Präferenzen der Daten Schüler – Personalverantwortliche

Abbildung 58: Untersuchungsschritte und Methoden

7. Empirische Untersuchung

Das folgende Kapitel betrachtet die empirische Untersuchung. Auf Basis der **qualitativen Sozialforschung werden** die empiriegeleiteten Fragen beantwortet.

7.1. Methodenauswahl und Begründung

7.1.1. Entscheidung für die qualitative Sozialforschung

In diesem Abschnitt werden Chancen und Grenzen der qualitativen und quantitativen Sozialforschung betrachtet und schlussendlich die Entscheidung zur Wahl begründet.

Chancen qualitative Sozialforschung für die Zielstellung

Die Einführung der qualitativ-verstehenden Methoden geht zurück auf den Soziologen Max Weber, der die Begriffe des deutenden Erfassens oder Verstehens geprägt hat. Laut Mayring bemüht sich die qualitative Forschung, **menschliches Handeln** zu verstehen, die bei der quantitativen Forschung lediglich Gesetzmäßigkeiten und allgemein-gültigen Prinzipien ermittelt.[1050]

Menschen mit ihren individuellen Leistungsvoraussetzungen stehen im Mittelpunkt der Sozialforschung. Sie sind interpretative Konstrukteure der Wirklichkeit. Jeder Mensch interpretiert dabei die Welt nach seinen Werten und Normen und agiert auf Grundlage dieser.[1051] Da Menschen nach Rollen, Normen und Maßstäben suchen, wird die **individuelle Ebene** bei der quantitativen Forschung nicht berücksichtigt.[1052] Zur Beantwortung der Forschungsfrage geht es um Menschen, die in einer **sozialen Interaktion** selbst als interpretativer Prozess aufzufassen sind.[1053]

Nach Mayring muss jeder Mensch jede soziale Situation für sich deuten. Es muss ihm klar werden, welche Rollen von ihm erwartet und welche ihm zugeschrieben werden sowie welche Perspektiven er selbst hat.[1054]

[1050] Vgl. Mayring, P., 2002, S. 20.
[1051] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 20 ff.
[1052] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 19.
[1053] Vgl. Mayer, H. O., 2004, S. 16.
[1054] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 19 ff,

Qualitative Forschung bedeutet nicht nur, eine Deutung der äußerlichen Charakteristika durchzuführen, die nicht weiterführen, sondern die **interpretative Herauskristallisierung des subjektiven Sinns**. Das heißt, beschriebene Theorie und Zusammenhänge können ermittelt und kontrolliert werden.[1055] Deshalb orientiert sich qualitatives Denken am Menschen in seiner Ganzheit im Alltag, an dem konkreten Problem und an der Historizität.[1056]

Die qualitative Forschung gewährleistet eine größtmögliche Offenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand. Durch einen relativ **offenen Charakter** gibt es einen ständigen Austausch zwischen den (qualitativ erhobenen) Daten und dem theoretischen Vorverständnis. Die Befragten können sich mit ihren eigenen Worten äußern. Dabei geht es um die gezielte Untersuchung von Einzelfällen. Wenn das **Thema subjektiver Natur** ist, erfordert es ein Erhebungsverfahren, dass den Individuen Raum für freie Äußerungen gibt, ohne den Fokus auf die Fragestellung zu verlieren. Es wäre deshalb nicht von Vorteil, einen quantitativen Forschungsansatz mit Reduktion zu wählen, vor allem in einem Kontext der Präferenzbildung.[1057]

Die interpretative Untersuchung der Realität eines jeden Individuums ist bei der qualitativen Forschung gewünscht, um die für die Individuen geltende Realität darzulegen, welches das Ergebnis ständig ablaufender sozialer Konstruktionsprozesse ist.[1058] Die qualitative Sozialforschung hilft bei der Deutung dieser Prozesse mit dem Ziel der Nachvollziehbarkeit und methodischen Erfassung. Es können **Rahmenbedingungen und Details** erfasst werden, die unter Zuhilfenahme quantitativer Methoden und normativer Konzepte übersehen werden.[1059] Dabei dienen die subjektiven Erfahrungen und Einstellungen des Forschers nicht als Störfaktoren sondern als zusätzliche Erkenntnisquelle.[1060] Wenn der Forscher subjektive Erfahrungen reflektiert, kann der direkte Bezug zum Forschungsgegenstand positive Auswirkungen auf die Untersuchung haben, indem er Wege öffnet, die bei einer quantitativen Form nicht möglich wären.[1061]

[1055] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 11 ff.
[1056] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 24.
[1057] Vgl. Mayer, H. O., 2004, S. 22.
[1058] Vgl. Berger, P. L./Luckmann, T., 1969 zit. in Flick et al., 2015, S. 20.
[1059] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 24 f.
[1060] Vgl. Botz, J./Döring, N., 2006, S. 301.
[1061] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 20.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass die qualitative Sozialforschung das Verstehen von Sachverhalten und das Erleben des Individuums transparent macht.[1062] Die Gestaltung einer EVP ist auf Arbeitnehmerpräferenzen zurückzuführen. Deshalb kann diese Arbeit der humanwissenschaftlichen Forschung eingereiht werden, da das Individuum sowie dessen Erleben und das daraus resultierenden Verhalten im Mittelpunkt stehen. Damit ist auch die historische Betrachtungsweise nach Mayring berücksichtigt.[1063] Sie galt sehr lange als **die einzige Strategie zur Gewinnung neuer Erkenntnisse**.[1064]

Grenzen qualitative Sozialforschung

Bei wissenschaftlichen Untersuchungen sollten mehrere Forscher unter den gleichen Rahmen- beziehungsweise Versuchsbedingungen zu gleichen Ergebnissen kommen.[1065] Bei der qualitativen Sozialforschung steht die Eigenschaft der **Subjektivität** im Mittelpunkt.[1066] Der Einfluss des Forschers einschließlich seiner eigenen Erfahrungen auf die Probanden, das Forschungsfeld bzw. Gegenstand werden in die Untersuchung einbezogen.[1067] Deshalb kann die **Objektivität der Daten** nicht eindeutig ermittelt werden.

Eine nachvollziehbare Dokumentation der Zielsetzung kann einen standardisierten Prozess allein aufgrund der Individualität des Forschers nicht gewährleisten. D. h. es besteht keine Garantie, ob die vorliegenden Ergebnisse mit den vom Forscher zu erzielenden Ergebnissen der Untersuchung übereinstimmen. Einhergehend ist eine Beurteilung der **Validität** (Gültigkeit) nur eingeschränkt möglich.[1068]

Der qualitative Forschungsprozess ist eine **bewusst einzigartige Untersuchung** bis eine theoretische Sättigung erreicht ist. Dies unterscheidet den Prozess von der quantitativen Forschung. Die **Genauigkeit** (Reliabilität) der relevanten Daten, d. h. eine Prüfung der Verlässlichkeit und Beständigkeit der Daten, die der Forscher erheben wollte, kann nur bedingt angewendet werden aufgrund der begrenzten Prozessstandardisierung.[1069]

[1062] Vgl. Helfferich, C., 2011, S. 21 f.
[1063] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 9.
[1064] Vgl. Westermann, R., 2000, S. 87.
[1065] Vgl. ebenda.
[1066] Vgl. Mayring, P., 2002, S. 22.
[1067] Vgl. Pfaffenbach, C./Reuber, P., 2005, S. 119
[1068] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 140, Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 334.
[1069] Vgl. Flick et al., 2015, S. 324.

Ein Prozess der Begründbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse stehen im Mittelpunkt empirischer Untersuchungen.[1070] In der qualitativen Sozialforschung kann die **Repräsentativität** der Ergebnisse nicht nachgewiesen werden, da die Untersuchungen (oft) anhand Fallanalysen durchgeführt werden. Eine theoretische Sättigung der Repräsentativität wird lediglich in der Breite und Tiefe der Kategorien erzielt.[1071]

In den voran gegangenen Abschnitten wird deutlich, dass die qualitative Forschung vor allem auf Plausibilität und Nachvollziehbarkeit abzielt. Es können die Ergebnisse einer qualitativen Arbeit mit einer quantitativen Methode abgesichert werden. Allerdings sind hierfür andere Fragestellungen und Ziele erforderlich.

Für den qualitativen Forschungsansatz spricht: Die von der Forschungsfrage betroffenen Nachwuchskräfte und Mitarbeiter sind **Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchungen**. Der direkte Zugang zu den relevanten Nachwuchskräften und Mitarbeitern würde eventuelle Verzerrungen von Antworten beziehungsweise daraus resultierenden Ergebnissen sofort transparent machen.[1072] Das von den Befragten Hervorgebrachte ist stets mit **subjektiven Intentionen** verbunden, die unterstützend für die **Beantwortung der Fragestellungen**[1073] der vorliegenden Arbeit sind. Menschliches Handeln lässt sich nicht automatisch durch ein Verfahren verallgemeinern, weil es sehr situativ gebunden, historisch geprägt und mit subjektiven Bedeutungen behaftet ist.[1074] Da der Zugang in der qualitativen Forschung relativ offen ist, wird eine nahezu **authentische und ganzheitliche Erfassung der Lebenswelt** sowie Sichtweisen der Nachwuchskräfte, Mitarbeiter und Personalverantwortlichen für eine lebensphasenorientierte EVP ermöglicht. Sie liefert Informationen, die bei einer quantitativen Vorgehensweise aufgrund der Standardisierung verlorengehen.[1075] Arbeitnehmerpräferenzen als auch die Arbeitgebermerkmale sind kaum quantitativ zu analysieren.[1076]

Für die empirische Untersuchung dieser Arbeit wird der qualitative Ansatz gewählt.

[1070] Vgl. Heinze, T., 1987, 10 ff.
[1071] Vgl. Mayring, P., 2002, S. 23.
[1072] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 20.
[1073] Vgl. Kapitel 5.
[1074] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 23.
[1075] Vgl. Mayer, H. O., 2004, S. 24, Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 236 f.
[1076] Vgl. Steinke, 1999, S. 205.

7.1.2. Erhebungsmethode

Die Entscheidung für das Interview als Erhebungsmethode

Als Methode zur Datenerhebung wurde das Interview genutzt. Das Interview gehört zu den reaktiven Verfahren. Die Personen sind sich bewusst, dass sie selbst Gegenstand der Untersuchung sind und können so auf die Erhebung reagieren.[1077] Die Befragten kommen **frei und offen zu Wort.** Es werden **keine Antworten vorgegeben**. Der Interviewer führt das Gespräch und konzentriert sich dabei immer wieder auf **das zu behandelnde Thema**.[1078] **Verständnis- beziehungsweise Rückfragen** zur Überprüfung oder näheren Deutung des Gesagten können gestellt werden. Die Befragten können **Zusammenhänge und größere Kognitionen** im Gespräch entwickeln. **Subjektive Perspektiven** werden offengelegt.[1079] **Konkrete Bedingungen** der Interviewsituation können besprochen werden. Während der Interviewsituation wird eine **Vertrauensbasis** geschaffen, wovon der Interviewte in der Regel von ehrlicheren, stärker reflektierenden, genaueren und offeneren Antworten profitiert als bei einer geschlossenen Umfragetechnik[1080] mit autoritär-aggressiver Haltung.[1081] Zur Erhebung von Arbeitnehmerpräferenzen und Bedürfnisse von Nachwuchskräften müssen tiefergehende Kontexte erfasst werden.

Konkretisierung teilstandardisierte Einzelinterviews

Zur Erfassung eines größtmöglichen Kontextes erlaubt das teilstandardisierte beziehungsweise halbstrukturierte Einzelinterview eine ausreichende Freiheit zur offenen Beantwortung der Fragen durch den Interviewten, so Kübler.[1082] Bortz und Döring bestätigen, dass bei teilstandardisierten Einzelinterviews die Chance zur inhaltlichen Vertiefung besteht.[1083] Der Befragte kann frei antworten.[1084] Bei halbstandardisierten Interviews kann **die Reihenfolge der Fragen flexibel** an das Gespräch angepasst werden. Dies ist bei standardisierten Interviews nicht umsetzbar.[1085] Ein **Leitfadeninterview** ist ein ökonomischer Weg zur Gewinnung von

---

1077 Vgl. Mayring, P., 2016, S. 66 f.
1078 Vgl. Mayring, P., 2016, S. 67.
1079 Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 238 f.
1080 Vgl. Mayring, P., 2016, S. 68 f.
1081 Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 239.
1082 Vgl. Kübler, J., 2015, S. 18 f.
1083 Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 242.
1084 Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 314.
1085 Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 339.

konkreten Aussagen über einen Forschungsgegenstand. Dabei werden **offene formulierte Fragen** zugrunde gelegt.[1086] Durch den konsequenten Einsatz des Regelwerks wird die **Vergleichbarkeit der Daten** erhöht. Die gewonnenen Daten erhalten eine **Struktur**.[1087] Für die Ermittlung von individuellen Präferenzen ist eine Erhebung innerhalb der Gruppe nicht zielführend.

Das Experteninterview als Erhebungsinstrument

Bei der Wahl, wer befragt werden soll, fällt die Entscheidung auf sachkundige Experten. Nach Bogner et al. werden sachkundige Experten als soziale Akteure mit konkreten Handlungslogiken bezeichnet.[1088] Die konkrete Definition einer Person als Experte, bspw. Erfahrungen, Praxiswirksamkeit, und deren Auswahl spielen die zentrale Rolle.

Entscheidung für das Experteninterview mit teilstandardisierten Interviewleitfaden

Nach Helfferich können teilstandardisierte Interviews die notwendige Vielfalt von Aspekten in einem komplexen Thema berücksichtigen.[1089] D. h. innerhalb eines komplexen und wenig erforschten Themengebiets kann diese Methode genutzt werden, um subjektive Positionierungen und Orientierungen zu erheben.[1090] Subjektive Perspektiven und Deutungen des Interviewten sind gewünscht und werden transparent.[1091]

Eine Erhebungsmethode

Die Untersuchungen erfolgt mit einer Datenerhebungsmethode. Die halbstrukturierten Interviews werden zu allen Themen der jeweiligen Anspruchsgruppe angewendet, da die Ergebnisse durchaus Einfluss auf nachfolgende Untersuchungen haben. Die individuellen Handlungsempfehlungen der EVP der jeweiligen Experten erweitert das Bewusstsein für mögliche Arbeitnehmerpräferenzen. Eine weitere methodische Festlegung ist daher nicht mehr notwendig.

Nach der Erhebung schließt sich die Aufbereitung und Auswertung der Daten an.

[1086] Vgl. Mayer, H. O., 2004, S. 36.
[1087] Vgl. Flick, U., 1999, S. 112 ff.
[1088] Vgl. Bogner et al, 2014, S. 4.
[1089] Vgl. Helfferich, C., 2011, S. 29.
[1090] Vgl. Helfferich, C., 2011, S. 38.
[1091] Vgl. Kohli, M., 1978, S. 19, Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 297.

7.1.3. Auswertungsmethode

Wahl und Begründung der Aufbereitungs- und Auswertungsmethode

Zur Datenaufbereitung und -auswertung der Interviews wird die **qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring** genutzt. Das Verfahren untersucht nur, was festgelegt wurde. Die qualitative Inhaltsanalyse ist **ein systematisches Verfahren** zur Erfassung von Textbedeutung, ohne dass dabei vorschnelle Quantifizierungen entstehen.[1092] Die erhobenen Daten werden bis auf das **bedeutungshaltige Material** reduziert. Es werden dabei Aspekte der tatsächlichen Textbedeutung unter **ausgewählten Perspektiven** erfasst. Die Zuordnung von Textstellen zu Bedeutungskategorien erfolgt nicht nur individuell-subjektiv, sondern meist **intersubjektiv**.[1093] Die qualitative Inhaltsanalyse beinhaltet eine **qualitative Flexibilität** der Anpassung an unterschiedliche Materialien. Die besondere Stärke der Inhaltsanalyse bildet die **streng methodische kontrollierte Analyse** des erhobenen Materials.[1094] Im Kern bildet sie ein **Kategoriensystem** mit mehreren Oberkategorien, die jeweils mehrere Unterkategorien aufweisen können.[1095] In dieser Arbeit wird unter festgelegten Ordnungskriterien eine Kategorisierung definiert. Durch diese Systematik kann das Textmaterial **stärker interpretativ und hermeneutisch** bearbeitet werden.[1096]

Wichtig für die Handlungsempfehlungen einer EVP ist die Erfassung von harten Fakten der Ökonomie und weiche Faktoren, die den sozialen Raum analysieren. Die qualitative Inhaltsanalyse versucht, die soziale Realität zu ergründen. Sie bietet den Rahmen für Theorie innerhalb einer Systematik.

Transkription der Interviews

Nach Mayring wird der transkribierte Text in kleine bedeutsame Einheiten gegliedert und analysiert. Dieses Vorgehen schließt eine Verdichtung und Abstraktion ein.[1097] Die Transkription ermöglicht die Auswertung der erhobenen Daten im Sinne des Forschers gemäß definierten Erkenntnisregeln. Betonungen, Pausen, usw. werden nicht dokumentiert. Non- oder auch

---

[1092] Vgl. Mayring, P., 2015, S. 114.
[1093] Vgl. Mayring, P., 2015, S. 51 f.
[1094] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 114.
[1095] Vgl. Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 329 f, Mayring, P., 2016, S. 114.
[1096] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 114, Mayring, P., 2002, S. 20 f.
[1097] Vgl. Mayring, P., 2015, S. 61.

paraverbale Elemente sind nicht einbezogen und interpretiert.[1098] Einzelne Sprecherzüge, Hörerbewertungen und Gesprächs-/Beanspruchungsbedeutungen sind ausgesondert. Auf diese Informationen kann verzichtet werden, da es sich um eine rein semantische Analyse handelt.[1099]

Die Stufen der qualitativen Inhaltsanalyse sowie die Begründung zu deren Wahl sind in Anlage XII. beschrieben.

7.1.4. Methodischer Erhebungsrahmen

Zu den qualitativen Forschungsansätzen gehört die Fallstudie,[1100] die in der vorliegenden Arbeit genutzt wird.

Nach Flick zielen Fallstudien auf die genaue Beschreibung eines Falls ab. Gegenstand einer Fallanalyse können Personen, soziale Gemeinschaften, Institutionen o. ä. sein.[1101] Laut Hunziker stellt die Fallanalyse einen bewussten Bezug zur Theorie her, um eine Angleichung bzw. Neuorientierung an die empirischen Ergebnisse notwendig zu machen.[1102] Die Fallanalyse ist **ganzheitlich, kontextsensitiv und multiperspektivisch**.[1103] Es können unterschiedliche Daten aus diversen Quellen und unter Anwendung verschiedener Erhebungsverfahren zusammengefasst werden. Als Ergebnis entsteht ein **Gesamtbild**.

Mit diesem Verfahren wird eine Bildung von Grundlagen aus Einzelfallanalysen ermöglicht,[1104] die für die Beantwortung der Forschungsfrage ergebnisführend ist. D. h. die Befragten werden im konkreten Kontext erforscht. Die Individualität kann einbezogen werden.[1105] Während des gesamten Forschungsprozesses wird ein Rückgriff auf den Forschungsgegenstand in seiner Gesamtheit und Komplexität erhalten, um dadurch **tiefer greifende und genauere Ergebnisse** zu erzielen.[1106] Die Fallstudie kann der genaueren Analyse von Forschungsgegenständen aufgrund einer Freilegung der Innenschicht helfen.[1107]

[1098] Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 311 f.
[1099] Vgl. Dressing,T./Pehl, T., 2011, S. 19 f.
[1100] Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 110.
[1101] Vgl. Flick, U., 2005, S. 254 f.
[1102] Vgl. Hunziker A., 2010, S. 100.
[1103] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 42.
[1104] Vgl. Helfferich, C., 2012, S. 12.
[1105] Vgl. Lamnek, 1988, S. 204.
[1106] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 42.
[1107] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 44.

Da die EVP ein komplexes und sich den Rahmenbedingungen änderndes Konstrukt darstellt, kann davon ausgegangen werden, dass nicht alle Kausalitäten bereits evident sein können. Deshalb eignet sich auch die Fallanalyse, die wiederum die Grundlage bildet.[1108] Der Fall wird für drei öffentlich-rechtliche Kreditinstitute in Westsachsen definiert, die bereits EVP-Maßnahmen umsetzen.

Schlussendlich konnte in den voran gegangenen Darstellungen beschrieben werden, dass die qualitative Sozialforschung als fallorientiert und holistisch gilt. Es werden wenige Fälle ganzheitlich und ausführlich erforscht.[1109]

7.1.5. Fazit Methodenwahl und Betrachtung der Untersuchungen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das teilstandardisierte leitfadengestützte Experteninterview und die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring die beste Wahl für eine empirische Untersuchung in diesem Themengebiet bilden. Das Vorgehen kann sowohl von induktiver als auch deduktiver Natur sein. Es können Ergebnisse von Einzelnen auf eine Gesamtheit gezogen werden, aber auch von der Summe der Interviewaussagen von der Gesamtheit der Stichprobe auf einzelne Hauptkategorien geschlossen werden.

7.1.6. Gütekriterien Forschungsvorhaben

Ein wichtiger Standard am Ende einer Untersuchung ist die Einschätzung der Qualität der Forschungsergebnisse anhand von Gütekriterien, die nachstehend diskutiert und für die vorliegende Arbeit verifiziert werden.

7.1.6.1. Qualitative Gütekriterien

Mayring unterstützt folgende Gütekriterien für qualitative Forschungsvorhaben:

- Verfahrensdokumentation,
- argumentative Interpretationsabsicherung,
- Nähe zum Gegenstand,

[1108] Vgl. Helfferich, C., 2012, S. 11.
[1109] Vgl. Mayring, P., 2002, S. 25 f.

- Regelgeleitheit,

- kommunikative Validierung und

- Triangulation.[1110]

Verfahrensdokumentation

Die gesamte **empirische Untersuchung wird für Dritte nachvollziehbar dokumentiert**. Die Explikation des Vorverständnisses, des Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungsverfahrens wird genau beschrieben, so wie die eingesetzten Techniken und Messinstrumente.[1111]

Die Arbeit ist in einen Theorieteil und methodisch-empirischen Teil gegliedert. Die Untersuchung stützt sich auf die voran gegangenen theoretischen Erkenntnisse. Zur Gewährleistung der Verfahrensdokumentation werden einzelne Aspekte der Untersuchungen in den voran gegangenen und folgenden Kapiteln sowie im Anhang dargestellt.

Argumentative Interpretationsabsicherung

Interpretationen sind in qualitativen Verfahren unausweichlich.[1112] Diese Interpretationen werden **argumentativ begründet**, müssen schlüssig sein oder, wenn notwendig, erklärt werden.[1113] Der Ausgangspunkt bei der qualitativen Forschung ist immer eine **genaue Beschreibung des Gegenstandes**.[1114] Die Annäherung an den zu untersuchenden Gegenstand erfordert auch bei qualitativer Forschung ein **sensibilisierendes Konzept**, in das durchaus theoretisches Vorwissen einfließt.[1115]

Die vorliegende Arbeit beginnt mit einem Theorieteil auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse. Dieser gilt als Basis und Bezug zur Gewinnung von Erkenntnissen aus der Empirie und zur Absicherung für notwendige Interpretationen. Anhand der Kategorienbildung kann eine Systematisierung erfolgen, um die Fragestellungen der Empirie beantworten zu können.

[1110] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 125.
[1111] Vgl. Mayring, P., 2015, S. 50.
[1112] Vgl. Mayring, P., 2002, S. 22.
[1113] Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 251 f.
[1114] Vgl. Mayring, P., 2002, S. 21.
[1115] Vgl. Flick, U., 1999, S. 10.

Regelgeleitheit

Qualitative Untersuchungen bedürfen einer **Regelgeleitetheit**, nachdem die vorgeplanten Analyseschritte schrittweise bearbeitet werden. Die Analyseschritte werden vor der Erhebung fixiert und in sinnvolle Einheiten gegliedert.[1116]

Die Ausführungen im Theorieteil bilden die Basis für die empirische Untersuchung. Sie setzt Grenzen und den notwenigen Rahmen.[1117] Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für die Diskussion und die Konzeption der EVP. So kann ein systematisches, regelgeleitetes Vorgehen sichergestellt werden. Zur Entlastung und schnelleren Orientierung wurden die Interviewleitfäden in **Themenkomplexe** (Oberkategorien) strukturiert.

Nähe zum Forschungsgegenstand

Ein wichtiges Gütekriterium ist, eine größtmögliche **Nähe zum Forschungsgegenstand** zu erreichen, etwa an der natürlichen Alltagswelt der beforschten Menschen anzuknüpfen. Der Mensch reagiert im Labor anders als in seinem natürlichen Umfeld. Deshalb müssen humanwissenschaftliche Gegenstände in einem möglichst **natürlichen, alltäglichen Umfeld** untersucht werden.[1118]

Die Erhebung wird bei Mitarbeitern und Personalverantwortlichen in den Räumen der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute und bei den Schülern **in den Schulräumen** durchgeführt, da diese für die jeweilige Anspruchsgruppe ein **vertrautes natürliches Alltagsumfeld** darstellt.[1119]

Kommunikative Validierung

Eine Gültigkeit der Ergebnisse kann herbeigeführt werden, indem der Forschende die Ergebnisse und Interpretationen dem Beforschten vorlegt und diese mit ihm diskutiert.[1120] Mit dieser **kommunikativen Validierung** können subjektive Bedeutungen rekonstruiert werden, die relevant für die zu erhebenden Daten sind.[1121] Zur Sicherstellung der erhobenen Daten

---

[1116] Vgl. Mayring, P., 2015, S, 50 f.
[1117] Vgl. Mayring, P., 2015, S, 52 f.
[1118] Vgl. Mayring, P., 2002, S. 22 f.
[1119] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 144 ff, Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 251, Steinke, I., 2005, S. 320.
[1120] Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 310 f, Steinke, I., 2005, S. 320.
[1121] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 144 ff.

werden die **Inhalte** wiederholt. So bekommt der Befragte die Gelegenheit, **Informationen zu ergänzen oder zu streichen**.[1122]

Alle Ergebnisse bzw. Transkriptionen werden den Interviewten nochmals vorgelegt, um in die Diskussion zu gehen und die Freigabe zu erteilen.

Triangulation

Für eine Fragestellung verschiedene Lösungswege zu gehen und die Ergebnisse zu vergleichen, unterstellt die Triangulation.[1123] Die Ergebnisse müssen deshalb nicht völlig übereinstimmen, dennoch sollte eine Bestätigung der Aussagen vorhanden sein.[1124]

In der Arbeit werden deshalb Mitarbeiter verschiedener Generationen, Personalverantwortliche als auch Schüler befragt. Ergebnisse werden mittels Cohens Kappa (Kapitel 7.5) geprüft.

7.1.6.2. Erfüllung der Gütekriterien in der vorliegenden Empirie

Laut Mayring sind die Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung für die Untersuchung in dieser Arbeit anwendbar.[1125] Die Ausführungen im vorhergehenden Abschnitt zeigen die Erfüllung der Gütekriterien in der vorliegenden Untersuchung.

7.2. Auswahl der Befragten und teilstandardisierte Interviewleitfäden

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick zu Anzahl und Auswahl der Befragten. Aufbau und Inhalt der anspruchsgruppenspezifischen Erhebungsbögen werden detailliert aufgezeigt.

7.2.1. Auswahl der Experten und Berücksichtigung der Sättigung

Wie im vorangegangenen Kapitel zur Methodenwahl beschrieben, müssen die Befragten u. a. über ein bestimmtes Wissen verfügen und „Nähe zum Gegenstand“ aufweisen.[1126] Qualitatives Denken setzt direkt an der **praktischen Problemstellung der Dissertation** an. Deren Erkenntnisse beziehen sich wiederum auf die Praxis,[1127] da das Ziel eine lebensphasenorientierte EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute ist, die in der Praxis Anwendung finden soll. Der

[1122] Vgl. Mayring, P., 2002, S. 89, Mayring, P., 2015, S. 35.
[1123] Vgl. Steinke, I., 2005, S. 320.
[1124] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 147 f.
[1125] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 140.
[1126] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 146.
[1127] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 35.

Fokus liegt auf einer intensiven Untersuchung **weniger beziehungsweise einzelner Fälle** von **72 Befragungen in sechs Expertengruppen** in einer ausgewählten Anzahl von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten und Schulen im Untersuchungsraum.

Für eine lebensphasenorientierte EVP spielen **Lebensalter und Mitarbeiterlebenszyklus**[1128] sowie das **Generationenkonzept**[1129] eine relevante Rolle. Deshalb werden die Experten wie folgt ausgewählt:

- Schüler, Auszubildende, Jungangestellte bis zum 30. Lebensjahr, Mitarbeiter zwischen dem 30. und 50. Lebensjahr, Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr, Personalverantwortliche.

Schüler und Mitarbeiter nehmen die Arbeitnehmerperspektive und Personalverantwortliche die Rolle des Arbeitgebers ein.

Für die Befragung werden 12 **Schüler** aus der 9. Klasse der Sekundarstufe 1 aus zwei Schulen gewählt. Die Anspruchsgruppe vertritt die Generation Z, steht vor der Berufswahl und wird Informationen und Quellen für die Ausbildungs- und Arbeitgeberwahl heranziehen. Sie möchte das nach ihren Präferenzen geeignete Berufsbild und das für sie passende Unternehmen wählen. Für die Befragung werden ausschließlich Schüler ausgewählt, die nach dem Schulabschluss eine Ausbildung beginnen. Fragen nach der Wahrnehmung von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten bei Schülern im Hinblick auf Image und Arbeitnehmerpräferenzen stehen hier im Mittelpunkt.

Als große Gruppe der Befragten werden Mitarbeiter und Personalverantwortliche aus öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten ausgewählt. Alle Mitarbeiter verfügen über ausreichend Unternehmenskenntnisse und Erfahrungen.

Die Daten von 12 **Auszubildenden** aus verschiedenen Lehrjahren werden erhoben. Die Anspruchsgruppe hat Erfahrungen mit den Unternehmen rund um den Bewerbungs- und Einstellungsprozess sowie mit der Betreuung während der Ausbildung durch das Human Resource Management und die Personalverantwortlichen. Sie verkörpert die Generationen Z mit ihren eigenen Werten und Vorstellungen.

[1128] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
[1129] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.

12 **Jungangestellte** werden interviewt. Sie haben ihre Ausbildung abgeschlossen und stehen vor ihrer beruflichen Karrierelaufbahn. Sie verkörpern die charakteristischen Merkmale der Generationen Y.

Die **Anspruchsgruppe zwischen 30. und 50. Lebensjahr** ist bedeutend für die Untersuchung von Arbeitnehmerpräferenzen unter anderem im Hinblick auf den Mitarbeiterlebenszyklus. Auch hier wurden 12 Mitarbeiter interviewt.

Als vierte Anspruchsgruppe werden Mitarbeiter ab einem **Lebensalter ab 50 Jahren** definiert. Bei dieser Anspruchsgruppe spielen Themen wie berufliche Belastungen aufgrund erhöhter Veränderungen,[1130] Gesundheitsmanagement,[1131] Lernbereitschaft und Weiterbildungsmöglichkeiten,[1132] Wissenstransfer an die nächste Generation und Austrittsmanagement eine signifikante Rolle. Auch hier sind die Daten von 12 Mitarbeitern erhoben worden.

Für den Blick auf das Unternehmen als Arbeitgeber werden 12 **Personalverantwortliche** mit einem Führungsanteil von mindestens 50 Prozent, das heißt circa 10 Mitarbeiter als Führungsspanne befragt. Sie verfügen über eine ausreichende Kompetenz im Bereich Mitarbeitergewinnung und -bindung und ein umfangreiches Wissen über das Unternehmen. Sie sind direkt der Geschäftsführung in der ersten Führungsebene zugeordnet und besitzen das entsprechende Wissen, die Kompetenz und den notwendigen Entscheidungs- und Handlungsspielraum.[1133]

Alle Experten der jeweiligen Expertengruppe erfüllen die Bedingungen. Sie sind im Anhang Kapitel X. anonymisiert aufgeführt.

Wird in der Durchführung nach 9 Interviews pro Expertengruppe keine inhaltliche bzw. theoretische **Sättigung** erreicht, wird die Anzahl auf 12 Interviews erhöht.[1134]

7.2.2. Rahmenbedingungen Interview

Die Teilnahme an der Befragung ist **freiwillig**.[1135] Bei der Befragung wird auf **Anonymität und Vertraulichkeit der Daten** hingewiesen, damit den Befragten **keinen Nachteil** aus ihrer

---

1130 Vgl. Kapitel 2.1.
1131 Vgl. Kapitel 4.4.14.8.
1132 Vgl. Kapitel 4.4.14.2.
1133 Vgl. Kapitel 7.1.2.
1134 Vgl. Steinke, I., 1999, S. 41.
1135 Vgl. Mayer, H. O.,2004, S. 44.

Beteiligung entstehen. Aufgrund der Komplexität bei qualitativen Erhebungen besteht die erhöhte Gefahr der **Rückschlüsse auf die befragte Person** und eventuellen Konsequenzen, die bei quantitativen Erhebungen nicht so leicht erfolgen können, da lediglich Daten erhoben werden.[1136] Zu Beginn werden allen Befragten **Ziel und Ablauf der Erhebung** erläutert.[1137] Aufgrund der Wichtigkeit der Daten für die Beantwortung der Forschungsfragen werden alle Erhebungen **persönlich** durchgeführt. Dies lässt eine gewisse Flexibilität während der Befragung zu und erleichtert die Aufbereitung und Auswertung der Daten.[1138] Für alle Interviews wird ausreichend Zeit eingeplant.[1139] Alle Fragen werden beantwortet.

Die Schüler werden aus zwei Schulen gewählt. Eine **Genehmigung der Befragung** ist durch die Schulaufsichtsbehörde erfolgt.[1140] Es wurden zu gleichen Teilen Mädchen und Jungen befragt.

Die Mitarbeiter und Personalverantwortlichen werden persönlich ausgewählt. Zu den Befragten besteht eine **vertrauliche Ebene**. Damit können eine **wechselseitige Bedeutsamkeit und Glaubwürdigkeit** der Erhebung gewährleistet werden. **Ehrliche, offene und vertrauliche Daten** können erhoben werden.[1141]

Nach der Erhebung aller Befragten einer Anspruchsgruppe werden die **Ergebnisse zeitnah und vollständig** aufbereitet.

Pro Interview werden ca. 1,5 Stunden eingeplant.

7.2.3. Teilstandardisierter Interviewleitfaden

Für die **Datenerhebung** werden **sechs teilstandardisierte Interviewleitfäden** erstellt. Die Leitfäden orientieren sich an den **lebensphasenspezifischen Komponenten der Anspruchsgruppen**. Der Leitfaden für die Personalverantwortlichen integriert alle Komponenten der oben genannten Anspruchsgruppen. Alle Fragen werden als **offene Fragen** formuliert.

[1136] Vgl. Mayer, H. O.,2004, S. 44.
[1137] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 69.
[1138] Vgl. Mayer, H. O., 2004, S. 44.
[1139] Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 251.
[1140] Vgl. Mayer, H. O., 2004, S. 45.
[1141] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 69.

7.2.3.1. Interviewleitfaden Schüler

Die Themen der Anspruchsgruppe Schüler, im Anhang X.I verdeutlicht, beziehen sich vor allem auf die Präferenzen der Anspruchsgruppe bei der Arbeitgeberwahl, auf das Arbeitgeberimage von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten und auf Quellen und Medien, die bei der Berufsorientierung, -wahl und bei Ausbildungsunternehmen relevant sind. Eine Frage bezieht sich auf die Führungskraft. Da die Vertreter der Generation Z eigene Vorstellungen hinsichtlich Berufsleben und Zusammenarbeit mit der Führungskraft[1142] begleiten, soll eine Frage herausfinden, über welche bevorzugten Merkmale die Führungskraft verfügen sollte.

7.2.3.2. Interviewleitfaden Auszubildende

Die Anspruchsgruppe Auszubildende soll als eigenständiger Erhebungsgegenstand definiert werden. Die Anspruchsgruppe bildet die **Werte der Generationen Y und Z** ab.[1143]

Auszubildende haben bereits **Erfahrungen** zu den Themen **Berufswahl und Bewerbungsprozess bei öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten** und haben sich letztendlich für das Unternehmen als Arbeitgeber entschieden. Die Erfahrungen dienen für eine realistische und fundierte Einschätzung zur Beantwortung der Forschungsfragen.

Darüber hinaus werden Arbeitnehmerpräferenzen von Auszubildenden für die Arbeitgeberwahl sowie deren bevorzugten Werte einer Führungskraft erfragt. Ein Themenkomplex behandelt das lebenslange Lernen der Anspruchsgruppe, um herauszufinden, welche Präferenzen sie bei diesem Thema haben. Der gesamte Interviewleitfaden ist in Anhang X.II ersichtlich.

7.2.3.3. Interviewleitfaden Jungangestellte und Mitarbeiter 30–50 Jahre

Der Leitfaden für Jungangestellte und Mitarbeiter zwischen 30 und 50 Jahren ist identisch und zielt ebenfalls auf die **Arbeitnehmerpräferenzen** hinsichtlich der **Arbeitgeberwahl sowie Maßnahmen und Benefits zur Bindung von Mitarbeitern** ab. Der Themenkomplex **lebenslanges Lernen** wird hier ebenfalls untersucht (Anhang X.III und X.IV).

[1142] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.
[1143] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.

7.2.3.4. Interviewleitfaden Mitarbeiter 50plus

Im Anhang X.V wird der Interviewleitfaden für die Anspruchsgruppe Mitarbeiter ab 50 Jahren abgebildet. Neben den Arbeitnehmerpräferenzen dieser Anspruchsgruppe werden Fragen zu den Themenkomplexen **Ausstiegsmanagement, Nachfolgeplanung und Nacherwerbsphase** behandelt. Auch der Bereich **lebenslanges Lernen** ist aufgenommen, um die Sichtweise der Anspruchsgruppe zu ermitteln.

7.2.3.5. Interviewleitfaden Personalverantwortliche

Der Interviewleitfaden für Personalverantwortliche beinhaltet alle Fragen der Anspruchsgruppen Schüler und Mitarbeiter. Die Expertengruppe Personalverantwortliche nehmen die Arbeitgeberperspektive der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute ein. Der Leitfaden ist im Anhang X.VI abgebildet.

7.3. Durchführung der Untersuchungen

Empirische Datenanalyse

Im zweiten Schritt der Arbeit steht die empirische Untersuchung mittels halbstandardisierter, leitfadengestützter Experteninterviews im Mittelpunkt. Zu Beginn einer jeden Expertengruppenbefragung wurde ein **Pretest** durchgeführt. Analog zu Mayring konnten dadurch komplexe und unverständliche Fragestellungen oder Formulierungen erkannt und korrigiert werden.[1144]

Die geplante Dauer von 1,5 h je Befragung hat sich bei den Expertengruppen Jungangestellte und Personalverantwortliche bestätigt. Bei den anderen Gruppen reichte eine Zeit von ca. 60 Minuten aus.

Die insgesamt 72 Interviews wurden wie folgt durchgeführt:

- je 5 Interviews pro Expertengruppe im Oktober 2015,
- je 7 Interviews pro Expertengruppe im Mai 2021.

Die jüngeren Interviews mussten aufgrund der unzureichenden Sättigung erfolgen. Insgesamt trat bereits nach sieben bis acht Interviews eine Sättigung auf, sodass sich die Befragung der

[1144] Vgl. Mayring, P., 2016, S. 69; Mayer, H. O., 2004, S. 44.

verbliebenen vier bis fünf Interviews pro Expertengruppe erübrigt hätte. Sie wurden dennoch durchgeführt.

Desktop Research

Die Befragung wurde zur Ermittlung von Bedürfnissen und Präferenzen von Schülern und Mitarbeitern sowie zur Erhebung von EVP-Maßnahmen der Arbeitgeber durchgeführt. Zusätzlich wurde ein Desktop-Research vorgenommen, um die Ergebnisse mit den Erkenntnisbeiträgen der Literatur abzugleichen und für die Handlungsempfehlungen der EVP einzubinden.

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Untersuchungen betrachtet.

Zielrichtungen der Untersuchungen

Zur Beantwortung der empiriegeleiteten Fragen erfolgt die Untersuchung auf zwei Ebenen. Eine Untersuchung dient der Ermittlung von Arbeitnehmerpräferenzen. Hierzu werden Schüler und Mitarbeiter befragt. Weiterhin werden die umgesetzten Maßnahmen der Unternehmen erhoben. Für die Erhebung werden Personalverantwortliche befragt. Die Ergebnisse von Arbeitgebermaßnahmen und Arbeitnehmerpräferenzen sollen strategische und operative Lücken im Rahmen der EVP identifizieren.

Eine weitere Untersuchung soll mögliche **Reserven und Kapazitäten**, die für eine EVP nützlich sind, erheben.

Eine Übersicht zu den einzelnen Themen und Anspruchsgruppen ist in der folgenden Tabelle katalogisiert.

Themenkomplexe und Unterthemen	Anspruchsgruppe
Arbeitnehmerpräferenzen	
Motive Arbeitgeber	Schüler, alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Bewertung der Motive bei AG	Schüler, alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Mitarbeiterbindungsmaßnahmen	Alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Lebenslanges Lernen	
Pläne der Mitarbeiter	Alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Motive der Arbeitnehmer	Alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Durchführung	Alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Informationsquellen	Alle Mitarbeiter
Angebot Weiterbildungsmöglichkeiten	Alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten	Alle Mitarbeiter
Hürden/Probleme	Alle Mitarbeiter
Rolle Führungskraft	Alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Wünsche an Führungskraft	Alle Mitarbeiter
Motive der Arbeitgeber	Alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Dauer von Weiterbildungen	Alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Rahmen-/Vertragsbedingungen	Alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Konsequenz	Alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Bedeutung von lebenslangem Lernen	Alle Mitarbeiter, Personalverantwortliche
Arbeitgeberimage	Schüler, Auszubildende
Wünsche Arbeitgeberimage	Schüler, Auszubildende
Berufswahl und Bewerbungsprozess	
Informationsquellen	Schüler, Auszubildende, Personalverantwortliche
Wichtige Informationen	Schüler, Auszubildende
Einfluss Eltern	Schüler, Auszubildende
Unterstützung Schule	Schüler, Auszubildende, Personalverantwortliche
Positive Faktoren Bewerbungsprozess	Auszubildende
Entscheidungskriterien	Auszubildende
Führungskraft	
Werte Führungskraft	Schüler, Auszubildende, Personalverantwortliche
Ausstiegsmanagement und Nachfolgeplanung	
Präferenzen Ausstieg Berufsleben	Mitarbeiter 50plus, Personalverantwortliche
Bewertung Maßnahmen	Mitarbeiter 50plus
Methoden Wissenstransfer	Mitarbeiter 50plus, Personalverantwortliche
Unterstützer	Mitarbeiter 50plus, Personalverantwortliche
Motive Weiterbeschäftigung	Mitarbeiter 50plus
Möglichkeit zur Weiterbeschäftigung	Personalverantwortliche
Aufgaben nach Renteneintritt	Mitarbeiter 50plus
Werte Mitarbeiter 50plus	
Stärken Mitarbeiter 50plus	Personalverantwortliche

Abbildung 59: Anatomie der Themen und Befragten

7.4. Dokumentation und Abgrenzung

Direkt nach der Transkription der Interviews werden die erhobenen Daten auf **Anspruchsgruppenbasis** in Themenblöcken dokumentiert, um die spezifischen Daten jeder Anspruchsgruppe abgrenzen zu können. Dieses Vorgehen erleichtert die spätere Diskussion und Interpretation der Ergebnisse im Kontext der Forschungsfragen.

Weiterhin werden die Ergebnisse der Anspruchsgruppe Schüler, Mitarbeiter und Personalverantwortliche zur Konkretisierung der Lücken aufbereitet.

Am Anfang der Dissertation wird die Notwendigkeit der Abgrenzung innerhalb eines so komplexen Themengebietes aufgeführt. Die Eingrenzung der Betrachtung auf eine kleine Anzahl öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute der S-Finanzgruppe ist erforderlich, weil in Deutschland neben der S-Finanzgruppe noch weitere Kreditinstitute den öffentlich-rechtlichen Status einnehmen, die andere Regelwerke, Unternehmensstrategien und Richtlinien begleiten. Die S-Finanzgruppe zählt über 400 Unternehmen. Die Datenlage lies deshalb eine Befragung nur für eine kleine Auswahl öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute zu. Ausführliche Erläuterungen sind im Anhang unter Punkt II. und III. dargestellt. Aufgrund struktureller Unterschiede der Regionen[1145] wird die Betrachtung lediglich auf Sparkassen in Westsachsen vorgenommen. Regionale Unterschiede hinsichtlich Arbeitnehmerpräferenzen[1146] sind nicht zu unterschätzen.

Der **Ausschluss** und die damit **bewusste Distanzierung einer betriebswirtschaftlichen Reflexion** von internen sowie externen Steuerungskennzahlen wird in dieser Arbeit vorgenommen. Im Mittelpunkt steht eine lebensphasenorientierte EVP, die anhand der erhobenen Arbeitnehmerpräferenzen gestaltet werden soll. Die betriebswirtschaftliche Betrachtung ist eine mögliche weitere Untersuchung. In der vorliegenden Dissertation würde sie den Forschungsrahmen noch komplexer gestalten.

Die ermittelten Ergebnisse der nachstehenden quantitativen Fragen können im Rahmen der qualitativen Forschung für die vorliegende Arbeit nicht ausgewertet werden. Sie könnten als Grundlage für quantitative Forschungsvorhaben genutzt werden.

[1145] Vgl. Kapitel 2.1.1.
[1146] Vgl. Kapitel 4.4.7.2.

Fragestellung	Anspruchsgruppen
1b.) Wie bewerten Sie die von Ihnen genannten Kriterien bei öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten als Arbeitgeber?	Alle Anspruchsgruppen
2a.) Wie schätzen Sie das Arbeitgeberimage von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten im Vergleich zu anderen Unternehmen ein?	Schüler, Auszubildende
3c.) Was für einen Einfluss haben Ihre Eltern: - bei der Wahl des Berufes? - bei der Wahl des Ausbildungsbetriebes? - im Bewerbungsprozess? - in der Vorbereitung zum Auswahlverfahren?	Schüler, Auszubildende
3d.) Was für Unterstützung erfahren Sie durch die Schule in Bezug auf: - die Berufsorientierung? - die Wahl des Berufes? - die Wahl des Ausbildungsbetriebes? - das Bewerbungsverfahren?	Schüler, Auszubildende
4b.) Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit den Schulen in Bezug auf: - die Berufsorientierung? - die Berufswahl? - die Wahl des Ausbildungsbetriebes? - das Bewerbungsverfahren?	Personalverantwortliche
4b.) Ausstiegsmanagement: Wie bewerten Sie die Maßnahmen?	Mitarbeiter 50plus

Abbildung 60: Fragen für quantitative Forschungsvorhaben

Weitere Abgrenzungen sind in Kapitel 3.2 dokumentiert.

7.5. Cohens Kappa

Die Auswertung der Daten erfolgt anhand der strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring.[1147] Zur Messung der ausgewerteten Daten sollte ein Instrument zur Beurteilung der menschlichen Beurteilungskraft eingesetzt werden. Die erhobenen Ergebnisse werden mittels Cohens Kappa überprüft. Die kodierten Daten werden innerhalb einer Interrater-Reliabilität kontrolliert. Das Ergebnis der Überprüfung, das Cohens Kappa, wird mit folgender Formel berechnet:

$$k = \frac{p_0 - p_e}{1 - p_e}$$

[1147] Vgl. Anlage XII.

p_0 = Anteil der relativen Übereinstimmungen

p_e = Anteil der zufälligen Übereinstimmung

Die Autorin der Arbeit übernimmt in beiden Fällen Rater 1. So können beide Kodes mit Ratern (2a und 2b) verglichen werden.

Bei der ersten Berechnung haben sechs Antworten nicht übereingestimmt, wobei alle Kategorien von den Ratern genannt wurden. Bei der zweiten Prüfung wurden ebenfalls sechs Antworten anders bewertet. Hier kam es zu einer Mehrfachnennung bzw. zum Ausschluss von Kategorien. In beiden Berechnungen wurde ein Cohens Kappa von 0,79 ermittelt.

	Berechnung 1 Rater 2a	**Berechnung 2 Rater 2b**
Berechnung p_0	80%	80%
Berechnung p_e	3,29%	3,34%
Cohens Kappa k	**0,79**	**0,79**

Abbildung 61: Berechnung Cohens Kappa[1148]

Die ausführliche Berechnung wird in der Anlage XV. demonstriert.

Das Cohens Kappa sollte nach Bortz und Döring einen Wert von mindesten 0,60 aufweisen.[1149] Nach Landis und Koch wird ein Wert zwischen 0,61 bis 0,80 als eine beachtliche Übereinstimmung beurteilt.[1150] Demnach kann die gewählte Kodierung als eine gute Bearbeitung erlassen werden.

7.6. Zusammenfassung

Da sich die empiriegeleiteten Fragen auf Menschen beziehen, werden für die vorliegende Arbeit Methoden der **qualitativen Sozialforschung** genutzt. Halbstandardisierte, leitfadengestützte **Experteninterviews** dienen zur Datenerhebung. **Interviewleitfäden** unterstützen die Befragung der Schüler, Mitarbeiter und Personalverantwortliche von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten. Ziel ist die **Offenlegung von operativen und strategischen Lücken** sowie die **Erhebung von Kapazitäten**, die für die Gestaltung der EVP nützlich sind. Die Aufbereitung und Auswertung der Daten erfolgt anhand der **qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring**. Anhand

[1148] Vgl. Quelle: eigene Darstellung.
[1149] Vgl. Bortz, J./Döring, N., 2006, S. 277.
[1150] Vgl. Landis, R./Koch, G. G., 1977, S. 165.

der Überprüfung der Daten kann herausgestellt werden, dass die Methode sinnvoll und geeignet ist. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung sind hinreichend, um die empiriegeleiteten Fragestellungen beantworten zu können.

8. PH3: Ergebnisse

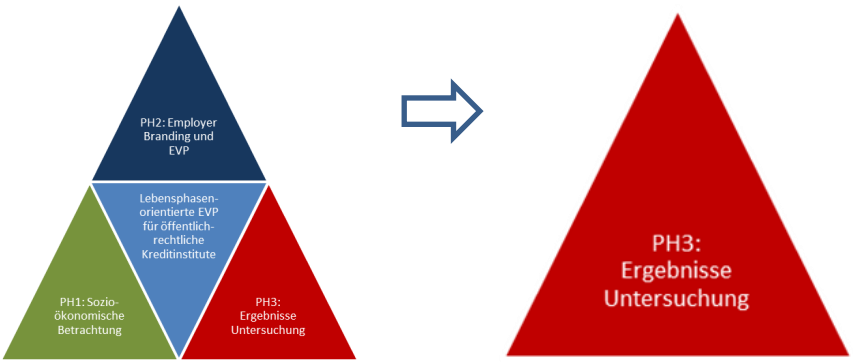


Abbildung 62: Überblick der Handlungsfelder speziell PH3

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung vorgestellt. Die Zielstellungen der Empirie werden nochmals aufgeführt und sollen das theoretische Konstrukt zur EVP validieren. Im ersten Schritt erfolgt eine Darstellung der Ergebnisse im Gesamtzusammenhang, es folgt eine Übersicht zu den Daten der einzelnen Untersuchungen und abschließend die Vorstellung der Ergebnisse mit entsprechenden Handlungsfeldern. Eine Gesamtübersicht der Zuordnung aus Zielstellung Empirie, empiriegeleitete Fragen und Kodierungen ist in Anlage VXI. aufgeführt.

8.1. Ergebnisse im Gesamtzusammenhang

Die Untersuchung E1 verfolgt die nachstehende Zielstellung und ermittelt folgende Ergebnisse.

> Untersuchung E1: Darlegung anspruchsgruppendefinierter Bedürfnisse und Präferenzen von Mitarbeitern und Nachwuchskräften zur Ermittlung lebensphasenorientierter Arbeitnehmerpräferenzen

Die Intensität der gegenwärtigen Employer-Branding-Maßnahmen sowie das **Potenzial und die Notwendigkeit** einer erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung konnten anhand der **Datenerhebung** ermittelt werden. **Auf Anspruchsgruppenebene und aus Unternehmensperspektive** sind Wahrnehmung und Wirkung der aktuellen Arbeitgebermarke ermittelt und aufbereitet.[1151] Die Auseinandersetzung mit der **Identität des Arbeitgebers** und der **Unternehmenskultur** erfolgten. Für die Handlungsempfehlungen ist das **heterogene Gesamt-Konstrukt** in

[1151] Vgl. Kapitel 4.4.7.2.

mehrere **homogene Teilsegmente** gegliedert.[1152] Werte, Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeiter wurden anspruchsgruppen- bzw. generationenspezifisch ermittelt. Ein repräsentatives Bild ließ sich entwickeln. Im Abgleich von **wahrgenommenem Profil** und dem **Ideal-Zustand des Arbeitgebers** konnten Stärken und Potenziale erhoben werden. Die gleiche Prozedur erfolgt bei der **externen Anspruchsgruppe Schüler**. Der Schwerpunkt Informationsverhalten der Anspruchsgruppe soll für eine **zielgerichtete Kommunikationspolitik** vor allem bei **Rekrutierungsmaßnahmen** maßgeblich sein.[1153] Anhand der Daten, die die Vorstellungen und Meinungen potenzieller Mitarbeiter widerspiegeln, konnten arbeitgeberbezogene Vorstellungsbilder, die für das Arbeitgeberimage relevant sind, ermittelt werden.[1154]

Aussagen über die **Motive für die Arbeitgeberwahl und Wechselabsichten** sowie Erkenntnisse zu **Bindungsgrad (Loyalität)**, **Absicht der Weiterempfehlung** und der **Berichterstattung** im engsten Familienkreis sowie bei Freunden konnten gewonnen werden.[1155]

Neben internen wurden auch **externe Einflussfaktoren** sowie Triebkräfte auf das Unternehmen aufgenommen. Die sozio-kulturellen Einflussfaktoren – im Sinne von **Werteveränderungen** der Vertreter der einzelnen Generationen – konnten untersucht und mit den theoretischen Erkenntnissen abgeglichen werden. Auf wirtschaftlicher Ebene konnten Vorstellungen über den **Wirtschaftszweig**, die unternehmerische Wahrnehmung und die Präferenz ermittelt werden. Erwartungen potenzieller Bewerber – unter anderem nach Arbeitssicherheit, Weiterbildungsmaßnahmen, Vergütung und zusätzlichen Leistungen – können erfüllt werden.

Zusammenfassung

Im **Gesamtzusammenhang** konnte die sorgfältige und umfangreiche Datenerhebung den **Status quo als Arbeitgeber** als Grundlage für eine erfolgreiche Arbeitgeberpositionierung ermitteln. Die Intensität der gegenwärtigen Employer-Branding-Maßnahmen sowie das Potenzial und die Notwendigkeit einer EVP ließen sich erarbeiten. Aus interner und externer Anspruchsgruppenebene sowie interner und externer Unternehmensperspektive konnten Wahrnehmung und Wirkung der aktuellen EVP eruiert und aufbereitet werden.

[1152] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.2, 4.4.7.4.
[1153] Vgl. Kapitel 4.4.13.3.
[1154] Vgl. Kapitel 4.4.5.1, 4.4.6.5.
[1155] Vgl. Kapitel 4.3.4, 4.4.7.4.2.

Ergebnisse und Vorstellungen hinsichtlich Unternehmenskultur, Wertevorstellungen, Arbeitgeberimage, Motive der Arbeitgeberwahl, Bindungsgrad (Loyalität), Identität als Arbeitgeber, Arbeitnehmerpräferenzen, Absicht der Weiterempfehlung, Branchen- sowie Standortattraktivität konnten ausgearbeitet werden.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse die Erkenntnisse der systematischen Literaturanalyse. Eine Arbeitgeberpositionierung als Teil einer attraktiven Arbeitgebermarke ist von Arbeitnehmern gewünscht und ist im Zuge der arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen für Unternehmen unausweichlich.

8.2. Ergebnisse der einzelnen Untersuchungen

In diesem Abschnitt werden die detaillierten Ergebnisse mit den entsprechenden Ankerzitaten (farblich unterlegt) zur Zielstellung E2 dargelegt.

Untersuchung E2: Darlegung von Employer-Branding-Maßnahmen in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten zur Ermittlung des Potenzials der Unternehmen im Bereich EVP

8.2.1. Anspruchsgruppenübergreifende Ergebnisse

8.2.1.1. Motive Arbeitnehmer

Als eine Präferenz, die bei der Wahl des richtigen Arbeitgebers relevant ist, wird das **Arbeitsklima** ermittelt. Ein gutes Miteinander und eine gute Arbeitsatmosphäre in Unternehmen sind Motive, die bei der individuellen Entscheidung zur Arbeitgeberwahl einfließen. Dieser Aspekt ist für alle Anspruchsgruppen wesentlich.

Schüler	*Mir ist wichtig, dass das Arbeitsklima stimmt.*[1156]
Auszubildende	*[...] gutes Arbeitsklima.*[1157]
Jungangestellte	*Mir ist eine gute Arbeitsatmosphäre wichtig [...]*[1158]
Mitarbeiter 30-50	*Mir ist wichtig, dass das Arbeitsklima passt.*[1159]

[1156] S1, 2015, Anlage XI.I, Zeile 3.
[1157] A8, 2020, Anlage XI.II, Zeile 3.
[1158] J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 3.
[1159] M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 3.

Mitarbeiter 50plus	*[...] gern arbeite, ein gutes Miteinander herrscht.*[1160]

Das Bedürfnis **Selbstverwirklichung** bei der Erfüllung der täglichen Arbeit präferieren die Anspruchsgruppen. Die Befragten möchten persönliche Ideen und Vorstellungen bei der Bearbeitung der gestellten Aufgaben einbringen.

Schüler	*[…], dass ich all meine Ideen einbringen kann.*[1161]
Auszubildende	*Mir ist wichtig, dass […] ich mich frei entfalten kann […]*[1162]
Jungangestellte	*[…] meine Arbeit, so wie ich denke, nachgehen kann.*[1163]
Mitarbeiter 30-50	*[…], dass ich meine Ideen und Vorstellungen in gewissen Rahmen frei entfalten kann.*[1164]

Die Anspruchsgruppe Schüler präferiert einen Beruf, bei dem sie genug Zeit für Hobbies und Familie haben. Mitarbeiter 50plus wünschen, dass sie berufliche und private Interessen und Verpflichtungen in Einklang bringen.

Schüler	*Ich möchte einen Beruf, [...] genug Freizeit habe für meine Hobbies und später Familie.*[1165]
Mitarbeiter 50plus	*Da ich mich sehr um meine Kinder und Enkel kümmern möchte bzw. kümmere, dass ich vernünftige Arbeitszeiten habe.*[1166]

Lob und Anerkennung für ihre erbrachten Leistungen werden als entscheidende Kriterien von Jungangestellten und Mitarbeiter zwischen 30-50 Jahren genannt.

Jungangestellte	*Dass ich für meine Arbeit Lob und Anerkennung bekomme.*[1167]
Mitarbeiter 30-50	*Und mir ist wichtig, dass ich auch für meine Leistung Anerkennung bekomme.*[1168]

Auszubildende präferieren, im Team bzw. im Unternehmen integriert zu sein. Mitarbeiter 50plus bevorzugen einen guten Umgang mit Kollegen. **Sozialer Kontakt** wird als Bedürfnis ermittelt.

Auszubildende	*Dass ich integriert bin […]*[1169]

1160 M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 4-5.
1161 S1, 2015, Anlage XI.I, Zeile 3.
1162 A5, 2020, Anlage XI.II, Zeile 3.
1163 J8, 2020, Anlage XI.III, Zeile 3-4.
1164 M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 6-7.
1165 S2, 2015, Anlage XI.I, Zeile 3-4.
1166 M50- 4, 2015, Anlage XI.V, Zeile 3.
1167 J5, 2015, Anlage XI.III, Zeile 3.
1168 M30-2, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 7.
1169 A3, 2015, Anlage XI.II, Zeile 3.

Mitarbeiter 50plus	*[…] ich einen guten Kontakt mit meinen Kollegen habe.*[1170]

Die Befragung der Personalverantwortlichen, aus deren Sicht zu ermitteln, welche Kriterien für Nachwuchskräfte und Mitarbeiter bei der Arbeitgeberwahl relevant sind, ermittelt folgende Ergebnisse.

Personalverantwortliche sagen, dass Nachwuchskräften und Mitarbeitern ein gutes **Arbeitsklima, Selbstverwirklichung und Anerkennung** bei der Arbeitgeberwahl wichtig sind.

Personalverantwortliche	*In erster Linie denke ich, dass das Arbeitsklima stimmen muss.*[1171] *[…] das Thema Selbstverwirklichung.*[1172] *[…] Thema Lob und Anerkennung von der Führungskraft.*[1173]

Kernaussage

Besonders hervorzuheben ist ein **gutes Arbeitsklima**, das als Präferenz von Arbeitnehmern ermittelt wurde**.** Die Arbeitgeber sollten sich diesem Thema besonders widmen und bewusst daran arbeiten. **Selbstverwirklichung** bei der täglichen Arbeit präferieren ebenfalls Arbeitnehmer. Auch dieses Kriterium nennen Personalverantwortliche und muss von den Unternehmen im Sinne der EVP ausgerichtet werden. Arbeitnehmer wollen ihre Individuellen Ideen und Vorstellungen bei der täglichen Arbeit einbringen. Die erbrachten Leistungen **anzuerkennen**, sind sich Personalverantwortlichen bewusst. Vor allem für die Befragten der Anspruchsgruppen Jungangestellte und Mitarbeiter 30-50 Jahre muss dieses Kriterium besonders herausgestellt werden. Nachwuchskräfte präferieren eine **Balance von Beruf und Familie.** Mitarbeiter 50plus wünschen ebenso einen Einklang von beruflichen und privaten Interessen. Der **soziale Kontakt** ist vor allem Auszubildenden wichtig. Das Ergebnis der Mitarbeiter 50plus zeigt, dass dieser Anspruchsgruppe ebenfalls der Kontakt mit Kollegen und Kunden wichtig ist. Beide Präferenzen (Balance zwischen Beruf und Familie sowie sozialer Kontakt) müssen Unternehmen aufnehmen und bewusst in der Mitarbeitergewinnungs- und Bindungsstrategie verankern.

[1170] M50-10, 2020, Anlage XI.V, Zeile 3.
[1171] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 3.
[1172] PV8, 2020, Anlage XI.VI, Zeile 6.
[1173] PV5, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 6.

Tabelle 1: Was ist Arbeitnehmern bei Arbeitgebern wichtig?

Arbeitnehmerpräferenzen					Arbeitgeber-perspektive
Schüler	**Auszubildende**	**Jungangestellte**	**Mitarbeiter 30–50**	**Mitarbeiter 50plus**	**Personal-verantwortliche**
Arbeitsklima					
Selbstverwirklichung				Sozialer Kontakt	Selbstverwirkli-chung
Balance zwischen Beruf und Familie	Sozialer Kontakt	Anerkennung		Balance zwi-schen Beruf und Familie	Anerkennung

Zwischenfazit

Das entscheidende Motiv für Mitarbeiter ist das **Arbeitsklima**. **Selbstverwirklichung, Anerkennung, sozialer Kontakt und die Balance zwischen Beruf und Familie** stellen bei der Arbeitgeberwahl einen hohen Stellenwert dar und müssen von den Unternehmen bevorzugt und zielgerichtet behandelt werden.

8.2.1.2. Arbeitnehmerpräferenzen versus Arbeitgeberperspektive

Für eine erfolgreiche Arbeitgeberpositionierung sind die Gestaltung und Verankerung von personalpolitischen Instrumenten maßgeblich.[1174] Welche Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten präferieren Arbeitnehmer? Welche Maßnahmen werden bereits eingesetzt?

a.) Arbeitszeitgestaltung

Eine **familienfreundliche, flexible Arbeitszeit** stellt eine Präferenz der Arbeitnehmer dar. Diese Maßnahme wird von den Unternehmen umgesetzt.

Auszubildende	*Das ich Beruf und Freizeit gut unter einem Hut bringe.*[1175]
Jungangestellte	*Eine gewisse Flexibilität in der Arbeitszeit.*[1176]

[1174] Vgl. Kapitel 4.4.13.
[1175] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 51.
[1176] J3, 2015, Anlage XI.III, Zeile 9.

Mitarbeiter 30-50	*Familienfreundliche Arbeitszeit.*[1177]
Mitarbeiter 50plus	*Eine gewisse Flexibilität ist wichtig.*[1178]
Personalverantwortliche	*Aufgrund von Familie und sonstigen persönlichen Verpflichtungen ist eine gewisse Flexibilität schon wichtig.*[1179]

Eine Präferenz der Anspruchsgruppe Jugendliche ist das Thema **Lebensarbeitszeitkonten**, das von Unternehmen nicht angeboten wird. Im Zuge der verlängerten Lebensarbeitszeit und Wertevorstellungen der Anspruchsgruppe gewinnt das Bedürfnis an Bedeutung, wie das Ergebnis zeigt.

Jungangestellte	*Ich würde mir wünschen, dass alle Überstunden gesammelt werden können, um dann später eher in Rente gehen zu können.*[1180]

Flexible Arbeitsmethoden bevorzugen Mitarbeiter 30-50 Jahre. Personalverantwortliche sagen, dass die Arbeitgeber diese Maßnahme anbieten.

Mitarbeiter 30-50	*Da wir zwei Kinder haben, würde ich auch gern von zu Haus arbeiten.*[1181]
Personalverantwortliche	*Wir bieten [...] flexible Arbeitsmethoden bspw. das Arbeiten von zu Haus an.*[1182]

Das Bedürfnis nach einer **Auszeit im Pflegefall von Angehörigen** besteht bei Auszubildenden und Jungangestellten. Personalverantwortliche sagen, dass diese Maßnahme durch die Unternehmen angeboten wird.

Auszubildende	*[...], wenn Familien Angehörige haben, die Pflegefall sind [...], auch Möglichkeiten bekommen, um alles unter ein Hut bringen zu können.*[1183]
Jungangestellte	*Mein Kind muss häufig zu Haus bleiben aufgrund der Behinderung. Wenn sich die Lage verschlimmern sollte, wäre eine Auszeit auf eine bestimmte Zeit auch erforderlich.*[1184]
Personalverantwortliche	*[...] die Möglichkeiten im Falle eines Pflegefalls in der Familie […]*[1185]

[1177] M30-7, 2020, Anlage XI.IV, Zeile 13.
[1178] M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 13.
[1179] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 12-13.
[1180] J12, 2020, Anlage XI.III, Zeile 12-14.
[1181] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 13.
[1182] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 22-23.
[1183] A4, 2015, Anlage XI.II, Zeile 53-54.
[1184] J5, 2015, Anlage XI.III, Zeile 14-16.
[1185] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 19-21.

Ein Anspruch auf **Auszeit für die Kinderbetreuung** wird von Vertretern aller Anspruchsgruppen gewünscht. Die Ergebnisse der Personalverantwortlichen zeigen, dass diese Möglichkeit von den Unternehmen angeboten werden. Für eine bestimmte Zeit sind Unternehmen gesetzlich verpflichtet, den Betroffenen Elternzeit zu gewähren. Die ermittelten Ergebnisse zeigen den Wunsch auf individuelle Auszeiten, die von Entscheidungen des Unternehmens abhängig sind.

Auszubildende	*Auch wenn Familie da ist, kann man Auszeit nehmen.*[1186]
Jungangestellte	*Ich habe ein Jahr Elternschutz gehabt [...]*[1187]
Mitarbeiter 30-50	*Mein Kleiner war sehr häufig krank und das über einen längeren Zeitraum. Da habe ich neben einer verkürzten Arbeitszeit Familientage genommen [...]*[1188]
Mitarbeiter 50plus	*[…] auch für die jungen Leute die Kinderbetreuungszeiten.*[1189]
Personalverantwortliche	*Aufgrund von Familie und sonstigen persönlichen Verpflichtungen ist eine gewisse Flexibilität schon wichtig.*[1190]

Ein **Arbeitsplatz in Wohnortnähe** bzw. im Wohnort präferieren alle Anspruchsgruppen. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen diese Maßnahme anbieten bzw. so gut wie möglich umsetzen.

Auszubildende	*Ich bin ja hier an meinem Wohnort. So brauche ich niemand, der mich fahren muss.*[1191]
Jungangestellte	*Ich möchte einen kurzen Fahrweg zur Arbeit.*[1192]
Mitarbeiter 30-50	*Ein Arbeitsplatz, der nicht weit von zu Haus entfernt ist, liegt mir auch am Herzen.*[1193]
Mitarbeiter 50plus	*Ich wohne ca. fünf Kilometer von meiner Wohnung entfernt. Das ist ein Segen und will ich auch nicht vermissen.*[1194]
Personalverantwortliche	*Sehr viele Kollegen haben ihren Arbeitsplatz in der Nähe des Wohnortes bzw. teilweise sogar im Wohnort.*[1195]

1186 A12, 2020, Anlage XI.II, Zeile 51.
1187 J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 14.
1188 M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 15-16.
1189 M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 13.
1190 PV5, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 16-17.
1191 A8, 2020, Anlage XI.II, Zeile 55.
1192 J10, 2020, Anlage XI.III Zeile 13.
1193 M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 16-17.
1194 M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 15-16.
1195 PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 23-24.

Kernaussage

Bei dem Thema Arbeitszeitgestaltung wurden von allen Anspruchsgruppen Präferenzen genannt. Ergebnisse konnten auch bei Personalverantwortlichen ermittelt werden. Besonders hervorzuheben ist die **familienfreundliche und flexible Arbeitszeit**, die von allen Anspruchsgruppen präferiert wird. Familie, persönliche Interessen sowie Hobbies nehmen bei Arbeitnehmern eine relevante Rolle ein. Mitarbeiter 30-50 Jahre bevorzugen zusätzlich **flexible Arbeitsmethoden**. Das Arbeiten von zu Haus für mehr zeitliche Flexibilität bieten Unternehmen an. **Eine Auszeit für die Kinderbetreuung** bevorzugen alle Anspruchsgruppen. Neben der gesetzlichen Regelung haben die Anspruchsgruppen das Bedürfnis nach weiteren Auszeiten für die Kinderbetreuung. Vor allem junge Arbeitnehmer (Auszubildende und Jungangestellte) wünschen sich bei **pflegebedürftigen Familienmitgliedern** eine **berufliche Auszeit**. Ein **Arbeitsplatz in Wohnortnähe** bzw. im Wohnort bevorzugen alle Anspruchsgruppen. Nach Aussage der Personalverantwortlichen werden Mitarbeiter in Wohnortnähe eingesetzt.

Das Bedürfnis **Lebensarbeitszeitkonten** nennen Jungangestellte. Diese Maßnahme bildet ein Handlungsfeld in Kapitel 8.3.

c.) Zusätzliche Leistungen und Vergütung

Eine **Vergütung unabhängig von der Betriebszugehörigkeit** bildet eine Präferenz von Vertretern aus der Anspruchsgruppe Jungangestellte. Mitarbeiter 50plus ist ein ansprechendes Gehalt ein Bedürfnis. Durch die individuelle Lohn- und Gehaltseingruppierung eines jeden Mitarbeiters, auf Basis einer Funktionsbeschreibung, erfolgt eine Umsetzung durch die Unternehmen, so das Ergebnis der Personalverantwortlichen.

Jungangestellte	*Ein gutes Grundgehalt - altersunabhängig.*[1196]
Mitarbeiter 50plus	*Ein ansprechendes Gehalt sollte gegeben sein.*[1197]
Personalverantwortliche	*Zum einen bezahlen wir nach TVÖD. Jede Stelle hat eine Funktionsbeschreibung mit der entsprechenden Eingruppierung.*[1198]

[1196] J3, 2015, Anlage XI.III, Zeile 16.
[1197] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 18.
[1198] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 21-22.

Eine **leistungsorientierte Prämie auf Teamebene** wird von Vertretern der Anspruchsgruppe Jugendliche als Bedürfnis genannt. Nach Aussagen von Personalverantwortlichen werden außerordentliche Leistungen der Teams finanziell gewürdigt.

Jungangestellte	*Eine zusätzliche Prämie bei außerordentlicher Leistung finde ich auch gut – sowohl auf Team-…-basis.*[1199]
Personalverantwortliche	*Wir prämieren Leistungen, die über die Zielerreichung hinausgehen sowohl auf Team- [...] -ebene.*[1200]

Eine **leistungsorientierte Prämie auf Mitarbeiterbasis** wünscht die Anspruchsgruppe Jugendliche. Unternehmen würdigen außerordentliche Leistungen der Mitarbeiter mit zusätzlichen Geldbeträgen, so die Personalverantwortlichen.

Jungangestellte	*Eine zusätzliche Prämie bei außerordentlicher Leistung finde ich auch gut ... auch Mitarbeiterbasis.*[1201]
Personalverantwortliche	*Wir prämieren Leistungen, die über die Zielerreichung hinausgehen [...] Einzelebene.*[1202]

Urlaubsgeld sowie Weihnachtsgeld präferieren Vertreter aller Anspruchsgruppen. Das Ergebnis der Personalverantwortlichen zeigt, dass die Arbeitgeber sowohl Urlaubs- als auch Weihnachtsgeld bezahlen.

Auszubildende	*Ich finde es gut, dass wir Weihnachtsgeld bekommen.*[1203]
Jungangestellte	*Ich bekomme jetzt Urlaubs- und Weihnachtsgeld [...]*[1204]
Mitarbeiter 30-50	*Zusätzliche Vergütungen wie bspw. Urlaubs- oder Weihnachtsgeld sind schon ansprechend.*[1205]
Mitarbeiter 50plus	*[…] Urlaubs- oder Weihnachtsgeld schlage ich natürlich nicht aus.*[1206]
Personalverantwortliche	*[...]Urlaubs-, Weihnachtsgeld […]*[1207]

[1199] J4, 2015, Anlage XI.III, Zeile 18-19.
[1200] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 31-32.
[1201] J4, 2015, Anlage XI.III, Zeile 18-19.
[1202] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 31-32.
[1203] A5, 2015, Anlage XI.II, Zeile 51-52.
[1204] J10, 2020, Anlage XI.III, Zeile 15-16.
[1205] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 19.
[1206] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 18-19.
[1207] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 31.

Die **betriebliche Altersvorsorge** ist ein Bedürfnis von Auszubildenden, Jugendlichen und Mitarbeiter 30-50. Unternehmen bieten diese Möglichkeit der geförderten Altersvorsorge an.

Auszubildende	*Ich nutze zum Beispiel die betriebliche Altersvorsorge.*[1208]
Jungangestellte	*Ich selbst habe eine bAV.*[1209]
Mitarbeiter 30-50	*Auch [...] bAV sind mir willkommen.*[1210]
Personalverantwortliche	*[...] geförderten Altersvorsorge.*[1211]

Vermögenswirksame Leistungen werden von Jungangestellten, Mitarbeiter 30-50 Jahre und Mitarbeiter ab 50 Jahre präferiert. Die Befragung der Personalverantwortliche zeigt, dass die Unternehmen die Leistung begleiten.

Jungangestellte	*Wir bekommen VL.*[1212]
Mitarbeiter 30-50	*Die zusätzlichen Leistungen wie [...] VL [...] finde ich gut.*[1213]
Mitarbeiter 50plus	*[...] VL [...]*[1214]
Personalverantwortliche	*Neben […] zahlt das Haus auch VL.*[1215]

Die Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern **Sonderkonditionen und ein kostenloses Girokonto** an, so die Ergebnisse der Personalverantwortlichen. Das kostenlose Girokonto als zusätzliche Leistung des Arbeitgebers bevorzugt die Anspruchsgruppe Jugendliche.

Jungangestellte	*Kostenloses Konto habe ich.*[1216]
Personalverantwortliche	*[…] steht jedem Mitarbeiter ein kostenloses Konto zu. Bei Abschlüssen von Bausparen oder in Fonds wird keine Abschlussgebühr erhoben.*[1217]

Eine **betriebliche Kinderbetreuung** wird von Vertretern der Jugendlichen gewünscht.

Jungangestellte	*[…] was gut wäre, ist eine Kinderbetreuung. Manchmal kommt man schon in Bedrängnis, was man mit den Kindern macht, wenn weder*

1208 A9, 2020, Anlage XI.II, Zeile 64-65.
1209 J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 18.
1210 M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 19-20.
1211 PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 24.
1212 J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 18.
1213 M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 18-19.
1214 M50-4, 2015, Anlage XI.V, Zeile 17.
1215 PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 34.
1216 J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 18.
1217 PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 24-25.

	Kindergarten noch Partner zur Verfügung stehen. In einigen Betrieben gibt es sowas.[1218]

Bei einem Notfall in der Familie von Arbeitnehmern werden **finanzielle Hilfen** angeboten bzw. geleistet.

Personalverant-wortliche	*Wir hatten sogar einmal einen Fall, bei dem ein Kollege eine schwere Krankheit hatte. Die Krankenkasse wollte die OP nicht bezahlen bzw. musste ein Arzt gesucht werden, der die OP überhaupt durchführt. Und die OP hat sogar die Sparkasse bezahlt.*[1219]

Die Nutzung von **mobilen Endgeräten** ist ein Bedürfnis von Auszubildenden. Personalverantwortliche sagen, dass die Bereitstellung von Tablets für alle Mitarbeiter geplant ist.

Auszubildende	*Echt cool finde ich die Tablets, die wir bekommen haben.*[1220]
Personalverant-wortliche	*[…] geplant, dass alle Azubis, Führungskräfte und Marktmitarbeiter ein Tablet bekommen, das sie auch privat nutzen können/sollen.*[1221]

Ein **(kostenloser) Parkplatz** und ein Parkplatz in der Nähe der Arbeitsstätte sind die Ergebnisse, die als Bedürfnisse der Mitarbeiteranspruchsgruppen ermittelt wurden. Die Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern unentgeltliche Parkplätze an.

Auszubildende	*Parkplatz an der Arbeitsstelle ist auch schick.*[1222]
Jungangestellte	*Ein kostenloser Parkplatz wäre nicht schlecht.*[1223]
Mitarbeiter 30-50	*Also was mir wichtig wäre, was ich aktuell eben leider nicht habe, ist ein Parkplatz direkt in der Nähe meiner Arbeitsstelle.*[1224]
Mitarbeiter 50plus	*[...] ein Parkplatz vor der Haustür der Filiale, der auch noch kostenfrei ist […]*[1225]
Personalverant-wortliche	*Wir bieten unseren Mitarbeitern [...] unentgeltliche Parkplätze.*[1226]

[1218] J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 18.
[1219] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 33-36.
[1220] A8, 2020, Anlage XI.II, Zeile 57.
[1221] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 36-37.
[1222] A7, 2020, Anlage XI.II, Zeile 66.
[1223] J5, 2015, Anlage XI.III, Zeile 19-20.
[1224] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 16-17.
[1225] M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 21-22.
[1226] PV7, 2020, Anlage XI.VI, Zeile 18-19.

Eine Pausenversorgung für Mitarbeiter in Form einer **Kantine** gibt es, so die Personalverantwortlichen.

Personalverantwortliche	*[…] eine Kantine im Hauptgebäude.*[1227]

Mitarbeiterveranstaltungen bzw. Veranstaltungen mit Kollegen werden von den Mitarbeiteranspruchsgruppen gewünscht. Einmal pro Jahr wird ein Mitarbeiterevent durchgeführt, so die Personalverantwortlichen.

Auszubildende	*Dann gibt es ja auch noch Mitarbeiterveranstaltungen.*[1228]
Jungangestellte	*[...] Mitarbeiterveranstaltung, [...]*[1229]
Mitarbeiter 30-50	*[...] eine Veranstaltung mit den Kollegen.*[1230]
Personalverantwortliche	*Einmal im Jahr findet ein Mitarbeiterevent statt.*[1231]

Für **persönliche Anlässe** wünschen sich Jungangestellte finanzielle Zuwendungen, Mitarbeiter 50plus einen **finanziellen Bonus bei Dienstjubiläen**. Personalverantwortliche sagen, dass der Arbeitgeber Prämien bei Betriebsjubiläen zahlt.

Jungangestellte	*Auch die finanziellen Zuwendungen bei persönlichen Anlässen ist eine schöne Geste.*[1232]
Mitarbeiter 50plus	*Zu meinem 25-jährigen Dienstjubiläum bekam ich einen finanziellen Bonus, der mich wirklich erfreute.*[1233]
Personalverantwortliche	*Bei Betriebsjubiläen werden ebenfalls Prämien gezahlt […]*[1234]

Kostenbeteiligungen bzw. **die komplette Übernahme** der Kosten bei **Weiterbildungen, Prämien bei guten Abschlüssen** und sonstige finanzielle Unterstützungen werden von den Anspruchsgruppen als zusätzliche Leistungen präferiert. Unternehmen unterstützen

1227 PV9, 2020, Anlage XI.VI, Zeile 23.
1228 A7, 2020, Anlage XI.II, Zeile 66.
1229 J3, 2015, Anlage XI.III, Zeile 16.
1230 M30-12, 2020, Anlage XI.IV, Zeile 17-18.
1231 PV4, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 23.
1232 J12, 2020, Anlage XI.III, Zeile 20.
1233 M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 19-20.
1234 PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 26.

längerfristige Weiterbildungen und Qualifikationen der Mitarbeiter in Form von Kostenübernahmen, so die Personalverantwortlichen.

Auszubildende	*Was ich auch gut finde, ist die Unterstützung nach der Ausbildung bei Weiterbildungen.*[1235]
Jungangestellte	*[...] die Prämien bei besonders guten Weiterbildungsabschlüssen.*[1236]
Mitarbeiter 30-50	*Als ich meinen Fachwirt und Betriebswirt absolvierte, hat die Sparkasse auch einen großen Teil der Kosten übernommen.*[1237]
Mitarbeiter 50plus	*[...] ist die Kostenbeteiligung oder auch komplette Übernahme bei Weiterbildungen wichtig.*[1238]
Personalverantwortliche	*[...] unterstützen wir Kollegen, die Weiterbildungen und Qualifikationen über längere Zeiträume absolvieren. Wir bezahlen hier den größeren Anteil.*[1239]

Kernaussage

Zusammenfassend kann herausgestellt werden, dass von allen Anspruchsgruppen Präferenzen hinsichtlich zusätzlicher Leistungen und Vergütung genannt wurden. Ergebnisse der Personalverantwortlichen zeigen die umgesetzten Maßnahmen der Unternehmen. Besonders zu betonen sind die **Vergütung unabhängig der Länge der Betriebszugehörigkeit, außerordentliche Prämien auf Team- und Einzelebene**, das **Weihnachts- und Urlaubsgeld, der (kostenlose) Parkplatz** in der Nähe des Arbeitsplatzes und die **finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungen**, die von allen Anspruchsgruppen als Ergebnisse ermittelt wurden. **Sonderkonditionen und Rabatte** auf hauseigene Produkte, **geförderte Vermögensbildungs- und Altersvorsorgeprodukte**, **Nutzung von mobilen Endgeräten, Mitarbeiterveranstaltungen** sowie

[1235] A7, 2020, Anlage XI.II, Zeile 67.
[1236] J7, 2020, Anlage XI.III, Zeile 67.
[1237] M30-4, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 25-26.
[1238] M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 23.
[1239] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 30-31.

finanzielle Zuwendungen bei Dienstjubiläen oder persönlichen Anlässen werden als Präferenzen der Mitarbeiter herausgestellt.
Finanzielle Hilfe in einem Notfall, die **Bereitstellung der Kantine und Kinderbetreuung** werden im Kapitel 8.3 näher dargelegt.

d.) Gesundheitsmanagement und Arbeitsplatzgestaltung

Ein Ergebnis der Befragung ist, dass ein Auszubildender einen Schreibtisch bekommen hat, der an die Körpergröße angepasst ist. Aufgrund von Rückenproblemen wurde ein Arbeitsplatz so ausgestattet, dass der Jungangestellte sowohl im Sitzen als auch Stehen arbeiten kann. Ein Bedürfnis von Mitarbeiter 30-50 Jahre ist die technisch moderne Ausstattung des Arbeitsplatzes, der präventiv auf die Gesundheit wirkt. Ein Ergebnis der Mitarbeiter 50plus zeigt, dass die Anspruchsgruppe mit Fenster ausgestattete und geräumige Büros präferiert. Personalverantwortliche sagen, dass der Arbeitsschutz besondere Arbeitsplatzausstattungen erfordert und im Unternehmen einen großen Stellenwert einnimmt. Mitarbeiter mit Behinderung oder Menschen, die besonders groß sind, bekommen besondere **Arbeitsplatzausstattungen**. Bei Schwangerschaften werden Gefährdungsanalysen durchgeführt zum Schutz der Frau und des Ungeborenen.

Auszubildende	*Da ich ziemlich groß bin, habe ich einen Schreibtisch, der direkt auf meine Körpergröße angepasst wurde.*[1240]
Jungangestellte	*Ich habe einen Arbeitsplatz, den ich sowohl im Sitzen als auch im Stehen nutzen kann, da ich Rückenprobleme habe.*[1241]
Mitarbeiter 30-50	*Der Arbeitsplatz muss technisch modern ausgestattet sein mit entsprechender Ausstattung, die präventiv auf die Gesundheit wirken.*[1242]
Mitarbeiter 50plus	*Arbeitsplatzgestaltung – mein Büro ist schön hell mit Fenster und sehr geräumig.*[1243]
Personalverantwortliche	*Arbeitsschutz steht ganz groß bei uns. Ob das besondere Arbeitsplatzausstattungen sind bspw., wenn jemand sehr groß ist oder eine Behinderung hat bis hin zu Gefährdungsanalysen bei Schwangerschaften usw. […]*[1244]

[1240] A7, 2020, Anlage XI.II, Zeile 69-70.
[1241] J11, 2020, Anlage XI.III, Zeile 23-24.
[1242] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 22-23.
[1243] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 23.
[1244] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 32-35.

Auszubildende wünschen sich ein **Gesundheitsprogramm**, bei dem jeder Mitarbeiter selbst entscheiden kann, welche Kurse oder Massagen er wahrnimmt. Jugendliche bevorzugen ein Gesundheitsprogramm mit Wahlmöglichkeiten. Zur Gesundheitsförderung präferieren und benennen Mitarbeiter 30-50 ebenfalls das Gesundheitsprogramm. Die Erhebung zeigt, dass Unternehmen ein Gesundheitsprogramm anbieten. Sowohl bereitgestellte Angebote als auch individuelle Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit können die Mitarbeiter nutzen.

Auszubildende	*Wir haben ein Gesundheitsmanagement, wo Jeder Kurse, Massagen und so weiter machen kann.*[1245]
Jungangestellte	*Ein Gesundheitsprogramm, bei dem jeder selbst wählen kann, was für ihn wichtig ist, finde ich als angebracht.*[1246]
Mitarbeiter 30-50	*Ein Gesundheitsprogramm ist auch förderlich.*[1247]
Personalverant-wortliche	*Wir bieten ein Gesundheitsprogramm an. Bei diesem Programm können sowohl bereitgestellte Angebote genutzt werden. Es kann aber auch jeder individuell seinen eigenen Interessen nachgehen, die förderlich sind für die Gesundheit.*[1248]

Sport in Gruppen wird von Unternehmen angeboten, so ein Ergebnis der Personalverantwortlichen. Jugendliche treffen sich wöchentlich zum Lauftreff mit Kollegen. Mitarbeiter 50plus nutzen die betriebliche Laufgruppe.

Jungangestellte	*Wir haben einen wöchentlichen Lauftreff mit den Kollegen.* [1249]
Mitarbeiter 50plus	*Ich jogge gern in der betrieblichen Laufgruppe.*[1250]
Personal-verant-wortliche	*Viele Kollegen [...] treffen sich in verschiedenen Sportgruppen einmal pro Woche.*[1251]

Wiedereingliederungsprogramme nach einer längeren Auszeit wird von den Unternehmen angeboten, so das Ergebnis der Personalverantwortlichen. Dass dies ein Bedürfnis darstellt, zeigt das Ergebnis der Auszubildenden. Sie wünschen diese Maßnahme nach der Elternzeit. Jungangestellte finden das Wiedereingliederungsprogramm ebenfalls hilfreich. Mitarbeiter 30-50 bekamen Seminare nach der Elternzeit. Das Ergebnis der Mitarbeiter 50plus zeigt, dass

[1245] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 56.
[1246] J10, 2020, Anlage XI.III, Zeile 19-20.
[1247] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 23.
[1248] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 29-31.
[1249] J6, 2020, Anlage XI.III, Zeile 17.
[1250] M50-10, 2020, Anlage XI.V, Zeile 21.
[1251] PV4, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 28-29.

Mitarbeiter durch das Wiedereingliederungsprogramm Hilfestellungen bei ihrer Wiederkehr bekommen.

Auszubildende	*Ich habe nach der Elternzeit eine zusätzliche Wiedereingliederung bekommen […]*[1252]
Jungangestellte	*Das Wiedereingliederungsprogramm nach der Elternzeit fand ich auch hilfreich […]*[1253]
Mitarbeiter 30-50	*Nach meiner Elternzeit bekam ich einige Seminare, um wieder schneller in meinen Beruf zu kommen.*[1254]
Mitarbeiter 50plus	*Durch das Wiedereingliederungsprogramm konnte sie sich erst einmal wieder langsam herantasten.*[1255]
Personalverantwortliche	*[…] Wiedereingliederungsprogramme bei längerer Auszeit.*[1256]

Kernaussage

In der Kategorie **Gesundheitsmanagement und Arbeitsplatzgestaltung** besteht bei allen Arbeitnehmeranspruchsgruppen das Bedürfnis nach einem **Arbeitsplatz**, der gesundheitsfördernd wirkt und technisch modern ausgestattet ist. Den Unternehmen, so das Ergebnis, ist der Bedeutung der Arbeitsplatzgestaltung im Zuge des Arbeitsschutzes bekannt und dessen Regularien werden entsprechend umgesetzt. Ein **Gesundheitsprogramm** sowohl **mit Pauschalangeboten als auch individuellen Komponenten**, bei dem die Mitarbeiter selbst bestimmen können, welche gesundheitsförderliche Maßnahme sie nutzen möchten, wird von allen Mitarbeitern präferiert. **Gemeinschaftlicher Sport** stellt ein Bedürfnis von Jugendlichen und Mitarbeitern 50plus dar. Unternehmen bieten Lauftreffs und andere Sportarten in Gruppen an. **Wiedereingliederungsprogramme nach längerer Abwesenheit** begleiten die

[1252] A6, 2020, Anlage XI.II, Zeile 63.
[1253] J4, 2015, Anlage XI.III, Zeile 25.
[1254] M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 28.
[1255] M50-4, 2015, Anlage XI.V, Zeile 25-26.
[1256] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 18-19.

Unternehmen als Maßnahmen, so das Ergebnis. Dass die Wiedereingliederung ein Bedürfnis der Mitarbeiter darstellt, zeigen die Ergebnisse der Mitarbeiter.

e.) Förderung von Wissen und Knowhow

Ein **umfangreiches** Paket zur Verbesserung von Wissen und Knowhow bekommen Jungangestellte. Dieses Ergebnis empfinden die Vertreter als gute Grundlage für die berufliche Zukunft. Mitarbeiter 30-50 Jahren arbeiten gern mit Auszubildenden zusammen. Die Anspruchsgruppe stellt die Vorteile der Kooperation für Mitarbeiter und Auszubildenden heraus. Das Ergebnis der Mitarbeiter 50plus zeigt, dass diese Anspruchsgruppe von den Stärken der jüngsten Kollegen profitieren. Die gemeinschaftliche Hilfestellung wird betont. Die **gegenseitige Vermittlung von Wissen und Erfahrungen** bei der Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Mitarbeitern erhaben Personalverantwortliche erkennt und setzen diese Maßnahme in der Praxis um.

Jungangestellte	*In der Ausbildung haben wir ein umfangreiches Paket absolvieren müssen. Das war eine recht gute Grundlage für meine berufliche Zukunft.*[1257]
Mitarbeiter 30-50	*Die Zusammenarbeit mit den Azubis macht mir Spaß. Es ist zwar zeitintensiv, da ich viel erklären und zeigen muss. Aber der Azubi hilft mir und unterstützt mich in kleinen Erfassungen und Terminvereinbarungen.*[1258]
Mitarbeiter 50plus	*Die jüngsten Kollegen sind gerade mit der Ausbildung fertig. Ich bin die Älteste. Jeder von uns hat besondere Stärken. So können wir uns sehr gut gegenseitig unterstützen.*[1259]
Personalverantwortliche	*Erstaunlich für mich ist immer wieder, dass nicht nur der junge Kollege lernt, sondern die älteren Mitarbeiter genauso profitieren.*[1260]

Das Befragung zeigt, dass sich Jungangestellte fachlichen Rat bei Kollegen holen und ein Austausch im Team regelmäßig durchgeführt wird. Mitarbeiter 30-50 Jahre stellen die **Zusammenarbeit mit Kollegen im Team** heraus. Mitarbeiter im Team können, auch aufgrund der generationsspezifischen Interessen, auf viel Wissen zurückgreifen und sich deshalb gegenseitig unterstützen, so das Ergebnis. Den fachlichen Dialog hinsichtlich Fragen oder Hilfestellungen präferieren die Mitarbeiter 50plus. Personalverantwortliche betonen den fachlichen

1257 J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 23-24.
1258 M30-4, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 45-46.
1259 M50-7, 2020, Anlage XI.V, Zeile 23-24.
1260 PV4, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 31-32.

Austausch zwischen den Mitarbeitern, der zur Verbesserung von Wissen und Knowhow der Mitarbeiter führt.

Jungangestellte	*Wir tauschen uns regelmäßig im Team aus. Und ich hole mir Rat von meinen Kollegen, wenn ich nicht weiterweiß.*[1261]
Mitarbeiter 30-50	*Ich arbeite sehr gern mit meinen Kollegen zusammen. Was der eine nicht kann bzw. weiß, kann dafür der andere. Dafür kann ich meinen Kollegen in bestimmten Dingen auch weiterhelfen. Die Unterstützung im Team ist maßgeblich auch aufgrund der verschiedenen Generationen.*[1262]
Mitarbeiter 50plus	*Wir tauschen uns viel im Team aus.*[1263]
Personalverantwortliche	*Die Kollegen unterstützen sich gegenseitig bzw. wir führen gemeinsame Austausch- bzw. Inputrunden durch.*[1264]

Jungangestellte sehen das **Ideenmanagement** zur Verbesserung von Wissen und Knowhow im Unternehmen an und wünschen diese Maßnahme. Mitarbeiter 30-50 Jahre betonen ein Modul zur Einbringung von Ideen und Verbesserungen u. a. von technischen Prozessen und Abläufen. Den Mitarbeitern 50plus ist es wichtig, dass an neuen Ideen gearbeitet wird. Das Ergebnis der Personalverantwortlichen zeigt, dass Unternehmen das Ideenmanagement unterstützt wird. Das Sammeln und Weitergeben von Ideen an eine dafür vorgesehene **zentrale Stelle** (Ideenmanagement) wird als wichtig erachtet.

Jungangestellte	*Wir hatten vor Jahren mal das Ideenmanagement. Das fand ich gut.*[1265]
Mitarbeiter 30-50	*Wir haben bei uns ein Modul, wo man Ideen bzw. Verbesserungen oder zu bestimmten Arbeitsabläufen, technischen Prozessen und vielen mehr einbringen kann.*[1266]
Mitarbeiter 50plus	*[…] immer wichtig, an neuen Ideen zu arbeiten […]*[1267]
Personalverantwortliche	*Was wir nicht umsetzen können, geben wir weiter an die entsprechenden Fachbereiche bspw. über das Ideenmanagement.*[1268]

Zur Förderung von Wissen und Knowhow werden wöchentliche Gespräche durchgeführt, so das Ergebnis der Auszubildenden. Jungangestellte stellen die sehr enge und gute

[1261] J5, 2015, Anlage XI.III, Zeile 29-30.
[1262] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 30-32.
[1263] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 32.
[1264] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 41-42.
[1265] J5, 2015, Anlage XI.III, Zeile 28.
[1266] M30-4, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 40-43.
[1267] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 32.
[1268] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 55-57.

Zusammenarbeit mit der Führungskraft heraus. Mitarbeiter 50plus geben an, dass **regelmäßige Gespräche mit der Führungskraft** durchgeführt werden. In den Gesprächen fragt die Führungskraft, ob Unterstützungsmaßnahmen gewünscht werden. Die Befragung der Personalverantwortlichen zeigt deren Unterstützung u. a. in Form von regelmäßigen Gesprächen.

Auszubildende	*Meine Chefin spricht mit mir jede Woche. Sie gibt mir Aufgaben, damit ich fachlich weiterkomme und ich setze mir Ziele […]*[1269]
Jungangestellte	*Ich habe eine sehr enge und gute Zusammenarbeit mit meiner Chefin. In regelmäßigen Gesprächen gibt sie mir ein Feedback zu meiner Entwicklung, gibt mir neue Aufgaben und wir treffen Vereinbarungen.*[1270]
Mitarbeiter 50plus	*[…] meine Chefin. Wir reden regelmäßig und sie fragt mich, ob und wenn ja was ich brauche an Unterstützung oder was wir noch besser machen können.*[1271]
Personalverantwortliche	*Im Team gebe ich viel Unterstützung in Rahmen von Coaching, Begleitung oder auch Gesprächen.*[1272]

Um Wissen und Knowhow anzueignen, präferieren Arbeitnehmer die **Zusammenarbeit mit Paten**. Personalverantwortliche setzen das Instrument der Patenschaft in den Teams um, so die Erhebung.

Auszubildende	*Während der Ausbildung hat man immer einen Paten oder Ausbildungsverantwortlichen […]*[1273]
Jungangestellte	*Eine Kollegin habe ich als Patin, die in zwei Jahre in Ruhestand gehen wird.*[1274]
Mitarbeiter 30-50	*Nach meiner Ausbildung habe ich einen Paten an meine Seite bekommen.*[1275]
Personalverantwortliche	*[…] wird ein Fördern der Kollegen auch oft innerhalb des Teams durch Patenschaften [...] forciert.*[1276]

Kernaussage

In der Kategorie **Förderung von Wissen und Knowhow** wurden von allen Anspruchsgruppen Präferenzen ermittelt. Zur Übertragung von Wissen stellen die Anspruchsgruppen die

[1269] A3, 2015, Anlage XI.II, Zeile 67-68.
[1270] J4, 2015, Anlage XI.III, Zeile 31-32.
[1271] M50-5, 2015, Anlage XI.V, Zeile 31-33.
[1272] PV5, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 42-43.
[1273] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 60-61.
[1274] J4, 2015, Anlage XI.III, Zeile 33-34.
[1275] M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 32-33.
[1276] PV5, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 43-44.

Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiter heraus. Personalverantwortliche sind sich dieser Maßnahme bewusst und setzen sie ein. **Altersgemischte Teams** werden von den Anspruchsgruppen präferiert aufgrund der verschiedenen Generationen und einhergehend verschiedenen Erfahrungen, Interessen und Wissensstände. Die Befragung ermittelt als Ergebnis, dass eine Umsetzung in den Unternehmen erfolgt. Eine **zentrale Stelle** im Unternehmen zum Sammeln von **Ideen** und Einbringen von Verbesserungen wünschen die Mitarbeiter. Dass es ein solches Instrument gibt, ermittelt das Ergebnis der Personalverantwortlichen. **Patenschaften** zwischen Mitarbeitern zur Förderung von Wissen setzen die Personalverantwortlichen in den Teams um. Diese Maßnahme wurde als Bedürfnis bei den Mitarbeitern ermittelt. Eine **enge Begleitung durch den Personalverantwortlichen** fördert ebenso Wissen der Mitarbeiter.

f.) Qualifizierung und Training

Auszubildende durchlaufen verschiedene Wahl- und Pflichtabteilungen. Jungangestellte nutzen Trainings und Webinare, die sie am Arbeitsplatz nutzen. Mitarbeiter 30-50 Jahre bilden sich von ihrem Arbeitsplatz aus weiter. Mitarbeiter 50plus lernen von und durch die Unterstützung der Kollegen. Die Befragung der Personalverantwortlichen zeigt, dass die Unternehmen den Mitarbeitern die Möglichkeit einer **lernfördernden Arbeitsumgebung** anbieten.

Auszubildende	*Wir haben zusätzlich zu den Wahl- und Pflichtabteilungen [...]*[1277]
Jungangestellte	*Zusätzlich kann ich von meinem Arbeitsplatz aus viele Trainings und Webinare nutzen.*[1278]
Mitarbeiter 30-50	*Grundsätzlich ist es wichtig, dass man auch am und vom Arbeitsplatz aus sich immer weiterbildet.*[1279]
Mitarbeiter 50plus	*Ich lerne viel von und durch die Unterstützung meiner Kollegen.*[1280]
Personalverantwortliche	*[...], dass jeder Arbeitnehmer die Möglichkeit bekommt, an seinem Arbeitsplatz sich Wissen anzueignen […]*[1281]

[1277] A4, 2015, Anlage XI.II, Zeile 67.
[1278] J3, 2015, Anlage XI.III, Zeile 23-24.
[1279] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 37-38.
[1280] M50-7, 2020, Anlage XI.V, Zeile 26.
[1281] PV12, 2020, Anlage XI.VI, Zeile 30-31.

Die Befragung zeigt, dass alle Arbeitnehmer **Coaching bzw. Mentoring** präferieren. Personalverantwortliche nutzen diese Methoden.

Auszubildende	*[...] ich habe einen Paten als Ansprechpartner.*[1282]
Jungangestellte	*Ich bekomme pro Monat ein Coaching […]*[1283]
Mitarbeiter 30-50	*[...] die Begleitung durch einen Trainer oder Coach vor Ort hilft weiter.*[1284]
Mitarbeiter 50plus	*Dann haben wir die Spezialisten, die ein- bis zweimal im Monat zu uns in die Filiale kommen [...]*[1285]
Personalverantwortliche	*Im Bereich Training nutzen wir Einzelcoachings mit Mitarbeitern für spezielle Themen […]*[1286]

Quereinsteiger, Angelernte und andere Anspruchsgruppen bekommen **Schulungsmaßnahmen**, um **geforderte Qualifikationen** zu erreichen, so die Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus. Diese Maßnahmen werden nach Angaben der Personalverantwortlichen praktiziert.

Mitarbeiter 50plus	*[...] Quereinsteiger bekommen ja jetzt auch verschiedene Seminare, um alles zu lernen, was sie brauchen.*[1287]
Personalverantwortliche	*Das Angebot reicht vom Azubi- und Quereinsteigerprogramm bis hin zu Spezialisten- und Führungskräftequalifikationen.*[1288]

Beurteilungsspräche nach jedem Ausbildungsjahr benennen Auszubildende. **Regelmäßige Gespräche** nutzen Mitarbeiter 50plus. Personalverantwortliche setzen regelmäßige Dialoge mit den Mitarbeitern ein, um sie weiter zu entwickeln.

Auszubildende	*[...] Beurteilungsgespräch nach jedem Ausbildungsjahr.*[1289]
Mitarbeiter 50plus	*In den regelmäßigen Gesprächen mit meiner Chefin steht das Thema auch immer auf der Agenda.*[1290]
Personalverantwortliche	*Ich selbst nutze sowohl regelmäßige Gespräche für die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters […]*[1291]

1282 A2, 2015, Anlage XI.II, Zeile 59-60.
1283 J1, 2015, Anlage XI.III, Zeile 24.
1284 M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 36-37.
1285 M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 31-32.
1286 PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 44-45.
1287 M50-5, 2015 Anlage XI.V, Zeile 37-38.
1288 PV10, 2020, Anlage XI.VI, Zeile 34-35.
1289 A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 64.
1290 M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 38-39.
1291 PV5, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 52-54.

Jungangestellten ist es wichtig, dass sie **Weiterbildungen** bekommen, die für **ihre Arbeitsstelle relevant** sind. Ein Weiterbildungsprogramm, das die **Erfahrungen** der Mitarbeiter als auch erforderliche **Qualifikationen** der Mitarbeiter berücksichtigen, präferieren Mitarbeiter 30-50 Jahre. Weiterbildungen und Qualifikationen mit verschiedenen auf **einander aufbauenden Maßnahmen** wünschen sich Mitarbeiter 50plus. Das Ergebnis der Personalverantwortlichen zeigt, dass Mitarbeiter genau die Maßnahmen bekommen, die sie brauchen.

Jungangestellte	*[…] ich entsprechende Weiterbildungen bekomme, die auf meine Stelle passen.*[1292]
Mitarbeiter 30-50	*[…] ein Programm für Weiterbildungen geben, die sowohl auf die Erfahrungen als auch auf die erforderliche Qualifikation des Einzelnen abgestellt wird.*[1293]
Mitarbeiter 50plus	*Wir bekommen Schulungen zu bestimmten Themen, dann kommen Spezialisten zu uns, um uns zu unterstützen und Schulungsmaßnahmen, um bestimmte Qualifikationen zu bestätigen bzw. zu erreichen.* [1294]
Personalverantwortliche	*Und dann kommen die vielen Seminare, Workshops, Telkos, Webinare dazu. Je nach dem, was die Mitarbeiter brauchen.*[1295]

Kernaussage

In der Kategorie Qualifizierung und Training werden **Präferenzen von allen Anspruchsgruppen** ermittelt. Eine **lernfördernde Arbeitsumgebung** wünschen sich die Mitarbeiter. D. h. am Arbeitsplatz neues Wissen aneignen, das präferieren die Mitarbeiter. Die Ergebnisse der Personalverantwortlichen stellen heraus, dass Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz neues Wissen lernen können. **Coaching** ist eine Trainingsmethode, die von Mitarbeitern gewünscht und genutzt wird. **Schulungen für Quereinsteiger und Angelernte** zur Erreichung von bestimmten Qualifikationen werden von den Unternehmen angeboten. Das Ergebnis zeigt, dass Mitarbeitern 50plus die Qualifikation wichtig ist. **Regelmäßige Qualifizierungsgespräche** mit dem Personalverantwortlichen präferieren alle Mitarbeiteranspruchsgruppen. Das Ergebnis der Personalverantwortlichen ermittelt die Umsetzung dieser Maßnahme in den Unternehmen.

[1292] J5, 2015, Anlage XI.III, Zeile 33-34.
[1293] M30-2, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 43-44.
[1294] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 38-39.
[1295] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 46-47.

Mitarbeiter wünschen sich **Weiterbildungen**, die für ihre **Arbeitsstelle relevant sind, ihre beruflichen Erfahrungen und fachliches Wissen berücksichtigen.**

g.) Karriere- und Laufzeitplanung

Ein Gespräch mit Mitarbeitern der Personalabteilung, ist das Ergebnis der Auszubildenden, wenn es darum geht ihre berufliche Laufbahn zu planen. Jungangestellte und Mitarbeiter 50plus präferieren ebenfalls ein solches Gespräch und mit ihrer Führungskraft. Mitarbeiter 30-50 Jahre präferieren einen konkreten Plan für ihre berufliche Zukunft im Unternehmen. Die Befragung der Personalverantwortliche ermittelt, dass in **regelmäßigen Gesprächen** die berufliche Entwicklung und Unterstützungsbedarfe der Mitarbeiter thematisiert werden.

Auszubildende	*[...] am Ende der Ausbildung wird ein Gespräch mit der Perso geführt […]*[1296]
Jungangestellte	*Dann wünsche ich mir ein Gespräch mit meiner Führungskraft und der Personalabteilung, um meinen Weg zu planen und Ziele zu stecken.*[1297]
Mitarbeiter 30-50	*Ich wünsche mir einen Plan für meine berufliche Laufbahn.*[1298]
Mitarbeiter 50plus	*Interessant wäre für mich, wie es mit mir und der Nachfolge für die restliche Zeit weitergeht. Das sollte im Gespräch mit meiner Führungskraft besprochen werden oder auch mit der Personalabteilung.* [1299]
Personalverantwortliche	*In den Monatsgesprächen werden die Mitarbeiter entwickelt bzw. gefördert, Unterstützungsbedarfe werden angefordert und Entwicklungen über kurz-, mittel- und langfristigen Zeitraum erfragt […]*[1300]

Jungangestellten ist wichtig, den beruflichen Werdegang entsprechend ihren **Stärken und Interessen** aufzustellen und umzusetzen. Mitarbeiter 30-50 Jahre haben das Bedürfnis nach einer **Standort- oder Potenzialanalyse**.

Jungangestellte	*[...], wo geht mein beruflicher Weg hin. Der sollte zu meinen Stärken und Interessen aufgestellt werden und passen und auch umgesetzt werden.*[1301]

[1296] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 66-67.
[1297] J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 30-31.
[1298] M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 39.
[1299] M50-4, 2015, Anlage XI.V, Zeile 37-38.
[1300] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 65-66.
[1301] J7, 2020, Anlage XI.III, Zeile 27-28.

Mitarbeiter 30-50	*[...] Standortanalyse oder Potenzialanalyse wünschen, bei der ermittelt wird, ob ich den Aufgaben überhaupt noch gerecht werde oder ich vielleicht an einer anderen Stelle besser eingesetzt bin.*[1302]

Bei Auszubildenden wird das Bedürfnis nach einer Spezialisten-Stelle nach dem Bachelor-Abschluss transparent. Jungangestellte präferieren eine klare Struktur für ihre berufliche Laufbahn. Mitarbeiter 30-50 Jahre ist es wichtig, festzustellen, ob sie die richtige Stelle einnehmen oder eher für eine andere besser geeignet sind. Das Ergebnis der Personalverantwortlichen belegt die Möglichkeit von **Einstiegs- und Umstiegs-Stellen**, damit Mitarbeiter die präferierten Stellen bekommen können.

Auszubildende	*Durch meinen Abschluss möchte ich in die höhere Ebene gehen und eine Spezialisten-Stelle nach dem Bachelorabschluss einnehmen.*[1303]
Jungangestellte	*Ich brauche eine klare Struktur für meine berufliche Planung, [...] ich bin Kundenberater. Ab wann kann ich IKB sein oder welche anderen Perspektiven werden mir geboten, die zu mir passen.*[1304]
Mitarbeiter 30-50	*Oder auch, ob ich überhaupt die Stelle noch entsprechend ausfülle. Vielleicht macht es jemand anders ja viel schneller und besser?*[1305]
Personalverantwortliche	*[...] den Mitarbeiter entweder weiterentwickeln auf der Stelle, wo er sich gerade befindet oder über eine Möglichkeit den Umstieg auf eine für ihn bessere Stelle zu begleiten.*[1306]

Mitarbeiter 30-50 Jahre wünschen eine **Maßnahme zur Orientierung** ihres weiteren Werdeganges.

Mitarbeiter 30-50	*In meinem Alter stehe ich an einem Punkt, wo ich nicht richtig weiß, wohin geht die Reise bzw. nimmt mich der Arbeitgeber richtig war. Ich erfülle meine Ziele stets mit über 100 Prozent. Ja, es kommen auch finanzielle Belohnungen. Aber, dass meine Führungskraft bzw. Personalabteilung mich einmal zum Gespräch einlädt und fragt, ob ich noch voll zufrieden bin mit meiner Arbeit, passiert nicht? Und das wünsche ich mir.*[1307]

Mitarbeiter 30-50 Jahre bevorzugen ein Gespräch mit der **Personalabteilung**. Mitarbeiter 50plus präferieren eine Abstimmung mit der Führungskraft und mit der Personalabteilung, um

1302 M30-5, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 40-42.
1303 A5, 2015, Anlage XI.II, Zeile 36-38.
1304 J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 30-31.
1305 M30-9, 2020, Anlage XI.IV, Zeile 31-32.
1306 PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 67-69.
1307 M30-2, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 52-57.

die Nachfolge zu besprechen. Die Befragung der Personalverantwortlichen zeigt, dass die Laufbahnplanung der Mitarbeiter in **Personalentwicklungsgesprächen** behandelt wird.

Mitarbeiter 30-50	*Wie sieht mich die Personalabteilung?*[1308]
Mitarbeiter 50plus	*[…] wie dann meine Nachfolge aussieht. Das muss in den Monatsgesprächen mit meinem Chef abgestimmt werden und mit der Personalabteilung.* [1309]
Personalverantwortliche	*Wir bieten als Haus Personalentwicklungsgespräche an, die jährlich durchgeführt werden.*[1310]

Jungangestellte bekommen **mehr Aufgaben**, die sie eigenverantwortlich ausführen. Mitarbeiter 30-50 bekommen **mehr Verantwortung** übertragen. Sie verfügen damit über einen **größeren Handlungsspielraum**. Mitarbeiter 50plus geben immer mehr Verantwortung an den Nachfolger ab. Personalverantwortliche besprechen konkrete Schritte mit den Mitarbeitern und entscheiden situativ über Umfang der Verantwortung und Handlungsspielräume (**Fachkarriere**), so das Ergebnis der Personalverantwortlichen.

Jungangestellte	*Seitdem ich meine Ausbildung beendet habe, bekomme ich immer mehr Aufgaben, die ich eigenverantwortlich erledigen soll.*[1311]
Mitarbeiter 30-50	*Bekomme ich mehr Verantwortung übertragen? Bekomme ich mehr Handlungsspielraum?*[1312]
Mitarbeiter 50plus	*[...] sollte ein neuer Mitarbeiter eingearbeitet werden, dem ich Stück für Stück Verantwortung abgebe, ich entsprechend entwickle und er nach und nach die Kunden übernimmt.*[1313]
Personalverantwortliche	*[…] d. h. ich bespreche mit ihm konkret weitere Schritte und entscheide, welche Verantwortung und Handlungsspielräume ich ihm schrittweise übergebe.*[1314]

Mitarbeitern 50plus präferieren, dass sie schrittweise **Verantwortung** an „jüngere" Mitarbeiter **abgeben**.

Mitarbeiter 50plus	*[...] in Rente gehe, ich langsam Verantwortung abgebe und ich einen angemessenen Nachfolger für meine Kunden habe.*[1315]

[1308] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 42-43.
[1309] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 36-38.
[1310] PV12, 2020, Anlage XI.VI, Zeile 40.
[1311] J2, 2015, Anlage XI.II, Zeile 29-30.
[1312] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 43-44.
[1313] M50-4, 2015, Anlage XI.V, Zeile 39-41.
[1314] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 65-66.
[1315] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 42-43.

Die **Gleichberechtigung** in Bezug auf Geschlecht, Alter und Nationalität sind Präferenzen der Anspruchsgruppen aller Mitarbeiter. Personalverantwortliche sagen, dass jeder Mitarbeiter die gleiche Chance für die berufliche Laufbahn bekommt.

Jungangestellte	*Was ich gut finde ist, dass jeder eine Chance bekommt. Wir haben ja auch neue Mitarbeiter aus Syrien, Afghanistan und auch Menschen mit Behinderung.*[1316]
Mitarbeiter 30-50	*[...] berücksichtigt werden sollte, ist das Thema Gleichberechtigung. Manchmal habe ich den Eindruck, dass nicht nach Leistung, sondern nach Sympathie entschieden wird. Ich finde, jeder hat die gleiche Chance verdient.*[1317]
Mitarbeiter 50plus	*Für die Stelle sollte aber jeder Bewerber eine gleiche Chance bekommen.*[1318]
Personalverantwortliche	*Dabei soll auch jeder die gleichen Chancen bekommen.*[1319]

Kernaussage

In der Kategorie Karriere- und Laufzeitplanung konnten Präferenzen aller Mitarbeiteranspruchsgruppen ermittelt werden. Für die Karriere- und Laufzeitplanung wünschen sich die die Mitarbeiter **regelmäßige Gespräche** mit Mitarbeitern der Personalabteilung und der Führungskraft. Personalverantwortliche geben an, dass sie den regelmäßigen Dialog zu diesem Thema nutzen. Einstiegs- und Umstiegs-Stellen werden von den Mitarbeitern präferiert. Das Ergebnis der Personalverantwortliche zeigt die Umsetzung solcher von **Stellenprofile**. Ein **Gespräch mit der Personalentwicklung** zur Planung des Werdeganges stellt für Mitarbeiter ein Bedürfnis dar wird von den Personalverantwortlichen durchgeführt. Mehr Verantwortung übertragen zu bekommen und einen **höheren Handlungsspielraum** im Tätigkeitsbereich ausüben, sind Präferenzen der Mitarbeiter, um sich beruflich weiter zu entwickeln. Mitarbeiter 50plus ist die sukzessive Abgabe von Verantwortung wichtig. Sowohl **Fach- als auch Bogenkarriere** wird von den Personalverantwortlichen als Ergebnis ermittelt und wird in der Praxis

1316 J3, 2020, Anlage XI.III, Zeile 31-33.
1317 M30-4, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 57-59.
1318 M50-4, 2015, Anlage XI.V, Zeile 41-42.
1319 PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 69-70.

angewendet. Die **Gleichberechtigung** aller Mitarbeiter hinsichtlich Karrierechancen ist eine Präferenz aller Anspruchsgruppen.

Zwischenfazit

Die Ergebnisse zur **Arbeitszeitgestaltung** zeigen, dass Mitarbeitern vor allem **Flexibilität, Familienfreundlichkeit und Auszeit für Kinder und in Pflegefällen** sowie **die individuelle zeitliche Gestaltung** des beruflichen Lebens wichtig sind.

Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass Mitarbeiter **zusätzliche Leistungen und Vergütungen** von ihrem Arbeitgeber erwarten. **Prämien für außerordentliche Leistungen und bei Jubiläen, Sonderkonditionen, finanzielle Unterstützungen bei Weiterbildungen, geförderte Produkte zur Vermögensbildung und Rentenvorsorge** als auch ein **kostenloser Parkplatz** sowie **Techniknutzung** sind ihnen wichtig. Unternehmen müssen die Präferenzen aufnehmen und Maßnahmen (weiterhin) umsetzen.

Die Ergebnisse belegen, dass Mitarbeiter eine **gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsplatzgestaltung, ein ganzheitliches Gesundheitsprogramm** für alle Anspruchsgruppen, Gesundheitsgruppen und ein **Wiedereingliederungsprogramm** präferieren. Die Maßnahmen müssen die Unternehmen weiter anbieten bzw. optimieren.

Die Ergebnisse dokumentieren Präferenzen von Mitarbeitern **zur Förderung ihres Wissens und Knowhows**. Ein **Wissensmanagement** in Form der Zusammenarbeit **von erfahrenen und jüngeren Mitarbeitern** sowie die Ausgestaltung von Maßnahmenpaketen für junge Mitarbeiter, die **enge Begleitung durch den Personalverantwortlichen** und **Knowhow-Tandems** werden herausgestellt. Die Maßnahmen müssen in den Unternehmen und Teams verankert bleiben. Ein **Ideenmanagement** als zentrale Einheit im Unternehmen muss (weiterhin) installiert sein.

Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass Mitarbeiter eine **lernfördernde Arbeitsumgebung, Coaching und Mentoring, Schulungsmaßnahmen für Quereinsteiger und Angelernte, regelmäßige Qualifizierungsgespräche mit den Personalverantwortlichen** und ein anspruchsgruppen- und lebensphasenorientiertes Weiterbildungsprogramm bevorzugen, um sich weiter zu

qualifizieren und zu entwickeln. Personalverantwortliche vermitteln in ihren Aussagen die Umsetzung der Maßnahmen.

Mit den Ergebnissen wird deutlich, dass für die **Karriere- und Laufbahnplanung** den Mitarbeitern **regelmäßige persönliche Gespräche** mit der Führungskraft, Personalabteilung und Personalentwicklung wichtig sind. Sie präferieren **Adressatenanalysen** zu ihren Stärken und Potenzialen, wünschen **Stellenprofile** für den Einstieg, einen evtl. Umstieg oder Aufstieg. Durch die Übernahme oder Reduzierung von Verantwortung und Handlungsspielräumen können die gewünschten **Fach- und Bogenkarrieren** realisiert werden. Alle Mitarbeiter wollen die **gleiche Chance** bekommen. Die Ergebnisse der Personalverantwortlichen zeigen, dass die Maßnahmen umgesetzt werden.

8.2.1.3. Lebenslanges Lernen

Die Bedeutung von lebenslangem Lernen für Arbeitgeber und -nehmer ist in der empirischen Untersuchung als Themenkomplex integriert. Folgende Ergebnisse werden betrachtet.

a.) Pläne Weiterbildung

Die Befragung zeigt, dass Auszubildende und Jungangestellte Langzeitlehrgänge absolvieren werden. Mitarbeiter 30-50 werden ebenfalls stets **weiter lernen**.

Auszubildende	*Ich würde gern meinen Fachwirt machen nach der Ausbildung.*[1320]
Jungangestellte	*Ich werde im nächsten Jahr den Sparkassenfachwirt beginnen.*[1321]
Mitarbeiter 30-50	*Immer weiter lernen. Wer aufhört zu lernen, der bleibt stehen.*[1322]

Kernaussage

Mitarbeiter wollen **Weiterbildungen** absolvieren und **stets weiter lernen**.

[1320] A2, 2015, Anlage XI.II, Zeile 68.
[1321] J1, 2015, Anlage XI.III, Zeile 37.
[1322] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 51.

b.) Motivation Weiterbildung

Was motiviert Arbeitnehmer zu einer Weiterbildung? Arbeitsplatzsicherheit ist das Ergebnis der Personalverantwortlichen. Alle Arbeitnehmeranspruchsgruppen tun es zur **Sicherung bzw. zum Erhalt des Arbeitsplatzes**.

Auszubildende	*Das ich meinen Arbeitsplatz auch zukünftig behalten darf.*[1323]
Jungangestellte	*[…] eine gewisse Sicherheit für meinen Arbeitsplatz.*[1324]
Mitarbeiter 30-50	*[…] wichtig, meinen Arbeitsplatz zu erhalten.*[1325]
Personalverant-wortliche	*[...] auf Arbeitnehmerseite, um eine gewisse Sicherheit und Schutz zu erlangen.*[1326]

Für bessere Karrieremöglichkeiten bilden sich Auszubildende weiter. Um eine Spezialisten-Stelle anzustreben, gehen Jungangestellte Weiterbildungen nach. Personalverantwortlichen können es nachvollziehen, dass Mitarbeiter eine **Führungsposition oder Spezialisten-Stelle** anstreben.

Auszubildende	*[…] bessere Karrieremöglichkeiten.*[1327]
Jungangestellte	*Es ist für die gehobene Beratung notwendig.*[1328]
Personalverant-wortliche	*Die einen wollen irgendwann eine Führungsposition einnehmen, andere wiederum eine Spezialisten-Stelle.*[1329]

Dass Weiterbildungen für die **tägliche Arbeit** wichtig sind, kann als Ergebnis der Anspruchsgruppen erhoben werden. Personalverantwortliche sehen Weiterbildungen für die tägliche Praxis als wichtig an.

Jungangestellte	*Ich tue es, um meine Arbeit weiter gut bewältigen zu können.*[1330]
Mitarbeiter 30-50	*Weiterbildung ist definitiv wichtig für die tägliche Arbeit.*[1331]
Mitarbeiter 50plus	*Dass ich fit für die tägliche Arbeit bleibe.*[1332]
Personalverant-wortliche	*[...] sind Weiterbildungen wichtig für die tägliche Praxis.*[1333]

[1323] A3, 2015, Anlage XI.II, Zeile 83.
[1324] J3, 2015, Anlage XI.III, Zeile 41.
[1325] M30-4, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 69.
[1326] PV5, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 73-74.
[1327] A2, 2015, Anlage XI.II, Zeile 70.
[1328] J1, 2015, Anlage XI.III Zeile 39.
[1329] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 62-63.
[1330] J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 30-31.
[1331] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 53.
[1332] M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 52.
[1333] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 65-66.

Weiterbildungen sind wichtig, um **mehr Geld** zu verdienen. Dieses Ziel verfolgen Auszubildende und Jugendliche.

Auszubildende	*Mehr Geld [...]*[1334]
Jungangestellte	*Vielleicht mehr Geld.*[1335]

Kernaussage

Schlussendlich ist herauszustellen, dass Mitarbeiter sich weiterbilden, um ihren **Arbeitsplatz zu sichern**, weil sie eine **Führungsposition oder Spezialisten-Stelle** anstreben oder weil sie für die Bewältigung der **täglichen Aufgaben** wichtig sind. Auszubildende und Jungangestellte streben mit einer Weiterbildung eine **höhere Vergütung** an. Die Ergebnisse der Personalverantwortlichen machen deutlich, dass diese Motive den Unternehmen bekannt sind und sie genutzt werden.

c.) Kriterien Durchführung Weiterbildung

Bei der Durchführung von Weiterbildungen sind Arbeitnehmern **Dozenten aus der Praxis** wichtig, die auch **praktische Inhalte vermitteln**. Das Ergebnis der Personalverantwortlichen zeigt, dass Weiterbildungen mit Dozenten aus der Praxis und praktischen Beispielen bei Mitarbeitern gewünscht sind.

Auszubildende	*Dass die Dozenten aus der Praxis kommen und mit Beispielen arbeiten, die ich dann auch anwenden kann.*[1336]
Jungangestellte	*Mir sind praktische Inhalte wichtig […]*[1337]
Mitarbeiter 30-50	*Mir sind immer Referenten/Dozenten willkommen, die sehr praxisnah dozieren.*[1338]
Mitarbeiter 50plus	*[...] nah an der Praxis.*[1339]

[1334] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 66-67.
[1335] J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 30-31.
[1336] A5, 2015, Anlage XI.II, Zeile 73-74.
[1337] J39, 2015, Anlage XI.III, Zeile 43.
[1338] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 55.
[1339] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 50.

Personalverantwortliche	*[...] die Weiterbildungen sehr fruchtbar sind, die von Dozenten aus der Praxis geführt werden, die sehr kurzweilig und mit vielen praktischen Beispielen unterlegt sind.*[1340]

Weiterbildung mit einem **Mix aus Theorie und Praxis** präferieren Auszubildende und Jugendliche. Unternehmen bieten Weiterbildungen mit Theorieanteil und Praxiswissen an, so die Personalverantwortlichen.

Auszubildende	*Ein guter Mix aus Praxis und Theorie.*[1341]
Jungangestellte	*Mir ist Praxisnähe wichtig, gerade wenn neue Theorie vermittelt wird.*[1342]
Personalverantwortliche	*Eine gute Mischung aus Theorie und Praxis schätzen die Kollegen besonders.*[1343]

Weiterbildungen mit einem **Zertifikat, anerkannten Abschluss oder einer Urkunde** präferieren Auszubildende und Jugendliche. Diese Kriterien sind den Personalverantwortlichen bekannt und agieren danach.

Auszubildende	*Dass ich eine fundierte Weiterbildung [...] bekomme mit einem anerkannten Abschluss.*[1344]
Jungangestellte	*[…] einen anerkannten Abschluss mit Zertifikat bzw. Urkunde haben.*[1345]
Personalverantwortliche	*[...] nach längeren Weiterbildungen freuen sich die Teilnehmer immer über ein Abschlusszeugnis oder ein Zertifikat.*[1346]

Über Weiterbildungen **selbst zu entscheiden**, ist Auszubildenden und Jungangestellten wichtig. Bei Personalverantwortlichen ist das Thema bekannt, denn sie sagen, dass Arbeitnehmer frei über ihre Weiterbildung entscheiden wollen.

Auszubildende	*Ich möchte selbst entscheiden können, was ich wo weitermache.*[1347]
Jungangestellte	*Mir ist wichtig, dass ich selbst bestimmen kann, welche Weiterbildung ich wann mache.*[1348]
Mitarbeiter 30-50	*[...] brauche ich diese wirklich oder soll ich nur daran teilnehmen, damit die Teilnehmerzahl erreicht ist.*[1349]

1340 PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 69.
1341 A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 66-67.
1342 J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 30-31.
1343 PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 65-66.
1344 A7, 2020, Anlage XI.II, Zeile 89-90.
1345 J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 30-31.
1346 PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 69-70.
1347 A11, 2020, Anlage XI.II, Zeile 81.
1348 J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 42.
1349 M30-4, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 71-72.

Personalverant-wortliche	*Hier wollen die Mitarbeiter oft selbst bestimmen, wo sie Zeit und Geld investieren.*[1350]

Um sich für eine Weiterbildung entscheiden zu können, wird von Auszubildenden und Jugendlichen die **Meinung der Führungskraft** bzw. die Unterstützung von der Personalabteilung gewünscht. Personalverantwortliche werden um ihre Meinung gefragt, so das Ergebnis.

Auszubildende	*Dass ich Unterstützung bekomme von der Perso […]*[1351]
Jungangestellte	*Da frage ich meine Chefin. Sie gibt mir immer eine klare Empfehlung […]*[1352]
Personalverant-wortliche	*Oftmals wird die Meinung von mir eingeholt […]*[1353]

Die Weiterbildung soll **unabhängig vom Arbeitgeber** durchgeführt werden. Diesen Wunsch verfolgen die Anspruchsgruppen Auszubildende und Jugendliche. Dass Mitarbeiter dies auch tun, kann als Ergebnis der Personalverantwortlichen ermittelt werden.

Auszubildende	*[…] ich auch nicht dann abhängig bin von der Personalabteilung.*[1354]
Jungangestellte	*Unabhängigkeit von meinem Arbeitgeber.*[1355]
Personalverant-wortliche	*Die jungen Leute fragen mich zwar oft, aber gehen dann auch ihren eigenen Weg außerhalb des Hauses.*[1356]

<u>Kernaussage</u>

Wichtige Kriterien bei der Durchführung einer Weiterbildung konnten von **allen Arbeitnehmeranspruchsgruppen und Personalverantwortlichen** ermittelt werden. Vor allem die Weiterbildungen mit **Praxisorientierung** ist als Ergebnis von allen Anspruchsgruppen herauszustellen. Mitarbeiter wünschen sich, über ihre Weiterbildungen **selbst bestimmen** zu können. Jungen Mitarbeitern ist bei der Wahl der richtigen Weiterbildungen die **Meinung der Führungskraft** wichtig und sie wünschen sich mit dem erfolgreichen Abschluss ein **Zeugnis oder eine Urkunde**. Zu betonen ist die **Unabhängigkeit vom Arbeitgeber**, die die Mitarbeiter

1350 PV5, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 78-79.
1351 A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 66-67.
1352 J4, 2015, Anlage XI.III, Zeile 55.
1353 PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 65-66.
1354 A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 66-67.
1355 J6, 2020, Anlage XI.III, Zeile 35.
1356 PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 70-71.

präferieren. Die Befragung der Personalverantwortlichen zeigt, dass die Arbeitgeber die Präferenzen der Mitarbeiter erfüllen können und müssen.

d.) Quellen Weiterbildungsmöglichkeiten

Um sich über Weiterbildungsmöglichkeiten zu informieren, befragen die Mitarbeiter ihre **Führungskraft**.

Auszubildende	*[…] meinen Vorgesetzten fragen.*[1357]
Jungangestellte	*Ich frage meine Chefin [...]*[1358]
Mitarbeiter 30-50	*Es geht meistens über meinen Chef.*[1359]
Mitarbeiter 50plus	*[…] dann frage ich meine Leiterin.*[1360]

Eine Zielgruppe, die gern gefragt wird, wenn es Weiterbildungen geht, sind die **Kollegen**.

Auszubildende	*Ich werde meine Mitazubis fragen […]*[1361]
Jungangestellte	*Ich frage immer meine Kollegen, […]*[1362]
Mitarbeiter 30-50	*Kollegen, […]*[1363]
Mitarbeiter 50plus	*Meine Kollegin und ich tauschen uns aus.*[1364]

Das **Internet** erweist sich bei Auszubildenden und Jungangestellte als Informationsquelle.

Auszubildende	*[…] im Internet mal schauen.*[1365]
Jungangestellte	*Das Internet.*[1366]

Auszubildenden befragen ihre **Familie.**

Auszubildende	*Ich würde meine Familie fragen […]*[1367]

[1357] A3, 2015, Anlage XI.II, Zeile 88.
[1358] J1, 2015, Anlage XI.III, Zeile 44.
[1359] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 57.
[1360] M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 57.
[1361] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 80.
[1362] J5, 2020, Anlage XI.III, Zeile 54.
[1363] M30-2, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 75.
[1364] M50-6, 2020, Anlage XI.V, Zeile 39.
[1365] A4, 2015, Anlage XI.II, Zeile 91.
[1366] J11, 2020, Anlage XI.III, Zeile 50.
[1367] A6, 2020, Anlage XI.II, Zeile 87.

Kernaussage

In der Kategorie Quellen zur Informationsgewinnung zu Weiterbildungen wurden von allen Anspruchsgruppen Ergebnisse ermittelt. Es kann herausgestellt werden, dass die Mitarbeiter ihre **Führungskraft und Kollegen** befragen. Das **Internet** dient als weiteres Informationsgewinnungsmedium. Auszubildende holen sich Informationen bei **Eltern und Verwandte** ein.

e.) Angebot Weiterbildungsmöglichkeiten Arbeitgeber

Fremdorganisierte Weiterbildungen werden von Unternehmen angeboten. Hierzu gehören Trainings, Coachings, Seminare, zentrale Schulungen, die von den Befragten genannt wurden.

Auszubildende	*Zum einen bekommen wir Trainings und Coachings.*[1368]
Jungangestellte	*Meistens über die eigene Akademie und sehr viele Seminare, Workshops, usw. zu verschiedenen Themen.*[1369]
Mitarbeiter 30-50	*Wir bekommen Seminare, Workshops, Webinare, […]*[1370]
Mitarbeiter 50plus	*[..] Impulsrunden hier in der Filiale durch meine Chefin oder von Spezialisten bis hin zu den zentralen Schulungen.*[1371]
Personalverantwortliche	*[…] Seminaren und Workshops, die für die tägliche Praxis […]*[1372]

Mediale Weiterbildungen, Fernunterricht, E-Learning, Langzeitqualifikationen werden als weitere Ergebnisse der Anspruchsgruppen ermittelt, die als **fremd- und eigenorganisierte Weiterbildungen** beschrieben werden.

Auszubildende	*Fachwirt, Betriebswirt, Fachlehrgänge, Weiterbildungen über WBT […]*[1373]
Jungangestellte	*Aktuell kommt viel per E-Learning und Selbststudium.*[1374]
Mitarbeiter 30-50	*Wir bekommen [...] Selbststudien. Und das zu den verschiedensten Themen. Außerdem müssen wir bei bestimmten Stellen eine Sollqualifikation erreichen. Das sind bspw. Fachwirt oder Betriebswirt.*[1375]

[1368] A4, 2015, Anlage XI.II, Zeile 81-82.
[1369] J11, 2020, Anlage XI.III, Zeile 52-53.
[1370] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 59.
[1371] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 54.
[1372] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 85-86.
[1373] A5, 2015, Anlage XI.II, Zeile 78.
[1374] J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 46-47.
[1375] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 59-61.

Mitarbeiter 50plus	*[...] Qualifikationen zum Sparkassenfachwirt, -betriebswirt, -Diplom [...]*[1376]
Personalverant-wortliche	*Von elektronischen […] -Veranstaltungen, Selbststudien [...]*[1377]

Jungangestellte, Mitarbeiter 30-50 Jahre und Mitarbeiter 50plus nutzen die **Unterstützung ihrer Führungskraft**, um Neues zu lernen. Personalverantwortliche unterrichten und entwickeln Mitarbeiter, so die Befragung.

Jungangestellte	*Er [...] unterstützt mich auch während und nach der Weiterbildung zum Fachwirt.*[1378]
Mitarbeiter 30-50	*Mir ist wichtig, dass mich meine Führungskraft fördert.*[1379]
Mitarbeiter 50plus	*Ansonsten gibt mir meine Leiterin Unterstützung […]*[1380]
Personalverant-wortliche	*Auch ich unterrichte und entwickle Kollegen.*[1381]

Kernaussage

In der Kategorie Angebot Weiterbildung konnten von allen Anspruchsgruppen Ergebnisse ermittelt werden. Sowohl **fremdorganisierte Lernformen als auch fremd- und eigenorganisierte Lernmöglichkeiten** bieten die Unternehmen an. Das **persönliche Fördern** des Mitarbeiters **durch die Führungskraft** wird ebenfalls von den Unternehmen forciert.

f.) Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten

Was für Weiterbildungsmöglichkeiten **nutzen** Arbeitnehmer? Alle Anspruchsgruppen nutzen **fremdorganisierte Lernformen**.

Auszubildende	*Seminare, Training am Arbeitsplatz, […]*[1382]
Jungangestellte	*Wir trainieren wöchentlich in der Filiale. Ich habe regelmäßig ein Coaching. Dann sind auch oft Seminare zu Produkten [...]*[1383]

1376 M50-4, 2015, Anlage XI.V, Zeile 58.
1377 PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 73-74.
1378 J59, 2015, Anlage XI.III, Zeile 52.
1379 M30-2, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 77.
1380 M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 67.
1381 PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 89.
1382 A3, 2015, Anlage XI.II, Zeile 92.
1383 J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 49-50.

Mitarbeiter 30-50	*Für die Beratung nutze ich die Seminare, […]*[1384]
Mitarbeiter 50plus	*Hier in der Filiale tauschen wir uns oft aus zu bestimmten Themen. Unser Chef bringt Themen mit, die er uns beibringt. Coachings mit den Spezialisten.*[1385]

Fremd- und eigenorganisierte Lernformen werden von den Anspruchsgruppen Auszubildende, Jungangestellte und Mitarbeiter 30-50 Jahre genutzt.

Auszubildende	*[…] von der Perso bekommen wir Aufgaben, die wir selbst oder in der Gruppe erledigen müssen.*[1386]
Jungangestellte	*Webtrainings stehen auf der Tagesordnung [...]*[1387]
Mitarbeiter 30-50	*Webinare, Workshops, Seminare [...]*[1388]

Jungangestellte werden von ihrer **Führungskraft gefördert**. Mitarbeiter 30-50 Jahre geben an, dass sie von ihrer Führungskraft lernt. Mitarbeiter 50plus suchen Hilfestellungen bei ihrer Führungskraft.

Jungangestellte	*[...], sie trainiert ja auch mit mir Verkaufsgespräche. Und gibt mir Ideen und Tipps.*[1389]
Mitarbeiter 30-50	*Als Stellvertreter lerne ich einiges von meiner Führungskraft.*[1390]
Mitarbeiter 50plus	*Wenn ich nicht weiterkomme, suche ich mir Rat bei meiner Chefin bzw. führen wir dann gemeinsam die Gespräche mit den Kunden.* [1391]

Kernaussage

In der Kategorie Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten konnten von allen Anspruchsgruppe Ergebnisse ermittelt werden. Sowohl **fremd- als auch fremd- und eigenorganisierte Lernformen** nutzen die Mitarbeiter. Das persönliche **Fördern durch die Führungskraft** nutzen die Mitarbeiter.

1384 M30-2, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 82.
1385 M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 57-58.
1386 A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 84-85.
1387 J2, 2015 Anlage XI.III, Zeile 50.
1388 M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 82.
1389 J4, 2015, Anlage XI.III, Zeile 70-71.
1390 M30-2, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 82-83.
1391 M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 45-46.

g.) Probleme Weiterbildungen

Was für Hürden beziehungsweise **Probleme** gibt es im Unternehmen in Bezug auf Weiterbildungen? Die Vertreter aller Arbeitnehmeranspruchsgruppen sagen, dass es keine Beanstandungen gibt.

Auszubildende	*Bis jetzt hatte ich noch keine.*[1392]
Jungangestellte	*Ich weiß jetzt auf Anhieb keine.*[1393]
Mitarbeiter 30-50	*Bisher weitestgehend keine.*[1394]
Mitarbeiter 50plus	*Ich habe keine Probleme.*[1395]

Langzeitlehrgänge sind nur möglich, wenn das **Stellenprofil** sie **fordert**, so die Jungangestellten. Mitarbeiter 30-50 Jahre sagen, dass mit bestimmten Stellen eine Sollqualifikation notwendig ist und diese auch erreicht werden muss. Personalverantwortliche kennen die Diskrepanz. Nach ihren Angaben wünschen junge Mitarbeiter Weiterbildungen, die nicht befürwortet werden aufgrund der fehlenden betrieblichen Notwendigkeit. Diese Tatsache wirkt demotivierend auf die jungen Mitarbeiter.

Jungangestellte	*Langzeitlehrgänge sind nur möglich, wenn ich die Stelle bereits eingenommen habe. Wenn ich später die Stelle erhalte und auch familiär gebunden bin und weniger Zeit habe, muss ich die Qualifizierung durchführen. Das bedeutet für mich eine zusätzliche Belastung.*[1396]
Mitarbeiter 30-50	*Als ich die neue Stelle übernommen habe, musste ich eine Sollqualifikation erreichen. Diese Weiterbildung hat über ein Jahr gedauert. Das war eine Herausforderung, da sie sich parallel zur regulären Arbeit erstreckte und dann noch Haushalt, Kinder. Ich war froh, als ich alles geschafft hatte.*[1397]
Personalverantwortliche	*Junge Kollegen sind oftmals sehr motiviert und wollen nach der Ausbildung gleich weitermachen, was ich absolut unterstütze. Ich habe es ja selbst auch so gemacht. Jedoch bekommen die Mitarbeiter erst die Befürwortung, wenn sie die relevante Stelle einnehmen. Es werden also keine Mitarbeiter „auf Vorrat" weiterqualifiziert. Das demotiviert natürlich einige.*[1398]

[1392] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 87.
[1393] J3, 2015, Anlage XI.III, Zeile 53.
[1394] M30-5, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 69-72.
[1395] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 60.
[1396] J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 53-54.
[1397] M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 39.
[1398] PV5, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 88-91.

Jugendliche wünschen sich ein **Gespräch mit der Personalentwicklung** bzw. dem Personalverantwortlichen, um die Rahmenbedingungen der Weiterbildung zu besprechen.

Jungangestellte	*Ich wünsche mir, dass die mit dem Vertrag vereinbarten Rahmenbedingungen (Freizeitanteil, finanzieller Eigenanteil), die im Rahmen eines langfristigen Lehrgangs fixiert werden, mit mir persönlich besprochen werden. Der Vertrag wurde mir nur postalisch zur Unterschrift weitergeleitet. Es sind immerhin 1900 EUR und vier Urlaubstage, die ich einbringen soll.*[1399]

Über die Teilnahmen von Weiterbildungen möchten die Anspruchsgruppen **selbst entscheiden** können.

Jungangestellte	*Manchmal finde ich es nervig, bei jedem Seminar teilnehmen zu müssen. Das raubt Arbeitszeit.*[1400]
Mitarbeiter 30-50	*Man muss teilnehmen, egal ob Manches Sinn macht oder nicht.*[1401]
Mitarbeiter 50plus	*Obwohl ich 56 Jahre alt bin, über 30 Jahre im Unternehmen arbeite und den gleichen Aufgaben nachgehe, muss ich Weiterbildungen absolvieren, an denen auch Berufseinsteiger teilnehmen.* [1402]

Angebote für die Weiterentwicklung wünschen sich Mitarbeiter 30-50 Jahre. Mitarbeiter 50plus haben das Bedürfnis, dass die Führungskraft konkrete Vorschläge unterbreitet, die Alter, Erfahrungsschatz und berufliche Tätigkeit berücksichtigen. Die Befragung der Personalverantwortlichen zeigt, dass die Unternehmen Bildungs- und Qualifizierungsberatung anbietet. Sie sind jedoch nicht ausreichend. Es fehlen Angebote für Mitarbeiter 50plus oder für die Persönlichkeitsentwicklung.

Mitarbeiter 30-50	*Im jährlichen Personalentwicklungsgespräch besprechen meine Führungskraft und ich meine Stärken und Schwächen, aber Angebote zu eventuellen Weiterbildungen, die für meine persönliche Weiterentwicklung nützlich wären, werden nicht unterbreitet.*[1403]
Mitarbeiter 50plus	*Ich wünsche mir von meiner Führungskraft konkrete Vorschläge zu Weiterbildungen, die an mein Alter, mein Erfahrungsschatz und berufliche Tätigkeit angepasst sind.*[1404]
Personalverantwortliche	*In unserem Haus gibt es durchaus Lern- und Lebenssituation orientierte Bildungs- und Qualifizierungsberatung und entsprechende Angebote.*

[1399] J5, 2015, Anlage XI.III, Zeile 63-67.
[1400] J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 51-52.
[1401] M30-10, 2020, Anlage XI.IV, Zeile 45.
[1402] M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 72-74.
[1403] M30-2, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 85-87.
[1404] M50-4, 2015, Anlage XI.V, Zeile 71-72.

	Sie sind jedoch nicht ausreichend, bspw. für die Persönlichkeitsentwicklung und für Mitarbeiter ab 50 Jahre.[1405]

Kernaussage

Bei der Frage nach Hürden oder Problemen in Bezug auf Weiterbildungen konnten von allen Anspruchsgruppen Ergebnisse ermittelt werden. Es gibt Mitarbeiter, die sagen, dass sie **keine Probleme** hatten bzw. haben. Einige Jugendliche und Mitarbeiter 30-50 Jahre stellen die Abhängigkeit von Weiterbildungen mit dem **Stellenprofile** heraus, was Unzufriedenheit bei den Betroffenen auslöst. Die mit Weiterbildungen verbundenen **Rahmenbedingungen** müssen Personalverantwortliche vorher mit den Jugendlichen besprechen. Beanstandet wird die **Pflichtteilnahme** bei Weiterbildungen. Die Mitarbeiter 30-50 Jahre und 50plus wünschen sich, **selbst** darüber **entscheiden** zu können sowie **konkrete Angebote**. Personalverantwortliche sehen ein unzureichendes Angebot für Mitarbeiter 50plus und für die Persönlichkeitsentwicklung.

Die Ergebnisse zeigen, dass es bei Weiterbildungen keine Probleme gibt, aber **Handlungsbedarfe** bestehen, die in Kapitel 8.3 aufgenommen werden.

h.) Rolle Führungskraft

Auszubildende wurden von ihren Personalverantwortlichen gefragt, ob sie nach der Ausbildung Weiterbildungen nachgehen wollen. Jungangestellte sehen Personalverantwortliche als **Motivator** an. Personalverantwortliche empfehlen jungen Mitarbeitern, sich weiter zu qualifizieren.

Auszubildende	*Sie hat mich schon einmal gefragt, ob ich danach weitermachen will.*[1406]
Jungangestellte	*Sie motiviert mich […]*[1407]
Personalverantwortliche	*Ich empfehle jungen Mitarbeitern zusätzliche Qualifikationen zu absolvieren.*[1408]

[1405] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 77-79.
[1406] A4, 2015, Anlage XI.II, Zeile 81-82.
[1407] J3, 2015, Anlage XI.III, Zeile 56.
[1408] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 81-82.

Führungskräfte unterstützen Auszubildende und Jugendliche bei Weiterbildungen. Das Ergebnis der Personalverantwortlichen zeigt, dass sie sich als **Unterstützer** sehen.

Auszubildende	*Da sie selbst viele Weiterbildungen gemacht hat, würde sie mich da auch unterstützen.*[1409]
Jungangestellte	*Sie unterstützt mich hier sehr.*[1410]
Personalverantwortliche	*Ich unterstütze und lehre selbst.*[1411]

Ein Ergebnis ist, dass Führungskräfte Ihren Mitarbeitern **Tipps, Ideen und Hinweise** geben.

Auszubildende	*[...] sie gibt mir Tipps und Hinweise, wie ich was machen soll.*[1412]
Jungangestellte	*Sie gibt mir auch gute Ideen […]*[1413]
Mitarbeiter 30-50	*[...] gibt mir mein Chef Hinweise und Tipps.*[1414]
Personalverantwortliche	*Ich gebe Tipps und Hinweise bzw. meine Meinung, die mich um Rat fragen.*[1415]

Die Führungskraft fördert Auszubildende in ihren wöchentlichen Aufgabenstellungen. Jungangestellte betonen die **Hilfestellungen und Trainings in der täglichen Arbeit**. Das Fördern durch die Führungskraft stellen Mitarbeiter 30-50 Jahre heraus. Mitarbeiter 50plus werden mit Inputs für die tägliche Praxis unterstützt. Die Personalverantwortlichen sagen, dass sie ältere Mitarbeiter bei komplexen und schwierigen Themen in der praktischen Tätigkeit unterstützen und weiterentwickeln.

Auszubildende	*Er fördert mich schon in wöchentlichen Aufgaben, die wir dann immer freitags auswerten.*[1416]
Jungangestellte	*Meine Chefin ist sehr bestrebt, mich in der Beratung weiter zu bringen. Sie trainiert mit mir, gibt mir Tipps und Hilfestellungen und macht auch vor.*[1417]
Mitarbeiter 30-50	*[...] meine Führungskraft fördert mich hinsichtlich der Stellvertretung des Filialleiters.*[1418]

[1409] A10, 2020, Anlage XI.II, Zeile 86-87.
[1410] J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 61.
[1411] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 93-94.
[1412] A2, 2015, Anlage XI.II, Zeile 82-83.
[1413] J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 61.
[1414] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 67.
[1415] PV10, 2020, Anlage XI.VI, Zeile 60.
[1416] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 89-90.
[1417] J6, 2020, Anlage XI.III, Zeile 46-47.
[1418] M30-2, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 89.

Mitarbeiter 50plus	*Er gibt Input für die tägliche Praxis.*[1419]
Personalverant-wortliche	*Ich unterstütze ältere Kollegen bei komplexen oder schwierigen Themen gern zusätzlich – sowohl in der Praxis als auch für die weitere Entwicklung bzw. Planung.*[1420]

Kernaussage

In der Kategorie, welche Rolle die Führungskraft hinsichtlich Weiterbildung einnimmt, konnten von allen Anspruchsgruppen Ergebnisse erhoben werden. **Jungangestellte und Auszubildende** wünschen **Motivation und Unterstützung** bei der Wahl von Weiterbildungen und in der praktischen Umsetzung des Gelernten. Die Mitarbeiter wünschen **Hilfestellungen, Ideen und Hinweise** bei der Bewältigung der täglichen Arbeit. Die Führungskraft soll sie bei neuen und herausfordernden **Aufgaben begleiten**. Die Befragung der Personalverantwortliche zeigt, dass diese als Motivatoren, Unterstützer, Praxisbegleiter und Ideengeber agieren.

i.) Handlungsoptionen Führungskraft

Was sollten Führungskräfte hinsichtlich Weiterbildungen tun oder lassen? Auszubildende sind mit der Führungskraft zufrieden. Die Führungskraft soll so weitermachen wie bisher, so Jungangestellte und Mitarbeiter 50plus. Mitarbeiter 30-50 Jahre wünschen ebenfalls **keine Veränderung**.

Auszubildende	*Ich bin voll und ganz zufrieden.*[1421]
Jungangestellte	*Sie soll so weitermachen wie bisher.*[1422]
Mitarbeiter 30-50	*Nichts. Alles so beibehalten.*[1423]
Mitarbeiter 50plus	*So weiter machen wie bisher.*[1424]

Von einigen Auszubildenden, Jungangestellten und Mitarbeitern 30-50 Jahre wurde jedoch genannt, dass sie sich mehr **Unterstützung** wünschen.

Auszubildende	*Die richtigen Weiterbildungen auszusuchen und mich dabei zu unterstützen.*[1425]

[1419] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 63.
[1420] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 82-84.
[1421] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 93.
[1422] J1, 2015, Anlage XI.III, Zeile 59.
[1423] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 69.
[1424] M50-6, 2020, Anlage XI.V, Zeile 52.
[1425] A8, 2020, Anlage XI.II, Zeile 95.

Jungangestellte	*Meine Führungskraft sollte mich unterstützen, wenn ich Hilfe brauche.*[1426]
Mitarbeiter 30-50	*Ich finde, er könnte mich schon mehr unterstützen. Ich würde gern an Weiterbildungen teilnehmen, aber welche? Und da wünsche ich mir die Unterstützung von ihm bzw. der Personalabteilung.*[1427]

Einen konkreten **Plan** mit obligatorischen und freiwilligen Weiterbildungen wünschen sich Jungangestellte. **Konkrete Vorschläge** zu Weiterbildungen präferieren Mitarbeiter 30-50 Jahre. Mitarbeiter 50plus haben das Bedürfnis nach konkreten Vorschlägen, die an Lebensalter, berufliche Tätigkeit und Erfahrungsschatz angepasst sind.

Jungangestellte	*Ich würde mir einen konkreten Plan wünschen, [...] welche Weiterbildung ich bekommen kann bzw. ich durchführen muss. Aktuell ist das nicht der Fall.*[1428]
Mitarbeiter 30-50	*Mir fehlen eindeutige Vorschläge für Weiterbildungen.*[1429]
Mitarbeiter 50plus	*Ich wünsche mir von meiner Führungskraft konkrete Vorschläge zu Weiterbildungen, die an mein Alter, mein Erfahrungsschatz und berufliche Tätigkeit angepasst sind.*[1430]

Vor allem Vertreter der Jugendlichen wünschen sich **Motivation** in Bezug auf Weiterbildungen von ihrer Führungskraft.

Jungangestellte	*Vielleicht [...] mir die positiven Seiten aufzeigen und für die möglichen beruflichen Wege. Sozusagen als Mutmacher.*[1431]

Mitarbeiter 30-50 Jahre wünschen sich **selbst** über die Teilnahme **entscheiden** zu können.

Mitarbeiter 30-50	*Ich möchte gern selbst bestimmen, an welchen ich teilnehmen möchte.*[1432]

<u>Kernaussage</u>

In der Kategorie Handlungsoptionen Führungskraft hinsichtlich Weiterbildungen konnten von allen Anspruchsgruppen Ergebnisse ermittelt werden. Vertreter aller Anspruchsgruppen sind zufrieden und wünschen sich **keine Veränderung**. Zu Weiterbildungen **motivieren**, das

1426 J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 58.
1427 M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 70-71.
1428 J5, 2015, Anlage XI.III, Zeile 75-77.
1429 M30-2, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 91.
1430 M50-4, 2015, Anlage XI.V, Zeile 71-73.
1431 J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 58.
1432 M30-9, 2020, Anlage XI.IV, Zeile 56.

wünschen sich Vertreter der Jugendlichen. Einen **Plan mit Weiterbildungen zur Selbstbestimmung** bevorzugen alle Anspruchsgruppen. Die **Unterstützung** von Führungskräften nehmen Auszubildende, Jugendliche und Mitarbeiter 30-50 Jahre gern in Anspruch.

Die Ergebnisse Unterstützung, Motivation und Weiterbildungsplan mit konkreten Angeboten werden als Handlungsfelder aufgenommen.

j.) Motive Weiterbildung für Arbeitgeber

Was für Motive verfolgen Arbeitgeber mit Weiterbildungen? Auf diese Frage konnte des Ergebnis **Mitarbeiterbindung** von allen Anspruchsgruppen erhoben werden.

Auszubildende	*[...] um Mitarbeiter zu halten.*[1433]
Jungangestellte	*Mitarbeitern dazu bringen, dass sie die Sparkasse nicht verlassen.*[1434]
Mitarbeiter 30-50	*[...] Mitarbeiter stärker an das Haus bindet.*[1435]
Mitarbeiter 50plus	*[...] um die Mitarbeiter zu binden.*[1436]
Personalverantwortliche	*Gut ausgebildete und kompetente Mitarbeiter sind das A und O vor allem sie zu binden […]*[1437]

Um Mitarbeiter auf die **zukünftige Besetzung von Führungskräften und Spezialisten** zu entwickeln und vorzubereiten, ist ein Ergebnis der Personalverantwortlichen. Junge Mitarbeiter zu fördern und entwickeln und auf Spezialisten- der Führungsstellen vorzubereiten, sagen Mitarbeiter 50plus. Mitarbeiter 30-50 Jahre sind der Meinung, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter entwickeln und an das Haus binden können.

Mitarbeiter 30-50	*[...] Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zu entwickeln und zu binden.*[1438]
Mitarbeiter 50plus	*Junge Mitarbeiter weiterentwickeln und auf Spezialisten- oder Führungsstellen vorzubereiten […]*[1439]
Personalverantwortliche	*[…] um zukünftige Vakanzen aus dem eigenen Mitarbeiterbestand zu entwickeln und zu besetzen […]*[1440]

1433 A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 95.
1434 J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 66.
1435 M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 73.
1436 M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 83.
1437 PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 99-100.
1438 M30-4, 2015, Anlage XI.IV Zeile 92.
1439 M50-8, 2020, Anlage XI.V, Zeile 65.
1440 PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 86-87.

Ein Ergebnis ist, dass mit Weiterbildungen die **fachliche Kompetenz** der Mitarbeiter **verbessert** werden kann.

Auszubildende	*Mitarbeiter fachlich weiterbringen, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben.*[1441]
Jungangestellte	*Die Mitarbeiter bekommen eine höhere Fachkompetenz.*[1442]
Mitarbeiter 30-50	*[…] die eigenen Mitarbeiter immer besser entwickeln […]*[1443]
Mitarbeiter 50plus	*Verbesserung der Kompetenzen.*[1444]
Personalverantwortliche	*[…] die Kompetenzen auszubauen […]*[1445]

Aufgrund der **schnellen und vielen Veränderungen** in den Unternehmen, sind Weiterbildungen unerlässlich.

Jungangestellte	*Ich denke es ist wichtig, immer aktuell mit dem Geschehen der Zeit zu gehen. Es gibt so viele Veränderungen in kurzer Zeit.*[1446]
Mitarbeiter 30-50	*In der Zeit voller Veränderungen ist es wichtig, dass Mitarbeiter fachlich immer fit sind […]*[1447]
Mitarbeiter 50plus	*Aufgrund der vielen und schnellen Veränderungen sind Weiterbildungen einfach unabdingbar.*[1448]
Personalverantwortliche	*Um langfristig den Herausforderungen standzuhalten die Arbeitnehmer resistenter gegenüber Veränderungen und Neuerungen zu machen [...]*[1449]

Jugendliche sind der Meinung, dass Bildung das Knowhow fördert. Personalverantwortliche sagen, dass dies das **selbständige Arbeiten** der Mitarbeiter fördert.

Jungangestellte	*Knowhow der Mitarbeiter steigern.*[1450]
Personalverantwortliche	*Sie arbeiten zum Teil auch viel selbständiger.*[1451]

[1441] A10, 2020, Anlage XI.II, Zeile 92.
[1442] J1, 2015, Anlage XI.III, Zeile 62.
[1443] M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 74.
[1444] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 68.
[1445] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 86.
[1446] J9, 2020, Anlage XI.III, Zeile 58.
[1447] M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 70-71.
[1448] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 60.
[1449] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 93-94.
[1450] J11, 2020, Anlage XI.III, Zeile 68.
[1451] PV4, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 75-76.

Weiterbildungen sind wichtig für die **Wettbewerbsfähigkeit** der Unternehmen, dies wird als ein weiteres Ergebnis der Arbeitnehmeranspruchsgruppen ermittelt.

Auszubildende	*Um am Markt immer weiter zu bestehen und das Unternehmen besser ist als die Anderen.*[1452]
Jungangestellte	*Damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt […]*[1453]
Mitarbeiter 30-50	*[...] Existenz des Unternehmens und somit einen Schutz im Wettbewerb.*[1454]
Mitarbeiter 50plus	*[...] wichtig in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit [...]*[1455]

Ein Ergebnis der Mitarbeiter zeigt, dass mit Weiterbildungen eigene Mitarbeiter weiterentwickelt und an das Unternehmen gebunden werden. Im Zuge der demografischen Entwicklung wird der **Personalbestand geschützt** und bleibt **stabil**.

Auszubildende	*Aufgrund der demografischen Entwicklung ist es wichtig, dass Unternehmen ihr Personal halten.*[1456]
Jungangestellte	*Die ausscheidenden Mitarbeiter durch neue Mitarbeiter im Unternehmen ersetzen.*[1457]
Mitarbeiter 30-50	*[…] aufgrund der demografischen Entwicklung und ihren Folgen ist es auch eine gewisse Bindung an das Unternehmen.*[1458]
Mitarbeiter 50plus	*Und das Haus kann bzw. muss sich seine eigenen Mitarbeiter entwickeln, damit es Zukunft hat. Denn die jungen Leute werden immer weniger.*[1459]

<u>Kernaussage</u>

Auf die Frage, welche Motive Arbeitgeber haben, um Mitarbeiter weiterzubilden, können von allen Anspruchsgruppen Ergebnisse ermittelt werden. Herauszustellen sind folgende Erkenntnisse: die **Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, die Verbesserung der (fachlichen) Kompetenzen der Mitarbeiter, die schnellere Anpassung der fachlichen Kenntnisse der Mitarbeiter bei betrieblichen Veränderungen**. **Jugendliche, Auszubildende und Personalverantwortliche** sind der Meinung, dass mit Weiterbildungen das **selbständige Arbeiten gefördert**

[1452] A4, 2015, Anlage XI.II, Zeile 106.
[1453] J7, 2020, Anlage XI.III, Zeile 58.
[1454] M30-12, 2020, Anlage XI.IV, Zeile 68-69.
[1455] M50-4, 2015, Anlage XI.V, Zeile 79-80.
[1456] A7, 2020, Anlage XI.II, Zeile 107.
[1457] J6, 2020, Anlage XI.III, Zeile 53.
[1458] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 71-73.
[1459] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 74-75.

wird. Unternehmen werden in ihrer **Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und der Personalbestand kann im Zuge des demografischen Wandels** geschützt und gestärkt werden, so die Mitarbeiter.

k.) Weiterbildungsdauer

Weiterbildungen dauern circa **ein bis drei Tage**, so die Aussagen der Anspruchsgruppen.

Auszubildende	*[...] die Workshops und Seminare dauern meistens ein oder zwei Tage.*[1460]
Jungangestellte	*Dann haben wir auch noch viele Seminare, die nur ein oder zwei Tage dauern.*[1461]
Mitarbeiter 30-50	*Die meisten nur ein paar Tage.*[1462]
Mitarbeiter 50plus	*[...] ein bis zwei manchmal auch drei Tage.*[1463]
Personalverantwortliche	*[...] Tagesseminare […]*[1464]

Weiterbildungen bei Jungangestellten und Mitarbeitern 30-50 Jahre können auch bis zu **circa einem Jahr** dauern, so die Ergebnisse.

Jungangestellte	*[…] Fachlehrgänge bis zu einem Jahr […]*[1465]
Mitarbeiter 30-50	*Es gibt [...] Fernlehrgänge, die bis zu einem Jahr dauern.*[1466]

Die Ausbildung und Langzeitweiterbildungen haben auch Laufzeiten von **bis zu drei Jahren**.

Auszubildende	*Die Ausbildung dauert drei Jahre.*[1467]
Jungangestellte	*Der Sparkassenfachwirt dauert ca. 2-3 Jahre.*[1468]
Personalverantwortliche	*Die großen Qualifikationen dauern bis zu drei Jahre an.*[1469]

[1460] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 97-98.
[1461] J1, 2015, Anlage XI.III, Zeile 64-65.
[1462] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 75.
[1463] M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 89.
[1464] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 90.
[1465] J5, 2015, Anlage XI.III, Zeile 83.
[1466] M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 78.
[1467] A4, 2015, Anlage XI.II, Zeile 108.
[1468] J1, 2015, Anlage XI.III, Zeile 64.
[1469] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 93-94.

Kernaussage

Die Ergebnisse zeigen, dass **alle Anspruchsgruppen** Weiterbildungen mit einer Dauer **von wenigen Tagen** absolvieren. Vor allem **Auszubildende und Jungangestellte** gehen Weiterbildungen mit einer Laufzeit von **bis zu drei Jahre** nach.

l.) Rahmen- und Vertragsbedingungen

Ein Ergebnis der Arbeitnehmeranspruchsgruppen ermittelt, dass es **keine Rahmen- und Vertragsbedingungen** bei Weiterbildungen gibt.

Auszubildende	*Ich musste bisher nichts einbringen.*[1470]
Jungangestellte	*Da ich mein Studium selbst ausgesucht habe und auch alles selbst bezahlt habe, waren auch keine Bedingungen notwendig.*[1471]
Mitarbeiter 30-50	*Keine.*[1472]
Mitarbeiter 50plus	*Bei mir keine.*[1473]

Jungangestellte stellen heraus, dass sie das Arbeitsverhältnis zwei Jahre nicht kündigen dürfen. Eine **vertragliche Bindung an das Unternehmen** wurde durch die Befragung der Mitarbeiter 30-50 Jahre ebenfalls ermittelt. Personalverantwortliche sagen, dass es bei bestimmten Weiterbildungen Bindungsfristen gibt, die vertraglich vereinbart werden.

Jungangestellte	*Für den Fachwirt muss ich […] mich zwei Jahre verpflichten.*[1474]
Mitarbeiter 30-50	*[...] vertragliche Bindungen an das Haus notwendig.*[1475]
Personalverantwortliche	*[...] werden mit vertraglichen Bindungsfristen an das Unternehmen verbunden.*[1476]

Jungangestellte und Auszubildende müssen **Urlaubstage** einbringen. Die Befragung der Personalverantwortlichen zeigt, das Unternehmen von Mitarbeitern eine definierte Anzahl von Urlaubstagen bei bestimmten Weiterbildungen einfordern.

Jungangestellte	*[…] Urlaubstage einbringen […]*[1477]

[1470] A7, 2020, Anlage XI.II, Zeile 112.
[1471] J3, 2015, Anlage XI.III, Zeile 70-71.
[1472] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 78.
[1473] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 73.
[1474] J1, 2015, Anlage XI.III, Zeile 68.
[1475] M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 82-83.
[1476] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 108-109.
[1477] J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 72.

Mitarbeiter 30-50	*Bei langen Weiterbildungen sind Urlaubstage Pflicht […]*[1478]
Personalverant-wortliche	*[…] in Form von Urlaubstagen […]*[1479]

Die Anspruchsgruppe Jugendliche sagt, dass sie einen **finanziellen Eigenanteil** bei Weiterbildungen leisten müssen. Unternehmen verlangen eine gewissen Kostenanteil von Mitarbeitern, so das Ergebnis der Personalverantwortlichen.

Jungangestellte	*Für den Fachwirt muss ich selbst einen Anteil bezahlen […]*[1480]
Personalverant-wortliche	*[...] bedeutet finanziell einen Eigenbeitrag leisten […]*[1481]

Kernaussage

In der Kategorie Rahmen- und Vertragsbedingungen konnten von allen Anspruchsgruppen Ergebnisse erhoben werden. Ein Ergebnis der Befragung zeigt, dass Mitarbeiter bei Weiterbildungen **keine Pflichten** eingehen müssen. **Jugendliche und Mitarbeiter 30-50** Jahre sagen, dass sie sich **für eine gewisse Zeit an das Unternehmen** binden und **Urlaubstage einbringen** müssen. Bei **Jugendlichen** kommt ein **finanzieller Eigenanteil** noch hinzu.

m.) Konsequenz

Was für Konsequenzen ziehen Arbeitnehmer, wenn sie mit erfolgreichem Abschluss ihrer Weiterbildung nicht das angestrebte Ziel erreichen? Im Ergebnis konnte festgestellt werden, dass Mitarbeiter aller Anspruchsgruppen dennoch im **Unternehmen bleiben**.

Auszubildende	*Ich will schon dableiben.*[1482]
Jungangestellte	*Grundsätzlich würde ich in der Sparkasse bleiben.*[1483]
Mitarbeiter 30-50	*Ich bleibe weiterhin bei der Sparkasse.*[1484]
Mitarbeiter 50plus	*Es bleibt alles so wie es ist.*[1485]

[1478] M30-3, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 82.
[1479] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 95.
[1480] J7, 2020, Anlage XI.III, Zeile 58.
[1481] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 94.
[1482] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 104.
[1483] J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 75.
[1484] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 81.
[1485] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 84.

Personalverantwortliche	*Die einen bleiben bei uns […]*[1486]

Ein weiteres Ergebnis ist der **Arbeitgeberwechsel**. Auszubildende wissen, dass der Arbeitsmarkt viele Möglichkeiten bietet. Jungangestellte lehnen bessere Angebote nicht ab. Mitarbeiter 30-50 Jahre können sich andere Unternehmen als Arbeitgeber vorstellen. Personalverantwortliche wissen, dass auch Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wenn sie ihre Wunschvorstellungen nicht umgesetzt bekommen.

Auszubildende	*[…], wenn ich meine Pläne in der Sparkasse nicht umsetzen kann, schaue ich mich woanders um. Der Markt bietet ja reichlich Möglichkeiten.*[1487]
Jungangestellte	*[…], wenn sich doch eine bessere Möglichkeit bietet, würde ich sie nicht ablehnen.*[1488]
Mitarbeiter 30-50	*Ich könnte mir auch etwas anderes vorstellen.*[1489]
Personalverantwortliche	*[...] die anderen gehen.*[1490]

Kernaussage

Mit Weiterbildungen verbinden Mitarbeiter ein bestimmtes Ziel. Welche **Konsequenz** sie ziehen, wenn dieses **Ziel nicht realisiert** werden kann, soll diese Kategorie ermittelt. Es konnten von allen Anspruchsgruppen Ergebnisse ermittelt werden. Sie zeigen, dass alle Arbeitnehmeranspruchsgruppen dennoch **im Unternehmen bleiben** werden. Jedoch sind die **jungen Anspruchsgruppen** bis einschließlich Mitarbeiter 30-50 Jahre auch **offen für einen Arbeitgeberwechsel**. Dieser Punkt wird als Handlungsfeld in Kapitel 8.3 definiert.

n.) Bedeutung lebenslanges Lernen

Eine Erkenntnis aus der Befragung nach der Bedeutung von lebenslangem Lernen ist, dass das Thema einen **wichtigen** Stellenwert im Beruf einnimmt.

Auszubildende	*Es ist auf alle Fälle wichtig.*[1491]

[1486] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 98.
[1487] A5, 2015, Anlage XI.II, Zeile 99.
[1488] J2, 2015 Anlage XI.III, Zeile 75-76.
[1489] M30-7, 2020, Anlage XI.IV, Zeile 64.
[1490] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 98.
[1491] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 106.

Jungangestellte	*Lebenslanges Lernen ist wichtig, sonst bleibt man auf der Strecke.*[1492]
Mitarbeiter 30-50	*Lernen ist wichtig und wird immer wichtiger.*[1493]
Mitarbeiter 50plus	*Es war, ist und wird immer wichtiger.*[1494]
Personalverant-wortliche	*Das wird aus meiner Sicht immer wichtiger.*[1495]

Lebenslanges Lernen bedeutet, mehr Möglichkeiten auszuprobieren (Jungangestellte) und auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können (Auszubildende). Mitarbeiter ab 30 Jahre sagen, dass durch lebenslanges Lernen die Flexibilität verbessert und Sicherheit gesteigert werden. Personalverantwortliche erkennen, dass lebenslanges Lernen mit Sicherheit, höherer Leistungsfähigkeit und Freude bei der Arbeit verbunden ist.

Auszubildende	*[...] um am Markt bestehen zu können.*[1496]
Jungangestellte	*[…] mehr Möglichkeiten, sich auszuprobieren.*[1497]
Mitarbeiter 30-50	*[...], denn dann ist man auch flexibler und wird sicherer.*[1498]
Mitarbeiter 50plus	*[…] verstärkten Flexibilität und persönlichen Sicherheit.*[1499]
Personalverant-wortliche	*Das bedeutet Sicherheit, höhere Leistungsfähigkeit und auch immer Freude an der Arbeit.*[1500]

Jungangestellte sagen, dass durch lebenslanges Lernen **mehr Chancen im Beruflichen** bestehen. Mitarbeiter 30-50 Jahre stellen heraus, dass durch lebenslanges Lernen der geistige „Horizont" erweitert wird und persönliche Stärke sowie Robustheit zunehmen. Mitarbeiter 50plus betonen, dass durch lebenslanges Lernen **private** als auch berufliche Fortschritte erreicht werden können. Personalverantwortliche sehen lebenslangen Lernen als **Chance für die berufliche Lebensgestaltung.**

Jungangestellte	*Man hat mehr Chancen im Berufsleben […]*[1501]
Mitarbeiter 30-50	*Mit jedem neuen Gelernten erweitert man auch seinen Horizont ein Stück weiter. Es macht einem etwas robuster und stärker.*[1502]

[1492] J1, 2015, Anlage XI.III, Zeile 73.
[1493] M30-2, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 108.
[1494] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 86.
[1495] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 101.
[1496] A7, 2020, Anlage XI.II, Zeile 118.
[1497] J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 78.
[1498] M30-1, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 84.
[1499] M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 98-99.
[1500] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 103-104.
[1501] J2, 2015, Anlage XI.III, Zeile 78.
[1502] M30-4, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 103-104.

Mitarbeiter 50plus	*Nur so kommt man vorwärts und bleibt nicht zurück, sowohl im Privaten als auch im Beruflichen.*[1503]
Personalverantwortliche	*[…], um evtl. auch andere Chancen im Berufsleben wahr zu nehmen.*[1504]

Lebenslanges Lernen wird aufgrund der **verlängerten Lebensarbeitszeit** an Bedeutung zunehmen, so ein Ergebnis der Anspruchsgruppen.

Jungangestellte	*[...], um den Anforderungen im beruflichen Alltag gerecht zu werden. Vor allem wenn man älter wird, muss man vielleicht noch mehr lernen, um die gleiche Leistung zu bringen. Und wenn ich mir vorstelle, bis 70 Jahre zu arbeiten mit den Anforderungen von jetzt, graut es mir.*[1505]
Mitarbeiter 30-50	*Wir werden immer länger arbeiten müssen.*[1506]
Mitarbeiter 50plus	*[…], weil die Leute immer länger arbeiten müssen.*[1507]
Personalverantwortliche	*Die jungen Kollegen müssen immer länger arbeiten.*[1508]

Kernaussage

In der Kategorie Bedeutung lebenslanges Lernen für das Berufsleben konnten von allen Anspruchsgruppen Ergebnisse ermittelt werden. **Alle Anspruchsgruppen** sind sich der **hohen Bedeutung** von lebenslangem Lernen bewusst auch unter dem Aspekt der **Erhaltung bzw. Verbesserung der persönlichen Orientierung und Beschäftigungsfähigkeit.** Lebenslanges Lernen bedeutet für die Mitarbeiter eine **Chance für die persönliche Lebensgestaltung**. Lebenslanges Lernen hat eine **zunehmende Bedeutung unter dem Aspekt der verlängerten Lebensarbeitszeit**, so ein weiteres Ergebnis.

Zwischenfazit

Die Befragung stellt eindeutig heraus, dass Mitarbeiter das **Lernen** im beruflichen Kontext **verinnerlicht** haben. Vor allem Mitarbeiter bis 50 Jahre sehen es als **selbstverständlich** an, sich stets weiter zu bilden.

1503 M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 89-90.
1504 PV9, 2020, Anlage XI.VI, Zeile 80-81.
1505 J4, 2015, Anlage XI.III, Zeile 88-91.
1506 M30-4, 2015, Anlage XI.IV, Zeile 102.
1507 M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 78-79.
1508 PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 101.

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass Mitarbeiter sowohl **praxisnahe Weiterbildungen** wie auch einen **Mix aus Theorie und Praxis** bevorzugen. Ihnen ist die **Meinung der Führungskraft wichtig**, wollen aber **selbst bestimmen**, welche Weiterbildungen sie begleiten. Längerfristige Weiterbildungen wollen die Mitarbeiter **unabhängig vom Arbeitgeber** durchführen und sollen mit einem **anerkannten Abschluss oder Urkunde** verbunden sein.

Um sich über Weiterbildungen zu **informieren**, bevorzugen die Mitarbeiter vor allem die **Meinung ihrer Führungskraft und Kollegen**. Als weitere Quelle dient das **Internet**, das die Arbeitgeber für ihre Mitarbeiter weiterentwickeln müssen.

Die Ergebnisse zeigen die vielen Möglichkeiten der Weiterbildungen der Unternehmen. Sowohl **fremd- als auch kombinierte fremd- und eigenorganisierte Formen** werden bereitgestellt. **Führungskräfte fördern persönlich** ihre Mitarbeiter. Die Ergebnisse zeigen auch, dass diese Möglichkeiten von den Mitarbeitern genutzt werden.

Probleme bei Weiterbildungen hinsichtlich der **Rahmenbedingungen, Pflichtteilnahme und konkreter Angebote und der Abhängigkeit vom Arbeitgeber** werden als Handlungsfelder aufgenommen.

Die Ergebnisse veranschaulichen, dass die **Führungskraft** im Hinblick auf Weiterbildungen verschiedene **Rollen** einnimmt. Die Mitarbeiter wünschen sich von ihrer **Führungskraft Unterstützung, Motivation, persönliche Begleitung in der Praxis und Ideen** sowie Hinweise. Die Ergebnisse betonen den großen Stellenwert der Führungskräfte bei diesem Thema.

Die Ergebnisse dokumentieren die wunschgemäße Betreuung der Mitarbeiter durch die **Führungskräfte** hinsichtlich Weiterbildungen. Die Ergebnisse zeigen jedoch die Handlungsfelder **Unterstützung, Motivation, Weiterbildungsplan mit konkreten Angeboten**, die in Kapitel 8.3 aufgenommen werden.

Unternehmen bieten viele **Möglichkeiten von Weiterbildungen**, die von den Mitarbeitern genutzt werden.

Die Mitarbeiterergebnisse veranschaulichen den bedeutenden **Stellenwert von Weiterbildungen für Unternehmen** hinsichtlich **Mitarbeiterbindung, zukünftiger Vakanzen** sowie **Schutz und Stabilität des Personalbestandes.** Die Mitarbeiter **verbessern ihre (fachlichen) Kompetenzen** und können sich **bei Veränderungen schneller anpassen**. Die Unternehmen **stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit**.

Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass die Mitarbeiter Weiterbildungen durchlaufen ohne jegliche Verpflichtungen eingehen zu müssen. Die Unternehmen vereinbaren allerdings auch **finanzielle Beteiligungen, Urlaubsansprüche und Bindungsfristen vor allem mit jungen Mitarbeitern bei längerfristigen (kostspieligen) Weiterbildungen.**

Die Ergebnisse belegen, dass Mitarbeiter bestrebt sind, mit Weiterbildungen ein **bestimmtes Ziel** zu erreichen. Wird dieses Ziel nicht realisiert, sind vor allem Auszubildende, Jungangestellte und Mitarbeiter 30-50 Jahre **offen gegenüber Angeboten anderer Unternehmen**. Dieser Punkt wird als Handlungsfeld in Kapitel 8.3 definiert.

Die Ergebnisse stellen die **große Bedeutung von lebenslangem Lernen** im Beruf heraus. Neben der **Verbesserung der persönlichen Orientierung** und **Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter** werden **Chancen für die persönliche Lebensgestaltung** als auch die **zunehmende Bedeutung** unter dem Aspekt der **verlängerten Lebensarbeitszeit** als Ergebnisse ermittelt.

8.2.2. Anspruchsgruppenspezifische Ergebnisse Schüler und Auszubildende

8.2.2.1. Arbeitgeberimage

Was für Handlungsmaßnahmen sollen nach Einschätzung von Schülern und Auszubildenden Unternehmen tun oder lassen, um das Arbeitgeberimage zu verbessern? Die Befragten sagten, dass die Unternehmen **werbewirksame Maßnahmen** forcieren sollten. Auch soziale Medien wurden hier genannt.

Schüler	*Ich denke, die Unternehmen sollten mehr Werbung machen.*[1509]
Auszubildende	*Mehr auf Facebook posten. Insgesamt mehr Werbung machen.*[1510]

Mehr **Veranstaltungen zu Beruf und Ausbildung** durchführen ist ebenfalls ein Ergebnis der befragten Schüler. Auszubildende wünschen mehr Informationen über die Ausbildung.

Schüler	*Es sollten mehr Veranstaltungen für Ausbildung gemacht werden.*[1511]
Auszubildende	*Ich finde, es müsste mehr darüber berichtet werden, was die Sparkasse alles macht für die Azubis.*[1512]

[1509] S1, 2015, Anlage XI.I, Zeile 14-15.
[1510] A2, 2015, Anlage XI.II, Zeile 12.
[1511] S3, 2015, Anlage XI.I, Zeile 16.
[1512] A3, 2015, Anlage XI.II, Zeile 12.

Schüler wünschen sich, dass die Unternehmen ihre Aktivitäten mit Kindern und in Schulen ausbauen sollen. Die Unternehmen sollen mehr über die wohltätigen Aufgaben berichten, die die Unternehmen nachgehen.

Schüler	*Ich denke mal, sie sollten mehr mit Kindern und Schulen machen.*[1513]
Auszubildende	*Es sollten auch mehr die vielen guten Dinge veröffentlicht werden, was die Sparkasse macht. Zum Beispiel haben wir über die Filiale ein Projekt für einen Kindergarten mit 500 EUR unterstützt.*[1514]

Kernaussage

Um das Arbeitgeberimage zu verbessern, werden Ergebnisse hinsichtlich Maßnahmen wie **Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Veranstaltungen zu Beruf und Ausbildung** ermittelt. Vor allem mehr Werbemaßnahmen müssen die Unternehmen durchführen. Dabei sollten soziale Medien stärker eingebunden werden**. Veranstaltungen zu Beruf und Ausbildung mit Informationen zur Ausbildung und über das Unternehmen** sind als Ergebnisse herauszustellen. Insgesamt erfordern die Ergebnisse **mehr Veröffentlichungen über wohltätige Aufgaben** der Unternehmen, eine **intensivere Zusammenarbeit mit Schulen** sowie mehr Projekte mit Kindern.

8.2.2.2. Berufswahl und Bewerbungsprozess

a.) Quellen Berufswahl

In der Kategorie **Berufswahl** wird gefragt, was für Quellen Schüler und Auszubildende nutzen, um sich über Berufe und Unternehmen zu informieren. Personalverantwortliche sollen angeben, welche Medien Unternehmen für die Rekrutierung von Auszubildenden nutzen.

Ein Ergebnis ist, dass **Eltern** hinsichtlich Berufswahl befragt werden. Auch **Freunde** werden in den Auswahl- und Informationsprozess einbezogen. Personalverantwortliche geben an, dass die Unternehmen u. a. auch durch Freunde von Mitarbeitern oder Auszubildenden Nachwuchskräfte gewonnen werden.

Schüler	*[…] meine Eltern helfen mir […]*[1515]

[1513] S7, 2020, Anlage XI.I, Zeile 16.
[1514] A6, 2020, Anlage XI.II, Zeile 14-16.
[1515] S1, 2015, Anlage XI.I, Zeile 20-21.

Auszubildende	*Hauptsächlich meine Eltern und Freunde.*[1516]
Personalverantwortliche	*[…] durch Freunde kann der eine oder andere Azubi gewonnen werden.*[1517]

Als weitere Ergebnisse werden **Jobbörsen, Ausbildungsmessen oder ähnliche Veranstaltungen** genannt.

Schüler	*Da war mal eine Veranstaltung, wo viele Unternehmen waren.*[1518]
Auszubildende	*[…] verschiedene Ausbildungsmessen.*[1519]
Personalverantwortliche	*[…] wir sind auf den Ausbildungsmessen unterwegs.*[1520]

Ein entscheidendes Medium bei der Suche und Wahl des richtigen Berufes und Arbeitgebers ist das **Internet**. Das Ergebnis der Unternehmen zeigt, dass das Internet für die Nachwuchskräftegewinnung genutzt wird.

Schüler	*Also ich informiere mich über das Internet […]*[1521]
Auszubildende	*Ich habe mich vor allem im Internet erkundigt […]*[1522]
Personalverantwortliche	*Auf unserer Homepage gehen wir aktiv vor so wie auch in sozialen Netzwerken.*[1523]

Auszubildende bekamen in der Schule **Informationen zu Ausbildung, über Berufe und verschiedene Unternehmen**. Ein Ergebnis der Schüler ist, dass die Schule viel zu den Themen Ausbildung und Berufswahl informiert und durchführt. Die Unternehmen, so das Ergebnis der Personalverantwortlichen, nutzen Schulen für die Rekrutierung sehr offensiv.

Schüler	*Wir machen in der Schule viel.*[1524]
Auszubildende	*Durch die Schule kamen auch einige Infos.* [1525]
Personalverantwortliche	*Wir gehen sehr offensiv in Schulen vor.*[1526]

[1516] A2, 2015, Anlage XI.I, Zeile 18.
[1517] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 124.
[1518] S7, 2020, Anlage XI.I, Zeile 22.
[1519] A6, 2020, Anlage XI.II, Zeile 22-23.
[1520] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 110.
[1521] S2, 2015, Anlage XI.I, Zeile 22.
[1522] A7, 2020, Anlage XI.II, Zeile 21.
[1523] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 109-110.
[1524] S5, 2015, Anlage XI.I, Zeile 23.
[1525] A7, 2020, Anlage XI.II, Zeile 21-22.
[1526] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 109.

Kernaussage

Zusammenfassend kann herausgestellt werden, dass bei der Berufswahl **Freunde und Eltern** befragt werden. Unternehmen können positive Erfahrungen bei der Rekrutierung durch die Empfehlung von Freunden durch Mitarbeiter vorweisen. **Ausbildungsmessen, Veranstaltungen zu Beruf, Jobbörsen** werden als Ergebnisse ermittelt. Das **Internet** als Informationsmedium ist als weiteres Ergebnis herauszustellen. Diese Medien sind für die Nachwuchskräfterekrutierung von den Unternehmen weiter zu forcieren. Die offensive Zusammenarbeit mit **Schulen**, als ein Ergebnis, ist zu favorisieren.

b.) Auswahlkriterien Unternehmen

Die Ergebnisse zeigen, dass Schüler wissen wollen, was das **Unternehmen** alles macht. Ein Ergebnis der Auszubildenden ist, dass sie wissen möchten, was der Arbeitgeber für ein Unternehmen ist.

Schüler	*Was macht das Unternehmen alles?*[1527]
Auszubildende	*Was es für ein Unternehmen ist […]*[1528]

Schüler möchten alles über den **Ausbildungsberuf** wissen, so ein Ergebnis. Die Befragung zeigt, das Auszubildende vorher **Informationen über Möglichkeiten der Ausbildung und Anstellungsperspektiven** eingeholt haben.

Schüler	*Ich will alles über den Beruf wissen.*[1529]
Auszubildende	*Mir ist wichtig, dass ich einen höheren Abschluss erreiche und aber gleich eine feste Arbeitsstelle bekomme. Das waren meine Idealvorstellungen. Die Sparkasse hat das angeboten.*[1530]

Ein Ergebnis der Auszubildenden zeigt die Relevanz der **Informationen zur Ausbildung**. Schülern sind Informationen zu **Übernahmechancen** nach der Ausbildung sowie **Inhalt und Ablauf der Ausbildung** wichtig.

Schüler	*Welche Chancen habe ich, nach der Ausbildung übernommen zu werden. Und was und wo ich lerne.*[1531]
Auszubildende	*[…] wie die Ausbildung abläuft.*[1532]

[1527] S7, 2020, Anlage XI.I, Zeile 25-26.
[1528] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 20.
[1529] S5, 2015, Anlage XI.I, Zeile 27.
[1530] A2, 2015, Anlage XI.II, Zeile 24.
[1531] S3, 2015, Anlage XI.I, Zeile 25-26.
[1532] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 20.

Kernaussage

Zusammenfassend ermitteln die Ergebnisse **Informationen zum Ausbildungsunternehmen, zum Ausbildungsberuf, zu Möglichkeiten, Inhalt und Ablauf der Ausbildung sowie Perspektiven nach der Ausbildung.** Diese ermittelten Ergebnisse sind für Unternehmen im Hinblick auf Maßnahmen für die zukünftige Nachwuchskräftegewinnung hervorzuheben.

c.) Positive Faktoren im Bewerbungsverfahren

Was waren für Auszubildende positive Faktoren im Bewerbungsverfahren? Die Anspruchsgruppe wusste, welche **Unterlagen für die Bewerbung** erforderlich sind.

Auszubildende	*Ich wusste, welche Unterlagen für die Bewerbung erforderlich waren.*[1533]

In welcher **Form das Bewerbungsverfahren** abläuft, war der Anspruchsgruppe bekannt.

Auszubildende	*Ich habe mit der Einladung Informationen bekommen, wie das alles abläuft.*[1534]

Als weiteres Ergebnis wurde die **gute Verständlichkeit der Bewerbungsformulare** ermittelt.

Auszubildende	*[…] auch die Unterlagen und Formulare waren alle gut verständlich und ich wusste, was alles gefordert war.*[1535]

Die **schnelle Reaktion** bei Eingang der Bewerbungsunterlagen bzw. der Zu- oder Absage konnte als weiteres Ergebnis ermittelt werden.

Auszubildende	*Die Zusage kam auch ziemlich schnell.*[1536]

Kernaussage

Als **positive Faktoren** im Bewerbungsverfahren wurden **Unterlagen, Form und Ablauf der Bewerbung, Bewerbungsformulare und Reaktion auf Bewerbung** als Ergebnisse erhoben, die nachstehend zusammengefasst sind.

[1533] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 40.
[1534] A3, 2015, Anlage XI.II, Zeile 45.
[1535] A3, 2015, Anlage XI.II, Zeile 39.
[1536] A5, 2015, Anlage XI.II, Zeile 38.

d.) Kriterien für den Arbeitgeber

Was sind die entscheidenden Kriterien für Auszubildende, weshalb sie sich für das Unternehmen entschieden haben? Ein Ergebnis ist die **regionale Verbundenheit** des Arbeitgebers.

Auszubildende	*Mir war immer wichtig, dass ich hierbleiben kann. Mein Vater arbeitet auf Montage. Und das wollte ich nie.*[1537]

Als weiteres Ergebnis wird die **fundierte ganzheitliche Ausbildung** in den Unternehmen genannt.

Auszubildende	*Die Ausbildung ist fundiert.*[1538]

Die Möglichkeit nach der Ausbildung **Weiterbildungen** absolvieren zu können und zu dürfen, ist Auszubildenden ein wichtiges Kriterium.

Auszubildende	*Man kann nach der Ausbildung noch Weiterbildungen machen.*[1539]

Neben dem Gehalt sind der Anspruchsgruppe noch **weitere Vergütungen und Leistungen** von Bedeutung.

Auszubildende	*Man bekommt zum Gehalt noch weitere Vergütungen und Vergünstigungen.*[1540]

In einem **leistungsorientierten und verantwortungsbewusst arbeitenden Unternehmen** angestellt zu sein, kann als weiteres Ergebnis erhoben werden.

Auszubildende	*Mir ist wichtig, dass ich in einem Unternehmen arbeite, dass leistungsorientiert und verantwortungsbewusst arbeitet.*[1541]

<u>Kernaussage</u>

Auszubildende haben sich aus nachstehenden Gründen für das Unternehmen entschieden: **regionale Verbundenheit des Unternehmens**, die **fundierte und ganzheitliche Ausbildung**, Möglichkeit, nach der Ausbildung **weitere Qualifikationen** absolvieren zu können, **Vergütung und zusätzliche Leistungen** und das **Unternehmen leistungsorientiert und**

[1537] A1, 2015, Anlage XI.II, Zeile 42-43.
[1538] A9, 2020, Anlage XI.II, Zeile 53.
[1539] A6, 2020, Anlage XI.II, Zeile 49.
[1540] A6, 2020, Anlage XI.II, Zeile 48-49.
[1541] A7, 2020, Anlage XI.II, Zeile 54-55.

verantwortungsbewusst arbeitet. Die Ergebnisse heben die Motive der jungen Mitarbeiter für die Orientierung am Arbeitsmarkt und im Entscheidungsprozess des richtigen Arbeitgebers heraus.

8.2.2.3. Werte der Führungskraft

Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern gegenüber gerecht sein, so ein Ergebnis der Schüler. Die Erhebung ermittelt das Ergebnis **Gerechtigkeit** der Führungskraft auch bei Auszubildenden. Bei der Befragung der Personalverantwortlichen, welche Werte sie als Führungskraft leben, wird das gerechte Handeln gegenüber seinen Mitarbeitern herausgestellt.

Schüler	*Ich will, dass er gerecht allen Menschen gegenüber ist.*[1542]
Auszubildende	*Sie sollte gerecht allen Mitarbeitern gegenüber sein.* [1543]
Personalverantwortliche	*Ich denke, ich verhalte mich meinen Mitarbeitern gegenüber gerecht.*[1544]

Gegenseitige Wertschätzung wird von Personalverantwortlichen genannt. Schüler wünschen sich Respekt bzw. Auszubildende **Respekt und Wertschätzung** von ihrer Führungskraft.

Schüler	*[…], wenn ich einmal Leiter bin, werde ich stets jeden Mitarbeiter mit Respekt behandeln.*[1545]
Auszubildende	*Eine Führungskraft sollte wertschätzend und respektvoll mit seinen Mitarbeitern umgehen.*[1546]
Personalverantwortliche	*Gegenseitige Wertschätzung ist das A und O.*[1547]

Schüler antworten, dass eine Führungskraft **zuverlässig** sein muss. **Zuverlässigkeit** spielt für Personalverantwortliche eine große Rolle, so das Ergebnis. Bei Auszubildende konnte ebenfalls die Zuverlässigkeit als Ergebnis ermittelt werden.

Schüler	*Und man muss zuverlässig sein.*[1548]
Auszubildende	*Zuverlässigkeit.*[1549]

[1542] S3, 2015, Anlage XI.I, Zeile 42.
[1543] A3, 2015, Anlage XI.II, Zeile 39.
[1544] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 135-136.
[1545] S2, 2015, Anlage XI.I, Zeile 45-46.
[1546] A4, 2015, Anlage XI.II, Zeile 124.
[1547] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 143-144.
[1548] S2, 2015, Anlage XI.I, Zeile 46.
[1549] A11, 2020, Anlage XI.II, Zeile 113.

Personalverant-wortliche	*Zuverlässigkeit […] spielen für mich auch eine große Rolle.*[1550]

Der Führungskraft **vertrauen** zu können, wird als Ergebnis bei Schülern ermittelt. Das Ergebnis Vertrauen ist auch Auszubildenden wichtig und wurde genannt.

Schüler	*Mir ist wichtig, dass ich meinem Chef vertrauen kann.*[1551]
Auszubildende	*Vertrauen.* [1552]

Loyal seinen Mitarbeitern gegenüber sein, wurde von Personalverantwortlichen ermittelt. Schülern ist es wichtig, dass die Führungskraft zu ihnen hält auch bei Fehlern. Schüler geben an, dass die Führungskraft sie stets unterstützen und zu ihnen halten soll.

Schüler	*[...], wenn jemand mal einen Fehler macht, trotzdem zu ihm hält.*[1553]
Auszubildende	*Das er mich jederzeit unterstützt und zu mir hält.*[1554]
Personalverant-wortliche	*Ich bin loyal gegenüber meinen Mitarbeitern.*[1555]

Eine Führungskraft sollte **ordentlich und korrekt** sein, so die Anspruchsgruppe Schüler.

Schüler	*Und dass er ordentlich und korrekt ist.*[1556]

Leistung von Arbeitnehmern **anerkennen** und sie loben wird von Personalverantwortlichen als Ergebnis ermittelt. Mitarbeiter loben ist ein Ergebnis der Schüler.

Schüler	*Das er [...] mich lobt.*[1557]
Personalverant-wortliche	*Ich bringe meinen Mitarbeitern [...] Anerkennung entgegen.*[1558]

<u>Kernaussage</u>

Die Werte **Gerechtigkeit, Respekt und Wertschätzung, Zuverlässigkeit und Loyalität** konnten von Personalverantwortlichen als Ergebnisse erhoben werden und werden nach Einschätzung

[1550] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 136.
[1551] S9, 2020, Anlage XI.I, Zeile 43.
[1552] A11, 2020, Anlage XI.II, Zeile 113.
[1553] S6, 2020, Anlage XI.I, Zeile 49-50.
[1554] A6, 2020, Anlage XI.II, Zeile 17.
[1555] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 122.
[1556] S4, 2015, Anlage XI.I, Zeile 42-43.
[1557] S5, 2015, Anlage XI.I, Zeile 44.
[1558] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 122-123.

dieser in ihrer Führungsarbeit gelebt. Die Ergebnisse der Arbeitnehmerzielgruppen zeigen neben gewünschter **Gerechtigkeit, Loyalität, Wertschätzung**, **Zuverlässigkeit, Anerkennung, Loyalität** auch **Vertrauen und Korrektheit** als Führungseigenschaften vor allem von Schülern.

8.2.2.4. Zwischenfazit

Um das Arbeitgeberimage zu verbessern, werden Ergebnisse hinsichtlich Maßnahmen wie **Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Veranstaltungen zu Beruf und Ausbildung** ermittelt.

Bei der **Berufswahl** zeigen die Ergebnisse, dass vor allem **Eltern und Freunde** befragt werden, **Ausbildungsmessen und Jobbörsen** sowie das **Internet als Informationsquellen** genutzt werden. Zu betonen ist die **Schule**, die für die Schüler bei der Wahl des richtigen Berufs und schlussendlich auch des Arbeitgebers eine bedeutende Rolle einnimmt.

Informationen zum Ausbildungsunternehmen, zum Ausbildungsberuf, zu Möglichkeiten, Inhalt und Ablauf der Ausbildung sowie Perspektiven nach der Ausbildung sind wichtige Informationen, die von Schülern eingeholt werden. Diese ermittelten Ergebnisse sind für Unternehmen im Hinblick auf Maßnahmen für die zukünftige Nachwuchskräftegewinnung hervorzuheben und nach außen an die relevanten Anspruchsgruppen zu kommunizieren.

Rückblickend auf das **Bewerbungsverfahren** stellen Auszubildende folgende Punkte positiv heraus: Transparenz der geforderten **Unterlagen**, Bereitstellung der **Bewerbungsformulare**, **Form und Ablauf der Bewertung** sowie die **schnelle Reaktion** bei Eingang der Bewerbung.

Kriterien, die bei der **Wahl des Arbeitgebers entscheidend** waren, konnten von allen Auszubildenden ermittelt werden und müssen in der EVP nach außen kommuniziert werden.

Gerechtigkeit, Respekt und Wertschätzung, Zuverlässigkeit, Korrektheit, Anerkennung und Vertrauen sind die präferierten **Werte**, die sich Auszubildende und Schüler von ihrer Führungskraft wünschen.

8.2.3. Anspruchsgruppenspezifische Ergebnisse Mitarbeiter 50plus

Von der Anspruchsgruppe Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr wurden spezifische Daten zum Ausstiegsmanagement, Nachfolgeplanung und zu Motiven für eine Tätigkeit nach dem Renteneintritt erhoben. Stärken und Potenziale dieser Anspruchsgruppe wurden aus Sicht von Personalverantwortlichen ermittelt.

8.2.3.1. Ausstiegsmanagement und Wissenstransfer

a.) Ausstiegsmanagement Maßnahmen

Den Mitarbeitern ist bekannt, dass der neue Mitarbeiter viel Wissen aufnehmen und Erfahrungen sammeln muss. Für den Wissens- und Erfahrungstransfer, dessen sich die Personalverantwortliche bewusst sind, wird ein **aktives Übergangs- und Ausstiegsmanagement** umgesetzt. Nach Angaben der Personalverantwortlichen ist der Transfer von Wissen von älteren auf jüngere Kollegen frühzeitig zu planen, zu begleiten, umzusetzen.

Mitarbeiter 50plus	*Von den Nachfolgern wird viel abverlangt. Sie müssen viel Wissen. Das braucht Zeit. Hinzukommen ja auch die vielen Erfahrungen, die die jungen Leute erst einmal erwerben müssen.*[1559]
Personalverantwortliche	*[…] die beiden Kollegen arbeiten eng miteinander. Der neue Kollege soll so viel wie möglich von dem Älteren lernen. Das Ganze planen wir zu dritt, d. h. wir besprechen die konkreten Schritte, wann welches Aufgabengebiet vermittelt werden soll.*[1560]

Ein weiteres Ergebnis der Personalverantwortlichen ist die **frühzeitige und systematische Nachfolgeplanung**. Mitarbeiter präferieren eine reibungslose Übergabe des Verantwortungs- und Aufgabenbereiches an den Nachfolger.

Mitarbeiter 50plus	*[...] guten Planung für eine reibungslose Übernahme meiner Kunden an meinen Nachfolger.*[1561]
Personalverantwortliche	*[…], dann werden frühzeitig Planungen getroffen, um gute Nachfolger nachzuziehen.*[1562]

Altersteilzeitmodelle für einen früheren Austritt aus den Unternehmen bieten Arbeitgeber an. Diese Maßnahme wurde als Präferenz der Mitarbeiter ermittelt.

Mitarbeiter 50plus	*Ich würde mir wünschen, wenn es das Altersteilzeitmodell dann auch noch bei mir gäbe.*[1563]
Personalverantwortliche	*Wir bieten als Haus Alterszeitmodelle an. D. h. Mitarbeiter können mit einem Abschlag eher ihre Freizeit genießen.*[1564]

[1559] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 82-84.
[1560] PV11, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 113-115.
[1561] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 94-95.
[1562] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 130-131.
[1563] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 96-97.
[1564] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile129-130.

Den Ausstieg in die Ruhephase planen und besprechen, dafür sind **regelmäßige Gespräche mit der Führungskraft** wünschenswert, so die Mitarbeiter. Dass Mitarbeitergespräche in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, ermittelt das Ergebnis der Personalverantwortlichen.

Mitarbeiter 50plus	*Das muss in den regelmäßigen Gesprächen mit der Führungskraft auch immer besprochen werden.*[1565]
Personalverantwortliche	*In den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen wird das Thema aufgenommen und frühzeitig geplant, was, wie und von wem organisiert, geplant und koordiniert wird.*[1566]

Kernaussage

Zusammenfassend ermittelt die Erhebung folgende Maßnahmen, die von Unternehmen für Mitarbeiter, die in den Ruhestand gehen, umgesetzt werden: ein **aktives Übergangs- und Ausstiegsmanagement, eine frühzeitige und systematische Nachfolgeplanung, ein Arbeitszeitmodell für eine individualisierte Arbeitszeitgestaltung** und **regelmäßige Gespräche mit der Führungskraft.** Die Ergebnisse der Mitarbeiter zeigen, dass die Anspruchsgruppe sowohl das Altersteilzeitmodell begrüßt, wie auch regelmäßige Gespräche mit ihrer Führungskraft präferiert, um Wissen und Erfahrungen gut geplant und rechtzeitig an einen Nachfolger weitergeben zu können.

b.) Wissenstransfer Methoden

Zur Weitergabe von Wissen und Erfahrungen wird von den Personalverantwortlichen **Patenschaft** von erfahrenen und jungen Mitarbeitern gebildet. Die Methode wird von Mitarbeitern präferiert.

Mitarbeiter 50plus	*Die jungen Kollegen lernen von den älteren Kollegen– entweder im regen Austausch oder direkt in Form einer Patenschaft.*[1567]
Personalverantwortliche	*In den meisten Fällen arbeiten alte und neue Kollegen zusammen. So kann der ältere Kollege am besten und effektivsten seine Erfahrungen und sein Wissen weitergeben.*[1568]

[1565] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 84-85.
[1566] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 149-151.
[1567] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 92-93.
[1568] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 135-136.

Altersgemischte Teams mit unterschiedlichen Erfahrungsstufen und Generationen werden von Mitarbeitern präferiert. Personalverantwortliche betonen die Zusammenarbeit zwischen neuen und älteren Mitarbeitern.

Mitarbeiter 50plus	*Da wir ein großes Team sind, erfolgt die Unterstützung sowieso immer gegenseitig.*[1569]
Personalverant-wortliche	*Die Zusammenarbeit zwischen alten und neuen Kollegen soll so eng wie möglich sein, damit der neue Mitarbeiter so viel Input wie möglich mitnimmt.*[1570]

Erfahrungsberichte sind ebenfalls eine Möglichkeit, um Wissen und Erfahrungen weiterzugeben, so das Ergebnis von Mitarbeitern.

Mitarbeiter 50plus	*[…] ich soll so viel wie möglich noch weitergeben, was ich weiß.*[1571]

Kernaussage:

Um Wissen und Erfahrungen weiterzugeben, werden **Patenschaften, intergenerative Teams und Erfahrungsberichte von Mitarbeitern** präferiert. Die Ergebnisse der Personalverantwortliche zeigen den Stellenwert der Zusammenarbeit von jungen und älteren Teams und der Patenschaften.

c.) Unterstützer

Wer unterstützt Arbeitnehmer im Prozess „Wissenstransfer und Übergang Berufsleben in Renteneintritt“? Die **Führungskraft** unterstützt die Mitarbeiter, so die Personalverantwortlichen. Unterstützung durch die Führungskraft, konnte als Ergebnis der Mitarbeiter erhoben werden.

Mitarbeiter 50plus	*[...] meine Führungskraft.*[1572]
Personalverantwortliche	*[…] ich als Führungskraft […]*[1573]

Die **Personalabteilung** unterstützt die Mitarbeiter, so Personalverantwortliche. Dass Mitarbeiter des Personalbereiches den betroffenen Mitarbeitern im Prozess helfen, konnte als Ergebnis der Mitarbeiter eruiert werden.

Mitarbeiter 50plus	*[…] die Personalabteilung […]*[1574]

[1569] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 104-105.
[1570] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 150-152.
[1571] M50-7, 2015, Anlage XI.V, Zeile 84.
[1572] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 96.
[1573] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 139.
[1574] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 108.

Personalverantwortliche	*[…] die Personalabteilung […]*[1575]

Arbeitskollegen werden als dritte Unterstützungsgruppe von den Personalverantwortlichen genannt. Mitarbeiter stellen die Hilfeleistung durch ihre Kollegen heraus.

Mitarbeiter 50plus	*Meine lieben Kollegen […]*[1576]
Personalverantwortliche	*[…] die Kollegen im Team.*[1577]

Kernaussage

Führungskraft, Personalabteilung und Arbeitskollegen sind die Unterstützer für Arbeitnehmer im Prozess „Wissenstransfer und Übergang Berufs- in das Rentenleben“, so die Ergebnisse der Personalverantwortlichen. Die betreffenden Mitarbeiter stellen die Hilfe durch ihre Führungskraft, die Kollegen und den Mitarbeitern des Personalbereiches heraus.

8.2.3.2. Nacherwerbsphase

a.) Motivation Weiterarbeit

Was könnte Arbeitnehmer motivieren, im Rentenalter im Unternehmen weiterzuarbeiten? Ein Ergebnis ist die **Freude an der Arbeit**.

Mitarbeiter 50plus	*Meine Arbeit hat mir auch deshalb immer Spaß gemacht, weil Verkauf oder Beratung auch bedeutet, anderen Menschen zu helfen, wenn sie Probleme haben.*[1578]

Geistig und körperlich aktiv zu bleiben wurde als weiteres Ergebnis ermittelt.

Mitarbeiter 50plus	*[…], dass ich selbst weiterhin im Leben stehe und nicht ganz meine grauen Zellen versauern.*[1579]

Der **soziale Kontakt** u. a. mit Mitarbeitern und Kunden ist Arbeitnehmern wichtig.

Mitarbeiter 50plus	*Der Umgang mit Kunden, mit den Arbeitskollegen […]*[1580]

Mitarbeitern ist wichtig, im Rentenalter etwas **Sinnvolles** zu tun.

Mitarbeiter 50plus	*[…] etwas Sinnvolles zu tun, anderen zu helfen […]*[1581]

[1575] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 139.
[1576] M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 96.
[1577] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 139.
[1578] M50-3, 2015, Anlage XI.V, Zeile 128-129.
[1579] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 113-114.
[1580] M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 113.
[1581] M50-10, 2020, Anlage XI.V, Zeile 92.

Erfahrungen und vorhandenes **(fachliches) Wissen** an Mitarbeiter **weitergeben**, wurde als weiteres Ergebnis ermittelt.

Mitarbeiter 50plus	*[…] junge Leute zu unterstützen und zu fördern.*[1582]

Kernaussage

Für eine Weiterarbeit nach Renteneintritt können folgende Beweggründe ermittelt werden: **Freude an Aufgaben, aktiv bleiben, sozialer Kontakt mit Mitarbeitern und Kunden, Sinn stiftende Arbeit sowie Wissen und Erfahrungen weitergeben.**

b.) Aktivitäten nach Renteneintritt

Was für Aktivitäten werden Mitarbeiter 50plus nach Renteneintritt nachgehen. Die Mitarbeiter werden unter anderem ihren **Hobbies** oder ähnlichen Aktivitäten nachgehen.

Mitarbeiter 50plus	*Ich möchte gern noch einmal studieren, vielleicht Theologie.*[1583]

Familie unterstützen wurde als weiteres Ergebnis ermittelt.

Mitarbeiter 50plus	*Wenn wir gebraucht werden, für die Enkel da sein.*[1584]

Ehrenamtliche Tätigkeiten werden als weitere Aktivität genannt.

Mitarbeiter 50plus	*[…] etwas für nebenbei – vielleicht im Kindergarten oder in der Kinderkrippe.*[1585]

Kernaussage

Mitarbeiter werden nach ihrem Renteneintritt **ihren Hobbies nachgehen, die Familie unterstützen oder ein Ehrenamt** einnehmen.

c.) Möglichkeit Weiterarbeit Arbeitgeber

Was für Möglichkeiten gibt es im Unternehmen, um Arbeitnehmer im Ruhestand weiter zu beschäftigen?

1582 M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 102.
1583 M50-1, 2015, Anlage XI.V, Zeile 105.
1584 M50-2, 2015, Anlage XI.V, Zeile 117-118.
1585 M50-4, 2015, Anlage XI.V, Zeile 120-121.

Personalverantwortliche	*Bisher bieten wir noch keine Möglichkeiten an.*[1586]

Kernaussage:

Nach aktuellem Stand bieten die Unternehmen **keine Weiterbeschäftigung** für Mitarbeiter im Ruhestand an.

8.2.3.3. Werte Mitarbeiter 50plus

Personalverantwortliche haben in den nächsten beiden Fragen ihre Sichtweise zu den Stärken und Potenzialen von Mitarbeitern ab dem 50. Lebensjahr dargelegt.

a.) Stärken Mitarbeiter 50plus

Eine Stärke der Anspruchsgruppe sind die **beruflichen und biosozialen Erfahrungen**.

Personalverantwortliche	*Sie haben über viele Jahre Erfahrungen gesammelt, die teilweise unbezahlbar sind.*[1587]

Personalverantwortliche geben an, dass die Mitarbeiter dieser Anspruchsgruppe **loyal** sind.

Personalverantwortliche	*Ich schätze [...] ihre Loyalität.*[1588]

Zuverlässigkeit ist ebenfalls eine Stärke der Mitarbeiter, so die Befragten.

Personalverantwortliche	*Ich schätze ihre Zuverlässigkeit […]*[1589]

Die Mitarbeiter verfügen über **Fach- und Spezialkenntnisse**.

Personalverantwortliche	*Ich schätze ihre Fach- und Spezialkenntnisse […]*[1590]

Personalverantwortliche nennen die **soziale Kompetenz** als eine Stärke der Mitarbeiter.

Personalverantwortliche	*[…] eine besondere soziale Kompetenz.*[1591]

[1586] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 163.
[1587] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 166-167.
[1588] PV3, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 161-162.
[1589] PV4, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 133.
[1590] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 165.
[1591] PV5, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 172.

Kernaussage

Personalverantwortliche stellen vor allem **Erfahrungen, Fach- und Spezialkenntnisse, soziale Kompetenz, Loyalität und Zuverlässigkeit** als Stärken bei Mitarbeitern 50plus heraus.

b.) Potenziale Mitarbeiter 50plus

Ein Potenzial von Mitarbeiter 50plus ist das **Handling mit moderner IT und Kommunikationstechnik**.

Personalverantwortliche	*Teilweise ist es schwierig, neue Sachverhalte, dann auch gleich in der Praxis umzusetzen. Das gilt vor allem bei technischen Neuerungen. Manche Kollegen wollen sich auch gar nicht mehr mit komplexen neuen Technologien beschäftigen.*[1592]

Lernbereitschaft ist ein Ergebnis der Erhebung.

Personalverantwortliche	*[…] gestaltet sich auch oft die Bereitschaft, das Neue anzunehmen oder zu lernen, schwierig.*[1593]

Mitarbeiter 50plus grenzen an ihre **Leistungsfähigkeit**, so die Personalverantwortlichen.

Personalverantwortliche	*Ab und zu stoßen die Kollegen an ihre Leistungsfähigkeit.*[1594]

Potenzial in der **Leistungsbereitschaft** der Anspruchsgruppe wird von Personalverantwortlichen genannt.

Personalverantwortliche	*[…] Eindruck, dass manche Kollegen nicht mehr die Leistungs- […] Bereitschaft zeigen […]*[1595]

Kernaussage

Personalverantwortliche belegen, dass Mitarbeiter 50plus Potenziale im **Handling mit moderner IT und Kommunikationsmedien, bei ihrer Lernbereitschaft, in der Leistungsbereitschaft und Lernfähigkeit** aufweisen, so die Ergebnisse.

[1592] PV1, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 146-148.
[1593] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 163.
[1594] PV2, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 169.
[1595] PV4, 2015, Anlage XI.VI, Zeile 136.

8.2.3.4. Zwischenfazit

Mitarbeiter 50plus haben das Bedürfnis nach einem Altersteilzeitmodell sowie einem **aktiven Übergangs- und Ausstiegsprogramm**. Es ist ihnen wichtig, dass ihre **Nachfolge in regelmäßigen Gesprächen mit der Führungskraft frühzeitig und systematisch geplant** wird. Die Maßnahmen werden von den Unternehmen umgesetzt.

Zur Weitergabe ihres Wissens, wurden **Patenschaften, intergenerative Teams und Erfahrungsberichte von Mitarbeitern** ermittelt**.**

Die Ergebnisse stellen die Unterstützung und Hilfestellung durch **Führungskräfte, Personalabteilung und Arbeitskollegen** bei den Mitarbeitern 50plus heraus.

Die Ergebnisse demonstrieren, dass sich **Mitarbeiter** eine **Weiterarbeit** vorstellen können, wenn deren **Beweggründe** dafür eintreten. Jedoch bieten Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung die Möglichkeit der Weiterarbeit **nicht** an.

Nach ihrem Renteneintritt werden die Mitarbeiter u. a. auch **ehrenamtlich** tätig sein. Dieses Ergebnis kann für Unternehmen interessant sein.

Die Ergebnisse von Personalverantwortlichen zeigen **Stärken und Potenziale** von **Mitarbeitern 50plus**, die für die Gestaltung einer EVP relevant sind.

8.2.4. Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Befragung zeigen eindeutig die individuellen und flexiblen Präferenzen der Anspruchsgruppen in Bezug auf die EVP. Es wird deutlich, dass Employer Branding eine große Bedeutung und damit die EVP eine deutliche Gewichtung bei Schülern und Mitarbeitern einnehmen. Vor allem im Hinblick auf die anspruchsgruppenspezifischen Präferenzen sowie die Zielgrößen der Marke nehmen diese Ergebnisse einen fundamentalen Stellenwert ein. **Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute setzen bereits Maßnahmen um. Für eine passgenaue und alle Anspruchsgruppen orientierte EVP bedarf es jedoch wesentliche Handlungsforderungen.**

Die Ergebnisse mit Handlungsfeldern werden im nächsten Abschnitt vorgestellt.

8.3. Ergebnisse mit Handlungsfeldern

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse zur Zielstellung E3 vorgestellt. Die Untersuchung konnte Handlungsfelder erheben**.**

Untersuchung E3: Darlegung der Erhebungsergebnisse von Personalverantwortlichen, Mitarbeitern und Nachwuchskräften zur Transparenz von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerpräferenzen.

Hinsichtlich Arbeitnehmerpräferenzen und Maßnahmen der Arbeitgeber zur Bindung von Mitarbeitern gibt es Handlungsbedarf bei den Themen **Betriebskindergarten/-betreuung** und **Lebensarbeitszeitkonten,** die vor allem bei Jungangestellten und Mitarbeitern zwischen 30 und 50 Jahren bevorzugt werden. Im Themenkomplex Karriere- und Laufzeitplanung wünschen Mitarbeiter **Adressat gerechte Weiterbildungen**, etwa **Orientierungstrainings** für die Mitarbeitergruppe 30 bis 50 Jahre.

Im Themenkomplex **lebenslanges Lernen** werden folgende Handlungsfelder definiert. Die Befragung ermittelt **keine weiteren Pläne von Mitarbeitern 50plus**. Junge Mitarbeiter streben mit einer Weiterbildung eine **höhere Vergütung** an. Dies ist von den Unternehmen bislang nicht vorgesehen. **Quellen** zur Informationsgewinnung, zum Beispiel **Internet und Personalabteilung**, müssen ausgebaut werden. Zum Thema Angebot wünschen sich die Mitarbeiter **Adressat gerechte und lebensphasenorientierte Weiterbildungen**, die **vom Arbeitgeber aktiv** angeboten und **individuell** und **persönlich mit der Führungskraft besprochen** und ausgewählt werden. Junge Mitarbeiter hegen Interesse an **Langzeitlehrgängen**, werden jedoch nicht unterstützt, da dies stellenbezogen und -abhängig ist. Ebenso müssen Jungangestellte und Mitarbeiter 30-50 Jahre **vertragliche Bedingungen** in Form von Urlaubstagen, Bindungsfristen und finanziellen Eigenanteilen leisten. Auch hier besteht Handlungsbedarf. Mitarbeiter 50pus wünschen sich von **Führungskräften Motivation, Unterstützung sowie Ideen**. Mitarbeiter bis 50 Jahre **verlassen die Unternehmen**, wenn das mit der Weiterbildung angestrebte Ziel nicht realisiert wird. Unternehmen müssen hier gegensteuern.

Bei den Anspruchsgruppen Schüler und Auszubildende sind Handlungsfelder im Bereich **Öffentlichkeitsarbeit** erkennbar. Wichtige **Informationen zum Unternehmen, Beruf und** Bewerbungsverfahren müssen offensiver publiziert werden, allem voran in Schulen, im Internet, auf Jobbörsen und Messen. Primär müssen die entscheidenden Kriterien für die Bewerber aufgenommen und veröffentlicht werden, die für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute sprechen.

Bei der Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus gewinnt die **Nacherwerbsphase** als Handlungsfeld an Bedeutung. Böten Arbeitgeber die Möglichkeit, **Arbeitnehmer in der Rentenphase zu beschäftigen**, so würden die **Motive der Mitarbeiter** für eine Beschäftigung eine relevante Rolle spielen, darunter **Sinn stiften, aktiv bleiben, sozialer Kontakt zu Mitarbeitern und Kunden**. Führungskräfte schätzen **ältere Mitarbeiter** als **zuverlässig und loyal** ein, **schätzen ihre Fach- und Spezialkenntnisse** und **soziale Kompetenz**. Diese Merkmale müssen als **Chance für Unternehmen** betrachtet werden. Gleiches gilt für die **Potenziale** von älteren Mitarbeitern **(Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Handling moderner IT)**.

8.4. Zusammenfassung

Die Untersuchungen können mit den verwendeten Methoden Ergebnisse in den einzelnen Themenkomplexen und Unterthemen ermitteln. Im Gesamtkontext konnte die Befragung auf der theoriegeleiteten Herleitung aufbauen. Es werden Schlüsse im Gesamtzusammenhang gezogen, Einzelergebnisse und Resultate mit Handlungsfeldern zusammengefasst. Die Ergebnisse zeigen Übereinstimmungen als auch differenzierte Ergebnisse von Seiten der Arbeitnehmer und der Unternehmen. Die Untersuchung macht deutlich, dass die EVP auf anspruchsgruppenspezifischen Präferenzen entwickelt werden muss. Neben Lebensphasen sollten wertebasierende und generationsspezifische Merkmale der Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Auch die Dimension lebenslanges Lernen kann Unternehmen in der Employer-Branding-Strategie unterstützen.

Die Untersuchungen zeigen, dass die Daten der Erhebungen und somit die Ergebnisse der Untersuchungen hinreichend sind. Das theoretische Konstrukt konnte hiermit vollumfänglich validiert werden. Die Ergebnisse sollen im nächsten Kapitel innerhalb der theoriegeleiteten Fragestellungen diskutiert und interpretiert werden.

9. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse innerhalb der Fragestellungen

9.1. Anspruchsgruppenübergreifende Ergebnisse

9.1.2. Motive Arbeitnehmer

EA3) Welche lebensphasenorientierten Präferenzen bevorzugen Schüler und Arbeitnehmer bei der Wahl eines Arbeitgebers?

Die Präferenzen zur Arbeitgeberwahl konnten in den Ergebnissen eindeutig erhoben werden. Die wichtigste Erkenntnis ist die Darlegung der relevanten Motive von Schülern und Arbeitnehmern (Arbeitsklima, Selbstverwirklichung, Anerkennung, Balance zwischen Beruf und Familie, sozialer Kontakt) als auch Personalverantwortliche (Selbstverwirklichung, Anerkennung, Arbeitsklima). Unternehmen wissen, was Arbeitnehmern bei der Arbeitgeberwahl wichtig ist. Die Unternehmen können mit der Aufnahme der Kriterien Balance zwischen Beruf und Familie sowie sozialer Kontakt in die EVP-Strategie gezielt Einfluss nach innen für die Mitarbeiterbindung und außen zur Rekrutierung nehmen.

Mit gezielten Maßnahmen für das jeweilige Motiv kann die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert und erhalten werden. Eine Analyse beispielsweise in Form von **regelmäßigen persönlichen Gesprächen** soll beide Sichtweisen (Arbeitnehmer und Führungskraft) untersuchen, um **Ursachen zu finden und individuelle Lösungen zu erarbeiten.** Ziel muss sein, dass jeder Arbeitnehmer an der richtigen Stelle motiviert den Aufgaben nachgehen kann.[1596] Die Führungskraft erhält ein passenderes Selbstbild.[1597] Eine freie Entfaltung kann die Emotionalisierung für die tägliche Arbeit und das Unternehmen sowie Leistungsfähigkeit außerordentlich steigern.[1598]

Gleiches gilt für die **Wertschätzung und Anerkennung**, die besonders Jungangestellte und Mitarbeiter zwischen 30 und 50 Jahren wünschen. **Sozialer Kontakt** bei Auszubildenden und Mitarbeiter 50plus sowie **Balance zwischen Beruf und Familie** bei Schülern und Mitarbeiter

[1596] Vgl. Kapitel 4.3.4.
[1597] Vgl. Kapitel 4.4.9, 4.4.11.1.
[1598] Vgl. Kapitel 4.3.4.

ab dem 50. Lebensjahr können durch operative Maßnahmen (Gleitzeitarbeitsmodelle, flexible Arbeitsmethoden, Lob und Anerkennung durch die Führungskraft etc.) adressiert werden.[1599]

9.1.3. Arbeitnehmerpräferenzen versus Arbeitgebermaßnahmen

EA5) Welche Maßnahmen zur erfolgreichen Mitarbeiterbindung werden aus Sicht der Arbeitnehmer bereits effizient eingesetzt?

Die Erhebung der Arbeitnehmerpräferenzen und Arbeitgebermaßnahmen zur Mitarbeiterbindung konnte sowohl bereits realisierte Maßnahmen als auch Lücken ermitteln.[1600] Im Bereich **Arbeitszeitgestaltung** finden flexible Arbeitszeitmodelle, Auszeit für Kinderbetreuung und Arbeitsplatz in Wohnortnähe eine Übereinstimmung von Arbeitnehmerpräferenzen aller Anspruchsgruppen und Arbeitgebermaßnahmen. Diese Maßnahmen sollten weitergeführt werden. Gleiches gilt für Auszeit im Pflegefall von Angehörigen, die vor allem von Vertretern der Generationen Y und Z gewünscht wird und flexible Arbeitsmethoden, die lediglich von der Anspruchsgruppe Mitarbeiter zwischen 30 bis 50 Jahren gewünscht ist. Diese Anspruchsgruppe gilt als besonders abwanderungsgefährdet.[1601]

Im Themenkomplex **zusätzliche Leistungen und Vergütung** zeigen die Ergebnisse aller Anspruchsgruppen, dass Urlaubs- und Weihnachtsgeld, finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungen und ein (kostenloser) Parkplatz wichtig sind. Diese Maßnahmen werden, laut Aussagen der Personalverantwortlichen, von den Arbeitgebern auch umgesetzt und sollten beibehalten werden. Allen Mitarbeitern bis 50 Jahre sind Mitarbeiterevents und eine betriebliche Altersvorsorge wichtig. Auch diese Instrumente sollten im Unternehmen installiert bleiben. Jungangestellten ist das Thema finanzielle Instrumente von Bedeutung. Die Anspruchsgruppe achtet auf eine Vergütung, die unabhängig von der Betriebszugehörigkeit ist, auf eine leistungsorientierte Vergütung für sich selbst und auf leistungsorientierte Prämien auf Teamebene, auf Mitarbeiterrabatte und Zuwendungen bei persönlichen Anlässen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass jungen Arbeitnehmern finanzielle Motive wichtig sind. Dies unterstreichen eindeutig die theoretischen Erkenntnisse.[1602] Die gewünschten Leistungen sollten beim Arbeitgeber ebenfalls fortgeführt werden. Die Lohneingruppierung ist mit

---

[1599] Vgl. Kapitel 4.4.8.
[1600] Vgl. Kapitel 8.2.1.
[1601] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
[1602] Vgl. Kapitel 8.2.1.2, 4.3.3.2.

einem genau definierten Stellenprofil definiert. Allerdings wird innerhalb der Lohnstufe eine Steigerung der Vergütung nur mit zunehmender Betriebszugehörigkeit erfolgen. Dieser Sachverhalt kann aufgrund von Tarifverträgen im öffentlichen Dienst auf Arbeitgeberseite nicht geändert werden.

Die finanziellen Zusatzleistungen müssen beibehalten werden.

Die **technische Ausstattung** von Arbeitsplätzen, vor allem die der Generationen Y und Z, ist ein sinnvoller Schritt zur Mitarbeiterbindung und die Digitalisierung im Unternehmen weiter zu etablieren. In Tandems kann diese Anspruchsgruppe die Mitarbeiter 50plus unterstützen, da das Handling mit moderner IT ein Handlungsfeld der Anspruchsgruppe darstellt.[1603]

Gesundheitsmanagement und Arbeitsplatzausstattung ist allen Arbeitnehmern wichtig und wird nach Aussage der Personalverantwortlichen umgesetzt. Sowohl eine gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsplatzausstattung, ein ganzheitliches, Altersgruppen umfassendes Gesundheitsprogramm als auch ein betriebliches Wiedereingliederungsprogramm nach längerer Abwesenheit sollten weiterhin installiert bleiben.[1604]

Ein ähnliches Bild zwischen Arbeitnehmerpräferenzen und Arbeitgebermaßnahmen ist im Themenkomplex **Förderung von Wissen und Knowhow** zu erkennen. Arbeitnehmern ist wichtig, dass das vorhandene Wissen und die Erfahrungen Älterer an Nachfolger rechtzeitig übertragen werden. Altersgemischte Teams und Knowhow-Tandem messen beide Seiten ebenfalls Bedeutung an. Die Ergebnisse korrelieren mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche. Die Maßnahmen sollten deshalb weiter umgesetzt werden.[1605] Das Ideenmanagement wird von allen Arbeitnehmern, Auszubildende ausgenommen, als wichtig erachtet. Hier kann das oben genannte wichtige Motiv der Selbstverwirklichung in Betracht gezogen werden und Arbeitnehmer animieren, ihre Gedanken einzubringen und Ideen zu verwirklichen. Die Begleitung von Arbeitnehmern durch den Personalverantwortlichen nach einer Weiterbildung in der Praxis wird von allen Anspruchsgruppen als wichtig bewertet und von Arbeitgebern auch umgesetzt. Allerdings erschließt sich aufgrund einer näheren Betrachtung des Themas anhand

---

1603 Vgl. Kapitel 4.4.14.6.
1604 Vgl. Kapitel 4.4.13.1, 4.4.14.8.
1605 Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.4.14.6.

einer Analyse im Themenkomplex lebenslanges Lernen ein differenzierteres Bild, mit einem entsprechenden Handlungsfeld auf Arbeitgeberseite.

Die Maßnahmen zu **Qualifizierung und Training** sollten weitergeführt, jedoch stets kritisch hinterfragt und entsprechend angepasst werden.[1606] Anspruchsgruppen- und lebensphasenorientiertes Weiterbildungsprogramm sind nach Angaben der Personalverantwortlichen im Unternehmen existent. Jedoch ergeben sich hier Handlungsfelder, die im Themenkomplex lebenslanges Lernen offengelegt und näher beleuchtet wurden.[1607]

In der Kategorie **Karriere- und Laufzeitplanung** haben Arbeitnehmer die Wichtigkeit von regelmäßigen Gesprächen thematisiert. Stellenprofile präferieren Arbeitnehmer, damit der berufliche Aufstieg über erweiterte Handlungsspielräume und durch Übertragung von Verantwortung ermöglicht werden kann (Fachkarriere). Diese Instrumente werden bereits umgesetzt und sollten weiterhin etabliert bleiben.

Ebenso von Bedeutung ist allen Mitarbeitern das Thema Gleichberechtigung. Gesetzliche Grundlage bildet das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Zu dessen Umsetzung sind alle Arbeitgeber verpflichtet.

Regelmäßige Abstimmungen mit HRM sollten Bestandteil der regelmäßigen Gespräche für die etablierten Mitarbeiter ab dem 30. Lebensjahr bis zum Renteneintritt sein. Sie möchten nicht nur von ihrer Führungskraft, sondern auch vom zuständigen Personalteam gehört werden. Eine Realisierung dieser Maßnahmen bekräftigen die Ergebnisse der Personalverantwortlichen.[1608]

EB3) Welche Maßnahmen sollten perspektivisch für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung eingesetzt werden?

Lebensarbeitszeitkonten ist eine Präferenz von Jungangestellten. Das gleiche gilt für **Betriebskindergärten**. Diese beiden Maßnahmen werden, laut Aussage der Anspruchsgruppen, in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten nicht umgesetzt, jedoch in anderen Unternehmen bereits praktiziert. Hier entsteht die Frage nach ausreichend zu betreuenden Kindern, kompetentem Personal, räumlichen Voraussetzungen sowie finanziellen (Unterstützungs-)Möglichkeiten,

---

[1606] Vgl. Kapitel 8.2.1.2.
[1607] Vgl. Kapitel 8.2.1.3
[1608] Vgl. Kapitel 8.2.1.2.

die einen Betriebskindergarten ermöglichen. Laut Literaturanalyse sprechen die Vorteile für die Implementierung einer Kinderbetreuung für die Attraktivität von Unternehmen, wie zum Beispiel eine höhere Identifikation, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter.[1609]

Finanzielle Unterstützung bei einem Notfall in der Familie und eine Kantine werden von öffentlich-rechtlichen Unternehmen angeboten. Bei finanzieller Unterstützung stellt sich die Frage, ob keiner von den Befragten in einer finanziellen Notlage war und Geld benötigte? Ebenso stellt sich die Frage bei der Kantine nach einem örtlichen Angebot mit Speisen und Getränken. Nutzen die Befragten die Kantine? Wird sie erst wichtig, wenn sie nicht mehr vorhanden ist? Stehen Einkaufsmöglichkeiten in unmittelbarer Nähe des Arbeitsplatzes zur Verfügung, so dass eine Versorgung vor Ort nicht notwendig ist?

Alle Anspruchsgruppen (außer Mitarbeiter 50plus) präferieren **Adressatenanalysen**, bevor sie eine neue Stelle einnehmen. Das heißt, den Befragten scheint es wichtig zu sein, ob sie für die Stelle geeignet sind und, wenn erforderlich, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Qualifikationen notwendig sind, um entsprechende Unterstützungsmaßnahmen einzuleiten. Laut den Aussagen der Personalverantwortlichen wird dieses Instrument nicht angeboten. Diese Maßnahme kann unterstützend für Mitarbeiter im Hinblick auf die Mitarbeitergeeignetheit bezüglich der Position und seiner intrinsischen Motivation[1610] und eine schnellere Einarbeitung sein. Aus Arbeitgebersicht wird sich die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer verbessern.[1611] **Orientierungstrainings** präferieren Mitarbeiter zwischen 30 und 50 Jahren und sollte deshalb in die Handlungsempfehlungen aufgenommen werden. Dieses personalpolitische Instrument hat die Aufgabe, Mitarbeiter bei persönlichen Veränderungen aufgrund familiärer Situation, Denk- oder Werteveränderungen (meist um das 40. Lebensjahr) zu unterstützen und die aktuelle berufliche Situation auf den Prüfstand zu stellen, Orientierung für den weiteren beruflichen Weg zu geben und Qualifikationen oder Weiterbildungen anzubieten und anzustoßen.[1612] Mitarbeiter ab 50 Jahren wünschen eine schrittweise Abgabe ihrer Verantwortung an den Nachfolger (Bogenkarriere). Entsprechende Maßnahmen sind laut Aussage der Personalverantwortlichen nicht existent. Führungskräfte schätzen Mitarbeiter 50plus als zuverlässig

[1609] Vgl. Kapitel 4.4.13.1.
[1610] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.3.4.
[1611] Vgl. Kapitel 4.3.4.
[1612] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.

und loyal gegenüber dem Arbeitgeber ein. Sie besitzen gute Fach- und Spezialkenntnisse.[1613] Für diese Mitarbeiter und Unternehmen wäre deshalb eine **Bogenkarriere** ab einem bestimmten Zeitpunkt sinnvoll.

9.1.4. Lebenslanges Lernen

EC1) Welche Präferenzen in Bezug auf lebenslanges Lernen als Teil einer EVP haben Arbeitnehmer und Personalverantwortliche?

EC2) Welche Instrumente für lebenslanges Lernen zur Steigerung der Attraktivität einer Arbeitgebermarke sollten aus Sicht der Arbeitnehmer installiert werden?

Arbeitnehmer aller Anspruchsgruppen bis 50 Jahre nehmen an Weiterbildungen teil, um ihren **Arbeitsplatz zu sichern**. D. h. Arbeitnehmern ist bewusst, dass das Lernen mit den (sich ständig ändernden) Anforderungen ihrer Stelle korreliert. Arbeitgeber sollten deshalb relevante Weiterbildungen vor allem für Mitarbeiter 50plus anbieten, um die Mitarbeiterbindung zu stärken und den notwendigen Anforderungen für die Ausführung der Aufgaben gerecht zu werden. Junge Arbeitnehmer verfolgen das Weiterbildungsziel einer **Führungsposition oder Spezialisten-Stelle**.[1614] Arbeitgeber sollten in einer Analyse erfragen, welche berufliche Laufbahn junge Arbeitnehmer einnehmen möchten, um entsprechende Weiterbildungen zu platzieren. Mitarbeiter erhalten eine konkrete Laufzeitplanung mit entsprechenden Perspektiven. Die intrinsische Motivation hinsichtlich Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Vertrauen zum Unternehmen können verbessert werden. Arbeitgeber binden langfristig junge Mitarbeiter an das Unternehmen und können zukünftige Vakanzen in Führungspositionen und Spezialisten-Stellen frühzeitig einplanen. Die **Wichtigkeit von Weiterbildung** erkennen alle Mitarbeiter nach der Ausbildung an. Für die **Generationen Y und Z** ist das Thema **Vergütung** im Sinne eines Hygienefaktors, der jedoch mittelbar über die Befriedigung der Bedürfnisse als Motivator fungiert,[1615] zu diskutieren. Es ist zu erörtern, inwieweit das Implementieren finanzieller Anreize für Weiterbildungen sinnvoll erscheint, um junge Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden sowie Knowhow und den Personalbestand zu festigen. Dieses Thema kann in die **Entscheidungskriterien für Weiterbildungen** Einfluss nehmen, da die Vertreter der

[1613] Vgl. Kapitel 8.2.3.3.
[1614] Vgl. Kapitel 8.2.1.3.
[1615] Vgl. Kapitel 4.3.4.2, 4.4.13.1.

Generationen Y und Z eine Weiterbildung unabhängig des Arbeitgebers bevorzugen.[1616] Das Ergebnis korrespondiert mit den bereits diskutierten finanziellen Zusatzleistungen und Vergütungen, die im ersten Teil dieses Kapitels aufgeführt werden.[1617] Ein erfolgreicher Abschluss einer Weiterbildung hat nicht die Folge einer höheren Vergütung, so ein Ergebnis der Personalverantwortlichen. Der monetäre Faktor ist kein Ergebnis der Arbeitnehmeranspruchsgruppen. Wenn jedoch mit Führungs- und Spezialisten-Stellen, die von jungen Mitarbeitern genannt werden, eine höhere Vergütung verbunden ist, sollte dieses Kriterium als Anreiz für eine Weiterbildung aufgenommen werden.

Mitarbeiter über 50 Jahre können **keine Pläne** bezüglich beruflicher **Weiterbildungen** aufzeigen.[1618] Diese Aussage der Untersuchung zeigt die Übereinstimmung mit der literarischen Erhebung. Aufgrund der kurzen Lebensarbeitszeit sehen ältere Arbeitnehmer keinen Anlass, sich weiterzubilden.[1619] Die einzige Motivation für Weiterbildungen ist die Wichtigkeit von Lernen für die tägliche Arbeit, so das Erhebungsergebnis. Im Zuge der verlängerten Arbeitszeit wird das Thema Weiterbildung auch für ältere Arbeitnehmer an Bedeutung gewinnen und muss in personalpolitischen Maßnahmen verstärkt verankert werden.[1620]

Bei der **Durchführung von Weiterbildungen** bevorzugen alle Mitarbeiter eine **praxisnahe Vermittlung** von Wissen, dass von Unternehmen weiterhin bevorzugt umgesetzt werden sollte. Die Vertreter der Generationen Y und Z können sich einen **Mix aus Praxis und Theorie** vorstellen, wünschen einen **Abschluss der Weiterbildung mit einem entsprechenden Zertifikat oder Urkunde**, möchten gern **selbst** über ihre Weiterbildung **bestimmen** und **unabhängig vom Arbeitgeber** sein. Dabei spielt die **Meinung der Führungskraft** eine wichtige Rolle. Diese Präferenzen werden laut den Ergebnissen der Personalverantwortlichen im Unternehmen angeboten und umgesetzt und sollten **stets Berücksichtigung** finden. Lediglich die arbeitgeberunabhängige Durchführung kann nicht gewährleistet werden.

Um sich über **Weiterbildungsmöglichkeiten** zu informieren, befragen Arbeitnehmer ihre Führungskräfte und Arbeitskollegen. Internet und Freunde sowie Verwandte nutzen lediglich Auszubildende.[1621] Diese **Quellen** sollten für die Forcierung von Weiterbildungen **eingebunden**

[1616] Vgl. Kapitel 8.2.1.3.
[1617] Vgl. Kapitel 8.2.1.2.
[1618] Vgl. Kapitel 4.4.14.2.
[1619] Vgl. Kapitel 8.2.1.3.
[1620] Vgl. Kapitel 2.2.
[1621] Vgl. Kapitel 8.2.1.3.

werden. Für eine arbeitgeberbegleitende Weiterbildung sprechen eine aktive ganzheitliche Laufbahnbegleitung und Unterstützung durch die Personalabteilung.[1622]

Die Unternehmen bieten fremdorganisierte Lernformen (etwa Präsenzunterricht, Coaching, Seminare), fremd- und eigenorgansierte Lernformen (wie Fernunterricht, E-Learning) und das persönliche Fördern durch die Führungskraft an. Diese **Weiterbildungsformen** werden auch von Arbeitnehmern genannt.[1623] Die Erhebungsergebnisse stützen die Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Literatur. Sowohl ein breites Angebot an differenzierten Lernformen als auch die Bedeutung der Führungskraft für die Entwicklung der Mitarbeiter können ausschlaggebend für eine Lernkultur im Unternehmen sein.[1624] Über Internet, Onlineforen, Veranstaltungen, Literatur etc. sollte ein Konzept der Lernkultur installiert werden. Neben technischen Voraussetzungen und dem Zur-Verfügung-Stellen von zeitlichen Kapazitäten muss das Konzept in den Personalentwicklungsprogrammen sowie in Mitarbeiter-Führungskräfte-Gesprächen aufgenommen werden.[1625] Laut Aussage **Mitarbeiter ab 50 Jahren** nutzen diese weder **fremd- noch eigenorganisierte Lernformen**.[1626] Dies kann mit der eben aufgeführten These in Verbindung stehen: je kürzer die Lebensarbeitszeit, desto weniger wird sich weitergebildet.[1627] Die Beschwerlichkeit im Umgang mit technischen Geräten oder die mangelnde Lernbereitschaft können Gründe für das Ergebnis sein.[1628] Auch hier kann eine **Analyse der Ursachen** mit entsprechender **zielführender Unterstützung** und **Maßnahmenumsetzung** durch die **Personalabteilung und die Führungskraft** Erfolg bringen. Diese Themen sollten als Handlungsempfehlungen aufgenommen werden.

Keine Hürden und Probleme bei Weiterbildungsmaßnahmen ermittelt die Befragung bei allen Anspruchsgruppen.[1629] Bei Auszubildenden kann vermutet werden, dass sie noch keine bzw. wenig Weiterbildungen absolvieren. Für eine Karriere- und Laufzeitplanung hinsichtlich Führung und Spezialist von Jungangestellten im Unternehmen sind vor allem Qualifikationen durch Langzeitlehrgänge notwendig. Für Jungangestellte sind Weiterbildungen wichtig und sie wollen sie gern durchlaufen. Jedoch können von Arbeitgeberseite keine Langzeitlehrgänge

---

1622 Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
1623 Vgl. Kapitel 8.2.1.3.
1624 Vgl. Kapitel 4.4.9, 4.4.14.8.
1625 Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.4.7.4.1, 4.4.9.3.
1626 Vgl. Kapitel 8.2.1.3.
1627 Vgl. Kapitel 4.4.14.2.
1628 Vgl. Kapitel 8.2.3.3.
1629 Vgl. Kapitel 8.2.1.3.

„auf Vorrat“ begleitet werden, sondern nur, wenn die Stelle die Qualifikation als Voraussetzung definiert.[1630] Aus Gründen der Mitarbeiterbindung, Stärkung des Personalbestandes hinsichtlich des demografischen Wandels und Motivation von (jungen) Arbeitnehmern[1631] sollte das **Absolvieren von Weiterbildungen unabhängig vom Stellenprofil** stattfinden. Ebenfalls als Handlungsfelder werden das **aktive Kümmern von Führungskräften/HRM** um Lernangebote und das **persönliche Gespräch** mit Arbeitnehmern bezüglich **Weiterbildungsverträge** aufgenommen.[1632] Die Weiterbildungsmöglichkeiten sind laut Aussagen vorhanden und werden auch genutzt. Allerdings, und dies wäre von Vorteil, wünschen sich Arbeitnehmer und Personalverantwortliche von zentralem HRM eine den Unternehmensleitlinien verankerte Lernkultur mit einem lebensphasenorientierten Lernkonzept, mehr Aktivität und Offensive, ein reichhaltiges Angebotsspektrum und Nachhaltigkeit seitens HRM sowie eine **Differenzierung der Teilnehmer nach Erfahrungen und Wissen**. Im Hinblick auf die Bedeutung von Weiterbildung in der schnelllebigen, sich stets verändernden Berufswelt und verlängerten Lebensarbeitszeit sollten entsprechende Lernkonzepte erarbeitet und vorgehalten werden. Dies kann motivierend für Arbeitnehmer wirken. Leistung und Ergebnis könnten zunehmen. Wenn Weiterbildung eine gegenseitige **Vereinbarung** voraussetzt, sollte dazu ein **persönliches Gespräch** zwischen Arbeitgeber und -nehmer durchgeführt werden. Eine Vereinbarung enthält Pflichten und Rechte beider Seiten. Diese Inhalte können in einem Gespräch offen besprochen und Fragen beantwortet werden. Interpretationsspielräume können nicht entstehen.[1633]

Für die Etablierung einer Lernkultur im Unternehmen nimmt die **Führungskraft** für Auszubildende eine wichtige Rolle ein. Personalverantwortliche sind sich deren Verantwortung auch bewusst. Hier sollten in besonderem Maße Anstrengungen durch Arbeitgeber geleistet werden. Die Führungskraft sollte Mitarbeiter weiterhin zu Weiterbildungen motivieren und bei der Wahl der Weiterbildung begleiten. Sie gibt Ihnen Ideen und Hinweise und unterstützt sie bei der Umsetzung der Lerninhalte in der täglichen Arbeit.[1634] Die Ergebnisse der **Mitarbeiter ab 30 Jahre** zeigen, dass sie weder motiviert noch unterstützt werden.[1635] Laut Aussagen der Anspruchsgruppe sind sie gegenüber Weiterbildungen offen und sich der Bedeutung von

[1630] Vgl. Kapitel 8.3.
[1631] Vgl. Kapitel 2.1.1.1, 4.3.4.
[1632] Vgl. Kapitel 8.3.
[1633] Vgl. Kapitel 4.4.11.4, 4.4.13.1.
[1634] Vgl. Kapitel 8.2.1.3.
[1635] Vgl. Kapitel 8.3.

Lernen für das berufliche Leben bewusst. Sie wünschen sich Weiterbildungen, bekommen jedoch keine konkreten Vorschläge. Informationsquellen werden nicht ausreichend mit Lernangeboten bestückt.[1636] Sie können sich ein für ihr Stellenprofil **relevantes Lernkonzept**, das sich am **Mitarbeiterlebenszyklus** und stellenbezogenen Zyklus orientiert, vorstellen.[1637] Im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung von Lernen sollten **Führungskräfte diese Anspruchsgruppen aktiver fördern** und unterstützen.[1638] Es stellt sich die Frage, inwieweit das Thema **lebenslanges Lernen** in die **Unternehmensleitlinien/-strategie** eingebunden ist. Ein **ganzheitliches lebensphasenorientiertes Konzept** für diese Anspruchsgruppen sollte erarbeitet werden.[1639]

Die Führungskräfte schätzen ein, dass mit zunehmendem Alter die Lernbereitschaft sinkt.[1640] Um dies frühzeitig zu verlangsamen bzw. dem gegenzusteuern, sollten hier verstärkte Anstrengungen zum Beispiel in Form eines **Konzeptes speziell für diese Anspruchsgruppe** geleistet werden. Was die Führungskraft tun oder lassen sollte, lässt sich anhand der Aussagen der Probanden erkennen.

Welchen **Stellenwert Führungskräfte** in Bezug auf Weiterbildungen einnehmen, verdeutlichen die Antworten der Führungskräfte auf die Frage, welche **Motive Arbeitgeber** mit Weiterbildungen der Arbeitnehmer verfolgen. Personalverantwortliche und Mitarbeiter sind der Meinung, dass mit Weiterbildungen die Mitarbeiterbindung steigen kann, dass dadurch die Kompetenzen verbessert werden, dass sich Mitarbeiter bei betrieblichen Veränderungen schneller anpassen können und selbständiges Arbeiten gefördert werden kann.[1641] Arbeitgeber können mit Weiterbildungen den Personalbestand hinsichtlich zukünftiger Vakanzen von Führungskräften und Spezialisten stabilisieren.[1642] Dass die **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens gestärkt werden kann, nennen lediglich Mitarbeiter.[1643] Hier sollte eine Diskussion und Bearbeitung des Themas auf Geschäftsleitungsebene stattfinden, um die Brisanz und Bedeutung von lebenslangem Lernen im Unternehmen zu erörtern. Die Identifikation mit dem Thema kann durch die **Verankerung in Unternehmensleitlinien** stattfinden, anhand eines

---

[1636] Vgl. Kapitel ebenda.
[1637] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
[1638] Vgl. Kapitel 4.4.11.1.
[1639] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.3.4.
[1640] Vgl. Kapitel 8.2.1.3.
[1641] Vgl. Kapitel ebenda.
[1642] Vgl. Kapitel 4.4.14.8.
[1643] Vgl. Kapitel 8.2.1.3.

Konzepts, das eine **Lernkultur** fördert und schließlich eine strategische und operative Umsetzung durch das HRM und die Führungskräfte nachhält.[1644]

Auf die Frage nach der durchschnittlichen **Dauer von Weiterbildungen**, die Mitarbeiter durchlaufen, begleiten vor allem junge Angestellte Langzeitlehrgänge bis circa drei Jahre. Die Ergebnisse zeigen: Mit zunehmendem Lebensalter nehmen die Weiterbildungszeiten ab. Während Jungangestellte und Mitarbeiter 30 bis 50 Jahre maximal 12-monatige Lerneinheiten absolvieren, sind es bei über 50-Jährigen nur noch Tagesseminare. Die Ergebnisse können helfen, zu kalkulieren, wie viel Zeit die Arbeitnehmer in Weiterbildungen investieren möchten, um eine höhere Motivation für die Teilnahme an Weiterbildungen zu erreichen. Langfristige Lerneinheiten sind mit **erhöhten Kosten** für Arbeitgeber und -nehmer verbunden, die die vertraglichen Vereinbarungen bedingen, wie in den Ergebnissen der folgenden Frage wieder zu erkennen ist.[1645]

Rahmen-/Vertragsbedingungen bei Weiterbildungen sind nach Aussage von Jungangestellten und Mitarbeitern zwischen 30 bis 50 Jahren vorhanden, die an Langzeitlehrgängen teilnehmen.[1646] Bei Langzeitlehrgängen können den Arbeitgebern hohe Ausgaben zuzüglich Übernachtungs- und Verpflegungskosten entstehen, da sie auch außerhalb der Unternehmen des Wohn- und Geschäftsgebietes stattfinden. Für Berufseinsteiger sind das oft hohe Aufwendungen, die sie nicht in einem Betrag bezahlen können. Viele Berufseinsteiger stehen am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn und können auf größere Ersparnisse nicht zurückgreifen. Zusätzlich kommen weitere Ziele, wie Familienplanung, Wunsch nach Wohneigentum etc. hinzu. Neben einem finanziellen Eigenanteil werden Urlaubstage eingebracht. Geld und Freizeit sind der Anspruchsgruppe wichtig. Hier sollten Alternativlösungen diskutiert werden. Zum Beispiel können Arbeitgeber auf **finanzielle Eigenanteile und Urlaubsleistungen** verzichten und deklarieren dies als eine Art Vertrauensvorschuss und Belohnung für die (Mehr-)Leistung, die der Arbeitnehmer nach der Qualifikation erbringt. Diese (Mehr-)Leistung kann das Unternehmen selbst aktiv nach außen vermarkten, beispielsweise zur Rekrutierung von Mitarbeitern. Der Mitarbeiter selbst kann diesen Mehrwert bei Kollegen, Freunden, Familie etc. ebenfalls nach innen und außen kommunizieren. Das positive Image des Unternehmens kann verbessert

---

1644 Vgl. Kapitel 4.4.9, 4.4.13.1, 4.4.14.8.
1645 Vgl. Kapitel 8.2.1.3.
1646 Vgl. Kapitel 8.3.

werden. Die Motivation des Mitarbeiters kann sich positiv auf Leistungsbereitschaft und Identifikation auswirken. Die Mitarbeiterbindung wird gefestigt.[1647]

Mitarbeiter verbinden mit Weiterbildungsmaßnahmen bestimmte **Motive**, die sie dazu antreiben. Bei jungen Arbeitnehmern bilden, laut Erhebung, unter anderem eine Führungs-/Spezialisten-Stelle und eine höhere Vergütung das Weiterbildungsziel.[1648] Werden die Treiber nach der Qualifikation nicht realisiert, ziehen Arbeitnehmer auch einen **Arbeitgeberwechsel** in Erwägung.[1649] Diese Erkenntnis wird auch von Personalverantwortlichen ausgesagt.[1650] Aus sozіopsychologischer Sicht der Motivation sowie für den zukünftigen Schutz des Personalbestandes hinsichtlich der personalpolitischen Herausforderungen sollte dieser Aspekt in Frage gestellt werden.[1651] Hier sollte das HRM in Zusammenarbeit mit den Führungskräften und den betreffenden Mitarbeitern eine **individuelle Analyse, Planung und Durchführung** besprechen. Das HRM und die Führungskraft sollten mit dem Mitarbeiter vor, während und nach der Weiterbildung mittels **persönlicher Gespräche Ziele des Arbeitnehmers und Arbeitgebers** besprechen. Die hohe Bedeutung der Führung kann hier ihren Stellenwert einnehmen. So kann die Mitarbeiterbindung gefestigt und ein Arbeitgeberwechsel verhindert werden.

Lebenslanges Lernen für das Berufsleben ist sowohl Arbeitnehmern als auch Personalverantwortlichen **wichtig**. Arbeitnehmer können sich durch Weiterbildungen im beruflichen Alltag besser orientieren und die Beschäftigungsfähigkeit erhalten oder auch verbessern. Sie bilden eine Chance für die persönliche berufliche Lebensgestaltung. Lebenslanges Lernen nimmt unter dem Aspekt der verlängerten Lebensarbeitszeit für den Arbeitnehmer zu.[1652] Lernen kann als ein wesentlicher Baustein für die Bewältigung der strategischen Herausforderungen und der operativen täglichen Arbeit angesehen werden.[1653] Arbeitnehmer bis 50 Jahre und Personalverantwortliche sagen aus, dass sie ein eindeutiges Verlangen nach weiteren Lernmöglichkeiten feststellen.[1654] Die Ergebnisse zeigen die mentale Verankerung von Lernen im

---

[1647] Vgl. Kapitel 4.3.4, 4.4.6.2, 4.4.6.3.
[1648] Vgl. Kapitel 8.2.1.3.
[1649] Vgl. Kapitel 8.3.
[1650] Vgl. Kapitel 8.2.1.3.
[1651] Vgl. Kapitel 2.1.1.1, 4.3.4.
[1652] Vgl. Kapitel 8.2.1.3, 2.1.1.3.
[1653] Vgl. Kapitel 2.1.
[1654] Vgl. Kapitel 8.2.1.3.

Berufsleben. Lernen wird als wesentlicher Baustein für die Bewältigung der täglichen Herausforderung angesehen.

Die große **Bedeutung von lebenslangem Lernen**[1655] ist **bei allen Probanden erkennbar**.

9.2. Anspruchsgruppen Schüler und Auszubildende

EB2) Welches Potenzial zur frühzeitigen Mitarbeiterrekrutierung ergibt sich für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute?

Die Ergebnisse erschließen den Ausbau von Marketingaktivitäten, Kommunikationsmaßnahmen und Informationen rund um Ausbildungsunternehmen und -beruf sowie Inhalt und Ablauf der Ausbildung.[1656] Diese Ergebnisse können den Schluss auf eine unzureichende Außendarstellung und zu wenig Kommunikationsmaßnahmen zulassen, die allerdings für die Rekrutierung von Mitarbeitern relevant sind. Bereits bei der **Anbahnung beziehungsweise der Wahrnehmung** des Unternehmens und des Berufsbildes sollten Ruf, strategische Ausrichtung und unternehmerische Kompetenzen bekannt sein.[1657] Die kommunikativen Maßnahmen auf allen Kanälen sollten ausgebaut und verbreitert werden. Vor allem die Kanäle, die von den Probanden bevorzugt werden, wie nahestehende Personen, Ausbildungsmessen und Jobbörsen, Karrierewebseiten der Unternehmen und Schulen, sollte das Unternehmen offensiv nutzen. Hier ließe sich eine schnelle Wirkung erzielen. Informationen zum Ausbildungsunternehmen, zum Ausbildungsberuf sowie zu Inhalt und Ablauf der Ausbildung sind den Anspruchsgruppen wichtig. Sie sollten **in den genannten Kanälen empfängergerecht** dargestellt und aktuell sein, stets zur Verfügung stehen und wahrheitsgemäß und vollständig publiziert werden.[1658] **Schulen** können eine Schlüsselrolle einnehmen, um bei Schülern das Unternehmen als Präferenzunternehmen zu etablieren, sich von anderen Unternehmen zu differenzieren und Vertrauen aufzubauen. Das Unternehmen kann bei Schülern durch die Bündelung von funktionalen und emotionalen (Alleinstellungs-)Merkmalen den Employer-of-Choice-Status weiter ausbauen.[1659]

[1655] Vgl. Kapitel ebenda.
[1656] Vgl. Kapitel 8.2.2.
[1657] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.4.4.1, 4.4.5.1, 4.4.7.4.1.
[1658] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.4.13.3.
[1659] Vgl. Kapitel 4.4.5.1.

Die Ergebnisse der Schüler zeigen, dass Unternehmen die Anspruchsgruppe Eltern gezielt in die Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmaßnahmen einbinden sollten. Das kann in Form von aktiver Ansprache von Mitarbeitern oder Kunden mit Kindern sein. Die Gewinnung von Mitarbeiterkindern kann besonders positive Effekte für das Unternehmen, etwa auf das Vertrauen, Loyalität und Identifikation sowie Leistungsbereitschaft und -fähigkeit generieren. Gleichzeitig können diese Maßnahmen eine positive Wirkung nach außen auslösen. Ein Beispiel wäre, wenn Eltern und Kind im gleichen Unternehmen arbeiten oder rekrutierte Kinder von ihrem Arbeitgeber an Freunde und Verwandte berichten.[1660]

Die Kriterien, die für die **Entscheidung des Arbeitgebers** sprechen, nennen Auszubildende regionale Verbundenheit, Nähe zum Wohnort, Vergütung und zusätzliche Leistungen, fundierte ganzheitliche Ausbildung, Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen nach der Ausbildung und Leistungsorientierung und Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens.[1661] Auch diese Kriterien sollten öffentlich-rechtliche Kreditinstitute als Alleinstellungsmerkmale bei der externen Arbeitgebermarkenkommunikation nutzen.[1662]

EA2) Welche Instrumente zur frühzeitigen Mitarbeiterrekrutierung sind zielführend installiert?

Informationen zu den erforderlichen Unterlagen, die bevorzugte Bewerbungsform (online, postalisch) des Unternehmens, die leichte Verständlichkeit der Bewerbungsformulare und die aktive Kommunikation nach Eingang der Bewerbungsunterlagen empfinden die Befragten im **Bewerbungsprozess** als nützlich, hilfreich und kompetent.[1663] Das Unternehmen sollte bereits in dieser Phase seine Arbeitgeberqualität unter Beweis stellen und Vertrauen weiter ausbauen.[1664]

EC3) Welches sind die Werte von Personalverantwortlichen?

Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauen, Loyalität, Respekt und Wertschätzung, Anerkennung sind die Werte, die junge Arbeitnehmer präferieren und Personalverantwortliche leben.[1665] Zudem sind Schülern Ordnung und Korrektheit einer Führungskraft wichtig. Daran

---

[1660] Vgl. Kapitel 4.4.6.5 4.4.13.3.
[1661] Vgl. Kapitel 4.4.13.3.
[1662] Vgl. Kapitel 4.4.7.4.3, 4.4.13.3.
[1663] Vgl. Kapitel 8.2.2.
[1664] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
[1665] Vgl. Kapitel 8.2.2.3.

sollte (weiter-) gearbeitet werden. Eine Erwartungsabfrage in regelmäßigen Mitarbeiter-Führungskräfte-Gesprächen sollte durchgeführt werden, um gegenseitige Präferenzen zu erfragen, Lösungen für eventuelle Diskrepanzen zu erarbeiten und eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Sinne einer EVP zu gewährleisten.[1666]

9.3. Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus

EA4) Welche präferenzschaffenden Erfolgsfaktoren sind für Mitarbeiter 50plus bereits implementiert?

Für die Anspruchsgruppe Mitarbeiter ab 50. Lebensjahr sollten die spezifischen Themen Ausstiegsmanagement, Nachfolge- und Nacherwerbsphase betrachtet werden. Diese Anspruchsgruppe gewinnt an Bedeutung. Zum einen wird in den nächsten Jahren ein Großteil dieser Arbeitnehmergruppe in den Ruhestand wechseln. Einhergehend verlieren die Unternehmen Wissen, Knowhow und (jahrelange) Erfahrungen. Dieser geistige „Schatz" sollte an jüngere Arbeitnehmer oder Nachfolger rechtzeitig weitergegeben werden, um die Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.[1667] Des Weiteren kann die Anspruchsgruppe eine Chance für Unternehmen darstellen. Die sogenannten „Silver-Worker" können eine Schlüsselrolle für Unternehmen einnehmen. Menschen können bis ins hohe Alter lernen und erfreuen sich körperlicher Fitness. Sie können in generationsübergreifenden Teams Wissen weitergeben und sogar im Kundenkontakt so eingesetzt werden, dass sie eine Chance für weitere Geschäftsfelder sind.[1668] Welche Kriterien bei diesen Themen den Arbeitnehmern wichtig sind und wie die Personalverantwortlichen dazu aufgestellt sind, wird nachfolgend näher beleuchtet.

Mitarbeiter 50plus können sich ein aktives **Übergangs- und Ausstiegsprogramm**, eine frühzeitige und systematische Nachfolgeplanung, ein Arbeitszeitmodell für eine individuelle Arbeitszeitgestaltung und eine aktive Begleitung mittels regelmäßiger Gespräche mit ihrer Führungskraft vorstellen. Eine Umsetzung der Maßnahmen wird von Personalverantwortlichen dargestellt.[1669]

[1666] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
[1667] Vgl. Kapitel 2.1.1.2, 2.1.1.3.
[1668] Vgl. Kapitel 2.1.1.3, 4.3.3.1, 4.4.14.2, 4.4.14.7.
[1669] Vgl. Kapitel 8.2.3.1.

Der **Wissenstransfer** kann im Hinblick auf Ausstieg der Arbeitnehmer von hoher Bedeutung sein. Wertvolles Wissen darf nicht verlorengehen, sondern sollte an die Nachfolger übertragen werden. Die Nachfolge sollte schnell und kompetent Leistung erbringen. Die Unternehmen sollten Patenschaften/Knowhow-Tandems, intergenerative Teams und die Dokumentation von Erfahrungsberichten weiter implementieren, um fachliches und unternehmensinternes Wissen sowie Erfahrungen an Nachfolger weiterzugeben.[1670] Diese genannten Methoden werden von Arbeitnehmern präferiert und sollten weiter praktiziert werden. In diesem Prozess sollten die Arbeitnehmer von ihrer Führungskraft, der Personalabteilung und Kollegen unterstützt werden, so die Aussagen sowohl von Arbeitnehmern als auch Personalverantwortlichen.[1671] Die erhobene Unterstützung der Arbeitnehmer bildet eine gute Ausgangslage und sollte beibehalten werden.

Aufgrund der (noch) **ungenutzten Potenziale**, die in „Silver-Worker" schlummern,[1672] kann die Frage gestellt werden, welche Motive sie antreiben, wenn es die Möglichkeit gäbe, im Rentenalter weiterzuarbeiten. Freude bei der Aufgabe, Selbstverwirklichung, aktiv bleiben, sozialer Kontakt, Sinnstiftung und die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen werden als Ergebnisse ermittelt. Das bedeutet, Arbeitnehmer sind bereit, weiter zu arbeiten, wenn diese Kriterien erfüllt werden. Auf Arbeitgeberseite antworten die Personalverantwortlichen, dass es keine Möglichkeit gibt, Rentner im Unternehmen zu beschäftigen. Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitnehmern Aktivitäten im Rentnerleben wichtig sind. Neben Familie und Hobbies können sich die Befragten vorstellen, ehrenamtlichen Tätigkeiten nachgehen.[1673]

Die Vertreter der Generation 50plus verfügen über **Stärken**, die durch die Befragung von Personalverantwortlichen als Loyalität, Zuverlässigkeit, soziale Kompetenz, (Berufs-)Erfahrungen und Fach- und Spezialkenntnisse beschrieben werden. Die Stärken sollten für das Unternehmen nutzenstiftend eingesetzt werden. Personalverantwortliche nennen Lernfähigkeit, Leistungsfähigkeit und-Bereitschaft, Probleme beim Handling mit moderner IT und Kommunikationstechnik als Potenziale.[1674] Stärken und Potenziale korrelieren mit den Recherchen aus der wissenschaftlichen Literatur.[1675]

[1670] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
[1671] Vgl. Kapitel 8.2.3.1.
[1672] Vgl. Kapitel 4.4.14.7.
[1673] Vgl. Kapitel 8.2.3.2.
[1674] Vgl. Kapitel 8.2.3.3
[1675] Vgl. Kapitel 4.4.14.2, 4.4.14.7.

Aufgrund der personalpolitischen Bedeutung der Anspruchsgruppe wird folgende Fragestellung bearbeitet.

EB4) Welche präferenzschaffenden Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute sollten für Mitarbeiter 50plus definiert werden?

Unter anderem kann das Handlungsfeld **Motivation Weiterarbeit nach Renteneintritt** herauskristallisiert werden. Hier konnten Motive wie Freude an den zu bewältigenden Aufgaben, Selbstverwirklichung, aktiv bleiben, der soziale Kontakt mit Kollegen und Kunden, Sinn stiften oder auch eigenes Wissen und Erfahrungen an andere Mitarbeiter weitergeben, erfragt werden. Diese Resultate bekräftigen die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche.[1676] Unternehmen sollten unter dem Aspekt der zukünftigen Herausforderungen Möglichkeiten zur Beschäftigung anbieten. Diese Möglichkeit wird von den Unternehmen aktuell nicht offeriert. Es können durch die **Beschäftigung von Rentnern Chancen für Unternehmen** entstehen, etwa die Betreuung älterer Kunden durch gleichaltrige Mitarbeiter des Unternehmens, die Weitergabe von Knowhow und Erfahrungen an jüngere Kollegen oder die Überbrückung von Personallücken (aufgrund von Mutterschutz, Sabbatical etc.).[1677]

Auf die Frage, **welchen Tätigkeiten** die älteren Arbeitnehmer in ihrem **Rentnerleben nachgehen** möchten, wird das **Ehrenamt** erwähnt.[1678] Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute unterstützen aufgrund ihrer Gemeinnützigkeit viele Vereine, haben einige Gremien (Verwaltungsrat, Stiftungen etc.), engagieren sich vielseitig in Sport und Kultur und sind vertreten in kommunalen Einrichtungen.[1679] Hier kann das HRM ein Bindeglied zwischen Mitarbeiter und Institution darstellen, um zum einen Angebote aktiv zu unterbreiten und zum anderen die Verbindungen herzustellen. Mitarbeiter können als **Markenbotschafter** für das öffentlich-rechtliche Kreditinstitut dienen. Das Image und die Zielgrößen wie Markenbekanntheit und -stärke[1680] können verbessert werden. Gleichzeitig kann der Mitarbeiter seine persönlichen Ziele, die mit dem Ehrenamt verbunden sind, realisieren.[1681] Personalverantwortliche schätzen die Loyalität der älteren Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber. Sie sind zuverlässig und besitzen eine

[1676] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.4.14.2, 4.4.14.5.
[1677] Vgl. Kapitel 4.4.14.7.
[1678] Vgl. Kapitel 8.3.
[1679] Vgl. Anlage III.
[1680] Vgl. Kapitel 4.4.1.3, 4.4.4.
[1681] Vgl. Kapitel 8.2.3.3.

hohe soziale Kompetenz neben den ausgeprägten Fach- und Spezialkenntnissen und (Lebens-)Erfahrungen.[1682]

Ein Handlungsfeld der Untersuchungen ergeben die **Potenziale der Mitarbeiter 50plus**, die von den Personalverantwortlichen genannt wurden.[1683] Diese Ergebnisse decken sich mit jenen aus der Literaturrecherche.[1684] In diesem Entwicklungsfeld können ebenfalls **spezielle Komponenten für Mitarbeiter 50plus** im Zuge eines **lebensphasenorientierten Mitarbeiterkonzeptes** integriert werden. Beispiele für Komponenten können sein: die bereits genannte Bogenkarriere, spezielle IT-Weiterbildungsangebote, Tandemlösungen bei der täglichen Arbeit, altersgemischte Teams, Gespräche zwischen HRM/Führungskraft und Mitarbeiter mit entsprechender Standortanalyse und Wünsche sowie Ziele für den beruflichen Werdegang. Diese Maßnahmen können eine höhere Motivation der Mitarbeiter generieren. Die Unternehmen können von einer höheren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter profitieren.[1685]

9.4. Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen

Im Rahmen der Untersuchung konnten die dargestellten Ergebnisse ausführlich erhoben und die empiriegeleiteten Fragestellungen diskutiert und ableitend beantwortet werden. Die nachstehende Übersicht fasst noch einmal die Fragen mit den entsprechenden Quellen der Antworten zusammen.

[1682] Vgl. Kapitel ebenda.
[1683] Vgl. Kapitel 8.3.
[1684] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
[1685] Vgl. Kapitel 4.4.6.3.

Empiriegeleitete Fragestellungen	Kapitel
EA.) Wie zeigt sich Employer Branding im individuumszentrierten Ansatz?	
EA2) Welche Instrumente zur frühzeitigen Mitarbeiterrekrutierung sind zielführend installiert?	9.2
EA3) Welche lebensphasenorientierten Präferenzen bevorzugen Schüler und Arbeitnehmer bei der Wahl eines Arbeitgebers?	9.1.1
EA4) Welche präferenzschaffenden Erfolgsfaktoren sind für Mitarbeiter 50plus bereits implementiert?	9.3
EA5) Welche Maßnahmen zur erfolgreichen Mitarbeiterbindung werden aus Sicht der Arbeitnehmer bereits effizient eingesetzt?	9.1.2
EA) Welche Maßnahmen der EVP sind aus Sicht der Arbeitgeber bereits implementiert?	9.1.2
EB.) Welches Potenzial im Rahmen von Employer Branding ergibt sich aufgrund der Mitarbeiterpräferenzen für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute?	
EB1) Was sollten öffentlich-rechtliche Kreditinstitute tun oder lassen, um das Arbeitgeberimage zu verbessern?	9.1.1
EB2) Welches Potenzial zur frühzeitigen Mitarbeiterrekrutierung ergibt sich für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute?	9.2
EB3) Welche Maßnahmen sollten perspektivisch für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung eingesetzt werden?	9.1.2
EB4) Welche präferenzschaffenden Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute sollten für Mitarbeiter 50plus definiert werden?	9.3
EC.) Wie zeigt sich lebenslanges Lernen und Führung aus Sicht von Arbeitnehmern und Personalverantwortlichen in Bezug auf eine EVP?	
EC1) Welche Präferenzen in Bezug auf lebenslanges Lernen als Teil einer EVP haben Arbeitnehmer und Personalverantwortliche?	9.1.3
EC2) Welche Instrumente für lebenslanges Lernen zur Steigerung der Attraktivität einer Arbeitgebermarke sollten aus Sicht der Arbeitnehmer installiert werden?	9.1.3
EC3) Welches sind die Werte von Personalverantwortliche?	9.2

Abbildung 63: Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen[1686]

9.5. Zusammenfassung

Auf Grundlage der beschriebenen Methodenauswahl wurde im nächsten Schritt eine ausführliche Datenerhebung durchgeführt werden. Anschließend wurden in Kapitel 8 die ermittelten Ergebnisse vorgestellt. Eine ausführliche Interpretation und Diskussion auch zur Vereinbarkeit mit den theoretischen Erkenntnissen aus dem ersten Teil dieser Arbeit wurde danach durchgeführt. Auf Grundlage der hinreichenden Untersuchung konnte eine ausführliche Auseinandersetzung der Ergebnisse erfolgen. Die Ergebnisse können im Gesamtzusammenhang, in den

[1686] Quelle: eigene Darstellung.

einzelnen Untersuchungen und auf Anspruchsgruppenebenen erläutert und bewertet werden. Handlungsempfehlungen wurden abgeleitet.

Alle **empiriegeleiteten Fragestellungen** können damit vollumfänglich beantwortet werden.

Auf Basis von Theorie und Empirie und der damit verbundenen Ergebnisse und Erkenntnisse können nun Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für eine lebensphasenorientierte EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute dargestellt werden.

10. Handlungsempfehlungen für die Gestaltung einer lebensphasenorientierten EVP

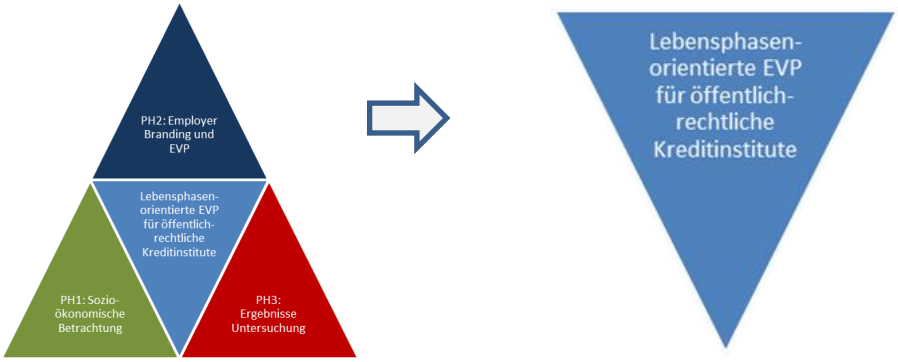


Abbildung 64: Überblick Handlungsfelder und speziell Zielstellung[1687]

Ausgangsbasis für die Gestaltungsempfehlungen der EVP bildet die Beantwortung der gestaltungsgeleitete Primärfragestellung:

> **Wie kann eine erfolgreiche Employer Value Proposition unter Berücksichtigung der theoretischen und empirischen Erkenntnisse gestaltet sein?**

Im Einklang von theoretischen und empirischen Erkenntnissen gibt der folgende Abschnitt Antworten auf die jeweilige Sekundärfrage.

10.1. Normativ-ethische Gestaltungsempfehlungen

Normativ-ethische Ebene
- bildet den normativen Orientierungsrahmen
- gilt für alle Anspruchsgruppen
- Grundlage bildet eine Vision
- Ziel: Sicherstellung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute

G1) Welche sozioökonomischen Gestaltungsempfehlungen können aus den Erkenntnisbeiträgen der Literaturrecherche und empirischen Untersuchung für eine normativ-ethische Positionierung einer lebensphasenorientierten Employer Value Proposition identifiziert werden?

[1687] Quelle: eigene Darstellung.

Für die EVP, als ein Aspekt öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute, wird mit einer **(Teil-)Vision** der First-Choice-Status bei Nachwuchskräften und Mitarbeitern angestrebt. Die Teilvision soll auf die **zukünftige langfristige Besetzung** aller Arbeitsplätze mit passenden Mitarbeitern und Nachwuchskräften hinwirken. Die ermittelten Werte der Empirie erschließen den entscheidenden Kern der Vision.

Motive Arbeitsplatz	Entscheidungskriterien Auszubildende	Werte Führungskraft
Arbeitsklima Selbstverwirklichung Balance zwischen Beruf und Familie Anerkennung Sozialer Kontakt	Regionale Verbundenheit/ Nähe zum Arbeitsplatz Angebot und Unterstützung von Weiterbildungen Attraktive Vergütung und zusätzliche Leistungen Leistungsorientiertes und verantwortungsbewusstes Arbeiten des Unternehmens	Gerechtigkeit Respekt und Wertschätzung Zuverlässigkeit Vertrauen Loyalität Korrekt und ordentlich Anerkennung

Abbildung 65: Ermittelte Erklärungsansätze als Basis für normativ-ethische Handlungsempfehlungen[1688]

Eine Variante für eine Vision wäre:

Wir sind der attraktivste Arbeitgeber der Region!

Für die Gestaltung der Unternehmensphilosophie bilden die ermittelten Menschenbilder und die Sinnhaftigkeit von allem, was es mit einer EVP zu erreichen gilt, das Fundament. Das Thema lebenslanges Lernen nimmt aufgrund der Untersuchungsergebnisse einen besonderen Stellenwert ein.

Mögliche Formulierungen für eine (Teil-)Unternehmensphilosophie:

1. ***Wir** arbeiten gemeinsam – für und in der Region, mit Respekt und Wertschätzung.*
2. ***Wir** streben nach Neuem. Lernen ist unsere Passion.*
3. ***Wir** entfalten uns in der täglichen Arbeit – Zielorientierung, Zuverlässigkeit und Gründlichkeit bilden unsere Maxime.*
4. ***Wir** leben im Einklang von Beruf und Familie - verantwortungsbewusst.*
5. ***Wir** honorieren Leistung - über eine attraktive Vergütung und gegenseitige Anerkennung.*

[1688] Quelle: eigene Darstellung.

Sämtliche Formulierung sollten jedoch durch kompetente Marketingexperten entwickelt werden.

Unternehmenspolitisch sind alle Zielsetzungen und Entscheidungen für die erfolgreiche Implementierung und Etablierung der EVP ausgerichtet. Vor allem die funktionsbezogenen Teilpolitiken Personal, Finanzen und Marketing stellen die entscheidenden Weichen für Planung, Organisation, Koordination, Kontrolle und Information für die langfristige Ausrichtung und Konsistenz der EVP.

Für die (Teil-)**Unternehmensverfassung im Sinne einer EVP**, als Instrument für die innere Ordnung eines Unternehmens, werden folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Unternehmensverfassung:

- baut auf den ethischen und wertigen sowie gesetzlichen Dimensionen auf,
- stellt in Form einer Führungsanweisung Richtlinien zur Führung auf,
- gibt in der Arbeitsanweisung Richtlinien zur Durchführung und Verteilung von Aufgaben,
- legt in einer Verhaltensanweisung Kompetenzen und Zuständigkeiten fest.

Aus der unternehmenspolitischen Justierung sowie verfassungsmäßigen Ordnung entwickelt sich die **Unternehmenskultur** als Kraftmultiplikator der EVP und wird zum Unterscheidungsmerkmal für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute. Alle Maßnahmen und Instrumente der EVP müssen vom Vorstand bis zum Auszubildenden im **täglichen Handeln und Verhalten als Selbstverständnis** betrachtet werden. Vor allem Geschäftsleitung und Führungskräfte müssen sich ihrer herausragenden Verantwortung bewusst sein. Eine **Lernkultur**, vor dem Hintergrund von lebenslangem Lernen**,** als Teil der Unternehmenskultur muss angestrebt werden.

10.2. Strategische Gestaltungsempfehlungen

Strategische Ebene
- Umsetzung strategischer Vorgaben anhand konkreter Handlungsempfehlungen
- für definierte Anspruchsgruppen: Schüler, Auszubildende, Jugendliche bis 30 Jahre, Mitarbeiter 30-50 Jahre, Mitarbeiter ab 50 Jahre und "Silver-Worker"

G2) Welche sozioökonomischen Gestaltungsempfehlungen können aus dem Abgleich von Forschungsstand und empirischer Erhebung für die strategische Ausrichtung einer lebensphasenorientierte Employer Value Proposition angeboten werden?

In dem Schaubild werden die Vorgehensweise und die Inhalte für die strategischen und operativen Handlungsempfehlungen zusammenfassend betrachtet.

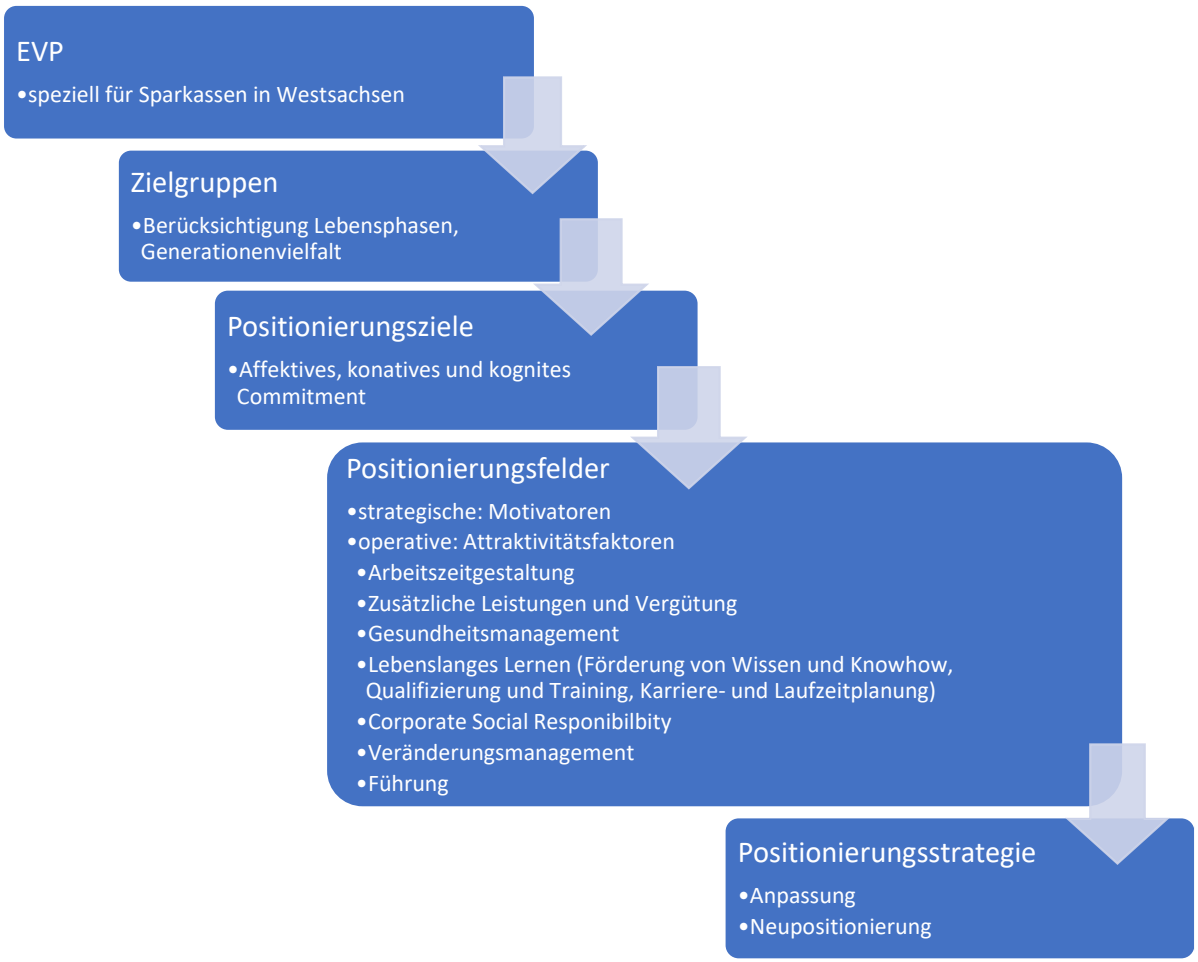


Abbildung 66: Strategische Gestaltungsempfehlungen EVP[1689]

Daraus abgeleitet können die in der nachstehenden Abbildung aufgeführten Handlungsempfehlungen für jede Anspruchsgruppe definiert werden. Eine größere Darstellung der Abbildung erfolgt bei der Darlegung der Empfehlungen für jede Anspruchsgruppe.

Als **Anspruchsgruppen** werden Schüler, Auszubildende, Jungangestellte, Mitarbeiter zwischen 30 und 50 Jahren, Mitarbeiter ab 50 Jahren und ehemalige Mitarbeiter nach Renteneintritt, die sog. „Silver-Worker“, definiert.[1690]

[1689] Quelle: eigene Darstellung.
[1690] Vgl. Kapitel 4.3.5.

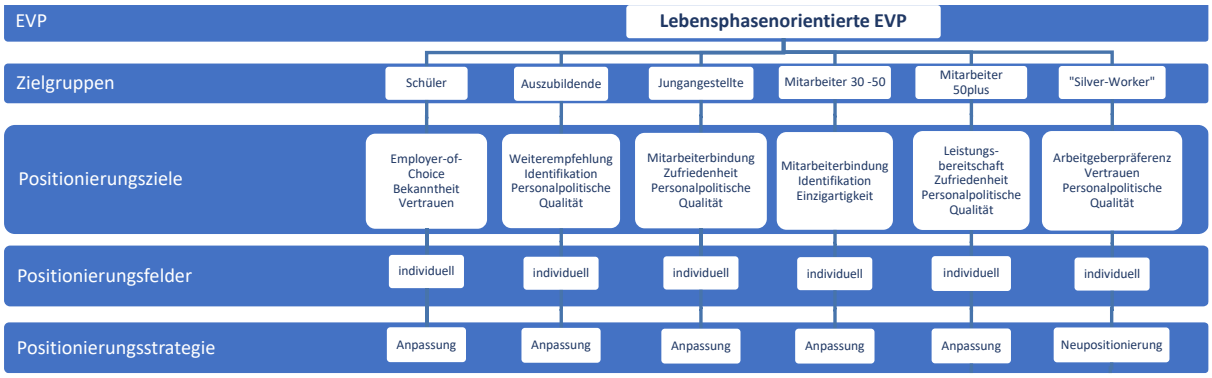


Abbildung 67: Strategische Gestaltungsempfehlungen lebensphasenorientierte EVP auf Anspruchsgruppenebene[1691]

Als **Positionierungsziel** dient das **(konative, kognitive und affektive) Commitment der jeweiligen Anspruchsgruppe**.[1692]

Entscheidende Faktoren sind die **Positionierungsfelder**, die aus den Positionierungszielen abgeleitet werden.[1693] **Die Erkenntnisse aus Theorie und Empirie fordern eindeutig eine Kombination aus sachlichen und emotionalen Merkmalen, die die Präferenzen der Anspruchsgruppen spiegeln.** Dabei stellt sich heraus, dass bei allen Anspruchsgruppen die **Motivatoren** der nächsten Abbildung als strategische Elemente Berücksichtigung finden sollten. Die operativen Positionierungsfelder werden im nächsten Kapitel dargestellt.

<table>
<tr><th>Schüler</th><th>Auszubildende</th><th>Jungangestellte</th><th>Mitarbeiter 30-50</th><th>Mitarbeiter 50plus</th><th>„Silver-Worker“</th></tr>
<tr><td colspan="4">Selbstverwirklichung</td><td>Sozialer Kontakt</td><td>Selbstverwirklichung</td></tr>
<tr><td colspan="4">Arbeitsklima</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Work-Life-Balance</td><td>Sozialer Kontakt</td><td colspan="2">Anerkennung</td><td>Work-Life-Balance</td><td>Sozialer Kontakt</td></tr>
</table>

Abbildung 68: Strategische Positionierungsfelder[1694]

Auf Grundlage der konkretisierten Positionierungsfelder wird die **Positionierungsstrategie** festgelegt. Die Markenposition kann mit einer **Anpassungsstrategie** für alle Anspruchsgruppen verbessert werden. Bei der Anspruchsgruppe Mitarbeiter nach Renteneintritt sollte eine **Neupositionierung** entstehen, da hier noch keine EVP existiert.[1695]

1691 Quelle: eigene Darstellung.
1692 Vgl. Kapitel 4.4.7.4.1.
1693 Vgl. Kapitel 4.4.7.4.2.
1694 Quelle: eigene Darstellung.
1695 Vgl. Kapitel 4.4.12.

Zur vollumfänglichen Beantwortung der Fragestellung wird in den folgenden Abschnitten auf die jeweilige Anspruchsgruppe detailliert eingegangen.

10.2.1. Anspruchsgruppe Schüler

Abbildung 69: EVP Anspruchsgruppe Schüler (Quelle: eigene Darstellung.)

Für die Anspruchsgruppe Schüler wird eine **Anpassung der Positionierung** empfohlen, die auf der bestehenden aufbaut. Als konatives Positionierungsziel sollte der **Employer-of-Choice-Status** des Unternehmens gegenüber Wettbewerbern angestrebt werden, um passende Bewerber zu gewinnen. Als kognitives Ziel sollten **Bekanntheitsgrad** und als affektives Ziel **Vertrauen** aufgrund der Branche definiert werden.[1696]

Als besonders wichtige Motivatoren für die Arbeitgeberwahl nennen Schüler **Arbeitsklima, Selbstverwirklichung und Work-Life-Balance**.[1697] Die erhobenen Attraktivitätsfaktoren sollten ebenfalls als Grundlage für ein **offensives, ganzheitliches Kommunikationskonzept** dienen.

[1696] Vgl. Kapitel 4.4.7.4.1
[1697] Vgl. Kapitel 8.2.2.

10.2.2. Anspruchsgruppe Auszubildende

Abbildung 70: EVP Anspruchsgruppe Auszubildende (Quelle: eigene Darstellung)

Als konatives Positionierungsziel sollte die **Weiterempfehlung** festgelegt werden. Auszubildende bewegen sich im gleichaltrigen Freundeskreis. Sie können ihre (positiven) Arbeitgebererfahrungen weitergeben und neue (passende) Bewerber akquirieren. Als kognitives Ziel sollte die **personalpolitische Qualität** im Fokus stehen. Zum einen kann eine hervorragende, professionelle Begleitung während der Ausbildung angestrebt werden. Zum anderen können Auszubildende auf Erfahrungen vor, während und nach ihrer Bewerbung zurückgreifen, die sie nach außen kommunizieren. Somit wird ein (positives) Bild zum Arbeitgeberimage vermittelt. Daraus kann als affektives Ziel die **Identifikation** fixiert werden, die Folge einer hervorragenden personalpolitischen Arbeit ist und somit die Weiterempfehlungsbereitschaft erhöhen kann. Daraus resultieren die Positionierungsfelder, die aus der systematischen Literaturrecherche abgeleitet wurden,[1698] und die empirischen Ergebnisse der Anspruchsgruppe Auszubildende.[1699] Einhergehend sollte eine **Anpassung der Positionierungsstrategie** erfolgen, die auf der bestehenden Strategie aufbaut.[1700]

[1698] Vgl. Kapitel 4.4.7.4.2.
[1699] Vgl. Kapitel 8.2.1, 8.2.2, 8.3.
[1700] Vgl. Kapitel 4.4.12.

10.2.3. Anspruchsgruppe Jungangestellte

Für die Anspruchsgruppe Jungangestellte, die vor allem die Vertreter der Generationen Y verkörpern,[1701] sollte als **Positionierungsziel** die **Mitarbeiterbindung** als konatives Ziel fixiert werden. Schließlich wird diese Anspruchsgruppe die zukünftigen Spezialisten und Führungskräfte liefern, die die personelle Zukunft des Unternehmens sein werden[1702], jedoch auch Wechselbereitschaft signalisiert.[1703] Deshalb sollte als kognitives Ziel eine hervorragende **personalpolitische Qualität** und als affektives Ziel eine hohe **Mitarbeiterzufriedenheit** definiert werden. Mit diesen beiden Elementen kann die Wechselbereitschaft minimiert werden. Die Jungangestellten stehen nach ihrer Ausbildung vor ihrer beruflichen Laufbahn. In diesem Schlüsselmoment sollten das HRM und die Personalverantwortlichen eine **klare, professionelle, bedarfsgerechte und potenzialorientierte Karriereplanung** mit und für den Jungangestellten aufstellen. Sie sollten diesen mittels persönlicher Gespräche eng begleiten. Als Positionierungsstrategie sollte eine **Anpassung** der gegenwärtigen Vorgehensweise erfolgen.[1704]

Abbildung 71: EVP Anspruchsgruppe Jungangestellte (Quelle: eigene Darstellung.)

[1701] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.1.
[1702] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
[1703] Vgl. Kapitel 8.3.
[1704] Vgl. Kapitel 4.4.12.

10.2.4. Anspruchsgruppe Mitarbeiter 30-50

Für die Anspruchsgruppe Mitarbeiter ab dem 30. bis zum 50. Lebensjahr sollte als affektives Ziel die **Identifikation** festgelegt, als kognitives die **Einzigartigkeit des Arbeitgebers** angestrebt werden und als konatives Ziel die **Bindung der Mitarbeiter** im Fokus stehen.[1705] Die Anspruchsgruppe verfügt bereits über berufliche Erfahrungen, Wissen und fachliches Knowhow.[1706] Aufgrund von motivationalen und stellenbezogenen Gründen können Identifikation und Bindung zum Unternehmen zurückgehen. Mitarbeiter öffnen sich für Angebote von Mitbewerbern und signalisieren Wechselbereitschaft. Diese Anspruchsgruppe wird auf dem Arbeitsmarkt hart umkämpft. Das Unternehmen kann an Human Power und Wettbewerbsstärke verlieren. Auf Basis der genannten Ziele sollte eine **Anpassung** der bisherigen Positionierungsstrategie angestrebt werden.

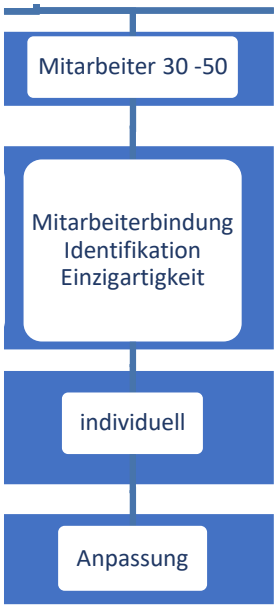


Abbildung 72: EVP Anspruchsgruppe Mitarbeiter 30-50 (Quelle: eigene Darstellung.)

Den Bedarf an einer aktiven Begleitung der Anspruchsgruppe durch HRM und Personalverantwortliche zeigt die Befragung sehr deutlich. **Anerkennung, Wertschätzung** und ein **gutes Arbeitsklima** sind der Anspruchsgruppe wichtig. Gleiches gilt für die **Selbstverwirklichung** der eigenen Persönlichkeit der Mitarbeiter in diesem Lebensabschnitt.[1707]

[1705] Vgl. Kapitel 4.4.7.4.1.
[1706] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
[1707] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 8.2.1.

10.2.5. Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus

Abbildung 73: EVP Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus (Quelle: eigene Darstellung.)

Für die Anspruchsgruppe Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr sollte als konatives Positionierungsziel die **Leistungsbereitschaft** angestrebt werden. Als kognitives Ziel ließe sich die **personalpolitische Qualität** definieren, als affektives Ziel die **Zufriedenheit der Mitarbeiter**. Zum einen werden die Mitarbeiter laut Literaturanalyse und empirischer Erhebung als ehrgeizig und fleißig charakterisiert („Leben, um zu arbeiten“).[1708] Zum anderen weisen sie Potenzial bei den Themen Lernbereitschaft und Leistungsfähigkeit auf.[1709] Einerseits verfügen die Mitarbeiter über ein hohes Maß an beruflichen Erfahrungen und fachlichem Knowhow, das in den nächsten Jahren die Unternehmen verlässt. Andererseits fällt das Handling mit moderner IT schwer.[1710] Deshalb können im Sinne der Leistungsbereitschaft die Themen Leistungs- und Lernfähigkeit sowie Differenzierung und Individualität dieser Anspruchsgruppe als Herausforderungen für personalpolitische Maßnahmen aufgenommen werden, um eine höchstmögliche Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit zu generieren.[1711] Neben einem **guten Arbeitsklima** sind der Anspruchsgruppe eine freie Entfaltung der **Persönlichkeit im beruflichen Handeln** sowie die **Balance zwischen Beruf und Freizeit** wichtig. Diese Motivatoren sollten die Grundlage für die konkreten EVP-Maßnahmen bilden.[1712]

[1708] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.1.
[1709] Vgl. Kapitel 8.3.
[1710] Vgl. Kapitel 8.2.
[1711] Vgl. Kapitel 4.3.4.
[1712] Vgl. Kapitel 8.2.1.1.

10.2.6. Anspruchsgruppe „Silver-Worker“

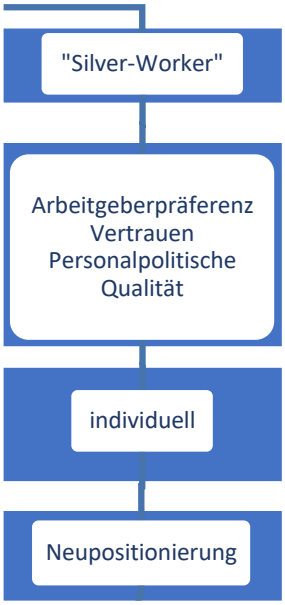


Abbildung 74: EVP Anspruchsgruppe „Silver-Worker" (Quelle: eigene Darstellung.)

Für die Anspruchsgruppe „Silver-Worker“, Mitarbeiter nach dem Renteneintritt, existieren gegenwärtig keine Maßnahmen. Laut empirischer Erhebung gibt es gegenwärtig keine Möglichkeiten oder auch keine Notwendigkeit, ehemalige Mitarbeiter im Unternehmen zu beschäftigen.[1713] Aufgrund der zukünftigen Herausforderungen und der arbeitsmarktpolitischen Relevanz[1714] kann eine **Neupositionierung** der Anspruchsgruppe, die als ungenutztes Potenzial[1715] definiert ist, zukünftig an Bedeutung gewinnen. Sie wird deshalb in diese Arbeit aufgenommen. Als konatives Positionierungsziel sollte die **Arbeitgeberpräferenz** definiert werden. Aufgrund der Unerfahrenheit mit dieser Anspruchsgruppe und somit Herausforderung für das HRM wäre es möglich, als kognitives Ziel eine **personalpolitische Qualität** anzustreben. Als affektives Ziel sollte am **Vertrauen** der ehemaligen Mitarbeiter zum Arbeitgeber weitergearbeitet werden. Auch hier können entsprechende Positionierungsfelder auf Basis der literarischen und empirischen Daten definiert werden.[1716]

Auf die strategischen Gestaltungsempfehlungen folgen im nächsten Abschnitt die operativen.

10.3. Operative Gestaltungsempfehlungen

Operative Ebene
- Umsetzung strategischer Vorgaben anhand konkreter Handlungsempfehlungen
- für definierte Anspruchsgruppen: Schüler, Auszubildende, Jugendliche bis 30 Jahre, Mitarbeiter 30-50 Jahre, Mitarbeiter ab 50 Jahre und "Silver-Worker"
- Ziel: Ausführung im Alltagsgeschehen unter Beachtung von Störfaktoren

G3) Welche operativen Gestaltungsempfehlungen können anhand eindeutiger Arbeitnehmerpräferenzen für eine lebensphasenorientierte Arbeitgeberpositionierung öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute formuliert werden?

[1713] Vgl. Kapitel 8.3.
[1714] Vgl. Kapitel 2.1.
[1715] Vgl. Kapitel 2.1.1.3.
[1716] Vgl. Kapitel 8.2.3.2, 4.4.7.4.2.

Die operative Gestaltung der lebensphasenorientierten EVP umfasst die personal- und managementpolitischen Maßnahmen für jede Anspruchsgruppe einzeln und alle Anspruchsgruppen.

10.3.1. Maßnahmen für alle Mitarbeiteranspruchsgruppen

Für eine erfolgreiche EVP sollten die Maßnahmen von der Geschäftsleitung über die Personalverantwortlichen bis hin zu den Mitarbeitern konsequent umgesetzt werden. So kann eine erfolgreiche Verankerung der EVP in allen Unternehmensbereichen erreicht werden.[1717] Kurze Wege, offene Türen, ein authentisches Interesse dem Mitarbeiter gegenüber, Du-Kultur können für eine gelöste, kollegiale Stimmung sorgen. Ein einheitliches Führungsverständnis, mobile Belegschaften, sowie fließende Prozesse sollten angestrebt werden.[1718]

Für eine innovative EVP sollten die Förderung von **Frauen in Führungspositionen, Generationenvielfalt, Chancengleichheit und Interkulturalität** als Selbstverständnis dokumentiert werden. Anstatt einer Hierarchie kann eine **Teamstruktur** zu einem generationsübergreifenden Kommunikationsmanagement verhelfen. **Vernetztes Lernen, ein konstruktiver Austausch** zwischen Alt und Jung, **Qualitätsbewusstsein und Loyalität** der Älteren werden den Jüngeren vorgelebt.[1719] Im Gegenzug besitzen Letztere **Innovationsfähigkeit.**[1720]

Zur Verbesserung der **Selbstverwirklichung** könnten **Freigeist-Partys** für alle Mitarbeiteranspruchsgruppen eingeführt werden. In einem festen Rhythmus, etwa alle drei Monate, dürfen alle Mitarbeiter an einer Idee arbeiten. Diese kann einer Verbesserung der Geschäftsprozesse dienen, zu neuen Produktentwicklungen führen und vieles mehr. Die Vorschläge werden der Geschäftsleitung vorgestellt. Die Maßnahme sollte ohne finanziellen Anreiz durchgeführt werden. Ein ähnliches Instrument ist **BrainDrain**. Dabei wird die Idee laut ausgesprochen und mit anderen Bereichen, die sich mit denselben Themen beschäftigen, in Austausch gegangen.[1721]

Aufgrund der steigenden Anzahl an Veränderungen und der zunehmenden Geschwindigkeit dieser[1722] sollte ein **Changemanagement** fest installiert werden. Dieses Instrument kann mit

---

[1717] Vgl. Kapitel 4.4.9.
[1718] Vgl. Kapitel 4.4.11.1, 4.4.11.4.
[1719] Vgl. Kapitel 4.4.14.6.
[1720] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.1, 4.3.3.1.
[1721] Vgl. Kapitel 4.4.13.1.
[1722] Vgl. Kapitel 2.1.

Maßnahmen betroffene Bereiche und Mitarbeiter unterstützen. Diese Maßnahmen können in Form von **Resilienz-Trainings, Workshops, Telefonkonferenzen oder Teambesprechungen** durchgeführt werden. Bei nachhaltiger und professioneller Tätigkeit des Changemanagements kann eine **Kultur der Veränderungsleidenschaft** statt Veränderungslast entstehen.[1723]

Stiftungsarbeit, freiwillige Projekte, Crowd Funding, Engagement in Drittländern als Entwicklungshilfe, regionale Projekte können als Maßnahmen für eine professionelle **Corporate Social Responsibility** weiter ausgebaut werden.[1724]

Um möglichen Differenzen zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen bei **Austritt eines Arbeitnehmers** entgegenzuwirken, kann zum Beispiel ein **Netzwerk** von Kunden des Unternehmens zur Suche einer neuen Arbeitsstelle gegründet werden. Ein möglicher Reputationsverlust sowie Leistungs- und Ertragsausfall für das Unternehmen kann abgemildert werden.[1725]

Zur Gewinnung von neuen (passenden) Mitarbeitern kann ein **Mitarbeiterempfehlungsprogramm** helfen. Mitarbeiter empfehlen Personen aus dem sozialen Umfeld, deren Beschäftigung sich in der Praxis bewährt hat, zur Besetzung offener Stellen im Unternehmen.[1726]

Das Lernkonzept mit entsprechenden Maßnahmen muss als Bestandteil der EVP von der Geschäftsleitung, dem HRM und den Führungskräften eingeführt und aktiv nachgehalten werden.[1727]

10.3.2. Anspruchsgruppe Schüler

Die Ausrichtung der EVP für diese Anspruchsgruppe nimmt einen besonderen Stellenwert ein und verfolgt das Ziel, passende Bewerber für das Unternehmen zu gewinnen. Deshalb sollten vor allem kommunikative Maßnahmen mit einer hohen Sensibilität, Aktualität und Offensivität[1728] als Positionierungsfeld aufgenommen, implementiert bzw. weiter ausgebaut werden. Sie bewirken bereits im frühen Kindesalter eine Verankerung der (Arbeitgeber-)Marke in den Köpfen der Anspruchsgruppe. Für die kommunikativen Maßnahmen sollen vor allem die in der Empirie genannten Kanäle **Eltern und Schulen** eine besondere Beachtung erfahren, neben den

---

[1723] Vgl. Kapitel 4.4.13.1 .
[1724] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.1, 4.4.13.1.
[1725] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
[1726] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.4.13.1.
[1727] Vgl. Kapitel 4.4.14.8.
[1728] Vgl. Kapitel 4.4.7.4.3., 4.4.13.2, 4.4.13.3.

digitalen Wegen, die bei Vertretern der Generation Z ebenfalls wichtig sind, und den klassischen übergreifenden Instrumenten.[1729] Bei der Rekrutierung sollten die relevanten Informationen aus der empirischen Untersuchung besondere Beachtung finden. Bei digitalen Maßnahmen, zum Beispiel Videos, sollten keine werblich angehauchten Unternehmensbotschaften, sondern Informationen zu **Kultur, Aktivitäten und Verwirklichung der Work-Life-Balance** vermittelt werden.[1730]

Die enge und konstruktive Zusammenarbeit mit Schulen, Kunden und Mitarbeitern sollte eine hohe Bedeutung einnehmen. Hier können wirkungsvolle Kontakte zwischen Arbeitgebern und potenziellen Bewerbern mittels der genannten Maßnahmen aufgebaut werden. Der Bekanntheitsgrad wird erhöht. Vertrauen und Orientierung werden verbessert. Ein eventuelles späteres Entscheidungsrisiko wird minimiert. Ein **klar strukturierter Prozess** im Zuge eines **professionellen Bewerbermanagements** sollte sich anschließen und wirkt sich ebenfalls positiv auf die Arbeitgebermarkenbildung aus.[1731]

Die kommunikativen Maßnahmen sollten die **lebensphasenorientierten Elemente der EVP** als Teil der Unternehmensstrategie und -kultur nach **außen emotional, wahrheitsgemäß und authentisch** vermitteln. Dies kann beispielsweise über Videos aus dem beruflichen Alltag von **Mitarbeitern verschiedener Lebensphasen und Positionen im Unternehmen** umgesetzt werden.[1732]

Die nachstehende Abbildung zeigt den Aufbau der EVP für Schüler bzw. für die Rekrutierung.

Positionierungsfelder lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe Schüler			
Rekrutierungsmaßnahmen über die bevorzugten Kommunikationskanäle integriert in einem offensiven und ganzheitlichen Kommunikationskonzept			
Schulen	Eltern	Digital	Übergreifend
Bewerbertrainings/Interviews	Aktive Ansprache von Kunden	Karrierewebseiten der Unternehmen	Berufsorientierungsmessen
Aushänge in Schulen	Aktive Ansprache von Mitarbeitern	360Grad-Recruitingvideos	Jobbörsen und Ausbildungsmessen
Aktive Ansprache von jungen Kunden	Vorträge	Online-Jobbörsen	(Großflächen-)Plakate

[1729] Vgl. Kapitel 4.4.13.3.
[1730] Vgl. Kapitel 8.2.2.2.
[1731] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.4.4, 4.4.13.2.
[1732] Vgl. Kapitel 8.2.2.2.

Anlassbezogene Events Tag der offenen Tür: Besuch der Unternehmen Planspiel Börse/Bankspiel Money Maker zu Jugendweihe/Konfirmation Berufspraktika (auch über ein Schuljahr ein Tag pro Woche) Projektarbeit mit Schulen Kooperation bei Abschlussarbeiten Digitalisierungsworkshops	Kundenveranstaltungen Eigene Vorträge Bewerbernewsletter Stellenanzeigen intern/extern (Inhouse-)Messen Kundenbeirat Unternehmenspräsentationen Mitarbeiterveranstaltungen Ehrenamtliche Tätigkeiten Vereinsarbeit Gremienarbeit	Internes und externes Social Network Arbeitgeber-Imagefilm QR-Codes Emotionale Mitarbeitervideos zur Vermittlung der Unternehmenskultur Nutzung von YouTube, Facebook, Instagram, kununu etc.	Offensive Pressearbeit vor allem positive Presseberichte/-mitteilungen (Großflächen-)Plakate Sponsoring von öffentlichen Events Ansprechende Unternehmensarchitektur Verkehrsmittelwerbung Offensive, emotionalisierende Produktwerbung Ansprechende Unternehmensarchitektur Verkehrsmittelwerbung Offensive, emotionalisierende Produktwerbung
Mit Informationen			
Für die Bewerbung	Zu den Entscheidungskriterien für den Arbeitgeber		Zu den präferierten Werten der Führungskräfte
zum Ausbildungsunternehmen zum Ausbildungsberuf zu Inhalt und Ablauf der Ausbildung	Regionale Verbundenheit/Nähe zum Wohnort Fundierte ganzheitliche Ausbildung Angebot und Unterstützung für Weiterbildungen nach der Ausbildung Vergütung und zusätzliche Leistungen Leistungsorientiertes und verantwortungsbewusstes Arbeiten des Unternehmens		Gerechtigkeit Zuverlässigkeit Vertrauen gegenüber Mitarbeiter Respekt/Wertschätzung gegenüber Mitarbeiter Loyalität

Abbildung 75: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe Schüler

10.3.3. Anspruchsgruppe Auszubildende

Die Ergebnisse der strategischen Grundüberlegung können die Basis für ein ganzheitliches EVP-Maßnahmenpaket für Auszubildende bilden. Die einzelnen Instrumente sind in der folgenden Abbildung ersichtlich. Das Kommunikationskonzept für die Vertreter der Generation

Z sollte sich aufgrund ihrer Technologieaffinität vor allem auf digitale Medien stützen.[1733] Im **Maßnahmenpaket** sollte ein Instrument zur frühzeitigen Ausbildungsbeendigung integriert sein.

[1733] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.1, 4.4.13.3.

Positionierungsfelder lebensphasenorientierte EVP der Zielgruppe Auszubildende								
Ganzheitliches EVP-Maßnahmenpaket								
Arbeitszeit-gestaltung	Zusätzliche Leistungen und Vergütung	Gesundheits-management	Förderung von Wissen und Knowhow	Qualifizierung und Training	Karriere- und Laufzeitplanung	Corporate Social Responsibility	Veränderungsmanagement	Werte Führung
Flexible familienfreundliche Arbeitszeit Flexible Arbeitszeit-methoden Angebot auf Auszeit im Pflegefall von Angehörigen Anspruch auf Auszeit für Kinderbetreuung Arbeitsplatz in Wohnortnähe	Vergütung unabhängig der Betriebszugehörigkeit Urlaubs-/ Weihnachtsgeld Betriebliche Altersvorsorge Mobile Endgeräte (Handy, Tablet, Laptop) (Unentgeltlicher) Parkplatz Mitarbeiterevents Finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungen bzw. höhere Vergütung nach Erreichen von bestimmten Qualifikationen	Gesundheits- und leistungs-förderliche Arbeitsplatz-gestaltung Ganzheit-liches umfassendes Gesundheits-programm Wiederein-gliederungs-programm nach längerer Abwesenheit (Krankheit, Mutterschutz etc.)	Wissens-management (etwa frühzeitiges Übertragen von Erfahrungen und Wissen an „junge“ Kollegen) Altersgemischte Teams/ Generationen-vielfalt Begleitung durch Personal-verantwortlichen nach Abschluss einer Weiterbildung Knowhow-Tandem Freigeist-Partys	Lernfördernde Arbeitsumgebung zum Aneignen von neuem Wissen Coaching/ (Reverse-) Mentoring Schulungsmaßnahmen zur Erreichung der geforderten Qualifikation Regelmäßige Qualifizierungs-gespräche mit Personal-verantwortliche Zielgruppen- und lebensphasenorientier tes Weiterbildungs-programm	Karriere- und Laufzeitplanung in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen Stellenprofile für Karriere: Einstiegs-, Umstiegs- und Aufstiegsstellen Fachkarriere Gleichberechtigung unter anderem von Geschlecht, Nationalität, Alter Ausbildungsalternativprogramm Kader-Schmiede Entrepreneurship-Programm Fach-/Spezialisten nach Erreichen von bestimmten Qualifikationen	Regionalität stärken und Verantwortung zeigen, bspw. Vereinsarbeit in Sport, Kultur, (gemeinnützige s)Engagement für Umwelt- und Naturschutz, Nachhaltigkeit, bei sozialen Themen, Gremien-präsenz) Tradition Heritage (Programme für Traditions-pflege, Heimat-verbundenheit etc.)	Aktives und professionelles Change-Management Resilienz-Training Kompetenz-entwicklung	Loyalität Zuverlässigkeit Wertschätzung/ Respekt Vertrauen Selbst-verwirklichung
Einschließlich einem ganzheitlichen klassischen und digitalen Kommunikationskonzept								
intern						extern		
Online-Foren (Online-)Mitarbeiterbefragung Online-Feedback Mitarbeitervideos Internes Social Network Intranet/Internet Mitarbeiter-Blog Mitarbeitergespräche						Beteiligung an öffentlichen Events Übernahme von Patenschaften zu Schulen Auszubildende als Botschafter Mitarbeitervideos auf YouTube/Homepage Externes Social Network 360Grad-Recruiting-Video		

Abbildung 76: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe Auszubildende

Wer seine Ausbildung frühzeitig abbricht, kann über alternative Berufsfelder beraten werden und neue Unternehmen als Arbeitgeber suchen. Aufgrund der Vielzahl an Firmen- und Gewerbekunden können hier Synergieeffekte entstehen. Das Ausbildungsunternehmen unterstützt den Auszubildenden, bringt ihm Wertschätzung entgegen und fördert ein positives Arbeitgeberimage. Unternehmen, die eventuell Auszubildende suchen, gewinnen dadurch neue (passende) Bewerber. Die Zusammenarbeit von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten und Kunden kann dadurch weiter gefestigt werden. Die Kosten für die Ausbildung ließen sich eventuell minimieren.[1734]

10.3.4. Anspruchsgruppe Jungangestellte

Bei dieser Anspruchsgruppe sollten nach den Ergebnissen der Empirie die Aspekte Karriereplanung, Qualifikation, Vergütung sowie finanzielle Leistungen im Mittelpunkt stehen. Zu diesen Ergebnissen passen die Recherchen aus der Literatur zum Thema Wertevorstellungen der Generationen Y.[1735] Das in der folgenden Abbildung verdeutlichte EVP-Maßnahmenpaket und Kommunikationskonzept stellt eine Möglichkeit dar, um Jungangestellte an das Unternehmen zu binden.

Die Anspruchsgruppe legt besonderen Wert auf **finanzielle Zusatzleistungen und eine Vergütung**, die unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit ist.[1736] Dieses Thema gestaltet sich im öffentlichen Dienst schwierig, da das Vergütungssystem tarifvertraglich gebunden ist. Jedoch können die Arbeitgeber bei **Weiterbildungen** den finanziellen Eigenanteil **reduzieren** oder auch komplett aufheben.

Grundsätzlich sollte eine **Championship-** und **Performancekultur** geschaffen werden, in der ein **Talent- und Performancemanagement** als Nachfolgemanagement und zur Ausbildung von Fach- und Führungskräften etabliert wird. Für eine professionelle, ganzheitliche Karriereplanung kann eine **Potenzialfrüherkennungsanalyse zur Erhebung von Stärken und Schwächen** des Jungangestellten durchgeführt werden.[1737] Dazu käme die **Ermittlung der persönlichen Vorstellungen und Interessen** in einem persönlichen Gespräch zwischen Jungangestellten,

---

[1734] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.4.6.5, 4.4.13.2.
[1735] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.1.
[1736] Vgl. Kapitel 8.2.
[1737] Vgl. Kapitel 8.2.1, 4.3.3.1.

HRM und Personalverantwortlichen.[1738] Ein Abgleich mit zukünftigen Vakanzen, vor allem von Schlüsselpositionen/Führungskräften, sollte das HRM durchführen. Im Ergebnis kann **ein konkreter, individueller und verbindlicher Laufzeitplan** als Karrierepfad für den jungen Mitarbeiter entwickelt werden. Talente werden identifiziert, trainiert und entwickelt. So können Talente auf die Kompetenzen in nächster Ebene vorbereitet werden. Entwicklungsinstrumente lassen sich zielgerichtet einsetzen.[1739]

Zur Steigerung von Verantwortungsbewusstsein und Bindung zum Unternehmen wäre es denkbar, ein **Entrepreneurship** zu installieren. Junge Talente können hinsichtlich Problemlösungsstrategien gefördert werden. Somit ist es möglich, „Unternehmergeist" und Handlungsbewusstsein zu fördern. Diese Art und Weise kann eine bindende Wirkung für die Teilnehmer entfalten und auf andere Mitarbeiter positiv ausstrahlen. Auch ließe sich eine derartige Methode in Form von **Social Entrepreneurship** einrichten. Die Vertreter der Generationen Y achten auf einen nachhaltigen Lebensstil und auf Umweltbewusstsein.[1740] Somit wäre es denkbar, dass die soziale und umweltbewusste Haltung auch beim Unternehmen gefördert wird. Auch die Möglichkeit, einen **Auslandsaufenthalt** zu absolvieren, sollte in Betracht gezogen werden. Die Voraussetzung über Stiftungen und übergeordnete Verbände der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute sind gegeben.[1741] Zur Förderung von Jungangestellten, etwa Trainees, die ein Führungskräfteprogramm absolvieren und anschließend einen eigenen Bereich leiten dürfen, können **Mentoren der Geschäftsleitung** beratend zur Seite stehen.[1742] Zur Vermittlung von Wissen und Erfahrungen könnte das **Reverse Mentoring** oder Coaching eine Möglichkeit bieten, um innovatives Wissen der Generationen Y an ältere Mitarbeiter weiterzugeben und/oder bei speziellen Aufgabenstellungen älterer Mitarbeiter Unterstützung zu leisten.[1743]

[1738] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.4.13.1.
[1739] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.4.13.1, 8.2.1.
[1740] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.1.
[1741] Vgl. Anlage III.
[1742] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.3.3.2.1, 4.4.13.1.
[1743] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.

Positionierungsfelder lebensphasenorientierte EVP der Zielgruppe Jungangestellte								
Ganzheitliches Maßnahmenpaket								
Arbeitszeit-gestaltung	Zusätzliche Leistungen und Vergütung	Gesundheits-management	Förderung von Wissen und Knowhow	Qualifizierung und Training	Karriere- und Laufzeitplanung	Corporate Social Responsibility	Veränderungs management	Werte Führung
Flexible, familien-freundliche Arbeitszeit Flexible Arbeitszeit-methoden Lebensarbeitszeit-konten Angebot auf Auszeit im Pflegefall von Angehörigen Anspruch auf Auszeit für Kinderbetreuung Arbeitsplatz in Wohnortnähe Flexible Arbeitsplätze	Vergütung unabhängig der Betriebszugehörigkeit Urlaubs-/ Weihnachtsgeld Leistungsorientierte Prämie auf Teamebene Und auf Einzelebene Mitarbeiterrabatte Vermögenswirksame Leistungen Betriebliche Altersvorsorge Mobile Endgeräte (Handy, Tablet, Laptop) (Unentgeltlicher) Parkplatz Mitarbeiterevents Finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungen Betriebskindergarten/-Betreuung Finanzielle Zuwendung bei persönlichen Anlässen	Gesundheits- und leistungs-förderliche Arbeitsplatz-gestaltung Ganzheitliches umfassendes Gesundheits-programm Wiederein-gliederungs-programm nach längerer Abwesenheit (Krankheit, Mutterschutz etc.)	Wissensmanagement (zum Beispiel frühzeitiges Übertragen von Erfahrungen und Wissen an „junge" Kollegen) Altersgemischte Teams/Generationen-vielfalt Begleitung durch Personalverantwortliche nach Abschluss einer Weiterbildung Knowhow-Tandem Freigeist-Partys BrainDrain/ Ideenmanagement	Lernfördernde Arbeitsumgebung zum Aneignen von neuem Wissen Coaching/ (Reverse-)Mentoring Schulungsmaß-nahmen zur Erreichung der geforderten Qualifikation Regelmäßige Qualifizierungs-gespräche mit Personalver-antwortlichen Zielgruppen- und lebensphasenorienti ertes Weiterbildungs-programm	Individuelles Entwicklungsprogramm Potenzialanalyse Karriere- und Laufzeitplanung in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen Stellenprofile für Karriere: Einstiegs-, Umstiegs- und Aufstiegsstellen Fachkarriere Gleichberechtigung unter anderem von Geschlecht, Nationalität, Alter Auslandsaufenthalt Kader-Schmiede/ Talentmanagement-Programm (Social) Entrepreneurship-Programm	Regionalität stärken und Verantwortung zeigen, bspw. Vereinsarbeit in Sport, Kultur, (gemeinnütziges)E ngagement für Umwelt- und Naturschutz, Nachhaltigkeit, bei sozialen Themen, Gremienpräsenz) Tradition Heritage (Programme für Traditions-pflege, Heimat-verbundenheit etc.)	Aktives und professio-nelles Change-Management Resilienz-Training Kompetenz-entwicklung	Ideengeber Mentor Selbst-verwirklichungs -Förderer
Einschließlich einem ganzheitlichen klassischen und digitalen Kommunikationskonzept								
intern					extern			
Online-Foren Internes Social Network (Online-)Mitarbeiterbefragung Intranet/Internet Online-Feedback Mitarbeiter-Blog Mitarbeitervideos Mitarbeitergespräche					Beteiligung an öffentlichen Events Jungangestellte als Botschafter Mitarbeitervideos auf YouTube/Homepage Externes Social Network Beteiligung in ehrenamtlichen Tätigkeiten, in sozialen Projekten, bei umwelt- und nachhaltigen Themen Aufgaben			

Abbildung 77: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe Jungangestellte

Zur Verbesserung von **Work Life-Balance** ist Jungangestellten **Kinderbetreuung** wichtig.[1744] Bei ausreichender Nachfrage kann eine **betriebliche Kinderbetreuung** installiert werden. Ist die Möglichkeit nicht realisierbar, sollten Alternativen in Betracht gezogen werden, beispielsweise eine **Kids@officeBox** mit Spielzeugsammlung oder ein **zentrales Eltern-Kind-Büro** für Notsituationen. Die Installation von **flexiblen Arbeitszeitmodellen** mit mobilen oder mit zeitweisen **Homeoffice**-Tätigkeiten kann der Kinderbetreuung dienen und sich auch zu einem grundsätzlichen Instrument der Mitarbeiterbindung entwickeln.[1745]

Zur Stärkung eines guten **Arbeitsklimas** können sich architektonische Mittel anbieten.[1746] Gemütliche Sitzecken, stylische Büros, komfortable Sessel, flexible Arbeitsplätze und eine entspannte Atmosphäre könnten den Wohlfühlprozess fördern.

10.3.5. Anspruchsgruppe Mitarbeiter 30–50

Personalverantwortliche sollten auf diese Anspruchsgruppe ein besonderes Augenmerk legen, damit der Mitarbeiter nicht in der Konsolidierung einen Leistungsabfall und somit Demotivation erleidet. Zum Beispiel lässt sich dies vermeiden durch Übertragung von Verantwortung, selbstständiges, „unkontrolliertes“ Arbeiten, Mitarbeit an oder Übertragung von Projekten. Auch über Job-Rotation, Einsatz bei (ausländischen) Tochtergesellschaften oder veränderte Aufgabenbereiche können inhaltlich anspruchsvolle, herausfordernde und abwechslungsreiche Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter geschaffen werden.[1747] Grundlage bilden hier eine Standortanalyse und ein Orientierungstraining für die zukünftige persönliche Karriereausrichtung im Unternehmen,[1748] auch zur Vermeidung eines Karriereknicks nach der Familienphase. Eine

[1744] Vgl. Kapitel 8.2.1.2.
[1745] Vgl. Kapitel 4.4.13.1.
[1746] Vgl. Kapitel 4.4.13.4.
[1747] Vgl. Kapitel 4.3.3.1 .
[1748] Vgl. Kapitel 8.2.1.2.

Positionierungsfelder lebensphasenorientierte EVP der Zielgruppe Mitarbeiter 30-50								
Ganzheitliches EVP-Maßnahmenpaket								
Arbeitszeit-gestaltung	Zusätzliche Leistungen und Vergütung	Gesundheits-management	Förderung von Wissen und Knowhow	Qualifizierung und Training	Karriere- und Laufzeitplanung	Corporate Social Responsibility	Veränderungs-management	Werte Führung
Flexible, familien-freundliche Arbeitszeit Flexible Arbeitszeit-methoden Anspruch auf Auszeit für Kinderbetreuung Arbeitsplatz in Wohnortnähe	Urlaubs-/ Weihnachtsgeld Vermögens-wirksame Leistungen Betriebliche Altersvorsorge (Unentgeltlicher) Parkplatz Mitarbeiterevents Finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungen	Gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsplatz-gestaltung Ganzheitliches umfassendes Gesundheits-programm Wieder-Eingliederungsprogramm nach längerer Abwesenheit (Krankheit, Mutterschutz etc.)	Wissens-management (zum Beispiel frühzeitiges Übertragen von Erfahrungen und Wissen an „junge“ Kollegen) Altersgemischte Teams Knowhow-Tandem Freigeist-Partys BrainDrain/ Ideenmanagement Mentoren-Rolle Individual-Change-Programme	Lernfördernde Arbeitsumgebung zum Aneignen von neuem Wissen Coaching/ Mentoring Schulungsmaß-nahmen zur Erreichung der geforderten Qualifikation Zielgruppen- und lebensphasen-orientiertes Weiterbildungs-programm	Individuelles Entwicklungsprogramm Karriere- und Laufzeitplanung in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen Stellenprofile für Karriere: Einstiegs-, Umstiegs- und Aufstiegsstellen Fachkarriere Adressatenanalysen (Aufnahme Ist-Befähigung von Mitarbeitern im Hinblick auf Stellenbesetzung) Orientierungstraining 40+ (zum Erkennen von Qualifizierungs- und Veränderungsbausteinen im „mittleren“ Alterssegment aufgrund Veränderung von Familie, Denk- und Wertehaltung) Abstimmung mit Personalentwicklung Gleichberechtigung	Regionalität stärken und Verantwortung zeigen, bspw. Vereinsarbeit in Sport, Kultur, (gemeinnütziges)Engagement Gremien-/ Stiftungs-management Tradition Heritage (Programme für Traditionspflege, Heimat-verbundenheit etc.)	Aktives und professionelles Change-Management Resilienz-Training Kompetenz-entwicklung	Anerkennung Selbst-verwirklichungs-Förderer Aktive und individuelle HRM-Betreuung
Einschließlich einem ganzheitlichen klassischen und digitalen Kommunikationskonzept								
intern					extern			
Online-Foren Internes Social Network (Online-)Mitarbeiterbefragung Intranet/Internet Online-Feedback Mitarbeiter-Blog Mitarbeitervideos Mitarbeitergespräche					Beteiligung an öffentlichen Events Mitarbeiter 30–50 als Botschafter Mitarbeitervideos auf YouTube/Homepage Externes Social Network Beteiligung in ehrenamtlichen Tätigkeiten Gremien-/Stiftungsarbeit			

Abbildung 78: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe Mitarbeiter 30–50

Mentoren-Aufgabe zur Förderung von Auszubildenden oder jungen Talenten kann eine Motivation für Mitarbeiter dieser Anspruchsgruppe sein.[1749] Das ganzheitliche Maßnahmenpaket für die Anspruchsgruppe ist in der vorangegangenen Abbildung dargestellt.

10.3.6. Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus

Die Anspruchsgruppe legt großen Wert auf eine individuelle und für sie sinnstiftende Begleitung hinsichtlich persönlicher Förderung und Weiterbildung.[1750] Im Bereich **Work-Life-Balance** kann neben einer **flexiblen Arbeitszeitgestaltung** eine **Vier-Tage-Woche** installiert werden. Laut einer Studie haben Mitarbeiter in vier Tagen die gleiche Produktivität wie bei einer Fünf-Tage-Woche.[1751] Im Bereich **Lernkultur** können die Mitarbeiter junge Kollegen coachen und als **Mentoren** agieren. Zum Transfer der jahrelangen Berufserfahrungen und Kompetenzen können die älteren Mitarbeiter durch **Trainertätigkeiten, Patenschaften und Projektarbeiten** Wissen an Nachfolger weitergeben. Ein Corporate-Mentoring-Programm kann zu einer Verbesserung der Motivation der „Babyboomer“ und zu einer Wertschätzung der eigenen Tätigkeit und Person führen. Die Mitarbeiter dieser Gruppe erhalten Wertschätzung und die Tätigkeit macht Sinn, was zu einer Verbesserung der Identifikation gegenüber dem Arbeitgeber führt und sich begünstigend auf das Arbeitsklima auswirkt.[1752]

Ein **Ausstiegsprogramm** zur Vorbereitung auf den Ruhestand und zur Sicherung von Erfahrungen, Wissen und Werten ausscheidender Mitarbeiter sollte weiterhin installiert und optimiert werden.[1753] Eine **Standortbestimmung** der „Generation Herbst“ kann hier Unterstützung leisten. Auf dieser Grundlage können eine Nachfolgeplanung und ein Ausstiegsprogramm aufgestellt werden. Die Analyse, Planung und Durchführung sollten durch das HRM und die Führungskraft eng begleitet werden. Im Hinblick auf die zunehmende Altersstruktur der Belegschaft kann ein **Einsatz der Anspruchsgruppe für gleichaltrige Kunden** erfolgen. Eine bessere Integration älterer Arbeitnehmer dient auch der Vermeidung von Fachkräftemangel, den daraus resultierenden Problemen für wirtschaftliches Wachstum und der Wettbewerbsfähigkeit.

[1749] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 8.2.1.
[1750] Vgl. Kapitel 8.2, 0.
[1751] Vgl. Seelig, L., 2019, https://editionf.com/Vier-Tage-Woche-Pilotstudie-Neuseeland-Mitarbeiter-zufriedener-produktiver [abgefragt am 08.04.2020].
[1752] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.3.3.2.1, 4.3.4, 4.4.14.6, 8.2.3.2.
[1753] Vgl. Kapitel 8.2.2, 8.2.3.

In vertrieblichen Kanälen können eine altersangepasste Beratung und Betreuung durch Gleichaltrige erfolgen.[1754]

Auch das Thema **Gesundheitsmanagement** spielt hier eine relevante Rolle. Ergonomisch optimierte Arbeitsplätze und anspruchsgruppenspezifische Gesundheitsprävention sollten als Basic arrangiert werden.[1755]

Als Ergebnis der empirischen Erhebung ist der Anspruchsgruppe vor allem die persönliche Begleitung durch die Führungskraft wichtig. Es sollten **regelmäßige Gespräche** mit der **Führungskraft** durchgeführt werden, um den **Bedarf zu analysieren**, **Wertschätzung** gegenüber ihren Stärken entgegenzubringen und Methoden zu implementieren, um diese Werte an Nachfolger weiterzugeben – vor allem an die Generationen Y und Z. Gleichzeitig können diese Gespräche zur Maßnahmeninstallation genutzt werden, um die Potenziale weiter zu bearbeiten.[1756]

Im Rahmen des **Nacherwerbsmanagements** kann eine Vorbereitung der Mitarbeiter auf das Rentenleben erfolgen. **Motivation, Möglichkeiten und Maßnahmen** für eine **ehrenamtliche Aktivität oder nebenberufliche Tätigkeit** im Rentendasein können bereits ermittelt und Vorbereitungen getroffen werden.[1757]

Das Kommunikationskonzept sollte sowohl klassische als auch teilweise digitale Elemente enthalten. Denn: Aufgrund der Schwierigkeiten mit dem Bedienen von IT sollte die Anspruchsgruppe dennoch unmittelbar Berührung finden. Der überwiegende Teil sollte klassische und

[1754] Vgl. Kapitel 4.4.14.7.
[1755] Vgl. Kapitel 4.4.13.1, 4.4.14.5 .
[1756] Vgl. Kapitel 4.3.3.1, 4.4.14.6,
[1757] Vgl. Kapitel 8.2.3.2.

Positionierungsfelder lebensphasenorientierte EVP der Zielgruppe Mitarbeiter 50plus								
Ganzheitliches EVP-Maßnahmenpaket								
Arbeitszeit-gestaltung	Zusätzliche Leistungen und Vergütung	Gesundheits-management	Förderung von Wissen und Knowhow	Qualifizierung und Training	Karriere- und Laufzeitplanung	Corporate Social Responsibility	Veränderungs-management	Werte Führung
Flexible, familienfreundliche Arbeitszeit Anspruch auf Auszeit für Kinderbetreuung Arbeitsplatz in Wohnort-nähe Vier-Tage-Woche	Vergütung unabhängig der Betriebszu-gehörigkeit Urlaubs-/ Weihnachtsgeld Betriebliche Altersvorsorge (Unentgeltlicher) Parkplatz Finanzielle Zuwendungen bei persönlichen Anlässen Finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungen	Gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsplatz-gestaltung Wiedereingliederungsprogramm nach längerer Abwesenheit (Krankheit, Mutterschutz etc.)	Wissens-management (zum Beispiel frühzeitiges Übertragen von Erfahrungen und Wissen an „junge" Kollegen) Altersgemischte Teams Begleitung durch Personalverant-wortlichen nach Abschluss einer Weiterbildung (zum Beispiel durch Übertragung von Verantwortung) Freigeist-Partys BrainDrain/ Ideenmanagement	Lernfördernde Arbeitsumgebung zum Aneignen von neuem Wissen Corporate Coaching/ Mentoring Praxis-orientierte Schulungsmaß-nahmen zur Beibehaltung der geforderten Qualifikation Zielgruppen- und lebensphasenorientiertes Weiterbildungs-programm Regelmäßige Qualifizierungsgespräche mit Personalverantwortlichen Selbstbestimmung bei der Weiterbildungswahl	Karriere- und Laufzeitplanung in regelmäßigen Mitarbeiter-gesprächen Bogenkarriere (ältere Mitarbeiter geben langsam die Verantwortung an einen neuen/ jüngeren Mitarbeiter ab Abstimmung mit Personalentwicklung Gleichberechtigung Analyse und Vorbereitung Nacherwerbs-phase Ausstiegsmanagement	Regionalität stärken und Verantwortung zeigen, bspw. Vereinsarbeit in Sport, Kultur, (gemeinnütziges)Engagement Gremien-/ Stiftungsmanagement Tradition Heritage (Programme für Traditions-pflege, Heimat-verbundenheit etc.)	Aktives und professionelles Change-Management Resilienz-Training Kompetenz-entwicklung	Impulsegeber und Informant hinsichtlich Weiterbildung Praxisbegleiter nach der Teilnahme an Weiterbildungen Unterstützer hinsichtlich Technik, Leistungsfähigkeit etc.
Einschließlich einem ganzheitlichen klassischen und digitalen Kommunikationskonzept								
intern						extern		
(Online-)Mitarbeiterbefragung Intranet/Internet (Online-)Feedback Mitarbeiter-Blog Mitarbeitervideos Mitarbeitergespräche						Beteiligung an öffentlichen Events Mitarbeiter 50plus als Botschafter Mitarbeitervideos auf YouTube/Homepage Beteiligung bei ehrenamtlichen Tätigkeiten Gremien-/Stiftungsarbeit		

Abbildung 79: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus

persönliche Elemente enthalten, da diese Anspruchsgruppe dies bevorzugt.[1758] Das ganzheitliche Maßnahmenpaket ist in der Abbildung dargestellt.

10.3.7. Anspruchsgruppe „Silver-Worker“

Die neue Situation mit Renteneintritt wird häufig als Rollenverlust oder Funktionslosigkeit beschrieben. Diese Bilder vom Alter sind eine Frage der Perspektive.[1759] Die Rentner von heute erfreuen sich zunehmend an körperlicher Fitness. Kognitive Einbußen im hohen Alter können die literarischen Erkenntnisse nicht bestätigen.[1760] Das heißt, mit dem Beginn der Altersphase sollten die Betroffenen eine Funktion übernehmen. Die Altersphase existiert. Sie bedient sich einer gesellschaftlichen Problematik – so die Ausführungen aus der Literatur. Auch die empirische Untersuchung zeigt, dass Mitarbeiter sich vorstellen können, nach dem Renteneintritt einer ehrenamtlichen Tätigkeit nachzugehen oder bei ihrem ehemaligen Arbeitgeber tätig zu sein.[1761]

Im Mittelpunkt können beispielsweise **kognitive Leistungsfähigkeiten** zum Transfer von **beruflichen Erfahrungen sowie Fach- und Spezialkenntnissen an junge Talente** stehen. Die Anspruchsgruppe verfügt über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz für einen werthaltigen Transfer von langfristig erworbenem Wissen und Unternehmenswerten.[1762]

Ehrenamtliche Tätigkeiten kommen laut der literarischen und empirischen Erhebung für die Anspruchsgruppe ebenfalls in Betracht.[1763] Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute verfügen über Stiftungen und eine Vielzahl an Gremien, unterstützen Vereinsarbeit, initiieren Crowd Fundings, engagieren sich in Drittländern als Entwicklungshilfe und an regionalen Projekten.[1764] Auch hier können „Silver-Worker“ im Interesse und Namen öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute sinnstiftend und nutzenunterstützend agieren.[1765]

Die folgende Abbildung zeigt das EVP-Maßnahmenpaket. Auch für diese Anspruchsgruppe sollten entsprechende Maßnahmen installiert werden, da als oberstes Ziel die attraktive

---

[1758] Vgl. Kapitel 4.3.3.2.1, 8.2.3.3.
[1759] Vgl. Kapitel 4.3.3.1.
[1760] Vgl. Kapitel 4.4.14.2.
[1761] Vgl. Kapitel 8.2.3.2.
[1762] Vgl. Kapitel 4.4.14.6.
[1763] Vgl. Kapitel 8.2.3.2.
[1764] Vgl. Anlage III.
[1765] Vgl. Kapitel 8.2.3.2.

Positionierungsfelder lebensphasenorientierte EVP der Zielgruppe „Silver-Worker“							
Ganzheitliches EVP-Maßnahmenpaket							
Arbeitszeit-gestaltung	Zusätzliche Leistungen und Vergütung	Gesundheits-management	Förderung von Wissen und Knowhow	Qualifizierung und Training	Laufzeitplanung	Corporate Social Responsibility	Veränderungs-management
Flexible, familien-freundliche Arbeitszeit Arbeitsplatz in Wohnortnähe	Vergütung unabhängig der Betriebs-zugehörigkeit (Unentgeltlicher) Parkplatz Finanzielle Zuwendungen bei persönlichen Anlässen	Gesundheits- und leistungs-förderliche Arbeitsplatz-gestaltung	Wissenstransfer u. a. durch Erfahrungsberichte Intergenerative altersgemischte Teams Knowhow-Tandems/ Patenschaften BrainDrain/ Ideen-management *Transfer der Stärken (Zuverlässigkeit, Loyalität, Erfahrungen, Fach- und Spezialwissen) der Zielgruppe an andere Mitarbeiter als Chance*	Corporate Coaching/ Mentoring Regelmäßige Gespräche mit Personal-verant-wortlichen	Abstimmung mit Personal-entwicklung Gleich-berechtigung	Ehrenamt Regionalität stärken und Verantwortung zeigen, bspw. Vereinsarbeit in Sport, Kultur, (gemeinnütziges) Engagement Gremien-/ Stiftungsmanagement Tradition Heritage (Programme für Traditions-pflege, Heimat-verbundenheit etc.)	Aktives und professionelles Change-Management Resilienz-Training Kompetenz-entwicklung *in der Rolle als Mentor/ Coach/ Unterstützer*
Die folgenden internen und externen Kommunikationsmaßnahmen erfolgen über klassische und digitale Kommunikationskanäle							
intern					extern		
Mitarbeiterbefragung Intranet/Internet Mitarbeitervideos Mitarbeitergespräche					„Silver-Worker“ als Botschafter Mitarbeitervideos auf Großflächenplakaten, Homepage und in Tageszeitungen Beteiligung in ehrenamtlichen Tätigkeiten Gremien-/Stiftungsarbeit, Projekten etc.		

Abbildung 80: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe „Silver-Worker“

Arbeitgebermarke definiert ist. Die persönlichen Motive sind Grundlage dafür, dass ein Rentner im Unternehmen weiterarbeitet und seine Kraft und (Frei-)Zeit für das Unternehmen investiert.

Für die Gestaltung des Kommunikationskonzeptes sollte vor allem Marketing nach außen priorisiert werden. So kann die **Anspruchsgruppe als Botschafter** für körperliche und kognitive Fitness in einer alternden Bevölkerung fungieren. **Agilität, Gesundheit und Sinnstiftung** können eine **positive Verankerung** in den Köpfen von Gleichaltrigen bewirken. Auf diese Weise wäre es Kunden möglich, diese Perspektive für sich zu assoziieren und Sympathie sowie Vertrauen für das Unternehmen zu fassen. Die Kundenbindung kann gefestigt werden. Somit würde die Alterlast der Gesellschaft zu einer (betriebswirtschaftlichen) Chance für das Unternehmen, da es sich von Mitbewerbern differenzieren und zusätzliche Erträge erwirtschaften könnte.[1766]

10.4. Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus der systematischen Literaturanalyse und der empirischen Untersuchung können Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für eine lebensphasenorientierte EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute abgeleitet sowie die Fragestellungen bearbeitet und beantwortet werden. Die nachstehende Übersicht fasst die Fragestellungen einschließlich deren Quellen der Beantwortung zusammen.

Gestaltungsgeleitete Fragestellungen	Kapitel
Wie kann eine lebensphasenorientierte Employer Value Proposition unter Berücksichtigung der theoretischen und empirischen Erkenntnisse gestaltet sein?	
G1) Welche sozioökonomischen Gestaltungsempfehlungen können aus den Erkenntnisbeiträgen der Literaturrecherche und empirischen Untersuchung für eine **normativ-ethische Positionierung** einer lebensphasenorientierten Employer Value Proposition identifiziert werden?	10.1
G2) Welche sozioökonomischen Gestaltungsempfehlungen können aus dem Abgleich von Forschungsstand und empirischer Erhebung für die **strategische Ausrichtung** einer lebensphasenorientierten Employer Value Proposition angeboten werden?	10.2
G3) Welche **operativen Gestaltungsempfehlungen** können anhand eindeutiger Arbeitnehmerpräferenzen für eine lebensphasenorientierte Arbeitgeberpositionierung öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute formuliert werden?	10.3

[1766] Vgl. Kapitel 4.4.14.7.

Abbildung 81: Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen[1767]

Die zu Beginn aufgeführten gestaltungsgeleiteten Fragestellungen konnten vollumfänglich beantwortet werden.

Im folgenden Abschnitt werden die Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen zusammengefasst und ein Resümee zur Erreichung deren Zielstellung gezogen.

10.5. Zusammenfassung

Grundlage für die Gestaltung einer EVP bilden die unternehmensindividuelle Vision, die Strategie und Leitbilder. Auf dieser Basis können die EVP-Ziele und -Strategie definiert werden. Diese wird auf die jeweilige Anspruchsgruppe (**Schüler, Auszubildende, Jungangestellte, Mitarbeiter zwischen 30. und 50. Lebensjahr, Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr und Mitarbeiter nach Renteneintritt)** aufgrund der lebensphasenindividuellen Präferenzen, Werte und Einstellungen abgeleitet. Daraus wurden anspruchsgruppenspezifische Positionierungsfelder (**Lernkultur, Passion of Change, Gesundheitsmanagement, Championship-Kultur, Führung und Corporate Social Responsibility**) und operative EVP-Maßnahmenpakete, einschließlich eines ganzheitlichen Kommunikationskonzepts, gestaltet, die in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben sind. Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten konnten abgeleitet werden.

[1767] Quelle: eigene Darstellung.

11. Zusammenfassung

Die Ergebnisse einer Dissertation sind in Abhängigkeit der formulierten Zielsetzung zu betrachten. Im folgenden Kapitel wird eine inhaltliche Zusammenfassung dieser Arbeit vorgenommen und im Anschluss eine Position zur Erreichung der Zielstellung und die Beantwortung der Fragestellungen angeführt. Der Beitrag zum wissenschaftlichen Fortschritt im Personalmarketing für Forschung und Praxis rundet die Schlussbetrachtung ab.

11.1. Inhaltliche Zusammenfassung

Unternehmen werden mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, darunter die demografische Entwicklung, die verlängerte Lebensarbeitszeit, unterschiedliche Wertevorstellungen der Generationen, Industrie 4.0. Die Finanzdienstleistungsbranche – speziell die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute – muss sich mit weiteren Problemen auseinandersetzen. Die Auswirkungen der weltweiten Finanzkrise, die Verschärfung der regulatorischen Anforderungen, das veränderte Kundenverhalten und eine Neuausrichtung des Vertriebsmanagements sowie der Wandel im Zuge der Digitalisierung lassen die Komplexität erkennen. Kreditinstitute weisen zudem Belegschaften mit zunehmendem Durchschnittsalter auf. Jahrelange Berufserfahrung, Fach- und Spezialwissen sowie unternehmerische Werte und Knowhow werden den Unternehmen in den nächsten Jahren verlorengehen. Europaweit werden den nächsten fünf Jahren circa 50 Prozent der Führungskräfte aus Altersgründen ihren Arbeitgeber verlassen. Speziell in der Region Westsachsen liegt der Bevölkerungsschwund über dem bundesweiten Durchschnitt, der sowohl personalpolitisch als auch betriebswirtschaftlich weitere Auswirkungen auf die Kreditinstitute einnehmen wird. Aus dieser Notwendigkeit stellt sich die Frage nach neuen innovativen Arbeitgeberstrategien im Marketing, primär im Personalbereich. Ziel ist hierbei, den „War for Talents“ zu gewinnen und Talente an das Unternehmen zu binden. Seit längerer Zeit wird der Begriff Employer Branding aus dem klassischen Markenmanagement genutzt, um Arbeitgeberpräferenzen in Einklang mit der Unternehmensstrategie zu bringen. Employer Branding hat das Ziel, das Unternehmen mit einem besten Arbeitgeberimage nach außen und einer exzellenten Arbeitgebermarke nach innen zu positionieren, um neue, ehemalige und aktuelle Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Den Employer-of-Choice-Status erreichen, die Differenzierung von Mitbewerbern, Vertrauen aufbauen, Orientierung geben und Identifikation zum Unternehmen schaffen sind nur einige Funktionen von Employer Branding auf Arbeitgeber-/Arbeitnehmerseite. Employer Branding hat eine positive Wirkung

auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern und eine leistungsstarke und ergebnisorientierte Unternehmenskultur. Die Arbeitgebermarke ist Teil der Unternehmensmarke und wird an der Ausrichtung des Unternehmens unter Berücksichtigung von unternehmenskulturellen Werten und Interessen arrangiert. Als langfristiges Instrument bedient sich Employer Branding eines strategischen Prozesses. Dies geschieht anhand einer konzeptionellen Analyse, Planung, Umsetzung, nachhaltigen Steuerung und Erfolgsmessung. Grundlage für die Konzeption ist die interne und externe Anspruchsgruppen- und Unternehmensanalyse für einen Soll-Ist-Abgleich von Wahrnehmung und Idealzustand der Employer-Branding-Maßnahmen. Auf Grundlage der Erhebungsergebnisse kann die **Employer Value Proposition** definiert werden. EVP bildet den Kern einer **Employer Brand** und definiert auf **normativ-ethischer Ebene** die (Teil-)Vision und Leitlinien für alle Anspruchsgruppen, gibt die unternehmenspolitische Ausrichtung vor und verfestigt sich in der Unternehmenskultur. Die EVP nimmt die strategische und operative Grundausrichtung, Werte und das Nutzenversprechen des Arbeitgebers anspruchsgruppenbasiert ein. Hierzu werden die Positionierungsziele und -felder auf Basis der Präferenzen der Arbeitnehmer und Nachwuchskräfte definiert. Daraus werden die operativen internen und externen EVP-Maßnahmen sowie das Kommunikationskonzept mit klassischen und digitalen Elementen, einschließlich des Veranstaltungsmanagements, konzipiert. Eine erfolgreiche Umsetzung bedarf einer regelmäßigen Überprüfung und Aktualisierung der Instrumente. Zur Qualitätssicherung und Sicherstellung der Zielerreichung werden im Rahmen des Controllings alle Informationen von relevanten Stellen gesammelt, um zielgerichtet Maßnahmen für eine Verbesserung vorbereiten.

Jeder Mitarbeiter hat individuelle Arbeitgeberpräferenzen, die sich im Laufe der (Lebens-)Zeit ändern. Zur Gewinnung und Bindung von Arbeitnehmern sollte eine lebensphasenorientierte Betrachtung herausgestellt werden. Hierzu werden die **biosozialen Lebensphasen** betrachtet und charakteristische Merkmalskombinationen für eine EVP herauskristallisiert. Zur Erhaltung und Förderung der unternehmensbezogenen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während der gesamten betrieblichen Zugehörigkeit werden als ganzheitlicher Ansatz der **Mitarbeiterlebenszyklus** (Employee Life Cycle) verwendet. Das Modell orientiert sich am individuellen Lebenszyklus und umfasst alle informations-, bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen zur gezielten Entwicklung aller Mitarbeiter. Es beschreibt den evolutionären Prozess des Werdens, Wachsens, Veränderns und Vergehens lebender Systeme, den typischen Verlauf und somit detailgetreu die Prognose von Veränderungen in Quantität und Qualität im Zeitverlauf

aus zwei Perspektiven: die personalpsychologische und die ressourcenbasierte Mitarbeiterbindung.

Weiterhin wurde eine Betrachtung des **Generationenkonzepts** für eine erfolgreiche Arbeitgeberpositionierung vorgenommen. In der Arbeitswelt treffen verschiedene Generationen aufeinander, die in der wissenschaftlichen Literatur mit verschiedenen Merkmalen und Charakteristika beschrieben werden und durch vergleichbare Umfeldfaktoren geprägt sind. Die Generationenspezifika, die für eine differenzierte Werteorientierung der Arbeitnehmer gelten, sprechen für eine anspruchsgruppenorientierte beziehungsweise **generationsabhängige EVP**.

Für die passgenaue Erfüllung der Arbeitgeberpräferenzen der Arbeitnehmer sind die Erkenntnisbeiträge der soziopsychologischen **Motivationsmodelle** und der Entstehungsprozess zur Präferenzbildung notwendig. Das Ziel ist die **bestmögliche Präferenzbildung** der Arbeitnehmer. Sowohl prozess- als auch inhaltstheoretische sowie ressourcenorientierte Ansätze bilden den soziopsychologischen Kern für die Gestaltung einer EVP. Mitarbeiter streben nach Maximierung des eigenen Nutzens und Befriedigung der individuellen Bedürfnisse. Das liegt in der Natur des Menschen. Diese Motivation entscheidet über **Arbeitgeberwahl, Leistungserbringung und Arbeitszufriedenheit.**

Die Komplexität der sich verändernden Umfeldbedingungen und Zielgrößen beruflicher Tätigkeiten charakterisieren die Lebensphasen bis ins hohe Lebensalter. Das Berufsleben ist kein einmaliger beruflicher, kohärenter Entwurf, sondern eine fortlaufende Umorganisation und ein **kontinuierlicher Lernprozess**. Die Arbeitswelt ist permanenten Veränderungen unterstellt. Dauer, Intensität und Häufigkeit der Arbeit steigern sich. Dies betrifft Arbeitnehmer in allen Lebensphasen, Arbeitnehmer ab 50 Jahren stärker. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens hängt von Aktualität und Sicherung der beruflich relevanten Kompetenzen ab. Arbeitnehmer sollten sich in Veränderungsprozessen engagieren und Bereitschaft zeigen, sich kontinuierlich weiterzubilden. Dies kann bei einem sinkenden Erwerbspotenzial zu einer möglichen Produktivitätssteigerung führen. Ungenutzte Potenziale können mobilisiert, Kapazitätsreserven ausgeschöpft und somit kann die Produktivität gehalten werden. Aufgrund der steigenden Anforderungen der Arbeitswelt wird Bildung zum Schlüssel von individuellen Chancen. Qualifizierter Nachwuchs aus den eigenen Mitarbeiterreihen kann einfacher sichergestellt werden. Lebenslanges Lernen, alters- und gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit sowie Wissen- und Erfahrungstransfer können im Zuge eines professionellen **Age-Managements** als Bindungsinstrumente für Arbeitnehmer und Arbeitgeber dienen. Die berufliche Weiterbildung

ist damit eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Arbeitnehmer. Innovative Unternehmen können mit einer anspruchsgruppenspezifischen, systematischen Aus- und Weiterbildung eine **Lernkultur** schaffen und ihre **Attraktivität als Arbeitgeber** verbessern. Altersheterogene Teams können im Zuge von zunehmend alternden Belegschaften in kreativen Aufgabenbereichen eingesetzt werden. Dies kann sich positiv auf die Unternehmensproduktivität, den Wissenstransfer und die Qualifikation junger Arbeitnehmer auswirken. Aufgrund der aus der demografischen Entwicklung folgenden ökonomischen Herausforderungen ist eine Erhöhung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer unausweichlich. Vor diesem Hintergrund sollte eine Verbesserung der **Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer** angestrebt werden.

Arbeitgebermarken wachsen von innen nach außen. Erfolgstreiber sind unter anderem Geschäftsleitung und Führungskräfte. Die Führungskultur entscheidet damit über Erfolg oder Misserfolg bei der Implementierung und nachhaltigen Steuerung einer Arbeitgebermarkenpositionierung. Wird ein einheitlicher Führungsstil erfolgreich im Unternehmen umgesetzt, kann ein Kulturwandel im Sinne der EVP höhere Mitarbeiterzufriedenheit, Bruttowertschöpfung und positivere Außenwirkungen herbeiführen.

11.2. Erreichung der Zielstellungen

Zum Erreichen der Zielstellungen ließen sich alle primären und sekundären Fragestellungen lückenlos beantworten. Die Erreichung der einzelnen Zielstellungen wird in folgenden Kapiteln betrachtet.

11.2.1. Erreichung der theoriegeleiteten Zielstellungen

Die theoriegeleitete Zielstellung, d. h. die Entwicklung eines theoretischen Konstrukts der lebensphasenorientierten EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute in Westsachsen wird im Theorieteil Kapitel 4 erfüllt. Diese Erkenntnis beruht zum einen auf der umfassenden Betrachtung zu Employer Branding (Kapitel 4.4). Hierzu wurden markenpolitische Grundüberlegungen, Definition, Wirkungsfelder, Funktionen sowie strategische, prozessuale und operative Grundlagen von Employer Branding und einer erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung aus der wissenschaftlichen Literatur dargelegt. Konzeptionelle Umsetzung, kritische Faktoren und Steuerungskennzahlen zur Erfolgsmessung einer EVP wurden untersucht. Weiterhin konnten Beiträge zu sozioökonomischen Aspekten (Kapitel 4.3) hinsichtlich der Relevanz für eine EVP aufgezeigt werden. Generationsspezifika (Kapitel 4.3.3.2) und Lebensphasenorientierung

(Kapitel 4.3.3.1) sowie Erkenntnisbeiträge zu motivationalen Ansätzen (Kapitel 4.3.4) wurden betrachtet. Schlussendlich konnte ein Konstrukt für eine EVP unter Berücksichtigung der Lebensphasenorientierung abgeleitet werden.

Theoriegeleitete Zielstellung	Kapitel
T1: Sozioökonomische Betrachtung als Relevanz für eine erfolgreiche Employer Value Proposition (PH1)	4.3
1.1 Theoriebezogene Selektion der relevanten Anspruchsgruppen	4.3.1
1.2 Konkretisierung der Interaktionsthemen einschließlich Begriffsdeterminationen	4.3.2
1.3 Theoretische Ermittlung und Ermittlung von Erkenntnisbeiträgen zur Ausdifferenzierung der Anspruchsgruppen	4.3.3
○ Theoretische Betrachtung zu biosozialen, beruflichen- und stellenbezogener Lebenszyklus	4.3.3.1
○ Theoretische Auseinandersetzung der wachsenden Altersgenerationen und -heterogenität in Unternehmen im Fokus einer EVP	4.3.3.2
1.4 Darlegung der theoretischen Betrachtung motivationale Ansätze der Arbeitgeberpräferenzbildung	4.3.4
T2: Employer Branding und Employer Value Proposition (PH2)	4.4
2.1 Herleitung markenpolitischer Grundüberlegungen	4.4.1
2.2 Begriffsdefinition, Zielgrößen, Wirkungsbereiche sowie Funktionen von Employer Branding	4.4.2, 4.4.4, 4.4.5, 4.4.6
2.3 Darlegung einer Employer Value Proposition als wesentlicher Bestandteil von Employer Branding	4.4.2, 4.4.3
2.4 Betrachtung strategischer Grundlagen für eine Arbeitgeberpositionierung	4.4.7
2.5 Theoriebezogene Ermittlung von strukturellen und kulturellen Erkenntnisbeiträgen	4.4.8, 4.4.9
2.6 Theoretische Betrachtung prozessualer Dimensionen	4.4.11
2.7 Theoretische Darlegung und Betrachtung Entwicklungsmodi für Implementierung und nachhaltige Steuerung einer EVP	4.4.12
2.8 Theoretische Ermittlung von instrumentellen Erkenntnisbeiträgen einer EVP	4.4.13
2.9 Darlegung instrumenteller der verhaltenswissenschaftlichen Relevanz der Führung im Kontext einer EVP	4.4.9.1, 4.4.11.1
3.0 Theoretische Betrachtung und Darlegung von lebenslangem Lernen im beruflichen Kontext	4.4.14

T3: Theoretische Gestaltung des Konstrukts einer EVP unter Berücksichtigung sozio-ökonomischer Betrachtung für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute	4.3.5, 4.4.15, 4.5

Abbildung 82: Erreichung der theoriegeleiteten Zielstellungen[1768]

11.2.2. Erreichung der empiriegeleiteten Zielstellungen

Die empiriegeleitete Zielsetzung wird in Kapiteln 7 bis 9 umgesetzt. Aufbauend auf der Beschreibung der Untersuchung in Kapitel 7 werden deren Ergebnisse in Kapitel 8 dargestellt. Auf dieser Basis können anschließend die Forschungsfragen in Kapitel 9 ausführlich beantwortet werden. Wahrnehmung und Zustand der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberpräferenzen beziehungsweise Potenziale konnten hinreichend ermittelt werden, um anschließend Handlungs- und Gestaltungempfehlungen abzuleiten. Die folgende Abbildung fasst die Zielstellung einschließlich der Referenzen zusammen.

Empiriegeleitete Zielstellung	Kapitel
E1: Darlegung anspruchsgruppendefinierter Bedürfnisse und Präferenzen von Mitarbeitern und Nachwuchskräften zur Ermittlung lebensphasenorientierter Arbeitnehmerpräferenzen	8.1
E2: Darlegung von Employer-Branding-Maßnahmen in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten zur Ermittlung des Potenzials der Unternehmen im Bereich EVP	8.2
E3: Darlegung der Erhebungsergebnisse von Personalverantwortlichen, Mitarbeitern und Nachwuchskräften zur Transparenz und Erfüllung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerpräferenzen	8.3

Abbildung 83: Erreichung der empiriegeleiteten Zielstellung[1769]

11.2.3. Erreichung der gestaltungsgeleiteten Zielstellungen

Auf Grundlage der wissenschaftlichen Literaturbeiträge und der ausgewerteten Daten der Untersuchung können konkrete Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für eine lebensphasenorientierte EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute formuliert und die gestaltungsgeleiteten Fragestellungen beantwortet werden. Alle Zielstellungen werden in Kapitel 10 vollumfänglich erreicht, die in der nachfolgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt sind. So sind Handlungsempfehlungen auf normativ-ethischer (Kapitel 10.1), strategischer (Kapitel 10.2) und operativer Ebene (Kapitel 10.3) dargelegt.

[1768] Quelle: eigene Darstellung.
[1769] Quelle: eigene Darstellung.

Gestaltungsgeleitete Zielstellung	Kapitel
G1: Sozioökonomische Gestaltungsempfehlungen aus den Erkenntnisbeiträgen der Literaturrecherche und empirischen Untersuchung für **eine normativ-ethische Positionierung** einer lebensphasenorientierten EVP	10.1
G2: Gestaltung einer **strategischen Arbeitgeberpositionierung** auf Grundlage sozioökonomischer Gestaltungsempfehlungen aus dem Abgleich von Forschungsstand mit den Ergebnissen aus der Empirie anhand definierter Anspruchsgruppen	10.2
G3: **Operative Gestaltungshinweise** und Empfehlungen einer EVP für relevante öffentlich-rechtliche Kreditinstitute	10.3

Abbildung 84: Bearbeitungsstand der gestaltungsgeleiteten Zielstellungen[1770]

Aus der Diskussion zum Forschungsstand[1771] kann die vorliegende Arbeit einen **eindeutigen Mehrwert** für Forschung und Praxis konstatieren, der im nächsten Abschnitt dargelegt wird.

11.3. Die wichtigsten Erkenntnisse und Mehrwert der Dissertation für Forschung und Praxis

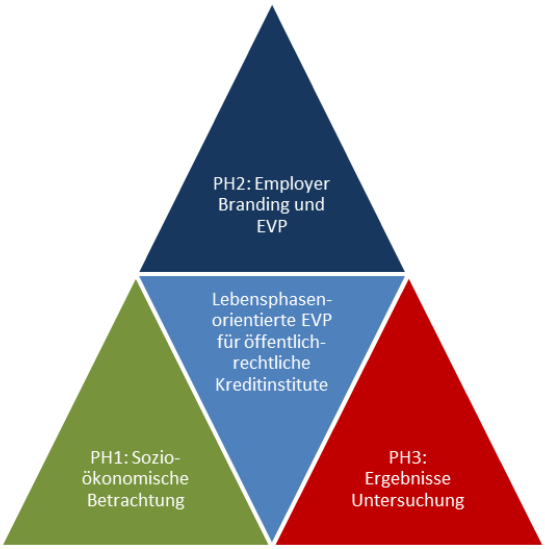


Abbildung 85: Grafische Darstellung der Handlungsfelder[1772]

Diese Dissertation hat sich der Forschungslücke der lebensphasenorientierten EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute in Westsachsen gewidmet, die innerhalb der vorliegenden Arbeit geschlossen werden konnte. Die bearbeiteten Zielstellungen der theoretischen (PH1 und

[1770] Quelle: eigene Darstellung.
[1771] Vgl. Kapitel 4.2.
[1772] Quelle: eigene Darstellung.

PH2) und empirischen (PH3) Untersuchungen wurden vollumfänglich bearbeitet. Die gestaltungsgeleiteten Zielstellungen konnten vollständig erreicht werden.

PH1: Es konnte eine sozioökonomische Betrachtung für eine lebensphasenorientierte EVP vorgenommen werden, die die Ergebnisse aus der Untersuchung in den Kapiteln 8.2.1.1, 8.2.1.3, 8.2.2 und 8.2.3 aufzeigen.

PH2: Es konnten die Dimensionen von Employer Branding und EVP auf Basis Arbeitnehmer- und Arbeitgeberpräferenzen in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten in Westsachsen betrachtet werden, die die Ergebnisse der Untersuchung in Kapiteln 8.1, 8.2 und 8.3 aufzeigen.

PH3: Es konnten Ergebnisse für Handlungsempfehlungen (Kapitel 10) einer lebensphasenorientierten EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute in Westsachsen ermittelt und diskutiert werden (Kapitel 9).

Mit diesen Erkenntnissen kann die Forschungslücke:

> **Insgesamt fehlt ein Konstrukt einer EVP für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute unter Berücksichtigung sozioökonomischer Aspekte sowie Arbeitnehmer und (potenzielle) Bewerber aller Lebensphasen.**

geschlossen werden!

Die Arbeit ist federführend für die Entwicklung zukünftiger EVP. Sie gibt ausführliche Empfehlungen an öffentlich-rechtliche Kreditinstitute, wie eine EVP umzusetzen ist bzw. nachgehalten werden sollte. Sie gibt auch Empfehlungen an Anspruchsgruppen auf Arbeitnehmerseite. Öffentliche-rechtliche Kreditinstitute müssen sich mit einer zeitgemäßen und innovativen EVP auseinandersetzen, um die Ziele der Arbeitgebermarke zu erreichen. Es wird verstärkt aufgezeigt, dass Employer Branding und somit eine EVP notwendig ist, um als attraktiver Arbeitgeber eines öffentlich-rechtlichen Kreditinstituts zukünftig weiterhin bestehen zu können. Innerhalb der EVP ergibt sich für die Arbeitnehmer und (passenden) Bewerber eine fast schon seinen Präferenzen zu erwartende EVP. Standardlösungen bzw. -Angebote als Arbeitgeber werden perspektivisch weniger bevorzugt werden.

Diese Erkenntnis resultiert aus dem (gesellschaftlichen) Wandel (Kapitel 2.1.1) und der sich permanent ändernden Lebenssituation der Arbeitnehmer (Kapitel 4.3.3.1). Ein Arbeitsplatz gestaltet sich am Arbeitnehmer.

Die einschlägigsten Erkenntnisse dieser Arbeit zeigen, dass ein Umdenken der Unternehmen erfolgen muss. Die Erkenntnisse sollten dazu dienen, die relevanten Arbeitnehmeranspruchsgruppen über die Relevanz und Möglichkeiten der EVP aufzuklären (Kapitel 4.4.3). So kann eine wichtige Basis für die Akzeptanz der EVP gelegt werden (Kapitel 4.4.5.2).

Nun soll die globale Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet werden.

> **Wie ist eine lebensphasenorientierte Employer Value Proposition auf Basis eines theoretischen Konstrukts unter Berücksichtigung einer empirischen Untersuchung für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute zu gestalten?**

Das Schaffen und Positionieren einer **Arbeitgebermarke** muss einen **festen Platz** im **Strategieportfolio** der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute einnehmen, um im Wettbewerb die besten Talente zu gewinnen und zu binden. Eine positiv wahrgenommene Unternehmensmarke kann den entscheidenden Unterschied bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers machen. Die Idee stößt auf große Resonanz aufgrund der großen Trends und Herausforderungen im „War of Talents“. Employer-Branding-Maßnahmen sind in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten bereits implementiert, werden jedoch in Zukunft **entscheidend an Bedeutung gewinnen**.

Um einen positiven Arbeitgebermarkenerfolg seitens der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute und der (zukünftigen) Arbeitnehmer zu bekommen, muss **die** EVP auf normativ-ethischer Ebene für alle Anspruchsgruppen in Form einer (Teil-)Vision, in den Leitlinien des Unternehmens und unternehmenspolitisch ausgerichtet sein und auf strategischer und operativer Ebene **lebensphasenorientiert (hier sechs Anspruchsgruppen)**, d. h. auf das **Individuum** mit den jeweiligen Präferenzen und Leistungsvoraussetzungen mit einer eigenen **Ziellogik und Strategie** entwickelt und umgesetzt werden. Zur Entwicklung der Markenstärke als die herausragende Zielgröße der Arbeitgebermarke konnte eine nach **kognitiven**, **affektiven** und **konativen** Zielen der einzelnen Anspruchsgruppen basierte Positionierungsstrategie entwickelt werden. Die Ausprägungen der Komponenten können so jeweils durch die bewusste Wahl der **Leistungs- und Kommunikationspolitik** beeinflusst werden. Die Positionierungsstrategie der Anpassung lässt sich an die bisherige bei allen Anspruchsgruppen anknüpfen. Bei der Anspruchsgruppe Mitarbeiter nach Renteneintritt, als neue Anspruchsgruppe, sollte eine Neupositionierung stattfinden. Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels und des damit einhergehenden Verlusts von wertvollem Fachwissen und Knowhow kann u. a. ein **Wissenstransfer** an junge Talente im Rahmen einer Weiterbeschäftigung positive

(betriebswirtschaftliche) Effekte für Unternehmen schaffen. Neben den klassischen Elementen einer EVP – darunter Gesundheitsmanagement, Führungskultur, zusätzliche Leistungen und eine attraktive Vergütung, Social Responsibility, Changemanagement – müssen wegen steigender Veränderungen in immer kürzeren Zeitabständen sowie zur Erhaltung der **Leistungsbereitschaft und -fähigkeit** bis ins Rentenalter und darüber hinaus die **Kompetenzstärkung/-erhaltung** ins Visier genommen werden. Eine **Lern- und Bewegungskultur** sollten einen festen Platz in der EVP einnehmen, die die Förderung von Gesundheit sowie Leistungserbringung, Lernbereitschaft und -fähigkeit begünstigen. Auch die **generationsspezifischen Werte und Präferenzen** sollten bei der Modellierung einer EVP für eine höchste Mitarbeiterzufriedenheit aufgenommen werden. Grundlage für die Gestaltung einer EVP sind die **motivationalen Kräfte** der Anspruchsgruppen, die ausschlaggebend für die Nutzenmaximierung des Einzelnen sind. Dabei sind nicht nur Arbeitgeber in der Pflicht. Arbeitnehmer sollten auch ihre Wünsche, Interessen, physische und psychische Verfassung in Bezug auf ihre Arbeit bzw. Stelle gegenüber HRM bzw. Führungskraft äußern, um gegebenenfalls Anpassungen zu ermöglichen. Nur im gegenseitigen Austausch können Veränderungen zugunsten des Arbeitnehmers stattfinden. Auch die Führungskräfte müssen sich ihrer Rolle in Bezug auf den Stellenwert von Employer Branding und die EVP bewusst sein. Sowohl Führungskultur, Führungsstil als auch Führungsverhalten sollten im Einklang mit der EVP gelebt werden. Eine lebensphasenorientierte EVP mit allen Maßnahmen und Instrumenten muss jedoch zu einem betriebswirtschaftlichen (Mehr-)Wert für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute führen. Wie bereits aufgezeigt, liefert die Empfehlung im sozioökonomischen Sinne einen relevanten (Deckungs-)Beitrag, um den Erfolg für (zukünftige) Arbeitnehmer und öffentlich-rechtliche Kreditinstitute zu unterstützen.

Die folgenden Abbildungen zeigen zusammenfassend die Gestaltung der EVP auf normativ-ethischer Ebene für alle Anspruchsgruppen öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute sowie auf strategischer und operativer Ebene für die definierten Anspruchsgruppen.

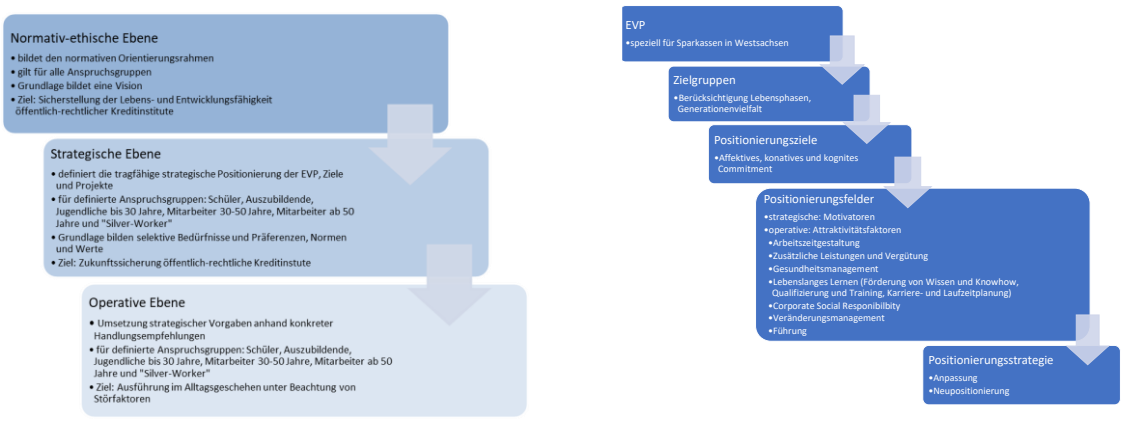


Abbildung 86: EVP-Ebenen und Gestaltungsempfehlungen EVP[1773]

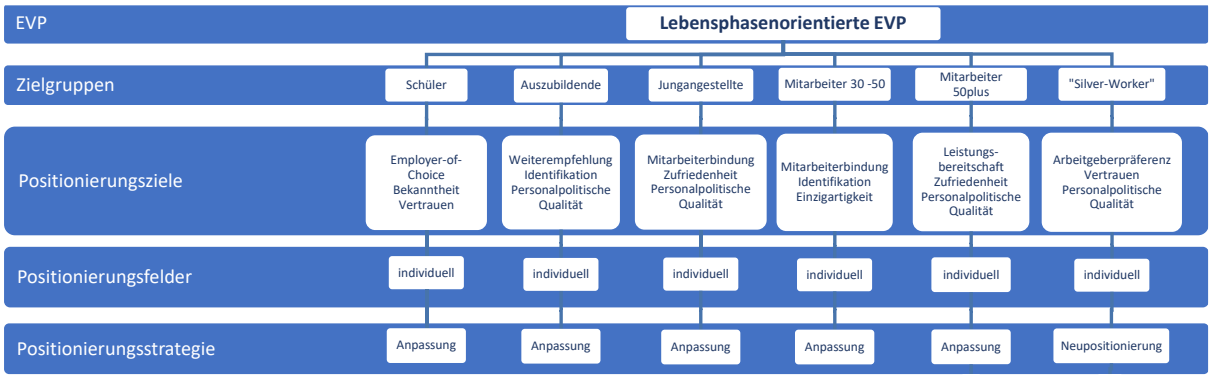


Abbildung 67: Strategische Gestaltungsempfehlungen lebensphasenorientierte EVP auf Anspruchsgruppen-ebene[1774]

[1773] Quelle: eigene Darstellung.
[1774] Quelle: eigene Darstellung.

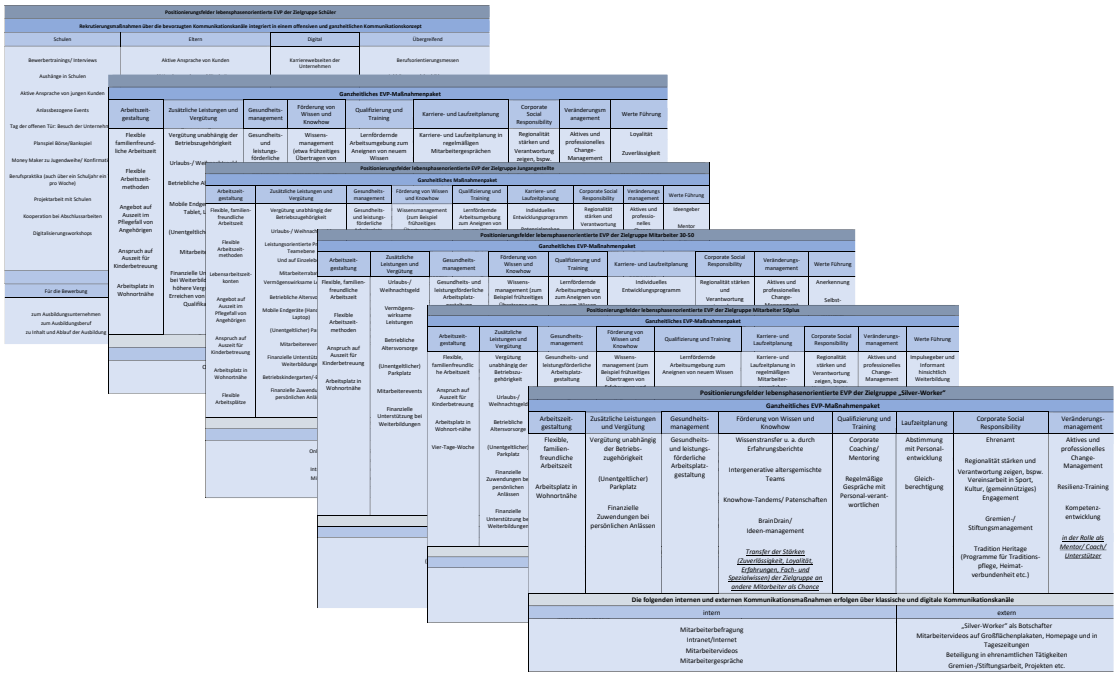


Abbildung 87: Maßnahmenpakete der einzelnen Anspruchsgruppen[1775]

[1775] Quelle: eigene Darstellung.

12. Ausblick

Eine Betrachtung für Forschung und Praxis erschließt das letzte Kapitel der vorliegenden Arbeit.

12.1. Ausblick für die Forschung

Weitere Anspruchsgruppen, in nächster Abbildung aufgeführt, bilden Potenziale für die Mitarbeitergewinnung von Unternehmen. Weshalb diese Anspruchsgruppen zu betrachten sind, wird in Anlage IX. dargelegt. Ein Forschungsansatz wäre, für diese Anspruchsgruppen die EVP in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten zu untersuchen und Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

Welche strategischen und operativen Handlungs- und Gestaltungs-empfehlungen für eine EVP können für diese Zielgruppen ermittelt werden?	Frauen in Führungspositionen
	Weiterbeschäftigung von Mitarbeitern im Rentenalter
	Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland
	Migration/Integration ausländischer Menschen
	Inklusion behinderter Menschen
	Quereinsteiger
	Ausbildungs- und Studienabbrecher

Darüber hinaus wäre es sinnvoll, folgende weiterführende Untersuchung der finanziellen Aspekte zu beleuchten.

Die **Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit** basieren auf der qualitativen Sozialforschung und sind damit theoriebildend. Im Rahmen einer Triangulation können in einer nächsten Forschungsarbeit die Maßnahmenpakete **quantitativ überprüft** werden.

Quantitative Untersuchung EVP	Finanzielle Messbarkeit einer EVP zur betriebswirtschaftlichen Bewertung
	Handlungsempfehlungen der vorliegenden Arbeit

Ein Ansatz zur weiterführenden Forschung wäre, die **vorliegende Untersuchung** für **andere Regionen bzw. deutschlandweit** durchzuführen.

Die EVP bietet eine Vielzahl von weiterführenden Untersuchungen, die wegweisend für die zukünftige Gestaltung von Employer Branding bei öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten sein werden.

12.2. Ausblick für die Praxis

In Bezug auf den Artikel „Banken: Austauschbares Employer Branding, abschreckende Recruitingprozesse“, bei dem von „One-size-fits-all“ bei Sparkassen und Volksbanken gesprochen wurde,[1776] kann diese Arbeit einen Beitrag zur **qualitativ hochwertigen Arbeitgeberpositionierung** in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten und somit zur Differenzierung von Mitbewerbern leisten. Die aufgeführten Untersuchungsergebnisse und Handlungsempfehlungen zeigen, dass es für eine EVP ein Umdenken der Arbeitgeber geben muss, um einen Erfolg zur Mitarbeitergewinnung- und -bindung zu erzielen. Die Besonderheiten von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten im Bereich Employer Branding wurden anhand der Literaturrecherche und Empirie dargelegt einschließlich EVP-Erfahrungswerte. Die praktische Verknüpfung von Arbeitgeberpositionierungsmaßnahmen und Employer Branding konnte dadurch hergestellt werden. Eine fehlende Umsetzung und Transparenz sowie die Bedeutung und Wirkung von EVP-Maßnahmen in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten konnten durch diese Arbeit beleuchtet werden. Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute sind angehalten, aktiv zu sein, und in eine klare und zielgerichtete Kommunikation zu investieren, um Akzeptanz der EVP zu erreichen und die Zielgrößen der (Arbeitgeber-)Marke zu stärken. Eine Kultur muss erreicht werden, die die Unternehmensmarke nach innen stärkt und nach außen positiv darstellt. Hierbei spielt jeder einzelne Mitarbeiter von der Geschäftsleitung bis zum Auszubildenden eine entscheidende Rolle. Es muss ein Bewusstsein geschaffen werden, dass jeder Arbeitnehmer ein Individuum ist mit individuellen Leistungsvoraussetzungen, Entwicklungszielen und persönlichen Merkmalen. Dementsprechend wird der Bedarf an Standardprogrammen zurückgehen und an Individualität zunehmen. Entsprechend müssen Arbeitgeberpositionierungen so entwickelt werden, die von den (zukünftigen) Arbeitnehmern nachgefragt werden. Die Arbeit(sstelle) muss so flexibel ausgerichtet sein, dass die Arbeitnehmer Beruf und Familie in Einklang bringen. Hier kann die Digitalisierung bzw. Technologie Unterstützung bieten. Dazu bedarf es aber auch anderer Kompetenzen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Öffentlich-

[1776] Vgl. Knabenreich, H., 2017, https://personalmarketing2null.de/2017/02/banken-austauschbares-employer-branding-abschreckendes-e-recruiting [abgefragt am 04.09.2019].

rechtliche Kreditinstitute sollten sich bewusst sein, dass lebenslanges Lernen im Zuge des gesellschaftlichen Wandels an Bedeutung zunehmen wird. Finanzielle, persönliche und formelle Unterstützung im Einklang mit individuellen nach Arbeitnehmerpräferenzen abgestimmte Lösungen sollten geschaffen werden. Hier gilt der Grundsatz Qualität statt Quantität. Aber auch Wirtschaft und Politik sind angehalten, Möglichkeiten und Rahmenbedingungen zur Lösung der arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen zu bieten.

Die Untersuchungen zeigen, dass eine lebensphasenorientierte EVP gefragt ist. Nichtsdestotrotz sollte aufgrund der Vielfältigkeit der EVP die Rentabilität betrachtet werden. Öffentlich-rechtliche Kreditinstitute sollten agile und flexible Prozesse schaffen bzw. Regelungen implementieren, die Agilität ermöglichen. Dies wird eines der größten Herausforderungen für die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute werden.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Employer Branding führt zu einer Etablierung des praxisrelevanten Konzepts sowie des wissenschaftlichen Ansatzes und am Ende zu einem professionelleren Personalmarketing – stets nach dem Grundsatz: **der Mensch steht im Mittelpunkt.**

13. Literaturverzeichnis

Aaker, D. A. (1992). *Management des Markenwerts.* Frankfurt: CampusManager.

Aaker, D. A. (2005). *Strategic Market Management.* New York: Wiley.

Abels, H. (2008). Lebensphase Jugend. In H. Abels, M.-S. Honig, I. Saake, & A. Weymann, *Lebensphasen: Eine Einführung* (S. 77-157). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Abels, H., Honig, M.-S., Saake, I., & Weymann, A. (2008). *Lebensphasen: Eine Einführung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Achtenhagen, C., & Wolff von der Sahl, J. (Oktober 2012). *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.* Abgerufen am 21. Februar 2019 von www.bmwi.de: http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/fachkraefte/situation-analysieren-interne-unternehmensanalyse,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf , 3

Ackermann, K.-F., & Wehner, M. (2009). Zukunftssicherung für die Zeit nach der Krise. *Personalwirtschaft (Heft 8)*, 9-11.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology (67)*, 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp)* (S. 267-299). New York: Academic Press.

Adelt, P., & Auerbach, D. (2017). Neue Herausforderungen für Institute. *Bankinformation*, S. 28-32.

Aerni, M., Bruhn, M., & Pifko, C. (2013). *Integrierte Kommunikation. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar.* Zürich: Compendio Bildungsmedien.

Aktuelle-Jobs.de. (4. April 2023). Abgerufen am 20. April 2020 von www.aktuelle-jobs.de: https://www.aktuelle-jobs.de

Albers, S., & Herrmann, A. (2001). *Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation.* Wiesbaden: Gabler.

Albs, N. (2005). *Wie man Mitarbeiter motiviert: Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag.* Berlin: Cornelsen.

Allihn, L. (2013). Kinder unserer Zeit. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 17-33). Berlin Heidelberg: Springer.

Amber, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management (4)*, 185-206.

Andratschke, N., Regier, S., & Huber, F. (2009). *Employer Branding als Erfolgsfaktor: Eine Conjoint-analytische Untersuchung.* München: Josef Eul.

Aon Empower Results. (kein Datum). Abgerufen am 12. Februar 2016 von www.aon.com: http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/aon-hewitt-model-of-employee-engagement.jsp

Appel, F., Bartels, G., & Viel, O. (2010). Auf der grünen Wiese. *Personalwirtschaft (Heft 3)*, 52-54.

Armutat, S., & Welsing, M. (2018). Leadership Branding. *Absatzwirtschaft (Heft 4)*, 66-67.

Arnold, H. (2012). *Personal gewinnen mit Social Media.* Freiburg/ München/ Stuttgart: Haufe.

Arnold, R., Nuissl, E., & Nolda, S. (2010). *Wörterbuch Erwachsenenbildung (2. Auflage).* Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review (14/1)*, 20-39.

Backes-Gellner (Hrsg.), U., & Moog (Hrsg.), P. (2001). *Bildungssystem und betriebliche Beschäftigungsstrategien.* Berlin: Duncker-Humblot.

Backes-Gellner, U. (2009). Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Spiegel bisheriger Forschung. In J. Kocka (Hrsg.), & U. M. Staudinger (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 3. Altern, Arbeit und Betrieb Band 101* (S. 11-25). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Backes-Gellner, U. (2009). Ergebnisse und Schlussfolgerungen. In J. Kocka (Hrsg.), & U. M. Staudinger (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 3. Altern, Arbeit und Betrieb Band 101* (S. 145-157). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Backes-Gellner, U. (2009). Probleme und Chancen lebenslangen Lernens aus betrieblicher Perspektive. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 65-73). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International (9/5)*, 501-507.

Baethge, M., & Baethge-Kinsky, V. (2004). *Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen. Edition Quem.16.* Münster: Waxmann.

Bagan, E. (2018). *Komm zu uns, bleib bei uns, binde dich an uns - so bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf.* Wiesbaden: Gabler.

Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1989). Optimierung durch Selektion und Kompensation - Ein psychologisches Modell erfolgreichen Alterns. *Zeitschrift für Pädagogik (35)*, S. 85-105.

Bankenverband. (14. Oktober 2019). Abgerufen am 4. November 2019 von www.bankenverband.de: https://bankenverband.de/statistik/banken-deutschland/bilanzsumme-in-der-deutschen-kreditwirtschaft

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthness as a source of competitive advantage. *Academy of Management Journal (39)*, 1538-1567.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer branding: Bringing the best of brand management to people at work.* New York: Wiley.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal (39)*, 1538-1567.

Bauer, W. S. (15. April 2014). *www.bitkom.org*. Abgerufen am 10. Dezember 2018 von bitkom: https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Industrie-40-Volkswirtschaftliches-Potenzial-fuer-Deutschland.html

Baumgarth, C. (2001). *Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung - Markenforschung.* Wiesbaden: Gabler.

Beck, C. (2012). *Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting (2. Auflage).* Köln: Luchterhand.

Beck, U. (1993). *Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Becker, G. (1964). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to edcation.* New York: Columbia University Press.

Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (6.Auflage).* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Becker, R. (Februar 2003). Educational expansion and persistent inequalities of education: Utilizing subjective expected utility theory to explain increasing participation rates in upper secondary school in the federal republic of germany. *European Sociological Review (19/1)*, S. 1-19.

Becker, T. (2013). Recruiting - Talent Relationship Management von Audi. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 91-105). Berlin Heidelberg: Springer.

Becker, U. (2009). Rechtsfragen der Erwachsenenbildung. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 83-94). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Behrens, B. (2012). Die Lebensphasen im Blick. *Special Öffentliche Verwaltung*, 14-16.

Behringer, J., & Klee, G. (2013). *Betriebliche Ausbildung in Baden-Württemberg 2012.* Tübingen: Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V. .

Beicht, U., Walden, G., & Krekel, E. M. (2006). *Berufliche Weiterbildung: Welche Kosten und welchen Nutzen haben die Teilnehmenden?* Bielefeld: Bertelsmann.

Beiten, M. (2006). *Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen (2. Auflage).* München: Rainer Hampp.

Bellmann, L., & Büchel, F. (2001). Betrieblich finanzierte Weiterbildung und Unternehmenserfolg. In U. Backes-Gellner (Hrsg.), & P. Moog (Hrsg.), *Bildungssystem und betriebliche Beschäftigungsstrategien* (S. 75-92). Berlin: Duncker-Humblot.

Berger, P., Berger-Klein, A., Krüger, D., & Linhart, H. (2004). *Human Resource Management und Arbeitsgestaltung: Erfolgsfaktoren und betriebliche Erfahrungen.* Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.

Berkowitz (Hrsg.), L. (1965). *Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp).* New York: Academic Press.

Biersack, W., Kettner, A., Reinberg, A., & Schreyer, F. (2008). *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.* Abgerufen am 15. Juli 2019 von www.iab.de: http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb1808.pdf

Bierwirth, A. (2003). *Die Führung der Unternehmensmarke: Ein Ansatz zum zielgruppenorientierten Corporate Branding.* Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Biswas, M. K., & Damodar, S. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 57-72.

Bittner, T. (2012). Folgen des demografischen Wandels für die Kreditwirtschaft. Wissen der Stelleninhaber verwertbar konservieren. *Betriebswirtschaftliche Blätter (4. Ausgabe)*, 206.

Black, S. E., & Lynch, L. M. (1996). Human-Capital investments and productivity. *American Economic Review (Papers & Proceeding) (86/2)*, S. 263-267.

Blanchard, O., & Illing, G. (2009). *Makroökonomie (5. Auflage).* München: Pearson Studium.

Blazek, Z. (2012). Viele Auswege - Lebensphasenorientierte Personalpolitik wird immer wichtiger. *Bankinformation (Nr. 8)*, 16-20.

Bleicher, K. (1994). *Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens.* Frankfurt New York: Campus.

Bleicher, K. (2004). *Das Konzept integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme (7. überarbeitete und erweiterte Auflage).* Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Böcker, M. (2013). HR-PR - Nach dem Ende der Personalwerbung. In A. Trost, *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (S. 159-173). Köln: Lutcherland.

Böcker, M., & Theisen, S. (5. April 2016). *Human Resources Manager.* Abgerufen am 4. September 2019 von www.humanresourcesmanager.de: https://www.humanresourcesmanager.de/news/employer-branding-ist-tot.html

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung.* Wiesbaden: Springer VS.

Börsch-Supan (Hrsg.), A., Erlinghausen (Hrsg.), M., Hank (Hrsg.), K., Jürges (Hrsg.), H., & Wagner (Hrsg.), G. G. (2009a). *Produktivität in alternden Gesellschaften Band 102. Altern in Deutschland Band 4.* Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Börsch-Supan, A. (2009). Gesamtwirtschaftliche Folgen des demografischen Wandels. In A. Börsch-Supan (Hrsg.), & M. H. Erlinghausen (Hrsg.), *Produktivität in alternden Gesellschaften Band 102. Altern in Deutschland Band 4* (S. 21-41). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Börsch-Supan, A., Düzgün, I., & Weiss, M. (2009). Alter und Produktivität - eine Sichtweise. In A. Börsch-Supan (Hrsg.), & M. H. Erlinghausen (Hrsg.), *Produktivität in alternden Gesellschaften Band 102. Altern in Deutschland Band 4* (S. 53-62). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Börsch-Supan, A., Erlinghausen, M., Hank, K., Jürges, H., & Wagner, G. G. (2009b). Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Humanvermögen in alternden Gesellschaften. In A. Börsch-Supan (Hrsg.), & M. H. Erlinghausen (Hrsg.), *Produktivität in alternden Gesellschaften Band 2. Altern in Deutschland Band 4* (S. 9-19). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4., überarbeitete Auflage).* Heidelberg: Springer.

Bosch, G., & Schief, S. (2009). Zur Beteiligung Älterer auf dem Arbeitsmarkt - Lebenslanges Lernen als Kernelement einer Beschäftigungsstrategie. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 199-217). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Bösenberg, C., & Küppers, B. (2011). *Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter: Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird.* Freiburg/ München/ Stuttgart: Haufe.

Böttger, E. (2012). *Employer Branding: Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken.* Wiesbaden: Springer.

Brand Trust. (kein Datum). Abgerufen am 12. Februar 2019 von www.brand-trust.de: http://www.brand-trust.de/de/insights/artikel/2011/starke_employer_brands_abstossend_Teil_2.php

Brandstätter, M., Siems, F., & Gölzner, H. (2008). *Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation: Neue Ansätze zu Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation.* Wiesbaden: Gabler.

Brandtner, M. (2012). *Markenlexikon.com.* Abgerufen am 06. Februar 2019 von www.markenlexikon.com: http://www.markenlexikon.com/texte/marke41_brandtner_marken-erfolgreich-emotionalisieren_6_2012.pdf

Braunberger, G. (02. Februar 2017). *Frankfurter Allgemeine*. Abgerufen am 27. September 2017 von www.faz.net: https://www.faz.net/aktuell/finanzen/aktien/banken-in-deutschland-leiden-unter-niedrigzins-14817477.html

Brecht, S., & Schmucker, H. (2013). Employer Branding im Mittelstand - Strategische Umsetzung bei Wilo. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 201-215). Berlin Heidelberg: Springer.

Brehm, M. (1999). Downward Movement. Verminderte Kompetenz und Verantwortung in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung (Nr. 2)*, 139-161.

Bresman, H. (2014). *Universum Global.* Abgerufen am 11. April 2019 von www.universumglobal.com: https://universumglobal.com/wp-content/uploads/2017/11/Part-1-Understanding-a-misunderstood-generation-NEW-EDITION.pdf

Bruch, H. (2019). *Executive Master of Business Engineering - Universität St. Gallen.* Abgerufen am 5. September 2019 von www.embe.unisg.ch: https://www.embe.unisg.ch/dozierende/prof-dr-heike-bruch/

Bruch, H., & Berenbold, S. (2017). Zurück zum Kern - Sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0. *Organisationsentwicklung*, 4-11.

Bruch, H., & Menges, J. I. (2007). Strategisches Personalmanagement - Analyse und praktische Hinweise für Planung, Aufbau und Weiterentwicklung von Personalarbeit in KMU. In J.-A. Meyer, *Planung in kleinen und mittleren Unternehmen: Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2007* (S. 241- 253). Lohmar: Josef Eul.

Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen - Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels.* Wiesbaden: Gabler.

Brühl, V. (15. Februar 2017). Banking 4.0 - strategische Herausforderungen im digitalen Zeitalter. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, S. 19-23.

Bruhn, M. (1994). *Handbuch Markenartikel.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bruhn, M. (2001a). Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In M. Bruhn, *Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems* (S. 14-28). Bern: Paul Haupt.

Bruhn, M. (2001b). *Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems.* Bern: Paul Haupt.

Bruhn, M. (2001c). Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken. In R. Köhler, *Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements* (S. 213-225). München: Franz Vahlen.

Bruhn, M. (2002). *Was ist Marke?* Basel: Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung.

Bruhn, M. (2007). *Kommunikationspolitik.* München: Franz Vahlen.

Bruhn, M. (15. Februar 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Gabler Fachmedien*. Abgerufen am 1. März 2019 von www.wirtschaftslexikon.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internes-marketing-38327/version-261751

Bruhn, M., & Stauss, B. (2008). *Dienstleistungsmarken.* Wiesbaden: Gabler.

Buch, C. (14. November 2018). *Deutsche Bundesbank*. Abgerufen am 17. Dezember 2018 von www.bundesbank.de: https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/themen/finanzstabilitaetsbericht-766256

Büchel, F., & Pannenberg, M. (2004). Berufliche Weiterbildung in West- und Ostdeutschland. Teilnehmer, Struktur und individueller Ertrag. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung (ZfA) (37)*, S. 73-126.

Büchner, P. (1990). Aufwachsen in den 80er Jahren - Zum Wandel kindlicher Normalbiographien in der Bundesrepublik Deutschland. In H.-H. Krüger (Hrsg.), *Kindheit und Jugend im interkulturellen Vergleich: Zum Wandel der Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen in der Bundesrepublik Deutschland und in Großbritannien* (S. 39-68). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bullinger, H.-J. (2001). *Zukunft der Arbeit in der alternden Gesellschaft.* Stuttgart: Fraunhofer IRB.

Bundesagentur für Arbeit. (4. Januar 2019a). *Bundesagentur für Arbeit*. Abgerufen am 8. Juli 2019 von www.arbeitsagentur.de: https://www.arbeitsagentur.de/presse/spr-2019-2-jahresruckblick-2018-arbeitsmarkt-entwickelte-sich-weiter-sehr-gut

Bundesagentur für Arbeit. (April 2019b). *Bundesagentur für Arbeit*. Abgerufen am 12. Oktober 2019 von https://statistik.arbeitsagentur.de: https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Brosch-Die-Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen.pdf

Bundesagentur für Arbeit. (Mai 2021). *Bundesagentur für Arbeit.* Abgerufen am 21. August 2021 von www.statistik.arbeitsagentur.de: https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html;jsessionid=A7D337859044CAA111E11E91F3C4937A?nn=27096&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse&dateOfRevision=201912-202012

Bundesagentur für Arbeit. (März 2023). *Bundesagentur für Arbeit*. Abgerufen am 5. April 2023 von www.statsitik.bundesagentur.de: https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur-Nav.html

Bundesgesetzblatt. (2008). *Bundesanzeiger Verlag.* Abgerufen am 12. Oktober 2019 von www.bgbl.de: https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=//*

%5B@attr_id=%27bgbl208s1419.pdf%27%5D#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl208s1419.pdf%27%5D__1570866457751

Bundesministerium des Innern für Bau und Heimat (Hrsg.). (Januar 2015). *Bundesministerium des Innern für Bau und Heimat.* Abgerufen am 8. Juli 2019 von www.bmi.bund.de: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2015/09/kabinett-beschliesst-weiterentwicklung-demografiestrategie.html

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.). (16. Juli 2016). *Bundesministerium für Arbeit und Soziales.* Abgerufen am 22. April 2020 von www.bmas.de: https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Meldungen/2016/arbeitsmarktprognose.html

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.). (März 2019). *Bundesministerium für Bildung und Forschung.* Abgerufen am 16. Oktober 2019 von www.bmbf.de: https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2019.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.). (kein Datum). *Bundesministerium für Bildung und Forschung.* Abgerufen am 20. Februar 2023 von www.bmbf.de: http://www.bmbf.de/de/411.php

Bundeszentrale für polititsche Bildung (Hrsg.). (15. Juni 1973). *Bundeszentrale für polititsche Bildung*. Abgerufen am 20. Februar 2023 von www.bpb.de: https://www.bpb.de/themen/zeit-kulturgeschichte/deutschland-chronik/131976/15-juni-1973

Burchell, M., & Robin, J. (2011). *The Great Workplace. How to built it, how to keep it and why it matters.* San Francisco: Jossey-Bass.

Burg, M., & Heuser, C. (2009). Konzeptionelle Umsetzung eines idealtypischen Employer Branding-Prozesses. In H. Schröder, R. Olbrich, P. Kenning, & H. Evanschitzky, *Distribution und Handel in Theorie und Praxis* (S. 497-530). Wiesbaden: Gabler.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers, *Markenmanagement. Grundlagen der identätsorientierten Markenführung. Mit Best Practice-Fallstudien (2. Auflage)* (S. 115-134). Wiesbaden: Gabler.

Burmann, C., Halaszovich, T., & Hemmann, F. (2012). *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., & Hemmann, F. (2012). Das Konzept der identitätsbasierten Markenführung. In C. Burmann, T. Halaszovich, & F. Hemmann, *Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling* (S. 19-93). Wiesbaden: Springer Gabler.

Busch, A., & Hartmann, A. (2013). Arbeitgeberattraktivität nach innen - Die Kultur des Miteinanders bei der CAMPARI Deutschland GmbH. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 217-228). Berlin Heidelberg: Springer.

Büttner, R. (2010). *Spezifische Kritik zur 2-Faktoren-Theorie.* New York: McGraw-Hill.

Campbell, M. C. (2001). Building brand equity. *International Journal of Medical Marketing (2 3)*, 208-2018.

Cappelli, P. (Juli-August 2015). *Harvard Business Review.* Abgerufen am 17. Mai 2019 von www.hbr.org: https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it

Cash.Online. (9. Februar 2016). Abgerufen am 9. November 2019 von www.cash-online.de: https://www.cash-online.de/versicherungen/2016/finanz-marken-ranking-sparkasse-vor-volksbanken-und-allianz/304560

Caudron, S. (1999). Brand HR why and how to market your image. *Workforce*, 30-33.

Cha, S. E., & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly (17/1)*, 57-78.

Chambers, E. G., Foloun, M., Handfield-Jones, H., & Hankin, S. M. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly (3)*, 44-57. Abgerufen am 18. Mai 2019 von https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent

Chamorro-Premuzic, T. (25. Juni 2013). *Harvard Business Manager*. Abgerufen am 07. März 2019 von www.harvardbusinessmanager.de:

http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/gehalt-mehr-geld-fuehrt-nicht-zu-mehr-motivation-und-zufriedenheit-a-907448.html

Chapman, D. S., Uggerslew, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations an job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology (90/5)*, 928-944.

Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (Juli-August 2015). *Harvard Business Review.* Abgerufen am 17. Mai 2019 von www.hbr.org: https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro

Claaßen, N. (2008). *Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen.* Bremen: CT Salzwasser.

Clement, W., & Edding, F. (. (1979). *Recurrent education und berufliche Flexibilitätsforschung.* Berlin: Duncker & Humblot.

Cole, T. R., & Winker, M. G. (1988). Unsere Tage zählen. Ein historischer Überblick über Konzepte des Alterns in der westlichen Kultur. In G. Göckenjan, & H.-J. von Kondratowitz (Hrsg.), *Alter und Alltag* (S. 35-66). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Coleman, D., & Irving, G. P. (1997). The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Business Science (29)*, 122-131.

Collins, C. J., & Stevens, C. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology (87/6)*, 1121-1133.

Conrad, A. (2010). *Banking in schrumpfenden Regionen: Auswirkungen von Alterung und Abwanderung auf Regionalbanken unter besonderer Berücksichtigung der Sparkassen.* Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Czikszentmihalyi, M. (1997). Flow and Evolution. *The North American Montessouri Teachers´ Association Journal (22/2)*, S. 36-39.

Czikszentmihalyi, M. (2006). *Flow - Der Weg zum Glück. Der Entdecker des Flow-Prinzips erklärt seine Lebensphilosophie.* Freiburg: Herder.

Cziszentmihalyi, M. (2010). *Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile (10. Auflage).* Stuttgart: Klett-Verlag.

Dannhäuser (Hrsg.), R. (2020). *Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise (4. Auflage).* Wiesbaden: Springer Gabler.

DEBA Deutsche Employer Branding Akademie GmbH. (2014). *DEBA.* Abgerufen am 23. August 2021 von www.employerbranding.org: https://www.employerbranding.org/beratung/referenzen/sparkasse

dejure.org Rechtsinformationssysteme GmbH. (14. Januar 2019). *dejure.org.* Abgerufen am 27. September 2021 von www.dejure.org: https://dejure.org/gesetze/MarkenG/3.html

Deutsche Bundesbank. (14. November 2013). *Deutsche Bundesbank.* Abgerufen am 17. Dezember 2018 von www.bundesbank.de: https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/themen/finanzstabilitaetsbericht-2013-663930

Deutsche Rentenversicherung. (kein Datum). Abgerufen am 10. Dezember 2018 von www.deutsche-rentenversicherung.de: https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Navigation/1_Lebenslagen/05_Kurz_vor_und_in_der_Rente/01_Kurz_vor_der_Rente/03_Wann_Sie_in_Rente_gehen_koennen/Wann_Sie_in_Rente_gehen_koennen_node.html

Deutsche Wirtschaftsnachrichten. (14. November 2018). Abgerufen am 17. Dezember 2018 von www.deutsche-wirtschafts-nachrichten.de: https://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2018/11/14/bundesbank-warnt-vor-banken-krise-deutschland/

Deutscher Sparkassen- und Giroverband. (Juni 2015). Abgerufen am 9. November 2019 von www.dsgv.de: https://www.dsgv.de/content/dam/dsgv-de/sparkassen-finanzgruppe/downloads/Finanzbericht-14-DE.pdf

Deutscher Sparkassen- und Giroverband. (September 2019a). Abgerufen am 6. November 2019 von www.dsgv.de: https://www.dsgv.de/sparkassen-finanzgruppe/organisation/sparkassen.html

Deutscher Sparkassen- und Giroverband. (15. September 2019b). Abgerufen am 9. November 2019 von ww.dsgv.de: https://www.dsgv.de/sparkassen-finanzgruppe/organisation/sparkassen.html

Deutscher Sparkassen- und Giroverband. (Juli 2019c). *Deutscher Sparkassen- und Giroverband.* Abgerufen am 10. November 2019 von www.dsgv.de: https://finanzbericht.dsgv.de/downloads/Finanzbericht%202018.pdf

Deutscher Sparkassen- und Giroverband. (9. November 2019d). Abgerufen am 9. November 2019 von www.finanzbericht.dsgv.de: https://finanzbericht.dsgv.de/

DGFP. (2012). *Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Pesonalmarketing umsetzen.* Bielefeld: Bertelsmann.

Dincher, R. (2013). *Personalmarketing und Personalbeschaffung (3. Auflage).* Neuhofen: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalbeschaffung.

Döbert, R., & Nunner-Winkler, G. (1975). *Adoleszenzkrise und Identitätsbildung.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Domizlaff, H. (2005). *Die Gewinnung des öffentlichen Glaubens. Ein Handbuch der Markentechnik (7. Auflage).* Hamburg: Marketing Journal.

Domsch, M., & Reinecke, P. (1982). Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument. In H. Schuler, & W. Stehle, *Psychologie der Wirtschaft und Verwaltung* (S. 127-148). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Donath, B. (2001). Branding works for internal audience, too. *Marketing News (Heft 7)*, 7-8.

Dorenbeck, B. (1985). Firmen- und Markenimage: Bilder, die der Verbraucher sich macht. *Markenartikel*, 132-133.

Dotzauer, A., Queitsch, M., & Söhner, W. (2021). *Talent-Management am Beispiel der Automobilindustrie: Impulse für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung und -entwicklung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Dresing, T., & Pehl, T. (2011). *Praxisbuch Transkription: Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen.* Marburg: Eigenverlag.

Drews, C., & Höfer, S. (2013). Internationales Bewerbermanagement - Chancen und Herausforderungen für deutsche Unternehmen. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 63-76). Berlin Heidelberg: Springer.

Duden - Cornelsen. (2021). Abgerufen am 17. Juli 2021 von www.duden.de: https://www.duden.de/node/48905/revision/1344940

Duden - Cornelsen. (24. Februar 2023a). Abgerufen am 24. Februar 2023 von www.duden.de: https://www.duden.de/node/19510/revision/1365402

Duden - Cornelsen. (23. Februar 2023b). Abgerufen am 23. Februar 2023 von www.duden.de: https://www.duden.de/node/113953/revision/1404347

Duden - Cornelsen. (2023c). Abgerufen am 26. März 2023 von www.duden.de: https://www.duden.de/node/103803/revision/1434855

Duncker, C., Röseler, U., & Fichtl, L. (Dezember 2015). Markenpositionierung: Auf der Suche nach verlässlichen Instrumenten. *Absatzwirtschaft (12/2015)*, S. 76-79.

Dunn, K. (29. März 2011). *Fistful of Talent*. Abgerufen am 17. Mai 2019 von www.fistfuloftalent.com: https://fistfuloftalent.com/2011/03/hey-hr-lady-in-case-you-are-living-in-denial-everyone-hates-you.html

Dutton, J. E., Dukerich, J. E., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly (39/2)*, 239-263.

Duvall, E. R. (1977). *Marriage and Family Development (5. Auflage).* New York: J.B. Lippincott.

Dyllick, T., & Probst, G. J. (1983). Lebensgrundlagen und Werthaltungen im Wandel. In H. Siegwart (Hrsg.), & G. J. Probst, *Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel* (S. 17-48). Bern: Haupt Verlag.

Dziarnowski, L., & Schütze, S. (2007). *Erfolgsfaktor Arbeitsklima: Vergleichende Analysen und empirische Ansätze.* Lohmar: Josef Eul.

Eckhardstein, D. v., Elsik, W., & Nachbagauer, A. (1997). *Formen und Effekte von Karriereplateaus. Eine theoretische und empirische Analyse.* München: Mehring.

Eckhardt, A. G. (2009). Die Bedeutung früher Bildung für den weiteren Lebenslauf. In U. M. Staudinger (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 163-176). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Edig, T. (2002). Vom "War for Talents" zum Employer Branding. *Personalführung (Heft 2)*, 1-2.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding an OB theory. *Personnel Review (39/1)*, 5-23.

Eger, M., & Eichstädt, B. (2013). Digitales Employer Branding - Kommunikationsarchitektur für das Arbeitgeberimage. In A. Trost, *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (S. 111-131). Köln: Lutcherland.

Ehrenzeller, B., & Brägger, R. (2009). *Universität St. Gallen - Forschungsplattform Alexandria.* Abgerufen am 22. Februar 2023 von www.alexandria.unisg.ch: https://www.alexandria.unisg.ch/publications/208185

Eichhorst, W., & Thode, E. (2002). *Strategien gegen den Fachkräftemangel 2: Betriebliche Optionen und Beispiele.* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Einwiller (Hrsg.), S., Sackmann (Hrsg.), S., & Zerfaß (Hrsg.), A. (2021). *Handbuch Mitarbeiterkommunikation aus Sicht der Markenführung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology (71)*, 500-507.

Eisenstadt, S. N. (1956). *From generation to generation: age groups and social structure.* New York: Taylor and Francis.

Enaux, C., Meifert, M., & Henrich, F. (2011). *Strategisches Talent-Management: Talente systematisch finden, entwickeln und binden.* Freiburg: Haufe.

Enderle, K., & Furkel, D. (2008). Crossmedial und international. *Personalmagazin (Heft 11)*, 60-65.

Energie, B. f. (August 2018). *Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.* (B. f. Energie, Hrsg.) Abgerufen am 10. Dezember 2018 von www.bmwi.de:

https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Neue-Laender/jahresbericht-zum-stand-der-deutschen-einheit-2018.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Engstler, H., & Menning, S. (2003). *Die Familie im Spiegel der amtlichen Statistik: Lebensformen, Familienstrukturen, wirtschaftliche Situation der Familien und familiendemografische Entwicklungen in Deutschland.* Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Eriksen, E. H. (1973). *Identität und Lebenszyklus.* Frankfurt: Suhrkamp.

Erikson, E. H. (1950). *Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit.* Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Erlinghagen (Hrsg.), M., & Hank (Hrsg.), K. (2008). *Produktives Altern und informelle Arbeit in modernen Gesellschaften.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ernst & Young. (2014). *Nur geringe Wachstumschancen für deutsche Retail-Banken.* Abgerufen am 19. Januar 2019 von Der Bank Blog: https://www.der-bank-blog.de/studien-research/studien-zu-banken-und-finanzdienstleistungen/nur-geringe-wachstumschancen-fuer-deutsche-retail-banken

Ernst, F. A. (1997). *Die Integration von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen. Eine Konzeptualisierung unter besonderer Berücksichtigung des Unternehmenslebenszyklus.* Bamberg: Wissenschaftlicher Verlag.

Erpenbeck (Hrsg.), J., von Rosenstiel (Hrsg.), L., Grote (Hrsg.), S., & Sauter (Hrsg.), W. (2017). *Handbuch Kompetenzmessung (3. überarbeitete und erweiterte Auflage).* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Erpenbeck, J., & Von Rosenstiel, L. (2017). Einführung. In J. Erpenbeck (Hrsg.), L. von Rosenstiel (Hrsg.), S. Grote (Hrsg.), & W. Sauter (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung (3. überarbeitete und erweiterte Auflage)* (S. XVII-XLVI). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Esch (Hrsg.), F.-R. (1999). *Moderne Markenführung.* Wiesbaden: Gabler.

Esch (Hrsg.), F.-R. (2001). *Moderne Markenführung (3. Auflage).* Wiesbaden: Gabler.

Esch (Hrsg.), F.-R. (2005). *Moderne Markenführung (4. Auflage).* Wiesbaden: Gabler.

Esch (Hrsg.), F.-R. (2019). *Handbuch Markenführung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Esch, F.-R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung (8. Auflage).* München: Franz Vahlen.

Esch, F.-R., & Knörle, C. (2009). Interne Markenführung im Kontext von Mergers & Acquisitions. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Herrmann, *Behavorial Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. (2. Auflage)* (S. 257-276). Wiesbaden: Gabler.

Esch, F.-R., & Langner, T. (2005). Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung (4. Auflage)* (S. 103-129). Wiesbaden: Gabler.

Esch, F.-R., & Wicke, A. (2001). Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (S. 5-55). Wiesbaden: Gabler.

Esch, F.-R., & Wiezorek, H. (2003). *Strategie und Technik der Markenführung.* München: Franz Vahlen.

Esch, F.-R., Baumgartl, C., Stahl, M., & Jaeger, A. (2019). Employer Branding: Right Potentials gewinnen. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 961-981). Wiesbaden: Springer Gabler.

Esch, F.-R., Fischer, A., & Hartmann, K. (2009). Abstrakte Markenwerte in konkretes Verhalten übersetzen. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Herrmann, *Behavorial Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. (2. Auflage)* (S. 161-180). Wiesbaden: Gabler.

Esch, F.-R., Knörle, C., & Strödter, C. (2014). *Internal Branding: Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen.* München: Franz Vahlen.

Esch, F.-R., Wicke, A., & Rempel, J. E. (2005). Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (S. 3-60). Wiesbaden: Gabler.

Esch, K., & Born, A. (2012). *Grundlagen für eine systemisch-wertschätzende Organisations- und Personalentwicklung. Das Beispiel Kindertageseinrichtungen.* Göttingen: V&R unipress.

Esch, K., & Krüger, T. (2012). Konzeption der systemisch-wertschätzenden Organsiations- und Personalentwicklung. . In K. Esch, & A. Born, *Grundlagen für eine systemisch-wertschätzende Organisations- und Personalentwicklung. Das Beispiel Kindertageseinrichtungen* (S. 23-40). Göttingen: V&R unipress.

Europäische Kommission. (2011). *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR).* Brüssel.

Europäische Kommission (Hrsg.). (17. Januar 2018). *Europäische Kommission*. Abgerufen am 10. Februar 2020 von www.eur-lex.europa.eu: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:395443f6-fb6d-11e7-b8f5-01aa75ed71a1.0010.02/DOC_1&format=PDF

European Association for the Adults Education (Hrsg.). (4. Dezember 2015). *European Association for the Adults Education.* Abgerufen am 20. Februar 2023 von www.eaea.org: https://eaea.org/wp-content/uploads/2018/01/manifesto_full_de.pdf

Fabian, R. (2011). *Kundenkommunikation über Social Media: Ein Planungsprozess.* Köln: Josef Eul.

Falkenburger, B. (2009). Neurobiologische Grundlagen des Lernens im Alter. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 133-139). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Faure, E., Herrera, F., Kaddoura, A.-R., Lopes, H., Petrovsky, A. V., Rahnema, M., & Ward, F. C. (1972). *UNESCO UNEDOC Digital Library*. Abgerufen am 23. Februar 2023 von www.unesdoc.unesco.org: https://unesdoc.unesco.org

Felser, G. (2010). *Personalmarketing - Praxis der Personalpsychologie.* Göttingen: Hogrefe.

Festing, M., Dowling, P., Weber, W., & Engle, A. D. (2011). *Internationales Personalmanagement (3. Auflage).* Wiesbaden: Gabler.

Fiedler, L. (2007). *Stakeholderspezifische Wirkung von Corporate Brands: Ein Modell zur integrierten Evaluation und Steuerung von Unternehmensmarken.* Wiesbaden: Gabler.

Finanzgruppe Sparkassenverband Rheinlandpfalz. (31. Dezember 2018). Abgerufen am 9. November 2019 von www.sv-rlp.de: https://www.sv-rlp.de/sparkassen/daten-und-fakten.html

Fischer, H.-P. (1995). Die Arbeit des Sisyphus oder unsere Mission als Bildungsbereich in einer Automobilfabrik. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Innovative Personalentwicklung (3. Auflage)* (S. 42-53). Wiesbaden: Gabler.

Fischer, J. (2001). *Individualisierte Präferenzanalyse: Entwicklung und empirische Überprüfung einer vollkommen individualisierten Conjoint-Analyse.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Flato, E., & Reinhold-Scheible, S. (2008). *Zukunftsweisendes Personalmanagement.* München: mi-Verlag.

Flick (Hrsg.), U., von Kardoff (Hrsg.), E., & Steinke (Hrsg.), I. (2005). *Qualitative Forschung - Ein Handbuch (4. Auflage).* Reinbek bei Hamburg: Rowohlts Verlag.

Flick (Hrsg.), U., von Kardoff (Hrsg.), E., & Steinke (Hrsg.), I. (2015). *Qualitative Forschung - Ein Handbuch (11. Auflage).* Reinbek bei Hamburg: Rohwolts Verlag.

Flick, U. (1999). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften.* Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt TB.

Flick, U. (2005). Design und Prozess qualitativer Forschung. In U. Flick (Hrsg.), E. von Kardoff (Hrsg.), & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch (4. Auflage)* (S. 252-264). Reinbek bei Hamburg: Rowolts Verlag.

Flüter-Hoffmann, C., & Hennings, U. (2012). Erfolgsmodell: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Das Potenzial älterer Menschen besser nutzen. *Betriebswirtschaftliche Blätter (9. Ausgabe)*, 507.

Frank, C., Mattern, O., & Willand, J. (2013). Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. In A. Trost, *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (S. 219-234). Köln: Lutcherland.

Franke, N. (1999). High-Potentials. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Heft 8)*, 889-911.

Franzen, O., Trommsdorff, V., & Riedel, F. (1994). Ansätze der Markenbewertung und Markenbilanz. *Markenartikel*, S. 372-376.

Freiberger, H. (17. Oktober 2016). *Süddeutsche Zeitung*. Abgerufen am 28. September 2019 von www.sueddeutsche.de: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/studie-vertrauen-in-banken-sinkt-auf-den-tiefpunkt-1.32089

Freimuth, J. (1994). Personalmarketing, Personalimage und Unternehmenslegitimität. *Personal (Heft 8)*, 314-316.

Frerichs, F. (2004). Das Arbeitspotenzial älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb. In H. Loebe (Hrsg.), & E. Severing (Hrsg.), *Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften: Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels* (S. 49-57). Bielefeld: Bertelsmann.

Frey, D. (2006). Der Mensch macht den Unterschied. *Personalwirtschaft (10/2006)*, 12-14.

Frey, D. (2017). *Ludwig-Maximilians-Universität München.* Abgerufen am 4. September 2019 von www.peoplemanagement.uni-muenchen.de: https://www.peoplemanagement.uni-muenchen.de/ueber_uns/mitarbeiterinnen/leitung/frey/index.html

Frey, D., & Schmalzried, L. K. (2012). Das Modell der ethikorientierten Führung. In F. Zschaler, S. Meck, & J. Kleine, *Wirtschafts- und Unternehmensethik im Finanzsystem. Jahrbuch für Finanz- und Organisationsethik (Band 2)* (S. 61-92). Stuttgart: Steinbeis-Edition.

Frey, D., Rogner, O., & Haveman, D. (1989). Psychological Factors influencing the recuperation process of accident patients. In P. F. Lovibond, & P. H. Wilson, *Clinical and abnormal psychology* (S. 481-485). Amsterdam (Niederlande): North Holland.

Frickenschmidt, S., & Eger, M. (2011). Der Kampf um die Deutungshoheit. *Personalwirtschaft (Heft 12)*, 32-35.

Friedrich, A. (2010). *Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Fuchs, F., & Eilers, S. (2012). Maßarbeit setzt sich durch. *Personalmagazin (Heft 4)*, 3-4.

Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology (56)*, 965-993.

Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication. The softer aspect of HR marketing management. *The ICFAI Journal of Soft Skills (2/1)*, 45-55.

Gallup (Hrsg.). (2023). *Engagement Index 2002 Deutschland.* Abgerufen am 3. April 2023 von www.gallup.com/de: https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx?thank-you-report-form=1

Gärtner, S. (2008). *Ausgewogene Strukturpolitik: Sparkassen aus regionalökonomischer Perspektive.* Berlin: LIT Verlag Dr. W. Hopf.

Gaugler, E., & Weber, W. (1992). *Handwörterbuch des Personalwesens (2. Auflage).* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Geiser, T. (24. Mai 2011). *SILO.Tips.* Abgerufen am 22. Februar 2023 von www.silo.tips: https://silo.tips/download/weiterbildung-und-arbeitsrecht

Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., & Jones, N. W. (1957). A path goal approach to productivity. *The Journal of Applied Psychology (Nr. 41)*, S. 599-611.

Ghiersch, T. (10. Januar 2011). *Handelsblatt.* Abgerufen am 22. April 2020 von www.handelsblatt.de: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/blick-hinter-die-kulissen-die-geheimnisse-der-headhunter/3759402.html

Gmür, M., Martin, P., & Karczinski, D. (2002). Employer Branding - Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. *Personal (Heft 10)*, 12-16.

Göckenjan, G., & von Kondratowitz (Hrsg.), H.-J. (1988). *Alter und Alltag.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Goergen, M. (9. Februar 2019). *Stern*. Abgerufen am 29. Mai 2021 von www.stern.de: https://www.stern.de/politik/ausland/greta-thunberg--warum-die-16-jaehrige-fuer-eine-bessere-zukunft-kaempft-8571190.html

Gomez, P. (2003). Zum Geleit. In J. Rüegg-Stürm, *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundlagen einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz* (S. 5). Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag.

Graf, A. (2001). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. *IO Management*, 24-31.

Gramke, K., Fischer, D., Schlesinger, M., Schüssler, R., Windhövel, K., & Wolff, H. (01. Oktober 2008). *prognos*. Abgerufen am 08. Juli 2019 von www.prognos.com: https://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Arbeitslandschaft_2030

Grobe, E. (2003). *Corporate Attractiveness - eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus Sicht von High Potentials.* Leipzig: Handelshochschule.

Gross, P. (1993). Dissonanz der Lebenszyklen. Zwischen Produktlebenszyklen und Lebens-Portfolio. *gdi impuls (Nr.1)*, 39-47.

Grupe, M., & Scheuermann, A. (Dezember 2014). *Harvard Business Manager.* Abgerufen am 20. September 2019 von www.harvardbusinessmanager.de: https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-130251599.html

Gutenberg, E. (1984). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (Band 2).* Berlin: Springer.

Hallo, D. (1976). *Careers in Organizations.* Pacific Palisades: Goodyear Publishing.

Hamm, M., & Möckel, K. (2016). *Hays.* Abgerufen am 10. August 2019 von www.hays.de: https://www.hays.de/documents/10192/2226863/hays-branchenreport-banking-2016.pdf/369d00b2-96d2-4b38-87b6-edf9013096af

Hammann, P. (2001). Markencontrolling: Motor oder Bremse für die Steigerung des Markenwertes. In R. Köhler, W. Maier, & H. Wiezorek, *Erfolgsfaktor Marke* (S. 281-294). München: Franz Vahlen.

Hammonds, K. (August 2005). *HRExaminer*. Abgerufen am 17. Mai 2019 von www.hrexaminer.com: https://www.hrexaminer.com/revisiting-why-they-hate-hr/

Hammonds, K. (2005). Why we hate HR. *Fast Company*, 1.

Hartig, J., & Klieme, E. (2006). Kompetenz und Kompetenzdiagnostik. In K. Schweizer (Hrsg.), *Leistung und Leistungsdiagnostik* (S. 128-143). Heidelberg: Springer.

Hartmann, R. (2002). Die Firma - eine einmalige Marke. *HR-Today (Heft 3)*, 14.

Hartwig, R. (2011). Employer Branding - Attraktiv für junge Leute. *IM+ io Fachmagazin (Heft 3)*, 30-33.

Hasselhorn, M., Titz, C., & Behrendt, J. (2009). Kognitive und motivationale Veränderungen im Alter. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 105-118). Halle (Saale): Druckhaus Köten.

Hätty, H. (1989). *Der Markentransfer.* Heidelberg: Physica-Verlag.

Hauser, F. (2013). Wahre Schönheit kommt von innen: Der Great Place to Work-Ansatz. In A. Trost, *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren.* (S. 97-110). Köln: Luchterland.

Hauser, U. (1997). *Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke.* Wiesbaden: Gabler.

Hay Group. (2015). Abgerufen am 20. Februar 2016 von www.hayproup.com: http://www.haygroup.com/downloads/de/Mitarbeiter_sind_kauflich_Ihre_Motivation_nicht.pdf

Heckhausen (Hrsg.), J., & Heckhausen (Hrsg,). H. (2010a). *Motivation und Handeln (4. Auflage).* Berlin: Springer.

Heckhausen, H. (2010). Entwicklungslinien der Motivationsforschung. In J. Heckhausen (Hrsg.), & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln (4. Auflage)* (S. 11-42). Berlin: Springer.

Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2010b). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J. Heckhausen (Hrsg.), & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln (4. Auflage)* (S. 1-9). Berlin: Springer.

Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management (7/2)*, S. 283-302.

Heinen, M., & Riedel, O. (März 2015). *Start Up.* Abgerufen am 10. Dezember 2018 von www.start-up-initiative.ey.com: https://start-up-initiative.ey.com//wp-content/uploads/2016/08/EY-Studie-Digitalisierung-2015.pdf

Heinz, W. R. (1995). *Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation.* Weinheim: Juventa.

Heinze, T. (1987). *Qualitative Sozialforschung: Erfahrungen, Probleme und Perspektiven.* Opladen: Westdeutscher Verlag.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten (4. überarbeitete Auflage).* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helm, S. (2007). *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität.* Wiesbaden: Springer.

Herbison, G., & Bosemann, G. (2009). Here They Come - Generation Y. Are You Ready? *Journal of Financial Service Professionals (Heft 5)*, 33-34.

Herbst, D. (2012). *Corporate Identity: Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität (5. Auflage).* Berlin: Cornelsen.

Herbst, U. (17. Januar 2017). *Universität Potsdam.* Abgerufen am 18. August 2021 von www.uni-potsdam.de: https://www.uni-potsdam.de/de/wirtschaft-transfer-gesellschaft/piw/partnerkreis-studien/employer-branding-in-brandenburg

Herrmann, N. (2008). *Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter.* München: Carl Hauser.

Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (1959). *The motivation to work (2. Auflage).* New York: Wiley.

Heymann-Reder, D. (2011). *Social Media Marketing - Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen.* München: Addison-Wesley.

Hilb, M. (1998). *Integriertes Personalmanagement. Ziele - Strategien - Instrumente (5. Auflage).* Neuwied: Luchterhand.

Hinzdorf, T., Priemuth, K., & Erlenkämper, S. (2003). Präferenzmatching zur Steuerung des Employer Branding. *Personalwirtschaft*, 18-20.

Hofmann, G. (16. Juni 2014). Public-Interview Finanzdienstleistungen - Starre Strukturen aufbrechen. *Schweizer Versicherung*, S. 1-2.

Holtbrügge, D., & Rygl, D. (2002). Arbeitgeberimage in Deutschland. *Personal (Heft 10)*, 18-21.

Honig, M.-S. (2008). Lebensphase Kindheit. In H. Abels, M.-S. Honig, I. Saake, & A. Weymann, *Lebensphasen. Eine Einführung* (S. 9-76). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Horx, M. (2018). *Zukunftsreport 2019.* Frankfurt a. M.: Zukunftsinstitut.

Horx-Strathern, O. (2018). Wie Frauen im Zeitalter von #MeToo die letzten Bastionen des Männersports erobern. In M. Horx, *Zukunftsreport 2019* (S. 82-87). Frankfurt a. M.: Zukunftsinstitut.

Höser, W. (2016). Herausforderung für die Ertragsfähigkeit. *Bankinformation*, S. 28-31.

Hubschmid-Vierheilig, E., & Thom, N. (2018). Evidenzbasiertes Employer Branding. *Zeitschrift Führung und Organisation (Heft 3)*, 164-173.

Hücker, F.-J., & Jung, M. (2014). Update on Positive Psychology. Ist die Positive Psychologie eine Anleitung zum Glücklichsein und Wohlbefinden? *Sozial Extra (38. Jahrgang, 6)*, S. 6-9.

Hunziker, A. W. (2010). *Spaß am wissenschaftlichen Arbeiten.* Zürich: Verlag skv.

Hurrelmann, K. (2003). Der entstrukturierte Lebenslauf. Die Auswirkungen der Expansion der Jugendphase. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation 23 (Heft 2)*, S. 115-126.

Hurrelmann, K. (2004). *Lebensphase Jugend. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Jugendforschung (7. vollständig überarbeitete Auflage).* Weinheim: Juventa.

Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2013). *Die heimlichen Revolutionäre.* Weinheim: Beltz.

Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2020). *Generation Greta. Was sie denkt, wie sie fühlt und warum das Klima erst der Anfang ist.* Weinheim: Beltz.

Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2013). *Lebensphase Jugend.* Weinheim: Beltz Juventa.

Hüther, G. (2018). *Wie Träume wahr werden.* München: Goldmann.

Hüther, G. (2019). *Gerald Hüther.* Abgerufen am 4. September 2019 von https://www.gerald-huether.de: https://www.gerald-huether.de

Immerschitt, W., & Stumpf, M. (2022a). *Neue Herausforderungen im Employer Branding. essentials().* Wiesbaden: Springer Gabler.

Immerschitt, W., & Stumpf, M. (2022b). Employees auf neuer Reiseroute unterwegs. In W. Immerschitt, & M. Stumpf, *Neue Herausforderungen im Employer Branding. essentials()* (S. 19-40). Wiesbaden: Springer Gabler.

indeed. (4. April 2023). Abgerufen am 22. April 2020 von www.indeed.com: https://de.indeed.com/Jobs?l=Deutschland&from=mobRdr&utm_source=%2Fm%2F&utm_medium=redir&utm_campaign=dt

Jaeger, M. M. (November 2007). Economic and social returns to educational choices: Extending the utility function. *Rationality and Society (19/4)*, S. 451-483.

Jansen, L. J., Diercks, J., & Kupka, K. (2023). *Recrutainment: Gamification in Employer Branding, Personalmarketing und Personalauswahl.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Jönck, U. (1990). *Erfolgsfaktor Personalpolitik. Qualifizierte Mitarbeiter als Basis erfolgreicher Unternehmen.* Köln: TÜV Rheinland.

Jordan-Evans, S., & Kaye, B. (2003). *How to retain high-performance employees.* New York: Wiley.

Jugendwerk der deutschen Shell. (1981). *Jugend '81 - Jugendentwürfe, Alterkulturen, Zukunftsbilder.* Wiesbaden: VS Verlag der Sozialwissenschaften.

Kabst, R., & Baum, M. (2013). Conjoint implications on job preferences: the moderating role of involvement. *The International Journal of Human Resource Management (24/7)*, 1393-1417.

Kallen, D., & Bengtsson, J. (1973). *ERIC - Institute of Education Sciences*. Abgerufen am 23. Februar 2023 von www.eric.ed.gov: https://eric.ed.gov/?id=ED083365

Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance - evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management (Nr. 29/10)*, 1709-1735.

Kanning, U.-P. (2016). Gibt es die Generation Y? *Personalmagazin (Heft 11)*, 34-37.

Kapferer, J.-N. (2000). *The New Strategic Brand Management - Creating and Sustaining Brand Equity Long Term.* London: MPG Books Ltd.

Kaufmann, F.-X. (2009). Altern der Bevölkerung und gesellschaftliche Dynamik. In A. Börsch-Supan (Hrsg.), & M. H. Erlinghausen (Hrsg.), *Produktivität in alternden Gesellschaften Band 102. Altern in Deutschland Band 4* (S. 91-103). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Kaune, P., Rützel, J., & Spöttl, G. (2007). *Berufliche Bildung - Innovation - Soziale Integration.* Bielfeld: Bertelsmann.

Kay, R., & Richter, M. (2010). *Fachkräftemangel im Mittelstand. Was getan werden muss: Expertise im Auftrag des Arbeitskreises Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung.* Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based equity. *Journal of Marketing (57 1)*, 1-22.

Kempf, M. (2013). Strahlkraft nach außen und nach innen - Die adidas Gruppe als Arbeitgebermarke. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 229-250). Berlin Heidelberg: Springer.

Kirchgeorg, M. (18. Februar 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Gabler Fachmedien*. Abgerufen am 24. Februar 2023 von www.wirtschaftslexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beduerfnis-30856/version-254431

Klaffke, Martin (Hrsg.). (2014). *Generationenmanagement: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Knabenreich, H. (10. Februar 2017). *Pesonalmarketing2null.* Abgerufen am 4. September 2019 von www.personalmarketing2null.de: https://personalmarketing2null.de/2017/02/banken-austauschbares-employer-branding-abschreckendes-e-recruiting/

Knauth, P., Elmerich, K., & Karl, D. (2009). *Risikofaktor demografischer Wandel: Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie.* Düsseldorf: Symposion Publishing.

Knitterscheidt, K. (24. August 2014). *Handelsblatt*. Abgerufen am 17. Dezember 2018 von www.handelsblatt.com: http://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken-und-unternehmenskunden-im-sturm-der-digitalisierung/20227420.html

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management (22 7/8)*, 695-716.

Kocka (Hrsg.), J., & Staudinger (Hrsg.), U. M. (2009). *Altern in Deutschland Band 3. Altern, Arbeit und Betrieb Band 101.* Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Kohl, O., & Vollmar, I. (04. November 2014). *m-result marketing research und management consulting.* Abgerufen am 05. Mai 2019 von www.m-result.com: http://www.m-result.com/Upload/ZIRP-Magazin-04-Kohl-Vollmer.pdf

Köhler, R. (1994). Tendenzen des Markenartikels aus der Perspektive der Wissenschaft. In M. Bruhn, *Handbuch Markenartikel* (S. 2061-2090). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Köhler, R., Wolfgang, M., & Wiezorek, H. (2001). *Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien im Markenmanagment.* München: Franz Vahlen.

Kohli, M. (1985). Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und theoretische Argumente. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (Heft 37)*, S. 1-29.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.). (30. Oktober 2000). *Deutsches Institut für Erwachsenenbildung - Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen.* Abgerufen am 20. Februar 2023 von www.die-bonn.de: https://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2000/EU00_01.pdf

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.). (21. November 2001). *EUR-Lex - Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.* Abgerufen am 20. Februar 2023 von www.eur-lex.europa.eu: https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:DE:PDF

Koppelmann, U. (1994). Funktionsorientierter Erklärungsansatz der Markenpolitik. In M. Bruhn, *Handbuch Markenartikel* (S. 219-238). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Korte, M. (2012). *Jung im Kopf: Erstaunliche Einsichten der Gehirnforschung in das Älterwerden (5. Auflage).* München: DVA.

Krapesch, W., Pela, P., & Oberrauter-Zapransky, B. (Juli 2019). *StepStone.* Abgerufen am 16. Oktober 2019 von www.stepstone.de: https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2019/02/StepStone_Gehaltsreport_2019_WEB.pdf

Krätke, S. (2008). *Beiträge zur europäischen Stadt- und Regionalforschung.* Berlin: LIT Verlag Dr. W. Hopf.

Krengel, M., & Schmidt, C. M. (2013). Jobwahl - Welchen Job will ich, und wenn ja, wieviele? In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 35-46). Berlin Heidelberg: Springer.

Kriegler, W. R. (14. April 2007). *DEBA Deutsche Employer Branding Akademie GmbH.* Abgerufen am 04. Februar 2019 von www.employerbranding.org: http://www.employerbranding.org/employerbranding.php

Kriegler, W. R. (2012). *DEBA Deutsche Employer Branding Akademie GmbH.* Abgerufen am 28. September 2021 von www.branding-employer.de: http://branding-employer.de/employerbrand

Kriegler, W. R. (2022a). *Praxishandbuch Employer Branding - Mit starker Arbeitgebermarke eine sinnstiftende Arbeitswelt gestalten (4. Auflage).* Freiburg/ München/ Stuttgart: Haufe.

Kriegler, W. R. (2022b). Fallstudie Sparkassen Finanzgruppe. In W. R. Kriegler, *Praxishandbuch Employer Branding - Mit starker Arbeitgebermarke eine sinnstiftende Arbeitswelt gestalten (4. Auflage)* (S. 405-414). Freiburg/ München/ Stuttgart: Haufe.

Kriegler, W. R. (2023). *Employer Branding der Zukunft - Die Arbeitgebermarke entlang des Reifegradmodells gestalten.* Freiburg/ München/ Stuttgart: Haufe.

Kriegler, W.-R. (2011). *DEBA Deutsche Employer Branding Akademie GmbH*. Abgerufen am 26. Februar 2016 von www.employerbranding.org: http://www.employerbranding.org/handlungsfelder.php

Kriegler, W.-R. (2015). *Praxishandbuch Employer Branding - Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden.* Freiburg/ München/ Stuttgart: Haufe.

Kroeber-Riel, W. (1990). *Konsumentenverhalten (4. Auflage).* München: Franz Vahlen.

Kroeber-Riel, W., & Weinberg, P. (2003). *Konsumentenverhalten (8. aktualisierte Auflage).* München: Franz Vahlen.

Krüger (Hrsg.), H.-H. (1990). *Kindheit und Jugend im interkulturellen Vergleich: Zum Wandel der Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen in der Bundesrepublik Deutschland und in Großbritannien.* Wiesbaden: VS Verlag der Wissenschaften.

Krüger (Hrsg.), H.-H., & Gruner, C. (2002). *Handbuch Kindheits- und Jugendforschung.* Opladen: Leske und Budrich.

Krüger, D. (2011). *Genderkompetenz und Schulwelten. Alte Ungleichheiten - neue Hemnisse.* Wiesbaden: Springer.

Krüger, D. (2012). Lufthansa: Mit Employer Branding die Richtigen finden. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Herrmann, *Behavorial Branding - Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt (3. Auflage)* (S. 317-336). Wiesbaden: Springer.

Kuck, H. (2019). Die TOP 100 der deutschen Kreditwirtschaft - Die Konsolidierung hat begonnen. *Die Bank (Nr. 7)*, S. 8-17. Abgerufen am 4. November 2019 von www.die-bank.de: http://www.die-bank.de/fileadmin/images/top100/diebank_07-2019_Top-100.pdf

Künzel (Hrsg.), H. (2013a). *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen.* Berlin Heidelberg: Springer.

Künzel, H. (2013b). Employer Branding als Erfolgsfaktor. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 47-61). Berlin Heidelberg: Springer.

Kurar, C. (2013). Change-Kommunication - In turbulenten Zeiten Mitarbeiter binden und gewinnen. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 167-183). Berlin Heidelberg: Springer.

Kürn, H.-C. (2013). Kanditaten dort abholen, wo sie sind: Wie Social Media das Recruiting und Personalmarketing verändert. In A. Trost, *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (S. 133-142). Köln: Lutcherland.

Kuß, A. (2013). *Marketingeinführung: Grundlagen - Überblick - Beispiele (6. Auflage).* Wiesbaden: Springer.

Landis, J. R., & Koch, G. G. (März 1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrie (33/1)*, S. 159-174.

Lange, K. (19. September 2016). *Manager Magazin.* Abgerufen am 19. Januar 2019 von www.manager-magazin.de: http://www.manager-

magazin.de/unternehmen/banken/us-banken-und-europas-banken-im-vergleich-a-1112973.html

Laudage, A., & Wintermann, B. (2013). Work-life-competence - Strategie zur Vereinbarung von Beruf und Privatem. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 137-150). Berlin Heidelberg: Springer.

Laux, U. (2008). Alle ins Boot holen. *Personalwirtschaft (Sonderheft 08)*, 30-38.

Lehmann, M. (2012). Strategisches Employer Branding. Die Employer Brand strategisch ableiten und positionieren. In DGFP, *Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen* (S. 33-40). Bielefeld: Bertelsmann.

Leichsenring, H. (2014). *Der Bank Blog*. Abgerufen am 17. Dezember 2018 von www.der-bank-blog.de: https://www.der-bank-blog.de/die-zukunft-der-arbeit-in-der-finanzdienstleistungsbranche-infografik/trends/12242

Leichsenring, H. (11. Oktober 2018a). Europäische Banken weiterhin im Krisenmodus. *Der Bank Blog*, S. 1-2.

Leichsenring, H. (26. Oktober 2018b). Vier Strategische Handlungsoptionen für Europas Banken. *Der Bank Blog*, S. 1-3.

Levitt, T. (1980). Marketing success trough differentiation - Of anything. *Harvard Business Review (January/February)*, 83-90.

Lewis (Hrsg.). (27. Mai 2021). *Team Lewis.* Abgerufen am 5. August 2021 von www.teamlewis.com: https://www.teamlewis.com/de/magazin/neue-globale-studie-generation-z-und-die-zukunft-des-arbeitslebens

Lexikon der Soziologie (4. grundlegend überarbeitete Auflage). (2007). Wiesbaden: VS Verlag der Wissenschaften.

Liden, R. C., & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal (23)*, 451-465.

Lies, J. (14. Februar 2018a). *Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Gabler Fachmedien*. Abgerufen am 12. Februar 2019 von www.wirtschaftslexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870

Lies, J. (14. Februar 2018b). *Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Gabler Fachmedien.* Abgerufen am 04. Februar 2019 von www.wirtschaftslexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538/version-276620

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology (56 1)*, 75-102.

Lievens, F., & Slaughters, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior (3)*, 407-440. Abgerufen am September 2019 von www.annualreviews.org: https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501

Lippold, D. (2011). *Die Personalmarketing-Gleichung: Einführung in das wertorientierte Personalmanagement.* München: Oldenbourg.

Loebe (Hrsg.), H., & Severing (Hrsg.), E. (2004). *Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften: Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels.* Bielefeld: Bertelsmann.

Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage trough "best employer". *Journal for Business and Psychology (26 2)*, 175-181.

Lovibond, P. F., & Wilson, P. H. (1989). *Clinical and abnormal psychology.* Amsterdam (Niederlande): North Holland.

Lukasczyk, A. (2012). Vom Personalmarketing zum Employer Branding. Die Employer Brand führen. In DGFP, *Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Pesonalmarketing umsetzen* (S. 11-19). Bielefeld: Bertelsmann.

Lüthy, A., & Ehret, T. (2014). *Krankenhäuser als attraktive Arbeitgeber. Mitarbeiterkultur erfolgreich entwickeln.* Stuttgart: Kohlhammer.

Maas, R. (2019). *Die Generation Z für Personaler, Führungskräfte und jeden der die Jungen verstehen muss.* München: Carl Hanser Verlag.

Maas, R. (1. Januar 2021). *Institut für Generationenforschung.* Abgerufen am 5. August 2021 von www.generation-thinking.de: https://www.generation-thinking.de

Macharzina, K. (1992). Personalpolitik. In E. Gaugler, & W. Weber, *Handwörterbuch des Personalwesens* (S. 1780-1797). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work. Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology (Heft 8)*, 857-861.

Maier, G. W. (19. Februar 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Gabler Fachmedien*. Abgerufen am 23. März 2023 von www.wirtschaftslexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456/version-261879

Maier, G. W., Bartscher, T., & Nissen, R. (14. Februar 2018). *Springer Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Fachmedien*. Abgerufen am 21. Februar 2023 von www.wirtschaftlexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lernen-41169

managementportal.de - Das digitale Managementmagazin. (kein Datum). Abgerufen am 25. Februar 2019 von www.themanagement.de: http://www.themanagement.de/Management/PEST-Analyse.html

Manager Magazin. (03. Oktober 2012). Abgerufen am 13. Februar 2019 von www.manager-magazin.de: http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/a-859344.html

Mang, T. (15. Januar 2018). *Der Bank Blog.* Abgerufen am 6. November 2019 von www.der-bank-blog.de: https://www.der-bank-blog.de/herausforderungen-fuer-die-sparkassen-in-2018/retail-banking/31042

Martens, Y. (2011). Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities (29 1/2)*, 63-79.

Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management (22 17/11)*, 3618-3637.

Martinez, M. N. (2000). Winning Ways to recruit. *HR Magazine*, 56-64.

Maskus, M., & Schüttler, K. (2004). Praktischer Einsatz des Strategic Brand Management Process (SBMP) am Beispiel Allianz. In B. W. Wirtz, & O. Göttgens, *Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement: Strategien, Konzepte und Best Practices* (S. 83-110). Wiesbaden: Springer.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review (50/4)*, 370-396.

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management (25 9/10)*, 893-907.

Mayer, H. O. (2004). *Interview und schriftliche Befragung (2. verbesserte Auflage).* München Wien: R.Oldenborg.

Mayrhofer, W. (1991). Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. In E. Gaugler, & W. Weber, *Handwörterbuch des Personalwesens (2. Auflage)* (S. 1240-1254). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung (5., überarbeitete Auflage).* Weinheim/ Basel: Beltz.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken (12., überarbeitete Auflage).* Weinheim/ Basel: Beltz.

Mayring, P. (2016). *Enführung in die qualitative Sozialforschung (6., überarbeitete Auflage).* Weinheim/ Basel: Beltz.

Mayring, P. (2021). Zur Kritik der Positiven Psychologie. *Psychologie und Gesellschaftskritik (36/1)*, S. 45-61.

McKinsey. (01. November 2011). *Jobadu.de.* Abgerufen am 08. Juli 2019 von www.jobadu.de: https://www.jobadu.de/pdfs/01052.pdf

Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome`s Project on the Predicament of Mankind.* New York: Universe Books.

Meffert (Hrsg.), H., Burmann (Hrsg.), C., & Koers (Hrsg.), M. (2005a). *Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung.* Wiesbaden: Gabler.

Meffert (Hrsg.), H., Steffenhagen (Hrsg.), H., & Freter (Hrsg.), H. (1979). *Konsumverhalten und Information.* Wiesbaden: Gabler.

Meffert, H. (1979). Die Beurteilung und Nutzung von Informationsquellen beim Kauf von Konsumgütern - Empirische Ergebnisse und Prüfung ausgewählter Hypothesen. In H. Meffert, H. Steffenhagen, & H. Freter, *Konsumverhalten und Information* (S. 39-66). Wiesbaden: Gabler.

Meffert, H. (1994). Markenführung in der Bewährungsprobe. *Markenartikel (Heft 10)*, 478-481.

Meffert, H. (2000). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung.* Wiesbaden: Gabler.

Meffert, H. (2005). Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In H. Meffert (Hrsg.), C. Burmann (Hrsg.), & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung* (S. 73-112). Wiesbaden: Gabler.

Meffert, H., & Bierwirth, A. (2005). Corporate Branding - Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen. In H. Meffert (Hrsg.), C. Burmann (Hrsg.), & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung* (S. 143-160). Wiesbaden: Gabler.

Meffert, H., & Burmann, C. (2001). Markenbildung und Markenstrategien. In S. Albers, & A. Herrmann, *Handbuch Produktmanagement* (S. 167-187). Wiesbaden: Gabler.

Meffert, H., Burmann, C., & Koers, M. (2005b). Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In H. Meffert (Hrsg.), C. Burmann (Hrsg.), & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung* (S. 3-15). Wiesbaden: Gabler.

Meffert, H., Burmann, C., & Koers, M. (2005c). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In H. Meffert (Hrsg.), C. Burmann (Hrsg.), & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung* (S. 37-67). Wiesbaden: Gabler.

meinestadt.de. (4. April 2023). Abgerufen am 22. April 2020 von www.jobs.meinestadt.de: https://jobs.meinestadt.de

Mellerowicz, K. (1963). *Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung.* München Berlin: Beck.

Menzel, E. (2013). Coaching - Keine Arbeitgebermarke ohne Persönlichkeiten. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 107-119). Berlin Heidelberg: Springer.

Meuche, T. (2016). Zukunft der regional tätigen Kreditinstitute. *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (Nr. 7)*, 20-22.

Meyborn, P. (2011). Kreditwirtschaft muss enorme Herausforderungen bewältigen - Gesamtbanksteuerung bleibt zentrale Führungsaufgabe. *Betriebswirtschaftliche Blätter*, S. 1-6.

Meyer, J.-A. (2007). *Planung in kleinen und mittleren Unternehmen: Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2007.* Lohmar: Josef Eul.

Meyer, U. (2013). Bankenstudie: Regulierung hält Kreditinstitute auf Trab. *Corporate Finance biz*, S. 98-101.

Mierrendorff, J., & Olk, T. (2002). Gesellschaftstheoretische Ansätze. In H.-H. Krüger (Hrsg.), & C. Gruner, *Handbuch Kindheits- und Jugendforschung* (S. 117-142). Opladen: Leske und Budrich.

Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing (3 2/3)*, 65-87.

Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons (48)*, 535-545.

Minchington, B. (2005). *Your employer brand - Attract, engage, retain.* Torrensville: Collective Learning Australia.

Mishra, S., & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies. *Journal of Business Ethics (95)*, 571-601.

Mohli, M. (1978). "Offenes" und "geschlossenes" Interview: neue Argumente zu einer alten Kontroverse. *Soziale Welt: SozW: Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung (29)*, S. 1-25.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management (16/3)*, 160-175.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Brand Management (17/3)*, 181-196.

Müller, H. (2013). Corporate Architecture. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 185-199). Berlin Heidelberg: Springer.

Müller, H.-P. (31. Mai 2012). *Bundeszentrale für politische Bildung*. Abgerufen am 10. Dezember 2018 von www.bpb.de: http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138454/werte-milieus-und-lebensstile-wertewandel

Müller-Camen, M., & Zdravkovic, D. (31. Januar 2012). *hrm.de.* Abgerufen am 4. September 2019 von www.hrm.de: https://www.hrm.de/fachartikel/green-hrm:-schon-realit%C3%A4t-oder-noch-zukunftsvision%3F

Mundt, M. (2001). *Markenarchitekturen und ihre Synergiepotenziale.* Hamburg: Dr.Kovac.

Munzinger, U., & Musiol, K. G. (2008). *Markenkommunikation: Wie Marken Zielgruppen erreichen und Begehren auslösen.* München: mi-Wirtschaftsbuch.

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

Natusch, I. (2013). Finanzdienstleister der neuen Generation. *Corporate Finance biz*, S. 185-186.

Neidhardt, F. (1967). *Die junge Generation: Jugend und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland.* Opladen: Leske und Budrich.

Nerdinger, F. W. (1994). Selbstreflektion von potenziellen Führungsnachwuchskräften. In L. von Rosenstiel, T. Lang, & E. Sigl, *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (S. 5-38). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie (3. Auflage).* Berlin: Springer.

Nieder, P. (2006). Fundamentales Vertrauen. *Personalwirtschaft (Heft 10)*, 22-28.

Nienhüser, W. (1998). *Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nolte, B. (2006). *Auswirkungen des Strukturwandels auf die Personalentwicklung in Sparkassen: Eine theoretische und empirische Untersuchung.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Nuissl, E. (2009). Professionalisierung in der Alternbildung. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 95-102). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Nuissl, E., & Przybylska, E. (08. Dezember 2014). *Bundeszentrale für politische BIldung*. Abgerufen am 23. Februar 2023 von www.bpb.de: https://www.bpb.de/themen/bildung/dossier-bildung/197495/lebenslanges-lernen-geschichte-eines-bildungspolitischen-konzepts/

OECD. (13. Februar 2019). *OECD*. Abgerufen am 11. Februar 2020 von www.oecd.org: https://www.oecd.org/berlin/presse/studie-zu-weiterbildung-erwachsenenbildung-braucht-nachhaltigere-strukturen-13022019.html

Oechsler, W. A. (2009). *Personal und Arbeit - Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (8. Auflage).* München: Oldenbourg.

Oestmann, M. (2014). *Bankertrag und Bevölkerungsdynamik: Eine emprirische Untersuchung für deutsche Sparkassen.* Frankfurt a. M.: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.

Olfert, K., & Pischulti, H. (2017). *Unternehmensführung (7. Auflage).* Ludwigshafen: Kiehl.

Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. P. (2004). Strengts of Character and Wellbeing. *Journal of Social and Clinical Psychology (23/5)*, S. 603- 619.

Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance. Research findings and an agenda for future inquiry. In S. Sonnentag (Hrsg.), *Psychological management of individual performance* (S. 69-95). New York: Wiley.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews (Heft 1)*, 79-96.

Pätzmann, J. U., & Genrich, R. (2020a). *Employer Branding mit Archetypen. essentials().* Wiesbaden: Springer Gabler.

Pätzmann, J. U., & Genrich, R. (2020b). Konkrete Anwendung in der Praxis. In J. U. Pätzmann, & R. Genrich, *Employer Branding mit Archetypen. essentials()* (S. 27-38). Wiesbaden: Springer Gabler.

Pertl, P. (2019). *Regionalbanken zwischen Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzinsumfeld: So bleiben Sparkassen und Genossenschaftsbanken profitabel.* Wiesbaden: Springer Gabler.

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

Pett, J., & Kriegler, W. R. (2007). Ein Leuchtfeuer entzünden und andere überstrahlen. *Personalwirtschaft (Heft 5)*, 18-22.

Pfaffenbach, C., & Reuber, P. (2005). *Medthoden der empririschen Humangeographie (1. Auflage).* Braunschweig: Westermann.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review (Heft 1)*, 1-12.

Pföstl von, G. (2016). *EY.* Abgerufen am 16. Januar 2019 von www.ey.com: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Analyse_Top-Banken_USA_vs._Europa_-_April_2015/$FILE/EY%20Analyse%20Banken%20Europa%20vs%20USA.pdf

Piekenbrock, D. (19. Februar 2018a). *Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Gabler Fachmedien*. Abgerufen am 23. Februar 2023 von www.wirtschaftslexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/praeferenz-46070/version-269356

Piekenbrock, D. (19. Februar 2018b). *Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Gabler Fachmedien*. Abgerufen am 24. Februar 2023 von www.wirtschaftslexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/natuerliche-beduerfnisse-38395/version-261819

Plakos, W. (2001). *Das Geheimnis des Flow. Das Glück des Augenblicks erleben.* München: Moderne Verlagsgesellschaft MvG.

Priester, U. (2013). Demografiemanagement - Die Stärken der Generationen vereinigen. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 279-290). Berlin Heidelberg: Springer.

Pümpin, C., & Prange, J. (1991). *Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen.* Frankfurt New York: Campus.

pwc. (13. September 2016). Abgerufen am 19. November 2019 von www.pwc.com: https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/hc-2020.html

Queb - Bundesverband Employer Branding. Personalmarketing. Recruiting e. V. (kein Datum). Abgerufen am 04. Februar 2019 von www.queb.org: http://www.queb.org/activity-lounge/definitionen-employer-branding

Quenzler, A. (2012). Controlling des Employer Branding. In DGFP, *Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen* (S. 139-162). Bielefeld: Bertelsmann.

Quenzler, A. (2013). Strategisches Employer Branding. In A. Trost, *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (S. 191-207). Köln: Lutcherland.

Quenzler, A., & Frickenschmidt, S. (2013). Employer Value Management - Stärkung der Arbeitgeberattraktivität durch Verbesserung des Arbeitgeberangebots. In A. Trost, *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren.* (S. 189-214). Köln: Lutcherland.

Radermacher, K., & Schneider, M. (2017). Potenzial der Unternehmensarchitektur im Rahmen des Employer Branding. *PERSONALquarterly (Heft 4)*, 10-16.

Radermacher, S. (2013). Die Herausforderungen des Employer Brandings. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 1-16). Berlin Heidelberg: Springer.

Radtke, B. (2014). *Markenidentitätsmodelle: Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Raithel, J., Dollinger, B., & Hörmann, G. (2009). *Einführung Pädagogik. Begriffe - Strömungen - Klassiker - Fachrichtungen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rauch, C., & Huber, T. (2013). *Zukunftsinstitut.* Abgerufen am 15. April 2019 von www.zukunftsinstitut.de: https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf

Reckling, M. (9. Juli 2021). *Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen.* Abgerufen am 31. August 2021 von www.statistik.sachsen.de: https://www.statistik.sachsen.de/download/presse-2021/mi_statistik-sachsen_076-2021_bevoelkerung_alter_wanderung_geborene_gestorbene.pdf

Reichert, E., Huntemann, H., & Lux, T. (2019). *Volkshochschul-Statistik*. Abgerufen am 11. Februar 2020 von www.die-bonn.de: http://www.die-bonn.de/id/37213

Reinecke, P. (1985). Vorgesetztenbeurteilung - Ein zeitgemäßes Instrument zur Unterstützung partnerschaftlicher Führung. In A. Töpfer, & E. Zander (Hrsg.), *Mitarbeiter-Befragungen: Ein Handbuch* (S. 79-106). Frankfurt New York: Campus.

Resch, H.-T. (01. März 2018). *Berufsstart.* Abgerufen am 04. Mai 2019 von www.berufsstart.de: https://www.berufsstart.de/karriere/attraktive-arbeitgeber/Studie-Attraktive-Arbeitgeber.pdf

Riedel, F. (1996). *Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung.* Heidelberg: Physica-Verlag.

Ritson, M. (2002). Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. *Marketing (24.10.2002)*, 18.

Rosenmayr (Hrsg.), L. (1978a). *Die menschlichen Lebensalter. Kontinuität und Krisen.* Zürich München: Piper S.

Rosenmayr, L. (1978b). Die menschlichen Lebensalter in Deutungsversuchen der europäischen Kulturgeschichte. In L. Rosenmayr (Hrsg.), *Die menschlichen Lebensalter. Kontinuität und Krisen* (S. 23-79). Zürich München: Piper S.

Rosseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* Thousand Oak, CA: SAGE Publications Inc.

Rübsaamen, C., & Wechsler, S. L. (2013). Corporate Social Responsibility - Integration sozialer Verantwortung in die DNS von Unternehmen. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 151-165). Berlin Heidelberg: Springer.

Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundlagen einer integrierten Managmentlehre: Der HSG-Ansatz (2., durchgesehene Auflage).* Berlin Stuttgart Wien: Haupt Verlag.

Rump, J. (2009). Risikofaktor demografischer Wandel. In P. Knauth, K. Elmerich, & D. Karl, *Risikofaktor demografischer Wandel: Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie* (S. 15-46). Düsseldorf: Symposion Publishing.

Rump, J. (2019a). *Arbeiten 4.0.* Abgerufen am 4. September 2019 von https://www.arbeitenviernull.de: https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/kachelinhalt/dialog/jutta-rump-personalmanagement.html

Rump, J. (2019b). *Institut für Beschäftigung und Employability.* Abgerufen am 4. September 2019 von www.ibe-ludwigshafen.de: https://www.ibe-ludwigshafen.de/

Runde, A., Da-Cruz, P., & Schwegel, P. (2012). *Talentmanagement: Neue Strategien für das Personalmanagement in Gesundheitseinrichtungen.* Heidelberg: medhochzwei.

Rüschen, G. (1994). Ziele und Funktionen des Markenartikels. In M. Bruhn, *Handbuch Markenartikel* (S. 121-134). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Saake, I. (2008). Lebensphase Alter. In H. Abels, M.-S. Honig, I. Saake, & A. Weymann, *Lebensphasen: Eine Einführung* (S. 235-284). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sander, M. (1994). *Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken.* Heidelberg: Physica-Verlag.

Sandkaulen, B. (2009). Bildung und lebenslanges Lernen - Eine kritische Analyse des Bildungsbegriffs aus normativer Perspektive. In U. M. Staudinger (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 21-29). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Sartain, L., & Schumann, M. (2006). *Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sattelberger (Hrsg.), T. (1995a). *Innovative Personalentwicklung (3. Auflage).* Wiesbaden: Gabler.

Sattelberger, T. (1995b). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Innovative Personalentwicklung (3. Auflage)* (S. 15-37). Wiesbaden: Gabler.

Sattelberger, T. (1996). *Human Resource Management im Umbruch - Positionierung Potentiale Perspektiven.* Wiesbaden: Gabler.

Sattelberger, T., Welpe, I. M., & Boes, A. (21. Oktober 2015). *Management Journal.* Abgerufen am 5. September 2019 von www.management-journal.de: https://www.management-journal.de/2015/10/21/das-managementbuch-des-jahres-2015/

Schaefer, A., Madani, R., Müller, M., & Herbst, U. (2017). *Universität Potsdam.* Abgerufen am 18. August 2021 von www.uni-potsdam.de: https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/qup/dokumente/QUP1_P1_2_Handlungsfelder_im_Kontext_des_demografischen_Wandels.pdf

Schahinian, D. (2017). Die Herausforderin. *Personalwirtschaft (Heft 11)*, 58-64.

Schein, E. (1971). The Individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme. *Journal of Applied Behavorial Science (Nr. 4)*, 401-426.

Schein, E. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Reading.* London: Addison Wesley.

Schein, E. (1980). *Organisationspsychology.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Schein, E. (1998). *Karriereanker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung (5. Auflage).* Darmstadt: Wolfgang Looss.

Schelsky, H. (1957). *Die skeptische Generation. Eine Soziologie der deutschen Jugend.* Düsseldorf: Diederichs.

Schiederig, K., & Linz, D. (2011). Gender plus Diversity als bildungspolitische Perspektive. In D. Krüger, *Genderkompetenz und Schulwelten. Alte Ungleichheiten - neue Hemnisse* (S. 229-254). Wiesbaden: Springer.

Schiersmann, C. (2007). *Berufliche Weiterbildung: Lehrbuch.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing (25/7)*, 497-508.

Schleweis, H. (7. Januar 2019). *Der Bank Blog.* Abgerufen am 6. November 2019 von www.der-bank-blog.de: https://www.der-bank-blog.de/sparkassen-finanzgruppe-2019/retail-banking/39221

Schleweis, H. (1. Juni 2022a). *Sparkasse*. Abgerufen am 22. März 2023 von www.sparkasse.de: https://www.sparkasse.de/aktuelles/selbstverpflichtung-nachhaltigkeit.html

Schleweis, H. (1. Juni 2022b). *Sparkasse*. Abgerufen am 22. März 2023 von www.sparkasse.de: https://www.sparkasse.de/aktuelles/selbstverpflichtung-nachhaltigkeit.html

Schmidt, E.-M. (2014). Arbeitgeber schweigen lieber. *Horizont (Heft 5)*, 27.

Schmied, A. (2013). Stehauf-Qualitäten im rauen Fahrwasser. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 121-136). Berlin Heidelberg: Springer.

Schmitt, Z. (13. November 2020). *AdAlliance*. Abgerufen am 21. Juli 2021 von www.ad-alliance.de: https://www.ad-alliance.de/cms/unternehmen/presse/update-corona-studie.html

Schnabel, M. (August 2016). Sparkassen als Arbeitgeber - ein Thema für den Verbund. *bank und markt (Nr. 8)*, S. 18-23.

Schnorbach, P. (2009). Gen Y for Hire. *Material Handling Management (Heft 3)*, 34.

Scholz, C. (1999). Personalmarketing für High-Potentials: Über den Umgang mit Goldfischen und Weihnachtskarpfen. In A. Thiele, & B. Eggers, *Innovatives Personalmarketing für*

High-Potentials (Psychologie für das Personalmanagement) (S. 27-38). Göttingen: Hogrefe.

Scholz, C. (2014a). *Grundzüge des Personalmanagements (2. Auflage).* München: Franz Vahlen.

Scholz, C. (2014b). *Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen (6. Auflage).* München: Franz Vahlen.

Scholz, C. (5. Februar 2015a). *Computerwoche*. Abgerufen am 28. Mai 2021 von www.computerwoche.de: https://www.computerwoche.de/a/auf-generation-y-folgt-generation-z,3092911

Scholz, C. (2. Dezember 2015b). *Die-Generation-Z*. Abgerufen am 29. Mai 2021 von www.die-generation-z.de: https://die-generation-z.de/generation-z-und-politiker-warum-sie-nicht-zueinander-finden

Scholz, C. (2017). *Mogelpackung Work-Life-Blending: Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen.* Weinheim: Wiley.

Scholz, C. (2018a). Die Personalabteilung wird auf das Eingangsschild reduziert. *HR Performance*, 66-70.

Scholz, C. (1. Januar 2018b). *Die-Generation-Z.* Abgerufen am 3. August 2021 von www.die-generation-z.de: https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2018/02/Generation-Z_Change-Agilität....pdf

Scholz, C. (2019). *Human Resources Manager.* Abgerufen am 4. September 2019 von www.humanresourcesmanager.de: https://www.humanresourcesmanager.de/experte/prof-dr-christian-scholz.html

Scholz, C., & Scholz, T. (2019). *Grundzüge des Personalmanagements (3. Auflage).* München: Franz Vahlen.

Schömann, K., & Baron, S. (2009). Zustandbeschreibung der Weiterbildung in Deutschland im internationalen Vergleich. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 31-41). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Schröder, H., Olbrich, R., Kenning, P., & Evanschitzky, H. (2009). *Distribution und Handel in Theorie und Praxis.* Wiesbaden: Gabler.

Schübbe, F. (2011). *Personalkennzahlen: Vom Zahlenfriedhof zum Management Dashboard.* Norderstedt: Books on Demand.

Schuhmacher, F., & Geschwill, R. (2009). *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung.* Wiesbaden: Gabler.

Schuler (Hrsg.), H., & Kanning (Hrsg.), U. P. (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie (3. überarbeitete und erweiterte Auflage).* Wien: Hogrefe.

Schuler, H., & Stehle, W. (1982). *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schüller, A. M., & Schwarz, T. (2011). *Leitfaden WOM Marketing: Online & Offline neue Kunden gewinnen durch Empfehlungsmarketing, Viral Marketing, Social Media Marketing, Advocating und Buzz (5. Auflage).* Waghäusl: marketing-Börse.

Schumpeter, J. A. (1987). *Beiträge zur Sozialökonomik.* Wien: Böhlau.

Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why More Is Less.* New York: Ecco.

Schweizer (Hrsg.), K. (2006). *Leistung und Leistungsdiagnostik.* Heidelberg: Springer.

Schwertfeger, B. (1995). Größere Vielfalt. *Wirtschaftswoche (Heft 25)*, 90-95.

Seelig, L. (4. März 2019). *Edition F.* Abgerufen am 8. April 2020 von www.editionf.com: https://editionf.com/Vier-Tage-Woche-Pilotstudie-Neuseeland-Mitarbeiter-zufriedener-produktiver/

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. (21. September 2001). *KMK Kultusministerkonferenz - Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland.* Abgerufen am 22. Februar 2023 von www.kmk.org: https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2001/2001_09_21-Problembericht-wiss-Weiterbildung-HS.pdf

Seng, A., & Armutat, S. (2012). Strategisches Employer Branding. Einflussfaktoren des Employer Branding analysieren. In DGFP, *Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen* (S. 19-33). Bielefeld: Bertelsmann.

Siebrecht, S. (2012). Besonderheiten des Internal Branding: Behavorial Branding und Leadership Branding. In DGFP, *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen.* (S. 105-122). Bielefeld: Bertelsmann.

Siegert, G. (2003). *Medien Marken Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie (2. Auflage).* München: Reinhard Fischer.

Siegwart (Hrsg.), H., & Probst, G. J. (1983). *Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel.* Bern: Haupt Verlag.

Siemann, C. (2008). Attraktive Schätze ans Licht bringen. *Personalwirtschaft (Sonderheft 8)*, 4-7.

Simms, J. (2003). HR oder Marketing: Who gets staff on side? (24.06.2003). *Marketing*, 23-24.

Simon, H., Wiltinger, K., & Sebastian, K.-H. T. (1995). *Effektives Personalmarketing - Strategien, Instrumente, Fallstudien.* Wiesbaden: Gabler.

Simon, O. (Mai 2018). *www.ey.com.* Abgerufen am 15. April 2019 von Ernst & Young: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-studentenstudie-2018-werte-ziele-perspektiven/$FILE/ey-studentenstudie-2018-werte-ziele-perspektiven.pdf

Smidts, A., Pruyn, A., & van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal (49/5)*, 1051-1062.

Smith, K. (3. März 2020). *Brandwatch*. Abgerufen am 28. Juni 2021 von www.brandwatch.com: https://www.brandwatch.com/de/blog/statistiken-youtube

Soltmann, M., Schultz, C., & Thomsen, E. (5. September 2021). Employer Branding für die Generation Z. 1-13. Abgerufen am 13. April 2023 von www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/354380515_Employer_Branding_fur_die_Generation_Z

Sonnentag (Hrsg.), S. (2002). *Psychological management of individual performance.* New York: Wiley.

Sonntag, K. (2009). Kompetenztaxonomien und -modelle: Orientierungsrahmen und Referenzgröße beruflichen Lernen bei sich verändernden Umfeldbedingungen. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 249-265). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Sorge, N.-V. (03. Juni 2015). *Manager Magazin*. Abgerufen am 13. Februar 2019 von www.manager-magazin.de: http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/apple-microsoft-google-sind-wertvollste-firmen-weltweit-a-1031024.html

Sparkasse. (11. September 2019). Abgerufen am 9. November 2019 von www.sparkasse.de: https://www.sparkasse.de/karriere/schueler-schulabgaenger/ausbildung-bankkaufmann.html

Sparkasse. (1. Juni 2022a). Abgerufen am 22. März 2023 von www.sparkasse.de: https://www.sparkasse.de/aktuelles/selbstverpflichtung-nachhaltigkeit.html

Sparkasse. (2022b). Abgerufen am 22. März 2023 von www.sparkasse.de: https://www.sparkasse.de/mehr-als-geld/engagement/nachhaltigkeit.html

Sparkassengeschichte: Blog - Ostdeutscher Sparkassenverband. (8. Juli 2019). Abgerufen am 9. November 2019 von www.sparkassengeschichtsblog.de: https://www.sparkassengeschichtsblog.de

Speck, P. (2009). *Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung: Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen (4. Auflage).* Wiesbaden: Springer.

Sponheuer, B. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung.* Wiesbaden: Springer.

Spranger, E. (1924). *Psychologie des Jugendalters (28. Auflage).* Heidelberg: Quelle & Meyer.

Statista. (2019). Abgerufen am 07. März 2019 von www.statista.com: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/77950/umfrage/motivation-zu-arbeiten

Statista. (27. Juli 2022a). Abgerufen am 2. März 2023 von www.statista.com: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001

Statista. (28. Februar 2022b). Abgerufen am 2. März 2023 von www.statista.com: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198959/umfrage/anzahl-der-smartphonenutzer-in-deutschland-seit-2010

Statista. (12. August 2022c). Abgerufen am 5. April 2023 von www.statista.de: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36315/umfrage/anzahl-der-kreditinstitute-in-deutschland-seit-2003

Statista. (1. Dezember 2022d). Abgerufen am 27. April 2023 von www.statista.com: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/162988/umfrage/studienabbruch-im-laendervergleich/

Statista. (24. Januar 2023a). Abgerufen am 27. Januar 2023 von www.statista.com: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2903/umfrage/jahresdurchschnittswerte-des-bestands-an-offenen-arbeitsstellen/

Statista. (29. März 2023b). Abgerufen am 5. April 2023 von www.statista.de: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/702412/umfrage/demographie-bevoelkerungsentwicklung-in-deutschland-nach-altersgruppen/

Statista. (5. April 2023c). Abgerufen am 5. April 2023 von www.statista.de: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273406/umfrage/entwicklung-der-lebenserwartung-bei-geburt--in-deutschland-nach-geschlecht

Statista. (22. März 2023d). Abgerufen am 5. April 2023 von www.statista.de: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201216/umfrage/ezb-zinssatz-fuer-das-hauptrefinanzierungsgeschaeft-seit-1999/

Statista. (2023e). Abgerufen am 5. April 2023 von www.statista.de: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/533174/umfrage/anteil-der-nutzer-von-online-banking-in-deutschland/

Statistisches Bundesamt. (2021). *DSTATIS Statistisches Bundesamt.* Abgerufen am 5. April 2023 von www. destatis.de:

https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aspekte/demografie-bevoelkerungsentwicklung-ost-west.html;jsessionid=774393AC1DFDA7DA4426199CE2529DA0.live732

Statistisches Bundesamt. (20. Juni 2022). *DSTATIS Statistisches Bundesamt.* Abgerufen am 5. April 2023 von www.destatis.de: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/zensus-geschlecht-staatsangehoerigkeit-2021.html;jsessionid=7357CB09EC5126F4CF8EC95817FD5525.live731

Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen. (31. Mai 2021). *Sachsen.de.* Abgerufen am 27. August 2021 von www.statistik.sachsen.de: https://www.statistik.sachsen.de/html/bevoelkerungsstand-einwohner.html

Staudinger (Hrsg.), U., & Heidemeier (Hrsg.), H. (2009). *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100.* Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Staudinger, U. M., & Heidemeier, H. (2009a). Altern, Bildung und lebenslanges Lernen - Eckpunkte für Handlungsansätze. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 269-279). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Staudinger, U. M., & Heidemeier, H. (2009b). Altern, Bildung und lebenslanges Lernen - Ein Rahmenmodell und offene Fragen. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 11-17). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Stauss, B. (1995). Dienstleistungsmarken. *Markenartikel (Heft 1)*, 2-7.

Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung.* Weinheim-München: Juventa-Verlag.

Steinke, I. (2005). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick (Hrsg.), E. von Kardoff (Hrsg.), & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rohwolts Verlag.

StepStone. (2011). *StepStone.* Abgerufen am 5. Oktober 2019 von www.stepstone.de: http://www.stepstone.de/b2b/stellenanbieter/jobboerse-stepstone/upload/Employer-Branding-Report.pdf?cid=B2C_CLC_SYS19

Storbeck, O. (5. August 2009). *Handelsblatt.* Abgerufen am 2. September 2019 von https://www.handelsblatt.com: https://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/oekonomie/nachrichten/dirk-sliwka-der-koelner-anti-guru/3232912.html?ticket=ST-14623197-fCNmP7UAZtotJBuN7JVr-ap5

Stotz, W., & Wedel, A. (2009). *Employer Branding - Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber.* München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Strebinger, A., Mayerhofer, W., & Kurz, H. (2006). *Werbe- und Markenforschung. Meilensteine - State of the Art.* Wiesbaden: Gabler.

Streich, D. (2006). *Wertorientiertes Personalmanagement: Theoretische Konzepte und empirische Befunde zur monetären Quantifizierung des betrieblichen Humankapitals.* Frankfurt a. M. : Peter Lang.

Stritzke, C. (2010). *Markenorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding. Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz.* Wiesbaden: Gabler.

Strobel, E., & Summa, S. (2009). Auswirkungen der Employability auf den Arbeitsmarkt. In P. Speck, *Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung: Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen (4. Auflage)* (S. 340-350). Wiesbaden: Springer.

Suchanek, A. (25. August 2021). *Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Gabler Fachmedien*. Abgerufen am 26. März 2023 von www.wirtschaftslexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/werte-49667/version-384764

Suckale, M. (2009). Lebenslanges Lernen und betriebliche Finanzierungsmodelle. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 75-81). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Sullivan, J. (23. Februar 2004). *ERE.* Abgerufen am 5. August 2019 von www.ere.net: https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand

Sumper, A., & Merker, L. (9. August 2017). *banking hub*. Abgerufen am 17. Dezember 2018 von www.bankinghub.de: https://bankinghub.de/innovation-digital/die-zukunft-beginnt-heute-die-digitale-revolution-im-kreditprozess

Süß, M. (1996). *Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität.* München: Hampp.

Szebel-Habig, A., Kaps, R.-U., & Ruppert, E. (2015). Barrieren überwinden. *Personalmagazin (Heft 1)*, 34-36.

Taylor, S. (2002). *The employee retention handbook.* London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Tennbruck, F. H. (1962). *Jugend und Gesellschaft. Soziologische Perspektiven.* Freiburg: Rombach.

Teufer, S. (1999). *Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl.* Wiesbaden: Gabler.

Thiele, A., & Eggers, B. (1999). *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials - Psychologie für das Personalmanagement.* Göttingen: Hogrefe.

Thiele, C.-L. (2018). Herausforderungen und Perspektiven. *Bankinformation*, S. 18-23.

Thiesmeyer, M., & Helbig, T. (27. September 2017). *ZEB.* Abgerufen am 6. November 2019 von www.zeb.de: https://www.zeb.de/core/Zukunft_Sparkasse

Thom, N. (1993). Personalentwicklung. In W. Wittmann, *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (Band 2, 5. Auflage)* (S. 3075-3091). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Thommen, J.-P. (19. Februar 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Gabler Fachmedien*. Abgerufen am 14. März 2023 von www.wirtschaftslexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/modell-39245/version-262658

Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J., & Herrmann, A. (2009). *Behavorial Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt (2. Auflage).* Wiesbaden: Gabler.

Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J., & Herrmann, A. (2012). *Behavorial Branding - Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt (3. Auflage).* Wiesbaden: Springer.

Tomczak, T., Will, M., Kernstock, M., Joachim, Brocksdorff, B., & Einwiller, S. (2001). Corporate Branding - Die zukunftsweisende Aufgabe zwischen Marketing, Unternehmenskommunikation und strategischen Management. *Thexis (Heft 4)*, 2-4.

Tonnesen, C. (2000). Die HR-Balanced Scorecard als Ersatz eines modernen Personalcontrollings. In K.-F. Ackermann, *Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung (1. Auflage)* (S. 77-99). Wiesbaden: Gabler.

Töpfer (Hrsg.), A. (2008a). *Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert messen und steigern (3. Auflage).* Heidelberg: Springer.

Töpfer, A. (2008b). Phasen und Inhalte des Kundenmanagements: Prozess und Schwerpunkte für kundenorientiertes Handeln und Verhalten. In A. Töpfer (Hrsg.), *Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert messen und steigern (3. Auflage)* (S. 3-36). Heidelberg: Springer.

Töpfer, A., & Zander (Hrsg.), E. (1985). *Mitarbeiter-Befragungen: Ein Handbuch.* Frankfurt New York: Campus Verlag.

Trost, A. (2013). *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren.* Köln: Lutcherland.

Trout, J., & Rivkin, S. (2001). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition.* New York: Wiley.

Tuzuner, V. L., & Yuksel, C. A. (2009). Segmenting potential employees according to firms' employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics (1/1)*, 46-61.

Ulrich, H., & Krieg, W. (1972). *St. Galler Management-Modell (3. Auflage).* Bern: Haupt Verlag.

Ulrich, P. (2001). *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. (3. überarbeitete Auflage).* Bern Stuttgart Berlin: Haupt Verlag.

Ulrich, P., & Fluri, E. (1995). *Management: eine konzentrierte Einführung (7. Auflage).* Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag.

Veen, S., & Backes-Gellner, U. (2009). Betriebliche Altersstrukturen und Produktivitätseffekte. In J. Kocka (Hrsg.), & U. M. Staudinger (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 3. Altern, Arbeit und Betrieb Band 101* (S. 29-64). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Vest, P., & Biesalski, A. (2009). EnBW: Behavorial Branding - Energie für die Markenwertschöpfung. In T. Tomczak, F.-R. Esch, J. Kernstock, & A. Herrmann, *Behavorial Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt (2. Auflage)* (S. 237-256). Wiesbaden: Gabler.

Voelcker-Rehage, C. (2009). Vorbedingungen von Bildung: Körper und Geist. In U. M. Staudinger (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 119-131). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Völke, U. A., & Faber, D. (2008). *Ohne Controlling keine Effizienz.* Personalwirtschaft (Sonderheft 8): 23-28.

von der Oelsnitz, D., Behring, M., & Schmidt, J. (2023a). *Krisengerechtes Employer Branding: Empfehlungen für Unternehmen am Beispiel der Corona-Krise.* Wiesbaden: Springer Gabler.

von der Oelsnitz, D., Behring, M., & Schmidt, J. (2023b). Corona-Krise und Employer Barnding - eine emprirische Studie. In D. von der Oelsnitz, M. Behring, & J. Schmidt, *Krisengerechtes Employer Branding: Empfehlungen für Unternehmen am Beispiel der Corona-Krise* (S. 25-36). Wiesbaden: Springer Gabler.

von der Oelsnitz, D., Behring, M., & Schmidt, J. (2023c). Employer Branding - Jetzt und in Zukunft. In D. von der Oelsnitz, M. Behring, & J. Schmidt, *Krisengerechtes Employer Branding: Empfehlungen für Unternehmen am Beispiel der Corona-Krise* (S. 37-41). Wiesbaden: Springer Gabler.

von Rosenstiel, L. (2010). *Motivation im Betrieb: Mit Fallstudien aus der Praxis (11. Auflage).* Wiesbaden: Gabler.

von Rosenstiel, L., Lang, T., & Sigl, E. (1994). *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

von Schubert, A. (2007). *Loyalität im Unternehmen, Nachhaltigkeit durch mitarbeiterorientierte Unternehmensführung.* Frankfurt a. M.: Peter Lang.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation.* New York: Wiley.

Wadehn, K. (2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden.* Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Wagner, D. (2004). Strategisches Personalmanagement. *Personal*, S. 24-27.

Wahrendorf, M., & Siegrist, J. (2008). Soziale Produktivität und Wohlbefinden im höheren Lebensalter. In M. Erlinghagen (Hrsg.), & K. Hank (Hrsg.), *Produktives Altern und informelle Arbeit in modernen Gesellschaften* (S. 51-74). Wiesbaden: VS Verlag der Sozialwissenschaften.

Warkentin, N. (12. November 2020). *Karrierebibel*. Abgerufen am 21. Juli 2021 von www.karrierebibel.de: https://karrierebibel.de/bueroformen

Weber, J. (20. Februar 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Gabler Fachmedien*. Abgerufen am 2. März 2023 von www.wirtschaftslexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/balanced-scorecard-28000/version-251640

Weber, W., & Weinmann, J. (1989a). Grundlagen eines strategischen Personalmanagements. In W. Weber, & J. Weinmann, *Strategisches Personalmanagement* (S. 3-49). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weber, W., & Weinmann, J. (1989b). *Strategisches Personalmanagement.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wegener, J. (2015). Wenn Reden und Handeln nicht übereinstimmen. Trends in der Führungskräfteentwicklung. *Personalführung (Heft 5)*, 51-55.

Wehrmann, I. (2013). Betriebliche Kinderbetreuung - Employer Branding in Reinkultur. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 265-277). Berlin Heidelberg: Springer.

Weinberg, T., & Pahrmann, C. (2012). *Social Media Marketing - Strategien für Twitter, Facebook & Co. (2. Auflage).* Köln: O´Reilly.

Weinland, L. (2007). Markenführung bei Dienstleistungen. *Markenartikel (Heft 4)*, 18-20.

Weis, F., & Huber, M. (2001). *Der Wert der Markenpersönlichkeit.* Wiesbaden: Gabler.

Weiss, R. (2009). Ausgelernt? Befunde, Interpretationen und Empfehlungen zum lebensbegleitenden Lernen älterer Menschen. In U. M. Staudinger (Hrsg.), & H. Heidemeier (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 43-61). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Weitzel, T., Eckhardt, A., Maier, C., Laumer, S., von Stetten, A., & Guhl, E. (2018). *Otto-Friedrich-Universität Bamberg*. Abgerufen am 08. Juli 2019 von www.uni-bamberg.de.

Weitzel, T., Maier, C., Weinert, C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., & Wirth, J. (2020). *Otto-Friedrich-Universität Bamberg.* Abgerufen am 18. August 2021 von www.uni-bamberg.de: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_03_Employer_Branding_Web.pdf

Welpe, I. M. (2016). *Hays.* Abgerufen am 5. September 2019 von www.hays.de: https://www.hays.de/documents/10192/118775/studie-freiheit-sicherheit.pdf/979efc80-ca49-4d85-a7bc-aeb1f3592ee6

Weschke, B. (21. Mai 2015). *Deutscher Sparkassenverband*. Abgerufen am 9. November 2019 von www.sparkassengeschichtsblog.de: https://www.sparkassengeschichtsblog.de/schlagwort/jingle

Westermann, R. (2000). *Wissenschaftstheorie und Experimentalmethodik. Ein Lehrbuch zur psychologischen Methodenlehre.* Göttingen Bern: Hogrefe.

Weymann, A. (2008). Lebensphase Erwachsenenalter. In H. Abels, M.-S. Honig, I. Saake, & A. Weymann, *Lebensphasen: Eine Einführung* (S. 158-234). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wieandt, A. (2015). Strategische Herausforderungen für Europas Banken. *Die Bank*, S. 1-5.

Wieandt, A. (2016). Eine ernsthafte Herausforderung. *Die Bank*, S. 59-61.

Wiese, D. (2005). *Employer Branding: Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen.* Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, J. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management (26 1/2)*, 56-73.

Wilms, T. (15. Oktober 2012). *Forbes.* Abgerufen am 18. Mai 2019 von www.forbes.com: https://www.forbes.com/sites/sap/2012/10/15/what-you-think-about-hr-the-10-things-you-love-and-hate-infographic/

Wiltinger, K. (1997). Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 55-79.

Winkelmann, P. (2008). *Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung: mit Wissenstest, Internetlösungen und Internetaktualsierung (6. Auflage).* München: Oldenbourg.

Wirtz, B., & Göttgens, O. (2004). *Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement: Strategien, Konzepte und Best Practices.* Wiesbaden: Springer.

Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag. (2. Juni 2009). *Deutscher Bundestag.* Abgerufen am 4. November 2019 von www.bundestag.de: https://www.bundestag.de/resource/blob/409624/7592c651aef84a826a8e2251d4d676ff/WD-4-094-09-pdf-data.pdf

Witte, H. (2010). Praxisbeitrag zur Personalführung. Führungskompetenzen in der Sozialen Arbeit. In A. Friedrich, *Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung* (S. 75-80). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wittinger, K. (1997). Personalmarketing auf Basis der Conjoint-Analyse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, S. 55-78.

Wittmann, W. (1993). *Handbuch der Betriebswirtschaft (Band 2, 5. Auflage).* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wöhe, G., & Döring, U. (2010). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre (24. Auflage).* München: Franz Vahlen.

Wohlfahrt, E. (2010). Chance Online-PR - zielgerichtet kommunizieren im Social Web. In A. M. Schüller, & T. Schwarz, *Leitfaden WOM Marketing: Online & Offline neue Kunden gewinnen durch Empfehlungsmarketing, Viral Marketing, Social Media Marketing, Advocating und Buzz (5. Auflage)* (S. 132-139). Waghäusl: marketing-Börse.

Wolf, G. (2014a). *Employer Branding. In vier Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke.* Hamburg: Dashöfer.

Wolf, G. (2014b). *Wolf. Employer Branding.* Abgerufen am 04. Februar 2019 von www.branding-employer.de: http://branding-employer.de/definition-personalmarketing

Wolf, G. (2020). *Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen (4. Auflage).* Freiburg: Haufe.

Wolf, G. (2023). *Wolf Employer Branding*. (G. W. I. O. Group Wolf, Herausgeber) Abgerufen am 15. April 2023 von www.brand-employer.de: https://brand-employer.de/employer-branding-literatur/

Woll, A. (19. Februar 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon - Springer Gabler Fachmedien*. Abgerufen am 15. März 2023 von www.wirtschaftslexikon.gabler.de: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/modellplatonismus-38953/version-262373

Woods, W., & Stewart, T. (1996). Raking on the last bureaucracy. *Fortune*, 105.

Wulff, C. (1. Januar 2020a). *pwc.* Abgerufen am 5. August 2021 von www.pwc.de: https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/so-tickt-die-generation-z.html#:~:text=%20Die%20Studie%20im%20%C3%9Cberblick%20%201%20So,spielt%20Nachhaltigkeit%20eine%20wichtige%20Rolle.%20Sie...%20More%20

Wulff, C. (1. Juni 2020b). *pwc.* Abgerufen am 4. August 2020 von www.pwc.de: https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/gen-z-is-talking-are-you-listening.pdf

Zarella, D. (2010). *Das Social Media Marketing Buch.* Köln: Lutcherland.

Zimmermann, H., & Schapfel-Kaiser, F. (2007). Weiterbildung älterer Beschäftigter - Betriebliche Sichtweisen und Ansätze. In P. Kaune, J. Rützel, & G. Spöttl, *Berufliche Bildung - Innovation - Soziale Integration* (S. 39-50). Bielefeld: Bertelsmann.

Zinnecker, J. (1981). Jugend 1981: Porträt einer Generation. In J. d. Shell, *Jugend '81 - Jugendentwürfe, Alterkulturen, Zukunftsbilder* (S. 80-122). Wiesbaden: VS Verlag der Sozialwissenschaften.

Zinnecker, J. (2000). Kindheit und Jugend als pädagogische Moratorien. Zur Zivilsationsgeschichte der jüngeren Generation im 20. Jahrhundert. *Zeitschrift der Pädagogik (42. Beiheft)*, S. 36-68.

Zschaler, F., Meck, S., & Kleine, J. (2012). *Wirtschafts- und Unternehmensethik im Finanzsystem. Jahrbuch für Finanz- und Organisationsethik (Band 2).* Stuttgart: Steinbeis-Edition.

Zwick, T. (2009). Der Einfluss von Weiterbildung auf die betriebliche Produktivität - ein Literaturüberblick. In U. M. Staudinger (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 2. Altern, Bildung und lebenslanges Lernen Band 100* (S. 189-197). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

Zwick, T. (2009a). Senioritätsentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich. In J. Kocka (Hrsg.), & U. M. Staudinger (Hrsg.), *Altern in Deutschland Band 3. Altern, Arbeit und Betrieb Band 101* (S. 65-78). Halle (Saale): Druckhaus Köthen.

14. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung bis 2030 11
Abbildung 2: Das neue St. Galler Management-Modell 16
Abbildung 3: Zusammenfassende Darstellung zur Vorgehensweise der Arbeit 19
Abbildung 4: Grafischer Aufbau der Dissertation 20
Abbildung 5: Umweltsphären eines Unternehmens 21
Abbildung 6: Überblick der Trends auf öffentlich-rechtliche Kreditinstitute 49
Abbildung 7: Grafische Darstellung der Handlungsfelder 50
Abbildung 8: Überblick der Handlungsfelder speziell PH1 68
Abbildung 9: Anspruchsgruppen eines Unternehmens 68
Abbildung 10: Interaktionsthemen eines Unternehmens 70
Abbildung 11: Phasen des Lebenszyklus mit beeinflussenden Faktoren 76
Abbildung 12: Siebenstufiges Modell Mitarbeiterlebenszyklus 83
Abbildung 13: Lebenszyklusorientierte Maßnahmen 93
Abbildung 14: Universum Global – Would you consider giving up a well-paid and prestigious 97
Abbildung 15: Universum Global – I am up for the challenge of being a leader, including 98
Abbildung 16: Im Hinblick auf die künftige Wahl Ihres Arbeitgebers: Welche sind für Sie die 99
Abbildung 17: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg 105
Abbildung 18: Annahmen der VIE-Theorie nach Vroom 107
Abbildung 19: Tugenden und Stärken der Positiven Psychologie 111
Abbildung 20: Diagramm zum Flow 113
Abbildung 21: Erklärungsansätze zum motivationalen Handeln und Verhalten 115
Abbildung 22: Überblick Spezifizierung der Anspruchsgruppen 117
Abbildung 23: Überblick der Handlungsfelder speziell PH2 119
Abbildung 24: Diverse Markendefinitionen 120
Abbildung 25: Definitionen Employer Brand 122
Abbildung 26: Definitionen Employer Branding 124
Abbildung 27: Modell zur Ermittlung einer Employer Value Proposition 126
Abbildung 28: Ordnungsmomente eines Unternehmens 139
Abbildung 29: Markensteuerungsrad 142
Abbildung 30: Der fünfstufige Management-Prozess 144
Abbildung 31: Markenmanagement-Prozess 145
Abbildung 32: Idealtypischer Employer-Branding-Prozess 145
Abbildung 33: Stakeholder und deren Aufgaben im Employer-Branding-Prozess 147
Abbildung 34: Beispiel für interne Anspruchsgruppen im Unternehmen 150

Abbildung 35: Beispiele für die externe Anspruchsgruppe 151
Abbildung 36: Kriterien und Kernaussagen zur externen Anspruchsgruppenanalyse 152
Abbildung 37: Mögliche unternehmensinterne Einflussfaktoren 153
Abbildung 38: Öffentliche und unternehmensinterne Informationsquellen 153
Abbildung 39: Beispiele für PESTEL-Analyse bezogen auf Arbeitgeber 154
Abbildung 40: Wirkungsportfolio der Einflussfaktoren 159
Abbildung 41: Arbeitgebermarkenpolitische Ziele 161
Abbildung 42: Emotionale Eigenschaften von Positionierungszielen 162
Abbildung 43: Positionierungsfelder und Nutzenelemente einer Employer Brand 163
Abbildung 44: Prozesse eines Unternehmens 175
Abbildung 45: Perspektiven und Kennzahlen der HR-BSC 183
Abbildung 46: Entwicklungsmodi in Unternehmen - Organisationaler Wandel 186
Abbildung 47: Personalpolitische Funktionen und deren Konzepte und Instrumente 188
Abbildung 48: Motivatoren und Hygienefaktoren einer Arbeitgebermarke 189
Abbildung 49: Externe Employer-Branding-Maßnahmen 193
Abbildung 50: Bewerbermanagementmaßnahmen 194
Abbildung 51: Übersicht über mögliche Wege und Maßnahmen einer Arbeitgeberkommunikation 196
Abbildung 52: Interne und externe klassische Kommunikationsmaßnahmen 197
Abbildung 53: Interne und externe digitale Kommunikationsmaßnahmen 198
Abbildung 54: Interne und externe Maßnahmen zum Veranstaltungsmanagement 201
Abbildung 55: Presse- und Öffentlichkeitsmaßnahmen 202
Abbildung 56: Von der Marke zur EVP 223
Abbildung 57: Überblick EVP-Ebenen 225
Abbildung 58: Untersuchungsschritte und Methoden 230
Abbildung 59: Anatomie der Themen und Befragten 249
Abbildung 60: Fragen für quantitative Forschungsvorhaben 251
Abbildung 61: Berechnung Cohens Kappa 252
Abbildung 62: Überblick der Handlungsfelder speziell PH3 254
Abbildung 63: Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellungen 344
Abbildung 64: Überblick Handlungsfelder und speziell Zielstellung 346
Abbildung 65: Ermittelte Erklärungsansätze als Basis für normativ-ethische Handlungsempfehlungen 347
Abbildung 66: Strategische Gestaltungsempfehlungen EVP 349
Abbildung 67: Strategische Gestaltungsempfehlungen lebensphasenorientierte EVP auf Anspruchsgruppenebene 350

Abbildung 68: Strategische Positionierungsfelder 350
Abbildung 69: EVP Anspruchsgruppe Schüler (Quelle: eigene Darstellung.) 351
Abbildung 70: EVP Anspruchsgruppe Auszubildende (Quelle: eigene Darstellung) 352
Abbildung 71: EVP Anspruchsgruppe Jungangestellte (Quelle: eigene Darstellung.) 353
Abbildung 72: EVP Anspruchsgruppe Mitarbeiter 30-50 (Quelle: eigene Darstellung.) 354
Abbildung 73: EVP Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus (Quelle: eigene Darstellung.) 355
Abbildung 74: EVP Anspruchsgruppe „Silver-Worker" (Quelle: eigene Darstellung.) 356
Abbildung 75: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe Schüler .. 360
Abbildung 76: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe Auszubildende 362
Abbildung 77: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe Jungangestellte 365
Abbildung 78: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe Mitarbeiter 30–50 367
Abbildung 79: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe Mitarbeiter 50plus 370
Abbildung 80: Maßnahmenpaket lebensphasenorientierte EVP der Anspruchsgruppe „Silver-Worker“ 372
Abbildung 81: Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellungen 374
Abbildung 82: Erreichung der theoriegeleiteten Zielstellungen 380
Abbildung 83: Erreichung der empiriegeleiteten Zielstellung 380
Abbildung 84: Bearbeitungsstand der gestaltungsgeleiteten Zielstellungen 381
Abbildung 85: Grafische Darstellung der Handlungsfelder 381
Abbildung 86: EVP-Ebenen und Gestaltungsempfehlungen EVP 385
Abbildung 87: Maßnahmenpakete der einzelnen Anspruchsgruppen 386

15. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Was ist Arbeitnehmern bei Arbeitgebern wichtig? 259

16. Abkürzungsverzeichnis

EPC	European Payments Council
EZB	Europäische Zentralbank
EPC	European Payment Council
EU	Europäische Union
EVP	Employer Value Proposition
FinTech	Finanztechnologie
HR	Human Resource
HRSC	Human Resource Scorecard
IT	Informationstechnik
MaRisk	Mindestanforderung an das Risikomanagement
MIFID	Markets in Financial Instruments Directive
PR	Public Relations
PSD 2	Payment Service Directive 2
QR-Code	Quick Response-Code
SEPA	Single Euro Payments Area
CSR	Corporate Social Responsibility

17. Danksagung

An dieser Stelle möchte ich gern meine persönlichen Worte zu diesem Vorhaben platzieren. Als ich mich 2015 für diese nebenberufliche Herausforderung entschied, habe ich mich ausgiebig informiert, um zu erfahren, was mich erwartet. Viel Zeit ist seit diesem Zeitpunkt (unerwartet) vergangen. Und in dieser Zeit ist sehr viel geschehen u. a. berufliche ungeplante Veränderungen und meine Familie, die zwischenzeitlich größer geworden ist. Wenn ich eines in dieser Zeit gelernt habe, dann ist es das Kämpfen. Wenn Hindernisse und Rückschläge den geplanten Weg begleiten, so ist es wichtig, sein Ziel weiter konsequent mit Optimismus und Disziplin zu verfolgen. Dafür sind Familie, Freunde und Wegbegleiter, speziell für so eine Aufgabe wie diese, unverzichtbar. Sie geben Kraft und ermutigen, geben Unterstützung und freuen sich mit den (kleinen) Erfolgen. Deshalb möchte ich mich auf diesem Wege ganz herzlich bei nachstehenden Menschen bedanken.

An erster Stelle danke ich meiner Familie. Sie hat meine Entscheidung von Anfang an mitgetragen und mir stets den Freiraum gegeben, den ich für die Bearbeitung brauche. Ich dachte nicht, dass ich acht Jahre hierzu benötige. Ich bedanke mich ganz herzlich bei meinen Freunden und Kollegen für die Unterstützung. Ich danke der KMU Akademie & Management AG für die Möglichkeit, ein solches Studium aus der Ferne berufsbegleitend und so flexibel zu absolvieren. Das ist ein absolutes Premium. Weiterhin sage ich danke Frau Dr. Gabriele Kössler. Sie hat mich die gesamte Zeit begleitet, war mir behilflich bei der Themenwahl und hat mich stets bei Misserfolgen ermuntert und ermutigt, weiter zu machen. Ich bedanke mich bei der Prüfungskommission unter der Leitung von Frau Prof. Andrea Werner und den Prüfern Herr Prof. Dr. Thorsten Krings sowie Herr Prof. Dr. Bernhard Koye. Sie gaben mir wertvolle und kompetente Hinweise und Anregungen für die Optimierung der Arbeit.

Alles in allem war diese Dissertation bisher die größte Herausforderung in meinem Leben. Sie hat mich zeitlich und menschlich sehr in Anspruch genommen. Das Arbeiten an den einzelnen Themen hat mich aber immer erfüllt und es war mir eine Freude.

18. Anlagen