



OTTO-VON-GUERICKE-UNIVERSITÄT MAGDEBURG

Fakultät für Maschinenbau

Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb

Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung



Schmicker, Sonja;

Genge, Franziska; Lüder, Katja

Fach- und Führungskräfte sicherung in kleinen und mittleren Unternehmen



Impressum

Projektverbund ProKul

Methoden und Instrumente zur Entwicklung produktzentrierter, ganzheitlicher Innovationskompetenz und innovativer Unternehmenskulturen in KMU und KMU-Netzwerken

Projektförderung

ProKul ist ein durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms innovative Arbeitsgestaltung gefördertes Projekt mit dem Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrttechnik e.V. (DLR), koordiniert durch die Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb (IAF).

(Förderkennzeichen: 01HY0331)

Herausgeber

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb (IAF)
Sonja Schmicker; Winfried Hacker; Ernst A. Hartmann
Universitätsplatz 2
39106 Magdeburg

Projektleitung

Dr.-Ing. Sonja Schmicker

ISBN

978-3-940961-11-2

Auflage

1. Auflage (2008)

Kontakt

Yvonne Paarmann M.A.
E-Mail: yvonne.paarmann@ovgu.de
Web: www.prokul.de



Inhalt

1 Zusammenfassung	5
2 Theoretische Grundannahmen	6
2.1 Sicherung von Fach- und Führungskräften	6
2.2 Attraktivität von Unternehmen	7
3 Untersuchungen zur Attraktivität von Arbeitgebern	10
3.1 Studie - Was Arbeitgeber attraktiv macht.	10
3.2 Studie - Employer Branding 2006	12
3.3 Studie an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg	14
4 Darstellung und Anwendung des Instruments.....	20
5 Attraktivität von Arbeitgebern – Was wirkt nach außen?	23
6 Ziele und Nutzen	26
7 Zielgruppe	27
8 Ausblick und Fazit	28
9 Literaturempfehlungen.....	29
Literatur und Quellen	30

Abbildungen

Abbildung 1: Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens.....	8
Abbildung 2: Strategie Dreieck auf dem Arbeitsmarkt nach Simon	9
Abbildung 3: Erwartungen an einen "idealen" Arbeitgeber.....	12
Abbildung 4: Studienrichtungen der Befragten	15
Abbildung 5: Häufig genutzte Informationskanäle, Mehrfachnennungen möglich	16
Abbildung 6: Attraktivitätsfaktoren der Untersuchung	17
Abbildung 7: Gehaltsvorstellung in Prozent	18
Abbildung 8: Charakter der Tätigkeit/Arbeitsaufgabe.....	20
Abbildung 9: Prozess der SWOT-Analyse	21

Tabellen

Tabelle 1: Anforderungen an den idealen Arbeitgeber - TOP 10.	13
Tabelle 2: Rangfolge der Attraktivitätsfaktoren.	18
Tabelle 3: Gewichtung der Fördermaßnahmen.....	19
Tabelle 4: SWOT-Strategien (Drews/Hillebrand, 2007, S. 145).	22
Tabelle 5: Auswertung Unternehmenswebseiten.....	25

1 Zusammenfassung

Schlagwörter wie der demographische Wandel und die damit einhergehende Überalterung der Unternehmen, sowie die zunehmende Globalisierung sind nur zwei der aktuell viel diskutierten Phänomene, mit denen sich Unternehmen beschäftigen müssen. Diese Erscheinungen ziehen u. a. einen Mangel an Fach- und Führungskräften nach sich.

Vorhandene Arbeitsplätze können nicht neu besetzt werden, dies ist nicht nur in der regionalen und nationalen Wirtschaft eine Entwicklung. Das Werben um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte erfolgt zunehmend auch auf internationaler Ebene.

Die abwandernden Personen sind in der Mehrzahl hochqualifizierte und gut ausgebildete Arbeitskräfte (vgl. Dienel, 2005, S. 20). Ein positiver Abwanderungstrend ist in den beiden Großstädten in Sachsen-Anhalt zu verzeichnen, im ersten Halbjahr 2006 konnte in Magdeburg ein Wanderungsgewinn von 504 Personen erreicht werden. In Halle fiel die Zahl allerdings geringer aus.

In Sachsen-Anhalt steigt der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern, insbesondere Fach- und Führungskräften von Jahr zu Jahr. Dies zeigen unter anderem auch die sinkenden Arbeitslosenzahlen in Sachsen-Anhalt. Im Jahr 2005 betrug die Arbeitslosenquote 17,6%, im Jahr 2006 16,0% und im November 2007 lag die Arbeitslosenquote bei nur noch 14,3% (vgl. Monatsbericht der Agentur für Arbeit, Stand: 29.11.07). Dennoch können nicht alle offenen Stellen besetzt werden. Im März 2007 verzeichnete die Agentur für Arbeit in Sachsen-Anhalt 24.033¹ offene Stellen. Diese Tendenz ist weiter steigend.

Die Besetzung der offenen Stellen durch qualifizierte Fach- und Führungskräfte gestaltet sich vor allem für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als Herausforderung. So blieben, laut IAB-Betriebspanel, im 1. Halbjahr 2005 fast 6% der offenen Stellen für qualifizierte Tätigkeiten² unbesetzt. Wobei insbesondere Kleinstunternehmen (1-4 Beschäftigte) Schwierigkeiten haben, ihre offenen Stellen mit qualifizierten Bewerbern zu besetzen. Dort blieben fast 25% der Stellen unbesetzt (vgl. IAB-Betriebspanel Sachsen-Anhalt, 2006). Diese offenen Stellen sind nicht ausschließlich Nachbesetzungen, auch neue Stellen werden im Zuge der boomenden Wirtschaft geschaffen. Die Nachfrage nach qualifizierten Fach- und Führungskräften muss nun durch ein entsprechendes Angebot befriedigt werden. Dies kann insbesondere auch durch hochqualifizierte Absolventinnen und Absolventen der Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt erfolgen.

Die hier vorgestellte Methode zur Eruiierung der eigenen Attraktivität im Unternehmen liegt auf der Ebene der Artefakte im Modell der Ebenen einer Unternehmenskultur nach Schein (Schein, 2003), um diese gegebenenfalls zu Gunsten der Attraktivität für neue Fach- und Führungskräfte eines Unternehmens zu verändern. Es sind Personalinnovationen

¹ Ministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Daten zur wirtschaftlichen Lage im Land Sachsen-Anhalt – 1. Quartal 2007, Stand: Juni 2007

² Qualifizierte Tätigkeiten sind in diesem Fall Tätigkeiten, die eine Berufsausbildung, vergleichbare Berufserfahrung oder ein Hochschulstudium voraussetzen.

einzuweisen, um mit ihnen die positive Wirkung eines Unternehmens auf die potentiellen Bewerber zu erreichen. Die Suche nach leistungsfähigen Fach- und Führungskräften³ verbunden mit der Darstellung wichtiger Attraktivitätsfaktoren sichert eine hohe Nachhaltigkeit über eine unternehmenskulturelle Verankerung. Eine Grundsatzfrage ist: „Wie wirken Personalinnovationen auf die Unternehmenskultur eines Unternehmens und umgekehrt?“. Im Folgenden soll erläutert werden, was die Attraktivität von Unternehmen ausmacht und wie diese durch die Unternehmen, mit Hilfe der SWOT-Analyse⁴, verbessert werden kann.

2 Theoretische Grundannahmen

2.1 Sicherung von Fach- und Führungskräften

Die Sicherung der Fach- und Führungskräfte ist eine zunehmend unerlässliche und strategisch wichtige Aufgabe in KMU, deren Bedeutung konstant zunimmt.

Nach Becker sind Fachkräfte Mitarbeiter mit formalem Berufsabschluss ohne Führungsverantwortung. Ein formaler Berufsabschluss ist z. B. ein Abschluss im Dualen Berufsausbildungssystem, ein Fachhochschul- oder ein Hochschulabschluss (vgl. Becker, 1997, S. 16). Griepenkerl definiert Führungskräfte als Personen „...., die unternehmerische Aufgaben durch die Übernahme von Leitungsfunktionen und/oder Führungsfunktionen wahrnehmen. Sie wirken auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter zur Erreichung angestrebter Ziele ein und sind im Allgemeinen ermächtigt, im Rahmen ihres Aufgabenbereiches sachliche Entscheidungen zu treffen sowie Anweisungs-, Überwachungs- und Kontrollbefugnisse auszuüben. Das bedeutet, die Führungskraft ist nicht nur diejenige, dem Mitarbeiter unterstellt sind, sondern auch diejenige mit bestimmten Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnissen.“ (Griepenkerl, 1982, S. 12)

Langfristige Personalbindung, -entwicklung und -rekrutierung sind die wesentlichen Bestandteile der Fach- und Führungskräfteicherung. Die Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen zu intensivieren bzw. zu verlängern (Armutat 2003, S. 96, Pepels, 2002, S. 130), meint Personalbindung. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Entwicklung des Personals und die Mitarbeitermotivation sind nur einige Aspekte der Personalbindung (vgl. Bröckermann/Pepels, 2004, S. 19). Nach Becker (2002, S.4) umfasst Personalentwicklung alle Maßnahmen, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.⁵ Die Personalrekrutierung bzw. die Personalbeschaffung haben die Aufgabe, den Personalbedarf im Unternehmen zu decken. Insgesamt werden

³ Alle personenbezogenen Formulierungen beziehen sich sowohl auf männliche als auch auf weibliche Personen.

⁴ SWOT-Analyse - **S**(Strengths-Stärken) **W**(Weaknesses-Schwächen) **O**(Opportunities-Chancen) **T**(Threads-Risiken) wird im Kapitel 4 näher erläutert.

⁵ Ergänzend zu diesem Thema: S. Schmicker, K. Lüder (2008): Temporäres Arbeitszeitmodell – Ein Instrument der integrativen Personal- und Organisationsentwicklung zur Entwicklung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur, Magdeburg

Personalbindung, -rekrutierung und -entwicklung als wesentliche Personalmanagementfunktionen beschrieben.

Die langfristige Etablierung als attraktiver Arbeitgeber und der Aufbau von ausbildungsbegleitenden Kooperationen zu Schulen und Hochschulen sowie die Verringerung der Fluktuation im Unternehmen ist eine zunehmende Herausforderung für Unternehmen, insbesondere für KMU. Das Personalmanagement liegt bei Klein- und Kleinstunternehmen oft ausschließlich im Kompetenzbereich der Geschäftsführung. Aufgrund der vielfältigen Aufgaben innerhalb der Geschäftsführung wird und kann der Fach- und Führungskräfteversicherung oft der Stellenwert nicht eingeräumt werden, der erforderlich ist, um die offenen Stellen im Unternehmen zeitnah und mit qualifiziertem Personal zu besetzen.

2.2 Attraktivität von Unternehmen

Mit dem Synonym „war for talents“ betitelt Horx-Strathern den zunehmenden Kampf der Unternehmen um die besten Leistungsträger. Aus dem „war of talents“ ist ein „war for talents“ (Horx-Strathern, 2001) geworden. In diesem Kampf um die besten und qualifiziertesten Hochschulabsolventen wirken auch KMU mit.

Um für diesen Kampf besser gerüstet zu sein, sollten auch KMU innovative Strategien bei der Fach- und Führungskräfteversicherung entwickeln. In dem vorliegenden Manual liegt der Fokus auf der Attraktivität von Unternehmen. Es wird aufgezeigt, was Attraktivität in diesem Zusammenhang ist und wie diese im Unternehmen verbessert werden kann.

Im Alltagsverständnis versteht man unter Attraktivität die von einem Objekt ausgehende Anziehungskraft. Sie kann sowohl auf äußerlichen Eigenschaften (Schönheit) als auch auf Wesenseigenschaften (Charakter, Geist, Charisma, soziale Stellung, materieller Wert) beruhen. Je angenehmer oder vorteilhafter etwas eingeschätzt wird, desto attraktiver wirkt es.

Die Attraktivität einer Person beruht im Wesentlichen auf den äußerlichen Eigenschaften und den Wesenseigenschaften. In Bezug auf Unternehmen zeigt sich die Attraktivität in vielen Facetten. Hier kommt es u. a. auf den Betrachter an, was an einem Unternehmen als attraktiv angesehen werden kann. Für Kooperations- und Geschäftspartner können z. B. Qualitätsstandards, Innovationsfähigkeit und die Einbindung in Netzwerken ein Ausdruck für die Attraktivität eines Unternehmens sein. Diese Eigenschaften gilt es nach Außen zu transportieren, so können Unternehmen ihre Qualitätsstandards durch verschiedene DIN ISO – Zertifizierungen nachweisen und sich somit als attraktiver Kooperationspartner positionieren. Die Aktienkurse bzw. der Gewinn eines Unternehmens sind für Inhaber, Aktionäre und Gesellschafter eine wichtige Facette in der Unternehmensattraktivität. Es lassen sich viele weitere Beispiele im wirtschaftlichen Kontext finden, die die Attraktivität von Unternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven beschreiben.

Im Folgenden werden wir uns auf die Sichtweise von potentiellen Bewerbern und Mitarbeitern auf ihr Unternehmen konzentrieren. In Bezug auf die Betrachtung eines Unternehmens sind auch – ähnlich wie beim Menschen - äußerliche Eigenschaften und Wesenseigenschaften erkennbar. Die äußerlichen Eigenschaften entsprechen den externen Standortfaktoren des Unternehmens. Zu diesen gehören u. a. die Kaufkraft einer Region, die Möglichkeiten der Kinderbetreuung und den Erholungswert der Umgebung. Diese Faktoren sind vom Unternehmen nur indirekt, langfristig oder nicht beeinflussbar. Eine Veränderung dieser Faktoren ist nur mit großen Anstrengungen und in einem Verbund bzw. Netzwerk möglich. Die internen Unternehmensfaktoren können als die Wesenseigenschaften eines Unternehmens verstanden werden. Diese untergliedern sich in beeinflussbare und nicht beeinflussbare Faktoren. Zu den beeinflussbaren Faktoren zählen u. a. ein gutes Betriebsklima, herausfordernde Tätigkeiten und die angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten. Der Standort des Unternehmens und das Branchenimage sind wiederum nur schwer, bzw. eher langfristig beeinflussbar. Abbildung 1 fasst diese Überlegungen zusammen.

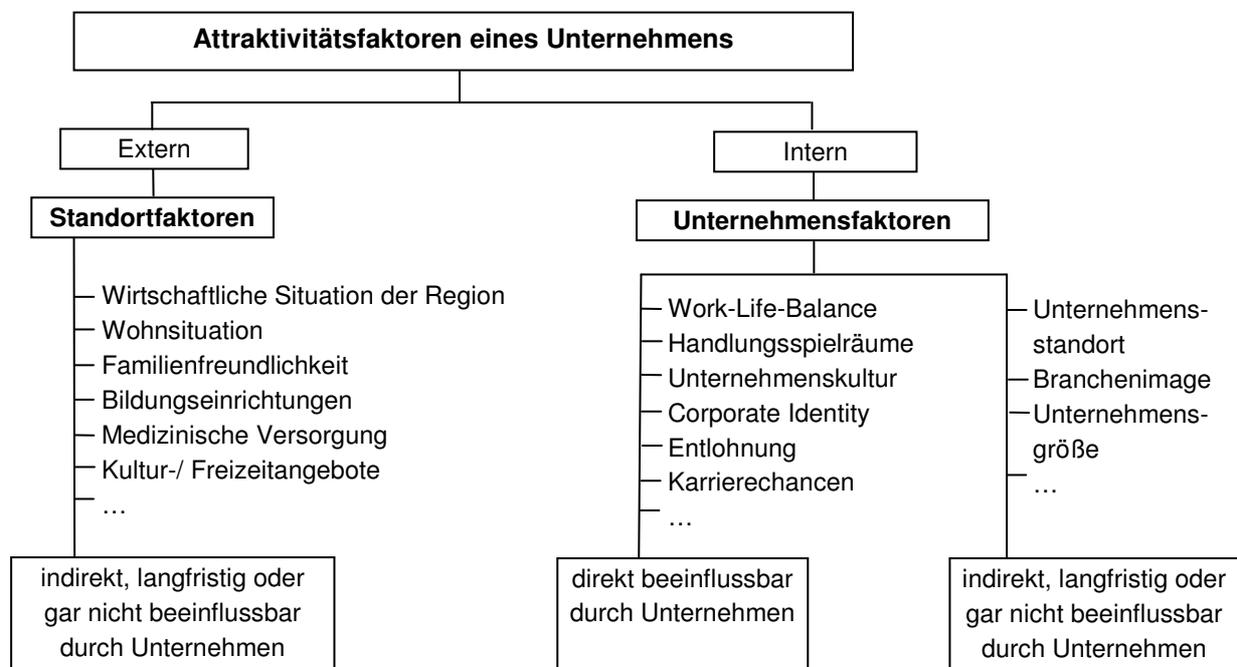


Abbildung 1: Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens (eigene Darstellung).

Der Attraktivitätsbegriff ist verwandt mit dem Imagebegriff. Der Imagebegriff kann im Zusammenhang mit Unternehmen verstanden werden als Vorstellung, Leitbild oder Gesamteindruck von einem Unternehmen (vgl. Lieber, 1995, S. 2). Die Attraktivität eines Unternehmens beeinflusst demzufolge das Image des Unternehmens.

„...die Meinung, die sich Menschen am Arbeitsmarkt über ein Unternehmen gebildet haben.“ ist nach Becker das Personalimage (vgl. Becker, 1989, S. 127-133). Das Personalimage ist immer emotional fundiert und kann objektiv nicht nachempfunden werden. Die Art und Weise, wie Personen ein Unternehmen subjektiv wahrnehmen und bewerten, bezeichnet Tom als „organizational image“ (vgl. Lieber, 1995, S. 8). Ein Bewerber hat demzufolge immer

ein Bild von einem Unternehmen. Genau dieses Bild entscheidet, ob er sich bei einem Unternehmen bewirbt oder einem anderen Unternehmen seine Mitarbeit anbietet. Um nun dieses Personalimage eines Bewerbers positiv beeinflussen zu können, muss sich ein Unternehmen seiner Attraktivitätsmerkmale bewusst sein und diese auch nach Außen präsentieren bzw. kommunizieren, um so eine hohe Passgenauigkeit zwischen Personal- und Unternehmensimage zu erzielen.

Die Attraktivitätsmerkmale bzw. Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens müssen von den potentiellen Bewerbern wahrgenommen werden. Diese Merkmale sollten sich durch folgende Attribute auszeichnen:

- Differenzierung: Merkmale müssen sich denen anderen Unternehmen abheben
- Dauerhaftigkeit: Merkmale dürfen für die Konkurrenz nicht imitierbar bzw. leicht einholbar sein
- Wichtigkeit: Merkmale müssen für die Bewerber von Bedeutung sein (vgl. Sebastian/Simon/Tacke: 1988, S. 1000)

Werden diese Attribute von den Attraktivitätsmerkmalen eines Unternehmens erfüllt und von den zukünftigen Bewerbern bemerkt, hat dieses Unternehmen einen Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten. Diesen Zusammenhang stellt Simon wie folgt in Abbildung 2 dar.

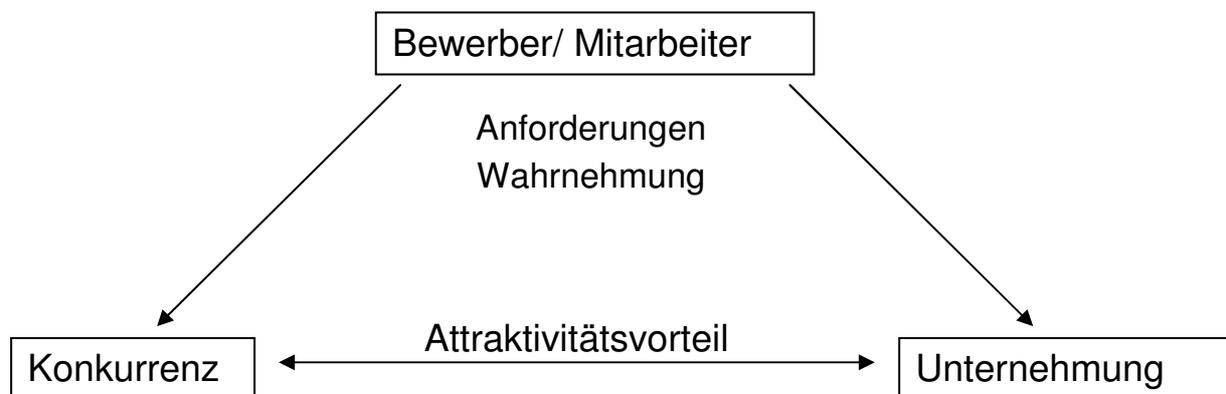


Abbildung 2: Strategie Dreieck auf dem Arbeitsmarkt nach Simon (vgl. Sebastian, Simon, Tacke, 1988, S. 1002).

Huf fasst zusammen, „die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens bringt jedoch zum Ausdruck, in welchem Ausmaß die organisationale Mitgliedschaft für potentielle Bewerber und aktuelle Mitarbeiter als wünschenswert erachtet wird.“ (Huf, 2007, S. 55)

Die Attraktivität eines Unternehmens ist sehr individuell und wird auch von den potenziellen Bewerbern unterschiedlich bewertet. Selbst die Bewerber sind unterschiedlich, so bewerben sich Schüler, Hochschulabsolventen, ausgebildete Fachkräfte, Führungskräfte usw. Auf all diese Personengruppen wirkt ein Unternehmen attraktiv, wobei zu vermuten ist, dass jeweils

unterschiedliche Attraktivitätsmerkmale und differente Ausprägungen der Bewertung des Unternehmens zugrunde gelegt werden.

Daher ist es speziell für KMU von besonderer Bedeutung, ihre Attraktivitätsmerkmale zu kennen und diese gezielt bei der Rekrutierung neuer Fach- und Führungskräfte zu gestalten und einzusetzen. Die Attraktivität eines Unternehmens ist ein wichtiger Baustein im Rekrutierungs- und Bindungskonzept eines Unternehmens.

Im Strategie Dreieck von Sebastian, Simon und Tacke werden Bewerber und Mitarbeiter auf eine Stufe gestellt. Jedoch ist dabei zu beachten, dass Bewerber und Mitarbeiter die Attraktivität eines Unternehmens unterschiedlich wahrnehmen.

Ein Unternehmen sollte sich bei der Entwicklung eines Attraktivitätskonzeptes auf seine ganz individuellen Stärken und Kompetenzen besinnen.

3 Untersuchungen zur Attraktivität von Arbeitgebern

Untersuchungen zum Thema Attraktivität von Arbeitgebern gibt es im deutschsprachigen Raum zahlreiche. Zwei sollen an dieser Stelle detaillierter vorgestellt werden. Im Anschluss daran wird eine Untersuchung aufgezeigt, die derzeit an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung und dem An-Institut METOP GmbH durchgeführt wird.

3.1 Studie - Was Arbeitgeber attraktiv macht.

Die von der Bertelsmann Stiftung initiierte Studie „Was Arbeitgeber attraktiv macht. Ergebnisse einer Wunschprofilerhebung bei potenziellen Bewerbern“ wurde in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V., der Hewitt Associates GmbH und der Kienbaum Management Consultants GmbH, unter der wissenschaftlichen Leitung von André Schleiter und Sascha Armutat im Jahr 2004 durchgeführt und veröffentlicht.

Ziel dieser Untersuchung war es zu erheben, wie sich Berufsanfänger und -wechsler sowie Absolventen von Fachhochschulen über Arbeitgeber informieren und welche Eigenschaften für sie ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber machen. Für diese Studie wurden insgesamt 351 Studenten und Umschüler befragt. Zum Zeitpunkt der Befragung studierten diese in der Mehrzahl Informatik und Volkswirtschaft. 250 Mitarbeiter von mittelständischen Unternehmen im Raum Ost-Westfalen-Lippe wurden ebenso befragt. Diese waren noch keine 2 Jahre bei ihrem damaligen Arbeitgeber beschäftigt. Die Befragten waren zu 63% zwischen 20 und 30 Jahre alt. 46% strebten einen Fachhochschulabschluss an.

Das sich aus der Untersuchung ergebene Wunschprofil der Bewerber an ihren zukünftigen, attraktiven Arbeitgeber wird in Abbildung 3 zusammengefasst. Das Wunschprofil bzw. Idealprofil (graue gestrichelte Linie) besagt, dass den Befragten die Arbeitsaufgabe am wichtigsten ist. Gefolgt von der eigenen intrinsischen Motivation an der Arbeit und dem Gehalt.

Dem Wunschprofil der Bewerber werden drei Profile gegenübergestellt, die sich aus Mitarbeiterbefragungen in europäischen und deutschen Unternehmen ergeben.

Die Bewertung der Attraktivität eines Arbeitgebers durch die eigenen Mitarbeiter aus der Spitzengruppe im deutschsprachigen Raum spiegelt die schwarze Linie wieder. Es zeigt sich hier eine unterschiedliche Gewichtung der Attraktivitätsfaktoren zwischen Kollegen und Gehalt. Während den potenziellen Bewerbern das Gehalt wichtiger erscheint als die Kollegen, ist dies bei bereits angestellten Mitarbeitern genau umgekehrt. Zudem wird deutlich, dass die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten an Bedeutung für die Mitarbeiter verlieren, während der Standort des Unternehmens für die angestellten Mitarbeiter gegenüber den potenziellen Bewerbern an Bedeutung gewinnt.

Die Ergebnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- KMU werden von den Befragten als Arbeitgeber bevorzugt;
- Die Dienstleistungsbranche ist besonders beliebt;
- Ein Arbeitgeber ist besonders attraktiv, wenn die Arbeitsaufgaben den Arbeitnehmer erfüllen und Spaß machen, die Vergütung leistungsbezogen ist und der Vorgesetzte Interesse am Arbeitnehmer zeigt und seine Ziele unterstützt;
- Als Hauptinformationsquelle über den potenziellen Arbeitgeber dienen dessen Internetseiten;
- Potenzielle Bewerber, werden zu Mitarbeitern, wenn sie feststellen, dass die Botschaft des Personalmarketing mit der Wirklichkeit übereinstimmt;
- Die Außensicht auf ein Unternehmen ist nicht gleichzusetzen mit der Binnensicht;
- Den Befragten ist die Ausgeglichenheit zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen bzw. Aufgaben wichtig.

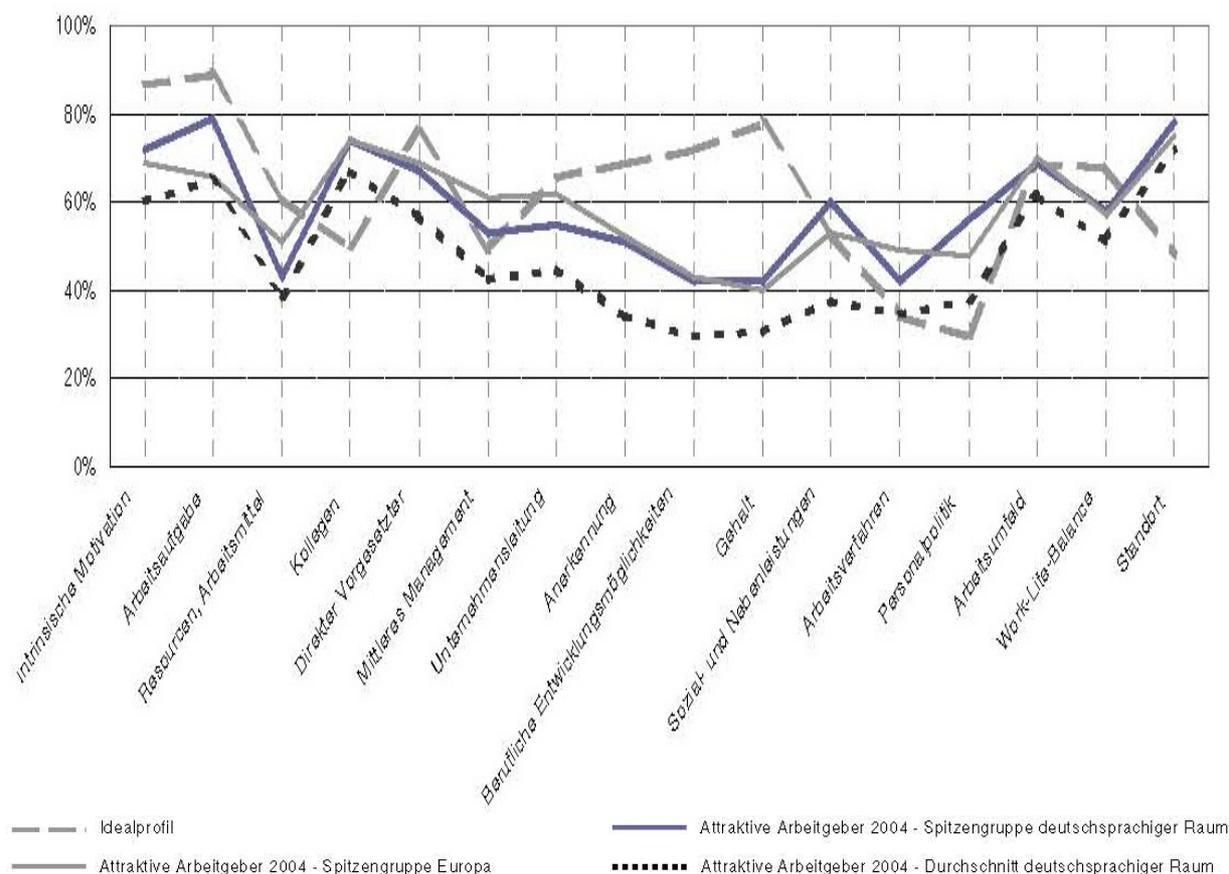


Abbildung 3: Erwartungen an einen "idealen" Arbeitgeber (Schleiter, Armutat, 2004, S. 16).

3.2 Studie - Employer Branding 2006

Die zweite Studie, die an dieser Stelle vorgestellt werden soll, ist das Employer Branding 2006 – Arbeitgebermarken aus der Sicht von High Potentials (Güse/Henke, 2007). Die Studie ist ein Kooperationsprojekt der HHL-Leipzig Graduate School of Management, der tns infratest Bielefeld, des Stipendiatenpools e-fellows.net und der Zeitschrift „Die Zeit“.

Die zentralen Themenbereiche der Studie sind:

- Anforderungsprofile von High Potentials an den idealen Arbeitgeber,
- Attraktivität von Branchen und Funktionen/Positionen,
- Wunsunternehmen für den Berufseinstieg und Bewerbungsabsicht der High Potentials in Bezug auf die Unternehmen der Stichprobe,
- Schärfe des Unternehmensbildes, das die High Potentials von den einzelnen Unternehmen haben,
- Employer Brand Attraktivitätsindex und Unternehmens-Mapping.

Für die Studie wurden 2.099 Nutzer des Stipendiatenpools e-follows.net befragt. Von den Befragten waren 61% männlich und 39% weiblich. 40% studierten Wirtschaftswissenschaften, 27% Ingenieurwissenschaften, die Weiteren verteilten sich auf die Studienrichtungen Naturwissenschaften, Jura, Medizin, Sprach- und Kulturwissenschaften sowie sonstiges. Im Fokus lagen internationale und nationale Großunternehmen.

High Potentials im Sinne dieser Studie sind Studierende, die folgende Merkmale auf sich vereinen:

- überdurchschnittlicher Notendurchschnitt im Abitur,
- Auslandsaufenthalten bzw. -erfahrungen,
- Praktika und
- Fremdsprachenkenntnisse.

Im Nachfolgenden soll nur auf einige, wesentliche Ergebnisse der Studien eingegangen werden.

Nach Ansicht der befragten Personen muss ein Arbeitgeber folgende Anforderungen erfüllen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Die zehn wichtigsten Anforderungen bildet Tabelle 1 ab.

Tabelle 1: Anforderungen an den idealen Arbeitgeber - TOP 10.

Rang	Anforderungen an den idealen Arbeitgeber⁶
Platz 1	freundschaftliche Arbeitsklima
Platz 2	gute Aufstiegs- und Entwicklungschancen
Platz 3	Herausfordernde Aufgaben
Platz 4	Freiräume für selbstständiges kreatives Arbeiten
Platz 5	vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten
Platz 6	einen guten Vorgesetzten haben
Platz 7	Teamkultur
Platz 8	flexible Gestaltung der Arbeitszeit
Platz 9	Zukunftsfähigkeit der Branche
Platz 10	Unternehmenskultur passt zu meinen Werten

Als nicht bedeutende Anforderungen wurden u. a. viele Urlaubstage, Zusatzleistungen und die Persönlichkeit des Inhabers bzw. Vorstandsvorsitzenden sowie der Börsenerfolg des Unternehmens genannt.

⁶ Nach den Gehaltsvorstellungen bzw. der Bedeutung des Gehaltes wurde in der vorgestellten Studie nicht gefragt.

Für die Gesamtattraktivität des Unternehmens waren auch Aspekte wie die Bedeutung der Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens und das Image wichtig.

Lediglich 36% der Befragten haben einen Wunscharbeitgeber. Als Wunschunternehmen wurden von 36% in der Mehrheit McKinsey & Company, sowie Bosch und BMW genannt. Dies ist u. a. mit der hohen Zahl an Studierenden der Wirtschaftswissenschaften zu erklären. Zudem wurden die Probanden ausschließlich nach Großunternehmen befragt.

Diese Studien sind nur ein Teil der Befragungen zu dem Thema Attraktivität von Arbeitgebern die in den letzten Jahren durchgeführt wurden. Viele haben einen regionalen Bezug bzw. untersuchen die Attraktivität von bekannten Unternehmen oder befragen ausschließlich High Potentials oder Fachhochschüler.

3.3 Studie an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

In Sachsen-Anhalt wurde eine solche Studie noch nicht durchgeführt. Daher haben das Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb (IAF) der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und das An-Institut METOP GmbH zu Beginn des Wintersemesters 2007/2008 mit einer Untersuchung zu den Faktoren der Arbeitgeberwahl begonnen. Diese Untersuchung soll in den folgenden Semestern fortgesetzt und auf die Hochschulen des Landes ausgeweitet werden.

Im Folgenden sollen die zentralen Ergebnisse vorgestellt werden. Eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse wird in einer späteren Veröffentlichung erfolgen, da die Erhebung und Auswertung zum heutigen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen ist.

Derzeit sind 398 Studierende befragt wurden.

Daten der Befragten:

- 54% der befragten Studierenden waren männlich und 46% weiblich,
- die Mehrzahl ist 22 bis 24 Jahre alt,
- 49,5% sind in einer festen Partnerschaft bzw. verheiratet, Single sind 50,5%,
- 3% haben Kinder,
- 30% befanden sich im Grundstudium und 70% der Befragten waren im Hauptstudium,
- an der Befragung sind Studierende von allen Fakultäten der Universität vertreten, außer der Fakultät für Medizin

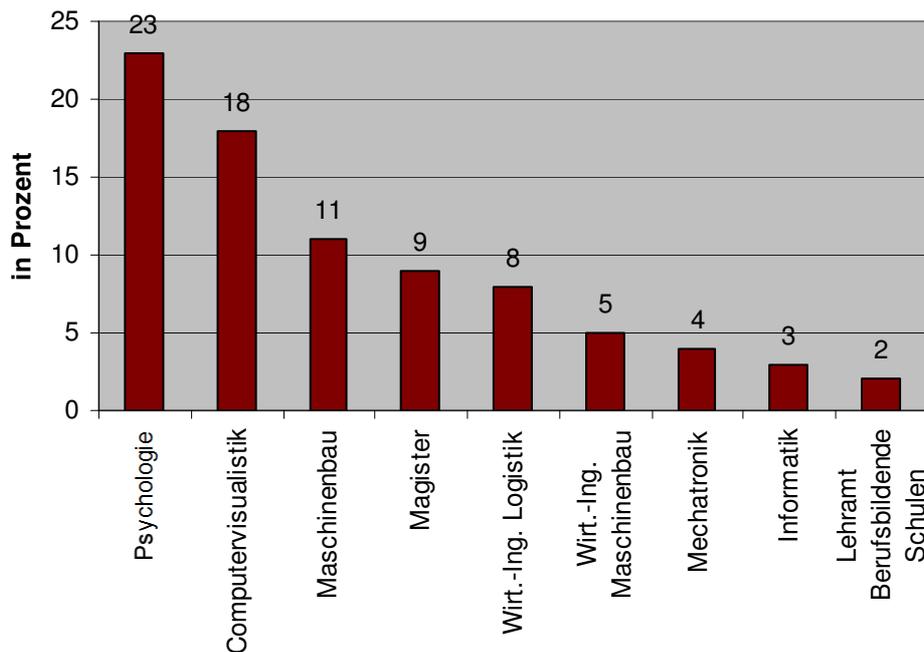


Abbildung 4: Studienrichtungen der Befragten.

Abbildung 4 zeigt die am häufigsten vertretenen Studienrichtungen in der Befragung. Eine detaillierte Auswertung nach Studienrichtungen bzw. Fakultäten wird an dieser Stelle nicht vorgenommen⁷.

Als eine erste wesentliche Erkenntnis kann festgestellt werden, dass die Befragten insbesondere die Angebote des Internets, Jobbörsen, Unternehmenswebseiten nutzen, um sich über mögliche Arbeitsplätze und Arbeitgeber zu informieren. Regionale und überregionale Zeitschriften werden kaum zur Suche nach einem potenziellen Arbeitgeber genutzt (vgl. Abbildung 5).

⁷ Eine abschließende Auswertung dieser Studie in Form einer Veröffentlichung ist geplant.

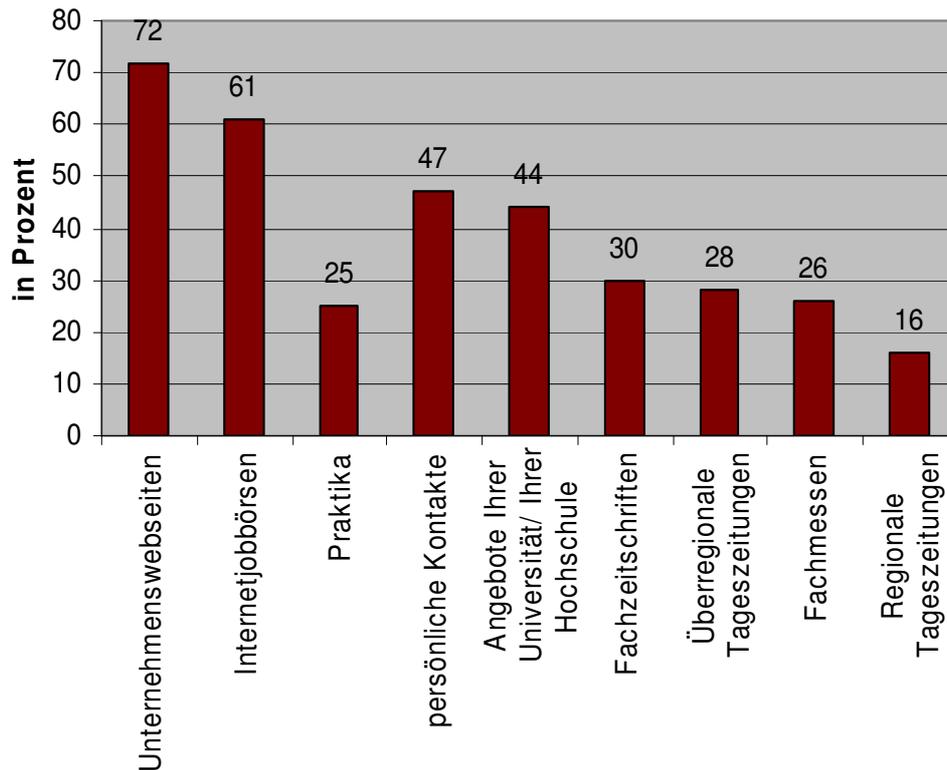


Abbildung 5: Häufig genutzte Informationskanäle, Mehrfachnennungen möglich (eigene Darstellung).

Die Basis des Untersuchungsdesign bildeten die Überlegungen zur Beschreibung der Attraktivität eines Unternehmens und die Unterscheidung in externe und interne Attraktivitätsfaktoren (vgl. Abschnitt 2.2). Für die Untersuchung wurden zehn Attraktivitätsfaktoren ausgewählt. Die grau hinterlegten Merkmale sind von Unternehmen nur schwer bzw. nicht zu beeinflussen. Alle weiterhin aufgezeigten Faktoren können durch Unternehmen aktiv beeinflusst und gestaltet werden.

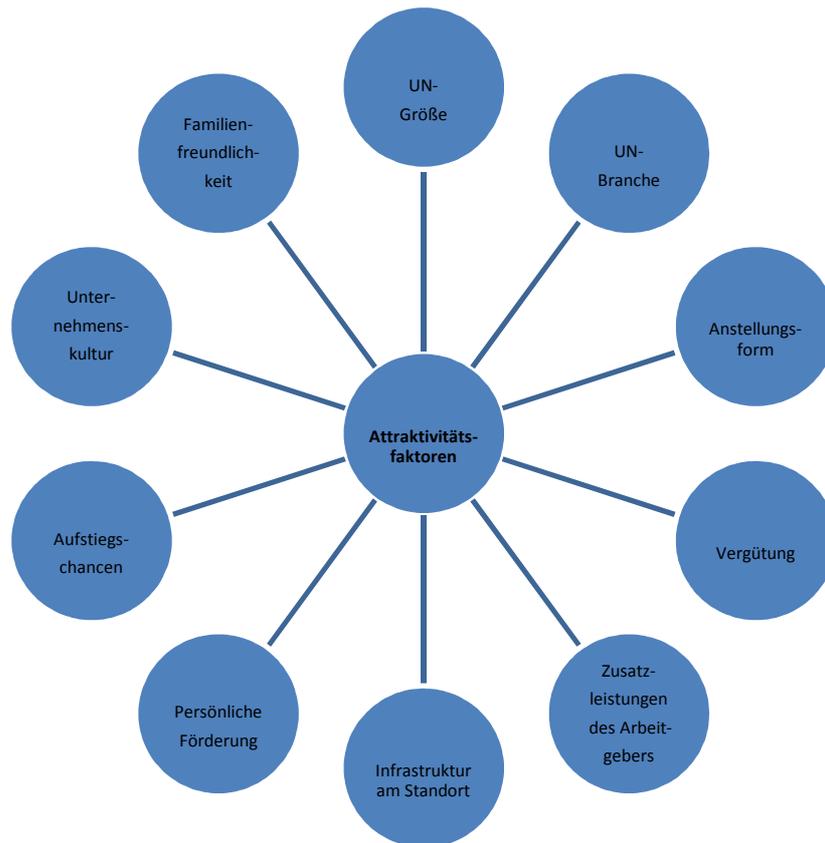


Abbildung 6: Attraktivitätsfaktoren der Untersuchung (eigene Darstellung).

Im Weiteren soll auf die Attraktivitätsfaktoren und deren Gewichtung durch die Befragten eingegangen werden.

Die Unternehmensgröße ist für 45% der befragten Studierenden für die Wahl eines Arbeitgebers unerheblich. Lediglich 17% wollen nach dem Studium in einem großen Unternehmen, mit mehr als 500 Mitarbeitern, arbeiten. 30% der Befragten streben eine Anstellung in einem mittleren Unternehmen, mit bis zu 500 Mitarbeitern, an und 8% möchten in einem kleinen Unternehmen, mit max. 25 Mitarbeitern, arbeiten. Dass die Unternehmensgröße eine eher geringe Bedeutung hat, kann positiv für die KMU eingeschätzt werden. Rund 60% der Befragten möchten auch nach 5 Jahren ihres Berufseinstieges in einem Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern arbeiten. Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in der einzelnen Gewichtung der Attraktivitätsfaktoren wieder, dort liegt die Unternehmensgröße auf dem 10. Rang.

Die Mehrzahl der Studierenden möchte nach Beendigung des Studiums im wirtschaftlichen Sektor, der Bildung, sowie der Forschung und der Wissenschaft arbeiten. Auf den weiteren Plätzen folgen Dienstleistungs- und produzierendes, verarbeitendes Gewerbe. Dieses Ranking kann mit der Zusammensetzung der Befragten erklärt werden. Insgesamt wurde

durchgängig über alle Studienrichtungen der Wunsch geäußert Forschungs- und Entwicklungsaufgaben bearbeiten zu wollen.

Die Gewichtung der zehn ausgewählten Attraktivitätsfaktoren entsprechend ihrer Bedeutung für die Wahl eines Arbeitgebers ergab folgende Rangfolge:

Tabelle 2: Rangfolge der Attraktivitätsfaktoren.

Rang	Attraktivitätsfaktor
Platz 1	Vergütung
Platz 2	Aufstiegchancen
Platz 3	Persönliche Förderung
Platz 4	Unternehmensbranche
Platz 5	Anstellungsform
Platz 6	Familienfreundlichkeit
Platz 7	Unternehmenskultur
Platz 8	Zusatzleistungen des Arbeitgebers
Platz 9	Infrastruktur am Standort
Platz 10	Unternehmensgröße

Wie die Platzierungen zeigen, stehen neben dem finanziellen Aspekt der Arbeit auch Faktoren im Vordergrund, welche die Karriere und die persönliche Entwicklung fördern. Dies zeigt, dass die Befragten die monetäre und nichtmonetäre Würdigung als wichtig erachten.

Abbildung 7 stellt die angegebenen Gehaltsvorstellungen dar, fast 42% der Befragten streben ein Einstiegseinkommen von € 30.000 bis 40.000 an. Die Vergütung ist für die potenziellen Bewerber wichtig, wobei die Gehaltsvorstellungen aber durchaus nicht überdimensioniert sind.

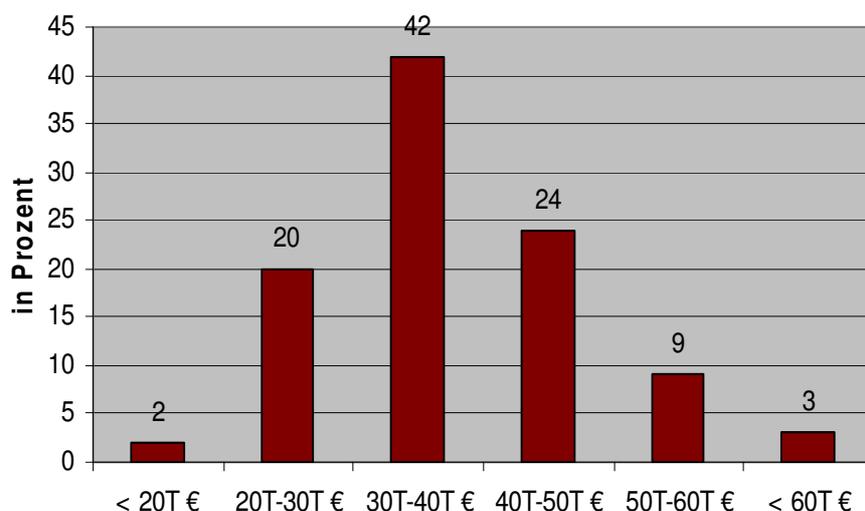


Abbildung 7: Gehaltsvorstellung in Prozent (eigene Darstellung).

Als ein wesentlicher Bestandteil der Entlohnung sind Zusatzleistungen⁸ eher auf einem hinteren Platz vertreten.

Die persönliche Förderung und die Karrierechancen im Unternehmen rangieren in der Befragung auf Platz 2 und 3. Eine persönliche Förderung sehen die Befragten insbesondere in der Teilnahme an fachlichen und überfachlichen Trainings, sowie in der Förderung als Führungsnachwuchskraft. Wie Tabelle 3 zeigt, ist auch die Einräumung einer Promotionsmöglichkeit für die Befragten wichtig. Im Ranking auf den Rängen 5-8, aber durch die positive Beurteilung durch die Studierenden nicht zu vernachlässigen, sind Coachings, die Teilnahme an Mentoringprogrammen, der Einsatz im Ausland und die Teilnahme an Traineeprogrammen.

Tabelle 3: Gewichtung der Fördermaßnahmen.

Rang	Maßnahmen
1	Fachliche Qualifizierung
2	Förderung als Führungsnachwuchs
3	Überfachliche Trainings
4	Promotionsmöglichkeit
5	Coaching
6	Mentoringprogramme
7	Auslandseinsatz
8	Traineeprogramme

Als ein weiterer Aspekt ist die Attraktivität der Arbeitsaufgabe einzubeziehen. In das Ranking wurde dieser Aspekt nicht mit aufgenommen, jedoch im Fragebogen berücksichtigt. Auf die Frage „Welche Form der Tätigkeit ist Ihnen in Bezug auf Ihre Arbeitsaufgabe wichtig?“ gaben 33,7% der Befragten an, dass ihnen eine abwechslungsreiche Tätigkeit wichtig ist. Für 27,9% muss die Arbeitsaufgabe sinnhaft sein und 21,6% möchten eine anspruchsvolle Tätigkeit. 14,5% der befragten Studierenden streben an, sich mit ihrer Arbeitsaufgabe selbst zu verwirklichen.

⁸ Dazu zählten in der Befragung u. a. Betriebliche Altersversorgung, Urlaubslänge, Bildungsurlaub und Urlaubs- und Weihnachtsgeld.

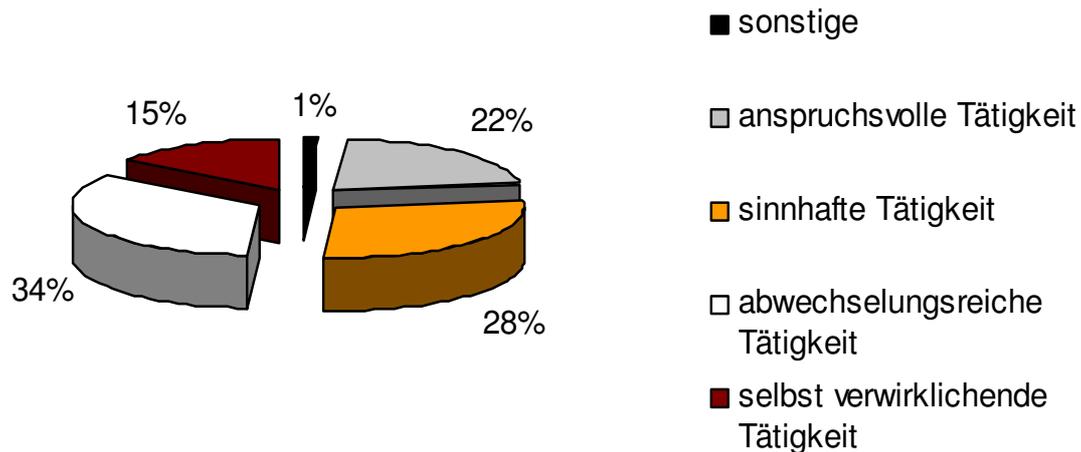


Abbildung 8: Charakter der Tätigkeit/Arbeitsaufgabe (eigene Darstellung).

An dieser Stelle soll die Darstellung der Ergebnisse beendet werden, da die Auswertung der Untersuchung noch nicht abgeschlossen ist. Die vollständige Auswertung der Befragung kann in einer gesonderten Veröffentlichung demnächst nachgelesen werden.

4 Darstellung und Anwendung des Instruments

Wie bereits in Abschnitt 2.2 erläutert, ist die Entwicklung und Implementierung einer Strategie zur Verbesserung der Attraktivität für Unternehmen ein wichtiger Bestandteil des Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptes.

Für die Analyse der eigenen Attraktivität bietet sich ein Werkzeug aus dem strategischen Management an, die SWOT-Analyse (vgl. Drews, Hildebrand, 2007, S. 140ff, u. a.). Die SWOT-Analyse ist ein einfaches und bekanntes Verfahren, daher ist es für die Eruiierung und Entwicklung der Attraktivitätsmerkmale eines Unternehmens anwendbar.

SWOT ist ein Akronym gebildet aus **S**(Strengts-Stärken) **W**(Weaknesses-Schwächen) **O**(Opportunities-Chancen) **T**(Threads-Risiken). Das Ziel der SWOT-Analyse besteht darin, Strategien innerhalb von Organisationen zu finden und zu bewerten. Aus den aktuellen Stärken und Schwächen sowie den möglichen Chancen und Risiken werden Strategien und aus diesen Maßnahmen abgeleitet.

Der Prozess einer SWOT-Analyse ist in Abbildung 9 dargestellt und wird im Folgenden näher erläutert.

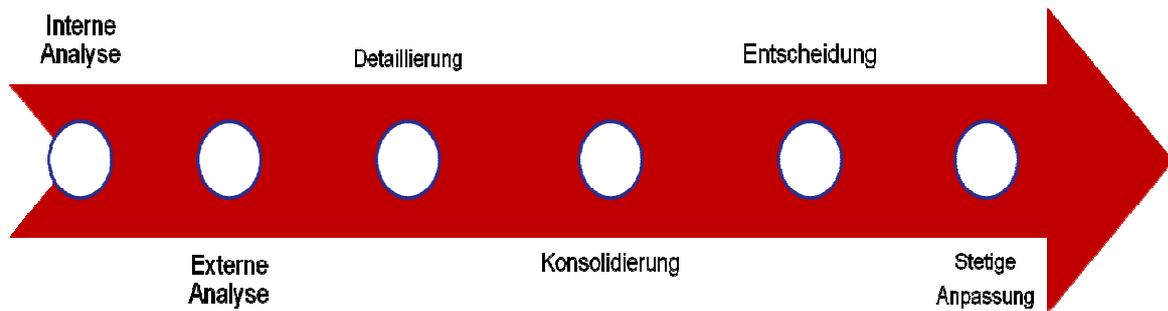


Abbildung 9: Prozess der SWOT-Analyse (eigene Darstellung).

In einem ersten Schritt wird ein Projektteam gebildet. Im dem Fall der Untersuchung der Attraktivität eines Unternehmens empfiehlt es sich ein hierarchie- und kompetenzübergreifendes Team zusammenzustellen, um so das gesamte Spektrum der Mitarbeiter und Tätigkeiten im Unternehmen abzudecken. Dies ist notwendig, da die Attraktivität immer individuell empfunden wird und für die Analyse eine breite Wissensbasis entscheidend ist. Zu beachten ist dabei, dass bei diesem sensiblen Thema die Teilnahme am Projektteam freiwillig erfolgt und ohne mögliche Konsequenzen für die Teammitglieder bleibt. In der Projektarbeit sind alle gleichberechtigt. Die Hierarchien haben innerhalb der Arbeit an der SWOT-Analyse keine Bedeutung.

Die interne Analyse behandelt die aktuellen Stärken und Schwächen. Systematisch, z. B. anhand der Attraktivitätsfaktoren (vgl. Abbildung 6), wird nach den Stärken und Schwächen zum Thema Attraktivität im Unternehmen gesucht. Hier werden die Faktoren, Merkmale und Aspekte aufgeführt, die das Unternehmen direkt beeinflussen können. Diese werden gruppiert, strukturiert und gewichtet.

In der externen Analyse wird im Anschluss nach Chancen und Risiken gesucht. Diese können vom Unternehmen nicht direkt beeinflusst werden. Auch hier erfolgt die Gruppierung, Strukturierung und Gewichtung der Chancen und Risiken.

Für die interne und externe Analyse sind Moderations- und Kreativitätstechniken besonders zu empfehlen, um so den Gruppenkonsens zu fördern und ein hohes Maß an Kreativität hervorzubringen.

Oft ist eine Detaillierung der Ergebnisse notwendig. Es werden neue Aspekte berücksichtigt. Es ist eine thematische Vertiefung bei einigen Perspektiven erforderlich.

Nach einer ersten Verabschiedung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erfolgt nun die Konsolidierung. Um nun Strategien und Maßnahmen ableiten zu können, werden Kombinationen gesucht. Es werden u. a. die Stärken mit den Chancen kombiniert. Fragen wie: „Welche Stärken kann ich nutzen, um meine Chancen zu realisieren?“, sollten sich in diesem Schritt gestellt werden.

In Tabelle 4 sind die möglichen Kombinationen aufgeführt. Die Ergebnisse der Konsolidierung werden in diesem Schema dargestellt und verabschiedet. Die entwickelten

Maßnahmen werden nun an die entsprechenden Stellen im Unternehmen weitergeleitet und die Umsetzung wird initiiert.

Tabelle 4: SWOT-Strategien (Drews/Hillebrand, 2007, S. 145).

	Stärken (S)	Schwächen (W)
Chancen (O)	<p>S-O Strategien: Ausbauen</p> <p>Interne Stärken einsetzen und externe Chancen nutzen. Offensivstrategie</p>	<p>W-O Strategien: Aufholen</p> <p>Interne Schwächen eliminieren und neue externe Möglichkeiten nutzen.</p>
Risiken (T)	<p>S-T Strategien: Absichern</p> <p>Interne Stärken nutzen und externe Risiken vermeiden.</p>	<p>W-T Strategien: Meiden</p> <p>Interne Schwächen abbauen und externe Bedrohungen ausweichen. Defensivstrategie</p>

Die inneren und äußeren Einflüsse können sich verändern. Daher empfiehlt es sich in regelmäßigen Abständen, z. B. einmal pro Jahr, die SWOT-Analyse in Bezug auf die Attraktivitätsmerkmale des Unternehmens zu wiederholen und gegebenenfalls anzupassen. Dabei ist zu entscheiden, ob das Projektteam neu besetzt wird oder ob mit dem bereits bestehenden Team weitergearbeitet wird. Beides hat Vorteile, ein neues Team oder auch nur neue Teammitglieder haben neue und andere Sichtweisen und Erfahrungen. Das bestehende Team ist eingespielt, kennt die Methode und die Zielstellung sehr gut. Diese Möglichkeiten sind gegeneinander abzuwägen. Eine Empfehlung kann an dieser Stelle nicht ausgesprochen werden.

Die SWOT-Analyse ist ein subjektives Instrument und hat daher auch seine Schwächen. Das Ziel der Analyse sollte deshalb genau benannt und die Kategorien während der Analyse klar voneinander abgegrenzt werden. Da eine Priorisierung innerhalb der SWOT-Analyse nicht vorgesehen ist, sollte diese in einem nachfolgenden Schritt erfolgen, um so einen praxisnahen und effektiven Maßnahmenplan entwickeln zu können.

Es ist anzunehmen, dass die Erwartungen der potenziellen Bewerber und das Selbstbild der Unternehmen unterschiedlich sind. Auch das Empfinden der Attraktivität von einem Unternehmen kann innerhalb des Unternehmens stark divergieren. So können die Mitarbeiter ein anderes Bild von dem Unternehmen haben, in dem sie arbeiten, als die Managementebene. Diese Überlegungen sind in die SWOT-Analyse einzubeziehen. Wenn die unterschiedlichen Sichtweisen berücksichtigt werden, kann die SWOT-Analyse eine Annäherung ermöglichen.

Die SWOT-Analyse dient in diesem Fall als Selbstanalyseinstrument, wie sie schon seit geraumer Zeit z. B. beim Qualitätsmanagement und beim Innovationsmanagement angewendet werden. Im Bereich des Qualitätsmanagement sind insbesondere die EFQM – Modelle für Excellence bekannt und werden in vielen Unternehmen verwendet. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens kann mit den vorhandenen Tools der Webseite www.innoscore.de bewertet werden. Alle diese Instrumente dienen einem Ziel, der Hilfe zur Selbsthilfe.

5 Attraktivität von Arbeitgebern – Was wirkt nach außen?

Nachdem die Unternehmen nun ihre Attraktivitätsmerkmale eruiert und den ersten Maßnahmenkatalog zur Umsetzung der Strategien eingeleitet haben, sollten auch die potenziellen Adressaten der Analyse von den attraktiven Arbeitgebern erfahren. Nachstehend sollen nun einige Möglichkeiten vorgestellt werden, wie dies erfolgen kann.

In den bereits vorstellten Studien (vgl. Abschnitt 3) wurde festgestellt, dass die Unternehmenswebseiten eine wichtige Informationsquelle für zukünftige Bewerber sind. Daher sollte auch die Webseite des Unternehmens, die „Attraktivität“ ausstrahlen. Dies geschieht durch aktuelle und moderne Webseiten.

Der Klick in die Karriereseiten ist der häufigste auf Unternehmensseiten. Dieser sollte immer aktuell sein und auch die gesamten Möglichkeiten, die ein Bewerber im Unternehmen hat aufzeigen. Welche Weiterbildungsprogramme ermöglichen Unternehmen ihren Mitarbeitern? Gibt es Förderprogramme für besonders engagierte und innovative Mitarbeiter? All dies und noch mehr weiterführende Informationen, z. B. zur Region, sollten auf der Homepage zu finden sein.

Da die Unternehmenswebseiten im Wesentlichen zur Präsentation der Attraktivität des Unternehmens nach außen beitragen, sollen an dieser Stelle exemplarisch die Webseiten der sieben ProKul-Unternehmen betrachtet werden. Die Ergebnisse werden anonymisiert dargestellt. Die Webseiten der ProKul-Unternehmen werden in Bezug auf folgende Kriterien untersucht:

1. Gestaltung und Inhalt der Karriereseiten

Darstellung und Umfang der Stellenausschreibungen

Wurde in den Stellenausschreibungen ein Ansprechpartner benannt?

Welche Arten von Tätigkeiten werden angeboten z. B. Praktika, Absolventenstellen?

Werden Studierende und Hochschulabsolventen direkt angebrochen?

Wie wird die zukünftige Arbeitsaufgabe dargestellt?

2. Darstellung des Unternehmens und der Unternehmenskultur
3. Aktualität der Homepage
4. Vorstellung der Region
5. Vorstellung der Netzwerke und Kooperationspartner
6. Fördermöglichkeiten für Mitarbeiter

Die Unternehmen werden im Folgenden nicht näher benannt. In der Übersicht wurde ein weiteres Unternehmen Z hinzugefügt. Dabei handelt es sich um einen internationalen Konzern, der als Vergleichsobjekt dienen soll.

Für die oben genannten Aspekte wurden folgende Skalierung vorgenommen:

- 1 - sehr gut dargestellt,
- 2 - gut dargestellt, ausbaufähig,
- 3 - nicht vorhanden bzw. nicht erläutert.

Für den Aspekt „Gestaltung und Inhalt der Karriereseiten“ wurden die Unterpunkte, soweit möglich, näher erläutert und ein zusammenfassender Skalenwert vergeben.

Für das Unternehmen D wurde kein Skalenwert für den Aspekt „Gestaltung und Inhalt der Karriereseiten“ vergeben, da sich die Seite aktuell im Aufbau befindet. Als nicht vorhanden kann dieser Aspekt nicht eingestuft werden, da auf der alten Webseite Stellenausschreibungen vorhanden waren.

Der Vergleich der Webseiten zeigt, dass drei von sieben ProKul-Unternehmen keine Stellenausschreibungen auf ihren Webseiten publizieren. Stellt man nun diesen Sachverhalt dem Ergebnis der Studie an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg gegenüber, wonach die Mehrzahl der zukünftigen Absolventen und potenziellen Mitarbeiter ihren Arbeitgeber hauptsächlich im Internet suchen, sollte dies von den Unternehmen überdacht werden.

Auch den Fördermöglichkeiten der eigenen Mitarbeiter sollte mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dies wird in einem Unternehmen dargestellt. Ein weiterer Aspekt der sehr wenig Beachtung findet, ist die Darstellung der Region.

Im Allgemeinen ist festzustellen, dass der Internetauftritt der ProKul-Unternehmen sehr professionell gestaltet ist, aber unter den besonderen Aspekten der Unternehmensattraktivität durchaus noch ausbaufähig ist. Als Grundlage dazu kann z. B. dieses Manual genutzt werden.

5 Attraktivität von Arbeitgebern – Was wirkt nach außen?

Tabelle 5: Auswertung Unternehmenswebseiten.

Eigenschaften	Unternehmen							
	A	B	C	D	E	F	G	Z
Gestaltung und Inhalt der Karriereseiten	2	3	2	-	3	3	1	1
Darstellung und Umfang der Stellenausschreibungen	kurz, übersichtlich wenig Aussagekraft	-	keine Stellenausschreibungen vorhanden, Auflistung von offenen Stellen	keine Aussage möglich, Seite befindet sich im Aufbau	-	-	sehr ausführlich und detailliert	sehr ausführlich und detailliert
Wurde ein Ansprechpartner benannt?	Ja	-	ja	-	-	-	ja	ja
Welche Arten von Tätigkeiten werden angeboten?	Mitarbeiterstellen Hiwistellen	-	Mitarbeiterstellen, Praktika Diplomarbeitsthemen	-	-	-	Mitarbeiterstellen, Studentenjobs, Studenten für Duale Studiengänge	Keine Einschränkung
Werden Studierende und Hochschulabsolventen direkt angebrochen?	Nein	-	ja	ja, sehr ausführlich	-	-	ja	ja
Wie wird die zukünftige Arbeitsaufgabe dargestellt?	In wenigen Stichpunkten	-	nein	-	-	-	sehr ausführlich	sehr ausführlich
Darstellung des Unternehmens und der Unternehmenskultur	2	2	1	1	2	2	2	1
Aktualität der Homepage	1	1	1	1	2	1	1	1
Vorstellung der Region	3	3	2	3	3	3	3	3
Vorstellung der Netzwerke und Kooperationspartner	2	2	2	2	2	2	1	1
Fördermöglichkeiten für Mitarbeiter	3	3	3	3	3	3	1	2

Legende: 1 - sehr gut dargestellt, 2 - gut dargestellt, ausbaufähig, 3 - nicht vorhanden bzw. nicht erläutert

Eine weitere Möglichkeit sich überhaupt in der Region als attraktiver und somit interessanter Arbeitgeber zu etablieren, ist das Engagement für die Region. Dies kann in Form von Sponsoring von Sportvereinen oder auch Vereinen im Allgemeinen geschehen oder in Kooperationen mit Schulen erfolgen.

Die Kooperation mit den Hochschulen in der Region und überregional ist eine weitere Möglichkeit, potentielle Bewerber für Unternehmen zu gewinnen. Die Teilnahme an Universitätsprojekten verschafft Kontakt zu Studierenden. Die Vergabe von Praktika und Abschlussarbeiten ermöglicht den Unternehmen auch über einen längeren Zeitraum Studierende kennenzulernen und umgekehrt. Firmenkontaktmessen oder Jobbörsen werden in regelmäßigen Abständen an Hochschulen angeboten, welches auch eine Gelegenheit ist, viele Studierende auf einem Mal anzusprechen.

Viele Unternehmen sind in einem Branchennetzwerk organisiert, die genutzt werden können, um gemeinsam das Image der Region und der Branche zu verbessern.

Dies sollte nur ein kurzer Überblick über mögliche Wege sein, wie Unternehmen ihre Attraktivität ihren zukünftigen Mitarbeitern vermitteln können. Es gibt viele weitere Möglichkeiten, um die „positiven Seiten eines Unternehmens nach außen zu kehren“, die im Einzelnen an dieser Stelle nicht näher erläutert werden sollen. Das vorliegende Manual soll dazu anregen über die Attraktivität des eigenen Unternehmens nachzudenken und Denkanstöße sowie Denkrichtungen aufzeigen.

Auf die Ziele und den Nutzen der SWOT-Analyse in Bezug auf die Steigerung bzw. Eruierung der Attraktivität in einem KMU, wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

6 Ziele und Nutzen

Ziel der vorgestellten Methode ist die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften insbesondere von Hochschulabsolventen für kleine und mittlere Unternehmen zu erleichtern.

Der Prozess, der Entscheidung für einen Arbeitsplatz kann nach Lieber (vgl. Lieber, 1995, S. 31) in drei Teilentscheidungen zerlegt werden.

- Selbstselektion: Der Bewerber entscheidet, sich in einem Unternehmen zu bewerben.
- Fremdselektion: Das Unternehmen entscheiden, ob die Bewerber ein Beschäftigungsangebot erhalten.
- Vertragsabschluss: Der Bewerber entscheidet, ob er das Angebot annimmt.

Die Entscheidung, bei welchem Unternehmen sich ein Hochschulabsolvent bewirbt, ist sehr individuell und kann auch kaum nachvollzogen werden. In der Phase der Selbstselektion entscheidet der potentielle Bewerber zunächst, ob er sich überhaupt im entsprechenden

Unternehmen bewerben möchte. Im Anschluss daran nimmt er nun Kontakt zum Unternehmen auf.

Ein Ziel der Steigerung der Attraktivität in KMU ist es, diesen Prozess positiv zu beeinflussen. Die Entscheidung für ein Unternehmen mit einer positiven Außenwirkung und einem „guten Ruf“, was als Ergebnis der Verbesserung der Attraktivität angesehen werden kann, ist weniger riskant als die Entscheidung für ein Unternehmen mit einem „schlechten Ruf“. Dies kann als Nutzen auf der individuellen Ebene angesehen werden. Die zukünftigen Mitarbeiter haben eine höhere Arbeitszufriedenheit am Arbeitsplatz, wenn sie in einem Unternehmen mit einem positiven Image arbeiten. Ein weiterer Nutzen auf der individuellen Ebene ist, dass die Anforderungen und Voraussetzungen an den zukünftigen Mitarbeiter klar kommuniziert wurden, z. B. in der detaillierten Ausschreibung auf der Unternehmenswebseite. Wenn das Unternehmensbild klar gezeichnet ist, kommt es nur zu wenigen Missverständnissen auf beiden Seiten.

Wenn es den kleinen und mittleren Unternehmen gelingt ihre Attraktivität entsprechend der Attraktivitätsanforderungen der Hochschulabsolventen anzupassen bzw. anzugleichen und dies durch die Ergebnisse der SWOT-Analyse in konkrete Gestaltungsinterventionen mündet, dann hat dies Auswirkung auf die jeweilige Unternehmenskultur. Artefakte (vgl. Schein, 2003), etablieren sich z. B. zu neuen Routinen, die Umgangsformen verändern sich insgesamt.

Der Nutzen auf der organisationellen Ebene besteht u. a. in der entwickelten individuellen Attraktivität, wenn diese den Anforderungen an Attraktivitätsmerkmale entsprechen und somit differenzierbar, dauerhaft und wichtig sind. Dann haben Unternehmen die Möglichkeit mehr Bewerber auf sich aufmerksam zu machen und auch die Passgenauigkeit der Bewerbungen zu erhöhen.

Für beide Seiten entsteht somit eine Win-Win-Situation, die Bewerber bekommen den Arbeitsplatz, den sie suchen und die Unternehmen den Mitarbeiter, den sie brauchen.

In der Netzwerkebene ist der Nutzen in der Region zu sehen. Unternehmen halten die Potenzialträger in der Region, was eine gesteigerte Kaufkraft und die Zufriedenheit der Bürger nach sich zieht. Zudem wirkt der „gute Ruf“ von Unternehmen auch auf die Region.

Auch Unternehmensnetzwerke und Branchen können von der Steigerung der Attraktivität von Unternehmen profitieren, wenn die Attraktivität auch auf sie ausstrahlt und somit eine nachhaltige Entwicklung angestoßen werden kann.

7 Zielgruppe

Die Methode richtet sich insbesondere an KMU mit Problemen bei der Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften. Da dies ein Thema ist, welches in alle Unternehmensbereiche ausstrahlt, sollen insbesondere die Geschäftsleitung und die Personalverantwortlichen angesprochen werden.

8 Ausblick und Fazit

Die Methode zur Eruiierung der eigenen Attraktivität im Unternehmen ist ein erster Schritt, um eine langfristige Fach- und Führungskräfteversicherung für KMU zu ermöglichen. Die Untersuchung des IAF und des An-Instituts METOP GmbH bezog ausschließlich Studierende in die Befragung ein. Für eine weitere Untersuchung ist es denkbar Schüler in den Abschlussklassen zur Attraktivität von Unternehmen zu befragen. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese eine andere Gewichtung der Attraktivitätsfaktoren vornehmen werden. Vielleicht existieren für diese Personengruppen auch andere Attraktivitätsmerkmale, die Unternehmen dann wiederum in ihre Strategieüberlegungen aufnehmen müssten. Die Untersuchung der Attraktivitätswirkung von Unternehmen auf potenzielle Bewerber, ist zu dem im berufsbiografischen Verlauf zu untersuchen, da die Suche nach zukünftigen Fach- und Führungskräften immer früher beginnt. So kann eine erste Auswahl bereits schon in der Schule getroffen werden. In diese Untersuchungen kann somit auch eine Bedarfsorientierung für zukunftsorientierte Berufe einbezogen werden.

Um erneut den Bereich der Personalbindung zu betonen, ist die Wahrnehmung der Attraktivität des eigenen Unternehmens zu überprüfen. Wie Schleiter und Armutat in ihrer, hier vorgestellten Untersuchung zeigen, verändert sich die Gewichtung der Attraktivitätsfaktoren berufsbiografisch über die Zeit. Wie dies für die Befragten in der Untersuchung des IAF und des An-Instituts METOP GmbH geschieht, sollte in einer weiteren Untersuchung eruiert werden. Auch die frühzeitige Bindung von Studierenden an ein Unternehmen, ist ein Aspekt der in KMU oft noch ausbaufähig ist. Dies kann über die Vergabe von Praktika, Abschlussarbeitsthemen, Stipendien oder Teilzeitverträgen⁹ geschehen.

Auch die unterschiedlichen Sichtweisen innerhalb einer Unternehmung, in Abschnitt 4 angesprochen, sind ein interessanter Aspekt, welcher zu untersuchen wäre. Wie werden die Attraktivitätsfaktoren von den einzelnen Bereichen und Mitarbeitergruppen wahrgenommen? Die gewonnen Erkenntnisse können ein Personalbindungskonzept bereichern.

Die Veränderung bzw. Erweiterung der Unternehmensziele um Attraktivitätsaspekte kann eine innovationsförderliche Unternehmenskultur (vgl. Looks/ Melzer/ Hacker, 2006) positiv beeinflussen und umgekehrt. Innovationen können sowohl Produkt-, Sozial- und Prozessinnovationen (vgl. Quaas/ Schmicker, 1995) sein. Die Steigerung der Attraktivität eines Unternehmens für potenzielle Bewerber und Mitarbeiter ist eine Sozialinnovation. Dies kann geschehen durch die Hervorhebung der Arbeitsaufgabe. Ist diese interessant und herausfordernd, steigt die Attraktivität des Unternehmens für Bewerber und Mitarbeiter gleichermaßen.

Da sich Unternehmenskulturen nur langsam verändern, besteht auf diesem Gebiet weiterer Forschungsbedarf. Die Attraktivität eines Unternehmens ist so individuell, wie seine

⁹ Ergänzend zu diesem Thema: S. Schmicker, K. Lüder (2008): Temporäres Arbeitszeitmodell – Ein Instrument der integrativen Personal- und Organisationsentwicklung zur Entwicklung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur, Magdeburg

Unternehmenskultur. Dafür möchte dieses Manual Anregungen liefern, welche Faktoren von einem attraktiven Arbeitgeber erfüllt werden sollten. Die Zusammensetzung und Wertigkeit der Faktoren ist individuell und kann nicht von Außen einem Unternehmen übergestülpt werden. Die Entwicklungsprozesse können begleitet und auch von Außen gesteuert werden, aber die Veränderungen müssen im Unternehmen selbst stattfinden.

9 Literaturempfehlungen

Bröckermann, R./Pepels, W. (2004): Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin

Huf, Stefan (2007): Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberrankings – Wer ist der Attraktivste im Land?, In: Personalführung 12/2007

Horx-Strathern, O. (2001): War for Talents: Die neue Arbeitswelt und die Personalpolitik der Zukunft, Bonn

Griepenkerl, H. (1982): Personalentwicklung für Führungskräfte der Wirtschaft: Inhaltsanalyse von industriellen Schulungsprogrammen, Oldenburg

Lieber, B. (1995): Personalimage - Explorative Studie zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber, München/Mering,

Looks, Peggy/ Melzer, Marlen/Hacker, Winfried (2006): Innovation und Unternehmenskultur: ein internationaler Literaturüberblick. Projektberichte des Institut für Psychologie I, AG "Wissen-Denken-Handeln", H. 37

Quaas, W. (1996): Innovation und Innovationskompetenz in Unternehmen aus dem Blickfeld der Arbeitswissenschaft. In: Quaas, W., Schmicker, S., Lilie, O. & Stahn, G. (Hrsg.) (1996). Innovative Strukturen durch Arbeitsgestaltung, Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur. Preprint 4, Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Magdeburg. S. 9-27

Schein, Edgar H. (2003): Unternehmenskultur, Köln

Schleiter, André/ Armutat, Sascha (2004): Was Arbeitgeber attraktiv macht. Ergebnisse einer Wunschprofilerhebung bei potenziellen Bewerbern, Düsseldorf

Literatur und Quellen

- Armutat, Sascha* (2003): Retention ganzheitlich managen, in: Personalführung, Heft 02/2003
- Becker, Manfred* (1997): Vom Objektbezug zum Subjektbezug in der betrieblichen Weiterbildung. Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Beitrag Nr. 97/16, Halle
- Becker, W* (1989): Personalimage. In Strutz, Hans (Hrsg.) Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden
- Bröckermann, R./Pepels, W.* (2004): Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin
- Dienel, Christiane* (2005): Vision Sachsen-Anhalt 20-xx – Zukunftsperspektiven für nachhaltiges staatliches Handeln, Magdeburg
- Drews, Günter/ Hillebrand, Norbert* (2007): Lexikon der Projektmanagementmethoden, München,
- Güse, Kai/Henke, Andreas*: Employer Branding 2006 – Summary, http://apollo.zeit.de/chaka/pdf/Employer_Branding_2006_Summary.pdf Stand: 05.09.2007
- Griepenkerl, H.* (1982): Personalentwicklung für Führungskräfte der Wirtschaft: Inhaltsanalyse von industriellen Schulungsprogrammen, Oldenburg
- Huf, Stefan* (2007): Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberrankings – Wer ist der Attraktivste im Land?, In: Personalführung 12/2007
- Horx-Strathern, O.* (2001): War for Talents: Die neue Arbeitswelt und die Personalpolitik der Zukunft, Bonn
- IAB-Betriebspanel* – Europäische Strukturfonds – Sachsen-Anhalt 2000-2005, Ergebnisse der zehnten Welle 2005, Berlin, 2006
- Lieber, B.*: Personalimage - Explorative Studie zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber, München/Mering, 1995
- Looks, Peggy/ Melzer, Marlen/Hacker, Winfried* (2006): Innovation und Unternehmenskultur: ein internationaler Literaturüberblick. Projektberichte des Institut für Psychologie I, AG "Wissen-Denken-Handeln", H. 37
- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.)*: Daten zur wirtschaftlichen Lage im Land Sachsen-Anhalt – 1. Quartal 2007, Stand: Juni 2007

Monatsbericht der Agentur für Arbeit

<http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/monat/aktuell.pdf> Stand: 29.11.07

Pepels, W. (2002): Personalbindung, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung, Stuttgart

Quaas, W. (1996): Innovation und Innovationskompetenz in Unternehmen aus dem Blickfeld der Arbeitswissenschaft. In: Quaas, W., Schmicker, S., Lilie, O. & Stahn, G. (Hrsg.) (1996). Innovative Strukturen durch Arbeitsgestaltung, Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur. Preprint 4, Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Magdeburg. S. 9-27

Schein, Edgar H. (2003): Unternehmenskultur, Köln

Schleiter, André/ Armutat, Sascha (2004): Was Arbeitgeber attraktiv macht. Ergebnisse einer Wunschprofilerhebung bei potenziellen Bewerbern, Düsseldorf

Sebastian, K.-H. / Simon, H./ Tacke, G.: Strategisches Personalmarketing Was motiviert den Führungsnachwuchs? In: Personalführung 12/1988, S. 999-1004