

Eingereicht von
Nicole Lettner

Angefertigt am
**Institut für Strategisches
Management**

Beurteiler / Beurteilerin
**Assoz. Univ.-Prof. Mag. Dr.
Regina Gattringer**

Mitbetreuung
Mag. Dr. Sabine Reisinger

Monat Jahr
Juni, 2018

CREATING COMPETITIVENESS

TALENTIERTE UND MOTIVIERTE MITARBEITER
ALS STRATEGISCHER WETTBEWERBSFAKTOR



Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

im Diplomstudium

Wirtschaftspädagogik

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt bzw. die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die vorliegende Diplomarbeit ist mit dem elektronisch übermittelten Textdokument identisch.

Datum, Unterschrift

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich während meines Studiums und bei der Erstellung der vorliegenden Diplomarbeit begleitet und unterstützt haben:

Ich bedanke mich bei Frau Assoz. Univ.-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Regina Gattringer und Frau Mag.^a Dr.ⁱⁿ Sabine Reisinger für die Vergabe und Betreuung der Diplomarbeit. Besonderer Dank gilt dabei Frau Mag.^a Dr.ⁱⁿ Sabine Reisinger, die mich während der gesamten Diplomarbeit durch konstruktive sowie inspirierende Gespräche und Rückmeldungen immer unterstützt hat.

Zudem danke ich meinen Interviewpartnern, die sich Zeit für ausführliche und interessante Gespräche genommen haben.

Von Herzen möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mich mein gesamtes Leben unterstützen haben, immer hinter mir stehen und mich durch ihre Liebe und Zuneigung zu dem Menschen gemacht haben, der ich heute bin.

Großer Dank gebührt ebenso meinem Lebenspartner Marc, der geduldig meine Launen und Zeitnöten während des gesamten Studiums ertrug und mir viel Verständnis für meine Diplomarbeit entgegenbrachte.

Zu guter Letzt möchte ich mich noch bei all meinen Freunden, besonders bei meiner langjährigen und besten Freundin Laura, bedanken, die mich in dieser sehr bedeutenden und nicht immer einfachen Phase meines Lebens unterstützt und ermutigt haben.

Executive Summary

Die vorliegende Arbeit widmet sich der strategischen Herausforderung talentierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden. Daraus ergibt sich, dass im Zuge dieser Diplomarbeit der Frage „Welche strategischen Aspekte sind für die Gewinnung und Bindung talentierter und motivierter Mitarbeiter relevant und wie sollen diese ausgestaltet sein, um als attraktiv wahrgenommen zu werden?“ mittels einer Literaturrecherche sowie anschließend einer qualitativen Studie nachgegangen wird. Als Orientierungsrahmen dient dabei das 7 Elemente Modell vom Institut für strategisches Management der Johannes Kepler Universität (Abbildung 1).

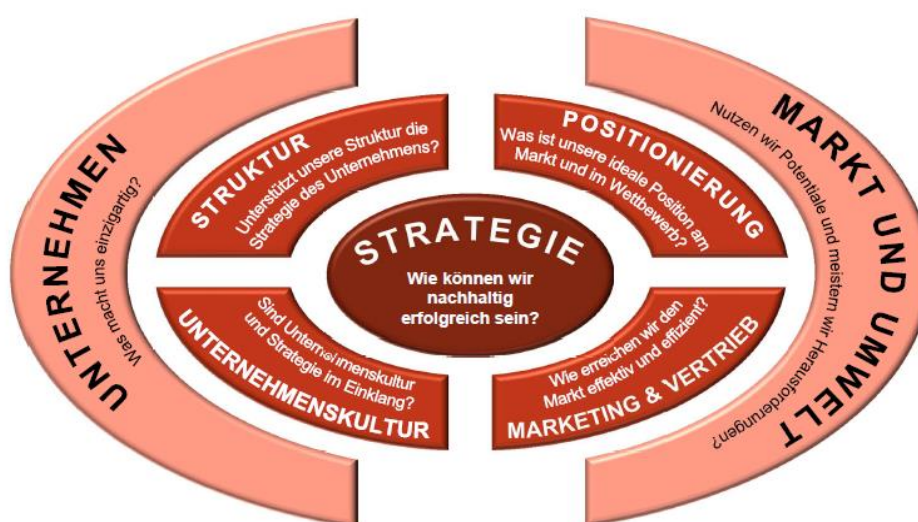


Abbildung 1: 7 Elemente Modell
Quelle: Reisinger, Gattringer, Strehl 2017, S. 20

Die Ergebnisse der Literaturrecherche belegen, dass allen 7 Elementen sowie deren Abstimmung im Sinne einer Konfiguration positive Einflusswirkungen bei der Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern zugesprochen werden können:

Klar kommunizierte Strategien (Agrawal 2014, S. 4ff), die mit den persönlichen Zielen der (potenziellen) Mitarbeiter übereinstimmen (Harter, Adkins 2015, S. 2; Brandl, Welp 2006, S. 547), wirken inspirierend und begeisternd.

Neben einer idealen Position am Markt und im Wettbewerb (Porter 1980) sowie gegenüber den relevanten Stakeholder (Müller-Stewens, Lechner 2016, S. 26ff) ist eine hervorragende Positionierung als glaubwürdiger Arbeitgeber am Arbeitsmarkt mittels einer attraktiven Arbeitgebermarke notwendig, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. (Ambler, Barrow 1996, S. 185ff; von Walter, Kremmel 2016, S. 3) Im Bereich des Marketings und des Vertriebes sind es vor allem die im Trend liegenden oder alltäglichen Produkte und Dienstleistungen sowie die Unternehmensmarke, die die Mitarbeitergewinnung und -bindung positiv beeinflussen. (Agrawal 2014, S. 5; Ritson 2002, S. 24) Zusätzlich ist es notwendig, im Sinne von

Personalmarketing den Marketinggedanken auf das Personalwesen zu übertragen (Scholz 2014, S. 487), um ein positives Image zu erzeugen, die Aufmerksamkeit (potenzieller) Mitarbeiter zu bekommen und talentierte und motivierte Mitarbeiter zu überzeugen. (Petkovic 2008, S.179ff)

Die Ausgestaltung der Unternehmenskultur ist für viele talentierte und motivierte Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor, da sie das Verhalten aller Akteure eines Unternehmens, den zwischenmenschlichen Umgang untereinander sowie die Atmosphäre maßgeblich prägt. Ebenso schafft sie durch gemeinsame Werte ein Wir-Gefühl und Wohlbefinden. (Rüegg-Stürm 2002, S. 23; Roppel 2014, S. 36; Agrawal 2014, S.4; Sponheuer 2010, S. 270) Neben Unternehmenskulturen kommt auch Unternehmensstrukturen eine verhaltenssteuernde Wirkung zu, indem sie bestimmen, wer Entscheidungen fällt, Auskunft über Kommunikations- und Berichtwege sowie Weisungsbefugnisse in Unternehmen geben und das Ausmaß der Kontrolle beeinflussen. Ebenso variiert für Mitarbeiter je nach Ausgestaltung der Unternehmensstrukturen der Blick auf das Ganze, der Wissensaustausch sowie die Sinnvermittlung. Dementsprechend bestimmen Unternehmensstrukturen die Handlungsfreiräume und Entfaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter (Reisinger, et al. 2017, S. 80ff) und üben so einen zentralen Einfluss bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung aus. (Rüegg-Stürm 2002, S. 47)

Ebenso beeinflusst die Unternehmensumwelt den Erfolg im Kampf um die besten Talente. Einerseits finden Unternehmen nicht änderbare Gegebenheiten aus der allgemeinen Umwelt wie demografische Veränderungen, Wertewandel, globalisierte Arbeitswelt oder zunehmende Digitalisierung (Vetter, Rudolph, Zacharides 2015, S.5; AEDC 2017, S. 13, Aguinis, Gottfredson, Joo 2012, S. 611) vor, die sie vor zahlreiche Herausforderungen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung stellen. Andererseits beziehen sich einige Vorstellungen über attraktive Arbeitgeber seitens talentierten und motivierten Mitarbeiter auf die Umwelt des Unternehmens. Beispielsweise zeigt eine Studie der Arbeitgeber-Bewertungsplattform kununu (2016), dass dynamische Branchen für Talente interessanter sind als stabile. Weiters ist es für (potenzielle) Mitarbeiter von zentraler Bedeutung, dass Bedürfnisse aller Stakeholder, vor allem jenen der Mitarbeiter, und nicht nur jene der Shareholder, befriedigt werden. (Wicharz 2015, S. 2)

Im Bereich Kernkompetenzen ist zwar hinlänglich bekannt, dass talentierte Mitarbeiter beim Aufbau und Erhalten von Kernkompetenzen und in weiterer Folge von Wettbewerbsvorteilen eine zentrale Rolle einnehmen. (Boos, Jarmai 1994, S. 21) Jedoch fehlen bislang wissenschaftliche Studien darüber, welchen Beitrag Kernkompetenzen von Unternehmen bei der Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern leisten.

Zusammenfassend wurde auf Basis dieser Ergebnisse ein erweitertes Modell auf Basis des 7 Elemente Modells kreiert (Abbildung 2). Dieses veranschaulicht, wie sich einzelne

Unternehmensbereiche positiv auf die Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern auswirken können, sodass Unternehmen auf Basis deren Fähigkeiten und Engagement langfristig höhere Unternehmenserfolge verzeichnen werden.



Abbildung 2: Erweiterung des 7-Elemente Modells - Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt
Quelle: eigene Darstellung; Grafik: <https://pixabay.com/de/teamarbeit-familie-zusammen-294584/>

Die Ergebnisse der durchgeführten qualitativen Studie bestätigten zum Großteil die Ergebnisse der Literaturrecherche und konnten darüber hinaus weitere Details liefern.

Beispielsweise zeigt sich im Bereich Strategien und Ziele, dass Kosten- und Umsatzziele auf geringeres Interesse bei talentierten und motivierten Mitarbeitern stoßen, Innovationsstrategien wirken hingegen anziehend und inspirierend.

Gleiches gilt im Bereich der Positionierung. Unternehmen, die sich durch Innovationen, Qualität und Premiummarken positionieren, werden als beliebter eingestuft.

Im Bereich der Unternehmenskultur beschreiben die befragten Experten und Studenten, dass eine wertschätzende, familiäre, offene, partizipative, zielorientierte Atmosphäre und Werte wie Umweltschutz, Wertschätzung, Zusammenhalt und Respekt als attraktiv erachtet werden.

Damit einhergehend wünschen sich talentierte und motivierte Mitarbeiter flache Hierarchien, Entscheidungskompetenzen, Verantwortungsübernahme, geringe Arbeitsspezialisierung sowie Freiräume für Ideen.

Aufgrund des gewählten Forschungsdesigns einer qualitativen Studie stellen diese Ergebnisse grundlegende Erkenntnisse dar, die im Einzelfall auf die spezifische Situation anzupassen sind.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	I
Danksagung	III
Executive Summary	IV
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	IX
Gender Erklärung	X
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation	1
1.2. Ziel	2
1.3. Methodik	2
1.4. Aufbau der Arbeit	3
2. Mitarbeiter im Kontext des strategischen Managements	6
2.1. Strategie	8
2.2. Positionierung	12
2.3. Marketing und Vertrieb	16
2.4. Unternehmenskultur	21
2.5. Struktur	26
2.6. Markt und Umwelt – Stakeholder	28
2.7. Unternehmen – Kernkompetenz	32
2.8. Konfiguration	35
3. Erweiterung des 7 Elemente Modells - Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt	40
4. Empirische Studie	45
4.1. Qualitative Forschungsmethode	45
4.1.1. Qualitative Leitfadeninterviews, Interviewleitfaden	45
4.1.2. Interviewpartner	46
4.1.3. Erhebung	48

4.1.4. Auswertungsmethode nach Mayring	49
4.2. Ergebnisse.....	50
4.2.1. Strategie.....	50
4.2.2. Positionierung	52
4.2.3. Marketing und Vertrieb	57
4.2.4. Unternehmenskultur	59
4.2.5. Struktur	63
4.2.6. Markt und Umwelt – Stakeholder	66
4.2.7. Unternehmen - Kernkompetenzen.....	70
4.2.8. Konfiguration.....	72
4.2.9. Weitere entscheidende Aspekte	73
4.2.10. Entscheidung gegen einen Arbeitgeber.....	77
4.2.11. Herausforderungen	79
4.3. Schlussfolgerungen der empirischen Studie	82
5. Fazit	87
6. Literaturverzeichnis	90
7. Anhang.....	102
7.1. Interviewleitfaden Personalleitung.....	102
7.2. Interviewleitfaden Studenten.....	103

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 7 Elemente Modell	IV
Abbildung 2: Erweiterung des 7-Elemente Modells - Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt	VI
Abbildung 3: Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 4: 7 Elemente Modell	7
Abbildung 5: Strategien auf unterschiedlichen Unternehmensebenen	9
Abbildung 6: Herausforderungen im Bereich Strategie im Kampf um die besten Talente	10
Abbildung 7: Externe Einflussfaktoren	15
Abbildung 8: Zentrale Elemente einer Unternehmenskultur	21
Abbildung 9: Unternehmensumwelt	29
Abbildung 11: Strategic Fit und Konfiguration	36
Abbildung 12: 7 Elemente Modell	40
Abbildung 13: Erweiterung des 7 Elemente Modells - Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt	41
Abbildung 14: Attraktive Positionierung am Arbeitsmarkt.....	53
Abbildung 15: Rituale von Studenten.....	60
Abbildung 16: Attraktive Kernkompetenzen für Studenten.....	70
Abbildung 17: Wichtige Kernkompetenzen im Kampf um die besten Talente - Experten	72
Abbildung 18: Zusätzliche Aspekte aus Studentensicht.....	73
Abbildung 19: Zusätzliche Aspekte aus Expertensicht.....	76
Abbildung 20: Kriterien für die Entscheidung gegen einen Arbeitgeber	78
Abbildung 21: Informationskanäle bei der Arbeitgeberwahl	79
Abbildung 22: Erweiterung des 7 Elemente Modell - Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner Studenten	47
Tabelle 2: Übersicht Interviewpartner Experten	48
Tabelle 3: Interviewleitfaden Personalleitung.....	102
Tabelle 4: Interviewleitfaden Studenten.....	103
Tabelle 5: gestützte Fragestellungen Studenteninterviews	104

Gender Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Diplomarbeit vorwiegend die Sprachform des generischen Maskulinums verwendet. Sämtliche personenbezogene Bezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

1. Einleitung

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“, erkannte bereits Heraklit von Ephesus (540 – 480 v. Chr.). Die Umweltdynamik und -komplexität verschärfte sich in den letzten Jahren, sodass Unternehmen heutzutage zufolge Srivastav (2016, S. 105) in volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (kurz VUKA) Umwelten agieren. Um unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein, sind flexible Strategien und Geschäftspläne sowie ein hohes Maß an Agilität notwendig, beschreibt der Autor weiter. (Srivastav 2016, S. 105) Strategien alleine reichen aber nicht aus, diese müssen auch realisiert werden. Dazu benötigen Unternehmen talentierte und motivierte Mitarbeiter, die Strategien und Ziele umsetzen, betonen Johnson, Whittington, Scholes, Angwin und Regnér (2016, S. 690).

1.1. Ausgangssituation

Ein aktuelles Forschungsprojekt der Johannes Kepler Universität zeigt, dass Strategien hauptsächlich auf den Markt und die Wettbewerber ausgerichtet sind. (Reisinger, Lehner, Strehl 2016, S. 2) Um erfolgreich zu sein, reicht es aber nicht aus Strategien zu besitzen. Diese müssen auch realisiert werden. Dazu braucht es die richtigen Menschen, die zur richtigen Zeit das Richtige machen. (Johnson, et al. 2016, S. 690) Deshalb sind Mitarbeiter mit ihrem Know-how und Kompetenzen die wertvollsten Ressourcen, betonen Sebald und Enneking (2006, S. 40). Aktuell stellt aber für viele Unternehmen das Humankapital die knappste Ressource dar, erklärt Garton (2017, S. 2).

Laut einer Untersuchung von Zenger und Folkman (2017, S. 2) können nur 5 % aller Mitarbeiter eines Unternehmens als high-potential eingestuft werden. Der Kampf um die besten Mitarbeiter wird weiter dadurch verschärft, dass ein Viertel der Talente innerhalb eines Jahres einen Arbeitgeberwechsel beabsichtigen, so Schmidt und Schmidt (2010, S. 56). Der geringe Anteil an Talenten ist ebenso die Folge von rückläufigen Geburtsraten, der Alterung der Gesellschaft, inadäquaten Bildungsangeboten, vernachlässigter interner Mitarbeiter/Führungskräfteentwicklung und abnehmender Mitarbeiterloyalität, begründen Aguinis, Gottfredson und Joo (2012, S. 611), Habeder-Preuss (2015, S. 12) sowie Vetter, Rudolph und Zacharides (2015, S.5) den Talentmangel. Zuzufolge den Autoren Aguinis, Gottfredson und Joo (2012, S. 611) wird dieser Trend weiter anhalten und den Mangel an talentierten und motivierten Mitarbeitern verschärfen. Daraus ergibt sich, dass der Entscheidungsspielraum von Unternehmen aktuell und in Zukunft unter anderem durch zu wenig qualifizierte Arbeitnehmer eingeschränkt ist und wird (Reisinger, et al. 2016, S. 2) sowie

Unternehmen am Arbeitsmarkt einem Wettbewerb um die besten Mitarbeiter ausgesetzt sind. (Petkovic 2008) Dem folgt, dass es heute für Unternehmen eine der größten Herausforderungen ist, die besten Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. (Garton 2017, S. 2)

Aufgrund der Tatsache, dass diese Herausforderung allgegenwärtig ist und eine Vielzahl an unterschiedlichsten Unternehmen betrifft, spricht man vom Kampf um Talente oder „war for talent“. (Gardner 2005).

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass Unternehmen für langfristige Unternehmenserfolge (potenzielle) Mitarbeiter identifizieren, gewinnen, entwickeln, motivieren und langfristig binden müssen, so Tavakkoli (2009, S.38) und Breiski (2014, S. 13). Aus diesem Grund sollten die einzelnen Unternehmensbereiche auf Mitarbeiter ausgerichtet sein, betonen Johnson, Whittington, Scholes, Angwin und Regnér (2016, S. 690). Wie dies gelingen kann, dem geht diese Diplomarbeit nach.

1.2. Ziel

Aus gegebener Aktualität beschäftigt sich die vorliegende Diplomarbeit mit der strategischen Herausforderung talentierte und motivierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Ziel dieser Diplomarbeit ist es daher, folgende Forschungsfrage zu beantworten:

„Welche strategischen Aspekte sind für die Gewinnung und Bindung talentierter und motivierter Mitarbeiter relevant und wie sollen diese ausgestaltet sein, um als attraktiv wahrgenommen zu werden?“

Dazu sollen neue Erkenntnisse aus einer empirischen Untersuchung und dem aktuellen Stand der Wissenschaft herangezogen werden.

1.3. Methodik

Als wissenschaftliche Methode wird zu Beginn die Sekundäranalyse in Form einer Literaturrecherche herangezogen, um aktuelle Erkenntnisse aus der Wissenschaft zu gewinnen und vorhandene Forschungslücken aufzuzeigen. Dies erfolgt durch eine Analyse der wissenschaftlichen Literatur zu den einzelnen Themen des strategischen Managements (Strategie, Positionierung, Marketing und Vertrieb, Unternehmenskultur, Struktur, Markt und Umwelt, Unternehmen und

Kernkompetenzen sowie Konfiguration) sowie im Zusammenhang mit dem Erfolgsfaktor talentierte und motivierte Mitarbeiter. Die für diese Diplomarbeit herangezogene Literatur umfasst sowohl englisch- als auch deutschsprachige Fachbücher, diverse Studien sowie Artikel aus namhaften Journals wie beispielsweise Harvard Business Review, Strategic Management Journal, Journal of Management oder Die Betriebswirtschaft. Für die Recherche dieser Bücher und Artikel wurde hauptsächlich die Datenbank EBSCO sowie die Mediensuchmaschine der JKU LISSS verwendet.

Basierend darauf wurde eine Primärforschung konzipiert. Es wurden qualitative Leitfadeninterviews mit Studenten sowie Experten geführt, um neue Erkenntnisse aus der Praxis zu erhalten und den aufgedeckten Forschungsdefiziten zu begegnen. Mittels der empirischen Studie soll einerseits aus strategischer Sicht herausgefunden werden, wie sich einzelne Unternehmensbereiche bei der Talentgewinnung und -bindung auswirken und wie diese ausgestaltet sein müssen, um als attraktiv wahrgenommen zu werden sowie andererseits mit welchen Herausforderungen Unternehmen aktuell konfrontiert sind. Denn diverse wissenschaftliche Untersuchungen zeigen auf, dass reine personalpolitische Maßnahmen aktuell nicht (mehr) ausreichen, um talentierte und motivierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Vielmehr spielen im Kampf um die besten Mitarbeiter strategische Aspekte wie beispielsweise die Unternehmensstrategie, Produkt, Unternehmenskultur sowie Unternehmensstrukturen eine entscheidende Rolle. (Hans 2014, S. 38; Agrawal 2014, S. 5; Sponheuer 2010, S. 270; Rüegg-Stürm 2002, S. 47)

Auf Basis der Ergebnisse werden abschließend Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Kapitel 4.1 „Qualitative Forschungsmethode“ beschreibt den Aufbau der Studie, die methodische Vorgehensweise sowie die Interviewpartner im Detail.

1.4. Aufbau der Arbeit

Um eine sinnvolle und verständliche Bearbeitung des Themas zu ermöglichen, wurde folgender Aufbau der Arbeit gewählt:

Zur Erreichung des zuvor angeführten Zieles wird diese Arbeit in die Hauptkapitel „Mitarbeiter im Kontext des strategischen Managements“, „Erweiterung des 7 Elemente Modells – Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt“ und „Empirische Studie“ eingeteilt, wie Abbildung 3 grafisch veranschaulicht.

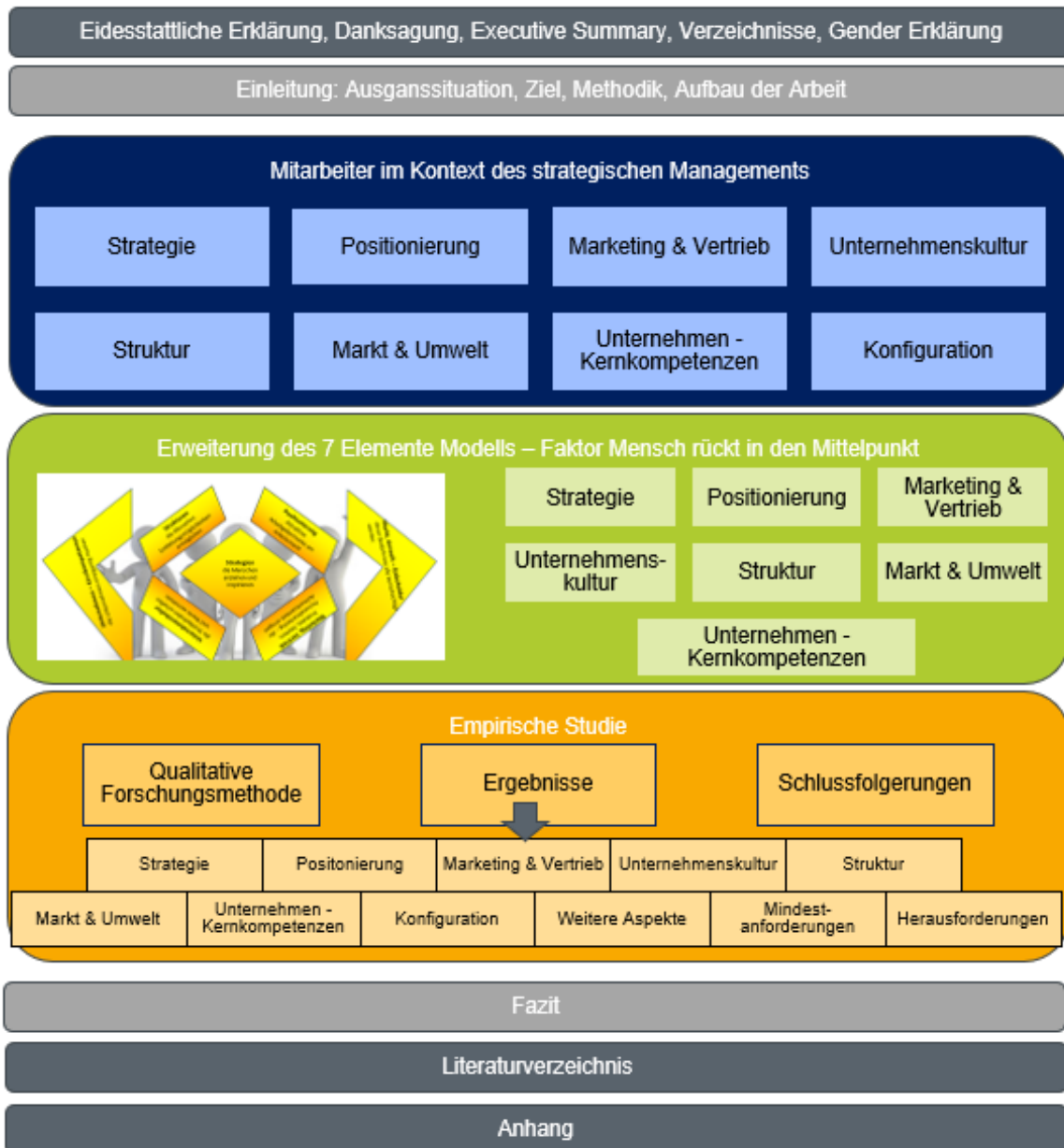


Abbildung 3: Aufbau der Arbeit
Quelle: eigene Darstellung

Im Kapitel 2 wird das 7 Elemente Modell des strategischen Managements als theoretischer Rahmen der Diplomarbeit dargelegt. Auf Basis dieses Modells werden aus strategischer Sicht die einzelnen Elemente Strategie, Positionierung, Marketing und Vertrieb, Unternehmenskultur, Struktur, Markt und Umwelt, Unternehmen - Kernkompetenzen sowie Konfiguration für einen langfristigen Unternehmenserfolg sowie im Zusammenhang mit der Gewinnung und Bindung talentierter und motivierter Mitarbeiter analysiert.

Aufbauend auf den Erkenntnissen des strategischen Managements in Bezug auf Mitarbeitergewinnung und -bindung wird in Kapitel 3 eine Erweiterung des 7 Elemente Modells vorgestellt, in dem der Faktor Mensch in den Mittelpunkt rückt. In dieser Erweiterung stehen die

Bedürfnisse und Vorstellungen talentierter und motivierter Mitarbeiter im Fokus. Es unterliegt der Prämisse, dass Unternehmen, denen es gelingt den Faktor Mensch in den einzelnen Bereichen des Unternehmens in den Fokus zu stellen, langfristig erfolgreicher sein werden. Dieses Kapitel stellt auf Basis des erweiterten Modells zusammenfassend dar, wie die einzelnen Unternehmensbereiche sich positiv auf die Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern auswirken können, sodass Unternehmen langfristig höhere Unternehmenserfolge verzeichnen werden.

Im nächsten Kapitel wird die empirische Studie näher beleuchtet. Dieses Kapitel gliedert sich in „qualitative Forschungsmethode“, „Ergebnisse“ sowie „Schlussfolgerungen“. Im ersten Abschnitt werden die konkrete Vorgehensweise, der Interviewleitfaden sowie die Interviewpartner beschrieben. Im Kapitel „Ergebnisse“ werden die Vorstellungen von Studenten unterschiedlicher Studienrichtungen bezüglich eines attraktiven Arbeitgebers im Rahmen der 7 Elemente sowie Herausforderungen, mit denen aktuell viele Unternehmen konfrontiert sind, erläutert. Basierend auf diesen Ergebnissen werden Schlussfolgerungen für Unternehmen abgeleitet.

Diese Arbeit enthält zusätzlich zum Hauptteil ein Executive Summary, welches die zentralen Erkenntnisse der Diplomarbeit in prägnanter Form zusammenfasst, eine Danksagung, eine eidesstattliche Erklärung und diverse Verzeichnisse (Inhalts-, Abbildungs-, Tabellenverzeichnis) zu Beginn sowie ein abschließendes Fazit, ein Literaturverzeichnis und einen Anhang am Ende.

2. Mitarbeiter im Kontext des strategischen Managements

Strategisches Management hat aktuell aufgrund von erhöhter Komplexität und Dynamik enorm an Bedeutung gewonnen. (Reisinger, et al. 2017, S. 20) In einer von Veränderungen geprägten Umwelt benötigen Unternehmen zufolge Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 22) geeignete Strategien, um im Wettbewerb bestehen zu können. Das Ziel vom strategischen Management ist daher die Bestimmung der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens und die nachhaltige Erfolgssicherung, beschreiben die Autoren weiter (2017, S. 20).

Für langfristigen Unternehmenserfolg müssen Potenziale und Chancen rechtzeitig entdeckt, beurteilt und genutzt werden. Dies stellt besonders in der heutigen komplexen, dynamischen und globalisierten Welt eine besondere Herausforderung dar. Denn zusätzlich zur schnellen Entdeckung neuer Ideen sind eine organisatorische Wendigkeit für eine rasche Strategieumsetzung sowie eine ständige Anpassung der vorhandenen Denk- und Handlungsmuster notwendig, betonen Kohlöffel und August (2012, S. 6). Aus diesem Grund dient das strategische Management als Navigator in einer sich ständig veränderlichen Welt. (Reisinger, et al. 2017, S. 13ff)

Für die Disziplin des strategischen Managements gibt es keine einheitliche Definition. (de Wit, Meyer 2010, S. 3) Daraus resultiert, dass eine Vielzahl von unterschiedlichen Modellen existieren. Im Folgenden wird das 7 Elemente Modell des Instituts für strategisches Management der Johannes Kepler Universität Linz näher beleuchtet. Es dient als Orientierungsrahmen für die gesamte Diplomarbeit.

Das 7 Elemente Modell von Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 20) umfasst die wesentlichen Themen des strategischen Managements, mit denen in der Praxis aktuell viele Unternehmen konfrontiert sind. Wie Abbildung 4 zeigt, gehören dazu die internen Themen Struktur, Unternehmenskultur, das Unternehmen mit seinen besonderen Ressourcen und Fähigkeiten sowie die externen Elemente Positionierung am Markt und im Wettbewerb, Marketing und Vertrieb sowie Markt und Umwelt, welche stellvertretend für alle Stakeholder stehen. Im Zentrum befinden sich Strategien sowie die Frage nach langfristigen Unternehmenserfolg. Diese sieben Elemente sowie deren Abstimmung können alle Basis für Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile sein, heben Reisinger, Gattringer und Strehl hervor (2017, S. 20ff).

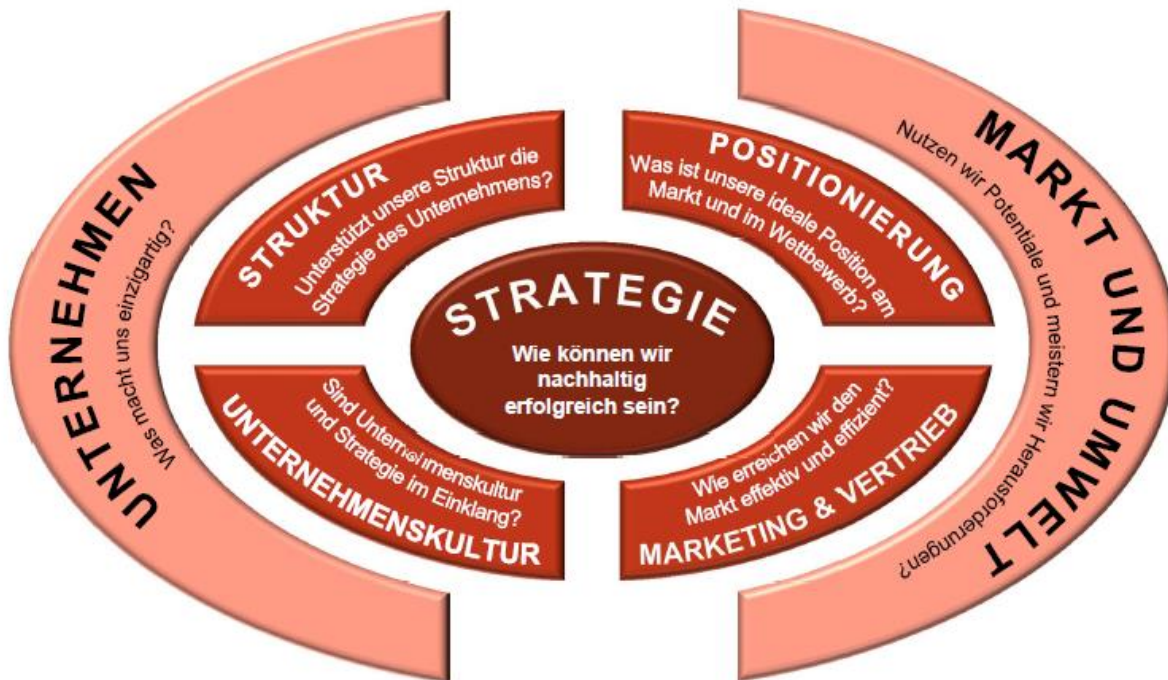


Abbildung 4: 7 Elemente Modell
Quelle: Reisinger, et al. 2017, S. 20

Die besondere Form des Modells verdeutlicht, dass zwischen den einzelnen Elementen Zusammenhänge sowie Wechselwirkungen bestehen. Dies bedeutet, dass die einzelnen Elemente nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. (Reisinger, et al. 2017, S. 21ff) Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 21ff) weisen in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit einer Abstimmung (Konfiguration) der einzelnen Elemente aufeinander hin, um die Nutzung der Erfolgspotenziale zu ermöglichen.

Im Folgenden werden alle diese Elemente einzeln näher beleuchtet und hinsichtlich deren Einfluss bei der Gewinnung und Bindung des strategischen Erfolgsfaktors Personal analysiert.

2.1. Strategie

Allgemein beschäftigen sich Strategien mit dem Verstehen der Ausgangssituation sowie mit dem Gestalten einer attraktiven Zukunft und den Wegen dorthin, erklärt Scheuss (2012, S. 34). Dadurch, dass der Begriff Strategie in der Praxis sowie in der Wissenschaft unterschiedlich verwendet wird, werden unterschiedliche Definitionen benötigt, plädiert Mintzberg (1987, S. 11ff) und beschreibt hierzu fünf Interpretationsmöglichkeiten:

Strategien können ihm zufolge als Pläne für die Zukunft gesehen werden, im Sinne Ziel-Weg-Beschreibungen mit bewusstem und zielgerichtetem Vorgehen.

Strategien können ebenso aus Unternehmensaktivitäten entstehen, die sich zu einem Muster zusammenfügen und im Nachhinein als Strategie erkannt werden.

Strategien können auch als List zur Täuschung des Mitbewerbs angesehen werden.

Darüber hinaus können Strategien als Perspektive verstanden werden, indem die die grundlegenden Weltanschauungen und das kollektive Bewusstsein aller Mitglieder eines Unternehmens im Mittelpunkt stehen. Ebenso kann Strategie als Position im Markt und am Wettbewerb interpretiert werden.

Die unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten zeigen auf, dass das Spektrum an möglichen Strategien vielseitig ist. Aufgrund der daraus resultierenden Komplexität kategorisieren Wissenschaftler Strategien nach organisatorischen Ebenen, wie Abbildung 5 grafisch darstellt. Dabei werden meist Unternehmensstrategien, Geschäftsbereichsstrategien und Funktionalstrategien unterschieden. (Reisinger, et al. 2017, S. 110) Diese werden von einigen Autoren noch weiter, zum Beispiel um Netzwerkstrategien, ergänzt. (Müller-Stewens, Lechner 2016, S. 33) Diese Netzwerkorientierung ist aufgrund laufender Veränderungen, Unsicherheiten und Schnelllebigkeit (VUKA-Umwelt) für langfristigen Unternehmenserfolg essenziell. (Martin, Barth 2014, S. 25ff)

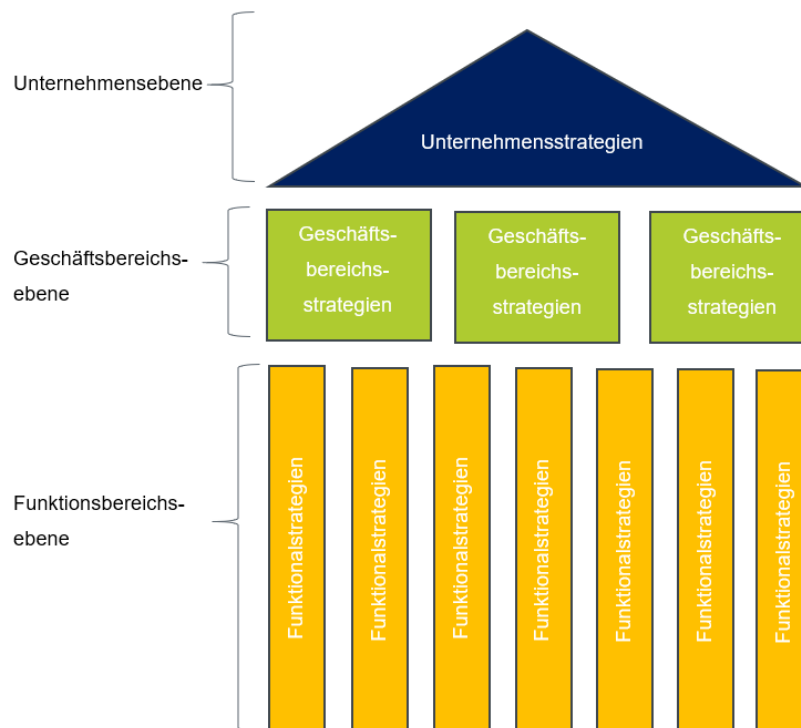


Abbildung 5: Strategien auf unterschiedlichen Unternehmensebenen
Quelle: eigene Darstellung

Die Unterteilung anhand der Unternehmenshierarchie verdeutlicht, dass mit fallender Hierarchieebene der Konkretisierungsgrad der Strategien steigt. Demzufolge bestimmen Unternehmensstrategien strategische Geschäftsfelder von Unternehmen und zeigen auf, wie diese zueinander in Verbindung stehen, erklärt Porter (1987, S. 43) Ebenso befassen sich Unternehmensstrategien mit der Entwicklung einzelnen Geschäftsbereiche. Mögliche Entwicklungsstrategien sind Wachstum, Stabilisierung oder Desinvestition. Ein weiterer Aspekt von Unternehmensstrategien ist bei diversifizierten Unternehmen der Beitrag der Zentrale zur Steigerung des Unternehmenswertes (Parenting Strategie). (Reisinger, et al. 2017, S. 110)

Im Gegensatz zu Unternehmensstrategien, bei denen Themen, die Unternehmen als Ganzes betreffen, fokussiert werden, stehen bei den Geschäftsbereichsstrategien Entscheidungen für einzelne Geschäftsbereiche im Vordergrund. Geschäftsbereichsstrategien beschäftigen sich mit Markt- und Wettbewerbsstrategien, Ressourcenstrategien, Wertschöpfungsstrategien, Strategien der Ertragsmechanik und Kooperationsstrategien, so Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 122).

Zur Realisation von Geschäftsbereichs- und Unternehmensgesamtstrategien benötigt es Funktionalstrategien (Johnson, et al. 2016, S. 28) wie beispielsweise Forschungs- und Entwicklungsstrategien, Beschaffungsstrategien, Produktionsstrategien, Marketing- und Vertriebsstrategien sowie Personalstrategien. (Reisinger, et al. 2017, S. 137) Dabei steht die zentrale Frage, wie einzelnen Funktionsbereiche Ressourcen, Prozesse und Mitarbeiter einsetzen,

um Unternehmensgesamtstrategien und Geschäftsbereichsstrategien zu verwirklichen, im Mittelpunkt. (Johnson, et al. 2016, S. 28)

Diese kurze Beschreibung der einzelnen Strategieebenen zeigt auf, dass lediglich bei Funktionalstrategien Mitarbeiter eine explizite Rolle einnehmen. Besonders im Rahmen der Personalstrategien liegt der Fokus auf Mitarbeiter. Holtbrügge (2018, S. 1ff) erklärt, dass Mitarbeiter im Rahmen der Personalstrategie dafür verantwortlich sind, aktuelle und zukünftige Anforderungen zu meistern, um gewählten Strategien zu realisieren. Personalstrategische Aspekte sind heutzutage aufgrund struktureller Veränderungen des Arbeitsmarktes, erhöhter Personalaufwendungen in vielen Regionen, zunehmender Globalisierung, demografischer Veränderungen, Entwicklungen neuer Technologien und einem Wertewandel wichtiger denn je, erklärt der Autor weiter. Dem folgend werden Mitarbeiter primär als relevante Ressource im Rahmen der Implementierung erachtet.

Herausforderungen, die bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung aufgrund der geringen Berücksichtigung der Mitarbeiter im Bereich Strategie entstehen, sind in Abbildung 6 dargestellt.

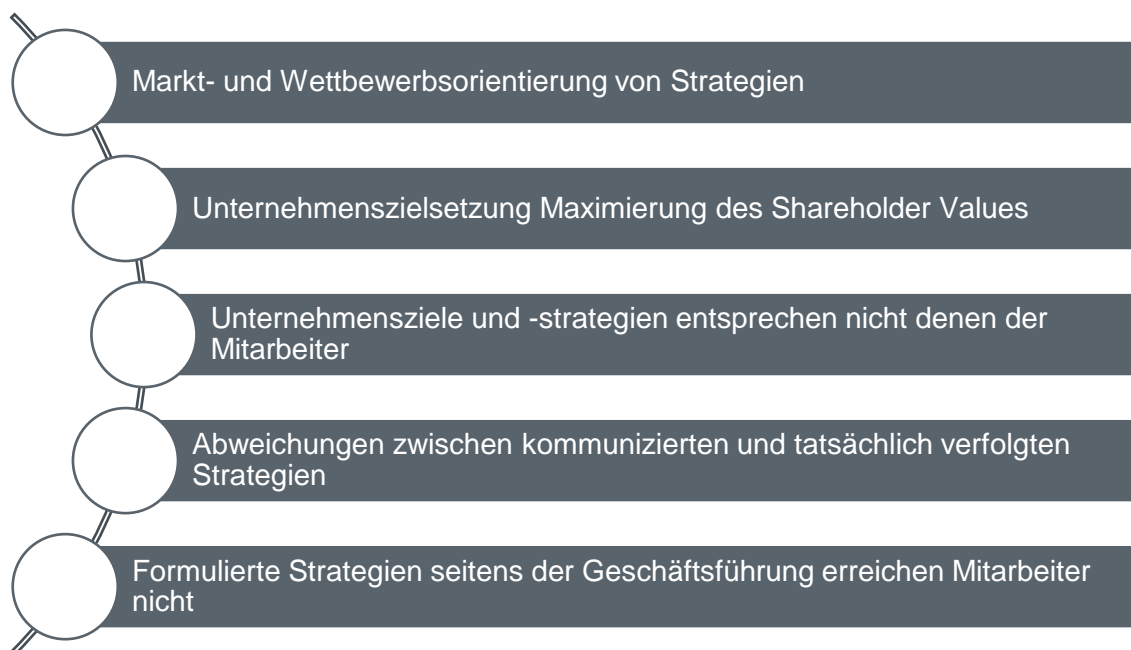


Abbildung 6: Herausforderungen im Bereich Strategie im Kampf um die besten Talente

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Johnson, et al. 2016, S. 690; Reisinger, et al. 2016, S. 2; Welge, Al-Laham, Eulerich 2017, S. 470f; Müller-Stewens, Lechner 2016, S. 581; Brandl, Welpel 2006, S. 547; Harter, Adkins 2015, S. 2; Agrawal 2014, S. 4ff; Schmidt, Schmidt 2010, S. 58; Furger 2018a; Furger 2018b; Prieß 2016, 238

Der aktuelle Stand der Forschung zeigt auf, dass eine der oben benannten Herausforderung daraus resultiert, dass Mitarbeiter für die Strategieumsetzung verantwortlich sind, (Johnson, et al. 2016, S. 690) Strategien aber hauptsächlich auf die Umwelt, insbesondere auf Veränderungen am Absatzmarkt, Kundenbedürfnisse oder technische Erneuerungen, ausgerichtet sind. (Reisinger, et

al. 2016, S. 2). Mitarbeiter sollen demnach Engagement für Strategien aufbringen, die nicht auf sie ausgerichtet sind, oder die sie mitunter nicht vertreten können.

Ebenso verdeutlicht die weitverbreitete Unternehmenszielsetzung Maximierung des Shareholder Values den geringen Stellenwert von Mitarbeiter. Bei dieser Zielsetzung werden vorhandene Ressourcen rein zur Erhöhung des Unternehmenswerts eingesetzt. (Welge, et al. 2017, S. 470f) Andere Stakeholder wie beispielsweise (potenzielle) Mitarbeiter werden vernachlässigt. (Müller-Stewens, Lechner 2016, S. 581)

Aus der geringen Berücksichtigung der Mitarbeiter bei den Zielen und Strategien von Unternehmen resultiert, dass diese oftmals nicht deckungsgleich mit den persönlichen der Arbeitnehmer sind, so Brandl und Welpé (2006, S. 547). Mitarbeiter reagieren darauf mit Gleichgültigkeit und Ignoranz den Strategien und Ziele des Unternehmens gegenüber und erhöhen so Wachstums- und Innovationsrisiken für Unternehmen, betonen Harter und Adkins (2015, S. 2).

Weitere Probleme bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung entstehen, wenn nach außen kommunizierte mitarbeiterfreundliche Strategien nicht den tatsächlich verfolgten Zielen entsprechen. (Agrawal 2014, S. 4ff) Wie die Studie von Agrawal (2014, S. 4ff) zeigt, ist dies problematisch, da über 40 % junger Arbeitnehmer bei der Arbeitgeberwahl auf den Inhalt und die Identifikation mit Unternehmensstrategien und -zielen achten. Unterscheidet sich der Inhalt der tatsächlichen und kommunizierten Strategien, die als Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl fungieren, entsprechen die tatsächlich vorherrschenden Strategien oftmals nicht den Vorstellungen und Interessen der Talente.

Das schwache Interesse der Mitarbeiter an Unternehmensstrategien und -zielen kann sich durch die geringe Beteiligung der Mitarbeiter bei der Strategie- und Zielentwicklung verstärken. Oftmals ist die Strategie- und Zielentwicklung Aufgabe des Topmanagements mit Unterstützung von externen Beratern. (Furger 2018a) Jedoch sind zufolge Furger (2018b) Mitarbeiter die besten Strategen, da diese an der Quelle von aktuellen internen sowie externen Informationen stehen. (Hans 2014, S. 38) Der Unternehmensberater Furger (2018a) verdeutlicht, dass in der Praxis oftmals von der Geschäftsführung entwickelte Strategien zwar inhaltlich gut durchdacht sind, aber bei der Umsetzung auf gravierende Probleme stoßen. Mitarbeiter, die nicht in den Strategieformulierungsprozess miteinbezogen werden, fehlt meist das nötige Verständnis und Wissen über geplante Strategien, beschreibt der Autor weiter. (Furger 2018a) Eine Studie von Kaplan und Norton (2005, S. 4) zeigt, dass in der Praxis es den wenigsten Unternehmen gelingt, ihre Strategien erfolgreich an Mitarbeiter zu kommunizieren. Durchschnittlich kennen oder verstehen 95% der Mitarbeiter nicht die Strategien des Unternehmens. (Kaplan, Norton 2005, S. 4) Als Folge

dessen treten Missverständnisse und Widerstände auf, die nur mit großem Aufwand abgebaut werden können, beschreibt Furger (2018a).

Aus der Erläuterung der Herausforderungen kann gefolgert werden, dass eine Übereinstimmung der Ziele und Strategien des Unternehmens mit den persönlichen Zielen der Arbeitnehmer sowie das Einbinden der Arbeitnehmer bei der Entwicklung von Strategien und Zielen sich positiv auf Mitarbeiter auswirken. (Hans 2014, S. 38) Gleichzeitig muss zufolge Agrawal (2014, S. 4ff), auf eine wahrheitsgetreue, transparente und regelmäßige Kommunikation der Unternehmensstrategien und -ziele geachtet werden, um Missverständnisse und Unglaubwürdigkeit zu vermeiden.

Bezüglich der Inhalte von Strategien und Zielen existieren keine Studien, die belegen welche Strategien und Ziele talentierte Mitarbeiter inspirieren und motivieren. Dies kann möglicherweise darauf zurückzuführen sein, dass darüber keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden können, da die Vorstellungen über Unternehmensstrategien und -zielen von den individuellen Bedürfnissen, Werten und Zielen der Mitarbeiter abhängen.

Daraus ergibt sich, dass in einer stärkeren Integration von Mitarbeiter in Strategieprozessen eine Möglichkeit besteht, das Verständnis und die Identifikation von Mitarbeitern Unternehmenszielen und -strategien gegenüber zu erhöhen. In weiterer Folge steigt durch ein stärker ausgeprägtes Verständnis und Identifikationsgefühl bei den Mitarbeitern das Engagement und die Umsetzungsbereitschaft für geplante Strategien. Außerdem sind so entwickelte Strategien einzigartig und für Mitbewerber nur schwer imitierbar, da sie auf den Stärken des Unternehmens und deren Mitarbeiter basieren, beschreibt Furger (2018b).

Zusammenfassend ergibt sich, dass Strategie, die mit Mitarbeiter entwickelt werden, sich nicht nur auf die Talentgewinnung und -bindung positiven auswirken, sondern auch auf den Unternehmenserfolg Einfluss haben. (Hollman 2017)

2.2. Positionierung

Anfang der 80er Jahre postulierte Porter (1980) die Relevanz einer optimalen Positionierung am Markt und im Wettbewerb zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen, welche als essenziell für nachhaltigen Unternehmenserfolg gelten. Die Sichtweisen von Positionierung erweiterten sich über die Jahre hinweg stetig weiter, um den veränderten Herausforderungen begegnen zu können. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die Entwicklung der Erkenntnisse zu Positionierung von Unternehmen gegeben.

Porter (1980) sieht in einer idealen Position am Markt und im Wettbewerb eine zentrale Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg. Dabei sind Kenntnisse über die Branche und den Markt sowie Wettbewerbsstrategien zentrale Aspekte einer idealen Positionierung. Generell

verfolgen Unternehmen mit Wettbewerbsstrategien zufolge Porter (2014, S. 21) das Ziel einer günstigen Position innerhalb der Branche. Wie diese erreicht wird, hängt laut Porter (2014, 21f) von zwei entscheidenden Faktoren ab: die relative Wettbewerbsposition innerhalb der Branche sowie die Attraktivität der Branche. Zur Bestimmung der Attraktivität der Branche beschreibt der Autor die fünf wettbewerbsbestimmenden Kräfte: Bedrohung durch neue Konkurrenten, Verhandlungsstärke der Abnehmer, Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienste, Verhandlungsstärke der Lieferanten und Rivalität unter den bestehenden Unternehmen. Obwohl diese Einflussfaktoren auf die Branchenattraktivität nur zum Teil vom Unternehmen gelenkt werden können, kann mittels einer geeigneten Wettbewerbsstrategie die Anziehungskraft von Branchen sowie die Position, die ein Unternehmen in einer Branche einnimmt, maßgeblich verändert werden. Daraus ergibt sich, dass Wettbewerbsstrategien nicht nur eine Reaktion auf die Umwelt sind, sondern die Umwelt des Unternehmens aktiv gestalten, beschreibt Porter (2014, S. 22).

Aufbauend auf Porters starker Markt- und Wettbewerbsfokussierung erweiterte sich die Sichtweise von Positionierung hin zu einer idealen Positionierung gegenüber Stakeholdern. Unter anderem sind Müller-Stewens und Lechner Vertreter dieser erweiterten Sichtweise. Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 26) beziehen in Bezug auf die Positionierung einerseits die generelle Umwelt sowie andererseits das Verhältnis zu den Stakeholdern mit ein. Zuzufolge Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 123) ist das Ziel der Positionierung eine ideale Stellung gegenüber den wichtigsten Stakeholdern. Um dies zu erreichen, ist eine aktive Gestaltung der Beziehungen zu den Stakeholdern der Unternehmensumwelt wie Abnehmer, Lieferanten, Kooperationspartner, Mitbewerber, Stakeholder des Kapitalmarktes oder der Gesellschaft notwendig. Dabei verweisen die Autoren auf die Tatsache, dass zwischen den Stakeholdern und der Umwelt stetige Wechselwirkungen bestehen. Dies resultiert daraus, dass Stakeholder von in der Umwelt vorherrschenden Trends beeinflusst werden. (Müller-Stewens, Lechner 2016, S. 123)

In den letzten Jahren wurde die Notwendigkeit einer idealen Position am Markt und im Wettbewerb sowie gegenüber den relevanten Stakeholdern aufgrund des Mangels an talentierten Mitarbeitern um eine attraktive Positionierung am Arbeitsmarkt erweitert. Für das Positionieren eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber etablierte sich Mitte der 90er-Jahre der Begriff Employer Branding. (Ambler, Barrow 1996, S. 185ff) Employer Branding befasst sich mit dem Aufbau attraktiver Arbeitgebermarken. (von Walter, Kremmel 2016, S. 3) Arbeitgebermarken dienen dazu, die Aufmerksamkeit von (potenziellen) Mitarbeitern zu wecken (Lukasczyk 2012, S. 41) und sind deshalb essenziell für die Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern, beschreibt Mihalcea (2017).

Arbeitgebermarken hängen eng zusammen mit Unternehmensmarken (Kriegler 2012, S. 24), weshalb für den Aufbau stabiler und attraktiver Arbeitgebermarken stimmige Markenbilder

notwendig sind. Dies erfordert widerspruchsfreie Kommunikationsmaßnahmen und Verhaltensweisen, erläutert Tavakkoli (2009, S. 36). Wird dies erreicht, können starke Arbeitgebermarken wie auch Unternehmensmarken zufolge Lukasczyk (2012, S. 41) als Abgrenzung zu Mitbewerbern sowie als Eintrittsbarriere für neue Mitbewerber fungieren. Dabei ist es zentral, dass Arbeitgebermarken auf die Bedürfnisse der eigenen Arbeitnehmerzielgruppe sowie der Unternehmensidentität ausgerichtet sind. (Maxwell, Knox 2009) Eine Studie von Brast und Hendriks (2013, S. 38f) zeigt, dass dies in der Praxis vielen Unternehmen nicht gelingt, da diese sich in ihrer Selbstpräsentation auf gleiche Faktoren ausrichten. Laut Rietz, Lohaus, Kling (2015, S. 5) geschieht dies oftmals nicht aufgrund ähnlicher Bedürfnisse der Zielgruppen und Unternehmensstärken, sondern durch Kopieren der Arbeitgebermarken der Konkurrenz. Daraus resultiert neben der geringen Abhebung zu Mitbewerbern, die Gefahr, dass die Ausgestaltung der Arbeitgebermarke nicht den Bedürfnissen der eigenen Zielgruppe entspricht, erklären die Autoren weiter. (Rietz, Lohaus, Kling 2015, S. 5)

Zusätzlich zur Unternehmensmarke beeinflussen laut Seng und Armutat (2012, 8ff) externe Rahmenbedingungen die Arbeitgebermarke. Abbildung 7 stellt diese Einflussfaktoren beispielhaft dar:

Gesellschaft

- Demografische Entwicklung - Altersstruktur
- Veränderungen der Wertevorstellungen, Work-Life-Balance
- Veränderungen der Informationsbeschaffung - Medienwahl

Politik

- aktuell und zukünftig fokussierte Politikfelder, Änderungen
- Meinungen führender Parteien und Verbände

Recht

- Änderungen im Arbeits- und Sozialrecht
- Änderungen im allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz
- Regelungen im Bereich Datenschutz

Wirtschaft

- Entwicklung des Arbeitsmarktes, Fachkräfteangebot
- nationale und internationale Wettbewerbssituation, -entwicklung
- Branchensituation, -entwicklung

Technik

- Innovationen in Produktionsverfahren
- neue Kommunikationsmittel

Standort

- Nähe zu Städten
- Infrastruktur, besonders öffentliche Verkehrsmittel

Abbildung 7: Externe Einflussfaktoren
Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Seng, Armutat 2012, S. 19ff

Aus der Darstellung der externen Einflussfaktoren auf die Arbeitgebermarke ist ersichtlich, dass der Großteil der Faktoren Elemente des Marktes, des Wettbewerbes und der Branche sind. Daraus kann gefolgert werden, dass zwischen der Positionierung am Markt und im Wettbewerb sowie gegenüber relevanten Stakeholdern und einer attraktiven Positionierung am Arbeitsmarkt Zusammenhänge sowie Wechselwirkungen bestehen. Damit einhergehend ergibt sich, dass Engagement für die Umwelt und die Gesellschaft die Arbeitgeberattraktivität positiv beeinflusst. (Lis, 2013)

Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 29) erklären, dass häufige Herausforderungen durch Abweichungen zwischen dem nach außen kommunizierten und wahrgenommenen Bild des Unternehmens und dem tatsächlichen Unglaubwürdigkeit hervorruft. Diese Unglaubwürdigkeit wirkt sich neben Kunden, Mitbewerbern und Lieferanten auch auf potenzielle Mitarbeiter aus und

schmälert die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Untersuchungen von Agrawal (2014, S. 2) zeigen, dass in der Praxis 92 % der Unternehmen mit diesem Problem konfrontiert sind.

Zusammenfassend zeigt der Entwicklungsverlauf auf, dass zu Beginn die Ausrichtung der Positionierung rein auf den Markt und den Wettbewerb fokussiert war, in weiterer Folge wichtige Stakeholder miteinbezogen wurden und in den letzten Jahren aufgrund des Mangels an talentierten und motivierten Mitarbeitern eine attraktive Positionierung gegenüber (potenziellen) Mitarbeitern am Arbeitsmarkt von vielen Unternehmen angestrebt wird, um langfristig erfolgreich zu sein. Dabei dürfen, wie oben bereits erläutert, die Wechselwirkungen zwischen der Positionierung am Markt und im Wettbewerb sowie gegenüber den wichtigsten Stakeholdern und einer attraktiven Positionierung am Arbeitsmarkt, nicht außer Acht gelassen werden.

2.3. Marketing und Vertrieb

Die besten Produkte und Dienstleistungen reichen nicht aus, wenn Abnehmer darauf nicht aufmerksam werden. Für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist es notwendig, dass Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, in der richtigen Menge und Qualität mit einer zielgruppenspezifischen Kommunikation Abnehmern zur Verfügung zu stellen. Dazu benötigt es Marketing- und Vertriebsstrategien, beschreiben Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 29f).

Marketing- und Vertriebsstrategien gehören den Funktionalstrategien an. Demzufolge konkretisieren sie Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien dahingehend, dass sie angeben wie Märkte effektiv und effizient erreicht werden können. (Kotler, Armstrong, Harris, Piercy 2016)

Marketingstrategien geben Aufschluss über die Auswahl des Marktes beziehungsweise des Marktsegmentes oder der Nische sowie über die Zielgruppe eines Unternehmens. Weiters beschäftigen sie sich mit absatzpolitischen Instrumenten und Strategien. (Kotler, et al. 2016) Der konkrete Inhalt von Marketingstrategien wird in der wissenschaftlichen Literatur vielfach diskutiert. Oftmals orientiert sich die inhaltliche Ausgestaltung von Marketingstrategien auf den Marketingmix (Kotler, et al. 2016, S. 124ff) oder auch 4 Ps (product, price, promotion, place) von McCarthy (1960) genannt. Darunter versteht man, aufeinander abgestimmte und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtete Instrumente der Produktpolitik, Kontrahierungspolitik, Kommunikationspolitik und der Distributionspolitik. (Kotler, et al. 2016, 124ff)

Die Produktpolitik fokussiert dabei Produkt- und programmpolitische Entscheidungen. Demzufolge ergibt sich, dass die zentrale Aufgabe der Produktpolitik in der Gestaltung der angebotenen Leistung am Markt liegt. Diese umfasst die klassische Gestaltung des Produktsortimentes durch Produktvarianten, Produktinnovationen, Produktvariationen, Produktdifferenzierung und

Produktelimination sowie Entscheidungen im Bereich Produktqualität, Marke, Verpackung, Garantieleistungen sowie Design. (Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2015, S. 361ff)

Bei der Kontrahierungspolitik stehen hingegen preispolitische Entscheidungen im Fokus. Dies beinhaltet neben der klassischen Preisfestsetzung und Preispositionierung im Niedrig-, Mittel- oder Hochpreissegment, die Gestaltung der Konditionen (Rabatte, Zahlungs- und Lieferbedingungen). Dazu dienen unterschiedliche Methoden der Preisfindung wie die kostenorientierte, konkurrenzorientierte oder nachfrageorientierte Preisfindung sowie die verschiedensten Möglichkeiten der Preisdifferenzierung und lebenszyklusabhängigen Preisstrategien. Gleichzeitig müssen die Einflussfaktoren Preiselastizität, Marktform und verhaltensgesteuerte Faktoren wie beispielsweise Preisinteresse, Preiskenntnis oder preisabhängige Qualitätsbeurteilung berücksichtigt werden, um optimale Entscheidungen treffen zu können. (Meffert, et al. 2015, S. 461ff)

Neben den Leistungen, Preisen und Konditionen sind distributionspolitische Entscheidungen essenziell für langfristigen Unternehmenserfolg. Diese beschäftigen sich mit der richtigen Wahl der Vertriebskanäle und Vertriebspartner sowie Entscheidungen im Bereich der Lagerhaltung und des Transportes. (Kotler, et al. 2016, S. 124ff)

Als letztes Element des klassischen Marketing Mix kommt der Kommunikationspolitik eine zentrale Bedeutung zu. Durch die Auswahl geeigneter Kommunikationsmaßnahmen und -kanälen soll die Erreichung der Zielgruppe gewährleistet werden. Dazu können klassische Werbemaßnahmen, online sowie digitale Werbemaßnahmen, Social Media, Verkaufsförderung, Public Relation, Product Placement, Direktkommunikation, Sponsoring, Ambient Marketing, Event-Marketing, Messen und Ausstellungen eingesetzt werden. Um einen effektiven und effizienten Einsatz der unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen zu gewährleisten, ist die Festlegungen eines Kommunikationsbudgets, die Gestaltung der Botschaft sowie des Mediaplanungsprozesses (Situationsanalyse, Ziele, Zielgruppen, Media-Briefing, Verteilung des Kommunikationsbudgets, Detailplanung) im Vorhinein notwendig, erklären Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2015, S. 569ff).

Boom und Bitner (1981) erweiterten der den klassischen Marketing Mix (4 Ps) um Prozesspolitik (process), Personal (people) und physische Ausstattungen (physical facilities/Environment). Hintergedanke der Erweiterung des 4 P Modell war es, den Anforderungen von Dienstleistungen im Bereich des Marketings besser begegnen zu können. Demzufolge wird in der Literatur oftmals vom 7 P Modell gesprochen. (Boom, Bitner 1981) Aufgrund aktuell ansteigender Bedeutung von Dienstleistungen, talentierter und motivierter Mitarbeiter und zunehmender Digitalisierung ist die Betrachtung von Marketingbelangen im Rahmen des 7 P Modells heutzutage oftmals sinnvoll.

Für langfristigen Erfolg reicht es nicht aus, über ein nachgefragtes Produkt, zu akzeptierten Preisen, begleitet von zielgruppenspezifischen Kommunikationsmaßnahmen zu verfügen, wenn die Produkte nicht zum Kunden gelangen. Dazu sind zielgruppenspezifische Vertriebsstrategien notwendig. (Reisinger, et al. 2017, S. 29ff)

In den letzten Jahren stieg die Bedeutung des Vertriebes durch zusätzliche Vertriebsmöglichkeiten, die sich aufgrund der Entwicklung des Internets und der ansteigenden Digitalisierung ergeben, weiter an. Zusätzlich kommt der Distributionspolitik angesichts der verstärkten Austauschbarkeit der Produkte eine zentrale Rolle zu, indem der Vertrieb als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb dient sowie häufig über Effizienzsteigerungspotenziale verfügt. (Gattringer, Reisinger, Strehl 2012, S. 84) Anlässlich der hohen Bedeutung des Vertriebes wird nachfolgend noch genauer auf Vertriebsstrategien eingegangen.

Vertriebsstrategien beschäftigen sich mit den unterschiedlichen Vertriebskanälen sowie Beziehungen zu Vertriebspartnern. (Gattringer 2009, S. 70) Die Auswahl der Vertriebskanäle und Vertriebspartner werden idealerweise so getroffen, dass eine weitreichende Erhältlichkeit der Produkte und Dienstleistungen für die Abnehmer gegeben ist, betonen Homburg, Schäfer, Schneider (2002, S. 44). Dafür ergeben sich durch die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Vertrieb, einstufigen und mehrstufigen sowie Einkanal- und Mehrkanalvertrieb verschiedenste Möglichkeiten, erläutern Bones und Hammersley (2015, S. 18ff):

Beim direkten Vertrieb bestehen Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden, indem Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen ohne Zwischenhändler an Abnehmer verkaufen. Dies kann mittels Onlineshops, eigenen Filialen und Verkaufsstellen oder einem Außendienst realisiert werden. Beim indirekten Vertrieb hingegen konzentrieren sich Unternehmen auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen und beanspruchen die zusätzlich notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten von Vertriebspartnern. Dies bedeutet, dass beispielsweise Groß- oder Einzelhändler zwischen dem Unternehmen und den Kunden in die Vertriebskette aufgenommen werden. Gattringer (2009, S. 165ff) betont, dass besonders wenn Produkte nicht direkt an Endkunden verkauft werden, den Vertriebspartnern eine große Bedeutung zukommt. Vertriebspartner wie beispielsweise Großhändler oder Einzelhändler übernehmen dabei wichtige Funktionen: Sortimentszusammenstellung, Verkaufsförderung, Lagerhaltung und Transport.

Beim indirekten Vertrieb wird weiter zwischen einstufigen und mehrstufigen unterschieden. Beim einstufigen Vertrieb befindet sich nur eine Handelsstufe, wie zum Beispiel Einzelhändler, zwischen dem Unternehmen und den Kunden. Im Gegensatz dazu werden beim mehrstufigen Vertrieb mehrere Handelsstufen, wie etwa Großhändler und Einzelhändler, genutzt.

Eine weitere zentrale Entscheidung im Bereich der Vertriebsstrategien betrifft die Anzahl der Vertriebskanäle, wodurch sich Ein- oder Mehrkanalvertriebsstrategien ergeben. Beim Mehrkanalvertrieb werden verschiedene Vertriebskanäle, wie beispielsweise direkt/indirekt und einstufig/mehrstufig, gemeinsam genutzt. Im Vergleich dazu wird bei Einkanalstrategien lediglich ein Vertriebskanal eingesetzt. (Bones, Hammersley 2016, S. 18ff)

Wie oben bereits erläutert ist die Bedeutung des Marketings und insbesondere des Vertriebes in den letzten Jahren stark gestiegen und maßgeblich für nachhaltigen Unternehmenserfolg verantwortlich.

Einerseits aufgrund von Differenzierungs- und Effizienzsteigerungspotenziale des Vertriebes, neuer Vertriebsmöglichkeiten durch die Digitalisierung und die Entwicklung des Internets sowie andererseits durch Veränderungen der Konsumentenbedürfnisse und des veränderten Kommunikations- und Informationsverhaltens der Konsumenten (Homburg, Schäfer, Schneider 2016, S. 27ff; Chen, Lai 2010, S. 698) im Zusammenhang mit der starken Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien. (Chen, Lai 2010, S. 698) Ebenso sind Marketing und Vertrieb durch den starken Einfluss auf die Kostenstruktur und den Grad der Marktabdeckung und Marktbearbeitung (Mazur 2017, S. 31) sowie den direkten und einflussreichen Kundenkontakt ein wesentlicher Erfolgsfaktor. (Specht, Fritz 2005, S. 49)

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass Marketing und Vertrieb ein zentraler Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg zukommt.

Sämtliche Marketingaktivitäten eines Unternehmens wirken sich jedoch nicht nur auf den Unternehmenserfolg aus, sondern mitbeeinflussen ebenso, ob talentierte und motivierte Mitarbeiter sich bei der Arbeitgeberwahl für ein bestimmtes Unternehmen entscheiden und in diesem langfristig bleiben. Vor allem den Produkten, Dienstleistungen und Marken kommen zentrale Einflusswirkungen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung zu. (Agrawal 2014, S. 5; Ritson 2002, S. 24)

Untersuchungen von Agrawal (2014, S. 5) zeigen, dass Unternehmen mit bekannten Produkten und Marken Vorteile im Kampf um talentierte Mitarbeiter zukommen. Besonders stark ist diese Wirkung, wenn Produkte im regelmäßigen Gebrauch von (potenziellen) Mitarbeitern stehen oder im Trend liegen. (Agrawal 2014, S. 5) Auf Basis diverser Arbeitgeberstudien kann abgeleitet werden, dass dies aktuell vor allem innovative, qualitativ hochwertig und technische Produkte sowie Dienstleistungen sind. (Trendence 2017)

Neben den Produkten und Dienstleistungen übt auch die Unternehmensmarke Einfluss bei der Mitarbeiterbindung und -gewinnung aus. (Ritson 2002, S. 24) Indem Unternehmensmarken (potenziellen) Mitarbeitern Orientierung geben. (Balmer, Gray 2003, S. 972f) Balmer und Gray (2003, S. 972f) bezeichnen daher starke Unternehmermarken als „Navigations-Tool“ für eine Vielzahl von Stakeholdern wie beispielsweise (potenzielle) Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang betonen Foster, Punjaisri und Cheng (2010, S. 401), dass für eine positive Wirkung der Unternehmensmarke bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung eine Übereinstimmung zwischen den Werten (potenzieller) Mitarbeiter und der Unternehmermarke essenziell ist. In weiterer Folge bedeutet dies, dass es keine Unternehmensmarken gibt, die für alle talentierten und motivierten Mitarbeiter interessant sind, sondern eine Werte-Fit ausschlaggebend ist. (Foster, et al. 2010, S. 401)

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass Unternehmen mit einer starken Marke Vorteile im Kampf um die besten Mitarbeiter zukommen, betont Ritson (2002, S. 24).

Um im Kampf um talentierte und motivierte Mitarbeiter erfolgreich zu sein, ist es zusätzlich zum klassischen Marketing notwendig, den Marketinggedanken auf den Personalbereich zu übertragen. (Scholz 2014, S. 487) Im Sinne dass Unternehmen samt den Arbeitsplätzen eine Art Produkt darstellen, welches an vorhandene und potenzielle Mitarbeiter vermarktet wird, erklärt Scholz (2014, S. 487) den Zusammenhang zwischen Marketing und Personalmarketing. Analog zum Marketing überträgt Hillenhagen (2014, S. 2ff) den Gedanken des Marketingmix des Marketings auf das Personalmarketing. Ebenso wie im Marketing umfasst der Personalmarketing-Mix die Kombination der Komponenten Produkt-, Preis-, Kommunikation- und Distributionspolitik (Hillenhagen 2014, S.2ff):

Produktpolitik umfasst im Rahmen des Personalmarketings als zu vermarktende Produkte Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzausstattung sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Die Preispolitik des Personalmarketings umfasst alle monetären sowie nicht monetären Gegenleistungen, die Unternehmen ihren Mitarbeitern für die geleistete Arbeit und ihr Engagement bieten. Darunter fallen unter anderem das monatliche Entgelt, Prämien, Sonderzahlungen wie Urlaubsgeld und Weihnachtsremuneration oder auch Sozialleistungen wie beispielsweise Sportangebote oder Kantine.

Die Distributionspolitik des Personalmarketings beschäftigt sich wie die des Marketings mit den Möglichkeiten die Produkte an die Abnehmer zu bringen. Als Vertriebskanäle und -partner bieten sich dabei beispielsweise Hochschulen, diverse Zeitungen, Messen, externe oder interne Unternehmensveranstaltungen sowie sämtliche online Möglichkeiten wie die Unternehmenshomepage oder Social Media an. Je nach Anzahl der Vertriebsstufen ergibt sich auch hier ein direkter oder indirekter Vertriebsweg. Schabel (2015, S. 3) erklärt, dass bei der konkreten Auswahl der Instrumente zielgruppenspezifisch analysiert werden muss, welche Kanäle aktiv regelmäßig genutzt werden.

Aufgabe der Kommunikationspolitik ist es, potenzielle Mitarbeiter auf das jeweilige Unternehmen samt den angebotenen Leistungen aufmerksam zu machen sowie in weiterer Folge zu überzeugen und positiv zu beeinflussen. Dazu können Bewerbungsgespräche, Public Relation, Newsletter sowie jedwede andere Personalwerbungsmaßnahmen eingesetzt werden. (Hillenhagen 2014, S. 22ff)

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass sowohl vom klassischen Marketing besonders von der Marke, den Produkten und Dienstleistungen sowie vom Personalmarketing wesentliche Einflüsse auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung ausgehen. Unternehmen, denen es gelingt, das Marketing sowie das Personalmarketing auf ihre Arbeitnehmerzielgruppe auszurichten und damit (potenzielle) Mitarbeiter zu überzeugen, anzusprechen sowie zu inspirieren, werden bei der

Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern erfolgreicher sein als ihre Mitbewerber. (Scholz 2014, S. 48; Agrawal 2014, S. 5; Ritson 2002, S. 24) In weiterer Folge wirkt sich das Vorhandensein von Talenten und besonderen Fähigkeiten langfristig positiv auf den Unternehmenserfolg aus. (Johnson, et al. 2016, S. 690; Sebald, Enneking 2006, S. 40; Tavakkoli 2009, S.38)

Resümierend kann überdies festgehalten werden, dass der Einfluss des Vertriebes bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung bis dato in der Wissenschaft noch kaum analysiert wurde, woraus ein Forschungsdefizit resultiert.

2.4. Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur setzt sich aus einer Vielfalt an unterschiedlichen Aspekten zusammen, die nur teilweise sichtbar und messbar sind. (Schein, 2017) Wie Abbildung 8 zeigt, erachtet Johnson (1992, S. 31) als zentrale Elemente einer Unternehmenskultur Symbole, Machtstrukturen, Organisationsstrukturen, Kontroll- und Steuerungssysteme, Rituale und Routinen sowie Geschichten.

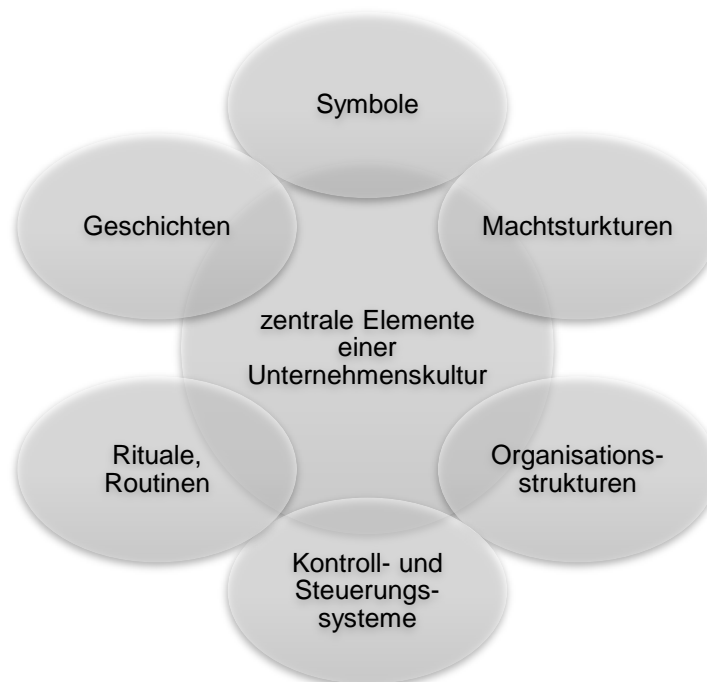


Abbildung 8: Zentrale Elemente einer Unternehmenskultur
Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Johnson 1992, S. 31

Edgar Schein (2017, S. 6), Professor der Organisationspsychologie, welcher das Forschungsfeld der Organisationskultur maßgeblich prägte, definiert Unternehmenskultur auf Basis der zentralen Elemente als: „... a pattern or system of beliefs, values, and behavioural norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness.“

Aufgrund unterschiedlicher Unternehmensumwelten sowie unternehmensindividueller Ausgestaltungen sowie Prägungen der einzelnen Aspekte, die sich teilweise über Jahre hinweg und oftmals unbewusst entwickeln, resultiert, dass jede Unternehmenskultur einzigartig ist. (Homma, Bauschke, Hofmann 2014, S. 43; Olaru-Poşiar 2015, S. 48) Aufgrund des einzigartigen Charakters werden Unternehmenskulturen oftmals auch als die DNA von Unternehmen beschrieben. (Bonchek 2016, S. 2) Dementsprechend kann einer Unternehmenskultur, als schwer messbares und greifbares sowie einzigartiges Konstrukt ein wesentlicher Differenzierungsfaktor im globalen und volatilen Wettbewerb zugesprochen werden. (Kerth, Asum, Stich 2015, S. 42). Daraus ergibt sich zufolge Schein (2017), dass der Unternehmenskultur ein enormer Einfluss auf den Unternehmenserfolg zukommt. McGregor und Doshi (2015, S. 8) bezeichnen eine Unternehmenskultur sogar als Betriebssystem eines Unternehmens.

Neben dem Differenzierungspotential im Wettbewerb und somit wesentlichen Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg kommt der Unternehmenskultur eine verhaltenssteuernde, ausrichtende, ordnende und stabilisierende Funktion zu. Indem sie wesentlichen und weniger wesentlichen Aspekte einer Organisation aufzeigt, Komplexitäten verringert, Orientierung und Ordnung schafft, durch gemeinsame Werte ein Wir-Gefühl erzeugt sowie das Verhalten aller Akteure im Unternehmen beeinflusst. (Rüegg-Stürm 2002, S. 23) Unternehmenskulturen beeinflussen, wie Mitarbeiter denken, welche Handlungen gesetzt werden sowie wie kreativ und innovativ Mitarbeiter arbeiten. Ebenso haben Unternehmenskultur einen Einfluss darauf, wie Entscheidungen getroffen, Konflikte ausgetragen sowie ob und mit welchen Widerständen Veränderungen umgesetzt werden. Demzufolge wird die Atmosphäre, der zwischenmenschliche Umgang untereinander sowie das Arbeitsklima eines Unternehmens maßgeblich von Unternehmenskulturen geprägt. (Roppel 2014, S. 36)

Zwischen dem Verhalten von Mitarbeiter und der Gestaltung von Unternehmenskulturen existieren wechselseitige Abhängigkeitsbeziehungen. Dies bedeutet, dass nicht nur Verhaltensweisen von Unternehmensakteuren durch Unternehmenskulturen geprägt werden, sondern ebenso Handlungen von Mitarbeiter Unternehmenskulturen mitgestalten. (Rüegg-Stürm 2002, S. 23)

Wie eben erläutert, löst die jeweilige Ausgestaltung der Unternehmenskultur unterschiedliche emotionale Reaktionen bei Mitarbeiter aus. (Steinhage, Cable, Wardley, et al. 2017, S. 3) Dementsprechend hängt das Wohlbefinden und Engagement der Mitarbeiter maßgeblich von der Unternehmenskultur ab, wodurch ihr ein entscheidender Einflussfaktor bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung zukommt. (Agrawal 2014, S.4; Sponheuer 2010, S. 270) Eine Studie von Agrawal (2014, S. 4) belegt, dass knapp 80 % junger Arbeitnehmer darauf achten, ob sie zur Unternehmenskultur passen. Dabei ist vor allem ein Werte-Fit mit den persönlichen Bedürfnissen, Interessen und Werten ausschlaggebend. Mitarbeiter, die sich hingegen nicht mit der Kultur

identifizieren können, werden das Unternehmen rasch wieder verlassen, erklärt Kobi (2008, S. 62). Deshalb zählt bei der Gewinnung von talentierten Mitarbeitern nicht nur fachliches Wissen, sondern vielmehr müssen die Bewerber mit ihrer Persönlichkeit zum Unternehmen passen, erklärt (Frische 2015, S. 17).

Die Analyse zahlreicher Arbeitgeberattraktivitätsstudien zeigt, dass vor allem folgende Aspekte für talentierte und motivierte Mitarbeiter von zentraler Bedeutung und bei der Arbeitgeberwahl hauptausschlaggebend sind:

- Teamzusammenhalt und gute Beziehungen zu Arbeitskollegen,
- Wohlbefinden und Zugehörigkeitsgefühl,
- offene, delegative Führungskulturen mit Coach-Charakter,
- Wertschätzung, Anerkennung und Akzeptanz,
- offene, informelle Arbeitsatmosphäre,
- offene, regelmäßige Kommunikation,
- Sinnvermittlung,
- Vergütung als Ausdruck von Wertschätzung
- Werte wie Sicherheit, Respekt und Zusammenhalt,
- Flexibilität, um eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu ermöglichen,
- soziales Engagement und
- Individualität

(Fürsattel 2016, S.5 ff; Clifton 2016, S. 2; AEDC 2017, S. 13ff; Aichinger 2017; Verma, Ahmad 2016, S. 47ff; Deloitte 2018a; Birkner 2015a, S. 3; Birkner 2015b)

Sebald und Harbring (2004, S. 7) erklären, dass vor allem Werte Mitarbeiter in Zeiten von laufenden Veränderungen (VUKA-Umwelt) Sicherheit und Halt geben. Ebenso stärken gute Beziehungen zu Führungskräften sowie eine regelmäßige Kommunikation das Sicherheitsgefühl, beschreiben Harter und Adkins (2015, S.3). In weiterer Folge führt ein hohes Sicherheitsgefühl dazu, dass Mitarbeiter eher bereit sind, Experimente und Herausforderungen anzunehmen, Informationen zu teilen und andere Mitarbeiter zu unterstützen (Harter, Adkins 2015, S.3), was vor allem aktuell in einer wissensorientierten und von Veränderungen geprägten Arbeitswelt wichtig ist.

Für das Verständnis des großen Ganzen sowie des Sinnes ist ebenfalls eine Identifikation mit dem Unternehmen samt den Werten sowie eine offene Kommunikation notwendig. (Kobi 2008, S. 62ff)

Martin (2017, S. 3f) plädiert, dass Mitarbeiter trotz dem Bedürfnis nach Teamzusammenhalt als einzigartiges und wertvolles Individuum angesehen und dementsprechend behandelt werden möchten. Darum empfiehlt das Wirtschaftsberatungsunternehmen Deloitte (20018a) auf Basis umfangreicher Studien, individuelle Mitarbeiterangebote zu etablieren.

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass im Vergleich zu früheren Jahren generell die Unternehmenskultur einen höheren Stellenwert einnimmt sowie ein Wertewandel hinzu einer wertschätzenden, offenen, teamorientierten Unternehmenskultur stattfand. (AEDC 2017, S. 13):

„This view follows a recent fundamental shift in workplace culture. In the past, employees were expected to feel appreciative of simply having a job, whereas now it's the employers that need to show appreciation for their employees” (AEDC 2017, S. 13)

Obwohl aktuell längst aufgrund zahlreicher Studien bekannt ist, welche Anforderungen talentierte und motivierte Mitarbeiter an Unternehmenskulturen haben, ist es schwierig, die vorherrschende Unternehmenskultur um diese Aspekte im Zuge einer kulturellen Veränderung beziehungsweise eines kulturellen Wandels zu adaptieren, betonen Welge, Al-Laham und Eulerich (2017, S. 822).

Einerseits weil meist Führungskräfte und Mitarbeiter verschiedenen Generationen angehören und dadurch verschiedene Einstellungen, Werte und Verhaltensweise vertreten. Aufgrund der fehlenden Übereinstimmung der Werte fehlt dann oftmals das Verständnis für die andere Generation, beschreiben Heidbrink, Jenewein und Tannert (2014, S. 11). Um diese Herausforderung der unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen zu meistern, ist es entscheidend, dass Führungskräfte ein Verständnis für die neue Generation aufbringen (Heidbrink, et al. 2014, S. 11) sowie neue Werte aktiv vorgelebt und kommuniziert werden, betonen Sebald und Harbring (2004, S. 8).

Andererseits resultieren Schwierigkeiten bei kulturellen Änderungen daraus, dass Unternehmenskulturen aufgrund einer tiefen Verwurzelung in der Unternehmensgeschichte und einer Vielzahl an unbewussten, unhinterfragten und als gegeben angenommenen Elementen ein starrer Charakter zukommt. Zusätzlich sind Veränderungen meist von Widerstände seitens der Mitarbeiter oder Führungskräften geprägt, die erst überwunden werden müssen. Dies erschwert es, kurzfristig Änderungen beziehungsweise Adaptierungen vorzunehmen. Demzufolge ist eine kulturelle Änderung meist nur graduell, langfristig (Welge, et al. 2017, S. 822) und mit viel Geduld, um Widerstände abzubauen sowie Mitarbeiter und Führungskräfte von neuen Aspekten überzeugen, möglich. (Reisinger, et al. 2017, S. 195ff)

Aufgrund der großen Schwierigkeit kulturelle Änderungen vorzunehmen, resultiert die Herausforderung, dass oftmals nach außen kommunizierte Unternehmenskulturen samt den Werten nicht mit den tatsächlichen übereinstimmen. (Johnson, et al. 2016, S. 237) Vor allem extrem mitarbeiterorientierte Leitsätze wie „Der Mitarbeiter steht bei uns im Mittelpunkt“ können häufig im Unternehmensalltag nicht eingehalten werden. (Tavakkoli 2009, S. 32ff)

Eine weitere Herausforderung ergibt sich aufgrund des schwer erfassbaren und unhinterfragten Konstruktes der Unternehmenskultur. Aufgrund der Vielzahl an nicht sichtbar und schwer

wahrnehmbaren Elementen wie geteilte Annahmen und Überzeugungen, ist es für Mitarbeiter und vor allem für potenzielle Mitarbeiter schwer, eine Unternehmenskultur bewusst wahrzunehmen, betonen Kerth, Asum und Stich (2015, S. 42). Daraus resultiert, dass (potenzielle) Mitarbeiter oftmals allein durch die Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben Unternehmenswerte wie Selbstvertrauen, Offenheit und Transparenz implizieren, die jedoch häufig nicht mit den tatsächlichen Unternehmerwerten übereinstimmen. (Tavakkoli 2009, S. 32ff)

Die soeben genannten Herausforderungen, bewusst falsche Kommunikation seitens des Unternehmens sowie falsche Implikation seitens potenzieller Mitarbeiter, führen dazu, dass potenzielle Mitarbeiter ein falsches Bild der Unternehmenskultur erfassen. Dadurch, dass die Unternehmenskultur als eines der wesentlichen Kriterien bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung fungiert (Agrawal 2014, S. 4; Sponheuer 2010, 270), wird seitens der Mitarbeiter aufgrund falscher Vorstellung der Unternehmenskultur und somit auftretender Inkongruenz zu den persönlichen Werten keine Identifikation mit dem Unternehmen passieren. Langfristig hat dies eine erhöhte Fluktuationsrate und somit Wissensverluste zur Folge. (Kobi 2008, S. 62)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es kein Patentrezept für eine erfolgreiche Unternehmenskultur gibt. Denn jede Kultur ist einzigartig. (Olaru-Poşiar 2015, S. 48) Ebenso vermittelt dieses Kapitel, dass es herausfordernd und langwierig ist, eine passende Unternehmenskultur aufzubauen sowie zu verändern. Denn die verschiedenen Elemente einer Unternehmenskultur stehen in enger Beziehung zu einander, beeinflussen und verstärken sich gegenseitig und sind zum Großteil unsichtbar sowie tief verwurzelt. (MCGregor, Doshi 2015, S. 2ff) Dies stellt Unternehmen vor große Herausforderung bei kulturellen Veränderungen, die aufgrund wandelnder Bedürfnisse talentierter und motivierter Mitarbeiter sowie externer Veränderungen der VUKA-Umwelt laufend notwendig sind. Gelingt es Unternehmen jedoch, notwendig kulturelle Änderungen vorzunehmen, kommt der Unternehmenskultur ein großes Differenzierungspotenzial und somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Wettbewerb zu, beschreiben Kerth, Asum und Stich (2015, S. 42). Weiters verhelfen laufend angepasste Unternehmenskulturen die Anforderungen einer schnelllebigen, kundenzentrierten und digitalen Welt zu bewältigen, indem Unternehmenskulturen Mitarbeiter Orientierung, Sinn und Sicherheit vermitteln, beschreiben MCGregor, Doshi (2015, S. 2ff) und Rüegg-Stürm (2002, S. 23). Dies führt dazu, dass der Unternehmenskultur ein maßgeblicher Einfluss auf nachhaltigen und langfristigen Unternehmenserfolg zugesprochen wird. (Schein, 2017)

„Unternehmen, die nachhaltig erfolgreich sind, unterscheiden sich von den weniger erfolgreichen hauptsächlich durch ihre Unternehmenskultur. ... sie ist der entscheidende Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil – die Unternehmenskultur ist der Unterschied, der den Unterschied ausmacht!“

beschreibt Vater vom Beratungsunternehmen AVL-Institut (2012, S. 2).

Zusätzlich kommt der Unternehmenskultur bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung ein zentraler Einflussfaktor zu. (Agrawal 2014, S. 4; Sponheuer 2010, 270; Birkner 2015c, S. 13) Zahlreiche Studien haben in diesem Zusammenhang belegt, dass Unternehmen, die Werte wie unter anderem Sicherheit, Zusammenhalt, Zugehörigkeitsgefühl, Wertschätzung sowie gute Beziehungen zwischen Arbeitskollegen und Führungskräfte fördern, höhere Erfolge bei der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung verzeichnen. (Fürsattel 2016, S.5 ff; Clifton 2016, S. 2; AEDC 2017, S. 13ff; Aichinger 2017; Verma und Ahmad 2016, S. 47ff; Deloitte 2018a) In weiterer Folge wirkt sich ein positives Arbeitsumfeld und Wohlbefinden der Mitarbeiter, welches maßgeblich durch die Unternehmenskultur beeinflusst wird, auf das Engagement der Mitarbeiter und somit auf die Produktivität, Arbeitsergebnisse sowie -leistungen und schlussendlich auf den langfristigen Unternehmenserfolg aus, beschreiben Groeneveld (2013) sowie das Wirtschaftsberatungsunternehmen Deloitte (2018b).

Abschließend kann demnach gesagt werden, wenn es Unternehmen gelingt unter anderem mit einer wertschätzenden, offenen und sicherheitsstiftenden Unternehmenskultur talentierte und motivierte Mitarbeiter zu gewinnen sowie langfristig an das Unternehmen zu binden, können langfristig höhere Erfolge und Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

2.5. Struktur

Häufig wird beim Thema Organisationsstrukturen zwischen Ablauf- und Aufbauorganisationen unterschieden. Die Aufbauorganisation strukturiert die Tätigkeiten, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche im Unternehmen. Ebenso beschäftigt sie sich damit, einzelne Aufgaben zusammenzufassen und Organisationseinheiten wie Stellen und Abteilungen zu bilden. Dadurch werden die Weisungs- und Informationswege festgelegt. Übersichtlich dargestellt wird dies in Organigrammen und Stellenbeschreibungen.

Im Gegensatz dazu gliedert die Ablauforganisation die Tätigkeiten zeitlich sowie örtlich und verbindet die einzelnen Einheiten der Aufbauorganisation. Damit steht bei der Ablauforganisation der Prozess der Leistungserstellung im Mittelpunkt. (Spath 2009, S. 4ff)

Generell zeigt diese kurze Erläuterung, dass die Aufbau- und Ablauforganisation sehr eng zusammenhängen (Spath 2009, S. 4ff) und Organisationsstrukturen darüber informieren, welcher Mitarbeiter für welche Tätigkeit zuständig ist. Ebenso geben Organisationsstrukturen einen Einblick über das Ausmaß der Strukturierung, Spezialisierung (Arbeitsteilung), Koordination, Entscheidungscentralisation, Formalisierung sowie Standardisierung in Unternehmen. (Schewe 1998, S. 40ff) Aufgrund dieser verhaltenssteuernden Wirkung übernehmen Organisationsstrukturen laut Rüegg-Stürm (2002, S. 47) ausrichtende, ordnende und stabilisierende Funktionen in Unternehmen.

Öffentlich einsehbare Organigramme von Unternehmen zeigen, dass sich Organisationsstrukturen mitunter sehr stark voneinander unterscheiden. Theoretisch kann diese unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Organisationsstrukturen mit dem situativen Ansatz der Organisationsforschung begründet werden. Der situative Ansatz geht davon aus, dass es keine allgemein gültigen Unternehmensstrukturen gibt, sondern diese auf Basis spezifischer Unternehmensfaktoren variieren. (Lawrence, Lorsch 1967) Daraus folgt, dass die Gestaltung der Unternehmensstrukturen durch die jeweilige Situation und den internen sowie externen Kontext des Unternehmens beeinflusst werden. Nur wenn zwischen dem Kontext und der Gestaltung ein Fit besteht, kann Effektivität und Effizienz erreicht werden, beschreiben Kieser und Walgenbach (2010, S. 199). Eine Vielzahl an organisationstheoretischen Untersuchungen haben dabei gezeigt, dass viele interne und externe Einflussgrößen existieren. Zu den internen Faktoren gehören beispielsweise die Unternehmensleistungen, die Unternehmensgröße oder die Rechtsform. Wohingegen gesellschaftliche, ökonomische und kulturelle Bedingungen sowie die Konkurrenzsituation und die Kundenzusammensetzung die externen Faktoren bilden. (Kieser 2006, S. 222) Da diese Faktoren variieren, ergibt sich für jedes Unternehmen eine eigene Situation (Ewerlin, Süß 2014, S. 81) und somit individuelle Unternehmensstrukturen.

In diesem Zusammenhang beschreibt Reisinger (2007, S. 321) als Beispiel, dass das Ausmaß an Standardisierung und Formalisierung je Unternehmensgröße variiert. Wobei kleine Unternehmen einen geringeren Grad an Standardisierung und Formalisierung aufweisen als größerer Unternehmen, betont Reisinger (2007, S. 321) weiter.

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass sich die Art und Weise wie sich Unternehmen strukturieren, maßgeblich auf die Leistungsfähigkeit und somit auf den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen auswirkt. (Grant, Nippa 2006, S. 243) Denn Unternehmensstrukturen leisten einen wichtigen Beitrag für eine effektive und effiziente Leistungserstellung sowie für die Entwicklung sowie Realisation der Unternehmensziele und -strategien, beschreiben Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 32).

Unternehmensstrukturen beeinflussen aufgrund ihrer verhaltenssteuernden Wirkung auch die Arbeitsweisen und die Motivation der Mitarbeiter maßgeblich, beschreibt Rüegg-Stürm (2002, S. 47). Denn Organisationsstrukturen bestimmen beispielsweise, wer befähigt ist Entscheidungen zu treffen sowie die Anzahl der Vorgesetzten für einen Mitarbeiter. Ebenso geben sie Mitarbeitern Auskunft darüber, wem diese berichten müssen und von wem diese Anweisungen erhalten. Daraus ergeben sich Handlungsfreiräume für Mitarbeiter sowie Kommunikationswege. Ebenso variiert je nach vorherrschender Unternehmensstruktur das Ausmaß der Kontrolle, der Flexibilität, des Wissensaustauschs sowie der Einblick für Mitarbeiter auf Auswirkungen der übergeordneten Unternehmensziele, die durch ihre Handlungen folgten. (Reisinger, et al. 2017, S. 80ff)

Beispielsweise verhindert ein starkes Ausmaß an Formalisierung die Offenheit und Flexibilität des Unternehmens und das Entstehen neuer Ideen, beschreiben Mirow, Hölzle und Gemünden (2007, S. 116). Boonstra und Vink (1996, S. 366f) betonen in diesem Zusammenhang, dass oftmals in stark hierarchischen Unternehmen die Kommunikation nur eingeschränkt funktioniert, da Mitarbeiter einzelnen hierarchischen Ebenen als Grenze für die Kommunikation ansehen und somit nur innerhalb einer Ebene kommunizieren. Stark zentralisierte Unternehmenskulturen charakterisieren sich hingegen dadurch, dass Mitarbeiter bei Entscheidungsfindungen nicht involviert werden. (Mirow, et al. 2007, S. 116)

Obwohl Unternehmensstrukturen das Verhalten und die Motivation von Mitarbeitern beeinflussen, existieren kaum Studien darüber, wie Unternehmensstrukturen ausgestaltet sein müssen, um für talentierte und motivierte Mitarbeiter attraktiv zu wirken. Ebenso ist der Einfluss, der von Unternehmensstrukturen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung ausgeht, noch sehr wenig erforscht.

Es können aber auf Basis von Studien von Knight (2017, S. 3), McGregor und Doshi (2015, S. 3), AEDC (2017, S. 13ff), Deloitte (2016), Martin (2017, S. 3) und Gambardella, Panico, Valentini (2015) über Wunschvorstellungen betreffend dem Arbeitsumfeld, der Tätigkeit selbst sowie generell zum Arbeitgeber Folgerung für die Ausgestaltung von Organisationsstrukturen angestellt werden. Die Autoren erkannten, dass es für talentierte und motivierte Mitarbeiter immer wichtiger wird den Sinn sowie den Beitrag zum Ganzen hinter der zu verrichtenden Tätigkeit zu sehen, ein gewisses Maß an Autonomie gewährt zu bekommen sowie regelmäßige Weiterentwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten zu ermöglichen. Daraus kann für die Ausgestaltung der Unternehmensstrukturen gefolgert werden, dass flache Unternehmensstrukturen mit einer geringen Arbeitsspezialisierung grundsätzlich Mitarbeiter stärker anziehen. Ebenso kann vermutet werden, dass dezentrale Unternehmensstrukturen, welche Mitarbeitern mehr Verantwortung einräumen sowie ein geringes Maß an Standardisierung, um Kreativität mehr zu fördern, von talentierten und motivierten Mitarbeitern bevorzugt werden. Es muss jedoch beachtet werden, dass diese Schlussfolgerungen grundsätzlich Trends darstellen, aber aufgrund individueller Bedürfnissen der Mitarbeiter, keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden können.

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass Unternehmen, denen es gelingt, mit der Gestaltung der Unternehmensstrukturen die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen sowie dass Mitarbeiter ihre Stärken ausleben können, langfristig erfolgreicher sind werden als ihre Mitbewerber.

2.6. Markt und Umwelt – Stakeholder

Jedes Unternehmen ist Teil einer Umwelt, mit derer es in laufender Interaktion steht. Indem Unternehmen beispielsweise Produkte und Dienstleistungen Abnehmern anbieten, Vorleistungen

dafür von Lieferanten beziehen, im Wettbewerb mit Mitbewerbern stehen, Steuern und Abgaben dem Staat entrichten sowie neue Mitarbeiter gewinnen, herrscht ein ständiger Austausch zwischen Unternehmen und Akteuren der Umwelt. (Reisinger, et al. 2017, S. 33ff)

Die gesamte Umwelt eines Unternehmens kann zufolge Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 56) wie in Abbildung 9 ersichtlich, unterteilt werden in Umweltspezifika, Globale Umwelt, Branche, Stakeholder und Unternehmen.

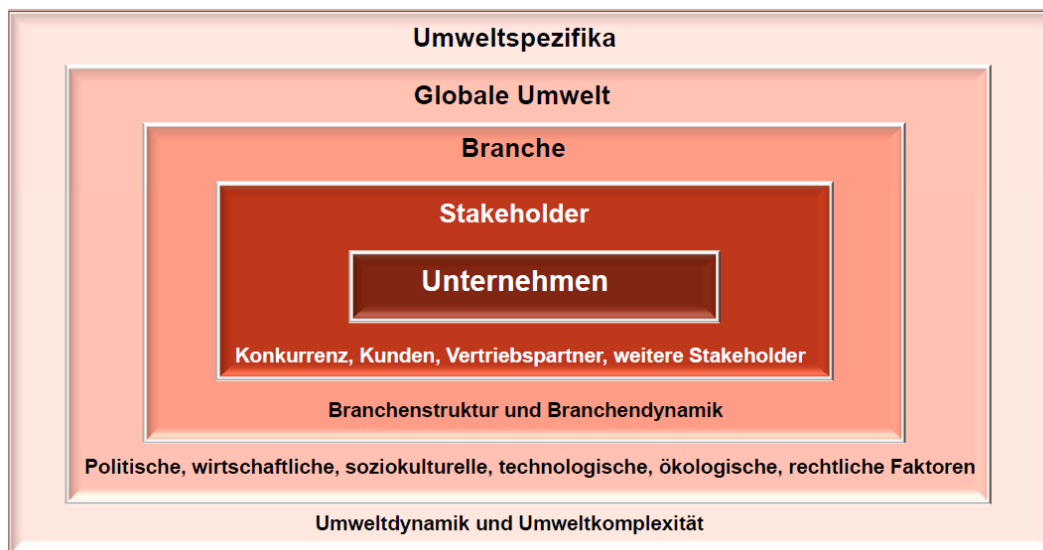


Abbildung 9: Unternehmensumwelt
Quelle: Reisinger, et al. 2017, S. 57

Die Umweltspezifika beschreibt die allgemeinen Merkmale der Umwelt. (Reisinger, et al. 2017, S. 56) Mintzberg (1979, S. 87) charakterisiert die Umweltspezifika anhand der Ausprägungen Umweltdynamik und Umweltkomplexität. Je nach Anzahl, Verschiedenheit und Wechselbeziehungen der Akteure einer Umwelt, variiert für Unternehmen das Ausmaß der Komplexität. Die Umweltdynamik wird zufolge Mintzberg durch die Häufigkeit und dem Ausmaß der Veränderungen sowie deren Vorhersehbarkeit bestimmt. Daraus ergibt sich, dass nicht alle Unternehmen mit dem selben Ausmaß von Umweltkomplexität und Umweltdynamik konfrontiert werden.

Die globale Umwelt hingegen wird von Faktoren bestimmt, die branchenunabhängig und auf eine Vielzahl von Unternehmen gleichermaßen einwirken. Dementsprechend können diese nicht von Unternehmen beeinflusst werden. (Reisinger, et al. 2017, S. 58) Anlog zum Analysetool PESTEL stellen politische, wirtschaftliche, soziokulturelle, technologische, ökologische und rechtliche Aspekte eine mögliche Klassifikation der Einflussfaktoren auf die globale Umwelt dar. (Thompson, McLarney 2017, S.236)

Im Gegensatz zur globalen Umwelt, die allgemeine Faktoren beinhaltet und eine Vielzahl von Unternehmen im gleichen Ausmaß betreffen, beeinflussen Branchenfaktoren lediglich Unternehmen gleicher Branchen. Weiters können diese von Unternehmen gesteuert werden. Dies sind einerseits Faktoren der Branchenstruktur sowie andererseits Faktoren, die die Branchendynamik bestimmen. (Reisinger, et al. 2017, S. 57ff) Zuzufolge Porter (1980, S. 3ff) bestimmen potenzielle neue Mitbewerber, die Verhandlungsmacht der Abnehmer und Lieferanten, Substitute sowie die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern die Branchenstruktur. Die Branchendynamik wird hingegen unter anderem durch die Laufzeit von Produktlebenszyklen, Überwindbarkeit von Eintrittsbarrieren, Klarheit von Branchengrenzen sowie neue Markteintritte potenzieller Mitbewerber beeinflusst. (Welge, et al. 2017, 319f)

In sämtlichen bereits erläuterten Umweltelementen befinden sich Stakeholder, die zufolge Freeman (2010, S. 46) Individuen oder Gruppen darstellen, die von Aktivitäten des Unternehmens betroffen sind und ihrerseits selbst Einfluss auf Unternehmen ausüben können. Demzufolge sind unter anderem (potenzielle) Mitarbeiter, Abnehmer, Lieferanten oder Mitbewerber mögliche Stakeholder von Unternehmen, die unterschiedlichste Bedürfnisse und Interessen haben. (Müller-Stewens, Lechner 2016, S. 150ff)

Die einzelnen Umweltelemente eines Unternehmens sind nie komplett stabil, sondern von laufenden Veränderungen, Komplexität, Unsicherheiten und geringer Vorhersehbarkeit geprägt. Deshalb wird heute oftmals von einem VUKA-Umfeld gesprochen, indem sich laufend neue Chancen sowie Risiken für Unternehmen auftun, beschreibt Srivastava (2016). Dies können beispielsweise neue Kundenbedürfnisse sowie gesellschaftliche Trends, technologische Innovationen, Markteintritte neuer Mitbewerber oder gesetzliche Änderungen sein. All diese Veränderungen wirken sich auf eine bestimmte Art und Weise auf Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit und deren Erfolge aus, beschreiben Reisinger, Gattringer, Strehl (2017, S. 33ff).

Daraus ergibt sich, dass langfristiger Unternehmenserfolg davon abhängt, inwiefern es Unternehmen gelingt, Chancen aus der Umwelt zu nutzen und externe Risiken zu minimieren, betonen Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 33).

Für die Mitarbeitergewinnung und -bindung ergeben sich demnach aus der Umweltspezifika und der globalen Umwelt für Unternehmen Gegebenheiten, die nicht geändert werden können und demnach als gegeben hingenommen werden müssen. Dies wären unter anderem demografische Veränderungen wie die sinkende Geburtenrate oder Alterung der Bevölkerung sowie ein Wertewandel der Gesellschaft (siehe 2.4. Unternehmenskultur), die globalisierte Arbeitswelt oder die zunehmende Digitalisierung. (Vetter, et al. 2015, S.5; AEDC 2017, S. 13; Aguinis, Gottfredson, Joo 2012, S. 611) Da diese Faktoren von Unternehmen nicht beeinflusst werden können, (Reisinger, et al. 2017, S. 58) ergibt sich, dass eine Vielzahl von Unternehmen mit denselben beziehungsweise

ähnlichen Herausforderungen und Problemen bei der Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern konfrontiert sind.

Neben den soeben erläuterten Herausforderungen für Unternehmen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung beziehen sich einige Wünsche seitens talentierter und motivierter Mitarbeiter auf die Umwelt des Unternehmens.

Neben dem Wertewandel nach Sicherheit, der zum Großteil auf die laufenden Veränderungen der Umwelt zurückzuführen ist (siehe 2.4. Unternehmenskultur), erklärt die Unternehmensberatung Wolf I.O. Group (2017), dass bestimmte Branchen für (potenzielle) Mitarbeiter größere Beliebtheit verzeichnen als andere. In diesem Zusammenhang zeigt eine Studie der Arbeitgeber-Bewertungsplattform kununu (2016) die beliebtesten Branchen für Arbeitnehmer: Platz 1 belegen die Branchen Internet/Multimedia sowie Beratung/Consulting. Für beide Branchen wird ein weiteres Wachstum in den nächsten Jahren prognostiziert. Gefolgt werden diese von EDV/IT und Marketing/Werbung. Auf den letzten Plätzen befinden sich die Branchen Verkehr/Transport/Logistik, Textil und Handwerk. (Kununu 2016) Daraus ist ersichtlich, dass dynamische Branchen eindeutig größere Beliebtheit verzeichnen als stabile Branchen. Dynamische Branchen sind laut Welge, Al-Laham und Eulerich (2017, S319f) durch kürzere Produktlebenszyklen, leicht überwindbare Eintrittsbarrieren, Wettbewerb über Branchengrenzen hinweg, schnell veraltetes Wissen, verschwommene Branchengrenzen sowie laufend neue Markteintritte gekennzeichnet. Einerseits ist daraus ersichtlich, dass dies aktuell eine Vielzahl von Branchen betrifft (Welge, et al. 2017, S. 319) sowie andererseits, dass dynamische Branchen von Veränderungen geprägt sind. In verschiedensten Studien wie beispielsweise von Haufe (2017), die belegen, dass Arbeitnehmer abwechslungsreiche, vielseitige und herausfordernde Aufgaben fordern, kann die Begründung für die Beliebtheit von dynamischen Branchen gefunden werden.

Weitere Bedürfnisse talentierter und motivierter Mitarbeiter beziehen sich auf den Bereich Stakeholder. Für (potenzielle) Mitarbeiter ist es von zentraler Bedeutung, dass auf Bedürfnisse aller Stakeholder, vor allem auf jene der Mitarbeiter, und nicht nur auf jene der Shareholder seitens des Unternehmens eingegangen wird. (Wicharz 2015, S. 2) Dies entspricht theoretisch der stakeholderorientierten Perspektive, welche die Umwelt eines Unternehmens als ein System seiner Anspruchsgruppen ansieht. Ziel dieser Sichtweise ist es demzufolge, allen Ansprüchen der Stakeholder gerecht zu werden, erläutert Freeman (2010, S. 25).

In der Praxis sind jedoch zufolge Metten (2010, S. 156) viele Unternehmen hauptsächlich auf die Bedürfnisse der Shareholder ausgerichtet. Dabei werden andere Stakeholder wie beispielsweise (potenzielle) Mitarbeiter vernachlässigt. Bei diesem weitverbreiteten Shareholder-Value-Ansatz steht die finanzielle Erfolgsmaximierung der Anteilseigner im Fokus. (Müller-Stewens, Lechner 2016, S. 581f) Ebenso werden Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten lediglich als Mittel zur Existenzsicherung betrachtet und für die Befriedigung der Bedürfnisse der Shareholder eingesetzt.

(Wicharz 2015, S. 27) Aus diesem Grund übt Collings (2014, S. 301) starke Kritik gegen den Shareholder-Value-Ansatz aus, indem er plädiert, dass Organisationen, die Mitarbeiter als Stakeholder priorisieren, ein höheres Maß an Übereinstimmung zwischen den organisatorischen Zielen und den Mitarbeiterzielen vorweisen können. In weiterer Folge erhöht dies die Motivation der Mitarbeiter und steigert langfristig den nachhaltigen Unternehmenserfolg. (Collings 2014, S. 301) Hillman und Keim (2001, 128f) konnten nachweisen, dass Stakeholder-Management zur Verbesserung der Wertschöpfung für die Shareholder führt.

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass Unternehmen, die sich einerseits mit den externen Gegebenheiten arrangieren sowie sich andererseits in attraktiven Branchen befinden und die Bedürfnisse aller Stakeholder fokussieren, auf Basis der Stärken und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter nachhaltigen Unternehmenserfolg verzeichnen können.

2.7. Unternehmen – Kernkompetenz

Für langfristigen Unternehmenserfolg ist es zentral, dass Unternehmen Chancen nutzen, Herausforderungen bewältigen und Wettbewerbsvorteile generieren. (Reisinger, et al. 2017, S. 34ff) Dazu bedarf es zufolge Prahalad und Hamel (2001, S. 314f) einzigartige Kernkompetenzen, die es ermöglichen Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Da Hamel und Prahalad (1997, S. 299f) eine der größten Herausforderung darin erachten, mit Blick in die Zukunft jene Kernkompetenzen aufzubauen, welche Zugang zu künftigen Chancen bieten, bezeichnen die Autoren Kernkompetenzen als „Brücken zu den Chancen der Zukunft“. Konkret definieren sie Kernkompetenzen als „ein Bündel an Fähigkeiten und Technologien, die es einem Unternehmen ermöglichen, seinen Kunden einen bestimmten Nutzen anzubieten.“ (Hamel, Prahalad 1997, S. 302) Allgemein formuliert, können in Anlehnung an die Definition von Hamel und Prahalad Kernkompetenzen als eine einzigartige und komplexe Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten bezeichnet werden, die auf Fähigkeiten von Mitarbeiter, Erfahrungen und technischem Wissen basiert und als Abhebungsmerkmale im Wettbewerb fungieren. (Reisinger, et al. 2017, S. 73)

Quellen für Kernkompetenzen können in sämtlichen Bereichen des Unternehmens identifiziert werden. Anfangs wurden Kernkompetenzen vorwiegend in den einzelnen Funktionsbereichen wie beispielsweise Marketing, Produktion oder Forschung und Entwicklung gesucht. (Reisinger, et al. 2017, S. 34) Dieser Ansatz wurde im Zuge der Etablierung des Konzeptes der Wertkettenanalyse von Porter (1985, S. 37) im Laufe der Zeit erweitert, indem Kernkompetenzen in der Konfiguration der Wertkette gesehen werden. (Welge, et al. 2017 364ff) Im Verlauf der Zeit entwickelten sich je vertretener Perspektive weitere Sichtweisen. Beispielsweise erachten Vertreter der systemorientierten Perspektive das System Unternehmen als Ganzes mit seinen zahlreichen

materiellen und immateriellen Komponenten sowie Zusammenhänge und Wechselwirkungen als Ausgangsbasis für Kernkompetenzen. (Rüegg-Stürm 2002, S. 18) Aus stakeholderorientierter Perspektive bilden Fähigkeiten, die verantwortlich sind, die Bedürfnisse aller Stakeholder zu befriedigen, wertvolle Kernkompetenzen. (Reisinger, et al. 2017, S. 34) Im Gegensatz dazu stehen bei der ressourcenorientierten Perspektive vorhandene Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen sowie deren Weiterentwicklungen und (Re)Kombinationen im Fokus bei der Generierung von Kernkompetenzen. (Hamel, Prahalad 1990; Teece 2012) Vor allem aktuell ist das Erfordernis ständiger Rekombinationen aufgrund der Anforderungen in einer VUKA-Umwelt sehr hoch. (Reisinger, et al. 2017, S. 34)

Diese kurze Erläuterung von möglichen Quellen für Kernkompetenzen zeigen auf, dass vielseitige Möglichkeiten existieren, Stärken im Unternehmen zu identifizieren und aufzubauen. (Reisinger, et al. 2017, S. 85) Barney (1991, S. 106ff) sowie Barney und Hesterly (2012, S. 76ff) betonen in diesem Zusammenhang, dass aber nicht alle Ressourcen und Fähigkeiten und daraus resultierende Kombinationen Basis von Kernkompetenzen sind, sondern gewisse Voraussetzungen vorliegen müssen. Barney (1991) sowie Barney und Hesterly (2012, S. 76ff) plädieren in diesem Zusammenhang, dass nur jene Ressourcen und Fähigkeiten Basis für Kernkompetenzen sind, die wertvoll, selten, schwer zu imitieren und substituieren sind sowie von der Organisation unterstützt werden. Dazu ergänzen Schmidt und Schmidt (2010, S. 59), dass Unternehmen nur dann Erfolge aufweisen, wenn sich Kernkompetenzen auf zukünftige Herausforderungen und Chancen richten sowie mit Unternehmensstrategien und -zielen in Einklang stehen.

Als wertvoll können strategische Fähigkeiten und Ressourcen nur dann bezeichnet werden, wenn diese einen zentralen Beitrag dazu leisten, Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung mit hohem Nutzen anzubieten. Verfügen viele Mitbewerber über diese oder sehr ähnliche wertvolle Fähigkeiten und Ressourcen, werden diese keine Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile darstellen, da auf strategische Initiativen sofort reagiert werden kann. (Johnson, et al. 2016, S. 118ff)

Daraus ergibt sich, dass nur jene Fähigkeiten und Ressourcen Basis von Wettbewerbsvorteilen sind, über die nur ein oder sehr wenige Unternehmen verfügen. In Zeiten laufender Veränderungen (VUKA-Umwelt) ist jedoch, die Annahme, dass seltene Fähigkeiten und Ressourcen dies auch über längere Zeit bleiben, kritisch anzusehen. (Johnson, et al. 2016, S. 118ff)

Wertvolle und seltene Fähigkeiten und Ressourcen reichen nicht aus, um Kernkompetenzen zu erlangen. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile benötigen über dies hinaus nichtimitierbare Fähigkeiten und Ressourcen. Dies bedeutet, Fähigkeiten und Ressourcen, die Mitbewerber nicht oder nur unter großen Aufwand erlangen können. Daraus ergibt sich, dass nichtimitierbare Fähigkeiten und Ressourcen oftmals tief im Unternehmen und in dessen Geschichte verwurzelt sind sowie aus einer Kombination von Tätigkeiten, Fähigkeiten und Mensch bestehen. (Johnson, et al. 2016, S. 118ff)

Zusätzlich ist es notwendig, dass diese nicht substituierbar sind. Dies bedeutet strategische Fähigkeiten und Ressourcen dürfen nicht durch eine andere Art und Weise ersetzt werden können.

(Reisinger, et al. 2017, S. 86) Dass wertvolle, seltene, nichtimitierbare und nicht substituierbare Fähigkeiten und Ressourcen Basis von Wettbewerbsvorteilen sind, bedarf es eine Organisation samt Prozessen, Strukturen und Systemen, die die Nutzung dieser Fähigkeiten und Ressourcen ermöglicht sowie unterstützt. (Johnson, et al. 2016, S. 123)

Barney (1991) sowie Barney und Hesterly (2012, S. 76ff) betonen in diesem Zusammenhang, dass alle Voraussetzungen (in einer weiteren Version wurde die Voraussetzung „nicht substituierbar“ durch „organisationale Unterstützung“ ersetzt) gegeben sein müssen, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile erlangen zu können.

Zusammenfassend ist daraus ersichtlich, dass für das Aufbauen und Erhalten von Kernkompetenzen auf eine bestimmte Art und Weise Mitarbeiter mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten immer eine Rolle spielen. (Boos, Jarmai 1994, S. 21) Harter und Adkins (2015, S. 5) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und ihr Engagement nur einsetzen sowie erweitern, wenn ein adäquater Einsatz der Mitarbeiter erfolgt.

Einhergehend mit der wichtigen Funktion der Mitarbeiter beim Entwickeln und Erhalten von Kernkompetenzen ergibt sich die Herausforderung, dass Kernkompetenzen mit dem Ausscheiden von talentierten Mitarbeitern wegfallen und möglicherweise sogar zur Konkurrenz abwandern. (Johnson, Scholes, Whittington 2011, S. 139) Aus diesem Grund postulieren Johnson, Whittington, Scholes, Angwin und Regnér einerseits (2016, S. 120ff), dass Kernkompetenzen aus Verbindungen zwischen Aktivitäten, Fähigkeiten und den Menschen selbst bestehen sollen. Der Vorteil ergibt sich dann daraus, wie Unternehmensressourcen eingesetzt werden. Anders ausgedrückt basieren so Kernkompetenzen auf Kompetenzen. Ebenso sind Kernkompetenzen, die eng mit der Unternehmenskultur in Verbindung stehen, für Mitbewerber nur schwer imitierbar. Denn die Geschichte als auch die Unternehmenskultur sind individuelle Bestandteile eines jeden Unternehmens, die sich über die Jahre hinweg langsam entwickelt haben und können daher nicht einfach von Mitbewerbern kopiert werden. (Johnson, et al. 2016, S. 120ff) Andererseits ist es wichtig, Maßnahmen zu setzen, um talentierte und motivierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, um Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissen von Mitarbeitern im Unternehmen langfristig zu halten. (Winkler, Bilhuber 2014, S. 125)

In der Wissenschaft existieren bislang keine Erkenntnisse, welchen Beitrag Kernkompetenzen von Unternehmen, um am Markt und im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen, für die Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern leisten. Daraus ergibt sich ein Forschungsdefizit.

Im Sinne von Employer Branding (siehe 2.2. Positionierung) ist es bereits hinlänglich bekannt, dass Unternehmen, die sich von anderen Arbeitgebern abheben, erfolgreicher bei der Talentgewinnung und -bindung sind. (Lukasczyk 2012, S. 41)

Im Gegensatz zu Kernkompetenzen, die Unternehmen am Markt und im Wettbewerbe Erfolge verschaffen, sind zufolge Arbeitgeber Rankings neben innovative und technische Produkten, hauptsächlich Aspekte des Personalmanagements, die Unternehmen als Arbeitgeber Einzigartigkeit verleihen:

- Auslandsaufenthalte,
- Zusatzleistungen,
- eine ausgeglichene Work-Life-Balance,
- Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie
- die attraktiven Aspekte der jeweiligen Stelle
- Vergütung
- Offene, freundschaftliche Arbeitsatmosphäre auch mit den Vorgesetzten
- Autonomie
- Anerkennung

(Walters 2016, S. 6; Trendence 2017)

Dies stellen allgemeine Trends branchenübergreifender Analysen dar. Für konkrete Maßnahmen ist es daher unabdingbar, dass Unternehmen auf Basis ausführlicher Zielgruppenanalysen zu ergreifende Maßnahmen ableiten.

Zusammenfassend ist ersichtlich, wenn es Unternehmen gelingt, sich von anderen Unternehmen als Arbeitgeber abzuheben, werden sie im Kampf um die besten Mitarbeiter erfolgreicher sein als die Mitbewerber. (Walters 2016, S. 6; Trendence 2017) In weiterer Folge können auf Basis der Fähigkeiten der talentierten und motivierten Mitarbeiter einzigartige Kernkompetenzen aufgebaut, gestärkt sowie erhalten werden, um am Markt sowie im Wettbewerb erfolgreich zu sein. (Boos, Jarmai 1994, S. 21)

2.8. Konfiguration

Konfiguration bedeutet so viel wie Abstimmung; Abstimmung einzelner Bereiche eines Unternehmens. Abbildung 11 stellt das 7 Elemente Modell dar, in welchem mittels 3 Ellipsen die Notwendigkeit der Abstimmung einzelner Elemente verdeutlicht wird. (Reisinger, et al. 2017, S. 25) Im Folgenden werden alle Ellipsen und somit erforderlichen Abstimmungen für einen langfristigen Unternehmenserfolg erläutert.

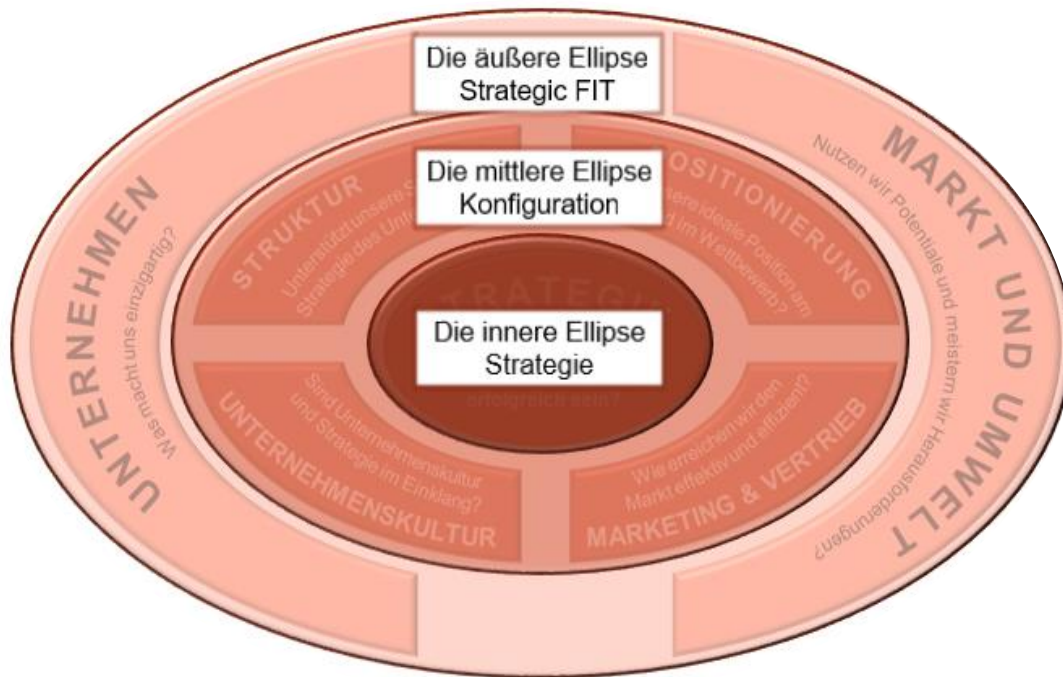


Abbildung 10: Strategic Fit und Konfiguration
Quelle: Reisinger, et al. 2017, S. 26

Die innere Ellipse in Abbildung 11 steht für die Relevanz der Abstimmung sämtlicher Strategien eines Unternehmens auf allen Ebenen: Unternehmensstrategien, Geschäftsbereichsstrategien und Funktionalstrategien. Dies bedeutet, nur wenn beispielsweise Unternehmensstrategien mit den Marketingstrategien und Finanzierungsstrategien in Einklang stehen, werden Unternehmen langfristig erfolgreich sein, erklären Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 25ff).

Zufolge Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 25f) bedarf es ebenso einer Abstimmung aller Aktivitäten außerhalb des Unternehmens am Markt und im Wettbewerb mit jenen innerhalb des Unternehmens. Die mittlere Ellipse in Abbildung 11 verdeutlicht dieses Erfordernis der Konfiguration aller Handlungsfelder untereinander. Als Beispiel hierzu erklären Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 25), dass ein Unternehmen, welches sich als der innovativste Anbieter am Markt und im Wettbewerb positionieren möchte, innovative Ressourcen, Mitarbeiter mit innovativen Fähigkeiten sowie passende Strukturen und eine geeignete Unternehmenskultur benötigen.

Theoretische Fundierungen für die Notwendigkeit einer Konfiguration finden sich vor allem in der konfigurationsorientierten und systemorientierten Perspektive des strategischen Managements wieder. (Scherer, Beyer 1998, S. 337; Brocklesby, Cummings 2003, S. 269) Im Fokus der systemorientierten Perspektive stehen Vernetzungen und Wechselwirkungen zwischen einzelnen Unternehmensbereichen. Daraus ergibt sich, dass ein Unternehmen mehr als die Summe der einzelnen Elemente ist, beschreiben Brocklesby und Cummings (2003, S. 269). Aus Sicht der konfigurationsorientierten Perspektive erfolgt eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens und der Umwelt. Es bestehen eine Vielzahl an unterschiedlichen Konfigurationen aus den

verschiedensten Unternehmensbereichen, von denen jedoch nur eine geringe Anzahl großes Erfolgspotenzial aufweist. Demnach ist das Ziel, die erfolgsversprechendsten Konfigurationen zu identifizieren, erklären Scherer und Beyer (1998, S. 336f).

Die äußere Ellipse in Abbildung 11 steht für die Forderung eines Strategic Fit zwischen dem Unternehmen und seinen Kernkompetenzen mit dem Markt und der Umwelt samt den ganzen Stakeholdern. Im Gegensatz zur mittleren Ellipse „Konfiguration“ wird in allen Perspektiven des strategischen Managements (planungsorientierte, ressourcenorientierte, positionsorientierte, stakeholderorientierte, systemorientierte, konfigurationsorientierte, aktivitätenorientierte Perspektive) ein Strategic Fit als Erfolgsvoraussetzung angesehen. Lediglich die Art und Weise, wie dieser geschaffen werden kann, unterscheidet sich in den unterschiedlichen Ansichten. (Reisinger, et al. 2017, S. 26f)

Zusammenfassend betonen Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 25f), dass nur wenn alle Elemente eines Unternehmens aufeinander abgestimmt sind, ein Unternehmen seine Erfolgspotenziale ausschöpfen kann und somit langfristig erfolgreich sein wird. Die Notwendigkeit der (laufenden) Abstimmung besteht vor allem bei neuen strategischen Ausrichtungen von Unternehmen. Diese können sowohl aufgrund interner aber auch externer Gegebenheiten erforderlich sein. Aktuell sind Neuausrichtungen oftmals durch ständige Veränderungen am Markt und in der Umwelt (VUKA-Umwelt) bedingt. Deshalb postulieren Reisinger, Gattringer und Strehl (2017, S. 26), dass nur jene Unternehmen erfolgreich sein werden, die sich laufend neu ausrichten und dementsprechend alle Unternehmenselemente neu abstimmen.

Die Abstimmung aller Unternehmensbereiche stellt nicht nur einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar (Reisinger, et al. 2017, S. 25f), sondern ist ebenso für die Mitarbeitergewinnung und -bindung essenziell. Dies betrifft einerseits die Konfiguration einzelner Unternehmensbereiche untereinander (Kriegler 2012, S. 24; Tavakkoli 2009, S. 36) sowie eine Abstimmung zwischen externen und internen Elementen, im Sinne eines Werte-, Ziel- und Interessen-Fit zwischen (potenziellen) Mitarbeitern und den einzelnen Unternehmensbereichen. (Agrawal 2014, S. 4; Foster, et al. 2010, S. 401; Hans 2014, S. 38; Maxwell, Knox 2009)

In den vorherigen Kapiteln wurde bereits die Notwendigkeit der Abstimmung mancher Bereiche, für eine positive Wirkung bei der Talentgewinnung und -bindung, erläutert. Beispielsweise verweist Kriegler (2012, S. 24) darauf, dass Arbeitgebermarken und Unternehmensmarken eng zusammenhängen. Deshalb fordert Tavakkoli (2009, S. 36), dass für den Aufbau stabiler und attraktiver Arbeitgebermarken stimmige Markenbilder notwendig sind. Dafür sind widerspruchsfreie Kommunikationsmaßnahmen und Verhaltensweisen notwendig, erläutert der Autor (2009, S. 36) weiter (siehe 2.2. Positionierung).

Das Erfordernis einer Konfiguration aller Handlungsfelder eines Unternehmens wurde im Zusammenhang mit der Mitarbeitergewinnung und -bindung noch kaum analysiert, woraus ein Forschungsdefizit resultiert.

Im weiteren Sinne kann auch bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung von der Notwendigkeit einer Abstimmung zwischen externen und internen Elementen gesprochen werden. Indem viele Wissenschaftler sowie Personalberatungen einen Fit zwischen den Unternehmenswerten, -zielen und den individuellen von (potenziellen) Mitarbeitern fordern. (Agrawal 2014, S. 4; Foster, et al. 2010, S. 401; Hans 2014, S. 38; Maxwell, Knox 2009)

Wie in den vorigen Kapiteln bereits erläutert, ist eine Übereinstimmung zwischen den Werten, Interessen, sowie Zielen (potenzieller) Mitarbeiter und jenen des Unternehmens in vielen Unternehmensbereichen entscheidend:

- Agrawal (2014, S. 4) erklärt, dass eine Übereinstimmung zwischen den Werten, Interessen sowie Bedürfnissen (potenzieller) Mitarbeiter und jenen des Unternehmens entscheidend ist, ob Mitarbeiter zur vorherrschenden Unternehmenskultur passen. Dies wiederum beeinflusst das Wohlbefinden und in weiterer Folge das Engagement der Mitarbeiter.
- Ein Werte- und Ziel-Fit zwischen (potenziellen) Mitarbeitern und dem Unternehmen ist ebenso im Bereich der Unternehmensstrategien relevant. Unternehmensstrategien, die andere Ziele wie jene der (potenziellen) Mitarbeiter vertreten, lösen bei Mitarbeiter Gleichgültigkeit und Ignoranz den Strategien und Zielen des Unternehmens gegenüber aus und erhöhen so Wachstums- und Innovationsrisiken für Unternehmen, betonen Harter und Adkins (2015, S. 2).
- Weiters ist für eine positive Wirkung der Unternehmensmarke bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung ein Werte-Fit essenziell. (Foster, et al. 2010, S. 401)
- Maxwell und Knox (2009) betonen, dass ebenfalls die Arbeitgebermarke auf die Bedürfnisse der jeweiligen Arbeitnehmerzielgruppe ausgerichtet sein muss, um einen positiven Einfluss bei der Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern zu erzielen.
- Die Beliebtheit für dynamische, schnelllebige und von Veränderungen und Abwechslungen geprägte Branchen seitens talentierter und motivierter Mitarbeiter kann auf die Bedürfnisse nach abwechslungsreichen, vielseitigen und herausfordernden Aufgaben rückgefolgt werden. (Haufe 2017, Kununu 2016) Daraus ist wiederum ersichtlich, dass (potenzielle) Mitarbeiter jene Unternehmen bevorzugen, die unter anderem aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfüllen.
- Ebenso verdeutlichen die Schlussfolgerungen, die im Bereich der Ausgestaltung von Unternehmensstrategien im Kapitel 2.5 „Struktur“ getroffen wurden, dass jene Unternehmen, deren Unternehmensstrukturen die Bedürfnisse (potenzieller) Mitarbeiter erfüllen, den Vorzug bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung erhalten. Aktuell wären dies Unternehmen mit einer flachen Hierarchie, geringer Arbeitsspezialisierung und Standardisierung sowie mit dezentralen Unternehmensstrukturen, da diese am besten die Bedürfnisse (potenzieller)

Mitarbeiter nach Sinnvermittlung, Autonomie, Verantwortungsdelegation, Kreativität und Blick auf das Ganze nachkommen. (Knight 2017, S. 3; McGregor, Doshi 2015, S. 3;

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass für langfristigen Unternehmenserfolg eine Konfiguration sowie ein Strategic Fit von essenzieller Bedeutung sind. (Reisinger, et al. 2017, S. 25f) Ebenso ist die Abstimmung der Unternehmensbereiche für die Mitarbeitergewinnung und -bindung wichtig. (Agrawal 2014, S. 4; Foster, et al. 2010, S. 401; Hans 2014, S. 38; Maxwell, Knox 2009; Kriegler 2012, S. 24; Tavakkoli 2009, S. 36) Im Kampf um talentierte und motivierte Mitarbeiter werden jene Unternehmen erfolgreicher sein, die eine Übereinstimmung zwischen den Werten, Zielen und Interessen (potenzieller) Mitarbeiter und jenen des Unternehmens in sämtlichen Unternehmensbereichen aufweisen können. (Agrawal 2014, S. 4; Foster, et al. 2010, S. 401; Hans 2014, S. 38; Maxwell, Knox 2009) In weitere Folge wirkt sich das Vorhandensein der Talente mit ihren einzigartigen Fähigkeiten wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg aus. (Reisinger, Reitmaier 2018, S. 5)

Hinsichtlich der Auswirkung einer ganzheitlichen Konfiguration aller Unternehmensbereiche auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung besteht ein Forschungsdefizit. Da bislang lediglich die Notwendigkeit der Abstimmung weniger Elemente, wie beispielsweise der Arbeitgeber- und Unternehmensmarke erkannt wurde. (Kriegler 2012, S. 24; Tavakkoli 2009, S. 36)

3. Erweiterung des 7 Elemente Modells - Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt

Die in den vorangegangenen Kapiteln dargelegten Ergebnissen der Literaturrecherche zeigen auf, dass alle 7 aufeinander abgestimmten Elemente im Sinne einer Konfiguration sowie eines Strategic Fit (Strategie, Positionierung, Marketing und Vertrieb, Unternehmenskultur, Struktur, Markt und Umwelt – Stakeholder, Unternehmen – Kernkompetenzen) positiven Einfluss bei der Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern ausüben können.

Das 7 Elemente Modell vom Institut für strategisches Management der Johannes Kepler Universität (Abbildung 12 repräsentiert die wesentlichen Bereiche des strategischen Managements, mit denen aktuell eine Vielzahl von Unternehmen laufend konfrontiert sind. (Reisinger, et al. 2017, S. 20)

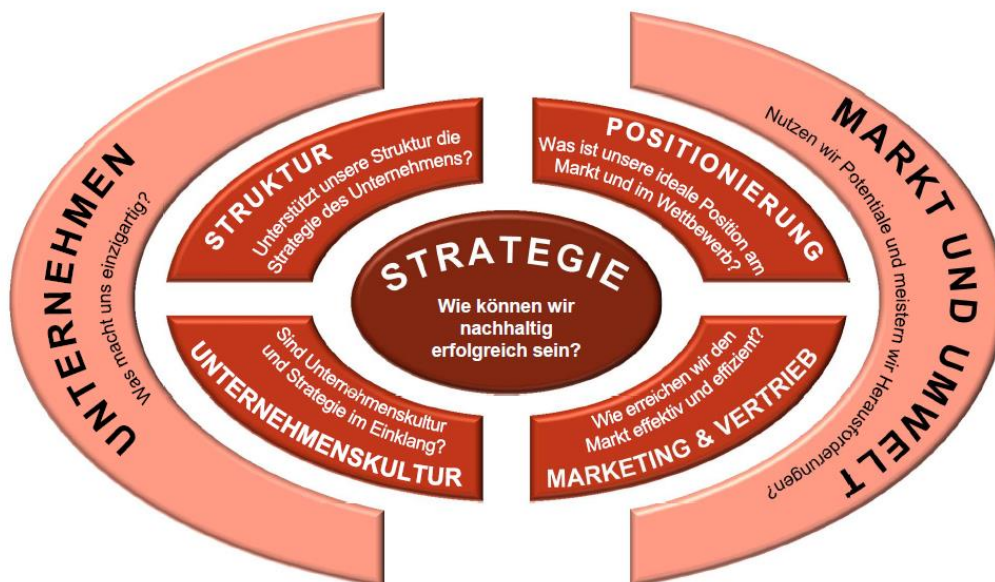


Abbildung 11: 7 Elemente Modell
Quelle: Reisinger, et al. 2017, S. 20

Der aktuell erfolgsentscheidenden Ressource Mensch wird in diesem Modell aber kaum Beachtung geschenkt. Deshalb wird aufgrund der geringen Berücksichtigung des Faktors Mensch, im Zuge dieser Diplomarbeit eine Erweiterung des 7 Elemente Modells vorgestellt:

Auf Basis des 7 Modells und den Ergebnissen der Literaturrecherche zeigt Abbildung 13 eine mögliche Erweiterung des 7 Elemente Modells, in dem der Faktor Mensch in den Mittelpunkt des strategischen Managements gerückt wird. In dieser Erweiterung des 7 Elemente Modells stehen die Bedürfnisse und Vorstellungen talentierter und motivierter Mitarbeiter im Fokus. Das erweiterte Modell unterliegt der Prämisse, dass Unternehmen, denen es gelingt den Faktor Mensch in den einzelnen Bereichen des Unternehmens in den Fokus zu stellen, langfristige erfolgreicher sein

werden. Denn Reisinger und Reitmaier (2018, S. 5) zeigen auf, dass im Gegensatz zu früher, wo Unternehmen den Wettbewerb dominierten, die über bessere Produktionstechnologien und qualitativ höhere Produkte und Dienstleistungen verfügten sowie eine stärkere Markenposition innewohnten, zukünftig jene Unternehmen erfolgreicher sein werden, die talentierte und motivierte Mitarbeiter gewinnen, innovative Technologien einsetzen, Kooperationen eingehen sowie über geeignete Geschäftsmodelle verfügen.

Im Folgenden wird auf Basis des erweiterten Modells zusammenfassend dargestellt, wie sich die einzelnen Unternehmensbereiche positiv auf die Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern auswirken können, sodass Unternehmen auf Basis der Fähigkeiten und des Engagements der Mitarbeiter langfristig höhere Unternehmenserfolge verzeichnen werden:



Abbildung 12: Erweiterung des 7 Elemente Modells - Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt
Quelle: eigene Darstellung; Grafik: <https://pixabay.com/de/teamarbeit-familie-zusammen-294584/>

Schaffen es Unternehmen mit ihren Strategien und Zielen, Mitarbeiter anzuziehen, zu motivieren und zu inspirieren, werden diese langfristig höhere Erfolge verzeichnen. Um dies zu schaffen, ist eine mitarbeiterorientierte Ausrichtung der Strategien und Ziele notwendig. Dabei legen talentierte und motivierte Mitarbeiter vor allem Wert auf eine Übereinstimmung der persönlichen Ziele mit denen des Unternehmens, (Harter, Adkins 2015, S. 2; Brandl und Welp 2006, S. 547) auf eine nach außen wahrheitsgetreue, transparente, regelmäßige Kommunikation der Strategie- und Zielinhalte (Agrawal 2014, S. 4ff) sowie auf eine Mitarbeiterbeteiligung bei der Strategie- und Zielentwicklung. (Furger 2018a; Hans 2014, S. 38).

Bezüglich der gewünschten Inhalte von Strategien und Zielen seitens talentierter und motivierter Mitarbeiter existieren kaum Studien. Dies kann möglicherweise auf die individuellen Interessen, Bedürfnisse, Werte und Ziele zurückzuführen sein.

Neben einer idealen Position am Markt und im Wettbewerb (Porter 1980) sowie gegenüber den relevanten Stakeholdern (Müller-Stewens, Lechner 2016, S. 26ff) ist eine attraktive Positionierung als glaubwürdiger Arbeitgeber am Arbeitsmarkt notwendig, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Dafür ist im Rahmen von Employer Branding, das Etablieren einer attraktiven Arbeitgebermarke notwendig (Ambler, Barrow 1996, S. 185ff; von Walter, Kremmel 2016, S. 3), die eng mit der Unternehmensmarke in Verbindung steht. (Kriegler 2012, S. 24) Nur so gelingt es Unternehmen, die Aufmerksamkeit potenzieller Mitarbeiter auf das Unternehmen zu lenken und zu überzeugen, beschreibt Lukasczyk (2012, S. 41).

Ebenso üben Marketingaktivitäten von Unternehmen Einfluss auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung aus. Vor allem den angebotenen Produkten sowie Dienstleistungen und Marken kommen zentrale Einflusswirkungen zu. (Agrawal 2014, S. 5; Ritson 2002, S. 24) Zuzufolge Agrawal (2014, S. 5) profitieren Unternehmen mit Produkten und Dienstleistungen, die von (potenziellen) Mitarbeitern regelmäßig verwendet werden oder aktuell im Trend liegen. Auf Basis diversen Arbeitgeberstudien kann abgeleitet werden, dass dies aktuell vor allem innovative, qualitativ hochwertige und technische Produkte und Dienstleistungen sind. (Trendence 2017)

Neben den Produkten übt auch die Unternehmensmarke Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und -gewinnung aus. (Ritson 2002, S. 24) Indem Unternehmensmarken (potenziellen) Mitarbeitern Orientierung geben (Balmer, Gray 2003, S. 972f) und (potenziellen) vermitteln, was in einem Unternehmen wichtig ist. In diesem Zusammenhang betonen Foster, Punjaisri und Cheng (2010, S. 401), dass für eine positive Wirkung der Unternehmensmarke bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung eine Stimmigkeit zwischen den Werten (potenzieller) Mitarbeiter und der Unternehmermarke essenziell ist.

Um im Kampf um talentierte und motivierte Mitarbeiter erfolgreich zu sein, sind zusätzlich Personalmarketingmaßnahmen essenziell. Im Rahmen von Personalmarketing werden Maßnahmen gesetzt, um ein positives Image zu erzeugen, die Aufmerksamkeit (potenzieller) Mitarbeiter zu bekommen und talentierte und motivierte Mitarbeiter zu überzeugen. (Petkovic 2008, S.179ff)

Der Einfluss des Vertriebes bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung wurde bislang in der Wissenschaft noch kaum analysiert, woraus ein Forschungsdefizit resultiert.

Neben dem Differenzierungspotential im Wettbewerb und somit wesentlichen Einflussfaktor auf den Unternehmenserfolg, ist die Unternehmenskultur für viele (potenzielle) Mitarbeiter bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung mitentscheidend. Die einflussreiche Wirkung der

Unternehmenskultur ergibt sich für talentierte und motivierte Mitarbeiter dadurch, dass sie das Verhalten aller Akteure eines Unternehmens, den zwischenmenschlichen Umgang untereinander sowie die Atmosphäre beeinflusst und durch gemeinsame Werte ein Wir-Gefühl und Wohlbefinden schafft. (Rüegg-Stürm 2002, S. 23; Roppel 2014, S. 36; Agrawal 2014, S.4; Sponheuer 2010, S. 270) Aktuelle Studien zeigen in diesem Zusammenhang, dass talentierte und motivierte Mitarbeiter vor allem Wert legen auf Teamzusammenhalt, gute Beziehungen zu Arbeitskollegen, Zugehörigkeitsgefühl, offene, delegative Führungskulturen mit Coach-Charakter, Wertschätzung, Anerkennung, Sinnvermittlung, Werte wie Sicherheit, Respekt und Zusammenhalt, soziales Engagement und Individualität. (Fürsattel 2016, S.5 ff; Clifton 2016, S. 2; AEDC 2017, S. 13ff; Aichinger 2017; Verma, Ahmad 2016, S. 47ff; Deloitte 2018a)

Ebenso wirken sich Unternehmensstrukturen nicht nur auf den Unternehmenserfolg aus, sondern auch auf das Verhalten und die Motivation der Mitarbeiter. (Rüegg-Stürm 2002, S. 47). Indem sie bestimmen, wer Entscheidungen fällt, Auskunft über Kommunikations- und Berichtswege sowie Weisungsbefugnisse in Unternehmen geben und das Ausmaß der Kontrolle beeinflussen. Ebenso variiert für Mitarbeiter je nach Ausgestaltung der Unternehmensstrukturen der Blick auf das Ganze, der Wissensaustausch sowie die Sinnvermittlung. Dementsprechend bestimmen Unternehmensstrukturen die Handlungsfreiräume und Entfaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter. (Reisinger, et al. 2017, S. 80ff)

Obwohl Unternehmensstrukturen das Verhalten und die Motivation von Mitarbeitern maßgeblich beeinflussen, existieren kaum Studien darüber, wie Unternehmensstrukturen ausgestaltet sein müssen, um für talentierte und motivierte Mitarbeiter attraktiv zu wirken. Dementsprechend ist der Einfluss von Unternehmensstrukturen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung noch wenig erforscht. Es können aber auf Basis von Studien wie beispielsweise von Knight (2017, S. 3), McGregor und Doshi (2015, S. 3), AEDC (2017, S. 13ff), Deloitte (2016) und Martin (2017, S. 3) über Wunschvorstellungen betreffend dem Arbeitsumfeld, der Tätigkeit selbst sowie generell zum Arbeitgeber Folgerung für die Ausgestaltung von Organisationsstrukturen angestellt werden. Den Wünschen nach Autonomie, Kreativitätsspielräumen, Blick auf das Ganze, Sinnvermittlung, gewisses Maß an Verantwortungsübernahme, regelmäßige Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (Knight 2017, S. 3; McGregor, Doshi 2015, S. 3; Martin 2017, S. 3) kann am besten mittels flachen, dezentralen Unternehmensstrukturen mit einer geringen Arbeitsspezialisierung und Standardisierung begegnet werden. Diese Schlussfolgerungen stellen grundsätzlich Trends dar. Für konkrete Entscheidungen in diesem Bereich ist es unabdingbar, die individuellen Bedürfnisse und Wünsche (potenzieller) Mitarbeiter zu erheben sowie zu analysieren und konkrete Maßnahmen darauf abzustimmen.

Neben den Strategien, der Positionierung, Marketing- und Personalmarketingaktivitäten, der Unternehmenskultur und Unternehmensstrukturen beeinflusst ebenso die Unternehmensumwelt

den Erfolg der Mitarbeitergewinnung und -bindung. Wie in Kapitel 2.6. „Markt und Umwelt“ dargestellt, finden Unternehmen nicht änderbare Gegebenheiten aus der allgemeinen Umwelt vor, die sie vor zahlreiche Herausforderungen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung stellen. Dies sind unter anderem demografische Veränderungen wie eine sinkende Geburtenrate oder Alterung der Bevölkerung sowie der Wertewandel nach Sicherheit, globalisierte Arbeitswelt sowie die zunehmende Digitalisierung. (Vetter, et al. 2015, S.5; AEDC 2017, S. 13, Aguinis, Gottfredson, Joo 2012, S. 611) Neben diesen Herausforderungen für Unternehmen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung beziehen sich einige Wünsche seitens talentierter und motivierter Mitarbeiter auf die Umwelt des Unternehmens. Die Unternehmensberatung Wolf I.O. Group (2017) erläutert beispielsweise, dass bestimmte Branchen für (potenzielle) Mitarbeiter größere Beliebtheit verzeichnen als andere. In diesem Zusammenhang zeigt eine Studie der Arbeitgeber-Bewertungsplattform kununu (2016), dass dynamischen Branchen interessanter für Talente sind. Ebenso ist es für (potenzielle) Mitarbeiter von zentraler Bedeutung, dass Bedürfnisse aller Stakeholder, vor allem jene der Mitarbeiter, und nicht nur jene der Shareholder, befriedigt werden. (Wicharz 2015, S. 2) Gelingt dies Unternehmen, steigt die Übereinstimmung zwischen den organisatorischen Zielen und den Mitarbeiterzielen, was in weiterer Folge die Motivation der Mitarbeiter und somit den langfristigen Unternehmenserfolg steigert. (Collings 2014, S. 301)

Im Bereich Kernkompetenzen ist zwar hinlänglich bekannt, dass talentierte Mitarbeiter beim Aufbau und Erhalten von Kernkompetenzen und in weiterer Folge von Wettbewerbsvorteilen eine zentrale Rolle einnehmen. (Boos, Jarmai 1994, S. 21) Jedoch fehlen bislang wissenschaftliche Studien darüber, welchen Beitrag Kernkompetenzen von Unternehmen bei Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern leisten.

Gelingt es Unternehmen, dies alles zielgruppenspezifisch zu berücksichtigen, werden Unternehmen im Kampf um talentierte und motivierte Mitarbeiter erfolgreicher sein und in weiterer Folge höhere Unternehmenserfolge verzeichnen.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Literaturrecherche wurde eine empirische Studie konzipiert, um einerseits den existierenden Forschungslücken in diesem Bereich zu begegnen sowie tiefgreifendere Ergebnisse zu gewinnen, welche Unternehmensbereiche aus strategischer Sicht Einfluss bei der Gewinnung und Bindung talentierter und motivierter Mitarbeiter zukommen. Im folgenden Kapitel wird die durchgeführte empirische Studie und die daraus gewonnenen Ergebnisse näher vorgestellt.

4. Empirische Studie

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen der durchgeführten empirischen Studie erläutert. Es soll einerseits gezeigt werden, wie die Erhebung und Auswertung erfolgt, andererseits soll begründet werden, warum dieses Forschungsdesign herangezogen wurde. Ebenso werden die Interviewpartner und der Interviewleitfaden näher vorgestellt.

4.1. Qualitative Forschungsmethode

Im Rahmen der Diplomarbeit wurde eine qualitative Studie durchgeführt. Dabei wird nichtnumerisches Material in wenig standardisierter Form verwertet. Dies bedeutet, die Teilnehmer bekommen die Möglichkeit, ihre Erfahrungen und Wünsche frei und ohne Antwortvorgaben preiszugeben und sind dabei kaum eingeschränkt. Daraus ergibt sich im Vergleich zu quantitativen Studien der Vorteil, dass vielfältigere und detailliertere Antworten gewonnen werden (Döring, Bortz 2016, S. 16ff) und die Teilnehmer in jene Bereiche und Aspekten Einblick gewähren, die für sie subjektiv relevant sind und bei einem quantitativen Forschungsdesign eventuell nicht berücksichtigt werden würden.

Im Forschungsinteresse dieser Arbeit steht ein tiefgreifender Erkenntnisgewinn subjektiver Vorstellungen, Einstellungen und persönliche Meinungen der Interviewpartner bezüglich der Arbeitgeberattraktivität. Deshalb wurden als Forschungsdesign qualitative Leitfadeninterviews ausgewählt und als geeignet erachtet. (Döring, Bortz 2016, S. 16ff)

Es wurden Interviews mit ausgewählten Experten und Studenten unterschiedlicher Studienrichtungen, Branchen sowie Fachbereiche geführt. Zu diesem Zweck wurde ein Interview-Leitfaden erstellt.

Der Aufbau des Leitfadens sowie eine genaue Vorstellung der Interviewpartner wird in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

4.1.1. Qualitative Leitfadeninterviews, Interviewleitfaden

Qualitative Leitfadeninterviews gehören laut Döring und Bortz (2016, S. 372) zu den offen halbstrukturierten Interviews, die im Vergleich zu den unstrukturierten Interviews auf einem Interviewleitfaden mit offenen Fragen basieren. Durch diesen Interviewleitfaden ist eine bessere Vergleichbarkeit der Interviews gegeben. Ebenso dient ein Interviewleitfaden zufolge Kromrey (2000, S. 364) dem Interviewer als Orientierungs- und Unterstützungshilfe, um keine der zentralen Fragen zu vergessen.

Halbstrukturiert bezieht sich auf die Vorgehensweise der Befragung. Ein Leitfadeninterview ist insofern halbstrukturiert, weil der Leitfaden die zu stellenden Fragen und die Reihenfolge der Fragen grob vorgibt, aber gleichzeitig dem Interviewer die Freiheit zukommt, das Interview flexibel an die jeweilige Interviewsituation anzupassen. Dem Interviewer ist es bei Bedarf erlaubt, von den geplanten Fragen und Wortlauten abzuweichen sowie Zusatzfragen zu stellen. (Döring, Bortz 2016, S. 372)

Offen bezieht sich hingegen auf die Möglichkeit des Interviewten sich zu den gestellten Fragen frei zu äußern, ohne durch vorgefertigte Antwortmöglichkeiten eingeschränkt zu sein. (Mayring 2002, S. 66)

Da bei qualitativen Leitfadeninterviews laut Bortz und Döring (2016, S. 372) der Gesprächsverlauf durch einen Interviewleitfaden mit offenen Fragen strukturiert wird, wurde dieser Prämisse entsprechend je Gesprächsgruppe ein Interviewleitfaden konstruiert. Diese Interviewleitfäden sind alle gleich aufgebaut und unterscheiden sich nur in manchen Wortlauten, um besser auf den Sprachgebrauch des jeweiligen Interviewpartners eingehen zu können.

Als Gesprächseinleitung wurden allgemeine Informationen wie beispielsweise der Zweck der Studie bekanntgegeben. Um Verzerrungen und inhaltlichen Beeinflussungen entgegen zu wirken, wurde zu Beginn das Thema der Studie nur sehr allgemein formuliert. (Schnell, Hill, Esser 1995, S. 353ff) Begonnen wurde das Interview im Anschluss mit einer sehr offenen Einstiegsfrage. Diese sollte die Interviewpartner dazu anregen, frei alle Aspekte zu nennen, die für sie beziehungsweise für Talente bei der Arbeitgeberwahl und Bindung entscheidend sind. Danach erfolgt der Aufbau analog zu den 7-Elementen mit den Abschnitten "Unternehmen-Kernkompetenzen", „Strategie“, „Unternehmenskultur“, „Struktur“, „Markt und Umwelt“, „Positionierung“, „Marketing und Vertrieb“ sowie zusätzlich „Konfiguration“ und „Herausforderungen“ beziehungsweise bei den Studenten „Entscheidung gegen einen Arbeitgeber“. Ziel war es herauszufinden, wie die 7 Elemente und deren Konfigurationen ausgestaltet sein sollen, um für talentierte und motivierte Mitarbeiter als attraktiv zu wirken sowie generell welchen Einfluss ihnen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung zukommt. Zusätzlich wurde bei den Studenten am Schluss ein weiterer Abschnitt hinzugefügt, der gestützte Fragenstellungen enthält, um vergleichbare Ergebnisse zwischen den Interviewpartnern zu erhalten. Im Anhang ist beispielhaft der Interviewleitfaden für Studenten und Personalleiterin angeführt.

4.1.2. Interviewpartner

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, ein möglichst breitetes Feld abzudecken, um vielfältige Erkenntnisse aus unterschiedlichen Perspektiven zu generieren. Demnach wurde Studenten unterschiedlicher Studienrichtungen und Hochschulen ausgewählt sowie Experten verschiedenster Branchen, Fachbereichen und Hierarchieebenen befragt, die sich mit der Problematik der Mitarbeitergewinnung und Bindung beschäftigen.

Die nachfolgenden Tabellen 1 und 2 geben einen Überblick über die zehn befragten Studenten und sechs interviewten Experten. Um die Anonymität der Interviewpartner zu gewährleisten, wurden anstatt der Namen der Gesprächspartner Kodierungen vorgenommen:

Nr.	Code	Geschlecht	Alter	Status der Berufstätigkeit	Studienrichtung	Semester	Hochschule
1	AH	Weiblich	20	Nebenjob	Rechtswissenschaften	3	JKU
2	HB	Männlich	22	Nicht berufstätig	Soziologie	3	JKU
3	HM	Weiblich	23	Teilzeit	Soziologie	5	JKU
4	AG	Weiblich	20	Nebenjob	Lehramt für Mathematik, Geschichte, Sozialkunde, Politische Bildung	3	Universität Wien
5	JS	Weiblich	22	Teilzeit	Wirtschaftswissenschaften	7	JKU
6	LA	Weiblich	21	Nebenjob	Diätologie	5	FH Gesundheitsberufe Oberösterreich
7	BW	Weiblich	23	Nebenjob	Tourism and Leisure Management	1	IMC FH Krems
8	CH	Weiblich	21	Praktikum	Medizintechnik	5	FH Oberösterreich
9	DG	Weiblich	22	Nicht berufstätig	Betriebswirtschaft für das Gesundheitswesen	5	IMC FH Krems
10	MH	Männlich	26	Teilzeit	Embedded System Design	9 (3. Master)	FH Oberösterreich Campus Hagenberg

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner Studenten
 Quelle: eigene Darstellung

Aus dieser tabellarischen Aufstellung geht hervor, dass das Durchschnittsalter der befragten Studierenden bei 22 Jahren und die durchschnittliche Semesteranzahl bei 4,6 liegt. Dies bedeutet, dass sich die meisten Studierenden am Ende des Bachelors beziehungsweise in der Mitte des Diplomstudiums befinden und somit bereits erste Gedanken über potenzielle Arbeitgeber angestellt werden. Ebenso ist ersichtlich, dass fast alle Studenten neben dem Studium einer beruflichen Tätigkeit nachgehen und so bereits einige Erfahrungen sammeln konnten.

Aus der nachstehenden Tabelle mit detaillierten Informationen über die interviewten Experten und deren Unternehmen ist ersichtlich, dass sich die Unternehmen in unterschiedlichsten Branchen befinden und einige Experten eine leitende Position innehaben. Alle Experten gehören marktführenden, etablierten sowie erfolgreichen Unternehmen an.

Nr.	Code	Geschlecht	Position	Branche
11	PB	Weiblich	Standortleitung	Personalberatung
12	PÜ	Weiblich	Personalreferentin	Personalüberlassung (vor allem im technischen Bereich)
13	MM	Männlich	Prokurist, Mittleres Management (Datenschutzkoordinator, Personalleitung)	Glasbranche
14	PM	Männlich	Account Manager	Forschungsinstitut im Bereich Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting
15	UP	Weiblich	Leitung Recruiting & Personalmarketing	Spritzguss
16	KP	Weiblich	Talent Scout	Karriereportal

Tabelle 2: Übersicht Interviewpartner Experten
Quelle: eigene Darstellung

4.1.3. Erhebung

Mittels 16 qualitativen Leitfadeninterviews wurden die Vorstellung eines attraktiven Arbeitgebers und aktuelle Herausforderungen im Bezug auf die Gewinnung und Bindung talentierter und motivierter Mitarbeiter erhoben. Die Mehrheit der Interviews fanden persönlich statt. Aufgrund großer geographischer Distanzen zu den Interviewpartnern wurden fünf Interviews telefonisch und aufgrund zeitlichen Engpässen seitens der Experten zwei Interviews schriftlich durchgeführt. Zusätzlich bestand bei den schriftlichen Interviews im Anschluss die Möglichkeit für Telefongespräche, um Unklarheiten zu beseitigen und Details zu besprechen.

Bei der Erhebung wurde darauf geachtet, den Erzählfluss aufrecht zu erhalten. Um dies zu erreichen wurde bei den persönlichen Interviews „verstehend genickt“, bereits Erwähntes wiederholt oder paraphrasiert. (Lamnek 2005, S. 340)

Im Rahmen einer qualitativen Erkundungsforschung kann kein repräsentatives Bild über die Vorstellungen eines attraktiven Arbeitgebers von talentierten und motivierten Mitarbeitern sowie über aktuelle Herausforderungen dargelegt werden. (Bortz, Döring 2016, S. 297) Dies war jedoch auch nicht das Ziel dieser Arbeit. Vielmehr war das Ziel, durch die einzelnen Aussagen unterschiedlicher Experten und Studenten eine Idee über die Vorstellungen und Wünsche von talentierten und motivierten Mitarbeitern zu bekommen und durch die verschiedenen Perspektiven (Studenten verschiedener Studienrichtungen, Experten unterschiedlicher Fachbereiche) Unterschiede aufzudecken.

Die Gespräche wurden aufgenommen und im Anschluss transkribiert. Hierzu wurde die Erlaubnis vom jeweiligen Gesprächspartner eingeholt sowie die vertrauliche Behandlung und anonymisierte Verarbeitung des gesammelten Materials zugesichert.

4.1.4. Auswertungsmethode nach Mayring

Für die Auswertung wird die Analysetechnik „Strukturierung“ in Anlehnung an Mayring (2015, S. 97ff) durchgeführt: Hierbei werden Strukturdimensionen bestimmt, indem sie aus der Fragestellung abgeleitet und theoretisch begründet werden. Diese Strukturdimensionen werden anschließend weiterdifferenziert zu einzelnen Ausprägungen, sodass diese Strukturdimensionen und Ausprägungen zusammen ein Kategoriensystem bilden. Unter welchen Bedingungen ein Textbaustein einer bestimmten Kategorie entspricht, muss genau festgelegt werden. Erst dann können alle passenden Textpassagen zu den vorab definierten Kategorien zugeordnet werden, indem im ersten Schritt die Textbestandteile nur markiert und erst im Anschluss extrahiert werden. Nach einem ersten Probegang können noch Anpassungen am Kategoriensystem vorgenommen werden, um schlussendlich den Hauptdurchgang mit derselben Vorgehensweise – zuerst markieren, dann extrahieren – zu beginnen. (Mayring 2015, S. 97ff)

Für die Auswertung der gestützten Fragen wird vorwiegend die Berechnung des arithmetischen Mittelwerts mittels dem Programm Microsoft Excel herangezogen. Durch die Annahme, dass die Abstände zwischen den einzelnen Antwortmöglichkeiten gleich groß ausfallen, kann die Likert-Skala als eine Intervallskala angesehen werden. Dies bedeutet, dass eine Berechnung des arithmetischen Mittels zulässig ist. (Gehring, Weins 2009, 55) Jedoch muss beachtet werden, dass keine Repräsentativität gewährleistet werden kann, da es sich hierbei nur um zusätzliche Elemente der qualitativen Befragung handelt. Ziel dieser empirischen Studie ist es, tiefgreifende qualitative Informationen zu generieren.

Anlog der kurzen Darstellung der Auswertungsmethode nach Mayring wurden die Ergebnisse der durchgeführten Studie ausgewertet.

4.2. Ergebnisse

Dieses Kapitel legt die gewonnenen Erkenntnisse der Studie dar. Anhand der ausgearbeiteten Kategorien werden die zentralen Forschungsergebnisse beider Gruppen (Studenten, Experten) analysiert und gegenübergestellt. Die Ergebnisse werden getrennt nach Studenten und Experten dargestellt und im Anschluss einem kurzen Vergleich unterzogen. Der Aufbau erfolgt anhand der Hauptkategorien, die wiederum zum Großteil dem Aufbau des Kapitels „Mitarbeiter im Kontext des strategischen Managements“ dieser Diplomarbeit entsprechen. Für eine bessere Verständlichkeit werden die zentralen Erkenntnisse mit aussagekräftigen Zitaten belegt.

Sämtliche verwendeten Informationen stammen aus den Antworten der Leitfadeninterviews mit den Experten und Studenten, die im Rahmen dieser Studie durchgeführt wurden.

4.2.1. Strategie

In diesem Kapitel wird die Bedeutung der Strategien, Ziele und Vision von Unternehmen für die Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung näher behandelt.

Laut den Ergebnissen der Untersuchungen sind fast allen Studenten die Strategien, Ziele und die Vision des Unternehmens sehr wichtig. Die Interviewpartner erklären, dass Strategien, Ziele und eine Vision einerseits für den langfristigen Erfolg und die Zukunftssicherung des Unternehmens sowie andererseits für die Mitarbeiter selbst wichtig sind, um zu wissen, worauf sie hinarbeiten müssen. Dabei ist es entscheidend, dass die Strategien, Ziele und die Vision des Unternehmens transparent, offen kommuniziert und den Mitarbeitern verständlich gemacht werden, geben einige Studenten an. Ebenso betonen viele, dass eine Identifikation mit den Unternehmenszielen sowie eine Übereinstimmung mit den persönlichen Zielen und Wertevorstellungen entscheidend ist. Ist dies nicht gegeben, stellt dies einen Grund dar, sich nicht zu bewerben. Dabei merkt jedoch ein Fachhochstudent an, dass dies meistens kein Problem ist, denn die Ziele und Strategien sind bei vielen Unternehmen sehr allgemein formuliert. Weiters geben jeweils zwei Befragte an, dass die Erreichbarkeit der Ziele sowie ein gewisses Maß an Mitbestimmung entscheidend sind. Dies wird von einem Gesprächspartner mit steigender Motivation und Ehrgeizes begründet:

„Es ist schon wichtig, dass man gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet. Dann kann man sich besser reinsteigern und arbeitet besser und mit mehr Ehrgeiz daran, wenn man ein Ziel vor Augen hat.“ (Interview 1, Z24-26)

Bezüglich der Inhalte der Strategien, Ziele und Vision zeigen die Ergebnisse, dass für Studenten Kosten- und Umsatzziele nicht von Interesse sind, höchstens wenn diese die Mitarbeiter selbst nicht einschränken, hebt ein Interviewpartner hervor. Hingegen legt die Mehrheit auf Innovationen sowie

gesellschaftliche Nutzen, die durch die Produkte und Dienstleistungen erreicht werden, wert. Ebenso sind aus Sicht eines Studenten Qualitätsziele interessant.

Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen sehr ähnliche Erkenntnisse wie die der Studenten. Alle Experten sind sich einig, dass grundsätzlich Strategien, Ziele und die Vision des Unternehmens ausschlaggebend bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung sind. Denn ohne kommunizierte Ziele und Strategien ist eine Orientierungslosigkeit im Unternehmen spürbar, beschreiben der Personalmarketingexperte sowie der Manager. Weiters hebt die Gesprächspartnerin der Personalüberlassungsfirma hervor, dass Ziele, Strategien und eine Vision so ausschlaggebend sind, weil (potenzielle) Mitarbeiter auf fünf Jahre hinweg planen:

„Schon sehr ausschlaggebend. Die Ziele, die Visionen und die Strategie ist schon etwas, weil der Mitarbeiter immer oder zum Großteil auf 5 Jahre hinweg planen, wenn sie sich wo bewerben und da glaube ich, dass es sehr wohl wichtig ist, für einen Mitarbeiter zu schauen, ist das Ziel langfristig, wirtschaftlich zu wachsen um einen Markt zu erobern oder ist es langfristig das Ziel in seinem Fachbereich der Marktführer zu sein“ (Interview 12, Z39-43)

Jedoch erkennen sowohl die Leiterin der Personalabteilung sowie der Talentescout, dass es für Bewerber sehr schwer ist, ein wahrheitsgetreues sowie detailliertes Bild der Strategien, Ziele und Vision des Unternehmens zu bekommen. Daraus resultiert, dass diese Experten einerseits Ziele, Strategien und die Vision nur für den langfristigen Verbleib wichtig finden sowie andererseits nur im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, nicht aber für die Arbeitgeberentscheidung.

Des Weiteren ist sich die Mehrheit der Experten bewusst, dass eine Übereinstimmung der Ziele, Strategien und Vision des Unternehmens mit den persönlichen Wertevorstellungen der (potenziellen) Mitarbeiter gegeben sein muss. Für einen positiven Einfluss der Strategien, Ziele und der Vision des Unternehmens auf die Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung ist deshalb eine Einbindung der Mitarbeiter bei Entwicklung dieser sowie eine Umsetzbarkeit im Alltag notwendig, hebt der Personalmarketingexperte hervor.

Bezüglich der Inhalte der Strategien, Ziele und Vision konnten die Experten keine konkreten Beispiele angeben, welche für talentierte und motivierte Mitarbeiter interessant sind. In diesem Zusammenhang wird von den Experten hervorgehoben, dass diese individuell zum (potenziellen) Mitarbeiter passen müssen. In den weiteren Gesprächen zeigte sich aber ein Trend, dass vor allem Kosten- und Umsatzziele von geringerem Interesse sind, sondern Stabilität, Markteroberung, Marktführerschaft, wirtschaftliches Wachstum sowie Innovationen auf höheres Interessen von talentierten und motivierten Mitarbeitern stoßen.

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass sowohl die Mehrheit der Studenten sowie alle Experten Strategien, Ziele und die Vision als ausschlaggebend für die Arbeitgeberentscheidung und Mitarbeiterbindung empfinden. Dabei ist für Studenten eine offene und transparente Kommunikation für ein besseres Verständnis essenziell. Ebenfalls ist eine Übereinstimmung der Ziele, Strategien und Vision des Unternehmens mit den persönlichen Zielen sowie Werten wichtig, um eine Identifikation zu schaffen, sind sich beide Gesprächsgruppen bewusst. Um dies zu erreichen, ist einerseits eine Einbindung der Studenten bei der Entwicklung der Ziele und Strategien notwendig sowie andererseits muss die Umsetzbarkeit gegeben sein.

Ebenso sind sich alle Interviewpartner einig, dass für talentierte und motivierte Mitarbeiter Kosten- und Umsatzziele von geringem Interesse sind. Hingegen stoßen zukünftige Innovationen auf größere Begeisterung.

4.2.2. Positionierung

In diesem Kapitel wird die Wichtigkeit der Positionierung am Markt, im Wettbewerb und am Arbeitsmarkt sowie das Engagement für die Umwelt und Soziales thematisiert.

Generell ist die Positionierung des Unternehmens am Markt und im Wettbewerb für fast alle Studenten wichtig. Die nötigen Informationen diesbezüglich bekommen Studenten über Werbemaßnahmen seitens des Unternehmens. Von den wenigen, die die Positionierung nicht als wesentlich bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung erachten, erkennt jedoch eine Studentin, dass die Positionierung für das langfristige Bestehen sehr wichtig ist.

Obwohl generell die Wichtigkeit erkannt wird, haben nur wenige konkrete Vorstellung darüber, wie sich Unternehmen positionieren sollten, sondern nur die grobe Vorstellung, dass eine Positionierung über Qualität, Marken und Innovationen interessanter sind. Gleiche Meinung vertreten Studenten hingegen darüber, dass Kosten- und Preisführerschaft weniger interessant sind. Für eine Fachhochschulstudentin wäre ebenso eine Kombination aus Kostenführerschaft und Differenzierung über die Qualität, also eine sogenannte Hybridstrategie, interessant. An dem geringen Interesse der Kosten- sowie Preisführerschaft lässt sich ein Zusammenhang zu dem geringen Interesse an Kosten- sowie Umsatzzielen erkennen (siehe 4.2.1. Strategie).

Bis auf einen Studenten sind für alle ebenso Engagement für die Umwelt und Soziales sehr wichtig. Jedoch möchte auch die eine Person, die aktuell darin wenig Notwendigkeit sieht, in Zukunft stärker darauf achten. Für Studenten ist Engagement für die Umwelt und Soziales so wichtig, weil es für sie wichtig ist, stolz auf das Unternehmen zu sein. Sie möchten in keinem Unternehmen arbeiten, welches in diesem Bereich ein schlechtes Image besitzt.

Im Bereich Umwelt sowie Sozialem sind die gewünschten Maßnahmen sehr vielseitig und reichen von Reduktionen des Abfalls, Mülltrennung, umweltfreundliche Produktion, umweltfreundliche Firmenautos mit weniger PS, Spenden, Maßnahmen gegen das Übergewicht in der Gesellschaft bis

hin zu Blutspendenaktionen. Dabei merkt ein Student an, dass solche Maßnahmen nicht immer teuer für das Unternehmen sein müssen. Beispielsweise würden Blutspendenaktionen nur Arbeitszeit beanspruchen und Firmenautos mit weniger PS sogar kostensparender sein durch geringere laufende Kosten und Anschaffungskosten. Eine weitere Gesprächspartnerin verweist darauf, dass es aber als Außenstehende zum Teil sehr schwer ist, dass Engagement von Unternehmen in diesen Bereichen zu erkennen, hingegen bekommen Mitarbeiter davon sehr schnell ein gutes Gefühl.

Zusätzlich legen Studenten sehr viel Wert auf eine aktive Positionierung am Arbeitsmarkt, besonders auf ein gutes Arbeitgeberimage. Im Vergleich mit den Tätigkeiten, ist jedoch nur der Hälfte aller befragten Studenten das Arbeitgeberimage wichtiger.

Woran Studenten eine attraktive Positionierung am Arbeitgebermarkt erkennen, zeigt Grafik 14.

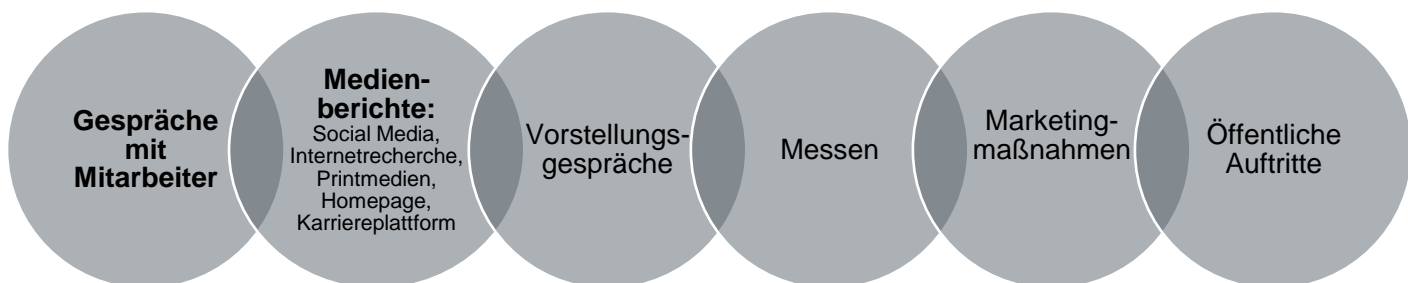


Abbildung 13: Attraktive Positionierung am Arbeitsmarkt
Quelle: eigene Darstellung

Wie an der Abbildung 14 durch die fette Markierung ersichtlich ist, merken die meisten Studenten durch Gespräche mit Mitarbeiter sowie durch Medienberichte, ob es sich um einen attraktiven Arbeitgeber handelt.

An Mitarbeitergespräche schätzen Studenten vor allem Insider Tipps. Ebenso möchten sie dadurch genauere Informationen über die Fluktuationsrate erfahren. Denn eine hohe Fluktuationsrate wird mit einer geringen Mitarbeiterzufriedenheit assoziiert, beschreibt ein Student. Hingegen deutet eine niedrige Fluktuationsrate auf ein familiäres Umfeld hin, gibt dieser weiters an.

Bei den Medienberichten betont eine Universitätsstudentin, auf aktuelle Einträge Wert zu legen, da dies ein Indikator für die Wichtigkeit der Internetpräsentation seitens des Unternehmens ist. Ebenso weist eine weitere darauf hin, dass Medienberichte Auskunft darüber geben, was dem Unternehmen wichtig ist. Generell werden hierzu Printmedien, Internetrecherchen, Unternehmenshomepage, Karriereplattformen sowie Social Media herangezogen. Die gestützten Fragen zeigen dabei, dass von diesen Medien am häufigsten die Unternehmenshomepage, gefolgt von Karriereplattformen und Social Media verwendet werden. Bei den Karriereplattformen dominiert eindeutig karriere.at, bei den Social Media neben Facebook auch Instagram. Weiters zeigen aber die gestützten Fragen, dass im

Vergleich mit der Unternehmensmarke knapp die Mehrheit dieser mehr Wichtigkeit verleihen als dem Social Media Auftritt.

Nach Gesprächen mit Mitarbeitern und Medienberichten sind Vorstellungsgespräche wichtige Informationsquellen. Dabei wird vor allem auf den Umgang mit den Bewerbern geachtet, da dies ein Indikator für die im Unternehmen vorherrschende Unternehmenskultur ist. Für einen Fachhochschulstudenten ist das Ziel eines Vorstellungsgesprächs sogar sich ein Bild vom potenziellen Arbeitgeber zu machen und nicht das Unternehmen vom Bewerber:

„Wenn ich noch nicht im Unternehmen bin, dann denk ich mir einfach, dass merkt man dann beim Vorstellungsgespräch schon ziemlich, wie der mit jemanden umgeht eben und ich meine, ... wenn der jetzt irgendwie herb ist, dann will ich eigentlich nicht in die Firma, also für mich ist generell ein Vorstellungsgespräch so, dass nicht derjenige mich anschaut, sondern dass ich mir meinen Arbeitgeber anschau und schau, wie geht der mit jemanden um. (Interview 8, Z144-149)

Weiters gibt ein Fachhochschulstudent an, dass für ihn entscheidend ist, von einem Fachexperten der zukünftigen Abteilung anstatt von einem Personalmanager interviewt zu werden. Dies ist für ihn ein Indikator dafür, ob das Unternehmen auf gute Personen am Papier oder auf Personen mit praktischem Zugang wertlegen.

Bei den öffentlichen Auftritten achtet ein Fachhochschulstudent vor allem darauf, ob Führungskräfte sich dafür Zeit nehmen sowie, ob die unternehmensvertretenden Mitarbeiter sich auskennen.

Ähnlich wie die Studenten sind auch die Experten gleicher Meinung, dass die Positionierung am Markt und im Wettbewerb zumindest mitausschlaggebend ist, um talentierte und motivierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Der Talentescout der Karriereplattform merkt in diesem Zusammenhang aber kritisch an, dass viele Unternehmen sich nach außen anderes darstellen, wie sie in Wirklichkeit sind.

Obwohl alle Experten erkennen, dass die Positionierung des Unternehmens wichtig ist und generell eher dazu tendieren, dass Innovationsführer als attraktiver wahrgenommen werden, können keine Aussagen darüber getroffen werden, wie sich die Unternehmen konkret am Markt und im Wettbewerb darstellen müssen, um für talentierte und motivierte Mitarbeiter als attraktiv wahrgenommen zu werden. Denn dies hängt sehr stark von den Werten der (potenziellen) Mitarbeiter ab, betont die Personalberatung.

Ebenso sind sich die Experten einig, dass Engagement für die Umwelt und Soziales sehr wichtig und für talentierte und motivierte Mitarbeiter mitausschlaggebend ist. Da ein enger Zusammenhang zur Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten besteht, weist der Talentescout hin. Das Ausmaß des Einflusses der von CSR-Maßnahmen (Corporate Social Responsibility) ausgeht, hängt

jedoch wieder von der Einstellungen und Werten des jeweiligen Bewerbers ab, betont abermals die Personalberatung.

Um die besten Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, ist zufolge den Experten neben einer Positionierung am Markt und im Wettbewerb, besonders eine aktive und attraktive Positionierung am Arbeitsmarkt relevant. Dazu sind einerseits Personalmarketingmaßnahmen für eine Arbeitgeberpräsenz, gezielte Ansprachen potenzieller Mitarbeiter und generell zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität relevant. Zusätzlich ist ein strategisch ausgerichtetes Employer Branding Management notwendig, um eine einheitliche, attraktive Arbeitgebermarke zu positionieren und sich von den Mitbewerbern abzuheben, sind sich alle Experten bewusst.

Um dies zu erreichen betonen die Experten, dass einerseits vom Unternehmen aktiv gesetzte Maßnahmen notwendig sind, andererseits seitens des Unternehmens nur wenig beeinflussbare Mundpropaganda gegenwärtiger Mitarbeiter und das Image einen wesentlichen Einfluss haben: Bevor Unternehmen Maßnahmen setzen, um ihre Arbeitgeberpräsenz zu steigern, die ausschlaggebend dafür ist, um von potenziellen Mitarbeitern wahrgenommen zu werden und, dass diese sich ein Bild vom Unternehmen machen können, sind genaueste Analysen über die Zielgruppe notwendig. Denn die jeweiligen Maßnahmen müssen an die Zielgruppe angepasst werden, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dementsprechend muss die Kernzielgruppe definiert, Kanäle, die von diesen aktiv genutzt werden, identifiziert und eine klare, glaubwürdige zum Unternehmen, den Werten und der Strategie passende Botschaft mit Fokus auf die jeweiligen Stärken festgelegt werden. Denn auch wenn Unternehmen kein Statement abgeben, hinterlassen sie einen Eindruck, so die Leitung der Personalabteilung.

Obwohl die Wahl der Kanäle sehr stark von der Zielgruppe abhängt, sind sich die Experten einig, dass neben einem Kommunikationsmix vor allem das Internet mit den Online-Plattformen, Karriereportalen, Karriereseiten der Unternehmen sowie Social Media und hier vor allem Facebook und der persönliche Kontakt auf Messen, Veranstaltungen, Hochschulen, Mitarbeiter-Events am entscheidendsten sind. Print Medien sind im Gegensatz zu den Onlinemedien nur teilweise effektiv. Wobei der Talentescout im Gegensatz zu den anderen Experten nur einen geringen Wert in Messen sieht, da dort die Unternehmen nur einer von vielen sind und die meisten Messeteilnehmer sich keine Zeit für detaillierte Gespräche nehmen. Der Personalmarketingexperte weist darauf hin, dass eine Unterscheidung zwischen Kanälen, über die Mitarbeiter auf einen Arbeitgeber aufmerksam werden, sich von jenen unterscheiden, über die sich (potenzielle) Mitarbeiter über konkrete Jobmöglichkeiten und den Arbeitgeber informieren:

„Wir unterscheiden zweierlei wichtige Kanäle: Kanäle, über die potenzielle Bewerber überhaupt auf einen Arbeitgeber aufmerksam werden: die Touchpoints; und Kanäle, über die sich die potenziellen Bewerber aktiv über Job, Karriere und Arbeitgeber informieren. Die

wichtigsten Touchpoints sind ... das Internet, der Campus und Freunde, Bekannte und Familie, aber auch Messen und Printmedien spielen dabei eine wichtige Rolle. Zur aktiven Information ziehen die Absolventen dann in erster Linie allgemeine Karriereportale, die Karrierewebsite der Unternehmen oder Stellenanzeigen sowohl online als auch in Printmedien heran. Insgesamt ist der richtige Kommunikationsmix entscheidend. Gerade wenn es um die Wahl des richtigen Karriereportals oder der richtigen Zeitung oder der richtigen Messe geht, sind die Vorlieben von Wirtschaftlern und Technikern verschieden.“ (Interview 14, Z106-115)

Hingegen nur wenig beeinflussbar sind mündliche Weiter- oder Nichtempfehlungen von gegenwärtigen Mitarbeitern. Potenzielle Arbeitnehmer informieren sich sehr gerne bei gegenwärtigen Mitarbeiter über die Zufriedenheit, Fluktuationsrate und Häufigkeit von Ausschreibungen. Daher sind die eigenen Mitarbeiter die wichtigsten Botschafter, sind sich einige Experten bewusst.

Ebenso nur gering beeinflussbar, aber sehr ausschlaggebend ist das generelle Image eines Unternehmens, welches auch zum Teil über Arbeitgeberrankings wahrgenommen wird.

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass die Bedürfnisse der Studenten großteils mit den Meinungen der Experten übereinstimmen. Alle Gesprächspartner sehen in der Positionierung am Markt und im Wettbewerb einen mitauschlaggebenden Aspekt bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung und legen dabei vor allem auf Innovationen und Studenten zusätzlich auf eine Positionierung durch Qualität und Marke wert. Konkrete Vorstellungen, wie sich Unternehmen positionieren müssen, um als attraktiv wahrgenommen zu werden, könne beide Gesprächsgruppen nicht angeben. Für die Experten ist dies nicht möglich, da die Vorstellungen von den Werten (potenzieller) Mitarbeiter abhängen.

Ebenso sind sich beide Interviewpartnergruppen einig, das Engagement für die Umwelt und Soziales sowie eine aktive und attraktive Positionierung am Arbeitsmarkt für die Arbeitgeberentscheidung und einen langfristigen Verbleib im Unternehmen sehr wichtig sind. Dabei spielen für eine attraktive Positionierung am Arbeitsmarkt vor allem das Image, Gespräche mit aktuellen Mitarbeitern sowie eine Arbeitgeberpräsenz auf Social Media, der Unternehmenshomepage und den Karriereplattformen eine entscheidende Rolle, sind sich alle Gesprächspartner bewusst. Zusätzlich sehen die Experten den persönlichen Kontakt bei Messen, Veranstaltungen, Hochschulen und Mitarbeitererevents sowie vorab eine detaillierte Zielgruppenanalyse als ausschlaggebend. Denn sowie es auch bei der Wichtigkeit der Positionierung am Markt und im Wettbewerb, der Gestaltung der Positionierung sowie dem Ausmaß von Engagement für Umwelt und Soziales gilt, sind auch die Personalmarketingmaßnahmen individuell auf die Zielgruppe abzustimmen.

4.2.3. Marketing und Vertrieb

Dieser Abschnitt soll den Einfluss von Marketing und Vertrieb bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern näher analysieren.

Durch die Studie konnte festgestellt werden, dass allgemein Marketing und Vertrieb für fast alle Studenten bei der Arbeitgeberwahl und um in einem Unternehmen langfristig zu bleiben weder wichtig noch ausschlaggebend sind. Generell lässt sich trotzdem aus den Aussagen der Befragten erkennen, dass Marketing dennoch als wichtiger empfunden wird als der Vertrieb. Dies lässt sich daraus ableiten, dass für die Befragten sowohl für den langfristigen Erfolg des Unternehmens, im Zusammenhang mit Innovationen für bestehende Mitarbeiter sowie im Bezug auf die Außenwirkung für potenzielle Mitarbeiter, immer Marketing und nicht Vertrieb genannt wird.

Die Art und Weise des Marketings und auch des Vertriebs können für talentierte und motivierte Mitarbeiter unter bestimmten Bedingungen mitausschlaggebend sein. Wenn sie als Indikator für die Qualität der Produkte angesehen werden, erkennen zwei Studenten an ihnen selber:

„... ich bin eher ein Freund ... von nicht aufdringlichen Geschichten, nicht so aktiv irgendjemanden etwas aufdringen wollen. ... wann ich ein gutes Produkt habe, dann stelle ich das gut vor und dann will es eh jemand ... und ich bin eher der Fan davon, dass man etwas Gutes macht und das dann platziert und das wird dann eh entdeckt und gekauft.“ (Interview 10, Z156-163)

Die gestützten Fragen zeigen bei der Bedeutung des Produktes beziehungsweise der Dienstleistung, dass im Vergleich mit dem der Stabilität und Zukunftssicherung, nur für knapp der Hälfte aller Befragten Produkte und Dienstleistungen entscheidender sind. Die geringe Wichtigkeit der Produkte und Dienstleistungen spiegelt sich auch in den ungestützten Fragen wieder.

Ähnliche Ergebnisse lassen sich bezüglich der Unternehmensmarke feststellen. Im Vergleich mit dem Social Media Auftritt empfinden lediglich knapp mehr als die Hälfte der Befragten die Unternehmensmarke als wichtiger. Dabei zeigt sich ein gravierender Unterschied zwischen den befragten Studenten einer Fachhochschule und jenen Studenten einer Universität, indem allen Universitätsstudenten und nur einem Fachhochschulstudenten die Unternehmensmarke wichtiger ist. Ebenso zeigt sich mit dem Mittelwert von 3,4, dass Studenten, die sich für den Social Media Auftritt entschieden haben, diese Entscheidung mit einer stärkeren Gewichtung trafen, als Studenten, die die Unternehmensmarke als wichtiger empfinden.

Im Gegensatz zu den Studentenmeinungen zeigen die Ergebnisse der Expertenbefragung, dass für alle Experten von den Marketingmaßnahmen ein Einfluss bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung ausgeht. Einerseits dadurch weil das Unternehmen mit dem Marketing in die Öffentlichkeit tritt, Marketingmaßnahmen darüber Auskunft geben „Was mache ich in diesem

Unternehmen“ sowie „Wie kann ich mich einbringen mit meinen Kompetenzen“, andererseits Marketing, vor allem die Produkte und Dienstleistungen, als Abhebungskriterium zu den Mitbewerbern gelten, so der Manager des mittleren Managements sowie die Mitarbeiterin der Personalüberlassungsfirma. Diese Wirkungen von Marketing verstärken sich, wenn bei Unternehmen B2C Geschäftsbeziehungen (Business-to-Consumer) im Vordergrund stehen und somit das Unternehmen sowie die Produkte und Dienstleistungen für potenzielle Mitarbeiter bereits aus dem täglichen Leben bekannt sind. Weiters verstärkt sich der Einfluss von Marketing, wenn sich die Bewerber gezielt angesprochen fühlen, indem sie der Zielgruppe vom Unternehmen entsprechen und eine Identifikation mit der Marke sowie dem Markenversprechen stattfinden.

Obwohl alle Experten dieselbe Meinung vertreten, dass Produkte beziehungsweise Dienstleistungen zumindest mitausschlaggebend sind bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung und für viele (potenziellen) Mitarbeiter innovative Produkte und Dienstleistungen attraktiver sind, können keine Aussagen darüber getroffen werden, welche konkreten Produkte am interessantesten sind, da dies von Person zu Person variiert.

Im Vergleich zu den Marketingmaßnahmen sind die Experten bezüglich der Wichtigkeit des Vertriebes bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung unterschiedlicher Meinung. Obwohl die meisten Experten sich darüber bewusst sind, dass das Unternehmen mit dem Vertrieb nach außen tritt und der Vertrieb über die Sichtbarkeit der Marke entscheidet, sehen der Talentescout der Karriereplattform und die Mitarbeiterin der Personalüberlassungsfirma trotzdem im Vertrieb keinen entscheidenden Einfluss, da die Zielgruppe vom Vertrieb meist eine andere ist als vom Personalbedarf:

„Aber ganz egal, ich meine, weil Vertriebler und Entwickler haben sehr oft nichts miteinander zu tun und wir suchen halt zum Beispiel verstärkt Entwickler, deswegen hilft mir der Vertriebler hier gar nichts. ... hat nicht wirklich Kontakt mit dem“ (Interview 16, Z288-292)

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass die Studentenmeinungen bezüglich der Wichtigkeit von Marketing und Vertrieb für die Mitarbeitergewinnung und -bindung nicht deckungsgleich sind mit jenen der Experten. Indem für fast alle Studenten sowohl Marketing als auch Vertrieb nicht ausschlaggebend sind, obwohl Marketing noch etwas wichtiger angesehen wird, geht aus Expertensicht vor allem von Marketing ein mitentscheidender Einfluss aus. Ähnlich verhält es sich mit den Produkten und Dienstleistungen sowie der Unternehmensmarke, in denen die Experten einen sehr wesentlichen Faktor sehen, den nur wenige Studenten in diesem Ausmaß bestätigen. Bezüglich der Wirkung des Vertriebes sind selbst die Experten verschiedener Ansichten, die meisten erkennen aber, dass Unternehmen unter anderem mit dem Vertrieb in die Öffentlichkeit treten.

4.2.4. Unternehmenskultur

In diesem Abschnitt werden die im Zuge der empirischen Untersuchung aufgedeckten Ergebnisse bezüglich der Wichtigkeit der Unternehmenskultur bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung erläutert.

Die Ergebnisse der ungestützten Fragen zeigen eindeutig, dass für alle Studenten die Unternehmenskultur einer der oder bei manchen sogar der entscheidendste Faktor bei der Arbeitgeberwahl und für den langfristigen Verbleib ist. Wobei sich die Atmosphäre sowohl unter den Mitarbeitern als auch mit den Vorgesetzten als zentraler Aspekt herauskristallisierte. Die hohe Wichtigkeit der Unternehmenskultur allgemein sowie der Atmosphäre spiegeln sich auch in den gestützten Fragen wieder. Allen Studenten ist die Unternehmenskultur wichtiger als der Standort und vergeben die höchste Priorität bei einer lockeren und freundschaftlichen Atmosphäre. Studenten wünschen sich einen familiären, freundschaftlichen, wertschätzenden, fairen und ehrlichen Umgang sowie gegenseitige Unterstützung. Ebenso legen Studenten auf eine offene Atmosphäre, die es erlaubt ohne Ängste jedwede Themen anzusprechen, Wert:

„Mir ist ganz wichtig, dass einerseits ein freundschaftlicher Umgang im Unternehmen ist, dass man sich mit den Leuten und Chefs auch reden traut und nicht Angst davor hat, vielleicht auch seine Meinung zu sagen.“ (Interview 4, Z26-28)

Viele Studenten verbinden mit einer guten Atmosphäre Wohlbefinden, welches dafür ausschlaggebend ist, täglich gerne in ein Unternehmen zu kommen und gute Arbeit zu verrichten. Ein Gesprächspartner hebt dabei hervor, dass das Wohlbefinden und somit auch die Atmosphäre deshalb so wichtig sind, da Arbeitskräfte sehr viel Zeit in einem Unternehmen verbringen. Weiters schlägt eine Studentin das per DU sein und generell ein geringes Maß an Förmlichkeit vor, um eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Ebenso tragen regelmäßige Teamarbeiten und Teambuildingsaktivitäten zu einem angenehmen Arbeitsklima bei, betonen viele Studenten.

Aus Sicht einer Studentin ist das Bewerbungsgespräch die beste Möglichkeit die Unternehmenskultur kennenzulernen und den persönlichen Fit festzustellen:

„... beim Bewerbungsgespräch, ... da merke ich schon, wie es im Unternehmen so ein bisschen zugeht, wie die Leute drauf sind und da schaue ich auch, ob ich in das Unternehmen sozusagen hinein passe. Beim Bewerbungsgespräch da überlege ich mir schon so, könnte ich es mir da vorstellen ...“ (Interview 9, Z11-16)

Eng verbunden mit den Wünschen der Studenten bezüglich der Atmosphäre sind die gewünschten Werte und flachen Unternehmensstrukturen (siehe 4.2.5. Struktur). Die Werte Wertschätzung, Zusammenhalt, Respekt, Fairness, Freundlichkeit und Ehrlichkeit verbinden die Mehrheit der Studenten mit einem attraktiven Arbeitgeber. Dabei heben viele hervor, dass diese nicht nur unter

den Mitarbeitern, sondern auch mit den Führungskräften gelten sollten. Um diese bevorzugten Werte und gewünschte Atmosphäre etablieren beziehungsweise halten zu können, heben viele die Notwendigkeit von Ritualen hervor. Die gewünschten Rituale können in die Kategorien „Außerhalb der Arbeitszeit“, „Beruflich in der Arbeitszeit“ sowie „Privat in der Arbeitszeit“ eingeteilt werden, wie Abbildung 15 veranschaulicht:



Abbildung 14: Rituale von Studenten
Quelle: eigene Darstellung

Fast alle Studenten heben hervor, dass für sie sowohl private Aktivitäten in der Arbeitszeit sowie außerhalb der Arbeitszeit wichtig sind, da diese die Arbeitsatmosphäre, das gegenseitige Kennenlernen, den Zusammenhalt, die Bindung und das Wohlfühlen im Unternehmen stärken. Dazu wurden Betriebsausflüge, gemeinsame Abendessen, Feierabend-Bier, private Unternehmungen, Weihnachtsfeiern außerhalb der Arbeitszeit sowie Gespräche in Kaffeepausen, Geburtstagsfeiern mit Kuchen, Gesundheitstage, kulturelle sowie religiöse Feierlichkeiten in der Arbeitszeit genannt. Dabei hebt eine Gesprächspartnerin hervor, dass unterschiedliche Religionen sowie Kulturen berücksichtigt und respektiert werden müssen. Neben diesen Ritualen mit privaten sowie sozialen Hintergründen betonen viele Studenten, dass auch Rituale notwendig sind, bei denen Reflektionen der vergangenen Leistungen des gesamten Unternehmens sowie des einzelnen Mitarbeiters und die Kommunikation zukünftiger Ziele und Strategien im Mittelpunkt stehen. Denn nur so können

Mitarbeiter am laufenden gehalten werden. Hierfür eignen sich wöchentliche Feedbackrunden mit den Führungskräften, Jahresfeiern oder monatliche abteilungsübergreifende Besprechungen.

Neben der Atmosphäre, den Werten und den Ritualen sind die Belohnungssysteme zentrale Elemente einer Unternehmenskultur. Laut den Ergebnissen der Studie zeigt sich, dass Belohnungssysteme für die Mehrheit der Studenten zwar wichtig sind, jedoch nicht zu den entscheidendsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung zählen. Zwei Studenten geben in diesem Zusammenhang an, dass es wichtig ist, dass es sich bei Belohnungssystemen um etwas Zusätzliches zum Fixgehalt handelt und als etwas Positives sowie Freiwilliges deklariert wird, um nicht als Bestechung fungiert:

„Bei den Belohnungssystemen kommt es darauf an, wie es rübergebracht wird. Wenn es so rüberkommt als, du musst das jetzt machen, also so als Bestechung, das fände ich nicht so super. Aber wenn ich etwas gerne mache und ich werde gelobt, wenn ich das super mache, dann freut mich das natürlich und wenn etwas dabei herauspringt, ist das natürlich auch super für mich.“ (Interview 4, Z28-35)

Konkret wünschen sich die meisten Studenten nicht monetäre Belohnungen wie Ausflüge, mehr Aufgaben sowie einen Karrieresprung, Vergünstigungen und Gutscheine je nach den persönlichen Interessen sowie mehr Urlaubstage, um eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu ermöglichen. Ebenso würden einige nicht materielle Belohnungen in Form von mündlichen Anerkennungen, Wertschätzung und ein höheres Ansehen bevorzugen. Monetäre Belohnungen sind für fast alle Studenten uninteressant. Ein Gesprächspartner hebt dabei hervor, dass monetäre Belohnung nur dann von keinem Interesse sind, wenn das Einkommen für den Lebenserhalt leicht ausreicht:

„Am finanzielle Anregungen sind total uninteressant, finde ich. Am ich finde es interessant, wenn man ein ausgeglichenes Work-Life-Balance hat. Wenn man irgendetwas gut gemacht hat, dass man nicht 3000€ bekommt, sondern das man 2 Urlaubstage bekommt oder etwas Äquivalentes, ... Aber ja Boni, natürlich ist Geld auch immer eine Rolle, solange ich so viel verdiene, dass ich locker darüber komme, ist mir Geld ... egal.“ (Interview 10, Z35-40)

Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen sehr ähnliche Erkenntnisse wie die der Studenten, indem für alle Experten die Unternehmenskultur mitausschlaggebend beziehungsweise für einige sogar hauptauschlaggebend ist. Dabei merkt der Personalmarketingexperte aber an, dass die Unternehmenskultur nicht für alle Personen den gleichen Stellenwert hat, beispielsweise ist sie für Techniker wichtiger als für Wirtschaftler zumindest im Vergleich mit dem Gehalt.

Aufgrund der hohen Wichtigkeit der Unternehmenskultur für talentierte und motivierte Mitarbeiter ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur für (potenzielle) Mitarbeiter spürbar und erlebbar ist sowie sich die Werte im Verhalten widerspiegeln und nicht alles nur am Papier existiert, ist sich der

Prokurist bewusst. Wenn die Unternehmenskultur gelebt wird, können potenzielle Mitarbeiter sie sehr schnell von außen wahrnehmen, denn alles gehört zur und prägt die Unternehmenskultur, betont die Personalleiterin. Angefangen von den Büroräumlichkeiten, der Büroaufteilung, dem Führungsstil, den Produkten, der Marke, Nachrichten, sicherheitsgebende Routinen, die jedoch in der schnelllebigen Zeit nur schwer zu erhalten sind, die Unternehmensstrukturen die Träger und Hilfsmittel der Kultur sind sowie Belohnungssysteme, Werte und die Atmosphäre sind dies alles Bestandteile einer Unternehmenskultur, beschreiben die Experten.

Wie diese einzelnen Elemente ausgestaltet sein sollen, ist sehr stark abhängig von der Zielgruppe und dem Unternehmen selbst, betonen viele Experten. Deshalb können die Experten keine konkreten Aussagen treffen, wie eine Unternehmenskultur sein muss, um für talentierte und motivierte Mitarbeiter als besonders attraktiv zu wirken. Es können nur ganz allgemeine Trends bekanntgeben werden. Beispielsweise sehen die Experten ein wertschätzendes Miteinander sowie eine familiäre, offene, partizipative und zielorientierte Atmosphäre, in der auch ein gewisser Spaß nicht zu kurz kommt und sich die Mitarbeiter verwirklichen können, als sehr wesentlich an:

„Also ich habe das Gefühl, das sagen zumindest auch die meisten Bewerber, dass sie sich ein sehr kommunikatives Miteinander wünschen, ein freundliches, ein freundschaftliches Miteinander, indem ja einfach zusammengeholfen wird und wo man auch einmal einen Spaß haben kann. Denn wir sind alles Menschen, die zusammenarbeiten und die Arbeit geht viel leichter von der Hand, wenn man einfach nett ist und ja einfach auch den Spaßfaktor nicht ganz zu kurz kommen lässt.“ (Interview 15, Z157-163)

Ebenso werden die Belohnungssysteme als wichtig erachtet, auch wenn sie laut den Experten nicht denselben Stellenwert wie die Atmosphäre einnehmen. Denn grundsätzlich ist es wichtig, dass Erfolge gewürdigt werden und Wertschätzung kann am besten über immaterielle Belohnungen ausgedrückt werden, so der Prokurist und der Talentescout. Im Gesamten braucht es aber sowohl immaterielle Belohnungen sowie materielle wie zum Beispiel monetäre Belohnungen, die durch den Fachkräftemangel und somit hohen Marktwert der Talente von diesen immer mehr eingefordert werden.

Bei den Werten, die neben der Atmosphäre einen weiteren wichtigen Bestandteil der Unternehmenskultur darstellen, geht es immer mehr in die Richtung Umweltbewusstsein, ist sich die Mitarbeiterin der Personalüberlassungsfirma sicher.

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass sowohl die Studenten als auch die Experten einen sehr ausschlaggebenden Faktor in der Unternehmenskultur, vor allem in der Atmosphäre, für die Mitarbeitergewinnung und -bindung sehen. Aber im Gegensatz zu den Studenten können die Experten keine konkreten Aussagen darüber treffen, wie die einzelnen Elemente einer Unternehmenskultur ausgestaltet sein müssen, um als attraktiv wahrgenommen zu werden, da dies

von Person zu Person variiert. Die Experten können lediglich ganz allgemeine Trends beschreiben, wie dass generell eine wertschätzende, familiäre, offene, partizipative und zielorientierte Atmosphäre sowie umweltorientierte Werte und ganzheitliche Belohnungssysteme von materiellen und nicht-materiellen Anreizen als attraktiv erachtet werden. Mit der Beschreibung der Atmosphäre stimmen die Studenten überein. Hingegen ergeben sich bei den Vorstellungen der Werte und Belohnungssystemen Unterschiede. Studenten schätzen besonders nicht-monetäre und nicht-materielle Belohnungen und Werte wie Wertschätzung, Zusammenhalt, Respekt, Fairness, Freundlichkeit und Ehrlichkeit, die sowohl für die Mitarbeiter untereinander, aber auch für die Führungskräfte gelten sollten.

4.2.5. Struktur

Dieses Kapitel beleuchtet die Bedeutung des Aufbaus des Unternehmens sowie die damit verbundenen Entscheidungscentralisation, Verantwortungs- und Entscheidungsbefugnisse für talentierte und motivierte Mitarbeiter näher.

Die Ergebnisse der ungestützten Fragen zeigen, dass die Unternehmensstrukturen für viele Studenten zwar wichtig sind, jedoch meist nicht zu den entscheidendsten Kriterien gehören. Dies untermauern auch die Ergebnisse der gestützten Fragen, indem für die meisten Studenten Strategien, Ziele und die Vision des Unternehmens wichtiger sind als die Unternehmensstrukturen.

Als wichtig empfinden viele Studenten den Aufbau des Unternehmens, da Unternehmensstrukturen viel über ein Unternehmen aussagen. Beispielsweise geben sie Auskunft über Abläufe, auf welche Ebene sich die Mitarbeiter selbst befinden, wer die direkten und weiteren Vorgesetzten sind, welche Mitarbeiter sich noch auf der selben Ebene und welche sich auf Ebenen darunter befinden. Ebenso geben sie Einblicke, welche Ebenen durch Motivation und Belohnungssysteme erreicht werden können. Somit sind Unternehmensstrukturen ein Abbild der Machtverteilung im Unternehmen, eine Hilfestellung für Mitarbeiter, an wen sie sich bei Fragen und Problemen zu wenden haben sowie um Unstimmigkeiten durch klare Aufgaben- und Befugnisverteilungen zu vermeiden:

„Ich finde es wichtig, dass man weiß, wer für einen die Vorgesetzten sind, welche mit einem auf einer Ebene sind und vielleicht habe auch ich über andere etwas zu sagen. Ich finde es wichtig, dass man das weiß, damit es zu keinen Unstimmigkeiten kommt und sich keiner auskennt und dann irgendjemand in einen Bereich eingreift, in dem er eigentlich nichts zu sagen hat.“ (Interview 1, Z51-55)

Bezüglich des Ausmaßes der Hierarchie sind nahezu alle Studenten gleicher Meinung, dass flache Hierarchien bevorzugt werden. Dies erklären manche damit, dass sie nicht von oben herab behandelt werden möchten und dass Entscheidungen ansonsten sehr viele Ebenen durchlaufen müssen. Ebenso wünschen sie sich, dass höhere Führungskräfte nicht anonym sind sowie mehr

Mitspracherecht, Zusammenarbeit und Persönlichkeit, was mittels flachen Hierarchien erreicht werden kann. In diesem Bereich sind enge Zusammenhänge mit einer freundschaftlichen, wertschätzenden, offenen Atmosphäre und Umgang erkennbar (siehe 4.2.4. Unternehmenskultur). Jedoch weisen trotz des Wunsches nach einer flachen Struktur ein paar Studenten darauf hin, dass es ein gewisses Ausmaß an Hierarchie für eine klare Aufgabenverteilung, schnelle Entscheidungsfindung sowie für die Verantwortungsübernahme bei umfangreichen Entscheidungen benötigt. Dabei ist eine ebenenübergreifende Kommunikation und Abstimmung erfolgsentscheidend.

Ausgehend von der gewünschten flachen Hierarchie ergibt sich auch der Wunsch nach Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme. Studenten heben hervor, dass Eigeninitiative besonders dann wichtig ist, wenn Kreativität gefragt ist. Obwohl sich alle Studenten wünschen, Verantwortung übernehmen zu dürfen, geben viele an, dass dies nicht im vollem Umfang sein soll, sondern es sich nur auf kleine Bereiche beziehen soll. Erst mit zunehmender Berufserfahrung sollen auch die Verantwortungsbereiche steigen. Diese Absicherungen für mögliche Fehler verbinden Studenten mit einem gewissen Wohlfühlfaktor, welcher auch durch die entsprechende Unternehmenskultur erzeugt werden soll (siehe 4.2.4. Unternehmenskultur).

Ähnlich verhält es sich mit der Entscheidungscentralisation. Studenten möchten generell eher schon selber Entscheidungen treffen. Der Entscheidungsfreiraum soll sich jedoch nur auf kleine Bereiche beziehen; große Entscheidungen sollen im Aufgabengebiet der erfahrenen Führungskräfte liegen, die auch hinter den Mitarbeiter bei Fehlentscheidungen stehen.

Die gestützten Fragen belegen weiters, dass allen Studenten abwechslungsreiche Aufgaben sehr wichtig beziehungsweise zumindest wichtig sind. Ebenso lässt sich aus den Ergebnissen der ungestützten Fragen erkennen, dass die Arbeitsteilung und Arbeitsspezialisierung für die meisten nicht zu stark ausgeprägt sein soll, um die Kreativität sowie Abwechslung zu bewahren. Ein gewisses Maß an Arbeitsteilung bringt aber auch Vorteile mit, wie einige Studenten erkennen. Indem durch Arbeitsteilung und Arbeitsspezialisierung sich für alle Aufgabengebiete Experten entwickeln. In einem Team braucht es daher sowohl Spezialisten als auch Generalisten, wie ein Fachhochstudent erkennt:

*„Ich glaube man braucht alles. Ein Team von lauter Spezialisten ist nicht in Ordnung, zumindest der Chef sollte ein Generalist sein. Der halt dann weiß, wo er hingehen muss, weil ein Spezialist versteht den anderen eventuell nicht. Also die gesunde Mischung macht es.“
(Interview 10, Z79-82)*

Ähnlich wie die Studentenmeinungen zeigen die Ergebnisse der Experteninterviews, dass Experten die Unternehmensstrukturen für talentierte und motivierte Mitarbeiter im Zuge der Mitarbeiterbindung und -gewinnung als wichtig erachten. Denn die Unternehmensstrukturen stehen in engem

Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, so der Talentescout und Personalmarketingexperte. Die Personalabteilungsleitung sowie Personalberatung sind sich jedoch einig, dass die Wichtigkeit der Unternehmensstrukturen nicht für alle Personen das gleiche Ausmaß annehmen:

„... also ich glaube die Mitarbeiter informieren sich natürlich ... die Einsteiger vielleicht noch nicht so sehr, weil die kennen das noch nicht so, wie so ein Unternehmen aufgebaut ist, für die reicht das meistens, wenn sie in ihrer Abteilung, vielleicht noch in ihrem Bereich ein Gefühl dafür bekommen, wie da die Strukturen und die Hierarchie organisiert sind. Je erfahrener neue Mitarbeiter oder Führungskräfte sind, desto mehr wollen sie natürlich auch darüber informiert werden. Ich glaube, das ist ihnen dann schon sehr wichtig, auch zu erkennen, wie viele Ebenen zum Beispiel dann zwischen ihnen und der Geschäftsführung sind“ (Interview 15, Z175-182)

Als besonders ausschlaggebend beim Aufbau eines Unternehmens finden alle Experten eine flache Hierarchie, da dadurch Mitarbeiter bei Ideen und Entscheidungen weniger Ebenen durchlaufen müssen, oftmals Kontakt zur Geschäftsführung besteht sowie für Mitarbeiter schneller die Möglichkeit besteht, in verantwortungsvolle Positionen aufzusteigen. Die Hälfte aller Experten sind sich jedoch bewusst, dass es ein gewisses Ausmaß an Hierarchie benötigt, dass Entscheidungen getroffen werden. Ebenso geben Strukturen bei Unsicherheit Ordnung, wo ansonsten Chaos herrschen würde:

„und ich glaube, das ist für viele schon sehr attraktiv zu erkennen, dass man ... sehr rasch auch in verantwortungsvollen Positionen, Kontakt zu der Geschäftsführung hat, also ... nicht zu hierarchisch. Also ich glaube, eine gewisse Hierarchie, sagt fast jeder, braucht es, dass auch Entscheidungen getroffen werden und so weiter, aber die meisten sprechen sich doch eher für eine, oder sagen wir so, sie sagen nicht aktiv, dass sie sich eine flache Hierarchie wünschen, aber man merkt immer dass sie ... irgendwie sehr positiv davon angetan sind, dass bei uns die Geschäftsführung eben im Haus ist, dass sie direkt ansprechbar ist. ... und dass für ihre Themen, es hier auch rasch Entscheidungen dann gibt.“ (Interview 15, Z182-191)

Weiters sind sich die Experten einig, dass es für talentierte und motivierte Mitarbeiter wichtig ist, selbst Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen zu dürfen sowie Freiraum für eigene Ideen zu haben. Einerseits besteht darin ein Zusammenhang mit den gewünschten flachen Hierarchien und andererseits sehen die Experten diese Punkte als wesentlich dafür, dass Mitarbeiter den Sinn dahinter erkennen. Viele Experten betonen dabei aber, dass die Entscheidungsbefugnis sowie Verantwortungsübernahme sich nur innerhalb eines klaren Rahmens erstrecken sollten und eine Projektverantwortung für talentierte und motivierte Mitarbeiter attraktiver ist als eine personelle Verantwortung. Mitarbeiter fühlen sich bei großen Entscheidungen oftmals nicht in Lage diese treffen zu können, da entweder Überforderung auftritt oder die notwendigen Informationen und Kompetenzen fehlen, so die Personalabteilungsleitung.

Bezüglich des Ausmaßes der Arbeitsteilung tendieren viele Experten eher dazu, dass talentierte und motivierte Mitarbeiter breite Aufgabengebiete als anziehender empfinden. Denn ein breites Aufgabengebiet bietet eine höhere Abwechslung bei den Aufgaben und es wird erleichtert, den Sinn, Zusammenhänge sowie Auswirkungen zu erkennen. Jedoch betont auch hier wieder der Talentescout der Karriereplattform, dass darüber keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden können, da manche lieber Spezialisten sind und in die Tiefe gehen, andere wiederum Generalisten sind. Jede Person ist einfach anders und besitzt einzigartige Fähigkeiten, die aber alle ein Unternehmen braucht.

Zusammenfassend ist erkennbar, dass die befragten Studenten und Experten sehr ähnlich über die Wichtigkeit des Aufbaues eines Unternehmens und darüber, wie ein Unternehmen aufgebaut sein sollten, denken. Für beide Gesprächspartnergruppen sind Unternehmensstrukturen ein wichtiges und zumindest mitausschlaggebendes Kriterium bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung. Als attraktiv ist der Aufbau eines Unternehmens für beide Interviewgruppen dann, wenn eine flache Hierarchie vorherrscht sowie den Mitarbeitern ermöglicht wird im begrenzten Bereich Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übernehmen und sie einen Freiraum für Ideen bekommen. Trotzdem sind sich sowohl ein Student als auch einige Experten einig, dass es ein gewisses Ausmaß an Hierarchie benötigt. Bezüglich des Aufgabengebietes tendieren alle Gesprächspartner zu einem abwechslungsreichen und somit breiten Aufgabengebiet, obwohl ein Unternehmen sowohl Spezialisten als auch Generalisten benötigt, um erfolgreich zu sein.

Trotz der Tatsache, dass sich laut den Experten die Mehrheit an talentierten und motivierten Mitarbeitern den Aufbau eines Unternehmens so vorstellen, betonen manche Experten immer wieder, dass keine allgemeingültigen Aussagen darüber getroffen werden können, da jede Person unterschiedliche Bedürfnisse hat.

4.2.6. Markt und Umwelt – Stakeholder

Dieses Kapitel beleuchtet die Bedeutung der Branchendynamik, des Umganges mit externen Veränderungen sowie der zu fokussierenden Stakeholder bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung näher.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Studenten dynamische Branchen bevorzugen. Da mit dynamischen Branchen abwechslungsreiche Aufgaben und neue Herausforderungen verbunden werden, womit die gefürchtete Langweile, wie sie in stabilen Branchen vermutet wird, vermieden werden kann. Trotzdem genießen Studenten auch eine gewisse Routine für begrenzte Zeitabschnitte, weshalb ein paar Studenten sich bezüglich der Branchendynamik ein Mittelmaß wünschen. Ebenso weil durch die Ausbildung die Branchenauswahl oftmals sehr eingeschränkt ist. Mittels folgender Aussagen belegt beispielsweise ein Universitätsstudent den Wunsch eines Mittelmaßes bei der Branchendynamik:

Also ich glaube, dass alles seine Vor- und Nachteile hat. Wenn sich viel verändert, wird es vielleicht nie langweilig, dann ist es etwas Neues und ein neues Ziel, auf das man hinarbeiten kann, aber es hat natürlich auch seine Schattenseiten. ... ist es ja auch mal schön, wenn eine Routine drinnen ist, aber wenn es jahrelang immer am gleichen Level bleibt, wird es irgendwann glaube ich auch langweilig. Also ich glaube ein Mittelmaß ist gut.“ (Interview 4, Z72-78)

Mit Blick auf die Notwendigkeit eines flexiblen, innovativen und anpassungsfähigen Umgangs auf laufende externe Veränderungen sind alle Studenten gleicher Meinung, dass dieser sehr wichtig ist. Die Mehrheit geben dabei konkret an, dass Anpassungen für ein langfristiges Bestehen und nachhaltige Unternehmenserfolge unumgänglich sind. In diesem Zusammenhang erkennen auch viele, dass Flexibilität heutzutage immer wichtiger wird. Wobei zwei Studenten anmerken, dass es oftmals nicht sinnvoll ist, sofort auf alle Veränderungen zu reagieren, sondern es von Zukunftsfähigkeit zeigt, die Fähigkeit des Reflektierens zu besitzen, welche Veränderungen für das Unternehmen Sinn machen. Obwohl die Befragten den Umgang mit laufenden Veränderungen hauptsächlich für das langfristige Bestehen des Unternehmens als wichtig empfinden, ergibt sich daraus ein indirekter Einfluss bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung. Denn mit einem langfristigen Bestehen und Erfolg des Unternehmens hängt auch sehr stark die Arbeitsplatzsicherheit, Stabilität und Zukunftssicherung zusammen, die für Studenten einen sehr hohen Stellenwert einnehmen, wie sowohl die gestützten als auch ungestützten Fragen belegen:

„Das finde ich schon wichtig, weil ein Unternehmen, das nicht anpassungsfähig ist, dann hat man, wenn man dort arbeitet, die Angst oder das Gefühl, dass zukünftig, wenn irgendetwas anders in der Gesellschaft ist oder am Markt an sich, dass dann das Unternehmen nicht mithalten kann.“ (Interview 2 Z44-47)

Ebenso betreffen die laufenden Veränderungen den Arbeitsalltag der Mitarbeiter, die für die Umsetzung der Veränderungen verantwortlich sind und dementsprechend über eine hohe Veränderungsbereitschaft und Verständnis verfügen müssen:

„Ja, da ist dann schon klar, dass sich auch das Unternehmen mitverändern müssen, wenn sich außen was verändert und da müssen dann auch die Mitarbeiter mitmachen, also das würde ich dann schon verstehen, wenn sich etwas ändert.“ (Interview 6, Z67-69)

Die Forschungsergebnisse zeigen weiters, dass sich alle Mitarbeiter wünschen, dass Unternehmen Mitarbeiter als Stakeholder priorisieren. Dies wurde sowohl direkt als auch indirekt durch Aussagen wie „das Unternehmen soll auf die Mitarbeiter eingehen“, „das Unternehmen soll mit ihnen gut umgehen“ oder „das Unternehmen soll auf sie schauen und sie wertschätzen durch das Anbieten von Zusatzleistungen“ deutlich. Ein Fachhochstudent verdeutlicht, dass sich ein Unternehmen sogar alleine durch die Fokussierung der Mitarbeiter als Stakeholder von anderen abheben kann:

„ja es ist, finde ich, sehr wichtig, weil ein 0815 Unternehmen, ... das kümmert sich nicht um die Mitarbeiter und wenn eine Firma sich abheben will, absichtlich abheben will, dann ist es für die Mitarbeiter da. ... Ja also das Unternehmen sollte sich für die Mitarbeiter bewerben und nicht der Bewerber für die Firmen, das hat sich eh schon langsam ein bisschen umgetan. Dass einfach die Firmen sich mehr bemühen, dass sie Mitarbeiter werben, nicht dass sich die Bewerber jetzt vorstellen müssen“ (Interview 10, Z12-20)

Ebenso erkennen analog des Stakeholder-Ansatzes ein paar Studenten, dass neben den Mitarbeitern auch auf Kunden samt ihren Bedürfnissen eingegangen werden muss, da ansonsten der Unternehmenserfolg und -fortbestand gefährdet ist. In diesem Zusammenhang sind auch die Lieferanten wichtig, denn nur so können Kundenbedürfnisse befriedigt werden, erkennt ein Fachhochschulstudent.

Im Gegensatz zu den Studenten sehen fast alle Experten eine nicht so hohe Wichtigkeit des Marktes und der Umwelt und erkennen keine Branche, die für alle talentierten und motivierten Mitarbeiter besonders attraktiv sind. Ebenso können aus den Experteninterviews keine generell gültigen Aussagen über das gewünschte Ausmaß an Branchendynamik beziehungsweise -stabilität getroffen werden. Beispielsweise macht der Talentescout der Karriereplattform die Präferenz altersabhängig, indem laut ihm die Generation Y eher dynamische Branchen bevorzugt, ältere Generation aufgrund einer stabilen und wertorientierten Lebensweise lieber in stabilen Branchen arbeiten. Die Mitarbeiterin der Personalüberlassungsfirma vermutet allerdings, dass stabile Branchen bevorzugt werden, da Österreicher grundsätzlich stabile Wesen sind. Hingegen ist der Personalmarketingexperte der Meinung, dass generell innovative Branchen, wie zum Teil technische Branchen, anderen bevorzugt werden. Andere Experten wiederum betonen, dass in diesem Bereich keine allgemein gültigen Aussagen getroffen werden können, da dies von Kandidat zu Kandidat variiert:

„ich glaube das kommt jetzt sehr stark auf die Persönlichkeit darauf an, also ich glaube, manche sind vom Typ her eher Personen, die eben eher risikoaverse sind und die fühlen sich dann wohler, wenn sie in ein Unternehmen gehen, das schon länger besteht und das auch ähm Sicherheit ausstrahlt und andere hingegen möchten selbst noch sehr viel mehr beitragen am Unternehmen sozusagen, vielleicht am Unternehmen noch mitgestalten und so weiter und nicht ... in so einem großen Unternehmen in Hierarchien drinnen sein, die sind wahrscheinlich eher für die dynamischen Branchen.“ (Interview 15, Z228-235)

Diese Uneinigkeit sowie die Nichtmöglichkeit für Verallgemeinerungen resultieren daraus, dass

- die Branchenzugehörigkeit von Unternehmen kurzfristig nicht geändert werden kann,
- die Branchen für (potenzielle) Mitarbeiter aufgrund der Ausbildung zum Großteil vorgegeben scheinen,

- die Interessen und Werte in diesem Bereich von (potenziellen) Mitarbeiter sehr heterogen sind sowie
- sowohl stabile mit einem höheren Sicherheitsfaktor als auch dynamische Branchen mit höheren Entwicklungsmöglichkeiten Vorteile mit sich bringen,

betonen die unterschiedlichen Experten. Deshalb ist es viel entscheidender, dass sich die (potenziellen) Mitarbeiter mit der jeweiligen Branche identifizieren können sowie dass diese mit den persönlichen Werten der Mitarbeiter übereinstimmt.

Obwohl die Experten keine verallgemeinernde Aussage treffen können, welche Branchen für talentierte und motivierte Mitarbeiter attraktiv sind, sind sich die Hälfte aller Experten einig, dass traditionelle Branchen wie die Finanzbranche sowie der Handel an Attraktivität verloren haben. Einerseits weil vor allem im Bankensektor stärkere Richtlinien und Regulationen den persönlichen Freiraum der Mitarbeiter einschränkt sowie andererseits durch die Finanzkrisen in den letzten Jahren, betont die Leiterin der Personalabteilung. Befinden sich Unternehmen in solch weniger attraktiven Branchen, rät die Leiterin der Personalabteilung den Mitarbeitern zu zeigen, dass branchenuntypische Aktivitäten gesetzt werden. Ebenso kann ein starkes Employer Branding die Vorurteile der Branchen schmälern, betont der Personalmarketingexperte. Weiters steigert es die Attraktivität von Unternehmen, die nach außen dynamisch, jung sowie jung geblieben wirken und einen flexiblen, innovativen, anpassungsfähigen Umgang mit laufenden Veränderungen pflegen, aber dennoch Altbewährtes zum Teil beibehalten.

Wie auch die Studenten sind sich die Experten bewusst, dass Mitarbeiter die wichtigsten Stakeholder im Unternehmen sind und auch dementsprechend behandelt werden müssen:

„... der Mitarbeiter ist die wichtigste Ressource. Ohne Mitarbeiter schafft man es nicht und die Gründer oder die Geschäftsführer alleine können ohne Mitarbeiter auch nichts machen. ... es wird immer wichtiger, dass man ... etwas tut für die Mitarbeiter, dass man sich fokussiert auf die Mitarbeiter, dass man auch für die Mitarbeiter da ist. Also es ist nicht mehr so, dass man quasi ... geht in die Arbeit und man ist da und dann geht man wieder heim und Arbeit und Beruf ist auch getrennt, also es schwimmt auch sehr oft schon ineinander, ... dass man auf den Mitarbeiter einfach gezielt schaut.“ (Interview 16, Z393-400)

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass im Gegensatz zu den Studenten, die mehrheitlich dynamische Branchen oder ein Mittelmaß bevorzugen, die befragten Experten verschiedener Meinung darüber sind beziehungsweise geben viele an, keine verallgemeinernden Aussagen treffen zu können. Gleicher Meinung sind hingegen alle Gesprächspartner, dass ein flexibler, anpassungsfähiger sowie innovativer Umgang im Zusammenhang mit laufenden Veränderungen wichtig ist. Studenten sehen darin eine zentrale Voraussetzung für einen langfristigen Unternehmenserfolg, welcher ausschlaggebend ist für Stabilität, Zukunftssicherheit und

Jobsicherheit. Einigkeit herrscht ebenso darüber, dass Mitarbeiter die wichtigsten Ressourcen im Unternehmen sind und somit als Stakeholder fokussiert und dementsprechend behandelt werden müssen.

4.2.7. Unternehmen - Kernkompetenzen

Dieses Kapitel erläutert die Bedeutung von Kernkompetenzen, die eine Abhebung zu anderen Unternehmen ermöglichen und Unternehmen Einzigartigkeit verleihen, für talentierte und motivierte Mitarbeiter.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass ungefähr die Hälfte aller befragten Studenten Kernkompetenzen beziehungsweise die Abhebung zu anderen Unternehmen als wichtig empfinden, nicht aber die höchste Priorität darin sehen. Studenten empfinden es einerseits als wichtig, weil das Ansehen und der Erklärungswunsch gegenüber Dritten dadurch steigen, andererseits regt es die Kreativität und Innovationen an. Eine befragte Studentin gibt darüber hinaus an, dass sie es als wichtig empfindet, weil sie sich auch im Privatleben einzigartig sein möchte.

Verschiedene Meinungen vertreten hingegen die Studenten darüber, welche Aspekte Unternehmen Einzigartigkeit verleihen. Wie Abbildung 16 zeigt, ist dies einerseits das Image, der Außenauftritt, Produkte beziehungsweise Dienstleistungen, die der Gesellschaft einen wertvollen Nutzen stiften, Engagement für die Umwelt und Soziales sowie die Fokussierung auf Mitarbeiter. Eine Gesprächspartnerin gibt dabei an, dass der hohe Stellenwert der Mitarbeiter bis in das Top Management vorhanden sein soll.



Abbildung 15: Attraktive Kernkompetenzen für Studenten
Quelle: eigene Darstellung

Hingegen betont die andere Hälfte der Studenten, dass es zwar cool ist in einem einzigartigen Unternehmen zu arbeiten, aber nicht von entscheidender Bedeutung ist, solange das Unternehmen samt den Aufgaben für sie selbst passt und sie gerne im Unternehmen arbeiten. Ebenso erkennt ein Student, dass Kernkompetenzen wichtig für den langfristigen Erfolg sind, obwohl es für sie selbst von keinem Interesse sind.

Im Gegensatz zu den Studenten sind sich alle Experten einig, dass es sehr wichtig und ausschlaggebend beziehungsweise wichtig und mitausschlaggebend ist, dass Unternehmen etwas Besonderes können, machen und anbieten. Da ansonsten Unternehmen von potenziellen Mitarbeitern nicht wahrgenommen werden und talentierte und motivierte Mitarbeiter auch im privaten Leben oftmals eine gewisse Besonderheit anstreben, so die Personalberatung und der Talentescout. Jedoch betont der Talentescout der Karriereplattform, dass es sich bei Kernkompetenzen nicht um etwas außergewöhnlich Spezielles handeln muss, da andernfalls Unternehmen oftmals das verpassen, was sie besonders gut machen. Denn auch wenn es sich um nichts Herausragendes handelt, kann es sein, dass dies das Unternehmen gut macht und damit Kunden sowie Marktanteile gewinnt und eine Monopolstellung erzielt.

Welche Aspekte in diesem Zusammenhang laut den befragten Experten für talentierte und motivierte Mitarbeiter als attraktiv wirken, zeigt Grafik 17. Wobei die Aspekte Produkt beziehungsweise Dienstleistung gefolgt von Stabilität und Zukunftsorientierung als Indikator für Arbeitsplatzsicherheit dominieren. Ebenso zeigen die Experten auf, dass sich Familienunternehmen gegenüber Konzernen mit einer gewissen Sicherheit abheben können, indem die Wahrscheinlichkeit für die Zukunft höher ist, dass in die jeweiligen Standorte investiert wird, kein Unternehmensaufkauf stattfindet sowie die Unternehmensführung kein unbekannter Externer ist. Zusammenfassend argumentiert der Personalexperte jedoch, dass keine allgemeingültigen Aussagen darüber getroffen werden können, welche Aspekte verantwortlich sind, dass Unternehmen für talentierte und motivierte Mitarbeiter einzigartig sind, da diese von Person zu Person variieren.

*„Was genau diese Kernkompetenzen sein müssen, ist von Bewerber zu Bewerber sehr unterschiedlich. Ein Informatiker findet ganz andere Dinge wichtig als ein Wirtschaftler.“
(Interview 14, Z22-24)*



Abbildung 16: Wichtige Kernkompetenzen im Kampf um die besten Talente - Experten
Quelle: eigene Darstellung

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass generell Experten in den Kernkompetenzen einen viel entscheidenderen Faktor bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung sehen als Studenten. Indem Kernkompetenzen für alle Experten zumindest einen wichtigen Aspekt darstellen, den jedoch nur die Hälfte aller Studenten bestätigen. Obwohl Studenten es cool finden, wenn das Unternehmen etwas Besonderes ist, reicht es für viele, wenn Unternehmen samt den Aufgaben für sie selbst passt. Hingegen sind sehr wohl Ähnlichkeiten erkennbar, wenn es darum geht, welche Aspekte Unternehmen besonders machen. Da hierfür alle die Produkte und Dienstleistungen, das Image und den Außenauftritt, der bei den Experten durch Marketing und Employer Branding beschrieben wird, als relevant erachten. Zusätzlich zu diesen geben die Studenten noch die Fokussierung der Mitarbeiter sowie Engagement für Soziales und die Umwelt und die Experten Stabilität und Zukunftsorientierung, Unternehmenserfolg, Unternehmensgröße beziehungsweise Eigentümer an.

4.2.8. Konfiguration

In diesem Kapitel werden die Expertenmeinungen zu der Bedeutung der Konfiguration für talentierte und motivierte Mitarbeiter erläutert. Aufgrund von geringem Wissen der Studenten und Erfahrungen in diesem Bereich, vor allem bei nicht Wirtschaftsstudenten, wurden zu diesem Themenbereich lediglich die Experten befragt.

Alle Experten sind gleicher Meinung, dass eine ganzheitliche Konfiguration die Entscheidungen von talentierten und motivierten Mitarbeitern bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung nicht beeinflusst, da (potenziellen) Mitarbeitern der Einblick dafür fehlt. Ebenso werden Mitarbeiter mit diesem Thema im Berufsalltag kaum konfrontiert. Deshalb ist eine ganzheitliche Konfiguration für

Mitarbeiter von keinem Interesse, solange es nicht direkt ihren eigenen Arbeitsplatz betrifft, betont die Mitarbeiterin der Personalüberlassungsfirma.

Auch wenn laut den Experten eine ganzheitliche Konfiguration von geringer Bedeutung ist, sind sich viele Experten schon bewusst, dass ein einheitliches Bild nach außen sowie die Abstimmung bestimmter Bereiche essenziell sind. Zu diesen Bereichen gehören laut den Experten einerseits die Strategie mit der Unternehmenskultur, das Marketing mit dem Personalmarketing und Corporate Identity sowie die Strategie mit der Unternehmensstruktur, da dies ansonsten die Mitarbeiterunzufriedenheit erhöht:

„Naja, also sagen wir mal, wenn eine Strategie nicht zu einem Unternehmen passt und dann natürlich sich die Strategie auch nicht in der Aufstellung des Unternehmens widerspiegelt, dann kann das Unternehmen, ja langfristig auch nicht erfolgreich arbeiten und damit erhöht sich natürlich auch die Mitarbeiterunzufriedenheit.“ (Interview 11, Z118-121)

4.2.9. Weitere entscheidende Aspekte

In diesem Abschnitt werden weitere Aspekte, die zusätzlich zu den 7 Elementen und der Konfiguration für die befragten Experten und Studenten bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung entscheidend sind, vorgestellt.

Abbildung 18 verschafft einen Überblick über diese zusätzlichen Kriterien der Studenten:



Abbildung 17: Zusätzliche Aspekte aus Studentensicht
Quelle: eigene Darstellung

Die gestützten Fragen belegen, dass allen Studenten Entwicklungsmöglichkeiten sowie abwechslungsreiche Aufgaben wichtig sind. Weiters sollten sie die Aufgaben gerne machen, sich dabei auskennen sowie moderne Techniken einsetzen können. Im Vergleich mit dem Arbeitgeberimage gibt es jedoch keinen eindeutigen Trend, was Studenten als wichtiger erachten.

Sowohl die gestützten als auch die unterstützten Fragen belegen, dass Zusatzleistungen für (potenzielle) Mitarbeiter wichtig sind und sowohl bei der Arbeitgeberwahl als auch für einen langfristigen Verbleib entscheidend sind. Ebenso sind mitarbeiterfreundliche Zusatzleistungen häufige Gesprächsthemen von mündlichen Weiterempfehlungen und somit gute Werbung für Unternehmen. Studenten wünschen sich gesundheitsfördernde Leistungen wie beispielsweise Massageräume und gratis Thermeneintritte für Mitarbeiter und Begleitpersonen, Zusatzversicherungen, Zusatzzahlungen für Brillen, bis hin zu kulinarischen Leistungen wie eine Küche, Kantine, gratis Kaffee und Obst.

Bezüglich des Verdienstes sind alle Studenten gleicher Meinung, dass dieser zwar wichtig ist, jedoch nicht zu den wichtigsten und entscheidendsten Aspekten zählt. Gleich verhält es sich mit dem Standort des Unternehmens. Da bei allen Studenten eine Bereitschaft für einen Umzug sowie für lange Anreisewege vorliegt, die im Durchschnitt mittelmäßig hoch ausgeprägt ist. Ausschlaggebender ist viel mehr, ob eine Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln gegeben ist sowie beim Verdienst, dass dieser ausreicht, um den gewünschten Lebensstandard problemlos finanzieren zu können.

Weiters wünschen sich alle Studenten, um den privaten Lebensträumen nachgehen zu können, flexible Arbeitszeiten, Home-Office sowie besonders eine ausgeglichene Work-Life-Balance.

Aus Sicht eines Befragten ist es ebenso entscheidend, dass Bewerbungsgespräche mit fachlichen Experten in den jeweiligen Bereichen stattfinden:

„Als Techniker ist es mir verflucht wichtig, nicht in der Human Ressource Abteilung zu landen. ... Und für mich ist das einfach wichtig interviewt zu werden von jemandem, welcher aus der Abteilung kommt. Der Human Ressourcer kann mich ruhig aussuchen, das ist mir ... egal was im Hintergrund passiert, aber ich möchte zu einem Interview, zu einem der sich in meinem Fach auskennt. ... Ja unter anderem es ist der Einstieg dazu, wenn die einfach erkennen, was wichtig ist. Es ist mir jetzt wichtig, dass er auf dem Papier ein super toller Mensch ist oder ... setzte ich jemanden hin, der einen Zugang zu dem hat und mit welchem man auch so ein wenig reden kann.“ (Interviewer 10, Z133-149)

Darüber hinaus bevorzugen zwar alle Studenten international tätige Unternehmen, jedoch zählt dieses Kriterium nicht zu den entscheidendsten bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung und

wird nicht in Verbindung mit der Unternehmensgröße gesetzt. Zwei Universitätsstudentinnen geben sogar explizit an, lieber in nicht so großen Unternehmen arbeiten zu wollen. Viel mehr zählen die Aspekte Stabilität, Sicherheit und Zukunftsorientierung, welche sich einerseits aus der Bestehungsdauer und der finanziellen Situation des Unternehmens sowie andererseits durch die Wettbewerbssituation ergeben:

*„Also ich schaue generell mal am Finanzmarkt nach, wie das Unternehmen halt finanziell dasteht. Wenn es in der Vergangenheit eine negative Bewertung gehabt hat oder am Finanzmarkt nicht so positiv ist, dann überlege ich mir halt, ob es einen Sinn hat, dass ich mich dort bewerbe, ob es eine positive finanzielle Situation ermöglichen würde oder nicht ...“
(Interview 7, Z3-7)*

Die gestützten Fragen belegen die hohe Wichtigkeit von Jobsicherheit für alle Studenten. Auch im Vergleich mit dem Produkt/der Dienstleistung zeigt sich diese, da die Mehrheit Stabilität und Zukunftssicherung als wichtiger erachten.

Ähnlich wie die Studenten erkennen auch die Experten annähernd die gleichen zusätzlichen Aspekte, wie Abbildung 19 veranschaulicht. Zusätzlich zu den einzelnen Aspekten verdeutlicht der äußere Ring, dass keine dieser Kriterien alleine ausschlaggebend sind, sondern immer ein Gesamtpaket aus diesen zusätzlichen sowie denen der 7-Elementen (siehe Abschnitte davor) für die Entscheidung herangezogen werden, sind sich alle Experten bewusst. Weiters betonen alle Experten, dass es zwar Trends gibt, worauf die Mehrheit von talentierten und motivierten Mitarbeiter achtet, jedoch immer auch ein individueller Faktor existiert. Dieser setzt sich aus der Persönlichkeit, den Werten, Interessen, Background, Einstellungen und Bedürfnissen der jeweiligen Person zusammen und hat zur Auswirkung, dass keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden können und immer zielgruppenspezifisch agiert werden muss.



Abbildung 18: Zusätzliche Aspekte aus Expertensicht
Quelle: eigene Darstellung

Experten sehen vor allem in den Zusatzleistungen einen sehr großen Einflussfaktor, da talentierte und motivierte Mitarbeiter diese als eine Art Wertschätzung wahrnehmen. Daraus ergibt sich, dass diese wichtiger sind als finanzielle Vergütungen. Trotzdem betonen alle Experten, dass die Vergütung noch immer ein mitausschlaggebender Faktor ist, auch wenn mit Geld alleine keine Talente mehr gelockt werden können, muss der Verdienst angemessen sowie ausreichen, um sich den gewünschten Lebensstandard problemlos finanzieren zu können, betont der Talentescout. Als attraktiv nehmen (potenzielle) Mitarbeiter in diesem Bereich eher noch transparente zukünftige Gehaltsentwicklungen wahr, ist sich die Leiterin der Personalabteilung sicher.

Ebenso sind sich die Experten einig, dass die Tätigkeit sehr wichtig und für viele sogar eines der wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung ist. Diese sollen zu den individuellen Fähigkeiten sowie Interessen passen, fachliche Herausforderungen beinhalten, sinnvoll sein, Freude schenken, das Arbeiten mit modernen Techniken zulassen und einen wichtigen Teil zum Ganzen beitragen. Ebenso ist es talentierten und motivierten Mitarbeitern wichtig, dass sie sich selbst einbringen können und den Blick für das Ganze haben, so die Experten.

Die Wahrnehmungen Stabilität, Sicherheit und Zukunftsorientierung bei (potenziellen) Mitarbeitern entstehen laut den Experten, wenn Unternehmen bereits am Markt etabliert sind, sich langfristig bewährt haben, Zukunftsinvestitionen planen, bereits lange bestehen, Erfolg verzeichnen können und Marktführer sind. Im Gegensatz dazu werden Start-ups als unsicher eingestuft und sind daher für die Mehrheit an talentierten und motivierten Mitarbeitern nicht besonders attraktiv; anders aber für manche der Generation 40+, die gerne in Start-ups ihr Wissen einbringen möchten, weist die Mitarbeiterin der Personalüberlassungsfirma hin. Ebenso spielen immer mehr junge Talente mit dem Gedanken keinen Arbeitsplatz zu suchen, sondern sich selbstständig zu machen, behauptet der Personalmarketingexperte. Wird nicht der Versuch in die Selbstständigkeit gewagt, bevorzugen die Mehrheit der talentierten und motivierten Mitarbeiter, besonders aber junge Talente, große Unternehmen, um vieles zu lernen und zu erleben, geben einige Experten an. Wenn jedoch (potenzielle) Mitarbeiter das Bedürfnis verspüren sich gerne einbringen zu wollen und mitzugestalten, werden nicht so große Unternehmen bevorzugt, betont die Leiterin der Personalabteilung.

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass sowohl die Experten als auch die Studenten als zusätzliche Kriterien zu den Aspekten der 7-Elemente den Standort, Zusatzleistungen, den Verdienst, Entwicklungsmöglichkeiten, Stabilität, Sicherheit und Zukunftsorientierung, die Tätigkeit, flexible Arbeitszeiten, Unternehmensgröße sowie eine ausgeglichene Work-Life-Balance erachten. Darüber hinaus spielen für die Studenten ein eigener Arbeitsplatz und dessen Ausstattung, Internationalität vom Unternehmen sowie die Bewerbungsgespräche eine ausschlaggebende Rolle.

4.2.10. Entscheidung gegen einen Arbeitgeber

In diesem Kapitel werden zu Beginn Aspekte vorgestellt, die für Studenten ausschlaggebend sind, sich gegen ein Unternehmen als Arbeitgeber zu entscheiden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass das Vorhandensein dieser Faktoren talentierte und motivierte Mitarbeiter dazu bewegt, sich für ein Unternehmen als Arbeitgeber zu entscheiden und dort langfristig zu bleiben. Denn für die tatsächliche Entscheidung werden die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Kriterien herangezogen.

Dementsprechenden können die in Abbildung 20 dargelegten Faktoren als Mindestanforderungen angesehen werden, die unbedingt vorhanden sein müssen, dass (potenzielle) Mitarbeiter das jeweilige Unternehmen überhaupt bei der Arbeitgeberwahl und für den langfristigen Verbleib in Betracht ziehen. Die meist genannten Kriterien sind fett hervorgehoben:



Abbildung 19: Kriterien für die Entscheidung gegen einen Arbeitgeber
Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 20 veranschaulicht, dass die Kriterien Mitarbeiterfokussierung, im Sinne dass Mitarbeiter im Unternehmen einen hohen Stellenwert und Wertschätzung erfahren, Unternehmensstrukturen in Bezug auf eine flache Hierarchie, die Atmosphäre und CSR-Maßnahmen für die meisten Studenten als Ausschlusskriterien bei der Arbeitgeberwahl dienen. Wobei die Atmosphäre von allen Kriterien mit Abstand am öftesten genannt wurde. Speziell der Wohlfühlfaktor, die Freundlichkeit, Konflikte mit den Vorgesetzten und die Werte sind bei der Atmosphäre entscheidend.

Zusammenfassend ist damit ersichtlich, dass die wichtigsten Ausschlusskriterien gegen ein Unternehmen als Arbeitgeber den zentralen Aspekten, die einen attraktiven Arbeitgeber ausmachen, entsprechen.

Als Kanäle, wie potenzielle Mitarbeiter über diese Kriterien erfahren, kristallisierten sich aus den Ergebnissen der Studie heraus, dass öffentliche Auftritte von Unternehmen, Unternehmensbesuche generell (beispielsweise auch als Kunde), Vorstellungsgespräche sowie Skandal- sowie Imageberichte in diversen Medien und mittels Mundpropaganda, die meisten Informationen über das Unternehmen verraten, wie Abbildung 21 zeigt.

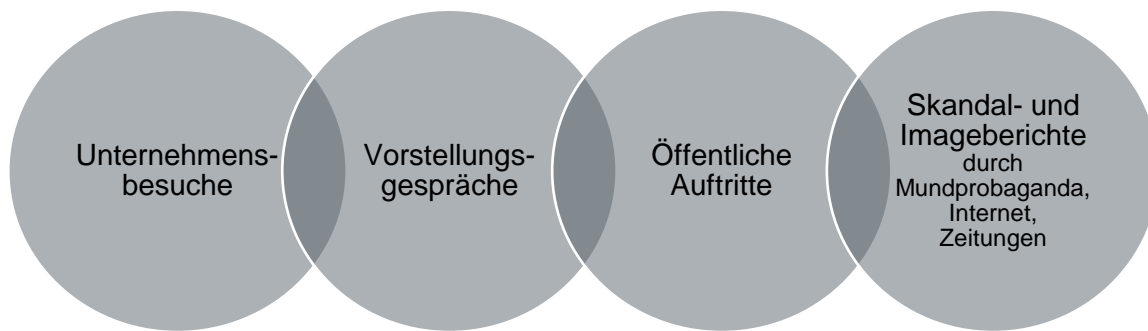


Abbildung 20: Informationskanäle bei der Arbeitgeberwahl

Quelle: eigene Darstellung

Neben den direkten Informationen, die durch diese Kanäle über das Unternehmen gewonnen werden können, sind für potenzielle Mitarbeitern auch der Wohlfühlfaktor bei zwischenmenschlichen Interaktionen und insgesamt das Bauchgefühl über das Unternehmen ausschlaggebend. Bei Skandal- und Imageberichten ist ebenso mitausschlaggebend, ob im gleichen Zug Verbesserungsmaßnahmen seitens des Unternehmens vorgestellt werden, die das Unternehmen bereits oder zukünftig anstrebt, betont ein Gesprächspartner.

4.2.11. Herausforderungen

In diesem Kapitel werden die Expertenmeinungen zu aktuellen Herausforderungen im Bezug auf die Gewinnung und Bindung talentierter und motivierter Mitarbeiter und empfohlene Maßnahmen, um diese zu bewältigen, vorgestellt.

Laut den Ergebnissen der Experteninterviews kristallisierten sich sechs zentrale Herausforderungen heraus, mit denen aktuell eine Vielzahl von Unternehmen konfrontiert sind:

- Strategien, Ziele und die Vision des Unternehmens, die sehr ausschlaggebend sind bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung, sind von außen von potenziellen Mitarbeiter nur schwer erkennbar.
- Aufgrund der demografischen Entwicklung herrscht ein Fachkräftemangel in den unterschiedlichsten Fachbereichen, jedoch benötigen aktuell viele Unternehmen eine große Zahl an neuen Mitarbeitern. Daraus resultiert, dass Unternehmen um einen begrenzten Bewerbermarkt kämpfen und Bewerber sich den Arbeitgeber aussuchen können.
- Die Produkte und Dienstleistungen transportieren oftmals Werte, die nicht mit denen des Arbeitgebers übereinstimmen sowie nicht die Arbeitnehmerzielgruppe ansprechen.
- Aufgrund einer geringen Umziehbereitschaft der Mitarbeiter, die dadurch verstärkt wird, dass aktuell sehr viele Jobangebote vorliegen, haben Unternehmen in ländlichen Standorten mit

schlechter Erreichbarkeit noch stärker zu kämpfen, talentierte und motivierte Mitarbeiter, vor allem von städtischen Universitäten, zu gewinnen und zu binden.

- Eine der zentralsten Herausforderung besteht darin, Mitarbeiter zu finden, die zum Unternehmen passen. Aus diesem Grund ergeben sich Probleme bei der Mitarbeiterbindung, indem die Entwicklungspläne der Mitarbeiter nicht mit denen des Unternehmens übereinstimmen.
- Ein schlechtes Arbeitgeberranking sowie negative Kommentare in Social Media schmälern ebenso die Arbeitgeberattraktivität.
- Eine weitere Herausforderung ergibt sich darin, dass es nicht möglich ist, auf alle Mitarbeiter und deren Bedürfnisse individuell einzugehen. Weshalb es Verhaltensweisen bräuchte, die für alle (potenziellen) Mitarbeiter passen. Jedoch liegt genau darin eine große Schwierigkeit, da die (potenziellen) Mitarbeiter heutzutage sehr heterogen sind.

Um diese Herausforderungen bewältigen zu können, empfehlen Experten, dass bereits bei der Mitarbeitersuche auf eine hohe Zielorientierung geachtet werden soll. Dies bedeutet, vorab die Anforderungen dahingegen zu analysieren, ob wirklich alle erfüllt sein müssen. Denn oftmals engen sich Unternehmen selbst ein, indem sie ganz konkrete Vorstellungen und Anforderungen an zukünftige Mitarbeiter haben. Erweitern Unternehmen hingegen ihre Anforderungen, steigt die Anzahl potenzieller Kandidaten. Beispielsweise empfiehlt die Personalberatung, dass sich Unternehmen über Kriterien wie die Branchenzugehörigkeit, das Alter, Fortbildungen, Erfahrungen, Bildungsabschlüsse, Schwerpunkte in der Ausbildung sowie die Gehaltsvorstellungen Gedanken machen sollen, ob diese alle nach den jeweiligen Vorstellungen erfüllt sein müssen. Als weitere Gedankenanstöße gibt die Personalberatung Unternehmen mit auf dem Weg, ob es nicht sinnvoller wäre, dass potenzielle Mitarbeiter kulturell sowie menschlich zum Unternehmen passen und eine gewisse Offenheit und Lernbereitschaft für neue Bereiche mitbringen.

Nachdem ein sehr detailliertes beziehungsweise weniger genaues Bild von den gewünschten Bewerbern feststeht, müsse diese auf das Unternehmen aufmerksam und motiviert werden, sich zu bewerben. Um dies zu erreichen, sehen die Experten eine Abhebung zu den Mitbewerbern als essenziell an. Dies kann durch attraktive Strategien oder besondere Marketing- und Personalmarketingmaßnahmen passieren, die Leistungen sowie eine Arbeitgeberbotschaft vermitteln. Vor alle heutzutage dient auch ein perfekt funktionierender Bewerbungsprozess als Abhebungskriterium. Dabei ist auf eine hohe Qualität sowie kurze Dauer zu achten. Da sich potenzielle Mitarbeiter meist bei mehreren Unternehmen gleichzeitig bewerben und deshalb der Umgang sowie die beteiligten Personen seitens des Unternehmens sehr ausschlaggebend sind, so die Leiterin der Personalabteilung.

Generell ist es für einen höheren Erfolg bei der Mitarbeitergewinnung wichtig, negative Erfahrungen für die Bewerber während der gesamten candidate journey (Gesamtheit aller Kontaktpunkte mit dem Unternehmen sowie alle Erfahrungen des Bewerbers) zu vermeiden. Dazu ist einerseits eine

gezielte Ansprache notwendig, die eine Analyse der Erwartungen und Informationsquellen der eigenen Zielgruppe voraussetzt sowie andererseits ist auf Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Authentizität zu achten. Denn ansonsten sind die Auswirkungen in Social Media Kommentaren und Arbeitgeberrankings zu spüren.

Für die Gewinnung selbst empfehlen die Experten, die eigenen Mitarbeiter miteinzubeziehen, indem diese Vorschläge für potenzielle Kandidaten bringen können. Dies spart einerseits Geld und regt Mitarbeiter dazu an, das Unternehmen positiv nach außen zu präsentieren.

Ebenso ist eine weitere gute Möglichkeit die Entwicklung von internen Mitarbeitern beispielsweise mittels Talentprogrammen. Dabei ist eine offene und regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern sehr wichtig, betont der Manager des mittleren Managements.

Im Gegensatz zu den Empfehlungen für die Mitarbeitergewinnung ist für die Mitarbeiterbindung ein starkes Engagement für die eigenen Mitarbeiter je nach deren Bedürfnisse wichtig, so der Manager des mittleren Managements. Weiters ist es generell essenziell die Versprechen an die Mitarbeiter auch umzusetzen, betont der Personalmarketingexperte.

Obwohl Unternehmen mit einem ländlichen Standort daran nichts ändern können, sollten Maßnahmen ergriffen werden, um die negativen Auswirkungen daraus zu minimieren. Dazu empfiehlt die Personalberatung, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, von anderen Standorten aus zu arbeiten oder Home-Office verwenden zu können sowie generell flexible Arbeitszeitmodelle.

Zusammenfassend betont der Personalmarketingexperte, dass es wichtig ist, jährlich eine Evaluation der gesetzten Maßnahmen für eventuelle Anpassungen durchzuführen. Dies ist vor allem heutzutage sehr wichtig, um bei den ständigen Veränderungen mithalten zu können. Denn es verändert sich nicht nur der Wettbewerb und das Unternehmen, sondern auch die Zielgruppe.

4.3. Schlussfolgerungen der empirischen Studie

In diesem Kapitel werden basierend auf den Ergebnissen der Interviews, die in den vorigen Kapiteln erläutert wurden, Handlungsempfehlungen dargestellt für höheren Erfolg bei der Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeitern.

Generell ist aus den Ergebnissen ersichtlich, dass manche Vorstellungen seitens talentierter und motivierter Mitarbeiter für Unternehmen nur schwer beziehungsweise kaum umsetzbar sind. Darunter fällt beispielsweise eine vorhandene Positionierung durch Kosten- oder Preisführerschaft am Markt und im Wettbewerb. Denn auch wenn die Mehrheit an (potenziellen) Mitarbeitern eine Positionierung durch Innovationen, Qualität oder Sicherheit interessanter finden, ist es für Unternehmen nicht sinnvoll, sich nur deswegen von ihrer erfolgreichen Wettbewerbsstrategie zu trennen. Vor allem auch, weil die Untersuchungen gezeigt haben, dass es für viele nicht nur einen ausschlaggebenden Aspekt gibt, sondern die Entscheidung sich aus vielen verschiedenen Aspekten zusammensetzt und die Bedürfnisse, trotz ersichtlichen Trends, sehr heterogen sind. Deswegen ist es wichtig, dass Unternehmen sich auf Aspekte fokussieren, die einerseits von ihrer Zielgruppe als wichtig erachtet werden, seitens des Unternehmens aktiv gesteuert werden können sowie andererseits zum Unternehmen passen und ein wahrheitsgetreues Bild abgeben. Denn Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit sind neben der zielgruppenspezifischen Gestaltung die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei allen Maßnahmen, zeigen die Interviewergebnisse. Dazu ist vorab eine Zielgruppenanalyse notwendig, um die Bedürfnisse der Zielgruppe zu erheben und die benutzten Informationskanäle zu identifizieren, um anschließend eine klare, wahrheitsgetreue und zur Zielgruppe passenden Botschaft zu generieren.

Trotz der hohen Heterogenität der Bedürfnisse von talentierten und motivierten Mitarbeitern, zeigen die Interviewergebnisse der Studenten und Experten Trends auf, worauf Unternehmen zukünftig Wert legen sollten, um die Mehrheit an Talenten anzusprechen. Im Folgenden werden basierend auf diesen Trends mögliche Handlungsempfehlungen von Aspekten vorgestellt, die seitens des Unternehmens aktiv beeinflussbar sind. Diese möglichen Maßnahmen wurden zum Teil bereits von den Gesprächspartnern explizit genannt oder können auf Basis der Aussagen der Interviewten abgeleitet werden:

Aufgrund der hohen Wichtigkeit der Strategien, Ziele und Vision des Unternehmens für talentierte und motivierte Mitarbeiter ist eine transparente und offene Kommunikation sehr wichtig. Diese könnte beispielsweise durch regelmäßige Abteilungsrunden, aber auch je Unternehmensgröße durch unternehmensweite Meetings sowie Veröffentlichungen im Intranet und in Unternehmenszeitungen oder für Außenstehende auf der Unternehmenshomepage sowie zahlreichen Social Media gestärkt werden.

Weiters ist in diesem Bereich Talenten eine Übereinstimmung mit den persönlichen Zielen sowie Werten sehr wichtig. Um dies zu fördern ist eine Einbindung der Mitarbeiter bei den Ziel- und eventuell auch bei der Strategiefestsetzung entscheidend. Neben der Einbindung der Mitarbeiter ist eine Abstimmung mit der Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur entscheidend, denn nur so kann Glaubwürdigkeit und Einheitlichkeit bewahrt werden.

Neben den Strategien, Zielen und der Vision sind für talentierte und motivierte Mitarbeiter auch die Positionierung am Markt, im Wettbewerb sowie am Arbeitsplatz mitausschlaggebend und Engagement für die Umwelt und Soziales sehr wichtig. Aus diesem Grund wäre es für Unternehmen zu empfehlen im Bereich Umwelt und Soziales aktiv zu sein. Dabei reichen oftmals kleine und kostengünstige Maßnahmen aus, wenn sich diese von den Maßnahmen der Mitbewerber unterscheiden. Möglichkeiten hierfür wären Blutspendenaktionen während der Arbeitszeit. Verstärkt werden die Wirkungen, wenn diese gezielt in Social Media, im Intranet oder in anderen Medien kommuniziert werden.

Eine attraktive Positionierung am Arbeitsplatz erkennen die meisten Studenten an Mitarbeitergesprächen, am Image sowie durch Medienberichten vor allem in Social Media. Eine der größten Herausforderungen ist es für Unternehmen deshalb, die eigenen Mitarbeiter dazu zu bringen, positiv über das Unternehmen zu kommunizieren. Dies könnte beispielsweise durch Aktionen wie „Mitarbeiter gewinnen Mitarbeiter“ gefördert werden. Indem Mitarbeiter dazu aufgefordert werden, potenzielle Bewerber zu akquirieren und bei erfolgreicher Jobvermittlung eine besondere Belohnung erhalten. Um durch Medienberichte positiv wahrgenommen zu werden, ist es essenziell, dass Unternehmen dort aktiv sind, wo sich die eigene Zielgruppe befindet. Die empirische Studie zeigt, dass vor allem bei den Karriereplattformen karriere.at sowie bei Social Media Facebook die beliebtesten Kanäle sind. Dabei ist es gerade im Internet wichtig, laufend aktuelle Beiträge zu veröffentlichen, auf kritische und negative Kommentare unverzüglich, aber ohne Ausreden, sondern mit Einsicht, Entschuldigungen und zukünftigen Maßnahmen zu reagieren sowie eine zielgruppenspezifische Ansprache. Denn Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit sind die entscheidendsten Faktoren. All diese Faktoren gesamt prägen auch das Unternehmensimage und können so positiv beeinflusst werden.

Wichtig ist dabei für jede Personalmarketingmaßnahme eine Evaluation durchzuführen, um eventuelle Anpassungen vornehmen zu können.

Obwohl die meisten Studenten in Marketing und Vertrieb keinen entscheidenden Faktor sehen, sind die Experten schon der Meinung, dass von Marketingmaßnahmen ein Einfluss bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung ausgeht. Einige Gesprächspartner erkennen auch, dass sich der Einfluss von Marketing und Vertrieb oft indirekt und unbewusst auswirkt, weshalb möglicherweise die Mehrheit der Studenten sich der Einflusswirkung nicht bewusst sind. Dies ist einerseits dadurch, weil das Unternehmen mit dem Marketing in die Öffentlichkeit tritt,

Marketingmaßnahmen über zukünftige Tätigkeiten und das mögliche Einbringen der eigenen Fähigkeiten Auskunft gibt sowie die Produkte und Dienstleistungen als Abhebungskriterium zum Wettbewerb fungieren. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass mit dem Produktmarketing dieselben Werte transportiert werden wie mit dem Personalmarketing sowie generell eine Abstimmung zwischen den Marketingmaßnahmen, Personalmarketingmaßnahmen und der Corporate Identity, um Einheitlichkeit zu bewahren, vorgenommen wird. Denn die Produkte und Dienstleistungen sind allein für die Mitarbeitergewinnung und -bindung seitens des Unternehmens kaum beeinflussbar.

Gleiche Meinung sind hingegen wieder die Experten und Studenten bezüglich der sehr hohen Wichtigkeit der Unternehmenskultur und hier vor allem der Atmosphäre bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung. Daraus ergibt sich, dass Unternehmen eine Unternehmenskultur geprägt von einer wertschätzenden, familiären, offenen und partizipativen Atmosphäre, Respekt sowie Fairness und dementsprechenden Werten im Einklang mit den restlichen Unternehmensbereichen anstreben sollten. Dabei sind monetäre aber vor allem nicht monetäre Anreize effektiv, wie die Ergebnisse der Studie zeigen. Dies könnten beispielsweise Teamausflüge, neue Bürogestaltungen, Teambuildingmaßnahmen oder innerhalb der Abteilung freie Arbeitszeitgestaltung sein.

Neben der Gestaltung ist es auch eine wahrheitsgetreue Kommunikation der Unternehmenskultur von essenzieller Bedeutung. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das Erleben der Unternehmenskultur beispielsweise bei Messen oder Vorstellungsgesprächen für die befragten Studenten von großer Bedeutung ist, da potenzielle Mitarbeiter dabei ein Gefühl für die Arbeitsatmosphäre, die Werte und den Umgang im Unternehmen bekommen.

Weiters finden Talente flache Hierarchien, Entscheidungsbefugnis und Verantwortungsübernahme für einen abgegrenzten Bereich, Freiräume für eigene Ideen sowie ein breites Aufgabengebiet mit abwechslungsreichen Tätigkeiten besonders attraktiv. Deshalb ist es wichtig, einerseits den Mitarbeitern Vertrauen zu schenken und ihnen Möglichkeiten zu eröffnen, Verantwortungen zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und selbstständig Ideen zu entwickeln. Dazu ist neben einer flachen Hierarchie auch eine entsprechende Unternehmenskultur notwendig.

Andererseits soll, wenn es möglich ist, für ein breites Aufgabengebiet gesorgt werden. Ist es nicht möglich Mitarbeitern ein breites Aufgabengebiet Mitarbeitern zu zuordnen, sind Job-Rotation, Job-Engagement oder Job-Enrichment weitere Ideen, um für Abwechslung zu sorgen.

Im Gegensatz zur Branchenzugehörigkeit, die vom Unternehmen kurzfristig nur schwer verändert werden kann, ist es von zentraler Bedeutung, (potenziellen) Mitarbeitern Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit zu vermitteln. Besonders in der heutigen schnelllebigen und von Veränderung geprägten Welt (VUKA-Umwelt), verbinden (potenzielle) Mitarbeiter Zukunftssicherheit mit einem flexiblen, anpassungsfähigen und innovativen Umgang mit laufenden Veränderungen. Deshalb sollten Unternehmen nicht nur auf laufende Veränderungen reagieren, sondern auch Mitarbeiter

miteinbeziehen und informieren, um ihnen die Ängste einer Konfrontation von vollendeten Tatsachen zu nehmen.

Ebenso reicht ein Bewusstsein über den hohen Stellenwert der Mitarbeiter als wichtigste Ressource alleine nicht aus, sondern es müssen diesbezüglich konkrete Maßnahmen gesetzt werden. Dies können beispielsweise Zusatzleistungen oder eine individuelle Bedürfnisbefriedigung sein. Denn die Mitarbeiterfokussierung verleiht sowie das Unternehmensimage, die Produkte und Dienstleistungen, der Außenauftritt, das Engagement für Soziales und die Umwelt, Stabilität und Zukunftsorientierung, Unternehmenserfolg, Unternehmensgröße beziehungsweise Eigentümer Unternehmen Einzigartigkeit. Viele dieser Aspekte können vom Unternehmen jedoch kurzfristig nur schwer verändert werden. Aus diesem Grund sollten sich Unternehmen auf die beeinflussbaren Aspekte Mitarbeiterfokussierung, Image, Außenauftritt, Engagement für Umwelt und Soziales konzentrieren. Wie diese Aspekte gestaltet werden können, wurde in den vorangegangenen Kapiteln bereits näher erläutert.

Zusätzlich zu Maßnahmen innerhalb der 7 Elemente können Unternehmen durch weitere Aspekte ihre Attraktivität steigern. Beispielsweise, dass Mitarbeitern ein eigener Arbeitsplatz mit moderner Ausstattung zur Verfügung gestellt wird oder Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Aufstiegschancen oder Ausweitung des Aufgabengebietes und dazu passenden fachlichen und persönlichen Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden. Ebenso sollte bei den Tätigkeiten darauf geachtet werden, dass diese fachliche Herausforderungen und Abwechslung beinhalten. Ebenso sollten diese sinnstiftend sein, den Blick auf das Ganze ermöglichen und Freiraum für die eigene Entfaltung zulassen.

Weiters kann die für Mitarbeiter sehr wichtige Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeiten, Home-Office und die Möglichkeit von anderen Standorten aus zu arbeiten, verbessert werden. Diese Maßnahmen dienen gleichzeitig auch dazu, um den Herausforderungen, die sich durch unattraktive Standorten ergeben, zu begegnen.

Neben einer ausgeglichenen Work-Life-Balance sind talentierten und motivierten Mitarbeiter Zusatzleistungen sehr wichtig. Möglichkeiten für Zusatzleistungen erstrecken sich über gesundheitsfördernde Leistungen wie beispielsweise Massageräume und gratis Thermeneintritte, Zusatzversicherungen, Zusatzzahlungen für Brillen, bis hin zu kulinarischen Leistungen wie eine Küche, Kantine, gratis Kaffee und Obst.

Zusammenfassend empfehlen die befragten Experten für mehr Erfolg bei der Gewinnung und Bindung von talentierten und motivierten Mitarbeiter als generelle Maßnahmen, die Anforderungen an Bewerber auf die aller wichtigsten zu begrenzen, eigene Mitarbeiter zum Beispiel mithilfe von Talentprogrammen zu entwickeln sowie verstärkt Kommunikationsmaßnahmen einzusetzen. Kommunikation ist sind deshalb so wichtig, da auch ohne gesetzte Kommunikationsmaßnahmen

Botschaften gesendet werden, die nicht beeinflussbar sind und Unternehmen durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen besser auf die eigenen Stärken aufmerksam machen können. Ebenso ist heutzutage ein perfekt funktionierender Bewerbungsprozess extrem wichtig. Die Qualität in Bewerbungsprozessen kann einerseits dadurch gesteigert werden, dass die Dauer verkürzt wird, Fachexperten beigezogen werden sowie der generelle Umgang ein wahrheitsgetreues Bild der Unternehmenskultur ist.

5. Fazit

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass sowohl die Literaturrecherche also auch die empirische Studie belegen, dass sich alle 7 Elemente (Strategie, Positionierung, Marketing und Vertrieb, Unternehmenskultur, Struktur, Markt und Umwelt samt allen Stakeholdern, Unternehmen mit ihren Kernkompetenzen) sowie die Konfiguration dieser Elemente positiv auf die Gewinnung und Bindung talentierter und motivierter Mitarbeiter auswirken können.

Unter welchen Umständen sich die einzelnen Unternehmensbereiche positiv auswirken, wurde zusammengefasst einerseits im Kapitel 3 „Erweiterung des 7 Elemente Modell – Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt“ sowie andererseits jeweils am Ende der Beschreibung der Ergebnisse jedes Elementes in 4.2 „Ergebnisse“ und im Kapitel 4.3 „Schlussfolgerungen der empirischen Forschung“ dargestellt. Daraus ist ersichtlich, dass die gewonnenen Erkenntnisse im Zuge der Literaturrecherche zum Großteil mit jenen der empirischen Studie übereinstimmen. Zusätzlich konnten durch die qualitativen Interviews, Details generiert sowie im Bereich der vorhandenen Forschungsdefiziten die Informationsdichte erhöht werden.

Auf Basis der Ergebnisse wurde das 7 Elemente Modell erweitert, in dem der Faktor Mensch in den Fokus jedes Elementes gerückt wird. Dementsprechend zeigt Abbildung 22, was es bedarf, dass sich die einzelnen Unternehmensbereiche positiv auf die Gewinnung und Bindung talentierter und motivierter Mitarbeiter auswirken können, sodass Unternehmen auf Basis der Fähigkeiten und des Engagements der Mitarbeiter langfristig höhere Unternehmenserfolge verzeichnen werden:



Abbildung 21: Erweiterung des 7 Elemente Modell - Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt
Quelle: eigene Darstellung; Grafik: <https://pixabay.com/de/teamarbeit-familie-zusammen-294584/>

Durch die qualitativen Interviews konnte zusätzlich herausgefunden werden, dass beispielsweise Strategien und Ziele von Unternehmen, die umsetzbar sind, offen kommuniziert werden, mit den

persönlichen der (potenziellen) Mitarbeiter übereinstimmen, gemeinsam mit Mitarbeiter entwickelt werden und sich auf Innovationen anstatt auf Kosten- und Umsatzkennzahlen beziehen, (potenzielle) Mitarbeiter anziehen und inspirieren.

Ähnliches gilt für die Positionierung am Markt und im Wettbewerb. Unternehmen, die sich durch Innovationen, Qualität und Premiummarken positionieren, werden als beliebter bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung eingestuft. Zusätzlich ist für talentierte und motivierte Mitarbeiter von zentraler Bedeutung, dass sich Unternehmen aktiv als attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt durch beispielsweise Präsenz auf Social Media, der Unternehmenshomepage, bei Veranstaltungen oder Karriereplattformen darstellen. Weiters ist Engagement für die Umwelt und Soziales wichtig, um stolz auf das Unternehmen sein zu können.

Im Gegensatz zu den befragten Studenten erkennen die Experten auch im Vertrieb eine beeinflussende Wirkung. Da Unternehmen mit dem Vertrieb in die Öffentlichkeit treten.

Im Bereich der Unternehmenskultur beschreiben die befragten Experten und Studenten, dass eine wertschätzende, familiäre, offene, partizipative, zielorientierte Atmosphäre und Werte wie Umweltschutz, Wertschätzung, Zusammenhalt und Respekt als attraktiv erachtet werden.

Damit einhergehend wünschen sich talentierte und motivierte Mitarbeiter flache Hierarchien, Entscheidungskompetenzen, Verantwortungsübernahme, geringe Arbeitsspezialisierung sowie Freiräume für Ideen.

Alle Experten betonten laufend bei der Beantwortung der einzelnen Fragen, dass es sich hierbei lediglich um Trends handelt, die auf die Mehrheit aller talentierten und motivierten Mitarbeiter zutreffen. Jedoch existiert immer ein individueller Faktor, der berücksichtigt werden muss. Dieser setzt sich aus der Persönlichkeit, den Werten, Interessen, Background, Einstellungen und Bedürfnissen der jeweiligen Person zusammen und hat zur Auswirkung, dass keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden können und immer zielgruppenspezifisch agiert werden muss.

Zusammenfassend ergibt sich daraus für Unternehmen, dass reine personalpolitische Maßnahmen nicht ausreichen, um talentierte und motivierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Vielmehr ist eine strategische Betrachtung zu empfehlen, wie die vorliegenden Ergebnisse zeigen. Weiters kann den dargelegten Ergebnissen entnommen werden, dass nicht alle gewünschten Bedingungen und Vorstellungen über attraktive Arbeitgeber seitens des Unternehmens aktiv und kurzfristig erfüllt werden können sowie dass sich die Entscheidung für einen Arbeitgeber aus vielen unterschiedlichen Aspekten zusammensetzt. Deswegen ist es wichtig, dass Unternehmen sich auf jene Aspekte fokussieren, die von der Zielgruppe als wichtig erachtet werden, seitens des Unternehmens aktiv gesteuert werden können sowie zum Unternehmen passen und ein wahrheitsgetreues Bild abgeben. Denn Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit sind neben der zielgruppenspezifischen Gestaltung die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei allen Maßnahmen, zeigen die Interviewergebnisse. Konkrete

Maßnahmen können dem Kapitel 4.3 „Schlussfolgerungen der empirischen Studie“ entnommen werden.

Ausblick – mögliche weitere Forschungsfelder im Kontext des strategischen Managements

Die dargelegten Erkenntnisse der Literaturrecherche zeigen einige Forschungsdefizite auf: der Einfluss des Vertriebes, der Kernkompetenzen und einer ganzheitlichen Konfiguration bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung sowie der Ausgestaltung der Unternehmensstrukturen. Denen konnte im Rahmen der durchgeführten Studie zwar nachgegangen werden, jedoch konnte aufgrund des gewählten Forschungsdesigns einer qualitativen Studie keine Repräsentativität und somit keine allgemeingültigen Aussagen erreicht werden. Dazu wäre eine weiterführende quantitative Studie basierend auf den gewonnen Erkenntnissen dieser Diplomarbeit geeignet. Ebenso wären vertiefte Analysen für einzelne Unternehmensbereiche und Aspekte interessant.

6. Literaturverzeichnis

AEDC. (2017): Millennial Workforce Report. AEDC Millennial Workforce Report, 1-27.

Agrawal, S. (2014): How Companies can attract the best college talent. Harvard Business Review, 2-7.

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., Joo, H. (2012): Using performance management to win the talent war. Business Horizons, 55, 609-616.

Aichinger, E. (2017): Die Welt in den Augen der Millennials: Deloitte Studie: Millennial Survey 2017. <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/millennial-survey-2017.html>, Zugriff am 28.4.2018.

Ambler, T., Barrow, S. (1996): The Employer Brand. Journal of Brand Management, 4, 185-206.

Balmer, J. M. T., Gray, E. R. (2003): Corporate brands: What are they? What of them?. European Journal of Marketing, 37 (7/8), 972-997.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17 (1), 99-120.

Barney, J., Hesterly, W. S. (2012): Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. 4. Auflage, Upper Saddle River N. J., Pearson.

Birkner, G. (2015a): Welchen Wert Vergütung für angehende Führungskräfte hat. F.A.Z. Personaljournal, 6, 3-4.

Birkner, G. (2015b): Potenzialträger für die Logistikbranche identifizieren. F.A.Z. Personaljournal, 5, 15-16.

Birkner, G. (2015c): Talentpool statt Goldfischteich: Unternehmen sollten die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften strategisch umsetzen. F.A.Z. Personaljournal, 5, 13-14.

Bonchek, M. (2016): How to Discover Your Company's DAN. Harvard Business Review, 2-5.

Bones, C., Hammersley, J. (2015): *Leading digital strategy: Driving business growth through effective e-commerce*, London, Philadelphia PA, New Delhi, Kogan Page.

Booms, B. H., Bitner, M. J. (1981): Marketing strategies and organization structures for service firms. In Donnelly, J. H., George, W. R. (Hrsg.), *Marketing of Services, American Marketing Association*. (47-51). Chicago, IL.

Boonstra, J. J., Vink, M. J. (1996): Technological and Organizational Innovation: A Dilemma of Fundamental Change and Participation. *European Work and Organizational Psychologist*, 5 (3), 351-375.

Boos, F., Jarmai, H. (1994): Kernkompetenzen – gesucht und gefunden. *Harvard Business Manager*, 16 (4), 19-26.

Brandl, J., Welpel, I. (2006): Ursachen der Ablehnung von Human Capital Management seitens der Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft*, 66 (5), 542-560.

Brast, C., Hendriks, J. (2013): ... wie ein Ei dem anderen? – Ein empirischer Vergleich von Arbeitgeberversprechen. *Personalquaterly*, 65 (4), 36-40.

Breiski, J. (2014): Talente brauchen Zeit. *F.A.Z. Personaljournal*, 1, 13-15.

Brocklesby, J., Cummings, S. (2003): Strategy as Systems Thinking. In Cummings, S., Wilson, D. (Hrsg), *Images of strategy*. (266-300). Malden, Oxford, Melbourne, Berlin, Blackwell.

Chen, M., Lai, G. (2010): Distribution systems, loyalty and performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (9), 698-718.

Clifton, J. (2016): How Millennials Want to Work and Live. <https://enviableworkplace.com/wp-content/uploads/Gallup-How-Millennials-Want-To-Work.pdf>, Zugriff am 6.5.2018.

Collings, D. G. (2014): Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (3), 301-319.

Deloitte. (2016): ExpertInnen-Karriere neu gedacht. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/Expertenkarriere.pdf>, Zugriff am 3.5.2018.

Deloitte. (2018a): Deloitte Human Capital Trends 2018: Unternehmen müssen als Arbeitgeber attraktiver werden. <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/press-release/deloitte-2018-human-capital-trends.html>, Zugriff am 2.5.2018.

Deloitte. (2018b): Deloitte Studie: Unternehmen müssen als Arbeitgeber attraktiver werden. https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20180502_OTS0031/deloitte-studie-unternehmen-muessen-als-arbeitgeber-attraktiver-werden, Zugriff am 2.5.2018.

De Wit, B., Meyer, R. (2010): Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. 3. Auflage, Andover, Cengage Learning EMEA.

Döring, N., Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg, Springer.

Ewerlin, D., Süß, S. (2014): Verbreitung und Gestaltung des Talentmangements in deutschen Unternehmen – Eine empirische Analyse. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 66, 69-92.

Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010): Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. Journal of Product & Brand Management, 19 (6), 401-409.

Freeman, E. R. (2010): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge, Cambridge University Press.

Frische, A. (2015): Blickwechsel: Im Fußball und in der Wirtschaft sind Talente mehr als nur gute Techniker. F.A.Z. Personaljournal, 2, 16-17.

Furger, I. (2018a): Integrierte Strategieentwicklung: Die Mitarbeiter in die Strategieentwicklung integrieren. <https://www.3minutencoach.com/integrierte-strategieentwicklung-die-mitarbeiter-die-strategieentwicklung-integrieren/>, Zugriff am 27.3.2018.

Furger, I. (2018b): Die Mitarbeiter in die Strategieentwicklung integrieren – 10 Thesen. https://www.weiterbildungsmarkt.at/magazin/die-mitarbeiter-die-strategieentwicklung-integrieren-10-thesen/#These_3_Die_besten_Strategen_fuer_ein_Unternehmen_sind_seine_Mitarbeiter, Zugriff am 28.3.2018.

- Fürsattel, A. (2016): Was macht ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber? Unternehmerbefragung 2016. https://static.bei-training.com/files/div/arbeitgeberattraktivitaet-studie-2016-pdf-beitraining.pdf?_ga=2.7841074.1628317853.1527531660-2084032878.1527531660, Zugriff am 4.5.2018.
- Gambardella, A., Panico, C., Valentini, G. (2015): Strategic incentives to human capital. *Strategic Management Journal*, 36, 37-52.
- Gardner, T. M. (2005): Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry. *Academy of Management Journal*, 48 (2), 237-256.
- Garton, E. (2017): HR's vital role in how employees spend their time, talent, and energy. *Harvard Business Review*, 2-4.
- Gattringer, R. (2009): Vertriebsstrategische Konfigurationen für Unternehmen mit indirektem Vertrieb, Linz, Trauner.
- Gattringer, R., Reisinger, S., Strehl, F. (2012): Vertriebsstrategie: Wahl oder Qual? Vertriebsstrategische Optionen für mittelständische Hersteller in Branchen mit mehrstufigem Vertrieb im deutschsprachigen Raum. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 60 (2), 83-110.
- Gehring, U., Weins, C. (2009): Grundkurs Statistik für Politologen und Soziologen. 5. Auflage, Wiesbaden, Springer.
- Grant, R., Nippa, M. (2006): Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5. Auflage, München, Pearson.
- Groeneveld, S. J. (2013): Mitarbeiter-Engagement als Business-Strategie. <https://www.hrtoday.ch/de/article/mitarbeiter-engagement-als-business-strategie>, Zugriff am 27.4.2018.
- Habeder-Preuss, A. (2015): Rollenveränderung – Trends in der Führungskräfteentwicklung. *F.A.Z. Personaljournal*, 6, 12.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1997): Wettlauf um die Zukunft: Wie sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von Morgen schaffen. Wien, Ueberreuter Wirt F.

Hans, N. (2014): Das strategische Wissen der Mitarbeiter nutzen. *Wissensmanagement*, 7, 38-39.

Harter, J., Adkins, A. (2015): What great managers do to engage employees. *Harvard Business Review*, 2-5.

Haufe. (2017): Viel zu tun und trotzdem Langeweile im Job. https://www.haufe.de/personal/hr-management/mitarbeiterzufriedenheit-langeweile-im-job-vorbeugen_80_434566.html, Zugriff am 21.4.2018.

Heidbrink, M., Jenewein, W., Tannert, W. (2014): Unternehmenskultur als Differenzierungsfaktor: Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 83 (1), 10-15.

Hillenhagen, J. (2014): Instrumente des Hochschulmarketings: Handlungsempfehlungen für Unternehmen für das Rekrutieren von qualifizierten Fach- und Führungskräften. Hamburg, Diplomica Verlag.

Hillman, A. J., Keim, G. D. (2001): Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22 (2), 125-139.

Hollmann, S. (2017): Der Beitrag von HR zum Unternehmenserfolg – Bericht vom DGFP-Kompetenzforum HR-Strategie. <https://hrstrategie.blog/2017/06/08/dgfp-kompetenzforum-hr-strategie/>, Zugriff am 29.3.2018.

Holtbrügge, D. (2018): *Personalmanagement*. 7. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler.

Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2002): *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System*. 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Homburg, C., Schäfer, H., Schneider, J. (2016): *Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System*. 8. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Homma, N., Bauschke, R., Hofmann, L. M. (2014): *Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. Wiesbaden, Springer Gabler.

Johnson, G. (1992): Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, 25 (1), 28-36.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2011): Strategisches Management: Eine Einführung. 9. Auflage, Hallbergmoos, Pearson.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P. (2016): Strategisches Management: Eine Einführung. 10. Auflage, Hallbergmoos, Pearson.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2005): The Office of Strategy Management. Harvard Business Review, 4-13.

Kerth, K., Asum, H., Stich, V. (2015): Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? 6. Auflage, München, Carl Hanser Verlag.

Kieser, A. (2006): Der Situative Ansatz. In Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.), *Organisationstheorien*. (215-246). Stuttgart, Kohlhammer.

Kieser, A., Walgenbach, P. (2010): Organisation. 6. Auflage, Stuttgart, Schäffer Poeschel.

Knight, R. (2017): How to manage your star employee. Harvard Business Review, 2-7.

Kobi, J. M. (2008): Die Balance im Management: Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen. Wiesbaden, Springer Gabler.

Kohlöffel, K., August, H. J. (2012): Veränderungskonzepte und strategische Transformation: Trends, Krisen, Innovationen als Chancen nutzen. Erlangen, Publicis Publishing.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L., Piercy, N. (2016): Grundlagen des Marketing. 6. Auflage, München, Hallbergmoos, Pearson.

Kriegler, W. (2012): Praxishandbuch Employer Branding – mit Arbeitshilfen online: Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden. Freiburg, Haufe-Lexware.

Kromrey, H. (2000): Empirische Sozialforschung. 9. Auflage, Opladen, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kununu. (2016): Die besten Branchen Deutschlands. <https://news.kununu.com/die-besten-branchen-deutschlands/>, Zugriff am 2.7.2017.

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage, Weinheim, Basel, Beltz Verlag.

Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967): Organizations and environment: managing differentiation and integration. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

Lis, B. (2013): Corporate Social Responsibility beeinflusst die Arbeitgeberattraktivität. Personalquarterly, 3, 37-40.

Lukasczyk, A. (2012): Strategisches Employer Branding. Die Employer Brand führen. In DGFP. (Hrsg.), *Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. (40-44). Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag.

Martin, R. L. (2017): The 3 simple rules of managing top talent. Harvard Business Review, 2-4.

Martin, J., Barth, O. (2014): Führungskräfte müssen zum Network-Leader werden. F.A.Z. Personaljournal, 1, 25-27.

Maxwell, R., Knox, S. (2009): Motivating employees to „live the brand“: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. Journal of Marketing Management, 25 (9), 893-907.

Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage, Weinheim, Basel, Beltz Verlag.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Technik. 12. Auflage, Weinheim, Basel, Beltz Verlag.

Mazur, H. G. (2017): Spitzenleistungen im Vertrieb: Wie aus Ihrem Vertrieb eine Umsatzmaschine wird. Norderstedt, BoD.

McCarthy, E. J. (1960): Basic Marketing: A managerial approach. 4. Auflage, Homewood, R.D. Irwin.

McGregor, L., Doshi, N. (2015): How company culture shapes employee motivation. Harvard Business Review, 2-9.

- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele. 12. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler.
- Metten, M. (2010): Corporate Governance: Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften. Wiesbaden, Gabler Springer.
- Mihalcea, A. D. (2017): Employer Branding and Talentmanagement in the Digital Age. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 5 (2), 289-306.
- Mintzberg, H. (1979): The structuring of organizations. Engelwood Cliffs N.J., Pearson.
- Mintzberg, H. (1987): The strategy concept: 5 Ps for strategy. California Management Review, 30 (1), 11-32.
- Mirow, C., Hölzle, K., Gemünden, H. G. (2007): Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren. Journal für Betriebswirtschaft, 57 (2), 101-134.
- Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2016): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen: Der St. Galler Management Navigator. 5. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl.
- Olaru-Poşiar, S. (2015): Organisationskultur unter dem Einfluss der Globalisierung. Buletinul Stiintific al Universitatii Politehnica din Timisoara, Seria Limbi Moderne, 14 (1), 41-48.
- Petkovic, M. (2008): Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zu Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2. Auflage, München, Mering, Hampp.
- Porter, M. E. (1980): Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1985): Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1987): From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review, 65, 43-59.
- Porter, M. E. (2014): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 8. Auflage, Frankfurt, New York, Campus Verlag.

Prahalad, C., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68 (3), 79-91.

Prahalad, C., Hamel, G. (2001): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In Montgomery, C. A., Porter, M. E. (Hrsg.), *Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten*. Wien, Wirtschaftsverl. Ueberreuter.

Prieß, A. (2016): Schlüsselfaktor Strategisches Personalmanagement: Arbeitgeberattraktivität steigern durch zukunftsfähige HR-Konzepte und Neurowissenschaft. Freiburg, München, Stuttgart, Haufe Gruppe.

Reisinger, S. (2007): Strategisches Management in Österreichs Klein- und Mittelunternehmen des produzierenden Sektors. Linz, Trauner.

Reisinger, S., Gattringer, R., Strehl, F. (2017): Strategisches Management: Grundlagen für Studium und Praxis. 2. Auflage, Hallbergmoos, Pearson.

Reisinger, S., Lehner, J., Strehl, F. (2016): Creating Competitiveness: Erfolgreich in einer globalisierten, digitalen Welt: First Impressions. Linz.

Reisinger, S., Reitmaier, S. (2018): Create Competitiveness: Der neue Weg zur erfolgreichen Employer Strategy. Linz.

Rietz, C., Lohaus, D., Kling, S. (2015): Arbeitgeberattraktivität messen. Wirtschaftspsychologie, 3, 5-14.

Ritson, M. (2002): Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. Marketing, 24, 24.

Roppel, K. (2014): Eine gute Unternehmenskultur zieht Talente magisch an: Mitarbeiter kommen wegen der Marke und gehen wegen der Unternehmenskultur.

<https://happyunternehmenskultur.wordpress.com/2014/12/18/mitarbeiter-kommen-wegen-der-marke-und-gehen-wegen-der-unternehmenskultur/>, Zugriff am 4.6.2017.

Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue (Sankt) St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Bern, Haupt.

Schabel, F. (2015): Social und Mobile Recruiting – zwischen Hype und realen Ansätzen. F.A.Z. Personaljournal, 6, 13.

Schein, E. (2017): Organizational culture and leadership. 5. Auflage, San Francisco, Jossey-Bass.

Scherer, A., Beyer, R. (1998): Der Konfigurationsansatz im Strategischen Management – Rekonstruktion und Kritik. Der Betriebswirtschaft, 58 (3), 332-347.

Scheuss, R. (2012): Handbuch der Strategien: 220 Konzepte der weltbesten Vordenker. 2. Auflage, Frankfurt, New York, Campus Verlag.

Schewe, G. (1998): Strategie und Struktur: eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde. Tübingen, Mohr Siebeck.

Schmidt, M., Schmidt, C. (2010): How to keep your top talent. Harvard Business Review, 54-61.

Schnell, R., Hill, P., Esser, E. (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. 5. Auflage, München, Oldenbourg.

Scholz, C. (2014): Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlage. 6. Auflage, München, Vahlen.

Sebold, H., Enneking, A. (2006): Was Mitarbeiter bewegt. Personal, 58 (5), 40-42.

Sebold, H., Harbring, C. (2004): Engagement lässt sich nicht erkaufen. Personal, 56 (7-8), 6-9.

Seng, A., Armutat, S. (2012): Einflussfaktoren des Employer Branding analysieren. In Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.), *Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. Düsseldorf, W. Bertelsmann Verlag.

Spath, D. (2009): Grundlagen der Organisationsgestaltung. In Bullinger, H. J., Spath, D., Warnecke, H. J., Westkämpfer, E. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensorganisation: Strategie, Planung, Umsetzung*. (3-24). Berlin, Heidelberg, Springer.

Specht, G., Fritz, W. (2005): Distributionsmanagement. 4. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer.

Sponheuer, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden, Gabler.

Srivastava, P. (2016): Flexible HR to Cater to VUCA Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 105-108.

Steinhage, A., Cable, D., Wardley, D. (2017): The pros and cons of competition among employees. *Harvard Business Review*, 2-5.

Tavakkoli, R. (2009): Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikationen für die Unternehmenskultur und Talent-Management. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 31-41.

Teece, D. (2012): Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1395-1401.

Thompson, J., McLarney, C. (2017): What Effects will the Strategy Changes Undertaken by Next Plc Have on themselves and their Competition in the UK Clothing Retail Market? *Journal of Commerce & Management Thought*, 8-2, 234-264.

Trendence. (2017): Trendence Arbeitgeberrankings.
<https://www.trendence.com/arbeitgeberrankings>, Zugriff am 10.4.2018.

Vater, G. (2012): Unternehmenskultur als Schlüsselfaktor für Unternehmenserfolg. Newsletter Organisationsentwicklung - AVL Institut, 0612, 1-6.

Verma, D., Ahmad, A. (2016): Employer Branding: The Solution to Create Talented Wordforce. *The IUP Journal of Brand Management*, 8 (1), 42-56.

Vetter, C., Rudolph, A., Zacharides, K. (2015): Mit Big Data und Vergütung Talente finden, gewinnen und binden. *F.A.Z. Personaljournal*, 6, 5-7.

Von Walter, B., Kremmel, D. (2016): Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung. In von Walter, B., Kremmel, D. (Hrsg.), *Employer Brand Management: Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*. Wiesbaden, Springer Gabler.

Walters, R. (2016): Mitarbeitergewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels.

<https://www.robertwalters.de/content/dam/robert-walters/country/germany/files/whitepapers/Robert%20Walters%20Germany%20Mitarbeitergewinnung%20in%20Zeites%20des%20Fachkräftemangels.pdf>., Zugriff am 11.4.2018.

Welge, M. K., Al-Laham, A., Eulerich, M. (2017): Strategisches Management: Grundlagen-Prozess-Implementierung. 7. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler.

Wicharz, C. (2015): Strategie: Ausrichtung von Unternehmen auf die Erfolgslogik ihrer Industrie: Unternehmensstrategie – Geschäftsfeldstrategie – Konzernstrategie. 2. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler.

Winkler, K., Bilhuber, H. (2014): Führung oder Management – Was brauchen wir heute? Journal of Applied Leadership and Management, 3, 125-127.

Wolf I.O. Group. (2017): Arbeitgeberattraktivität.

<https://employerbranding.wolfgunther.de/arbeitgeberattraktivitaet/>, Zugriff am 3.6.2017.

Zenger, J., Folkman, J. (2017): Companies are bad at identifying high-potential employees. Harvard Business Review, 2-5.

7. Anhang

7.1. Interviewleitfaden Personalleitung

Stellvertretend für alle Experteninterviews stellt Tabelle 3 den Interviewleitfaden für die Befragung der Personalleitung dar.

	Hauptfrage	Ersatz-/Ergänzungsfrage
Einstiegsfrage	Was ist aus Ihrer Sicht wichtig, dass talentierte und motivierte Mitarbeiter langfristig im Unternehmen bleiben?	Was ist aus Ihrer Sicht wichtig, damit sich Mitarbeiter für ein Unternehmen als Arbeitgeber entscheiden?
Unternehmen	Wie wichtig ist es, dass ein Unternehmen etwas Besonderes kann, macht bzw. anbietet?	Haben die Kernkompetenzen eines Unternehmens eine Relevanz für (potentielle) Mitarbeiter?
Strategie	Welche Strategien und Ziele eines Unternehmens begeistern und motivieren Mitarbeiter?	Wie ausschlaggebend sind Strategien und Ziele bei der Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung?
Kultur	Wie muss eine Unternehmenskultur sein, um Mitarbeiter anzuziehen/zu binden?	Ist die Unternehmenskultur ausschlaggebend? Wenn ja, in welcher Weise?
Struktur	Wie muss ein Unternehmen strukturiert sein, um für Mitarbeiter interessant zu sein?	Welchen Einfluss hat die Unternehmensstruktur (Hierarchie, Arbeitsteilung, Prozesse, ...)?
Markt & Umwelt	Welchen Einfluss haben Umwelt, Branche & Markt eines Unternehmens auf die Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung?	Bevorzugen (potentielle) Mitarbeiter eher Unternehmen in stabilen oder dynamischen Branchen? Warum?
Positionierung	Ist die Positionierung eines Unternehmens am Markt und im Wettbewerb relevant für (potentielle) Mitarbeiter? Wenn ja, inwieweit?	Sind die Arbeitgebermarke und das Personalmarketing ausschlaggebend? Warum? Welche Personalmarketingmaßnahmen und Kanäle sprechen Mitarbeiter am besten an?
Marketing & Vertrieb	Haben die Art des Marketings und des Vertriebs (direkt/indirekt) einen Einfluss? Warum?	Inwieweit haben die Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen eine Relevanz?
Konfiguration	Ist die Konfiguration eines Unternehmens entscheidend für Mitarbeiter? Warum?	Ist die Abstimmung zwischen bestimmten Bereichen wichtiger als zwischen anderen? Welche sind das?
Probleme	Welche Herausforderungen haben Sie derzeit zu bewältigen?	Welche Maßnahmen setzen Sie um aktuellen Herausforderungen zu begegnen?
Schlussfrage	Gibt es noch etwas hinzuzufügen?	

Tabelle 3: Interviewleitfaden Personalleitung
 Quelle: eigene Darstellung

7.2. Interviewleitfaden Studenten

Tabelle 4 und 5 repräsentieren den Interviewleitfaden sowie die die gestützten Fragestellungen, die für die Befragung der Studenten herangezogen wurden.

	Hauptfrage	Ergänzungsfrage
Einstiegsfrage	Was ist dir bei einem Unternehmen wichtig, dass du dort gerne (langfristig) arbeiten möchtest?	Was erwartest du von einem zukünftigen Arbeitgeber?
Unternehmen	Wie wichtig ist dir, dass sich das Unternehmen von anderen abhebt?	Wie sollte sich ein Unternehmen von anderen abheben?
Strategie	Wie wichtig sind dir die Strategien, Ziele und Vision des Unternehmens?	Welche findest du interessant?
Kultur	Welche Werte, Atmosphäre, Rituale und Belohnungssysteme wünschst du dir?	Was ist ein MUSS für dich?
Struktur	Was ist dir beim Aufbau eines Unternehmens wichtig? z.B. hierarchisch, Anzahl der Vorgesetzten	Wie ausschlaggebend ist dies für dich?
Markt & Umwelt	Würdest du gerne in einer Branche, die von laufenden Veränderungen geprägt ist arbeiten oder eher in einer stabilen Branche tätig sein?	Wie wichtig ist dir, wie flexibel, innovativ und anpassungsfähig ein Unternehmen mit externen Veränderungen umgeht?
Positionierung	Ist es dir wichtig, wie sich ein Unternehmen am Markt darstellt? Beispielsweise, ob es Kosten- oder Innovationsführer ist, ob es sich für Soziales oder die Umwelt engagiert etc.?	Worauf achtest du bei der Positionierung eines Unternehmens (Attraktivität eines potentiellen Arbeitgebers)?
Marketing & Vertrieb	Ist dir die Art des Marketings und die konkrete Vertriebsform (direkt, indirekt) wichtig?	Worauf achtest du in diesem Bereich am meisten?
Entscheidung gegen einen Arbeitgeber	Welche Aspekte sind für dich ausschlaggebend, dass du dich für bzw. gegen ein Unternehmen als Arbeitgeber entscheidest?	
Schlussfrage	Gibt es noch etwas hinzuzufügen?	

Tabelle 4: Interviewleitfaden Studenten
Quelle: eigene Darstellung

Bitte bewerte folgende Aussagen zu deinem Wunscharbeitgeber.

Bitte nutze die Möglichkeit zu polarisieren.		
Unternehmenskultur (Werte, Rituale, Geschichten, ...)	O – O – O – O – O – O	Standort
Innovative Produkte/Dienstleistungen	O – O – O – O – O – O	Stabilität, Zukunftssicherung
Unternehmensmarke	O – O – O – O – O – O	Social Media Auftritt
Unternehmensstrategie, -ziele, -vision	O – O – O – O – O – O	Unternehmensstruktur, Hierarchie, Aufbau
Image als guter Arbeitgeber	O – O – O – O – O – O	Interessante Aufgaben

Wo informierst du dich über potenzielle Arbeitgeber: (mehrere Antworten möglich)

Zeitschriften, welche: _____

Homepage vom Unternehmen

Social Media, welche: _____

Karriereplattformen, welche: _____

Messen, welche: _____

Bekannte

Bitte bewerte folgende Aussagen.	Stimme				
	völlig zu			überhaupt nicht	zu
Die Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten ist mir sehr wichtig.	①	②	③	④	⑤
Flexible Arbeitszeiten sind mir besonders wichtig.	①	②	③	④	⑤
Sozialleistungen wie eine Kantine oder ein Sportangebot sollten vorhanden sein.	①	②	③	④	⑤
Meine Aufgaben sollten abwechslungsreich sein.	①	②	③	④	⑤
Bei meinem Job ist es mir am wichtigsten, dass ich viel Geld verdiene.	①	②	③	④	⑤
Mein Wunscharbeitgeber sollte meine Karriere fördern.	①	②	③	④	⑤
Eine ausgeglichene Work-Life-Balance ist mir sehr wichtig.	①	②	③	④	⑤
Das Unternehmen sollte einen guten Ruf als guter Arbeitgeber haben.	①	②	③	④	⑤
Das Unternehmen sollte international tätig sein.	①	②	③	④	⑤
Ich übernehme gerne Verantwortung.	①	②	③	④	⑤
Für meinen Traumjob bin ich bereit umzuziehen.	①	②	③	④	⑤
Für meinen Traumjob würde ich auch mehr als 1 Stunde fahren.	①	②	③	④	⑤
Das Unternehmen sollte gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar sein.	①	②	③	④	⑤
Jobsicherheit ist mir besonders wichtig.	①	②	③	④	⑤
Eine lockere Arbeitsatmosphäre und eine gute Beziehung zu meinen Kollegen und zur Führungskraft sind mir wichtig.	①	②	③	④	⑤

Tabelle 5: gestützte Fragestellungen Studenteninterviews
Quelle: eigene Darstellung