

**Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)**

**Personalmarketing –
Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiter-
bindung vor dem Hintergrund des Fachkräfte-
mangels in der Sozialwirtschaft**

eingereicht bei

Erstleser: Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

Zweitleser: Frau Gloria Pirjol (M.A.)

von: Timo-Oliver Jeworowski

Matr.-Nr.: 08152017

Berlin, den 07.02.2018

Inhaltverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
1. Einleitung.....	5
1.1. Zielsetzung der Arbeit	7
1.2. Aufbau der Arbeit.....	8
2. Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft.....	10
2.1. Definition und Überblick über die Sozialwirtschaft.....	11
2.2. Fachkräftesituation in der Sozialwirtschaft.....	13
3. Personalmarketing – Konzept zur Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung.....	16
3.1. Definition, Umfang und Grenzen des Personalmarketings.....	17
3.2. Aktionsfelder des Personalmarketings.....	20
4. Externes Personalmarketing – Instrumente zur Mitarbeiterrekrutierung.....	23
4.1. Klassische Instrumente und Maßnahmen der Mitarbeiterrekrutierung.....	23
4.1.1. Stellenanzeige in Printmedien.....	23
4.1.2. Agenturen für Arbeit	25
4.1.3. Hochschul- und Schulmarketing.....	25
4.1.4. Personalberater und Personalberatungsagenturen.....	28
4.1.5. Mitarbeiterempfehlung.....	29
4.2. E-Recruitment – Moderne Maßnahmen der Mitarbeiterrekrutierung.....	30
4.2.1. Online-Stellenbörsen.....	32
4.2.2. Unternehmenswebsite.....	34
4.2.3. Mitarbeiterrekrutierung über die sozialen Medien	38
4.2.3.1. Facebook	42
4.2.3.2. Xing und LinkedIn	43
4.2.3.3. Twitter	43
5. Internes Personalmarketing – Instrumente zur Mitarbeiterbindung	45
5.1. Personalentwicklung	45
5.2. Mitarbeiterbindung über Elemente des Work-Life-Balance-Ansatzes	51
5.3. Mitarbeiterbindung durch die Personalvergütung	58
5.4. Unternehmenskultur	62
5.5. Mitarbeiterbindung durch die Führungskraft	67
6. Bilanz und Handlungsempfehlung.....	72
6.1. Mitarbeiterrekrutierung – Bilanz und Handlungsempfehlung.....	72

6.2. Mitarbeiterbindung – Bilanz und Handlungsempfehlung.....	80
7. Abschluss.....	88
Literaturverzeichnis.....	90
Erklärung.....	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerung nach Altersgruppen (Statistisches Bundesamt 2015)	5
Abbildung 2: Gesamtstatistik 2012 der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V.....	10
Abbildung 3: Fachkräftemangel nach Handlungsfeldern (akquinet Business consulting GmbH).....	15
Abbildung 4: Drei Aktionsfelder des Personalmarketings (eigene Grafik).....	20
Abbildung 5: Social-Media-Prisma (ethority GmbH & Co. KG 2017/2018)	40

1. Einleitung

Die Thematik des demografischen Wandels und der damit einhergehende Fachkräftemangel sind im politischen und gesellschaftlichen Diskurs allgegenwärtig, aber auch im Alltag der Bürger spiegeln sich die Veränderungen, die der demografische Wandel mit sich bringt, im gesellschaftlichen Zusammenleben wider. So steht der in Deutschland seit den 1970er-Jahren stagnierenden und seit Kurzem wieder leicht ansteigenden Geburtenrate (vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2016, Seite 26) die stetig steigende Lebenserwartung der Bevölkerung gegenüber. Diese Entwicklung führt auf Dauer unweigerlich zu einem Gefälle in der Altersstruktur der deutschen Gesellschaft: eine sinkende Zahl an jüngeren und eine wachsende Anzahl an älteren Menschen (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, Seite 19).

Bevölkerung nach Altersgruppen in %

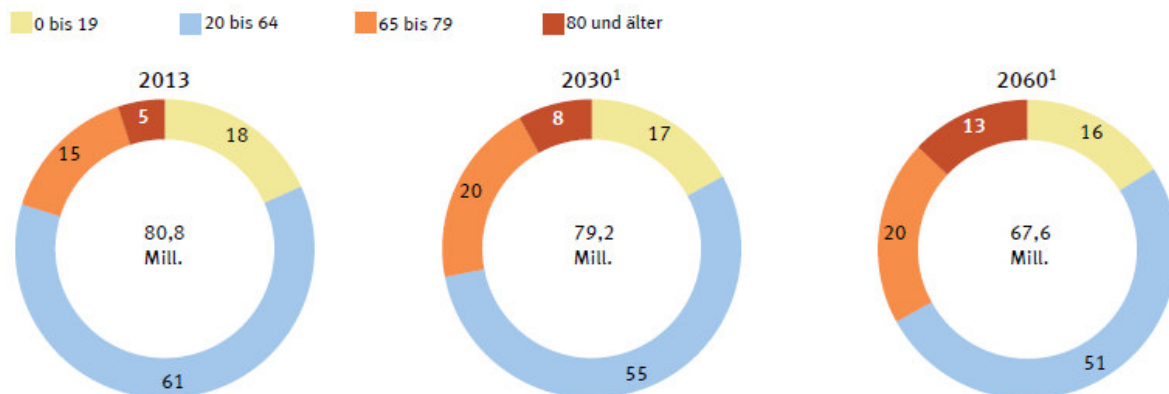


Abbildung 1: Bevölkerung nach Altersgruppen (Statistisches Bundesamt 2015)

Diese Entwicklung mag durch eine kontinuierliche Zuwanderung von Menschen aus dem Ausland sowie den größten Zuwanderungsströmen seit den 1950er-Jahren durch die Flüchtlingskrise aus den Jahren 2015 und 2016 etwas gemildert werden (vgl. Bundesministerium des Inneren 2017, Seite 4), trotzdem wird der demografische Wandel in Deutschland über kurz oder lang zu einer Schrumpfung und Alterung der Gesellschaft führen.

Das in Deutschland voranschreitende Gefälle in der Altersstruktur bzw. die Schrumpfung und Alterung der Gesellschaft lässt den deutschen Arbeitsmarkt nicht unberührt: Die demografischen Entwicklungen schlagen sich auch auf das in Deutschland vorhandene Erwerbs- und Arbeitskräftepotenzial nieder. So wird sich die Zahl der Menschen, die dem Erwerbsalter vom 20. bis zum 64. Lebensjahr angehören, von rund 49,2 Millionen Menschen im Jahr 2013 auf 44-45 Millionen Menschen im Jahr 2030 verringern. Entscheidend

beeinflusst wird dieses rapide Absinken durch den Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge der "Babyboomer-Generation" von 1956-1968 (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, Seite 20).

Die voranschreitende Überalterung und Schrumpfung der deutschen Gesellschaft sowie der kleiner werdende Kreis an Personen, die dem Erwerbsalter zugerechnet werden können und somit als potenziellen Arbeitskräfte in Betracht kommen, stellt eine Vielzahl an Branchen – unter anderem auch die Sozialwirtschaft, auf die in der Folge noch näher eingegangen wird – bereits heute vor massive Herausforderungen.

So kommt eine gemeinsame Studie der Staufenberg Institut GmbH und der Kienbaum Consultants International GmbH zu dem Ergebnis, dass bereits rund 56% der befragten Unternehmen stark bis sehr stark von dem aus dem demografischen Wandel resultierenden Fachkräftemangel betroffen sind. Dabei sind rund 59% der befragten Unternehmen der Meinung, dass es sich bei der Fachkräfteproblematik um keinen kurzweiligen Trend handeln werde, sondern dass der Bedarf an Personal eher noch zunehmen und sich die Fachkräfteproblematik weiter verschärfen werde (vgl. Recruiting Trends 2017, Seite 6). Der voranschreitende Fachkräftemangel führt dazu, dass immer mehr Unternehmen darüber klagen, dass sie vakante Stellen im Unternehmen zeitlich verzögert bzw. gar nicht besetzen können. So gaben in einer Studie der ManpowerGroup rund 49% der über 1000 befragten Unternehmen in Deutschland an, vermehrt Schwierigkeiten zu haben, freie Stellen zu besetzen (vgl. ManpowerGroup 2016, Seite 4). Lange Vakanzzeiten bei der Stellenbesetzung sowie das Risiko, Stellen eventuell gar nicht besetzen zu können, haben natürlich Einfluss darauf, ob Aufträge von Kunden angenommen oder abgelehnt bzw. ob Geschäftszweige weiter betrieben werden können oder nicht. Hierdurch können auch finanzielle Schäden entstehen, die die wirtschaftliche Existenz von Unternehmen gefährden können.

Der gegenwärtige und sich zukünftig verschärfende Fachkräftemangel führt in einigen Branchen ebenfalls dazu, dass ein sinkendes Angebot an potenziellen Arbeitskräften einer steigenden Nachfrage an Personal gegenübersteht. In diesem Zusammenhang wird häufig von dem Wandel des Arbeitgebermarktes hin zum Arbeitnehmermarkt gesprochen. Diese Entwicklung ist im Pflegebereich sowie der pädagogischen Früherziehung im Sektor der Sozialwirtschaft bereits heute Realität. Dies führt wiederum dazu, dass für viele Arbeitgeber nicht nur das Anwerben von potenziellen Arbeitskräften an Bedeutung gewinnt, sondern auch bereits vorhandenes Personal nachhaltig an das eigene Unternehmen gebunden werden sollte. Denn – ähnlich wie bei den Schwierigkeiten der Stellenbesetzung – kann eine hohe Personalfluktuaton Unternehmen in Bedrängnis bringen, indem

ein erhöhter Ressourcenaufwand betrieben werden muss, um die Stellen neu zu besetzen. Zusätzlich besteht die Gefahr, dass Leistungen aufgrund fehlenden Personals nicht mehr erbracht werden können.

Anhand der demografischen Entwicklung in Deutschland sowie dem gegenwärtigen und prognostizierten Fachkräftemangel, stehen Unternehmen zunehmend unter Druck den eigenen Personalbedarf und damit den wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen. Verschärfend wirkt in dieser Situation, dass die Unternehmen bei einer sinkenden Anzahl an potenziellen Arbeitskräften immer mehr in Konkurrenz im Werben um geeignetes Personal zueinander treten. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen Konzepte und Strategien entwickeln, mit denen sie den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen begegnen können.

Einer der zentralen Ansätze gegen die Fachkräfteproblematik und die daraus resultierenden Herausforderungen für Unternehmen wird zukünftig in dem Rückgriff auf das Personalmarketing und seiner Instrumente liegen. Das Personalmarketing mit seinen sowohl nach innen als auch nach außen gerichteten Maßnahmen bietet Unternehmen eine Vielzahl an Handlungsstrategien zur erfolgreichen Mitarbeiterrekrutierung sowie zur nachhaltigen Mitarbeiterbindung.

1.1. Zielsetzung der Arbeit

Wie in der Einleitung skizziert, stehen der deutschen Gesellschaft nicht unerhebliche demografische Veränderungen bevor. Das stetig steigende Gefälle zwischen jüngeren und älteren Menschen in der Bevölkerung prägt maßgeblich das auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehende Arbeitskräftepotenzial. Bereits heute ist der daraus resultierende Fachkräftemangel spürbar und wird sich in den nächsten Jahren mit den großen Renteneintrittswellen der geburtenstarken Jahrgänge der „Babyboomer-Generation“ verschärfen.

Die demografischen Verhältnisse stellen die Unternehmen gegenwärtig und zukünftig vor große Herausforderungen, da es den Unternehmen künftig sichtlich schwerer fallen wird, bei dem sinkenden Arbeitskräftepotenzial das für sich geeignete Personal rekrutieren zu können. Hinzukommt, dass die Unternehmen sich zusehends in einem Wettbewerb um geeignetes Personal befinden, in dem der Druck stetig steigen wird. Eine ebenso große Herausforderung für Unternehmen stellt dar, ihr bereits vorhandenes Personal langfristig an das Unternehmen zu binden, um vor dem Hintergrund des schrumpfenden Arbeitskräftepotenzials erst gar nicht in einen direkten Konkurrenzkampf mit anderen Unternehmen treten zu müssen.

Das Ziel dieser Masterarbeit wird es sein, einen grundlegenden Überblick über das Konzept des Personalmarketings und seiner Handlungsmöglichkeiten zur Mitarbeiterrekrutierung sowie der Bindung von bereits vorhandenen Mitarbeitern zu geben. Bei der Vielzahl an möglichen Maßnahmen und Instrumenten, die das Personalmarketing mit sich bringt, ist es für Unternehmen ohne eigene Personalmarketingabteilung schwierig, den Überblick zu wahren und die für sich geeigneten Maßnahmen bzw. Aktivitäten zu identifizieren. Dies gilt insbesondere für Unternehmen der Sozialwirtschaft, weshalb zum Abschluss der Versuch unternommen wird, eine Übersicht an Handlungsempfehlungen zur zielgerichteten Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung für Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft zu erarbeiten.

Sowohl bei der Darstellung der Grundlagen des Personalmarketings und seinen Maßnahmen zur Mitarbeiterrekrutierung und Bindung als auch die abschließende Handlungsempfehlung für Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft erhebt hierbei nicht den Anspruch der Allgemeingültigkeit, da dies den Rahmen der vorliegenden Masterarbeit überschreiten würde. Gleichwohl wird der Versuch unternommen, einen Orientierungsrahmen an wesentlichen Maßnahmen der Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung zu erarbeiten, der besonders kleineren Unternehmen der Sozialwirtschaft ohne nachhaltige Personalmarketingstrategie die Möglichkeit gibt, ihre Personalbemühungen zu optimieren und ihren Personalbedarf erfolgreich zu decken.

1.2. Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil dieser Arbeit wurden die gegenwärtigen demografischen Entwicklungen der deutschen Gesellschaft, deren Auswirkungen auf das Arbeitskräftepotenzial und den Arbeitsmarkt sowie die Herausforderungen, mit denen sich ein Vielzahl an Unternehmen schon heute und in Zukunft noch stärker konfrontiert sehen, dargestellt. Dabei wurde herausgearbeitet, dass eine erfolgreiche Mitarbeiterrekrutierung sowie die nachhaltige Bindung von bereits vorhandenen Mitarbeitern für Unternehmen an Bedeutung gewinnen wird.

Der zweite Gliederungspunkt nimmt Bezug auf die gegenwärtige Fachkräftesituation in der Sozialwirtschaft. Gerade in der Sozialwirtschaft, die seit den 1970er-Jahren auf ein erstaunliches Wachstum zurückblicken kann und weiterhin als Branche mit Wachstumspotenzial gilt, ist das Vorhandensein von ausreichendem und vor allem geeignetem Personal von zentraler Bedeutung zur Erbringung der eigenen Dienstleistung. Anders als etwa in der Industrie bzw. Produktion, spielt der Austauschprozess zwischen dem Beschäftigten des eigenen Unternehmens und dem Leistungsempfänger eine zentrale Rolle

bei der Erbringung der Dienstleistung. Aus diesem Grund wird sich in diesem Kapitel auch explizit auf die Fachkräftesituation in der Sozialwirtschaft fokussiert.

Das dritte Kapitel ermöglicht einen Gesamtüberblick über die Thematik des Personalmarketings. Hierbei werden unter anderem, grundlegende Gesichtspunkte wie die Begriffsklärung sowie die Einordnung des Personalmarketings im Personalmanagement vorgenommen. Weiterhin werden die Aktionsfelder des Personalmarketings näher beleuchtet.

Im vierten und fünften Teil dieser Arbeit werden die verschiedenen Maßnahmen und Instrumente, die das Personalmarketing zur Mitarbeiterrekrutierung sowie zur Mitarbeiterbindung bietet, identifiziert und dargestellt werden. Hierbei wird auch auf mögliche Vor- und Nachteile der jeweiligen Personalmarketinginstrumente eingegangen.

Im Rahmen des sechsten Gliederungspunktes wird eine Bilanz gezogen. Hierbei wird insbesondere geschaut, welche der identifizierten und dargestellten Maßnahmen des Personalmarketings für Unternehmen der Sozialwirtschaft zur Mitarbeiterrekrutierung sowie zur Mitarbeiterbindung im Rahmen einer Handlungsempfehlung für Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft in Betracht kommen könnten.

Der siebte Gliederungspunkt stellt die Zusammenfassung bzw. den Abschluss der Masterthesis dar.

2. Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft

Die Sozialwirtschaft gilt für viele Experten als eine Branche mit hohem Wachstumspotenzial, die, wie Jürgen Holdenrieder hervorhebt, bereits heute einen bedeutenden Teil der Volkswirtschaft darstellt (Holdenrieder 2013, Seite 13). So erwirtschaftete die freie Wohlfahrtspflege nach Berechnungen der Deutschen Bank im Jahr 2008 einen Umsatz von etwa 38 Milliarden Euro (Falter 2010, Seite 2).

Aber auch als Arbeitgeber hat die Sozialwirtschaft eine enorme volkswirtschaftliche Bedeutung. So weisen Zimmer, Paulsen und Hallmann darauf hin, dass das Arbeitsplatzangebot im Bereich der Sozialwirtschaft deutlich stärker zunehme, als dies in anderen Branchen der Wirtschaft der Fall ist (vgl. Zimmer, Paulsen und Hallmann 2014, Seite 192-193).

Das gegenwärtige und zukünftige Wachstumspotenzial der Sozialwirtschaft wirkt umso erstaunlicher bei der Betrachtung der Entwicklung der Beschäftigungszahlen seit den 1970er-Jahren: So stieg allein die Zahl der Beschäftigten der sechs Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege von 381.888 Beschäftigten im Jahr 1970 auf 1.673.831 Beschäftigten im Jahr 2012 (s. nachfolgende Abbildung).

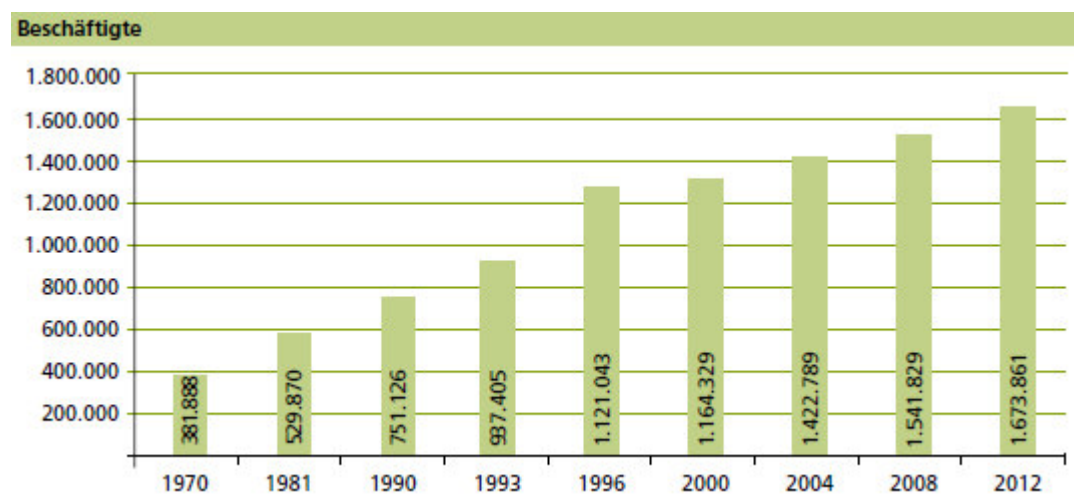


Abbildung 2: Gesamtstatistik 2012 der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V.

Diese Zahlen sorgen dafür, dass die freie Wohlfahrtspflege zu einem der größten privaten Arbeitgeber in Deutschland aufgestiegen ist und andere Beschäftigungsbranchen, wie das Kredit- und Versicherungswesen sowie die Energie und Wasserversorgung, bereits hinter sich gelassen hat.

Die Beschäftigungszahlen der Sozialwirtschaft sind jedoch nicht allein auf die Zahl der Beschäftigten der freien Wohlfahrtspflege zu reduzieren. Einen nicht unerheblichen Ein-

fluss auf den "Boom" hinsichtlich der Zahl der Beschäftigten in der Sozialwirtschaft hat auch die stark wachsende Zahl an privat-gewerblichen Unternehmen, die ebenfalls der Sozialwirtschaft angehören (vgl. Bassarak und Noll 2012, Seite 7). Auf diesen Gesichtspunkt wird im Gliederungspunkt 2.1. „Definition und Überblick über die Sozialwirtschaft“ tiefergehend eingegangen.

Die wachsenden Beschäftigungszahlen der letzten Jahrzehnte sowie das zukünftige Wachstumspotenzial der Sozialwirtschaft sollten die Unternehmen und Organisationen der Sozialbranche aus wirtschaftlicher Sicht positiv stimmen. Dem gegenüber stehen jedoch die bereits skizzierten demografischen Entwicklungen in Deutschland und die daraus resultierenden Auswirkungen auf das vorhandene Arbeitskräftepotenzial. Die Sozialwirtschaft wächst und damit auch ihr Bedarf an Fachkräften. Gleichzeitig trifft sie bereits heute in vielen Bereichen auf den gegenwärtigen und sich künftig verschärfenden Fachkräftemangel und die damit einhergehenden Herausforderungen in der erfolgreichen Mitarbeiterrekrutierung und nachhaltigen Mitarbeiterbindung. Im Abschnitt 2.2. „Situationen in der Sozialwirtschaft“ wird dieser Umstand näher beleuchtet.

2.1. Definition und Überblick über die Sozialwirtschaft

Im vorangegangenen Gliederungspunkt wurden der Stellenwert der Sozialwirtschaft innerhalb der Volkswirtschaft sowie ihr Wachstumspotenzial umrissen. Im Folgenden wird der Versuch unternommen, den Begriff Sozialwirtschaft zu definieren und überdies zu erläutern, welche Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft zugeordnet werden können. Denn beide Aspekte sind nicht gänzlich geklärt (vgl. Zimmer, Paulsen und Hallmann 2014, Seite 184).

Grundsätzlich handelt es sich in der Sozialwirtschaft jedoch um Unternehmen und Organisationen, die soziale und gesundheitliche Dienstleistungen erbringen. Ebendiese sind häufig auch Teil der öffentlichen und privaten Daseinsfürsorge des Staates, der eine Grundversorgung an lebenswichtigen Gütern und Dienstleistungen garantieren muss (vgl. Grundwald 2014, Seite 36-37)

Die Dienstleistungen, die in der Sozialwirtschaft erbracht werden, sind äußerst vielschichtig und wenden sich an Menschen in den verschiedensten Lebenslagen. Zu den grundlegenden Dienstleistungen gehören nach Zimmer, Paulsen und Hallmann Angebote im Bereich der Gesundheitshilfe (Krankenhäuser und Tageskliniken), der Kinder- und Jugendhilfe (Kindertagesstätten, Kinder- und Jugend-Freizeitangebote und Hilfen für Familien), der Alten- und Behindertenhilfe (Besuchsdienste, Alten- und Pflegeheime und Pflegedienste)

sowie Dienstleistungen für Menschen in besonderen Lebenslagen (Obdachlosenhilfe, Sozialpsychiatrie und Drogennotdienste). Die Dienstleistungen können hierbei sowohl stationärer, teilstationärer als auch ambulanter Natur sein (vgl. Zimmer, Paulsen und Hallmann 2014, Seite 185).

Diese sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungen der Sozialwirtschaft wurden in der Vergangenheit überwiegend durch staatliche Institutionen bzw. öffentliche Träger sowie frei gemeinnützigen Akteure der freien Wohlfahrtspflege erbracht, deren primäres Anliegen es ist, sowohl individuelles als auch gemeinschaftliches Wohlergehen zu fördern und zu ermöglichen (Wendt 2016, Seite 14-15). Wie im vorangegangenen Gliederungspunkt angedeutet, trägt auch der stetig wachsende Anteil privat-gewerblicher Anbieter von sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungen, deren primäres Anliegen die Dienstleistungserbringung ist, zu einem erheblichen Zuwachs der Beschäftigungszahlen in der Sozialwirtschaft bei.

Zu den öffentlichen Trägern zählen unter anderem die regionalen und überregionalen Jugendämter, Sozialämter, Gesundheitsämter sowie allgemeine soziale Dienste. Die regionalen und überregionalen öffentlichen Träger haben in der Vergangenheit häufig soziale und gesundheitliche Dienstleistungen entweder in eigener Trägerschaft oder in enger Zusammenarbeit mit den freien Trägern der Wohlfahrtspflege erbracht. Seit Kurzem greifen die öffentlichen Träger jedoch auch vermehrt auf die profitorientierten privat-gewerblichen Anbieter bei der Gewährleistung von Angeboten der Daseinsfürsorge zurück (vgl. Holdenrieder 2013, Seite 18-19 / Zimmer, Paulsen und Hallmann 2014, Seite 185-186).

Die frei gemeinnützigen Träger und Organisationen sind häufig in Verbänden, Selbsthilfe- und Initiativgruppen oder in gemeinnützigen Stiftungen organisiert, wobei die sechs Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege den größten Anteil an Einrichtungen zur Erbringung von sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungen bereitstellen. Sie fungieren hierbei als Vertreter für eine Vielzahl an eigenständigen und kooperierenden Sozialunternehmen. Die Wohlfahrtsverbände sind historisch gewachsen und vertreten unterschiedliche weltanschauliche oder religiöse Motive und Zielvorstellungen. Zu ihnen gehören: der Deutsche Caritasverband, das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, die Zentrale Wohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland, die Arbeiterwohlfahrt, das Deutsche Rote Kreuz und der Paritätische Gesamtverband (vgl. Holdenrieder 2013, Seite 19-21 / Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. 2012).

Die privat-gewerblichen Anbieter von sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungen, bei denen – wie Holdenrieder hervorhebt – die Erbringung von Dienstleistungen und das wirtschaftliche und rentable Handeln im Vordergrund stehen, verzeichnen seit den 1990er-Jahren ein enormes Wachstum (vgl. Holdenrieder 2013, Seite 21). Ausschlaggebend hierfür waren Gesetzesänderungen, sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene in vielen Bereichen der Sozialgesetzgebung. Besonders hervorzuheben sind hierbei die Verabschiedung des Pflegeversicherungsgesetzes sowie maßgebende Veränderungen im SGB VIII bzw. Kinder- und Jugendhilfegesetz. Mit den Gesetzesänderungen verloren die freigemeinnützigen Organisationen der Wohlfahrtspflege ihre Privilegien bei der Vergabe von Leistungsaufträgen. Gleichmaßen wurde der Zugang für privat-gewerbliche Anbieter von sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungen in Arbeitsfeldern der Sozialwirtschaft geöffnet. Privat-gewerbliche Unternehmen konnten sich seitdem besonders im Bereich der Gesundheit und Pflege, den Bereichen der Krankentransporte und Rettungsdienste sowie der Kinder- und Jugendhilfe etablieren (vgl. Boeßenecker 2014, Seite 209-219).

2.2. Fachkräftesituation in der Sozialwirtschaft

Wie im zweiten Gliederungspunkt dargestellt, handelt es sich bei der Sozialwirtschaft um einen sowohl volkswirtschaftlichen als auch aus der Perspektive der Bereitstellung von Arbeitsplätzen bedeutsamen Wirtschaftszweig. Die Beschäftigungszahlen konnten seit den 1970er-Jahren ein erstaunliches Wachstum verzeichnen und verfügen weiterhin über Wachstumspotenzial. Das stetige Wachstum der Sozialwirtschaft geht mit einem permanent steigenden Bedarf an Arbeitskräften einher, der gegenwärtig bereits viele Unternehmen der Sozialwirtschaft vor Probleme stellt und sich in Anbetracht der prognostizierten demografischen Entwicklungen dramatisch verschärfen wird.

Ein Bereich der Sozialwirtschaft, der bereits heute vor massiven Problemen bei der Mitarbeiterrekrutierung und der Mitarbeiterbindung steht, ist der Bereich der Pflege und Gesundheit. Laut den Prognosen wird künftig der Anteil derer Menschen, die der Pflege bedürfen, kontinuierlich zunehmen. Diese Entwicklungen bleiben nicht ohne Folgen für den Bedarf an Personal im Bereich der Pflege und Gesundheit. Loffing und Loffing weisen zwar auf ein stetiges Beschäftigungswachstum im Bereich der Pflege und Gesundheit hin, betonen jedoch auch, dass die wachsenden Beschäftigungszahlen in den Berufen der Pflege den Bedarf an Unterstützungsleistungen nicht abdecken können und bereits heute ein Pflegenotstand zu verzeichnen ist (Loffing und Loffing 2010, Seite 26).

Deutlich wird dies mitunter an den Vakanzzeiten bei der Stellenbesetzung im Bereich der Altenpflege: Hier vergehen im Bundesdurchschnitt rund 153 Tage bis zur erfolgreichen Stellenbesetzung. Damit liegt die Vakanzzeit 70% über dem Durchschnitt aller anderen Berufe. Ähnlich düster sieht die Situation bei potenziell infrage kommendem Personal aus: So kommen auf rund 100 ausgeschriebene Stellen nur rund 38 arbeitssuchende AltenpflegerInnen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2016, Seite 9).

Ein ähnliches Maß an Problemen bei der Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung ist im Bereich der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung zu verzeichnen. In diesem Arbeitsfeld sind die Beschäftigungszahlen massiv gestiegen. Allein im Zeitraum zwischen 2006 und 2014 entstanden rund 195.000 neue Arbeitsstellen in Kindertageseinrichtungen, was dazu führte, dass 2014 der Höchststand an Angestellten in diesem Bereich mit 609.900 Beschäftigten erreicht wurde (Klaudy, Köhling, Micheel und Stöbe-blossey 2016, Seite 15-16). Zu einem weiteren Wachstum der Beschäftigungszahlen in dem Arbeitsfeld führte mitunter auch der 2013 durchgeführte Ausbau der Kindertageseinrichtungen und der eingeführte Rechtsanspruch auf Betreuung für ein- und zweijährige Kinder (Rechtsanspruch U3). Der große Bedarf an Erziehungspersonal wird auch an der Relation der ausgeschriebenen Stellen und arbeitssuchenden Fachkräften in diesem Bereich deutlich. So standen 100 ausgeschriebenen Stellen lediglich 91 suchende Fachkräfte gegenüber (Bundesagentur für Arbeit 2016, Seite 18).

Diese zwei Arbeitsfelder sind jedoch nur Sinnbild für viele Arbeitsbereiche der Sozialwirtschaft, die sich angesichts der demografischen Entwicklungen und den daraus resultierenden Herausforderungen mit diesen Problematiken auseinandersetzen müssen. So kommt eine Studie der akquinet Business consulting GmbH zu dem Ergebnis, dass verschiedenste Arbeitsfelder der Sozialwirtschaft bereits heute mit dem Fachkräftemangel konfrontiert sind. Demgemäß gaben 82% der befragten Unternehmen an, davon bereits betroffen zu sein, besonders im Arbeitsbereich der Ambulanten Pflege sowie der Arbeit und Beschäftigung.

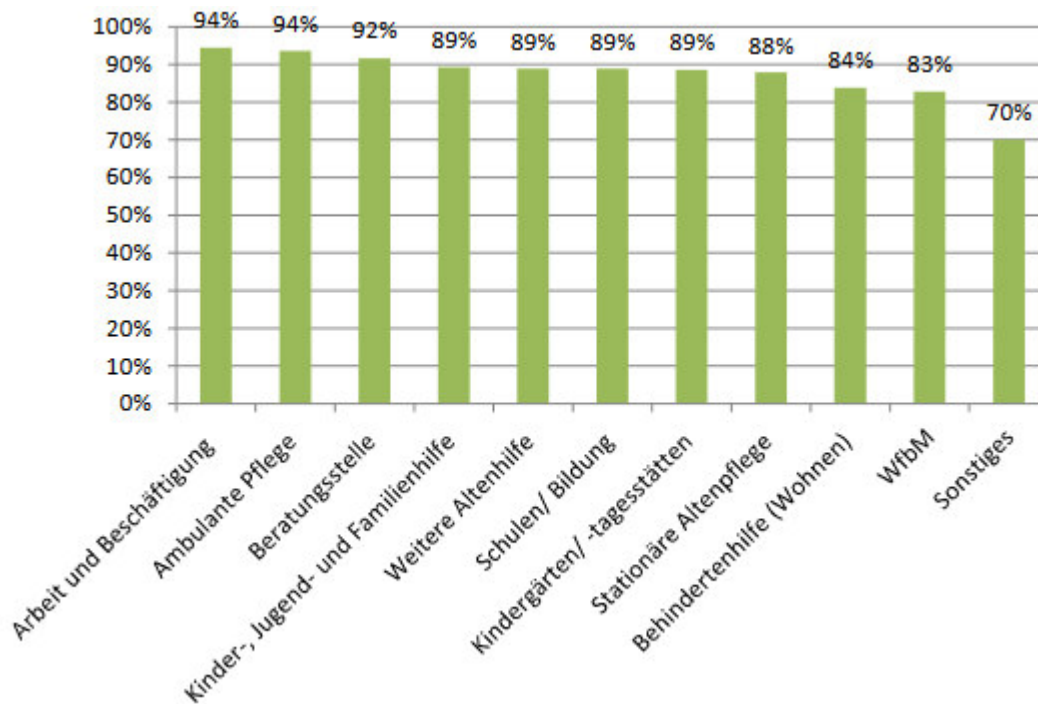


Abbildung 3: Fachkräftemangel nach Handlungsfeldern (akquinet Business consulting GmbH)

Aber auch andere tragende Säulen der Sozialwirtschaft wie etwa die Kinder- und Jugendhilfe sowie die Altenhilfe sehen sich massiv mit der Thematik des Fachkräftemangels konfrontiert. Dabei kam die Studie zu dem Ergebnis, dass viele Unternehmen der Sozialwirtschaft der Ansicht sind, dass es sich bei der Fachkräfteproblematik in der Sozialwirtschaft um keinen kurzlebigen Trend handeln wird. Rund 75% der befragten Unternehmen glauben, dass sich die Problematik geeignetes Personal zu finden, weiter verschärfen wird (vgl. König, Schank, Clausen und Schmidt 2012, Seite 11-12).

Wie veranschaulicht kann von einem regelrechten „Boom“ der Sozialwirtschaft gesprochen werden, gleichzeitig nehmen jedoch immer mehr Unternehmen und Organisationen wahr, dass sie zunehmend mit dem Problem konfrontiert sind, wie sie geeignete Mitarbeiter rekrutieren und bereits vorhandene Mitarbeiter nachhaltig an das eigene Unternehmen binden und so ihren Personalbedarf decken können. Aus diesem Grund wird es für die Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft zusehends wichtiger Strategien und Methoden für sich zu finden, wie sie adäquat auf die sich ihnen stellenden Herausforderungen reagieren können. Eine Lösung, wenn nicht die Lösung, wird der Rückgriff auf das Personalmarketing und seiner Instrumente sein, auf welches in den noch folgenden Gliederungspunkten vertieft eingegangen wird.

3. Personalmarketing – Konzept zur Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung

Im nachfolgenden Abschnitt wird auf Grundlage der vorangegangenen Kenntnisse das Personalmarketing näher beleuchtet. Viele Experten sehen für diesen Bereich einen großen Bedeutungszuwachs, laut Kanning ist das Personalmarketing seit einigen Jahren eines der zentralen Themen der Personalarbeit (vgl. Kanning 2017, Seite 16). Aber auch andere Autoren heben die Bedeutung des Personalmarketings hervor. So spricht Pepels im Zusammenhang der zunehmenden Schwierigkeiten der Unternehmen bei der Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung gar von einer Renaissance des Personalmarketings, welches sich bereits in den 1960er-Jahren infolge des Arbeitskräftemangels während der Jahre des Wirtschaftswunders und dem offensiven Werben um Mitarbeiter in Deutschland etablierte (vgl. Pepels 2013, Seite 25).

Heute sehen sich die Unternehmen in Deutschland mit einer ähnlichen Situation konfrontiert: Die Ressource Personal ist knapp und ein aktives und strategisches Vorgehen der Unternehmen bei der Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung von Nöten.

Damit stimmen die Ansichten Pepels auch mit denen Felsers überein, der ebenfalls die Notwendigkeit des Personalmarketings vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf das Arbeitskräftepotenzial unterstreicht. Der betriebliche Nutzen, den das Personalmarketing für Unternehmen bereithalte, sei hierbei offensichtlich: Hiermit lasse sich die erfolgreiche Gewinnung von geeigneten Mitarbeitern sowie die nachhaltige Bindung und somit das ungewollte Abwandern von bereits vorhandenen Mitarbeitern positiv beeinflussen (vgl. Felser 2010, Seite 10).

Die Thematik des Personalmarketings sowie die Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung spielen aber auch in der Sozialwirtschaft bereits eine Rolle. So betont Holdenrieder, dass viele Unternehmen der Sozialwirtschaft sich vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs um geeignete Mitarbeiter mit dem Personalmarketing beschäftigen und sich mit einem eigenen Personalmarketing in Position bringen (vgl. Holdenrieder 2013, Seite 138-139). Auch Christa führt an, dass das Personalmarketing für Unternehmen der Sozialwirtschaft von zentraler Bedeutung ist, um den eigenen Personalbedarf zu sichern und somit erfolgreich arbeiten und wirtschaften zu können (vgl. Christa 2010, Seite 293).

Wie aufgezeigt, stellt das Personalmarketing für viele Experten ein unverzichtbares Element der Unternehmen zum adäquaten Umgang mit den sich weiter verschärfenden Herausforderungen der Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung dar.

Im nun folgenden Abschnitt soll deshalb ein grundlegender Überblick über die Thematik des Personalmarketing gegeben werden. Wie in dem Gliederungspunkt 1.2. „Zielsetzung der Arbeit“ angesprochen, wird hierbei nicht der Anspruch der Vollständigkeit erhoben, da dies über den gesetzten Rahmen der schriftlichen Ausarbeitung hinausgehen würde.

3.1. Definition, Umfang und Grenzen des Personalmarketings

Bis zu den frühen 1960er-Jahren war, wie Schindler und Brunn konstatieren, bei vielen Unternehmen der Gedanke verbreitet, dass es sich bei den Menschen bzw. Mitarbeitern im Unternehmen vor allem um einen Produktions- und Kostenfaktor handelt. Aus diesem Grund konzentrierte sich die Personalarbeit bis dahin überwiegend auf administrative Aspekte wie die Lohn- und Gehaltabrechnung oder die Pflege der Personalakten. Auch Schindler und Brunn führen an, dass die Unternehmen seither ihre Bemühungen zur Mitarbeitergewinnung intensivieren. Hierbei konnte in den 1970er-Jahren schrittweise eine Übertragung der Erkenntnisse des Absatzmarketings auf den Bereich des Personalwesens verzeichnet werden. Seit den 1980er-Jahren gewinnt das Personalmarketing auch als eigenständige konzeptionelle Ausrichtung sowohl im wissenschaftlichen Diskurs als auch in der Praxis der Unternehmen an Bedeutung (Schindler und Brunn 2007, Seite 8-9).

Obwohl das Personalmarketing auf eine seit den 1960er-Jahren stattfindende Entwicklung zurückblicken kann und gegenwärtig als eine der zentralen Möglichkeiten angesehen wird, auf den aus dem demografischen Wandel resultierenden Fachkräftemangel zu reagieren, sind, wie Christa anmerkt, der Umfang sowie die Grenzen des Personalmarketings in der Literatur noch umstritten (Christa 2010, Seite 293). Schindler und Brunn sehen in dem Personalmarketing eine Funktion bzw. eine strategische Ausrichtung des Personalmanagements, die sich mit personalbezogenen Aktivitäten zur Sicherung des eigenen Personalbedarfs des Unternehmens auseinandersetzt (vgl. Schindler und Brunn 2007, Seite 7-9). Dass das Personalmarketing für die Unternehmen zur ausreichenden Personalversorgung beitragen soll, darin sind sich die Experten einig. Uneinigkeit herrscht jedoch hinsichtlich des Umfangs und der Grenzen des Personalmarketings.

Eine der Perspektiven sieht die Aufgabe des Personalmarketings im Wesentlichen in Unterstützungsprozessen, also dem Ausbau und der Pflege des Unternehmensimages sowie der Mitarbeiterwerbung im Prozess der Mitarbeitergewinnung. Viele Experten sehen die Reduzierung des Personalmarketings auf diesen Aspekt jedoch als verkürzt an und beziehen in einen ganzheitlichen Begriff des Personalmarketings auch Elemente wie

die nachhaltige Bindung und Förderung der bereits vorhandenen Mitarbeiter des Unternehmens mit ein (vgl. Christa 2010, Seite 293).

Dies stützt auch Pepels, wenn er meint, dass das Personalmarketing nicht nur auf die Mitarbeitergewinnung reduziert werden darf. So misst Pepels der Mitarbeiterpflege in Form einer erfolgreichen Bindung und Qualifizierung von bereits vorhandenen Mitarbeitern eine ebenso große Bedeutung bei und hebt hiermit auch den im Personalmarketing wohnenden Beziehungsanspruch zwischen den beiden Parteien des Arbeitgebers und Arbeitnehmers hervor. Demgegenüber beinhaltet die Mitarbeitergewinnung nur eine Phase, und zwar die Akquisition von neuen Mitarbeitern (vgl. Pepels 2013, Seite 44).

Auch Felser vertritt den ganzheitlichen Ansatz des Personalmarketings, der sowohl die nach außen als auch nach innen gerichteten personalbezogenen Aktivitäten als Teil des Personalmarketings betrachtet. So sei es zwar eines der Ziele des Personalmarketings, mit seinen Maßnahmen die Vorstellungen und Erwartungen von potenziellen Mitarbeitern anzusprechen und sich somit gegen die Konkurrenz im Werben um Mitarbeiter durchzusetzen, ebenso wichtig sei es jedoch, diese auch langfristig an das eigene Unternehmen zu binden und so das Maß an Personalfuktuation möglichst gering zu halten. Die langfristige Bindung von Personal erfordert jedoch auch den Blick in das Unternehmen sowie das Orientieren an den bereits vorhandenen Mitarbeitern (vgl. Felser 2010, Seite 2).

Diese Auffassung des Personalmarketings vertritt auch Lippold. So zielt das Personalmarketing nicht nur darauf ab, durch gezielte und an den Bedürfnissen potenzieller Mitarbeiter orientierten Maßnahmen die Mitarbeiterrekrutierung zu optimieren, sondern durch die effektive Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen die bereits vorhandenen Mitarbeiter langfristig und erfolgreich an das eigene Unternehmen zu binden (Lippold 2014, Seite 7). Das von Felser und Lippold ausdrücklich hervorgehobene Orientieren an den Erwartungen und Vorstellungen der künftigen sowie bereits vorhandenen Mitarbeiter verdeutlicht noch einmal den ganzheitlichen Charakter des Personalmarketings, welches sich mit seinen Maßnahmen und Aktivitäten sowohl nach außen als auch nach innen richten kann.

Der Umstand, dass das Personalmarketing nicht nur den Bereich der Mitarbeiterrekrutierung, sondern auch weitere wichtige Elemente der Personalarbeit – wie die Mitarbeiterbindung, die Beziehungspflege und auch Aspekte wie die Personalentwicklung – aufgreift, führt dazu, dass das Personalmarketing auch nicht einfach als eine Art Methode angewandt werden kann, sondern, wie Pepels zu Recht deutlich macht, als Denkweise bzw.

Orientierungsrahmen verstanden werden kann, der in allen Bereichen der Personalarbeit präsent ist (vgl. Pepels 2013, Seite 27).

In eine ähnliche Richtung argumentiert auch Felser, der ebenfalls der Ansicht ist, dass es sich beim Personalmarketing um eine Art Leitbild und Denkweise handele, welche in vielen Bereichen der Personalarbeit präsent sei und bei der strategischen Ausrichtung von Unternehmen Orientierung geben könne. Diese Präsenz des Personalmarketings in vielen Arbeitsbereichen der Personalarbeit führt dazu, dass die Aktivitäten und Maßnahmen des Personalmarketing sehr vielfältig sein können und die Grenzen zwischen vermeintlich externen und internen Maßnahmen des Personalmarketings verschwimmen. So können interne Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung durchaus auch eine Außenwirkung erzielen und die Attraktivität eines Unternehmens positiv beeinflussen. Das Personalmarketing hat jedoch auch ganz zentrale Aufgabenbereiche bzw. Aktionsfelder, auf denen es agiert, um eine gezielte Personalmarketingstrategie zu verfolgen, die Mitarbeiterrekrutierung zu optimieren, die Bindung von vorhandenen Mitarbeitern zu fördern und so das Ziel, den gegenwärtigen und langfristigen Personalbedarf sicherzustellen, zu erreichen. Diese Aktionsfelder bzw. Aufgabenbereiche des Personalmarketings werden an dieser Stelle nur berührt, da sich diesen im nachfolgenden Abschnitt noch gesondert gewidmet wird. Felser zählt zu den klassischen Aktionsfeldern des Personalmarketings, wie untenstehend in einer Grafik visualisiert, die Personalforschung und das externe sowie das interne Personalmarketing (Felser 2010, Seite 3-11).

Die Personalforschung kann als eine dem externen und internen Personalmarketing vorgeschaltete Situationsanalyse verstanden werden und bildet die Grundlage für die weiteren praktischen nach außen und nach innen gerichteten Handlungsschritte des externen und internen Personalmarketings. Das externe Personalmarketing trägt grundlegend zum Aufbau und der Pflege des Unternehmensimages bei und versucht, durch den gezielten Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen die Mitarbeiterrekrutierung des jeweiligen Unternehmens zu optimieren. Das interne Personalmarketing soll dazu beitragen, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und durch den Einsatz von Mitarbeiterbindungsinstrumenten die Zufriedenheit sowie die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen zu erhöhen und so zu einer Reduzierung der Personalfluktuations beizutragen. Die drei Aktionsfelder sind jedoch nicht als statisch stehende Aktionsbereiche zu verstehen, sondern stehen in dynamischen Verhältnissen zueinander und beeinflussen gegenseitig (vgl. Felser 2010, Seite 11-14).

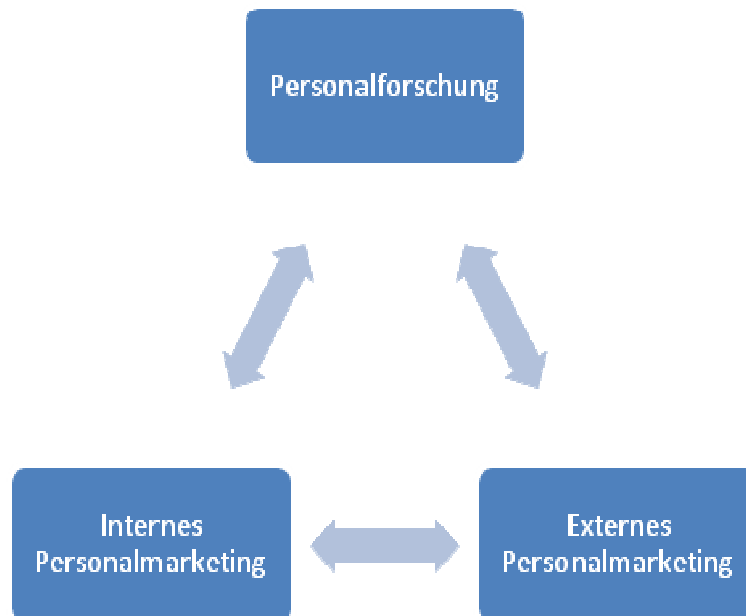


Abbildung 4: Drei Aktionsfelder des Personalmarketings (eigene Grafik)

Zusammenfassend kann das Personalmarketing als Denk- und Handlungskonzept verstanden werden, welches im Personalmanagement verortet ist und sowohl eine Wirkung nach außen also auch eine nach innen entfaltet und hierbei in allen Bereichen der Personalarbeit präsent ist. Dabei geht das Personalmarketing im Sinne der Interpretation als Denk- und Handlungskonzept deutlich über die bloße Aktivität der Mitarbeiterrekrutierung hinaus. Ganz im Gegenteil handelt es sich bei dem Personalmarketing um einen sehr dynamischen Prozess, der sowohl Phasen der Analyse (siehe die Personalforschung) als auch praktische Ansätze, wie die Auswahl und Implementierung von Aktivitäten und Maßnahmen in den Aktionsfeldern des externen und internen Personalmarketing beinhaltet. Das Ziel des Personalmarketings ist es, durch den strategischen Einsatz von externen und internen Maßnahmen und Aktivitäten die Attraktivität des Unternehmens zu steigern, die Mitarbeiterrekrutierung zu optimieren und die nachhaltige Bindung von bereits vorhandenen Mitarbeitern zu fördern. Hierdurch trägt das Personalmarketing unmittelbar dazu bei, den Personalbedarf von Unternehmen sicherzustellen.

3.2. Aktionsfelder des Personalmarketings

Der nun folgende Gliederungspunkt dient der Vertiefung der bereits angeschnittenen Aktionsfelder des Personalmarketings.

Die Personalforschung zielt nach Strutz darauf ab, Informationen und Daten durch Analyse und Bewertungsverfahren zu erheben, mittels denen sowohl die eigene Personalstra-

ategie als auch die personalbezogenen Aktivitäten langfristig optimiert werden sollen. Die Erfassung der Daten und Informationen, auf Grundlage derer die Optimierung der personalbezogenen Aktivitäten vorgenommen wird, werden sowohl in externen als auch in internen Analysen und Beobachtungsverfahren erhoben und ausgewertet.

In den Analysebereich der externen Personalforschung können Aspekte fallen wie die lokalen und regionalen Arbeitsmärkte und Bevölkerungsstrukturen sowie die Personalpolitik von Unternehmen, mit denen das eigene Unternehmen in Konkurrenz steht. Die nach innen gerichtete Personalforschung kann Analysen und Beobachtungen hinsichtlich der Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen, dem Betriebsklima oder dem Führungsverhalten beinhalten. Weitere wichtige Bereiche stellen aber auch die Fehlzeiten sowie das Fluktuationsverhalten der eigenen Mitarbeiter dar, welche ebenfalls Rückschlüsse auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen zulassen (vgl. Strutz 1993, Seite 8). Dem gezielten Einsatz von Personalmarketingaktivitäten und -maßnahmen geht durch die Personalforschung somit eine sowohl nach innen als auch nach außen gerichtete Situationsanalyse voraus, die die Grundlage für die weitere Strategie und zu ergreifenden Maßnahmen des externen und internen Personalmarketings darstellen und diese maßgeblich beeinflussen.

Das externe Personalmarketing ist nach außen gerichtet und zielt darauf ab, durch den strategischen Einsatz von Maßnahmen und Aktivitäten die Attraktivität bzw. das Image von Unternehmen positiv zu beeinflussen und sich potenziellen Mitarbeitern gegenüber vorteilhaft zu präsentieren. Die positive Beeinflussung der Unternehmensattraktivität soll kurz- oder langfristig die Position des Unternehmens im Wettbewerb um potenzielle Mitarbeiter stärken und so zur Optimierung der Mitarbeiterrekrutierung beitragen.

Ebenfalls eine große Rolle spielt die Auswahl bzw. die Festlegung auf effektive und erfolgversprechende Beschaffungswege und Maßnahmen bei der Rekrutierung von künftigen Mitarbeitern, die äußerst vielfältig sein können und auf die im Verlauf vertieft eingegangen wird. Sowohl bei der Festlegung der Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als auch bei der Auswahl geeigneter Rekrutierungsmaßnahmen greift das externe Personalmarketing auf die gesammelten Erkenntnisse und Informationen der Personalforschung zurück (vgl. Felser 2010, Seite 13).

Das interne Personalmarketing ist nach innen gerichtet und wendet sich mit seinen Maßnahmen und Aktivitäten direkt an das eigene Unternehmen und dessen Belegschaft. Eine der Aufgaben des internen Personalmarketings stellt hierbei – ähnlich wie bei dem exter-

nen Personalmarketing – der Aufbau und die positive Beeinflussung des Unternehmensimages dar. Anders als beim externen Personalmarketing zielt das interne Personalmarketing jedoch darauf ab, sich den eigenen bereits beschäftigten Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Hierbei greift das interne Personalmarketing ebenfalls auf die Erkenntnisse der Personalforschung hinsichtlich Fragestellungen der Mitarbeiterzufriedenheit, dem Betriebsklima oder dem Führungsverhalten zurück. Ebenso wichtig ist es aber, sich direkt an den Vorstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter zu orientieren und diese in die Auswahl und Ausgestaltung von Maßnahmen und Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung mit einzubeziehen (vgl. Strutz 1993, Seite 12).

Wie dargestellt, ist die Personalforschung für die Aktionsfelder des externen und internen Personalmarketings von großer Bedeutung und legt den Grundstein für die Auswahl und Implementierung der Mitarbeiterrekrutierungs- und Mitarbeiterbindungsinstrumente. Nicht außer Acht zu lassen ist jedoch auch, dass zwischen dem externen und internen Personalmarketing ebenfalls eine Wechselwirkung besteht (vgl. Schindler und Brunn 2007, Seite 20). So können beispielsweise die nach innen gerichteten Mitarbeiterbindungsinstrumente, die zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Bindung der Belegschaft beitragen sollen, zu einem relevanten Faktor für das externe Personalmarketing werden, wenn durch die ergriffenen Maßnahmen die Reputation des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber steigt und sich hierdurch die Anzahl an Bewerbern erhöht. Die Aktionsfelder des externen und internen Personalmarketings können sich jedoch auch negativ beeinflussen, beispielsweise wenn im externen Personalmarketing mit umfangreichen Unternehmensvorzügen geworben wurde und sich diese im Unternehmensalltag nicht wiederfinden. In diesem Falle steigt das Risiko, dass gerade gewonnene Mitarbeiter das Unternehmen frühzeitig verlassen und die Reputation des Unternehmens darunter leidet.

4. Externes Personalmarketing – Instrumente zur Mitarbeiterrekrutierung

Wie im vorangegangenen Gliederungspunkt dargelegt, ist das externe Personalmarketing mit seinen Aktivitäten und Maßnahmen nach außen gerichtet. Das übergeordnete Ziel des externen Personalmarketings ist es, dabei durch den gezielten Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, das Unternehmen an den Personalmärkten zu präsentieren und auf diesem Wege sowohl kurz- als auch langfristig die Mitarbeiterrekrutierung zu optimieren und den Personalbedarf des Unternehmens erfolgreich zu deckeln. Hierbei bietet das externe Personalmarketing den Unternehmen eine Vielzahl an Maßnahmen und Instrumenten, mit denen sich das Unternehmensimage steigern lässt, der akute Personalbedarf bekämpft und ein kontinuierlicher Zustrom an Mitarbeitern erzielt werden kann.

Diese Instrumente und Maßnahmen werden in den nun folgenden Abschnitten identifiziert und näher beleuchtet. Auf die hierbei gesammelten Erkenntnisse wird im späteren Verlauf der Arbeit nochmals eingegangen, wenn eine Bilanz gezogen und der Versuch unternommen wird, eine Handlungsempfehlung für Unternehmen der Sozialwirtschaft herauszuarbeiten.

4.1. Klassische Instrumente und Maßnahmen der Mitarbeiterrekrutierung

Bei den klassischen Instrumenten und Maßnahmen der Mitarbeiterrekrutierung handelt es sich um althergebrachte Mitarbeiterrekrutierungswege bzw. um Instrumente und Maßnahmen, die sich über Jahrzehnte im Rahmen der Mitarbeitergewinnung etabliert haben und bis heute im größeren bzw. geringeren Umfang in den Personalbemühungen von Unternehmen eine Rolle spielen.

4.1.1. Stellenanzeige in Printmedien

Eine der grundlegenden klassischen Maßnahmen bzw. Instrumente zur Mitarbeiterrekrutierung stellt die Stellenanzeige in den Printmedien in Form von Zeitungen und Fachzeitschriften dar. Bei der Konzeption einer Stellenanzeige sollten, wie Holtbrügge betont, Faktoren wie die inhaltliche und formale Ausgestaltung, die zielgruppenorientierte Medienauswahl sowie der Zeitpunkt der Schaltung der Stellenanzeige mit einbezogen werden, damit sich Vorteile wie die Zielgruppengenauigkeit durch die direkte Ansprache in ausgewählten Zeitungen und Fachzeitschriften sowie ein großer Verbreitungsgrad der Stellen-

anzeige effektiv nutzen lassen (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 111). Kanning hebt ebenfalls die Bedeutung der inhaltlichen Ausgestaltung der Stellenanzeige hervor. Diese sollte seiner Ansicht nach ein differenziertes Bild über das Unternehmen, die ausgeschriebene Stelle und die Ansprüche, aber auch die Vorzüge des Arbeitgebers geben, ohne den Leser mit zu vielen Details zu überfrachten (vgl. Kanning 2017, Seite 69-71).

Die zentralen Informationen, die eine Stellenanzeige bezüglich des Unternehmens beinhalten sollte, sind unter anderem der Verweis auf die Branchenzugehörigkeit sowie die Größe und den Standort des Unternehmens. Hinsichtlich der vakanten Stelle sollten die zentralen Aufgabenstellungen und Verantwortungsbereiche, die Arbeitsform sowie die Vergütung der Tätigkeit dargestellt werden. Ebenso von zentraler Bedeutung ist das Aufmerksam machen auf die für die Stelle notwendige Qualifikation sowie die persönlichen Voraussetzungen, die ein potenzieller Bewerber mitbringen sollte (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 111).

Die Inhalte einer Stellenanzeige können jedoch noch so treffend ausgearbeitet sein, wenn die formale Ausgestaltung der Stellenanzeige vernachlässigt wird steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die eigene Stellenanzeige im Dschungel der Stellenanzeigen verloren geht und potenzielle Mitarbeiter nicht erreicht werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, bei dem Erstellen einer Stellenanzeige auch auf eine ansprechende formale Ausgestaltung zu achten. Kanning weist wie Holtbrügge in diesem Zusammenhang darauf hin, dass ein gut lesbarer Schrifttyp sowie Schriftgröße die Grundlage bilden, die Aufmerksamkeit auf die Stellenanzeige könne jedoch durch grafische Elemente sowie das Hinzufügen eines Bildes deutlich erhöht werden (vgl. Kanning 2017, Seite 73 / Holtbrügge 2015, Seite 111).

Weitere Aspekte, die bei der Veröffentlichung einer Stellenanzeige bedacht werden müssen, aber nicht direkt präsent sind, sind die bereits erwähnte zielgruppenorientierte Medienauswahl und der Zeitpunkt der Veröffentlichung. Die Zielgruppe der Bemühungen beeinflusst in dem Punkt die Auswahl des Printmediums, ob es sich um eine regionale oder überregionale Zeitung oder gar um eine Fachzeitschrift für verschiedene Berufsgruppen handelt. Bei dem Zeitpunkt der Veröffentlichung der Stellenanzeige sollten Urlaubsspitzenzeiten wie etwa die Sommerferien einkalkuliert werden, da in diesen Zeiträumen die Anzahl der Bewerbungen im Vergleich zum Jahresdurchschnitt deutlich geringer ausfällt (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 112).

Bei Stellenanzeigen in Printmedien handelt es sich zwar nach wie vor um eine relativ verbreitete Maßnahme zur Mitarbeiterrekrutierung, welche durch das Internet und im Zuge

der voranschreitenden Digitalisierung jedoch immer mehr an Bedeutung verliert. So wurden 2014 nur noch rund 11,9% der offenen Stellenangebote in den Printmedien veröffentlicht, was einen Verlust von rund 6,6% gegenüber dem Jahr 2012 darstellt, in dem noch rund 18,4% der Stellenvakanzen in Printmedien veröffentlicht wurden (vgl. Weitzel u.a. 2015, Seite 8).

4.1.2. Agenturen für Arbeit

Eine weitere Maßnahme der Mitarbeiterrekrutierung ist der Rückgriff bzw. die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und ihren regionalen und lokalen Vertretungen sowie privater Vermittlungsagenturen. Die Agenturen für Arbeit unterstützen Unternehmen etwa durch Serviceleistungen wie das Schalten von Personalwerbung, der Arbeitsmarktberatung sowie der Vermittlung von in Frage kommenden Arbeitssuchenden, bei der Suche nach passenden Mitarbeitern (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 112). Die Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit sowie ihren privaten Vertretern sei, wie Bergmann unterstreicht, besonders bei der Rekrutierung von älteren Mitarbeitern ein geeignetes Mittel (vgl. Bergmann 2013, Seite 95).

Der Rückgriff auf die Agenturen für Arbeit zur Mitarbeitergewinnung hat vor allem den Vorteil, dass die angebotenen Serviceleistungen für die Unternehmen kostenlos sind und sich der zu betreibende Aufwand für die Unternehmen in Grenzen hält (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 113). Nichtsdestotrotz spielt der Rekrutierungsweg der Agenturen für Arbeit bei der Besetzung von vakanten Stellen nur eine sehr geringe Rolle. So bewegt sich der Prozentsatz derjenigen Stellen, die über die Agenturen für Arbeit besetzt werden konnten, auf einem Niveau von etwa 2,7 Prozent (vgl. Weitzel u.a. 2015, Seite 8). Dieser geringe Prozentsatz bei der Besetzung von vakanten Stellen ist, wie Bergmann feststellt, mitunter auch auf die Vorbehalte die Unternehmen gegenüber vermittelten Bewerbern haben zurückzuführen (vgl. Bergmann 2013, Seite 95).

4.1.3. Hochschul- und Schulmarketing

Das Hochschulmarketing, welches sich an Hochschulen und deren Absolventen richtet, zählt ebenfalls zu den klassischen Wegen der Mitarbeitergewinnung und soll dazu beitragen, dass Unternehmen möglichst frühzeitig mit Studierenden in Kontakt treten können und bei ihnen bereits während des Studiums präsent sind. Bergmann macht darauf aufmerksam, dass es im Rahmen der Mitarbeitergewinnung über das Hochschulmarketing zwei Varianten des Werbens gibt, die meist miteinander kombiniert werden, um sowohl kurz- als auch langfristige Erfolge in der Rekrutierung von Hochschulabsolventen zu erzielen. Zum einen wenden sich die Unternehmen mit den unterschiedlichen Angeboten direkt

an die Studierenden der für das Unternehmen relevanten Fachrichtungen, der andere Weg führt über mittel- und langfristig ausgelegte Kooperationen mit den Hochschulen (vgl. Bergmann 2013, Seite 97).

Die Direktansprache der Studierenden erfolgt etwa durch ausgelegte Broschüren und Flyer oder Hochschulmessen und Events, in denen die Studierenden direkt Kontakt mit den Unternehmen in Kontakt treten können. Weitere gängige Angebote und Wege der Unternehmen, um möglichst frühzeitig eine Bindung zu den Studierenden aufzubauen, sind nach Bergmann das Bereitstellen von Praktika, das Anbieten von Stellen für Werkstudierende, die Möglichkeit Abschlussarbeiten im Rahmen eines Engagements im Unternehmen zu verfassen sowie die Förderung von Studierenden in Form von Stipendien (vgl. Bergmann 2013, Seite 98).

Zu einer ähnlichen Einschätzung hinsichtlich der Möglichkeiten der Direktansprache kommt auch Kanning, wobei er darauf verweist, dass Befragungen bei Studierenden zu dem Ergebnis führten, dass der höchste Grad der Bekanntheit von Unternehmen durch das Bereitstellen von Praktikumsplätzen erreicht werden kann, gefolgt von der Unterstützung bei dem Erstellen von Abschlussarbeiten und der Präsentation auf Hochschulmessen (Kanning 2017, Seite 83). Auch für Lippold ist das Bereitstellen von Praktikumsplätzen ein wichtiges Element der Direktansprache von Studierenden, da sich sowohl für den Studierenden als auch für das anbietende Unternehmen Vorteile ergeben können. Durch Praktika können Unternehmen bereits frühzeitig Eindrücke hinsichtlich des Arbeitseinsatzes und des Arbeitsverhaltens des Studierenden im Arbeitsalltag gewinnen. Für den Studierenden hingegen bietet sich die Möglichkeit, Einblicke in die Arbeitsprozesse sowie die Unternehmenskultur zu erhalten. Diese könnten, so Lippold, bei der späteren Arbeitgeberwahl eine entscheidende Rolle spielen (vgl. Lippold 2014, Seite 130-131).

Der indirekte Weg zur Mitarbeitergewinnung über das Hochschulmarketing erfolgt, wie Bergmann anführt, über die Kooperation mit den Hochschulen. Dies kann bedeuten, dass das Unternehmen sich in den hochschuleigenen Medien und Hochschulveranstaltungen präsentiert, Vortragsangebote durch Mitarbeiter im Rahmen von Lehrveranstaltungen stattfinden oder etwa durch eine Mitgliedschaft der Unternehmen in Netzwerken und Hochschulgremien. Aber auch die konkreten Zusammenarbeiten zwischen Lehrpersonal und Unternehmen in Forschungsprojekten zählt Bergmann zu der indirekten Ansprache (vgl. Bergmann 2013, Seite 98-99). Lippold sieht in diesem Zusammenhang besonders in der Durchführung von Gastvorträgen oder der Übernahme von Lehraufträgen durch Fir-

menvertreter ein geeignetes Mittel der indirekten Ansprache, welches zur Steigerung und Festigung des Unternehmensimages beitragen kann und darüber hinaus eine frühzeitige Sichtung von aussichtsreichen Studierenden ermöglicht (vgl. Lippold 2014, Seite 129).

Das Hochschulmarketing zeichnet sich durch eine Vielzahl an Möglichkeiten aus, mittels der die Unternehmen eine aktive Imagearbeit betreiben können. Das Hochschulmarketing bietet den Unternehmen darüber hinaus die Chance, bereits frühzeitig mit Studierenden in den Austausch treten und eine eventuelle Rekrutierung von aussichtsreichen Kandidaten forcieren zu können. Ein entscheidender Vorteil des Hochschulmarketings ist es also, dass die Streuung der Bemühungen der Personalwerbung durch eine direkte Zielgruppenansprache möglichst geringgehalten werden kann. Diese Vorteile gehen jedoch mit einem erhöhten zeitlichen und finanziellen Aufwand einher. Diesen Nachteil scheinen die Unternehmen jedoch in Kauf zu nehmen, denn das Hochschulmarketing erfreut sich bei den Unternehmen großer Beliebtheit: So stehen nach Bergmann rund drei Viertel der Unternehmen einem Engagement im Hochschulbereich positiv gegenüber. Dies unterstreicht auch Lippold mit dem Verweis, dass rund 78% der Top 1000 Unternehmen das Hochschulmarketing einen hohen Stellenwert beimessen (vgl. Bergmann 2013, Seite 99 / Lippold 2014, Seite 129).

Das Hochschulmarketing wendet sich, wie dargestellt, an Absolventen von Hochschulen. In diesem Zusammenhang wird auch häufig von "High Potentials" gesprochen. Den Unternehmen steht mit dem Schulmarketing eine weitere Maßnahme zur Verfügung, welche dem Hochschulmarketing sehr ähnelt und darauf abzielt, Schüler für Tätigkeiten und Branchen zu begeistern, die zum einen keiner akademischen Ausbildung bedürfen und in den Augen vieler Schüler weniger attraktiv wirken oder mit körperlichen Anstrengungen verbunden sind. Hierzu gehören unter anderem Branchen wie das Handwerk oder Berufe im Pflegebereich.

Das Schulmarketing macht sich hierbei ähnliche Maßnahmen zunutze, wie das Hochschulmarketing, um Schüler zu einer Ausbildung in den vermeintlich weniger attraktiven Berufszweigen zu motivieren. Diese reichen von Betriebsbesichtigungen, über Vorträge an den Schulen zu Themenschwerpunkten, der Möglichkeit von Schülerprojekten im Unternehmen, dem Ermöglichen von Schülerpraktika bis zu der Veranstaltung von Planspielen, in denen der unternehmerische Alltag simuliert und nachempfunden werden kann. Diese Instrumente und Maßnahmen zielen darauf ab, das Interesse der Schüler an den weniger populären Branchen und Berufszweigen zu wecken, deren Image positiv zu be-

einflussen und sich bereits frühzeitig als möglicher Arbeitgeber profilieren zu können (vgl. Bergmann 2013, Seite 99-102 / Kanning 2017, Seite 83).

4.1.4. Personalberater und Personalberatungsagenturen

Einen ganz anderen Weg der Mitarbeitergewinnung stellt das Instrumentarium der Personalberater und Personalberatungsagenturen dar, bei dem bei der Rekrutierung von Personal auf externe, professionelle Rekrutierer zurückgegriffen wird. Die Serviceleistungen der jeweiligen Personalberater bzw. Personalberatungsagenturen umfassen hierbei von der Mitarbeiterrekrutierung losgelöste Elemente, wie z. B. die Beratung zu Themen wie Personalentwicklung, Personalanalyse und Personalplanung, kann aber auch je nach Vorstellungen des Auftragsgebers die konkrete Mitarbeitersuche sowie Mitarbeitervorauswahl miteinschließen (vgl. Bergmann 2013, Seite 96). Das Instrument der Personalberater und Personalberatungsagenturen spielt, wie Kanning hervorhebt, besonders in der Rekrutierung von Führungskräften des oberen und mittleren Managements sowie bei der Gewinnung von Spezialisten eine Rolle (vgl. Kanning 2017, Seite 67).

Es kann für Unternehmen durchaus sinnvoll sein, bei der Rekrutierung von Führungskräften auf die Dienstleistungen von Personalberatern zurückzugreifen. Der personelle und zeitliche Rekrutierungsprozess und damit die Aufwendungen, die betrieben werden müssen, um eine Führungskraft zu gewinnen sind deutlich höher, als dies bei einer tiefer angesiedelten Position im Unternehmen der Fall ist. Geeignete Führungskräfte sind rar und eine Ansprache ebendieser erfolgt in den seltensten Fällen über eine klassische Stellenausschreibung. Des Weiteren ist auch das Risiko einer Fehlbesetzung bzw. die Folgen, die daraus resultieren können, deutlich kostspieliger.

Auf diesen Aspekt weist auch Baumgartner hin: So kann sich die Summe der Fehlbesetzung durch bereits entstandene Kosten der Anwerbung und Neuanwerbung sowie weiter entstehende Folgekosten – wie etwa Abfindungszahlungen etc. – schnell auf zwei bis fünf Jahresgehälter belaufen (vgl. Baumgartner 1993, Seite 286-287). Um das Risiko der Fehlbesetzung zu minimieren und den Auftraggebern einen aussichtsreichen Bewerber präsentieren zu können, setzen erfahrene Personalberater auf ihre Kontakte zu Unternehmen und Führungskräften in den Branchen, die sie bedienen, was durchaus auch dazu führen kann, dass aussichtsreiche Kandidaten von anderen Unternehmen abgeworben werden. Die Personalberater greifen bei ihrer Suche nach geeigneten Bewerbern aber auch auf vielfältige Analysemethoden zurück, wie Bewerberinterviews, Kompetenz- und Persönlichkeitsanalysen sowie Bewerberberichte, die den Auftraggebern die letztendliche

Auswahl des passenden Bewerbers ermöglichen sollen (vgl. Janssen 2012, Seite 100 / Kanning 2017, Seite 67 / Hummel 2013, Seite 331).

Dieses Vorgehen im Prozess der Personalsuche hat zur Folge, dass es sich bei der Beauftragung von Personalberatern und Personalberatungsagenturen um eine kostspielige Art der Mitarbeiterrekrutierung handeln kann. Die Honorare der Anbieter dieser Serviceleistungen kann, wie Bergmann verdeutlicht, durchaus mehrere Monatsgehälter des vermittelten Bewerbers betragen (vgl. Bergmann 2013, Seite 96).

4.1.5. Mitarbeiterempfehlung

Ein Instrument bzw. eine Maßnahme, die besonders von kleineren und mittleren Unternehmen zur Rekrutierung von neuen Mitarbeitern genutzt wird, ist die Mitarbeiterempfehlung. Diese kann frei erfolgen, d. h. dass die bereits vorhandenen Mitarbeiter für ihren Arbeitgeber aus Überzeugung und aufgrund ihrer positiven Bindung zum Unternehmen in ihrem Bekanntenkreis für ihren Arbeitgeber werben. Es ist jedoch ebenso möglich, dass die Mitarbeiterempfehlung systematisch und strategisch betrieben wird, indem etwa Programme wie „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ gefördert werden, in denen den eigenen Mitarbeitern durch das Werben eines neuen Mitarbeiters finanzielle Anreize und Prämien in Aussicht gestellt werden (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 110-111 / Janssen 2012, Seite 103).

Bei der Mitarbeiterempfehlung handelt es sich um ein Instrument der Mitarbeiterrekrutierung, welches für Unternehmen mit verhältnismäßig wenig finanziellen und zeitlichen Aufwendungen einhergeht und hierdurch an Reiz gewinnt. Weitere Vorteile sieht Holtbrügge etwa auch darin, dass von Mitarbeitern empfohlene Bewerber häufig bereits über Detailinformationen über das Unternehmen sowie die ausgeschriebene Stelle verfügen und sich bereits im Vorfeld intensiver damit auseinandersetzen können, ob die ausgeschriebene Stelle ihren Erwartungen und Vorstellungen entspricht, was sich wiederum positiv auf den Integrationsprozess in das Unternehmen auswirken kann. Ebenso ein Vorteil ist, dass die eigenen Mitarbeiter bei der Empfehlung von Bewerbern sehr genau darauf achten, dass die Person für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist, um nicht die eigene Stellung im Unternehmen negativ zu belasten (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 110-111). Diese beiden Elemente sind auch für Janssen im Instrument der Mitarbeiterempfehlung von großer Bedeutung. So könnten die eigenen Mitarbeiter den potenziellen Bewerbern in ihrem Umfeld einen sehr glaubwürdigen und authentischen Eindruck des Unternehmens vermitteln. Des Weiteren seien die Mitarbeiter sehr interessiert daran, die best-

möglichen Kandidaten für die Stellenbesetzung zu empfehlen (vgl. Janssen 2012, Seite 103).

Der Rückgriff auf die eigenen Mitarbeiter bei der Mitarbeiterrekrutierung birgt, wie Holtbrügge deutlich macht, jedoch auch die Gefahr der Günstlingswirtschaft, in dem sich die Werbenden und geworbenen Mitarbeiter Vorteile verschaffen (Holtbrügge 2015, Seite 111). Gleichwohl liegen die Vorteile des Instruments der Mitarbeiterempfehlung auf der Hand, weshalb die Mitarbeiterempfehlung gegenwärtig und wohl auch zukünftig nicht an Popularität einbüßen wird.

4.2. E-Recruitment – Moderne Maßnahmen der Mitarbeiterrekrutierung

Das Aufkommen des Internets und die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft führten in der jüngsten Vergangenheit zu einer Vielzahl an rasanten Entwicklungen im Bereich der Technik. Es gibt kaum einen Bereich im gesellschaftlichen Zusammenleben, der von diesen Entwicklungen unberührt geblieben ist. Das Mediennutzungsverhalten der Menschen wurde durch die ausgereifere Technik, wie etwa durch mobile Endgeräte, in den letzten Jahrzehnten maßgeblich beeinflusst. Die Bedeutung des Internets nimmt im Alltag der Menschen kontinuierlich zu. Dies belegt auch eine Onlinestudie des ARD und ZDF, nach der der Anteil jener Menschen, die das Internet regelmäßig nutzen, in den letzten Jahren ein erstaunliches Wachstum verzeichnen konnte: So nutzten 1997 nur rund 4,1 Millionen Deutsche das Internet gegenüber 58 Millionen Nutzern im Jahr 2016 (ARD/ZDF Onlinestudie 2016, Seite 2).

Die beschriebene Entwicklung macht natürlich auch vor dem Personalmarketing keinen Halt und eröffnet, wie Lippold feststellt, Unternehmen völlig neue Möglichkeiten in der Unternehmenspräsentation sowie der Mitarbeiterrekrutierung (vgl. Lippold 2014, Seite 38).

Die Unternehmenspräsentation sowie die Mitarbeiterrekrutierung durch elektronische und internetbasierte Medien wird in der Literatur als E-Recruitment bezeichnet, wobei es, wie Huesemann betont, unterschiedliche definitorische Auffassungen darüber gibt. So werden im englischsprachigen Raum ausschließlich die Aktivitäten als E-Recruitment bezeichnet, die sich der Mitarbeiterrekrutierung beschäftigen, im deutschsprachigen Raum wird der Begriff deutlich weiter gefasst (vgl. Huesemann 2013, Seite 116). So umfasst nach Lippold das E-Recruitment neben der internetbasierten Mitarbeiterwerbung und Mitarbeiter-

rekrutierung auch die Elemente, die von der Mitarbeiterauswahl bis hin zur MitarbeiterEinstellung reichen (vgl. Lippold 2014, Seite 114).

Durch die Zielrichtung der Masterthesis, Wege der Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung zu identifizieren, wird sich in der Folge jedoch auf die elektronischen und internetbasierten Maßnahmen und Instrumente zur Unternehmenspräsentation und Mitarbeiterrekrutierung konzentriert.

Die Möglichkeiten, die sich durch das E-Recruitment bezüglich der Unternehmenspräsentation sowie der Mitarbeiterrekrutierung ergeben, sind, wie Kanning feststellt, sehr vielfältig und breit gefächert. Grundlegende Elemente seien jedoch die Online-Stellenbörse, die Unternehmenswebsite sowie die Unternehmenspräsentation und Mitarbeiterrekrutierung im Bereich der sozialen Medien (vgl. Kanning 2017, Seite 77).

In eine ähnliche Richtung geht auch Bernauer, der in der Online-Stellenbörse, der Unternehmenswebsite sowie im Social Media Recruiting bzw. den Rückgriff bei der Mitarbeiterrekrutierung auf soziale Medien als grundlegende Bausteine des E-Recruitment ansieht. Bernauer macht jedoch auch deutlich, dass es durchaus zu Überschneidungen zwischen den verschiedenen Rekrutierungswegen und ihren Methoden kommen kann (vgl. Bernauer 2013, Seite 284). Diesen Umstand greift auch Huesemann auf, so könne das E-Recruitment entweder durch den Einsatz einzelner Instrumente erfolgen oder im Verbund von unterschiedlichen E-Recruitment-Maßnahmen, die sich – strategisch eingesetzt – gegenseitig begünstigen können (vgl. Huesemann 2013, Seite 121).

Das E-Recruitment mag den Unternehmen zwar Möglichkeiten eröffnen, wie sie ihre Mitarbeiterrekrutierung optimieren und die Unternehmenspräsentation ausbauen können, dies ist, wie Huesemann unterstreicht, jedoch kein Selbstläufer. So sind die Instrumente des E-Recruitments – sei es der Rückgriff auf Online-Stellenbörsen, das Nutzen einer Unternehmenswebsite oder die Aktivität in den sozialen Medien – auch mit Anforderungen und Herausforderungen verbunden. Die Präsenzen der Unternehmen bedürfen einer kontinuierlichen Pflege, so müssen die Internetauftritte der Unternehmen aktualisiert sein und mit interessanten und ansprechenden Inhalten gefüllt werden, damit sie ihre positiven Effekte auf die Mitarbeiterrekrutierung und Unternehmenspräsentation ausspielen können. Ist dies nicht der Fall, besteht das Risiko, mit dem E-Recruitment gegenteilige Effekte zu erzielen. Unternehmen, die auf E-Recruitment Instrumente zurückgreifen, gelten in der Regel zwar als innovativ und modern, auf der anderen Seite steigt mit veralteten und nicht mehr aktuellen Stellenanzeigen auf Online-Stellenbörsen, einer nicht aktualisierten Unter-

nehmenswebsite oder nur mäßig genutzten Kanälen der soziale Medien das Risiko, die Reputation des Unternehmens zu schädigen (vgl. Huesemann 2013, Seite 128-129).

Diesen Aspekt unterstreicht auch Bernauer, so können sich ungepflegte und selten aktualisierte Internetpräsenzen oder das Vernachlässigen von Interaktionsprozessen mit interessierten potenziellen Bewerben, indem Anfragen nur unregelmäßig beantwortet werden, negativ auf die Attraktivität eines Unternehmens auswirken (vgl. Bernauer 2013, Seite 291). Aus diesem Grund ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, sich im Voraus darüber im Klaren zu sein, welche E-Recruitment-Instrumente für das eigene Unternehmen in Frage kommen und im ausreichenden Maße bedient werden können.

Hierfür ist es ebenso wichtig, personelle und finanzielle Ressourcen bereitstellen zu können, damit die Bemühungen nicht nur halbherzig betrieben werden und die Erwartungen, die mit dem Einsatz des E-Recruitments verbunden sind, enttäuscht werden.

Auf den nun folgenden Seiten wird sich näher mit den verschiedenen Wegen, die das E-Recruitment Unternehmen zur kurz- und langfristigen Optimierung der Mitarbeiterrekrutierung und der Unternehmenspräsentation offeriert, auseinandergesetzt.

4.2.1. Online-Stellenbörsen

Die Online-Stellenbörsen haben sich in den letzten Jahren zu dem erfolgreichsten Mitarbeiterrekrutierungsinstrument entwickelt und zählen für einen Großteil der Unternehmen mittlerweile zum Standardrepertoire. So ergab eine Studie der Staufenberg Institut GmbH sowie der Kienbaum Consultants International GmbH, dass rund 85% der befragten Unternehmen bei der Mitarbeiterrekrutierung auf Online-Stellenbörsen zurückgreifen (vgl. Recruiting Trends 2017, Seite 19). Der enorme Erfolg der Online-Stellenbörsen bei der Mitarbeiterrekrutierung spiegelt sich auch darin wider, dass deren Anzahl rasant ansteigt. Lippold führt an, dass es bundesweit bereits über 500 verschiedene Online-Stellenbörsen gibt.

Die Online-Stellenbörsen können hierbei sowohl einen kommerziellen als auch einen nicht-kommerziellen Hintergrund haben. Zu den kommerziellen Online-Stellenbörsen zählen demnach Branchengrößen wie Stepstone, Monster und Jobpilot, die sich mit ihren Dienstleistungen an Unternehmen wenden und bundesweit agieren. In den letzten Jahren etablieren sich aber auch zusehends regionale sowie branchenspezifische Anbieter am Markt der kommerziellen Online-Stellenbörsen (vgl. Lippold 2014, Seite 115). Die größte nicht-kommerzielle Online-Stellenbörse betreibt die Bundesagentur für Arbeit. Zu den

nicht-kommerziellen Online-Stellenbörsen gehören überdies auch behördliche Stellenportale, in denen einzelne Behörden um Personal werben, sowie Online-Stellenbörsen von Branchenverbänden (vgl. Hagen 2011, Seite 68).

Der Erfolg der Online-Stellenbörsen bzw. das Schalten von Stellenanzeigen in diesen Plattformen ist darauf zurückzuführen, dass sie Unternehmen einige Vorteile gegenüber den klassischen Stelleninseraten in den Printmedien bieten. Denn so kann eine viel größere Reichweite und Aktualität bezüglich der Stellenausschreibung erzielt werden, da die Stellenausschreibung unabhängig des Standortes des interessierten Bewerbers jederzeit weltweit über das Internet aufgerufen werden kann. Zudem bieten sie die Möglichkeit, mehr gestalterische Elemente in die Stellenanzeige einzubauen, wie etwa Bilder oder Verweise auf die Unternehmenswebsite in Form eines Links (vgl. Bernauer 2013, Seite 285-286).

An diesen Vorzug knüpft auch Kanning an, so könne in den Online-Stellenbörsen bzw. in den Stellenanzeigen, die die Unternehmen in diesen Plattformen veröffentlichen, deutlich mehr Informationen und Besonderheiten bezüglich der vakanten Stellen, wie etwa die Aufgabenstellungen oder auch die Stellenanforderungen dargelegt werden (vgl. Kanning 2017, Seite 77). Dieser Aspekt ist nicht zu unterschätzen. Das Mehr an Informationen bezüglich der vakanten Stelle ermöglicht es dem Bewerber, für sich selbst zu reflektieren, ob die Stelle den eigenen Wünschen und Vorstellungen genügt und lässt einen Abgleich zwischen den eigenen Fähigkeiten und den von dem Unternehmen gestellten Anforderung zu, was wiederum entscheidend dafür ist, ob sich die Person auf die Stelle bewirbt oder nicht. Die Möglichkeit des höheren Gestaltungsspielraums in den Stellenanzeigen der Online-Stellenbörsen ist, wie Holtbrügge anführt, auch darauf zurückzuführen, dass das Schalten von Stellenanzeigen in Online-Stellenbörsen mit deutlich geringeren Kosten einhergeht, im Vergleich zu den klassischen Printmedien (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 117).

Den Online-Stellenbörsen wohnt jedoch ein weiterer Vorzug inne, der, wie Felser deutlich macht, besonders kleineren und weniger bekannten Unternehmen zugutekommen kann, die aufgrund ihres geringen Bekanntheitsgrades nur schwer auf direktem Wege in den Weiten des Internets aufzufinden sind. Diese Unternehmen können durch das gezielte Schalten von Stellenanzeigen in Online-Stellenbörsen auf sich aufmerksam machen, indem sie von dem oben bereits beschriebenen größeren Gestaltungsspielraum der Online-

Stellenanzeige Gebrauch machen und versuchen, das Interesse des potenziellen Bewerbers auf die eigene Unternehmenswebsite zu lenken (vgl. Felser 2010, Seite 53).

Bernauer rückt zudem den Nutzen der Online-Stellenbörsen ins Blickfeld, den diese für potenzielle Bewerber haben können. So ist die Sichtung der Stellenanzeigen für interessierte Personen etwa durch eine nutzerfreundliche Navigation oder durch Funktionen wie Suchfilter, in denen Schlüsselbegriffe wie der Beruf oder der Arbeitsort eingegeben werden können, deutlich vereinfacht. Darüber hinaus ist die Kontaktaufnahme zum Unternehmen bzw. das Senden der Bewerbungsunterlagen per E-Mail für potenzielle Bewerber wesentlich bequemer (vgl. Bernauer 2013, Seite 285).

Wie dargestellt, birgt der Rekrutierungskanal der Online-Stellenbörsen sowohl für Unternehmen, die sich dieses Instrument zu Nutze machen, als auch für interessierte Bewerber einige Vorteile. Die Reichweite, die Aktualität, der größere Gestaltungsfreiraum bei der Anzeigengestaltung sowie die vergleichsweise geringen Kosten auf der einen Seite als auch das für Bewerber vereinfachte Verfahren der Stellensuche und der bequemereren Kontaktaufnahme auf der anderen Seite tragen zu dem anhaltenden Erfolg von Online-Stellenbörsen bei und begründen das weitere Wachstum dieses Formats.

Bei der Masse an Online-Stellenbörsen, die Unternehmen zur Verfügung stehen, ist es jedoch wichtig, wie etwa Hagen und Lippold anmahnen, dass sich Unternehmen im Vorfeld ganz genau damit beschäftigen welches die richtige Online-Stellenbörse für das eigene Unternehmen und deren Vorstellungen bei der Mitarbeiterrekrutierung sind (vgl. Hagen 2011, Seite 70 / Lippold 2014, Seite 116).

4.2.2. Unternehmenswebsite

Ein weiteres Element des E-Recruitments ist die Unternehmenswebsite. Sie ist eine wichtige Größe hinsichtlich der nach außen gerichteten Unternehmenspräsentation. Diesen Aspekt hebt auch Holtbrügge hervor: So bietet eine Homepage die Möglichkeit, sich als Institution zu präsentieren sowie das eigene Wirken einer breiten Masse an interessierten Personen zu zeigen und so aktiv das Image des Unternehmens zu beeinflussen. Die Unternehmenspräsentation und die Profilierung als attraktiver Arbeitgeber wird auch als Employer Branding bezeichnet, hiermit ist gemeint, dass sich das Unternehmen Schritt für Schritt als Arbeitgebermarke in der Unternehmenslandschaft etabliert (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 115).

Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zielt hierbei in erster Linie nicht auf die kurzfristig angelegte Deckung des Personalbedarfs ab, sondern verfolgt eine langfristig angelegte

Strategie, in der das positive Image des Unternehmens ebendiesem einen kontinuierlichen Zustrom an interessierten Bewerbern zuführen soll. Des Weiteren bietet die Unternehmenswebsite Unternehmen die Möglichkeit, unabhängig von den bereits beschriebenen Online-Stellenbörsen, Online-Stellenanzeigen in Eigenregie zu schalten und aktiv Mitarbeiter zu werben (vgl. Felser 2010, Seite 53).

Für eine große Zahl der potenziellen Bewerber ist die Unternehmenswebsite bzw. der Karrierebereich der Internetpräsenz eine zentrale Informationsquelle und ist substantiell für die Entscheidungsfindung, ob ein Unternehmen auch als geeigneter Arbeitgeber infrage kommt oder nicht. Angesichts dieses Umstandes muss durch die Unternehmenswebsite versucht werden, interessierten Besuchern einen positiven und vor allem einen glaubwürdigen Eindruck des Unternehmens zu vermitteln. Hierbei gibt es bestimmte Grundelemente, die für Unternehmen als Basis für die Gestaltung der eigenen Unternehmenswebsite dienen und zur Profilierung als attraktiver Arbeitgeber fungieren können. Hierzu gehören unter anderem Grundinformationen zum Unternehmen und deren Position in der spezifischen Branche, die Unternehmenskultur sowie die Unternehmenswerte, mit denen sich das Unternehmen identifiziert. Aber auch die Unternehmensaktivitäten bzw. die Betätigungsfelder des Unternehmens, die einen Eindruck vom Unternehmensalltag vermitteln können.

Ausschlaggebend dafür, ob sich ein interessierter Besucher der Unternehmenswebsite auch dafür entscheidet, sich bei dem werbenden Unternehmen zu bewerben, sind jedoch auch Aspekte wie die Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen, der Gestaltungsspielraum bezüglich der Arbeitsinhalte und der Arbeitszeitgestaltung sowie die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Einen wichtigen Stellenwert haben auch die Vergütung und eventuelle finanzielle Sonderleistungen. Auch diese Elemente, auf die im Rahmen der Mitarbeiterbindung noch näher eingegangen wird, können zu einer Steigerung des Arbeitgeberimages und der Arbeitgeberattraktivität beitragen und letztendlich die Entscheidungsfindung des interessierten Websitebesuchers dahingehend beeinflussen, sich bei dem Unternehmen zu bewerben. Aus diesem Grund müssen auch die Unternehmensvorteile aktiv auf der der Internetpräsenz des jeweiligen Unternehmens beworben werden (vgl. Lippold 2014, Seite 93-96).

Neben der Vermittlung der zentralen Informationen zum Unternehmen und dessen Besonderheiten sowie Vorzügen als Arbeitgeber ist es auch wichtig, darauf zu achten, wie diese Informationen dem interessierten Websitebesucher und potenziellen Bewerber offe-

riert werden. So weist Kanning daraufhin, dass neben den Inhalten zum Unternehmen auch die Gestaltung der Unternehmenswebsite Einfluss auf die Wahrnehmung hat, ob ein Unternehmen als attraktiv wahrgenommen wird oder nicht. (vgl. Kanning 2017, Seite 79-80). Lippold betont ebenfalls, dass die Unternehmenswebsite des Unternehmens grundlegende Bausteine des Aufbaus und der Gestaltung vorweisen sollte, damit diese von den Websitebesuchern als ansprechend gestaltete Internetpräsenz des Unternehmens wahrgenommen wird und auch das Image des Arbeitgebers weiter fördert.

In diesem Zusammenhang verweist Lippold auf die CUBE-Formel, die als Anhaltspunkt für die Gestaltung der Unternehmenswebsite Orientierung geben kann. Das C steht für „Content“ und bedeutet, dass die Internetpräsenz des Unternehmens ständig aktuelle Informationen über das Unternehmen beinhalten sollte. Das U steht für „Usability“ und soll deutlich machen, dass die Unternehmenswebsite trotz der vielen Informationen, die sie zum Unternehmen vermitteln soll, nicht an Handhabbarkeit und Benutzerfreundlichkeit verliert. Das B steht für „Branding“ und soll deutlich machen, dass sich auf der Unternehmenswebsite die Identität des Unternehmens wiederfinden soll und das Unternehmen sich als eigene Marke profiliert. Das E steht für „Emotion“: Das Besuchen der Internetpräsenz des Unternehmens soll für den Websitebesucher ein Erlebnis sein, er soll von dem, was er auf der Unternehmenswebsite findet, auch emotional angesprochen werden (vgl. Lippold 2014, Seite 118-119).

Den zuletzt genannten Punkt greift auch Roedenbeck-Schäfer auf und weist daraufhin, dass die Unternehmenswebsite durch die Darstellung der Unternehmensmerkmale und Vorzüge auch einen Eindruck davon vermitteln muss, wie es sich anfühlt, für das werbende Unternehmen tätig zu werden und was den potenziellen Bewerber im Unternehmensalltag erwartet. Hierfür bietet die Unternehmenswebsite unterschiedliche Optionen wie die Platzierung von Imagefilmen, die die Besonderheiten und Vorzüge des Unternehmens betonen, oder Filmmaterial und Fotostrecken, welche einen plastischen Eindruck aus dem Unternehmensalltag vermitteln. Eine weitere Alternative stellt nach Roedenbeck-Schäfer auch die Unternehmensvorstellung durch die eigenen Mitarbeiter dar, indem diese in Interviews vorstellen, was die Arbeit in ihrem Unternehmen charakterisiert und attraktiv macht (Roedenbeck-Schäfer 2017, Seite 94,108).

Die Unternehmenswebsite ermöglicht es den Unternehmen, durch verschiedene Werkzeuge das eigene Unternehmen einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren, mit den eigenen Besonderheiten und Unternehmensvorzügen zu werben und das Image als attraktiver Arbeitgeber positiv zu gestalten.

Problematisch ist jedoch, dass die Unternehmenswebsite der Unternehmen noch so ansprechend gestaltet sein kann und interessierte Personen motivieren mag, sich bei dem werbenden Unternehmen zu bewerben: Wenn jedoch die Internetpräsenz des Unternehmens nicht oder nur schwer auffindbar ist, verliert das Instrument der Unternehmenswebsite seine Wirkkraft. Vor diesem Problem stehen, wie Hagen konstatiert, besonders kleinere und mittlere Unternehmen. Die Auffindbarkeit der Unternehmenswebsite ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Informationen über das Unternehmen abgerufen werden können, Stellenangebote eingesehen werden können und ein Bewerbungsprozess seinen Lauf nehmen kann (vgl. Hagen 2011, Seite 70-71).

Aus diesem Grund ist die Thematik der Suchmaschinenoptimierung und Suchmaschinenwerbung, wie sie Lippold hinsichtlich der Unternehmenswebsite hervorhebt, von großer Bedeutung. Ist dem Bewerber das Unternehmen kein Begriff, so wird er das Unternehmen nur schwerlich im Internet finden. In diesem Fall haben Unternehmen jedoch die Möglichkeit, auf Signalisierungsformen zurückzugreifen, um die Auffindbarkeit im Netz zu erhöhen. Hierzu zählt Lippold die Suchmaschinen-Optimierung sowie die Suchmaschinen-Werbung. Die Suchmaschinen-Optimierung hat das Ziel, die eigene Unternehmenswebsite im Suchergebnis möglichst weit vorne zu platzieren, um die Besucherfrequenz zu steigern und die eigene Personalwerbung möglichst vielen interessierten Menschen zugänglich zu machen. Die Optimierung erfolgt durch die Verknüpfung der Unternehmenswebsite mit in den Suchmaschinenalgorithmen besonders häufig verwendeten Keywords bzw. Schlüsselbegriffen. Die Suchmaschinen-Optimierung ist jedoch ein sehr komplexes analytisches Verfahren, welches von Dienstleistern eingekauft werden muss.

Bei der Suchmaschinen-Werbung bieten die Suchmaschinenanbieter Unternehmen die Möglichkeit, Werbeanzeigen auf den Suchergebnisseiten zu platzieren, die beim Anklicken der Werbeanzeigen den Interessenten auf die Website des werbenden Unternehmens weiterleiten; für diese Leistung muss das Unternehmen an den Suchmaschinenbetreiber ebenfalls Gebühren entrichten (vgl. Lippold 2014, Seite 122-124).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unternehmenswebsite für Unternehmen eine große Bedeutung im Rahmen des Werbens um neue Mitarbeiter hat. Dies unterstreicht nicht zuletzt die Studie Recruiting Trends 2017. So nutzen rund 79% der befragten Unternehmen ihre Unternehmenswebsite zu Rekrutierungszwecken – und das mit Erfolg. So ist die Unternehmenswebsite nach der Stellenanzeige in den Online-Stellenbörsen die vielversprechendste Maßnahme der Mitarbeiterrekrutierung (vgl.

Recruiting Trends 2017, Seite 19). Der Erfolg dieses Instruments lässt sich auf die vielfältigen Vorteile zurückführen, die das Betreiben einer eigenen Internetpräsenz den Unternehmen bringen kann. Hierzu zählt ohne Zweifel die Möglichkeit, einer breiten Masse an Menschen Informationen zum Unternehmen zugänglich zu machen und aktiv auf die besonderen Merkmale und Vorzüge des Unternehmens aufmerksam zu machen.

Diese Informationen sind, wie dargestellt, substanziell dafür, ob ein potenzieller Bewerber das Unternehmen als attraktiv wahrnimmt und sich vorstellen kann, für das Unternehmen tätig zu werden. Darüber hinaus lässt sich mit der Unternehmenswebsite auch eine auf Dauer ausgelegte Strategie verfolgen, das Unternehmensimage zu steigern sowie sich als vielversprechender Arbeitgeber zu profilieren, um so einen kontinuierlichen Zustrom an potenziellen Bewerbern zu generieren. Die Wirkkraft der Unternehmenswebsite kann ihre Stärken jedoch nur ausspielen, wenn grundlegende formale und gestalterische Voraussetzungen erfüllt werden und sich in der Internetpräsenz des Unternehmens wiederfinden. Aber auch die geringe Bekanntheit von Unternehmen kann die vermeintlichen Vorteile der Internetpräsenz eines Unternehmens wie dargestellt schmälern.

4.2.3. Mitarbeiterrekrutierung über die sozialen Medien

Ein derzeit sehr gefragtes Element des E-Recruitment stellt die Rekrutierung von Mitarbeitern über die sozialen Medien dar. Eine Studie des Hightech-Verband Bitkom kam zu dem Ergebnis, dass rund drei Viertel der Internetnutzer in Deutschland soziale Medien nutzen und in sozialen Netzwerken registriert sind. Zwei Drittel von den angemeldeten Nutzern sind hierbei regelmäßig in den jeweiligen sozialen Netzwerken aktiv (vgl. Bitkom Research GmbH 2013, Seite 3). Die hohen Nutzerzahlen der sozialen Medien und ihrer Formate sowie deren Rolle im Alltag der Menschen haben zur Folge, dass immer mehr Unternehmen die sozialen Medien als einen wichtigen Bestandteil in ihrer Personalmarketingstrategien ansehen und ihre Aktivitäten in diesem Bereich intensivieren. So greifen heute bereits rund 73% der Unternehmen bei der Mitarbeiterrekrutierung sowie der Arbeitgeberpräsentation auf die sozialen Medien zurück.

Zu den Netzwerken und Plattformen der sozialen Medien gehören nach Bärmann alle Formate, die es den Menschen erlauben, miteinander in Interaktion zu treten und sich gegenseitig über ihre Erfahrungen, Meinungen und Wahrnehmungen zu den unterschiedlichsten thematischen Schwerpunkten austauschen zu können (vgl. Bärmann 2012, Seite 20). Die von Bärmann vorgebrachte Interaktivität, also die Möglichkeit der Internetnutzer, das Internet als „Mitmach-Medium“ für sich zu nutzen und sich untereinander auszutauschen, ist für Seng, Fiesel und Krol auch eines der zentralen Elemente der sozialen Medi-

en und gilt als ein wesentlicher Entwicklungsschritt vom Web 1.0, welches den Internetnutzer zum Konsumenten von bereitgestellten Inhalten machte, hin zum Web 2.0, bei dem der Medien Nutzer zum Akteur wird, indem er selber Inhalte kreiert, mit anderen Internetnutzern teilt und darüber in Wechselbeziehungen treten kann (vgl. Seng, Fiesel und Krol 2013, Seite 306-307).

Aus diesem Grund verfügen, wie Bernauer festhält, viele der Plattformen und Netzwerke, die den sozialen Medien angehören, über Funktionen, die es den Nutzern ermöglichen, gestalterisch tätig zu werden. So können User etwa Profile anlegen, welche sie mit persönlichen Informationen, Fotos und Videos versehen können. Der von Seng, Fiesel und Krol beschriebene Entwicklungsschritt des Webs 1.0 hin zum Web 2.0 hat zu einem rasanten Wachstum im Bereich der sozialen Medien und seinen verschiedenen Ausprägungen geführt, die, wie Bernauer anmerkt, sowohl regionaler als auch überregionaler Natur sein können. Zudem sprechen die Netzwerke auch unterschiedlichste Themen und Zielgruppen an. So gibt es Kommunikationsformen der sozialen Medien und Netzwerke, die darauf ausgelegt sind, private und freundschaftliche Beziehungen zu pflegen oder sich über gemeinschaftliches Interesse auszutauschen. Die Palette dieser Medien und Netzwerke reicht jedoch auch bis hin zu speziellen Netzwerken, die dafür bestimmt sind, Nutzern einen geschäftlichen und karriereorientierten Austausch zu ermöglichen (vgl. Bernauer u.a. 2011, Seite 50-51).

Die folgende Grafik der ethority GmbH & Co. KG zeigt sehr eindrucksvoll, wie groß und umfassend die Gesamtheit der sozialen Medien und ihrer unterschiedlichen Formate bereits in der Gesellschaft verankert ist. In der Grafik werden die 250 in Deutschland am weitesten verbreiteten Formate der sozialen Medien dargestellt.

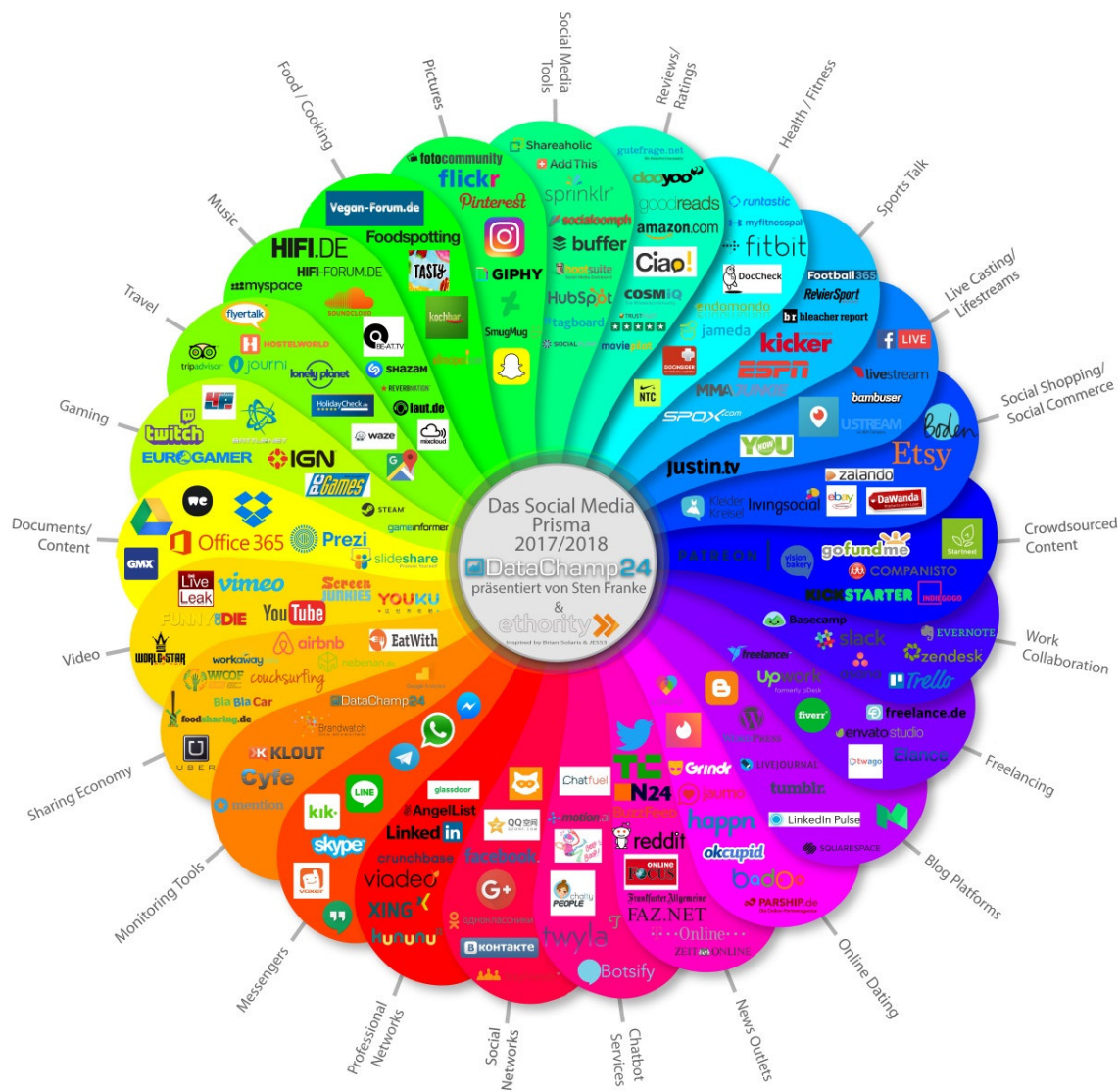


Abbildung 5: Social-Media-Prisma (ethorty GmbH & Co. KG 2017/2018)

Das enorme Wachstum der sozialen Medien in den letzten Jahren und das immer wieder neue Aufkommen von Netzwerken und Plattformen führt jedoch dazu, dass – wie Seng, Fiesel und Krol anführen – die soziale Medienlandschaft von einer sehr großen Schnelllebigkeit geprägt ist. Viele Formate der sozialen Medien können binnen kurzer Zeit eine enorme Anzahl an Mitgliedern akquirieren, diese aber auch genauso schnell wieder verlieren und an Bedeutung einbüßen (vgl. Seng, Fiesel und Krol 2013, Seite 307-308).

In der Folge wird aus diesem Grund auf die in der einschlägigen Literatur geläufigsten Formate der sozialen Medien und ihrem Nutzen für die Optimierung der Mitarbeiterrekrutierung eingegangen. Zu den bekanntesten sozialen Medien zählen unter anderem das soziale Netzwerk Facebook, die karriereorientierten Netzwerke Xing und LinkedIn sowie

die Sharingplattform Twitter (vgl. Bärmann 2012, Seite 20 / Bernauer 2013, Seite 292-295).

Der Rückgriff auf die sozialen Medien bei der Mitarbeitergewinnung eröffnet Unternehmen ähnlich wie die Unternehmenswebsite verschiedene Möglichkeiten der kurz- sowie langfristigen Mitarbeiterrekrutierung, wie Bärmann betont (vgl. Bärmann 2012, Seite 24-25). Zu einem ähnlichen Schluss kommen auch Seng, Fiesel und Krol und unterstreichen den Nutzen sowie die Vorteile, die die sozialen Medien bezüglich der Mitarbeitergewinnung haben können. So seien die hohen Nutzerzahlen der sozialen Medien für die Unternehmen von großem Interesse, da sich die Unternehmen durch eine Unternehmenspräsenz einem breiten Publikum bekannt machen können und sich ihnen in den sozialen Medien ein schier unendlicher Pool an potenziellen Mitarbeitern erschließt. Aber auch die Möglichkeit, sich aktiv auf Kandidatensuche zu begeben und mit interessanten Kandidaten ohne Umwege direkt in Interaktion treten zu können und vom eigenen Unternehmen zu begeistern, macht die Nutzung der sozialen Medien für die Mitarbeitergewinnung attraktiv (vgl. Seng, Fiesel und Krol 2013, Seite 306).

Trotz des großen Hypes, der um die sozialen Medien als Medium der Optimierung der Personalrekrutierung und der Unternehmenspräsentation gemacht wird, sollte nicht vergessen werden, dass die Personalbemühungen im Rahmen der sozialen Medien mit Anforderungen und Herausforderungen einhergehen können. Denn auch hier müssen grundlegende personelle und finanzielle Ressourcen vorhanden sein, damit die Aktivitäten auch nachhaltig zur Verbesserung der Mitarbeiterrekrutierung und Unternehmenspräsentation beitragen können. Die Nutzung vieler sozialer Medien ist zwar kostenlos, der Aufbau und die Pflege der jeweiligen Auftritte in den Kanälen der sozialen Medien gehen jedoch mit einem erhöhtem Personal- und Sachkostenaufwand einher, der nicht vernachlässigt werden sollte, wenn die Bemühungen im Rahmen der sozialen Medien Früchte tragen sollen (vgl. Seng, Fiesel, Krol, 2013 Seite 319-320).

Auf einen weiteren Gesichtspunkt, bei der Nutzung der sozialen Medien, macht Bernauer aufmerksam. So müssen die Mitarbeiter der eigenen Personalabteilung über ausreichend Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen im Umgang mit den sozialen Medien verfügen, um mit den potenziellen Bewerbern in den jeweiligen Kanälen der sozialen Medien auf Augenhöhe interagieren und in effektive und nachhaltige Austauschprozesse treten zu können (vgl. Bernauer 2013, Seite 288).

Wie zusammenfassend jedoch deutlich wird, geht es den Unternehmen bei dem Rückgriff auf die Formate der sozialen Medien vor allen Dingen darum, sich als Arbeitgeber zu präsentieren und darauf aufbauend nachhaltige Erfolge bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern zu erzielen sowie den akuten Personalbedarf zu decken. Hierfür stehen den Unternehmen unterschiedliche Kanäle und Formate der sozialen Medien offen, auf die nun näher eingegangen wird.

Wie bereits angedeutet, wird sich hierbei auf eine Auswahl, der von den sozialen Medien Nutzern besonders präferierten und in der Literatur als besonders geeignete Formate der Mitarbeitergewinnung beschränkt.

4.2.3.1. Facebook

Das soziale Netzwerk Facebook, welches weltweit das größte Netzwerk der sozialen Medienlandschaft darstellt, erfreut sich bei den Unternehmen großer Beliebtheit. So verfügen rund 72 Prozent der in der Studie Recruiting Trends 2017 befragten Unternehmen über eine Facebook-Präsenz (vgl. Recruiting Trends 2017, Seite 18). Für Unternehmen ist Facebook im Rahmen der Mitarbeiterrekrutierung über soziale Medien besonders reizvoll, da sich so eine sehr große Zahl an potenziellen Mitarbeitern erreichen lässt. Diesen Aspekt hebt auch Bernauer hervor: Die extrem hohe Zahl an Nutzern des Netzwerks Facebook ermöglicht es den Unternehmen, einen großen Pool an potenziellen Arbeitskräften zu erschließen und mit diesen darüber hinaus einfach und unkompliziert in Interaktion zu treten (vgl. Bernauer 2013, Seite 292).

Dabei ist jedoch festzuhalten, dass Facebook, wie Bärmann zurecht anführt, weniger für die direkte Rekrutierung von Mitarbeitern geeignet ist, da es nicht über spezielle Suchfunktionen verfügt. Facebook bietet Unternehmen jedoch die ideale Möglichkeit, sich einem breiten Publikum ansprechend zu präsentieren und sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren und das Unternehmen auf lange Sicht im Sinne des Employer Branding als interessanter Arbeitgeber bzw. Arbeitgebermarke zu etablieren, um so das Interesse am Unternehmen zu erhöhen und einen kontinuierlichen Zustrom an potenziellen Bewerbern zu erreichen.

So besteht für Unternehmen bei Facebook die Möglichkeit, ein Unternehmensprofil anzulegen, mittels dessen – ähnlich wie bei der eigenen Website – geworben werden kann. Auf dem Unternehmensprofil bei Facebook kann auf unterschiedliche stilistische und gestalterische Elemente zurückgegriffen werden, die auf das Unternehmen aufmerksam machen und das Interesse von potenziellen Bewerbern wecken. Hierzu gehören ebenfalls das Verlinken und Veröffentlichen von Film- und Videomaterial, die einen Einblick in das

Unternehmen gewähren und einen authentischen Eindruck des Unternehmens vermitteln. Diese Einblicke und Eindrücke des Unternehmens sollen interessierte Personen dazu motivieren, mit dem Unternehmen in Dialog zu treten (vgl. Bärman 2012, Seite 70-72).

4.2.3.2. Xing und LinkedIn

Bei den beiden Netzwerken Xing und LinkedIn handelt es sich um reine business- bzw. karriereorientierte Netzwerke, deren Fokus darauf liegt, die Interaktion von Unternehmen und Arbeitnehmern zu ermöglichen. LinkedIn ist das größte Karrierenetzwerk der Welt. In Deutschland kann jedoch Xing, das deutsche Pendant zu LinkedIn, höhere Nutzerzahlen vorweisen und ist mit 13 Millionen Mitgliedern das meist genutzte Karrierenetzwerk (vgl. Bernauer 2014, Seite 293, Xing: <https://corporate.xing.com/de/unternehmen/>).

Sowohl LinkedIn als auch Xing erlauben es Unternehmen, neben der Unternehmenspräsentation und der Profilierung als attraktiver Arbeitgeber durch Unternehmensprofile auch Stellenanzeigen zu schalten. Zudem besteht für Unternehmen in diesen Netzwerken auch die Möglichkeit, gezielt nach geeignetem Personal zu suchen. So bieten sowohl Xing als auch LinkedIn Suchfilterfunktionen an, mittels denen geeignete Kandidaten gesucht, im Anschluss kontaktiert und von dem eigenen Unternehmen überzeugt werden können (vgl. Bärman 2012, Seite 48-52).

Um einen vollen Zugriff auf die Suchfilterfunktionen der beiden Anbieter zu bekommen, ist es für Unternehmen jedoch notwendig, eine kostenpflichtige Recruiter-Mitgliedschaft zu besitzen. Durch diese können Unternehmen ihre Kandidatensuche präzisieren, direkt auf die Profildaten von entsprechenden potenziellen Kandidaten zugreifen sowie infrage kommende Kandidaten digital verwalten, um bei akutem Bedarf mit geeigneten Kandidaten Kontakt aufzunehmen (vgl. Bernauer 2013, Seite 293).

Die vielfältigen Möglichkeiten, die Xing und LinkedIn Unternehmen bieten, sorgen dafür, dass sich die beiden Karrierenetzwerke bei den Unternehmen großer Beliebtheit erfreuen. So greifen laut der Recruiting Trends Studie 2017 rund 88% der befragten Unternehmen bei der Mitarbeiterrekrutierung sowie der Unternehmenspräsentation auf Xing zurück, 60% der befragten Unternehmen gaben darüber hinaus an, eine Unternehmenspräsenz auf LinkedIn zu betreiben (vgl. Recruiting Trends 2017, Seite 18).

4.2.3.3. Twitter

Der Microblogging-Dienst Twitter kann für Unternehmen ein weiterer Baustein im Rahmen der Aktivitäten in den sozialen Medien darstellen, so lassen sich mit Twitter mittlerweile

auf 280 Zeichen (vormals 140 Zeichen) begrenzte Kurznachrichten veröffentlichen, mittels derer Unternehmen sowohl die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern sowie die nach außen gerichtete Präsentation des Unternehmens forcieren können (vgl. Bernauer 2013, Seite 293). Das Netzwerk Twitter hat weltweit rund 500 Millionen Nutzer und zeichnet sich vor allem durch seine Aktualität und Reichweite aus. So lassen sich Unternehmensinformationen in Form von Tweets in Echtzeit weltweit verbreiten.

Das Netzwerk Twitter eröffnet Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten, wie die Präsentation des Unternehmens sowie die Rekrutierung von Mitarbeitern betrieben werden kann. Eine Möglichkeit der Nutzung Twitters sieht Bärman etwa darin, sich den viralen Effekt Twitters zunutze zu machen, Stellenanzeigen in Form von Tweets zu schalten und Twitter als Stellenbörse zu verwenden. Hierfür werden die wichtigsten Informationen zur vakanten Stelle, der Verweis auf die Unternehmenswebsite sowie Schlagwörter, die den Tweet im Suchdienst der Plattform auffindbar machen, veröffentlicht (vgl. Bärman 2012, Seite 106-107). Auch Bernauer greift die Möglichkeit der Veröffentlichung von Stellenausschreibungen via Twitter auf und weist darauf hin, dass es bereits auf Twitter auf Stellenanzeigen spezialisierte Suchmaschinen wie TwitJobSearch oder Jobtweet gibt, die es suchenden Bewerbern ermöglichen, ganz gezielt nach Twitter-Stellenanzeigen zu suchen (Bernauer 2013, Seite 293).

Eine weitere Option bestehe nach Bärman zudem darin, Twitter ähnlich wie Facebook zur Verbreitung von Unternehmensinformationen und interessanten Inhalten zu nutzen, Videos und Bilder aus dem Unternehmensalltag zu twittern und damit eine langfristig angelegte Strategie der Unternehmenspräsentation zu verfolgen (vgl. Bärman 2012, Seite 111).

Der Nutzen, den Twitter den Unternehmen bei der Personalrekrutierung und Unternehmenspräsentation bringen kann, trägt dazu bei, dass Twitter bei den Rekrutierungsstrategien vieler Unternehmen eine feste Größe darstellt. So kam die Studie Recruiting Trends 2017 zu dem Ergebnis, dass bereits 40% der befragten Unternehmen auf Twitter zurückgreifen (Recruiting Trends 2017, Seite 18).

5. Internes Personalmarketing – Instrumente zur Mitarbeiterbindung

Wie im Gliederungspunkt 3.2 Aktionsfelder des Personalmarketings bereits dargelegt, richtet sich das interne Personalmarketing mit seinen Aktivitäten an das eigene Unternehmen und dessen Belegschaft. Das übergeordnete Ziel, welches damit verfolgt wird, ist es, die Arbeitgeberattraktivität und das Arbeitgeberimage zu steigern, die Identifikation der Belegschaft mit ihrem eigenen Unternehmen zu fördern und so die Bindung zum Unternehmen zu erhöhen.

Das interne Personalmarketing hält hierbei eine Vielzahl an Instrumenten und Maßnahmen bereit, mit denen sich die Arbeitgeberattraktivität und die Bindung zum Unternehmen nachhaltig optimieren und ungewollte Personalfluktuaton sowie deren negativen Begleiterscheinungen reduzieren lassen. Diese lassen sich grob in materielle und immaterielle Reize einteilen, durch deren Einsatz die Bindung an das Unternehmen erhöht werden soll. Bei den Instrumenten, die den materiellen Anreizen angehören, handelt es sich um direkt oder indirekt greifbare Reize, die sich quantifizieren lassen. Hierzu gehören unter anderem klassische Elemente wie die Vergütung oder finanzielle Sonderleistungen.

Zu den immateriellen Anreizen gehören vor allem weiche Faktoren, die die Motivation und Zufriedenheit des Mitarbeiters steigern und damit seine Bindung zum Unternehmen positiv beeinflussen können. Hierzu zählen unter anderem Aspekte wie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in Form einer strategisch betriebenen Personalentwicklung oder die Unternehmenskultur (vgl. Hagen 2011, Seite 53-55).

Auf einige dieser Instrumente und Maßnahmen, die in der gängigen Literatur und vor allem in der Praxis als zentrale Elemente der Mitarbeiterbindung angesehen werden, wird in den nachfolgenden Abschnitten näher eingegangen. Wie auch bei den Instrumenten und Maßnahmen des externen Personalmarketings wird hier nicht der Anspruch der Vollständigkeit erhoben, da eine umfassende Darstellung den limitierten Rahmen der schriftlichen Ausarbeitung sprengen würde.

5.1. Personalentwicklung

Die Personalentwicklung gilt in der Fachliteratur als eines der zentralen Instrumente und Maßnahmen, mit der sich die Bindung von Mitarbeitern an das eigene Unternehmen nachhaltig steigern lässt. So weist etwa Hagen daraufhin, dass das Betreiben von Personalentwicklung durch die Durchführung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnah-

men dazu beitragen kann, den Mitarbeiter zu motivieren und ihn in seiner Selbstwahrnehmung zu stärken, was sich wiederum positiv auf die Bindung zu dem Arbeitgeber auswirken kann (vgl. Hagen 2011, Seite 56-57).

Andere Autoren wie Bröckermann und Felser sehen dies ähnlich: So weist Bröckermann darauf hin, dass sich durch das Betreiben von Personalentwicklung sukzessiv die Bindung der Belegschaft an das eigene Unternehmen steigern und die Wechselbereitschaft von Mitarbeitern reduzieren lasse. Felser kommt gar zu dem Schluss, dass es sich bei der Personalentwicklung um ein Personalbindungsinstrument handle, welches für viele Mitarbeiter ein wesentliches Attraktivitätsmerkmal für die Wahl des Arbeitgebers darstelle (vgl. Bröckermann 2013, Seite 19 / Felser 2010, Seite 14).

Der Rückgriff auf die Personalentwicklung kann für Unternehmen, wie Loffing und Loffing anführen, jedoch mit einem erhöhten finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden sein. So entstehen für Unternehmen nicht nur Kosten infolge der Konzeption eigener Fortbildungsmaßnahmen, dem Einkauf von externen Weiterbildungsangeboten und der Durchführung dieser Maßnahmen, sondern auch indirekte Kosten, indem Mitarbeiter für die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen freigestellt werden müssen.

Trotz dieses Umstandes ist zu verzeichnen, dass immer mehr Unternehmen dazu tendieren, das erhöhte Budget, welches durch das Betreiben von Personalentwicklungsmaßnahmen nötig ist, vorzuhalten.

Die gestiegene Bereitschaft von Unternehmen, in die Personalentwicklung zu investieren, ist vor allem darauf zurückzuführen, dass sich durch eine gezielte und strategische Förderung der eigenen Mitarbeiter sowohl Vorteile für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen selbst erzielen lassen (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 120).

Dass das Instrument der Personalentwicklung sowohl dem Mitarbeiter als auch den Unternehmen Vorteile offeriert, liegt vor allen Dingen daran, dass es sich bei der Personalentwicklung um keinen Prozess handelt, der als Einbahnstraße zu verstehen ist, bei dem das Unternehmen seinen Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, an Fort- und Weiterbildungsangeboten und somit die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erweitern. Vielmehr handelt es sich bei der Personalentwicklung um ein strategisches Vorgehen, bei dem sowohl die Erwartungen und Ziele der Mitarbeiter als auch die operativen Ziele sowie die strategische Ausrichtung des Unternehmens miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Deutlich wird dieser Gesichtspunkt an der Personalentwicklungsdefinition von

Hölzle:

„Personalentwicklung ist die systemische und erfolgskontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden in aktiver Abstimmung mit ihren eigenen beruflichen Erwartungen, mit den Erfordernissen der Arbeitsaufgaben und mit den Geschäftszielen des Unternehmens.“ (Hölzle 2006, Seite 64)

Auch Friedrich betont in diesem Zusammenhang, dass das Betreiben von Personalentwicklung nur wirklich dann nachhaltig und gewinnbringend sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen sein kann, wenn ein Ausgleich bzw. ein Gleichgewicht zwischen den Zielen und Erwartungen der beiden Interessenparteien gewährleistet werden kann (vgl. Friedrich 2010, Seite 81-82).

Dabei verbinden sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter spezifische Zielvorstellungen und Erwartungen mit der Thematik der Personalentwicklung. Für die Unternehmen ist besonders wichtig, dass die Personalentwicklungsmaßnahmen zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung bei den Mitarbeitern führen. Die Mitarbeiter sollen durch die Möglichkeit des Erwerbs von neuen Fähigkeiten und Kompetenzen dazu befähigt werden, angemessen auf die sich wandelnden Anforderungen und Herausforderungen in ihrer Tätigkeit reagieren zu können.

Die kontinuierliche Erweiterung und Vertiefung von Wissen und Fachkenntnissen der Mitarbeiter kann darüber hinaus aber auch die Qualität der Leistungserbringung des Unternehmens langfristig festigen und steigern, da sich mit besonders qualifizierten Mitarbeitern auch hochwertigere Leistungen erbringen lassen. Dieser Aspekt gewinnt besonders durch den immer stärker zunehmenden Konkurrenzkampf unter den Unternehmen an Bedeutung. Qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter sind unabdingbar dafür, das unternehmerische Fortbestehen sicherzustellen. Zahlreiche Unternehmen verbinden mit der Investition in die Personalentwicklung zudem das Ziel der erfolgreichen Nachwuchsförderung. So sollen besonders talentierte und vielversprechende Mitarbeiter, die für höherwertige Tätigkeiten und Führungsaufgaben in Betracht kommen, möglichst frühzeitig identifiziert und durch eine passgenaue Förderung an das Unternehmen gebunden werden.

Aus Unternehmenssicht sind jedoch die Steigerung der Identifikation mit dem eigenen Unternehmen sowie Steigerung der Arbeitgeberattraktivität als die bedeutungsvollsten Elemente im Zuge der Personalentwicklung zu benennen. Wie einleitend bereits angedeutet, kann durch das Betreiben von Personalentwicklung bzw. durch die Bereitschaft des Unternehmens, ihre Mitarbeiter bei dem Erwerb neuer Fähigkeiten sowie in ihrem beruflichen Fortkommen zu unterstützen und zu begleiten, die Motivation und die Zufriedenheit des Mitarbeiters und damit auch die Identifikation mit dem Unternehmen nachhal-

tig steigern und somit die Wechselbereitschaft reduzieren (vgl. Lippold 2014, Seite 252-253 / Loffing und Loffing 2010, Seite 120-121).

Zu den grundlegenden Erwartungen und Zielvorstellungen der Mitarbeiter zählen unter anderem die Verbesserung der Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, die Sicherung des Arbeitsplatzes oder – ganz pragmatisch – die Möglichkeit, durch den Erwerb von besseren Qualifikationen einen höheren Verdienst zu erzielen. Eine weitere Ziel- und Erwartungsvorstellung von Mitarbeitern, die an die Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten anknüpft, kann zudem der Wunsch nach Selbstverwirklichung sein, der sich durch den Erwerb neuer Fähigkeiten und Kompetenzen sowie der Übernahme von verantwortungsvolleren Aufgabenbereichen erzielen lassen kann.

Zu den Mitarbeitererwartungen und -zielvorstellungen, die mit der Thematik der Personalentwicklung in Verbindung gebracht werden, zählen aber nicht ausschließlich Elemente, die mit Aufstiegsmöglichkeiten und finanzieller Sicherheit einhergehen. Sehr viele Mitarbeiter sehen in der Personalentwicklung auch die Chance, Fachkenntnisse und Kompetenzen zu erwerben, die sie darin befähigen, angemessen auf die sich im Arbeitsalltag auftuenden Anforderungen und Herausforderungen reagieren zu können. Durch den Zugewinn an Handlungssicherheit sinkt für viele Mitarbeiter auch das Risiko der Überforderung und Überlastung (vgl. Lippold 2014, Seite 253 / Loffing und Loffing 2010, Seite 121).

Damit das Instrument der Personalentwicklung wirksam betrieben werden kann und für alle Beteiligten einen Mehrwert darstellt, muss, wie Wickel-Kirsch unterstreicht, vor der Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen ein Analyse- und Beurteilungsprozess erfolgen (vgl. Wickel-Kirsch 2013, Seite 92). Auf diesen Gesichtspunkt weisen auch Hölzle und Schindler hin: So sind im Rahmen der Personalentwicklung Analysen vorzunehmen, auf deren Grundlage entschieden wird, ob der Bedarf für Personalentwicklungsmaßnahmen besteht und in welcher Form die Förderung des Mitarbeiters erfolgen soll. Dieses Vorgehen ist wichtig, um Handlungssicherheit zu gewinnen und das Scheitern von Personalentwicklungsmaßnahmen zu vermeiden.

In den Analysen müssen die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters ermittelt werden, zudem findet ein Abgleich zwischen den Fähigkeiten der Mitarbeiter und ihrer jeweiligen Position sowie eventuelle Anforderungen, die mit einer Positionsanpassung in Form von Beförderungen einhergehen können, statt. Die Ermittlung der Information erfolgt unter anderem durch die Beurteilung und Einschätzung der Verhaltensweisen und erbrachten Arbeitsleistung des Mitarbeiters.

Hierbei kommt dem direkten Vorgesetzten des Mitarbeiters große Bedeutung zu, der das Verhalten des Mitarbeiters und dessen Leistungen objektiv bewerten soll. Aber auch die Selbstbeurteilung des Mitarbeiters und dessen subjektiver Blick auf seine berufliche Situation spielen bei dem Beurteilungsprozess eine wesentliche Rolle.

Das Personalentwicklungsgespräch in strukturierter Form bietet hier die Plattform, um zu einer fundierten und erfolgversprechenden Entscheidung bezüglich der Auswahl und Einleitung von Personalentwicklungsmaßnahmen zu gelangen (vgl. Hölzle 2006, Seite 215-222 / Schindler 2013, Seite 163-165).

Den Unternehmen stehen bei der Förderung der Mitarbeiter sehr unterschiedliche Personalentwicklungsmaßnahmen und Methoden zur Verfügung, nach Schindler lassen sich die Maßnahmen und Methoden grob in drei Kategorien einteilen (Schindler 2013, Seite 171):

- Training on the Job
- Training near the Job
- Training off the Job

Die Personalentwicklungsmaßnahmen, die unter die Kategorie „Training on the Job“ fallen, sind Maßnahmen und Angebote, die für Lippold dadurch gekennzeichnet sind, dass die Lernprozesse des Mitarbeiters während seiner Aufgabenerfüllung erfolgen. Durch die direkte und begleitete Auseinandersetzung mit Inhalten und Anforderungen, die dem Mitarbeiter im Arbeitsalltag begegnen, soll der Mitarbeiter Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen vermittelt bekommen, die es ihm erlauben, den Anforderungen des Unternehmensalltags angemessen zu begegnen. Die klassischen Schritte, wie es im „Training on the Job“ zu einem Zugewinn an Kompetenzen und Fähigkeiten kommen soll, sind unter anderem: das „Job Enlargement“ – die schrittweise Erweiterung der eigenen Tätigkeiten durch qualitativ ähnlich gelagerten Aufgabengebiete; das „Job Enrichment“ – die bisherigen Tätigkeitsgebiete werden mit qualitativ höherwertigeren Aufgaben, die einen Bezug zur bisherigen Tätigkeit haben, gekoppelt, was dazu führt, dass sich der Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter erweitert und sich ihnen Chancen auf neue Fähigkeiten im praktischen Tun zu erwerben; und die „Job Rotation“ – hiermit ist der geplante und systematische Arbeitsplatzwechsel und die zeitlich begrenzte Übernahme der dazugehörigen spezifischen Aufgaben der jeweiligen Stelle gemeint (vgl. Lippold 2014, Seite 256-257).

Bei der „Training near the Job“-Methode finden die Lernprozesse des Mitarbeiters, wie Schindler anführt, nicht während der eigentlichen Aufgabenerfüllung statt. Trotzdem haben die Maßnahmen und Angebote des „Training near the Job“ eine unmittelbare Nähe zu

der Tätigkeit, die der Mitarbeiter ausübt, indem die Herausforderungen und Anforderungen, die sich während der Tätigkeit des Mitarbeiters ergeben können, den Lerngegenstand bzw. die Lerninhalte der Angebote und Maßnahmen bilden. Der Vorteil dieser Methode ist, dass neu erworbene Fähigkeiten und Wissen sich leichter in den Praxisalltag integrieren und dort erproben lassen.

Zu den Formen des „Training near the Job“ gehören unter anderem Qualitätszirkel, bei denen Kleingruppen, deren Zusammenstellung durch Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchiestufen erfolgt, in Austauschprozesse gehen. In diesen Kleingruppen setzen sich die Mitarbeiter der verschiedenen Arbeitsbereiche mit Anforderungen und Herausforderungen aus ihrem Unternehmensalltag auseinander und versuchen, gemeinsam auf Basis ihrer Kenntnisse und Kompetenzen Problemlösungsstrategien zu entwickeln.

Weitere Formen des „Training near the Job“ sind unter anderem Coachings, in denen eine Gruppe von Mitarbeitern bezüglich Problemstellungen beraten und zur Selbstreflexion animiert werden soll, um Lösungen und Handlungsalternativen zum Umgang mit den sich in Unternehmensalltag ergebenden Problemstellungen für sich zu erarbeiten.

Ein weiteres Modul stellt die Durchführung von Planspielen dar, in denen für Einzelpersonen oder Gruppen Situationen aus dem Unternehmensalltag simuliert werden, auf deren Grundlage die Mitarbeiter zu einer Entscheidungsfindung kommen müssen (vgl. Schindler 2013, Seite 174 / Holtbrügge 2015, Seite 141).

Bei der „Training off the Job“-Methode handelt es sich um Personalentwicklungsmaßnahmen, die nicht mit der praktischen Aufgabenerfüllung im Zusammenhang stehen bzw. nicht im unmittelbaren Arbeitsumfeld eingebunden sind und als arbeitsplatzübergreifende Entwicklungsmaßnahmen verstanden werden können.

Bei den „Training off the Job“-Maßnahmen wird in der Regel auf externe Anbieter zurückgegriffen, die den Mitarbeitern Fachwissen und Kompetenzen zur Qualifikationserweiterungen auf theoretische und deduktive Weise vermitteln. Je nach Unternehmen kann es sich bei den „Training off the Job“-Maßnahmen auch um vom Unternehmen konzipierte Bildungsmaßnahmen handeln. Dabei wird meist theoretisches Wissen in verschiedenen Formen vermittelt: Hierzu gehören klassische Formate wie Seminare, bei denen es sich in der Regel um kurze Bildungsmaßnahmen handelt, in denen den Mitarbeitern theoretische Lehrinhalte vermittelt werden, die sowohl mit ihrer praktischen Tätigkeit in Zusammenhang stehen können, aber auch nicht-arbeitsplatzrelevante Themenbereiche umfassen können.

Eine weitere Form des „Training off the Job“ ist die Möglichkeit der Teilnahme an zumeist externen Fortbildungsmaßnahmen, die darauf abzielen, Fachwissen und Kompetenzen zu erwerben. Diese Maßnahmen dienen oftmals der Persönlichkeitsentwicklung. Hierzu gehören Workshops, die durch das Unternehmen selbst oder durch externe Anbieter angeboten werden, in denen ein Erfahrungs- und Ideenaustausch unter den Teilnehmern ermöglicht werden soll (vgl. Schindler 2013, Seite 173-174 / Lippold 2014, Seite 258-259).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Bindungsinstrument der Personalentwicklung sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeiter viele Vorteile zu bieten hat. Die Personalentwicklung erscheint vor allem aus der Kosten-Nutzen-Perspektive für Unternehmen ein sehr reizvolles Instrument der Mitarbeiterbindung zu sein. Das Betreiben von Personalentwicklung kann unter Umständen zwar mit erhöhten Kosten einhergehen, erfolgreich betrieben kann die Personalentwicklung aber auch einen bedeutenden Mehrwert für Unternehmen darstellen. Neben der Tatsache, dass sich durch eine gezielte Förderung der Belegschaft die Bindung zum Unternehmen sowie die Arbeitgeberattraktivität steigern lässt, bietet das Instrument der Personalentwicklung Unternehmen zahlreiche weitere Vorzüge, die einen wesentlichen Einfluss auf die Erreichung der allgemeinen Unternehmensziele haben können.

Es muss jedoch auch erwähnt werden, dass es sich bei dem Instrument der Personalentwicklung um ein sehr komplexes Verfahren handelt, was nicht einfach nebenher betrieben werden kann. Wie aufgezeigt, ist der Interessensausgleich bzw. die Balance zwischen den Erwartungen und Zielen der Mitarbeiter sowie denen des Unternehmens ein wesentliches Element, damit die Personalentwicklung auch für beide Interessensparteien einen Mehrwert darstellt. Zudem erfordert die Personalentwicklung ein strategisches und planvolles Vorgehen in Form von Analyse und Beurteilungsprozessen, wenn Personalentwicklungsmaßnahmen nicht als Fehlinvestitionen enden sollen.

5.2. Mitarbeiterbindung über Elemente des Work-Life-Balance-Ansatzes

Der Work-Life-Balance-Ansatz sowie die Maßnahmen, die zu einem Ausgleich zwischen den Anforderungen des Arbeitslebens und dem Privatleben beitragen sollen, sind ein weiteres Mitarbeiterbindungsinstrument, welches in den letzten Jahren merklich an Bedeutung gewonnen hat. Bedingt wurde diese Entwicklung unter anderem durch den Wertewandel bzw. den veränderten Stellenwert, den die Erwerbstätigkeit im Leben der Menschen einnimmt. Besonders bei jüngeren Menschen ist der Trend zu verzeichnen, das –

wie Strutz konstatiert – Werte wie die Selbstbestimmung und Wünsche nach mehr Freiräumen an Bedeutung gewonnen haben und Werte wie Anpassung und Disziplin in den Hintergrund getreten sind (vgl. Strutz 1993, Seite 2).

Auf diesen Gesichtspunkt weisen auch Loffing und Loffing hin, der Wertewandel habe dazu beigetragen, dass für viele Menschen das Privatleben sowie das Familienleben in den Vordergrund gerückt sind und die berufsorientierte Sichtweise an Bedeutung eingebüßt hat (Loffing und Loffing 2010, Seite 115). Dieser Umstand sorgt dafür, dass Unternehmen mit dem Betreiben einer Work-Life-Balance-Strategie bzw. durch den gezielten Einsatz von Maßnahmen, die einen besseren Ausgleich zwischen Berufsleben und Privatleben ermöglichen, zur Steigerung der Attraktivität eines Unternehmens beitragen kann und somit auch die Bindung der Mitarbeiter zum eigenen Arbeitgeber positiv beeinflussen kann.

Hinter dem Terminus der Work-Life-Balance versteckt sich der Versuch, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und dem Privatleben zu erreichen. Wie Hansen anführt, stehen die berufliche Tätigkeit sowie das Privatleben der Arbeitnehmer häufig in einem zwiespältigen Verhältnis zueinander. Zum einen vermindern die beruflichen Anforderungen die Freizeitgestaltung der Menschen, auf der anderen Seite ermöglicht erst die Vergütung der Tätigkeit gewisse Formen der Freizeitgestaltung. In Zeiten, in denen Arbeitnehmer besonders hohen beruflichen Anforderungen und Herausforderungen ausgesetzt sind, leidet häufig die Ausgestaltung des Privatlebens. Fehlt den Mitarbeitern auf lange Sicht die Möglichkeit, die Anforderungen und Herausforderungen, die mit der eigenen Tätigkeit einhergehen, durch das Privatleben in Form eines gefestigten sozialen Umfelds sowie durch Maßnahmen der Erholung und Entspannung auszugleichen, kann dies sich unmittelbar auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit des Mitarbeiters auswirken.

So zählen für Hansen Symptome wie Überforderung, die Verdrängung von beruflichen Sorgen sowie der Verlust der Freude an der eigenen Tätigkeit zu klaren Indizien für ein unausgewogenes Verhältnis zwischen dem Berufsleben und dem Privatleben.

Die Folgen, die dieses unausgewogene Verhältnis und die Unzufriedenheit sowie Demotivation der Mitarbeiter auf das Unternehmen haben können, sind nicht zu unterschätzen. So sind Aspekte wie ein erhöhter Krankenstand und Absentismus ebenso Folgen von einer schlechten Work-Life-Balance wie eine erhöhte Fluktuationsrate im Unternehmen. Durch den strategischen Einsatz von Maßnahmen, die dem Work-Life-Balance-Ansatz zugerechnet werden, stehen Unternehmen vielseitige Möglichkeiten zur Verfügung, um

den Mitarbeiter aktiv zu unterstützen einen Ausgleich zwischen dem Berufs- und dem Privatleben zu erreichen (vgl. Hansen 2013, Seite 238-241).

Zu den wesentlichen Maßnahmen und Aktivitäten im Sinne des Work-Life-Balance-Ansatzes gehören Veränderungen in der Arbeitsorganisation, etwa durch die Ausgestaltung der Arbeitszeiten, die Dezentralisierung des Arbeitsortes, der Gestaltung von Arbeitsanforderungen und -inhalten sowie die Umgestaltung des Arbeitsumfeldes.

Weitere Maßnahmen sind das Bereitstellen von Leistungen, die Unternehmen ihren Mitarbeitern im Rahmen von familienfreundlichen und -fördernden Angeboten offerieren sowie die betriebliche Gesundheitsförderung.

In der Folge werden ausgewählte Maßnahmen und Instrumente des Work-Life-Balance-Ansatzes vorgestellt, mittels denen Unternehmen ihre Mitarbeiter dabei unterstützen können, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben herzustellen und somit die Arbeitsmotivation sowie die Zufriedenheit und damit auch die Bindung zum Unternehmen nachhaltig zu steigern.

Die Bereitschaft von Unternehmen, im Rahmen der Arbeitsorganisation bzw. der Strukturierung von Arbeit sich für die Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen zu öffnen, stellt ein wesentliches Element dar, um die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu erreichen. Dabei ist unter der Flexibilisierung von Arbeitszeiten zu verstehen, dass die Arbeitszeitstrukturen in ihrer Lage und Dauer den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter in Abstimmung mit den unternehmerischen und organisationalen Anforderungen variabler und offener gestaltet werden können (vgl. Friedrich 2010, Seite 42). Zu den gängigen Formen der Arbeitszeitenflexibilisierung zählen unter anderem Gleitzeiten und die in den vergangenen Jahren besonders an Bedeutung gewonnene Form der Teilzeitbeschäftigung (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 165).

Im Rahmen der Gleitzeit wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit eingeräumt, innerhalb einer weit gefassten Kernarbeitszeit selber zu entscheiden, wann er seine Tätigkeit aufnimmt und wann er diese beendet. In der Regel wird den Mitarbeitern sowohl bei dem Beginn als auch bei der Beendigung des Arbeitstages eine Gleitzeitspanne von etwa 1,5 Stunden täglich eingeräumt (vgl. Hartwig und Stehle 1993, Seite 610).

Das Arbeitszeitmodell der Teilzeitbeschäftigung liegt vor, wenn ein Mitarbeiter regelmäßig weniger Arbeitswochenstunden leistet, als es die betrieblich vereinbarte Wochenarbeitszeit für einen vergleichbaren vollbeschäftigten Mitarbeiter vorsieht.

Das Arbeitszeitmodell der Teilzeit kann hierbei unterschiedliche Formen haben. Die klassische Variante der Teilzeitarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass der Mitarbeiter feste Arbeitszeiten hat, diese jedoch im Vergleich zu den in Vollzeit tätigen Mitarbeitern einen verkürzten Arbeitszeitraum umfassen, indem der teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter etwa halbtags arbeitet. Das Arbeitszeitmodell der Teilzeitbeschäftigung kann jedoch auch in variabler Form erfolgen, etwa wenn die festgelegte Zahl an Arbeitswochenstunden an variierenden Wochentagen und zu unterschiedlichen Arbeitszeiten erfolgt. Die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung ist besonders vor dem Hintergrund, einen Ausgleich zwischen Berufs- und Familienleben herstellen zu wollen, ein reizvolles Arbeitszeitmodell. Dem Mitarbeiter wird mit diesem Modell die Möglichkeit geboten, in verkürzter Form seiner Tätigkeit nachzugehen, wodurch sich Freiräume für die Gestaltung des Familienlebens eröffnen (vgl. Friedrich 2010, Seite 44).

Auch die Flexibilisierung bzw. Dezentralisierung des Arbeitsortes ist ein wichtiger Aspekt des Work-Life-Balance-Ansatzes. Begriffe die mit dieser Thematik untrennbar verbunden sind, sind die Telearbeit bzw. das Arbeiten im Home-Office. Hier muss das Arbeiten nicht mehr gezwungenermaßen im Büro des Betriebes erfolgen, sondern kann genauso gut von zu Hause aus oder jedem anderen beliebigen Ort betrieben werden, der über ein ausreichendes Maß an Kommunikations- und Informationstechniken verfügt (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 179). So kann etwa die Versorgung von Kindern deutlich vereinfacht werden zudem können das Wegfallen von Wegezeiten und Fahrzeiten auch zu Zeit- und Kosteneinsparungen auf Seiten des Mitarbeiters beitragen. Auf der anderen Seite birgt diese Form der Arbeitsorganisation jedoch das Risiko, dass es bei zu langer fehlender Präsenz im Unternehmen zu einer Isolation des Mitarbeiters kommen kann, da ein regelmäßiger sozialer Austausch mit den Kollegen fehlt. Zudem besteht das Risiko, dass durch das ausschließliche Tätigsein im Home-Office die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben nicht mehr eingehalten werden können, was sowohl das Privatleben als auch die Produktivität des Mitarbeiters negativ beeinflussen kann (vgl. Hölzle 2006, Seite 96 / Hansen 2013, Seite 248). Aus diesem Grund greift, wie Friedrich anführt, der Großteil der Unternehmen in der Praxis auf eine alternierende Form der Telearbeit bzw. des Home-Offices zurück, bei denen der Mitarbeiter sowohl von zu Hause aus als auch im Betrieb tätig ist und in regelmäßigen Abständen zwischen den beiden „Arbeitsplätzen“ wechselt (vgl. Friedrich 2010, Seite 45).

Wie einleitend dargestellt, kann die berufliche Tätigkeit sowohl mit psychischen und physischen Beanspruchungen einhergehen, die – wie Hansen deutlich macht – auch zu einer

Überforderung und Überlastung des Mitarbeiters führen können (vgl. Hansen 2013, Seite 240-241). Das Risiko ist dann besonders hoch, wenn es sich um sehr spezialisierte bzw. monotone Tätigkeiten und Arbeitsinhalte handelt. Um diesen vorzubeugen bzw. entgegenzuwirken, können die Unternehmen versuchen, die Arbeitsanforderungen und Arbeitsinhalte der Mitarbeiter abwechslungsreich und ansprechend zu gestalten. Diese Maßnahme ist, wie Holtbrügge betont, zudem ein zentraler Faktor, mit dem sich die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter positiv beeinflussen lässt, was sich wiederum positiv auf die Einstellung zur eigenen Tätigkeit und die Work-Life-Balance des Mitarbeiters auswirken kann (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 164-165). Diesen Aspekt führen auch Loffing und Loffing an und verdeutlichen, dass sich durch die Gestaltung der Arbeitsanforderungen und Arbeitsinhalte positive Effekte hinsichtlich der Motivation und Zufriedenheit des Mitarbeiters erzielen lassen.

Im Zentrum der Ausgestaltung stehen hierbei das Ermöglichen von Autonomie sowie die Möglichkeit der Verantwortungsübernahme. Dies kann mitunter dadurch erreicht werden, dass es zu einer Ausweitung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche des Mitarbeiters kommt sowie der ganzheitlichen Übernahme von Tätigkeitsprozessen, wodurch dem Mitarbeiter Gestaltungsspielräume eingeräumt werden, die ein autonomes und eigenverantwortliches Arbeiten ermöglichen und dem Mitarbeiter ein Gefühl der Sinnhaftigkeit seiner Tätigkeit vermitteln können (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 20).

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes der Mitarbeiter hat, wie Holtbrügge anführt, zum Ziel, durch die Verbesserung der Arbeitsumstände körperliche und psychische Belastungen sowie negative Umgebungseinflüsse wie schlechte klimatische Bedingungen, einen erhöhten Geräuschpegel, unzureichende Beleuchtung sowie Schadstoffbelastungen zu reduzieren, um die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der Belegschaft aufrechtzuerhalten und zu fördern.

Bei der Auswahl von Gestaltungselementen für die Optimierung des Arbeitsumfeldes bzw. der Arbeitsplätze der Mitarbeiter greifen Unternehmen unter anderem auf empirische Untersuchungen von Arbeitspsychologen und Arbeitsphysiologen sowie auf Soziologen und Sozialmediziner zurück.

Zu den wesentlichen Elementen, mit denen Unternehmen dazu beitragen können, die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter zu erhalten, ist die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes, bei dem die Arbeitsplatzeinrichtung sowie die Anordnung von Arbeitsmitteln den Bedürfnissen der Mitarbeiter angepasst werden sowie die Optimierung der Arbeitsumgebung, indem der Arbeitsplatz der Mitarbeiter ansprechend gestaltet wird, etwa

durch eine geeignete Auswahl von Farben und Lichtelementen (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 178-179).

Auch Leistungen wie die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter sowie die verschiedenen Angebote und Aktivitäten unterstützen den Mitarbeiter dabei das Berufsleben sowie das Familienleben miteinander in Einklang zu bringen. Diese Instrumente gewinnen gegenwärtig immer mehr an Bedeutung, wenn es darum geht, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und das eigene Personal nachhaltig an das Unternehmen zu binden. So weist etwa Hansen darauf hin, dass immer mehr Unternehmen dazu tendieren, Angebote und Maßnahmen, die dem Erhalt und Förderung der Gesundheit dienen, ihrer Belegschaft zu offerieren (vgl. Hansen 2013, Seite 251).

Ähnlich verhält sich dies auch bei den Maßnahmen, die dazu beitragen können, die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu ermöglichen. So heben Loffing und Loffing hervor, dass die Thematik der Familienfreundlichkeit zu einem wesentlichen Aspekt der Bindung von Personal geworden ist (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 161-160).

Die sich ständig wandelnden Anforderungen und Herausforderungen im Berufsleben vieler Menschen gehen mit einem wachsenden Leistungsdruck einher. Wie bereits beschrieben, können die Folgen der hohen beruflichen Beanspruchung Überforderung und Überlastung sein, die letztendlich darin münden können, dass die Absentismus- und Fluktuationsraten im Unternehmen deutlich steigen. Dem versucht die betriebliche Gesundheitsförderung entgegenzuwirken (vgl. Bausch-Weis 2013, Seite 362). Durch den gezielten Einsatz von gesundheitsfördernden und -erhaltenden Maßnahmen soll dazu beigetragen werden, dass der Mitarbeiter präventiv und während akuten Phasen der Überlastung und Überforderung adäquate Unterstützung seitens des Unternehmens erhält, um die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft aufrechtzuerhalten.

Zu den gesundheitsfördernden Maßnahmen gehören nach Bausch-Weis unter anderem Seminare und Fortbildungen zum Thema Gesundheit, die Möglichkeit Sportgeräte im Betrieb zu nutzen oder Massagen in separaten Räumlichkeiten des Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Oder auch Gesundheitsbeauftragte, die zu dem Thema Gesundheit beratend tätig werden können, Gesundheitsaktionstage im Unternehmen, Analysen der Arbeitsplatzumgebung und Anpassung der Arbeitsorganisation an die Bedürfnisse der Mitarbeiter, Supervision und Coaching sowie psychosoziale Beratungen, die von den Mitarbeitern kostenlos und anonym in Anspruch genommen werden können (vgl. Bausch-Weis 2013, Seite 363-364).

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben stellt für viele Arbeitnehmer trotz politischer Bemühungen und Initiativen, wie etwa der Ausbau der Kindertageseinrichtungen und der 2013 eingeführte Rechtsanspruch auf Betreuung für ein- und zweijährige Kinder (U3) – eine große Herausforderung im Alltag dar. Zu den familienunterstützenden Maßnahmen zählen nach Schwaab die Anpassung von Arbeitsstrukturen, wie sie bereits durch die Ermöglichung von Teilzeitbeschäftigungen, Telearbeit und Home-Office beschrieben wurden. Darüber hinaus zählen aber auch die Hilfe und Unterstützung bei der Suche nach einem Betreuungsplatz für Kinder sowie das Vorhalten einer eigenen betrieblichen Kinderbetreuung dazu (vgl. Schwaab 2013, Seite 229). Auch das Vorhalten von Eltern-Kind-Arbeitszimmern, die es ermöglichen, das Kind mit zur Arbeit zu nehmen sowie das Bereitstellen oder auch Vermitteln von Informations- und Beratungsangeboten zu familienbezogenen Thematiken sind ein Teil davon (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 163).

Eine spezielle Maßnahme der Familienförderung, welche zunehmend Anklang bei Mitarbeitern und Unternehmen findet, ist laut Hansen die Kooperation von verschiedenen Unternehmen, die im Verbund Kinderbetreuungseinrichtungen betreiben, die sich durch ein besonderes Maß an Flexibilität auszeichnen. Hierzu gehört, dass die Betreuungszeiten der Kinder mit den Arbeitszeiten der Eltern abgestimmt werden können und es auch die Möglichkeit der Notfallbetreuung sowie der Betreuung in den Ferienzeiten gibt (vgl. Hansen 2013, Seite 249-250).

Abschließend lässt sich sagen, dass der Work-Life-Balance-Ansatz und seine Elemente den Unternehmen eine Vielzahl an Möglichkeiten bieten, wie die eigenen Mitarbeiter nachhaltig und erfolgreich an das Unternehmen gebunden werden können. Durch den Einsatz von Maßnahmen und Aktivitäten, die dem Work-Life-Balance-Ansatz zugerechnet werden, können negative Folgen eines unausgeglichenes Verhältnisses zwischen Berufs- und Privatleben, wie ein erhöhter Krankenstand oder hohe Fluktuationsraten und hierdurch entstehende Kosten, gemindert und die Bindung zum Unternehmen gesteigert werden.

Zudem kann die Arbeitsmotivation so wie die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter unmittelbar beeinflusst werden, was sich wiederum positiv auf die Leistungsfähigkeit und dem Erfolg von Unternehmen auswirken kann. Wie dargestellt, sind die Instrumente und Maßnahmen des Work-Life-Balance vor dem Hintergrund des sich wandelnden Verhältnisses zur Berufstätigkeit und des gewachsenen Stellenwerts des Privatlebens auch ein wesentliches Attraktivitätsmerkmal für Arbeitgeber geworden, mittels denen sie ihre Position bei

den eigenen Mitarbeitern sowie gegenüber konkurrierenden Unternehmen nachhaltig stärken können.

Auf der anderen Seite geht der Rückgriff auf die verschiedenen Maßnahmen und Instrumente auch mit Anforderungen an das Unternehmen einher. So sind die zu ergreifenden Maßnahmen den individuellen Lebenssituationen der Mitarbeiter und den sich daraus ergebenden Herausforderungen und Anforderungen anzupassen, um den Ansprüchen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Das Betreiben von Work-Life-Balance hält für Unternehmen kein Patentrezept bereit, welches zu dem Schluss kommen lässt, dass der Erfolg von Maßnahmen sich auf die gesamte Belegschaft übertragen lässt. Es ist wichtig, sich am Mitarbeiter und seiner individuellen Lebenssituation zu orientieren und anhand dieser Erkenntnisse die richtigen Maßnahmen zur Unterstützung des Mitarbeiters auszuwählen. Dieses Vorgehen macht das Herstellen einer Work-Life-Balance, unabhängig von den Kosten, die mit der Auswahl und Durchführung von Maßnahmen und Instrumenten einhergehen, zu einem sehr komplexen Prozess.

5.3. Mitarbeiterbindung durch die Personalvergütung

Die Personalvergütung stellt ein zentrales Element im Rahmen der Mitarbeiterbindung dar. Die Vergütung der Tätigkeit des Mitarbeiters erfüllt, wie Lippold deutlich macht, verschiedene Funktionen. Für den Mitarbeiter stellt die Personalvergütung eine Sicherungsfunktion dar, in dem der Mitarbeiter durch seine Tätigkeit seine eigene Grundversorgung erwirtschaften kann. Für die Unternehmen dient die Personalvergütung als ein wesentliches Steuerungselement, in dem durch die Personalvergütung das Leistungsverhalten der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden kann.

Die Personalvergütung erfüllt aber auch weitere Funktionen, die im unmittelbaren Zusammenhang mit der erfolgreichen und nachhaltigen Bindung von Mitarbeitern stehen. So kann mit der Personalvergütung die Motivation, die Leistungsfähigkeit und die Bindung zum Unternehmen maßgeblich beeinflusst werden (vgl. Lippold 2014, Seite 178). Holtbrügge sieht dies ähnlich und unterstreicht ebenfalls die Bedeutung der Personalvergütung hinsichtlich der Gewährleistung und Steigerung der Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern, die sich wiederum positiv auf die Bindung zum Unternehmen auswirken können (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 196-197).

Dabei besteht die Personalvergütung, wie Pepels anführt, aus verschiedenen Entgeltbestandteilen, den materiellen und nicht-materiellen (vgl. Pepels 2013, Seite 34). Diese lassen sich wiederum in drei grundlegende Komponenten der Personalvergütung zusam-

menfassen: die fixe Vergütung, die variable Vergütung sowie Zusatzleistungen (vgl. Lippold 2014, Seite 179).

Bei der fixen Vergütung, handelt es sich um ein garantiertes Einkommen, was der Arbeitnehmer für seine Arbeitsleistung erhält. Die Höhe der Vergütung orientiert sich dabei an den Anforderungen, die mit der Tätigkeit einhergehen sowie an dem Wertschöpfungsbeitrag, den die Tätigkeit zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt. Individuelle Leistungsunterschiede unter den Mitarbeitern haben keinen Einfluss auf die grundlegende Entlohnung (vgl. Lippold 2014, Seite 179 / Holtbrügge 2015, Seite 199).

Bei der variablen Vergütung handelt es sich um eine leistungsorientierte Vergütung, so richtet sich die Höhe der Vergütung vor allem Dingen an der vom Mitarbeiter erbrachten Leistung. Wenn der Mitarbeiter im Verhältnis zu seinen Kollegen Mehrleistung erbringt, wird dies belohnt, indem die Vergütung der Leistungserbringung angepasst wird. Formen der variablen Vergütung können sein: Akkord- und Stücklöhne, Prämienlöhne sowie Pensumlöhne (vgl. Lippold 2014, Seite 179-180 / Holtbrügge 2015, Seite 202-203).

Zu den Zusatzleistungen gehören Leistungen, zu denen Unternehmen tariflich verpflichtet sind, sowie freiwillige Gehaltsnebenleistungen, die für Unternehmen nicht zwingend mit finanziellen Ausgaben einhergehen; gemeinsam ist den Leistungen jedoch, dass sie in der Regel quantifizierbar sind. Zu den Zusatzleistungen gehören unter anderem die Beiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung, der vergünstigte Bezug von Unternehmensprodukten und Dienstleistungen, die betriebliche Altersfürsorge, die Nutzung des Betriebskindergartens, die Inanspruchnahme von Fort- und Weiterbildungszuschüssen, der Dienstwagen sowie Aktienoptionsprogramme und Gewinnbeteiligungen (vgl. Lippold 2014, Seite 181 / Holtbrügge 2015, Seite 214).

Ein System, welches in den letzten Jahren besonders bei größeren Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat und in den Bereich der Zusatzleistungen fällt, ist das Cafeteria-System. In diesem System stellt der Arbeitgeber dem Mitarbeiter ein Budget zur Verfügung, mit dem der Mitarbeiter verschiedene Zusatzleistungen für sich und entsprechend seiner aktuellen Lebenssituation und Bedürfnissen auswählen kann. Das Cafeteria-System (sprich die Möglichkeit der Wahl aus Zusatzleistungen) geht für den Mitarbeiter mit einem Mehr an Autonomie einher, indem er auf die Zusatzleistungen Einfluss nehmen kann und für sich und seine aktuelle Situation die passenden Leistungen in Anspruch nimmt (vgl. Lippold 2014, Seite 182). Diesen Vorteil greift auch Van Benthum auf und

weist darauf hin, dass sich durch das Cafeteria-System die vom Unternehmen bereitgestellten Zusatzleistungen in Form von materiellen und nicht-materiellen Entgeltbestandteilen deutlich flexibler und an den aktuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters gestalten lassen (vgl. Van Benthum 2013, Seite 342).

Für Arbeitnehmer ist das Cafeteria-System durchaus attraktiv, für Unternehmen gehen damit jedoch ein erhöhter administrativer Aufwand sowie ein finanzielles Risiko in wirtschaftlich schlechten Zeiten einher. So weist etwa Holtbrügge darauf hin, dass Unternehmen durch das Informieren über die Wahlmöglichkeiten, das Bereitstellen sowie das Kontrollieren und Aktualisieren der Angebote mit einem erhöhten Verwaltungs- und Beratungsaufwand rechnen müssen (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 216).

Damit die Personalvergütung in ihren verschiedenen Ausführungen auch zur Motivation, zur Leistungssteigerung und zur Bindung an das eigene Unternehmen beiträgt, ist der Blick auf die Entgeltgerechtigkeit von großer Bedeutung. Sowohl Wegerich als auch Van Benthum betonen in diesem Zusammenhang, dass Themen wie Fairness und Transparenz sowie die Nachvollziehbarkeit des Vergütungssystems in der Lohnausgestaltung für Mitarbeiter von großer Bedeutung sind (vgl. Wegerich 2013, Seite 193 / Van Benthum 2013, Seite 342).

Um dem Anspruch, der Entgeltgerechtigkeit zu entsprechen und die Erwartungen der Mitarbeiter bezüglich der Fairness und Transparenz im Vergütungssystem sowie bei der Lohngestaltung gerecht zu werden, gibt es, wie Lippold anführt, drei Kernprinzipien, die bei der Gestaltung von Gehaltsstrukturen zu beachten sind. Hierzu gehören die Anforderungsgerechtigkeit, die Marktgerechtigkeit und die Leistungsgerechtigkeit (Lippold 2015, Seite 186). Die Anforderungsgerechtigkeit beeinflusst die Gehaltsgestaltung in dem Sinne, dass sich die Höhe des Gehaltes an den Anforderungen orientiert, die mit dem Ausüben der Tätigkeit einhergehen können.

Wesentliche Faktoren, die bei der Bemessung mit einbezogen werden, sind die Qualifikation, die für das Ausüben der Tätigkeit benötigt wird, welche Erfahrungswerte der Mitarbeiter mitbringen muss und wie hoch der Grad der Verantwortung der Tätigkeit ist. Aus den Anforderungsprofilen der jeweiligen Tätigkeiten lassen sich Lohnstufen und Gehaltsgruppen entwickeln, denen sich die jeweiligen Tätigkeiten sowie die damit einhergehende Vergütung zuordnen lassen. Dieses System schafft für die Mitarbeiter Transparenz und Orientierung, indem für alle Mitarbeiter nachvollziehbar wird, wie die Positionierung der Tätigkeiten sowie deren Vergütung im Unternehmen zustande kommen.

Die Marktgerechtigkeit bei der Gestaltung des Gehaltes meint, dass das Vergütungsniveau den markt- und branchenüblichen Verhältnissen entsprechen soll.

Das Prinzip der Leistungsgerechtigkeit spielt besonders bei der variablen Vergütung eine wichtige Rolle. So wird die Höhe der variablen Vergütung vor allem durch die individuelle Leistungserbringung des Mitarbeiters im Abgleich mit den Zielvorgaben des Unternehmens ermittelt. Die Devise bei der Leistungsgerechtigkeit lautet demnach, dass Mehrleistung sich auch in der Entlohnung der Mitarbeiter widerspiegeln muss (vgl. Lippold 2014, Seite 186-190).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sich bei der Personalvergütung um eines der zentralen Instrumente und Maßnahmen der Mitarbeiterbindung handelt. Dies ist zum Teil auch auf die verschiedenen Funktionen zurückzuführen, die die Personalvergütung im Rahmen des Personalmanagements einnimmt. Dazu gehören die Funktion der Existenzsicherung des Mitarbeiters, die Funktion der Steuerung des Leistungsverhaltens des Mitarbeiters im Sinne der Unternehmensziele sowie die Funktionen der Steigerung der Motivation, der Leistungsbereitschaft und der Bindung des Mitarbeiters zum Unternehmen.

Ein großer Vorteil der Personalvergütung liegt zudem in den vielfältigen Formen, in denen die Entlohnung der Mitarbeiter erfolgen kann. Diese reichen, wie dargestellt, von der fixen Vergütung, die dem Mitarbeiter ein regelmäßiges und gleichbleibendes Gehalt offeriert, über variable Vergütungsformen, in denen der Mitarbeiter durch Mehrleistung auch die Höhe seiner monatlichen Bezüge mit beeinflussen kann, bis hin zu gesetzlich festgelegten und freiwilligen Zusatzleistungen. Besonders im Rahmen der freiwilligen Zusatzleistungen ergeben sich für Unternehmen weitere Spielräume, wie sie die Motivation und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter steigern und so die Bindung zum Unternehmen erhöhen können. Hierzu gehört zweifelsohne auch das skizzierte Konzept des Cafeteria-Systems, welches den Mitarbeitern ein hohes Maß an Autonomie gewährt, frei über die vom Unternehmen angebotenen Zusatzleistungen zu entscheiden und diese an ihre individuelle Lebenssituation anzupassen.

Die Autonomie, die den Mitarbeitern im Rahmen des Cafeteria-Systems eingeräumt wird, geht für Unternehmen – abgesehen von dem erhöhten finanziellen Aufwand durch freiwillig geleistete Zusatzleistungen – auch mit einem nicht zu unterschätzenden administrativen Aufwand einher, der vor der Implementierung derlei System auf jeden Fall bedacht werden sollte. Eine weitere Herausforderung im Rahmen der Personalvergütung stellt die

Entgeltgerechtigkeit dar. Damit die Personalvergütung ihre motivierende, leistungssteigernde und bindende Wirkung entfalten kann, sind Themen wie die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit des Vergütungssystems im Rahmen der Entgeltgerechtigkeit von elementarer Bedeutung. Empfinden die Mitarbeiter das Vergütungssystem als ungerecht sowie intransparent, steigt das Risiko, dass die vielfältigen Formen der Personalvergütung ihr eigentliches Ziel verfehlen.

5.4. Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur stellt für zahlreiche Autoren eines der zentralsten Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern dar. So führt etwa Schröyegg an, dass die Thematik der Unternehmenskultur im Rahmen der Mitarbeiterbindung in den letzten Jahren deutlich an Popularität gewonnen hat. Dies ist mitunter darauf zurückzuführen, dass sich mit dem Instrument der Unternehmenskultur die Arbeitgeberattraktivität nachhaltig steigern lässt, was die Bindung des Personals an das Unternehmen positiv beeinflussen kann (vgl. Schröyegg 2012, Seite 173). Autoren wie Loffing und Loffing sowie Schirmer gehen sogar so weit, dass sie eine ehrliche und stabile Unternehmenskultur sowie die Identifikation des Mitarbeiters mit dieser als Basis für die Implementierung und das Funktionieren von anderen Mitarbeiterbindungsinstrumenten betrachten (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 44 / Schirmer 2013, Seite 42). Auch Wegerich hebt den Aspekt der Unternehmenskultur als Mittel hervor, mit dem die Mitarbeiter zur Leistungssteigerung motiviert und nachhaltig an das Unternehmen gebunden werden können (vgl. Wegerich 2013, Seite 186).

Obwohl viele Experten darin übereinstimmen, dass die Unternehmenskultur ein zentrales Element bzw. gar die Voraussetzung zur Umsetzung von Mitarbeiterbindungsaktivitäten darstellt, fällt es schwer, den Begriff der Unternehmenskultur eindeutig zu definieren. Dies ist laut Loffing und Loffing darauf zurückzuführen, dass es sich bei der Unternehmenskultur um einen sehr abstrakten und vielschichtigen Begriff handelt (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 44).

Für Lippold handelt es sich bei der Unternehmenskultur um einen Zusammenschluss von grundlegenden Überzeugungen, die das Handeln und Denken innerhalb eines Unternehmens entscheidend beeinflussen (vgl. Lippold 2014, Seite 46). Diesen Aspekt greift auch Schreyögg auf: So erhalten die Unternehmensmitglieder durch die Unternehmenskultur einen gemeinsamen Orientierungsrahmen, der das Denken und Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen sowie das allgemeine Selbstverständnis des Unternehmens prägt (vgl. Schreyögg 2012, Seite 173).

Für Friedrich handelt es sich bei der Unternehmenskultur um einen Begriff, der die Gesamtheit der Unternehmenswerte und Normen sowie Denkhaltungen und Handlungsmuster umfasst, die Einfluss auf die Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder, die interne Interaktion sowie auf das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens haben können (vgl. Friedrich 2010, Seite 99). Die Unternehmenskultur verleiht dem Unternehmen demnach seine eigene und spezifische Systemidentität und klärt für die Unternehmensmitglieder grundlegende Fragen wie „Wer sind wir?“, „Was wollen wir?“ und „Was sollen wir tun?“. Die Antworten auf diese Fragestellungen dürfen in Unternehmen jedoch nicht nur in Unternehmensrichtlinien und -prinzipien schriftlich fixiert sein, sondern sollten sich auch in der sozialen Interaktion und täglichem Handeln wiederfinden (Schaaff 2013, Seite 267-268).

Anhand der unterschiedlichen Definitionen wird deutlich, dass der Unternehmenskultur ein Ordnungsprinzip zugrunde liegt, welches aus Werten und Überzeugungen gespeist wird. Dies sehen auch Bertrand und Wörmann so und führen aus, dass die Grundlagen der Unternehmenskultur auf ein System aus Werten und Überzeugungen zurückgehen, die im Rahmen von internen Lernprozessen historisch gewachsen sein können. Darüber hinaus wird die Unternehmenskultur jedoch auch von den sich verändernden gesellschaftlichen Werten und Normen beeinflusst, die in das Unternehmen getragen und integriert werden (vgl. Bertrand und Wörmann 2013, Seite 312-313).

Die Werte, Normen und Überzeugungen, die das Unternehmen vertritt, und die sich daraus ergebenden Denk- und Handlungsmuster erfüllen innerhalb des Unternehmens verschiedene Funktionen: Sie sollen die Komplexität im Unternehmensalltag reduzieren, den Mitarbeitern ein koordiniertes und aufeinander abgestimmtes Handeln ermöglichen und zu einer gewissen Kontinuität bzw. Routine in den Arbeitsprozessen der Mitarbeiter führen. Ihre zentrale Bedeutung für die Mitarbeiterbindung gewinnt die Unternehmenskultur indes durch ihre Funktion der Identifikation. Die Unternehmenskultur und die ihr zugrundeliegenden Werte, Normen und Überzeugungen haben einen sehr großen Einfluss darauf, ob sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können bzw. sich nachhaltig an das Unternehmen binden wollen (vgl. Lippold 2014, Seite 46-48).

Bertrand und Wörmann betonen den Aspekt der Identifikation ebenfalls und führen an, dass die Unternehmenskultur nur dann als langfristiges Bindungsinstrument fungieren kann, wenn die Mitarbeiter die Unternehmenskultur als positiv wahrnehmen und ihre eigenen Werte, Normen und Überzeugungen – sprich ihre Identität mit der des Unterneh-

mens – in Einklang bringen können. Ist dieser Prozess erfolgreich, so ist die Basis dafür geschaffen, dass der Mitarbeiter nachhaltig und langfristig an das Unternehmen gebunden werden kann (vgl. Bertrand und Wörmann 2013, Seite 313).

Elementare Werte und Überzeugungen, die eine bindende Unternehmenskultur prägen sollten, die zudem in den Augen vieler Arbeitnehmer positiv besetzt sind und von daher die Identifikation mit der Unternehmenskultur erleichtern, sind unter anderem: eine am Mitarbeiter orientierte und wertschätzende Personalpolitik, die von Offenheit, Toleranz und Vertrauen geprägt ist und es den Mitarbeitern erlaubt, an Unternehmensentscheidungen zu partizipieren sowie mit dem eigenen Engagement zum Unternehmenserfolg beizutragen (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 50 / Bertrand und Wörmann 2013, Seite 314-315).

Vielen Arbeitnehmern ist zudem die Art und Weise, wie im Unternehmen kommuniziert wird, sehr wichtig. Damit Mitarbeiter die Kommunikationskultur in einem Unternehmen als positiv wahrnehmen, sollten konstruktive Kommunikationsstandards eingehalten werden, die offene, wertschätzende und respektvolle Austauschprozesse zwischen den Unternehmensmitgliedern ermöglichen und Kommunikationsblockaden sowie deren negative Auswirkungen auf den Unternehmensalltag minimieren (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 56-57).

Daran knüpft auch ein weiteres Element an, welches in der Unternehmenskultur und in der Bindung von Personal eine wichtige Position einnimmt: die im Unternehmen praktizierte Informationspolitik. Vielen Mitarbeitern ist es ein Anliegen, über die Entwicklungen und Veränderungen im Unternehmen auf dem Laufenden gehalten zu werden, da diese sich auch unmittelbar auf die Tätigkeit der Mitarbeiter auswirken können. Aus diesem Grund ist eine in ihrer Form und Struktur transparente, verlässliche und konzentrierte Informationspolitik von zentraler Bedeutung, um möglichst allen Mitarbeitern denselben Kenntnis- und Informationsstand zu ermöglichen (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 47-48). Weitere wichtige Elemente, die Einfluss auf die Bewertung einer Unternehmenskultur und der Identifikation mit dieser haben können, sind das Vorhandensein von flachen Hierarchien, das Führungsverhalten sowie das Gewähren von Autonomie und Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsalltag (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 45).

Im Rahmen der Unternehmenskultur sowie der Identifikation mit ebendieser spielen, wie Schröyegg anführt, aber auch Symbole und Riten eine wichtige Rolle. Diese sind meist durch Kulturelemente wie Feierlichkeiten und Veranstaltungen erlebbar und reichen von bestimmten Ablaufkriterien bei dem Eintritt in das Unternehmen, indem etwa die Begrü-

ßung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten erfolgt oder es für neue Mitarbeiter Einführungstage und -veranstaltungen gibt. Zu den Kulturelementen in Form von Symbolen und Riten gehören darüber hinaus aber auch klassische Komponenten wie die alljährliche Weihnachtsfeier und Firmenjubiläen (vgl. Schröyegg 2012, Seite 175-176).

Die Unternehmenskultur kann für die Mitarbeiter aber auch durch Aspekte wie die Standardisierung von Arbeitsbekleidung, die Vereinheitlichung von nach außen gerichteten Umgangsformen sowie die Anpassung von architektonischen Gesichtspunkten, die von der Gebäudegestaltung bis hin zu der Einrichtung der Büroräume reichen kann, erlebbar gemacht werden (vgl. Wickel-Kirsch 2013, Seite 84-85).

Dies dient laut Lippold vor allem dem Ziel, sowohl nach innen als auch nach außen ein gefestigtes und harmonisches Unternehmensbild zu vermitteln. Bei den Mitarbeitern soll durch dieses Vorgehen die Identifikation mit dem Unternehmen sowie das Wir-Gefühl nachhaltig gefördert und gestärkt werden (vgl. Lippold 2014, Seite 48).

Die Unternehmenskultur erfüllt, wie aufgezeigt, verschiedene Funktionen und bietet den Unternehmen zudem viele Vorteile. Doch die Unternehmenskultur als Mitarbeiterbindungsinstrument kann auch mit Anforderungen und Herausforderungen einher gehen. So weisen etwa Loffing und Loffing darauf hin, dass sich die vom Unternehmen postulierte und in den Unternehmensleitlinien und Grundsätzen schriftlich fixierte Unternehmenskultur auch tatsächlich im Unternehmensalltag widerspiegeln muss, damit sie ihre positiven Eigenschaften zur nachhaltigen Bindung von Personal entfalten kann. Ist die Differenz zwischen der vermittelten und tatsächlich gelebten Unternehmenskultur jedoch zu groß, birgt dies das Risiko, dass das genaue Gegenteil erreicht wird. Werden die Erwartungen und Vorstellungen von Mitarbeitern enttäuscht, kann diese dazu führen, dass die Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Die vermittelte Unternehmenskultur muss also vor allem Dingen authentisch sein und in der täglichen Interaktion der Unternehmensmitglieder spürbar sein, damit sie dazu beitragen kann, Mitarbeiter erfolgreich und nachhaltig an das eigene Unternehmen zu binden.

Bei diesem Prozess kommt der Führungskraft eine sehr wichtige und herausfordernde Rolle zu, indem sie die Unternehmenswerte und die sich daraus ergebenden Unternehmensrichtlinien vorlebt und die Mitarbeiter dabei unterstützt, diese zu verinnerlichen. Dieser Gesichtspunkt wird im weiteren Verlauf unter dem Gliederungspunkt „Führungskraft“ noch weiter ausdifferenziert werden (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 45).

Auf einen sehr wichtigen Aspekt weist auch Schaaff hin, so handelt es sich bei der Unternehmenskultur um keinen abschließenden Prozess, der mit der Etablierung einer stabilen und erfolgreichen Unternehmenskultur abgeschlossen ist. Vielmehr ist es so, dass die Unternehmenskultur durch eine zielgerichtete Pflege und einer Weiterentwicklung durch die Integration von sich wandelnden gesellschaftlichen Werten, Normen und Überzeugungen vor dem organisationalen "Burnout" bewahrt werden muss. Die Werte, Normen und Überzeugungen der Arbeitnehmer sind einem fortwährenden Wandel unterworfen, dem die Pflege und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur Rechnung tragen muss, wenn die Unternehmenskultur für Arbeitnehmer langfristig attraktiv sein soll (vgl. Schaaff 2013, Seite 275-276).

Dabei muss jedoch mit Bedacht vorgegangen werden, wenn neue Ideen, Ansichten und Innovationen in die Kultur des Unternehmens sowie den Unternehmensalltag integriert werden sollen. Durch die Komplexität und Vielschichtigkeit der Unternehmenskultur und ihren weitreichenden Einfluss auf die Denkmuster und Handlungsweisen der Unternehmensmitglieder können Unternehmenskulturen nicht nebenbei weiterentwickelt bzw. verändert werden (vgl. Friedrich 2010, Seite 99). So kann die Implementierung von neuen Inhalten in die geschriebene und gelebte Unternehmenskultur mehrere Jahre dauern (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 46).

Wie aufgezeigt, kommt der Unternehmenskultur und den mit ihr verbundenen Werten, Normen und Überzeugungen eine sehr große, wenn nicht sogar die gewichtigste Bedeutung bei der erfolgreichen und nachhaltigen Bindung von Mitarbeitern zu, da sie die Grundlage für die Implementierung weiterer Mitarbeiterbindungsinstrumente bilden kann. Die Unternehmenskultur und das ihr zugrundeliegende Wertesystem erfüllen im Unternehmensalltag verschiedene Funktionen. So fungiert sie für die Unternehmensmitglieder als Orientierungsrahmen, aus dem sich Denk- und Handlungsmuster ableiten lassen, die sowohl die Arbeitsprozesse und interne Interaktion als auch das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens nachhaltig prägen. Im Rahmen der Mitarbeiterbindung kann jedoch die Funktion der Identifikation mit der Unternehmenskultur als besonders relevant hervorgehoben werden.

Damit die Identifikation mit der Unternehmenskultur gelingen kann, ist es jedoch wichtig, dass die Unternehmenskultur im Arbeitsalltag auch tatsächlich gelebt wird. Ist dies nicht der Fall bzw. besteht eine große Diskrepanz zwischen der vermittelten und tatsächlich gelebten Unternehmenskultur, so beraubt man dem Mitarbeiterbindungsinstrument nicht nur seiner nachhaltigen Wirkung, sondern kann, wie dargestellt, das Gegenteil bewirken,

indem Erwartungshaltungen und Vorstellungen der Mitarbeiter enttäuscht werden und der Unmut über diesen Zustand letztendlich zur Kündigung der jeweiligen Mitarbeiter führen kann.

Die Thematik der Unternehmenskultur ist somit untrennbar mit der Thematik des Vertrauens und der Authentizität verbunden. Nur wenn die Mitarbeiter auf eine authentische und stabile Unternehmenskultur bauen können, wird diese zur Steigerung der Motivation, der Arbeitszufriedenheit und damit letztendlich zur langfristigen Bindung der Mitarbeiter beitragen können.

5.5. Mitarbeiterbindung durch die Führungskraft

Für eine Vielzahl an Experten gilt die Führungskraft als ein wesentlicher Faktor bei der nachhaltigen und effektiven Bindung von Mitarbeitern. So sehen etwa Bertrand und Wörmann die Führungskraft als eines der grundlegenden Elemente im Prozess der Mitarbeiterbindung an, was an folgender plakativ wirkenden Aussage deutlich wird: „Mitarbeiter kommen zu Unternehmen und sie verlassen Vorgesetzte“ (Bertrand und Wörmann 2013, Seite 316). In eine ähnliche Richtung tendieren auch Loffing und Loffing, indem sie die Gleichung aufstellen „Mitarbeiterbindung ist Führung“ (Loffing und Loffing 2010, Seite 138). Und auch Schirmer betont den unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Führungskraft, ihres Führungsverhaltens und den Erfolgen bei der effektiven Bindung von Mitarbeitern (vgl. Schirmer 2013, Seite 46).

Zu den grundlegenden Aufgaben der Führungskräfte gehört es, ein Unternehmen zu leiten und die Belegschaft im Sinne der Organisationsziele zu führen. Lippold unterscheidet die sehr vielfältigen und breit gestreuten Betätigungsfelder der Führungskraft in diesem Zusammenhang in sachbezogene Aufgaben, die die allgemeine Leitung, Organisation und Verwaltung des Unternehmens umfassen, und in personenbezogene Aufgaben und Tätigkeitsgebiete, die unter dem Begriff "Personalführung" zusammengefasst werden (vgl. Lippold 2014, Seite 199). Im Rahmen der Personalführung geht es, wie Holtbrügge anführt, vor allem um die direkte Kommunikation und persönliche Beziehungsgestaltung zwischen der Führungskraft und den ihr unterstellten Mitarbeitern. Die Personalführung hat dabei das Ziel, durch die Interaktion mit den Mitarbeitern das Verhalten der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit zu steigern und so dazu beizutragen, die Mitarbeiter erfolgreich und langfristig an das Unternehmen zu binden (vgl. Holtbrügge 2015, Seite 225).

Dabei wird die tägliche Interaktion und Kommunikation zwischen den Führungskräften und den ihnen unterstellten Mitarbeitern maßgebend von der im Unternehmen vorherrschenden Führungskultur beeinflusst (vgl. Bertrand und Wörmann 2013, Seite 316). Nach Maelicke handelt es sich bei der Führungskultur um Denk- und Handlungsmuster, die auf Führungsgrundsätzen und Prinzipien basieren und das Verhalten der Führungskraft in der Interaktion mit den Mitarbeitern lenken und beeinflussen (vgl. Maelicke 2014, Seite 886).

Damit das Führungsverhalten die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter fördert und die Identifikation bzw. die Bindung zum Unternehmen erhöht, müssen in der Führungskultur und dem Führungsverhalten der Führungskräfte verschiedene Elemente fixiert sein, die nun näher erläutert werden.

Hierzu gehört der Grundsatz, dass die Führungskraft den Mitarbeitern die Unternehmensziele, Visionen und Vorstellungen überzeugend vermitteln kann und ihnen ihren individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg verdeutlichen kann. Mit diesem Vorgehen wirkt die Führungskraft sinnstiftend und kann wesentlich zur Identifikation des Mitarbeiters mit seiner täglichen Tätigkeit beitragen, was die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit un-
gemein steigern kann (vgl. Maelicke 2014, Seite 898).

Ein weiterer wesentlicher Grundsatz ist, dass die Führungskraft den ihr unterstellten Mitarbeitern das Gefühl vermittelt, dass im Unternehmen Transparenz herrscht und Informationen alle Mitarbeiter gleichermaßen erreichen. Eine unzureichende Informationspolitik bzw. Intransparenz bezüglich der Vorgänge und Entwicklungen im Unternehmen können dazu beitragen, dass der Grad der Demotivation und Unzufriedenheit steigt. Daher sollte die Führungskraft stets in Interaktion mit ihrem Team stehen (vgl. Maelicke 2014, Seite 899).

Das Ermöglichen von Partizipation und Autonomie im Arbeitsalltag kann ebenfalls als ein wichtiges Element betrachtet werden, welches sich in der Führungskultur von Unternehmen wiederfinden sollte. Die Möglichkeit, selbst gestaltend tätig werden zu können, kann die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit und damit auch zum Unternehmen deutlich erhöhen. Hierfür muss die Führungskraft Tätigkeiten an Mitarbeiter delegieren und die umfangreichen Führungsaufgaben dort, wo es der Rahmen zulässt, dezentralisieren, um Mitarbeitern Handlungsspielräume zu ermöglichen, an denen sie wachsen können. Zudem sollte es den Mitarbeitern ermöglicht werden, sich an Entscheidungsprozessen, die sie selbst betreffen, aktiv beteiligen zu können, was der Akzeptanz und dem Identifizieren mit Entscheidungen zuträglich sein kann (vgl. Maelicke 2014, Seite 899).

Im Rahmen der Kommunikation zwischen Führungskraft und unterstellten Mitarbeitern sollten konstruktive Kommunikationsstandards eingehalten werden. Hierzu gehört unter anderem, dass dem Mitarbeiter nutzbringend Feedback zu seinem spezifischen Arbeitsverhalten und seiner Leistung gegeben wird, in dem sowohl positive als auch negative Gesichtspunkte angesprochen werden können und Handlungsalternativen präsentiert werden (vgl. Maelicke 2014, Seite 899).

Von zentraler Bedeutung ist zudem, dass dem Mitarbeiter durch die Führungskraft Wertschätzung und Anerkennung entgegengebracht wird. Dies kann die Führungskraft erreichen, indem sie ein authentisches Interesse an den Erwartungen, Wünschen und Vorstellungen der Mitarbeiter zeigt und diese auch ernstnimmt. Die Identifizierung dieser kann durch die regelmäßige Durchführung von Mitarbeitergesprächen geschehen. Darüber hinaus kann dem Mitarbeiter auch im Alltag wertschätzend begegnet werden, indem in der täglichen Interaktion mit Offenheit, Toleranz und Respekt agiert wird (vgl. Maelicke 2014, Seite 899-900).

Die Führungskraft muss als Vorbild fungieren und kann bezüglich des Arbeitsverhaltens und des sozialen Miteinanders aller Beteiligten Maßstäbe setzen und das Klima im Unternehmen hierdurch maßgeblich beeinflussen. Sie gibt den ihr unterstellten Mitarbeitern Orientierung für deren Handeln (vgl. Maelicke 2014, Seite 900).

Die Grundsätze und Grundprinzipien der Führungskultur sollten, ähnlich wie die Unternehmenskultur, schriftlich fixiert und für alle Mitarbeiter öffentlich zugänglich sein, um Transparenz und eine Verlässlichkeit hinsichtlich des Verhaltens der Führungskräfte zu vermitteln. Noch zentraler ist es jedoch, dass die Führungskultur auch tatsächlich im Unternehmensalltag gelebt wird und nicht nur aus leeren Worthülsen besteht (vgl. Kowling 1993, Seite 96).

Anhand der dargestellten Grundsätze wird deutlich, wie umfassend und vielschichtig die Aufgabenbereiche der Führungskraft im Rahmen der Personalführung und vor allem im Rahmen der Personalbindung sein können. Loffing und Loffing bringen diesen Aspekt auf den Punkt und machen deutlich, dass es sich bei der Führungskraft um den Dreh- und Angelpunkt im Prozess der Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen handelt (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 138).

Wohlgemerkt handelt es sich bei den skizzierten Aufgabenbereichen und Anforderungen, die sich im Rahmen der Personalführung ergeben können, nur um einen reduzierten Ausschnitt, der durch aus auch erweitert werden könnte. Führt man sich vor Augen, dass die Tätigkeiten der Führungskraft auch noch sachbezogene Aufgabenbereiche umfasst, wird

deutlich, was für Anforderungen und Voraussetzungen an die Fähigkeiten und Kompetenzen von Führungskräften gestellt werden müssen, damit sie die Flut an sach- und personalbezogenen Aufgaben bewältigen können und als erfolgreiche Führungskraft fungieren können.

In der Literatur gibt es verschiedene Auffassungen darüber, über welche Fähigkeiten und Kompetenzen eine erfolgreiche Führungskraft verfügen muss. Für Loffing und Loffing sollte eine erfolgreiche und bindende Führungskraft über vier Kernkompetenzen verfügen, zu denen die Selbstreflexion, das Selbstmanagement, das soziale Bewusstsein sowie allgemeine soziale Kompetenzen zählen. Hierbei machen Loffing und Loffing jedoch auch deutlich, dass die Führungskraft in den seltensten Fällen in allen Kernkompetenzen gleichermaßen überzeugend auftreten kann, sie sollte sich jedoch über die Bereiche bewusst sein und versuchen, sie auszufüllen (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 140).

Die Führungskraft ist täglich in Interaktion und Beziehungsaustausch mit den ihr unterstellten Mitarbeitern. Im Rahmen dessen sollte sich die Führungskraft mit den eigenen Denk- und Verhaltensmustern kritisch auseinandersetzen können. Zudem sollte sie sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusstwerden, um den Mitarbeitern auch authentisch und überzeugend begegnen zu können. Dies erfordert von der Führungskraft ein hohes Maß an Selbstreflexion (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 141).

Eine Führungskraft mit der Fähigkeit des Selbstmanagements sollte sich und die eigenen Gefühle auch in Situationen, die mit hohen Anforderungen eingehen, unter Kontrolle haben. Genauso wichtig ist, dass sich die Führungskraft als vertrauenswürdige und verlässliche Persönlichkeit präsentiert, indem sie ihre Verpflichtungen wahrnimmt und ihre Versprechen und Absprachen einhält. Zudem sollte sie sowohl die Ziele der Mitarbeiter als auch die eigenen Ziele und Aufgabenstellungen nicht aus den Augen verlieren (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 142).

Damit die Führungskraft über die Fertigkeit des sozialen Bewusstseins verfügt, sollte sie die Fähigkeit besitzen, sich empathisch in die Situation der eigenen Mitarbeiter zu versetzen, ihre Perspektive einzunehmen und ihre Bedürfnisse und Erwartungen nachempfinden zu können. Wesentlich ist jedoch auch ein Gespür für die soziale Interaktion unter den Mitarbeitern bzw. für das Betriebsklima und die internen Abläufe (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 142-143). Sie sollte die Fähigkeiten der Mitarbeiter wahrnehmen, ihre gegenwärtigen Fähigkeiten anerkennen und mögliche Potenziale entdecken können. Ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten sind ebenso zentral, wozu aber auch das Zuhö-

ren und das Vertiefen von zentralen Elementen, wie Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter, gehören (vgl. Loffing und Loffing 2010, Seite 143-145).

Wie in dem Gliederungspunkt dargestellt werden konnte, handelt es sich bei der Führungskraft bzw. bei der von ihr praktizierten und gelebten Führungskultur um ein sehr wichtiges und nicht zu vernachlässigendes Mitarbeiterbindungsinstrument. Die mit den Mitarbeitern interagierende und in Beziehung stehende Führungskraft ist für die Mitarbeiter Orientierungspunkt und Vorbild zugleich und im Gegensatz zur abstrakten Unternehmenskultur ein evidentes Element im Unternehmensalltag. Dabei ist für die Position der Führungskraft kennzeichnend, dass sie einen sehr vielfältigen Tätigkeits- und Aufgabebereich zu erfüllen hat, der von administrativen und verwaltenden Aufgaben, also sachbezogenen Tätigkeiten, bis hin zu personenbezogenen Aufgaben wie der Personalführung reichen.

Im Rahmen der Personalführung und insbesondere bei der Bindung der Mitarbeiter ist es wichtig, dass die Führungskraft sich an Grundsätzen orientiert und ihr Handeln danach ausrichtet. So ist es wichtig, dass die Führungskraft den Mitarbeitern die Unternehmensziele und Vorstellung überzeugend vermitteln kann, den Mitarbeitern Partizipation und Autonomie im Arbeitsalltag ermöglicht, in der Kommunikation mit den Mitarbeitern offen, tolerant und transparent agiert, die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter ernstnimmt und ihnen Anerkennung und Wertschätzung zuteilwerden lässt. Mit all diesen Maßnahmen kann die Führungskraft unmittelbar die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und somit die Bindung an das Unternehmen positiv beeinflussen.

Damit die Führungskraft diese anspruchsvolle und komplexe Aufgabe bewältigen kann, muss sie, wie deutlich wurde, jedoch grundlegende Fertigkeiten und Eigenschaften mit sich bringen.

6. Bilanz und Handlungsempfehlung

In den vorangegangenen Abschnitten vier und fünf der Masterthesis konnte im Rahmen des externen und internen Personalmarketings eine große Bandbreite an Instrumenten und Maßnahmen der Mitarbeiterrekrutierung sowie der Mitarbeiterbindung identifiziert und näher beleuchtet werden. Hierbei wurde sowohl auf den Nutzen und die Vorteile der einzelnen Elemente eingegangen sowie auf die Nachteile und Anforderungen, die bei dem Rückgriff auf die verschiedenen Instrumente und Maßnahmen auftreten können.

Bei der Vielzahl an Instrumenten und Maßnahmen, ist es schwer, alles im Blick zu behalten. Ziel der Masterarbeit war es deshalb, einen grundlegenden Überblick über das Personalmarketing im Allgemeinen zu geben, was im dritten Gliederungspunkte erfolgte, sowie die Instrumente und Maßnahmen des externen und internen Personalmarketings näher zu erläutern.

Anhand der hierbei gesammelten Erkenntnisse und identifizierten sowie dargestellten Instrumente und Maßnahmen soll nun der Versuch unternommen werden, eine Handlungsempfehlung für Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft zu erarbeiten, die auch kleineren Unternehmen und Organisationen ohne ausgeklügelte Personalmarketingstrategie einen Orientierungsrahmen geben kann.

6.1. Mitarbeiterrekrutierung – Bilanz und Handlungsempfehlung

Wie dargestellt werden konnte, gehören zu den klassischen Instrumenten der Mitarbeiterrekrutierung altbewährte und etablierte Maßnahmen wie die Stellenanzeige in den Printmedien, der Rückgriff auf Arbeitnehmer vermittelnde Arbeitsagenturen, die Unternehmenspräsenz und Aktivitäten im Rahmen des Hochschul- und Schulmarketings sowie die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern über die Mitarbeiterempfehlung.

Bei der Stellenanzeige in den Printmedien handelt es sich, wie bereits veranschaulicht, um ein klassisches Element der Mitarbeiterrekrutierung, welches noch relativ verbreitet ist, aber im Rahmen der Digitalisierung und dem Bedeutungszuwachs von elektronischen und internetbasierten Verfahren der Mitarbeitergewinnung an Bedeutung verloren hat. Bei der Gestaltung der Stellenanzeige sind grundlegende formale und inhaltliche Gesichtspunkte zu beachten, denen durch die Größe und des Umfanges von Stellenanzeigen in den Printmedien jedoch Grenzen gesetzt sind. Stellenanzeigen in den Printmedien werden überwiegend in regionalen und überregionalen Tages- und Wochenzeitungen geschaltet. Die Veröffentlichung von Stellenanzeigen ist jedoch auch in Fachzeitschriften möglich, wodurch die Mitarbeitersuche sehr zielgerichtet betrieben werden kann.

Bei dem Mitarbeiterrekrutierungsinstrument der Arbeitsagenturen handelt es sich um eine Maßnahme, die für Unternehmen den Vorteil bietet, dass die Serviceleistungen – insbesondere die der Bundesagentur für Arbeit und ihre regionalen und lokalen Vertretungen – kostenlos sind und für Unternehmen mit einem geringen Arbeitsaufwand einhergehen. Besonders Ältere oder Arbeitnehmer ohne große Affinität zu modernen Medien können auf diesem Wege als potenzielle Mitarbeiter gewonnen werden. Gleichwohl muss daraufhin gewiesen werden, dass Arbeitsagenturen bei der Besetzung von Stellen deutlich an Bedeutung eingebüßt haben.

Bei dem Hochschul- und Schulmarketing handelt es sich um ein Rekrutierungsinstrument, welches sich bei Unternehmen großer Beliebtheit erfreut. Der große Vorteil besteht darin, dass Unternehmen sich bereits während der Ausbildung der angehenden Fachkräfte als attraktiver und erstrebenswerter Arbeitgeber präsentieren können. Durch verschiedene Maßnahmen wie dem Ermöglichen von Praktika oder der Begleitung von Abschlussarbeiten kann zudem bereits sehr früh mit potenziellen Kandidaten in Austauschprozesse getreten werden und eine Rekrutierung forciert werden. Das Hochschul- und Schulmarketing mag zwar mit einem finanziellen und zeitlichen Mehraufwand einhergehen, doch der Nutzen überwiegt, da ein erfolgreich betriebenes Hochschul- und Schulmarketing Unternehmen einen stetigen und kontinuierlichen Zustrom an neuen Mitarbeitern ermöglichen kann.

Das Mitarbeiterrekrutierungsinstrument der Beauftragung von Personalberatern und Personalberatungsagenturen besticht vor allem dadurch, dass sich der Arbeitsaufwand für Unternehmen in Grenzen hält und bei der Mitarbeiterakquise auf die Erfahrungen und Expertenkenntnisse von Rekrutieren zurückgegriffen werden kann. Dieser Service geht jedoch mit einem erhöhten Kostenaufwand einher. Daher rentiert er sich meist nur für Stellenvakanzen im Bereich des oberen Managements.

Bei der Mitarbeiterempfehlung handelt es sich um einen Weg der Mitarbeitergewinnung, der für das Unternehmen mit wenig finanziellen und zeitlichen Aufwendungen einhergeht. Neben diesen Gesichtspunkten liegt der Nutzen für Unternehmen darin, dass Bewerber, die durch Mitarbeiterempfehlungen an das Unternehmen herantreten, bereits über umfangreiche Informationen und Kenntnisse bezüglich des Unternehmens verfügen, was die Einarbeitung und Integration von neuen Mitarbeitern erleichtern kann. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei den empfohlenen Bewerbern um fähige und geeignete Kandidaten handelt, da der eigene Mitarbeiter sehr daran interessiert ist, seine eigene Reputation im Unternehmen durch die Empfehlung nicht zu schädigen.

Im Zuge der Digitalisierung und der gesellschaftlichen Bedeutung des Internets tun sich für Unternehmen neue Chancen der Rekrutierung auf. Im Zentrum steht hierbei das E-Recruitment, welches Unternehmen neue Möglichkeiten der Unternehmenspräsentation sowie der kurzfristigen und langfristigen Mitarbeiterrekrutierung bietet. Hierzu gehören unter anderem das Instrument der Online-Stellenbörsen, die Unternehmenswebsite sowie der Rückgriff auf den in jüngster Vergangenheit stark gewachsenen Bereich der sozialen Medien.

Bei der Online-Stellenbörse handelt es sich gegenwärtig um das am meisten genutzte und erfolgreichste Instrument der Rekrutierung von Mitarbeitern. Die große Stärke der Online-Stellenbörsen liegt in dem Gestaltungsspielraum der Unternehmen bei dem Erstellen von Stellenanzeigen, in den vergleichsweise geringen Kosten sowie in der Aktualität und der Reichweite von Stellenanzeigen. Der Erfolg der Online-Stellenbörsen hat jedoch zufolge, dass die Zahl der Anbieter kontinuierlich wächst und Unternehmen sich im Vorfeld der Personalbemühungen darüber im Klaren sein sollten, welche Online-Stellenbörsen für sie besonders vielversprechend sein könnten.

Die Unternehmenswebsite konnte in der Vergangenheit ebenfalls an Bedeutung bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern gewinnen. Sie bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich einer großen Zahl an Menschen zu präsentieren und aktiv die Attraktivität des Unternehmens bzw. das Unternehmensimage zu steigern. Die auf der Unternehmenswebsite präsentierten Unternehmensinformationen sowie Eindrücke aus dem Unternehmensalltag dienen interessierten und potenziellen Bewerbern als zentrale Informationsquelle und sind demnach von großer Bedeutung bei der Entscheidungsfindung, ob ein Unternehmen auch als Arbeitgeber in Betracht gezogen wird. Aus diesem Grund sind bei der Unternehmenswebsite auch grundlegende gestalterische und formale Anforderungen zu beachten, damit die Unternehmenswebsite und damit auch das Unternehmen als attraktiv und vielversprechend wahrgenommen wird. Mittels der Unternehmenswebsite kann sowohl eine kurzfristig als auch eine langfristig ausgelegte Mitarbeiterrekrutierungsstrategie verfolgt werden. Die skizzierten Vorteile der Unternehmenswebsite haben zur Folge, dass die Unternehmenswebsite neben der Online-Stellenbörse als das zentrale Element bei der Rekrutierung von Mitarbeitern angesehen wird.

Viele Unternehmen sehen in den sozialen Medien einen vielversprechenden Weg für die Rekrutierung von Mitarbeitern. Dies ist mitunter darauf zurückzuführen, dass die Zahl der Menschen, die in den sozialen Medien aktiv ist, beständig steigt und im Leben der Menschen eine immer größere Rolle einnimmt. Der Reiz der sozialen Medien als Weg der Rekrutierung von Mitarbeitern liegt also vor allem an der großen Zahl an Menschen, die

durch eine Präsenz oder Aktivitäten in den sozialen Medien erreicht werden können. Zudem offerieren die sozialen Medien Unternehmen eine große Bandbreite an Möglichkeiten, mit potenziellen Bewerbern in Interaktionsprozesse treten zu können. Diese reichen von dem Veröffentlichen von Unternehmensinformationen, ansprechenden und Interesse weckenden Inhalten sowie der direkten Interaktion, indem geeignete Kandidaten ohne Umwege angesprochen werden können. Den Vorteilen der sozialen Medien als Instrument der Rekrutierung von Mitarbeitern stehen jedoch auch verschiedene Anforderungen gegenüber, die besonders von kleineren Unternehmen nicht unterschätzt werden sollten. So müssen neben personellen und finanziellen Ressourcen, die das Betreiben und Pflegen von Aktivitäten in den sozialen Medien erst möglich machen, vor allem auch Mitarbeiter mit geeigneten Fähigkeiten und Kompetenzen vorhanden sein, damit mit potenziellen Bewerbern auf Augenhöhe kommuniziert werden kann.

Im Rahmen der Identifizierung und näheren Auseinandersetzung mit den Mitarbeiterrekrutierungsinstrumenten, die das externe Personalmarketing Unternehmen offeriert, konnte festgestellt werden, dass allgemein der Trend zu verzeichnen ist, dass die klassischen Instrumente der Mitarbeiterrekrutierung an Bedeutung einbüßen und die elektronischen und internetbasierten Wege des E-Recruitments einen stetig wachsenden Stellenwert bei der Rekrutierung von Mitarbeitern einnehmen.

Trotz dieser Entwicklungen und des Hypes, der besonders bei der Mitarbeiterrekrutierung über die sozialen Medien vorherrscht, dürfen die Anforderungen an Unternehmen im Rahmen des E-Recruitments nicht außer Acht gelassen werden. Wie herausgearbeitet werden konnte, geht der Rückgriff auf das E-Recruitment und insbesondere die Mitarbeiterrekrutierung über die sozialen Medien mit einem personellen und finanziellen nicht zu unterschätzenden Mehraufwand einher, da die unterschiedlichen Kanäle regelmäßiger Pflege bzw. Aktualisierung der Informationen und Inhalte bedürfen. Darüber hinaus müssen die in der Mitarbeiterrekrutierung involvierten Mitarbeiter der Personalabteilung besonders im Rahmen der sozialen Medien über Expertise verfügen, um adäquat auf die Schnelligkeit der sozialen Medien reagieren zu können. Die beschriebenen Anforderungen können besonders für kleinere Unternehmen, wie sie in der Sozialwirtschaft häufig vorzufinden sind und deren finanzielle Spielräume eingeschränkt sind, eine große Herausforderung darstellen und zum Scheitern von ambitionierten Vorhaben wie etwa der Unternehmenspräsenz in den sozialen Medien führen.

Aber selbst wenn Unternehmen über die nötigen Mittel verfügen, wäre es fatal, die Mitarbeiterrekrutierung ausschließlich auf die Rekrutierungswege des E-Recruitments auszulegen. Hierdurch würden Unternehmen, obwohl die klassischen Mitarbeiterrekrutierungsin-

strumente bei der Stellenbesetzung an Bedeutung verlieren, ein hohes Arbeitskräftepotenzial ungenutzt lassen. Hierbei handelt es sich besonders um ältere Arbeitnehmer sowie um Arbeitnehmer ohne Internetaffinität bzw. potenziellen Bewerbern, die bei der Arbeitgebersuche auf moderne Bewerbungsverfahren verzichten.

Es kann also nicht die These aufgestellt werden, dass die Festlegung auf die klassischen bzw. die modernen Mitarbeiterrekrutierungsinstrumente des externen Personalmarketings ein Universalrezept darstellen, um die in Vorfeld skizzierten demografischen Entwicklungen sowie den damit im Zusammenhang stehenden und aufgezeigten Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft aufzufangen und die Probleme bei der Deckung des Personalbedarfs zu lösen. Vielmehr ist es so, dass der Schlüssel für eine Optimierung der Mitarbeiterrekrutierung in einem Mix an sowohl klassischen als auch modernen Elementen der Mitarbeiterrekrutierung liegt, um möglichst einer breiten Maße an Arbeitnehmern und potenziellen Mitarbeitern gerecht werden zu können und die Mitarbeiterrekrutierung des Unternehmens effektiv zu optimieren.

Unterstützend wirkt für die These der Mischung sowohl klassischer als auch moderner Instrumente zudem, dass es sich bei der Mitarbeiterrekrutierung um einen sehr individuellen Prozess handelt. Für einige Unternehmen mag der klassische Weg über die Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Zeitungen oder der Rückgriff auf Arbeitsagenturen der Schlüssel zur erfolgreichen und effektiven Mitarbeiterrekrutierung sein, für andere Unternehmen können wiederum das Betreiben einer modernen und innovativen Internetkampagne in den sozialen Medien zielführend sein.

Aus dem Grund tendiert der Verfasser dieser Arbeit zu einer Mischung der beiden Mitarbeiterrekrutierungsformen, weshalb sich auch in meiner Handlungsempfehlung für Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft sowohl klassische als auch moderne Elemente der Mitarbeiterrekrutierung wiederfinden. Hierbei handelt es sich für mich trotz des Umstandes, dass die Wahl der Mitarbeiterrekrutierungsinstrumente auch einen sehr individuellen Charakter hat, um grundlegende Elemente, die bei der Mitarbeiterrekrutierung bzw. bei dem Vorhaben, den eigenen Personalbedarf effektiv und nachhaltig decken zu können, ausgewählt werden sollten.

Die Veröffentlichung von Stellenanzeigen in ausgewählten Printmedien:

So zählt für mich die Stellenanzeige in den Printmedien trotz des Siegeszuges der modernen Medien in eingeschränkter Form noch immer zu einem Element, mit welchem Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft neues Personal für sich gewinnen können. Die Stellenanzeige in den Printmedien geht im Vergleich mit der digitalen Stel-

lenanzeige in den Online-Stellenbörsen zwar mit höheren Kosten einher, durch die Stellenanzeige in den Printmedien lassen sich jedoch besonders ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmer ohne große Internetaffinität erreichen. Im Rahmen der demografischen Entwicklungen und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel müssen Unternehmen auch dieser Arbeitnehmergruppe durch eine geeignete Instrumentenauswahl gerecht werden, was durch die Stellenanzeige in den Printmedien möglich wird. Bei der Stellenanzeige in den Printmedien ist für mich jedoch die Wahl der jeweiligen Formate von zentraler Bedeutung. Besonders zielgerichtet und damit mit einer geringen Streukraft kann die Veröffentlichung von Stellenanzeigen beispielsweise in Fachzeitschriften bzw. branchenspezifischen Printmedien erfolgen.

Unternehmenspräsentation und Mitarbeiterrekrutierung über das Hochschul- und Schulmarketing:

Im Hochschul- und Schulmarketing sehe ich ein weiteres wichtiges Instrument, was in Personalbemühungen von Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft Anklang finden sollte. Dadurch wird es den Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft möglich, sich einer großen Zahl an Studierenden und Auszubildenden bzw. angehenden Fachkräften zu präsentieren und von sich als Arbeitgeber zu begeistern. Zudem ermöglicht das Hochschul- und Schulmarketing es den Unternehmen und Organisationen, bereits während der Ausbildung der angehenden Fachkräfte an den Hoch- und Fachschulen in Interaktions- und Beziehungsprozesse einzusteigen, die nach der Ansicht vieler Experten ein späteres Arbeitsverhältnis begünstigen können. Auf diesem Wege kann das Hochschul- und Schulmarketing sowohl kurzfristig als auch langfristig dazu beitragen, die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern zu optimieren. Durch das Hochschul- und Schulmarketing können die Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft also bereits während der Ausbildung der angehenden Fachkräfte die Grundlage für ein künftiges Arbeitsverhältnis legen und damit dem enormen Konkurrenzdruck, der unter den Einrichtungen der Sozialbranche um geeignete Mitarbeiter besteht, zuvorkommen.

Als besonders vielversprechend können hierbei die Maßnahmen und Aktivitäten erachtet werden, die sich direkt an die Studierenden und Schüler richten. Hierzu gehören, wie aufgezeigt, Maßnahmen und Aktivitäten wie die Unternehmens- und Organisationspräsenz auf Hochschulmessen, das Bereitstellen von Praktikumsplätzen, das Anbieten von Stellen als Werkstudenten sowie die Unterstützung bei der Erstellung von Abschlussarbeiten. Die Bemühungen, die die jeweiligen Unternehmen, Organisationen oder auch Einrichtungen der Sozialbranche in das Hochschul- und Schulmarketing investieren, müssen jedoch auch immer im Verhältnis stehen zu dem, was für das Unternehmen bzw. die Organisati-

on finanziell und personell umsetzbar ist. Das Präsentsein von Unternehmen und Organisationen auf Hochschulfestivals oder auch die Unterstützung von Studierenden bei der Erstellung ihrer Abschlussarbeit erfordert personelle und zeitliche Ressourcen, die nicht von jedem Unternehmen bzw. von jeder Organisation geleistet werden können. Dennoch hält das Hochschul- und Schulmarketing auch für Unternehmen bzw. Organisationen mit geringen finanziellen Mitteln Maßnahmen und Aktivitäten vor, mittels derer sich an Studierende und Auszubildende der Hoch- und Fachschulen gewendet und deren Interesse geweckt werden kann, wie etwa durch das Auslegen von Flyern oder über Aushänge am Schwarzen Brett.

Mitarbeiterrekrutierung über das Instrument der Mitarbeiterempfehlung:

Die Mitarbeiterempfehlung wird häufig unterschätzt, gleichwohl gilt sie nach den Instrumenten der Online-Stellenbörsen sowie der Unternehmenswebsite als eines der zentralen Instrumente für die Rekrutierung. Dabei ist die Mitarbeiterempfehlung für mich, für kleinere und mittlere Unternehmen, wie sie in der Sozialwirtschaft häufiger anzutreffen sind, besonders reizvoll, da sie mit sehr geringen finanziellen und zeitlichen Aufwendungen einhergeht. Zudem erfolgt durch den empfehlenden Mitarbeiter eine Vorselektion, die dazu beiträgt, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass es sich bei dem empfohlenen Bewerber auch um einen geeigneten Mitarbeiter handeln kann. Dieser Umstand hängt damit zusammen, dass der bereits vorhandene Mitarbeiter mit der Empfehlung nicht seine eigene Reputation im Unternehmen bzw. der Organisation schädigen möchte und sich von daher im Vorfeld darüber Gedanken macht, ob der empfohlene Bewerber für die ausgeschriebene Stelle im Unternehmen in Betracht kommt.

Abgesehen von den bereits beschriebenen Vorteilen, gibt es einen weiteren Gesichtspunkt, der dafür sorgt, dass es sich bei der Mitarbeiterempfehlung um ein für die Sozialwirtschaft prädestiniertes Instrument der Mitarbeiterrekrutierung handelt. Die Sozialwirtschaft im Allgemeinen, aber auch die in der Sozialwirtschaft tätigen Berufsgruppen verfügen über ausgeprägte Netzwerksstrukturen, die von Projektkooperationen über einrichtungsübergreifende Fachgruppentreffen bis hin zu der Organisation in Berufs- und Fachverbänden reichen. Diese Netzwerkstrukturen können die Basis dafür bilden, den Nutzen der Mitarbeiterempfehlung für Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft zu fördern.

Mitarbeiterrekrutierung über Online-Stellenbörsen und die Unternehmenswebsite:

Bei der Online-Stellenbörse sowie bei der Unternehmenswebsite handelt es sich um die bedeutendsten Wege bei der Mitarbeiterrekrutierung, weshalb diese Instrumente mittler-

weile zum Standardrepertoire vieler Unternehmen gehören und somit auch aus meiner Sicht von Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft beherzigt werden sollten. Wie im Verlauf ausgearbeitet werden konnte, erfolgen mittlerweile mehr als zwei Drittel der Neubesetzungen von ausgeschriebenen Stellen über diese beiden Instrumente. Möchte ein Unternehmen effektiv und erfolgreich um Mitarbeiter werben, führt somit kein Weg an dem Inserieren in Online-Stellenbörsen sowie der eigenen Internetpräsenz in Form einer Unternehmenswebsite vorbei.

Der Erfolg der Online-Stellenbörsen sowie der Unternehmenshomepage geht neben dem Bedeutungszuwachs durch die Digitalisierung und dem Stellenwert des Internets im gesellschaftlichen Zusammenleben auch auf die vielfältigen Vorteile zurück, die die beiden Instrumente Unternehmen bei der Mitarbeiterrekrutierung offerieren können. Bei dem Inserieren in Online-Stellenbörsen können sich Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft vor allem die Aktualität, die Reichweite sowie den großen Gestaltungsspielraum zunutze machen. Ebenso attraktiv sind zudem die relativ geringen Kosten im Vergleich zu anderen Maßnahmen der Mitarbeiterrekrutierung. Durch die in den letzten Jahren gewachsene Zahl und Spezialisierung der Online-Stellenbörsen bietet sich den Unternehmen und Organisationen der Sozialbranche zudem die Möglichkeit, zielgruppengenau in branchenspezifischen Online-Stellenbörsen zu inserieren.

Das Mitarbeiterrekrutierungsinstrument der Unternehmenswebsite bietet den Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft zum einen die Möglichkeit, sich einer großen Anzahl an Menschen zu präsentieren und auf diesem Wege interessierten Arbeitnehmern Unternehmensinformationen sowie Einblicke in den Unternehmensalltag zu gewähren. Hierbei sollten auch ganz klar die individuellen Unternehmensmerkmale sowie die Vorzüge, die das Unternehmen bzw. die Organisation zu bieten hat, ansprechend dargestellt und in den Vordergrund gerückt werden. Dies ist von Bedeutung, da die Unternehmenswebsite, wie herausgearbeitet werden konnte, der zentrale Weg ist, über den sich interessierte Arbeitnehmer und potenzielle Bewerber Informationen über ein Unternehmen einholen. Die hierbei gesammelten Informationen und Eindrücke haben wiederum einen entscheidenden Einfluss darauf, ob das Unternehmen vom Arbeitnehmer als attraktiv wahrgenommen wird und das Unternehmen als potenzieller Arbeitgeber in Betracht gezogen wird. Zu den weiteren Vorzügen der Unternehmenswebsite, die sich Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft zunutze machen können, gehört die Möglichkeit, unabhängig von Printmedien oder Online-Stellenbörsen Stellenausschreibungen in Eigenregie zu veröffentlichen.

6.2. Mitarbeiterbindung – Bilanz und Handlungsempfehlung

Der nachfolgende Abschnitt widmet sich einer Bilanz hinsichtlich der identifizierten und dargestellten Mitarbeiterbindungsinstrumente, die ebenfalls in einer Handlungsempfehlung für Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft münden soll.

Wie im Gliederungspunkt 5. „Internes Personalmarketing – Instrumente der Mitarbeiterbindung“ herausgearbeitet werden konnte, sind die Möglichkeiten zur nachhaltigen und effektiven Mitarbeiterbindung äußerst vielfältig und breit gefächert. Die unterschiedlichen Wege werden nochmals in kurzen Zusammenfassungen dargelegt.

Zu den Mitarbeiterbindungsinstrumenten gehören die Mitarbeiterbindung mittels Personalentwicklung, den Einsatz von Elementen des Work-Life-Balance-Ansatzes, verschiedene Formen der Personalvergütung, die individuelle Unternehmenskultur sowie die Bindung durch die Führungskraft bzw. des direkten Vorgesetzten der vorhandenen Mitarbeiter.

Die Personalentwicklung ist, wie deutlich wurde, eines der in der Literatur am meisten behandelten und in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewinnende Mitarbeiterbindungsinstrumente. Der Erfolg bzw. die Attraktivität der Personalentwicklung ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Maßnahme sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter Vorteile bietet. Durch das Ermöglichen und Anbieten von Personalentwicklungsmaßnahmen in Form von internen und externen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen können Unternehmen effektiv Einfluss nehmen auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit der eigenen Belegschaft und damit auch die Bindung zum Unternehmen nachhaltig positiv beeinflussen.

Für die Mitarbeiter des Unternehmens können sich durch die Möglichkeit der Qualifizierung und die Gelegenheit des Neuerwerbs oder die Vertiefung von Fähigkeiten und Kompetenzen berufliche Chancen ergeben (mehr Verantwortung, wachsende Handlungsspielräume im Arbeitsalltag und Autonomie sowie die Möglichkeit des höheren Verdiensts etc.). Diese Aspekte können die Motivation und Arbeitszufriedenheit wirkungsvoll steigern, was wiederum die Wahrscheinlichkeit des Verbleibens im Unternehmen erhöht.

Mindestens genauso wichtig ist jedoch auch, dass die Mitarbeiter deutlich mehr an Handlungssicherheit im Umgang mit den sich wandelnden Arbeitsanforderungen und Herausforderungen gewinnen, was das Risiko der Überforderung und Überlastung im Arbeitsalltag deutlich reduzieren kann. Damit das Mitarbeiterbindungsinstrument der Personalentwicklung effektiv und nachhaltig wirken kann, müssen jedoch grundlegende Kriterien er-

füllt werden. Hierzu gehören, wie ausgearbeitet werden konnte, der Interessensausgleich bzw. die Balance zwischen den Erwartungen, Wünschen und Vorstellungen des Mitarbeiters sowie den strategischen Unternehmenszielen und Vorstellungen. Dies macht die Personalentwicklung zu einem sehr komplexen Prozess, der – erfolgreich angewandt – sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter eine Win-Win-Situation bedeuten kann und die Bindung der eigenen Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen kann.

Das Mitarbeiterbindungsinstrument des Work-Life-Balance-Ansatzes und die Maßnahmen und Aktivitäten, die zu diesem Ansatz gezählt werden, zielen darauf ab, einen Ausgleich bzw. eine Balance zwischen den Anforderungen des Berufs- und des Privatlebens der Mitarbeiter herzustellen. Ein unausgewogenes Verhältnis dieser beiden Pole kann zu einem erhöhten Krankenstand, steigenden Zahlen von Absentismus und einer erhöhten Fluktuationsrate im Unternehmen führen.

Der Arbeitsalltag geht für Arbeitnehmer mit einer Vielzahl an Anforderungen und Herausforderungen einher, die zu Überforderungen und Überlastungen führen können. Durch das Privatleben, etwa durch ein gefestigtes soziales Umfeld, gezielte Phasen der Erholung oder einer interessanten und abwechslungsreichen Freizeitgestaltung können die negativen Folgen des Arbeitsalltages ausgeglichen werden. Haben Arbeitnehmer über einen längeren Zeitraum überlastende und überfordernde Phasen, kann dies sich unmittelbar auf das Wohlbefinden, die Motivation sowie die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer auswirken. An dieser Stelle setzt der Work-Life-Balance-Ansatz mit seinen vielfältigen Elementen an, mit denen Unternehmen ihre Mitarbeiter aktiv dabei unterstützen können, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben herstellen zu können. Dies kann sich wiederum positiv auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters und somit auch seine Bindung zum Unternehmen auswirken.

Die Elemente des Work-Life-Balance-Ansatz reichen hierbei von Veränderungen und Umstrukturierungen der Arbeitsform, etwa durch die Dezentralisierung des Arbeitsortes (Home-Office und Telearbeit) über die Flexibilisierung von Arbeitszeitenregelungen (Möglichkeit der Gleit- und Teilzeitarbeit) bis hin zu der Ausgestaltung von Arbeitsinhalten und -anforderungen, die den Mitarbeitern ein Mehr an Autonomie und Eigenverantwortung in ihrer täglichen Tätigkeit ermöglichen sollen. Zu den zentralen Elementen des Work-Life-Balance-Ansatzes gehören zudem Angebote und Maßnahmen der Gesundheits- sowie Familienförderung (themenspezifische Seminare und Kurse, Gesundheitsaktionstage, Betriebskittas, Familienberatungsangebote), die ebenfalls darauf abzielen, dem Mitarbeiter aktiv dabei zu unterstützen, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben herstellen zu können.

Die Herausforderung bei dem Einsatz der Elemente des Work-Life-Balance-Ansatzes besteht jedoch darin, die zur Verfügung stehenden Maßnahmen und Angebote den sich wandelnden individuellen Lebenslagen und Bedürfnissen der Mitarbeiter anzupassen, was dazu führt, dass es sich bei dem Einsatz der Elemente des Work-Life-Balance-Ansatzes um einen sehr dynamischen und umfassenden Prozess handelt, der keine Definition eines Universalrezepts zulässt.

Die Personalvergütung dient den Unternehmen als ein grundlegendes Steuerungselement, mittels dessen sie das Leistungsverhalten der Mitarbeiter im Unternehmen an den Unternehmenszielen ausrichten können. Wie herausgearbeitet werden konnte, hat die Personalvergütung jedoch auch eine grundlegende Bedeutung im Rahmen der Mitarbeiterbindung, da sich durch die Personalvergütung auch die Motivation, die Leistungsbereitschaft sowie die Arbeitszufriedenheit und damit die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen nicht unerheblich beeinflussen lässt. Das Instrument der Personalvergütung kann hierbei in unterschiedlichen Formen erfolgen, zu den gängigen Varianten gehören hierbei die sogenannten fixen Vergütungsformen, bei denen der Arbeitnehmer eine gleichbleibende und garantierte Vergütung für seine Arbeitsleistung erhält. Die variablen Vergütungsformen, bei denen sich die Höhe der Vergütung an den vom Arbeitnehmer erbrachten Arbeitsleistung orientieren, sowie durch verpflichtende und freiwillige Zusatzleistungen (z. B. Cafeteria-System), die der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern offerieren kann. Damit die Personalvergütung in ihren unterschiedlichen Ausprägungen dazu beitragen kann, Mitarbeiter zu motivieren, die Leistungsbereitschaft zu steigern und die Bindung an das eigene Unternehmen zu erhöhen, müssen jedoch grundlegende Kriterien beachtet werden. Hierzu zählt, dass das Vergütungssystem für die Belegschaft transparent und nachvollziehbar ist und eine Entgeltgerechtigkeit hinsichtlich der Vergütung gewährleistet wird.

Wie im Verlauf dargestellt werden konnte, handelt es sich bei der Unternehmenskultur um ein weiteres wichtiges Mitarbeiterbindungsinstrument, mit dem sich die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und damit die Bindung zum Unternehmen nachhaltig beeinflussen lässt. Dabei kann die Unternehmenskultur und die mit ihr verbundenen Werte, Normen und Überzeugungen als ein Denk- und Handlungskonstrukt verstanden werden, was den Unternehmensmitgliedern im Unternehmensalltag Orientierung gibt und das Denken und Handeln innerhalb des Unternehmens maßgeblich prägt. Die Unternehmenskultur bzw. das Selbstverständnis des Unternehmens beeinflusst zudem auch, wie sich das Unternehmen nach außen präsentiert. Der Unternehmenskultur kommt im Rahmen der Mitarbeiterbindung eine bedeutungsvolle Rolle bei, weil die mit der Unternehmenskul-

tur verbundenen Werte, Normen und Vorstellungen eine wichtige Funktion bei der Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Arbeitgeber einnehmen. Kann sich der Mitarbeiter mit den vom Unternehmen vertretenen und gelebten Werten, Normen und Überzeugungen identifizieren, ist die Basis für eine nachhaltige und erfolgreiche Bindung an das eigene Unternehmen geschaffen.

Dabei zählen unter anderem Werte und Überzeugungen wie konstruktive Kommunikationsstandards, die wertschätzende und respektvolle Austauschprozesse ermöglichen, eine transparente und für die Mitarbeiter nachvollziehbare Informationspolitik, die es ermöglicht, dass alle Mitarbeiter denselben Informationsstand haben. Flache Hierarchien und ein kooperatives Führungsverhalten, welches den Mitarbeitern Autonomie und Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsalltag einräumt, sind Elementen der Unternehmenskultur, die von einer breiten Masse von Arbeitnehmern als attraktiv wahrgenommen werden und die Chance erhöhen, dass sich die eigenen Mitarbeiter nachhaltig an das Unternehmen binden wollen. Damit die Unternehmenskultur jedoch als effektives Mitarbeiterbindungsinstrument fungieren kann und die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur und dem Unternehmen von Erfolg gekrönt ist, ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur auch tatsächlich und authentisch im Unternehmensalltag gelebt wird.

Bei einer großen Diskrepanz zwischen der vermittelten und gelebten Unternehmenskultur besteht das Risiko, dass das Instrument der Unternehmenskultur genau das Gegenteil von dem bewirkt, was sie soll, finden Mitarbeiter die postulierten Werte, Normen und Überzeugungen im Unternehmensalltag nicht wieder, werden Erwartungen, Wünsche und Vorstellungen enttäuscht und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass der Arbeitnehmer das Unternehmen früher oder später verlässt.

Bei der Führungskraft bzw. dem von der Führungskraft an den Tag gelegten Führungsverhalten handelt es sich um ein weiteres Mitarbeiterbindungsinstrument, mittels dessen Unternehmen dazu beitragen können, Mitarbeiter nachhaltig und erfolgreich an sich zu binden. Die Führungskräfte der Unternehmen stehen täglich in Interaktions- und Austauschprozessen mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern und können auf diese Weise Einfluss auf das Verhalten, die Motivation und damit auch auf die Arbeitszufriedenheit dieser nehmen. Die Beziehung der Führungskraft bzw. die Interaktions- und Austauschprozesse werden hierbei maßgeblich von der im Unternehmen vorherrschenden Führungskultur geprägt. Damit eine Führungskraft auch als bindende Führungskraft auftreten kann, müssen in der Führungskultur wesentliche Prinzipien und Grundsätze verankert sein. Hierzu gehört unter anderem, den Mitarbeitern die Unternehmensziele, Visionen und Vorstellungen sowie den eigenen individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu ver-

mitteln. Ebenso von Bedeutung ist es, den Mitarbeitern Autonomie im Arbeitsalltag zu gewähren und ihnen die Möglichkeit zu geben, an Unternehmensentscheidungen zu partizipieren. Ein elementarer Grundsatz ist es zudem, dem Mitarbeiter authentisch zu begegnen und ihm Wertschätzung und Anerkennung zuteilwerden zu lassen, indem er mit seinen Erwartungen, Wünschen und Vorstellungen ernstgenommen wird.

Weitere Grundsätze sind ein respektvoller und offener Umgang miteinander in Form von Einhalten konstruktiver Kommunikationsstandards sowie Fairness und Toleranz. Beherzigt die Führungskraft diese Grundsätze in ihrem Handeln und den täglichen Interaktions- und Austauschprozessen, kann sie auf diesem Wege maßgeblich die Motivation und Arbeitszufriedenheit und damit auch die Bindung der ihr unterstellten Mitarbeiter an das eigene Unternehmen beeinflussen. Damit die Führungskraft neben ihren sachbezogenen- und administrativen Aufgabengebieten auch als bindende Führungskraft im Rahmen der Personalführung auftreten kann, muss die Führungskraft, wie im Verlauf dargestellt werden konnte, jedoch über grundlegende Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen.

Das interne Personalmarketing offeriert den Unternehmen sehr vielfältige und vor allem unterschiedliche Mitarbeiterbindungsinstrumente, mit denen den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter entsprochen werden kann. Dabei weisen die unterschiedlichen Mitarbeiterbindungsinstrumente sowohl Stärken als auch Schwächen auf bzw. gehen für die Unternehmen mit verschiedenen Anforderungen und Herausforderungen einher.

Ein weiteres Ergebnis ist, dass es eine erfolgreiche und nachhaltige Mitarbeiterbindung nicht zum Nulltarif gibt und Unternehmen, die ihre Mitarbeiter langfristig an ihr Unternehmen binden wollen, sowohl finanzielle als auch personelle Aufwendungen auf sich nehmen müssen.

Finanzielle Aufwendungen spielen besonders im Rahmen der Personalentwicklung durch die Durchführung und den Einkauf von externen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen eine Rolle. Ähnlich sieht dies bei den Elementen des Work-Life-Balance-Ansatzes aus, bei denen die verschiedenen Maßnahmen und Aktivitäten ebenfalls mit einem finanziellen Mehraufwand für Unternehmen einhergehen können. Und auch die verschiedenen Personalvergütungsformen und insbesondere das Gewähren von freiwilligen Zusatzleistungen in Form eines Cafeteria-Systems kann mit finanziellen Mehraufwendungen einhergehen. Die Mitarbeiterbindungsinstrumente der Unternehmenskultur und der Führungskraft erfordern hingegen einen besonderen personellen bzw. zeitlichen Einsatz der Führungskräfte.

Die Auswahl der für das jeweilige Unternehmen vielversprechendsten Mitarbeiterbindungsinstrumente ist – ähnlich wie bei der Wahl der geeigneten Mitarbeiterrekrutierungsinstrumente – ein individueller Prozess, der sich an den Bedürfnissen sowie den finanziellen und personellen Ressourcen des jeweiligen Unternehmens orientieren sollte. Alle identifizierten Mitarbeiterbindungsinstrumente können einen Beitrag dazu leisten, die Personalfluktuationsrate innerhalb eines Unternehmens zu reduzieren und die Bindung zum Unternehmen nachhaltig zu erhöhen. Gleichwohl gibt es auch hinsichtlich der Mitarbeiterbindungsinstrumente Formen, die sich für Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft hervorragend eignen, um ihre Mitarbeiter nachhaltig an das eigene Unternehmen zu binden.

Mitarbeiterbindung über das Instrument der Personalentwicklung:

Die Personalentwicklung gehört für mich trotz der möglichen finanziellen Mehraufwendungen zweifelsohne zu einem der Mitarbeiterbindungsinstrumente, welches Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft im Rahmen der Bindung des vorhandenen Personals berücksichtigen sollten.

Der Mitarbeiter kann durch den Erwerb und die Vertiefung von Fähigkeiten und Kompetenzen seine berufliche Perspektive optimieren, was die Motivation und Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters maßgeblich beeinflussen kann. Der besser qualifizierte Mitarbeiter kann zudem dazu beitragen, dass sich die Qualität der Unternehmensleistung nachhaltig verbessert. Der entscheidendste Gesichtspunkt im Rahmen der Mitarbeiterbindung ist jedoch, dass die Personalentwicklung und der Ausbau der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter dazu beitragen kann, dass die Mitarbeiter mehr Handlungssicherheit im Umgang mit den sich wandelnden Anforderungen und Herausforderungen im beruflichen Alltag gewinnen. Hierdurch können Faktoren wie ein zunehmendes Maß an Demotivation sowie eine sich steigernde Arbeitsunzufriedenheit durch Überlastung und Überforderung vorgebeugt werden.

Gerade dies ist im Rahmen der Sozialwirtschaft, die im großen Maße von gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen beeinflusst wird, von Bedeutung, da sich diese direkt auf die alltägliche Arbeit der Fachkräfte auswirken. Durch den strategischen Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen können Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft ihre Mitarbeiter aktiv dabei unterstützen, ihren Arbeitsalltag besser zu bewältigen, was die Motivation und Arbeitszufriedenheit fördert und somit auch die Bindung zum Arbeitgeber positiv beeinflussen kann.

Mitarbeiterbindung über die Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeitenregelungen, die Möglichkeit der Teilzeitarbeit und familienfördernde Maßnahmen:

Wie dargestellt werden konnte, hat sich das Verhältnis der Arbeitnehmer zu ihrer beruflichen Tätigkeit in den letzten Jahren deutlich verändert. Die Bedeutung der Freizeit und des Familienlebens spielt für viele Arbeitnehmer eine immer größere Rolle. Dieser Entwicklung sollten meiner Ansicht nach auch Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft Rechnung tragen und zumindest eine Auswahl von Elementen des Work-Life-Balance-Ansatzes in ihre Personalbemühungen integrieren. Besonders vielversprechend sind hierbei die Umstrukturierung bzw. die Flexibilisierung von Arbeitszeitenregelungen, das heißt, dass den Mitarbeitern die Möglichkeit offeriert wird, die Arbeitszeiten der individuellen Lebenssituation anzupassen, soweit dies in Rahmen der Leistungserbringung möglich ist. Diese Form der Arbeitsorganisation wird bereits in ambulanten Arbeitsfeldern von einer Vielzahl an Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft angewandt und ermöglicht es den Mitarbeitern, unter Berücksichtigung der Klientenbedürfnisse den Tätigkeitsschwerpunkt mit zu beeinflussen und mit der eigenen Lebenssituation in Einklang zu bringen.

Ein wichtiges Element besteht darin, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre Arbeitszeit durch das Wahrnehmen einer Teilzeitbeschäftigung zu reduzieren und ihrer individuellen Lebenslage anzupassen (Kindererziehung- und Betreuung, Pflege von Angehörigen, Fort- und Weiterbildung etc.). Das Bereitstellen von familienfördernden Maßnahmen kann ebenfalls ein Element sein, mit dem Unternehmen und Organisationen ihre Mitarbeiter unterstützen können, die beiden Pole Beruf und Familie miteinander in Einklang zu bringen. Dies kann beispielsweise durch die Unterstützung bei der Suche nach einem Kitaplatz oder durch das Vorhalten von Betreuungsplätzen für Kleinkinder erfolgen. Hierbei können die Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft entweder auf ihre eigenen Trägerstrukturen oder auf ihre starken Netzwerk- und Kooperationsstrukturen zurückgreifen.

Mitarbeiterbindung über die Unternehmenskultur und Führungskraft:

Eine für Arbeitnehmer attraktive und authentische Unternehmenskultur, die sich im Unternehmensalltag auch tatsächlich widerspiegelt, kann ebenfalls die Bindung von Mitarbeitern maßgeblich beeinflussen. Hierfür sind, wie aufgezeigt werden konnte, unter anderem Werte und Vorstellungen wie eine respektvolle, wertschätzende, anerkennende und transparente Unternehmenskommunikation und -politik, auf die die Mitarbeiter vertrauen können, von Bedeutung. Viele Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft ver-

treten diese von Arbeitnehmern als positiv wahrgenommenen Werte bereits; schaffen sie es jedoch auch, diese im Unternehmensalltag mit Leben zu füllen, ist meiner Meinung nach eine gute Basis dafür geschaffen, dass Mitarbeiter sich nachhaltig an ihr Unternehmen binden.

Auch die Führungskräfte in den häufig von flachen Hierarchien geprägten Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft können einen erheblichen Beitrag zur nachhaltigen und effektiven Bindung von Mitarbeitern beitragen. Durch die in der Sozialwirtschaft weit verbreitete Form der flachen Hierarchien können die Führungskräfte noch häufiger als in anderen Branchen mit ihren unterstellten Mitarbeitern in Interaktionsprozesse und den Beziehungsaustausch treten. Im Interaktionsprozess kann die Führungskraft als Vorbild für die vom Unternehmen vertretenen Werte und Vorstellungen fungieren, den Mitarbeitern Wertschätzung und Anerkennung entgegenbringen sowie ihn mit seinen individuellen Bedürfnissen und Erwartungen wahrnehmen und so aktiv dazu beitragen, die Bindung des Mitarbeiters an das eigene Unternehmen zu fördern.

7. Abschluss

Im Verlauf der Gliederungspunkte eins und zwei konnte verdeutlicht werden, dass sich der gegenwärtige und zukünftig prognostizierte Fachkräftemangel aufgrund der skizzierten demografischen Entwicklungen weiter verschärfen wird. Da die Geburtenzahlen seit einigen Jahrzehnten sinken und seit Kurzem stagnieren und auf der anderen Seite die Lebenserwartung der Menschen in Deutschland stetig steigt, wird es zukünftig zu einem Gefälle zwischen jüngeren und älteren Menschen in der Gesellschaft kommen, welches sich negativ auf die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter auswirken wird.

Aufgrund dieser Entwicklung stehen immer mehr Unternehmen vor der Herausforderung, ihren Personalbedarf nachhaltig zu decken. Diese Entwicklung zeichnet sich bereits heute in vielen Arbeitsfeldern der Sozialwirtschaft ab, was im zweiten Kapitel dieser Arbeit erläutert wurde. Hier steht ein wachsender Bedarf an Personal dem bereits vorherrschenden Fachkräftemangel gegenüber, was dafür sorgt, dass die Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft immer häufiger in Konkurrenz im Werben um geeignetes Personal stehen. Dieser Umstand sorgt dafür, dass die Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft in Zukunft ihre Bemühungen intensivieren müssen, wenn sie erfolgreich Mitarbeiter rekrutieren und bereits vorhandene Mitarbeiter nachhaltig binden wollen.

Und genau hier setzt das im dritten Gliederungspunkt veranschaulichte Personalmarketing bzw. die ausführlich dargestellten Instrumente und Maßnahmen des externen und internen Personalmarketings an, mit denen Unternehmen die Möglichkeit geboten wird, ihre Erfolge hinsichtlich der Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung effektiv und nachhaltig zu optimieren. Die hierbei in der Folge identifizierten und ausführlich dargestellten Instrumente und Maßnahmen der Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung zeichnen sich durch ihre Vielseitigkeit und großen Bandbreite aus, die im Rahmen der Mitarbeiterrekrutierung von klassischen Elementen wie einer Stellenanzeige in den Printmedien bis hin zu innovativen und komplexen Aktivitäten in den sozialen Medien reichen. Ein ähnlich großer Facettenreichtum zeigte sich auch in der Auseinandersetzung mit den Instrumenten und Maßnahmen der Mitarbeiterbindung, auch hier sind die Möglichkeiten, wie Unternehmen die Bindung ihrer Mitarbeiter nachhaltig erhöhen können, sehr breit gefächert und reicht von naheliegenden Maßnahmen wie der Personalvergütung bis hin zu der Intensivierung und positiven Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.

Bei der großen Anzahl an verschiedenen Instrumenten und Maßnahmen, wie Unternehmen ihre Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung optimieren können, besteht be-

sonders für Unternehmen ohne eigene Personalmarketingabteilung das Risiko, den Überblick zu verlieren. Aus diesem Grund wurde im Abschnitt sechs der Masterthesis der Versuch unternommen, für Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft eine Handlungsempfehlung herauszuarbeiten, die besonders kleineren Unternehmen und Organisationen einen Orientierungsrahmen geben soll, wie sie ihre Erfolge bei der Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeiterbindung erfolgreich und nachhaltig steigern können.

Literaturverzeichnis

Baumgartner, Karl: Personalberatung. In: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. 2.Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien 1993.

Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (Hrsg.): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis (E-Book). 1.Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2012.

Bausch-Weis, Gisela: Personalbindung in Non-Profit-Organisationen-am Beispiel der Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Bährmann, Frank (Hrsg.): Social Media im Personalmanagement. Facebook, Xing, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen. 1. Auflage. Heidelberg: mitp-Verlag 2012.

Bergmann, Rainer: Externe Wege der Personalgewinnung. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 1: Handbuch Personalgewinnung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Bernauer, Dominik; Hesse, Gero; Laick, Steffen; Schmitz, Bernd: Methoden und Instrumente. In: Bernauer, Dominik; Hesse, Gero; Laick, Steffen; Schmitz, Bernd (Hrsg.): Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren. 1. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH 2011.

Bernauer, Dominik: Personalgewinnung, Personalmarketing und Employer Branding. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 1: Handbuch Personalgewinnung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Bertrand, Martin H.; Wörmann, Hans-Martin: Nachhaltig wirksame Mitarbeiterbindung im Unternehmen. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Boeßenecker, Karl-Heinz: Privatisierung und Outsourcing sozialer Dienstleistungen: In: Arnold, Ulli; Grundwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2014 .

Bröckermann, Reiner: Personalbindung: Hype oder Notwendigkeit, Aktionismus oder Konzeption?. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Christa, Harald (Hrsg.): Grundwissen Sozio-Marketing. Konzeptionelle und strategische Grundlagen für Soziale Organisationen. 1.Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010.

Felfe, Jörg (Hrsg.): Mitarbeiterbindung. 1. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG 2008.

Felser, Georg (Hrsg.): Personalmarketing (E-Book). 1. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. 2010.

Friedrich, Andrea (Hrsg.): Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung (E-Book). 1.Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010.

Grundwald, Klaus: Sozialwirtschaft. In: Arnold, Ulli; Grundwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2014.

Hagen, Alexander (Hrsg.): Personalmarketing-Rekrutierung von Nachwuchskräften in deutschen Unternehmen. 1. Auflage. Bremen: Europäischer Hochschulverlag GmbH & Co. KG 2011.

Hansen, Katrin: Work-Life-Balance. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Hartwig, Gerd; Stehle, Barbara: Arbeitszeitenflexibilisierung II. In: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. 2.Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien 1993.

Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. 1. Auflage Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH 2013.

Holtbrügge, Dirk (Hrsg.): Personalmanagement. 6. Auflage. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015.

Hölzle, Christina (Hrsg.): Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. 1. Auflage. Weinheim: Juventa 2006.

Huesmann, Monika: Stärken und Schwächen des E-Recruitments. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 1: Handbuch Personalgewinnung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Hummel, Thomas R.: Akquisition von Senior Managern. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 1: Handbuch Personalgewinnung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Janssen, Herbert (Hrsg.): Die besten Mitarbeiter erfolgreich gewinnen, entwickeln und halten. 1. Auflage. Zürich: Praxium Verlag 2012.

Kanning, Uwe Peter (Hrsg.): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. 1. Auflage. Berlin: Springer-Verlag 2017.

Klaudy, Elke Katharina; Köhling, Karola; Micheel, Britgitte; Stöbe-Blossey, Sybille (Hrsg.): Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen. Herausforderungen und Strategien. Düsseldorf. Hans-Böckler-Stiftung 2016.

Kowling, Alexander: Fehlzeiten und Fluktuation. In: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien 1993.

Lippold, Dirk (Hrsg.): Die Personalmarketing-Gleichung. Einführung in das Wert- und Prozessorientierte Personalmanagement. 2. Auflage. München: DE GRUYTER OLDENBOURG 2014.

Loffing, Dina; Loffing, Christian (Hrsg.): Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen (E-Book). 1. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag 2010.

Maelicke, Bernd: Sozialmanagement als Strategie der Systemsteuerung. In: Arnold, Ulli; Grundwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2014.

Pepels, Werner: Personalmarketing an der Schnittstelle zwischen Absatz- und Personalwirtschaft. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 1: Handbuch Personalgewinnung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Pepels, Werner: Was ist und wozu dient Personalgewinnung. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 1: Handbuch Personalgewinnung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Roedenbeck Schäfer, M. (Hrsg.): Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen. 1. Auflage. Regensburg: Walhalla Fachverlag 2017.

Schaaff, Herbert: Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalbindung. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Schindler, Ulrich; Brunn, Susan: Personalmarketing und Personalbeschaffung. Brandenburg: Service-Agentur des Hochschulverbandes Distance Learning 2007.

Schindler, Ulrich: Potenzialermittlung und Potenzialentwicklung. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Schirmer, Uwe: Retentionmanagement; ein integriertes Handlungskonzept. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Schreyögg, Georg (Hrsg.): Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2012.

Schwaab, Markus-Oliver: Die Bedeutung der Corporate Social Responsibility für die Personalbindung. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Seng, Anja; Fiesel, Laura; Krol, Bianca: Erste Schritte auf dem Weg zum erfolgreichen Social Media Recruiting. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue

Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 1: Handbuch Personalgewinnung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Strutz, Hans: Ziele und Aufgaben des Personalmarketing. In: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien 1993.

Van Bentum, Elisabeth: Personalbindung in Klein- und Mittelstand. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Wegerich, Christine: Talentmanagement im Gestaltungsrahmen des Unternehmens. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.): Sozialwirtschaft Kompakt. Grundsätze der Sozialwirtschaftslehre. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2016

Wickel-Kirsch, Silke: Personalbindung als zunehmend wichtige Herausforderung. In: Bröckermann, Reiner und Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung. 2. Auflage. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag 2013.

Zimmer, Annette; Paulsen, Friedrich; Hallmann, Thorsten: Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft. In: Arnold, Ulli; Grundwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2014.

Internetquellen:

Bitkom Research GmbH (Hrsg.): Soziale Netzwerke 2013. Dritte, erweiterte Studie. Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet: Berlin 2013. Verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/noindex/Publicationen/2013/Studien/Soziale-Netzwerke-dritte-erweiterte-Studie/SozialeNetzwerke-2013.pdf> (29.01.2018)

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. Altenpflege– Aktuelle Entwicklungen: Nürnberg 2016. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer->

Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Altenpflege.pdf
(28.01.2018)

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. Blickpunkt Arbeitsmarkt. Fachkräfte in der Kinderbetreuung und –Erziehung: Nürnberg 2016.

Verfügbar unter:

[https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Kindererziehung.pdf)

[Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Kindererziehung.pdf](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Kindererziehung.pdf)

(28.01.2018)

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (Hrsg.): Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege. Gesamtstatistik 2012: Berlin 2014. Verfügbar unter:

http://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Broschuere_Gesamtstatistik_2012_Webversion.pdf (28.01.2018)

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.): Bevölkerungsentwicklung 2016. Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel: Wiesbaden 2016.

Verfügbar unter: [https://www.bib-](https://www.bib-demogra-)

[demogra-](https://www.bib-demogra-)

[fie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung_2016.pdf?__blob=publicationFile&v=5](https://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung_2016.pdf?__blob=publicationFile&v=5) (30.01.2018)

Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Jedes Alter Zählt. „Für mehr Wohlstand und Lebensqualität aller Generationen“. Eine demografiepolitische Bilanz der Bundesregierung zum Ende der 18. Legislaturperiode: Berlin 2017. Verfügbar unter:

https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/2017/demografiebilanz.pdf;jsessionid=448F43F9B826D129445BF16EE7DB1EA7.2_cid364?__blob=publicationFile&v=4 (28.01.2018)

Ethority GmbH & Co. KG (Hrsg.): Social Media Prisma 2017/2018.

Verfügbar unter: <https://ethority.de/social-media-prisma/> (30.01.2018)

Falter, Alexander (Hrsg.): Wirtschaftsfaktor Wohlfahrtsverbände. Deutsche Bank Researche 2010. Verfügbar unter:

<https://paritaet->

[bw.de/fileadmin/user_upload/Regional/Kreisverbaende/Wirtschaftsfaktor_Wohlfahrtsverbaende.pdf](https://paritaet-bw.de/fileadmin/user_upload/Regional/Kreisverbaende/Wirtschaftsfaktor_Wohlfahrtsverbaende.pdf) (27.01.2018)

Klaudy, Elke Katharina; Köhling, Karola; Micheel, Britgitte; Stöbe-Blossey, Sybille (Hrsg.):

Nachhaltige Personalwirtschaft für Kindertageseinrichtungen. Herausforderungen und Strategien. Düsseldorf. Hans-Böckler-Stiftung 2016.

https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_336.pdf (28.01.2018)

König, Matthias; Clausen, Hartmut; Schank, Christoph; Schmidt, Matthias (Hrsg.): Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine Empirische Studie 2012: Hamburg: akquinet business consulting GmbH 2012. Verfügbar unter: http://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf (27.01.2018)

ManpowerGroup GmbH (Hrsg.): Studie Fachkräftemangel. Deutsche Wirtschaft muss Aufträge ablehnen: Düsseldorf 2015. Verfügbar unter: https://www.manpowergroup.de/fileadmin/user_upload/2016_10_17_Talent_Shortage_Infographic_A4_2.pdf (28.01.2018)

Projektgruppe ARD/ZDF-Multimedia (Hrsg.): ARD/ZDF-Onlinestudie 2016. Kern-Ergebnisse: 2016. Verfügbar unter: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2016/Kern-Ergebnisse_ARDZDF-Onlinestudie_2016.pdf (28.01.2018)

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung: Wiesbaden 2015. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile (27.01.2018)

Staufenbiel Institut GmbH und Kienbaum Consultants International GmbH (Hrsg.): Recruiting Trends 2017. Was HR-Verantwortliche wissen müssen: Köln 2016. Verfügbar unter: https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/RecruitingTrends_2017.pdf (28.01.2018)

Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Laumer, Sven; Maier, Christian; von Stetten, Alexander; Weinert, Christoph; Wirth, Jakob (Hrsg.): Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistungen, Health Care und IT. Otto-Friedrich-Universität Bamberg/ Monster Worldwide Deutschland GmbH, 2015. Verfügbar unter: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf (29.01.2018)

Xing (Hrsg.): Das Unternehmen.
Verfügbar unter: <https://corporate.xing.com/de/unternehmen/> (30.01.2018)

Erklärung

Die letzte Seite der Masterarbeit enthält die Erklärung:

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der, Rahmenstudien- und – prüfungsordnung (RSPO) der ‚Alice-Salomon‘ - Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Berlin, den

(Datum)

(Unterschrift)