

„War for talents“

**Bemühungen der IT-Branche um qualifiziertes
Personal in Zeiten des Fachkräftemangels am
Beispiel von Software Entwickler/innen**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Michaela Kovacs, B.A.

1310683037

Begutachter: Mag. Peter Radlingmayr

Wien, Mai 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

31. Mai 2015

Unterschrift

Zusammenfassung

Der Fachkräftemangel ist vor allem im Bereich der IT-Spezialisten/innen, der Software-Entwickler/innen und der IT-Engineers ein häufig auftretendes Problem. Entsprechend dieser Tatsache, müssen Unternehmen durch Employer Branding eine starke Position auf dem Arbeitsmarkt beziehen, um im „war for talents“ bestehen zu können. Personalbeschaffung und Personalbindung werden vor diesem Hintergrund immer wichtiger. Die vorliegende Arbeit hat diese Behauptungen nur zum Teil bestätigen können. Personalverantwortliche, die im Rahmen dieser Arbeit befragt wurden, sehen keinen Fachkräftemangel, sondern eher einen Engpass, der im Laufe - der für die Felder, in denen er derzeit besteht - in den nächsten Jahren beseitigt sein wird. Die Probleme, die sich damit verbinden, dass Fachkräfte mit zunehmender Spezialisierung seltener werden, veranlassen Unternehmen jedoch dazu, neue Wege in der Personalbeschaffung und in der Personalbindung zu gehen. So lautet das wichtigste Ergebnis der vorliegenden Arbeit, dass Personalbeschaffung aktiv betrieben werden muss und Personalbindung zunehmend auf dem basiert, dass nicht mehr das Angebot an Anreizen im Mittelpunkt steht, sondern die Nachfrage nach Anreizen.

Schlüsselbegriffe: Fachkräftemangel, Employer Branding, Personalbeschaffung, Personalbindung, Generation Y

Abstract

It is claimed that shortage of skilled personnel in IT is endemic and seriously hampering progress. Therefore, employer branding is receiving increasing attention as firms struggle to get a competitive edge in the labour market to be able to succeed in the war for talents. As a consequence importance of personnel recruitment and retention is increasing. However, the present research finds only part-evidence for these claims. Lack of skilled labour transforms to shortages in skilled labour in the reports given by Human Resource Managers of firms doing business in the IT-sector. Shortages are only temporarily, however, shortages are indicator for a general relation that narrows down supply of skilled labour at the high-skilled end of the labour market. The more skills are required the shorter supply gets. Hence, firms are forced to take new paths in order to attract and recruit skilled labour from the high-end of the labour market. Accordingly, the most important contribution of the present research shows a shift from passive recruitment that reacts to actual personnel needs to active recruitment, some kind of forward integration in recruitment. Personnel retention shifts: higher skilled employees are showing advanced motivational needs as compared to lower-skilled employees.

Keywords: Skills Shortage, Employer Branding, Recruiting, Retention, Generation Y

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung & Zielsetzung	2
1.2	Herleitung der Forschungsfragen	3
1.3	Aufbau der Arbeit	4
2	Begriffsdefinitionen	6
2.1	Fachkräftemangel und der „War for talents“	6
2.2	Employer Branding.....	7
2.3	Personalsuche und Personalbeschaffung	8
2.4	Personalbindung	9
2.5	Generation Y	9
3	Grundlagen des Employer Brandings	12
3.1	Organisatorische Zuständigkeit für Employer Branding	12
3.1.1	Geschäftsführung.....	12
3.1.2	Personalabteilung	12
3.1.3	Marketingabteilung.....	13
3.1.4	Mitarbeiter/innen	13
3.2	Der Employer Branding Prozess	13
3.2.1	Planung.....	14
3.2.2	Koordination.....	16
3.2.3	Kontrolle.....	19
4	Grundlagen der Personalbeschaffung	22
4.1	Aufgaben der Personalbeschaffung	22
4.2	Festlegung des Anforderungsprofils	24
4.3	Methoden der Personalbeschaffung und Personalwerbung.....	25
4.3.1	Interne Personalbeschaffung	25
4.3.2	Externe Personalbeschaffung	26
5	Grundlagen der Personalbindung	32

5.1	Komponenten der Personalbindung	32
5.1.1	Affektives Commitment	33
5.1.2	Normatives Commitment.....	34
5.1.3	Kalkulatives Commitment.....	34
5.2	Motivation und Anreize	35
5.2.1	Motive & Motivation.....	35
5.2.2	Anreize	36
5.3	Betriebliche Anreizsysteme	36
5.3.1	Materielle Anreize	37
5.3.2	Immaterielle Anreize	41
6	Empirische Untersuchung	47
6.1	Forschungsdesign	47
6.1.1	Erhebungsinstrument	47
6.1.2	Gesprächsleitfaden	47
6.1.3	Definition der Stichprobe.....	48
6.1.4	Ablauf der Experten/inneninterviews	48
6.1.5	Darstellung der untersuchten Unternehmen.....	49
6.2	Methodisches Vorgehen.....	50
6.2.1	Aufbereitung des Datenmaterials	50
6.2.2	Auswertung des Datenmaterials	50
6.3	Darstellung der Untersuchungsergebnisse	52
6.3.1	Kumulative Auswertung	52
6.3.2	Verallgemeinerung der Ergebnisse	69
6.3.3	Verdichtung und selektive Kodierung	78
7	Diskussion der Ergebnisse.....	80
7.1	Zusammenfassung und Diskussion.....	80
7.2	Ausblick.....	86
7.3	Zukünftige Forschungsmöglichkeiten	87

Literaturverzeichnis	88
Abbildungsverzeichnis	101
Tabellenverzeichnis	102
Anhang	

1 Einleitung

In Österreich mangelt es an Informationstechnik (IT) Experten/innen (Breitschopf & Rump, 2013/2014, S. 14). Bei gut qualifizierten IT-Spezialisten/innen mit mehrjähriger Berufserfahrung, insbesondere Software Entwickler/innen (Java, .net) herrscht seit vielen Jahren am österreichischen Arbeitsmarkt große Nachfrage (Riedl, 2008, S.32). Der Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften ist in Österreich zwar nicht so hoch wie in Deutschland oder England, aber dennoch darf man diesen nicht unterschätzen (Wolschann, 2014, S. 1).

Jedes zweite größere österreichische Unternehmen (ab 20 Arbeitskräften) hat Probleme geeignete Spezialisten/innen zu finden (Lukesch, 2014). Die Untersuchung der Recruiting Trends 2014 in Kooperation mit dem Centre of Human Resources Information System (CHRIS) bestätigen: Die größten 500 Unternehmen Österreichs vermuten, dass mehr als drei von zehn Vakanzen nur schwer und 2,9 Prozent gar nicht besetzbar sind (Weitzel et.al 2014, S. 24).

Aber nicht nur heimische Firmen klagen über einen Mangel an geeignetem Personal am Arbeitsmarkt, auch internationale Unternehmen haben mit ähnlichen Problemen zu kämpfen. In einer Studie der PricewaterhouseCoopers (PwC) wurden 1.300 Geschäftsführer/innen aus 68 Ländern befragt. 63 Prozent dieser befragten Chief Executive Officers (CEO) bestätigten, dass die mangelnde Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal eine Bedrohung der Weiterentwicklung ihres Unternehmens darstellt. Laut dieser Erhebung ist die IT-Branche am stärksten von diesem Fachkräftemangel betroffen. (Bießenecker, 2014, S.1f)

Für diese Situation am Personalmarkt gibt es mehrere Gründe, wobei der demographische Wandel eines der Hauptprobleme darstellt: Das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung und die damit resultierende sinkende Zahl der Erwerbstätigen führen zu einer geringeren Anzahl zur Verfügung stehender Fachkräfte (Breitschopf & Rump, 2011, S. 2). Aber auch der technische Fortschritt und die damit veränderten Qualifikationsanforderungen an die künftigen Mitarbeiter/innen, sowie die fehlende Loyalität der Arbeitnehmer/innen, sind ausschlaggebend für den Fachkräftemangel (Trost, 2009, S.136).

Weitere Herausforderungen im Zuge des Personalmangels sehen Unternehmen in der Erfüllung der Kundenbedürfnisse sowie in der Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität der Betriebe (ManpowerGroup, 2013, S. 5).

Da fachlich- und technisch versierte Mitarbeiter/innen eine der wichtigsten Ressourcen für den Unternehmenserfolg sind, ist eine kontinuierliche Versorgung mit qualifiziertem Personal eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig sind (Ahrendts & Marton, 2008, S.327). Der European Survey Report (2000) von Watson Wyatt Worldwide bestätigt, dass qualifizierte Mitarbeiter/innen immer wichtiger für Unternehmen werden und die wichtigste Schlüsselstelle darstellen, um sich von der Konkurrenz abheben zu können (Watson, 2000, S.19 zitiert in Kojan, 2010, S.2).

1.1 Problemstellung & Zielsetzung

Die aus dem Fachkräftemangel resultierenden Probleme sind für IT-Unternehmen vielfältig. Eine der größten Herausforderungen ist es, bereits begonnene Projekte rechtzeitig fertigzustellen. Leider ist die Umsetzung durch die fehlenden Personalressourcen nicht immer möglich und somit wird eine große Zahl an Aufträgen von Betrieben abgelehnt. Demzufolge ist durch diesen Mangel vor allem mit Einbußen im Kerngeschäft der Unternehmen zu rechnen. (Haber, 2011, S.21) Die Studie des Branchenverbands Bitkom und des Fraunhofer Institutes für Arbeitswissenschaft und Organisation, in der 200 Unternehmen aus der IT- und Telekommunikationsbranche zu fehlendem Fachpersonal und den daraus resultierenden Problemen befragt wurden, bestätigt diese Tatsache: 26 Prozent der Firmen mussten durch diese höhere Belastung der Arbeitskräfte Aufträge ablehnen und neun Prozent konnten Projekte nicht zu Ende führen (Schletz, 2012, S.1f). Daraus resultieren eine Verschlechterung der Marktposition, eine erhöhte Produktions- und Leistungserstellungszeiten, eine geringere Qualität, eine geringere Produktivität, sowie höhere Rekrutierungskosten im Human Resource (HR) Bereich (Haber, 2011, S.21).

Ein weiteres Problem, verursacht durch fehlende Fachkräfte, ist darin zu sehen, dass Nachbesetzungen oft zeitverzögert erfolgen und somit eine deutliche Mehrbelastung der übrigen Belegschaft gegeben ist. Durch die zusätzliche Übernahme von Aufgaben der bereits ausgeschiedenen Mitarbeiter/innen sind gesundheitliche Probleme bei den übrigen Beschäftigten vorprogrammiert. (Haber, 2011, S.21) Deshalb sind diese Auswirkungen des Fachkräftemangels entscheidend für die Zukunft der Unternehmen. Wenn die Nachbesetzung von wichtigen Schlüsselpositionen nicht möglich ist, verlieren die Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit. (Kay & Richter, 2010, S.10)

Diese Defizite sind nicht nur für IT-Unternehmen verheerend. Die Konsequenzen für die österreichische Volkswirtschaft sind ebenfalls nicht zu vernachlässigen: Einige österreichische IT-Unternehmen verlagern bereits zur Kosteneinsparung und aufgrund

des nicht auffindbaren Personals einige Aktivitäten ins benachbarte Ausland (Nearshoring). Im regionalen Kontext sind für diese Unternehmen die Nachbarländer Tschechien, Slowakei, Ungarn sowie Polen von Interesse. Diese Länder werden für das Nearshoring gewählt, da die Personalkosten im IT-Bereich um etwa 20 bis 30 Prozent unter den heimischen Kosten liegen. (Haber, 2011, S.22) Nicht nur heimische Unternehmen verlagern ihre Arbeitsplätze in Niedriglohnländer, auch IBM Deutschland setzt in der Auftragsabwicklung auf slowakische Arbeitskräfte in Bratislava (Nonnast, 2004).

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, die soeben genannten Probleme am Arbeitsmarkt der IT-Branche zu analysieren und die Personalbeschaffungs- und Personalbindungsmaßnahmen österreichischer IT-Unternehmen für die Gewinnung und Bindung von IT-Spezialisten/innen der Softwareentwicklung an heimischen Unternehmen zu untersuchen.

1.2 Herleitung der Forschungsfragen

Wie bereits eingangs erwähnt, ist der Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften in Österreich erheblich (Wolschann, 2014, S. 1). Daher ist die richtige Positionierung und eine strategische Ausrichtung am Arbeitsmarkt von Nöten, um die stark umworbenen Mitarbeiter/innen für ein Unternehmen zu begeistern. Der Einsatz von Employer Branding bringt daher viele Vorteile mit sich. Der bedeutendste Nutzeffekt ist die Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens und im Zuge dessen ebenso die Gewinnung der Aufmerksamkeit der umworbenen Zielgruppe. Diese gewonnene Wahrnehmung unterstützt Unternehmen dabei, die Fachkräfte zu rekrutieren und die Leistungsbereitschaft der bestehenden Mitarbeiter/innen zu erhöhen (Knoblauch & Kurz, 2013, S. 53f). Fachkräftemangel resultiert nicht ausschließlich daraus, dass es Unternehmen misslingt, qualifizierte Mitarbeiter/innen zu rekrutieren, sondern ebenso, wenn vorhandene Fachkräfte durch Eigenkündigung aus dem Unternehmen ausscheiden. Von essentieller Bedeutung der Personalstrategie ist das Halten vorhandener Personen im Unternehmen. (Suder, 2011, S.31f).

Viele Unternehmen setzen vielfältige Maßnahmen ein, um im „War for Talents“ erfolgreich zu sein. Daher werden neben intensiven Personalmarketing- und Recruiting-Initiativen Fachkräfte auch mit attraktiven Rahmenbedingungen (flexible Arbeitszeiten, leistungsbezogene Entlohnung, familienorientierte Sozialleistungen), ausgezeichneten Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten, wertschätzender und dem Zeitgeist angepasster Unternehmenskultur und ähnliches umworben. (Suder, 2011, S.28f)

Das Durchschnittsalter der IT-Fachkräfte variiert mit dem Qualifikationsprofil. Die jüngere Generation von Experten/innen sind beispielsweise eher in der Java und .net

Entwicklung tätig, während die älteren Personen noch eher im Bereich der Mainframe-Technologie spezialisiert sind (Haber, 2011, S.22). Aber nicht nur in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen gibt es Unterschiede zwischen den Generationen, auch im Verhalten und in den Erwartungen zeigen sich Varianzen: Dahrendorf (2013, S.35f) hat in einem Artikel festgehalten, dass das Verhalten jüngerer Mitarbeiter/innen sich von dem Verhalten der älteren Angestellten unterscheidet. Sie differenzieren sich in ihren Erwartungen, ihren Ansprüchen und in ihren Zielen. Der Unterschied ist unter anderem auf das digitale Zeitalter zurückzuführen: Die Generation Y ist die erste Generation, für die die digitale Welt ein selbstverständlicher und alltäglicher Teil des Heranwachsens war. Laut Dahrendorf (2013, S.35f) erleben die Jüngeren die Welt des Internets als freien Raum, wo sie eigenständig handeln und somit die Verantwortung für ihr eigenes Handeln tragen müssen. Dieser Freiraum wird folglich in der realen Arbeitswelt ebenso gesucht. Mitglieder der Generation Y bekommen – im Vergleich zu älteren Generationen – mehr Jobangebote und haben mehr Einfluss und Wissen aus außerbetrieblichen Quellen (Parment, 2009, S.108). Die Anforderungen der Generation Y und die jeweilige Kultur erzeugen daher Druck bei den Unternehmungen, ihren Mitarbeiter/innen bedeutungsvolle Aufgaben und ebenso Möglichkeiten der Selbstverwirklichung zu bieten (Parment, 2009, S.97). Für Unternehmen ist demnach eine intensive Auseinandersetzung mit der Generation Y notwendig, um erfolgsversprechende Ansätze zur Bindung und Gewinnung von qualifizierten Mitarbeiter/innen entwickeln zu können (Klauffke, 2011, S.4f).

Aufgrund der dargelegten Relevanz einer konsequenten Ausrichtung der Personalauswahl und der Personalbindung, werden im Zuge dieser Masterarbeit folgende Fragestellungen bearbeitet:

Welche Instrumente der Personalbeschaffung werden von IT-Unternehmen eingesetzt, um IT-Spezialistinnen/Spezialisten, speziell Software Entwickler/innen zu gewinnen?

Welche Ansätze werden in IT-Unternehmen verfolgt, um diese starkumworbene Zielgruppe an sich zu binden?

Durch welche Anreize kann speziell die Generation Y an ein IT-Unternehmen gebunden werden? Gibt es hier signifikante Unterschiede zu der älteren Belegschaft?

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sieben Abschnitte unterteilt. Im Kapitel eins werden die Ausgangssituation, der in dieser Arbeit behandelten Forschungsthematik, erläutert und das Ziel dieser Arbeit festgelegt. Die Relevanz des gewählten Themas und die damit

zusammenhängende zentrale Fragestellung sowie der Aufbau der Arbeit ist ebenso Teil dieses Abschnitts.

Zur Einführung in die Thematik erfolgt im zweiten Abschnitt eine theoretische Betrachtung der verwendeten Begrifflichkeiten, rund um den Fachkräftemangel, das Employer Branding, die Personalbeschaffung, -bindung sowie die Generation Y, bevor auf die Grundlagen des Employer Brandings eingegangen wird.

Zu Beginn wird die organisatorische Verankerung des Employer Brandings in dem Unternehmenskontext aufgezeigt und im Anschluss der Employer Branding Prozess dargestellt. Dieser Prozess ist insofern notwendig, um den richtigen Aufbau einer Arbeitgebermarke zu erhalten, um sich im Wettbewerb um IT-Experten/innen Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu schaffen. Dabei baut das Employer Branding eine Reihe von Maßnahmen auf, die als Personalbeschaffung und Personalbindung bekannt sind.

Daher behandelt Abschnitt vier die Personalbeschaffung als Teilbereich des Personalmanagements. In diesem Kapitel werden die Methoden der internen und externen Personalbeschaffung sowie die Notwendigkeit eines Anforderungsprofils aufgezeigt.

Der fünfte Abschnitt widmet sich der Personalbindung, wobei zunächst die Komponenten der Personalbindung dargestellt werden bevor die möglichen betriebliche Anreizsysteme und die Motivation vorgestellt werden.

Die Gestaltung und Durchführung der empirischen Untersuchung ist Gegenstand des sechsten Abschnitts. Anhand von ausgewählten Experten/innen-Interviews wird der Frage nachgegangen, welche Ansätze die IT-Betriebe verfolgen, um die stark umworbenen IT-Experten/innen für sich zu gewinnen. Soweit möglich, wird dabei speziell auf Software Entwickler/innen eingegangen. Ebenfalls soll hinterfragt werden, welche Anreizsysteme verwendet werden, um die Mitarbeiter/innen an das Unternehmen zu binden.

Die Ausführungen schließen mit dem Fazit und der Diskussion ab, die die Endergebnisse der vorliegenden Arbeit darstellen und beschäftigen sich mit der Beantwortung der zugrunde gelegten Fragestellungen. Darüber hinaus wird ein Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des Forschungsthemas gegeben.

2 Begriffsdefinitionen

Die folgenden Unterkapitel befassen sich mit den Begriffen des Fachkräftemangels, des Employer Brandings, der Personalbeschaffung, der Personalbindung und der Generation Y. Sie sollen eine Einordnung und Abgrenzung der für diese Masterarbeit relevanten Begriffe darstellen.

2.1 Fachkräftemangel und der „War for talents“

Zu Beginn ist zu erwähnen, dass es in der Literatur für den Begriff Fachkräftemangel keine allgemeingültige Definition gibt. In der Impact-Analyse für Software und IT Sektor bezeichnet Haber (2011, S.2) den Fachkräftemangel als ein Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt mit einer langsamen Anpassung an diese Situation.

Laut Roy, Henson und Lavoie (1996, S.4) liegt ein Fachkräftemangel dann vor, wenn unter den derzeit gegebenen Marktbedingungen ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage nach qualifizierten Fachkräften herrscht. Darüber hinaus sprechen sie von einem normativen Fachkräftemangel, wenn staatlich festgelegt wird, wie viele Arbeitskräfte für bestimmte Bereiche beschäftigt werden sollen.

Burke und Shah (2003, S.10) unterscheiden bei der Definition des Fachkräftemangels zwischen dem Mangel an Arbeitskräften und den Schwierigkeiten bei der Rekrutierung. Sie sind der Meinung, dass ein Mangel dann auftritt, wenn die Nachfrage nach Arbeitskräften, bei gegebenen Arbeitsbedingungen, größer ist als das Angebot an qualifizierten, verfügbaren und arbeitswilligen Personen. Durch diese Qualifikationsengpässe sind Arbeitgeber daher gezwungen, unqualifizierte Bewerber/innen einzustellen. Andererseits können Schwierigkeiten der Rekrutierung auch als Fachkräftemangel identifiziert werden, indem Firmen die offenen Vakanzen nicht besetzen können, obwohl die notwendigen Bewerber/innen verfügbar sind. Mögliche Gründe dafür sind niedrige Entlohnung, schlechte Arbeitsbedingungen oder unbefriedigende Arbeitszeiten.

Der Begriff „war for talents“ wurde 1998 durch die Autoren Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin und Michaels in einem Artikel der McKinsey Quarterly erstmals ins Leben gerufen. Sie wollten damit den intensiven Wettbewerb mehrerer Unternehmen um die knappen Personalressourcen der sogenannten High Potentials aufzeigen sowie die damit resultierende angespannte Situation in den Unternehmen (Chambers et.al, 1998 S. 2).

2.2 Employer Branding

Bevor Employer Branding begrifflich erläutert wird, wird zunächst eine Definition des Begriffs Brand (Marke) gegeben.

Auch bei dem Begriff „Marke“ gibt es keine allgemeingültige Definition. Daher wird versucht, anhand von unterschiedlichen Begriffsdefinitionen, eine Einordnung und Abgrenzung zu schaffen. Kotler und Bliemel (2001, S.726) definieren die Marke als „Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten.“ Laut Poth, Poth und Pradel (2008, S.216) ist eine Marke für den/die Verbraucher/in ein unverwechselbares Produkt oder eine unverwechselbare Dienstleistung, welche sich durch den Markennamen von anderen Angeboten unterscheidet. Bruhn und Homburg (2001, S.392) beschreiben eine Marke als die Summe aller Vorstellungen, die einen Markennamen oder ein Markenzeichen bei den Verbraucher/innen hervorruft, um die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens von den Angeboten anderer Firmen abzuheben. Die Bekanntheit einer Arbeitgebermarke vergrößert somit das Interesse der potenziellen Bewerber/innen am Arbeitsmarkt und daher die Chancen mehr Bewerbungen zu erhalten. Aber auch das Image der Firma, ein gewisses Bild in der Öffentlichkeit zu vermitteln, hilft Unternehmen bei der Suche. Auch für Arbeitsuchende stellt eine positive Arbeitgebermarke eine große Hilfe in der Entscheidungsfindung bei der Vielfalt an Unternehmen dar. (Heister, 2013, S.184)

In der Literatur gibt es auch bei Employer Branding keine einheitliche Begriffsdefinition. Die Deutsche Employer Branding Akademie (2007) beschreibt es folgendermaßen:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Branding ist immer eine Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“

Aus dieser Begriffsdefinition kann Employer Branding als interne und externe Positionierung und Entwicklung eines Unternehmens als attraktiver als auch glaubwürdiger Arbeitgeber aufgefasst werden.

Lukasczyk (2012, S.13) definiert Employer Branding als zielgerichtete Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Employer Brand. Diese Arbeitgebermarke (Employer Brand) bezeichnet Lukasczyk (2012, S.13) als gebündelte Eigenschaften, die die Arbeit in einem Unternehmen kennzeichnet: von der Aufgabenstellung über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen hin zu kulturellen Besonderheiten, welche den Arbeitsalltag im Unternehmen auszeichnen. Lukasczyk (2012, S.14) ist daher der Meinung, dass die Arbeitgebermarke als unverwechselbares Vorstellungsbild über die Eigenschaften und Leistungen eines Unternehmens als Arbeitgeber in den Köpfen der Bewerber/innen verankert wird.

Laut Petkovic (2008, S.71) umfasst Employer Branding ebenfalls die gesamte Bandbreite an Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle der Arbeitgebermarke sowie alle Marketingmaßnahmen, um die umworbene Zielgruppe für sich zu gewinnen bzw. zu beeinflussen.

Auch Backhaus und Tikoo (2005, S.503) definieren Employer Branding als „[t]he practice of employer branding is predicated on the assumption that human capital brings value to the firm, and through skilful investment in human capital, firm performance can be enhanced. Resource-based view (RBV) supports this, suggesting that characteristics of a firm’s resources can contribute to a sustainable advantage [...] Arguably the possession of resources that are rare, valuable, non-substitutable and difficult to imitate allow a firm to move ahead of its competitors“, welches als begriffliches Dach über einer Reihe von Ansätzen, deren Ziel darin besteht, ein Unternehmen für neue Mitarbeiter/innen attraktiv zu machen, sie für ein Unternehmen zu gewinnen und an ein Unternehmen zu binden.

2.3 Personalsuche und Personalbeschaffung

In der Literatur gibt es zahlreiche Definitionen, die die Suche und Bereitstellung von Mitarbeiter/innen beschreiben. Begriffe wie Personalbeschaffung, Personalgewinnung, Rekrutierung oder Personalmarketing werden für die Suche der geeigneten Bewerber/innen häufig verwendet.

Berthel und Becker (2007, S.247) definieren Personalbeschaffung als „die Suche und Bereitstellung von Personalressourcen [...], die der Deckung von Personalbedarf (entweder Ersatz- oder Neubedarf) dient.“ Laut Nicolai (2009, S.48) ist die Personalbeschaffung eine der wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements. Das Ziel der Personalbeschaffung ist es, die richtige Anzahl an Mitarbeiter/innen mit den geeigneten Qualifikationen zum passenden Zeitpunkt am richtigen Ort bereitzustellen (Nicolai, 2009, S.48). Auch Olfert (2008, S. 101) beschreibt die Personalbeschaffung als Be-

schaffung von Mitarbeiter/innen mit den erforderlichen Qualifikationen (Qualität), in der benötigten Menge (Quantität), zum richtigen Zeitpunkt (zeitlicher Aspekt), am richtigen Ort (örtlicher Aspekt) und baut auf der Personalbedarfsplanung auf. Ziel ist die optimale Deckung des Personalbedarfs.

2.4 Personalbindung

Personalbindung, Mitarbeiter/innenbindung, Identifikation, Loyalität, Integration, Organisationsbindung, Attraction, Commitment, Relationship, Staff Retention oder Retainment – in der Literatur wird der Themenbereich Mitarbeiter/innenbindung mit unterschiedlichen Begriffen thematisiert.

Nach Pepels (2002, S.130) möchten Unternehmen die Verweildauer der Mitarbeiter/innen intensivieren und verlängern, aber auch die Leistung und Loyalität erhöhen. Maßgeblich dabei sind positive Eigenschaften des Unternehmens sowie die richtige Kommunikation dieser an seine Mitarbeiter/innen, damit diese aus eigener Überzeugung im Betrieb bleiben (Van Bentum, 2013, S.329). Laut Schirmer (2013, S.32) ist Retention Management aus Unternehmenssicht die Verwendung aller Maßnahmen, um die Mitarbeiter/innen freiwillig - ohne zwanghafter Gebundenheit - an eine Organisation zu binden und ein loyales Verhalten der Beschäftigten gegenüber der Firma zu erzeugen. Zwanghafte Maßnahmen wären beispielsweise lange Kündigungsfristen oder Rückzahlungsverpflichtungen. Szebel-Habig (2004, S.33) definiert die Mitarbeiter/innenbindung als ein besonderes Gefühl der Zugehörigkeit der Mitarbeiter/innen, welches sich mit Betriebstreue und Verbleib im Unternehmen auszeichnet.

Organisationales Commitment stellt die Verbundenheit zwischen Organisation und Mitarbeiter/innen dar und beschreibt in wieweit die Arbeitnehmer/innen sich der Firma zugehörig und verbunden fühlen (Van Dick, 2004, S.3). Meyer und Allen (1997, S.41ff) unterteilen die Organisationsbindung in drei Komponente: affektives (emotionale Verbundenheit), normatives (moralische Verbundenheit) und rationales (kalkulative, fortsetzungsbezogene Verbundenheit) Commitment. Eine ausführliche Darstellung der Personalbindung erfolgt in Kapitel 5.1.

2.5 Generation Y

Auch bei der Definition der Generation Y gibt es keine einheitliche Bedeutung. Es gibt unterschiedliche Abgrenzungen der Geburtsjahrgänge, welche zu dieser Generation zählen. Die erste Definition der Generation Y umfasst jene Personen, die zwischen 1984 und 1994 geboren wurden (Parment, 2009, S.15). Weiler (2004, S.46) hingegen zählt die Jahrgänge 1980 bis 1994 zur Generation Y. Hurrelmann und Albrecht (2014,

S.14) verstehen unter der Generation Y sogar jene Personen, die zwischen 1985 und 2000 geboren wurden. Obwohl in der Literatur unterschiedliche Definitionen zu finden sind, kann zusammengefasst werden, dass die Generation Y jene Personengruppe beinhaltet, welche um die Jahrtausendwende im Jugendalter war und somit mit den neuen Medien aufgewachsen ist (Welk, 2015, S.55).

Laut Hurrelmann und Albrecht (2014, S.14) ist die Begriffsfindung auf das englische Wort „Why“ (Warum) zurückzuführen, da die Generation die Frage nach dem Sinn zum Merkmal hat und da sie die Grundsätze der Arbeit, Familie, Politik und Freizeit oft hinterfragen. Ihre Motive und Werte stehen im Widerspruch mit jenen von früheren Generationen. Sie sind im Vergleich zu älteren Mitarbeiter/innen individualistischer, flexibler, spaßorientierter und technikaffiner während der früheren Generation Pessimismus, Ungeduld und Unabhängigkeit nachgesagt wird. (Hofbauer & Kauer, 2014, S.206)

Darüber hinaus hat die Generation Y genaue Vorstellungen über ihr Berufsleben und was sie von ihrer Organisation erwarten. Des Weiteren sind sie auf der Suche nach herausfordernden Tätigkeiten, in denen sie Situationen eigenverantwortlich bewerkstelligen dürfen. Aber auch gutes Klima am Arbeitsplatz, Work-Life-Balance, flexible Arbeitsformen sowie Kommunikation auf einer Ebene mit den Vorgesetzten sind wichtig. (Salmen & Bieber, 2012, S.173f; Salmen, 2012, S.41ff)

In der nachstehenden Tabelle werden die allgemeinen Unterschiede nach Hofbauer und Kauer (2014, S.206) der Generation Y gegenüber früheren Generationen dargestellt:

Tabelle 1: Generationen im Vergleich

	BABYBOOMER 1946-1964	GENERATION X 1965-1979	GENERATION Y 1980-1995
Gesellschaft	Nachkriegsjahre, wirtschaftlicher Aufschwung	Wirtschaftliche, gesellschaftliche Unsicherheit	Konsumgesellschaft, hohe technologische Veränderungen, virtuelle Vernetzungen
Familie	Traditionelle Familienwerte	beide Elternteile berufstätig, Patchwork Familien oder Alleinerzieher	Hohes Maß an Aufmerksamkeit durch Elternteile, Fürsorge für Kinder
Werte/Denkweise	Optimistisch, idealistisch, pflichtbewusst	Pessimistisch, ungeduldig, ungewollungen, kreativ,	Flexibel, global orientiert, spaßorientiert, individualistisch,

		unabhängig	technikaffin
Arbeit	Workaholics	Abwechslung, misstrauisch gegenüber großen Unternehmen, Autoritäten	Arbeit soll Sinn machen, karriereorientiert, geringe Loyalität zum Arbeitgeber, Work Life Balance

Quelle: Eigene Darstellung nach Hofbauer & Kauer (2014, S.206)

Nach Hofbauer und Kauer (2014, S.209) gewinnt das Image des Arbeitgebers, die Internationalität, die Transparenz, die Selbstverwirklichung als Treibkraft, das Feedback, flexible Entwicklungs- und Karrieremöglichkeit sowie die hohe Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten für die Generation Y gegenüber der Arbeitswelt an Bedeutung. Akzeptanz zur Autorität und die Loyalität zum Unternehmen hingegen verlieren an Relevanz.

Eine Studie der Kienbaum Management Consultants GmbH, bei der 980 Studenten/innen in Deutschland befragt wurden, ergab, dass folgende Motivatoren für die Generation Y wichtig sind: herausfordernde Arbeit, Vergütung, kollegiales Arbeitsumfeld, Work-Life Balance, Standort, Karrieremöglichkeiten und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (Kienbaum Management Consultants GmbH, 2009/2010, S. 7ff).

Zu ähnlichen Ergebnissen kam die Studie von HAYS, bei der Anreiz- und Motivationsinstrumente zur Mitarbeiter/innenbindung hinterfragt wurden. Zur Bindung von jüngeren Mitarbeiter/innen erscheinen vor allem Karriereperspektiven sowie Förder- und Entwicklungsprogramme besonders geeignet, während bei älteren Mitarbeiter/innen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, betriebliche Altersvorsorge, Sozialbetreuung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase einen höheren Stellenwert haben. (Breitschopf & Rump, 2011, S.18)

3 Grundlagen des Employer Brandings

Die bewusste Gestaltung der Arbeitgebermarke ist ein wichtiger Ansatzpunkt, um die starkumworbene Fachkräfte für sich zu gewinnen und in weiterer Folge an das Unternehmen zu binden (Dincher, 2013, S.10). Eine Studie der Recruiting Trends 2014 der Pape Consulting Group ergab, dass eine attraktive Arbeitgebermarke zum wichtigsten Ziel in der Personalbeschaffung wird. 58 Prozent der befragten Firmen sehen für die Zukunft in Employer Branding die stärkste Bedeutung. (Pape, 2014, S. 8)

3.1 Organisatorische Zuständigkeit für Employer Branding

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Employer Brandings sind verschiedene Bereiche eines Unternehmens verantwortlich. Die Hauptrolle für die Gestaltung des Personalmarketings hat die Personalabteilung. Aber auch die Notwendigkeit der Beteiligung der Geschäftsführung ist unumstritten. (Petkovic, 2008, S.238f)

Nachfolgend wird eine Unterteilung für die organisatorische Zuständigkeit der verschiedenen Aufgaben aufgestellt:

3.1.1 Geschäftsführung

Die Geschäftsführung nimmt eine wichtige Rolle im Employer Branding Prozess ein. Die Hauptaufgabe ist es, ein eindeutiges Commitment für den professionellen Aufbau einer Arbeitgebermarke zu schaffen. Die Unternehmensführung übernimmt grundsätzlich strategische Entscheidungen, wie die Schaffung organisatorischen Voraussetzungen sowie die Festlegung des Budgets. (Petkovic, 2008, S.239; Meffert & Burmann, 2002, S.85) Darüber hinaus trägt die Geschäftsleitung die Verantwortung der internen Steuerung der Markenpolitik. Eine weitere Aufgabe ist die Festlegung der Unternehmenswerte und der Unternehmensphilosophie, damit alle Maßnahmen darauf ausgerichtet werden können. (King, 1991, S.10) Aber auch der Besuch von imageprägenden Veranstaltungen vermittelt eine große Bedeutung der Rekrutierung an Nachwuchs- und Führungskräften. Außerdem wird durch die Teilnahme das Image der Arbeitgebermarke gestärkt. (Petkovic, 2008, S.239)

3.1.2 Personalabteilung

Unter Berücksichtigung der von der Geschäftsführung festgelegten Rahmenbedingungen ist die Personalabteilung für die Gestaltung des Personalmarketings zuständig (Wiese, 2005, S.77). Darüber hinaus ist sie für Entscheidungen auf Planungs- und Aktionsebene, für die regelmäßige Analyse des Arbeitgeberimages, die Festlegung der

Positionierung des Employer Brands sowie für die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen zuständig. Durch die direkte Verbindung zur Zielgruppe übernimmt die Personalabteilung eine besondere Position in der Gestaltung der Arbeitgebermarke. (Petkovic, 2008, S.238)

3.1.3 Marketingabteilung

Die Marketingabteilung ist für die Abstimmung mit den anderen Bereichen in strategischen Fragestellungen, die Umsetzungsverantwortlichkeit sowie die Koordination und Beauftragung externer Dienstleister, zuständig. Darüber hinaus liegt die strategische und operative Verantwortung für Konsumenten gerichtete Markenführung ebenfalls in dieser Fachabteilung. (Kernstock et al., 2004, S.48) Durch die Marketingabteilung besteht auch die Möglichkeit, weitere Medien wie Imagebroschüren, Anzeigen, Präsentationen und kulturelle Großveranstaltungen, um weitere Bekanntheit zu erlangen, zu nutzen (Petkovic, 2004, S.238). Um ein attraktives Erscheinungsbild zu vermitteln, ist ein aktives Informationsmanagement wie beispielsweise Firmenbesichtigungen oder ein Tag der offenen Tür sehr gut geeignet. Dadurch setzen sich die potenziellen Bewerber/innen mit dem Unternehmen als Arbeitgeber auseinander und bestenfalls wird der Wunsch geweckt, ein Teil dieser Organisation zu werden. (Petkovic, 2004, S.238f)

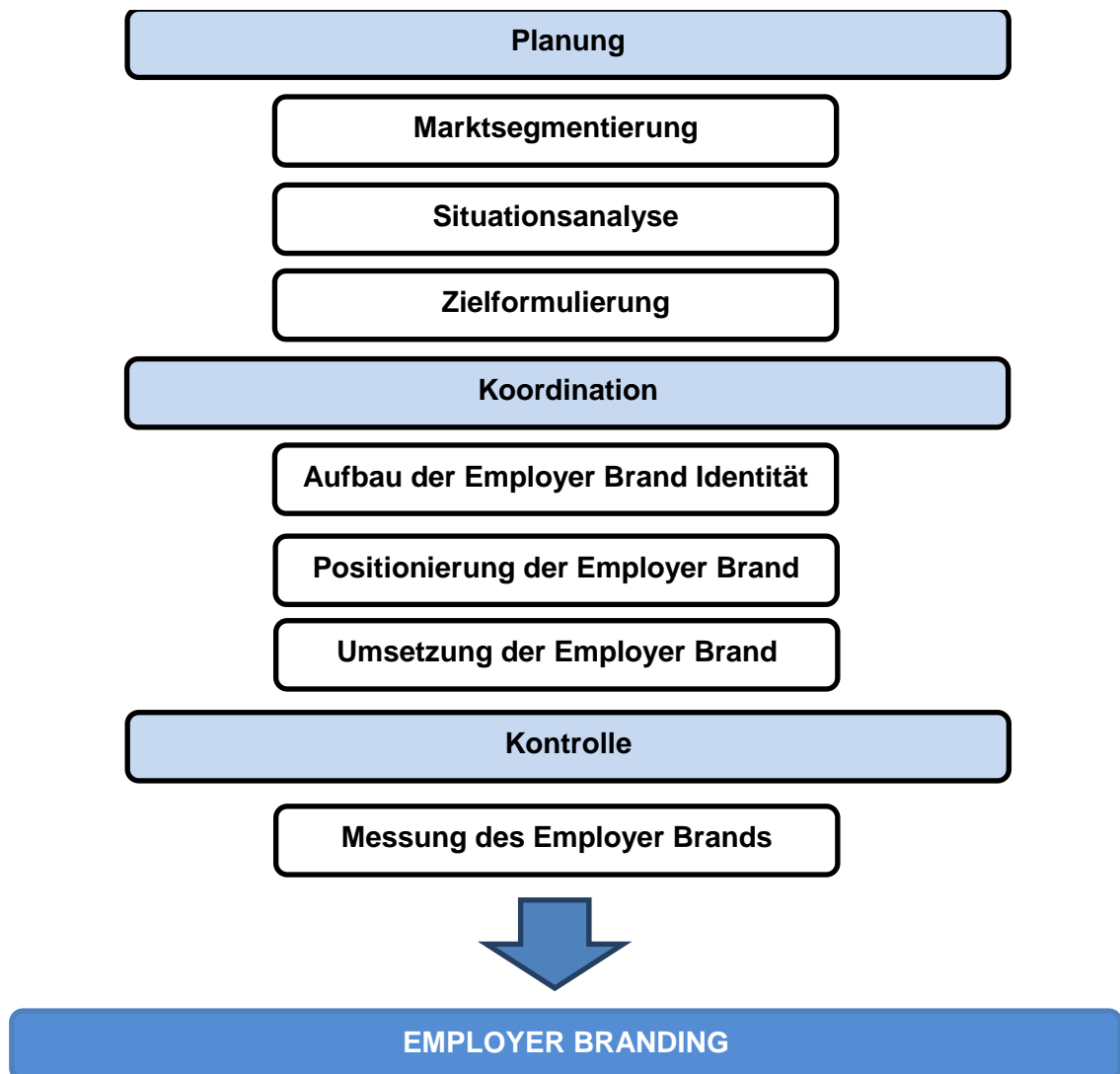
3.1.4 Mitarbeiter/innen

Es ist außerordentlich wichtig, dass der Employer Brand ebenso intern im Unternehmen - vor allem bei den Mitarbeiter/innen - verankert wird, um den zukünftigen Arbeitskräften ihre positiven Eindrücke zu vermitteln und somit Markenbotschafter zu sein (Esch, 2004, S.79). Dadurch kann die Arbeiterattraktivität am glaubwürdigsten wiedergegeben werden. Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass die Mitarbeiter/innen von der Leistungspolitik des Unternehmens auch wirklich überzeugt sind. (Petkovic, 2004, S.239f)

3.2 Der Employer Branding Prozess

Für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke ist ein strategischer Employer Branding Prozess notwendig. Dieser dient zur Orientierung und zur Festlegung des Konzeptrahmens, sodass die Werte, Chancen und Stärken eines Unternehmens positiv positioniert werden können. (Petkovic, 2004, S.181f) Dieser Prozess wird zunächst graphisch dargestellt und in den Unterkapiteln ausführlich erläutert.

Abbildung 1: Employer Branding Prozess



Quelle: Eigene Darstellung nach Wiese (2005, S.40)

3.2.1 Planung

Für den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke bildet der Planungsprozess den Grundstein und ist die Basis für Informationen. Er beinhaltet die Situationsanalyse, die Zielformulierung der Employer Brand sowie die Segmentierung des Personalmarktes. Mit der Analyse der gegebenen Rahmenbedingungen und der Marktsegmentierung erhält ein Unternehmen ein besseres Verständnis für den Handlungsbedarf. Die Festlegung der Ziele dient zur besseren Orientierung. (Wiese, 2005, S.40)

3.2.1.1 Marktsegmentierung

In diesem Teilprozess der Planung erfolgt die Aufteilung des heterogenen Personalmarktes in homogene Teilmärkte anhand von bestimmten Merkmalen, wie beispiels-

weise räumlich-geographische (interner, externer Arbeitsmarkt), sozio-demographische (Alter, Geschlecht), qualifikationsbezogene (Bildungsniveau, Kompetenzen) oder zeitliche (Teilzeit, Vollzeit) Faktoren. Um die Zielgruppen zu segmentieren, können zusätzliche psychographische Kriterien, wie Einstellung zum Beruf oder zur Karriere bzw. Leistungsorientierung, ausschlaggebend sein. Diese Segmentierungsmerkmale gehen oft mit der Unternehmensstrategie einher. (Wiese, 2005, S.41ff) Diese Segmentierung dient einerseits als geographische Abgrenzung der Reichweite der Employer Branding Maßnahmen, andererseits zur Erreichbarkeit der potenziellen Zielgruppen (Petkovic, 2008, S.186).

3.2.1.2 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse bildet die Grundlage für markenpolitische Entscheidungen und analysiert die aktuelle sowie die zukünftige Situation des Unternehmens und des Marktes. Sie beinhaltet einerseits die Erhebung von Kundenbedürfnissen sowie die Wettbewerbssituation (Outside-In-Analyse), andererseits die Erfassung der Ist-Situation der Marke aufgrund von verfügbaren Unternehmensressourcen (Inside-Out-Analyse). (Meffert, 2003, S.767) Mit Hilfe der externen Befragung von potenziellen Bewerber/innen erhält das Unternehmen das Wunschprofil, welches von außen erwartet wird. Darauf aufbauend wird analysiert wie der Betrieb von den Nachwuchskräften im Vergleich zu seinen Konkurrenten wahrgenommen wird. Aufgrund dieser Analyse erhält man eine Auswertung der Stärken und Schwächen des Unternehmens als Arbeitgeber. Bei der Selbstanalyse des Betriebes werden die eigenen Mitarbeiter/innen, das Management sowie die Personalleiter/innen miteinbezogen. Als erstes ist von den Führungskräften ein authentisches Arbeitgeberimage festzulegen. In weiterer Folge werden die Arbeitnehmer/innen mittels Mitarbeiter/innenbefragung auf charakteristische Merkmale des Arbeitsplatzes befragt, um ein Identitätsprofil zu erhalten. Aufgrund dieser unterschiedlichen Profile können die notwendigen Markentreiber festgelegt werden. Markentreiber sind jene Werte, Eigenschaften und Nutzelemente, die das Wahlverhalten jedes Individuums beeinflussen. (Petkovic, 2008, S.183f)

3.2.1.3 Zielformulierung

Die Festlegung der Employer Branding Ziele ist für eine wirksame Steuerung der Employer Brand erforderlich, um Aufschluss über die zu treffenden Entscheidungen und notwendigen Maßnahmen zu geben (Petkovic, 2008, S.184). Es ist darauf zu achten, dass diese mit den Unternehmenszielen im Einklang sind und nicht isoliert betrachtet werden (Kernstock et. al., 2004, S.43). Nach Petkovic (2008, S.184) sind die Ziele aus den personalpolitischen Markentriibern abzuleiten. Daraus sind konative,

kognitive sowie affektive Ziele zu identifizieren. Konative Ziele zielen auf die Schaffung von Arbeitgeberpräferenzen bei Bewerber/innen ab. Sie können sich in Form von Bewerbung, Loyalität, Weiterempfehlungen und Vertragsabschluss äußern (Petkovic, 2004, S.184). Kognitive Ziele steuern die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen (Bruhn, 2003, S.136). Sie beziehen sich auf die Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Erhöhung der Einzigartigkeit des Unternehmens (Petkovic, 2004, S.185). Für die Festlegung von affektiven Zielen ist die Abgrenzung des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz notwendig (Bruhn, 2003, S.135). Dadurch wird das Vertrauen, die Identifikation sowie die Sympathie zum Arbeitgeber erhöht (Petkovic, 2004, S.185).

Darüber hinaus ist auch auf die Festlegung des Zielausmaßes, des Zeitbezuges und der umzusetzenden Maßnahmen zu achten (Meffert & Burmann, 1996, S.18). Um in späterer Folge einen Erfolg verzeichnen zu können, müssen die Ziele daher messbar und konkret sein. Die Messbarkeit kann beispielsweise durch die Anzahl der Bewerbungen oder durch die Veränderung des Bekanntheitsgrades erfolgen (Reich, 1993, S.165).

3.2.2 Koordination

In der zweiten Phase wird mit der Koordination der Kern des gesamten Employer Branding Prozesses dargestellt. Sie umfasst die Entwicklung einer Soll-Identität, die Positionierung am Markt und in weiterer Folge die Umsetzung der Employer Brand Identifikation.

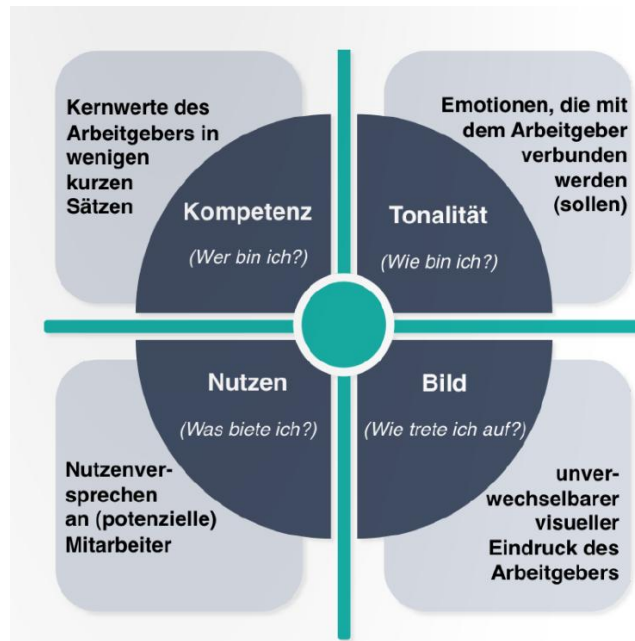
3.2.2.1 Aufbau der Employer Branding Identität

Die Employer Branding Identität steht im Mittelpunkt der Markenstrategie und bildet die Grundlage für die Markenführung. Daher kann die Markenidentität als Wurzel gesehen werden, welche wesentlich für alle Markenüberlegungen ist. (Esch, Langer & Rempel, 2005, S.106f)

Der Markenidentitätssatz nach Esch (2006, S.11) ist ein möglicher Ausgangspunkt für den Aufbau einer Employer Branding Identität. Dieser Ansatz basiert auf dem Markenstauerrad von Icon Added Value und betrachtet die Markenidentität als Ganzes, welches die emotionalen, verbalen, rationalen und nonverbalen Eindrücke einer Marke beinhaltet (Esch, 2006, S.11). Der Sinn, die Markenidentität als Ganzes zu sehen, liegt darin, dass Gefühlswelten und Bilder stärkere Werttreiber als sprachliche Argumente sind. Grund hierfür ist die Aufgabentrennung unseres Gehirns in zwei Gehirnhälften. Die Sprache und Logik ist in der linken Gehirnhälfte verankert, welche gedanklich stark

kontrolliert werden kann. Die rechte Gehirnhälfte hingegen ist für die Gefühle und Bilder zuständig, die nur schwer gedanklich kontrolliert werden können. (Esch, 2001, S:1)

Abbildung 2: Markensteuerrad zur ganzheitlichen Erfassung der Markenidentität



Quelle: wbpr Kommunikation, 2012, S. 3

Die linke Seite des Markensteuerrads umfasst die sachlichen und rationalen Merkmale einer Marke und somit den Markennutzen (Was biete ich?) sowie die Kompetenzen der Marke (Wer bin ich?). Der rechte Teil beinhaltet die emotionalen und modalitätsspezifischen Inhalte einer Marke, wie der der Markentonalität (Wie bin ich?) und dem Markenbild (Wie trete ich auf?). Durch die Trennung dieser vier Segmente kann sichtbar gemacht werden, ob die unterschiedlichen Facetten einer Marke angesprochen werden und sich gegenseitig stützen. Erst dadurch kann gewährleistet werden, dass die Marke nach der Kommunikation in den Köpfen der Anspruchsgruppen in beiden Gehirnhälften gespeichert wird. (Wiese, 2005, S.51)

Durch die Kompetenz werden die zentralen Charakteristika der Arbeitgebermarke bzw. des Arbeitgebers erfasst. Diese stellen meist die Herkunft und die Geschichte des Unternehmens dar und beziehen sich auf dessen Rolle am Markt. (Esch, Langner & Rempel, 2005, S.121)

Mit dem Nutzen werden die Vorteile der Marke für die Anspruchsgruppe dargestellt. Hier ist wichtig, eine Trennung zwischen klaren Eigenschaften und dem relevanten Nutzen für die jeweilige Anspruchsgruppe zu schaffen. (Esch, 2005, S.102) Dabei ist auf die bildlichen und emotionalen Eindrücke zu achten (Wiese, 2005, S.52).

Die Markentonaltät reflektiert die Gefühle und Emotionen, die mit einer Marke verbunden werden sollen (wbpr Kommunikation, 2012, S.3). Daher liefert die Tonalität Rückschlüsse auf Empfindungen der Zielgruppe, die durch die Employer Brand ausgelöst werden (Wiese, 2005, S.52).

Das vierte Segment, das Markenbild, wird durch zahlreiche sichtbare Eindrücke geprägt. Die positive Gestaltung von Print-Medien, Internetauftritten sowie alle Maßnahmen der Kommunikation können zum Aufbau innerer Vorstellungsbilder führen. (Esch, Langner & Rempel, 2005, S.121)

Zusammenfassend kann daher gesagt werden, dass durch die strategische Ausrichtung der Arbeitgebermarke, mit Hilfe des Markensteuerrads, die Entwicklung der Employer Brand Identität erfolgt. Zunächst ist durch Befragungen, Workshops oder Experten/innen-Gespräche die interne Sicht zu ermitteln, wie die Employer Brand gestaltet werden soll. Als Orientierungshilfe hierfür dienen die festgelegten Ziele sowie die bisherigen Analysen. Der nächste Schritt ist der Abgleich der internen Bestandsaufnahme mit der Positionierung der Wettbewerber. Dies kann durch die Befragung der Zielgruppe oder durch die Inhaltsanalyse der kommunikativen Markenauftritte erfolgen. Gleichzeitig gilt es zu überprüfen, ob die abgeleiteten Identitätskomponenten auch den Bedürfnissen und den Wünschen der Anspruchsgruppe entsprechen und ob diese auch umgesetzt werden können. Das Resultat stellt die neuentwickelte Arbeitgebermarke dar, welche die wichtigsten Identitätsbestandteile enthält, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. (Esch, Kiss & Roth, 2004, S.74)

3.2.2.2 Positionierung der Employer Brand

Die Positionierung der Employer Brand legt fest, wofür die Marke steht, wie sie sich von den Konkurrenten unterscheidet und wie sie von Bewerber/innen wahrgenommen werden soll. Für diese zukünftigen Ausrichtungen dient das soeben vorgestellte Steuerrad als Grundlage. (Esch, 2004, S.86) In der Markenpositionierung werden daher die Werte und Nutzenversprechen des Unternehmens zusammengefasst und geben die strategische Ausrichtung der Employer Brand vor (Esch, 2003, S.34, 124).

Kriterien zur erfolgreichen Positionierung der Arbeitgebermarke sind die passende Positionierung zur Identität (Werte, Arbeitsbedingungen), die Erfüllung der Werte, Anforderungen und Erwartungen der Bewerber/innen sowie die Abhebung von der Konkurrenz durch Positionierung. Dies muss jedoch langfristig erfolgen, da der Aufbau der Arbeitgebermarke sehr zeitintensiv ist. (Stolz & Wedel-Klein, 2013, S.91)

3.2.2.3 Umsetzung der Employer Brand

Die Umsetzung der Employer Brand ist die konkrete, technische Umsetzung des strategischen Employer Branding Prozesses zur Bildung von klaren Vorstellungsbildern in den Köpfen der umworbenen Zielgruppe (Petkovic, 2008, S.219). Dies erfolgt mit zielgerichteter Kommunikation und Markierung der Marke, um die Aufmerksamkeit der Fachkräfte zu wecken (Esch, 2005, S.178).

Markierung der Marke bedeutet, einen gewissen Wiedererkennungswert zum Unternehmensnamen bzw. zu einem Logo bei der gewünschten Zielgruppe zu schaffen. Aber auch unverwechselbare Slogans und Schlüsselsymbole stellen eine Lösung dar. (Petkovic, 2008, S.221) Diese Ansätze sind zwar für Unternehmen unentbehrlich, aber nicht ausreichend – es bedarf einer konzeptionellen und instrumentellen Ausgestaltung der Personalpolitik (Petkovic, 2008, S.199).

Um eine klare Gedächtnisstruktur einer Marke aufzubauen, ist ebenfalls eine bewusste Gestaltung der Kommunikation notwendig (Petkovic, 2008, S.203). Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, gibt es verschiedene Kommunikationsinstrumente, welche im nachfolgenden Kapitel 4.3 dargestellt werden.

3.2.3 Kontrolle

Ein umfassendes Controlling dient zur Messung des Employer Branding Erfolgs in Bezug auf den Aufbau und die Führung der Marke. Die Brand Scorecard wurde basierend auf der Balance Scorecard entwickelt und wird zur Optimierung der Markenführung verwendet. Sie kann als Gesamtkontrollsystem verstanden werden, welche durch die Integration aller relevanten Informationen, Ergebniszahlen und ihre Beziehungen zueinander kontrolliert. (Linxweiler, Brucker, 2004, S.1879) Die Brand Scorecard besteht aus drei Perspektiven: der internen und externen Perspektive und der Ergebnisperspektive. In nachstehender Tabelle werden die einzelnen Perspektiven mit deren einzelnen Zielen und Messgrößen dargestellt und in weiterer Folge zur besseren Verständlichkeit ausführlich erläutert.

Tabelle 2: drei Perspektiven der Employer Brand Scorecard

	ZIEL	MAßGRÖßEN
Interne Perspektive		
Mitarbeiter/innen Sicht:	Bindung, Markenbotschafter, Loyalität	Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen, Empfehlungen, Krankenstand
Prozess- und Strukturorientiert:	Problemloser Ablauf des EB-Prozesses, Zuständigkeiten	Feedback der User, Kosten-Nutzen-Abwägungen
Externe Perspektive		
Bewerber/innen Sicht:	Bekanntheit, Wahrnehmung, Rekrutierung	Recall- bzw. Recognitionstests
Wettbewerbs Sicht:	Klare Positionierung, Differenzierung	Konkurrenzanalyse, Arbeitgeberranking
Ergebnisperspektive	Übergeordnete Ziel, Arbeitgeberpräferenz	Anzahl der geeigneten Bewerbungen

Quelle: Eigene Darstellung nach Meffert & Koers (2002, S.419)

Die interne Perspektive beinhaltet die personalbezogene Sichtweise und ist prozess- und strukturgerichtet. Aus der Mitarbeiter/innensicht wird die Verbundenheit und das Markenverständnis der Mitarbeiter/innen überprüft. Als Kontrollgrößen dienen Loyalität und Zufriedenheit der Arbeitnehmer/innen gegenüber dem Unternehmen. (Meffert & Koers, 2002, S.418f) Auf der Prozess- und Strukturebene wird der Aufbau des Systems und der Ablauf des Employer Branding Prozesses mittels Nutzerbefragung hinterfragt (Linxweiler, Brucker, 2004, S.1882).

Bei der externen Perspektive wird zwischen der Bewerber/innen- und der Wettbewerbssicht differenziert. Aus Sicht der Bewerber/innen wird überprüft, ob eine dominierende Stellung des Unternehmens in deren Köpfen erzielt wurde. (Esch, Geus, Kernstock, Brexendorf, 2004, S.341) Der Bekanntheitsgrad der Employer Brand kann durch Recall- und Recognitionstests gemessen werden. Hierbei werden die Bewerber/innen spontan über das Unternehmen befragt. (Petkovic, 2008, S.231) Aus Wettbewerbssicht wird mittels Konkurrenzanalyse überprüft, ob eine klare differenzierte

Positionierung der Arbeitgebermarke erreicht wurde (Esch, Gues, Kernstock, Brexendor, 2004, S.342; Meffert, Koers, 2002, S.418).

Die Ergebnisperspektive spiegelt die Wirkung und die Qualität der Arbeitgebermarke wider, indem die interne und externe Perspektive zusammengeführt und die gemeinsame Sichtweise dargestellt wird (Seiser, 2009, S.53).

4 Grundlagen der Personalbeschaffung

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist eine effektive Personalbeschaffung im Kampf um die besten Arbeitskräfte unumgänglich. Daher wird es für Unternehmen immer wichtiger, die knappen, verfügbaren Ressourcen gezielt einzusetzen und unterschiedliche Maßnahmen aufeinander abzustimmen (Rump & Eilers, 2013, S.153). Um diesen Engpass an fachlich qualifiziertem Personal entgegenzuwirken, sollten IT-Unternehmen die gesamte Bandbreite an personalwirtschaftlichen Instrumenten im Recruiting ausschöpfen, um die begehrte Zielgruppe für sich zu gewinnen (Riedl, 2008, S.2).

Laut Dahrendorf (2013, S.6f) ist die Ausschreibung einer Stelle in einer Zeitung oder auf einem Onlineportal nicht ausreichend, um die spezialisierten Arbeitskräfte anzusprechen. Aufgrund der immer wichtiger werdenden Ressource Social Media - vor allem bei der jüngeren Generation - ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, diesem Trend der Personalbeschaffung nachzugehen. Zur Verbesserung des Images sowie der aktiven Suche nach Kandidaten/innen werden, neben klassischen Stellenanzeigen, auch Social Media Anwendungen verwendet. (Weitzel et.al, 2014, S.32f) Darüber hinaus sollen klassische, rein text- und bildbasierte Stellenanzeigen durch Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten abgelöst werden. Durch diese dynamischen Inhalte (Videos, klickbare Links zu Webseiten oder zu Social Media Anwendungen) gewinnen Unternehmen einfacher die Aufmerksamkeit von Stellensuchenden (Weitzel et.al, 2014, S.8f).

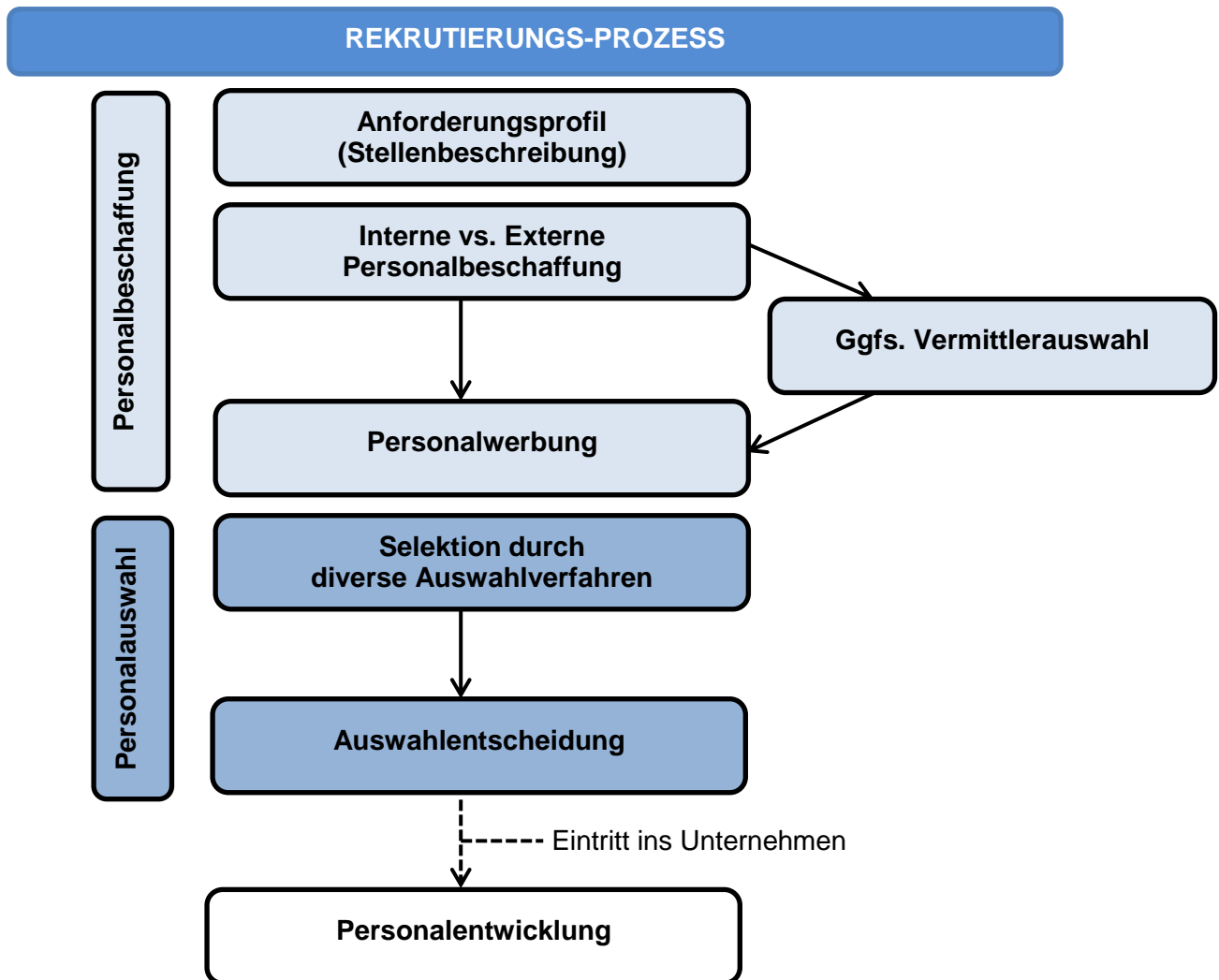
In den nachfolgenden Unterkapiteln wird daher auf die Personalbeschaffung als Teilbereich des Personalmanagements eingegangen und werden die Aufgaben und Methoden der Personalgewinnung aufgezeigt.

4.1 Aufgaben der Personalbeschaffung

Laut Jung (2011, S.134) ist das Planungsziel der Personalbeschaffung die rechtzeitige Bereitstellung notwendiger Mitarbeiter/innen, welche den Anforderungsprofilen entsprechen und über die nötigen Qualifikationen verfügen. Zur Erreichung dieses Ziels muss ein Unternehmen festlegen, ob der Personalbedarf intern oder extern gedeckt werden soll. Diese Entscheidung kann entweder von Fall zu Fall neu getroffen werden oder kann ein personalpolitischer Grundsatz sein. (Klimecki & Gmür, 2001, S.162) Welcher Weg zur Beschaffung des Personals schlussendlich gewählt wird, kann von den Merkmalen der Organisation oder von dem Merkmal der zu besetzenden Position abhängig sein (Rastetter, 1996, S.40).

Rekrutierung von neuem Personal wird nach Haltmeyer und Lueger (2002, S.407) durch den Personalbedarf, welcher entweder durch Ersatzbedarf (Pensionierungen, Kündigungen) oder durch Neubedarf (vermehrter Arbeitsanfall) anfällt, ausgelöst. Wie Abbildung 3 veranschaulicht, umfasst dieser Rekrutierungs-Prozess zwei voneinander abgrenzende Phasen: die Personalbeschaffung und die Personalauswahl (Haltmeyer & Lueger, 2002, S.407).

Abbildung 3: Phasen des Rekrutierungs-Prozess



Quelle: eigene Darstellung nach Haltmeyer & Lueger, 2002, S.407

Demnach beschäftigt sich die Personalbeschaffung mit allen Aktivitäten, welche zur Gewinnung von qualifizierten Mitarbeiter/innen dienen. Diese Aktivitäten umfassen die Festlegung der Arbeitsplatzanforderungen, die Auswahl der Beschaffungswege sowie die Maßnahmen des Personalmarketing. Die Personalwerbung, als Teilbereich der Personalbeschaffung, übt eine Informations-, Kommunikations- und Aktivierungsfunktion aus, um potenzielle Bewerber/innen über aktuelle Stelleninserate zu informieren und zu Bewerbungen zu stimulieren. Demnach umfassen das Personalmarketing alle

Instrumente, die zur Kontaktaufnahme mit internen oder externen Bewerber/innen verhelfen. (Hentze & Kammel, 2001, S.275)

Die Personalauswahl ist die nachfolgende Phase nach der Personalbeschaffung und umfasst jene Aktivitäten, die der Auswahl der besten Bewerber/innen dienen. Sie beinhaltet beispielsweise das Vorstellungsgespräch oder Tests, um die Qualifikationen der Personen bestimmen zu können. Außerdem fällt die Entscheidung ebenfalls in dieser Phase. (Haltmeyer & Lueger, 2002, S.408)

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte der ersten Phase des Rekrutierungsprozesses nun näher betrachtet.

4.2 Festlegung des Anforderungsprofils

Bevor die Wahl der Beschaffungswege getroffen werden kann, muss festgelegt werden, über welche Fähigkeiten der/die (zukünftige) Mitarbeiter/in verfügen muss. Dieses Wunsch-Qualifikationsprofil wird im Vorfeld mit den Anforderungen, die für die zu besetzende Stelle notwendig sind, beschrieben. (Haltmeyer & Lueger, 2002, S.411) Existiert die zu besetzende Stelle bereits, können die Anforderungen von der Ist-Situation abgeleitet werden. Bei einer neu zu definierenden Stelle sind unterschiedliche Hilfsmittel der Organisation notwendig, um eine Analyse der Stellenanforderungen durchführen zu können. Bei dieser Identifizierung der neuen Stelle sind Organisationspläne, Stellenpläne, Funktionsdiagramme sowie Stellenbeschreibungen (Arbeitsplatzbeschreibungen) hilfreich. (Dincher, 2013, S.17) Den Stellenbeschreibungen wird dabei bei der Analyse der Anforderungen eine große Bedeutung zugeschrieben. Sie geben eine umfassende, detaillierte Darstellung aller tätigkeits- und anforderungsrelevanten Kriterien des Arbeitsplatzes. (Jung, 2011, S.195) Bei der Ausgestaltung der Anforderungen kann zwischen formalen, persönlichen und fachlichen Anforderungen unterschieden werden. Bei den formalen Anforderungen wird festgehalten über welche schulische oder beruflichen Abschlüsse bzw. Zertifikate der/die künftige Mitarbeiter/in verfügen sollte. Persönliche Anforderungen beinhalten die Eigenschaften und Fähigkeiten, wie die Verhaltensweisen, den Charakter oder die Begabungen eines/r Bewerbers/in. Um die zukünftige Position ausüben zu können, sind ebenso fachliche Anforderungen notwendig, wie beispielsweise tätigkeits- und betriebsbezogene Kenntnisse sowie bestimmte Arbeitsmethoden (Dincher, 2013, S.21).

4.3 Methoden der Personalbeschaffung und Personalwerbung

Nach der Festlegung des Anforderungsprofils der zu besetzenden Position ist die Wahl des Beschaffungsweges zu klären. Grundsätzlich stehen dem Unternehmen zwei Möglichkeiten der Personalsuche zur Verfügung. Einerseits besteht die Option darin, das Personal innerbetrieblich (intern) oder andererseits außerbetrieblich (extern) zu rekrutieren. (Liebhart, 2007, S.564) Nachfolgend wird daher ausführlich auf die Methoden der internen und externen Personalbeschaffung eingegangen.

4.3.1 Interne Personalbeschaffung

Bei jeder zu besetzenden Stelle im Betrieb sollte geprüft werden, ob von den bestehenden Mitarbeiter/innen Potenzial und Interesse an der Besetzung der freien Stelle besteht. Hierbei unterscheidet man zwischen Personalbeschaffung ohne oder mit Personalbewegung. (Haltmeyer & Lueger, 2002, S.414) Welche Möglichkeiten in der jeweiligen Beschaffungsmethode möglich sind, wird in nachfolgender Tabelle dargestellt und im Anschluss näher erläutert.

Tabelle 3: Wege der internen Personalbeschaffung

OHNE PERSONALBEWEGUNG	MIT PERSONALBEWEGUNG
Überstunden	Interne Stellenausschreibung
Mehrarbeit	Versetzung
Urlaubsverschiebung	Personalentwicklung
	Umwandlung von Teilzeit in Vollzeit

Quelle: eigene Darstellung nach Nicolai, 2009, S.54

4.3.1.1 *Überstunden und Mehrarbeit*

Die häufigste Form der internen Personalbeschaffung ist die Verteilung der personellen Abdeckungen durch Mehrarbeit oder Überstunden. Bei Mehrarbeit wird eine zeitliche Befristung hinterlegt, während Überstunden kurzfristig angesetzt werden können. Die meisten Arbeitnehmer/innen befürworten diese Methode in einem gewissen Ausmaß, da sie dadurch einen erheblichen Zusatzverdienst erhalten. Jedoch dürfen mögliche gesundheitliche oder soziale Folgen bei häufigen Überstunden nicht außer Acht gelassen werden. (Nicolai, 2009, S.54)

4.3.1.2 *Urlaubsverschiebungen*

Bei Urlaubsverschiebungen geht es darum, dass ein bereits genehmigter Urlaub eines/r Mitarbeiters/in nicht angetreten werden kann, sondern auf einen späteren Zeit-

punkt verschoben werden muss. Ursachen hierfür können beispielsweise kurzfristig eingehende Aufträge oder eine Grippewelle sein, wodurch ein Großteil der Arbeitnehmer/innen zur Verfügung stehen muss. (Nicolai, 2009, S.54)

4.3.1.3 Interne Stellenausschreibung

Offene, innerbetriebliche Stellen werden häufig durch den Aushang am schwarzen Brett oder im Intranet bekannt gegeben (Jung, 2011, S.140). Größere Unternehmen haben in den letzten Jahren interne Arbeitsmärkte eingerichtet, in denen sie freiwerdende Stellen und versetzungswillige Mitarbeiter/innen zusammenbringen. Dabei agieren hauseigene Jobvermittler, welche die Anforderungsprofile vakanter Positionen mit den Qualifikationen der Arbeitnehmer/innen vergleichen. (Nicolai, 2009, S.55)

4.3.1.4 Versetzung

Durch diese Methode der Personalbeschaffung erfolgt eine Änderung des Aufgabenbereiches nach Ort, Art und Umfang der Tätigkeit und stellt die häufigste Form der internen Personalbeschaffung dar (Bröckermann, 2001, S.58; Nicolai, 2009, S.56). Hierbei unterscheidet man zwischen horizontaler und vertikaler Versetzung. Bei der horizontalen Versetzung nimmt der/die Mitarbeiter/in eine Position auf der gleichen Hierarchieebene ein. Während die vertikale Versetzung mit einem Aufstieg oder Abstieg verbunden ist, je nachdem, ob der/die Arbeitnehmer/in Entwicklungspotenzial oder qualitative Defizite aufweist. (Nicolai, 2009, S.56)

4.3.1.5 Personalentwicklung

Gezielte Personalentwicklung ist enorm wichtig für den internen Beschaffungsweg. Sollten bei der Versetzung qualitative Mängel auftreten, können Maßnahmen der Personalweiterbildung Abhilfe schaffen. Möglichkeiten der Entwicklung der Mitarbeiter/innen können mittels beruflicher Ausbildung, Fortbildung und Förderungsmaßnahmen sowie durch Umschulungen erfolgen. (Olfert & Steinbruch, 2001, S.120) Eine ausführliche Darstellung der Möglichkeiten der Personalentwicklung erfolgt in Kapitel 5.3.2.

4.3.2 Externe Personalbeschaffung

Bei der externen Personalbeschaffung muss sich das Unternehmen die Frage stellen, von wem bzw. durch welche Beschaffungswege die Suche nach qualifiziertem Personal durchgeführt werden soll (Haltmayer & Lueger, 2002, S.415). Dabei orientiert sich die externe Suche an zwei Beschaffungswegen: dem aktiven und dem passiven Weg, die in nachfolgender Tabelle einen Überblick bieten sollen (Drumm, 2008, S.339ff).

Tabelle 4: Wege der externen Personalbeschaffung

PASSIVE VORGEHENSWEISE	AKTIVE VORGEHENSWEISE
Arbeitsagenturen	Stellenanzeigen & Aushänge
Initiativbewerbungen	E-Recruiting
Bewerberdateien	Unternehmenshomepage
	Empfehlungen von Mitarbeiter/innen
	Soziale Netzwerke
	Personalberater
	Leasingfirmen
	Hochschulmarketing

Quelle: eigene Darstellung nach Nicolai, 2009, S.58

Der passive Weg der Personalsuche bietet sich dann an, wenn der Personalbedarf eher gering ist und die Arbeitsleistung nicht dringend notwendig ist. Bei großem Personalbedarf, bei außergewöhnlichen Anforderungen und bei angespannter Arbeitsmarktlage ist es für Unternehmungen ratsamer, aktive Wege zu wählen. (Nicolai, 2009, S.58f)

4.3.2.1 Stellenanzeigen und Aushänge

In den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts waren Inserate in Zeitungen der klassische Weg, neue Fachkräfte anzusprechen. Diese Ansprache der zukünftigen Mitarbeiter/innen ist stark rückläufig. Im kaufmännischen Bereich oder für Stellen, wo geringere Qualifikationen gefragt sind, sind Inserate in Printmedien noch eine Alternative, jedoch nur in Kombination mit der gleichzeitigen Schaltung von Ausschreibungen im Internet. Um hochqualifizierte IT-Fachkräfte anzusprechen, müssen Unternehmen die Stelleninserate in Computerfachzeitschriften oder im Internet veröffentlichen. (Rockenbach, 2013, S.282)

4.3.2.2 E- Recruiting

Wie bereits erwähnt, steht das Internet bei der Suche nach den potenziellen Fachkräften an oberster Stelle (Dietz, Röttger & Szameitat, 2011, S.7). Im Moment gibt es eine Vielzahl von Jobbörsen, Profildatenbanken und Online-Portalen zur Stellenvermittlung. Für Organisationen ist das Online Recruiting daher ein häufig eingesetztes Instrument zur Personalsuche. Drei von vier Betrieben nutzen das Internet, um offene Stellen zu publizieren, da das Internet eine breite Basis für das Bewerber/innenrecruiting bietet (Flato & Reinbold-Scheible, 2008, S.59). Zils (2014, S.6) bestätigt in ihrer Studie, in der

422 Personalisten befragt wurden, dass Jobportale im Internet bei Fach- und Führungskräften die am häufigsten genutzten Kanäle mit 88,1 Prozent sind.

Vorteile dieser Art der Rekrutierung sind die längere Verfügbarkeit, die höhere räumliche und zeitliche Erreichbarkeit, die höhere Zielgruppenorientierung, die Bereitstellung von umfangreicheren Informationen und die Erleichterung der administrativen Tätigkeiten und der Bewertung der Bewerberdaten. Darüber hinaus ist eine schnelle Kontaktaufnahme durch die Bewerber/innen möglich. Nachteile hingegen sind einerseits die unvollständigen Bewerbungen, die man erhält, und andererseits sind mehr Personalressourcen notwendig, um die gestiegene Anzahl an eingegangenen Bewerbungen zu bearbeiten. (Haltmeyer & Lueger, 2002, S.417)

4.3.2.3 Eigene Unternehmenswebseite

Neben den Online-Karriereportalen zählt die eigene Homepage zu den häufigsten verwendeten Recruiting Kanälen. Weitzel et. al. (2014, S.7ff) stellen in ihrer Studie „Recruiting Trends 2014 Österreich“ fest, dass derzeit die meisten offenen Stellen über das Internet veröffentlicht werden. Mit 82,1 Prozent stellt die eigene Unternehmenswebsite die größte Bedeutung für die Veröffentlichung, der zu besetzenden Arbeitsplätze für Unternehmen, dar. Zwei Drittel vertrauen auf Online-Karriereportale, während lediglich 10,9 Prozent mit Social Media und Netzwerkplattformen die starkumkämpften Bewerber/innen ansprechen möchten.

Ein gelungener Internetauftritt ist bei der Gewinnung der hart umkämpften Zielgruppe wichtig, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Dabei haben Unternehmen die Möglichkeit, neben der eigentlichen Firmenwebseite, eine separate Human Resource Seite zu erstellen. Hier werden die ausgeschriebenen Stellen durch die Personalabteilung beschrieben und Informationen über die verfügbare Stelle preisgegeben. Darüber hinaus können Bewerber/innen Informationen über die Unternehmensstruktur, das Unternehmensleitbild und die Unternehmenskultur erhalten. (Hohlbaum & Olesch, 2008, S47ff) Durch die informative, ansprechende Gestaltung dieser speziellen Human Resource Seite, assoziieren Bewerber/innen ein zeitgerechtes, effizientes Personalmanagement. Ebenso haben die Bewerber/innen die Möglichkeit, zeit- und ortsunabhängig ihre Bewerbungsunterlagen per E-Mail oder über ein Onlineformular, zu übermitteln, wodurch das Bewerber/innenmanagement kundenorientierter wird. (Thom & Friedli, 2008, S.9)

4.3.2.4 Empfehlungen von Mitarbeiter/innen

Eine weitere Möglichkeit der Personalgewinnung stellt das Netzwerk-Recruiting dar, indem bestehende Mitarbeiter/innen gebeten werden, freie Stellen an ihr privates Um-

feld und ihren Bekanntenkreis weiterzugeben (Weitzel et.al, 2014, S.7ff). Diese Weiterempfehlung von Mitarbeiter/innen dokumentiert nach außen die bestehende Bindung zwischen Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber. Darüber hinaus vermittelt es gute Behandlung, die die Beschäftigten im Unternehmen erfahren und den Versuch, das Team mit den besten Fachkräften, zu besetzen. (Dahrendorf, 2013, S.6) Einige Betriebe honorieren Mitarbeiter/innenempfehlungen, die tatsächlich zu einer Einstellung führen, in Form von Geld- oder Sachwerten (Weitzel et.al, 2014, S.9). Diese Art der Personalbeschaffung hat jene Vorteile, dass bereits Mitarbeiter/innen eine Vorauswahl treffen, ob der/die Bewerber/in zur Organisation passt oder nicht. Weiterführend wird das Image auf Bekannte transportiert und Produktwissen bzw. Wissen über die Organisation sind teilweise schon bekannt. (Rockenbach, 2013, S.288f)

4.3.2.5 Ansprache über soziale Netzwerke

Social Media, soziale Netzwerke, Web 2.0 bzw. Web 3.0 sind auch bei der Personalbeschaffung nicht mehr wegzudenken. Um den Kampf um die Besten gewinnen zu können, müssen Unternehmen immer neue Ideen und Wege finden, um den Wettbewerbsvorteil erhalten zu können. Gerade die Generation Y wird mit diesen neuen Tools erfolgreich angesprochen. Neben Business-Netzwerken wie Xing oder LinkedIn, werden auch private Netzwerke, wie Facebook, für die Personalsuche immer wichtiger. Unternehmen, die sich daher langfristig als attraktiver Arbeitgeber positionieren wollen, sollten diese sozialen Netzwerke zur Personalbeschaffung nutzen. (Rockenbach, 2013, S. 289)

Laut der Studie von Zils (2014, S.6) dient die Rekrutierung über Social Media neben dem Aufbau der Employer Brand (41,9%) auch der Direktansprache (46%) von Kandidaten/innen.

4.3.2.6 Personalberater und Headhunter

Eine weitere Möglichkeit der externen Personalgewinnung stellen Personalberater dar. Sie sind erwerbswirtschaftliche Unternehmungen, die Betriebe bei der Suche und Auswahl von Personal im Zuge eines konkreten Auftrages unterstützen. Das Leistungsangebot kann, neben den klassischen Dienstleistungen der Personalbeschaffung, ebenso aus der direkten Ansprache (Headhunting) von potenziellen Bewerber/innen bestehen, die Unternehmen speziell bei der Suche nach Führungskräften oder Spezialisten/innen einsetzen. Dabei verfügen Personalberater über eine umfassende Dokumentation von in Firmen arbeitenden Personen und über gut ausgebaute Netzwerke von wichtigen Informationsträgern, wodurch qualifizierte Arbeitnehmer/innen direkt angesprochen werden können. (Haltmeyer & Lueger, 2002, S.418f)

4.3.2.7 Personalleasing

Dies ist eine Sonderform der externen Personalbeschaffung. Personalleasing bietet Unternehmen die Möglichkeit, Mitarbeiter/innen für eine begrenzte Zeit einzustellen, um diese für absehbare Projekte einzusetzen. Obwohl diese Art der Personalbeschaffung recht teuer ist, ermöglicht sie Organisationen Produktpitzen mit neuen Mitarbeiter/innen abzudecken und die Überbelastung der Stammmannschaft wird somit vermieden. Darüber hinaus bietet die Einstellung von Leiharbeiter/innen die Möglichkeit, dass man diese Personen bei der täglichen Arbeit erst beobachten kann, bevor man sie unter Umständen zu einem späteren Zeitpunkt fix einstellt. (Milkovich & Boudreau, 1997, S.190) Die Einarbeitungs- und Integrationsphase stellt jenes Problem dar, das bei kurzen Einsätzen die Einarbeitungszeit einen hohen Prozentsatz der Gesamtbeschäftigungszeit einnimmt (Rockenbach, 2013, S.286).

4.3.2.8 Hochschulmarketing

Klassische Hochschulmarketingaktivitäten sind nach wie vor gefragt, um den direkten Kontakt zu den zukünftigen Fachkräften zu pflegen (Lang, 2013, S.214). Maßnahmen wie Praktika, Hochschulmessen, Forschungs- und Projektaufträge, Netzwerke und Öffentlichkeitsarbeit bieten dabei gute Möglichkeiten (Hentze & Kammel, 2001, S.271). Die Öffentlichkeitsarbeit kann mit Aushängen am schwarzen Brett in den Fachhochschulen bzw. Universitäten oder in den Hochschulmedien, als Personalimageanzeigen oder Werbung, erfolgen. Aber auch Gastvorträge, Lehraufträge, Sponsoring oder Hausführungen in den jeweiligen Firmen kann die Bekanntheit des Unternehmens soweit erhöhen, dass das Interesse der angehenden Fachkräfte gewonnen wird. (Hentze & Kammel, 2001, S.271) Durch die Präsenz auf Recruitingmessen kann ein Unternehmen Praktikanten/innen, aber auch angehende Absolventen/innen umwerben. Diese Veranstaltungen von studentischen Einrichtungen und Hochschulen bieten eine gute Gelegenheit, den Betrieb und seine Angebote zu präsentieren und somit in Kontakt mit Studierenden zu treten. (Flato & Reinhold-Scheible, 2008, S.48f)

4.3.2.9 Arbeitsagenturen

Bei der Personalgewinnung kann ebenso auf die Dienstleistung öffentlicher oder privater Arbeitsagenturen gesetzt werden – speziell ältere Spezialisten/innen können dadurch erreicht werden (Deller, Kern, Hausmann & Diederichs, 2008, S.132). Dabei stellen Arbeitsämter unentgeltliche Vermittlung zwischen Arbeitsangebot und Nachfrage nach Arbeitsplätzen dar. Die größte Bedeutung kommt ihnen bei der Vermittlung von wenig qualifizierter Arbeitnehmer/innen und gewerblicher Personen zu. (Haltmeyer & Lueger, 2002, S.417f)

4.3.2.10 *Initiativbewerbungen*

Bei Initiativbewerbungen übersenden Bewerber/innen unaufgefordert ihre Bewerbungsunterlagen an Unternehmen (Nicolai, 2009, S.60). Diese Bewerbungsmethode wählen vor allem Bewerber/innen die nach ihrer Schul- oder Hochschulausbildung erstmals eine Stelle suchen. Je besser das Personalmarketing und das Image des Betriebes sind, desto mehr Initiativbewerbungen erhält es. (Holtbrügge, 2010, S.108)

4.3.2.11 *Bewerber/innendatei*

Bei einer Bewerber/innendatei werden die Daten von qualifizierten Bewerber/innen, welche bei einer früheren Stellenvergabe nicht berücksichtigt werden konnten, systematisch aufbereitet und in der Bewerber/innendatei gespeichert. Bei Bedarf kann die Unternehmung auf die geeigneten Kandidaten/innen zurückgreifen und mit ihnen Kontakt aufnehmen. (Nicolai, 2009, S.61)

5 Grundlagen der Personalbindung

Der Verlust von Mitarbeiter/innen ist für Firmen sehr teuer. Damit ist nicht nur der Weggang der Arbeitnehmer/innen gemeint, sondern es beginnt bereits bei der fehlenden Identifikation der Arbeitsaufgaben, was zu einem inneren Rückzug bzw. zu einer inneren Kündigung führen kann. (Van Bentum, 2013, S.329) Mitarbeiter/innenbindung ist daher keine einmalige Aktivität, sondern ein Dauerprozess und beginnt bereits bei der Personalauswahl, der Einarbeitung bis hin zur Personalführung und Personalentwicklung. Die gewonnenen Mitarbeiter/innen zu halten, ist daher ein kostspieliger Prozess. (Bröckermann, 2004, S.19) In Zeiten des Fachkräftemangels sind Unternehmen besonders auf die Verbundenheit, Identifikation und Zugehörigkeit ihrer Mitarbeiter/innen angewiesen. Daher müssen sich Betriebe Strategien und Möglichkeiten überlegen, um die Fachkräfte zu halten. (Felfe, 2008, S.20f)

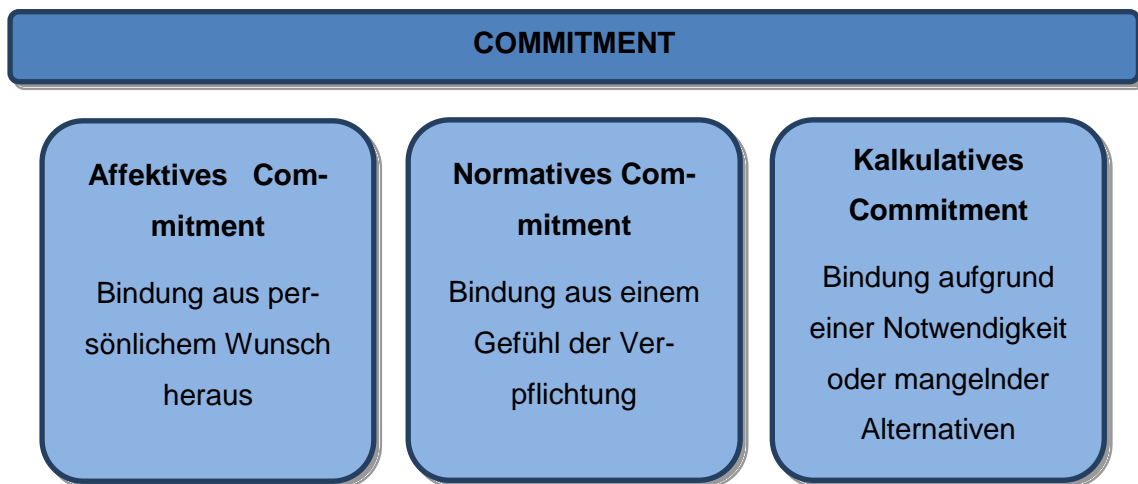
In der Literatur gilt das Commitment als Schlüsselfaktor für engagierte Mitarbeiter/innen und bedeutet Bindung. Organisationales Commitment beschreibt die psychologische Bindungsbeziehung zwischen Arbeitnehmer/innen und den Unternehmen. (Matiaske & Weller, 2003, S.95) Commitment wird häufig in Verbindung mit Arbeitszufriedenheit gesehen. Es wird vermutet, dass Commitment die Voraussetzung für Mitarbeiterzufriedenheit ist. (Helm, 2009, S.48; Genzwürker, 2006, S.24) In einer Studie von Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002, S.22) kann ein Zusammenhang zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Ein weiteres Konstrukt, welches mit Commitment korreliert, ist Job Involvement (Meyer et.al 2002, S.22). Job Involvement bedeutet die psychologische Identifikation mit der Arbeitstätigkeit. Dies bedeutet, dass die Arbeitstätigkeit einen zentralen Aspekt der Selbstdefinition eines Menschen darstellt. (Kabst, Park & Steinmetz, 2009, S.4)

5.1 Komponenten der Personalbindung

Zu Beginn der 1990er Jahre haben Meyer und Allen das Drei-Komponenten-Modell des Commitments entwickelt. Diese voneinander unabhängig betrachteten Ansätze stehen in einer komplementären Beziehung zueinander (Meyer & Allen, 1991, S.62). In diesem Modell wird, wie bereits in Kapitel 2.4 beschrieben, zwischen folgenden Komponenten unterschieden (Meyer & Allen, 1991, S.67):

- Affektives Commitment
- Normatives Commitment
- Kalkulatives Commitment

Abbildung 4: Commitment Modell



Quelle: Eigene Darstellung nach Meyer & Allen, 1997, S.41ff

Diese drei Dimensionen werden nachfolgend näher erläutert:

5.1.1 Affektives Commitment

Diese Komponente der Bindung bedeutet eine subjektiv empfundene, innere Zuwendung zu einem Unternehmen auf emotionaler Ebene (Riesterer, 2006, S.22). Die Mitarbeiter/innen nehmen von den Organisationen die kommunizierten Ziele, Werte und Normen auf und vergleichen diese mit ihren eigenen. Wenn Ähnlichkeiten zu verzeichnen sind, ruft dies eine positive Einstellung dem Unternehmen und dessen Zielen gegenüber hervor. Anzeichen, wie Freude oder Gefühl des Stolzes, Mitglied dieser Organisation zu sein, kann daraus identifiziert werden. (Schirmer, 2007, S.50) Mitarbeiter/innen mit stark ausgeprägtem affektivem Commitment tendieren dazu, in der Firma zu bleiben, da sich für sie die Mitgliedschaft als etwas Positives erweist. Daher tragen jene Mitarbeiter/innen mit starkem affektivem Commitment mehr zum Unternehmenserfolg bei, als jene, bei denen diese Dimension weniger ausgeprägt ist. Darüber hinaus fanden Meyer & Allen (1997, S.38) heraus, dass das affektive Commitment höher ausfällt, wenn die Erfahrungen, welche in der Organisation gemacht werden, den Erwartungen und somit den Bedürfnissen des/r Mitarbeiters/in entsprechen und sie befriedigen (Meyer & Allen, 1997, S. 11,38). Die daraus resultierende Folge des affektiven Commitments ist, dass Arbeitnehmer/innen im Unternehmen bleiben wollen (Schirmer, 2013, S.34).

5.1.2 Normatives Commitment

Das normative Commitment basiert auf der Verbundenheit der Mitarbeiter/innen in Bezug auf ethisch-moralische Verpflichtungen. Die Arbeitskräfte bleiben dem Unternehmen treu, weil sie sich gut behandelt fühlen oder von kulturabhängigen Gesellschaftsformen, wie Pflichtbewusstsein oder Verbindlichkeiten, geleitet werden. Es beinhaltet in gewisser Weise auch die vertraglichen Bedingungen, wie beispielsweise Kündigungsfristen. (Schirmer, 2013, S.34) Daraus resultiert eine Selbstverpflichtung mit der Auffassung, den Betrieb keinesfalls verlassen zu können. Bei Mitarbeiter/innen mit stark ausgeprägtem normativem Commitment ist das Ausmaß der Verbundenheit zum Unternehmen recht stabil und die Fluktuationsabsichten sind sehr gering. (Wolf, 2013, S. 69f) Ein weiteres Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Organisation empfinden Arbeitnehmer/innen, wenn seitens des Unternehmens in Trainings, Schulungen oder Auslandsentsendungen investiert wurde (Gmür & Thommen, 2011, S.233). Eine der wichtigsten Förderungsmaßnahmen der normativen Bindung ist die Betonung der Erwartungshaltung. Die Klarstellung der Notwendigkeit und die Wichtigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters bzw. jeder einzelnen Mitarbeiterin ist eine wichtige Aufgabe der Führungskraft und sollte kurze Zeit nach der Einstellung bzw. beim jährlichen Mitarbeiter/innengespräch angesprochen werden. (Wolf, 2013, S.70) Normativ verbundene Arbeitskräfte empfinden für sich, im Unternehmen bleiben zu sollen (Schirmer, 2013, S.34).

5.1.3 Kalkulatives Commitment

Bei der kalkulativen Bindung stellen die Arbeitskräfte die Vor- und Nachteile über das Verbleiben in der Firma und Alternativen am Arbeitsmarkt gegenüber. Daher stellt es die Bindung an eine Organisation aufgrund der Kosten dar, welche im Falle des Verlassens entstehen würden. Jeder Tag des Verbleibens bedeutet für den/die Mitarbeiter/in eine soziale und funktionale Investition. Je mehr investiert wurde, desto schwieriger fällt es, den Betrieb zu verlassen. (Schirmer, 2013, S.34) Auch mehrere Studien der sozialpsychologischen Forschung bestätigen, dass Personen, die einen bestimmten Weg gewählt haben, diesem auch treu bleiben, obwohl dieser keine Freude bereitet. Hier wird meist eine Kosten-Nutzen-Abwägung getätigt. (Felfe, 2008, S.30ff) Laut einer Studie von Meyer & Allen (1997, S.38) fällt kalkulatives Commitment geringer aus, je mehr attraktivere Alternativangebote am Arbeitsmarkt verfügbar sind. Kalkulativ verbundene Mitarbeiter/innen haben das Gefühl, dass sie aus Kosten-Nutzen-Gründen im Unternehmen bleiben müssen (Schirmer, 2013, S.34).

5.2 Motivation und Anreize

Anreizsysteme können mit diversen Möglichkeiten in Verbindung gebracht werden. Anreize dürfen nicht mit Motivation gleichgestellt werden. (Kressler, 2001, S. 175) Daher werden in nachfolgenden Unterkapiteln die Unterschiede zwischen Motivation und Anreizen dargestellt.

5.2.1 Motive & Motivation

Die individuellen Bedürfnisse eines jeden Individuums sind die Grundlage der Motivation. Um diese Bedürfnisse zu befriedigen, entwickelt man Verhaltensbereitschaften, welche als Motive bezeichnet werden. Diese Motive sind nur zu Beginn vorhanden und werden erst durch Anreize angesprochen. (Jung, 2011, S.367ff) Motive werden in der Organisationspsychologie in verschiedene Kriterien unterteilt.

- Physische, psychische und soziale Motive: biologische Grundbedürfnisse wie Hunger, Durst sind physische Motive. Als psychologische Motive werden Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung genannt. Ein soziales Motiv kann beispielsweise die Zugehörigkeit zu einer Gruppe sein.
- Primäre und sekundäre Motive: primäre Motive sind Bedürfnisse, die man von Geburt an verfolgt (wie beispielsweise Hunger). Als sekundäre Motive werden alle anderen Motive bezeichnet.
- Intrinsische und extrinsische Motive: Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Motiven liegt darin, dass intrinsische Motive die Befriedigung aus der Arbeit heraus bieten, während extrinsische Motive nur durch Begleitumstände befriedigt werden können. (Jung, 2011, S.369f)

Unter Motivation wird der Wunsch jedes Individuums verstanden, etwas zu gestalten, auszuprobieren und zu bewirken. Die Beweggründe, warum etwas getan wird, sind vielfältig. (Sprenger, 2011, S.14) Motivation ist somit die Schlüsselvariable im Leistungsprozess. Erst sie ermöglicht das Leistungsverhalten der Mitarbeiter/innen (Drumm, 2008, S.381). Sie ist somit umfassend und beruht auf angeborene, erworbene und erlernte Bedürfnisse. Die Bereitschaft zu arbeiten liefert die Motivation. (Kressler, 2001, S. 175)

Für Unternehmen ist es daher unumgänglich, sich mit den motivationalen Grundlagen des Verhaltens auseinanderzusetzen, um die gewünschten Verhaltensweisen der Mitarbeiter/innen durch die besondere Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu schaffen (Berthel & Becker, 2007, S.25).

5.2.2 Anreize

Anreize sollen nun helfen, die Leistungen und das Verhalten der Individuen zu aktivieren und zu steuern (Kressler, 2001, S. 175). Somit wird den Mitarbeiter/innen die Verwirklichung der persönlichen Ziele in Aussicht gestellt. Anreize sind somit verhaltensaushlösend und fordern zum Handeln auf. (Jost, 2008, S.79) Organisationen versuchen daher, ihre Arbeitskräfte durch Anreize gezielt zu motivieren und zu binden (Loffing & Loffing, 2010, S.157).

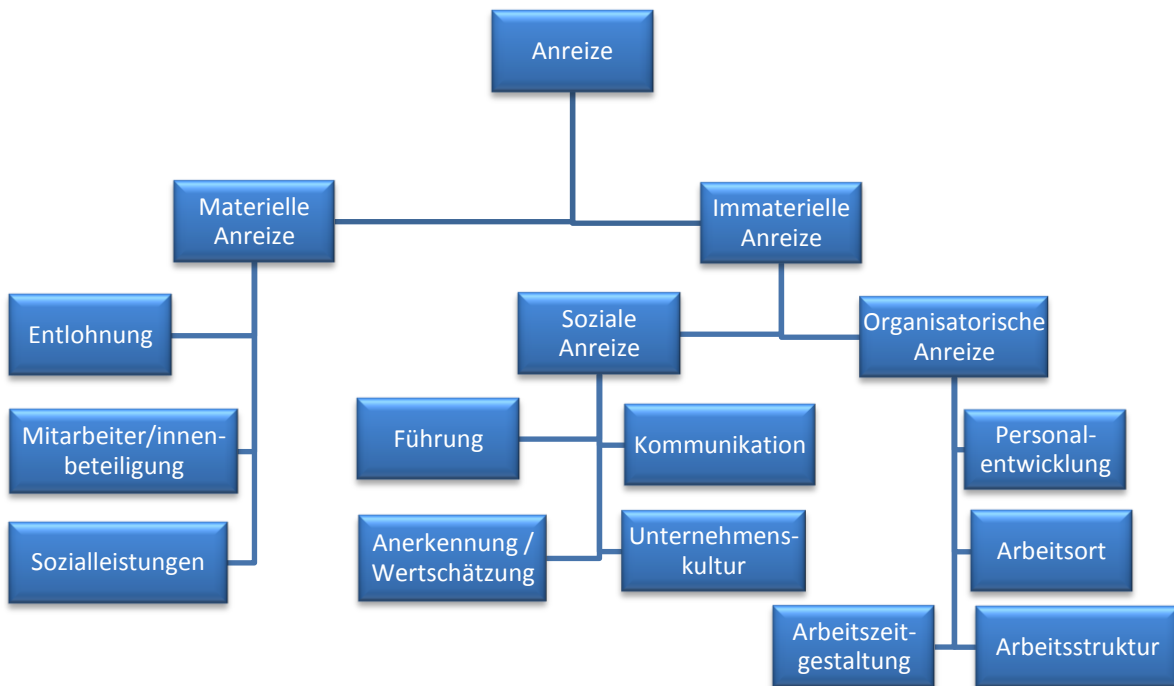
5.3 Betriebliche Anreizsysteme

Unternehmen bieten ihren Mitarbeiter/innen einige Gegenleistungen für die Erbringung der Arbeitsleistung. Betriebliche Anreizsysteme versuchen daher, unterschiedliche, menschliche Bedürfnisse durch bestimmte Anreize zu befriedigen. (Wickel-Kirsch, Janusch & Knorr, 2008, S.176) Anreizsysteme sind in sämtlichen Managementkonzeptionen ein wichtiger Bestandteil und dienen zur Erreichung der Ziele. Sie versuchen Mitarbeiter/innen indirekt und direkt zu motivieren. (Becker, 2004, S.15) Je mehr die Anreize in die Organisation und in deren Kultur passen, desto besser können sie wirken. Eine ausführliche Analyse der Möglichkeiten und die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in den Entwicklungsprozess von neuen Anreizen sind langfristig zielführender und fördern die Akzeptanz der Arbeitnehmer/innen. (Loffing & Loffing, 2010, S.170f)

Ein Anreizsystem kann - wie die zuvor erläuterten Motive - in materielle und immaterielle Anreize unterteilt werden. Aus diesen unterschiedlichen Anreizen lässt sich eine Vielzahl an Bindungsstrategien erarbeiten. (Knoblauch, 2004, S.114f)

Nachfolgend werden die unterschiedlichen materiellen und immateriellen Anreize vorgestellt:

Abbildung 5: betriebliche Anreize



Quelle: Eigene Darstellung

5.3.1 Materielle Anreize

Einer der wichtigsten Teilbereiche des betrieblichen Anreizsystems sind die materiellen Anreize, welche unmittelbar die Tätigkeit betreffen. Dabei zählen die vom Unternehmen gezahlten Gehälter und Löhne eine übergeordnete Rolle. (Wickel-Kirsch, Janusch & Knorr, 2008, S.177) Diese Anreize motivieren Arbeitnehmer/innen ausschließlich durch äußere Einflüsse und sind somit extrinsischer Art (Kropp, 2001, S.804).

5.3.1.1 Entgelt für geleistete Arbeit

Vergütung umfasst jene Geldleistung, die die Mitarbeiter/innen für ihre Tätigkeiten und Leistungen laufend oder einmalig erhalten. Laufende Zahlungen umfassen die Löhne und Gehälter, während Weihnachtsgeld oder Urlaubsgeld einmalig ausbezahlt wird. (Femppel, 2013, S.90)

Die Vergütung beeinflusst die Motivation und somit auch die Leistungsbereitschaft. In weiterer Folge beeinflusst sie das Leistungsergebnis und ist somit eine wichtige Grundlage für die Personalbindung. (Femppel, 2013, S.88) Dabei unterscheidet man zwischen Grundvergütung und Leistungsvergütung (Gutmann & Klose, 2005, S.12).

Grundvergütung

Grundvergütung ist jene Entlohnung, die einem/er Arbeitnehmer/in fest zugesagt wurde. Dabei handelt es sich um das Jahresgrundgehalt, welches monatlich ausgezahlt wird. Diese Entgeltform erfolgt unabhängig vom Erfolg des Unternehmens und somit wird nicht die Leistung der Mitarbeiter/innen honoriert, sondern lediglich die Mitwirkung. Aus diesem Grund wird diese Art der Vergütung kaum Anreizwirkung zugesprochen. (Gutmann & Klose, 2005, S.12,24)

Leistungsvergütung

Die Leistungsvergütung wird nur dann ausbezahlt, wenn der/die Mitarbeiter/in bestimmte Ziele bzw. Erfolge erreichen konnte (Gutmann & Klose, 2005, S.12). Durch diese variable Vergütung werden Anreize geschaffen, mit denen der wirtschaftliche Erfolg honoriert wird. Diese Entlohnungsform kann als Akkordlohn oder Prämienlohn erfolgen. Beim Akkordlohn handelt es sich um eine leistungsabhängige Entgeltform. (Gutmann & Klose, 2005, S.17ff) Beim Prämienlohn erhält der/die Mitarbeiter/in ein festes Grundgehalt sowie ein zusätzliche Prämie. Der Unterschied zum Akkordlohn liegt darin, dass der Prämienlohn bei der Belohnung nicht nur die quantitativen, sondern auch die qualitativen Faktoren miteinbezieht. (Gutmann & Klose, 2005, S.21) Gebräuchliche Prämienarten sind Umsatzprämien, Qualitätsprämien, Ersparnisprämien, Termintreueprämien oder Energiesparprämien (Nicolai, 2006, S.165).

5.3.1.2 Sozialleistungen

Betriebliche Sozialleistungen sind zusätzliche Zulagen, welche über das Entgelt für erfolgte Arbeit hinausgehen. Hierbei unterscheidet man zwischen gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen Sozialleistungen. Diese können als Geldleistung, Sachleistung oder als Nutzenleistung erfolgen. Geldleistung ist jene Zulage in Folge von beispielsweise Urlaubsgeld oder Weihnachtsgeld. Sachleistungen sind Produkte aus der eigenen Herstellung, wie Kleidung oder Verpflegung. Als Nutzenleistungen versteht man Einrichtungen, welche Mitarbeiter/innen kostenlos nutzen können. Beispiele hierfür sind Kindergärten, Sportstätten oder ähnliches. (Nicolai, 2006, S.167f)

Gesetzliche Sozialleistungen

Unter gesetzlichen Sozialleistungen versteht man jene Leistungen, zu denen eine Organisation verpflichtet ist. Sie umfassen Sozialversicherungsbeiträge zur Arbeitslosen-, Kranken- und Pflegeversicherung sowie Zahlungen bei Ausfallzeiten, wie Urlaubs-, Krankheits- und Feiertagen. (Nicolai, 2006, S.168) Da diese Sonderleistungen gesetzlich vorbestimmt sind, gibt es keine Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer/innen (Jung, 2011, S.589).

Tarifliche Sozialleistungen

Diese Leistungen werden zwischen Organisationen und Gewerkschaften festgelegt und umfassen beispielsweise Verkürzung der betrieblichen Arbeitszeiten, Verlängerung des Urlaubsanspruchs, Zahlung von Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld, zusätzlichen Kündigungsschutz sowie Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. (Nicolai, 2006, S.168f)

Freiwillige Sozialleistungen

Bei den freiwilligen Sozialleistungen handelt es sich um Leistungen, die zusätzlich zu den gesetzlichen und tariflichen Sozialleistungen angeboten werden. Hierbei haben Unternehmen Handlungsspielraum, da diese freiwillig erfolgen. (Kressler, 2001, S.156) In nachfolgender Tabelle werden die häufigsten freiwilligen Sozialleistungen nach Nicolai (2006, S.170) dargestellt.

Tabelle 5: Überblick freiwillige Sozialleistungen

Vorsorgeleistungen	Betriebliche Altersvorsorge Invaliditätsvorsorge Hinterbliebenenvorsorge Unfallversicherung Lebensversicherung Vermögenswirksame Leistungen
Geldleistungen	Weihnachtsgeld Urlaubsgeld Beihilfen Dienstaltersprämie Jubiläumszulage Fahrtkostenzuschuss Essenszuschuss Umzugszuschuss Firmendarlehen
Sachleistungen	Firmenwagen Arbeitskleidung Mitarbeiter/innenrabatte Eigenerzeugnisse Preisnachlässe Kostenlose Getränke

Fürsorge und Gesundheitspflege	Kostenlose Vorsorgeuntersuchung Gripeschutzimpfungen Gesundheitsdienst und Werksvorsorge Wellnessprogramme Krankenrückkehrgespräche
Sonstige Leistungen	Bildungsangebote Sport- und Freizeitangebote Kantine Werkswohnungen Beratungsgespräche Mobilitätshilfen Kinderbetreuung

Quelle: Eigene Darstellung nach Nicolai, 2006, S.170

Einige Unternehmen bieten ihrer Belegschaft die Möglichkeit eines Cafeteria-Systems. Hierbei können die Mitarbeiter/innen wie in einer Cafeteria ihr individuelles „Menü“ aus einem breiten Sortiment an Sozialleistungen zusammenstellen. (Moderegger, 1996, S.41)

5.3.1.3 Mitarbeiter/innenbeteiligung

Mitarbeiter/innenbeteiligung ist die Teilhabe der Mitarbeiter/innen am Erfolg und/oder am Kapital der Organisation. Daher unterscheidet man zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen. (Juntermanns, 1991, S.56)

Erfolgsbeteiligung

Bei der Erfolgsbeteiligung erhält der/die Mitarbeiter/in eine Zulage, die vom Erfolg des Unternehmens abhängig ist. Die Grundlage bilden freiwillige, individual- oder kollektivvertragliche Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer/innen. (Voß, Wilke & Maack, 2003, S.18) Man unterscheidet zwischen Ertrags-, Gewinn- und Leistungsbeteiligung. Bei Ertragsbeteiligungen dient der Umsatz- oder der Rohertrag des Unternehmens als Bezugsgröße. Gewinnbeteiligungen hängen von der betrieblichen Gewinnentwicklung ab und werden auf Basis der Bilanz-, Ausschüttungs- oder Substanzgewinne der Organisation bemessen. (Oechsler, 2000, S. 528; Nicolai, 2006, S.173) Bei der Leistungsbeteiligung ist das Bemessungskriterium die Leistungspflicht der Belegschaft. Leistungen der Mitarbeiter/innen können in einer erhöhten Produktion (Produktionsbeteiligung), einer Kostenersparnis (Kostenersparnisbeteiligung) oder in der Steigerung der Produktivität (Produktivitätsbeteiligung) liegen. (Achatz, Jabornegg & Resch, 2002, S.33)

Kapitalbeteiligung

Bei Kapitalbeteiligungen werden Arbeitnehmer/innen am Kapital des Unternehmens beteiligt und man unterscheidet zwischen Fremdkapital- und Eigenkapitalbeteiligungen (Voß, Wilke, Conrad & Hucker, 2003, S.12). Bei Fremdkapitalbeteiligungen stellt der/die Mitarbeiter/in der Organisation einen Geldbetrag für eine bestimmte Zeit zur Verfügung und erhält dadurch Zinsen. Durch diese Vorgehensweise erhält man aber keine Mitspracherechte. Bei Eigenkapitalbeteiligungen erhält der/die Mitarbeiter/in die Beteiligung am Gewinn oder Verlust des Unternehmens. Hierbei ist zwischen direkten und indirekten Beteiligungen zu unterscheiden. Die direkte Teilhabe kann als Kommandist, Gesellschafter oder Aktionär erfolgen, somit erhalten sie Anteile des Unternehmens. Bei den indirekten Beteiligungen ist der/die Mitarbeiter/in nicht selbst, sondern über Beteiligungsgesellschaften beteiligt. (Nicolai, 2006, S.174ff)

5.3.2 Immaterielle Anreize

Auch immaterielle Anreize haben einen großen Einfluss auf die Bindung von Mitarbeiter/innen an das Unternehmen. Eine wesentliche Bedeutung dabei hat die Gestaltung der Tätigkeit selbst. Darüber hinaus sollen mit Hilfe der immateriellen Anreize die Bedürfnisse der Kommunikation und der sozialen Anerkennung der Mitarbeiter/innen befriedigt werden. Immaterielle Anreize stellen somit eine intrinsische Motivation dar. Durch eine positive Gestaltung der Arbeitsbedingungen soll somit die intrinsische Motivation angeregt werden. (Wickel-Kirsch, Janusch & Knorr, 2008, S.177f)

5.3.2.1 Personalentwicklung

Um leistungsstarke Mitarbeiter/innen zu halten, bedarf es besonderer Aktivitäten hinsichtlich Perspektiven und Karrieremöglichkeiten. Arbeitnehmer/innen möchten sich weiterentwickeln und wollen auch wissen, wie ihre persönlichen Perspektiven in einer Unternehmung aussehen. (Rohrschneider, 2011, S.79) Daher liegt die Aufgabe der Personalentwicklung darin, die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen so zu fördern, dass diese über jenes Wissen verfügen, welches zur Bewältigung der derzeitigen und zukünftigen Aufgaben benötigt wird. Dabei sollen die einzelnen Qualifikationen den gestellten Anforderungen entsprechen. Personalentwicklung kann in die Bereiche Karriere- und Laufbahnplanung sowie Personalaus- und Weiterbildung unterteilt werden. (Thommen, 2000, S.595f)

Karriere – und Laufbahnplanung

Hierbei handelt es sich um ein Karrieremodell, bei dem der individuelle, berufliche Werdegang eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin im Vordergrund steht (Rahn,

2002, S.143). Dabei wird die Tätigkeitsart, –dauer und den Tätigkeitsort auf längere Sicht festgelegt. Die Karriereplanung ist eine langfristige Personalplanung, welche häufig bei Führungskräftenachwuchs verwendet wird, um den zukünftigen Personalbedarf an Führungskräften frühzeitig sicherzustellen. Die Laufbahnplanung legt fest, welche Position ein/e Mitarbeiter/in im Laufe der beruflichen Entwicklung noch einnehmen kann und wie diese Person dafür qualifiziert wird. (Rohrschneider, 2011, 77f) Diese Beförderungsmöglichkeit hat eine hohe Bindungswirkung, da die Wertschätzung des Unternehmens für den/die Mitarbeiter/in dadurch dargestellt werden kann (Kolb, 2010, S.503).

Personalaus- und Weiterbildung

Unter Aus- und Weiterbildungen versteht man jene Maßnahmen, welche der Veränderung bzw. Vermehrung der Fähigkeiten, des Wissens und der Verhaltensweisen von Mitarbeiter/innen dienen. Diese werden bewusst geplant und zielgerichtet eingesetzt. (Thommen, 2000, S.597f) Hierbei unterscheidet man zwischen Training off the job (außerhalb des Arbeitsplatzes) und Training on the job (am Arbeitsplatz). Die gängigsten Weiterbildungsmaßnahmen in diesen Bereichen werden in nachstehender Tabelle dargestellt.

Tabelle 6: Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung

Training on the job	Erfahrungsermittlung Planmäßige Arbeitsunterweisung Job Rotation und Trainee Programme Übertragung der Verantwortung Übertragung von Sonderaufgaben Teilnahme an Projekten Auslandseinsatz Multiples Management
Training off the job	Vorlesungen Seminare Trainings Rollenspiele E-Learning Programmierte Unterweisung

	Fallstudien und Planspiele Fernunterricht Workshops
--	---

Quelle: Eigene Darstellung nach Nicolai, 2006, S.299

Training on the job hat jenen Vorteil, dass das Lernfeld und das Funktionsfeld des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin übereinstimmen. Dabei handelt es sich um Maßnahmen, die zur Lösung aktueller Probleme am Arbeitsplatz dienen, um das Wissen, Können und Verhaltensweisen zu vermitteln. Darüber hinaus bedarf es bei dieser Maßnahme der Aus- und Weiterbildung nur geringer organisatorischer Vorbereitungen und ist somit auch für Mitarbeiter/innen leichter umsetzbar. (Nicolai, 2006, S.300)

Bei Training off the job liegt die Vermittlung theoretischen Wissens im Vordergrund. Dabei wird die Qualifikationsvermittlung außerhalb des Arbeitsplatzes meist in unternehmenseigenen Bildungszentren durchgeführt. Der/die Mitarbeiter/in muss die neu gewonnen Kenntnisse vom Lern- in das Funktionsfeld erst übertragen. Der Vorteil liegt darin, dass die Vermittlung des Know Hows ohne Ablenkung durch die Arbeitssituation erfolgt. Darüber hinaus wird Wissen vermittelt, welches intern nicht vorhanden ist. (Nicolai, 2006, S.300ff)

5.3.2.2 Personalführung

Das Führungsverhalten von Führungskräften ist eines der wichtigsten Bindungsinstrumente. Das richtige Verhalten vermittelt Wertschätzung, gibt Orientierung, unterstützt die gelebte Unternehmenskultur und hat Einfluss auf das Betriebs- und Arbeitsklima. (Bertrand & Wörmann, 2013, S.317)

Dabei ist es wichtig, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter/innen miteinbeziehen, ein hohes Maß an Vertrauen entgegen bringen und klare Machtverhältnisse gegeben sind. Durch eine bestimmte Sinnggebung wird den Mitarbeiter/innen vermittelt, gemeinsam ein Ziel zu verfolgen und dieses zu realisieren. Dabei ist wichtig, dass sich die Belegschaft in hohem Maß selbst organisieren kann und ihnen ein gewisser Spielraum gewährt wird. (Zimmermann, 2012,2014, S.149ff)

5.3.2.3 Wertschätzung

Anerkennung und Wertschätzung sind sehr eng mit Motivation und Anreizen verbunden. Einer der größten Unterschiede ist jener, dass Anerkennung und Wertschätzung individuell auf eine Person angepasst werden während die Anreize allgemein für einen Großteil der Belegschaft zur Verfügung stehen. Anerkennung und Wertschätzung anzuwenden bedeutet zwar mehr Aufwand für die einzelnen Führungskräfte, wirkt aber

intensiver und nachhaltiger. Möglichkeiten der Wertschätzung sind beispielsweise klares Feedback geben, Mitarbeiter/innen informieren, von Erfolgen der Arbeitnehmer/innen erzählen, Hilfestellung bei Fehlern oder Überforderung geben und den/die Mitarbeiter/in in Entscheidungen miteinbeziehen sowie für Gespräche immer erreichbar zu sein. (Loffing, Krizek, Loffing & Horst, 2012, S.193f)

5.3.2.4 Arbeitsstrukturierung

Durch neue Formen der Arbeitsstrukturierung (Erweiterung der Aufgaben- und Kompetenzbereiche) sollen die Nachteile der Stellenspezialisierung, wie Unselbstständigkeit der Mitarbeiter/innen, Monotonie oder einseitige körperliche Belastung, vermieden werden. Dadurch versprechen sich Unternehmen eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation sowie eine höhere Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen. Möglichkeiten der Erweiterung der Aufgaben- und Kompetenzbereiche sind Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation oder teilautonome Arbeitsgruppen. Bei Job Enlargement (Aufgabenerweiterung) kann beispielsweise einseitige, körperliche Belastung vermieden werden, indem der/die Mitarbeiter/in zusätzliche, gleichwertige Aufgaben ausüben wird. Job Enrichment (Arbeitsbereicherung) zielt auf eine qualitative Veränderung der Arbeit und somit auf eine Erhöhung des Entscheidungsspielraums des/der Mitarbeiter/in. Bei Job Rotation (systematischer Arbeitsplatzwechsel) wechselt der/die Arbeitnehmer/in nach einem vorgegebenen oder selbst gewählten Rhythmus. Hierbei erfolgt keine Arbeitszerlegung in horizontaler (Job Enlargement) oder vertikaler Richtung (Job Enrichment), sondern die Aufgaben variieren in örtlicher und zeitlicher Hinsicht. (Nicolai, 2009, S.180ff)

5.3.2.5 Arbeitszeitgestaltung

Die zeitliche Gestaltung der Arbeit lässt den Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit nach ihren eigenen Anforderungen und Bedürfnissen individuell einzuteilen, um die optimale Balance zwischen Beruf und Privatleben zu ermöglichen (Wickel-Kirsch, 2013, S.94). Unterschiedlichste Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung können zur Personalbindung beitragen (Burkart & Schwaab, 2013, S.420). Gleitzeitregelungen, variable Teilzeit, alternierende Telearbeit kennzeichnen die Bemühungen der Unternehmen, um eine Balance zwischen beruflichem Einsatz und ausgewogenem Privatleben herzustellen. Durch diese Arbeitszeitregelungen können Mitarbeiter/innen die Anfangs- und Endzeiten sowie die Dauer der Arbeit individuell gestalten. (Bertrand & Wörmann, 2013, S.323)

Gleitzeitmodelle

Diese Arbeitszeitgestaltung bietet den Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, innerhalb eines vorgegebenen Rahmens, die Lage und die Dauer der persönlichen Arbeitszeit selbst zu gestalten. Dieses Konzept unterscheidet sich in drei Varianten: die klassische-, die qualifizierte Gleitzeit und die Gleitzeit mit Funktionszeiten. Bei der klassischen Gleitzeit werden bestimmte Kernzeiten sowie ein Gleitzeitrahmen vom Unternehmen definiert. Bei diesem Modell können die Arbeitnehmer/innen den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit individuell wählen. Die Arbeitszeit ist fix vorgegeben und entspricht den tariflichen Rahmenbedingungen. Das Modell der qualifizierten Gleitzeit legt keine Kernarbeitszeit vor, der Rahmen wird stark erweitert. Somit wird die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche, Monat oder Jahr berechnet und der/die Mitarbeiter/in hat dadurch die Möglichkeit, positive oder negative Zeitsalden auf das nächste Monat zu übertragen. Gleitzeitmodelle mit Funktionszeiten werden in bestimmten Funktionsbereichen (beispielsweise Vertrieb) verwendet, wobei bestimmte Zeitspannen festgelegt werden, in denen diese Bereiche funktionsfähig sein müssen. (Femppel, 2013a, S.42f)

Teilzeitmodelle

Die klassischen Teilzeitmodelle sind durch die stundenweise Verkürzung der Arbeitszeit gekennzeichnet. Eine besondere Art der Teilzeit bildet das Job Sharing. Hierbei wird der Arbeitsplatz bei identischen Aufgabenprofilen von mehreren Mitarbeiter/innen geteilt. (Lohmann, 2013, S.23)

5.3.2.6 Kommunikation

Engagierte Mitarbeiter/innen verbringen teilweise mehr Zeit im Betrieb mit Kollegen/innen als zu Hause mit der Familie. Daher sind soziale Kontakte enorm wichtig, um eine befriedigende Arbeitssituation zu schaffen. (Burkart & Schwaab, 2013, S.413)
Die Anreizwirkung der sozialen Kommunikation resultiert aus dem Bedürfnis des Menschen nach Information und sozialer Interaktion (Nicolai, 2009, S.210).

5.3.2.7 Flexibilisierung des Arbeitsortes

Durch die Nutzung neuer Technologien wie Remote-Access ermöglichen Unternehmen ihren Mitarbeiter/innen einen Zugang in das Firmennetzwerk von Zuhause, um eine Balance zwischen Familie und Beruf zu erhalten (Bertrand & Wörmann, 2013, S.323). Dies stellt die Möglichkeit der Telearbeit dar, welche die am weitesten verbreitete Form der Arbeitsplatzgestaltung ist. Dabei erfolgt in der Regel auch eine gleichzeitige Kombination mit flexibler Arbeitszeitgestaltung. (Nicolai, 2009, S.205f)

5.3.2.8 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur definiert die Art und Weise, wie die einzelnen Individuen im Unternehmen miteinander umgehen, wie sie denken und handeln. Darüber hinaus wird aufgezeigt, welche Wertschätzung die Mitarbeiter/innen für die geleisteten Tätigkeiten erfahren. Die Kultur wird von innen heraus entwickelt und nach außen getragen und spiegelt somit das Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit. Die Unternehmenskultur wird maßgeblich durch die definierten und gelebten Werte geprägt. Eine Bindung an ein Unternehmen erfolgt dann, wenn die gelebten Unternehmenswerte weitgehend identisch mit jenen der Mitarbeiter/innen sind. Dieser Effekt wird durch einen gewissen Freiraum bei der Arbeit verstärkt, dass die Arbeitnehmer/innen somit ihre Werte auch verwirklichen können. (Flato & Reinbold-Scheible, 2008, S. 84f)

6 Empirische Untersuchung

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die grundlegenden Begriffe dieser Masterarbeit dargestellt und das theoretische Grundgerüst entwickelt wurden, soll im nachfolgenden Kapitel der Schwerpunkt auf die empirische Ausarbeitung liegen. Ziel ist es, anhand von leitfadengestützten Experten/inneninterviews festzustellen, welche personaltechnischen Maßnahmen österreichische IT-Unternehmen einsetzen, um die stark umworbene Software Entwickler/innen für sich zu gewinnen und welche Anreize geboten werden, um diese im Betrieb zu halten.

Bevor die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt werden, wird zunächst auf das eingesetzte Erhebungsinstrument, die Definition der Stichprobe und das methodische Vorgehen eingegangen.

6.1 Forschungsdesign

6.1.1 Erhebungsinstrument

Als Untersuchungsinstrument wurden qualitative Experten/inneninterviews geführt, um möglichst repräsentative Ergebnisse zu erhalten. In persönlichen Gesprächen kann, anders als in standardisierten Fragebögen, bei möglichen Unklarheiten nachgefragt werden. Somit ist durch diese Vorgehensweise eine hohe Flexibilisierung möglich. Daher wurde die Befragung teilstandardisiert, mündlich mit Hilfe eines Interviewleitfadens durchgeführt. Der Interviewleitfaden diente dabei als Orientierung und enthielt Fragen welche nicht in jedem Interview gestellt und beantwortet werden mussten. Die Reihenfolge und Gestaltung der Fragen erfolgte durch die Interviewerin. (Gläser und Laudel, 2004, S.39f) Die teilstandardisierte Befragung wurde im Zuge dieser Masterarbeit gewählt, da diese Methode der Interviewerin erlaubt, Frageabfolgen oder -formulierungen zu verändern, Fragen zu streichen oder Zusatzfragen zu stellen. Bei der Konstruktion des Interviewleitfadens wurde darauf geachtet, dass klare, leicht verständliche Fragen in Alltagssprache verwendet werden. (Gläser und Laudel, 2004, S. 140)

6.1.2 Gesprächsleitfaden

Die Verwendung eines Leitfadens ist dahin gehend wichtig, um ein Gerüst für die Datenerhebung und Datenanalyse zu erhalten, um die gewonnenen Ergebnisse der Interviews vergleichbar zu machen (Gläser & Laudel. 2004, S.138). Die Erstellung des Leitfadens erfolgte nach den Kriterien von Gläser und Laudel (2004), die festlegen, dass der Einstieg mit einer Aufwärmfrage, die eventuelle Spannung beseitigt und ein angenehmes Gesprächsklima erzeugt, erfolgen soll. Diese Aufwärmphase sollte von

dem/der Interviewpartner/in leicht zu beantworten sein. Um das Vertrauen nicht zu zerstören, sind heikle und schwierige Fragen erst gegen Ende des Interviews zu stellen. Ein weiteres Kriterium ist, dass die letzte Frage - sowie die erste - eine angenehme sein soll, um bei dem/der Gesprächspartner/in keinen unangenehmen letzten Eindruck zu hinterlassen. (Gläser & Laudel, 2004, S. 140)

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens wurde speziell ein Augenmerk auf die Fragestellungen dieser Arbeit gelegt. Daher umfasst dieser vier Themenkomplexe: der Fachkräftemangel in der IT-Branche, verwendete Instrumente der Personalbeschaffung mit Blick auf die Software Entwickler/innen, eingesetzte Instrumente der Personalbindung sowie die Unterschiede der Generation Y zu älteren Mitarbeiter/innen. Eine Darstellung des Interviewleitfadens kann dem Anhang entnommen werden.

6.1.3 Definition der Stichprobe

Bei der Auswahl der Interviewpartner/innen wurde darauf geachtet, dass die Befragten seit mehreren Jahren in der Personalsuche und in der Personalbindung von Software Entwickler/innen involviert sind, um wertvolle Informationen zur Beantwortung der Fragen liefern zu können. Nachdem ein erster Kontakt per E-Mail hergestellt wurde, haben sich elf von 25 angeschriebenen Personen zu einem Gespräch bereit erklärt. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde keine spezielle Unternehmensgröße gewählt, um gegebenenfalls Unterschiede internationaler Konzerne und kleineren Unternehmen zu identifizieren. Daher wurden einerseits HR-Spezialisten/innen aus großen, teilweise international tätigen Firmen befragt, andererseits haben sich Geschäftsführer/innen bzw. Abteilungsleiter/innen von kleineren (Familien)unternehmen der Befragung unterzogen. Als Grundlage dieser Ausarbeitung dienen lediglich zehn Interviews, da eines der elf geführten Gespräche aufgrund Verbindungsprobleme abgebrochen wurde und nicht mehr fortgesetzt werden konnte.

6.1.4 Ablauf der Experten/inneninterviews

Sieben Personen der Experten/innen wurden im betrieblichen Kontext zu dem zuvor zugesendeten Leitfragen befragt. Die restlichen drei Interviews wurden als Telefoninterview geführt. Im Durchschnitt dauerten die Gespräche 45 Minuten. Der Ablauf der Gespräche war ungestört, lediglich in einem Fall musste das Gespräch durch einen Anruf unterbrochen werden. Alle zehn Interviews wurden nach Einholung des Einverständnisses der Gesprächspartner/innen mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet und um eventuelle technische Probleme zu vermeiden, zusätzlich mit einer Aufnahme-App mit dem Mobiltelefon aufgenommen.

6.1.5 Darstellung der untersuchten Unternehmen

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Interviewpartner/innen, ihre Funktion im Unternehmen, die Größe des Unternehmens sowie den Altersdurchschnitt der Mitarbeiter/innen.

Tabelle 7: Sozial-strukturelle Zusammensetzung der Stichprobe

INTERVIEW KÜRZEL	FUNKTION IM UNTERNEHMEN	AUFGABENBEREICH	ANZAHL DER MITARBEITER/INNEN	ALTERS-DURCHSCHNITT IM UNTERNEHMEN
I-1	Personalleiterin Österreich	komplettes HRM	rund 1.600	Im Durchschnitt 42-43 Jahre (Schätzung)
I-2	HR Business Partnerin	Personalmarketing, Recruiting	ca. 1.200	Durchschnittsalter unbekannt
I-3	HR Business Partnerin (HR Generalistin)	Personalmarketing, Recruiting	1.200 weltweit, davon ca. 850 in Österreich	Im Durchschnitt 35 Jahre
I-4	Mitarbeiterin der Personalabteilung	Recruiting, Personalmarketing, Studenten/innen Programm, Onboarding, Vertragserstellung	1.500 in Österreich	Alter der Mitarbeiter/innen nach Einschätzung „etwas zu alt“
I-5	Mitarbeiterin der Personalabteilung	Recruiting	5.600 weltweit, die Hälfte davon in Wien; 600-700 Software Entwickler/innen	im Durchschnitt 40 Jahre
I-6	Mitarbeiterin der Personalabteilung	Rekrutierung von IT-Positionen, Betreuung von Praktikanten/innen, Employer Branding	850 in Wien	Durchschnittsalter unbekannt
I-7	HR-Generalistin in Karenzzeit	Rekrutierung, Personalmarketing	102	Im Durchschnitt 33 Jahre

I-8	Abteilungsleiter	keine eigene Personalabteilung (mangels Größe) daher auch zuständig für Recruiting	40	im Durchschnitt „irgendwo bei 30“
I-9	Senior Recruiterin in multinationalen Unternehmen	Recruiting	350 in Österreich	Im Durchschnitt 36 Jahre
I-10	Inhaber und Gründer eines kleinen Unternehmens	u.a. Recruiting	30 in zwei Ländern	Im Durchschnitt Mitte 30

Quelle: Eigene Darstellung

6.2 Methodisches Vorgehen

6.2.1 Aufbereitung des Datenmaterials

Vor Beginn der Analyse erfolgte die Transkription der Interviews. Dabei wurden die auditiven Daten mit Hilfe der Transkriptionssoftware F4 wortgetreu verschriftlicht. Bei der wortgetreuen Transkription konnten somit alle wesentlichen Inhalte und interessanten Details während der Gespräche wie beispielsweise Redepausen oder Lachen in die Auswertung miteinfließen. Obwohl diese Methode sehr aufwendig ist, gehen keine Inhalte verloren. Folgende Transkribier-Regeln wurden daher in dieser Arbeit angewendet:

- Die Transkripte beinhalten alle verbalen Äußerungen der Interviewerin sowie der Interviewpartner/innen
- Äußerungen wie beispielsweise „ähm“ wurden zur besseren Lesbarkeit bewusst nicht transkribiert
- Dialekte wurden in normalem Schriftdeutsch verfasst

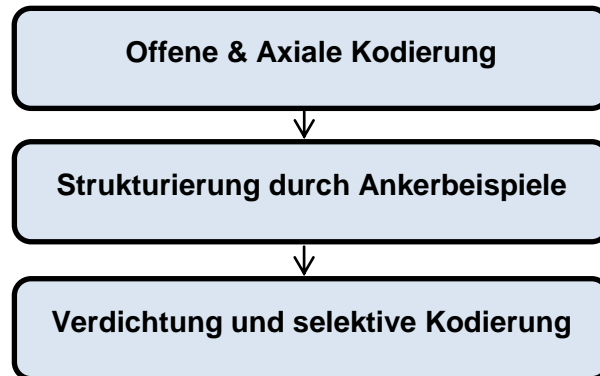
Da die Aufzeichnungen nur im Einverständnis der Anonymisierung erfolgt sind, wurden die verschriftlichten Interviews dieser Masterarbeit nicht angehängt.

6.2.2 Auswertung des Datenmaterials

Die Auswertung der qualitativ geführten Interviews erfolgte anhand der von Philipp Mayring entwickelten Methode der qualitativen Inhaltsanalyse die um Instrumente aus der Grounded Theory ergänzt wurde.

Dabei wurde in drei Schritten vorgegangen:

Abbildung 6: methodisches Vorgehen



Quelle: eigene Darstellung

Die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring wurde um die Ansätze der Grounded Theory erweitert, da laut Fendt und Sachs (2008, S.448) diese Vorgehensweise eine gewisse Praxishöhe mitbringt und somit eine nützliche, systematische Art und Weise ist, um qualitative Daten zu analysieren. Die strukturierte Inhaltsanalyse nach Mayring - hier insbesondere unter Verwendung von Ankerbeispielen - wurde als zweiter Schritt gewählt, da sich diese Methode besonders für die theoriegeleitete Analyse von Textmaterial eignet. Das Ziel dabei ist es, die Oberkategorien, welche bei der axialen Kodierung verglichen und analysiert wurden, durch ein System von Unterkategorisierungen näher zu bestimmen. (Mayring, 2008, S.82)

Nachfolgend werden diese drei Schritte zum besseren Verständnis näher erläutert.

6.2.2.1 Offenes & axiales Kodieren

Der erste Schritt ist dem offenen und dem axialen Kodieren gewidmet. Bei der offenen Kodierung werden die Interviews satz- und abschnittsweise analysiert und in einzelne Teile aufgebrochen. Dabei werden Kategorien gebildet und Phänomene der Untersuchungsbereiche diesen Kategorien zugeteilt, indem sie gründlich untersucht und auf Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede verglichen werden. (Strauss & Corbin, 1996, S.44)

Bei der axialen Kodierung wird versucht, die Daten wieder zusammenzubringen, indem die Eigenschaften und Dimensionen der Kategorien auf ihre Beziehungen untereinander untersucht und angeordnet werden (Strauss & Corbin, 1996, S.76).

Da das offene und axiale Kodieren im Forschungsprozess nicht strikt voneinander abgegrenzt werden kann, erfolgen diese Schritte parallel bzw. wird bei der Analyse unbewusst zwischen diesen beiden Methoden hin und her gewechselt. In beiden Fällen sind die Fragestellung und das Vergleichen wesentliche Aspekte. Bei der axialen Ko-

dierung erfolgt dies jedoch viel fokussierter und gezielter indem, die Kategorien aufgrund der Eigenschaften in Beziehung gesetzt werden. (Strauss & Corbin, 1996, S.49).

6.2.2.2 Strukturierte Inhaltsanalyse

Der zweite Schritt besteht in einer Verallgemeinerung der im ersten Schritt gesammelten Ergebnisse, wobei die von Mayring entwickelte Methode der Ankerbeispiele zum Einsatz kommt. Bei dieser Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ist es zunächst erforderlich, die Klassifikations-Kriterien, entlang derer diese Analyse erfolgt, festzulegen. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse ist es notwendig, die folgende Reihenfolge des Vorgehens einzuhalten:

1. „Definition der Kategorien: Es wird genau definiert, welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen sollen.
2. Ankerbeispiele: Es werden konkrete Textstellen angeführt, die unter eine Kategorie fallen und als Beispiele für diese Kategorie gelten sollen.
3. Kodierregeln: Es werden dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestehen, Regeln formuliert, um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen“. (Mayring, 2008, S. 83)

6.2.2.3 Verdichtung & selektives Kodieren

Im dritten Schritt werden die Ergebnisse zu einer Gesamt-Erzählung verdichtet, und zwar entlang der Methode der selektiven Kodierung. Dabei erfolgt die Interpretation auf der Grundlage der aus der axialen Kodierung und der strukturierten Inhaltsanalyse gewonnenen Kategorien und somit auf eine höhere Abstraktionsebene. Ziel ist die Identifikation einer Kernkategorie, welche sich formal durch vielfältige Relationen zu allen anderen wichtigen Kategorien auszeichnet und der „rote Faden der Geschichte“ wird offen gelegt. (Böhm, 2008, S.482; Strauss & Corbin, 1996, S.95)

6.3 Darstellung der Untersuchungsergebnisse

6.3.1 Kumulative Auswertung

Wie bereits eingangs erwähnt, wurden die Interviews satz- und abschnittsweise analysiert und in einzelne Teile aufgebrochen. Dabei wurden nachfolgende Kategorien gebildet.

- Personalbedarf
- Instrumente der Personalbeschaffung mit Blick auf Software Entwickler/innen
- Instrumente der Personalbindung mit Blick auf Software Entwickler/innen

- Anreize, die sich speziell auf die Generation Y beziehen (eventuell vorhandene Unterschiede zu älteren Mitarbeiter/innen)

Im Rahmen der axialen Kodierung wurden nun die Interviews anhand dieser Kategorien analysiert und auf Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede verglichen. In diesem Unterkapitel soll nun ein Überblick über den Wertebereich der Antworten gegeben werden, welcher im weiteren Verlauf der Arbeit zur Verdichtung der Ergebnisse der Interviews dient.

6.3.1.1 Personalbedarf

Das wohl wichtigste Ergebnis, das man Interview I-1 entnehmen kann, ist, dass es keinen Fachkräftemangel gibt und es in Zukunft auch keinen Fachkräftemangel geben wird. Vielmehr bewegt sich der IT-Markt auf einen „Arbeitgebermarkt“ zu, d.h., dass „die Anzahl der Jobsuchenden steigen wird“. Im Bereich IT-Entwicklung und Software Entwicklung ist der Mangel an qualifiziertem Personal nach Angaben von I-1 durch Outsourcing nach vornehmlich Polen oder Rumänien behoben worden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es keine Probleme mit der Personalbeschaffung gibt. Entsprechende Probleme sieht I-1 jedoch nicht im Bereich von IT-Entwicklung oder Software-Entwickler/innen im Generellen, sondern für spezifische, hoch spezialisierte Tätigkeiten an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden, Tätigkeiten, die spezifische Kenntnisse nicht nur in IT, sondern auch in anderen Fachbereichen, wie beispielsweise der Messung von Energieverbrauch erfordert oder Tätigkeiten, die Kunden/innen akquirieren bzw. von den Lösungen des Unternehmens überzeugen sollen, wie z.B. Beratung (Consultants) und Projekt Management. Die Rekrutierung trifft in diesem Bereich nicht notwendiger Weise auf Fachkräftemangel. Sie hat vielmehr damit zu kämpfen, dass entsprechend hochspezialisierte Fachkräfte generell knappe Güter darstellen, die um ihre Seltenheit wissen und entsprechend hohe Preise für ihre Arbeitskraft verlangen.¹

I-2 ist im Hinblick auf den Fachkräftemangel etwas offener, was sich vielleicht daraus erklärt, dass sie in einem öffentlichen Unternehmen beschäftigt ist, das IT-Dienstleistungen ausschließlich in deutscher Sprache erbringt, was die Möglichkeit, IT-Experten/innen zu rekrutieren, nach ihrer Ansicht einschränkt. Entsprechend kommt I-2 am Ende des Interviews auf die Möglichkeit, Fachkräfte auch im Ausland zu rekrutieren, zurück und sieht darin die Chance, Lücken im Inland zu schließen, Lücken, die sie auf Technologie-Zyklen zurückführt, denn: „Software Entwickler/innen hat man eigentlich immer gesucht“. Entsprechend schränkt I-2 das Verständnis von Fachkräftemangel

¹ I-1#00:35:30-0#, I-1#00:06:09-7#, I-1#00:10:10-6#, I-1#00:08:41-3#, I-1#00:13:49-7#

im Verlauf des Interviews stark ein und kommt letztlich bei den hochspezialisierten Fachkräften an, „Leute, die einen generalistischen Zugang zur IT haben“, bei denen schon I-2 angekommen ist. Die zunehmende Spezialisierung im IT-Bereich, die sich in der Knappheit der angesprochenen Experten/innen niederschlägt, hat nach Ansicht von I-2 ihre Ursache darin, dass die Anforderungen an IT Fachkräfte gestiegen sind und es nicht mehr möglich ist, Leute anzulernen, vielmehr müssten bereits „super ausgebildete Leute“ rekrutiert werden.²

Eine zunehmende Spezialisierung und technologische Entwicklungen sind auch für I-3 die Ursache dafür, dass es Trends gibt, wie I-3 sagt, die die Rekrutierung bestimmter Fachkräfte erschweren, während die Personalbeschaffung anderer Fachkräfte erleichtert wird. Ergänzend zu dem, was die bereits dargestellten Interviewpartnerinnen zum vermeintlichen Fachkräftemangel zu sagen hatten, steuert I-3 eine Erklärung bei, die aus dem Bildungssystem und aus Technologie-Trends resultiert. Letztere, so I-3, sorgen dafür, dass bestimmte Themen unter z.B. Software-Entwickler/innen gefragt seien, weshalb es leichter sei, zu diesen Themen Software-Entwickler/innen zu finden. Das Bildungssystem, so führt I-3 weiter aus, reagiere auf technologische Trends, die eine Nachfrage nach bestimmten Software Entwickler/innen forcierten, eher zäh und träge, so dass es eine gewisse Zeit dauere, bis die entsprechende Nachfrage mit Hochschulabsolventen/innen gedeckt werden könne. Abermals zeigt sich in einem Interview, dass ein Fachkräftemangel, wie er von Politikern und Funktionären beschworen wird, nicht in dem behaupteten Ausmaß vorhanden ist, und vor allem zeigt sich, dass der Mangel die Hochspezialisierten/innen des Arbeitsmarktes betrifft und somit ein ganz normaler Mangel ist, den man als Verengung des Arbeitsangebots mit zunehmender Spezialisierung beschreiben kann.³

I-4 ist für ein weltweit aktives Unternehmen tätig und insofern mit den Möglichkeiten eines multinationalen Unternehmens konfrontiert. Entsprechend wird die Frage des Fachkräftemangels vor dem Hintergrund eines Unternehmens besprochen, das die Möglichkeit hat, Spezialisten/innen aus vielen Ländern zu rekrutieren. Deshalb sieht I-4 wie die Vorgängerinnen spezifische Lücken und keine generellen Fachkräftemängel, sondern Lücken wie im „SAP-Bereich“ also bei „speziellen Skills“, die vermehrt nachgefragt werden. Lücken sind, wie dies für I-3 bereits der Fall war, für I-4 eine Zwangsläufigkeit, die sich daraus ergibt, dass sich die Nachfrage nach Spezialisten/innen schneller einstellt als es Hochschulen durch die Einrichtung entsprechender Lehrgebiete

² I-2#00:10:42-3#; I-2#00:20:22-6#, I-2#00:42:42-9#, I-2#00:07:00-1#, I-2#00:10:42-3#, I-2#00:02:59-6#

³ I-3#00:05:27-6#, I-3#00:08:29-6#

möglich ist, die entsprechenden Fachkräfte auszubilden. Hinzu kommt nach Ansicht von I-4 eine Immobilität vor allem österreichischer Arbeitnehmer/innen, die nicht ausreichend bereit sind, ihren Wohnort zu verlassen und an den Ort, an dem sich ihre neue Arbeit befinden könnte, zu ziehen. Das zeitliche Problem, das Hochschulen hinter den (neuen) Bedürfnissen des Marktes nachhinken, ergibt sich auch in umgekehrter Richtung, dann nämlich, wenn bestimmte Technologien als veraltet gelten und aus der Ausbildung genommen werden. I-4 stellt dieses Problem am Beispiel der Mainframe dar, die im Unternehmen noch eine bestimmte Rolle spielt, aber nur von älteren Mitarbeiter/innen, die langsam in Pension gehen, beherrscht wird.⁴

I-5 fügt den bisherigen Erkenntnissen über die Bedeutung des Fachkräftemangels keine neuen Erkenntnisse hinzu. Auch I-5 berichtet von steigenden Schwierigkeiten, eine Stelle zu besetzen, die mit zunehmender Spezifik der notwendigen Kenntnisse einhergehen, wobei die Rekrutierung von Software Entwickler/innen durch I-5 als einfacher eingeschätzt wird als die Rekrutierung von Mitarbeiter/innen für ein spezielles Anforderungsprofil. Auch I-5 sieht die Probleme bei Stellenbesetzungen zum Teil der Langsamkeit der Ausbildungswege, die eine gewisse Zeit benötigen, um der technischen Entwicklung, die nun z.B. Oracle, SQL oder Microsoft Lync Kenntnisse verlangt, Rechnung zu tragen. Da I-5 der Ansicht ist, dass Hochschulen schnell und gut auf die neuen Anforderungen reagieren, ist I-5 auch der Ansicht, dass es in Zukunft keinen Mangel an Fachkräften geben wird, bzw. dass es im „IT-Bereich - besser wird“. Mit dieser Ansicht widerspricht sie sich jedoch selbst, denn es ist kaum zu erwarten, dass die zeitliche Differenz zwischen neuen technologischen Anforderungen und universitärer Ausbildung in Zukunft geringer wird. Zudem steht diese Aussage im Widerspruch zu den Meinungen, die für die bislang analysierten Interviews vorliegen.⁵

Die Berichte der Befragten, die bereits oben verdichtet wurden, können durch die Angaben von I-6 weitergeführt und bestätigt werden. Auch im Unternehmen von I-6 steigen die Probleme, eine Position zu besetzen, mit den Anforderungen an diese Position. Spezielle Positionen, die Kenntnisse in SAP verlangen, sind besonders schwer zu besetzen. Mit zunehmender Fachexpertise werden die potentiellen Mitarbeiter/innen rar, was I-6 unter anderem darauf zurückführt, dass die Ausbildung an Universitäten eine „zu generalistische Funktion“ eingeschlagen habe. Deshalb sei es oft so, dass die entsprechenden Spezialisten/innen erwarten würden, vom Unternehmen direkt angesprochen zu werden. Sie hören sich dann die verschiedenen Angebote an und ent-

⁴ I-4#00:06:11-4#, I-4#00:07:04-5#, I-4#00:09:02-3#, I-4#00:09:02-3#

⁵ I-5#00:07:31-3#, I-5#00:07:55-9#, I-5#00:09:40-9#, I-5#00:26:57-4#

scheiden sich für das beste Angebot. Die generalisierte Ausbildung an Universitäten und die Probleme, hochspezialisierte Fachkräfte zu rekrutieren, führen I-6 zu der Erwartung, dass es „immer schwieriger [wird] Fachkräfte eben für sich zu gewinnen“. Nicht der Fachkräftemangel ist somit das Problem, mit dem sich Unternehmen in der IT-Branche konfrontiert sehen, sondern die immer spezielleren Aufgaben, die von z.B. den Entwickler/innen von Softwares gelöst werden sollen.⁶

I-7 sieht die Probleme bei der Besetzung mit Stellen in Verbindung mit der erforderlichen Erfahrung. Während es kein Problem darstelle, eine Junior Developer von der Fachhochschule zu rekrutieren, sei es ein Problem, einen Senior Developer zu finden, denn: „die richtig Guten sind nicht am Arbeitsmarkt“. Deshalb sei man auf Mitarbeiter/innen-Empfehlungen angewiesen, um an die richtig Guten zu kommen, die man häufig abwerben müsse. Ursache für die Schwierigkeit, (hoch-)spezialisierte Arbeitskräfte im IT-Bereich zu finden, sei auch, dass das „Studienprogramm hinterherhinkt“. Um zu den Besten in seinem Beruf zu gehören, reiche die Ausbildung alleine nicht. Wichtig sei auch die „Leidenschaft zum Beruf“. Letztere fehle bei vielen Hochschulabsolventen, die zwar „in der Theorie eine Ahnung“ hätten, aber in der Praxis oft hinterherhinken würden. „Und da ist halt dann oft die Frage, ob es ... in Zukunft nicht sogar besser ist, Lehrlinge mit Berufserfahrung, also sind Lehrlinge mit Berufserfahrung besser als die, die frisch eben von der Uni oder FH kommen“. In der Rekrutierung von Lehrlingen im IT-Bereich und deren Ausbildung im Unternehmen sieht I-7 die Möglichkeit, um die Suche nach Spezialisten/innen, die viel Zeit kostet und häufig erfolglos verläuft, zu vermeiden: „Ich glaube, dass Lehrlinge einfach ein guter Lösungsansatz [für Spezialisten/innen-Knappheit] sind“.⁷

Für I-8 stellen sich die Probleme mit der Besetzung von Stellen aus der Sicht eines kleinen Unternehmens dar, das „keinen Namen am Markt“ hat. Entsprechend sucht man „oft Monate/Jahre“, um einen geeignete/n Bewerber/in für eine hochspezialisierte Stelle zu finden. Auch die Tatsache, dass das Unternehmen in der Betonbranche angesiedelt ist und keine „spannende“ Tätigkeit bieten könne, wird von I-8 als Ursache für die Besetzungsprobleme genannt, vor die er sich gestellt sieht, weil „größere Firmen schon sozusagen ...direkt von der Schule, oder von der Uni oder FH“ potentielle Mitarbeiter/innen rekrutieren. Für das Unternehmen von I-8 bleibt oftmals nur der Gang zum Personalberater, ohne den eine Besetzung kaum möglich erscheint. So hätten sich auf seine Suche nach einem C++ Programmierer „10 Leute beworben ... ich habe einen

⁶ I-6#00:08:48-8#, I-6#00:06:40-9#, I-6#00:06:40-9#, I-6#00:25:36-9#

⁷ I-7#00:06:06-0#, I-7#00:08:01-7#, I-7#00:11:13-3#, I-7#00:37:49-7#

eingeladen. Und der eine, den ich eingeladen habe, der war auch nichts“. Trotz der derzeitigen Schwierigkeiten, die I-8 mit Besetzungen hat, hat er das Gefühl, dass „es wieder besser werden“ wird, was darauf zurückgeführt wird, dass an FHs die notwendigen Studieninhalte implementiert werden. Sein Gefühl widerspricht in diesem Punkt den Beobachtungen und Erfahrungen einer Reihe Interviewpartner/innen, z.B. I-7 oder I-5.⁸

I-9 ist in einem weltweit vertretenen Unternehmen tätig, das nicht nur in der Entwicklung von Software ein Marktführer ist, sondern auch im Hinblick auf das Unternehmensklima und die damit einhergehenden Modelle der Mitarbeiter/innenrekrutierung und –bindung. Weil die Ausbildung an Hochschulen nicht die Inhalte vermittelt, die das Unternehmen benötigt, werden Mitarbeiter/innen von Hochschulen weg angestellt und ein Jahr lang ausgebildet, sodass sie die notwendigen Fähigkeiten im Unternehmen erwerben. Einen Fachkräftemangel bei IT-Stellen kennt das Unternehmen entsprechend nicht, auch deshalb nicht, weil international rekrutiert wird. Für die Zukunft sieht I-9 eine zunehmende Bedeutung internationaler Rekrutierung und eine Verlagerung von Software Entwicklung ins Ausland, vor allem nach China und Indien da „ [es dort] topausgebildete Leute [gibt], die haben ein wahnsinns Fachwissen, die haben einen Arbeitswillen, die sind motiviert, engagiert“.⁹

I-10 ist der Ansicht, dass der Fachkräftemangel sich in den letzten Jahren gewandelt hat. War es vor einigen Jahren noch schwer, Software Entwickler/innen für sich zu gewinnen, ist es derzeit wesentlich einfacher. I-10 sieht den stetig wachsenden Markt und die technischen Innovationen in der IT-Branche ebenfalls als Grund, dass der Bedarf an Fachkräften höher wurde. Wie bereits I-7 erwähnte, ist auch I-10 der Meinung, dass eine gewisse Affinität zum Beruf notwendig ist, um zu den Besten zählen zu können. Durch den Personalabbau einiger großer Firmen hat sich die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte verändert und somit ist die Rekrutierung von Software Entwickler/innen einfacher geworden. Dieser Abbau hat vielleicht damit zu tun, dass einige Firmen ihre Softwareentwicklungsabteilungen ins Ausland beispielsweise nach Rumänien auslagern und dadurch mehr Personal am heimischen Markt zur Verfügung steht.¹⁰

6.3.1.2 Personalbeschaffung

Die Wege der Personalbeschaffung sind weitgehend standardisiert, d.h. Ausschreibungen erfolgen zunächst intern, dann über die üblichen Kanäle in Portalen und Zei-

⁸ I-8#00:05:34-7#, I-8#00:06:54-1#, I-8#00:04:37-2#, I-8#00:09:08-4#, I-8#00:28:59-9#

⁹ I-9#00:22:24-8#, I-9#00:14:01-1#, I-9#00:40:28-9#

¹⁰ I-10, A:24, I-10, A:32, I-10, A:36, I-10, A:182

tungen extern. Soziale Netzwerke wie Facebook, Xing oder LinkedIn werden nicht genutzt. Darüber hinaus erfolgt eine Ansprache geeigneter Kandidaten/innen über Mitarbeiter/innen des Unternehmens, eine Methode, die für die Mitarbeiter/innen mit einem Bonus bei erfolgreicher Vermittlung einer/s neuen Bewerber/in verbunden ist.¹¹

Auch I-2 berichtet vornehmlich von den Standardwegen der Personalbeschaffung, von schriftlichen Ausschreibungen, die als Inserate z.B. in Computerwelt oder auf zwei Jobplattformen platziert werden, die eine hohe Reichweite aufweisen. Wie I-1, so ist auch I-2 der Ansicht, man könne mit großen Unternehmen, die eine Markenbekanntheit hätten, vornehmlich, weil sie in der Werbung präsent sind, nicht konkurrieren, man sei entsprechend auf die normalen Wege der Personalbeschaffung, auf Branchenveranstaltungen, Fachkonferenzen oder auf die inoffiziellen Wege der Netzwerk-Rekrutierung über die eigenen Mitarbeiter/innen angewiesen. Wie I-1, so ist auch das Unternehmen von I-2 bereits in Schulen und an Hochschulen aktiv und versucht dort, Nachwuchs zu rekrutieren bzw. an der Ausbildung desselben aktiv teilzuhaben. Auch bei I-2 sind Aktivitäten in sozialen Netzwerken kaum vorhanden. Lediglich ein Zugang zu Xing wird genutzt. Dem Zugang wird von I-2 jedoch keine besondere Bedeutung zugewiesen.¹²

I-3 berichtet für sein Unternehmen über die bislang modernste und ausgefeiltste Form der Suche nach Software Entwickler/innen. Zwar erfolgt die Ausschreibung einer Stelle ganz klassisch, zunächst intern, dann extern auf entsprechenden Plattformen, doch verrät I-3 im Laufe des Interviews ein relativ hoch entwickeltes System der Rekrutierung, das mehr dem Abholen der neuen Mitarbeiter/innen in ihrem jeweiligen Umfeld gleicht, als der klassischen Form der Mitarbeiter/innenrekrutierung. So würden potentielle Bewerber/innen zwar gezielt über Karriereportale wie Xing oder Karriere.at angesprochen. Je nach gewünschter Spezialisierung und erforderlichen Kenntnissen der neuen Mitarbeiter/innen sei dieser Weg aber nicht ausreichend, um die Mitarbeiter/innen zu finden: „Also je spezialisierter die Position ist, desto spezialisierter ist auch die Plattform[,] wenn ich jetzt einen Standard Software Engineer suche, dann kann ich den auf Karriere.at posten [...] Unlängst habe ich einen sehr spezialisierten Embedded Linux Software Entwickler gesucht. Das war sehr knifflig. Und [ich] bin dann im Internet darauf gestoßen, dass es eine eigene Linux Embedded Software Entwicklungs-Community gibt und eine eigene Seite für einen Verein und dann haben wir z.B. das Inserat dort gepostet“. Dies zeigt, dass der Anspruch, den die Personalbeschaffung zu

¹¹ I-1#00:21:29-4#, I-1#00:23:45-8#, I-1#00:11:32-3#

¹² I-2#00:12:15-8#, I-2#00:09:57-4#, I-2#00:23:46-8#; I-1#00:18:32-4#, I-2 #00:14:00-6#

erfüllen hat, mit dem Anspruch, der an den potentiellen Mitarbeiter/innen gerichtet ist, steigt. Personalbeschaffung im Bereich der Software Entwicklung scheint entsprechend von der standardisierten Suche nach geeigneten Mitarbeiter/innen zu einer sehr speziellen Suche nach geeigneten Bewerber/innen zu werden.¹³

Wenn es um die Personalbeschaffung geht, dann kann I-4 auf die komplette Infrastruktur eines Großunternehmens zurückgreifen. Laut I-4 geht der Trend zu ausschließlicher Rekrutierung über die eigene Homepage und soziale Medien, sowie zur spezifischen und gezielten Ansprache von potentiellen Bewerber/innen. Das Unternehmen von I-4 ist in allen sozialen Medien vertreten, wobei die Betreuung der entsprechenden Auftritte vornehmlich durch die Marketingabteilung erfolgt. Die Personalbeschaffung findet entlang eines klaren Fahrplans statt. Die Ausschreibung erfolgt zunächst über die Homepage des Unternehmens und dient dazu, Mitarbeiter/innen die Möglichkeit zur Eigenbewerbung oder zur Empfehlung von Bekannten zu geben. Dies ist nach Ansicht von I-4 ein Verfahren, welches sich sehr bewährt hat, weil vorhandene Mitarbeiter/innen nicht nur eine Prämie für eine erfolgreiche Vermittlung erhalten, sondern weil „Mitarbeiter nur dann jemanden empfehlen, wenn sie sich ganz sicher sind, dass die Person passt“. Arbeitnehmer/innen nehmen ihrem Unternehmen also nicht nur Suchkosten ab, sondern ersparen ihrem Unternehmen aufwändige Selektionsverfahren. Stellt die Ausschreibung über die Homepage oder die Mitarbeiter/innen-Empfehlungen keinen entsprechenden Rücklauf dar, werden die entsprechenden Stellen in sozialen Medien gepostet und das „Talentsearch“ Team wird tätig, um gezielt Bewerber/innen anzusprechen. Laut I-4 ist dieses Team „wie eine Agentur, aber nur im Haus“. Zweck ist es, wie dies bei I-3 schon dargestellt wurde, geeignete Kandidaten/innen gezielt anzusprechen. Wie bei I-3, so werden auch bei I-4 die potentiellen Mitarbeiter/innen direkt angesprochen. Die letzte Stufe der Personalbeschaffung stellen nämlich Personalagenturen dar, die dann zum Zuge kommen, wenn die anderen Versuche, eine vakante Stelle zu besetzen, nicht erfolgreich waren. Die Beschreibung des Personalbeschaffungsprozesses zeigt den Trend, den Aufwand der Personalbeschaffung an der Stelle, die besetzt werden soll, auszurichten. Je mehr spezifische Kenntnisse ein Stelleninhaber benötigt, desto aufwändiger sind die Versuche, den/die entsprechende/n potentielle/n Bewerber/in auch zu finden. Zudem zeigt das Beispiel von Unternehmen von I-4 wie verschiedene Zugangsformen und Formen der frühen Identifikation von potentiellen Mitarbeiter/innen miteinander gemischt werden, z.B. durch „Praktika-Programme, ..., dann für Studenten - freie Dienstnehmer-Programme also auf Werkvertragsbasis. Wir haben ein anderes Studentenprogramm, was sich insofern unter-

¹³ I-3#00:13:04-9#, I-3#00:19:27-0#,

scheidet ... also nicht auf Stundenbasis, sondern wirklich Arbeitsvertrag, wo die Studenten extrem integriert in die Team sind und da zwischen 6 Monaten und einem Jahr extrem viel Praxiserfahrung sammeln“.¹⁴

Auch I-5 berichtet davon, dass die traditionellen Wege der Mitarbeiter/innenrekrutierung nach wie vor zum Einsatz kommen. Die Wege führen aber nicht mehr über traditionelle Printmedien, sondern die Online-Auftritte des eigenen Unternehmens werden zum Ausgangspunkt. Auf der Basis der fünf Interviews schon gewisse Gemeinsamkeiten in der Rekrutierung erkennbar, wobei es Unterschiede zwischen den Unternehmen vornehmlich im Zugang zu Hochschulen zu geben scheinen. So berichtet I-5 davon, die Web-Auftritte von Hochschulen zu nutzen, um dort Ausschreibungen ihres Unternehmens zu posten, nicht jedoch davon, mit Universitäten zu kooperieren, was in erheblichem Kontrast zu dem steht, was I-2 oder I-4 berichtet hat. Auch im Unternehmen von I-5 wird ein dualer Weg der Rekrutierung beschrrieben: externen Bewerber/innen steht die Möglichkeit offen, sich über die Homepage des Unternehmens zu bewerben, internen Mitarbeitern ist es möglich, sich auch neue Stellen zu bewerben oder Bekannte zu empfehlen. Allerdings ist bei I-5 noch kein Prämiensystem eingeführt, sodass die entsprechende Empfehlung ohne Belohnung bleibt. Weitere Rekrutierungswege schließen Online-Plattformen ein. Die Nutzung von Sozialen Medien scheint dagegen durchwegs im Erprobungszustand zu verharren. Das ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass es eine Zusammenarbeit mit Personalberatern gibt, die dann tätig werden, wenn eine Stellenbesetzung spezifische Kenntnisse des/r Bewerbers/in voraussetzt.¹⁵

Personalbeschaffung erfolgt bei I-6 standardisiert, d.h. in Form einer schriftlichen Ausschreibung, die auf der Homepage des Unternehmens und auf einschlägigen Plattformen gepostet wird. Rekrutierung in sozialen Netzwerken findet im Unternehmen von I-6 nicht statt. Man sei nur auf Xing aktiv, rekrutiere dort aber nicht. Das fehlende Engagement in sozialen Netzwerken ist weitgehend darauf zurückzuführen, dass dann, wenn die ausgeschriebenen Stellen durch interne Bewerbungen, Mitarbeiter/innenempfehlungen oder Ausschreibung auf den einschlägigen Plattformen nicht besetzt werden können, eine Personalberatungsfirma eingeschaltet wird.¹⁶

¹⁴ I-4#00:28:33-6#, I-4#00:24:56-2#, I-4#00:27:11-6#, I-4#00:22:53-2, I-4#00:21:06-9#

¹⁵ I-5#00:16:45-9#, I-4#00:21:06-9#, I-2#00:26:05-0#, I-5#00:17:32-6#, I-5#00:18:15-8#, I-5#00:19:14-5#, I-5#00:23:26-9#

¹⁶ I-6#00:15:45-1#, I-6#00:16:05-2#, I-6#00:15:49-3#

I-7 ist in einem wachsenden Unternehmen beschäftigt und mit der Rekrutierung von Personal, die Aufgabe der Fachabteilungen ist, nur am Rande beschäftigt. Die Suche erfolge über die üblichen standardisierten Wege und seit neuestem über die Facebook-Gruppe. Auch Mitarbeiter/innen-Empfehlungen, bei denen die Belegschaft nach erfolgreicher Einstellung des/r empfohlene/n Bewerbers/in eine Prämie von 1.000 Euro erhält, werden im Unternehmen von I-7 praktiziert. Mitarbeiter/innen-Empfehlungen würden aber häufig von jungen Mitarbeiter/innen ausgesprochen, sodass die Probleme in der Rekrutierung von „Senior“ Fachkräften damit selten gelöst werden können.¹⁷

Ausschreibungen erfolgen auch bei I-8 über den Weg, den man zwischenzeitlich als Standardweg beschreiben kann: Intern, über die eigene Homepage und in Portalen. In der Regel erfolgt jedoch der Gang zum Personalberater, weil die entsprechenden Ausschreibungen, wie oben dargestellt, zu keinem Erfolg führen. Social Media hat im Unternehmen von I-8 keinen hohen Stellenwert. Sie sind zwar in sozialen Netzwerken vertreten, verwenden diese aber nicht zur Personalsuche.¹⁸

I-9 ist in einem Unternehmen angestellt, das eine eigene Arbeitgebermarke ist und sich als „lässiges Unternehmen“ inszeniert. Die Identifizierung geeigneter Bewerber/innen erfolge über Universitäten, Alumni-Netzwerke, Mundpropaganda und Empfehlungen der Mitarbeiter/innen, für die es Prämien gibt. Das Unternehmen praktiziert die Direktansprache der identifizierten, potentiellen Zielgruppe: „wir warten nicht, dass sie sich bewerben“. Soziale Medien spielen eine große Rolle, Mitarbeiter/innen-Netzwerke ebenso. Ausschreibungen werden jedoch nicht verteilt, sondern intern gepostet. Die Besetzung funktioniert offensichtlich fast von selbst. Anhand des Unternehmens von I-9 kann man alle Vorteile einer Arbeitgebermarke beschreiben. Indes basieren die Vorteile nicht nur auf dem Namen, sondern auch auf den Methoden der Arbeitnehmer/innenbindung. Mitarbeiter/innen können Aktien des Unternehmens zum halben Preis erwerben. Fast jede/r Mitarbeiter/in hat einen Firmenwagen, auch zur privaten Nutzung, und die Firmenkultur ist einzigartig: „Wir haben z.B. so etwas wie Arbeitszeit, existiert bei uns gar nicht. Es zählt nur die Leistung, der Job muss erledigt werden. Wann die Arbeit getan wird, ist jedem selber überlassen. Also ich würde [das] jetzt nicht flexible Arbeitszeit nennen, weil wir haben keine Kernzeit oder so etwas. Wenn ich will, gehe ich ins Büro. Wenn ich will, gehe ich nicht ins Büro. ... Also das ist eine ... die Art der Arbeit, die Selbständigkeit, ... das hohe Maß der Flexibilität, das das

¹⁷ I-7#00:00:46-6#, I-7#00:19:38-1#, I-7#00:19:54-2#, I-7#00:20:03-9#, I-7#00:21:18-5#

¹⁸ I-8#00:11:24-0#, I-8#00:11:57-3#, I-8#00:06:42-0#

Unternehmen bietet ... und natürlich die interne Weiterbildungsmöglichkeiten, also allein dadurch sind wir ...“ von Konkurrenten verschieden.¹⁹

Auch I-10 setzt bei der Suche von neuen Mitarbeiter/innen auf Ausschreibungen in Internetportalen und auf Besuche von Fachhochschulen bzw. Universitäten. Social Media hat auch im Unternehmen von I-10 keinen hohen Stellenwert. Sie sind zwar – wie I-8 – in sozialen Netzwerken vertreten, verwenden dieses aber nicht für die Personalsuche.²⁰

6.3.1.3 Personalbindung & Employer Branding

Employer Branding findet bei I-1 weniger in der Außendarstellung und als Employer Branding statt, was mit der Größe des Unternehmens und dem fehlenden Status als „Marke“ begründet wird. Vielmehr wird auf eine Vielzahl von Instrumenten der Personalbindung gesetzt, um auch als Arbeitgeber attraktiv zu sein: Möglichkeiten zur Weiterbildung spielen hier eine besondere Rolle, wobei die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen, z.B. über ein E-Learning-Portal, nicht nur sicherstellt, dass die Angestellten einen Anreiz haben, einen Arbeitsvertrag aufzunehmen und im Unternehmen zu verbleiben, sie gewährleistet auch, dass die Fachkräfte Zertifizierungen erwerben, die für Ausschreibungen, an denen sich das Unternehmen beteiligt, erforderlich sind. Das Angebot der Instrumente, die einerseits die Attraktivität als Arbeitgeber steigern sollen, andererseits Personalbindung gewährleisten sollen, ist laut I-1 sehr vielfältig. Sie bieten ihren Mitarbeiter/innen sehr viele zusätzliche Leistungen wie beispielsweise spezielle Sozialleistungen, eine Pensionskasse, eine eigene Bankfiliale im Haus, Mobile Working (Homeoffice), Anreizprogramme zur Aus- und Weiterbildung, Jubiläumsgelder, Versicherungen, Einkaufsvergünstigungen, Gutscheine, subventionierte Mittagessen, Impfaktionen, Gesundenuntersuchung, Ernährungsberatung, Rückenschule, eine Arbeitspsychologin im Unternehmen, Skitage, Sommerfest, Weihnachtsfest und vieles mehr.²¹

Obwohl I-2 ebenfalls berichtet, keinerlei Anstrengungen im Bereich „Employer Branding“ zu unternehmen, kommt den Instrumenten der Personalbindung in I-2 kaum eine Bedeutung zu, was vermutlich auf die sehr geringe Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen, die I-2 an mehreren Stellen betont, zurückzuführen ist. Aber auch der attraktive Kollektivvertrag wird als Grund für die geringe Fluktuation genannt. Nicht nur die Attraktivität des Grundgehalts, auch der Verzicht von All-In-Gehälter bei Software Ent-

¹⁹ I-9#00:24:27-7#, I-9#00:27:23-0#, I-9#00:32:14-4#, I-9#00:34:03-7#

²⁰ I-10 A:69,71, I-10 A:72, I-10 A:73

²¹ I-1#00:16:00-4#, I-1#00:30:22-5, I-1#00:16:00-4#, I-1#00:26:08-0#, I-1#00:27:52-8#

wickler/innen findet positiven Anklang bei den Mitarbeiter/innen. Entsprechend beinhalten die Maßnahmen der Personalbindung bei I-2 nur einen geringen Teil der von I-1 genannten Angebote und zeichnen sich vornehmlich durch einen Schwerpunkt auf Aus- und Weiterbildung aus. Möglicherweise spielt es auch eine Rolle, dass I-2 ihr Unternehmen in einer Position der Stärke am Arbeitsmarkt sieht, u.a. deshalb, weil im Unternehmen „alle neuen Tools und Features“ vorhanden sind, was Software Entwickler/innen anzieht.²²

Die Notwendigkeit einer zunehmenden Spezialisierung der Personalbeschaffung, von der I-3 berichtet hat (siehe oben), führt im Unternehmen von I-3 dazu, dass alle modernen Wege der Beschaffung von Mitarbeiter/innen ausgeschöpft werden, was eine Arbeitsteilung der HR-Abteilung mit der Marketing-Abteilung erfordert, die für die Betreuung von YouTube-Channel, Facebook-, Xing-, LinkedIn- und Twitter-Account zuständig ist. Die Darstellung in den entsprechenden sozialen Netzwerken zeigt bereits, dass I-3, im Gegensatz zu den bislang analysierten Unternehmen I-1 und I-2 ein Employer Branding betreibt. Dass man im Vergleich zu IBM oder Microsoft als Arbeitgebermarke nicht konkurrieren könne, wie dies I-1 oder I-2 als Grund für den Verzicht auf Employer Branding angegeben haben, wird für I-3 nicht in Betracht gezogen. Die Suche nach neuen Fachkräften erfolgt entsprechend auf Grundlage des Angebots einer interessanten Tätigkeit in einem „sicherheitskritischen Umfeld“, in dem komplexe Technologien und Innovationen geboten bzw. erwartet werden. Dieses Arbeitsangebot wird von I-3 als Alleinstellungsmerkmal angesehen, über das Mitarbeiter/innenwerbung und Ansprache potentieller Kandidaten/innen über Fachmessen z.B. an Universitäten erfolgen kann. Die Mitarbeiter/innenempfehlung, also die Identifikation und Rekrutierung Bewerber/innen über Empfehlungen vorhandener Mitarbeiter/innen, ist für I-3 ein gutes und erfolgreiches Mittel, um einen Teil des Personalbedarfs zu decken. Entsprechend wird für eine erfolgreiche Mitarbeiter/innenempfehlung eine Empfehlungsprämie bezahlt.²³

Bei I-3 scheinen für die Mitarbeiter/innenbindung die Maßnahmen zumindest in Teilen zur Verfügung zu stehen, die oben für I-1 zusammengestellt sind, doch liegt der Schwerpunkt bei I-3 eindeutig auf Variablen der Arbeitsatmosphäre, des Arbeitsklimas und der Arbeitsflexibilität. Letztere wird durch „sehr freie, flexible“ Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, gewährleistet: Für erstere sollen eine

²² I-2#00:41:21-8#, I-2#00:35:26-7#, I-2#00:37:24-4#, I-2#00:31:32-1#, I-2#00:05:16-1#

²³ I-3#00:11:41-3#, I-3#00:11:00-8#, I-1#00:16:00-4#, I-2#00:06:49-8#, I-3#00:09:57-4#, I-3#00:11:00-8#, I-3#00:11:00-8#, I-3#00:14:02-7#

spannende Tätigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sorgen, wobei es in I-3 ein Talent-Management-Programm gibt, das sicherstellen soll, dass die Mitarbeiter/innen an das Unternehmen gebunden werden und eine Perspektive für sich im Unternehmen sehen.²⁴

Employer Branding kommt als Stichwort im Interview mit I-4 nicht vor. Die Maßnahmen, die die Attraktivität ihres Arbeitgebers in Österreich sichern sollen, sind entsprechend nur am Rande berichtet, wobei I-4 letztlich mit dem Alleinstellungsmerkmal, welches das Unternehmen attraktiv machen soll, die Arbeitgebermarke, die es darstellt, in Teilen beschreibt, nämlich als „einzige[n] Gesamtanbieter, also wirklich über das gesamte Portfolio Hardware, Software, Services“. Entsprechend bietet das Unternehmen seinen Software Entwickler/innen die Möglichkeit, ein Projekt vom Anfang bis zum Ende zu betreuen. Die Instrumente der Personalbindung, die bei I-4 eingesetzt werden, reichen von klassischen Vergünstigungen, über die Gestaltung der Arbeitszeit bis hin zu einer Rundum-Betreuung. Klassische Vergünstigungen werden im Interview eher am Rande angesprochen und beziehen sich im Wesentlichen darauf, dass sich das Gehalt eines Angestellten aus einem festen und einem flexiblen Anteil zusammensetzt. Das Unternehmen von I-4 bietet, aufgrund ihrer Größe als internationaler Betrieb, den Mitarbeiter/innen die Möglichkeit eines Auslandsaufenthalt, um auch dort Projekte zu realisieren. Die klassischen Vergünstigungen werden ergänzt durch den von mehreren Interviewpartner/innen hervorgehobenen Bereich der Gestaltung der Arbeitszeit. Auch bei I-4 sind flexible Arbeitszeiten obligatorisch. Mit den Arbeitnehmer/innen werden Zielvereinbarungen geschlossen, „wie man immer seine Ziele erreicht obliegt einem selbst“. D.h., die Arbeit kann von zu Hause aus erledigt werden, da jede/r Mitarbeiter/in mit „Laptop [und] Handy“ ausgestattet ist und arbeiten kann „wo und wann immer er möchte“. Die entsprechende Flexibilisierung der Arbeitsgestaltung kann bereits nach den vier ausgewerteten Interviews als Gemeinsamkeit gesehen werden, ohne die ein Wettbewerb um Fachkräfte kaum erfolgreich zu führen sein wird. Hinzu kommen die Angebote von Weiterbildungsmöglichkeiten. I-4 weist beispielsweise ein großes Portfolio auf, welches sich in 35.000 Kursen niederschlägt, die von Mitarbeiter/innen online belegt werden können. Die Karriereplanung kann entsprechend auf Basis einer Vielzahl von Angeboten erfolgen und an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden, so dass nach Meinung von I-4 eher ein „Spinnennetz“ statt einer Karriereleiter entsteht. Die Rundum-Betreuung beginnt bei der Kantine und führt über Freizeitangebote bis zu

²⁴ I-3#00:25:00-9#, I-3#00:24:40-6#

Fitnessangeboten, alles Instrumente, um eine Corporate Identity zu schaffen (Schönborn, 2014, S. 32).²⁵

Der Begriff „Employer Branding“, das zeigt die Stelle, an der er fällt, löst bei I-5 wenig Wiedererkennen aus. Die Attraktivität des Unternehmens von I-5 basiert auf dem „Alleinstellungsmerkmal“, ein Familienunternehmen zu sein. Ansonsten, so führt I-5 aus, sei ihr Unternehmen ein innovatives Technologieunternehmen, das eine eigene Karriere im Internet betreibe, auf der die Werte des Unternehmens vermittelt werden. Die Bindung der Mitarbeiter/innen erfolgt über „sehr viele Benefits“, die von betrieblicher Altersvorsorge, über Gewinnbeteiligung und Essenszuschüsse bis zu Gesundheitsprogrammen reichen. Zudem bietet das Unternehmen von I-5 die Möglichkeit zur Weiterbildung, womit I-5 den vielleicht wesentlichsten Bestandteil der Mitarbeiter/innenbindung nennt, die auch in vorhergehenden Interviews genannt wurden. Allerdings fehlt mit der flexiblen Arbeitszeit und der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, ein wesentlicher Bestandteil der Instrumente der Personalbindung, was zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber den Unternehmen führen kann, die diese Bestandteile bieten. Allerdings findet sich in I-5 eine Besonderheit, die bislang noch kein anderes Unternehmen aufgewiesen hat, nämlich einen Mitarbeiter, dessen Aufgabe darin besteht, die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen zu analysieren und neue Benefits auszuarbeiten.²⁶

I-6 ist in ihrem Unternehmen für das Employer Branding zuständig und somit für jene Maßnahmen verantwortlich, von denen z.B. I-2 oder I-3 auch berichtet haben. Als Maßnahme des Employer Branding wird die Präsenz auf Fachmessen oder an Fachhochschulen bzw. Universitäten genannt. Deutlich wird die Tatsache, dass traditionelle Methoden der Mitarbeiter/innenwerbung als Employer Branding bezeichnet werden, in der folgenden Passage: „Ja als Arbeitgeber haben wir sicherlich unsere Marke, die wir nach außen präsentieren, die auch immer wieder sehr von den Kandidaten [...] angesprochen wird. Wir positionieren uns natürlich auch durch unterschiedliche Employer Branding Maßnahmen, z.B. dass wir auf Messen vertreten sind [...]“. Um die gewonnenen Mitarbeiter/innen auch an das Unternehmen zu binden, gibt es eine Reihe von „Benefits“, wie I-6 sagt, die auf einem Entlohnungsmodell aufbauen, welches eine fixe und eine variable Komponente umfasst. Bei den Benefits, die I-6 besonders wichtig

²⁵ I-4#00:16:39-6#, I-4#00:36:18-9#, I-4#00:37:40-2#, I-4#00:33:21-4#, I-4#00:33:21-4#, I-4#00:40:15-9#, I-4#00:33:21-4#, I-4#00:34:42-8

²⁶ I-5#00:14:49-4#, I-5#00:12:18-2#, I-5#00:12:18-2#, I-5#00:13:34-0#, I-5#00:24:25-7#, I-5#00:24:25-7#, I-5#00:25:16-9#

findet, handelt es sich z.B. um Gutscheinkaktionen, vergünstigte Menüs in der Kantine oder vergünstigte Konzertkarten für Mitarbeiter/innen. Daneben gibt es noch Weiterbildungsmaßnahmen. Im weiteren Gespräch und auf Nachfrage wird deutlich, dass es im Unternehmen von I-6 auch die Möglichkeit gibt, von zu Hause aus zu arbeiten und die Gestaltung der Arbeitszeit für Software Entwickler/innen flexibel ist.²⁷

Die Methoden, die im Unternehmen von I-7 eingesetzt werden, um Mitarbeiter/innen zu binden und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, beginnen mit Employer Branding in Hochschulen, wo früh versucht wird, Studenten/innen über kleine Geschenke, bezahlte Praktika und betreute Bachelor- bzw. Masterarbeiten an das Unternehmen zu binden. Daneben sponsert das Unternehmen Studenten/innen-Clubs und Alumni-Vereinigungen. Bei der Mitarbeiter/innenbindung gehen sie einen innovativen Weg, der sich auf die Begriffe „Arbeitsplatzgestaltung, Homeoffice und Arbeitszeitgestaltung“ bringen lässt. Ersteres bezeichnet I-7 als Wohlfühlarbeitsplatz, worunter die Raumfarbe nach Wünschen des/r Mitarbeiters/in ebenso fällt wie die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes mit allen gewünschten Utensilien, von der besonderen Maus, über drei Monitore bis hin zur Fußschaukel. Flexibilität ist für I-7 die wichtigste Variable beim Versuch, Mitarbeiter/innen an das Unternehmen zu binden. Weiterbildungsangebot sind nach ihrer Ansicht nicht so wichtig, weil bei den Mitarbeiter/innen die „technische Herausforderung, das technische Lernen im Job überwiegt“. I-7 ist dabei der Meinung, dass die wirklich guten Mitarbeiter/innen „die interessante technische Herausforderung“, eine „abwechslungsreiche Tätigkeit“ in einer „coolen Firma“ suchen. Die Darstellung von I-7 zeigt, dass Personalbindung in modernen Unternehmen in neue Richtungen geht und nicht mehr über die traditionellen Anreize erfolgt. Vielmehr scheint die Befriedigung der Grundbedürfnisse nicht ausreichen, um die Spezialisten/innen an das Unternehmen zu binden. z.B. müssen höhere Bedürfnisse der Selbstverwirklichung vom Unternehmen eingerechnet werden und mit „Events, Goodies, Geschenken“ umrahmt werden.²⁸

I-8 ist ein kleines Unternehmen, und entsprechend sind die Möglichkeiten zum Employer Branding begrenzt. Besuche auf Messen und Fachtagungen bleiben auf Orte in der Nähe des Firmensitzes beschränkt, das ist „auch eine Geldfrage“. Mitarbeiter/innen im Unternehmen werden über ein Rollenmodell, d.h. eine Bezahlung nach Verweildauer im Unternehmen und Leistung, bezahlt. Es gibt Prämien sowie die Möglichkeit zur Weiterbildung und darüber hinaus ist die Arbeitsplatzgestaltung sehr flexi-

²⁷ I-6#00:09:46-6#, I-6#00:23:38-4#, I-6#00:21:35-7#, I-6#00:24:53-9#

²⁸ I-7#00:30:09-4#, I-7#00:14:29-5#, I-7#00:33:12-8#, I-7#00:14:29-5#, I-7#00:30:09-4#

bel. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist frei, Home Office und Anwesenheit am Arbeitsplatz sind Verhandlungssache: „Das ist generell, also das ... mit uns als Abteilungsleiter, aber auch mit der Geschäftsführung über alles zu sprechen ...“.²⁹

I-9 ist der Meinung, dass alle Mitarbeiter/innen wie eine „große Familie“ sind. Man komme in Jeans und T-Shirt ins Büro, vertrete das Unternehmen auch nach außen in Jeans und T-Shirt, denn man sei ein wirklich „cooles, lässiges Unternehmen mit wirklich lustigen Leuten“. Insofern macht das Unternehmen seine eigenen Gesetze, was Bindung von Mitarbeiter/innen und Employer Branding betrifft. Neue Fachkräfte werden, wie oben bereits erwähnt, direkt von den Hochschulen rekrutiert, die „der Geschäftsführer [...] in regelmäßigen Abständen“ abklappere. Um die Arbeitgebermarke zu stärken, verwendet das Unternehmen unter anderem eigene Videos, welche auf Watchado hochgeladen werden. Um die Bekanntheit des Unternehmens zu steigern, verfügt das Unternehmen über eine eigene Personalmarketingabteilung, die für bestimmte Maßnahmen zuständig ist, wie beispielsweise die Betreuung der sozialen Netzwerke. Um sich auch in der Personalbindung von anderen Unternehmen abzuheben, werden attraktive Gehaltspakete, vergünstigte Aktien sowie ein Firmenwagen zur Privatbenutzung für alle Mitarbeiter/innen angeboten. Natürlich bietet auch das Unternehmen, nach Angaben aller Befragten, flexible Arbeitszeiten, flexible Arbeitszeitgestaltung sowie Weiterbildungsmöglichkeiten.³⁰

Da I-10, wie I-8, für ein kleines Familienunternehmen tätig ist, werden keine speziellen Maßnahmen unternommen, um eine Employer Brand aufzubauen. Möglichkeiten, um die Verweildauer der Software Entwickler/innen zu erhöhen, sieht I-10 in der gebotenen Freiheit, beispielsweise von zu Hause aus zu arbeiten, im attraktiven Gehalt sowie in der Förderungen für gute Leistung. Die Gestaltungsfreiheit, die es in großen Unternehmen aufgrund der langwierigen Prozesse nicht gibt, ist ein weiteres Bindungsmerkmal, da jede gute Idee sofort aufgenommen werden kann.³¹

6.3.1.4 Generation Y

Generation Y kommt in der Planung von I-1 in keiner gesonderten Weise vor, was vornehmlich darauf zurückzuführen ist, dass I-1 keine generellen Personalbeschaffungsprobleme in der nahen Zukunft sieht und, wie oben dargestellt wurde, nur da Beschaffungsprobleme identifiziert sind, wo hochspezialisierte Tätigkeiten nachgefragt wer-

²⁹ I-8#00:08:08-4#, I-8#00:21:31-9#, I-8#00:22:23-7#

³⁰ I-9#00:22:24-8#, I-9#00:22:24-8#, I-9#00:24:27-7#, I-9#00:25:41-0#, I-9#00:34:03-7#

³¹ I-10,A:98

den.³² Auch für I-2 spielt die Generation Y keine Rolle. Vielmehr sieht I-2 in der Generation Y ein in gewisser Weise gekünsteltes Konstrukt, mit dem versucht wird, „irgendwie eine gewisse Gruppe zu clustern“. I-3 berichtet ebenfalls von keiner besonderen Behandlung für Mitglieder der Generation Y. Für I-3 ist die Diskussion um die Generation Y vornehmlich ein Medienereignis, das mit dem Alltag in einem Unternehmen nichts zu tun hat. Ebenso wie die beiden zuvor Interviewpartnerinnen, ist auch I-3 der Meinung, dass unterschiedliche Bedürfnisse der Arbeitnehmer/innen von ihrer Lebenssituation abhängig sind: Ein Beispiel ist die Betreuung von Kindern, somit wird ein entsprechendes Alter der Mitarbeiter/innen vorausgesetzt.³³

Im Unternehmen von I-4 gibt es ebenfalls keine speziellen Programme für die Generation Y. Zwar werden unterschiedliche Bedürfnisse junger und alter Mitarbeiter/innen angesprochen, doch gibt es keine spezifische Maßnahme, mit der gerade Mitgliedern der Generation Y entgegengekommen werden soll. Die fehlende Fokussierung auf die Generation Y erklärt sich vermutlich daraus, dass die Interviewten den derzeitigen Fachkräftemangel nicht als großes gesellschaftliches Problem sehen. Vielmehr zeichnen sie sich weitgehend durch einen differenzierten Blick auf ihre Mitarbeiter/innen aus: „Aber, was man glaube ich schon sagen kann ist, dass gerade je älter Mitarbeiter sind, desto eher ist auch Jobsicherheit ein wichtiger Faktor. Was bei Jüngeren eher weniger der Fall ist. Da wächst man - bei Jüngeren finde ich merkt man, dass der Inhalt passen [muss]“. ³⁴

Jüngere und ältere Mitarbeiter/innen unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Ansprüche, so I-6. So hätten jüngere Personen sehr hohe Gehaltsvorstellungen, die, wie man dem Interview entnehmen kann, aus Sicht von I-6 in keinem Verhältnis zu der Erfahrung, die die Mitarbeiter/innen einbringen, steht. Eine gesonderte Behandlung von Generation Y Mitgliedern gibt es auch im Unternehmen von I-6 nicht. Obwohl sich ältere und jüngere Mitarbeiter/innen im Hinblick auf ihre Arbeitszeitgewohnheiten unterscheiden: „erfahrungsgemäß kommen die Jungen spät und arbeiten lang, während die Älteren früher kommen und früher gehen“, gibt es auch im Unternehmen von I-7 keinerlei Maßnahmen, die gezielt auf die Generation Y ausgerichtet sind. Auch I-8 und I-9 differenzieren weder bei der Personalsuche noch bei der Personalbindung zwischen jüngeren oder älteren Mitarbeiter/innen. I-10 beschäftigt als junges, aufstrebendes Unter-

³² I-1#00:25:11-4#

³³ I-2#00:40:11-2#, I-3#00:27:33-2#, I-3#00:25:45-7#

³⁴ I-4#00:39:03-8#, I-4#00:39:03-8#

nehmen hauptsächlich jüngere Mitarbeiter/innen, daher gibt es auch hier keine unterschiedlichen Maßnahmen.³⁵

6.3.2 Verallgemeinerung der Ergebnisse

Ziel, der im vorliegenden Kapitel vorgenommenen Generalisierung oder Abstrahierung der im letzten Kapitel zusammengetragenen Ergebnisse, ist es, nun eine Kategorisierung aufzustellen, die das Interviewmaterial zusammenfasst, anhand des Interviewmaterials belegt werden kann und die es darüber hinaus erlaubt, allgemeine Erkenntnisse aus den Interviews abzuleiten. Da die Interviews entlang der drei Bereiche Personalbeschaffung (vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels), Personalbindung (inklusive der Methoden des Employer Brandings, die man auf der Schnittstelle zwischen Personalbindung und Personalbeschaffung sehen muss) und Generation Y geführt wurden, sind die drei Bereiche die Oberkategorien, die nunmehr durch ein System von Unterkategorisierungen näher bestimmt werden müssen. Dies erfolgt anhand der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse, wie sie von Philipp Mayring beschrieben wurde und hier insbesondere unter Verwendung von Ankerbeispielen (Mayring, 2008, S.83).

³⁵ I-6#00:23:03-9#, I-7#00:31:36-7#, I-8#00:19:40-3#, I-9#00:35:12-8#, I-10,A:92

Tabelle 8: Unterkategorisierung der Ergebnisse

KATEGORIE	SUBKATEGORIE	DEFINITION	ANKERBEISPIEL
Personalbeschaffung	Hochspezialisierte Fachkräfte	Die Besetzung von Positionen im Bereich der IT wird umso schwieriger, je spezifischer das Wissen, welches der/die zukünftige Mitarbeiter/in vorweisen muss; Hochspezialisierte Fachkräfte sind knappe Güter, um die ein intensiver Wettbewerb stattfindet.	„Also der Fachkräftemangel im Sinne dessen, dass es schwierig ist fachlich gut qualifiziertes Personal zu bekommen in grad in der technischen Hinsicht, das spüren wir natürlich auch. Wobei wir schon den Eindruck haben, dass es auch viele gut qualifizierte Personen gibt. Die Frage ist eher ob man die findet und für das Unternehmen gewinnen kann. Das ist glaube ich das größere Thema aus unserer Sicht und das ist natürlich je nachdem welches Spezialisierung man sucht auch unterschiedlich leichter oder schwer ist. Also wir merken zb auch so Trends in den Ausbildungsstätten gibt, jetzt im Moment zb ist es relativ leicht Java Entwickler zu finden im Software Bereich, weil das etwas ist was in vielen Firmen im Einsatz ist, das wird auf allen Unis gelernt, das wird teilweise auch schon auf den HTLs gelehrt und wenn man dann aber ungefähr vielleicht einen .net oder C# Entwickler sucht, dann ist es im Moment viel schwieriger und Kollegen sagen mir aber vor 10 Jahren hat das auch noch anders ausgeschaut. Also da gibt es einfach so Trends was ist gerade Wissen was gerade sehr präsent ist, was viele haben und was es vielleicht auch ein bisschen eine ältere Technologie oder eine sehr spezialisierte Technologie da sind die Personen dann dementsprechend auch schwerer zu finden die das können“. (I-3#00:05:27-6#)
	Bildungssystem	Es wird eine Ungleichzeitigkeit zwischen Bildungssystem und Bedarf	Also ich glaube die zwei typischen Gründe sind sicher das eine ist das Bildungssystem. Das Bildungssystem ist halt ein relativ schwerfälliges wenn jetzt

		<p>der Unternehmen festgestellt. Die Inhalte, die an Hochschulen vermittelt werden, hinken dem Bedarf hinterher, weshalb es zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt kommt.</p> <p>In manchen Unternehmen wird die Ausbildung an Hochschulen als zu generalisiert und nicht adäquat angesehen.</p> <p>Unternehmen weichen dahingehend aus, die Absolventen/innen selbst auszubilden und favorisieren in Teilen ein Lehrlingsystem, welches die Berufsausbildung höher gewichtet als die Ausbildung an einer Hochschule</p>	<p>zb die Uni einen Trend erkennt das und das ist eine Ausbildung dann dauert es entsprechend lang bis es passende Absolventen gibt. Und dann gibt aus auf einmal relativ viele. Das ist glaube ich ein typischer Grund, dass das Bildungswesen natürlich reagiert aber halt nicht auf einen Tag auf den anderen. Und das zweite ist sicher dass es auch Technologie Trends einfach branchenübergreifend gibt also jetzt gibt es halt nicht nur viele Unis und HTLs die Java unterrichten sondern es gibt vielleicht auch den Trend dass besonders viele Computerspiele in Java entwickelt sind gibts (?) ich weiß nicht ob das stimmt oder ich könnte mir einfach vorstellen da beschäftigen sich halt viele mit dem Thema das ist in, das ist hip das zieht die Leute an. Während Oracle Datenbanken halt uncool sind und das zieht grad niemanden an. (1-3#00:08:29-6).</p>
	Netzwerk-Rekrutierung	<p>Nahezu alle Unternehmen versuchen neue Mitarbeiter/innen über Empfehlungen vorhandener Mitarbeiter/innen zu rekrutieren.</p>	<p>Das ist, wenn es funktioniert in meinen Augen das (...) das beste und schönste Tool um Mitarbeiter zu gewinnen weil Mitarbeiter nur dann jemanden empfehlen wenn sie sich ganz sicher sind das die Person passt. (...) und auch bei Bewerberseite hat das einen ganz besonderen Stellenwert wenn man auf eine Position beworben wird. dh da ist man stimmt ja auch nur dann zu wenn man sich auch wirklich wohl fühlt mit dieser Rolle. Es heißt, es ist mittlerweile schon wissenschaftlich auch schon bewiesen aber auch unsere persönliche Erfah-</p>

			<p>rung: empfohlene Mitarbeiter sind die die sich am schnellsten einleben die am längsten also das Unternehmen auch nicht schnell wieder verlassen, extrem verlässlich sind und einfach auch einen ganz einen tollen Einstieg haben und in der Regel dann auch einen sehr guten Karriereverlauf. (I-4#00:27:11-6#)</p>
	Frühe Rekrutierung	<p>Unternehmen versuchen, ihre Mitarbeiter/innen so früh wie möglich im Verlauf von deren Berufskarriere zu rekrutieren, d.h. die potentiellen Bewerber/innen werden bereits in Schulen und Hochschulen angesprochen. Diese Rekrutierungsstrategie setzt die Möglichkeit innerbetrieblicher Weiterqualifikation voraus und ist nicht geeignet, Positionen, für deren Ausführung ein hohes Fachwissen und Erfahrung notwendig sind, zu besetzen.</p>	<p>aufgrund von sehr starken Kooperationen mit Unis, auch in Österreich, nämlich der Geschäftsführer selber klappert in regelmäßigen Abständen die Unis ab und hält dort Vorträge. Um ihnen und nimmt halt auch viele Mitarbeiter mit, und junge Mitarbeiter vor allem um ihnen zu vermitteln wir sind halt nicht allzu verstaubt. Sondern wir sind wirklich ein cooles, lässiges Unternehmen mit wirklich lustigen Leuten. (I-9#00:22:24-8#)</p>
	Aktive Rekrutierung	<p>Die Versuche, geeignete Mitarbeiter/innen zu finden, gehen soweit, dass potentielle Bewerber/innen direkt abgeholt werden. Es wird nicht gewartet bis sie sich von sich aus bewerben.</p>	<p>Ja weltweit genau. genau. Sodass sich die Mitarbeiter auch intern darauf bewerben können, sie werden auch bevorzugt behandelt. Und parallel dazu wird auch extern gesucht sofern wir das auch wollen. Also nicht jede Stelle wird auch extern ausgeschrieben. Bei den extern ausgeschrieben Stellen arbeiten wir eben stark über unser Referral Programm, eben über Empfehlungen. Was wir nicht machen ist, großartig Stellenausschreibungen verteilen an</p>

			irgdnwelche Jobportale. Wir haben eine Kooperation mit Standard.at online, also Online Standard, da kommen unsere Stellen, ausgewählte Stellen online. Aber ansonsten, schalten wir sie vielleicht noch auf Xing und LinkedIn aber wir argieren über Direktanspreche. Wir suchen uns die Kandidaten wir warten nicht, dass sie sich bewerben. (I-9#00:27:23-0#)
	Internet	Das Internet spielt eine zentrale Rolle bei der Rekrutierung. Herkömmliche Methoden der Ausschreibung von Stellen erfolgen ausschließlich über das Internet und unterscheiden sich lediglich darin, welche Rolle sozialen Netzwerken zugewiesen wird. Je moderner oder „cooler“ sich Unternehmen selbst inszenieren, desto höher ist die Bedeutung, die sozialen Medien zugewiesen wird.	Wir sind also wir haben uns Schweiz, Österreich, Deutschland ist eine DACH Region auch in der I... also wir haben uns da zusammengetan und sind Facebook, Google Plus, Twitter, LinkedIn, Xing überall da drinnen vernetzt und treiben vor allem über Facebook und Twitter unseren Social Auftritt. (I-4#00:24:56-2#)
	Marketing	Der Stellenwert, den soziale Medien als Rekrutierungsfeld neuer Mitarbeiter/innen genießen, ist eine Funktion des Vorhandenseins und der Einbindung der Marketingabteilung. Insofern zeigt sich die Fähig-	Im Social Media Bereich sind wir tätig als Frequentis da hat aber den Lead nicht unsere HR Abteilung sondern unsere Presse und Marketing Abteilung die betreuen zb unsere Facebook Seite bzw. unseren Youtube und Twitter Kanal. Und da bringen wir natürlich auch immer wieder Personal und Arbeitgeber Themen ein, bzw. Social Media kann man dazu zählen so Plattformen wie Xing oder LinkedIn bzw. auch Kununu - werden Sie wahrscheinlich ken-

		keit, hoch spezialisierte Mitarbeiter/innen zu rekrutieren auch als Ergebnis vorhandener (finanzieller) Ressourcen	nen - da sind wir natürlich auch aktiv ja.(I-3#00:11:41-3#)
	Arbeitgebermarke	Unternehmen, die sich als Arbeitgebermarke etabliert haben, haben weniger Schwierigkeiten, hochspezialisierte Fachkräfte zu rekrutieren, als andere Unternehmen.	Nein das war glaube ich allgemein. Das ist natürlich alles ja und umso spezifischer ich dann suche wahrscheinlich umso schwieriger wirds und das Thema wird schon auch sein dass sozusagen kleine Firmen - wie wir - die eigentlich keinen Namen am Markt haben oder sonst etwas, jetzt sind da auch von der Branche her Betonfertigteilindustrie ein sehr trockenes Thema dass da wer automatisch anspringt ist halt schwierig glaube ich. Die suchen sich mal einen Namen den sie kennen und das hat ja auch für den Mitarbeiter dann selbst höchstwahrscheinlich mehr mehr Reiz oder es ist cooler heutzutage wenn ich bei T-Mobile oder Siemens oder sonst wo und da ist halt für uns schwieriger. (I-8#00:05:34-7#)
Personalbindung	Extrinsische Anreize	Die meisten Unternehmen bieten ihren Mitarbeiter/innen eine Vielzahl klassischer Entlohnungen. Die variable Bezahlung über Leistungskomponenten ist weit verbreitet und fast Standard. Unternehmensbeteiligungen, Prämien, sonstige finanzielle Vergünstigungen gehören zum Standard.	Es gibt bei uns ein Rollenmodell, da ist man sozusagen als Junior einsteigt und da halt die Leiter rauf gehen kann das das ist dann verbunden mit halt mehr Gehalt und mit Goodies sag ich einmal wie einen Parkplatz frei zur Verfügung, besseres Smartphone etc. das ist ein Punkt. (I-8#00:21:36-3)

	Intrinsische Anreize	<p>Die Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter/innen erfolgt darüber hinaus über intrinsische Anreize, die eine interessante, anspruchsvolle und eigenverantwortliche Tätigkeit bieten, wobei die Unternehmen versuchen, Differenzierungsvorteile durch ihre Spezifika zu erreichen, wie z.B. durch das Angebot, in einem „coolen“ Unternehmen, wo alle eine Familie sind, zu arbeiten oder bzw. dadurch, dass die Bearbeitung von Projekten von Anfang bis Ende geboten wird.</p>	<p>Was sicher auch ein ein spannender Aspekt ist, dass man eben diese Größe durch diese Größe gibt es sehr viele spannende Projekte die einen dann auch wenn man wenn man insofern flexibel und mobil ist, auch hinaus ins Ausland führen. Und man einfach dann im Ausland Projekte macht, wieder zurückkommen kann und da einfach seinen seinen Scope erweitert, seinen international diese Erfahrungen auch sammelt was glaube ich auch für junge sehr reizvoll ist. Und (..) was wenn sie uns dann nicht ins Ausland verlassen auch ein Bindungseffekt ist. Ja (...) denken Sie an etwas Bestimmtes? Wenn mir noch etwas einfällt sage ich es. (I-4#00:37:40-2#)</p> <p>Ja also wir haben auch so quasi ein ein Motto oder Leitspruch: Software die begeistert. Es geht einfach bei uns um die interessante technische Herausforderung. (..) wir wollen, wir wollen auch (?) - ganz überspitzt - Nerds ansprechen, dass die von die Arbeit für sie so interessant ist, die technische Herausforderung. Die Arbeit selbst und was die Differenzierungen zum Wettbewerb angeht also wir arbeiten grundsätzlich in Projekten, dh es ist eine abwechslungsreiche Tätigkeit, wir haben zwar fixe Teams aber auch da gibt es immer wieder Veränderungen. Dadurch, dass wir eben Teamzusammenstellungen</p> <p>haben, haben wir auch - wie soll ich sagen - so wie die Cliques in der Schule sind auch da die Teams, da gibt es coole Leute die das machen oder Erfahre-</p>

			<p>ne die woanders dran sitzen, wo man von Gleichgesinnte und durch die Teamzusammenstellungen man halt auch viel Abwechslung schaffen kann. Wir versuchen auch einfach - ich sag jetzt einfach wieder das Wort cool - eine coole Firma zu sein in verschiedenen Dingen: Büros zB.: wir legen Wert auf, dass die Büros selber ansprechend sind. Also das sie modern ausgestattet sind, das es nicht nur also bei uns können die Teams auch die Büroräume in den Farben haben wie sie es haben wollen. Also wenn sie jetzt ein oranges Zimmer haben wollen, dann kriegen sie es orange gestrichen. Vom von der Ausstattung her, wenn jetzt ein Programmierer diese geschwungene Tastatur haben will, oder eine spezielle Maus haben will, dann kriegt er die genauso bis hin zur Fußschaukel - die wir letztens bestellt haben. (I-7#00:14:29-5#)</p>
	Flexibilität	Für die Bindung von IT-Experten ist Flexibilität Standard. Home Office, gleitende Arbeitszeit, flexible Arbeitseinteilung sind Industriestandard, Vorreiter gehen soweit, die Arbeitszeit abzuschaffen und Zielvereinbarungen an ihre Stelle zu setzen.	<p>Und die andere Schiene ist, die Firmenkultur und die Art der Zusammenarbeit. Dh. bei uns hat jeder Mitarbeiter eine sehr hohe Selbstständigkeit. Wir haben zb soetwas wie Arbeitszeit exestiert bei uns nicht. Es zählt nur die Leistung, der Job muss erledigt werden wann die Arbeit getan wird ist jedem selber überlassen also ich würde jetzt nicht einmal flexible Arbeitszeit nennen, weil wir haben auch keine Kernzeit oder soetwas. Wenn ich will gehe ich ins Büro wenn ich will gehe ich nicht ins Büro sondern arbeite von zu Hause - wie ich zb heute: sitze ich hier am Ossiacher See zu Hause und ja telefoniere mit Ihnen und arbeite den ganzen Tag von zu Hause aus und gestern zb war ich in Wien im Büro. Also das ist eine also die die die Art der Arbeit, die Selbstständigkeit, die das hohe Maß der Flexibilität dass das Unternehmen bietet. und natürlich die interne Weiterentwicklungsmöglichkeit also allein dadurch</p>

			<p>sind wir zb auch intern wenn wir eine Stelle nachbesetzen wollen dass jede Stelle ausgeschrieben wird. Also jeder der Interesse hat, hat die Möglichkeit sich zu bewerben und sein</p> <p>Interesse zu bekunden. Es wird nicht einfach mal so unter der Hand eine Stelle besetzt, passiert nicht. (I-9#00:34:03-7#)</p>
Generation Y	Irrelevanz	In keinem Unternehmen gibt es Maßnahmen, die auf Generation Y zielen.	

Quelle: Eigene Darstellung

6.3.3 Verdichtung und selektive Kodierung

Die Verdichtung des Interviewmaterials zeigt, dass sich auf dem IT-Arbeitsmarkt ein starker Wettbewerb um die knappen Ressourcen hoch qualifizierter und spezialisierter IT-Spezialisten/innen ausgebildet hat. Durch die gewonnenen Ergebnisse in der Kategorie des Personalbedarfs kann festgehalten werden, dass nach Einschätzung der Interviewpartner/innen die Besetzung von speziellen Positionen in Zukunft immer schwieriger wird, da zukünftige Mitarbeiter/innen ein sehr spezifisches Wissen mitbringen müssen. Gründe hierfür sehen acht der zehn befragten Interviewpartner/innen im Bildungssystem bzw. in den Technologietrends. Ersteres ist träge, da die Lerninhalte der Hochschulen bzw. Universitäten mit dem nötigen Bedarf am Arbeitsmarkt hinterher hinken. Technologietrends führen dazu, dass es in bestimmten Gebieten sehr viele Spezialisten/innen gibt, während andere Felder weitgehend leer bleiben. Die Bedeutung spezialisierten Wissens wird regelmäßig im Zusammenhang mit Erfahrung thematisiert. Erfahrene Arbeitnehmer/innen benötigen einfach Zeit, um die Erfahrung sammeln zu können, die sie später auszeichnen wird.

Die Versuche, nun an diese seltenen Fachkräfte zu gelangen, sind ebenso vielfältig wie die Annehmlichkeiten, die geboten werden, um die entsprechenden Spezialisten/innen zu halten. Die entsprechenden Firmenpolitiken der befragten Unternehmen unterscheiden sich im Wesentlichen durch die Ressourcen, die eingesetzt werden, um die stark umworbene Zielgruppe zu rekrutieren und zu binden. Neun der zehn befragten Unternehmungen versuchen neue Mitarbeiter/innen über Empfehlungen vorhandener Mitarbeiter/innen zu rekrutieren. Darüber hinaus versuchen acht Betriebe ihre Mitarbeiter/innen so früh wie möglich im Verlauf von deren Berufskarriere zu rekrutieren. Dies bedeutet, dass die potentiellen Bewerber/innen bereits in Schulen und Hochschulen angesprochen werden. Drei der großen Unternehmen, die im Zuge dieser Untersuchung befragt wurden, gehen den Weg, die Fachkräfte direkt anzusprechen und abzuwerben, denn auf dem freien Markt sind sie nicht zu finden. Die anderen Unternehmen übernehmen die Ausbildung der entsprechenden Spezialisten/innen selbst und investieren entsprechend viel in ihre Mitarbeiter/innen. Die Investitionen werden durch die Programme zur Bindung der entsprechenden Personen noch höher, denn diese Maßnahmen umfassen eine Vielzahl von zusätzlichen Vergütungen, die zu den Entgelten, die regelmäßig in variable und fixe Bestandteile aufgeteilt sind, hinzukommen. Die Gestaltung der Entgelte in fixe und variable Bestandteile ist wiederum ein Ergebnis der Flexibilisierung der Arbeitszeit, die notwendig ist, um den Wünschen hochqualifizierter

Arbeitskräfte entgegen zu kommen. Entsprechend sind Gleitzeit und Home Office in neun der befragten Unternehmen Standard (teilweise mit Rücksprache der Führungskraft), aber nicht die Grenze der Flexibilisierung, wie zwei Unternehmen aufgewiesen haben, die vollständig die Arbeitszeit abgeschafft haben. An die Stelle der Arbeitszeit treten Leistungsvereinbarungen oder Zielvereinbarungen, in denen bestimmt wird, was bis wann zu erbringen ist, aber nicht, wie die dafür notwendige Zeit eingeteilt wird und wo die Arbeit erbracht wird. Darüber hinaus versuchen die Unternehmen ihre Mitarbeiter/innen mit anspruchsvollen und eigenverantwortlichen Tätigkeiten zu motivieren umso Differenzierungsvorteile zu generieren damit diese dem Unternehmen erhalten bleiben. Die Veränderungen im Bereich der Personalbindung und Arbeitsorganisation werden von den Befragten durch völlig neuartige Suchmethoden ergänzt, die auf die Knappheit der Humanressourcen zurückzuführen sind. Die Suchen finden vornehmlich bis ausschließlich im Internet statt, greifen immer mehr auf soziale Netzwerke zurück und auf die direkte Ansprache, d.h. die Unternehmen holen die Arbeitnehmer/innen ab, sprechen sie direkt an und warten nicht auf die entsprechenden Bewerbungen. Die Verhandlungsmacht hochqualifizierter Arbeitnehmer/innen ist dementsprechend hoch, so hoch, dass die Hälfte der befragten Unternehmen ihnen jeden arbeitsplatzbezogenen Wunsch erfüllen, ein Unternehmen beschäftigt sogar einen Bedürfnismanager, dessen Aufgabe darin besteht, die Zusatzleistungen zu finden, die die Mitarbeiter/innen zufriedenstellen und halten.

Im Bereich der Generation Y hat kein/e Interviewpartner/in von einer Notwendigkeit gesprochen, die Generation Y besonders zu behandeln. Entsprechende Diskussionen werden als aufgebauscht und realitätsfremd angesehen und finden in jedem Fall keinerlei Resonanz in den Unternehmen - auch nicht in den kleinen Unternehmen, denen die knappen Ressourcen es schwieriger machen, an geeignetes Personal zu kommen. Sie versuchen, ihre Nachteile gegenüber großen Konkurrenten durch innovative Ideen (bspw. das Arbeiten mit ausschließlich neuen Technologien) oder, wo dies nicht möglich ist, durch die Hilfe von Personalberatungsfirmen wett zu machen, was nicht immer in dem Ausmaß gelingt, in dem es im Idealfall gelingen sollte. Insgesamt zeigen die Interviews das Bild einer sich wandelnden Arbeitslandschaft, die neue Wege der Personalrekrutierung und neue Formen der Personalbindung sieht.

7 Diskussion der Ergebnisse

7.1 Zusammenfassung und Diskussion

Ausgangspunkt der vorliegenden Ausarbeitung sind drei Forschungsfragen, die einerseits darauf zielen (1) die Instrumente der Personalbeschaffung zu analysieren, die von im IT-Bereich tätigen Unternehmen eingesetzt werden, um an die knappe Personalressourcen von Software Entwickler/innen zu kommen. Darüber hinaus sollen (2) jene Instrumente identifiziert werden, die von den Unternehmen genutzt werden, um diese knappen Ressourcen an das jeweilige Unternehmen zu binden. Ebenso werden (3) die Anreize, sofern sie vorhanden sind, identifiziert, die speziell auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiter/innen, welche aufgrund ihres Alters der Generation Y zugeordnet werden können, zielen. Dabei wird ebenfalls untersucht, ob sich diese Anreize von denen unterscheiden, die älteren Mitarbeiter/innen geboten werden.

Entsprechend diesen Forschungsfragen wurden in der vorliegenden Arbeit zunächst die verwendeten Begrifflichkeiten geklärt, ehe die Grundlagen des Employer Brandings dargelegt wurden. Wie bereits im Theorieteil erläutert, sehen Backhaus und Tikoo (2005, S.503) Employer Branding als Begriff für eine Reihe von Ansätzen, deren Ziel es ist, ein Unternehmen für neue Mitarbeiter/innen attraktiv zu machen, sie für ein Unternehmen zu gewinnen und an ein Unternehmen zu binden. Wesentlich für den Erfolg des Employer Brandings ist eine gelungene Inszenierung des Unternehmens als Arbeitgebermarke, deren Erfolg, wie Wilden, Gudergan und Lings (2010, S.62) davon abhängt, dass es gelingt, Vertrauen zu wecken und eine entsprechende Vertrauensbeziehung zu potentiellen Mitarbeiter/innen aufzubauen:

„Potential employees' perceptions of the credibility of the employer brand signal is dependent on their evaluation of the trustworthiness of the prospective employer..., and potential employees' perceptions of the willingness and ability of the prospective employer to deliver what is promised ... Promises made to potential employees during recruitment affect their expectations and subsequent evaluations of the job... Unfulfilled expectations may lead to employee dissatisfaction and turnover”.

Demgemäß scheint sich Employer Branding anzubieten, um das eigene Unternehmen im Wettbewerb um knappes Humankapital zu platzieren. Dabei baut das Employer Branding auf einer Reihe von Maßnahmen auf, die aus dem Personalmanagement unter den Begriffen Personalbeschaffung und Personalbindung bekannt sind. Auch wenn Employer Branding im Idealfall eine Selbstselektion der Bewerber um eine ausgeschriebene Stelle verspricht, so sind in der Wirklichkeit doch Ausschreibungen, Stel-

lenangebote auf den Internetseiten der Unternehmen und in einschlägigen Portalen die Regel. Zudem sind die Methoden, die z.B. Backhaus und Tikoo (2005) in ihrem Modell des Employer Branding empfehlen einmal gewonnene Mitarbeiter/innen an ein Unternehmen zu binden, weitgehend mit den Methoden identisch, die im Rahmen der Personalbindung thematisiert werden. Folglich wurde in der vorliegenden Arbeit nicht nur das Employer Branding im Detail dargestellt, sondern eine Übersicht über die gängigen Methoden der Personalbeschaffung und Personalbindung gegeben. Dabei wurden im Rahmen der Personalbindung vor allem die Fragen von Commitment sowie von Motivation und Anreize vertieft, so dass im theoretischen Teil eine fundierte Grundlage geschaffen wurde, auf der nicht nur die Leitfragen formuliert werden konnten, entlang derer die qualitative Auswertung erfolgt ist, sondern auf deren Basis es auch möglich war, die Ergebnisse der qualitativen Interviews wie sie in den vorausgehenden Kapiteln dargestellt wurden, zu bewerten und in den Forschungsstand einzuordnen.

Die Ausgangslage, auf der die gesamte Arbeit basiert und die aus der vorhandenen Literatur abgeleitet wird, lautet: Im Bereich der IT herrscht ein Fachkräftemangel, der sich negativ auf die Performanz der Unternehmen auswirkt. Entsprechende Ergebnisse finden sich z.B. in den Arbeiten von Breitschopf und Rump (2013/14), bei Riedl (2008), Lukesch (2014) sowie bei Weitzel et al. (2014). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen die Aussagen, nach denen es einen Fachkräftemangel in Österreich und im Bereich der IT gibt, nur zum Teil bzw. stellen diese Prämisse in Frage. So sind alle Befragten zwar der Ansicht, dass es derzeit problematisch sei, Entwickler/innen zu rekrutieren, führen diese Probleme jedoch in der Mehrzahl nicht auf einen Facharbeitermangel zurück, sondern darauf, dass Vorlieben unter „IT-Nerds“ mit dem, was in Unternehmen derzeit gerade an Spezialisierungs- und Fachwissen nachgefragt wird, nicht unbedingt übereinstimmen. Weiters ist wichtig, dass Technologietrends und Innovationen z.B. im Bereich der Software Entwicklung notwendigerweise entsprechenden Anpassungen universitärer Ausbildung vorausgehen, so dass ein sogenannter Verzögerungseffekt zwischen Nachfrage und Angebot festgestellt werden kann. Acht der befragten Unternehmen schreiben den Hochschulen in Österreich eine zu große Trägheit zu und werfen den Verantwortlichen vor, sie würden am Markt vorbei ausbilden. Indes hat dieses „am Markt vorbei ausbilden“ bzw. dieser Verzögerungseffekt zwischen Nachfrage und Angebot von entsprechend qualifizierten IT-Spezialisten/innen dazu geführt, dass Unternehmen, vornehmlich große und international tätige Unternehmen, eigene Wege gehen, d.h. eine innerbetriebliche Ausbildung konzipiert haben, die Hochschulabsolventen/innen in der Regel innerhalb von einem Jahr auf den Stand der

Kenntnisse bringt, die für die entsprechenden Unternehmen und die Erfüllung ihrer Aufgaben von Nöten sind.

Weitere Ergebnisse der Arbeit bestätigen eine Knappheit von IT-Spezialisten/innen, welche umso intensiver ausfällt, je spezifischer das nachgefragte Wissen der Fachkräfte ist. Dies stimmt mit den Annahmen der Humankapitaltheorie überein (Becker, 1993), die eine zunehmende Spezifizierung als Ergebnis entsprechender Investitionen ansieht, die wiederum Zeit und Ressourcen erfordern, die nicht alle in der Lage sind einzusetzen. Entsprechend wird bei der Notwendigkeit von sehr spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen immer eine Verknappung derjenigen eintreten, die die erforderlichen Qualifikationen aufweisen. Ob dies als Fachkräftemangel bezeichnet werden kann, ist eine andere Frage. Jedenfalls kann festgestellt werden, dass die zehn Gesprächspartner/innen, aus deren Angaben die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengetragen wurden, dem von Politikern ausgerufenen Fachkräftemangel entspannt gegenüberstehen, was vermutlich auch darauf zurückzuführen ist, dass die Rekrutierung von IT-Spezialisten/innen bei vielen Unternehmen international erfolgt bzw. die Entwicklungsabteilungen häufig ins Ausland ausgelagert wurden, entweder Nearshore in ein benachbartes Land oder Off-Shore nach China oder Indien und somit in Märkte, die einen Überfluss an qualifizierten Software Entwickler/innen bieten.

Gleichsam scheinen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit denjenigen Recht zu geben, die die Diskussion über den Fachkräftemangel kritisieren. So weist schon Kettner (2007, S.4) darauf hin, dass es zwar einen partiellen Fachkräftemangel gäbe, dies aber bislang kein gesamtgesellschaftliches Problem sei. Auch Bellmann et al. (2006) finden bereits im Jahr 2005 in den Daten des IAB-Betriebspanels keinen Fachkräftemangel, und in der Online-Publikation des IAB werden bestehende Rekrutierungsprobleme von Unternehmen darauf zurückgeführt, dass die entsprechenden Unternehmen das vorhandene Potential an weiblichen und älteren Ingenieuren nur unzureichend ausschöpfen (Biersack, Kettner & Schreyer, 2007, S.1f). Schließlich kommt Brenke (2010, S.13) zu dem folgenden Ergebnis: „Für ein derzeit generell knappes Arbeitskräfteangebot – abgesehen vielleicht von den Ärzten und einigen wenigen Fertigungsberufen – lassen sich keine Belege finden“. Aus einer etwas anderen Perspektive, nämlich der Perspektive der für die Rekrutierung von IT-Spezialisten/innen Verantwortlichen, scheinen sich diese Angaben zu bestätigen. Allerdings bleiben IT-Fachkräfte mit besonderen Fähigkeiten knappe Güter, weil diese Verzögerung zwischen Nachfrage und Angebot besteht oder weil die entsprechenden Spezialisten/innen mit geforderter zunehmender Spezialisierung immer seltener werden. Folglich müssen sich Unternehmen neue Techniken und Verfahren einfallen lassen, um die entsprechenden Arbeitnehmer zu-

nächst zu finden, dann für das eigene Unternehmen zu interessieren, sie zu rekrutieren und - vielleicht am wichtigsten - zu binden.

Das Employer Branding, welches einleitend bereits erwähnt wurde, wird von vielen Autoren bzw. Autorinnen empfohlen, um Unternehmen im Wettbewerb um knappe Personalressourcen zu platzieren und ihnen Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen (Böttger, 2011, S.7 ; Mrozek, 2009, S.19; Stolz & Wedel-Klein 2013, S.41). Den Personalverantwortlichen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit interviewt wurden, ist Employer Branding zwar dem Begriff nach geläufig, viele verbinden damit jedoch einfach das Unternehmensimage oder Personalmarketingmaßnahmen. Zudem zeigt sich eine Zwei-Klassen-Gesellschaft unter den Unternehmen, sind doch einige der Befragten der Ansicht, eine Arbeitgebermarke könnten sie aufgrund ihrer Größe nicht etablieren, da sie im Wettbewerb mit den großen Firmen auf dem Arbeitsmarkt nicht mithalten könnten. Sie sind mit den Arbeitnehmer/innen zufrieden, die ihnen auf dem Arbeitsmarkt verbleiben, nachdem die großen Unternehmen sozusagen aussortiert haben. Diese Haltung ist nicht ganz nachvollziehbar, da auch die Personalverantwortlichen großer Unternehmen, deren Unternehmen sehr erfolgreich darin war, sich als Arbeitgebermarke zu inszenieren, von Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen, für die besonders viel spezifisches Wissen erforderlich ist, berichten. Insofern verläuft eine Trennung zwischen etablierten Unternehmen und kleinen aufstrebenden Unternehmen. Letztere sind bemüht, sich als Arbeitgebermarke zu inszenieren und sich von Konkurrenten durch die Art der gebotenen Tätigkeit zu differenzieren.

Die Art der Arbeit, die ein Unternehmen bietet, scheint nicht nur nach Einschätzung der meisten Befragten das Kriterium der Differenzierung von Konkurrenten zu sein. Die Möglichkeit, einen Auftrag in Gänze auszuführen, wird von den Gesprächspartner/innen ebenso als Differenzierungsmerkmal genannt wie die Möglichkeit für Mitarbeiter/innen, die komplette Bandbreite der technischen Entwicklungen zur Verfügung zu haben. Die Art, der Anspruch und die Ausgestaltung der Tätigkeit sind zu einem der wesentlichen Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb um hochqualifizierte Bewerber/innen geworden.

Von hochqualifizierten Spezialisten/innen kann angenommen werden, dass sie sich sehr bewusst darüber sind, welche Fähigkeiten und Kompetenzen sie haben und welche Handlungen sie entsprechend kompetent auszuführen im Stande sind. Die Erfahrungsberichte der Befragten sprechen eine eindeutige Sprache: die einen erzählen von Fachkräften, welche sich den Arbeitgeber danach aussuchen, ob die angebotene Tätigkeit interessant, spannend oder eine Herausforderung ist während die Einschätzung mancher Befragter jene ist, dass die vom eigenen Unternehmen angebotene Tätigkeit

für IT-Spezialisten/innen langweilig sei und man dadurch entsprechende Schwierigkeiten habe, offene Stellen zu besetzen.

Dass IT-Fachkräfte mit zunehmender Spezialisierung sich in einer Situation befinden, in der sie von Unternehmen umworben werden und in der sie die Befriedigung ihrer physiologischen und psychologischen Bedürfnisse an erste Stelle setzen können, ist ein weiteres Ergebnis der vorliegenden Arbeit. Dadurch können Veränderungen in der Personalbeschaffung sowie Veränderungen im Bereich der Personalbindung identifiziert werden. So verlassen sich Unternehmen längst nicht mehr auf das Humankapital, das ihnen durch eine Ausbildung an Hochschulen zugänglich gemacht wird. 8 der 10 Acht Personalverantwortlichen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit befragt wurden, berichten von Aktivitäten des eigenen Unternehmens an Hochschulen, die darauf abzielen, einerseits geeignete Bewerber/innen bereits frühzeitig zu identifizieren und frühzeitig eine Bindung zwischen dem entsprechenden Mitarbeiter/innen und dem Unternehmen aufzubauen. Andererseits versuchen Unternehmen auch auf den Gegenstand der Ausbildung Einfluss zu nehmen, in dem sie u.a. betreute Bachelor- oder Masterarbeiten oder bezahlte Praktiken im Unternehmen anbieten. Betrachtet man die Personalbeschaffung, werden Unternehmen künftig immer früher in der Beschaffung von Humankapital aktiv, um den benötigten Nachschub zu sichern. In die Interpretation der veränderten Personalbeschaffung passt auch die Beobachtung, dass einige Unternehmen damit begonnen haben, die Ausbildung von Personal selbst zu übernehmen, was letztlich bedeutet, dass die entsprechende Ausbildung an einer Hochschule eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung dafür ist, dass ein/e bestimmte/r Mitarbeiter/in für Unternehmen interessant wird.

Die Veränderungen im Bereich der Personalbeschaffung werden auch daran deutlich, dass die Beschaffung aktiv gestaltet wird, d.h. Unternehmen warten immer weniger darauf, dass Personalbedarf entsteht und beginnen dann mit dem Prozess der Personalrekrutierung, wie er in Kapitel 4 dargestellt wurde. Vielmehr sind Talentsucher in Unternehmen keine Ausnahmeerscheinung mehr. Unternehmen versuchen mit Hilfe ihrer Auftritte in sozialen Netzwerken und über die eigene Internetseite, über Foren und Online-Spezialisten/innen-Netzwerke Fachkräfte zu identifizieren und sich einen Pool von potentiellen Mitarbeiter/innen aufzubauen bzw. einen Pool von Zugangsmöglichkeiten zu potentiellen Bewerber/innen, der genutzt werden kann, um den Personalbedarf zu decken, zu schaffen. Eine zentrale Rolle für diese Entwicklung spielen nicht nur das Internet und soziale Medien, sondern auch die Möglichkeiten der Netzwerk-Rekrutierung, wie sie durch Mitarbeiter/innen-Empfehlungen bestehen und von den meisten Unternehmen, die in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt wurden, genutzt

werden. Die Trends, denen die moderne Personalbeschaffung folgt, und wie sie in dieser Arbeit aus den qualitativen Interviews abgeleitet werden konnten, stimmen im Wesentlichen mit den Trends überein, die Gitman und McDaniel (2008, S.275) vorhergesagt haben.

Auch die Personalbindung muss sich neu orientieren, wenn es darum geht, Fachkräfte bzw. hochqualifizierte Software Entwickler/innen an das eigene Unternehmen zu binden. So berichten die Gesprächspartner/innen einstimmig von der Notwendigkeit des Angebots von Anreizen. Alle haben Entgeltsysteme im Einsatz, die eine fixe mit einer variablen Komponente kombinieren. Alle bieten eine Vielzahl von Vergünstigungen, die beim verbilligten Kantinenessen anfangen, den Sozialleistungen, dem Diensthandy, dem Laptop, den Unternehmensaktien, dem Dienstwagen, Gewinnbeteiligungen, Vergünstigungen und Instrumenten, die man als Loyalitäts-Programme des Personalmanagements beschreiben kann, aufhören. Diese bilden jedoch lediglich den Grundstock, nämlich die Motive, auf dem die Anreize aufbauen. Bei den eigentlichen Anreizen handelt es sich wieder um Faktoren, die man zum Job-Design zählen kann: Jobs, die für hochqualifizierte IT-Spezialisten/innen attraktiv sind und die Mitarbeiter/innen an ein Unternehmen binden, müssen für die entsprechenden Spezialisten/innen nicht nur interessant sein, sie müssen darüber hinaus Flexibilität in Arbeitszeit und Arbeitsplanung bieten. Die entsprechende Flexibilität reicht soweit, dass eine Befragte berichtet, in ihrem Unternehmen sei die Arbeitszeit faktisch abgeschafft worden. Mit Mitarbeiter/innen werden lediglich Zielvereinbarungen geschlossen, deren Erfüllung in freier Arbeitseinteilung erfolgt, von zu Hause oder aus dem Büro heraus, ganz so, wie es dem/r Arbeitnehmer/in gefällt. Attraktive Arbeitsinhalte und Flexibilität sind jedoch nur zwei der drei Maßnahmen, die von den befragten Personalverantwortlichen einstimmig als wichtigste Bindungsinstrument genannt wurden: Die Möglichkeit zu einer extensiven Weiterbildung, über Weiterbildungsangebote, d.h. die ständige Möglichkeit, das eigene Humankapital zu verbessern, ist eine weitere Maßnahme, die unabdingbar ist, wenn Unternehmen im Wettbewerb um knappe Personalressourcen bestehen möchten. Folglich zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nicht nur eine Abkehr vom passiven Beschaffungsmanagement hin zur aktiven Personalbeschaffung, sondern auch eine Veränderung im Bereich der Personalbindung.

Abschließend ist noch notwendig, die Ergebnisse zur Generation Y bzw. die nicht vorhandenen Ergebnisse zur Generation Y zu würdigen. Kein/e Gesprächspartner/in sieht großartige Unterschiede in der Personalbeschaffung oder Personalbindung der Generation Y im Vergleich zu älteren Spezialisten/innen. In den Personalüberlegungen keines Unternehmens, aus dem die Befragten stammen, spielt die Generation Y eine

spezielle Rolle. Die Generation Y ist für die einen Befragten eher ein Medienhype während die anderen es eher als allgemein bekannte Tatsache ansehen, dass sich die Interessen von jungen und von älteren Mitarbeiter/innen einfach unterscheiden. Junge Mitarbeiter/innen leben nämlich in anderen Verhältnissen als andere, haben andere Lebensschwerpunkte und entsprechend andere Bedürfnisse als ältere Arbeitnehmer/innen. Die Diskussion um die Generation Y wird, auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse, in den untersuchten Unternehmen als Hype klassifiziert, der in der Welt der befragten Personalverantwortlichen keinen Niederschlag findet.

7.2 Ausblick

Nach Einschätzung der Interviewpartner/innen wird sich die Art und Weise, in der die Personalbeschaffung erfolgt und die Instrumente, die bei der Personalbeschaffung eingesetzt werden, wandeln. Personalbeschaffung wird zur aktiven Gestaltung des Personalbestands bevor Personalbedarf überhaupt entstanden ist. Employer Branding und die Darstellung des eigenen Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber spielen hier eine besondere Rolle, was dazu führen wird, dass die Personalabteilung und das Marketing enger zusammenarbeiten und in vielen Bereichen kooperieren werden müssen, wie dies manche der Befragten für ihr Unternehmen bereits berichtet haben. Die beschriebene Entwicklung hat sich für hochspezialisierte IT-Experten/innen bereits vollzogen.

Auch die Personalbindung muss sich neu orientieren, wenn es darum geht, Fachkräfte bzw. hochqualifizierte Software Entwickler/innen an das eigene Unternehmen zu binden. Die Instrumente der Motivation, die Anreize, die zum Einsatz kommen bzw. die Methoden, mit denen Personalbindung betrieben wird, müssen auf die Bedürfnisse der hochqualifizierten Arbeitnehmer/innen angepasst werden. Das „one-size-fits-all“-Modell kann bestenfalls als Grundlage dienen, auf welchem die verschiedenen Anreize geboten werden, müssen aber individuell zugeschnitten werden.

Dies bedeutet, dass nicht mehr das Angebot an Anreizen im Mittelpunkt steht, sondern die Nachfrage nach Anreizen. Dies begrenzt aber die Aufgabe der Personalverantwortlichen insofern, da sie nur für die Bereitstellung eines Angebots an Anreizen verantwortlich sind und nicht aber für die Selektion von Anreizen. Es ist jedoch wichtig, dass die beschriebene Veränderung auf dem notwendigen Grundgerüst der bereits etablierten Anreize basiert. Dies bedeutet, dass die Bezahlung nach Leistung und die zusätzlichen Entgelte auf jeden Fall gegeben sein müssen, auf denen die eigentlichen Anreize aufbauen.

7.3 Zukünftige Forschungsmöglichkeiten

Wie viele Studien, so hat auch die vorliegende Forschung eine Reihe von Beschränkungen. Die wichtigste Beschränkung besteht darin, dass die Ergebnisse nicht repräsentativ sind. Sie können entsprechend nicht verallgemeinert werden, geben aber einen guten Einblick in die Probleme, mit denen sich Personalverantwortliche in den Unternehmen konfrontiert sehen.

Es gibt keinen Grund anzunehmen, die Art der Probleme sei in anderen Unternehmen grundlegend anders. Die meisten Befragten sind in Großunternehmen beschäftigt, nur wenige arbeiten in kleinen oder mittleren Betrieben. Dies reduziert die Generalisierung der Ergebnisse abermals, kann jedoch - da zwischen den Angaben der Befragten aus Großunternehmen und denen aus kleinen oder mittleren Unternehmen keine großen Divergenzen im Hinblick auf die vorliegende Arbeit berichtet werden können - auch als Stärke der vorliegenden Arbeit interpretiert werden, die für die Reliabilität und die Validität der berichteten Ergebnisse spricht. Insgesamt wäre es sinnvoll, die Ergebnisse zum Ausgangspunkt einer quantitativen Befragung unter Unternehmen in Österreich zu machen, um auf diese Weise zu prüfen, ob die berichteten Veränderungen in der Personalbeschaffung und der Personalbindung tatsächlich zu finden sind und wenn sie tatsächlich vorzufinden sind, in welchem Ausmaß.

Literaturverzeichnis

- Achatz, Markus / Jabornegg, Peter / Resch, Reinhard (2002). Mitarbeiterbeteiligung – Aktienoptionen, Wien: Manz Verlag
- Ahrendts, Fabian / Marton, Anita (2008). IT-Risikomanagement leben! Wirkungsvolle Umsetzung für Projekte in der Softwareentwicklung, Berlin Heidelberg: Springer Verlag
- Backhaus, Kristin / Tikoo, Surinder (2005). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International* 9(5): 501-517.
- Becker, Fred (2004). Anreizsysteme und Mitarbeiterführung in Eyer, Eckhard (Hrsg.). Praxishandbuch Entgeltsysteme für produzierende Unternehmen – durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern, 4. Auflage (S.15-34), Düsseldorf: Symposion Publishing
- Bellmann, Lutz / Bielenski, Harald / Bilger, Frauke / Dahms, Vera / Fischer, Gabriele / Frey, Marek / Wahse, Jürgen (2006). Personalbewegung und Fachkräfterekrutierung. Erste Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2005, Nürnberg: IAB-Forschungsbericht Nr.11/2006,
Online: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2006/fb1106.pdf> [Abruf am 10.04.2015]
- Berg, Elmar (2014). Employer Branding als Fachkräftesicherung im Generationswandel – Best Practice Ansätze zur Neuausrichtung der Unternehmenskultur, Hamburg: Diplomica Verlag
- Berthel, Jürgen / Becker, Fred (2007). Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8. Auflage, Stuttgart: Schäffer Poeschel
- Bertrand, Martin / Wörmann, Hans-Martin (2013). Praxistransfer – Nachhaltig wirksame Mitarbeiterbindung im Unternehmen in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung (S. 82-99), 2. Auflage, Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag
- Biersack, Wolfgang / Kettner, Anja / Schreyer, Franziska (2007). Materialsammlung Fachkräftebedarf der Wirtschaft, Einordnung der aktuellen Situation,
Online: http://doku.iab.de/grauepap/2007/Fachkraefte_Material_A5.pdf [Abruf am 11.04.2015]

- Bießenecker, Stefan (2014). Fachkräftemangel erreicht Schwellenländer. PwC- Talent Survey (PricewaterhouseCoopers)
- Online: <http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2014/fachkraeftemangel-erreicht-schwellenlaender.jhtml> [Abruf am 08.09.2014]
- Brenke, Karl (2010). Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht, DIW-Wochenbericht 77(46): 2-15.
- Böhm, Andreas (2008). Theoretisches Codieren - Textanalyse in der Grounded Theory in Flick, Uwe / Von Kardorff, Ernst / Steinke, Ines (Hrsg.). Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 6. Auflage (S.475-485), Reinbek: Rowohlt Taschenbuch
- Böttger, Eva (2011). Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken, Wiesbaden: Gabler.
- Breitschopf, Klaus / Rump, Jutta (2011). HR-Report 2011, Schwerpunkt Mitarbeitergewinnung, HAYS Recruiting experts worldwide, Online: http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie_HR-Report_2011.pdf [Abruf am 10.10.2014]
- Breitschopf, Klaus / Rump, Jutta (2013/2014). HR-Report 2013/2014, Schwerpunkt Frauenförderung, HAYS Recruiting experts worldwide, Online: <http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/Hays-Studie-HR-Report-2013-2014.pdf> [Abruf am 08.10.2014]
- Bröckermann, Reiner (2004). Fesselnde Unternehmen – gefesselte Beschäftigte in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management (S.15-32), Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Bruhn, Manfred (2003). Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 2. Auflage, München: Vahlen Verlag
- Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (2001). Gabler Lexikon, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Burkart, Brigitte / Schwaab, Markus-Oliver (2013). Personalbindungsstrategien in Dienstleistungsunternehmen in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber – Band 3: Handbuch Personalbindung, 2. Auflage (S.411-428), Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag

- Burke, Gerald / Shah, Chandra (2003). Skills Shortages: concepts, measurement and implications. Monash University – Acer, Working Paper No. 52.
- Chambers, Elizabeth G. / Foulon, Mark / Handfield-Jones, Helen / Hankin, Steven / Michaels, Edward G. (1998). The war for Talent, The McKinsey Quarterly, 1998 Vol.1 No. 3
- Dahrendorf, Stephan (2013). Standardinstrumente für eine innovative Personalarbeit in Papmehl, André / Tümmers, Hans. Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert: Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze, Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien
- Deller, Jürgen / Kern, Stefanie / Hausmann, Esther / Diederichs, Yvonne (2008). Personalmanagement im demografischen Wandel – Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Deutsche Employer Branding Akademie (2007). Employer Branding in Deutschland, Definition Employer Branding. Online:
<http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> [Abruf am 15.03.2015]
- Dietz, Martin / Röttger, Christof / Szameitat, Jörg (2011). IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus den Instituten für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – Neueinstellung gelingen am besten über persönliche Kontakte, Ausgabe 26/2011, Nürnberg, S.7
- Dincher, Roland (2013). Personalmarketing und Personalbeschaffung: Einführung und Fallstudie zur Anforderungsanalyse und Personalakquisition, 3. Auflage, Neuhofen: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.
- Drumm, Hans Jürgen (2008). Personalwirtschaft, 6. Auflage, Berlin: Springer Verlag
- Esch, Franz-Rudolf (2001). Das Gesicht einer Marke gestalten, Die Welt, Online:
http://www.esch-brand.com/wp-content/uploads/2014/04/publikationen_das_gesicht_einer_marke_gestalten.pdf
 [Abruf am 22.03.2015]
- Esch, Franz-Rudolf (2004). Markenidentität wirksam umsetzen in Esch, Franz-Rudolf / Tomczak, Torsten / Kernstock, Joachim / Langner, Tobias (Hrsg.). Corporate Brand Management – Marken als Anker für strategischer Führung von Unternehmen (S. 76-99), 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Esch, Franz-Rudolf (2005). Strategie und Technik der Markenführung, 3. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag
- Esch, Franz-Rudolf (2006). Wachstum mit Marken – Marken dehnen und Allianzen bilden, Thexis. Online: <http://www.esch-brand.com/wp->

content/uploads/2006/01/publikationen_wachstum_mit_marken.pdf [Abruf am 22.03.2015]

- Esch, Franz-Rudolf / Gues, Patrick / Kernstock, Joachim / Brexendorf, (2004). Controlling des Corporate Brand Management in Esch, Franz-Rudolf / Tomczak, Torsten / Kernstock, Joachim / Langner, Tobias (Hrsg.). Corporate Brand Management – Marken als Anker für strategischer Führung von Unternehmen (S.76-99), 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Esch, Franz-Rudolf / Kiss, Greg / Roth, Simone (2004). Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln in: Esch, Franz-Rudolf / Tomczak, Torsten / Kernstock, Joachim / Langner, Tobias (Hrsg.). Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen (S.53-74), 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias / Rempel, Jan Eric (2005). Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität in Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.). Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen (S.103-129), 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Esch, Franz-Rudolf (2003). Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen
- Felfe, Jörg (2008). Mitarbeiterbindung, Göttingen: Hogrefe Verlag
- Fempfel, Kurt (2013). Honorierung von Mitarbeitern in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber – Band 2: Handbuch Personaleinsatz (S.88-104), 2. Auflage, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag
- Fempfel, Kurt (2013a). Personaleinsatzplanung und -controlling in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber – Band 2: Handbuch Personaleinsatz (S.36-49), 2. Auflage, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag
- Fendt Jacqueline / Sachs, Wladimir (2008). Grounded Theory Method in Management Research – Users' Perspectives, Organizational Research Methods 2008,11, S.430-453
- Flato, Erhard / Reinbold-Scheible, Silke (2008). Zukunftseisendes Personalmanagement – Herausforderung demografischer Wandel – Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrung nutzen, München: Moderne Industrie
- Genzwürker, Stephanie (2006). Organizational Commitment in Umbruchsituationene – ein ressourcenorientierter Ansatz, Tönning: Der Andere Verlag

- Gitman, Lawrence & McDaniel, Carl (2008). *The Future of Business Essentials*, Mason, South Western Cengage Learning
- Gmür, Markus / Thommen, Jean-Paul (2011). *Human Resource Management - Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 14 Bausteinen*, 4. Auflage, Zürich: Versus
- Gläser, Jochen / Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV
- Gorden, Raymond L. (1975). *Interviewing. Strategies, techniques and tactics*. The Dorsey Press, Homewood, Illinois. (Zitiert in: Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag)
- Gutmann, Joachim / Klose, Ina (2005). *Vergütung – Wie Sie Mitarbeiter leistungsgerecht bezahlen*, Planegg: Rudolf Haufe Verlag
- Haber, Gottfried (2011). *Impact-Analyse: Software- und IT-Sektor 2011*, METIS Institut für ökonomische und politische Forschung, Wien & Institut für Volkswirtschaftslehre, Universität Klagenfurt sowie Wirtschaftskammer Wien (WKO), Version 3.20 Online: https://www.wko.at/Content.Node/branchen/w/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/Software-IT_UBIT_2011_Arbeitsmarkt_Facts_v320.pdf [Abruf am 08.09.2014]
- Haltmeyer, Beate / Lueger, Günter (2002). *Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern*. In Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.). *Personalmanagement, Führung, Organisation* (S. 405-445), 3. Auflage, Wien: Linde Verlag
- Heister, Werner (2013). *Employer Branding* in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). *Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber*, Band 2: *Handbuch Personaleinsatz* (S. 179-202), 2. Auflage, Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag
- Helm, Andreas (2009). *Mitarbeiterführung und Kommunikation*, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Hentze, Joachim / Kammel, Andreas (2001). *Personalwirtschaftslehre 1 – Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz*, 7. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: UTB
- Herzberg, Frederick / Mausner, Bernhard / Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation To Work*, 2. Auflage, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Hofbauer, Helmut / Kauer, Alois (2014). *Einstieg in die Führungsrolle – Praxisbuch für die ersten 100 Tage*, 5. Auflage, München: Carl Hanser Verlag

- Hohlbaum, Anke / Olesch, Gunther (2008). Human Resources – Modernes Personalwesen, 3.Auflage, Rinteln: Merkur Verlag
- Holtbrügge, Dirk (2010). Personalmanagement, 4. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag
- Hurrelmann, Klaus / Albrecht, Erik (2014): Die heimlichen Revolutionäre - Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Jost, Peter-J (2008). Organisation und Motivation - Eine ökonomisch-psychologische Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Jung, Hans (2011). Personalwirtschaft, 9. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Hermann Luchterhand Verlag
- Juntermanns, Hans-Joachim (1991). Mitarbeiter-Beteiligung von A-Z – Begriffe, Beispiele, Stichworte, München: Hermann Luchterhand Verlag
- Kabst, Holger / Park, Yang-Ku / Steinmetz, Michelle (2009). Organizational Commitment und Job Involvement in Deutschland und Südkorea – eine bedürfnisorientierte empirische Analyse in Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (Hrsg.), Verhalten in Organisationen (S. 1-30), Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kay, Rosemarie / Richter, Michael (2010). Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss. Bonn: Arbeitskreis Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung, Online: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07079.pdf> [Abruf am 14.10.2014]
- Kernstock, Joachim / Esch, Franz-Rudolf / Tomczak, Torsten / Langner, Tobias (2004). Zugang zum Corporate Brand Management in Esch, Franz-Rudolf / Tomczak, Torsten / Kernstock, Joachim / Langner, Tobias (Hrsg.). Corporate Brand Management – Marken als Anker für strategischer Führung von Unternehmen (S. 2-52), 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kettner, Anja (2007). Fachkräftemangel? Eine Analyse der Veränderungen von Stellenbesetzungszeiten nach Branchen zwischen 2004 und 2006, Online: http://www.economix.org/IAB-Fachkraeftemangel_2.pdf [Abruf am 10.04.2015]
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2009/2010). Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Berlin, Online: http://www.kienbaum.at/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf [Abruf am 01.10.2014]
- King, Stephen (1991). Brand building in the 1990s in Journal of Marketing Management (S. 3-13), Vol. 7, Issue 1.

- Klaffke, Martin (2011). Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Klimecki, Rüdiger / Gmür, Markus (2005). Personalmanagement - Strategien, Erfolgsbeiträge und Entwicklungsperspektiven, 3. Auflage, Stuttgart: UTB für Wissenschaft
- Knoblauch, Jörg / Kurz, Jürgen (2013). Die besten Mitarbeiter finden und halten - Die ABC-Strategie nutzen, 3. Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Knoblauch, Rolf (2004). Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner: Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management (S.101-130), Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Kojan, Philipp R. (2008). Der Einfluss von Human Capital auf den Unternehmenswert, Hamburg: IGEL-Verlag
- Kolb, Meinulf (2010). Personalmanagement – Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (2001). Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag
- Kressler, Herwig (2001). Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme – Motivation, Vergütung, Incentives, Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter
- Kropp, Waldemar (2001). Systemische Personalwirtschaft – Wege zu vernetztkooperativen Problemlösungen, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Lang, Isabella (2013). Personalmarketing aus der Sicht von Großkonzernen in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Durchführung des Personaleinsatzes – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber – Band 2: Handbuch Personaleinsatz (S.204-219), 2. Auflage, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag
- Liebhart, Ursula (2007). Human Resource Management aktuell – Herausforderungen, Lösungssätze, Trends in Neumann, Robert (Hrsg.). Management-Konzepte im Praxistest, State of the Art – Anwendungen – Erfolgsfaktoren (S.535-600), Wien: Linde Verlag
- Linxweiler, Richard / Brucker, Vincent T.G. (2004). Brand Scorecard in Bruhn, Manfred (Hrsg.). Handbuch Markenführung - Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement: Strategien – Instrumente – Erfahrungen (S.1877-1896), 2. Auflage, Band 2, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Loffing, Christian / Krizek, Ivo / Loffing, Dina / Horst, Michael (2012). Strategisch denken- erfolgreich führen, Hannover: Schlüterscher Verlag

- Loffing, Dina / Loffing, Christian (2010). Mitarbeiterbindung ist lernbar - Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Heidelberg: Springer Verlag
- Lohmann, Florian (2013). Personalmarketing im Automotive Vertrieb in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Durchführung des Personaleinsatzes – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber – Band 2: Handbuch Personaleinsatz (S.12-32), 2. Auflage, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag
- Lukasczyk, Alfred (2012). Vom Personalmarketing zum Employer Branding in DGFP e.V. (Hrsg.) Employer Branding – die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen (S. 11-19), Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag
- Lukesch, Christina (2014). IT-Branche braucht Fachkräfte: weltweite Internetwirtschaft wächst auf 4,2 Billionen Dollar bis 2016, Wirtschaftskammer Österreich, IT Dienstleistung. Online: https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie/IT_Dienstleistung/News/IT-Branche_braucht_Fachkraefte_weltweite_Internetwirtschaft.html [Abruf am 14.10.2014]
- ManpowerGroup GmbH (2013). Talent Shortage Survey 2013. Online: http://www.manpowergroup.at/fileadmin/Presse/Talent_Shortage/TSS_2013_MP1.pdf [Abruf am 15.10.2014]
- Mathieu, John / Zajac, Dennis (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, Psychological Bulletin, Vol. 108(2), S.171-194
- Matiasko, Wenzel / Weller, Ingo (2003). Extra-Rollenverhalten in Martin, Albert (Hrsg.). Organizational Behavior – Verhalten in Organisationen (S. 95-114), Stuttgart: Kohlhammer
- Mayring, Philipp (2002). Einführung in die Qualitative Sozialforschung - Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz Verlag
- Mayring, Philipp (2008). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz Verlag
- Meffert, Heribert (2003). Markenstrategie und Markenmanagement in Hungenberg, Harald / Meffer, Jürgen (Hrsg.). Handbuch strategisches Management (S. 763-782), 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag

- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph (1996). Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios. Arbeitspapier Nr. 100 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster
- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph (2002). Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung in Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.). Markenmanagement – Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, (S.73-97), Wiesbaden: Gabler Verlag
- Meffert, Heribert / Koers, Martin (2002). Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung in Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.), Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung (S.403-428), Wiesbaden: Gabler Verlag
- Meyer, John / Allen, Natalie (1997). Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application, Thousand Oaks: Sage Publications
- Meyer, John / Stanley, David / Herscovitch, Lynne / Topolnytsky, Larissa (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences, Journal of Vocational Behavior 61, S. 20-52
- Milkovich, George T. / Boudreau, John W. (1997). Human Resource Management, Chicago: Irwin
- Moderegger, Hermann (1996). Personalentlohnung und monetäres Anreizsystem, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Mrozek, Sara (2009). Employer Branding. München: Rainer Hampp Verlag.
- Nicolai, Christiana (2009). Personalmanagement, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag
- Nonnast, Thomas (2004). Schwacher Service aus Osteuropa verärgert Kunden von IBM, Handelsblatt, 06.12.2004
- Olfert, Klaus (2008). Personalwirtschaft, 13. Auflage, Ludwigshafen: Neue Wirtschafts-Briefe
- Olfert, Klaus / Steinbuch, Pitter A. (2001). Personalwirtschaft, 9. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl
- Pape, Christian (2014). Recruiting Studie 2014, Online: <http://www.pape.de/aktuelles/studie-recruiting-trends-2014.html> [Abruf am 15.09.2014]

- Parment, Anders (2009). Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage
- Pepels, Werner (2002). Personalbindung in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung (S.129-143), Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Petkovic, Mladen (2008). Employer Branding – Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Auflage, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Poth, Ludwig / Poth, Gudrun / Pradel, Marcus (2008). Gabler Kompakt-Lexikon Marketing, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Rahn, Horst-Joachim (2002). Unternehmensführung, 5. Auflage, Ludwigshafen/Rhein: Friedrich Kiehl Verlag
- Rastetter, Daniela (1996). Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche, Stuttgart: Enke Verlag
- Reich, Karl-Heinz (1993). Personalmarketing-Konzeption in Strutz, Hans (Hrsg.). Handbuch Personalmarketing, 2. Auflage (S.164-178), Wiesbaden: Gabler Verlag
- Riedl, Stefan (2008). Microsoft rückt den Mangel an IT-Fachkräften zu Leibe, IT-Business Nr. 07 vom 30.03.2008, 32
- Riesterer, Ramona (2006). Mitarbeitercommitment. Leistungsbereite Mitarbeiter durch interne Kommunikation, Saarbrücken: Verlag Dr. Müller
- Rockenbach, Oliver (2013). Personalmarketing im Automotive Vertrieb in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber – Band 2: Handbuch Personaleinsatz (S.280-294), 2. Auflage, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag
- Rohrschneider, Uta (2011). Nachfolgeplanung, Laufbahnplanung in Rohrschneider, Uta / Lorenz, Michaela (Hrsg.) Der Personalentwickler – Instrumente, Methoden, Strategien (S.77-99), Wiesbaden: Gabler Springer Verlag
- Roy Richard / Henson, Harold / Lavoie, Claude (1996). A Primer on Skill Shortages in Canada, Applied Research Branch, Strategic Policy: Human Resources Development Canada
- Rump, Jutta / Eilers, Silke (2013). Arbeitswelt 2030 – Herausforderungen für HR. In Esser, Marco / Schelenz, Bernhard (Hrsg.) (2013). Zukunftssicherung durch HR

- Trend Management. Personalarbeit auf den richtigen Kurs bringen (S.153 -167), Erlangen: Publicis Publishing.
- Salmen, Sonja (2012). Einleitung – Die Suche von Top-Mitarbeitern im War for Talent in Rath, Bernd / Salmen, Sonja (Hrsg.). Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen! (S. 21-55), Göttingen: Business Village
- Salmen, Sonja / Bieber, Peer (2012). Orientierung tut not! Talent Recruitingmaßnahmen auf dem Prüfstand in Rath, Bernd / Salmen, Sonja (Hrsg.). Recruiting im Social Web – Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen! (S. 171-216), Göttingen: Business Village
- Schirmer, Uwe (2007). Commitment fördern, Mitarbeiter halten – Retention Management zur Bindung von Leistungsträgern in Personalführung, Heft 3/2007 S.48-58
- Schirmer, Uwe (2013). Retentionmanagement: ein integriertes Handlungskonzept in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung, 2. Auflage (S.31-49), Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag
- Schletz, Alexander (2012). Bares Wissen. Online: <http://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/geschaeftsfelder/dienstleistungs-und-personalmanagement/955.html> [Abruf am 16.09.2014]
- Schönborn, Georg (2014). Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Corporate Identity - Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen, Wiesbaden: SpringerVS
- Seiser, Elisabeth (2009). Employer Branding – Bildung einer Arbeitgebermarke – wie attraktiv sind Arbeitgeber, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller
- Sprenger, Reinhard (2011). 30 Minuten für mehr Motivation, 15. Auflage, Offenbach: Gabal Verlag
- Stolz, Waldemar & Wedel-Klein, Anne (2013). Employer Branding - Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Strauss, Anselm / Corbin, Juliet (1996). Grounded Theory - Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union
- Suder, Katrin (2011). Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. McKinsey & Company, Inc. Berlin. Online: http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/fachkraefte.pdf [Abruf am 10.10.2014]

- Szebel-Habig, Astrid (2004). Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor, Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Thom, Norbert / Friedli, Vera (2008). Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten, 4. Auflage, Bern: Haupt Verlag
- Thommen, Jean-Paul (2000). Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, Zürich: Versus Verlag
- Trost, Armin (2009). Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln: Hermann Luchterhand Verlag
- Van Bentum, Elisabeth (2013). Personalbindung im Klein- und Mittelstand in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung, 2. Auflage (S.328-345), Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag
- Van Dick, Rolf (2004). Commitment und Identifikation mit Organisationen – Praxis der Personalpsychologie, Band 5, Göttingen: Hogrefe Verlag
- Voß, Eckhard / Wilke, Peter / Conrad, Peter / Hucker, Tobias (2003). Mitarbeiterbeteiligung – Bedeutung und Bedingungsfaktoren in Voß, Eckhard / Wilke, Peter (Hrsg.). Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen, 1. Auflage (S. 5-23), Wiesbaden: Gabler Verlag
- Voß, Eckhard / Wilke, Peter / Maack, Klaus (2003). Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen – Modelle, Wirkungen, Praxisbeispiele. Mit Musterformularen, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Watson Wyatt (2000). European Survey Report, The Human Capital Index. (Zitiert in Kojan, Philipp R. (2008). Der Einfluss von Human Capital auf den Unternehmenswert, Hamburg: IGEL-Verlag
- Weiler, Angela (2004). Information-Seeking Behavior in Generation Y Students: Motivation, Critical Thinking, and Learning Theory, The Journal of Academic Librarianship, Volume 31, Number 1, S. 46–53
- Weitzel, Tim / Eckhardt, Andreas / Laumer, Sven / Weintert, Christoph / Von Stetten, Alexander / Maier, Christian (2014). Recruiting Trends 2014 Österreich, Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) Otto-Friedrich-Universität Bamberg - Goethe-Universität Frankfurt am Main im Auftrag für monster.at

- Welk, Svenja (2015). Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern – Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y, Wiesbaden: Springer Gabler, Fachmedien.
- Wickel-Kirsch, Silke (2013). Personalbindung als zunehmend wichtige Herausforderung in Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.). Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung (S. 82-99), 2. Auflage, Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag
- Wickel-Kirsch, Silke / Janusch, Matthias / Knorr, Elke (2008). Personalwirtschaft – Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlag
- Wilden, Ralf / Gudergan, Siegfried / Lings, Ian (2010). Employer Branding - Strategic Implications for Staff Recruitment, Journal of Marketing Management 26(1-2): 56-73
- Wiese, Dominika (2005). Employer Branding – Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller
- Wolf, Gunther (2013). Mitarbeiterbindung – Strategien und Umsetzung im Unternehmen, 1. Auflage, Freiburg/München: Haufe Lexware Gruppe
- Wolschann, Alexander (2014). Aufschwung macht Fachkräfte noch seltener, Computerwelt, Nr. 1-2/2014 vom 24.01.2014
- Wbpr Kommunikation (2012). Einblicke Employer Branding – Der Eine unter Vielen, 02/2012, München, Online: http://issuu.com/wbpr_gmbh/docs/employer_branding_einblicke/3?e=0/4101268 [Abruf am 22.03.2015]
- Zils, Eva (2014). Social-Media Recruiting Studie 2014. Was kostet Social Media Recruiting und andere Fragestellungen, Strasbourg, Online: <http://socialmedia.online-recruiting.net/Downloads/SMR14-DE-Report.pdf> [Abruf am 27.03.2015]
- Zimmermann, Wolfgang (2012,2014). Unternehmer sind Verrückte – Wie Unternehmer Grenzen überwinden und was Manager von ihnen lernen können, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Employer Branding Prozess	14
Abbildung 2: Markensteuerrad zur ganzheitlichen Erfassung der Markenidentität	17
Abbildung 3: Phasen des Rekrutierungs-Prozess.....	23
Abbildung 4: Commitment Modell.....	33
Abbildung 5: betriebliche Anreize	37
Abbildung 6: methodisches Vorgehen	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Generationen im Vergleich.....	10
Tabelle 2: drei Perspektiven der Employer Brand Scorecard.....	20
Tabelle 3: Wege der internen Personalbeschaffung	25
Tabelle 4: Wege der externen Personalbeschaffung	27
Tabelle 5: Überblick freiwillige Sozialleistungen	39
Tabelle 6: Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung.....	42
Tabelle 7: Sozial-strukturelle Zusammensetzung der Stichprobe	49
Tabelle 8: Unterkategorisierung der Ergebnisse.....	70

Anhang

Gesprächsleitfaden für Experten/innen-Interview

Im Rahmen meiner Masterarbeit am FFH Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“ beschäftige ich mich mit dem Thema „Bemühungen der IT-Branche um qualifiziertes Personal, im Zuge des Fachkräftemangels am Beispiel von Software-Entwickler/innen“. Ziel dieser Masterarbeit ist zu untersuchen, mit welchen Personalmarketingmaßnahmen österreichische IT-Unternehmen diese hartumkämpfte Zielgruppe für sich gewinnen möchten und mit welchen Anreizen sie diese an ihr Unternehmen binden.

Allgemeines

1. Welche Funktion(en) haben Sie im Unternehmen?
2. Was ist Ihr Verantwortungs- und Aufgabenbereich?
3. Wie viele Mitarbeiter arbeiten im Unternehmen und wie ist die demografische Struktur?
4. Wie viele Mitarbeiter sind in der HR-Abteilung beschäftigt?

Fachkräftemangel

- 5. Wo sehen Sie einen besonderen Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt?**
- 6. In welcher Weise ist Ihr Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen?**

- Welche Unternehmensbereiche (Funktionen) sind davon besonders betroffen?
- Wie hat sich dies in den letzten 10 Jahren verändert?
- Was sind Ihrer Meinung nach Gründe für den Fachkräftemangel?

Employer Branding

- 7. Wie möchten Sie von SW-Entwickler/innen als Arbeitgeber wahrgenommen werden?**

- Worin sehen Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber?
- Welche Differenzierungen zum Wettbewerb sehen Sie?

- 8. Was unternehmen Sie, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden?**

- Gibt es besondere Maßnahmen, um SW-Entwickler/innen für Ihr Unternehmen zu interessieren?
- Wer ist im Unternehmen dabei involviert? (nur HR-Abteilung oder auch Fachabteilungen?)

Personalbeschaffung

- 9. Welche Wege der Personalbeschaffung beschreitet Ihr Unternehmen?**

- Welche Suchinstrumente werden eingesetzt?
- Welche Personalmarketingmaßnahmen verfolgt Ihr Unternehmen?
- Welchen Stellenwert hat Social Media Recruiting?
- Welchen Stellenwert hat Netzwerk-Recruiting (Weiterempfehlung von Mitarbeiter/innen)?
- Setzen Sie bei der Personalbeschaffung auch auf ausländische IT-Fachkräfte?

10. Wie werden SW-Entwickler/innen gesucht?

- Mit welchen Herausforderungen ist die Suche von SW-Entwickler/innen verbunden?
- Unterscheiden sich die Such- und Auswahlprozesse von anderen Funktionsbereichen?

11. Spielt die Altersgruppe eine spezifische Rolle bei der Wahl des Suchweges?

Personalbindung

12. Mit welchen Maßnahmen versuchen Sie Mitarbeiter/innen ans Unternehmen zu binden?

- Wie ist das speziell bei SW-Entwickler/innen?
- Sehen Sie generationsabhängige Unterschiede in Bezug auf Personalbindung?

13. Was sind Ihrer Meinung nach wirksame Bindungsstrategien?

- Wo sehen Sie Optimierungspotenziale in Ihrem Unternehmen?

14. Wie könnte dem Fachkräftemangel abseits von Beschaffungs- und Bindungsmaßnahmen Ihrer Meinung nach begegnet werden? (z.B. sozioökonomische Bedingungen - Frauen in der IT, Ausbildung, ...)

- Welche langfristigen Strategien sehen Sie?

Abschluss

15. Welche Entwicklungen im Bereich des Fachkräftemangels erwarten Sie?

16. Gibt es etwas, was Sie noch sagen möchten, was Ihnen besonders wichtig erscheint und während dem Interview nicht thematisiert wurde?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Ihre Bereitschaft zum Interview!