



Sonja Schmicker, Franziska Genge, Katja Lüder

ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT aus Sicht von Studierenden

Ergebnisse einer Studie zur Ermittlung von
Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitgeberwahl
aus Sicht von Studierenden der
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
und der
Hochschule Magdeburg-Stendal (FH)

Durchführung

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Institut für Arbeitswissenschaft,
Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb
Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und
Arbeitsgestaltung

in Kooperation mit der

METOP GmbH
An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität
Magdeburg

Erhebungszeitraum

Sommersemester 2008

Projektleitung

Dr. Sonja Schmicker

Projekt- Mitarbeiterinnen

Franziska Genge M.A.
Dipl.-Betw. Katja Lüder (FH)

Kontakt

E-MAIL sonja.schmicker@ovgu.de
TELEFON +49 391 54486 19250



Legaldefinition

Personen- und Funktionsbezeichnungen in dieser Broschüre gelten jeweils in männlicher und weiblicher Form.



Inhalt

| | | |
|----------|--|-----------|
| | Vorwort | |
| 1 | Einführung | 6 |
| 2 | Theoretisches Konzept | 8 |
| 2.1 | Zum Begriff Attraktivität | |
| 2.2 | Untersuchungsansätze zur Bestimmung der Attraktivität von Arbeitgebern | |
| 3 | Auswertung der Attraktivitätsstudie | 16 |
| 3.1 | Kriterien des Fragebogens/Untersuchungsdesign | |
| 3.2 | Beschreibung der Untersuchungsstichprobe | |
| 3.3 | Medien/Zugänge zu einem potenziellen Arbeitgeber | |
| 3.4 | Auswertung der Attraktivitätsfaktoren | |
| | - Infrastruktur am Standort | |
| | - Unternehmensbranche | |
| | - Unternehmensgröße | |
| | - Beschäftigungsform | |
| | - Aufstiegschancen | |
| | - Vergütung | |
| | - Zusatzleistungen | |
| | - Personalentwicklung | |
| | - Unternehmenskultur | |
| | - Arbeitsaufgabe | |
| | - Familienfreundlichkeit | |
| 3.5 | Gesamtranking der Attraktivitätsfaktoren | |
| 4 | Charakterisierung der Studienrichtungsgruppen (StRiGr) im Gesamtüberblick | 40 |
| 5 | Außenkommunikation von Attraktivität | 42 |
| 6 | Fazit | 44 |



ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

| | |
|------------|--|
| AG | Arbeitgeber |
| AP | Arbeitsplatz |
| Attrakt | Attraktivität |
| FEIT | Fakultät für Elektrotechnik und Informationstechnik |
| FGSE | Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften |
| FH | Fachhochschule |
| FIN | Fakultät für Informatik |
| FMB | Fakultät für Maschinenbau |
| FNW | Fakultät für Naturwissenschaften |
| FVST | Fakultät für Verfahrens- und Systemtechnik |
| GSE-WISS | Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften |
| HE | Handlungsempfehlungen |
| H-MST (FH) | Hochschule Magdeburg-Stendal (Fachhochschule) |
| HS | Hochschule |
| ING-WISS | Ingenieurwissenschaften |
| INFORMATIK | Informatik |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| MA | MitarbeiterInnen |
| ME | Managementebene |
| OvGU-MD | Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg |
| PE | Personalentwicklung |
| PSYCHOLOG | Psychologie |
| StRiGr | Studienrichtungsgruppen |
| UN | Unternehmen |
| UNI | Universität |



Vorwort

Den regionalen Unternehmen, besonders den kleinen und mittleren Unternehmen in Sachsen-Anhalt gehen die Fachkräfte aus. Vorrangig im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe werden händeringend qualifizierte Fachkräfte gesucht. Einerseits werden dringend Ingenieure, Techniker und Informatiker benötigt. Andererseits verlassen hoch qualifizierte Absolventen das Land. Die Unternehmen erklären das Abwandern junger Absolventen aus den Hochschulen zu den großen namhaften Unternehmen damit, dass Berufseinsteiger aufgrund fehlender Berufserfahrungen die Vorteile einer Tätigkeit in einem KMU noch nicht richtig bewerten können und sich dort bewerben, wo die monetären Anreize am höchsten sind. Die Abwanderung junger Fachkräfte wird weitestgehend aus dieser reduzierten Perspektive mit einer gewissen Hoffnungslosigkeit diskutiert.

Weiterhin zeigen zahlreich geführte Gespräche mit Studierenden, dass sie häufig sehr unklare Vorstellungen über ihre berufliche Zukunft haben. Insofern wählen sie sehr unreflektiert Berufseinstiege. Offensichtlich bietet der Ausbildungsprozess zu wenige Möglichkeiten einer umfassenden Berufs- und Arbeitsorientierung.

Diese, in Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Studierenden geäußerten Bedenken und Defizite waren Anlass und Motiv für die vorliegende Attraktivitätsstudie. Wie denken Studierende wirklich? Bestätigen sich diese Annahmen oder können sie widerlegt werden? Welche Hilfe und Handlungsempfehlungen können den KMU gegeben werden? Wie können Studierende besser auf ihre berufliche Zukunft bereits im Studium vorbereitet werden?

Mit der vorliegenden Studie richten wir uns zum einen an Unternehmer, die mehr über die Erwartungen und Wünsche zukünftiger Fachkräfte an ihre Arbeitgeber erfahren möchten. Diejenigen Unternehmer, die ihre Attraktivität als sicheren Erfolgsfaktor verstehen, werden bei der Rekrutierung und Bindung qualifizierter Fachkräfte erfolgreich sein. Zum anderen sollen Studierende angeregt werden, Berufseinstiegsangebote differenziert zu werten.

Ich möchte mich auf diesem Wege bei meinen Co-Autorinnen Franziska Genge und Katja Lüder sowie bei Irene Körner für die grafische Umsetzung bedanken. Weiterhin danke ich den vielen Studierenden, die durch ihre Mitwirkungsbereitschaft an der Befragung und anschließenden Diskussion maßgeblich zur erfolgreichen Durchführung dieser Studie beigetragen haben.

Magdeburg, Mai 2009
Sonja Schmicker



1 Einführung

Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts in einem fundamentalen Wandel. Diese Wandlungsprozesse sind gekennzeichnet durch eine hohe Innovationskraft, Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit. Die Bedeutung von Qualifikation und Wissen nimmt stetig zu. Der rasante Wissenszuwachs erfordert beim Menschen eine hohe Lernbereitschaft und Lernfähigkeit im Sinne eines lebenslangen Lernprozesses.

Die Sicherung eines leistungsfähigen Personalbestandes wird dabei zu einem entscheidenden unternehmerischen Handlungsfeld, das maßgeblich zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beiträgt.

Eine zusätzliche Schwierigkeit erfährt diese Entwicklung durch den demografischen Wandel, der insgesamt zu einem sorgsameren Umgang mit den vorhandenen Humanressourcen einer Region oder eines Landes zwingt. So wird sich laut Prognose des Statistischen Landesamtes die Bevölkerung im Land Sachsen-Anhalt von ca. 2,4 Mio. Bürgern im Jahr 2005 auf ca. 2,0 Mio. Bürger reduzieren. Das bedeutet einen Rückgang um 20 %. Im Jahr 2011 werden im Vergleich zum Jahr 2007 insgesamt 76.705 Schüler weniger die allgemeinbildenden Schulen verlassen, das heißt 40 % weniger junge Menschen stehen dem Ausbildungsmarkt zur Verfügung (Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, 2005 – 2007: Statistisches Jahrbuch Sachsen-Anhalt der Jahre 2005 bis 2007).

Die Folge dessen ist, dass freie Arbeitsplätze nur schwer besetzt werden können. Das „IAB-Betriebspanel 2007 – Bericht Ostdeutschland“ zeigt, dass bereits im Jahr 2007 in den 426.580 ostdeutschen Unternehmen 91.000 Fachkräfte für qualifizierte Tätigkeiten gesucht wurden, wovon 57.000 Stellen nicht besetzt werden konnten.

Drohende Mangelsituationen sind insbesondere in den Neuen Bundesländern auch aufgrund der hohen Abwanderungsquoten zu erwarten. Prognosen weisen erst im Jahr 2025 auf ausgeglichene Bilanzen hin, allerdings wird auch keine Zunahme von Zuwanderungen im Verhältnis zu den Abwanderungen erwartet.

Die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise führt dabei zu keiner wirklichen Abschwächung der Problematik. So wird nach Untersuchungen des Institutes für Wirtschaftsforschung Halle die Zahl der Erwerbstätigen in den Neuen Bundesländern deutlich unter das Vorjahresniveau sinken. Die Unternehmen werden aber auf die schlechte Auftragslage insbesondere mit der Kündigung von flexiblen Beschäftigungsformen wie z. B. Zeitarbeitsverträgen und geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen im niedrig qualifizierten Segment reagieren (Institut für Wirtschaftsforschung Halle: Arbeitsmarktreport IV. Quartal 2008)



Im Großen und Ganzen deuten die vorliegenden Befunde auf eine typische Entwicklung des Auf und Ab der Konjunktur hin (IAB, Walwei 2008). Für längerfristige Arbeitsmarktprojektionen werden nur die Unternehmen im Wettbewerb überleben, die eine strategische Fach- und Führungskräfte-sicherung in den Fokus des unternehmerischen Handelns stellen. Die Gestaltung attraktiver Arbeits- und Beschäftigungsformen (vgl. Schmicker, Genge, Lüder 2008) wird dabei zu einem wichtigen Faktor für das Gewinnen und Halten von Fachkräften.

Ein gewichtiger Teil der Produkt- und Prozessinnovationen kommt in Deutschland aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und das insbesondere in den Neuen Bundesländern. Kleinbetriebe sind nicht selten abhängig, z. B. als Zulieferer von den großen Unternehmen. Kleine Unternehmen haben in der Regel eine weniger mächtige Lobby und Finanzkraft. Diesen Nachteilen stehen z. B. kurze Kommunikations- und Informationswege, ein bürokratieloses schlankes Management, komplexe Arbeitsinhalte, Handlungsspielräume, Mitarbeiterbeteiligung und hohe Aufgabentransparenz gegenüber. Man ist versucht zu behaupten, dass bezogen auf die Gestaltung attraktiver Arbeitsaufgaben/Arbeitsinhalte von den KMU im Sinne des Benchmarkings zu lernen ist. Wenn diese Annahme stimmt, dann ist der „war of talents“ für kleine und mittlere Unternehmen nicht chancenlos.

Neben dem bewussten Gestalten von attraktiven Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen geht es in einem zweiten Schritt natürlich auch um deren Außenkommunikation. Wie kann man besser bei der Suche nach potenziellen Fachkräften zum Beispiel an den Universitäten und Hochschulen auf sich aufmerksam machen? Große Unternehmen haben aufgrund ihres allgemeinen Bekanntheitsgrades im Hochschulmarketing deutliche Vorteile.

Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Broschüre, die Attraktivität von Arbeit zunächst als Konstrukt konzeptionell untersetzt. Der empirische Untersuchungsansatz wurde in Form einer schriftlichen Befragung aufbereitet, in der Studierende zu ihren Erwartungen an eine „gute Arbeit“ befragt wurden. Hierzu wurde vom Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg in Kooperation mit dem An-Institut METOP GmbH eine Befragung von Studierenden mit diesem Themenschwerpunkt als Langzeitstudie initiiert. Die Ergebnisse der Befragung aus dem Sommersemester 2008 sollen in dieser Veröffentlichung dargestellt werden.

Gleichzeitig soll das Instrumentarium eingesetzt werden, um Studierende für die Wahrnehmung von Wesenseigenschaften einer „guten Arbeit“ zu sensibilisieren und ist damit Teil der arbeitswissenschaftlichen und arbeitsgestalterischen Grundausbildung an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.



2 Theoretisches Konzept

2.1 Zum Begriff Attraktivität

Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht man unter Attraktivität die von einem Objekt ausgehende Anziehungskraft. Sie kann sowohl auf äußerlichen Eigenschaften (Schönheit) als auch auf Wesenseigenschaften (Charakter, Geist, Charisma, soziale Stellung, Werte) beruhen. Je angenehmer oder vorteilhafter etwas eingeschätzt wird, desto attraktiver wirkt es. Aus Unternehmenssicht sind analog zu dieser Definition auch äußerliche Eigenschaften und Wesenseigenschaften beschreibbar, die zu Faktoren der Unternehmensattraktivität werden. Der Unterschied zwischen beiden Aspekten besteht in der Wahrnehmbarkeit. Wogegen äußerliche Eigenschaften direkt kommunizierbar sind, können Wesenseigenschaften (z. B. kulturelle Werte und Normen) nur über sogenannte Artefakte (vgl. Schein, 2003) und das direkte Erleben vermittelt werden. Sie können dem Menschen somit schwerer zugänglich gemacht werden. Für die Gewinnung von Fachkräften und das Wahrnehmen dieser Wesenseigenschaften ist deshalb die Schaffung direkter ausbildungsbegleitender Erlebensräume z. B. über studienbegleitende Praktika, duale Studiengänge, Werksstudentenverträge, Stipendien oder auch andere Formen der frühen Bindung von potenziellen Fachkräften empfehlenswert.

Für das langfristige Halten von Fachkräften nach der Gewinnung darf es keine Dissonanzen zwischen äußerem Bild und Wesenseigenschaften geben. Das bedeutet für attraktive Unternehmen, dass sie die gewonnenen Mitarbeiter motivieren und auch Bindungskonzepte entwickeln. *Abbildung 1* zeigt hierzu Strategien zur Gewinnung, Motivation und Bindung von Mitarbeitern (vgl. Sebald, Enneking, Denison, Richter, 2007):

| GEWINNEN | MOTIVIEREN | BINDEN |
|---|---|--|
| Wettbewerbsfähige Vergütung (Grundgehalt) | Interesse der UN-Leitung an MA | Faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen |
| Flexible Arbeitszeiten | UN-Ruf nach Übernahme sozialer Verantwortung | Gutes Trainingsangebot im Vergleich zu anderen UN |
| Herausfordernde Tätigkeit | Vorgesetzte wecken Begeisterung für die Arbeit | Innovatives UN |
| Akzeptable Arbeitsbelastung | Investitionen in innovative Produkte und Services | Zufriedenheit mit Personalentscheidungen des UN |
| Gute Produkte und Leistungen des UN | Einfluss auf Produkt- und Servicequalität | Positiver Einfluss von Technologie auf Work-Life-Balance |
| Gute Lage des Standorts | UN-Leitung als Vorbild im Sinne der UN-Werte | Klare UN-Vision für langfristigen Erfolg |
| Positive finanzielle UN-Situation | Hohe persönliche Standards | Zufriedenheit mit den UN-Geschäftsentscheidungen |



| GEWINNEN | MOTIVIEREN | BINDEN |
|---------------------------------------|------------|---|
| Aufstiegs- und Karriere­möglichkeiten | | |
| Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten | | |
| | | Ausreichende Entscheidungsfreiheit |
| | | Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Bereich |

Abbildung 1: Strategien zur Gewinnung, Motivation und Bindung von MitarbeiterInnen

In Bezug auf Unternehmen zeigt sich die Attraktivität in zahlreichen Ausprägungen. Hier kommt es u. a. auf den Betrachter an, was an einem Unternehmen als attraktiv angesehen werden kann. Für Kooperations- und Geschäftspartner können u. a. Qualitätsstandards, Innovationsfähigkeit und die Einbindung in Netzwerke Ausdruck für die Attraktivität eines Unternehmens sein. Diese Eigenschaften gilt es nach Außen zu transportieren, so können Unternehmen ihre Qualitätsstandards durch verschiedene DIN ISO – Zertifizierungen nachweisen und sich somit als attraktiver Kooperationspartner positionieren. Die Aktienurse bzw. der Gewinn eines Unternehmens sind für Inhaber, Aktionäre und Gesellschafter eine wichtige Facette der Unternehmensattraktivität. Es lassen sich viele weitere Beispiele im wirtschaftlichen Kontext finden, die die Attraktivität von Unternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven beschreiben (Abbildung 2):

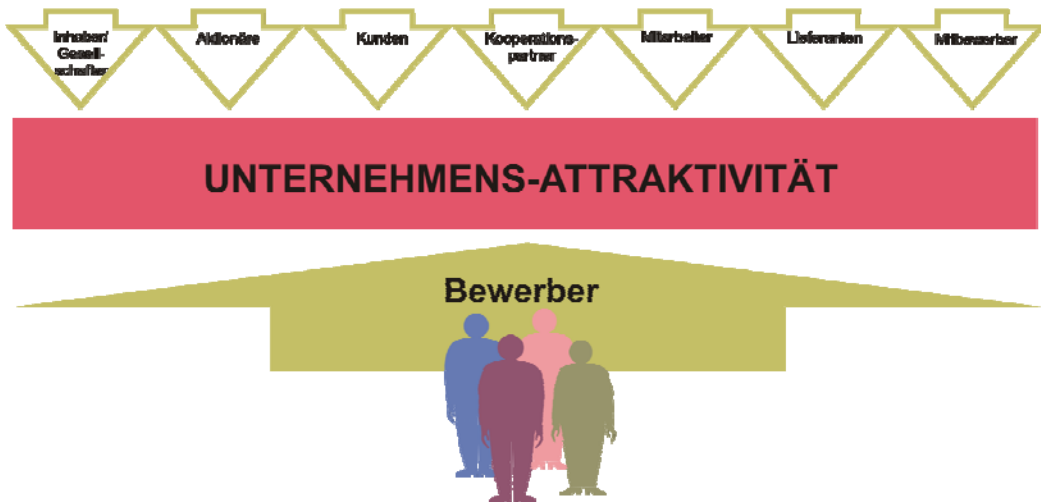


Abbildung 2: Unternehmens-Attraktivität aus verschiedenen Perspektiven



Die nachfolgende Studie betrachtet die Perspektive möglicher Stellenbewerber und beleuchtet somit die Arbeitgeber-Attraktivität im engeren Sinne. Nach Huf (2007, S. 55) bringt „die Arbeitgeber-Attraktivität eines Unternehmens zum Ausdruck, in welchem Ausmaß die organisationale Mitgliedschaft für potenzielle Bewerber und aktuelle Mitarbeiter als wünschenswert erachtet wird.“

Neben der Klassifikation in äußere und Wesensmerkmale lassen sich die Attraktivitätsfaktoren in externe Standortfaktoren und interne Unternehmensfaktoren unterscheiden. Mit der Standortentscheidung eines Unternehmens sind bestimmte infrastrukturelle Rahmenbedingungen wie z. B. Verkehrsanbindung, Möglichkeiten der Kinderbetreuung oder auch das Image der Region fixiert, die vom Unternehmen nur indirekt, wenn überhaupt nur langfristig beeinflussbar sind. Demgegenüber stehen interne Faktoren, deren Gestaltung das Unternehmen direkt beeinflussen kann. In *Abbildung 3* sind einzelne mögliche Faktoren der Arbeitgeber-Attraktivität zusammengestellt, die die Grundlage für die vorliegende Studie bilden:



Abbildung 3: Faktoren der Arbeitgeber-Attraktivität



Der Attraktivitätsbegriff ist verwandt mit dem Imagebegriff. Der Imagebegriff kann im Zusammenhang mit Unternehmen verstanden werden als Vorstellung, Leitbild oder Gesamteindruck von einem Unternehmen (vgl. Lieber, 1995).

Die Attraktivität eines Unternehmens beeinflusst demzufolge das Image des Unternehmens.

Ein Bewerber hat immer ein Bild von einem Unternehmen im Kopf. Genau dieses Bild entscheidet, ob er sich bei einem Unternehmen bewirbt oder einem anderen Unternehmen seine Mitarbeit anbietet.

Um nun diese Vorstellungen eines Bewerbers positiv beeinflussen zu können, muss sich ein Unternehmen seiner Attraktivitätsmerkmale bewusst sein und diese auch nach Außen präsentieren bzw. kommunizieren. Nur so kann eine hohe Passgenauigkeit zwischen Bewerber und Unternehmen erzielt werden.

Die Attraktivitätsmerkmale bzw. Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens müssen so gestaltet sein, dass sie von potenziellen Bewerbern wahrgenommen werden. Diese Merkmale sollten sich durch folgende Attribute auszeichnen:

Differenzierung –

Merkmale müssen sich von denen anderer Unternehmen abgrenzen.

Dauerhaftigkeit –

Merkmale dürfen für Konkurrenten nicht imitierbar bzw. leicht erreichbar sein.

Wichtigkeit –

Merkmale müssen für die Bewerber persönlich relevant sein.

Werden diese Attribute von den Attraktivitätsmerkmalen eines Unternehmens erfüllt und von den zukünftigen Bewerbern bemerkt, hat dieses Unternehmen einen Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten (*Abbildung 4*):



Abbildung 4: Strategie Dreieck auf dem Arbeitsmarkt (Sebastian, Simon, Tacke, 1988, S. 1002)



Die Attraktivitätsbewertung unterliegt der subjektiven Widerspiegelung der Bewerber und ist somit nicht einheitlich (homogen) sondern heterogen.

So bewerben sich bspw. Schüler, Hochschulabsolventen, ausgelernte Fachkräfte, Führungskräfte usw. bei Unternehmen. Auf all diese Personengruppen wirkt ein Unternehmen unterschiedlich attraktiv, wobei zu vermuten ist, dass bestimmte Attraktivitätsmerkmale homogen wahrgenommen und andere differenziert betrachtet werden. Aufgrund der unterschiedlichen Lebens- und Arbeitserfahrungen aber auch durch das individuelle soziale Umfeld von Menschen sind Streuungen zu erwarten.

Im Fokus der vorliegenden Untersuchung stehen potenzielle Berufseinsteiger aus dem Hochschulbereich. Im Unterschied zur Perspektive der Mitarbeiter liegen relativ geringe berufliche Erfahrungen vor. Das heißt, die Studierenden reflektieren Unternehmensattraktivität aus dieser frühen berufsbiografischen Perspektive.

Ihre Erwartungen für den Berufseinstieg leiten sich aus dieser Motivation ab, wenn auch zu vermuten ist, dass spätere Erfahrungen eine Veränderung der Sichtweisen bewirken werden.

Insgesamt ist es für Unternehmen von besonderer Bedeutung, ihre Attraktivitätsmerkmale zu kennen und diese gezielt für die Rekrutierung neuer Fach- und Führungskräfte als auch für die nachhaltige Sicherung zu gestalten und einzusetzen.

Die Arbeitgeber-Attraktivität ist ein wichtiger Baustein im Rekrutierungs- und Bindungskonzept eines Unternehmens. Bei der Entwicklung eines Attraktivitätskonzeptes sollte ein Unternehmen seine ganz individuellen Stärken und Kompetenzen einsetzen.