



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Bachelorstudiengang

Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Von der Positionierung der Arbeitgebermarke zur Bewerbermarketing-Strategie entwickeln

Eine qualitative und quantitative Untersuchung im Fall der Festo AG

Bachelor-Arbeit

Juni 2019

Autor:

Dominik Walter Büttler

Betreuungsperson:

Leila Gisin

Praxispartner:

Festo AG Schweiz

Kontaktperson:

Beatrice Ernst

Abstract

Employer Branding als Königsdisziplin. Die Vielfalt an Instrumenten zur Personalbeschaffung hat sich stark erweitert. Durch den technologischen Fortschritt ist das Publizieren einer Stellenanzeige in einer Zeitung, um ausreichend qualifizierte Bewerbungen zu erhalten passé. Das Ziel dieser Bachelorarbeit liegt nun darin, für den Projektpartner Festo AG die geeigneten Bewerbermarketinginstrumente, welche zukünftig an Wichtigkeit gewinnen festzulegen und die Angebote – Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale – welche potenzielle Mitarbeitende anziehen, zu bestimmen. Dazu wurde die folgende Hauptfragestellung gestellt: "Welche Bewerbermarketinginstrumente bieten der Festo AG eine erfolgreiche Unterstützung zur Personalbeschaffung von geeigneten Arbeitskräften?" und die Nebenfragestellung "Welche Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale sollte gemäss den Festo AG Mitarbeitenden die Employer Value Proposition (EVP) beinhalten, um damit Bewerbermarketing betreiben zu können?". Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wurde eine unternehmensinterne Onlinebefragung und fünf Experteninterviews mit branchenähnlichen Unternehmen durchgeführt. Die Antworten aus der Onlinebefragung zeigen, dass die Merkmale flexible Arbeitszeitmodelle, Familienfreundlichkeit und die Unternehmenskultur eine starke Arbeitgebermarke präsentieren. Die Ergebnisse aus den Experteninterviews deuten die Wichtigkeit von Netzwerk-Plattformen und den erfolgreichen Einsatz von *Active Sourcing*. Das Zusammenspiel von unterschiedlichen Instrumenten, zeichnet den Erfolg zur Personalbeschaffung von geeigneten Arbeitskräften aus.

Anzahl Zeichen mit Lehrzeichen, ohne Anhang: 122'872

Schlagwörter: Employer Branding, Employer Brand, Employer Value Proposition, Bewerbermarketinginstrumente

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | EINLEITUNG | 4 |
| 1.1 | BESCHREIBUNG DES PROJEKTPARTNERS "FESTO AG" | 5 |
| 1.2 | ABGRENZUNG | 5 |
| 1.3 | BEGRIFFSDEFINITION | 6 |
| 2 | THEORIE | 9 |
| 2.1 | BEWEGGRÜNDE (STRUKTURELLER WANDEL UND ENTWICKLUNG) | 9 |
| 2.1.1 | <i>Industrie 4.0</i> | 9 |
| 2.1.2 | <i>Demografischer Wandel</i> | 9 |
| 2.2 | FUNKTION UND WIRKUNGSBEREICHE VON EMPLOYER BRANDING | 11 |
| 2.2.1 | <i>Arbeitgebersicht</i> | 11 |
| 2.2.2 | <i>Arbeitnehmersicht</i> | 12 |
| 2.3 | DER EMPLOYER BRANDING PROZESS | 13 |
| 2.3.1 | <i>Phase 1: Die Analyse</i> | 14 |
| 2.3.2 | <i>Phase 2: Planungsphase</i> | 15 |
| 2.3.3 | <i>Phase 3: Umsetzungsphase</i> | 22 |
| 2.3.4 | <i>Phase 4: Kontrolle</i> | 23 |
| 3 | METHODE | 24 |
| 3.1 | QUANTITATIVE DATENERHEBUNG | 26 |
| 3.1.1 | <i>Charakterisierung der Stichprobe</i> | 27 |
| 3.1.2 | <i>Vorgehen der quantitativen Datenauswertung</i> | 28 |
| 3.1.3 | <i>Vorgehen der deskriptiven Auswertung von quantitativen Daten</i> | 29 |
| 3.2 | QUALITATIVE DATENERHEBUNG | 29 |
| 3.2.1 | <i>Charakterisierung der Stichprobe</i> | 30 |
| 3.2.2 | <i>Vorgehen der qualitativen Datenerhebung</i> | 30 |
| 3.2.3 | <i>Vorgehen der qualitativen Datenauswertung</i> | 32 |
| 4 | ERGEBNISSE | 36 |
| 4.1 | DESKRIPTIVE ERGEBNISSE TEIL 1 | 36 |
| 4.1.1 | <i>Qualitative Auswertung</i> | 36 |
| 4.1.2 | <i>Quantitative Auswertung</i> | 41 |
| 4.2 | DESKRIPTIVE ERGEBNISSE TEIL 2 | 47 |
| 5 | DISKUSSION UND AUSBLICK | 56 |
| 5.1 | ERSTER TEIL: KONKLUSION DER QUALITATIVEN ERGEBNISSE UND BEANTWORTUNG DER HAUPTFRAGESTELLUNG | 56 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.2 | ZWEITER TEIL: KONKLUSION DER QUANTITATIVEN ERGEBNISSE UND BEANTWORTUNG DER NEBENFRAGESTELLUNG..... | 59 |
| 5.3 | KRITISCHE WÜRDIGUNG UND WEITERFÜHRENDE GEDANKEN | 60 |
| 6 | GESTALTUNGSVORSCHLÄGE | 62 |
| 7 | LITERATURVERZEICHNIS | 65 |
| 8 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS..... | 68 |
| ○ | TABELLENVERZEICHNIS..... | 70 |
| ○ | ANHANG..... | 71 |

1 Einleitung

Der demografische Wandel und neue Ansprüche an die Arbeitgebenden stellen Unternehmen vor grosse Herausforderungen. Hinzu haben sich die Möglichkeiten im Bewerbermarketing stark erweitert. Einstmals genügte das Publizieren einer Stellenanzeige in einer Zeitung, um ausreichend qualifizierte Bewerbungen zu erhalten. Diese damaligen erfolgreichen Handlungen genügen heute aufgrund von technologischen Fortschritten nur noch begrenzt. Denn das Internet ermöglicht den Bewerbenden eine hohe Transparenz über beinahe alle verfügbaren Stellenangebote (Hermann & Wachter, 2011). Deshalb entscheiden in vielen Bereichen nicht mehr die Arbeitgebenden über die Rekrutierung einer geeigneten Arbeitskraft, sondern die Arbeitssuchende Person bestimmt darüber, welches Angebot von welchem Unternehmen für sie passend erscheint (Trost, 2009). Hauser meint dazu: "Der Wettbewerb der Zukunft entscheidet sich auf den Personalmärkten" (2008, zitiert nach Stotz und Wedel, 2009, S. 1). Gemäss dem Zitat nach Hauser (2008) befinden sich demnach die Personalabteilungen in einem Handlungszwang, welcher konkret im Bereich Employer Branding bewältigt werden muss.

Auch die Festo AG fühlt sich von einem solchen Handlungszwang betroffen. Dieser wird durch den Fachkräftemangel bei den „Sales Engineers“ im Bereich Maschinenbau und Elektronik seit einigen Jahren akut wahrgenommen (Festo AG Schweiz, 2018). Der demografische sowie der technologische Wandel haben laut der Festo AG Schweiz in den letzten Jahren zu einer Verschärfung des Fachkräftemangels geführt (2018). Demzufolge hat sich die Festo AG als strategisches Ziel vorgenommen, ein umfassendes Rekrutierungskonzept bis im Jahr 2020 zu erarbeiten (Festo AG Schweiz, 2018). Dieses Konzept – verankert im Employer Branding – umfasst unter anderem die Festlegung von geeigneten Bewerbermarketinginstrumenten und die Bestimmung von Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale. Die vorliegende Bachelor-Thesis soll der Festo AG bei diesen beiden Schwerpunktthemen Unterstützung bieten.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, für die Festo AG herauszufinden, welche Bewerbermarketinginstrumente zielgruppengerecht in der Praxis eingesetzt werden und mit welchen Arbeitgeberattraktivitätsmerkmalen potenzielle Mitarbeitende angezogen werden können. Die Hauptfragestellung in dieser Arbeit lautet "Welche Bewerbermarketinginstrumente bieten der Festo AG eine erfolgreiche Unterstützung zur Personalbeschaffung von geeigneten Arbeitskräften?" und die Nebenfragestellung "Welche Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale sollte gemäss den Festo AG Mitarbeitenden die Employer Value Proposition (EVP) beinhalten, um damit Bewerbermarketing betreiben zu können?"

Zur Beantwortung der beiden Fragestellungen wird zunächst die Festo AG vorgestellt, gefolgt von der Definition der Begriffe Employer Brand und Employer Branding (vgl. Kapitel 1.3). Im theoretischen Teil werden die Beweggründe für das Entwickeln von Employer

Branding-Massnahmen, die Funktionen und Wirkungsbereiche von Employer Branding sowie die für diese Arbeit zentralsten Schritte des Employer Brandings-Prozesses mit den dazugehörigen Bewerbermarketinginstrumenten aufgezeigt (vgl. Kapitel 2). Nachfolgend wird im Methodenteil auf das methodische Vorgehen der Erhebung des Onlinefragebogens und der fünf Experteninterviews eingegangen (vgl. Kapitel 3). Eine genaue Auswertung der erhobenen Daten erfolgt im Ergebnisteil (vgl. Kapitel. 4). Aus den daraus resultierenden Schlussfolgerungen, soll die Beantwortung der initialen Leitfragen (vgl. Kapitel 5) ermöglicht werden und mögliche Gestaltungsvorschläge (vgl. Kapitel 6) herausgearbeitet werden.

1.1 Beschreibung des Projektpartners "Festo AG"

Das im Jahre 1925 gegründete Familienunternehmen Festo AG, setzt sich heute aus über 3800 Mitarbeitende in mehr als 176 Ländern zusammen. Der Hauptsitz des internationalen Unternehmens befindet sich in Deutschland, treffender in Esslingen. Die Festo AG verfügt über 250 Niederlassungen weltweit und zählt weltumspannend zu den führenden Unternehmen in der Produktion von Ventilen, Ventilinseln und für elektrische und pneumatische Automatisierungen. Dabei vertreten die 17'800 Experten weltweit über 32'000 Katalogprodukte. Der Standort der Festo Schweiz wurde 1956 in Dietikon gegründet. Die Festo Schweiz besitzt nebst dem im Jahr 2015 eröffneten Hauptsitz in Lupfig ausserdem Niederlassung in der Westschweiz sowie im Tessin. Der Hauptsitz der Festo Schweiz beschäftigt 105 Mitarbeitende. Die Festo Schweiz mit insgesamt 130 Beschäftigten verfolgt die Unternehmensvision "Wir begeistern durch intelligente und intuitive Lösungen für die Industrie-Automatisierung" (Festo Schweiz, n.d).

1.2 Abgrenzung

In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus bewusst auf den klassischen Bewerbermarketinginstrumenten. Da bei der Festo AG intern eine simultane Untersuchung zu Social Media basierten Instrumenten läuft, soll sich diese Arbeit auf klassische Instrumente wie Zeitungen oder internetbasierte Stellenportale richten. Das Hauptinteresse des Projektpartners liegt ausschliesslich darin, die für die Zielgruppen der Festo AG geeigneten Bewerbermarketinginstrumente, welche zukünftig an Wichtigkeit gewinnen, festzulegen und die Angebote – Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale – welche potenzielle Mitarbeitende anziehen zu bestimmen. Des Weiteren hat die vorliegende Arbeit nicht das Ziel, den kompletten Employer Branding-Prozess dazustellen. Daher werden im Folgenden nur die Schritte ausführlich behandelt, welche für die Arbeit und somit für den Projektpartner zentral sind. Des Weiteren lassen sich die Ergebnisse und Gestaltungsvorschläge ausschliesslich auf den Hauptsitz der Festo Schweiz in Lupfig ausweiten und nicht auf andere Niederlassungen.

Wird folglich der Unternehmensname Festo AG benutzt, ist die Festo Schweiz in Lupfig angesprochen. Im Methodenteil wird oft von Leitfaden-Interviews und Experteninterviews gesprochen. Gemäss Bortz und Döring (2016) ist das Experteninterview eine Variante des Leitfaden-Interviews und somit werden in der vorliegenden Arbeit diese Begriffe als Synonym verwendet. Auch als Synonym werden die Begriffe *Bewerbermarketinginstrumente* – wie oft in der Literatur erwähnt – und *Kanäle* – wie oft in der Praxis genannt – eingesetzt.

1.3 Begriffsdefinition

Employer Brand

Eine Marke dient im Generellen dazu, ein Bewusstsein für das Produkt, die Dienstleistung oder in diesem Fall für den Arbeitgeber zu schaffen und hinsichtlich seiner Tradition, Qualität und Natürlichkeit ein Image zu kommunizieren (Immerschitt, 2009). Dabei soll eine Marke ihre Kernwerte hervorbringen und diese ins Bewusstsein des Rezipienten rücken. Die vermittelten Inhalte einer Arbeitgebermarke müssen nach Immerschitt und Stumpf (2014) wahr und nachprüfbar sein. Ein Employer Brand vermittelt ein Bild zum Arbeitgeberslogan oder den Produkten des Unternehmens ab, welches passend ist und ihre Leistungsversprechen realistisch und einlösbar darstellt (Immerschitt & Stumpf, 2014). Trotz des in den vergangenen Jahren etablierten Begriffs Employer Brand (Geissler, 2007) existiert gemäss aktueller Literatur keine gemeinsame Definition. Die Definition von Petkovic (2008) beschreibt jedoch den Begriff Employer Brand ausführlich und treffend genug, um ihn in dieser Arbeit zu verwenden.

Die Arbeitgebermarke stellt im Ergebnis ein im Gedächtnis der umworbenen akademischen Fach- und Führungskräfte fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Arbeitgebers dar. Dieses Vorstellungsbild umfasst zum einen ein Bündel subjektiv relevanter, personalpolitischer Attraktivitätsmerkmale. Zum anderen umfasst die Arbeitgebermarke entscheidungsrelevante Erfolgsdimensionen wie insbesondere Orientierung, Vertrauen und Identifikation. (Petkovic, 2008, S. 70)

Diese aussagekräftige Definition von Petkovic (2008) spricht von einer Verankerung des Vorstellungsbildes als attraktiver Arbeitgeber mittels relevanter Merkmalen. Auch die Zielgruppe einer Employer Brand, welche im Abschnitt 2.3.1 ausführlich behandelt wird, bezieht er mit ein. Das Bestreben der Employer Brand ist es also, das Arbeitgeberimage zu benennen und eine Erklärung darauf zu geben, weshalb sich eine hoch motivierte und qualifizierte arbeitssuchende Person genau für dieses Unternehmen als Arbeitgeber

interessieren soll (Trost, 2009). Lukaszky (2012) differenziert zwischen Mitbewerbenden – also von branchenähnlicher Konkurrenz – und ein Leistungsversprechen. Um dies zu vermitteln, wird eine Definition des gewünschten Zielbildes vorausgesetzt. Dazu gehört einen eindeutigen Standpunkt einzunehmen und sich der eigenen Identität bewusst werden. Laut Kriegler (2012) ist Employer Branding ein Ergebnis des Employer Brand und als Ausgangspunkt für diesen Prozess gilt die Arbeitgeberpositionierung (S. 27). Den Grundgedanken der Employer Brand stellt die Arbeitgeberpositionierung, auch *Employer Value Proposition* genannt (EVP), dar. Die EVP spiegelt das Versprechen des Unternehmens gegenüber den potenziellen und aktuellen Mitarbeitenden wieder (Trost, 2009).

Employer Branding

Als im Jahr 1996 der Begriff Employer Branding von Tim Ambler und Simon Barrow erstmals geprägt wurde, dauerte es noch ungefähr zehn Jahre, bis Employer Branding in der Praxis Fuss fassen konnte (Kriegler, 2018). Heute existieren unzählige Definitionen von Employer Branding. Eine der am häufigsten in wissenschaftlichen Arbeiten zitierte Definition lautet: "*Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber*" (Kriegler, 2018).

Dieser Definition kann entnommen werden, dass es darum geht, ein positives Image als Arbeitgeber aufzubauen. Dabei wird der Arbeitgeber als eine Marke verstanden, die potenziellen Mitarbeitenden eine Attraktivität und Einzigartigkeit signalisiert (Kanning, 2017). Das Ziel von Employer Branding besteht also darin, ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (Immerschitt & Stumpf, 2014). Laut Kanning (2017) gibt es für ein Unternehmen zwei Gründe ein allgemein positives Arbeitgeberimage zu pflegen. Zum einen kann ein positives Arbeitgeberimage die Mitarbeiterbindung fördern – da sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen identifizieren – und zum anderen kann das Personalmarketing erleichtert werden. In der Abbildung 1 wird der Zusammenhang der beiden Faktoren – Mitarbeiterbindung und Personalmarketing – im Kontext des Employer Brandings ersichtlich.



Abbildung 1. Beziehung zwischen Employer Branding, Personalmarketing und Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung nach Kanning, 2017)

Die Definition nach Kriegler (2018) beschreibt zudem die identitätsorientierte Markenführung, welche die Verbindung zwischen externem Image und interner Identität aufzeigt. Damit muss Employer Branding den Fokus sowohl auf potenzielle Arbeitnehmende – also extern – wie auch auf bestehende Arbeitnehmende – also intern – ausrichten. Die interne Ausrichtung kann wiederum in verschiedene Aufgabengebiete zerlegt werden. Nach Stotz und Wedel (2009) umfasst dieser Bereich die Gestaltung der Arbeitswelt, die Führung im Unternehmen oder auch die Entwicklung von Personalmanagementprozessen (S. 11). Ein entscheidendes Handlungsfeld zur Gestaltung einer attraktiven Arbeitgebermarke spielt zudem die Employer Branding-Kommunikation (Stotz & Wedel, 2009). Diese Kommunikation kann über das Intranet, Mitarbeitergespräche oder an Treffpunkten von Mitarbeitenden stattfinden, wie in Abschnitt 2.3.2 genauer beschrieben wird.

Das externe Employer Branding dient als Grundlage zur Arbeitgeberpositionierung nach aussen und zur Förderung des Arbeitgeberimages (Stotz & Wedel, 2009). Vorträge an Universitäten oder Hochschulen, Fachgremien und öffentlichen Veranstaltungen sowie das Netzwerken mit potenziellen Mitarbeitenden sind Massnahmen des externen Employer Brandings. Diesbezüglich wird in Abschnitt 2.3.2 spezifischer auf weitere Kommunikationsinstrumente eingegangen.

2 Theorie

Für die Beantwortung der Hauptfragestellung "Welche Bewerbermarketinginstrumente bieten der Festo AG eine erfolgreiche Unterstützung zur Personalbeschaffung von geeigneten Arbeitskräften?" sowie der Nebenfragestellung "Welche Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale sollte gemäss den Festo AG Mitarbeitenden die Employer Value Proposition (EVP) beinhalten, um damit Bewerbermarketing betreiben zu können?" ist es von hoher Wichtigkeit, theoretisches Wissen über die Beweggründe, die Definition sowie die Funktion von Employer Branding wie auch des Bewerbermarketings zu gewinnen. Zudem werden die theoretischen Prozessschritte der beiden Themengebiete anhand aktueller Literatur erläutert.

2.1 *Beweggründe (Struktureller Wandel und Entwicklung)*

Um eine geeignete Bewerbermarketing-Strategie zu entwickeln und eine genaue Positionierung der Arbeitgebermarke zu betreiben, ist es zentral, die Gründe für die Verknappung von qualifizierten Bewerbern zu verstehen. Im Folgenden werden die am häufigsten genannten Beweggründe erläutert, welche Unternehmen wie die Festo AG dazu veranlassen, sich mit dem Schwerpunktthema Employer Branding gezielter auseinanderzusetzen.

2.1.1 *Industrie 4.0*

Die Industrie 4.0, worunter „...die beginnende vierte Revolution nach Mechanisierung, Industrialisierung und Automatisierung verstanden...“ wird (Spath et al., 2013, S. 23), verstärkt den Trend (Ritz & Sinelli, 2018). Mit diesem technologischen Wandel ist zu erwarten, dass viele bestehende Arbeitsplätze automatisiert werden und durch Roboter ersetzt werden können. Gleichzeitig werden mehr Fachkräfte benötigt, welche wissensintensive Dienstleistungsorganisationen sowie ihre Technologien weiterentwickeln. So wird es für Unternehmen umso wichtiger, dass das vorhandene Wissen erhalten und ausgebaut werden kann (Ritz & Sinelli, 2018). Aus diesem Grund muss eine erfolgreiche Bewerbermarketing-Strategie entwickelt, die Arbeitgebermarke gestärkt und kommuniziert werden.

2.1.2 *Demografischer Wandel*

Eine weitere grosse Herausforderung, welche dem Trend hin zur Wissensgesellschaft gerecht werden möchte, stellt die demografische Entwicklung dar (Ritz & Sinelli, 2008). Dass Arbeitnehmende im Schnitt immer älter werden, erkennen Unternehmen die demografische Veränderung zunehmend als strategische sowie konkurrenzbetonte Bedrohung (Calo, 2008). Diese Annahmen bilden sich aus der Tatsache, dass einerseits das Angebot von 25- bis 44-

jährigen Arbeitnehmenden in den meisten Industrieländern abnehmend ist, und andererseits daraus, dass Bevölkerungsprognosen im Vergleich zu Wirtschaftsprognosen langfristig treffsicherer sind (Ritz & Sinelli, 2018). In der Schweiz nimmt die Alterung der Bevölkerung stark zu (Ritz & Sinelli, 2018). Laut Vorausberechnungen des Bundesamt für Statistik (2016) wird der Altersquotient, welcher das Verhältnis zwischen Menschen im Rentenalter (über 65 Jahre) zu denjenigen im erwerbstätigen Alter (20-64) ausdrückt, bedeutsam ansteigen. So wird im Jahr 2045 das Verhältnis fast 1 zu 2 sein, womit gemeint ist, dass es auf zwei Menschen im erwerbstätigen Alter einen Menschen im Rentenalter geben wird. 2015 war das Verhältnis bei ca. 1 zu 4. Die hohe Anzahl an bevorstehenden Pensionierungen führt unter anderem dazu, dass neue Stellen besetzt werden müssen (Ritz & Sinelli, 2018). Der Neubesetzung von Stellen steht jedoch gegenüber, dass verglichen mit heute im Jahr 2045 zunehmend weniger Personen erwerbstätig sein werden und folglich auch der Mangel an Arbeitskräften stark zunehmen wird (Bundesamt für Statistik, 2016). Diese Herausforderung trägt dazu bei, dass sich Unternehmen wie die Festo AG verstärkt auf die Positionierung ihrer Arbeitgebermarke konzentrieren und zugleich gezielter nach Bewerbenden suchen müssen.

2.2 Funktion und Wirkungsbereiche von Employer Branding

Employer Branding bietet einem Unternehmen wesentliche Wettbewerbsvorteile, welche nur sichtbar werden durch eine Betrachtung der Marktfunktionen für die einzelnen Marktteilnehmenden. Dabei erfüllt ein Employer Brand aus Sicht der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden unterschiedliche Funktionen. Wie in der Abbildung 2 dargestellt, stehen diese Sichtweisen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den Wirkungsbereichen des Employer Branding (Stotz & Wedel, 2009).

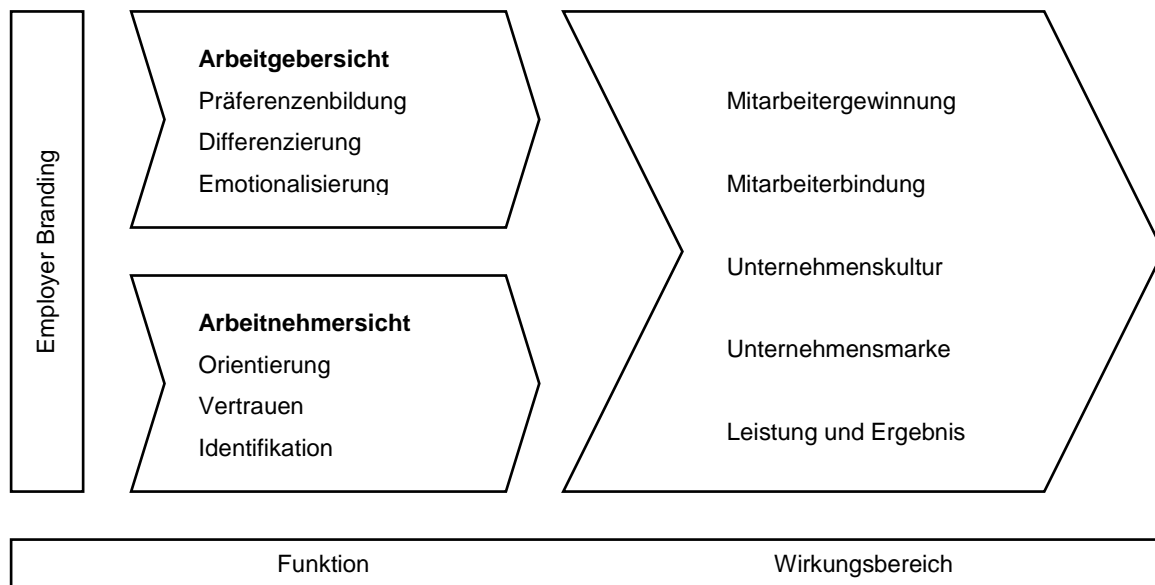


Abbildung 2. Funktion und Wirkungsbereiche einer Employer Brand (Heming, 2017 nach Bany, 2011)

Folglich werden die Funktionen des Employer Branding aus den unterschiedlichen Sichtweisen dargestellt. Nur so können die verschiedenen Perspektiven der Marktteilnehmenden während eines solchen Prozesses aufgezeigt werden.

2.2.1 Arbeitgebersicht

Die Gründung einer Arbeitgebermarke hat aus Arbeitgebersicht unterschiedliche Schwerpunktthemen. Folgende Themen lassen sich differenzieren:

- Präferenzenbildung
- Differenzierung
- Emotionalisierung

Präferenzenbildung

Um einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um die Besten unter der Passenden zu gewinnen, muss die Anonymität der Zielgruppe beseitigt werden (Gierl, Helm, Huber & Sattler, 2009). Dies kann gelingen, wenn ein Umdenken in den Unternehmen stattfindet und sie sich damit auseinandersetzen, anhand welcher Kriterien Arbeitsuchende sich für einen Arbeitgeber entscheiden (Heming, 2017, zitiert nach Grobe, 2003). Denn mit einer gut positionierten Arbeitgebermarke ist es wahrscheinlich, Bewerbende gezielt anzusprechen (Petkovic, 2008). Gerade deshalb ist es für Unternehmen wichtig, möglichst früh mit der Positionierung und Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt zu beginnen. Dies kann beispielsweise durch eine professionell gestaltete Unternehmenshomepage, Imageanzeigen in zielgruppenrelevanten Zeitungen oder durch Vorträge an Universitäten geschehen. Dementsprechend werden Bewerbende begeistert, die mit ihren Vorstellungen und Werten zum Unternehmen passen (Stotz & Wedel, 2009). Stotz und Wedel (2009) erwähnen, dass Mitarbeitende die das Unternehmen anhand ihrer eigenen Präferenzen gewählt haben, eher bereit sind, mehr Leistung zu erbringen und motivierter an die ihnen gestellten Aufgaben heranzugehen (S. 31). Zudem werden Kostenvorteile im Rahmen des Rekrutierens ermöglicht, da sich vermehrt passende Arbeitskräfte auf eine vakante Stelle bewerben (Elsner & Heil, 2006).

Differenzierung

Durch eine Differenzierung besteht das Ziel eines Unternehmens darin, sich von den Wettbewerbern abzuheben und die Position auszubauen. Diejenigen, die es schaffen aus der Masse hervorstechen, haben die Möglichkeit, sich beständig im Bewusstsein der potenziellen und der bereits bestehenden Arbeitnehmenden als attraktiver Arbeitgeber zu bewähren (Stotz & Wedel, 2009).

Emotionalisierung

Eine weitere Kernfunktion aus Arbeitgebersicht stellt die Emotionalisierung dar. Eine Emotionalisierung im Sinne einer Employer Brand bedeutet, dass die Zielgruppen unter dem Unternehmensnamen nicht nur Zahlen und Fakten in Verbindung bringen, sondern auch ein bestimmtes Vorstellungsbild oder Gefühl. Der psychologische Nutzen einer Arbeitgebermarke gilt in der heutigen Zeit als ebenso wichtig wie der eines Produktes oder Services (Gierl et al. 2009).

2.2.2 Arbeitnehmersicht

Aus der Perspektive der aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden hat die Arbeitgebermarke drei wesentliche Kernfunktionen: Orientierung, Vertrauen und Identifikation.

Orientierung

Angesichts der regelrechten Informationsflut, welcher die Bewerbenden auf dem Arbeitsmarkt ausgesetzt sind (Petkovic, 2008), bietet die Arbeitgebermarke den Zielgruppen eine Orientierungsfunktion, sofern die Schlüsselbotschaften eines Unternehmens den Entscheidungsprozess der Bewerbenden vereinfacht (Nagel, 2011). Anhand der Arbeitgebermarke kann der Bewerbende feststellen, ob seine Persönlichkeit zu den Werten des Unternehmens passt (Stotz & Wedel, 2009).

Vertrauen

Die Arbeitnehmenden verlassen sich darauf, dass der Arbeitgeber hält, was er verspricht. Da es sonst zu einer negativen Beachtung kommt und die Arbeitgebermarke an Wert verlieren würde (Weber, 2012). Dadurch erfüllt die Arbeitgebermarke eine Vertrauensfunktion, weil oft zu wenig Informationen und Anhaltspunkte über die Unternehmen vorliegen, um sie als geeigneten Arbeitgeber beurteilen zu können (Stotz & Wedel, 2009).

Identifikation

Kann sich ein potenzieller Mitarbeitender oder eine potenzielle Mitarbeiterin mit den Wertvorstellungen und der Unternehmenskultur eines Unternehmens identifizieren, wird diese sich bei ihr bewerben. Dabei gilt, nur wenn eine Identifikation mit dem Arbeitgeber vorhanden ist, besteht die Möglichkeit, dass sich eine arbeitnehmende Person im Unternehmen langfristig zufrieden und wohl fühlt (Stotz & Wedel, 2009). Somit erfüllt die Identifikationsfunktion der Employer Brand zwei wichtige Aufgaben. Hinsichtlich des Bewerberprofils wirkt sie zum einen selektiv und zum anderen loyalitätsfördernd.

2.3 Der Employer Branding Prozess

Der Employer Branding-Prozess ist der Weg zu einer attraktiven Arbeitgebermarke. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es eine ganzheitliche Arbeitgebermarke aufzubauen und diese zu pflegen. Dabei müssen die vier Kernbereiche *Analyse, Planung, Umsetzung* und *Evaluation* durchlaufen werden. Um die Haupt- und Nebenfragestellung beantworten zu können, wird in diesem Kapitel hauptsächlich die Planungsphase und ein für die Festo AG relevanter Teil der Umsetzungsphase ausführlich beschrieben. Die Analyse- und Evaluationsphase wird in dieser Arbeit nur oberflächlich beschrieben, da diese beide Phasen nicht von Bedeutung für die Beantwortung der Fragestellungen sind. Die Abbildung 3 veranschaulicht den Prozess.



Abbildung 3. Der Employer Branding Prozess (eigene Darstellung)

2.3.1 Phase 1: Die Analyse

Die Analysephase bietet die Basis für den Employer Branding-Prozess. Sie stellt umfangreiche Informationen zur Verfügung, welche die Grundlage für den Aufbau und die Entwicklung der Employer Brand bilden (Stotz & Wedel, 2009, S.90). Das oft in der Literatur erwähnte und in der Praxis vielfach angewendete Instrument zur Analyse ist das bekannte Analysetool SWOT-Analyse. Das Ziel einer SWOT-Analyse besteht darin, die Schwächen (Weakness) sowie die Stärken (Strengths) aus interner Unternehmenssicht und die Chancen (Opportunities) wie auch die Risiken (Threats) aus externer Perspektive genau zu untersuchen (Stotz & Wedel, 2009).

Damit die eigenen Stärken sowie Schwächen gezielter erfasst werden können, lohnt sich eine Untersuchung der Konkurrenz. Ein Blick auf fremde Stellenanzeigen oder Unternehmenswebseiten kann Informationen dazu bieten. So lässt sich der Differenzierungsgrad wie im Abschnitt 2.2.1 erläutert, erhöhen.

Zielgruppenanalyse

Eine entscheidende Rolle in der Markenpolitik spielt das Erfassen der Zielgruppen. Die Zielgruppen bilden sich aus den Personenkreisen, die ein Unternehmen mit seiner zu konstruierenden Marke ansprechen möchte. In erster Linie sollte sich eine Employer Branding auf Personenkreise konzentrieren, welche auf schwierig zu besetzenden Stellen passen. Dies deshalb, weil sich die Zielgruppendefinition hauptsächlich an den Schlüssel- und Kernkompetenzen eines Unternehmens orientieren sollte. Dabei unterscheidet sich die Analyse der Zielgruppen in interne und externe Zielgruppen.

Die interne Zielgruppe besteht aus allen derzeit im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmenden. Es wird als wesentlich betrachtet, ihre Eigenschaften, Motive und Erwartungen zu verstehen, um in der Employer Branding-Strategie darauf eingehen zu können (Stotz & Wedel, 2009). Zudem ist es empfehlenswert, regelmässige Befragungen zu den Arbeitgeberpräferenzen der Mitarbeitenden vorzunehmen. Dabei sollten die internen Zielgruppen in ihren Funktionen, Besonderheiten und Leistungen weiter unterteilt werden.

Die externe Zielgruppe setzt sich im Wesentlichen aus den potenziellen Mitarbeitenden zusammen. Indes müssen ihre Werte, Eigenschaften und Präferenzen erkannt und analysiert werden, um sie mit passenden Massnahmen und einer gezielten Ansprache für das Unternehmen zu gewinnen. Diese potenziellen Mitarbeitenden lassen sich in weitere Untergruppen wie Hochschulabsolventen, Young Professionals oder berufs- und

branchenerfahrene mitarbeitende Personen unterteilen. Nicht zu vernachlässigen sind Stakeholder, welche nicht zu den potenziellen Mitarbeitenden zählen, aber trotzdem in einer Beziehung zum Unternehmen stehen. Hierzu gehören beispielsweise Kunden und Lieferanten, Berufsverbände und Gewerkschaften sowie Lehr- und Verwaltungspersonal von Hochschulen.

2.3.2 Phase 2: Planungsphase

Die Planungsphase legt die Strategie fest, um den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke zu verwirklichen. Dabei entsteht ein individuelles Konzept für das Unternehmen. Die Planungsphase beinhaltet die Zielformulierung, Markenpositionierung sowie die Festlegung instrumenteller Massnahmen. Im Anschluss wird ein Kommunikationskonzept erstellt und das Bewerbermarketing mit seinen Instrumenten erläutert.

Zielformulierung

Als primäres Ziel möchte ein Unternehmen langfristig ein positives Bild in den Köpfen der Anspruchsgruppen herbeiführen, um diese für sich zu gewinnen und langfristig an sich zu binden (Wiese, 2005). Dabei sollten sich die Ziele des Employer Brandings möglichst mit den allgemeinen Unternehmenszielen decken. Um die Messbarkeit der Ziele sicherzustellen, hilft eine konkrete Formulierung der Ziele. Stotzt und Wedel (2009) unterscheiden dabei konative, kognitive oder affektive Ziele. Diese drei Zieltypen lassen sich den markenpolitischen Zielen zuordnen. Petkovic (2008) hingegen differenziert die Zielformulierung einer Employer Brand aus personalpolitischen Markentreibern, welche sich aus den direkten Anspruchsgruppen heraus bildet. Dazu zählen sowohl potenzielle als auch aktuelle, aber auch ehemalige Mitarbeitende. Eine Aufteilung in Anspruchsgruppen wird nachfolgend beschrieben.

Mit Blick auf die potenziellen Mitarbeitenden besteht das Ziel in der Erhöhung der Quantität und zugleich der Qualität der Bewerbungen. Diesbezüglich soll der Bekanntheitsgrad erhöht sowie das Arbeitgeberimage verbessert werden, um in die engere Auswahl der Arbeitnehmenden zu gelangen. Bezüglich der potenziellen Mitarbeitenden lauten die Kernziele eine Senkung der Akquisitionskosten für neue Mitarbeitende sowie eine Beschleunigung des Personalbeschaffungsprozesses (Sponheuer, 2010).

Die aktuellen Mitarbeitenden bilden die zweite Anspruchsgruppe. Das Hauptziel besteht darin, diese Mitarbeitenden emotional an das Unternehmen zu binden. Anhand dieser Bindung wird das Arbeitsergebnis verbessert und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen gesteigert. Damit die Mitarbeitenden zu Markenbotschafter werden, müssen die definierten Wertvorstellungen etabliert werden. Nur so besteht die Möglichkeit, dass externe Stakeholdergruppen auf das Unternehmen aufmerksam werden.

Als glaubwürdige Markenbotschafter gelten zudem auch ehemalige Mitarbeitende. Besteht nach Auflösung des Arbeitsvertrages noch immer eine emotionale Beziehung zum Unternehmen, können ihre positiven Erzählungen neue Mitarbeitende anlocken (Sponheuer, 2010).

Sinnvoll dabei ist, die Ziele der Employer Brand in eine Markenvision zu verpacken. Eine definierte Markenvision soll zur Orientierung bei der Steuerung der Marke dienen. Sie muss konform zur Unternehmensvision sein und auf verständliche Weise den Sinn und die grundsätzlich langfristige Ausrichtung der Employer Brand beschreiben (Stotz & Wedel, 2009).

Markenpositionierung

Gemäss Kriegler (2018) gibt es keine Arbeitgebermarke ohne Arbeitgeberpositionierung. Diesen Positionierungszustand wird im Hinblick auf das Employer Branding, wie in der Begriffsdefinition erläutert, Employer Value Proposition (EVP) genannt. Diese EVP bildet daher den Kern der Positionierung (Stotz & Wedel, 2009). Eine Arbeitgeberpositionierung ermöglicht eine Manifestierung der Identität und Werte eines Unternehmens. Diese Manifestierung sollte sich authentisch, attraktiv und möglichst differenzierend darstellen lassen. Eine sehr vereinfachte und idealisierte Konstellation zeigt Abbildung 4.

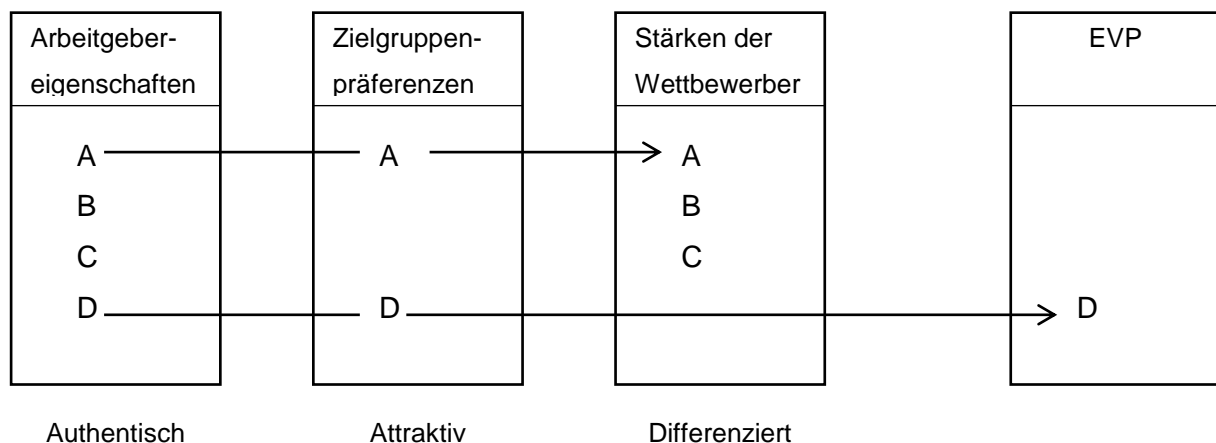


Abbildung 4. Eine authentische, attraktive und differenzierte Employer Value (eigene Darstellung nach Trost, 2009)

Ein Unternehmen verfügt über die Eigenschaften A bis D. Die Arbeitgebereigenschaften können beispielsweise Internationalität, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Familienfreundlichkeit sein. Die Eigenschaft A wäre gemäss der Abbildung 4 authentisch und attraktiv, da sie den Präferenzen der Zielgruppe entspricht. Allerdings verfügen die Wettbewerber über dieselbe Eigenschaft und somit kann diese nicht als EVP geltend gemacht werden. Die Eigenschaften B und C werden nicht

berücksichtigt, weil sie den definierten Zielgruppen nicht entsprechen. In diesem Beispiel erscheint nur D als geeignet, da diese Eigenschaft authentisch, attraktiv und besonders ist.

Marktbearbeitungsstrategie

Nachdem die für das Unternehmen relevanten Zielgruppen definiert wurden, sind Entscheidungen über die Marktbearbeitungsstrategie zu treffen. Indes müssen die Eigenheiten und Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen erkenntlich gemacht und den Fokus gesetzt werden, inwieweit die einzelnen Prioritäten beachtet werden. Grundsätzlich stehen dabei drei Varianten zur Auswahl: die undifferenzierte, die differenzierte und die konzentrierte Marktbearbeitungsstrategie (Wiese, 2005).

Bedeutend für den Projektpartner Festo AG ist hauptsächlich die differenzierte Marktbearbeitungsstrategie. Denn diese berücksichtigt jede definierte Zielgruppe einzeln, damit die spezifischen Präferenzen bestmöglich erfüllt werden können. Somit muss jede Zielgruppe individuell angesprochen werden. Die Gefahr bei dieser Strategie besteht allerdings darin, dass das Unternehmensimage unterschiedliche Eindrücke hinterlässt (Wiese, 2005). Eine undifferenzierte Marktbearbeitungsstrategie hingegen unterscheidet nicht zwischen den verschiedenen Präferenzen der einzelnen Zielgruppen und bildet somit eine generelle Grundlage. Gemäss dieser Strategie wird ein Hochschulabsolvent mit dem identischen Konzept angesprochen wie eine erfahrene Führungsperson. Auch die konzentrierte Marktbearbeitungsstrategie scheint nicht besonders sinnvoll für die Festo AG, denn diese fokussiert sich lediglich auf die grösste und bedeutendste Zielgruppe des Unternehmens (Wiese, 2005).

Instrumentelle Massnahmen

Neben der Festlegung einer Marktbearbeitungsstrategie spielt auch die Auswahl der für das Unternehmen passenden Massnahme, um eine erfolgreiche und einzigartige Employer Brand zu entwickeln, eine zentrale Rolle. Die instrumentellen Massnahmen gliedern sich in das interne Employer Branding, welches sich mit der Gestaltung der Arbeitswelt und der Mitarbeiterführung auseinandersetzt, und das externe Employer Branding. Dieses befasst sich mit Networking und Bewerbermanagement. Im Rahmen dieser Arbeit wird in diesem Abschnitt nur auf die externen Employer Branding-Massnahmen gezielt eingegangen. Der Grund dafür ist das Interesse einer Arbeitgeberpositionierung nach aussen und das Erreichen von potenziellen Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt. Wie angekündigt, lassen sich die instrumentellen Massnahmen im externen Employer Branding in Networking sowie in Bewerbermanagement gliedern. Eine gezielte Beschreibung dieser beiden Massnahmen mit ihren konkreten Instrumenten folgt anschliessend.

Ein häufig unterschätztes Handlungsfeld sind die Networking-Massnahmen. Die besten Möglichkeiten mit den Zielgruppen in Kontakt zu treten, sind bestehende Netzwerke erhalten, eigene Netzwerke aufbauen oder Treffpunkte für Fachkreise zu organisieren (Kriegler, 2018). Beispiele für Networking-Massnahmen sind: Alumni-Programme, Eigene Fachveranstaltungen, Förderung von Vereinen, Networking über XING und LinkedIn, Networking in sozialen Netzwerken sowie Sponsoring von Veranstaltungen. Hinzu kommt die Vergabe von Praktika an Studenten, welche als wirkungsvolle Methode für eine spätere Rekrutierung gilt. Um die Arbeitgebermarke glaubwürdig zu implementieren, muss sich ein Unternehmen einen strategischen Vorteil durch die Kooperation mit dem gesellschaftlichen Umfeld, der Politik und Verbänden wie mit den Bildungseinrichtungen verschaffen (Stotz und Wedel, 2009).

Geht es um Employer Branding, wird das Bewerbermanagement häufig zu wenig beachtet, obwohl ein professionelles Bewerbermanagement Zeit und Kosten sparen kann (Kriegler, 2018). Dabei bietet es sehr viele Kontaktpunkte mit Bewerbenden, welche für die Arbeitgebermarkenbildung ausgezeichnet genutzt werden können. Diese Kontaktpunkte sind bei Eingangsbestätigungen der Bewerbungen, Einladungsschreiben, Bewerbungsgespräche und Zusage- wie Absageschreiben zu pflegen. Falls der Bewerbende im gesamten Bewerbungsprozess eine inkonsistente Arbeitgebermarke erlebt, könnte dies bereits ein Ausschlusskriterium für das Unternehmen sein.

Die Employer Branding Kommunikation

Nur mithilfe verschiedener Kommunikationsinstrumente kann die gewünschte Arbeitgeberpositionierung erreicht werden. Auf Grundlagen der in den Analysen gewonnenen Informationen hinsichtlich der definierten Zielgruppen und Attraktivitätsfaktoren wird ein einheitliches Kommunikationskonzept gestaltet. Die unterschiedlichen Kommunikationskanäle müssen dabei aufeinander abgestimmt werden und zum Unternehmen passen (Stotz und Wedel, 2009). Die Bestandteile eines Kommunikationskonzepts veranschaulicht die Abbildung 5.

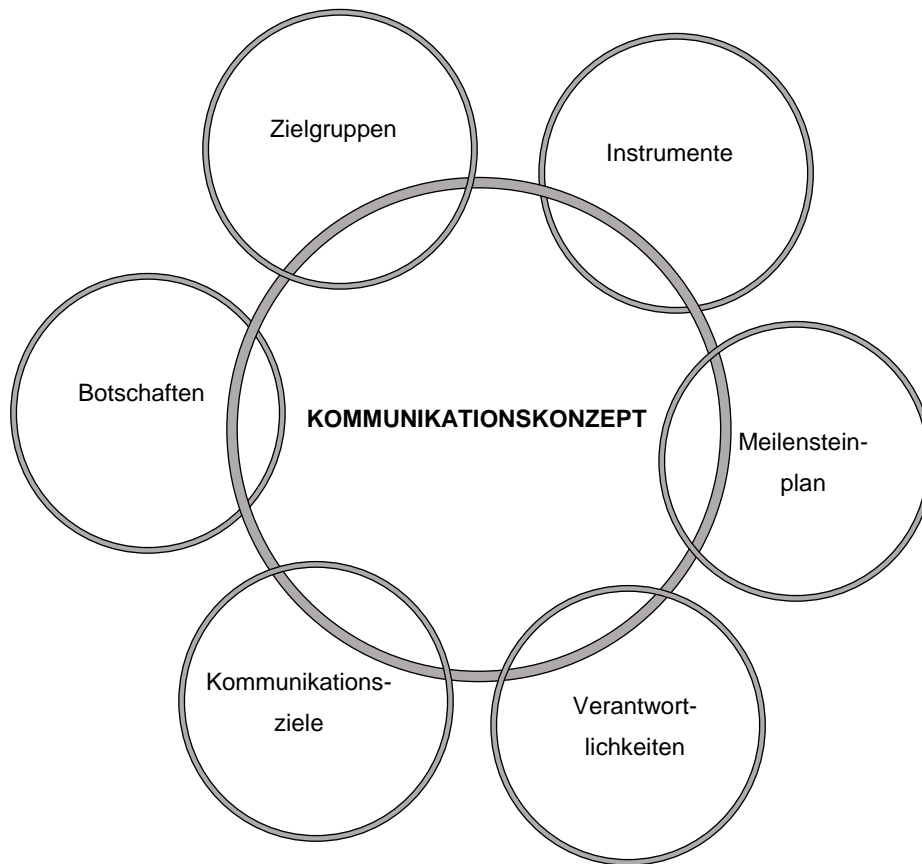


Abbildung 5. Kommunikationskonzept (eigene Darstellung nach Stotz und Wedel, 2009)

Um die weiteren Massnahmen der Abbildung 5 zu verdeutlichen, dient Tabelle 1.

Tabelle 1 Verdeutlichung des Kommunikationskonzepts (eigene Darstellung nach Stotz und Wedel, 2009)

| Massnahme | Weitere Verdeutlichung |
|----------------------|--|
| Instrumente | Instrumente sorgen dafür, dass die Informationen zu der Zielgruppe übertragen werden. Auswahl der Instrumente basiert auf ausgewählten Zielgruppen, den Kommunikationszielen und den formulierten Botschaften. Alle kommunikativen Instrumente müssen auf das angestrebte Markenimage abgestimmt werden. Für eine erfolgreiche Positionierung ist die Nutzung aller Kontaktpunkte notwendig. |
| Meilensteinplan | Durch die Erstellung eines Meilensteinplans für die ausgewählten Instrumente wird eine Reihenfolge festgelegt, wie vorgegangen werden soll. Weiter wird definiert, wann welche Zielgruppe welche Botschaften über welches Kommunikationsinstrument erhält. |
| Verantwortlichkeiten | Beschreibt die genaue Zuweisung von Verantwortlichkeiten. Welcher Mitarbeiter ist für welche Massnahmen und Instrumente verantwortlich? |
| Kommunikationsziele | Inhaltlich sollen die Kommunikationsziele ein Schema mit positionierungsrelevanten Assoziationen erstellen. Wirkung zeigen die Kommunikationsziele bei der Optimierung der Markenstärke. Informierende Komponente: Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten. Beeinflussende Komponente: Hervorrufen von psychologischen Wirkungen |

| | |
|-------------|---|
| Zielgruppe | Berücksichtigung der individuellen Informationsbedürfnisse und Gewohnheiten bei der Informationsaufnahme der Zielgruppe. |
| Botschaften | Konkretisierung der kommunikativen Leitidee zu Botschaften, welche die Attraktivität des Arbeitgebers vermitteln, um eine zielgruppenorientierte Ansprache zu gewährleisten. Dabei ist darauf zu achten, dass eine Botschaft auch unterschiedliche Zielgruppen anspricht. |

Externe Employer-Branding- Kommunikation

Dieses Konzept gliedert sich in eine interne wie externe Employer Branding-Kommunikation. Hier wird jedoch auf eine detaillierte Erklärung der internen Kommunikation verzichtet, da diese nur bedingt zur Beantwortung der Fragestellung beiträgt. Kurz gesagt ermöglicht die interne Kommunikation den Mitarbeitenden eine transparente Informationszustellung von Neuigkeiten und Veränderungen über Instrumente wie das Intranet, der Mitarbeiterzeitung, Mitarbeiter-Newsletter, Öffentliche Protokolle von Meetings und sozialen Netzwerken (Stotz und Wedel, 2009).

Die externe Kommunikation, welche in dieser Arbeit explizit grössere Aufmerksamkeit erhält als die interne Kommunikation, befasst sich mit allen nicht direkt dem Unternehmen zugehörigen Personenkreisen. Dies können Sub- und Nachunternehmer, Organisationen und Journalisten oder auch Lieferanten sein wie eingangs dieses Kapitels beschrieben. Die Kommunikation der Arbeitgebermarke an die Zielgruppe ist alles entscheidend. Dabei gliedert sich die externe Employer Branding-Kommunikation in die Arbeitsmarktkommunikation und die Corporate Reputation, welche ein positives Arbeitgeberimage unter Einhaltung der Soll-Identität erreichen soll. Mithilfe geeigneter Instrumenten kommt der Kommunikation mit den relevanten Zielgruppen die höchste Priorität zu. Zu den Instrumenten der Arbeitsmarktkommunikation gehören unter anderen Rekrutierungsevents, Jobmessen oder Auszubildendenmessen (Stotz und Wedel, 2009). Solche Instrumente ermöglichen dabei den direkten Kontakt zu potenziellen Bewerbenden und wirken überzeugender als die Massenkommunikation anhand von Radiowerbung. Sowohl Instrumente wie Stellenanzeigen in Zeitungen oder auf der Unternehmenshomepage sind notwendige Instrumente hinsichtlich des Employer Brandings. Weitere essentielle Instrumente, um die Arbeitgebermarke zu positionieren oder eben auch um Bewerbermarketing zu betreiben, werden im folgenden Abschnitt erläutert.

Bewerbermarketing

Die externe Kommunikation der Arbeitgebermarke richtet sich nicht ausschliesslich an die soeben erwähnten Personenkreise, sie bietet sich zudem an, um potenzielle Mitarbeitende auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Namentlich wird darunter das Bewerbermarketing verstanden, sprich die Bearbeitung der Arbeitsmärkte mit Instrumenten

des Marketings (Kriegler, 2018). Der mechanische Akt aus Stellenausschreibung, Bewerbung, Auswahlgespräch und Einstellung ist laut Kriegler (2018) vorbei. Heute findet in den Unternehmen ein Findungsprozess statt, welcher auf Dialog und Überzeugung basiert. Dieser Findungsprozess wird in der Fachliteratur auch *Active Sourcing* genannt. Durch *Active Sourcing* gehen Personalvermittler direkt auf potenzielle oder neue Mitarbeitende zu. Die Herausforderung dabei ist, diese zu begeistern und für das jeweilige Unternehmen zu gewinnen (Kriegler, 2018). Active Sourcing ist eine proaktive Suche und Nutzung von bestimmten Kommunikationsinstrumenten. Diese Suche findet statt auf Professionals-Networking-Plattformen wie Xing oder LinkedIn, in Lebenslauf-Datenbanken wie Monster oder Stepstone und auch in anderen Karrierediensten wie Placement24 oder Experteer.

Die Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Vielzahl an Kanälen, über die Bewerber angesprochen werden können. Die Kanäle werden in klassische und online Instrumente unterteilt. Als Unternehmen muss man sich jedoch bewusst machen, welche Kanäle für welche Zielgruppen wichtig sind und in welche Kanäle kontinuierlich Zeit und Geld investiert werden soll.

Tabelle 2 Bewerbermarketinginstrumente (eigene Darstellung nach Hermann & Wachter, 2011)

| Bewerbermarketinginstrumente | Besondere Eignung für |
|------------------------------|---|
| Klassische Instrumente | |
| Zeitungsinserte | Klassische Kleininserte lokaler Unternehmen |
| | Imagewerbung mit Hinweis auf Karriereseite |
| | Massenjobs in Gratiszeitungen |
| | spezialisierte Stellenangebote in Fachmedien |
| Plakate | von der Zielgruppe häufig frequentierte Orte |
| | Ausbildungseinrichtungen, Schulen, Universitäten |
| Karriereveranstaltungen | Absolventen-Marketing an Ausbildungseinrichtungen |
| | Imagepflege bei zukünftigen Arbeitskräften |
| | Spezialberufe, -branchen, -bereiche |
| Arbeitskollegen, Umfeld | lokale Arbeitsmärkte |
| | spezialisierte oder eng verzahnte Branche |
| Newsletter | Darstellung der Entwicklung des Unternehmens |
| | Kommunikation von Erfolgen im Markt |
| | Verständnis für die Hauptaktivitäten und Strategien |
| Online Instrumente | |
| Allgemeine Jobplattformen | fast jede Art von Stellenangebote |
| | Stellenangebote an Personen zwischen 20 und 40 Jahren |
| | erster Versuch eines Inserates |
| Spezialisierte Plattformen | spezielle Zielgruppen |
| | nächste Versuche nach allgemeiner Jobplattform |
| Unternehmenswebseite | Stellenangebote über Suchmaschinen auffindbar machen |

| | |
|-----------------------|---|
| | Stellensuchende zu einer Bewerbung zu animieren |
| Lebenslaufdatenbanken | gezielte Ansprache von potenziellen Kandidaten |
| | Aktivierung von passiv suchenden Kandidaten |
| | bei geringem Bewerberaufkommen |
| Soziale Netzwerke | zielgruppenspezifische Werbung für Jobs |
| | Kontakt halten mit ehemaligen Bewerbenden |
| | rasante Verbreitung von Stellenangebote |
| Suchmaschinen | bezahlte Werbung für konkrete Stellenangebote |
| | Passiv-Suchende auf Chancen aufmerksam machen |
| Online-Profilen | das Auffinden von Personen mit spezifischen Kenntnissen |
| | rasante Verbreitung von Informationen |

2.3.3 Phase 3: Umsetzungsphase

In Kapitel 2.3.2 wurden die zentralen Schritte der Planungsphase des Employer Branding-Prozesses beschrieben. Folglich wird die Umsetzungsphase in einem internen wie externen Umsetzungsprozess erläutert. In der Literatur wird dieser Phase weitaus mehr Beachtung geschenkt als in der vorliegenden Arbeit zu entnehmen ist. Der Grund dafür liegt in der Relevanz zur Beantwortung der Fragestellungen.

Interne Umsetzung

Im Laufe der internen Umsetzung wird die tatsächliche Arbeitgeberqualität gesteigert und die angestrebte Soll-Perspektive erreicht. Dies ist von grosser Bedeutung, denn teure Investitionen in das externe Employer Branding werden sich nicht auszahlen, wenn das Unternehmen nicht hält, was es in Imagekampagnen verspricht. Dies würde dem Arbeitgeberimage erheblichen Schaden zufügen und das Unternehmen als unattraktiv und unglaubwürdig erscheinen lassen (Stotz & Wedel, 2009). Um dies zu verhindern, muss zunächst die Arbeitgeberpositionierung an die aktuellen Mitarbeitenden mitgeteilt werden. Dies kann durch Präsentation, Flyer, Mitarbeitergespräche oder Broschüren geschehen. Mitunter ist es wichtig, dass die Führungsebene die definierten Werte vorlebt und die Mitarbeitenden in seinen Bann zieht.

Externe Umsetzung

Nach den internen Massnahmen zur Umsetzung der Arbeitgebermarke müssen die externen Massnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Den potenziellen Mitarbeitenden muss ein konsistentes Bild der Arbeitgeberpositionierung auf allen Kanälen geboten werden, damit die Aufmerksamkeit auf das Unternehmen gelenkt werden kann (Stotz & Wedel, 2009).

2.3.4 Phase 4: Kontrolle

Um Fehlinvestitionen zu vermeiden, müssen durchgeführte Massnahmen systematisch überprüft und gesteuert werden. Eine Messung der Kennzahlen von internen sowie externen Massnahmen sollte aufgrund der dynamischen Weiterentwicklung kontinuierlich stattfinden (Trost, 2009). Da die Überprüfung der Massnahmen in dieser Arbeit nur von geringer Bedeutung ist, verschafft die Tabelle 3 mit den möglichen internen und externen Massnahmen einen Überblick.

Tabelle 3 interne und externe Kennzahlen für das Employer Branding (eigene Darstellung nach Immerschmitt, 2014)

| Interne Kennzahlen | |
|---------------------------|--|
| Wirkungsbereich | Kennzahl |
| Mitarbeiterbindung | Mitarbeiterzufriedenheit |
| | Verweildauer von Leistungsträgern |
| | Unerwünschte Fluktuation |
| | Erwünschte Fluktuation |
| Unternehmenskultur | Bewertung des Arbeitsklimas |
| | Vertrauen in die Unternehmensführung |
| | Krankenstand |
| | Identifikation mit Zielen und Werte des Unternehmens |
| Leistung und Ergebnis | Qualität der Arbeitsergebnisse |
| | Dauer der Einarbeitung |
| | Mitarbeiterloyalität |
| | Grad der Eigenverantwortung |
| Externe Kennzahlen | |
| Mitarbeitergewinnung | Dauer der Stellenbesetzung |
| | Fehlbesetzungsquote |
| | Auflösung innerhalb der Probezeit |
| | Kosten pro Einstellung |
| | Bewerberpassung |
| Unternehmensmarke | Reputation des Arbeitgebers im Social Web |
| | Presseberichte über den Arbeitgeber |
| | Grad der Kundenzufriedenheit |
| Leistung und Ergebnis | Qualität der Produkte / Dienstleistungen |
| | Image und Aussendarstellung des Unternehmens |

3 Methode

Folglich wird der Methodenteil anhand zwei Phasen beschrieben. Die erste Phase beinhaltet ein quantitatives Vorgehen bei dem die Mitarbeitende des Unternehmens Festo AG in einer Umfrage betreffend Arbeitgeberattraktivität und Bewerbermarketinginstrumente befragt worden sind. In einer zweiten Phase wird das qualitative Vorgehen, anhand der methodischen Schritten nach Kuckartz (2016) dargestellt sowie die gewählte Auswertungsform methodisch erläutert.

Der Methodenteil umfasst demnach einen quantitativen und einen qualitativen Forschungsansatz. Der quantitative Forschungsansatz zielt auf statistische Analysen vieler Fälle und verfolgt strukturierte Abläufe mit standardisierten Datenerhebungsinstrumenten (Bortz & Döring, 2016). Der Ursprung dieses Ansatzes liegt in den Naturwissenschaften (Bortz & Döring, 2016). In der vorliegenden Arbeit wird der quantitative Forschungsansatz in Form eines Onlinefragebogens eingesetzt, um die Nebenfragestellung bestmöglich beantworten zu können. Der qualitative Forschungsansatz hingegen stammt aus den Geisteswissenschaften und verfolgt die systematische Interpretation von Textmaterialien wie beispielsweise aus Interviewtranskripte. Laut Bortz und Döring (2016) wird versucht, offene Forschungsfragen zu beantworten und eine entsprechende Theorie zu entwickeln. Deshalb eignet sich dieser Ansatz besonders, für die Beantwortung der Hauptfragestellung.

In der Abbildung 6 ist das Untersuchungsdesign der vorliegenden Arbeit ersichtlich. Daraus kann entnommen werden, dass sich die Ergebnisse der beiden Fragestellungen aus dem Theorieteil sowie aus dem quantitativen und qualitativen Forschungsansatz zusammensetzen. Das Untersuchungsdesign gibt an, in welcher Form die einzelnen Methoden in einen Untersuchungsplan zu integrieren sind und welche Schritte beim Durchlaufen des Forschungsprozesses zu beachten sind, um eine hohe Aussagekraft zu gewährleisten (Bortz & Döring, 2016). Des Weiteren liefert das Untersuchungsdesign Informationen über Untersuchungszeitpunkte, Untersuchungsdauer und Anzahl der untersuchten Probanden. Genaue Angaben dazu können aus dem folgenden Kapitel 3.1 und 3.2 entnommen werden.

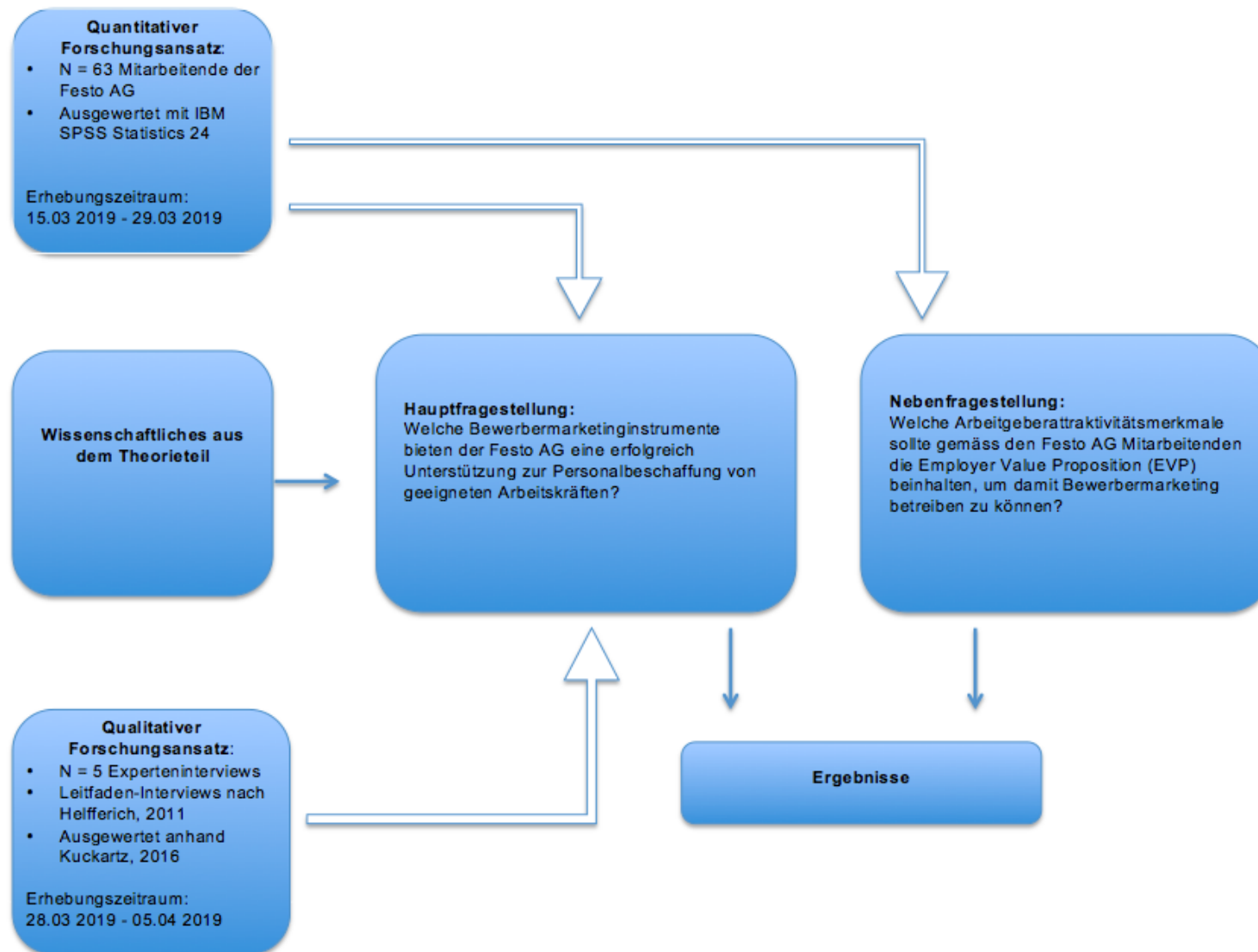


Abbildung 6. Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)

3.1 Quantitative Datenerhebung

Der Entscheid gegen einen Paper-Pencil-Fragebogen und für eine Online-Befragung lag hauptsächlich in der Effizienz des Verfahrens. Ausserdem bietet der elektronische Fragebogen den Vorteil, dass Drag and Drop Aufgaben, Schieberegler, das Zurückblättern oder Überspringen von Fragen, das Ausfülldatum und die Ausfüllzeit automatisch erfasst wird, ermöglicht werden können (Bortz & Döring, 2016).

In der ersten Phase konnte mittels Oline-Befragung eine interne Mitarbeiterbefragung bei der Festo AG in Lupfig durchgeführt werden. Somit erfolgte die quantitative Datenerhebung mit Hilfe eines Onlinefragebogens (vgl. Anhang B), welcher mit Unterstützung der Plattform „Unipark“ erstellt wurde. Dabei lag das Ziel herauszufinden über welche Kanäle, beziehungsweise Bewerbermarketinginstrumente, die heutigen Mitarbeitenden zur Festo AG gekommen sind. Des Weiteren wurde die Wichtigkeit der einzelnen Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale anhand der Umfrage eingeschätzt. Die Fragen im Onlinefragebogen wurden durch vorab definierte Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale wie Familienfreundlichkeit oder Work-Life-Balance zusammengetragen und selbstständig erstellt. Der Onlinefragebogen dient dazu Informationen zu sammeln und nicht ein psychologisches Konstrukt zu erfassen, deshalb müssen hierbei keine Gütekriterien beachtet werden.

Die einzelnen Antwortoptionen im Onlinefragebogen sind nach der Likert-Skala von *unwichtig*, *eher unwichtig*, *eher wichtig* bis *wichtig* und von *trifft nicht zu*, *trifft eher nicht zu*, *trifft eher zu* bis *trifft zu* abgestuft. Die Likert-Skala ist eine psychometrische Skala, welche die Zustimmung von mehreren Aussagen einschätzt. Geradzahlige Ratingskalen – wie in diesem Fall verwendet – verzichten auf eine neutrale Antwortoption und erzwingen von den Befragungspersonen eine tendenzielle Meinung zum Untersuchungsgegenstand. Diese Vorgehensweise bewährt sich, sobald mit einer Verfälschung der Urteile durch eine übermässige Tendenz zur Mitte gerechnet wird (Bortz & Döring, 2016). Zusätzlich wird in der *trifft nicht zu* bis *trifft zu* Ratingskala die Antwortoption *weiss nicht* angeboten. Diese bietet sich in dieser Untersuchung besonders gut an, weil gewisse Themen für viele Personen so unwichtig sind, dass sie sich bislang kaum darüber Gedanken gemacht haben. Auf diese Weise kann gemäss Bortz und Döring (2016) Meinungslosigkeit getrennt erhoben werden.

Die Dauer der Umfrage für eine arbeitnehmende Person beträgt maximal zwanzig Minuten. In der Literatur gilt die Faustregel, dass die Online-Befragungen nicht länger als 10–15 Minuten dauern sollten. In der Praxis sind jedoch zahlreiche längere Fragebögen anzutreffen (Bosnjak, 2002, zitiert nach Bortz & Döring, 2016, S. 415). Befragt wurden die Teilnehmenden vom 15. März 2019 bis 29. März 2019.

Der Zugang zur Befragung erfolgte über den Link <https://ww2.unipark.de/uc/Ausbildung/5b82/> [9.04.2019]. Dieser URL wurde anonym (nicht

personalisiert) an die Ansprechperson der Festo AG versendet, welche die Onlineumfrage intern an die Mitarbeitenden der Festo AG weiterleitete. Zusätzlich wurden demografische Daten über das Alter, das Geschlecht, die Funktion, die Anstellungsdauer und das Pensum der jeweiligen Person im Unternehmen erfragt um die Auswertung präziser zu gestalten. Die Umfrage wurde in Deutsch bereitgestellt. Der komplette Fragbogen ist im Anhang B ersichtlich.

3.1.1 Charakterisierung der Stichprobe

Insgesamt wurden 100 Mitarbeitende per E-Mail zur Umfrage eingeladen, davon haben 63 Mitarbeitende den Onlinefragebogen vollständig ausgefüllt. Das bedingt einer Rücklaufquote von 63%. Die Rücklaufquote gemäss Bortz und Döring (2016) liegt oft zwischen 5 % bis 40 % und ist von der Länge des Fragebogens, von der Zielpopulation, von der Thematik und vom Distributionsweg abhängig (S. 412). Wie in Tabelle 4 ersichtlich umfasst die Stichprobe Teilnehmende von unter 24 jährigen bis zu 55 Jährigen und älter. Die Mehrheit der Befragten Personen ist im Alter zwischen 25 und 34 Jahren.

Tabelle 4 Häufigkeiten nach Alter (Auswertung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

| | Häufigkeit | Prozent |
|--------------------------|------------|---------|
| bis 24 Jahre | 5 | 7.9 |
| zwischen 25 und 34 Jahre | 19 | 30.2 |
| zwischen 35 und 44 Jahre | 14 | 22.2 |
| zwischen 45 und 54 Jahre | 17 | 27.0 |
| 55 Jahre oder älter | 8 | 12.7 |
| Gesamt | 63 | 100.0 |

Die Tabelle 5 dokumentiert die Verteilung der Geschlechter. Die Stichprobe besteht mit 85.7 % aus männlichen und mit 14.3 % aus weiblichen Teilnehmenden.

Tabelle 5 Häufigkeiten nach Geschlecht (Auswertung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

| | Häufigkeit | Prozent |
|----------|------------|---------|
| Weiblich | 9 | 14.3 |
| Männlich | 54 | 85.7 |
| Gesamt | 63 | 100.0 |

Gerade mal 21 Mitarbeitende sind weniger als zwei Jahre bei der Festo AG angestellt. Ganze 19 Mitarbeitende sind zwischen zwei und sechs Jahren und 23 Mitarbeitende sind seit mehr als sechs Jahren bei der Festo AG angestellt (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6 Häufigkeiten nach Anstellungsdauer (Auswertung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

| | Häufigkeit | Prozent |
|-------------------------|------------|---------|
| weniger als 2 Jahre | 21 | 33.3 |
| zwischen 2 und 6 Jahren | 19 | 30.2 |
| mehr als 6 Jahren | 23 | 36.5 |
| Gesamt | 63 | 100.0 |

Tabelle 7 beschreibt die Verteilung des Arbeitspensums der Befragten. Ganze 90.5 % sind Vollzeitbeschäftigt. Die restlichen 9.5 % geben an, ein Teilzeitpensum bei der Festo AG zu erfüllen.

Tabelle 7 Häufigkeiten nach Pensum (Auswertung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

| | Häufigkeit | Prozent |
|----------|------------|---------|
| Vollzeit | 57 | 90.5 |
| Teilzeit | 6 | 9.5 |
| Gesamt | 63 | 100.0 |

Die am grössten vertretene Funktionsgruppe aller Teilnehmenden bilden die mit 33.3 % die Sales Engineers gefolgt von den Project Engineers mit 19 %. Genauere Angaben zu dieser Verteilung können nicht vorgenommen werden, da möglicherweise der Personenschutz nicht gewährleistet werden kann. Zudem muss darauf hingewiesen werden, dass die Aussagekraft der quantitativen Ergebnisse von geringer Bedeutung ist, da die Daten zu unterschiedlich verteilt sind.

3.1.2 Vorgehen der quantitativen Datenauswertung

Nach der Übertragung der Rohdaten in das Statistikprogramm IBM SPSS Statistics 24 erfolgte die Auswertung der erhobenen Daten. Die Datenaufbereitung des bereinigten Datensatzes geschieht nach dem klassischen Muster der statistischen Datenaufbereitung. Mittels standardisierter Vorgehensweisen der deskriptiven Statistik wird der Datensatz für weitere Schritte der analytischen Statistik vorbereitet (Maats, 2007). Die Auswertung der quantitativen Datenerhebung wird im nachfolgenden Kapitel deskriptiv beschrieben.

3.1.3 Vorgehen der deskriptiven Auswertung von quantitativen Daten

Der Onlinefragebogen ist in zwei Teile zusammengesetzt. Der erste Teil besteht aus Fragen welche auf das Bewerbermarketing abzielen. Diese Fragen liefern zusätzliche Informationen zur Beantwortung der Hauptfragestellung: "Welche Bewerbermarketinginstrumente bieten der Festo AG eine erfolgreiche Unterstützung zur Personalbeschaffung von geeigneten Arbeitskräften?". Der erste Teil dieser Onlinebefragung beinhaltet Fragen wie: Welche Kanäle würden Sie nutzen, wenn Sie nach einer Arbeitsstelle suchen würden. Dabei kann in einem offenen Antwortfeld die Antwortoption eingetippt oder in eine bereits vorgegebene Antwortmöglichkeit angeklickt werden. Eine vorgegebene Antwortmöglichkeit lautet beispielsweise Social Media wie Facebook, Zeitschriften oder Karrieremessen (vgl. Anhang B).

Im zweiten Teil der Onlineumfrage wird die Arbeitgeberattraktivität der Festo AG untersucht. Um die Nebenfragestellung: "Welche Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale sollte gemäss den Festo AG Mitarbeitenden die Employer Value Proposition (EVP) beinhalten, um damit Bewerbermarketing betreiben zu können?" möglichst zielgenau zu beantworten, werden sieben Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale herangezogen. Darunter sind Kriterien wie Work-Life-Balance, Familienfreundlichkeit oder Weiterbildungsangebote anzutreffen. Dabei wird jedes einzelne Kriterium mit drei bis vier Items erfasst, welche wie bereits erwähnt mit den Antwortoptionen von *trifft nicht zu* bis *trifft zu* abgestuft ist. Nebenbei bietet die Antwortoption *weiss nicht* die Möglichkeit bei Unwissen das Item nicht einschätzen zu müssen. Die im Ergebnisteil abgebildeten Prozentangaben auf den Y-Achsen sind mehrheitlich von 0 % bis 40 %. In einzelnen Abbildungen erfolgt jedoch eine Abstufung von 0 % bis 100 %. Der Grund dafür besteht in der unterschiedlichen Verteilung der Daten.

Um die ungleich verteilten Daten möglichst repräsentativ darstellen zu können, wird in der Auswertung zur letzten gestellten Frage in der Mitarbeiterbefragung (vgl. Anhang B) der Mittelwert (M) verwendet. Der arithmetische Mittelwert stellt den Durchschnittswert aus mehreren Zahlen innerhalb einer Skala dar (Zöfel, 2003). Um dem Mittelwert grössere Aussagekraft zu verleihen, wird zugleich die Standardabweichung (SD) der erhobenen Daten angegeben. Die SD ist die durchschnittliche Entfernung aller gemessenen Ausprägungen eines Merkmals vom Durchschnitt (Zöfel, 2003). Die Prioritätszuteilung erfolgte auf einer Skala von 1 bis 9. Dabei gilt im Ergebnisteil je höher der Mittelwert, desto grösser der Handlungsbedarf des einzelnen Arbeitgeberattraktivitätsmerkmals.

3.2 Qualitative Datenerhebung

Unterstützende Bewerbermarketinginstrumente betreffend Personalbeschaffung, welche im Rahmen dieser Arbeit dem Auftraggeber vorgestellt werden sollen, wurden anhand

einer qualitativen Datenerhebung erarbeitet. Dies bildet die zweite Phase des oben genannten Vorgehens. Nach der Methodik qualitativer Datenerhebung ist es möglich praxisorientierte Massnahmen (Wissen) zu erfassen (Kuckartz, 2016).

3.2.1 Charakterisierung der Stichprobe

Im Rahmen der zweiten Phase wurden fünf branchenähnliche Unternehmen ermittelt welche sich für ein Experteninterview zur Verfügung gestellt haben. Alle ausgewählten Unternehmen verfügen über eine bereits eingeführte Rekrutierungsstrategie oder in Einführung stehendes Personalbeschaffungskonzept. Alle fünf Unternehmen sind aus der Zentralschweiz. Dabei sind alle befragten Personen in der Privatwirtschaft tätig. Eines der fünf Unternehmen konnte nur schriftlich zu den im Leitfaden-Interview (vgl. Anhang A) gestellten Fragen Bezug nehmen, da es die zeitlichen Ressourcen seitens des Unternehmens nicht zulassen. Drei der insgesamt acht angefragten Unternehmen hatten ein zu geringes Interesse an der Teilnahme oder mussten aus personeller Ressourcenknappheit eine Absage verkünden.

Die im Experteninterview befragten Personen verfügen über ein vernetztes Wissen und ein breites Verständnis von Employer Branding und deren Herausforderungen. Ihnen sind die Employer-Branding-Strategien welche in den jeweiligen Unternehmen herrschen bekannt. Alle Interviewpartner haben bereits Erfahrungen mit dem zielgruppengerechten Einsetzen von Bewerbermarketinginstrumenten und verfügen somit über hohe Expertise betreffend Personalbeschaffung. Somit kann genauer untersucht werden wie Unternehmen, welche sehr ähnliche Herausforderungen wie die Festo AG haben, die Bewerbermarketinginstrumente einsetzen. Zudem können Ideen für Handlungsempfehlungen gesammelt werden um eine Palette von Informationen dem Projektpartner präsentieren zu können.

3.2.2 Vorgehen der qualitativen Datenerhebung

Als Nachschlagewerke während der Vorbereitung dienten die Bücher von Helfferich (2011) und Flick (2014), mit deren Hilfe der Dreischritt (s.u.) angewendet werden konnte. Der Dreischritt nach Helfferich (2011) schlägt ein dreistufiges Verfahren vor, welches dem Prinzip „So offen wie möglich, so strukturiert wie nötig“ folgt (Helfferich, 2011). Die Interviewten sollten deshalb in einem ersten Schritt so frei wie möglich erzählen dürfen. Wird aus Sicht des Interviewenden zu wenig Informationen geteilt, können diese in einem zweiten Schritt nachgefragt werden. Als dritter Schritt können zusätzlich strukturierte und in der Formulierung vorgegebene Fragen angewendet werden. Dieser Dreischritt kann beliebig wiederholt werden (Helfferich, 2011). Nach der Anwendung des Dreischrittes wurde der Leitfaden entwickelt. Zu Beginn des Monats März 2019 erfolgte die erste Kontaktaufnahme mit den zu Interviewenden.

Alle Interviewtermine fanden in der letzten März und der ersten April Woche statt. Die Durchführung sollte ungestört und in angenehmer Atmosphäre stattfinden. Die Dauer der Experteninterviews betrug zirka 40 Minuten. Die Interviews durften mit Einverständniserklärung der Interviewpartner auf einem elektronischen Gerät aufgenommen werden, um in einem weiteren Schritt das Transkribieren zu ermöglichen.

Dreischritt nach Helfferich

Die Herleitung des Forschungsinteresses und der Fragestellung erfolgte für die qualitative Datenanalyse nach dem Dreischritt von Helfferich (2011) (vgl. Abbildung 7):



Abbildung 7. Vom Forschungsinteresse zur Erhebungsmethode (eigene Darstellung nach Helfferich, 2011)

Forschungsinteresse

Aufgrund von unterschiedlichen Beweggründen möchte die Festo AG für sich geeignete Personalbeschaffungsstrategie einführen. Dabei unterstützt diese Studienarbeit die Veranschaulichung von Strategien anderer Unternehmen, welche bereits geeignete Arbeitskräfte dank zielgerechter Personalbeschaffung rekrutieren.

Forschungsfrage

Welche Bewerbermarketinginstrumente bieten der Festo AG eine erfolgreiche Unterstützung zur Personalbeschaffung von geeigneten Arbeitskräften?

Forschungsgegenstand

Der Forschungsgegenstand beruht auf einer Rekonstruktion von auf Erfahrungsbasiertem semantischen Wissen (Helfferich, 2011). In dieser Studienarbeit stellt dies die Datensammlung von geeigneten Bewerbermarketinginstrumenten bezüglich Personalbeschaffung dar.

Begründung des Leitfaden-Interviews

Ausgehend vom Forschungsgegenstand wurde die Interviewform des Leitfaden-Interviews nach Helfferich (2011) gewählt, weil mit dem Forschungsinteresse und dem Forschungsgegenstand auf die Ebene des problembezogenen Sinnverstehens aufgebaut wird und nicht auf die Ebene des rein textbezogenen Sinnverstehens.

Die Interviewform der Leitfaden-Interviews mit offenen Fragen hat eine erzählgenerierende Funktion. Das Leitfaden-Interview ist in seiner Struktur eine Mischform. Das Interview soll inhaltlich weder ganz eng noch ganz offen sein. Weiter sollte es in der Interviewsituation so monologisch wie möglich, wie auch so strukturiert und dialogisch wie

nötig sein. Dadurch erlaubt das Leitfaden-Interview Interpretationen über subjektive Theorien und Konzepte (Helfferich, 2011).Um den Umgang mit Bewerbermarketinginstrumenten möglichst optimal zu rekonstruieren, braucht der Leitfaden auch narrative Elemente.

Flick (2014) beschreibt das Wesen eines narrativen Ansatzes folgendermassen: *„Ein Ausgangspunkt für das episodische Interview ist die Annahme, dass Erfahrungen der Subjekte hinsichtlich eines bestimmten Gegenstandsbereichs in Form narrativ-episodischen Wissens und in Form semantischen Wissens abgespeichert und erinnert werden“* (S.238). Die qualitative Datenerhebung soll Erklärungen über eine subjektive Begriffsdefinition zum Thema erfolgreiches Rekrutieren aufdecken. Im Verlauf des Leitfaden-Interviews werden Aussagen über die Erfahrung von Bewerbermarketinginstrumenten und deren Herausforderungen erwartet. Weiter soll erfasst werden, welche Instrumente, Tools oder Software benutzt werden, um erfolgreiche Personalbeschaffung betreiben zu können. Zum Abschluss durften die Interviewpartner noch Anmerkungen oder Ergänzungen zu den besprochenen Punkten beifügen.

3.2.3 Vorgehen der qualitativen Datenauswertung

Nach Durchführung der Experteninterviews fand das Transkribieren statt. Dieser Schritt konnte mittels der Software F5 (Version 7.0.2) vollbracht werden. Die Transkription aller fünf Interviews erfolgte anschliessend nach den Regeln der inhaltlich strukturierender qualitativen Inhaltsanalyse von Kuckartz (2014). Der Grund dafür bestand darin, dass diese Methode in einem breiten Einsatzbereich anwendbar und gut geeignet für eine explorative Fragestellung ist (Kuckartz, 2016).

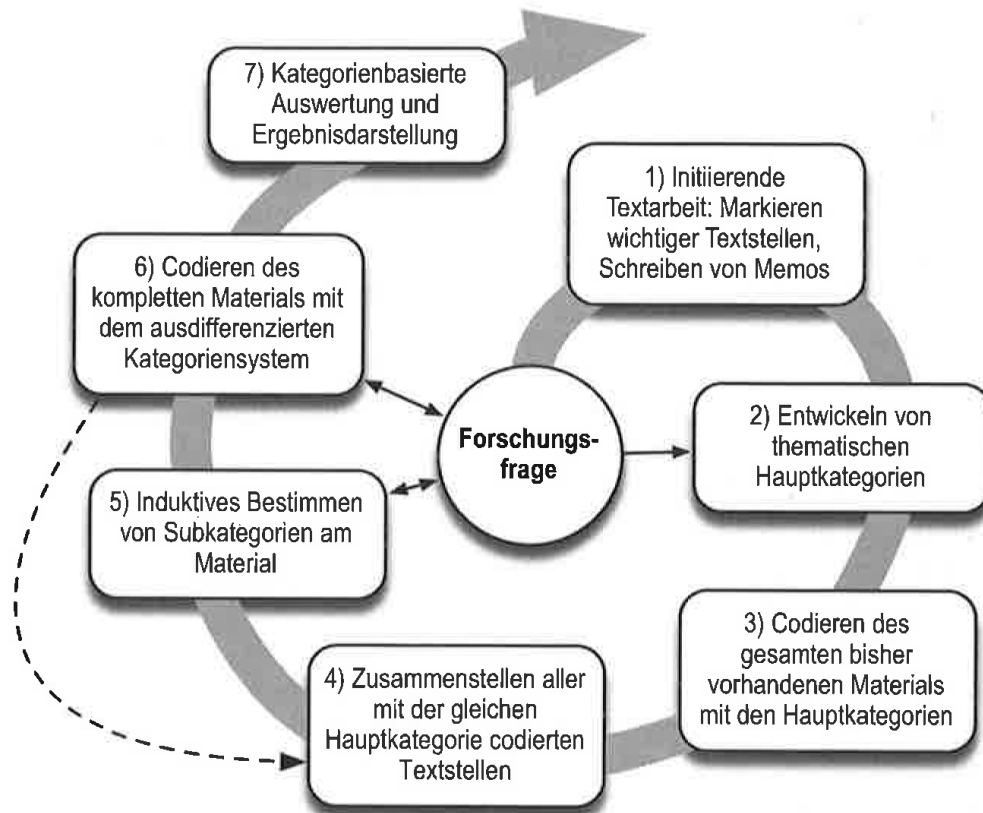


Abbildung 8. Ablauf einer evaluativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen (Kuckartz, 2016)

Mittels der Software MAXQDA Analytics Pro 2018 fand der erste Schritt, welcher das markieren von wichtigen Textstellen beinhaltet statt. Nach der Ausführung dieses Schrittes wurde anhand des bestehenden Leitfadens und der Transkriptionen deduktiv fünf thematische Hauptkategorien (HK) erstellt. Zusätzlich wurden den HK verschiedene Farben zugeteilt, um den nächsten Schritt zu vereinfachen. Der dritte Schritt beinhaltet die Codierung des gesamten Materials mit den HK. Folglich wurde der vierte Schritt vollzogen, welcher das Zusammenstellen aller mit der gleichen HK codierten Textstellen der fünf transkribierten Interviews beinhaltet. Dank dieses Schrittes konnten nun die ersten Subkategorien (SK) bestimmt werden. Dieses Vorgehen fand induktiv statt und beinhaltet den fünften Schritt der ausgewählten Methode. Aus den fünf HK wurden insgesamt 9 SK gebildet welche das Kategoriensystem darstellen (vgl. Tabelle 8). Unmittelbar nach diesem Vorgehen wurde ein zweites Mal – wie im Schritt sechs beschrieben – über alle Transkripte gegangen und Textstellen nach SK sortiert.

Tabelle 8 Kategoriensystem (eigene Darstellung)

| Hauptkategorien | | | | | |
|-----------------|---|---|---|--|---|
| | Rekrutierungs-Strategie | Bewerbermarketinginstrumente | Zielgruppen | Bewerbermarketinginstrumente zielgruppenspezifisch | Best Practice im Bewerbermarketing |
| Definition | <i>Unter dieser Kategorie wird beschrieben welche Rekrutierungs-Strategie die jeweiligen Unternehmen verfolgen. Dabei gibt diese Kategorie einen Überblick über die aktuellen Herausforderungen des Rekrutierens.</i> | <i>Die Kategorie Bewerbermarketinginstrumente liefert eine Übersicht aller in den Interviews genannten Bewerbermarketinginstrumenten. Dazu werden die Instrumente beschrieben welche für das Bewerbermarketing relevant sind und in welchen die Zukunft gesehen wird.</i> | <i>Hier wird erklärt welche Zielgruppen in den befragten Unternehmen vertreten sind. Zudem wird ersichtlich welche Zielgruppe am häufigsten rekrutiert wird und welche Schwierigkeiten dabei auftreten.</i> | <i>Alle Bewerbermarketinginstrumente welche spezifisch für gewisse Zielgruppen verwendet werden, sind in dieser Kategorie beschrieben. Zusätzlich sind die damit verbunden Herausforderungen in einer weiteren Subkategorie erfasst.</i> | <i>Hier werden die Methoden mit den jeweiligen Instrumenten erläutert, welche die befragten Unternehmen als bestmöglich empfinden.</i> |
| Subkategorien | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Begriffsbestimmung <i>Was unter erfolgreichem Rekrutieren verstanden wird, wird hier definiert.</i> • Herausforderungen <i>Welchen Herausforderungen begegnet das Unternehmen bezüglich rekrutieren.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Zukunft <i>Befasst sich mit den zukünftigen Instrumenten, welche im Bewerbermarketing verstärkt eingesetzt werden.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen <i>Welche Zielgruppen sind besonders schwierig zu rekrutieren.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Herausforderung <i>Welchen Herausforderungen begegnet das Unternehmen damit die Zielgruppen gezielt angesprochen werden können.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie <i>Wie die Unternehmen sich aufstellen, damit der Rekrutierungsprozess möglichst reibungslos verläuft.</i> |

Von nun an konnte mit der endgültigen Codierung der siebte Schritt beginnen. Dieser befasste sich mit der Bestimmung einer Auswertungsmethode. Dabei wurde die Auswertungsmethode 1 nach Kuckartz (2016) gewählt: „Kategorie basierte Auswertung entlang der Hauptkategorien“ wie in Tabelle 9 dargestellt.

Tabelle 9 Kreuztabelle der gewählten Auswertungsform (eigene Darstellung nach Kuckartz, 2016)

| | Hauptkategorie | | | |
|---------------------------|---|---|---|--------------------------------|
| | Subkategorie 1 | Subkategorie 2 | Subkategorie 3 | |
| Interview-person 1 | Textstelle von Person 1 zu Subkategorie 1 | Textstelle von Person 1 zu Subkategorie 2 | Textstelle von Person 1 zu Subkategorie 3 | ⇒ Fallzusammenfassung Person 1 |
| Interview-person 2 | Textstelle von Person 2 zu Subkategorie 1 | Textstelle von Person 2 zu Subkategorie 2 | Textstelle von Person 2 zu Subkategorie 3 | ⇒ Fallzusammenfassung Person 2 |
| Interview-person 3 | Textstelle von Person 3 zu Subkategorie 1 | Textstelle von Person 3 zu Subkategorie 2 | Textstelle von Person 3 zu Subkategorie 3 | ⇒ Fallzusammenfassung Person 3 |
| Interview-person 4 | Textstelle von Person 4 zu Subkategorie 1 | Textstelle von Person 4 zu Subkategorie 2 | Textstelle von Person 4 zu Subkategorie 3 | ⇒ Fallzusammenfassung Person 4 |
| Interview-person 5 | Textstelle von Person 5 zu Subkategorie 1 | Textstelle von Person 5 zu Subkategorie 2 | Textstelle von Person 5 zu Subkategorie 3 | ⇒ Fallzusammenfassung Person 5 |
| | ↓ Kategoriebasierte Auswertung nach Subkategorie 1 | ↓ Kategoriebasierte Auswertung nach Subkategorie 2 | ↓ Kategoriebasierte Auswertung nach Subkategorie 3 | |

4 Ergebnisse

Im Folgenden Kapitel wird der Ergebnisteil beschrieben. In einem ersten Teil werden zur Beantwortung der Hauptfragestellung (Welche Bewerbermarketinginstrumente bieten der Festo AG eine erfolgreiche Unterstützung zur Personalbeschaffung von geeigneten Arbeitskräften?) aus den qualitativen und den ersten drei Fragen der quantitativen Datenerhebungen (vgl. Anhang B) die Ergebnisse erläutert. Die Gliederung der Ergebnisse in Abschnitt 4.1.1 beruht auf den Haupt- und Subkategorien nach welchen auch das Leitfadent-Interview durchgeführt wurde. Auf die Verwendung von direkten Zitaten wird im folgenden Abschnitt bewusst verzichtet, damit keine Rückschlüsse auf Personen gemacht werden können. Die Wortäusserungen der Interviewten wurden möglichst Transkript getreu übernommen und durch indirekte Rede wiedergegeben.

Anschliessend werden im zweiten Teil die Ergebnisse zur Beantwortung der Nebenfragestellung (Welche Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale sollte gemäss den Festo AG Mitarbeitenden die Employer Value Proposition (EVP) beinhalten, um damit Bewerbermarketing betreiben zu können?) anhand der quantitativen Daten beschrieben. Wie im Methodenteil erläutert, muss darauf hingewiesen werden, dass die Aussagekraft der quantitativen Ergebnisse nur von geringer Bedeutung ist da die Daten zu unterschiedlich verteilt sind.

4.1 Deskriptive Ergebnisse Teil 1

4.1.1 Qualitative Auswertung

Rekrutierungs-Strategie

Begriffsbestimmung

Alle fünf Unternehmen nennen unter erfolgreicher Rekrutierung die schnellst mögliche Besetzung einer vakanten Stelle durch eine geeignete Arbeitskraft. Für B1 bedeutet eine geeignete Arbeitskräfte, eine Person mit Potenzial, welche auch bereit ist während der Anstellungsdauer auch einen weiteren Schritt zu machen (B1, Abschn.15). B2 und B4 trennen bei erfolgreicher Rekrutierung das klassische Rekrutieren und das *Active Sourcing*¹ klar voneinander ab (B2, Abschn.15; B4, Abs.4). Beim klassischen Rekrutieren wird gemäss B2 die Stellenanzeige über die gängigen Kanäle publiziert und die Leute können sich danach wie

¹ Bei Active Sourcing gehen die Recruiter direkt auf die potenziell, neuen Mitarbeitenden zu und versuchen diese für eine neue Herausforderung zu begeistern und zu gewinnen.

im normalen Rekrutierungsprozess bewerben (B2, Abschn.15). Beim *Active Sourcing* hingegen werden die Leute aktiv und gezielt durch einen internen Headhunter² angegangen.

Herausforderungen

B5 erklärt, dass sich künftig die Fähigkeiten vom Recruiter³ stärker verändern werden (B5, Abschn.22). Die Bewerbende Person wird sich nicht mehr dem Unternehmen vorstellen müssen, sondern die Unternehmen bewerben sich um Mitarbeitende. B5 meint dazu, dass die Recruiter also zu Gastgeber werden (B5, Abschn.22). Vier von fünf Unternehmen haben das Gefühl, dass Bewerbende die Erwartung haben von den Unternehmen gefunden zu werden und sich deshalb nicht aktiv auf eine Stelle bewerben müssen. Dabei braucht es gemäss B4 sehr viel mehr Überzeugungsarbeit eine Person für ein Unternehmen zu gewinnen (B4, Abschn. 34). Die Flut von Kanälen und Tools macht die Rekrutierung sicherlich nicht einfacher. Ein Perspektivenwechsel und viel digitale Fitness ist für den künftigen Recruiter von grösster Wichtigkeit (B5, Abschn.22).

B2 und B3 erklären zudem, dass der Fokus im Personalmarketing nicht nur auf die externe Personalsuche gelegt werden soll sondern auch die internen Mitarbeitenden berücksichtigt werden sollen (B2, Abschn.51; B3, Abs.47). Ganz allgemein stellt sich B2 die Frage, wie die internen Mitarbeitenden im Unternehmen behalten werden können (B2, Abschn.53). Dies kann wie von B3 erläutert durch das Schaffen von flexiblen Arbeitsrahmenbedingungen für Frauen oder für bestimmte Generationen erreicht werden. (B3, Abschn.47).

Bewerbermarketinginstrumente

Das von allen fünf Unternehmen als meist genanntes Bewerbermarketinginstrument ist die Netzwerk-Plattform LinkedIn. Zwei Unternehmen bezeichnen LinkedIn sogar als wichtigstes Instrument im Personalrecruiting. B1 erklärt dabei, dass international tätige Unternehmen zwingend auf dieser Plattform sich bewegen sollten (B1, Abschn. 9). Weiter wird unter den Netzwerk-Plattformen Glassdoor, Indeed, Xing und Kununu von allen fünf Unternehmen gesprochen. Vier von fünf Unternehmen verwenden bei der Stellenausschreibung die Plattform Facebook. B4 verfügt sogar über ein Instagram- und Snapchat Account um offene Stellen zu kommunizieren (B4, Abschn.6). Das Unternehmen B1 verfügt auch über einen Twitteraccount (B1, Abschn.19). Die Inserat-Plattformen sind gemäss B1 eher Länderspezifisch untergeordnet (B1, Abschn.29). Die Plattform Jobs.ch ist bei allen fünf

² Der Begriff Headhunter kommt aus dem Englischen und heisst wörtlich übersetzt "Kopfjäger". Mittlerweile ist es jedoch ein geläufiger Begriff für die gezielte Personalsuche und die Direktansprache.

³ Ein Recruiter versucht den perfekten Kandidaten für eine offene Stelle zu finden. Er ist ein Spezialist in Sache Personalsuche.

Unternehmen die meist genannte innerhalb der Schweiz. In der Westschweiz werden mit Jobup und in der Ostschweiz eher mit Ostjob Stelleninserate annonciert. In Deutschland publizieren zwei der befragten Unternehmen ihre Stelleninserate über die Plattform Monster. In den Interviews werden auch Fachtechnische-Plattformen wie Stack Overflow genannt, in welchen interne Fachexperten mit externen diskutieren und dabei das Unternehmen oder eine Stelle vermarkten (B1, Abschn.33). Für die einfache Schaltung von Anzeigen wird von einem befragten Unternehmen prospective media verwendet.

Alle fünf Unternehmen nennen als Bewerbermarketinginstrument die eigene Unternehmenshomepage oder auch die Karrierewebsite⁴. B2 meint dazu, dass die Sourcer potenzielle Mitarbeitende direkt auf die Unternehmenshomepage verweisen sollten, damit diese mehr Informationen zum Unternehmen erhalten. Daher wird die Unternehmenshomepage nie veraltet sein (B2, Abschn.45). Über Messeauftritte an Hochschulen oder Berufsmessen berichten vier Unternehmen. Auch Fachmessen wie die Polymesse wurde in den Interviews erwähnt. B1, B2 und B3 rekrutieren zusätzlich über die eigenen Mitarbeitenden. Das Programm lautet Mitarbeiter wirbt Mitarbeiter, welcher als wichtiger Kanal im Bewerbermarketing bezeichnet wird (B1, Abschn.21; B2, Abschn.51; B3, Abschn.25).

Zwei befragte Unternehmen merken an, dass Zeitungsinserate noch in seltenen Fällen getätigt werden. Dies sei aber sehr regionsabhängig.

Zukunft

Drei Unternehmen sehen die Zukunft im Markteintritt von der Google for Jobs⁵ Plattform. Laut B1 wird Google mittelfristig die kleinen Inserat-Plattformen verdrängen und den Markt dadurch aufmischen (B1, Abschn.39). Die Mehrheit der Interviewten Unternehmen werden in Zukunft die eigenen Mitarbeitenden besser im Recruitermarketing einsetzen. B2 meint dazu, um die eigene Sichtbarkeit in der digitalen Welt zu erhalten, müssen viel mehr die eigenen Mitarbeitenden eingebunden werden (B2, Abschn.51).

⁴ Eine Karrierewebsite ist eine Seite, auf der sich der Arbeitgeber gegenüber potenziellen Mitarbeitenden bestmöglich präsentieren kann. Darüber hinaus kann auf einer Karrierewebsite Stellenangebote, Einstiegsmöglichkeiten und Perspektiven kommuniziert werden, die den zukünftigen Mitarbeitenden erwartet.

⁵ Google for Jobs versteht sich als Jobbörse innerhalb Googles. Google durchsucht dabei das Internet nach Stellen zu dem gesuchten Begriff. Auch Stellenanzeigen auf unternehmenseigenen Karriereseiten oder auf online Jobbörsen kann Google in den Ergebnissen wiedergeben.

Die Zukunft der Bewerbermarketinginstrumente sehen alle Befragten im Bereich *Active Sourcing* und der Nutzung von Social Media⁶ Instrumenten. Glassdoor und LinkedIn werden laut B1 hier in Europa immer wichtiger. Indeed ist aktuell in den USA sehr stark vertreten und wird in Europa mehr und mehr verwendet (B1, Abschn.29).

Zielgruppen

Die Zielgruppen, welche von den befragten Unternehmen am meisten angesprochen werden, sind Leute mit einem technischen Abschluss. Drei von fünf Unternehmen rekrutieren dabei die Zielgruppe von Elektroingenieuren am häufigsten. Die Elektroingenieure mit IT⁷ Wissen stehen bei B1 und B2 besonders stark im Fokus (B1, Abschn.23; B2, Abs.21). Diese Zielgruppe wird hauptsächlich in der Forschung und Entwicklung eingesetzt. B3 gibt klar zur Kenntnis, dass die grösste Zielgruppe welche man in ihrem Unternehmen vorfindet die Sales Engineers⁸ sind (B3, Abschn.13). Auch in allen befragten Unternehmen vertreten sind die HRM⁹-Mitarbeitenden, welche jedoch nur eine kleine Gruppe in den jeweiligen Unternehmen bilden.

Herausforderungen

Für alle fünf Unternehmen besteht die grösste Herausforderung darin, quantitativ genügend und qualitativ gute Bewerbungen für die entsprechenden Funktionen von den geeigneten Zielgruppen zu erhalten. Bei B2 und B3 gehen nur sehr wenige Bewerbungen im Bereich Engineering ein und dies ist insofern aufwändig, da verschiedene Kanäle ausprobiert werden müssen um die geeignete Arbeitskraft zu finden (B2, Abschn.23; B3, Abschn.15). Ein befragtes Unternehmen sieht als Herausforderung der Rekrutierung die Zielgruppe der Servicetechniker. Denn dieses Personal sollte möglichst jung und flexibel sein um die Aufgaben optimal bewältigen zu können.

Bewerbermarketinginstrumente zielgruppenspezifisch

Über alle Interviews hinweg ist klar ersichtlich, dass eine zielgruppenspezifische Bewerbermarketing-Strategie in keiner der befragten Unternehmen vorherrscht. In den

⁶ Gesamtheit der digitalen Technologien und Medien wie Weblogs, Wikis oder Soziale Netzwerke, über die Nutzerinnen und Nutzer miteinander kommunizieren und Inhalte austauschen können.

⁷ Informationstechnik ist ein Oberbegriff für die Informations- und Datenverarbeitung auf Basis dafür bereitgestellter technischer Services und Funktionen.

⁸ Der Vertriebsingenieur (Sales Engineer) ist für die Vermarktung von Spitzentechnologien verantwortlich.

⁹ Das Human Resource Management (HRM) ist zuständig für den effizienten Einsatz von Personal als Erfolgsgrösse für ein Unternehmen.

Interviews wird oft unterschieden zwischen eher einfach zu besetzenden Stellen und fachspezifischen Stellen, bei welchen die Rekrutierung schwieriger ausfällt. Zwei Unternehmen geben als wichtigstes Instrument ihre eigene Unternehmenshomepage an. Diese gilt hauptsächlich als erfolgreich bei einfach zu besetzenden Stellen wie beispielsweise Mitarbeitende für die Administration. Geht es um die Rekrutierung von fachspezifischen Stellen oder besonders auf dem Markt gesuchten Zielgruppen wie im Engineer- oder Teamleitungsbereich, greifen alle fünf Unternehmen zu *Active Sourcing*. B1 verwendet dabei die Netzwerk-Plattformen wie LinkedIn, Glassdoor, Indeed und Xing (B1, Abschn.29). B5 setzt bei *Active Sourcing* hauptsächlich Social Media Instrumente ein (B5, Abschn.10). Zwei weitere Unternehmen schreiben schwierig zu besetzende Stellen direkt an Hochschulen oder Universitäten aus. Diese Hochschulinstrumente, wie sie B4 nennt, werden dazu benötigt die Studienabgänger direkt in ihrem eigenen Umfeld abzuholen, ohne dass sie zuerst die Unternehmenshomepage besuchen müssen (B4, Abschn.20). Ein befragtes Unternehmen vergibt bei wirklich schwierigen Zielgruppen ein Headhunter Mandat.

Eine weitere genannte Strategie liegt darin, die Instrumente generationengerecht auszurichten. Hierbei werden Lernende durch den Social-Media-Kanal Instagram über Stellen oder Informationen zum Unternehmen informiert.

Herausforderung

Betreffend Herausforderungen im Umgang mit den Bewerbermarketinginstrumenten gehen die Ansichten der Unternehmen auseinander. B1 und B4 setzten beispielsweise auf das Vorwissen der Linienverantwortlichen. Wurde eine Stelle schon mehrmals von einem Vorgesetzten rekrutiert, weiss dieser viel exakter was dabei die Schwierigkeiten sind. Dazu meint B1, dass die betroffenen Linienverantwortlichen eine offene Stelle von ihren Mitarbeitenden auch online teilen lassen sollen. In dieser Hinsicht besteht die Herausforderung möglichst viele Follower auf den Social Media Kanälen zu haben (B1, Abschn.37). B3 ist der ähnlichen Meinung und sieht die grösste Herausforderung darin das Beziehungsnetz zwischen Unternehmen und Kandidaten aufrecht zu erhalten. Auch B5 schliesst sich der Aussage von B1 und B4 an und meint aber, dass die Recruiter den Arbeitsmarkt kennen müssen und aufgrund ihrer Erfahrungen und den nötigen KIP's¹⁰ entscheiden, welche Instrumente einzusetzen sind (B5, Abschn.8).

Eine weitere Herausforderung ist die Kosten-Nutzen Abwägung beim Ausschreiben von Stelleninseraten. Das Publizieren einer offenen Stelle auf den Portalen der ETH¹¹ oder

¹⁰ Der Begriff Key Performance Indicator (KPI) bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre Kennzahlen, anhand derer Fortschritt oder der Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Organisation gemessen und ermittelt werden kann.

¹¹ Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH)

EPFL¹² kostet im Monat bis zu CHF 400.-. Auf Jobs.ch sind die Kosten etwas tiefer und das Inserieren bei einer FHNW¹³ oder ZHAW¹⁴ sogar kostenfrei. Dies setzt voraus, dass zuerst eingeschätzt werden muss, welche Zielgruppe angesprochen werden möchte und wie nötig eine schnelle Stellenbesetzung ist (B4, Abschn.22).

Ein ständiger Wandel und dabei neue Wege finden die richtigen Leute über den passenden Kanal zu rekrutieren sieht B3 als besonders grosse Herausforderung. Zugleich muss das HRM Proaktiver werden (B3, Abschn.49).

Best Practice Strategie im Bewerbermarketing

Wie sich aus den Interviews herausstellt, gibt es keine Best Practice Strategie welche generell von den Unternehmen verfolgt wird. B4 und B5 berichten, dass die Strategien von Stelle zu Stelle verschieden sind. Bei ungewöhnlichen Stellen in Unternehmen, wird direkt auf *Active Sourcing* gesetzt und versucht dort die passenden Leute anzusprechen. Üblich häufig offene Stellen werden direkt über die Unternehmenshomepage an die Zielgruppe kommuniziert (B4, Abschn.18).

Als Best Practice erwiesen hat sich das teilen und weiterempfehlen von Stelleninseraten über die Linienverantwortlichen und ihren Mitarbeitenden. Nur so kann ein Inserat die Netzwerke aller im Unternehmen beteiligten Personen erreichen. In diesem Prozess macht das HRM die Vorarbeit – also die Stellenausschreibung – und die Linienverantwortlichen verbreiten danach die Informationen über die Mitarbeitenden und ihr Netzwerk (B1, Abschn.35; B2, Abschn.31).

Als besonders erfolgreich wird das Durchführen eines Videointerviews mit der Führungskraft welche die Stelle ausgeschrieben hat eingestuft. Dieses Video wird anschliessend über die Netzwerk-Plattform LinkedIn den potenziellen Bewerbenden zugestellt (B2, Abschn.31).

Um das besetzten von Stellen auch intern zu fördern und den eigenen Mitarbeitenden die Möglichkeit geben sich zu bewerben, wird bei B4 immer zuerst eine interne Suche über zwei Wochen gemacht (B4, Abschn.18).

4.1.2 Quantitative Auswertung

Auf die Frage "über welche Kanäle sind Sie auf die Festo AG aufmerksam geworden?" wurde keine befragte Person über einen Social Media Kanal auf das Unternehmen Festo AG

¹² École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)

¹³ Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

¹⁴ Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

aufmerksam. Jedoch 25 Teilnehmende (TN) von 63 TN – dies entspricht 31.6 % – gaben an, das Unternehmen über das Internet (Jobbörsen) gefunden zu haben. 10 TN von diesen 25 sind Mitarbeitende zwischen 25 und 34 Jahre (vgl. Anhang C). Die Altersgruppe welche diesen Kanal am wenigsten genutzt hat, sind Mitarbeitende zwischen 45 und 54 Jahren. Interessant zudem ist zu beobachten, dass die Mitarbeitenden des Customer Contact Centers die grösste Gruppe darstellt welche über das Internet den erst Kontakt mit der Festo AG knüpfte. Nur 3 der insgesamt 23 TN welche seit mehr als sechs Jahren im Unternehmen tätig sind gaben an, über das Internet auf die Festo AG aufmerksam geworden zu sein (vgl. Anhang C). Die Abbildung 9 veranschaulicht die Verteilung der Instrumente.

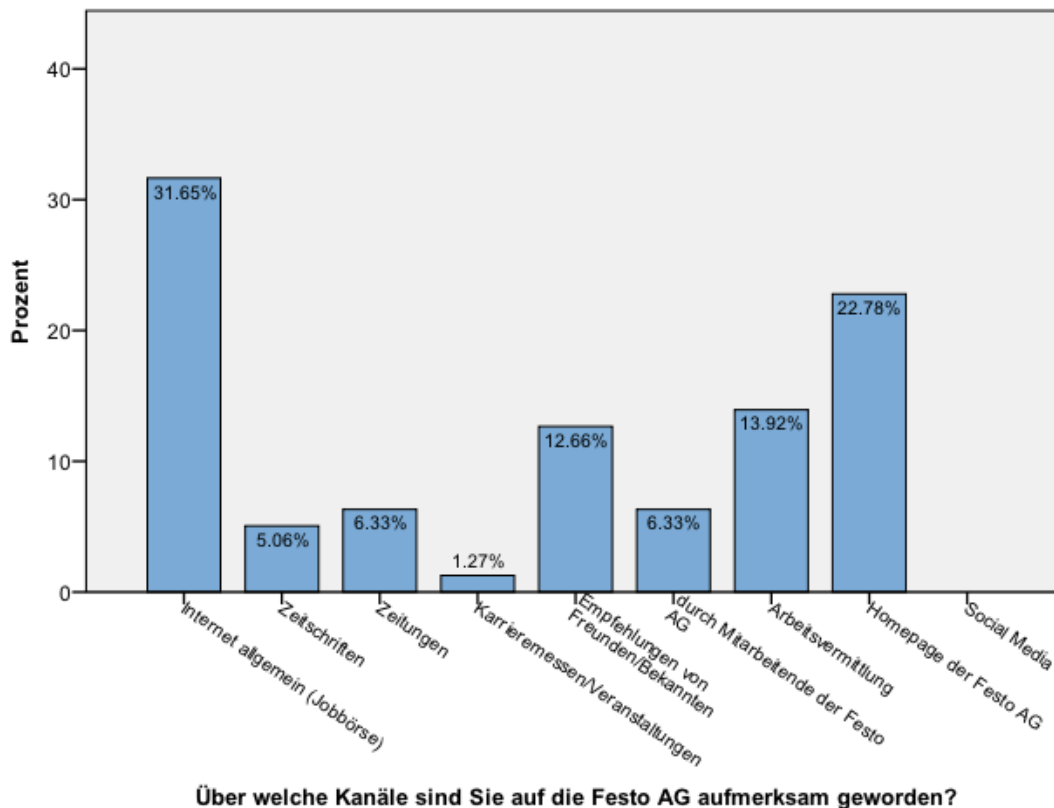


Abbildung 9. Verteilung der Bewerbermarketinginstrumente (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

Lediglich 4 (5.0 %) der 62 Befragten Personen kreuzten an das Unternehmen über Zeitschriften kennengelernt zu haben. Davon sind zwei Mitarbeitende 55 Jahre oder älter und alle vier seit mehr als 6 Jahren bei der Festo AG vertraglich beschäftigt. Erstaunlicherweise ist von den insgesamt 63 TN nur eine (1.2 %) einzige Person über eine Karrieremesse auf die Festo AG aufmerksam geworden. Ganze 10 TN (12.6 %) konnten die erste Verknüpfung zum Unternehmen durch Empfehlungen von Freunden oder Bekannten machen.

Bei der Antwortoption *Andere* haben acht befragte Personen weitere Gründe angegeben welche durch die Produkte, die Berufs- und Technikerschule oder durch Pneumatik Kurse zur Festo AG gestossen sind (vgl. Anhang C).

Eine weitere Frage aus der Mitarbeiterbefragung lautete: "Welche Kanäle würden Sie nutzen, wenn Sie nach einer Arbeitsstelle suchen würden?". Interessanterweise würde sich hier 36.2% der Befragten auf *Jobbörsen* oder über das *Internet allgemein* informieren. Mit 22.7 % ist die *Homepage* der zweit häufigste Suchkanal, gefolgt von der *Arbeitsvermittlung* mit 13.5 %. Die Abbildung 10 verdeutlicht die Aussage.

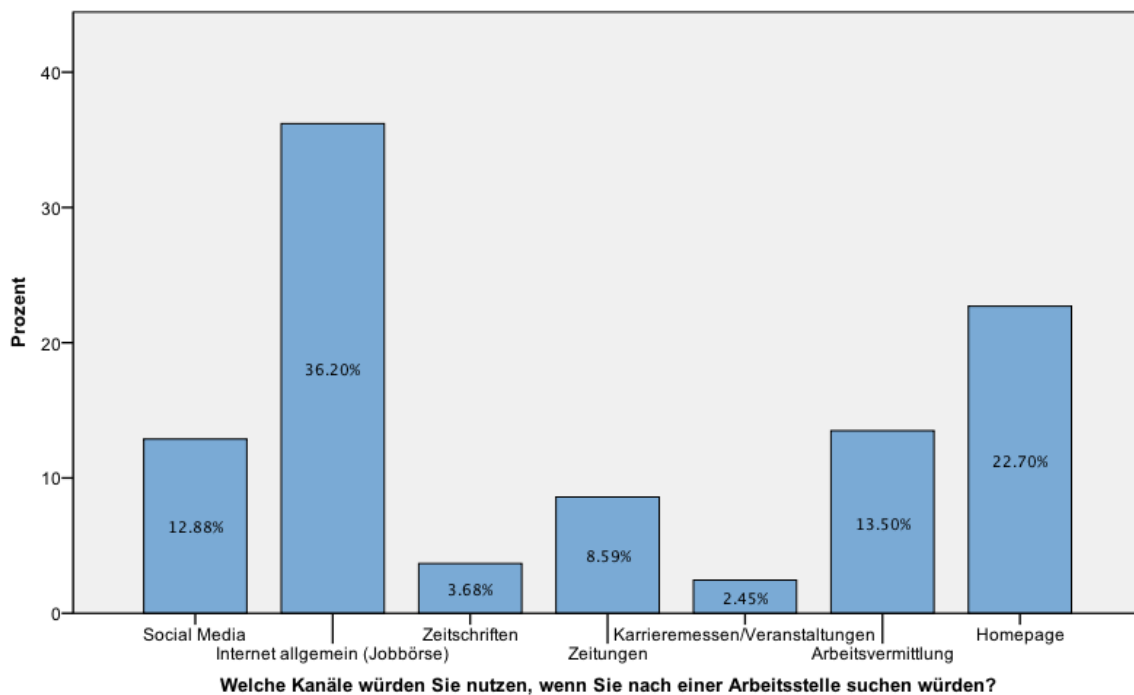


Abbildung 10. Verteilung der Bewerbermarketinginstrumente (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

93.7 % aller Befragten würden das *Internet* nutzen, um nach einer Arbeitsstelle zu suchen. Zur selben Frage kann aus der Abbildung 11 entnommen werden, dass davon 11.6 % zwischen 25 und 34 Jahren alt sind. Interessanterweise bilden die Mitarbeitenden zwischen 45 bis 54 Jahre die grösste Gruppe die sich über *Zeitungen* informieren würde.

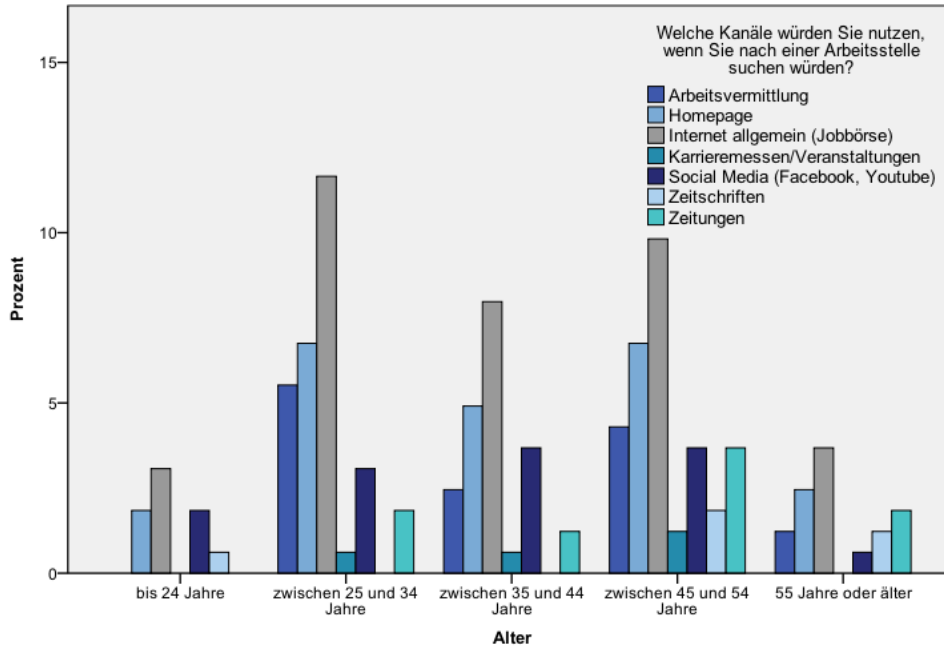


Abbildung 11. Verteilung der Bewerbermarketinginstrumente nach Alter (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

Die dritte Frage in der Mitarbeiterbefragung (vgl. Anhang B) befasst sich mit der Frage: "Welchen Kanal würden Sie nutzen, wenn Sie sich über einen potenziellen Arbeitgeber informieren möchten?". Der am häufigsten angekreuzte Kanal aller befragten Personen ist die *Homepage des Arbeitgebers*. Ganze 37.0 % gaben an, sich über die Homepage eines potenziellen Arbeitgebers zu informieren. Wie in Abbildung 12 ersichtlich kommt das Instrument *Internet* bei 25.9 % und das *Social Media* bei 14.2 % als Informationskanal infrage.

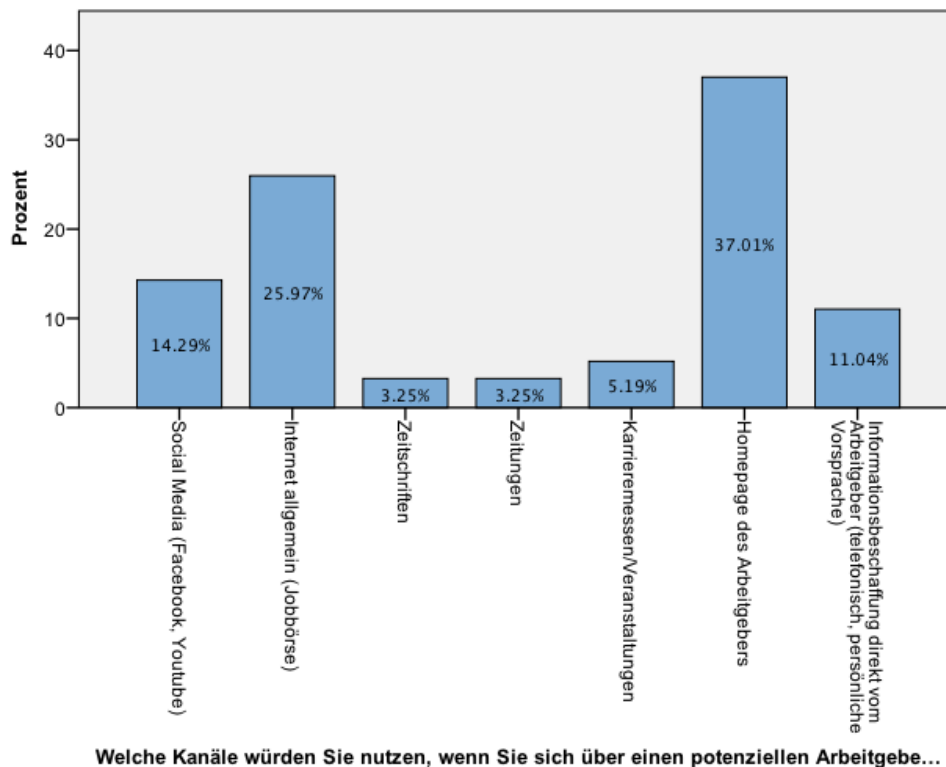


Abbildung 12. Verteilung der Bewerbermarketinginstrumente (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

Obwohl wie erwähnt die Daten mit Vorsicht zu entnehmen sind, wird in der Abbildung 13 ersichtlich, dass sich die 25 bis 34 jährigen mehrheitlich über die *Homepage* eines potenziellen Arbeitgebers informieren würden. Zudem wurde auch von allen anderen Altersgruppen die *Homepage* als Informationskanal klar favorisiert. Klar ersichtlich ist zugleich, dass sich eher die jüngeren über das Internet und eher die älteren der Befragten direkt über den Arbeitgeber informieren würden. *Zeitschriften* oder *Zeitungen* bilden nur selten einen Informationskanal um sich bei einem potenziellen Arbeitgeber zu informieren.

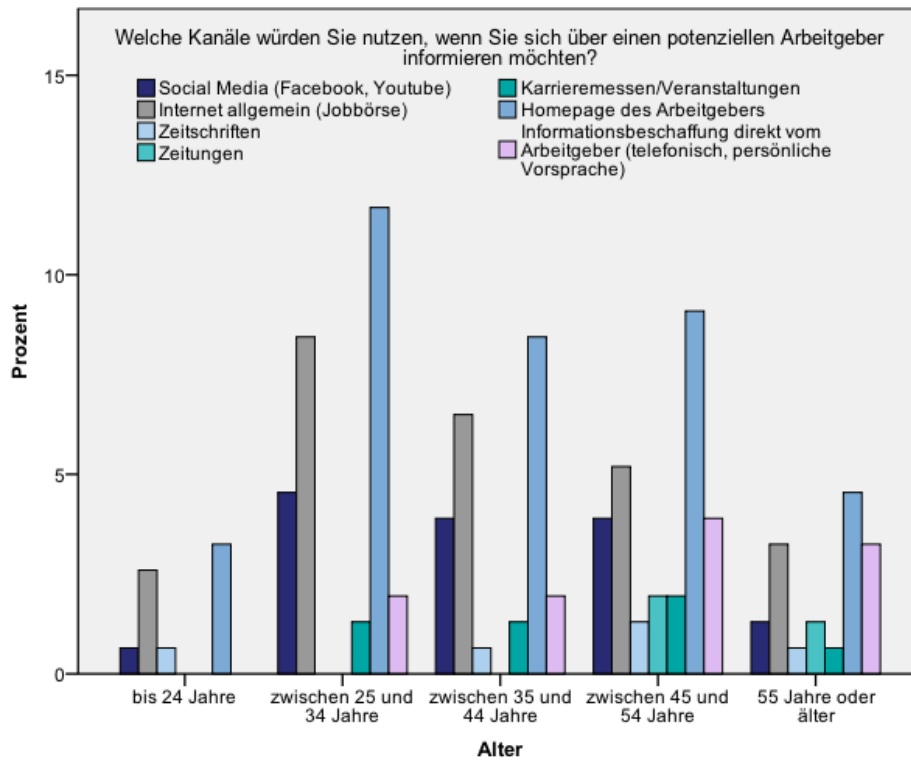


Abbildung 13. Verteilung der Bewerbermarketinginstrumente nach Alter (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

4.2 Deskriptive Ergebnisse Teil 2

Der zweite Teil der Ergebnisse umfasst die Auswertungen zur Beantwortung der Nebenfragestellung (Welche Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale sollte gemäss den Festo AG Mitarbeitenden die Employer Value Proposition (EVP) beinhalten, um damit Bewerbermarketing betreiben zu können?). Wie bereits im Methodenteil erwähnt sind in diesem Abschnitt die Daten der quantitativen Ergebnisse nicht auf Signifikanz überprüft und deshalb können lediglich nur Tendenzen festgestellt werden. Auf gezielte Auswertungen über die Funktionen, Geschlecht und Pensum wird verzichtet, um keine Verzerrung der Daten zu provozieren und den Personenschutz gewährleisten zu können.

Das Merkmal *Zeitlich Flexibel arbeiten* haben 57.1 % (vgl. Abbildung 14) aller Befragten als *wichtig* eingestuft. So einzig wie über dieses Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal waren sich die Mitarbeitenden der Festo AG in keinem anderen. Dies zeigt die Wichtigkeit dieses Merkmals vor Stellenantritt.

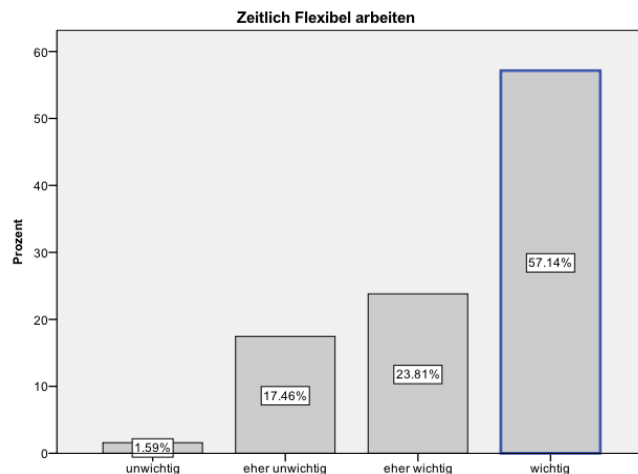


Abbildung 14. Verteilung der Wichtigkeit von zeitlich flexibel arbeiten (eigene Darstellung nach Statistikprogramm, 2018)

Die Abbildung 15 zeigt im Weiteren, dass die Mehrheit der Befragten das Merkmal *Familienfreundlichkeit* bei ihrem Stellenantritt mit 41.2 % als *wichtig* einschätzten. Dabei ist jedoch auch zu beachten, dass 12.7 % dieses Merkmal als *unwichtig* empfanden. Wird das Merkmal *Familienfreundlichkeit* mit dem Alter verglichen wird ersichtlich, dass die 25 bis 34 jährigen dieses Merkmal tendenziell wichtiger einschätzten als die 45 bis 54 jährigen Mitarbeitenden (vgl. Anhang D).

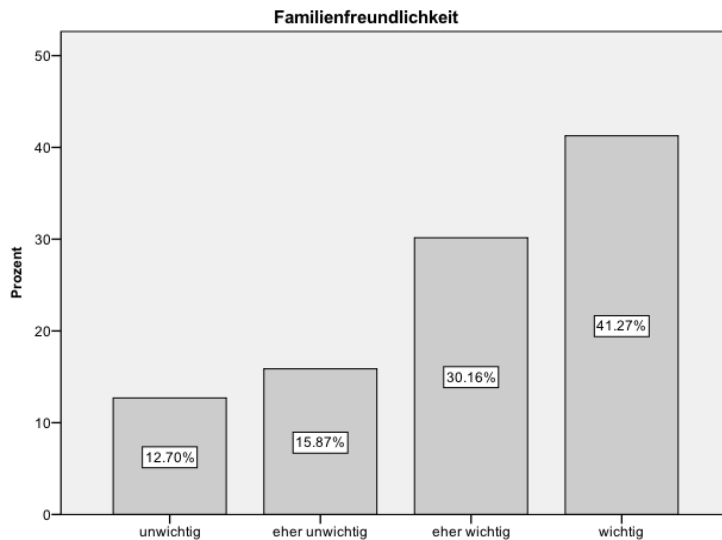


Abbildung 15. Verteilung der Wichtigkeit von Familienfreundlichkeit (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

In der Abbildung 16 ist klar erkennbar wie gross die Wichtigkeit des Arbeitgeberattraktivitätsmerkmals *Standort der Festo AG* war, als sich die einzelnen Mitarbeitenden für die Festo AG entschieden. Ganze 44.4 % schätzten dieses Merkmal als *wichtig* ein.

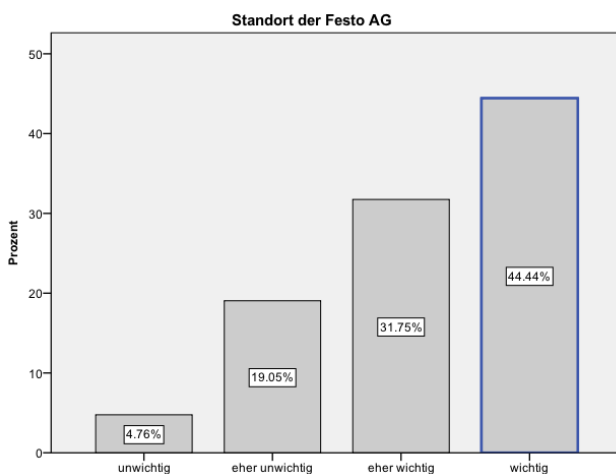


Abbildung 16. Verteilung der Wichtigkeit von Standort der Festo AG (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

Zudem war das *Image der Festo AG* ein wichtiges Merkmal zum Zeitpunkt des Stellenantrittes. Gesamthaft haben dieses Merkmal 63.4 % aller Befragten als *wichtig* eingestuft. Im Vergleich zu den vorherigen Merkmalen, kreuzten das Merkmal *Image der Festo AG* nur 3 % der Befragten als *unwichtig* oder *eher unwichtig* an. Die Abbildung 17 zeigt die deutliche Wichtigkeit in Form eines Balkendiagrammes.

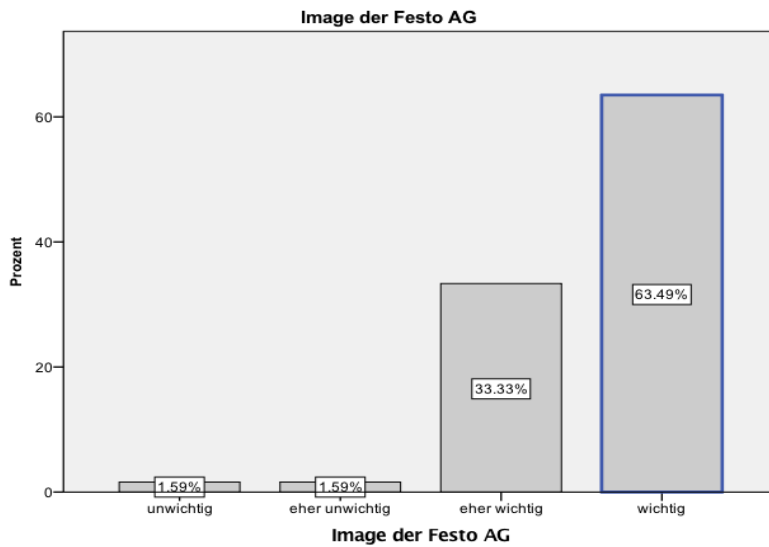


Abbildung 17. Verteilung der Wichtigkeit von Image der Festo AG (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

Gemäss der Meinung von 79.3 % der Festo AG Mitarbeitenden war der Faktor *sicherer Arbeitsplatz* als entscheidend beim Stellenantritt (vgl. Abbildung 18).

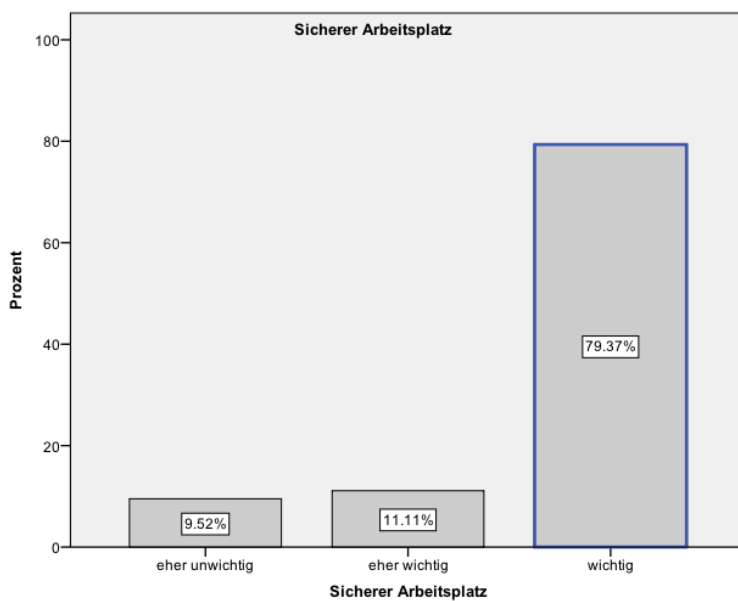


Abbildung 18. Verteilung der Wichtigkeit von Sicherer Arbeitsplatz (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

Die Abbildung 19 veranschaulicht die Prioritätszuteilung der sieben erfragten Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale, welche durch die Mitarbeitenden der Festo AG eingestuft wurden. Daraus wird ersichtlich, dass das Merkmal *Work-Life-Balance* mit einem Mittelwert (M) = 5.4 als grösster Handlungsbedarf angesehen wird. Die Altersgruppen der 25 bis 34 und die 45 bis 54 jährigen sehen in diesem Merkmal den grössten Handlungsbedarf. Mit 3.2 % (2) der Mitarbeitenden unter 24 Jahren hingegen gaben dem Merkmal *Work-Life-Balance* nur eine geringe Prioritätszuteilung (vgl. Anhang D). Der $M = 5.4$ beträgt eine Standardabweichung (SD) = 2.53.

In der Abbildung 19 zeigt sich das Merkmal *Aufstiegschancen* mit einem $M = 4.89$ und einer $SD = 2.59$ als zweit grösster Handlungsbedarf. Die 25 bis 44 jährigen Mitarbeitenden der Festo AG schätzten den Handlungsbedarf in diesem Merkmal am höchsten ein (vgl. Anhang D).

Im Merkmal *Führungskultur* sehen die Befragten einen deutlich geringeren Handlungsbedarf mit einem $M = 4.38$ und einer $SD = 2.19$ als in den zuvor beschriebenen Merkmalen. Allerdings sind eher die älteren Mitarbeitenden diejenigen, welche im Merkmal *Führungskultur* den grösseren Handlungsbedarf erkennen als die Jüngeren (vgl. Anhang D).

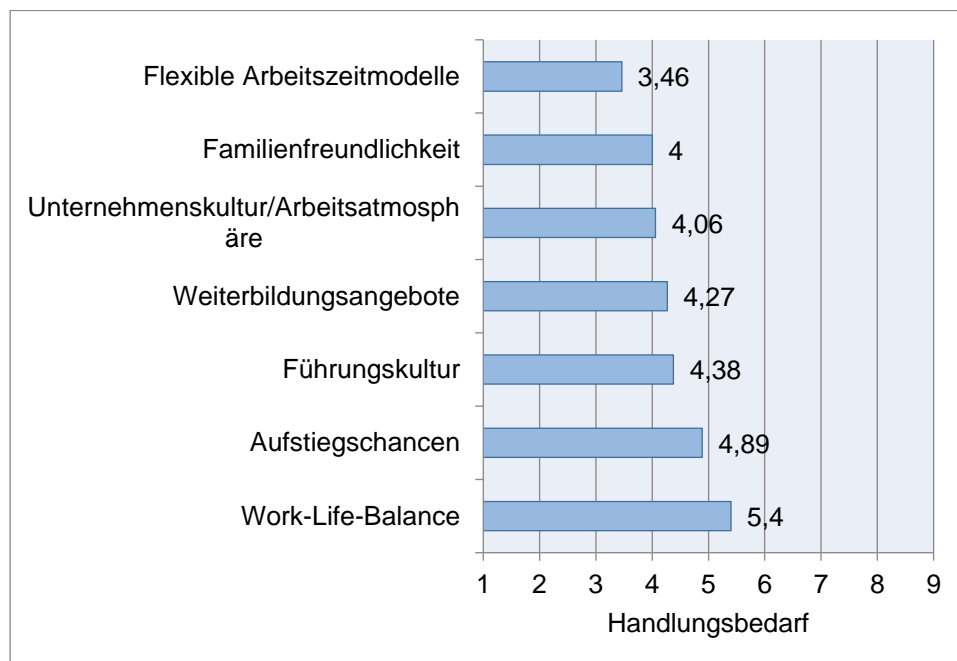


Abbildung 19. Arbeitsattraktivitätsmerkmale aufgelistet nach Handlungsbedarf (eigene Darstellung nach Excel, 2011)

Folglich wird auf die drei höchst bewerteten Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale, *Work-life-Balance*, *Aufstiegschancen* und *Führungskultur* gezielter eingegangen. Das Merkmal *Weiterbildungsangebote* wird auf Grund der interessanten Ergebnisse am Schluss dieses Kapitels erläutert. In den Merkmalen *Flexible Arbeitszeitmodelle*, *Familienfreundlichkeit* und

Unternehmenskultur wird laut den Mitarbeitenden der geringste Handlungsbedarf gesehen. Weitere Auswertungen dazu sind im Anhang E ersichtlich.

Die unter dem Merkmal *Work-Life-Balance* im Online-Fragebogen erfasste Aussage "Die Festo AG fördert Freizeit-, Kultur- und Sportaktivitäten" wurde von 38.1 % (24) als *trifft eher zu* angekreuzt. Von 23.8 % (15) wurde dieselbe Aussage als *trifft zu* und *trifft eher nicht zu* eingeschätzt. Die Mehrheit welche die Antwortabgabe *trifft nicht zu* und *trifft eher nicht zu* angekreuzt hat, besteht aus den Mitarbeitenden zwischen 25 und 34 Jahren. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 20 ersichtlich.

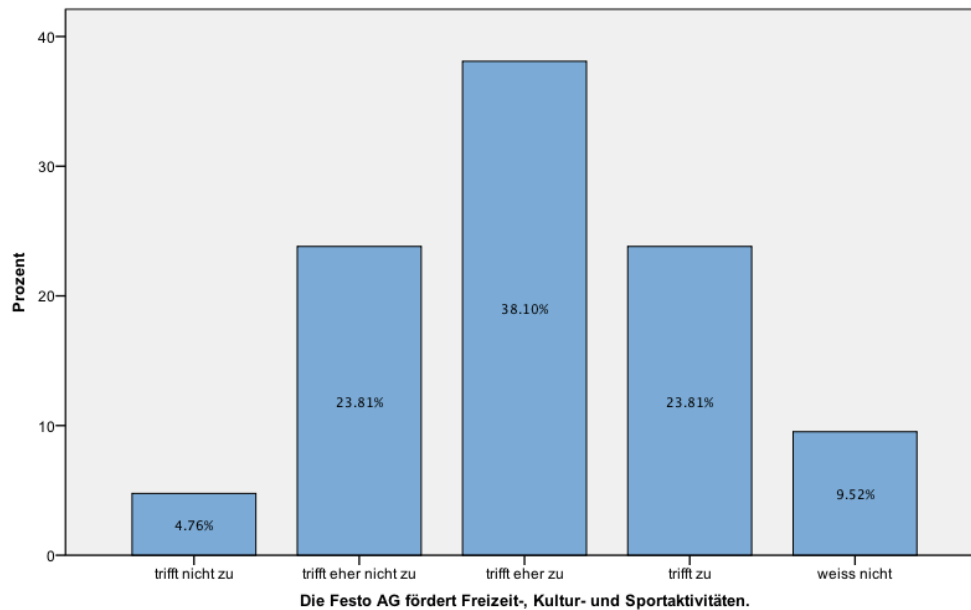


Abbildung 20. Verteilung zur Aussage "Die Festo AG fördert Freizeit-, Kultur- und Sportaktivitäten." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm, 2018)

Die Aussage bezogen auf das Merkmal *Aufstiegchancen* (Ich bin zufrieden mit den Aufstiegchancen) wurde von 39.6 % (25) der Befragten als *trifft eher zu* beantwortet (vgl. Abbildung 21). Diese 39.6 % bestehen zu 19.0 % (12) aus den Mitarbeitenden zwischen 45 und 54 Jahren. Die Altersgruppe zwischen 25 und 44 Jahren sind tendenziell der Meinung, dass diese Aussage eher nicht zu trifft. Ganze 23.8 % (15) kreuzten diese Aussage mit *weiss nicht* an.

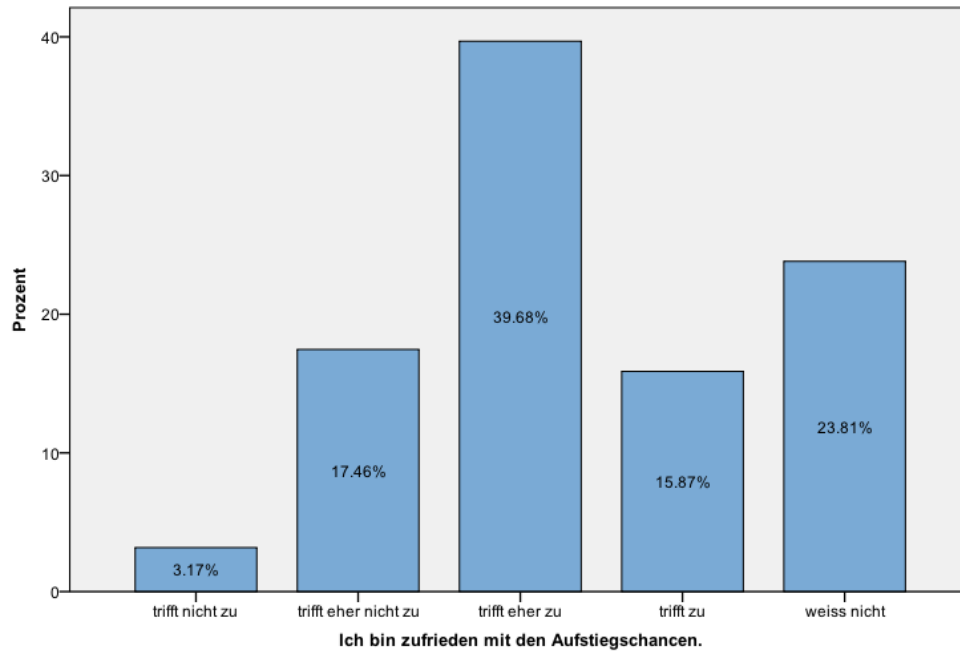


Abbildung 21. Verteilung zur Aussage "Ich bin zufrieden mit den Aufstiegschancen." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

Zum selben Merkmal (Aufstiegschancen) jedoch mit der Aussage "Die Karrierechancen bei der Festo AG werden vorbildlich kommuniziert" haben 36.5 % (23) die Antwortoption *trifft eher zu* angekreuzt. Von den 100 % (63) haben jedoch 28.5 % die Aussage in der Abbildung 22 mit *trifft eher nicht zu* beantwortet. Von diesen 28.5 % sind 14.3 % (9) der Befragten zwischen 25 und 34 Jahren. 19.0 % (12) kreuzten die Antwortoption *weiss nicht* an.

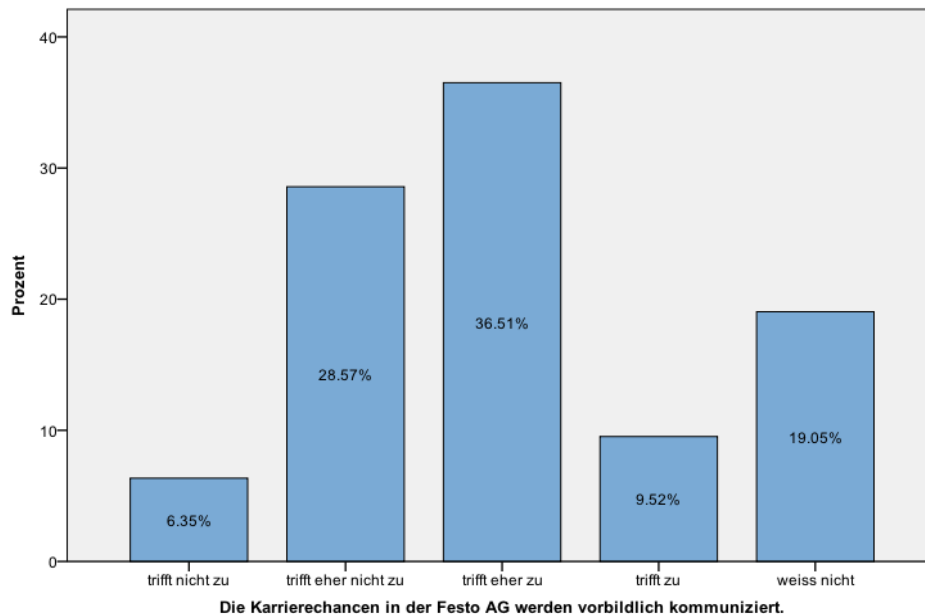


Abbildung 22. Verteilung zur Aussage "Die Karrierechancen in der Festo AG werden vorbildlich kommuniziert." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

Das Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal *Führungskultur* wurde nebst der

Prioritätszuteilung, vorgenommen von den Mitarbeitenden der Festo AG, von vier weiteren Aussagen bewertet. Von 77.8 % (49) wurde von den Befragten die Aussage "Insgesamt sind die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Angestellten gut" als *trifft zu* angekreuzt (vgl. Abbildung 23). Von diesen 77.8 % sind 28.6 % (18) der befragten Personen zwischen 25 und 34 Jahren. Keiner der Festo AG Mitarbeitenden kreuzte die Antwortoption *trifft nicht zu* an.

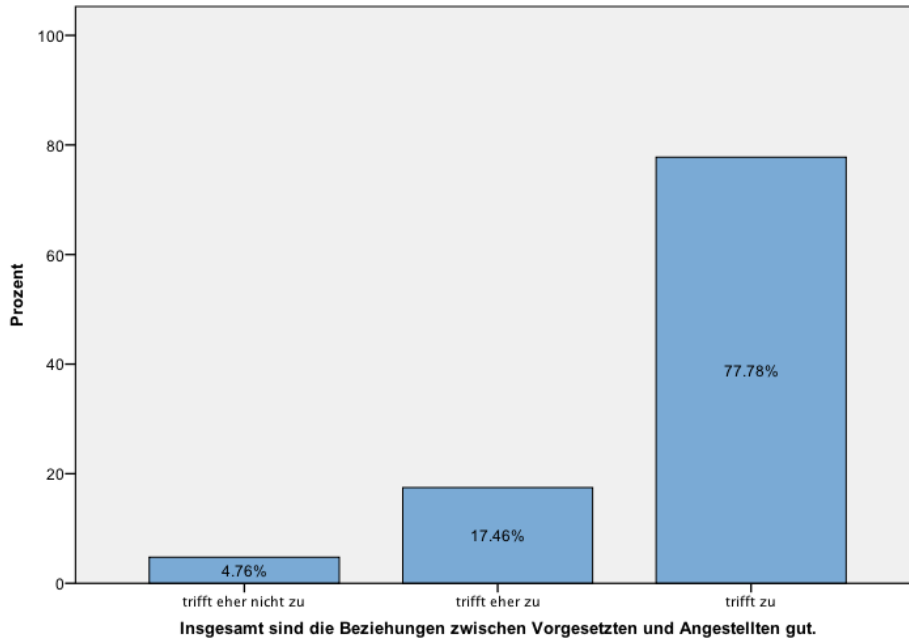


Abbildung 23. Verteilung zur Aussage "Insgesamt sind die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Angestellten gut." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

Die Aussage "Die Führungskräfte ziehen Mitarbeitende angemessen in Entscheidungen ein" haben 46.0 % (29) als *trifft zu* angekreuzt. Knapp gefolgt von der Antwortoption *trifft eher zu* mit 44.4 % (28). Wie in Abbildung 24 ersichtlich, schätzt keine befragte Person dieses Merkmal als nicht zutreffend ein.

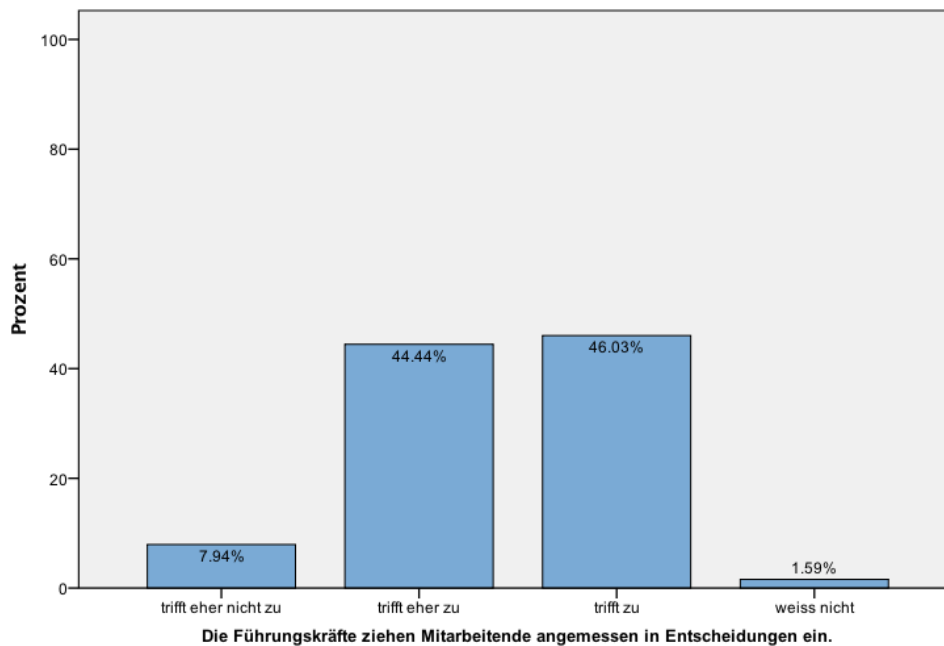


Abbildung 24. Verteilung zur Aussage "Die Führungskräfte ziehen Mitarbeitende angemessen in Entscheidungen ein." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

Wie erläutert, wird folglich das Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal *Weiterbildungsangebote* gezielter ausgewertet. Der Mittelwert in der Prioritätszuteilungsfrage von allen befragten Personen des Merkmals *Weiterbildungsangebote* liegt bei $M = 4.27$ mit einer $SD = 2.49$. Die 45 bis 54 jährigen Mitarbeitenden der Festo AG erkennen in diesem Merkmal den grössten Handlungsbedarf.

Zum Merkmal *Weiterbildungsangebote* wurde eine Aussage "Ich habe die Möglichkeit, Weiterbildungsangebote in Anspruch zu nehmen" in der Mitarbeiterbefragung erfasst. Dabei haben 52.4 % (33) der Befragten die Antwortoption *trifft zu* angekreuzt. Von diesen 52.4 % sind 17.5 % (11) zwischen 25 und 34 Jahren und 14.3 % (9) zwischen 45 und 54 Jahren. Die Antwortoption *trifft eher zu* wurde von 38.1 % gekennzeichnet. Keine befragte Person kreuzte *trifft nicht zu* an. Die Abbildung 25 veranschaulicht die Ergebnisse dieser Aussage.

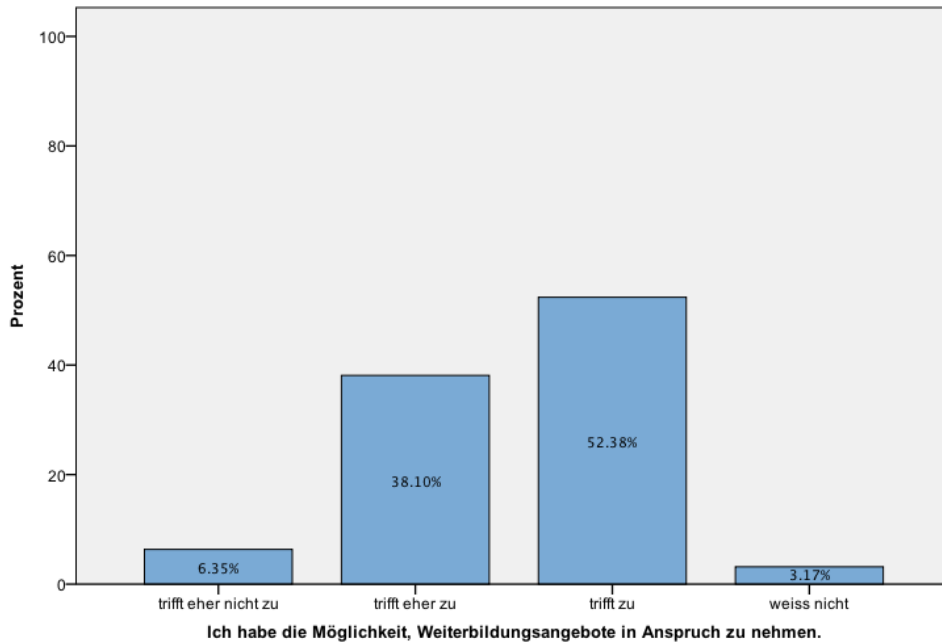


Abbildung 25. Verteilung zur Aussage "Ich habe die Möglichkeit, Weiterbildungsangebote in Anspruch zu nehmen." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

Die Aussage "Ich wünsche mir mehr Weiterbildungsangebote" wurde von 28.6 % (18) als *trifft eher nicht zu* angekreuzt. Von diesen 28.6 % sind 11.1 % (7) der befragten Personen zwischen 35 und 44 Jahren. Auch ersichtlich aus der Abbildung 26 wird, dass 23.8 % (15) diese Aussage als *trifft zu* einordneten. Die Befragten zwischen 25 und 34 Jahren bilden mit 7.9 % (5) die Mehrheit in dieser Antwortabgabe.

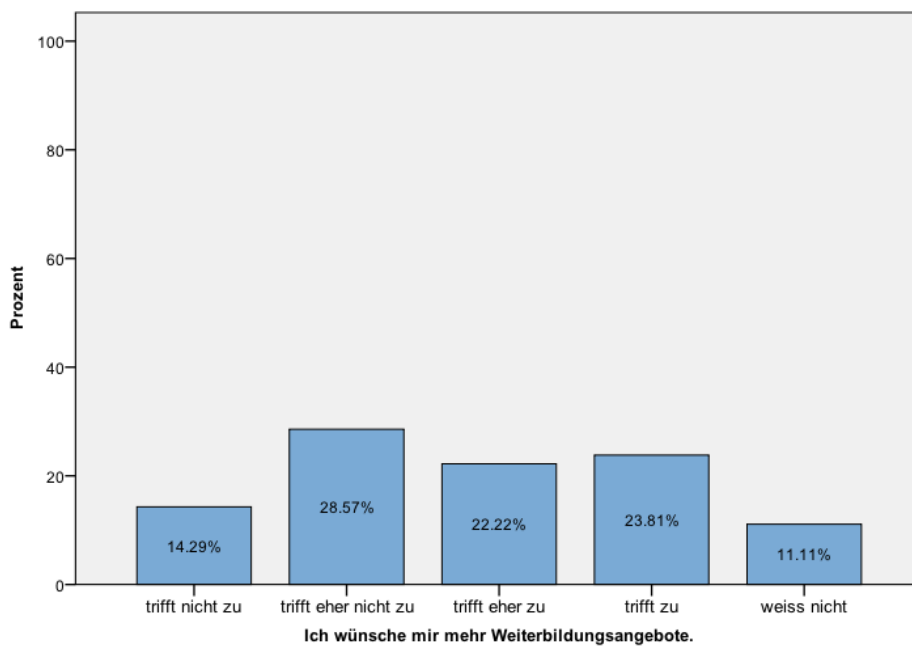


Abbildung 26. Verteilung zur Aussage "Ich wünsche mir mehr Weiterbildungsangebote." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)

5 Diskussion und Ausblick

In diesem Kapitel werden zuerst die zentralsten zuvor dargelegten Erkenntnisse aus dem ersten Teil (vgl. Kapitel 4.1) diskutiert und anschliessend die Hauptfragestellung der vorliegenden Arbeit beantwortet. Im Weiteren erfolgt ein identisches Vorgehen für den zweiten Teil (vgl. Kapitel 4.2) und die Beantwortung der Nebenfragestellung. Nachfolgend wird eine kritische Würdigung der gewählten Methoden und weiterführende Gedanken erläutert, welche in möglichen Anschlussuntersuchungen von Interesse sein könnten. Zuletzt wird das Kapitel mit einer Reflexion der Zusammenarbeit mit dem Projektpartner abgeschlossen.

5.1 Erster Teil: Konklusion der qualitativen Ergebnisse und Beantwortung der Hauptfragestellung

Bewerbermarketinginstrumente

Klassische Bewerbermarketinginstrumente wie in der Theorie oft erwähnt, werden rückblickend auf die Ergebnisse nur selten verwendet. Dies birgt eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis. Die Literatur nach Stotz und Wedel (2009) stellt Zeitungsinserte als notwendige Instrumente im Bewerbermarketing dar. Jedoch die Ergebnisse zeigen, dass lediglich zwei Unternehmen noch, auch wenn selten, über Zeitungen – und dies nur in wenigen ländlichen Regionen – Stelleninserte publizieren.

Hingegen das Betreiben von Networking-Massnahmen wie in Kapitel 2.4.2 beschrieben wenden alle befragten Unternehmen an. Die Netzwerk-Plattform *LinkedIn* wurde gemäss Interviewaussagen sogar als wichtigstes Instrument in der Personalrekrutierung bezeichnet. Die Interviews unterstützen die Aussage nach Kriegler (2018), dass die beste Möglichkeit mit den Zielgruppen in Kontakt zu treten eigene Netzwerke aufzubauen oder bestehende zu erhalten sind. Weiter nehmen vier befragte Unternehmen an Veranstaltungen von Hochschulfestivals teil, was laut Stotz und Wedel (2009) zum Vorteil hat, den direkten Kontakt zu potenziellen Bewerbenden Netzwerke aufzubauen.

Alle fünf Unternehmen stimmen mit der in der Theorie nach Stotz und Wedel (2009) erläuterten Wichtigkeit einer professionell gestalteten Unternehmenshomepage überein. Die Ergebnisse weisen sogar darauf hin, dass eine Unternehmenshomepage nie veraltet sein wird. Denn die künftig potenziellen Mitarbeitenden möchten sich immer häufiger über ein Unternehmen informieren.

Die Zukunft der Bewerbermarketinginstrumente liegt laut drei befragten Unternehmen (vgl. Kapitel 5.1.1) deutlich in der Google for Jobs Plattform. Während eines von diesen drei Unternehmen – durch die Einführung der Google for Jobs Plattform – ein Verdrängungskampf unter den kleinen Inserat-Plattformen prognostiziert, machten zwei der fünf interviewten

Personen überhaupt keine Äusserungen dieser Plattform. Nun stellt sich die Frage, wie notwendig eine Positionierung aufgrund der kommenden Google for Jobs-Plattform auf dem Markt wirklich ist.

Bewerbermarketinginstrumente zielgruppenspezifisch

Wie in der Theorie nach Kriegler (2018) erläutert, hat sich auch in den Ergebnissen herausgestellt, dass für die zielgruppenspezifische Suche *Active Sourcing* längst in der Praxis angewendet wird. Alle fünf befragten Unternehmen betreiben eine proaktive Suche und nutzen bestimmte Kommunikationsinstrumente wie *LinkedIn*, *Glassdoor*, *Indeed* oder *Xing*. Auch die in der Praxis durchaus profilierte Verwendung von Social Media-Plattformen wie *Facebook* und *Instagram* zeigt, wie breit sich die Unternehmen abstützten um die geeigneten spezifischen Zielgruppen zu erreichen.

Best Practice im Bewerbermarketing

Eine Best Practice-Strategie wird in den befragten Unternehmen nicht verwendet. Die Suche nach geeigneten Arbeitskräften ist von Stelle zu Stelle unterschiedlich. So wird auch in der Theorie von einem Findungsprozess verschiedener Kanäle durch die HR-Verantwortlichen gesprochen (Kriegler, 2018).

Quantitative Auswertung

Wie in Kapitel 4.1.2 ersichtlich wurde keine der befragten Personen über Social Media-Kanäle auf die Festo AG aufmerksam. Das zeigt, dass sich das Unternehmen gar nicht oder nur sehr beschränkt von Plattformen wie *Facebook*, *Instagram* oder weiteren solch ähnlichen Instrumenten bedient. Die Beliebtheit dieser Instrumente ist jedoch auch bei den befragten Mitarbeitenden hoch. Denn rund ein Siebtel aller Befragten würden sich durch einen Social Media-Kanal über einen potenziellen Arbeitgeber informieren. Möchte die Festo AG ihre Sichtbarkeit in der Digitalen Welt erhöhen, bieten solche Plattformen die optimale Gelegenheit.

Weiter geht aus den Ergebnissen der Mitarbeiterumfrage hervor, dass über die Unternehmenshomepage ganze 23 % aller Befragten aufmerksam auf die Festo AG wurden. Sogar 37 % würden sich durch eine Unternehmenshomepage über einen potenziellen Arbeitgeber informieren. Die hohe Bedeutsamkeit und Wichtigkeit dieses Instrumentes für die Mitarbeitenden der Festo AG spiegelt sich auch in den Interviews wider.

Beantwortung der Hauptfragestellung

Welche Bewerbermarketinginstrumente bieten der Festo AG eine erfolgreiche Unterstützung zur Personalbeschaffung von geeigneten Arbeitskräften?

Die qualitative (vgl. Kapitel 4.1.1) und ein Teil der quantitativen (vgl. Kapitel 4.1.2) Untersuchung hat gezeigt, dass das Einsetzen von einzelnen Bewerbermarketinginstrumente nur teilweise zur erfolgreichen Personalbeschaffung verhelfen kann. Vielmehr ist es das Zusammenspiel von unterschiedlichen Kanälen, welche den Erfolg zur Personalbeschaffung von geeigneten Arbeitskräften auszeichnet. Das Stellenausschreiben und Inserieren auf Inserat-Plattformen wie Ostjob, Jobup oder Jobs.ch ist in einem ersten Schritt richtig und sinnvoll. Zusätzlich soll eine Ausschreibung attraktiv und verständlich auf der Unternehmens- oder Karrierewebsite publiziert werden. Diese beiden Instrumente – die Inserat-Plattformen sowie die unternehmenseigene Website – bieten eine erste Unterstützung. Handelt es sich bei der Stellenausschreibung um eine schwierig zu besetzende Stelle oder fachspezifische Funktion, wird ein *Active Sourcing* empfohlen. Dabei wird eine Fachperson im Bereich der Personalsuche eingesetzt, welche auf Netzwerk-Plattformen wie *LinkedIn*, *Glassdoor*, *Indeed*, *Xing* oder *Kununu* eine auf das ausgeschriebene Anforderungsprofil geeignete Arbeitskraft aktiv sucht und kontaktiert. Weiter wird das Stelleninserat auf den unternehmenseigenen Social Media Kanäle publiziert. Dies kann ein *Facebook*-, *Instagram*- oder *Snapchatprofil* beinhalten. Werden solche Instrumente von den Personalverantwortlichen eingesetzt, muss das Inserat von den Linienverantwortlichen und deren Mitarbeitenden zusätzlich geteilt werden. Dies geschieht über die persönlichen Social Media-Profile der Mitarbeitenden. Eine Stellenausschreibung auf Universitäts- und Hochschulplattformen wird bei einer eher schwierig zu besetzenden Stelle ebenfalls empfohlen. Bei äusserst schwierig zu besetzenden Stellen bietet die Vergabe eines Headhunter Mandats eine weitere Option, die geeignete Arbeitskraft rekrutieren zu können.

Die Wichtigkeit der internetbasierten Instrumente im Personalbeschaffungsprozess zeigen nicht nur die Ergebnisse aus den Interviews, auch die interne Mitarbeiterbefragung in der Festo AG bestätigt die hohe Bedeutung dieser Instrumente (vgl. 4.1.2). Die Unternehmenswebsite, das Publizieren von Stelleninseraten auf Inserat-Plattformen sowie das bewirtschaften von Social Media-Kanälen bietet eine wesentliche Unterstützung zur Personalbeschaffung von geeigneten Arbeitskräften.

5.2 Zweiter Teil: Konklusion der quantitativen Ergebnisse und Beantwortung der Nebenfragestellung

In der Mitarbeiterbefragung wurde klar ersichtlich, dass die zeitliche Flexibilität als eines der wichtigsten Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale hervorgeht. Interessant zu beobachten ist zugleich, dass der Handlungsbedarf bei dem Merkmal *Flexible Arbeitszeitmodelle* unter den Befragten am geringsten ist. Dies deutet auf eine hohe Übereinstimmung unter den Befragten bezüglich dieses Merkmals.

Bei Stellenantritt wurde von rund zwei Fünftel der befragten Personen das Merkmal *Familienfreundlichkeit* als wichtig bezeichnet. Die jüngeren Mitarbeitenden der Festo AG schätzen dieses Merkmal insgesamt als wichtiger ein als die älteren Arbeitnehmenden. Ein plausibler Grund dieser Erkenntnisse könnte sein, dass bei den tendenziell jüngeren Mitarbeitenden erst noch eine Familienplanung bevorsteht und diese somit eher auf ein familienfreundliches Unternehmen angewiesen sind. Trotz diesen Umständen wird dem Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal *Familienfreundlichkeit* nur einen sehr geringen Handlungsbedarf verschrieben. Auch dies deutet unter allen Befragten auf eine Übereinstimmung zwischen der Wichtigkeit dieses Merkmals und dem Handlungsbedarf.

Auch einen geringen Handlungsbedarf wird dem Merkmal *Unternehmenskultur* zugeschrieben. Demnach kann davon ausgegangen werden, dass sich die befragten Personen mit der Unternehmenskultur der Festo AG identifizieren können. Zusätzlich erscheint dieses Merkmal für die Festo AG geeignet, um damit Bewerbermarketing zu betreiben.

Der grösste Handlungsbedarf, um die EVP geeigneter darzustellen, wird von den Mitarbeitenden der Festo AG deutlich im Merkmal *Work-Life-Balance* gesehen. Mehrheitlich sind die 25 bis 54-jährigen aller Befragten der Meinung, dass in diesem Attraktivitätsmerkmal durchaus Potenzial steckt. Erstaunlicherweise sind die über 54-jährigen Mitarbeitenden weniger an einer Ausgeglichenheit zwischen Beruf und Freizeit interessiert. Dieser Befund könnte auch mit der Einstellung zum Arbeitsleben von der Generation *Babyboomer* verbunden sein. Nichts desto trotz ist gemäss der Mitarbeiterumfrage nur ein geringer Anteil der Meinung, dass die Festo AG die Freizeit-, Kultur- und Sportaktivitäten mehr fördern und somit das Merkmal *Work-Life-Balance* stärken sollte. Deshalb erscheinen die Ergebnisse zum Merkmal *Work-Life-Balance* etwas widersprüchlich. Nachweislich ist die Mehrheit aller befragten Personen mit 62 % der Ansicht, dass die Festo AG die Freizeit-, Kultur- und Sportaktivitäten genügend fördert.

Über die Aufstiegschancen herrscht bei der Festo AG unter den Befragten eine hohe Zufriedenheit. Gerade die eher älteren Mitarbeitenden sind zufrieden mit den Aufstiegschancen. Der Grund dafür kann sein, dass bei diesen Mitarbeitenden nur noch ein geringes Interesse an Aufstiegschancen besteht oder die Möglichkeiten bereits ausgenutzt

wurden. Hingegen die jüngeren Arbeitnehmenden geben zur Auskunft, dass eine Zufriedenheit mit den Aufstiegschancen eher gering ist. Dies kann damit zusammenhängen, dass die Jüngeren bei der Festo AG von den Aufstiegschancen noch nicht profitieren konnten. Vielleicht deshalb wird genau in diesem Merkmal der zweite grösste Handlungsbedarf gesehen.

Beantwortung der Nebenfragestellung

Welche Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale sollte gemäss den Festo AG Mitarbeitenden die Employer Value Proposition (EVP) beinhalten, um damit Bewerbermarketing betreiben zu können?

Wird das Employer-Value-Modell nach Trost (2009) (vgl. Kapitel 2.3.2) für die Beantwortung der Nebenfragestellung herangezogen, wirken gemäss den Ergebnissen die Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale *Flexible Arbeitszeitmodelle*, *Familienfreundlichkeit* und *Unternehmenskultur* als authentische Arbeitgebereigenschaften und als attraktive Präferenzen der Mitarbeitenden. Demzufolge sollte die EVP diese drei Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale (Flexible Arbeitszeitmodelle, Familienfreundlichkeit, Unternehmenskultur) beinhalten, um potenzielle Mitarbeitende von der Festo AG zu begeistern.

5.3 Kritische Würdigung und weiterführende Gedanken

Der Autor hält fest, dass sich die methodische Vorgehensweise zur Beantwortung der Fragestellungen bewährt hat. Das Zusammenspiel von qualitativen und quantitativen Methoden lassen die notwendige Breite zu, um die Thematik der Bewerbermarketinginstrumente und der Arbeitgebermarke zu erfassen ohne den wesentlichen Tiefgang zur Beantwortung der Fragen zu verpassen. Die Onlinebefragung der nahezu gesamten Belegschaft der Festo AG erfasste eine breite Perspektive zur Nutzung der Bewerbermarketinginstrumente und zur Wichtigkeit der Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale unter den Mitarbeitenden. Die bezüglich den Bewerbermarketinginstrumente hervorgebrachten Daten ergänzen die Aussagen aus den Experteninterviews. Dieser Vergleich verstärkte die Bedeutung von internetbasierten Instrumenten nochmals deutlich. Zusätzlich lieferten die gewählte Vorgehensweise, die Durchführungen und die resultierten Ergebnisse wertvolle Informationen zur Beantwortung der Fragestellungen. Dennoch weist der Autor im Folgenden auf Verbesserungsvorschläge zum methodischen Vorgehen hin.

Onlinebefragung

Einzelne Personen zweifelten an der Sicherstellung ihrer Anonymität. Skepsis löste hauptsächlich das Erfassen der demografischen Angaben aus. Vorzugsweise wurde bereits in der Zustellung der Onlinebefragung explizit auf die Gewährleistung des Personenschutzes hingewiesen. Offensichtlich konnte damit aber die Unsicherheit nicht besänftigt werden. Deshalb wird empfohlen, nur die aller wichtigsten demografischen Angaben wie Geschlecht und Alter zu erfassen, um die Teilnehmenden nicht unnötig von einer Beteiligung abzuhalten. Trotzdem konnte eine durchaus höhere Rücklaufquote, als in der Literatur nach Bortz und Döring (2016) beschrieben, erreicht werden.

Experteninterviews

Rückblickend stellte der vorab definierte Interview-Leitfaden eine erhebliche Unterstützung während den Interviews dar. Trotzdem konnte nicht verhindert werden, dass in den Experteninterviews die Fragen teilweise zu allgemein oder aus Sicht des Autors zu ungenau beantwortet wurden. Um dies zu verhindern, wurde der Interview-Leitfaden vorab an die zu interviewende Person versendet und während den Interviews spezifisch nachgefragt. Gleichwohl hätte der Autor dieser Arbeit weitere Male nachfragen sollen.

Die Ausgangslage besagt, dass sich diese Arbeit auf Wunsch des Projektpartners ausschliesslich auf klassische Rekrutierungsinstrumente richtet. Dieses Vorgehen hat sich als unvoreteilhaft erwiesen. Denn aus den Ergebnissen geht hervor, dass im Bewerbermarketing der Fokus eindeutig auf den Onlineinstrumenten liegt. In zukünftigen Untersuchungen sollte die Aufmerksamkeit eindeutig auf den internetbasierten Instrumenten sein. Des Weiteren wäre in einer Anschlussuntersuchung eine Erhebung der bevorzugten Online-Plattformen unter den Festo AG Mitarbeitenden aufgeteilt in Generationen von grosser Bedeutung. Dabei könnten Handlungsvorschläge direkt auf die Bedürfnisse der verschiedenen Altersklassen und somit auf die Zielgruppen vorgenommen werden.

Insgesamt ist der Autor sehr zufrieden mit der vorliegenden Bachelorarbeit und ihren Ergebnissen, der Zusammenarbeit mit der Festo AG und der sehr kompetenten Betreuungsperson.

6 Gestaltungsvorschläge

Folglich werden Gestaltungsvorschläge anhand der theoretischen Erkenntnisse und den gewonnenen Ergebnissen erläutert. Diese Empfehlungen richten sich an den Auftraggebenden – der Festo AG. Die nachfolgend aufgeführten Gestaltungshinweise sollen dem Auftraggebenden eine Unterstützung für die im Rekrutierungskonzept 2020 geforderten Ziele bieten. Die Gliederung der Handlungsempfehlungen teilt sich in drei Vorschläge auf. Bereits in der Theorie erwähnte Instrumente werden nicht erneut erläutert, sondern auf das jeweilige Kapitel verwiesen.

1. Vorschlag

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse wird empfohlen einen *Recruiter 2.0* in die Personalabteilung aufzunehmen. Diese neue Fachkraft bringt einen Mehrwert in Sache *Active Sourcing* und das vertiefte Wissen über verschiedene Rekrutierungskanäle in das Unternehmen. Ein Sourcer-Profil sollte deshalb unterschiedliche Voraussetzungen bei Stellenantritt erfüllen. Nach Brickwedde (2012) sind das folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Search-Erfahrungen in einem technischen und wirtschaftlichen Bereich
- Bachelorabschluss in einer wirtschaftlichen oder technischen Ausrichtung
- IT-Kenntnisse, Erfahrungen mit webbasierten Tools wie Google, Xing, LinkedIn, insbesondere auch in der Nutzung von Bool'schen Operatoren
- Erfahrung mit der Kontaktaufnahme latenter Kandidaten und weiteren Rekrutierungsabläufe
- Erfahrung im Bereich Data Mining und die Fähigkeit, eine grosse Menge an Daten zu behandeln und sie zu einsetzbaren Informationen umzuformen
- Sprachkenntnisse: Deutsch und Englisch fließend, Französisch oder eine weitere Fremdsprache

2. Vorschlag

Verschiedene Ziele können auch durch das selbstständige Betreiben von Social Media-Plattformen (vgl. Kapitel 4.1.1) erreicht werden. Dabei hilft einerseits die Präsenz zur Steigerung der Arbeitgebermarke und andererseits die Möglichkeit, dass die Mitarbeitenden virtuelle Mund-zu-Mund Propaganda betreiben können. Muss eine Vakanz entsprechend besetzt werden, kann über die eigene Social Media-Community eine Stellenausschreibung publiziert werden. Zusätzlich können die sozialen Netzwerke wie Xing und LinkedIn für das Social Recruiting benutzt werden. Um im Social Recruiting erfolgreich zu sein, müssen folgende Regeln und Massnahmen beachtet werden (HRpraxis, 2017):

- Strategie und Konzept als Guidelines und Orientierungshilfe entwickeln
- Social Recruiting stimmig in gesamten Recruiting- und Marketing-Mix integrieren
- Medienkompetenzen der Social Recruiter schulen und aktuell halten
- Kombination und Nutzung verschiedener und möglichst vieler Kanäle
- Nebst Facebook, Xing auch Whatsapp, Snapchat, Instagram miteinbeziehen
- Bei der Wahl der Social Media-Plattformen auf Zielgruppen achten
- Tonalität, Kommunikationskultur, Themendominanz und Contentformen beachten
- Bei Social-Media-Profilen vor allem auf Vollständigkeit und Aktualität achten
- Analysieren, wie aktiv Bewerber sind und wie sie zum Diskurs beitragen
- Content Marketing betreiben (Geschichten, Reports, Portraits, Interviews)
- Bei Youtube spannende Einblicke in den Unternehmensalltag bieten
- Vielfalt der Medien- und Contentformen nutzen (Video, Text, Bild, Infografik)
- Auf Medienkompetenzen achten (Formate, Postingformen)
- Erfolgskontrolle und Kennziffern, vor allem für Kosten-Nutzen-Analysen
- Zum Teilen der Anzeigen anregen, um die Reichweiten zu erhöhen
- Aktuelle Stellenausschreibungen auch auf Twitter teilen
- Sich permanent via Newsletter, über neue Features und Apps informieren
- Recruiting-Tools und Apps der Netzwerke nutzen, vor allem bei Xing und LinkedIn
- Die eigene Karrierewebsite mit den Social Media-Plattformen verlinken
- Bei Anzeigen auf Kongruenz mit Employer Branding-Profil und -aussagen achten

3. Vorschlag

Gestützt auf die vorliegenden Ergebnisse ist eine Vorbereitung auf die Google for Jobs-Plattform durchaus empfehlenswert. Eine Vorbereitung deshalb, weil Experten gemäss Jobchannel (2019) davon ausgehen, dass die Einführung von Google for Jobs den Schweizer Rekrutierungsmarkt massgeblich verändern wird. Denn mit Google for Jobs lassen sich Stelleninserate innerhalb kürzester Zeit im gesamten Web finden. Mit dieser neuen Job-Funktion ist es für Google möglich, sich als *One-Place-Match-Maker* zu positionieren. Nach Jobchannel (2019) ist noch nicht bekannt, wann diese Job-Funktion in der Schweiz zum Einsatz kommt. Um jedoch von dieser Veränderung zu profitieren, werden folglich die zentralsten Aspekte beschrieben. Damit die Stellanzeigen auf der unternehmenseigene Website von der Google for Jobs-Funktion indexiert wird müssen einige technische Voraussetzungen gewährleistet sein. Beispielsweise muss das Stelleninserat online auf der eigenen Karrierewebsite oder auf einer Jobplattform verfügbar sein und dabei darf das ein und dasselbe Stelleninserat nur einmal pro Website aufgelistet werden. Sobald die Vakanz besetzt ist, sollte das Stelleninserat zwingend auf den Plattformen entfernt werden. Zusätzlich wird

empfohlen, die Guidelines von Google zu beachten (Google, 2019). Auch beim Erfassen von Stelleninseraten sollten wie in Tabelle 10 ersichtlich einige Punkte beachtet werden, um für Google for Job relevant zu erscheinen.

Tabelle 10 Checkliste für Stelleninserate bei Google for Jobs (eigene Darstellung nach Jobchannel, 2019)

| Checkliste für die Gestaltung von Stelleninseraten bei Google for Jobs | |
|---|---|
| Markup | |
| Obligatorische Infos: | Optionale Infos: |
| <ul style="list-style-type: none">• Stellentitel kurz und prägnant• Publikationsdatum• Stellenbeschreibung• Unternehmen (ink. URL der Unternehmenswebsite)• Arbeitsort | <ul style="list-style-type: none">• Stellen URL• Anstellungstyp• Unternehmensbranche• Gehaltszahlung |
| Inhaltlich | |
| <ul style="list-style-type: none">• Keine Floskeln• Aussagekräftiger Stellentitel• Keine irreführende Inhalte• Gute Usability – Mobile User beachten• An Benchmark orientieren – Glassdoor beispielsweise | |

7 Literaturverzeichnis

- Bortz, J. & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5., neu bearbeitete Aufl.) Berlin: Springer.
- Brickwedde, W. (2012). Aktives Sourcing – Personalmarketing 2.0 Reloaded. In C. Beck (Hrsg.), *Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting* (S. 273–291). Köln: Wolters Kluwer.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37 (4), 403–417.
- DGFP (Hrsg.). (2006). *Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis. Konzept, Instrumente, Praxisbeispiele*. (1. Aufl.). Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Elsner, M. & Heil, O. (2006). *Employer Branding als Herausforderung und Chance für das strategische Marketing*. *OSCAR.trends Magazin*, 3, 19–22.
- Festo AG Schweiz. (2018). *Rekrutierungskonzept. Festo AG Schweiz* [Broschüre]. Lupfig: Ernst, B.
- Festo Schweiz (n.d). Verfügbar unter https://www.festo.com/rep/de-ch_ch/assets/pdf/CH-Leistungsbroschuere_DE_screen.pdf
- Flick, U. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (6. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Gierl, H., Helm, R., Huber, F. & Sattler, H. (Hrsg.). (2009). *Employer Branding als Erfolgsfaktor. Eine conjoint-analytische Untersuchung*. (1. Aufl.). Köln: Josef Eul Verlag.
- Google (2019). *Startleitfaden zur Suchmaschinenoptimierung*. Verfügbar unter <https://support.google.com/webmasters/answer/7451184?hl=de>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Heming, J. (2017). *Aufbau einer Arbeitgebermarke in Handwerksbetrieben der Baubranche*. Wiesbaden: Springer Spektrum.
- Hermann, A. & Wachter, T. (2011). *Erfolgreich rekrutieren. Vom Bewerbermarketing bis zum Bewerberinterview*. Zürich: WEKA Business Media AG.

- HRpraxis (2017). *Worauf es im Social Recruiting wirklich ankommt*. Verfügbar unter <http://www.hrpraxis.ch/2017/01/worauf-es-im-social-recruiting-wirklich-ankommt.html>
- Immerschmitt, W. & Stumpf, M. (Hrsg.). (2014). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Immerschitt, W. (2009). *Profil durch PR*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jobchannel (2019). *Get ready on time for Google for Jobs*. Verfügbar unter <https://recruiting-tools.ch/get-ready-on-time-for-google-for-jobs/#whitepaper>
- Nagel, K. (2011). *Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken*. Wien: Linde.
- Kanning, U. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin: Springer.
- Kriegler, W. (2018). *Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden (3.Aufl.)*. Freiburg: Haufe Group.
- Krieger, W. (2012). *Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden*. Freiburg: Haufe.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (3. Aufl.)*. Weinheim: Juventa.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer
- Lukasczyk, A. (2012). Vom Personalmarketing zum Employer Branding. In Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. (2. Aufl.). Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Maats, P. (2007). Einführung in das Datenmanagement und die Datenauswertung. In R. Stockmann (Hrsg.) *Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung* (S. 278–313). Münster: Maxmann Verlag GmbH.
- Petkovic, M. (2008). *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. (2. Aufl.). München: Rainer Hampp.

- Ritz, A. & Sinelli, P. (2018). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. Von einem umfassenden Begriffsverständnis zu einem einheitlichen Gesamtkonzept. In A. Ritz & T. Norbert (Hrsg.) *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3–31). Wiesbaden: Springer.
- Spath, D., Ganschar, O., Gerlach, S., Hämmerle, M., Krause, T. & Schlund, S. (Hrsg.). (2013). *Studie. Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Sponheuer, B. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*. (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Stotz, W. & Wedel, A. (2009). *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Trost, A. (2009). *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Köln: Wolters Kluwer.
- Weber, M. (2012). *Employer Branding. Erfolgsfaktoren im Bereich Social Media*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Wiese, D. (2005). *Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. Hallbergmoos: Pearson.

8 Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1. Beziehung zwischen Employer Branding, Personalmarketing und Mitarbeiterbindung (eigene Darstellung nach Kanning, 2017) | 8 |
| Abbildung 2. Funktion und Wirkungsbereiche einer Employer Brand (Heming, 2017 nach Bany, 2011)..... | 11 |
| Abbildung 3. Der Employer Branding Prozess (eigene Darstellung) | 14 |
| Abbildung 4. Eine authentische, attraktive und differenzierte Employer Value (eigene Darstellung nach Trost, 2009) | 16 |
| Abbildung 5. Kommunikationskonzept (eigene Darstellung nach Stotz und Wedel, 2009)... | 19 |
| Abbildung 6. Untersuchungsdesign (eigene Darstellung) | 25 |
| Abbildung 7. Vom Forschungsinteresse zur Erhebungsmethode (eigene Darstellung nach Helfferich, 2011)..... | 31 |
| Abbildung 8. Ablauf einer evaluativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen (Kuckartz, 2016)..... | 33 |
| Abbildung 9. Verteilung der Bewerbermarketinginstrumente (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 42 |
| Abbildung 10. Verteilung der Bewerbermarketinginstrumente (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 43 |
| Abbildung 11. Verteilung der Bewerbermarketinginstrumente nach Alter (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018) | 44 |
| Abbildung 12. Verteilung der Bewerbermarketinginstrumente (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 45 |
| Abbildung 13. Verteilung der Bewerbermarketinginstrumente nach Alter (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018) | 46 |
| Abbildung 14. Verteilung der Wichtigkeit von zeitlich flexibel arbeiten (eigene Darstellung nach Statistikprogramm, 2018) | 47 |

| | |
|---|----|
| Abbildung 15. Verteilung der Wichtigkeit von Familienfreundlichkeit (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 48 |
| Abbildung 16. Verteilung der Wichtigkeit von Standort der Festo AG (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 48 |
| Abbildung 17. Verteilung der Wichtigkeit von Image der Festo AG (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 49 |
| Abbildung 18. Verteilung der Wichtigkeit von Sicherer Arbeitsplatz (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 49 |
| Abbildung 19. Arbeitsattraktivitätsmerkmale aufgelistet nach Handlungsbedarf (eigene Darstellung nach Excel, 2011)..... | 50 |
| Abbildung 20. Verteilung zur Aussage "Die Festo AG fördert Freizeit-, Kultur- und Sportaktivitäten." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm, 2018)..... | 51 |
| Abbildung 21. Verteilung zur Aussage "Ich bin zufrieden mit den Aufstiegschancen." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 52 |
| Abbildung 22. Verteilung zur Aussage "Die Karrierechancen in der Festo AG werden vorbildlich kommuniziert." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018) .. | 52 |
| Abbildung 23. Verteilung zur Aussage "Insgesamt sind die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Angestellten gut." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 53 |
| Abbildung 24. Verteilung zur Aussage "Die Führungskräfte ziehen Mitarbeitende angemessen in Entscheidungen ein." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018) | 54 |
| Abbildung 25. Verteilung zur Aussage "Ich habe die Möglichkeit, Weiterbildungsangebote in Anspruch zu nehmen." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018) | 55 |
| Abbildung 26. Verteilung zur Aussage "Ich wünsche mir mehr Weiterbildungsangebote." (eigene Darstellung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 55 |

o **Tabellenverzeichnis**

| | |
|--|----|
| Tabelle 1 Verdeutlichung des Kommunikationskonzepts (eigene Darstellung nach Stotz und Wedel, 2009)..... | 19 |
| Tabelle 2 Bewerbermarketinginstrumente (eigene Darstellung nach Hermann & Wachter, 2011)..... | 21 |
| Tabelle 3 interne und externe Kennzahlen für das Employer Branding (eigene Darstellung nach Immerschmitt, 2014)..... | 23 |
| Tabelle 4 Häufigkeiten nach Alter (Auswertung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 27 |
| Tabelle 5 Häufigkeiten nach Geschlecht (Auswertung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 27 |
| Tabelle 6 Häufigkeiten nach Anstellungsdauer (Auswertung nach Statistikprogramm SPSS, 2018)..... | 28 |
| Tabelle 7 Häufigkeiten nach Pensum (Auswertung nach Statistikprogramm SPSS, 2018) .. | 28 |
| Tabelle 8 Kategoriensystem (eigene Darstellung) | 34 |
| Tabelle 9 Kreuztabelle der gewählten Auswertungsform (eigene Darstellung nach Kuckartz, 2016)..... | 35 |
| Tabelle 10 Checkliste für Stelleninserate bei Google for Jobs (eigene Darstellung nach Jobchannel, 2019)..... | 64 |

- **Anhang**

Anhang A Leitfadeninterview

Anhang B Onlinefragebogen

Anhang C Ergebnisse "Bewerbermarketing"

Anhang D Ergebnisse "Arbeitgeberattraktivität"

Anhang E Ergebnisse "Weitere Berechnungen"

Anhang F Transkripte

Anhang G Regeln zur Transkription

Anhang A

| | | | |
|---|--|--|--|
| Einleitung | <ul style="list-style-type: none"> - Begrüssung - Vorstellung - Vorstellung Befragte(r) - Kurzinformation Grund der Befragung (Auftrag, Ziele) - Ablauf & Dauer - Aufnahme (via Iphone) <p>Ihre Daten werden im weiteren Verlauf anonymisiert!</p> | | |
| <i>Themenblock</i> | <i>Kategorie</i> | <i>Hauptfragen</i> | <i>Vertiefungen, Detaillierungsfragen</i> |
| Einstieg | Erzählanstoss erzählgenerierende Frage (Kategorie Beweggründe) | <p>→ Verfolgen Sie eine Employer Branding Strategie?</p> <p>→ Was bedeutet für Sie erfolgreiches Rekrutieren?</p> <p>→ Mit welchen Bewerbermarketinginstrumenten haben Sie bereits Erfahrung?</p> | <p>..im Bereich Personalbeschaffung?</p> <p>→ Wie ist es dazu gekommen eine EB-Strategie zu entwickeln?</p> <p>→ Falls keine EB-Strategie: Welche Strategie verfolgen Sie bei der Rekrutierung? Wird hier überhaupt strategisch gedacht?</p> |
| Thema 1 Zielgruppen spezifisches Bewerbermarketing- instrument | Kategorie 1 Zielgruppen | <p>→ Welche (Rekrutierungs-) Zielgruppen möchten Sie hauptsächlich ansprechen?</p> <p>→ Welche Zielgruppen werden in Ihrem Unternehmen am häufigsten extern rekrutiert?</p> <p>→ Gibt es Zielgruppen die aufwändiger sind in der Rekrutierung?</p> | <p>→ Beispiele: Engineers, Innendienst, Produktion und Logistik, Lernende</p> |
| | Kategorie 2 Bewerbermarketing- instrumente | <p>→ Über welche Bewerbermarketinginstrumente verfügen Sie aktuell, um Personalbeschaffung zu betreiben?</p> <p>→ Was haben Sie damit für Erfahrungen gemacht?</p> <p>→ Haben Sie eine Best Practice entwickelt?</p> | |

Von der Positionierung der Arbeitgebermarke zur Bewerbermarketing-Strategie entwickeln

| | | | |
|---|--|---|--|
| | Kategorie 3 Bewerbermarketing- instrumente Zielgruppen spezifisch | → Welches Bewerbermarketinginstrument setzen Sie <u>spezifisch</u> für die Rekrutierung welcher Zielgruppe ein? | → Weshalb? → Was haben Sie damit für Erfahrungen gemacht (Herausforderung)? → Wie gehen Sie konkret vor? Verwenden Sie eine Software dazu? |
| Thema 2: Bewerberfeedback einholen | Kategorie 4 Bewerberfeedback | → Haben Sie eine Möglichkeit Feedback's von Ihren Bewerbenden einzuholen? | → Wie gehen Sie da vor? → Was sind ihre Erfahrungen damit? (do's and don't's) |
| | Kategorie 4 Tool/Instrument | Angenommen Sie sind am Schluss eines Bewerbungsverfahrens und möchten wissen, wie der Bewerbende den Rekrutierungsprozess empfunden hat. Welche Möglichkeiten haben Sie um an diese Informationen zu gelangen? → Verfügen Sie über ein Tool? | → Seit wann arbeiten Sie mit diesem? → Was sind Ihre Erfahrungen/lessons learned damit? → Positive, negative Erfahrungen? |
| Schluss | Ausblick (Frage zum Thema 1) | → In welchen Bewerbermarketinginstrumenten sehen Sie die Zukunft? (Durch welche Kanäle werden Sie zukünftig noch verstärkter rekrutieren) → Angenommen Sie möchten sich nach einer neuen Stelle umschauen, welchen Kanal würden Sie verwenden? → Abschlussfrage: Gibt es noch etwas das Sie mir zum Thema erzählen möchten was ich nicht gefragt habe? | → Welche Kanäle werden Sie in Zukunft besonders "füttern" um externe Zielgruppen zu erreichen? → Wo sehen Sie die künftigen Herausforderungen im Hinblick auf Personalrekrutierung? Auf was müssen sich HR-Verantwortliche vorbereiten? |
| | Demografische Daten | Name: Funktion: Branche: Etc. | |
| | Weiteres Vorgehen | In den folgenden Wochen werden alle geführten Interviews transkribiert, codiert und ausgewertet. Ihnen wird ab Juli 2019 ein Handout mit Gestaltungsvorschlägen zugestellt sofern dies erwünscht ist. Vielen Dank für Ihre Teilnahme. | |

Anhang B

29.3.2019

Druckversion

Fragebogen

1 Begrüssung

Herzlich Willkommen!

Ich freue mich, dass Sie an der Online-Befragung teilnehmen und somit meine Bachelorarbeit unterstützen.

Mein Name ist Dominik Büttler und ich studiere im 6. Semester Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie im "Bachelor of Science in Angewandter Psychologie" an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten. Im Rahmen meiner Abschlussarbeit darf ich mit Ihnen – der Festo AG – zusammenarbeiten. In unserer Zusammenarbeit liegt der Fokus im Personalmanagement. Dabei lautet die Hauptfragestellung: "Welche Marketinginstrumente bieten der Festo AG eine erfolgreiche Unterstützung zur Personalbeschaffung von geeigneten Arbeitskräften?" sowie die Nebenfragestellung: "Wie sollte die Employer Value Proposition (EVP) bei der Festo AG dargestellt werden, um damit Bewerbermarketing betreiben zu können?".

Um diese Fragestellungen beantworten zu können, bin ich auf Ihre Unterstützung angewiesen. Daher bitte ich Sie, die Fragen möglichst wahrheitsgetreu und für Sie zutreffend anzukreuzen. Dabei gibt es kein richtig oder falsch. Die Befragung ist anonym und es können keine Rückschlüsse auf Ihre Person gemacht werden.

2 Einführung

Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen auf Sie sind. Im folgenden werden verschiedene Antwortoptionen zur Verfügung stehen. Dazu benötigen Sie maximal 10 Minuten.

3 Angaben zum Bewerbermarketing

Über welche Kanäle sind Sie auf die Festo AG aufmerksam geworden?

Mehrere Antworten möglich

- Social Media (Facebook, Youtube)
- Internet allgemein (Jobbörse)
- Zeitschriften
- Zeitungen
- Karrieremessen/Veranstaltungen
- Empfehlungen von Freunden/Bekanntem
- durch Mitarbeitende der Festo AG
- Arbeitsvermittlung
- Homepage der Festo AG

Andere:

Welche Kanäle würden Sie nutzen, wenn Sie nach einer Arbeitsstelle suchen würden?

Mehrere Antworten möglich

- Social Media (Facebook, Youtube)
- Internet allgemein (Jobbörse)
- Zeitschriften
- Zeitungen
- Karrieremessen/Veranstaltungen
- Arbeitsvermittlung

Homepage

Andere

Welche Kanäle würden Sie nutzen, wenn Sie sich über einen potenziellen Arbeitgeber informieren möchten?

Mehrere Antworten möglich

Social Media (Facebook, Youtube)

Internet allgemein (Jobbörse)

Zeitschriften

Zeitungen

Karrieremessen/Veranstaltungen

Homepage des Arbeitgebers

Informationsbeschaffung direkt vom Arbeitgeber (telefonisch, persönliche Vorsprache)

Andere

4 Arbeitgeberattraktivität

Als Sie sich für die Festo AG entschieden, wie wichtig waren Ihrer Meinung nach folgende Punkte?

| | | | | |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Standort der Festo AG | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Image der Festo AG | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Zeitlich Flexibel arbeiten | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Gehaltzahlung | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Produkt und Dienstleistung der Festo AG | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Soziales Engagement der Festo AG | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Gute Aufstiegschancen | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Familienfreundlichkeit | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Weiterbildungsmöglichkeiten | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Verantwortung im Beruf | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Freizeitangebote | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Internationales Umfeld | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Flache Hierarchien | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Abwechslungsreiche Aufgaben | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Sicherer Arbeitsplatz | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |
| Standortunabhängig arbeiten | <input type="radio"/> unwichtig | <input type="radio"/> eher unwichtig | <input type="radio"/> eher wichtig | <input type="radio"/> wichtig |

5 Standardseite

Unternehmenskultur/Arbeitsatmosphäre

trifft nicht zu

trifft eher nicht

trifft eher zu

trifft zu

weder

29.3.2019

Druckversion
zu

| | | | | | |
|---|------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Es herrscht ein guter Teamzusammenhalt im Unternehmen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich fühle mich wohlf in unserer Arbeitsatmosphäre. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Es herrscht ein offenes Klima im Unternehmen, Arbeitsabläufe und Veränderungsprozesse sind transparent. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führungskultur | | | | | |
| | trifft nicht zu | trifft eher nicht zu | trifft eher zu | trifft zu | weder nicht |
| Insgesamt sind die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Angestellten gut. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Führungskräfte ziehen Mitarbeitende angemessen in Entscheidungen ein. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Wertschätzung meiner eigenen Ideen ist hoch. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich bin zufrieden mit der Führungskultur in unserem Unternehmen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6 Standardseite_2

Flexible Arbeitszeitmodelle

| | | | | | |
|---|------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | trifft nicht zu | trifft eher nicht zu | trifft eher zu | trifft zu | weder nicht |
| Es gibt die Möglichkeit, ein Sabbatical (Sonderurlaub) zu machen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Das Unternehmen bietet verschiedene Möglichkeiten zur freien Gestaltung der Arbeitszeit. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich bin mit den Möglichkeiten der flexiblen Arbeitsgestaltung, die mir die Festo AG lässt, zufrieden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Es gibt die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Familienfreundlichkeit

| | | | | | |
|--|------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------|--------------------|
| | trifft nicht zu | trifft eher nicht zu | trifft eher zu | trifft zu | weder nicht |
|--|------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------|--------------------|

29.3.2019

Druckversion

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Familie und Beruf sind gut vereinbar. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Feste AG unterstützt Mitarbeitende mit Kinder und nimmt Rücksicht, | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Feste AG ist meiner Meinung nach ein familienfreundliches Unternehmen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Belastung meiner Arbeit macht es schwierig meinen Familienpflichten nachzukommen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7 Standardseite_3

Work-Life-Balance

| | trifft nicht zu | trifft eher nicht zu | trifft eher zu | trifft zu | weiss nicht |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Die Feste AG fördert Freizeit-, Kultur- und Sportaktivitäten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich werde in angemessenem Masse gefordert, ohne in zu hohem Masse gestresst zu sein. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Es besteht ein vorbildliches Gesundheitsmanagement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Weiterbildungsangebote

| | trifft nicht zu | trifft eher nicht zu | trifft eher zu | trifft zu | weiss nicht |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ich habe die Möglichkeit, Weiterbildungsangebote in Anspruch zu nehmen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Weiterbildungsangebote sind interessant und gut gestaltet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich wünsche mir mehr Weiterbildungsangebote. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8 Standardseite_4

Aufstiegchancen

| | trifft nicht zu | trifft eher nicht zu | trifft eher zu | trifft zu | weiss nicht |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ich bin zufrieden mit den Aufstiegchancen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Karrierechancen in der Feste AG werden vorbildlich | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

29.3.2019

Druckversion

kommuniziert,

Die Aufstiegschancen für Mitarbeitende sind fair.

Abwechslung der Tätigkeit

trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu weises nicht

Die Abwechslung in meiner Tätigkeit ist für mich ausreichend,

Meine Aufgaben sind vielseitig.

Ich habe die Möglichkeit in verschiedenen Projekten und Aufgaben mitzuarbeiten,

9 Standardseite_5

Image der Festo AG

trifft nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft zu weises nicht

Das Image der Festo AG schätze ich insgesamt als positiv ein,

Die Festo AG hat einen guten Ruf unter Kunden.

Das Unternehmen ist eine beachtliche Referenz für meinen Lebenslauf,

Ich würde dieses Unternehmen an Freunde weiterempfehlen, welche auf Job suche sind.

10 Standardseite_6

Sie haben soeben Ihren Arbeitgeber in verschiedenen Kategorien bewertet. In welchen dieser Punkte sehen Sie den größten Handlungsbedarf in Bezug auf die Verbesserung seiner Arbeitgeberattraktivität?

Bitte ziehen Sie die Punkte nach Ihrer Priorität von links nach rechts.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Unternehmenskultur/Arbeitsatmosphäre

Führungskultur

Flexible Arbeitszeitmodelle

Familienfreundlichkeit

Work-Life-Balance

Weiterbildungsangebote

Aufstiegschancen

Abwechslungsreiche Tätigkeit

Image der Festo AG



11 Demografische Daten

Geben Sie bitte Ihr Alter an.

- bis 24 Jahre
- zwischen 25 und 34 Jahre
- zwischen 35 und 44 Jahre
- zwischen 45 und 54 Jahre
- 55 Jahre oder älter

Gebe Sie bitte Ihr Geschlecht an.

- Männlich
- Weiblich

In welchem Bereich sind Sie bei der Festo AG tätig?

- Bitte wählen

 - Geschäftsführung
 - Sales Engineer
 - Sales Hunter
 - Sales Didactic
 - Project Engineer
 - Didactic Instruktor
 - Cluster Manager
 - Head of Techn. and Application
 - Head of Didactic
 - Customer Contact Center
 - Marketing
 - Buchhaltung/Controlling
 - Assistenzen
 - im Personalwesen
 - Polymechaniker/in
 - Servicetechniker/in
 - Logistiker/Lagerist
 - als Lernende/r Konstrukteur/in
 - als Lernende/r Polymechaniker/in
 - als Lernende/r Kaufmännische/r Angestellte/r

Seit wann sind Sie bei der Festo AG angestellt?

- weniger als 2 Jahre
- zwischen 2 und 6 Jahren
- mehr als 6 Jahren

In welchem Umfang sind Sie bei der Festo AG erwerbstätig?

- Vollzeit
- Teilzeit

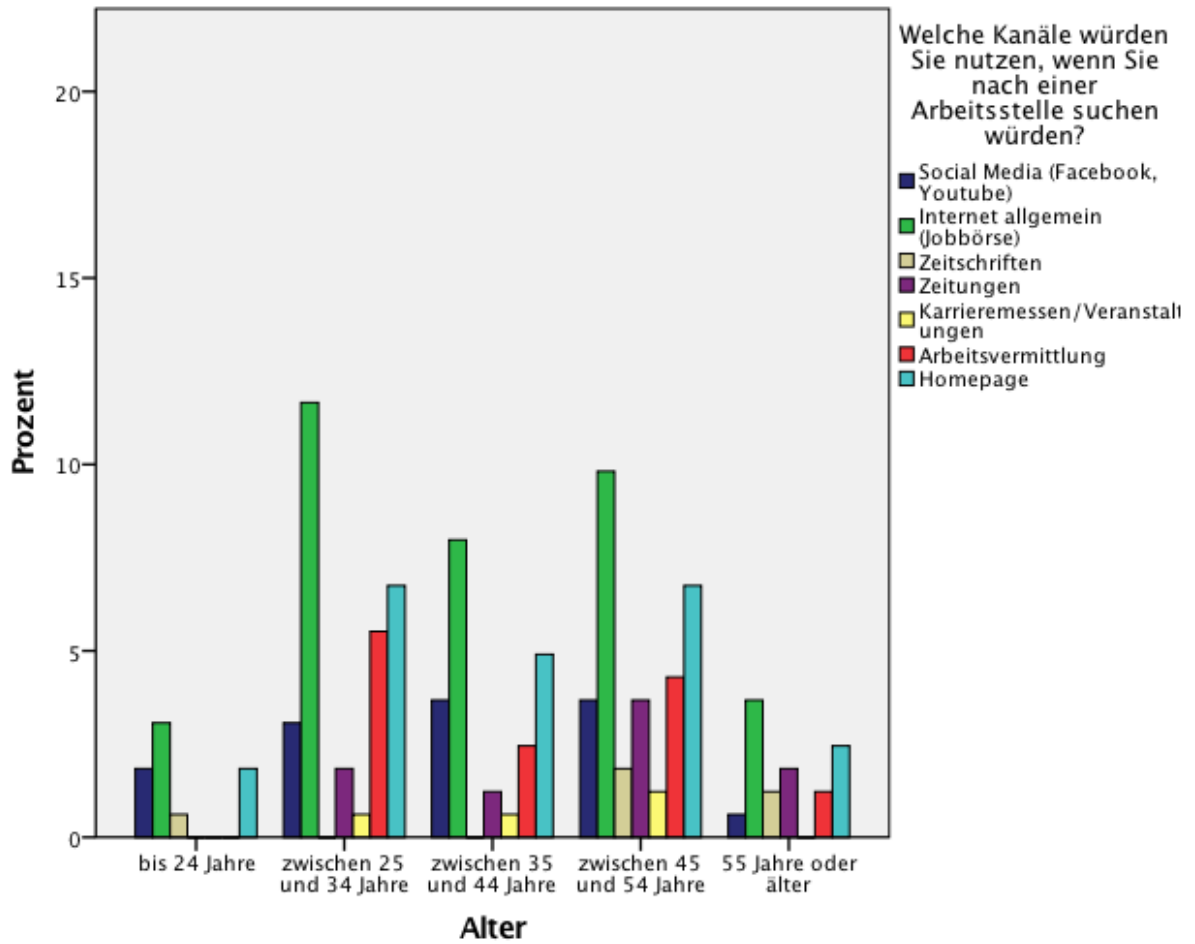
12 Endseite

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Sie sind am Schluss des Fragebogens angelangt. Wenn Sie Einsicht über die Ergebnisse wünschen können Sie gerne mit mir unter folgender E-mail Adresse Kontakt aufnehmen.

dominik.buettler@students.fhnw.ch

Anhang C



Internet allgemein (Jobbörse) * Anstellungsdauer Kreuztabelle

| | | | | Anstellungsdauer | | | Gesamt |
|-------------------------------|------------|-----------------------|-------|---------------------|-------------------------|-------------------|--------|
| | | | | weniger als 2 Jahre | zwischen 2 und 6 Jahren | mehr als 6 Jahren | |
| Internet allgemein (Jobbörse) | not quoted | Anzahl der Gesamtzahl | 10 | 8 | 20 | 38 | |
| | quoted | % der Gesamtzahl | 15.9% | 12.7% | 31.7% | 60.3% | |
| Gesamt | not quoted | Anzahl der Gesamtzahl | 11 | 11 | 3 | 25 | |
| | quoted | % der Gesamtzahl | 17.5% | 17.5% | 4.8% | 39.7% | |
| Gesamt | | Anzahl der Gesamtzahl | 21 | 19 | 23 | 63 | |
| | | % der Gesamtzahl | 33.3% | 30.2% | 36.5% | 100.0% | |

Andere

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|---|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig -99 | 55 | 87.3 | 87.3 | 87.3 |
| Abgeworben durch Head Hunter | 1 | 1.6 | 1.6 | 88.9 |
| Ausbildung / Pneumatikkurse | 1 | 1.6 | 1.6 | 90.5 |
| Berufs- und Technikerschule | 1 | 1.6 | 1.6 | 92.1 |
| Durch die Festo Produkte und der Didaktik Sem | 1 | 1.6 | 1.6 | 93.7 |
| Festo war als Arbeitgeber bestens bekannt. | 1 | 1.6 | 1.6 | 95.2 |
| Persönl. Kontakt mit Aussendienstmitarbe iter | 1 | 1.6 | 1.6 | 96.8 |
| Recruiter | 1 | 1.6 | 1.6 | 98.4 |
| Schule, Beruf | 1 | 1.6 | 1.6 | 100.0 |
| Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Anhang D

Familienfreundlichkeit * Alter Kreuztabelle

| | | | Alter | | | | | Gesamt |
|------------------------|------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| | | | bis 24 Jahre | zwischen 25 und 34 Jahre | zwischen 35 und 44 Jahre | zwischen 45 und 54 Jahre | 55 Jahre oder älter | |
| Familienfreundlichkeit | unwichtig | Anzahl | 0 | 5 | 2 | 0 | 1 | 8 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 7.9% | 3.2% | 0.0% | 1.6% | 12.7% |
| | eher unwichtig | Anzahl | 1 | 1 | 2 | 6 | 0 | 10 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 1.6% | 3.2% | 9.5% | 0.0% | 15.9% |
| | eher wichtig | Anzahl | 2 | 6 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 9.5% | 6.3% | 6.3% | 4.8% | 30.2% |
| | wichtig | Anzahl | 2 | 7 | 6 | 7 | 4 | 26 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 11.1% | 9.5% | 11.1% | 6.3% | 41.3% |
| Gesamt | Anzahl | 5 | 19 | 14 | 17 | 8 | 63 | |
| | % der Gesamtzahl | 7.9% | 30.2% | 22.2% | 27.0% | 12.7% | 100.0% | |

Work-Life-Balance * Alter Kreuztabelle

| | | | Alter | | | | | Gesamt |
|-------------------|------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| | | | bis 24 Jahre | zwischen 25 und 34 Jahre | zwischen 35 und 44 Jahre | zwischen 45 und 54 Jahre | 55 Jahre oder älter | |
| Work-Life-Balance | 1 | Anzahl | 1 | 6 | 3 | 6 | 2 | 18 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 9.5% | 4.8% | 9.5% | 3.2% | 28.6% |
| | 2 | Anzahl | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 | 9 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 3.2% | 3.2% | 3.2% | 4.8% | 14.3% |
| | 3 | Anzahl | 0 | 3 | 1 | 6 | 0 | 10 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 4.8% | 1.6% | 9.5% | 0.0% | 15.9% |
| | 4 | Anzahl | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 7 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 3.2% | 3.2% | 3.2% | 0.0% | 11.1% |
| | 5 | Anzahl | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 1.6% | 0.0% | 1.6% | 0.0% | 3.2% |
| | 6 | Anzahl | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 6 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 3.2% | 4.8% | 0.0% | 1.6% | 9.5% |
| | 7 | Anzahl | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 4.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 6.3% |
| | 8 | Anzahl | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 4 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 0.0% | 4.8% | 0.0% | 1.6% | 6.3% |
| | 9 | Anzahl | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.6% | 4.8% |
| Gesamt | Anzahl | 5 | 19 | 14 | 17 | 8 | 63 | |
| | % der Gesamtzahl | 7.9% | 30.2% | 22.2% | 27.0% | 12.7% | 100.0% | |

Die Festo AG fördert Freizeit-, Kultur- und Sportaktivitäten. * Alter Kreuztabelle

| | | | Alter | | | | | Gesamt |
|---|----------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| | | | bis 24 Jahre | zwischen 25 und 34 Jahre | zwischen 35 und 44 Jahre | zwischen 45 und 54 Jahre | 55 Jahre oder älter | |
| Die Festo AG fördert Freizeit-, Kultur- und Sportaktivitäten. | trifft nicht zu | Anzahl | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 3.2% | 1.6% | 0.0% | 0.0% | 4.8% |
| | trifft eher nicht zu | Anzahl | 1 | 5 | 3 | 5 | 1 | 15 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 7.9% | 4.8% | 7.9% | 1.6% | 23.8% |
| | trifft eher zu | Anzahl | 1 | 8 | 2 | 8 | 5 | 24 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 12.7% | 3.2% | 12.7% | 7.9% | 38.1% |
| | trifft zu | Anzahl | 2 | 3 | 6 | 2 | 2 | 15 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 4.8% | 9.5% | 3.2% | 3.2% | 23.8% |
| | weiss nicht | Anzahl | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 6 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 1.6% | 3.2% | 3.2% | 0.0% | 9.5% |
| Gesamt | Anzahl | 5 | 19 | 14 | 17 | 8 | 63 | |
| | % der Gesamtzahl | 7.9% | 30.2% | 22.2% | 27.0% | 12.7% | 100.0% | |

Aufstiegschancen * Alter Kreuztabelle

| | | | Alter | | | | | Gesamt |
|------------------|---|------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| | | | bis 24 Jahre | zwischen 25 und 34 Jahre | zwischen 35 und 44 Jahre | zwischen 45 und 54 Jahre | 55 Jahre oder älter | |
| Aufstiegschancen | 1 | Anzahl | 0 | 7 | 4 | 1 | 0 | 12 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 11.1% | 6.3% | 1.6% | 0.0% | 19.0% |
| | 2 | Anzahl | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 9 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 1.6% | 3.2% | 4.8% | 1.6% | 14.3% |
| | 3 | Anzahl | 0 | 4 | 0 | 5 | 1 | 10 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 6.3% | 0.0% | 7.9% | 1.6% | 15.9% |
| | 4 | Anzahl | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 4.8% | 4.8% | 3.2% | 3.2% | 15.9% |
| | 5 | Anzahl | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 1.6% | 3.2% | 1.6% | 0.0% | 6.3% |
| | 6 | Anzahl | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 0.0% | 1.6% | 0.0% | 0.0% | 1.6% |
| | 7 | Anzahl | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 3.2% | 0.0% | 0.0% | 3.2% | 9.5% |
| | 8 | Anzahl | 0 | 1 | 2 | 4 | 1 | 8 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 1.6% | 3.2% | 6.3% | 1.6% | 12.7% |
| | 9 | Anzahl | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 0.0% | 0.0% | 1.6% | 1.6% | 4.8% |
| Gesamt | | Anzahl | 5 | 19 | 14 | 17 | 8 | 63 |
| | | % der Gesamtzahl | 7.9% | 30.2% | 22.2% | 27.0% | 12.7% | 100.0% |

Ich bin zufrieden mit den Aufstiegschancen. * Alter Kreuztabelle

| | | | Alter | | | | | Gesamt |
|---|----------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| | | | bis 24 Jahre | zwischen 25 und 34 Jahre | zwischen 35 und 44 Jahre | zwischen 45 und 54 Jahre | 55 Jahre oder älter | |
| Ich bin zufrieden mit den Aufstiegschancen. | trifft nicht zu | Anzahl | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 1.6% | 1.6% | 0.0% | 0.0% | 3.2% |
| | trifft eher nicht zu | Anzahl | 0 | 5 | 4 | 2 | 0 | 11 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 7.9% | 6.3% | 3.2% | 0.0% | 17.5% |
| | trifft eher zu | Anzahl | 2 | 6 | 2 | 12 | 3 | 25 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 9.5% | 3.2% | 19.0% | 4.8% | 39.7% |
| | trifft zu | Anzahl | 0 | 1 | 4 | 1 | 4 | 10 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 1.6% | 6.3% | 1.6% | 6.3% | 15.9% |
| | weiss nicht | Anzahl | 3 | 6 | 3 | 2 | 1 | 15 |
| | | % der Gesamtzahl | 4.8% | 9.5% | 4.8% | 3.2% | 1.6% | 23.8% |
| Gesamt | Anzahl | 5 | 19 | 14 | 17 | 8 | 63 | |
| | % der Gesamtzahl | 7.9% | 30.2% | 22.2% | 27.0% | 12.7% | 100.0% | |

Die Karrierechancen in der Festo AG werden vorbildlich kommuniziert. * Alter Kreuztabelle

| | | | Alter | | | | | Gesamt |
|--|----------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| | | | bis 24 Jahre | zwischen 25 und 34 Jahre | zwischen 35 und 44 Jahre | zwischen 45 und 54 Jahre | 55 Jahre oder älter | |
| Die Karrierechancen in der Festo AG werden vorbildlich kommuniziert. | trifft nicht zu | Anzahl | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 4 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 3.2% | 3.2% | 0.0% | 0.0% | 6.3% |
| | trifft eher nicht zu | Anzahl | 1 | 9 | 4 | 4 | 0 | 18 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 14.3% | 6.3% | 6.3% | 0.0% | 28.6% |
| | trifft eher zu | Anzahl | 2 | 2 | 4 | 10 | 5 | 23 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 3.2% | 6.3% | 15.9% | 7.9% | 36.5% |
| | trifft zu | Anzahl | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 1.6% | 3.2% | 1.6% | 3.2% | 9.5% |
| | weiss nicht | Anzahl | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 12 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 7.9% | 3.2% | 3.2% | 1.6% | 19.0% |
| | Gesamt | Anzahl | 5 | 19 | 14 | 17 | 8 | 63 |
| | | % der Gesamtzahl | 7.9% | 30.2% | 22.2% | 27.0% | 12.7% | 100.0% |

Führungskultur * Alter Kreuztabelle

| | | | Alter | | | | | Gesamt |
|----------------|------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| | | | bis 24 Jahre | zwischen 25 und 34 Jahre | zwischen 35 und 44 Jahre | zwischen 45 und 54 Jahre | 55 Jahre oder älter | |
| Führungskultur | 1 | Anzahl | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 4 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 0.0% | 1.6% | 4.8% | 0.0% | 6.3% |
| | 2 | Anzahl | 0 | 4 | 4 | 2 | 2 | 12 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 6.3% | 6.3% | 3.2% | 3.2% | 19.0% |
| | 3 | Anzahl | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 1.6% | 1.6% | 1.6% | 3.2% | 7.9% |
| | 4 | Anzahl | 1 | 4 | 1 | 3 | 0 | 9 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 6.3% | 1.6% | 4.8% | 0.0% | 14.3% |
| | 5 | Anzahl | 3 | 2 | 0 | 2 | 0 | 7 |
| | | % der Gesamtzahl | 4.8% | 3.2% | 0.0% | 3.2% | 0.0% | 11.1% |
| | 6 | Anzahl | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 12 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 4.8% | 3.2% | 6.3% | 3.2% | 19.0% |
| | 7 | Anzahl | 0 | 3 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 4.8% | 4.8% | 3.2% | 1.6% | 14.3% |
| | 8 | Anzahl | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 1.6% | 1.6% | 0.0% | 1.6% | 4.8% |
| | 9 | Anzahl | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 1.6% | 1.6% | 0.0% | 0.0% | 3.2% |
| Gesamt | Anzahl | 5 | 19 | 14 | 17 | 8 | 63 | |
| | % der Gesamtzahl | 7.9% | 30.2% | 22.2% | 27.0% | 12.7% | 100.0% | |

Insgesamt sind die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Angestellten gut. * Alter Kreuztabelle

| | | | Alter | | | | | Gesamt |
|--|----------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| | | | bis 24 Jahre | zwischen 25 und 34 Jahre | zwischen 35 und 44 Jahre | zwischen 45 und 54 Jahre | 55 Jahre oder älter | |
| Insgesamt sind die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Angestellten gut. | trifft eher nicht zu | Anzahl | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 0.0% | 3.2% | 1.6% | 0.0% | 4.8% |
| | trifft eher zu | Anzahl | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 11 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 1.6% | 3.2% | 7.9% | 1.6% | 17.5% |
| | trifft zu | Anzahl | 3 | 18 | 10 | 11 | 7 | 49 |
| | | % der Gesamtzahl | 4.8% | 28.6% | 15.9% | 17.5% | 11.1% | 77.8% |
| Gesamt | Anzahl | 5 | 19 | 14 | 17 | 8 | 63 | |
| | % der Gesamtzahl | 7.9% | 30.2% | 22.2% | 27.0% | 12.7% | 100.0% | |

Weiterbildungsangebote * Alter Kreuztabelle

| | | Alter | | | | | Gesamt |
|-------------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| | | bis 24 Jahre | zwischen 25 und 34 Jahre | zwischen 35 und 44 Jahre | zwischen 45 und 54 Jahre | 55 Jahre oder älter | |
| Weiterbildungsangebot 1 | Anzahl | 0 | 2 | 1 | 4 | 1 | 8 |
| | % der Gesamtzahl | 0.0% | 3.2% | 1.6% | 6.3% | 1.6% | 12.7% |
| 2 | Anzahl | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | % der Gesamtzahl | 3.2% | 6.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 9.5% |
| 3 | Anzahl | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 9 |
| | % der Gesamtzahl | 3.2% | 3.2% | 4.8% | 1.6% | 1.6% | 14.3% |
| 4 | Anzahl | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 6 |
| | % der Gesamtzahl | 0.0% | 0.0% | 4.8% | 4.8% | 0.0% | 9.5% |
| 5 | Anzahl | 0 | 4 | 3 | 0 | 1 | 8 |
| | % der Gesamtzahl | 0.0% | 6.3% | 4.8% | 0.0% | 1.6% | 12.7% |
| 6 | Anzahl | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 12 |
| | % der Gesamtzahl | 1.6% | 7.9% | 1.6% | 6.3% | 1.6% | 19.0% |
| 7 | Anzahl | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| | % der Gesamtzahl | 0.0% | 0.0% | 1.6% | 3.2% | 0.0% | 4.8% |
| 8 | Anzahl | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 5 |
| | % der Gesamtzahl | 0.0% | 0.0% | 1.6% | 3.2% | 3.2% | 7.9% |
| 9 | Anzahl | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 | 6 |
| | % der Gesamtzahl | 0.0% | 3.2% | 1.6% | 1.6% | 3.2% | 9.5% |
| Gesamt | Anzahl | 5 | 19 | 14 | 17 | 8 | 63 |
| | % der Gesamtzahl | 7.9% | 30.2% | 22.2% | 27.0% | 12.7% | 100.0% |

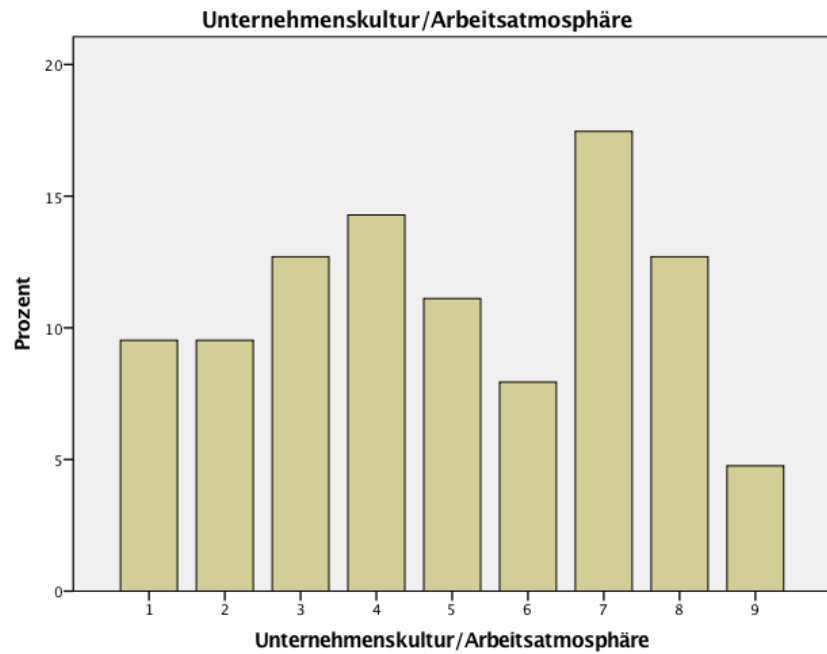
Ich habe die Möglichkeit, Weiterbildungsangebote in Anspruch zu nehmen. * Alter Kreuztabelle

| | | | Alter | | | | | Gesamt |
|---|----------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| | | | bis 24 Jahre | zwischen 25 und 34 Jahre | zwischen 35 und 44 Jahre | zwischen 45 und 54 Jahre | 55 Jahre oder älter | |
| Ich habe die Möglichkeit, Weiterbildungsangebote in Anspruch zu nehmen. | trifft eher nicht zu | Anzahl | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 0.0% | 1.6% | 3.2% | 1.6% | 6.3% |
| | trifft eher zu | Anzahl | 2 | 7 | 7 | 6 | 2 | 24 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 11.1% | 11.1% | 9.5% | 3.2% | 38.1% |
| | trifft zu | Anzahl | 2 | 11 | 6 | 9 | 5 | 33 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 17.5% | 9.5% | 14.3% | 7.9% | 52.4% |
| | weiss nicht | Anzahl | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 1.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 3.2% |
| Gesamt | | Anzahl | 5 | 19 | 14 | 17 | 8 | 63 |
| | | % der Gesamtzahl | 7.9% | 30.2% | 22.2% | 27.0% | 12.7% | 100.0% |

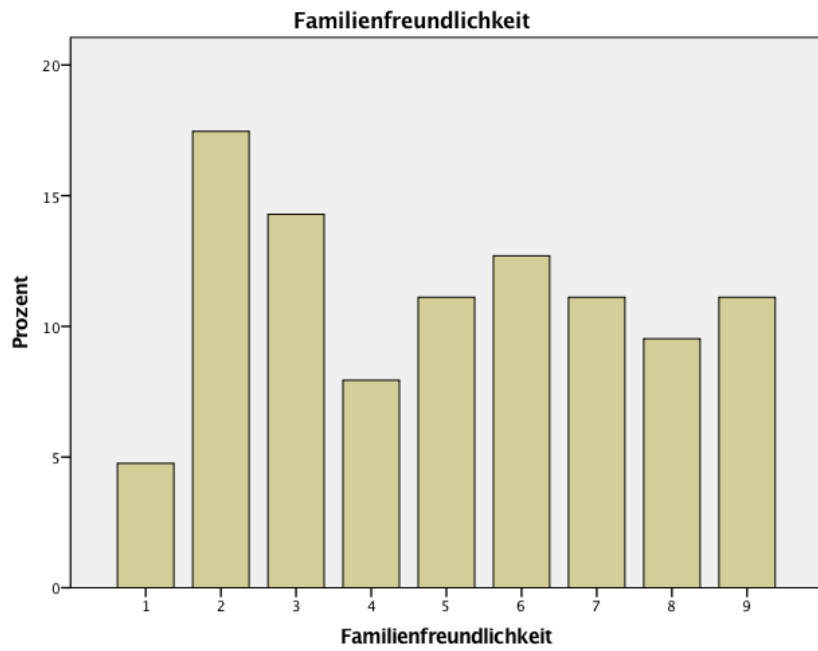
Ich wünsche mir mehr Weiterbildungsangebote. * Alter Kreuztabelle

| | | | Alter | | | | | Gesamt |
|---|----------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------|
| | | | bis 24 Jahre | zwischen 25 und 34 Jahre | zwischen 35 und 44 Jahre | zwischen 45 und 54 Jahre | 55 Jahre oder älter | |
| e. Ich wünsche mir mehr Weiterbildungsangebote | trifft nicht zu | Anzahl | 1 | 5 | 2 | 1 | 0 | 9 |
| | | % der Gesamtzahl | 1.6% | 7.9% | 3.2% | 1.6% | 0.0% | 14.3% |
| | trifft eher nicht zu | Anzahl | 0 | 3 | 7 | 4 | 4 | 18 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 4.8% | 11.1% | 6.3% | 6.3% | 28.6% |
| | trifft eher zu | Anzahl | 0 | 2 | 4 | 7 | 1 | 14 |
| | | % der Gesamtzahl | 0.0% | 3.2% | 6.3% | 11.1% | 1.6% | 22.2% |
| | trifft zu | Anzahl | 2 | 5 | 1 | 4 | 3 | 15 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 7.9% | 1.6% | 6.3% | 4.8% | 23.8% |
| | weiss nicht | Anzahl | 2 | 4 | 0 | 1 | 0 | 7 |
| | | % der Gesamtzahl | 3.2% | 6.3% | 0.0% | 1.6% | 0.0% | 11.1% |
| | Gesamt | Anzahl | 5 | 19 | 14 | 17 | 8 | 63 |
| | | % der Gesamtzahl | 7.9% | 30.2% | 22.2% | 27.0% | 12.7% | 100.0% |

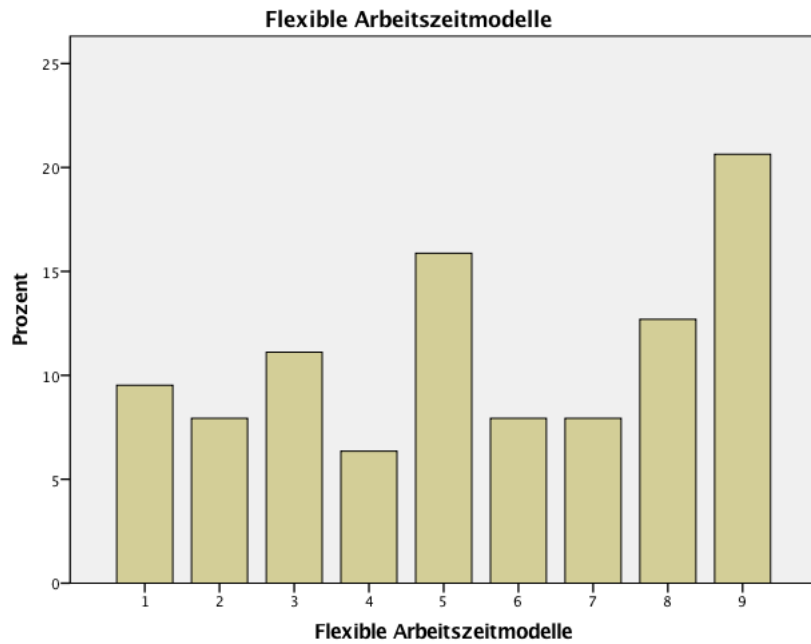
Anhang E



| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|----------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig 1 | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| 2 | 6 | 9.5 | 9.5 | 19.0 |
| 3 | 8 | 12.7 | 12.7 | 31.7 |
| 4 | 9 | 14.3 | 14.3 | 46.0 |
| 5 | 7 | 11.1 | 11.1 | 57.1 |
| 6 | 5 | 7.9 | 7.9 | 65.1 |
| 7 | 11 | 17.5 | 17.5 | 82.5 |
| 8 | 8 | 12.7 | 12.7 | 95.2 |
| 9 | 3 | 4.8 | 4.8 | 100.0 |
| Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |



| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|----------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig 1 | 3 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| 2 | 11 | 17.5 | 17.5 | 22.2 |
| 3 | 9 | 14.3 | 14.3 | 36.5 |
| 4 | 5 | 7.9 | 7.9 | 44.4 |
| 5 | 7 | 11.1 | 11.1 | 55.6 |
| 6 | 8 | 12.7 | 12.7 | 68.3 |
| 7 | 7 | 11.1 | 11.1 | 79.4 |
| 8 | 6 | 9.5 | 9.5 | 88.9 |
| 9 | 7 | 11.1 | 11.1 | 100.0 |
| Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |



Flexible Arbeitszeitmodelle

| | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|----------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig 1 | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| 2 | 5 | 7.9 | 7.9 | 17.5 |
| 3 | 7 | 11.1 | 11.1 | 28.6 |
| 4 | 4 | 6.3 | 6.3 | 34.9 |
| 5 | 10 | 15.9 | 15.9 | 50.8 |
| 6 | 5 | 7.9 | 7.9 | 58.7 |
| 7 | 5 | 7.9 | 7.9 | 66.7 |
| 8 | 8 | 12.7 | 12.7 | 79.4 |
| 9 | 13 | 20.6 | 20.6 | 100.0 |
| Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Standort der Festo AG

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 3 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| | eher unwichtig | 12 | 19.0 | 19.0 | 23.8 |
| | eher wichtig | 20 | 31.7 | 31.7 | 55.6 |
| | wichtig | 28 | 44.4 | 44.4 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Image der Festo AG

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | eher unwichtig | 1 | 1.6 | 1.6 | 3.2 |
| | eher wichtig | 21 | 33.3 | 33.3 | 36.5 |
| | wichtig | 40 | 63.5 | 63.5 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Zeitlich Flexibel arbeiten

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | eher unwichtig | 11 | 17.5 | 17.5 | 19.0 |
| | eher wichtig | 15 | 23.8 | 23.8 | 42.9 |
| | wichtig | 36 | 57.1 | 57.1 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Gehaltzahlung

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | eher unwichtig | 5 | 7.9 | 7.9 | 9.5 |
| | eher wichtig | 26 | 41.3 | 41.3 | 50.8 |
| | wichtig | 31 | 49.2 | 49.2 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Produkt und Dienstleistung der Festo AG

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | eher unwichtig | 11 | 17.5 | 17.5 | 19.0 |
| | eher wichtig | 24 | 38.1 | 38.1 | 57.1 |
| | wichtig | 27 | 42.9 | 42.9 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Soziales Engagement der Festo AG

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| | eher unwichtig | 17 | 27.0 | 27.0 | 36.5 |
| | eher wichtig | 23 | 36.5 | 36.5 | 73.0 |
| | wichtig | 17 | 27.0 | 27.0 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Gute Aufstiegschancen

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 2 | 3.2 | 3.2 | 3.2 |
| | eher unwichtig | 16 | 25.4 | 25.4 | 28.6 |
| | eher wichtig | 29 | 46.0 | 46.0 | 74.6 |
| | wichtig | 16 | 25.4 | 25.4 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Familienfreundlichkeit

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 8 | 12.7 | 12.7 | 12.7 |
| | eher unwichtig | 10 | 15.9 | 15.9 | 28.6 |
| | eher wichtig | 19 | 30.2 | 30.2 | 58.7 |
| | wichtig | 26 | 41.3 | 41.3 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Weiterbildungsmöglichkeiten

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | eher unwichtig | 7 | 11.1 | 11.1 | 12.7 |
| | eher wichtig | 28 | 44.4 | 44.4 | 57.1 |
| | wichtig | 27 | 42.9 | 42.9 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Verantwortung im Beruf

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | eher unwichtig | 3 | 4.8 | 4.8 | 4.8 |
| | eher wichtig | 29 | 46.0 | 46.0 | 50.8 |
| | wichtig | 31 | 49.2 | 49.2 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Freizeitangebote

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 15 | 23.8 | 23.8 | 23.8 |
| | eher unwichtig | 31 | 49.2 | 49.2 | 73.0 |
| | eher wichtig | 14 | 22.2 | 22.2 | 95.2 |
| | wichtig | 3 | 4.8 | 4.8 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Internationales Umfeld

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 4 | 6.3 | 6.3 | 6.3 |
| | eher unwichtig | 18 | 28.6 | 28.6 | 34.9 |
| | eher wichtig | 28 | 44.4 | 44.4 | 79.4 |
| | wichtig | 13 | 20.6 | 20.6 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Flache Hierarchien

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 5 | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| | eher unwichtig | 13 | 20.6 | 20.6 | 28.6 |
| | eher wichtig | 34 | 54.0 | 54.0 | 82.5 |
| | wichtig | 11 | 17.5 | 17.5 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Abwechslungsreiche Aufgaben

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|--------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | eher wichtig | 14 | 22.2 | 22.2 | 22.2 |
| | wichtig | 49 | 77.8 | 77.8 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Sicherer Arbeitsplatz

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | eher unwichtig | 6 | 9.5 | 9.5 | 9.5 |
| | eher wichtig | 7 | 11.1 | 11.1 | 20.6 |
| | wichtig | 50 | 79.4 | 79.4 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |

Standortunabhängig arbeiten

| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
|--------|----------------|------------|---------|---------------------|------------------------|
| Gültig | unwichtig | 8 | 12.7 | 12.7 | 12.7 |
| | eher unwichtig | 17 | 27.0 | 27.0 | 39.7 |
| | eher wichtig | 17 | 27.0 | 27.0 | 66.7 |
| | wichtig | 21 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Gesamt | 63 | 100.0 | 100.0 | |