



Zentrum für betriebliches  
Weiterbildungsmanagement

Expertise:

**Als Arbeitgeber attraktiv –  
auch in schwierigen Zeiten**

Ergebnisse einer Online-Befragung  
bayerischer Arbeitgeber

im Auftrag des  
zbw - Zentrum für betriebliches  
Weiterbildungsmanagement  
f-bb / BayME / VBM

Bearbeiter:

Gabriele Fietz  
Dr. Franz Worschech

Dezember 2009

## **Impressum**

Als Arbeitgeber attraktiv auch in schwierigen Zeiten  
Expertise im Auftrag des zbw - Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement, Nürnberg

### **Autoren**

Gabriele Fietz  
Dr. Franz Worschech

### **Inhaltliche Steuerung seitens des Auftraggebers**

Hanswalter Bohlander/Nadine Frank, zbw-Bildungsberater  
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH  
Obere Turnstraße 8  
90429 Nürnberg

Die Expertise entstand im Rahmen des Projektes „zbw – Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement“, das vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH im Auftrag des Verbandes der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e.V. (VBM) und des Bayerischen Unternehmensverbandes Metall und Elektro e.V. (BayME) durchgeführt wird.

## Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	3
Abkürzungsverzeichnis.....	3
1 Vorbemerkung.....	4
1.2 Ausgangslage.....	4
1.2 Zielsetzung und Reichweite der Studie.....	4
1.3 Übersicht über die befragten Unternehmen.....	7
2 Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Unternehmen.....	8
2.1 Einschätzung der Maßnahmen.....	8
2.2 Outplacement-Beratung als Attraktivitätsfaktor.....	9
2.3 Einschätzung der Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeitern und Bewerber.....	11
2.4 Einschätzung der Rolle von Arbeitgeberattraktivität in den Unternehmen.....	11
3 Maßnahmen zur Herstellung von Arbeitgeberattraktivität.....	12
3.1 Überblick über die Rangfolge der Maßnahmen.....	12
3.2 Betrachtung einzelner Attraktivitätsfaktoren und ihrer Teilaspekte.....	13
3.3 Schlüsselement Kommunikation.....	14
3.4 Differenzierte Betrachtung der Maßnahmen hinsichtlich der Unternehmensgröße.....	15
4 „Weitere Maßnahmen“ zur Erhöhung von Arbeitgeberattraktivität.....	17
4.1 Betrachtung von Einzelmaßnahmen.....	18
4.2 Differenzierte Betrachtung „weiterer Maßnahmen“ nach Unternehmensgröße.....	19
5 Hindernisgründe und entgegensteuernde Maßnahmen.....	20
5.1 Hindernisgründe.....	20
5.2 Auswirkungen der Krise auf das Angebot an Weiterbildung.....	21
5.3 Wahrnehmen von Förderangeboten.....	22
6 Zusammenfassende Bewertung und Ausblick.....	23
7 Literatur.....	26

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Was Arbeitgeber attraktiv macht
- Abb. 2: Unternehmen nach Branche
- Abb. 3: Einschätzung der Wichtigkeit unterschiedlicher Attraktivitätsfaktoren
- Abb. 4: Einschätzung von Outplacement-Beratung als Faktor der Arbeitgeberattraktivität
- Abb. 5: Rolle der Arbeitgeberattraktivität in den befragten Unternehmen
- Abb. 6: Überblick über Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität
- Abb. 7: Vergleich: Maßnahmen in Unternehmen ab 250 Mitarbeitern und in KMU
- Abb. 8: Hindernisgründe für Maßnahmen zur Erhöhung von Arbeitgeberattraktivität
- Abb. 9: Auswirkungen der aktuellen Krise auf betriebliche Weiterbildung

## Tabellenverzeichnis

- Tab. 1: Wichtigkeit der Attraktivitätsfaktoren nach Einschätzung der Befragten
- Tab. 2: Outplacement-Beratung als Attraktivitätsfaktor – differenzierte Betrachtung
- Tab. 3: Maßnahmen: Teilaspekte von „Work-Life-Balance“
- Tab. 4: Maßnahmen: Teilaspekte von „Systematische Personalentwicklung“
- Tab. 5: Maßnahmen: Teilaspekte von „Diversity Management“
- Tab. 6: Kommunikation der Maßnahmen nach innen und nach außen
- Tab. 7: „Work-Life-Balance“ nach Unternehmensgröße
- Tab. 8: „Systematische Personalentwicklung“ nach Unternehmensgröße
- Tab. 9: „Diversity Management“ nach Unternehmensgröße
- Tab. 10: „Corporate Social Responsibility“ nach Unternehmensgröße
- Tab. 11: Gegenüberstellung: Maßnahmen, bereits ergriffen / noch zu ergreifen
- Tab. 12: Auswirkung der Krise auf die Betriebliche Weiterbildung nach Unternehmensgröße
- Tab. 13: Wahrnehmen staatlicher Förderangebote

## Abkürzungsverzeichnis

- Abb. Abbildung
- CSR Corporate Social Responsibility
- KMU kleine und mittlere Unternehmen
- Tab. Tabelle

# 1 Vorbemerkung

## 1.2 Ausgangslage

Trotz anhaltend hoher Arbeitslosigkeit konnten in Deutschland in den Jahren 2006 – 2008 rund 400 000 Stellen nicht besetzt werden, weil es den Unternehmen nicht gelang, die gesuchten Fachkräfte auf sich zu ziehen (Prognos 2008a, S. 2). Die Ergebnisse der von der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) 2008 in Auftrag gegebenen Studie der Prognos AG zeigen, dass sich diese Situation in Zukunft noch zuspitzen könnte: Demnach baut sich bis 2030 deutschlandweit eine Arbeitskräftelücke von 5,5 Mio. Personen auf, sofern sich nicht wesentliche Rahmenbedingungen ändern. Vor allem Arbeitsplätze für Fachkräfte und Akademiker könnten dann nicht besetzt werden. Damit bleiben Beschäftigungsmöglichkeiten und Expansionschancen am Standort Deutschland ungenutzt, das Wirtschaftswachstum wird gebremst und der notwendige Strukturwandel behindert. Die Ursachen für diesen absehbaren Fachkräftemangel sind dieser Studie gemäß nicht nur der weiterhin alternden Gesellschaft geschuldet, sondern auch einer Änderung der Tätigkeitsstruktur – weg von einfachen manuellen hin zu wissensbasierten Arbeiten. Dieser Prozess vollziehe sich überall in Deutschland, in Bayern jedoch mit besonders hoher Geschwindigkeit: „Bayern schreitet im Strukturwandel schnell voran und überholt Deutschland bis 2030 auf dem Weg in die Wissensgesellschaft“ (Prognos 2009, S. 11).

Als Arbeitgeber attraktiv zu sein und somit qualifiziertes Personal an sich zu ziehen und zu binden, ist angesichts dieser Entwicklung für bayerische Arbeitgeber besonders wichtig. Vor diesem Hintergrund richtete das zbw – Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement – in sechs bayerischen Regionen eine Veranstaltungsreihe zum Thema „In allen Wirtschaftslagen: Als Arbeitgeber attraktiv“ aus. Im Kontext dieser Aktivitäten kamen in der Internet-Umfrage „Als Arbeitgeber attraktiv auch in schwierigen Zeiten“ rund 115 Experten aus der Unternehmenspraxis zu Wort.

## 1.2 Zielsetzung und Reichweite der Studie

Die Erhebung zielte darauf, ein aussagekräftiges Bild zu gewinnen, inwieweit das Thema „Arbeitgeberattraktivität“ in den bayerischen Unternehmen – sowohl im Bewusstsein der betrieblichen Führungskräfte als auch in der alltäglichen Praxis – „angekommen“ ist. Unter anderem wurde erhoben, welche Rolle Arbeitgeberattraktivität in den Unternehmen spielt, wie die befragten betrieblichen Experten die Attraktivität ihres Unternehmens für Mitarbeiter und Bewerber einschätzen oder inwieweit wirtschaftlich schwierige Zeiten Hindernisse für unternehmerische Attraktivität darstellen. Besonderes Gewicht wurde der Frage eingeräumt, was Unternehmen gegenwärtig zu Herstellung und Erhalt ihrer Attraktivität tun und wo weiterer Handlungsbedarf gesehen wird.

### Was Arbeitgeber attraktiv macht...

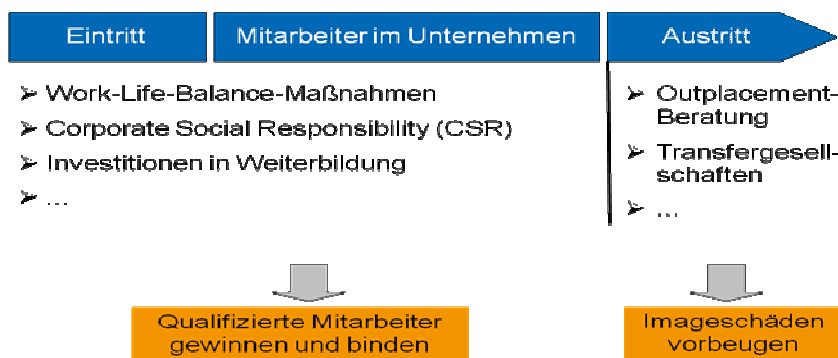


Abb. 1: Was Arbeitgeber attraktiv macht. Quelle: Bohlander, H./Frank, N. (2009)

Die Spannweite möglicher Maßnahmen zur Herstellung von Arbeitgeberattraktivität<sup>1</sup> umfasst u. a. Aspekte eines attraktiven Arbeitsumfelds, Investitionen in die Sicherung der Employability und beruflichen (Weiter-)Entwicklung von Mitarbeitern oder auch in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Besonders wurde auch auf solche Faktoren eingegangen, die für das Image eines Unternehmens bestimmend sind, darunter Corporate Social Responsibility und Diversity Management.

Im Einzelnen wurden die betrieblichen Experten zu folgenden „Attraktivitätsfaktoren“ befragt:

- *Unternehmenskultur* lässt sich als die Summe aller im Unternehmen vorhandenen Werte fassen, die wiederum Einfluss auf das Handeln aller betrieblichen Akteure haben. Alle Bereiche des Managements sind durch die Unternehmenskultur geprägt und gestalten diese gleichzeitig mit. Unter diesem Gesichtspunkt sind auch die im Folgenden aufgeführten „Attraktivitätsfaktoren“ zu sehen. Mit Unternehmenskultur wurde somit ein relativ „weicher“, eine unbestimmte Menge weiterer Einzelmaßnahmen umfassender Faktor an den Beginn der Befragung gestellt. Dies dient vor allem dazu, eine grundsätzliche Haltung der betrieblichen Experten gegenüber dem Thema „Arbeitgeberattraktivität“ zu ermitteln.
- Angesichts der Anforderungen einer wissensbasierten Ökonomie und der Herausforderungen des globalen Wettbewerbs hängt der Erfolg der Unternehmen zu weiten Teilen von ihrer *Innovationsfähigkeit* ab, davon, inwieweit ihnen kontinuierliche Erneuerung des Wissens und Umsetzung in neue, marktfähige Produkte, Dienstleistungen und Organisationslösungen gelingt. Innovationsfähige Unternehmen sind für qualifizierte Mitarbeiter und Bewerber attraktiv, lassen sich von ihnen doch anspruchsvolle Tätigkeiten und sichere Arbeitsplätze erwarten.
- *Work-Life-Balance* Lange Zeit war der Arbeitsmarkt ausschließlich Arbeitgebermarkt, dem sich der Arbeitnehmer anzupassen und unterzuordnen hatte. Mit dem Aufkommen individualisierter Lebenskonzepte beurteilen Arbeitnehmer Unternehmen danach, ob diese ihnen Ausgewogenheit von Arbeit und privaten Zielen ermöglichen. Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte können Unternehmen, die der Work-Life Balance Raum einräumen, sich einen entscheidenden Vorteil sichern. Beispielsweise ist für junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit eigenen Kindern eine *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* mindestens so wichtig wie das Gehalt. In einer repräsentativen Befragung durch die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) im Auftrag des Bundesfamilienministeriums haben dies 92 Prozent der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren angegeben (BMFSFJ 2008, S. 6). Weitere Einzelmaßnahmen des Attraktivitätsfaktors Work-Life-Balance sind *Flexibilisierung der Arbeitszeiten* oder *betriebliches Gesundheitsmanagement*.
- Fach- und Führungskräfte legen besonders viel Wert darauf, ihre beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen kontinuierlich auf dem aktuellen Stand zu halten. Für sie gelten Unternehmen, die *Systematische Personalentwicklung* betreiben, als attraktiv. Viele Unternehmen haben dies erkannt: In einer Befragung von 484 Unternehmen (Talent Report 2009) haben 47 Prozent angegeben, „dass einer Verbesserung der internen Trainingsprogramme entscheidende Bedeutung zukommt, um gute Mitarbeiter zu halten“ (Busch/Hensgens 2009, S. 48). Um ein genaueres Bild über konkrete Praktiken und eventuell weiteren Handlungsbedarf zu erhalten, haben wir diesen Attraktivitätsfaktor in fünf Einzelmaßnahmen untergliedert, darunter auch die Instrumente *Kompetenzmanagement* und *Weiterbildungscontrolling*.
- Unter *Corporate Social Responsibility (CSR)* verstehen wir eine ethisch orientierte Unternehmensführung, die alle Bereiche und Dimensionen unternehmerischer Praxis bestimmt. Wir orientieren uns dabei an dem

---

<sup>1</sup> Vorgaben und Relevanz der „Attraktivitätsfaktoren“ wurden gewonnen aus explorativer Desk Research, die u.a. sowohl aktuelle Studien bezüglich der Erwartungen von Mitarbeitern an Unternehmen (z. B. BMFSFJ 2008) als auch Praxisbeispiele aus attraktiven Unternehmen einbezog.

unter anderem im Grünbuch der Europäischen Kommission festgehaltenen Konzept der „Triple Bottom Line“, „das davon ausgeht, dass die Gesamtperformance eines Unternehmens daran gemessen werden sollte, in welchem Maße sie beiträgt zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital“ (Europäische Kommission 2001). Damit ist ein Gegenkonzept zu der traditionell weit verbreiteten Auffassung formuliert, „dass sich der Beitrag von Unternehmen zum Fortschritt der Gesellschaft auf die Bereitstellung von Arbeitsstellen und die Mehrung des Wohlstands eingrenzen lässt“ (Fietz, G./ Schadhauser, W. 2004, S. 7). Bei der Ermittlung der Umsetzung konkreter CSR-Maßnahmen im Rahmen der Studie haben wir das Drei-Säulen-Modell berücksichtigt, die Faktoren jedoch auf *Engagement für Gesellschaft und Wissenschaft, Umwelt- und Klimaschutz, Nachhaltiger Umgang mit Ressourcen* eingegrenzt.

- Angesichts des Mangels an Fachkräften wird es langfristig immer mehr darauf ankommen, dem Unternehmen die spezifischen Kompetenzen vielfältiger Personengruppen zu erschließen. Beispielsweise richten sich die Rekrutierungsbemühungen international agierender Unternehmen zunehmend auf Fachkräfte unterschiedlicher ethnischer Herkunft. Investitionen in *Diversity Management* erlauben es den Unternehmen „personelle Vielfalt [...] als Erfolgsfaktor zu nutzen“ (Stebler 2008, S. 60). „Die Unterschiedlichkeit bzw. Vielfalt bezieht sich dabei sowohl auf sichtbare (Alter, Geschlecht, Rasse, Nationalität), als auch unsichtbare (Religion, Lebenseinstellung etc.) Merkmale. Daneben sind auch berufliche Unterschiede wie funktionaler Hintergrund, Betriebszugehörigkeitsdauer oder hierarchische Zugehörigkeit von bedeutender Wichtigkeit“ (Eckhardt 2008, S. 18). Unternehmen, die Diversity Management auf der Agenda haben, werden für unterschiedliche Zielgruppen attraktiv, können diese doch davon ausgehen, dass ihre besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen zum Tragen kommen und sich Weiterentwicklungspotenzial bietet. In der vorliegenden Studie wurden Aktivitäten hinsichtlich der Aspekte *Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit* und *Behinderung* eingehender betrachtet.

Die so als „Attraktivitätsfaktoren“ identifizierten Management-Instrumente wurden in mehrfacher Hinsicht beleuchtet: In einem ersten Schritt wurden die betrieblichen Experten zu ihrer Einschätzung der Relevanz dieser sechs Faktoren befragt. In Schritt zwei wurde ermittelt, in welchem Umfang einzelne Instrumente bereits in den Unternehmen zum Einsatz kommen, während Schritt drei zum Thema hatte, welche Maßnahmen nach Ansicht der Befragten von ihrem Unternehmen „noch ergriffen“ werden sollten<sup>2</sup>. Der Vergleich der Ergebnisse dieser drei Schritte sollte unter anderem Veränderungspotenzial und Handlungsbedarf offenlegen. Bei allen Betrachtungen wurde eine Differenzierung zwischen größeren Unternehmen ab 250 Mitarbeitern und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)<sup>3</sup> vorgenommen.

*Kommunikation* ist entscheidend für die Wirksamkeit entsprechender Maßnahmen. Ein besonderer Stellenwert wurde deshalb der Frage gewidmet, inwieweit die Unternehmen die jeweiligen Maßnahmen nach Innen und nach außen kommunizieren. Schließlich hängt die Wirksamkeit sämtlicher Maßnahmen davon ab, inwieweit diese von Mitarbeitern und Bewerbern wahrgenommen werden.

---

<sup>2</sup> In Schritt zwei und drei wurden vier der sechs Faktoren in einzelne Instrumente untergliedert. Damit sollten pauschale Nennungen vermieden werden und eine breite Palette gegenwärtiger und künftiger Interventionen ermittelt werden.

<sup>3</sup> Dieser Studie liegt die Definition von KMU der Europäischen Union (2003) zugrunde: Neben anderen Bestimmungen wird darin die Mitarbeiterzahl als entscheidend für die Festlegung der Unternehmensgröße gefasst. Demnach sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) diejenigen mit weniger als 250 Mitarbeitern. Im Unterschied dazu legt die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie verwendete Definition des Instituts für Mittelstandsforschung die Grenze zwischen KMU und Großunternehmen bei 500 Mitarbeitern fest. Quelle: Amtsblatt der Europäischen Union, 20.5.2003 L 124/37

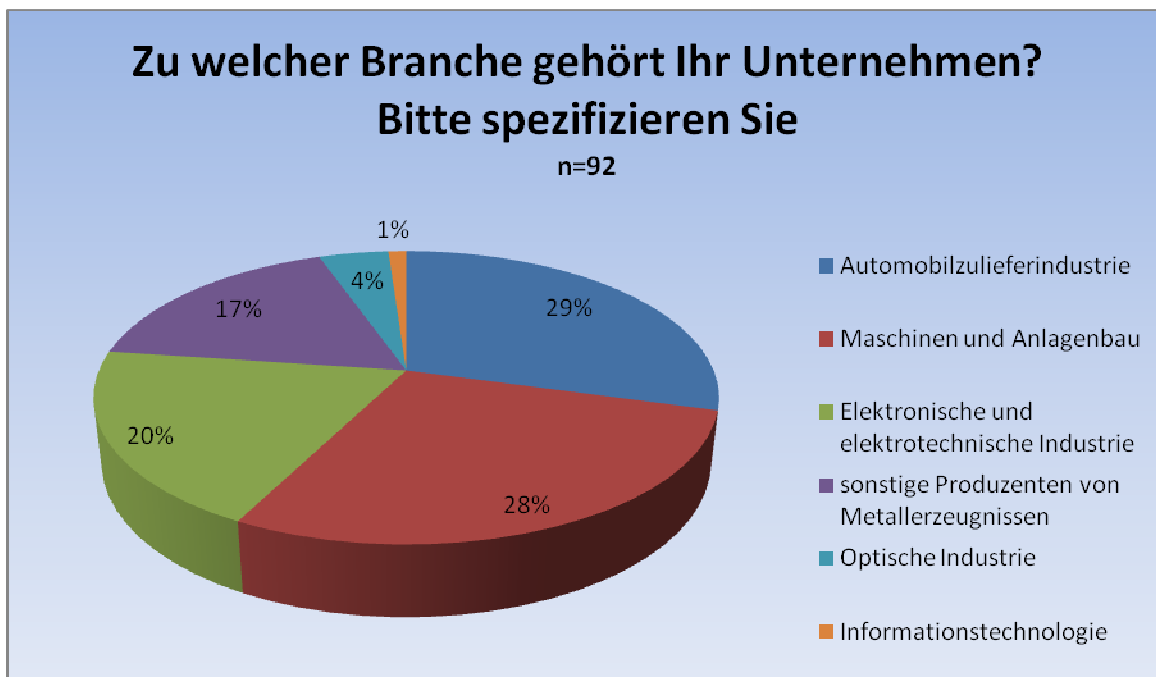
### 1.3 Übersicht über die befragten Unternehmen

#### Unternehmensgröße

Insgesamt haben 115 Unternehmen auf die Frage nach der Größe geantwortet; davon sind 57 Prozent größere Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern, 34 Prozent haben zwischen 50 und 249 Mitarbeitern, 9 Prozent zwischen 10 und 49 Mitarbeitern und lediglich ein Betrieb hat weniger als 10 Mitarbeiter<sup>4</sup>. Eine eigene Personalabteilung ist in 88 Prozent der Unternehmen vorhanden, 12 Prozent der Befragten verneinten dies.

#### Unternehmen nach Standort und Branche

Fast alle befragten Unternehmen haben ihren Standort in Bayern (99 %, n=114). 80 Prozent ordnen sich dem produzierenden und verarbeitenden Gewerbe zu, 13 Prozent dem Dienstleistungsgewerbe, 7 Prozent machen keine Angabe dazu. Die weitere Spezifizierung der Angehörigen des produzierenden Gewerbes (n=92) gibt folgendes Bild:



**Abb. 3:** Unternehmen nach Branche

Von den 80 Prozent der Unternehmen, die sich dem produzierenden Gewerbe zuordnen lassen, sind 29 Prozent aus der Automobilindustrie, gefolgt von 28 Prozent des Maschinen- und Anlagenbaus und 20 Prozent aus der elektronischen und elektrotechnischen Industrie. Der Anteil der „sonstigen Produzenten von Metallerzeugnissen“ liegt bei 17 Prozent. Somit sind die Ergebnisse der Studie geeignet, einen Einblick in den Stand der Arbeitgeberattraktivität in der bayerischen Metall- und Elektroindustrie zu vermitteln.

<sup>4</sup> In der Auswertung der Befragung wurde dieses Unternehmen der Gruppe der KMU zugeordnet.

## 2 Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Unternehmen

In einem ersten Schritt wurden die Experten nach ihrer Einschätzung verschiedener Aspekte der Arbeitgeberattraktivität befragt: Wichtigkeit einzelner Attraktivitätsfaktoren, Attraktivität des jeweiligen Unternehmens für Mitarbeiter und Bewerber oder auch Rolle, die das Thema Arbeitgeberattraktivität im jeweiligen Unternehmen spielt.

### 2.1 Einschätzung der Maßnahmen

Welches Gewicht sprechen die bayerischen Arbeitgeber der Metall- und Elektroindustrie einzelnen Maßnahmen zur Erzielung ihrer Attraktivität zu? Die Auswertung ergibt folgende Rangfolge der Faktoren, die als „sehr wichtig“<sup>5</sup> eingestuft werden.



**Abb. 3:** Einschätzung der Wichtigkeit unterschiedlicher Attraktivitätsfaktoren

Insgesamt die größte Wichtigkeit hat für die befragten Experten der eher „weiche“ Attraktivitätsfaktor „Unternehmenskultur“, den etwa 59 Prozent für „sehr wichtig“ halten, gefolgt von „Innovationsfähigkeit“ der von der Hälfte (50 %) als „sehr wichtig“ genannt wird. Darauf folgen „systematische Personalentwicklung“ (41 %), Maßnahmen zur Erzielung einer „Work-Life-Balance“ der Mitarbeiter (37 %). Es folgen mit größerem Abstand die beiden Faktoren „Corporate Social Responsibility“ und „Diversity Management“, die lediglich von 17 Prozent und neun Prozent als „sehr wichtig“ eingestuft werden.

Diese Rangfolge der Attraktivitätsfaktoren bestätigt sich, wenn man die beiden positiven Antwortkategorien „sehr wichtig“ und „wichtig“ gemeinsam betrachtet; da die zweite Stufe „wichtig“ von sehr vielen der Befragten vergeben wurde, zeigt sich ein deutlich positiveres Bild (siehe Tabelle 1): alle Faktoren werden von weit über der Hälfte

<sup>5</sup> Die Bewertung von sechs unterschiedlichen Attraktivitätsfaktoren erfolgte auf einer fünfstufigen Skala von 1=„sehr wichtig“ bis 5=„unwichtig“.

der Befragten als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ betrachtet; lediglich der Faktor „Diversity Management“ liegt mit 47 Prozent darunter. Umgekehrt erhält „Diversity Management“ bei der Einstufung in „weniger wichtig“ (12%) und „unwichtig“ (2,5%) die höchste Quote: beide Stufen zusammengenommen ergibt, dass 14,5 Prozent der Befragten die Bedeutung dieses Faktors auf der Negativskala ansiedeln.

Der Blick auf die unentschiedenen Antworten bei der Einschätzung dieser sechs Faktoren zeigt eine große Bandbreite: Zum Teil deutlich unter einem Zehntel liegt der Anteil der unentschiedenen Antworten bei den Faktoren Unternehmenskultur (3%), Innovationsfähigkeit (5%) oder systematische Personalentwicklung (7,5%); im Mittelfeld findet sich „Work-Life-Balance“ (15%). Die Quote der unentschiedenen Antworten ist sowohl bei „Corporate Social Responsibility“ (24%) als auch bei Diversity Management“ (39%) vergleichsweise hoch, was darauf hinweist, dass die betrieblichen Experten sich über die Bedeutung dieser Faktoren für die Attraktivität ihres Unternehmens noch keine klare Vorstellung gebildet haben.

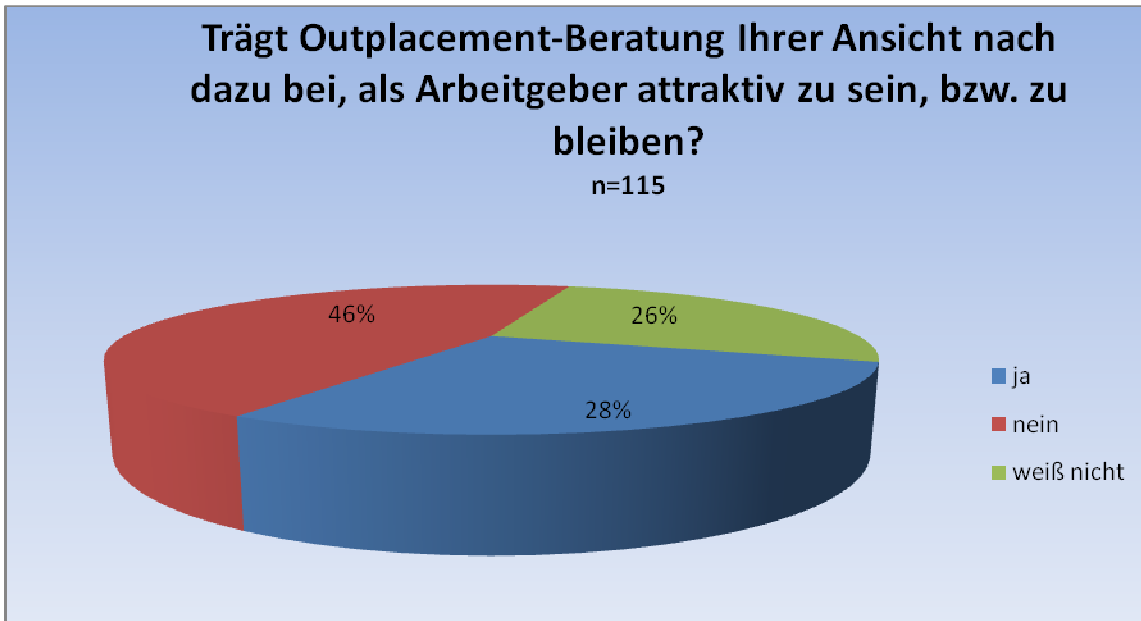
**Tab.1:** Wichtigkeit der Attraktivitätsfaktoren nach Einschätzung der Befragten

Einschätzung der Wichtigkeit des jeweiligen Aspekts	Work-Life Balance	Corporate Social Responsibility (CSR)	Systematische Personalentwicklung	Diversity Management	Innovationsfähigkeit	Unternehmenskultur
sehr wichtig	33%	17%	41%	9%	50%	59%
wichtig	49%	53%	48%	37%	41%	38%
weder...noch	15%	24%	8%	39%	5%	3%
weniger wichtig	3%	4%	2%	12%	2%	0%
unwichtig	0%	3%	1%	3%	2%	1 %
Antwortmöglichkeiten: 1 = „sehr wichtig“ bis 5 = „unwichtig“ n= 114, Mehrfachnennungen						

## 2.2 Outplacement-Beratung als Attraktivitätsfaktor

Es kann davon ausgegangen werden, dass Maßnahmen der Outplacement-Beratung besonders in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten für das Image des Unternehmens ein wichtiger Faktor sind (Andrzejewski, L., 2008). Die Einschätzung der Relevanz von Outplacement-Beratung für die Attraktivität als Arbeitgeber wurde gesondert ermittelt, da nach den Vorab-Recherchen nicht abzusehen war, ob dieser Faktor überhaupt nach Einschätzung der Befragten für die Attraktivität als Arbeitgeber heranzuziehen sei.

Dass Outplacement-Beratung ein Beitrag dazu sei, als Arbeitgeber attraktiv zu sein oder zu bleiben steht für die befragten Experten keineswegs fest: Von 44 Prozent der Befragten wird dies abgelehnt, von rund 27 Prozent bejaht. Ungefähr ein Viertel hat sich dazu keine Meinung gebildet.



**Abb. 4:** Einschätzung von Outplacement-Beratung als Faktor der Arbeitgeberattraktivität

Eine Erklärung dieser ablehnenden Haltung könnte darin liegen, dass ein Instrument, das begleitend zur Freisetzung von Mitarbeitern eingesetzt wird, bei vielen der Befragten negative Assoziationen hervorruft.

Die differenzierte Betrachtung der Antworten der Unternehmen über 250 Mitarbeiter und der kleinen und mittleren Unternehmen hinsichtlich ihrer Einschätzung von Outplacement-Beratung als Mittel zur Erhöhung von Arbeitgeberattraktivität zeigt in einigen Punkten Abweichungen, daher soll hier näher darauf eingegangen werden. Auf die Frage „Trägt Outplacement-Beratung Ihrer Ansicht nach dazu bei, als Arbeitgeber attraktiv zu sein, bzw. zu bleiben?“ antwortet jeweils ein großer Teil der Experten aus beiden Unternehmenstypen mit „Nein“: bei den größeren Unternehmen sind dies fast die Hälfte, bei den kleinen und mittleren Unternehmen sind es immerhin 42 Prozent. Sehr unterschiedlich hingegen fällt die Quote derjenigen aus, die das Instrument Outplacement-Beratung als ein Mittel ansehen, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen: Hier antworten 35 Prozent der Experten aus den größeren Unternehmen mit „Ja“, bei den KMU 18 Prozent.

**Tab. 2:** Outplacement-Beratung als Attraktivitätsfaktor – differenzierte Betrachtung

	gesamt n=115	KMU ( bis 250 Mitarbeiter) n=50	Unternehmen ab 250 Mitarbeitern n=65
Ja	28%	18 %	35%
Nein	46%	42%	49%
Weiß nicht	26%	38 %	15%

Das Bewusstsein der Bedeutung von Outplacement-Beratung ist bei den größeren Unternehmen ausgeprägter, was nicht gleichzusetzen ist mit einer positiven Einstellung gegenüber dem Instrument bezüglich seiner Eignung als Attraktivitätsfaktor. Der vergleichsweise geringe Anteil (15%) der unentschieden mit „weiß nicht“ antwortenden größeren Unternehmen deutet darauf hin, dass diese eine relativ dezidierte Einstellung zu dem Instrument und seiner Tauglichkeit oder Untauglichkeit als Attraktivitätsfaktor haben. Anders die befragten Vertreter der kleinen und mittleren Unternehmen: Unter ihnen ist der Anteil der unentschieden Antwortenden vergleichsweise

hoch, was auf Unsicherheit in der Beurteilung des Instruments Outplacement Beratung und seiner Tauglichkeit als Attraktivitätsfaktor schließen lässt.

### 2.3 Einschätzung der Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeitern und Bewerber

Befragt nach ihrer Einschätzung der Attraktivität ihres Unternehmens sowohl aus Sicht der Mitarbeiter, als auch aus Sicht potenzieller Bewerber zeichnen die betrieblichen Experten überwiegend ein positives Bild: Nimmt man die beiden obersten Kategorien zusammen („sehr attraktiv“, „attraktiv“) so zeigt sich bei Attraktivität für Mitarbeiter eine Quote von 81 Prozent, und bei Attraktivität für Bewerber eine Quote von 74 Prozent. Die Nennungen im Negativbereich sind verschwindend: keiner der Befragten ist der Ansicht, das Unternehmen sei für Mitarbeiter oder Bewerber „überhaupt nicht attraktiv“, „weniger attraktiv“ nennen lediglich ein Prozent der Befragten im Hinblick auf die Mitarbeiter, vier Prozent im Hinblick auf die Bewerber. Allerdings kann bei einer Reihe von Unternehmen auf eine gewisse Unsicherheit über ihre Wirkung als attraktiver Arbeitgeber geschlossen werden: Die höchste Bewertungsstufe „sehr attraktiv“ wird im Hinblick auf die beiden Zielgruppen vergleichsweise zurückhaltend vergeben; „unentschiedene“ Bewertungen liegen bei der Einschätzung der Attraktivität bei Mitarbeitern bei 18 Prozent, gegenüber Bewerbern bei 22 Prozent.

Insgesamt ist der Unterschied der Einschätzung der Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeiter und Bewerber gering. Das könnte einen Hinweis liefern, dass die befragten Experten davon ausgehen, dass sich Mitarbeiterzufriedenheit/-unzufriedenheit in hohem Maß nach außen kommuniziert.

### 2.4 Einschätzung der Rolle von Arbeitgeberattraktivität in den Unternehmen

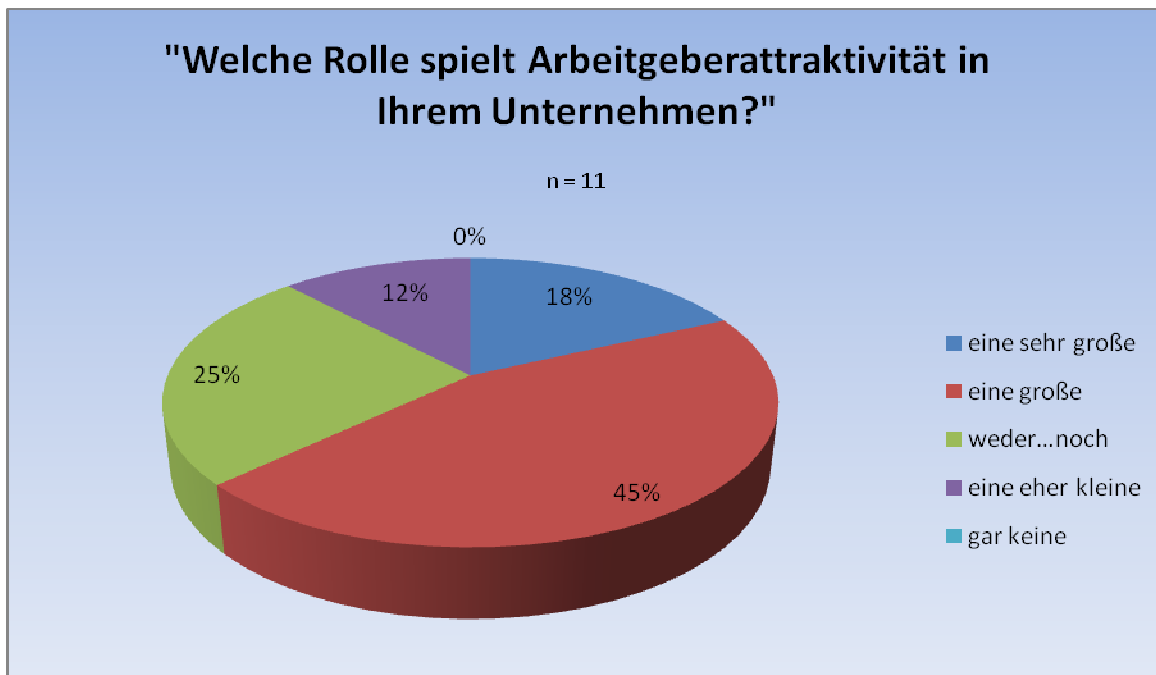


Abb. 5: Rolle der Arbeitgeberattraktivität in den befragten Unternehmen

Welche Rolle spielt Arbeitgeberattraktivität in den Unternehmen der Bayerischen der Metall- und Elektro-Industrie? Rund 18 Prozent der befragten Experten schreiben ihr eine „sehr große“, 45 Prozent eine „große Rolle“ zu. Kein Unternehmen ist dabei, in dem Arbeitgeberattraktivität „überhaupt keine Rolle“ spielt; eine Minderheit von 12 Prozent gibt an, dass sie in Ihrem Unternehmen eine eher kleine Rolle spielt. Gleichwohl scheint das

Thema noch nicht in allen Unternehmen angekommen zu sein: Ein Viertel aller Antworten ist unentschieden. Damit ist die Quote derjenigen, die keine Einschätzung von der Rolle der Arbeitgeberattraktivität in ihrem Unternehmen haben, beträchtlich.

Die in 63% der Unternehmen „große“ bis „sehr große Rolle“ der Arbeitgeberattraktivität korrespondiert damit, dass die befragten Unternehmen eine Reihe von Maßnahmen ergreifen, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

### 3 Maßnahmen zur Herstellung von Arbeitgeberattraktivität

Unternehmen steht ein differenziertes Instrumentarium zur Verfügung, um sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt zu positionieren. Eine der zentralen Fragen befasst sich damit, was von den Unternehmen tatsächlich unternommen wird, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Um das zu ermitteln, wurden die gleichen Schwerpunkte abgefragt, die auch schon bei der Einschätzung der Relevanz von Maßnahmen (siehe Abb. 4) zu Grunde lagen. Um ein konkreteres Bild über die Aktivitäten in den Unternehmen zu erhalten, wurden vier der sechs Attraktivitätsfaktoren in einen detaillierteren Katalog weiterer Einzelmaßnahmen aufgefächert.

#### 3.1 Überblick über die Rangfolge der Maßnahmen

Was tun bayerische Arbeitgeber für ihre Attraktivität? Den Spitzenplatz nehmen Maßnahmen zur Herstellung einer ansprechenden Unternehmenskultur (77%) ein, gefolgt von Interventionen zur Förderung der Work-Life-Balance der Mitarbeiter (73%). Hoch im Kurs stehen auch Aktivitäten, die die Innovationsfähigkeit des Unternehmens erhöhen (68%) oder die Personalentwicklung unterstützen (65%). Ausgewählte Instrumente der Corporate Social Responsibility werden in einer Reihe von Unternehmen (44%) eingesetzt. – Eher zurückhaltend werden in bayerischen Unternehmen Instrumente des Diversity Management (12%) gehandelt.

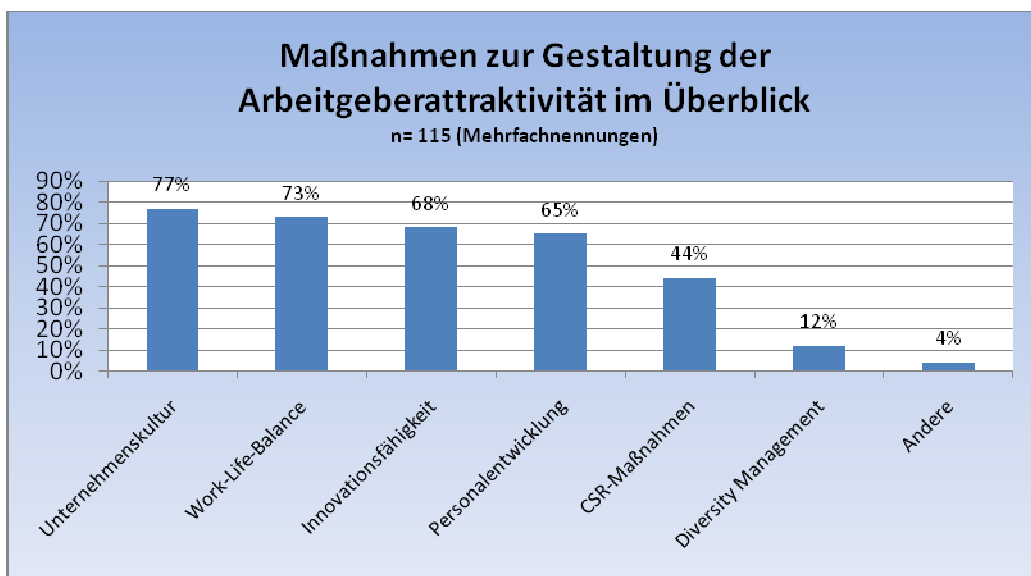


Abb. 6: Überblick über Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität

Der Vergleich mit der Einschätzung der Wichtigkeit der Attraktivitätsfaktoren (siehe Kapitel 2.1) zeigt: Die Unternehmen tun das, was sie für „sehr wichtig“ und „wichtig“ halten. Oder umgekehrt: Sie heben das hervor, was sie auch tun. Eine Verschiebung ergab sich allerdings dadurch, dass der Attraktivitätsfaktor Work-Life-Balance vom vierten auf den zweiten Rang aufgerückt ist und so die Faktoren „Innovationsfähigkeit“ und „Systematische Personalentwicklung“ auf Rang drei und vier zurückgesetzt hat. Diese Aufwertung des Faktors „Work-Life Ba-

lance“ könnte der Tatsache geschuldet sein, dass durch die Aufteilung in Einzelmaßnahmen ein konkreteres Bild dessen entstanden ist, was sich unter diesem Oberbegriff eigentlich verbirgt, lag doch die Quote derjenigen, die sich auf die Einschätzungsfrage nach der Wichtigkeit des Aspekts Work-Life-Balance für die Arbeitgeberattraktivität unentschieden geäußert hatten, also weder über die Wichtigkeit noch über die Unwichtigkeit dieses Faktors eine Meinung hatten, bei 15 Prozent.

### 3.2 Betrachtung einzelner Attraktivitätsfaktoren und ihrer Teilaspekte

Im Folgenden werden die Teilaspekte der Instrumente „Work-Life-Balance“, „Systematische Personalentwicklung“ und „Diversity Management“ näher betrachtet. Die Teilaspekte zu „Maßnahmen der „Corporate Social Responsibility“ werden bei der differenzierten Gegenüberstellung der Ergebnisse in KMU und größeren Unternehmen in Kapitel 3.4 Thema.

**Tab. 3:** Teilaspekte von „Work-Life-Balance“

Teilaspekte von „Work-Life-Balance“	Häufigkeit	Prozent
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	67	58%
Betriebliches Gesundheitsmanagement	77	67%
Flexible Arbeitszeiten	107	93%
<b>Mehrfachnennungen, n = 115</b>		

Einen hohen Stellenwert nehmen bei den Maßnahmen zur Herstellung einer „Work-Life-Balance“ der Mitarbeiter Bemühungen um „flexible Arbeitszeiten“ (93%) ein<sup>6</sup>. Mit deutlichem Abstand, aber immer noch hoch eingestuft, folgen „betriebliches Gesundheitsmanagement“ (67%) und „Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (58%).

**Tab. 4:** Teilaspekte von „Systematische Personalentwicklung“

Teilaspekte von „Systematische Personalentwicklung“	Häufigkeit	Prozent
Betriebliche Weiterbildung	107	93%
Weiterbildungscontrolling	40	35%
Kompetenzmanagement	36	31%
Nachwuchsförderung	85	74%
Betriebliche Ausbildung	103	89%
<b>Mehrfachnennungen, n = 115</b>		

In welchem Umfang werden einzelne Maßnahmen des Attraktivitätsfaktors „Systematische Personalentwicklung“ eingesetzt? Die Gesamtschau aller Antworten zum bereits stattfindenden Einsatz der Einzelmaßnahmen weist darauf hin, dass klassische Interventionsformen in hohem Maß eingesetzt werden: Betriebliche Weiterbildung

<sup>6</sup> Es könnte lohnend sein, weitere Maßnahmen wie Arbeitszeitkonten, Verteilung der Lebensarbeitszeit etc. zu begutachten, um ein genaueres Bild zu erhalten, inwieweit die Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten tatsächlich in diesem hohen Umfang Beiträge zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens bei den Mitarbeitern sind.

steht mit 93 Prozent an der Spitze, gefolgt von Betrieblicher Ausbildung<sup>7</sup> (89%) und Förderung des Nachwuchses (74%). Weit unter 50% liegen als innovativer zu betrachtende Instrumente wie das Weiterbildungscontrolling (35%) und das Kompetenzmanagement (31%).

**Tab. 5:** Teilaspekte von „Diversity Management“

Teilaspekte von Diversity Management	Häufigkeit	Prozent
Fokus: Alter	22	19%
Fokus: Geschlecht	14	12%
Fokus: Ethnische Herkunft	6	5%
Fokus: Behinderung	12	10%
Mehrfachnennungen, n = 115		

„Diversity Management“ ist im Vergleich zu den übrigen Attraktivitätsfaktoren sowohl in der Einschätzung der Unternehmer (lediglich 9 Prozent der Befragten schätzen diesen Faktor als sehr wichtig für die Arbeitgeberattraktivität ein, siehe Kap 2.1, Abb. 3, Mehrfachnennungen), als auch bei den tatsächlich unternommenen Aktivitäten (lediglich 12 Prozent der Unternehmen sind tatsächlich in diesem Bereich aktiv (siehe Kapitel 3.1, Abb. 6, Mehrfachnennungen) am weitesten hinten angesiedelt: Die Einzelmaßnahmen richten sich auf vier verschiedene Zielgruppen: „Fokus Alter“, „Fokus Geschlecht“, „Fokus ethnische Minderheit“, „Fokus Behinderung“. Wo liegen die Schwerpunkte in den befragten Unternehmen? Rund ein Fünftel der Experten führt Maßnahmen an, die auf „ältere Mitarbeiter“ zielen. Maßnahmen mit Fokus „Geschlecht“ und „Behinderung“ nehmen Mittelplätze ein (12% und 10%). Maßnahmen, die auf ethnische Minderheiten gerichtet sind, werden nur in 5 Prozent der Unternehmen eingesetzt und liegen weit unter dem Durchschnitt.

### 3.3 Schlüsselement Kommunikation

Kommunikation ist ein Schlüsselement zur Herstellung von Arbeitgeberattraktivität. Die Wirksamkeit der vorab genannten Maßnahmen hängt letztlich davon ab, inwieweit diese sowohl nach innen wie auch nach außen kommuniziert werden. Daher wurde diesem Aspekt in der Befragung ein besonderer Stellenwert eingeräumt. Wie steht es um die Kommunikation in den Unternehmen der bayerischen Metall- und Elektroindustrie? Wie aktiv kommunizieren sie Maßnahmen zur Herstellung der Arbeitgeberattraktivität nach innen und nach außen?

Die Kommunikation der Maßnahmen zur Herstellung der Arbeitgeberattraktivität nach innen, gegenüber der eigenen Belegschaft also, nimmt einen wesentlich höheren Stellenwert ein, als die gegenüber Externen. Zwar stuften sieben Prozent der befragten Experten die interne Kommunikationstätigkeit ihres Unternehmens mit dem höchsten Wert, „sehr aktiv“ ein; die beiden höchsten Kategorien „sehr aktiv“ und „aktiv“ zusammengefasst ergibt sich jedoch eine Quote von weit mehr als der Hälfte (57%). – Anders die Kommunikation der Maßnahmen nach außen: lediglich etwas mehr als ein Viertel (27%) der Befragten äußert sich dazu positiv.

<sup>7</sup> Betriebliche Ausbildung wird hier unter den Attraktivitätsfaktor „Systematische Personalentwicklung“ gefasst, Damit orientieren sich die Verfasser der Studie an Sichtweisen, die „Ausbildungsmethoden in der betrieblichen Ausbildung als Anleitung des Lernens und qualifizierten Arbeitens der zukünftigen Mitarbeiter ansehen. „Das Bild des zukünftigen Mitarbeiters festzulegen ist Aufgabe der Personalentwicklung. Deshalb ist es sinnvoll, die Auswahl von Ausbildungsmethoden aus den Zielen der Personalentwicklung abzuleiten“ (foraus, Ausbildung als Personalentwicklung planen, Lerneinheit 6, abzurufen unter [http://www.foraus.de/lernzentrum/handl\\_prozess\\_ausb/01/01\\_handlung\\_lh6.html](http://www.foraus.de/lernzentrum/handl_prozess_ausb/01/01_handlung_lh6.html) (15.09.2009).

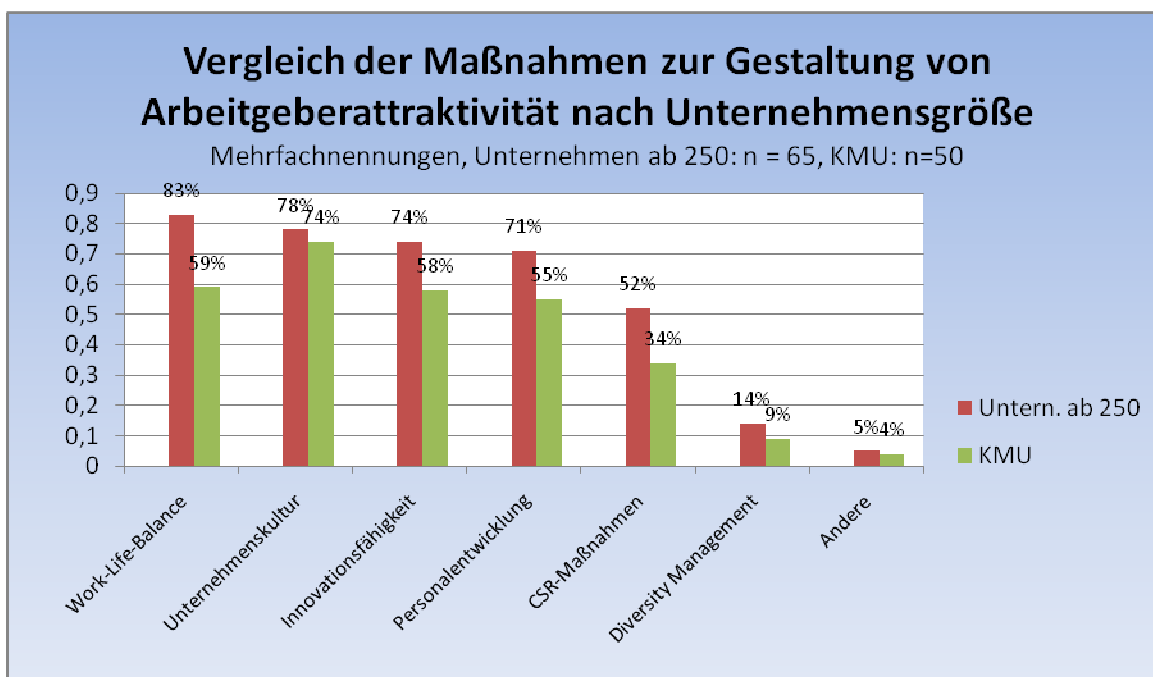
**Tab. 6:** Kommunikation der Maßnahmen nach innen und nach außen

Wie aktiv kommuniziert Ihr Unternehmen die Maßnahmen?				
gegenüber der Belegschaft			nach außen	
Schlüsselement Kommunikation	Nennungen n=115	Prozent	Nennungen n=113	Prozent
sehr aktiv	7	6%	4	4%
aktiv	59	51%	26	23%
weder ...noch	38	33%	48	42%
weniger aktiv	10	9%	31	27%
gar nicht	1	1%	4	4%
Mehrfachnennungen				

Bei den Negativ-Einstufungen finden sich nur wenige Aussagen auf dem untersten Level: Nur wenige der Befragten sagen aus, dass ihr Unternehmen „gar nicht aktiv“ in Sachen Kommunikation sei (1% nach innen, 4% nach außen). Umso mehr Antworten finden sich auf der vorletzten Stufe: als „weniger aktiv“ hinsichtlich der Kommunikation nach innen stufen 9 Prozent ihr Unternehmen ein, bei der Kommunikation nach außen sind es dreimal so viele (27%). – Viele Antworten bewegen sich im unentschiedenen mittleren Bereich („nach innen“ findet sich hier ein Drittel der Antworten, „nach außen“ sogar 42%), was auf Unsicherheit der Befragten in der Beurteilung der Kommunikationsaktivitäten ihres Unternehmens hindeutet.

### 3.4 Differenzierte Betrachtung der Maßnahmen hinsichtlich der Unternehmensgröße

Unter den 115 teilnehmenden Unternehmen waren 65 größere Unternehmen (57%) und 50 kleine und mittlere Unternehmen (43%). Beim Vergleich von in den Unternehmen eingesetzten Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeitgeberattraktivität („Attraktivitätsfaktoren“) nach Unternehmensgröße liegen die Nennungen von Maßnahmen bei den größeren Unternehmen ab 250 Mitarbeitern durchweg höher, teilweise auch beträchtlich höher, als bei den kleinen und mittleren Unternehmen.



**Abb. 7:** Vergleich von Maßnahmen in Unternehmen ab 250 Mitarbeitern und in KMU

Die größte Abweichung ergibt sich bei den Maßnahmen zur Herstellung einer „Work-Life-Balance“ der Mitarbeiter (24 % weniger KMU-Nennungen), gefolgt von Maßnahmen der „Corporate Social Responsibility“ (18% weniger KMU-Nennungen) und mit je 16 Prozent weniger KMU-Nennungen „Innovationsfähigkeit“ und „systematischen Personalentwicklung“. Beim Attraktivitätsfaktor „Diversity Management“, der in den befragten Unternehmen (14 % der Nennungen bei Unternehmen ab 250 Mitarbeitern, 9% der Nennungen bei kleinen und mittleren Unternehmen) am wenigsten häufig eingesetzt wird, ist der Unterschied zwischen den beiden Unternehmenstypen vernachlässigbar. Ebenso beim Faktor „Unternehmenskultur“. – Im Folgenden der Vergleich einzelner Faktoren nach Unternehmensgröße.

**Tab. 7:** Einzelmaßnahmen „Work-Life-Balance“ nach Unternehmensgröße

Work-Life-Balance Einzelmaßnahmen	Anzahl gesamt in %	KMU (bis 250 Mitarbeiter)	Unternehmen ab 250 Mitarbeiter
	100 (n=115)	43 % (n=50)	57 % (n=65)
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	58%	42%	69%
Betriebliches Gesundheitsmanagement	67%	46%	83%
Flexible Arbeitszeiten	93%	90%	97%
Den Antworten liegen Mehrfachnennungen zugrunde.			

Betrachtet man die Einzelmaßnahmen des Attraktivitätsfaktors „Work-Life-Balance“ so zeigt sich eine unregelmäßige Verteilung der Abweichungen der Antworten der KMU im Vergleich zu größeren Unternehmen ab 250 Mitarbeitern: „Flexible Arbeitszeiten“ werden bei beiden Unternehmenstypen mit sehr großer Häufigkeit genannt. Große Unterschiede finden sich bei den „Maßnahmen zur Vereinbarkeit Familie und Beruf“ (42 Prozent in KMU gegenüber 69 Prozent in größeren Unternehmen ab 250 Mitarbeiter) und beim „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ (46% in KMU gegenüber 83% in größeren Unternehmen).

**Tab. 8:** Einzelmaßnahmen „Systematische Personalentwicklung“ nach Unternehmensgröße

Systematische Personalentwicklung: Einzelmaßnahmen	Anzahl gesamt in %	KMU (bis 250 Mitarbeiter)	Unternehmen ab 250 Mitarbeiter
	100 (n=115)	43 % (n=50)	57 % (n=65)
Betriebliche Weiterbildung	93%	86%	97%
Weiterbildungscontrolling	35%	18%	48%
Kompetenzmanagement	31%	24%	34%
Nachwuchsförderung	74%	64%	82%
Betriebliche Ausbildung	89%	82%	95%
Den Antworten liegen Mehrfachnennungen zugrunde.			

Die Gesamtschau der Antworten beider Unternehmenstypen ergibt erhebliche Abweichungen im Hinblick auf die Investitionen in den Attraktivitätsfaktor „Systematische Personalentwicklung“: Der Durchschnitt der aufgeführten Einzelmaßnahmen ergibt, dass 71% der größeren Unternehmen nach Angaben der befragten Experten in diesen Faktor investieren gegenüber 55% der kleinen und mittleren Unternehmen. Der Blick auf die Einzelmaßnahmen zeigt: Am geringsten ist die Abweichung „Betriebliche Weiterbildung“ (97% der größeren Unternehmen gegenüber 86 % der KMU). Am größten ist die Abweichung beim „Weiterbildungscontrolling“: Dieses Instru-

ment wird von 48 Prozent der befragten Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern eingesetzt; jedoch lediglich bei 18 Prozent der KMU.

**Tab. 9:** Einzelmaßnahmen „Diversity Management“ nach Unternehmensgröße

Diversity Management Einzelmaßnahmen	gesamt 100 % (n=115)	KMU (bis 250 Mitarbeiter) 43 % (n=50)	Unternehmen ab 250 Mitarbeiter 57 % (n=65)
Fokus: Alter	19%	18%	20%
Fokus: Geschlecht	12%	10%	14%
Fokus: Ethnische Herkunft	5%	4%	6%
Fokus: Behinderung	10%	4%	15%
Den Antworten liegen Mehrfachnennungen zugrunde.			

Beim Attraktivitätsfaktor „Diversity Management“ zeigen sich auffällige Abweichungen zwischen den beiden Unternehmenstypen im Hinblick auf die Zielgruppe „Menschen mit Behinderungen“: Während die Quote der größeren Unternehmen, die hier Maßnahmen ergreifen, bei 15 Prozent liegt, sind es bei den KMU gerade einmal 4 Prozent. Bei den übrigen Faktoren des Diversity Management liegen die Quoten bei den größeren Unternehmen jeweils leicht über denen der KMU.

**Tab.10:** Einzelmaßnahmen „Corporate Social Responsibility“ nach Unternehmensgröße

Corporate Social Responsibility Einzelmaßnahmen (Auswahl)	gesamt 100 % (n=115)	KMU (bis 250 Mitarbeiter) 43 % (n=50)	Unternehmen ab 250 Mitarbeiter 57 % (n=65)
Engagement für Gesellschaft und Wissenschaft	34%	22%	42%
Umwelt- und Klimaschutz	51%	46%	55%
Nachhaltiger Umgang mit Ressourcen	48%	34%	58%
Den Antworten liegen Mehrfachnennungen zugrunde.			

Bei den Antworten zu ausgewählten Aktivitäten im Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR) fällt der Unterschied zwischen KMU und größeren Unternehmen besonders ins Gewicht. Engagement für Gesellschaft und Wissenschaft“ zeigen 42 % der größeren Unternehmen, gegenüber 22% der KMU, also beinahe doppelt so viele. Deutlich ist auch der Unterschied beim Faktor „nachhaltigen Umgang mit Ressourcen“: Dieser kommt in 34% der KMU gegenüber 58% der größeren Unternehmen zum Einsatz. Am wenigsten ausgeprägt ist der Unterschied zwischen den beiden Unternehmenstypen beim „Umwelt- und Klimaschutz“: in diesen investiert immerhin fast die Hälfte (46%) der KMU im Vergleich zu etwas über die Hälfte (55%) der größeren Unternehmen.

#### 4 „Weitere Maßnahmen“ zur Erhöhung von Arbeitgeberattraktivität

Lediglich ein Fünftel der befragten Experten gibt sich mit dem jetzigen Stand ihrer Maßnahmen zur Herstellung von Arbeitgeberattraktivität zufrieden. Bei den übrigen stehen vielfältige Aktivitäten auf der Agenda. Einer vergleichenden Gegenüberstellung der Antworten der bereits unternommenen und der in Zukunft noch zu ergreifenden Maßnahmen können verschiedene Hinweise entnommen werden: Zufriedenheit mit dem aktuellen Stand des Einsatzes des jeweiligen Attraktivitätsfaktors deutet sich an, wenn die Quote der Maßnahmen, die das Unternehmen nach Ansicht der befragten Experten noch ergreifen sollte, klein ausfällt. Dies kann seine Berechtigung darin haben, dass diese Maßnahme derzeit von den bereits aktiv betrieben werden; ein Hinweis auf Handlungsbe-

darf ist gegeben, wenn sowieso wenig in die Herstellung des jeweiligen Attraktivitätsfaktors investiert wird *und* nach Ansicht der Befragten auch keine oder nur in geringem Umfang weitere Maßnahmen ergriffen werden sollten (siehe Tabelle 11). Umgekehrt kann damit gerechnet werden, dass Attraktivitätsfaktoren, in die bislang wenig investiert wurde, aufholen, wenn sie bei den Maßnahmen, die noch ergriffen werden sollten, häufig genannt werden.

**Tab. 11:** Gegenüberstellung von Maßnahmen: bereits ergriffen / noch zu ergreifen

Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität	...werden ergriffen	...sollten noch ergriffen werden
Work-Life-Balance		
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	58%	30%
Betriebliches Gesundheitsmanagement	67%	23%
Flexible Arbeitszeiten	93%	9%
Systematische Personalentwicklung		
Betriebliche Weiterbildung	93%	16%
Weiterbildungscontrolling	35%	17%
Kompetenzmanagement	31%	33%
Nachwuchsförderung	74%	21%
Betriebliche Ausbildung	89%	9%
Diversity Management		
Fokus: Alter	19%	24%
Fokus: Geschlecht	12%	10%
Fokus: Ethnische Herkunft	5%	3%
Fokus: Behinderung	10%	2%
Innovationsfähigkeit	68 %	14%
Unternehmenskultur	77 %	23%
Corporate Social Responsibility (Auswahl)		
Engagement für Gesellschaft und Wissenschaft	34%	18%
Umwelt- und Klimaschutz	51%	10%
Nachhaltiger Umgang mit Ressourcen	48%	17%
Andere	4 %	5%
Mehrfachnennungen, n = 115		

#### 4.1 Betrachtung von Einzelmaßnahmen

**Weitere Maßnahmen „Innovationsfähigkeit“ und „Unternehmenskultur“:** Zur Herstellung der Attraktivitätsfaktoren „Unternehmenskultur“ und „Innovationsfähigkeit“ werden gegenwärtig bereits in hohem Umfang Maßnahmen ergriffen. Das ist aber für die Befragten kein Grund sich damit zufrieden zu geben, sondern immerhin 23 Prozent wollen darüber hinaus in Beiträge zu einer ausgewogenen Unternehmenskultur investieren und 14 Prozent in die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens.

**Weitere Maßnahmen der „Work-Life-Balance“:** Der Blick auf die Unterkategorien des Attraktivitätsfaktors „Work-Life-Balance“ zeigt, dass die Befragten den Handlungsbedarf so einschätzen, dass dort, wo gegenwärtig schon in hohem Umfang Aktivitäten stattfinden, in geringerem Umfang „weitere Maßnahmen“ ergriffen werden sollten und umgekehrt. Beispielsweise wird der Attraktivitätsfaktor „Flexible Arbeitszeiten“ gegenwärtig in fast

allen Unternehmen (93%) eingesetzt; 9 Prozent sehen weiteren Handlungsbedarf im Hinblick darauf. Maßnahmen des „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ werden von 67 Prozent umgesetzt; 23 Prozent können sich weitere Maßnahmen vorstellen. Maßnahmen der „Vereinbarkeit Beruf und Familie“ werden gegenwärtig von 58 Prozent umgesetzt; 30 Prozent könnten sich weitere Maßnahmen vorstellen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Maßnahmen zur Herstellung der „Work-Life-Balance“ zunehmen und dass sich ein ausgewogeneres Verhältnis der Einzelmaßnahmen einstellt.

**Weitere Einzelmaßnahmen der „Corporate Social Responsibility“ (CSR):** die Betrachtung „weiterer Maßnahmen“, die sich der CSR zuordnen lassen, zeigt Veränderungspotenzial besonders im Hinblick auf die beiden Faktoren „Engagement für Gesellschaft und Wissenschaft“ (18 Prozent „weitere Maßnahmen“) und „Nachhaltiger Umgang mit Ressourcen“ (17 Prozent „weitere Maßnahmen“). „Umwelt und Klimaschutz“ wird bisher von 51 Prozent der befragten Unternehmen umgesetzt, „weitere Maßnahmen“ nennen 10%. Insgesamt deutet sich eine stärkere Berücksichtigung dieser drei Faktoren an.

**Weitere Einzelmaßnahmen des „Diversity Management“:** Bei Betrachtung der vier Einzelmaßnahmen des Diversity Management zeichnet sich ab, dass für die Zielgruppe „Alter“ in Zukunft in größerem Umfang „weitere Maßnahmen“ angeführt werden. Für das „Diversity Management“ der drei verbleibenden Zielgruppen wurde bisher wenig unternommen und wird nach Aussage der Experten auch in Zukunft wenig unternommen werden: Besonders auffällig die geringe Quote im Hinblick auf ethnischen Minderheiten (bisherige Maßnahmen 5%, weitere Maßnahmen 3%) und der Zielgruppe „Menschen mit Behinderungen“ (bisherige Maßnahmen 10%, weitere Maßnahmen 2%).

**Weitere Maßnahmen der „Systematische Personalentwicklung“:** Obgleich in einzelne der unter Systematische Personalentwicklung gefassten Attraktivitätsfaktoren gegenwärtig bereits viel investiert wird, ist die Quote derjenigen, die noch weitere Maßnahmen ergreifen möchten, hoch. Beispielsweise geben 93% der Unternehmen an, gegenwärtig bereits in Weiterbildung zu investieren; gleichwohl möchten 19% noch weitere Maßnahmen ergreifen, um ihre Attraktivität zu erhöhen. Bei der betrieblichen Ausbildung zeigt sich ein Bild von gegenwärtig 89 Prozent und zukünftig 9 Prozent; bei Nachwuchsförderung 74 Prozent zu 21 Prozent. Bei den gegenwärtig weniger praktizierten Maßnahmen Weiterbildungscontrolling und Kompetenzmanagement zeigt sich, dass immerhin ein Drittel der Befragten zukünftige Investitionen in das gegenwärtig nur in 31 Prozent der Unternehmen praktizierten Kompetenzmanagement für nötig halten; beim Weiterbildungscontrolling, das gegenwärtig in 35 Prozent der befragten Unternehmen zum Einsatz kommt, sind dies 17 Prozent.

## 4.2 Differenzierte Betrachtung „weiterer Maßnahmen“ nach Unternehmensgröße

Kleine und mittlere Unternehmen geben sich in weit höherem Umfang mit dem aktuellen Stand der Aktivitäten zur Herstellung ihrer Attraktivität zufrieden: Rund ein Drittel von ihnen möchte *keine* „weiteren Maßnahmen“ ergreifen (gegenüber 15 Prozent der größeren Unternehmen). Die Betrachtung der Einzelmaßnahmen zeigt, dass KMU-Nennungen „weiterer zu ergreifende Maßnahmen“, mit wenigen Ausnahmen unter denen der größeren Unternehmen liegen. Diese relative Zufriedenheit bei den KMU fällt umso mehr ins Gewicht, als ja auch im Hinblick auf die bereits praktizierten Maßnahmen zur Herstellung von Arbeitgeberattraktivität der Anteil der KMU beträchtlich unter dem der größeren Unternehmen lag (siehe Kapitel 3.4).

Hier nun die wenigen Ausnahmen: Beim Aspekt „Innovationsfähigkeit“ sind mehrheitlich Vertreter der KMU der Ansicht, dass in ihrem Unternehmen weitere Maßnahmen ergriffen werden sollten (16 Prozent der Vertreter der KMU gegenüber 12 Prozent der größeren Unternehmen). Bei den gegenwärtig praktizierten Maßnahmen konnte ein Vorsprung der größeren Unternehmen im Hinblick auf den Attraktivitätsfaktor Innovationsfähigkeit festgehalten werden: 74 Prozent der größeren Unternehmen geben an Aktivitäten in diesem Bereich zu unternehmen, gegenüber lediglich 58 Prozent der KMU. Somit könnte sich in Zukunft der Abstand zwischen den KMU und

den größeren Unternehmen im Hinblick auf „Innovationsfähigkeit“ verringern. Auch im Hinblick auf den weiteren Einsatz „betrieblicher Weiterbildung“ und des „Weiterbildungscontrolling“ liegt die Quote der Nennungen der KMU über denen der größeren Unternehmen.

## 5 Hindernisgründe und entgegensteuernde Maßnahmen

In diesem Kapitel wird betrachtet, was die befragten Unternehmensvertreter als Hindernisgründe für Investitionen in Maßnahmen zur Erhöhung ihrer Attraktivität ansehen, in welchem Umfang die Krise Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität haben kann und inwieweit staatliche Förderprogramme, die ja ein Korrektiv zu den Hindernisgründen darstellen könnten, genutzt werden. Letzteres wird am Beispiel des Attraktivitätsfaktors „Betriebliche Weiterbildung“ beleuchtet.

### 5.1 Hindernisgründe

Die bayerischen Arbeitgeber der Metall- und Elektroindustrie tun gegenwärtig schon sehr viel, um bei Mitarbeitern und Bewerbern attraktiv zu sein. Darüber hinaus können sich die meisten (rund 80%) weitere Maßnahmen zur Optimierung ihres Arbeitgeberattraktivität vorstellen.

Auf der anderen Seite werden längst nicht alle Möglichkeiten zur Herstellung von Arbeitgeberattraktivität in gleichermaßen hohem Umfang wahrgenommen. Die Beantwortung der Frage nach den Hinderungsgründen ergibt folgendes Bild:

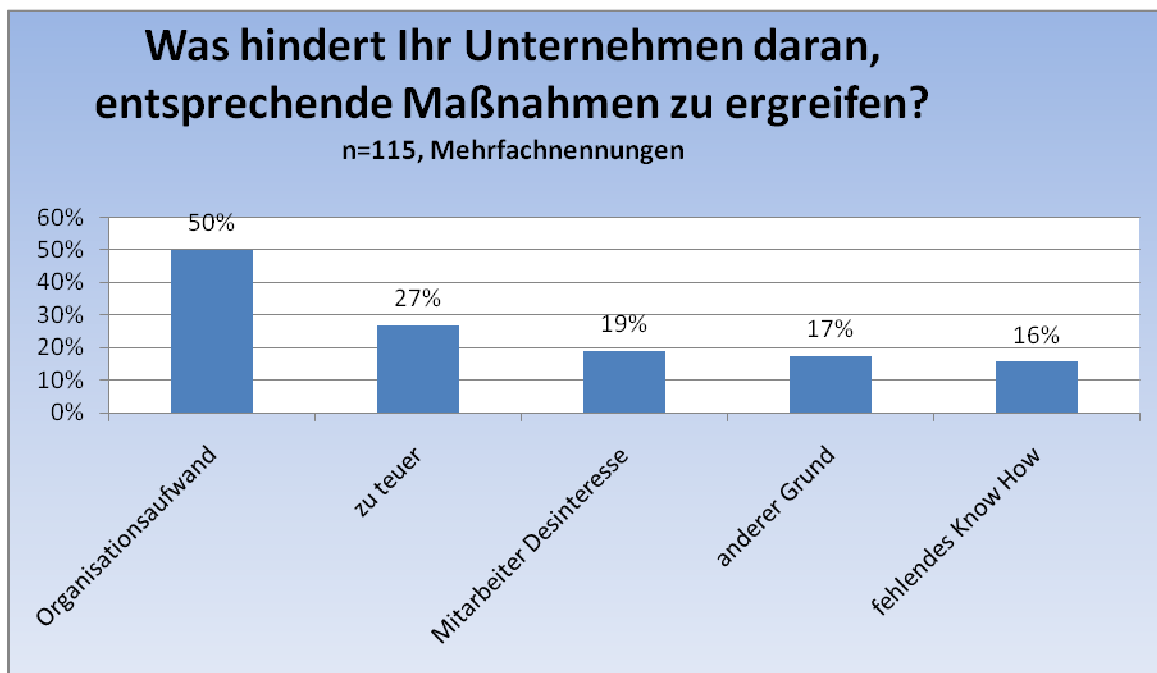


Abb. 8: Hindernisgründe für Maßnahmen zur Erhöhung von Arbeitgeberattraktivität

Zunächst fällt bei den Hindernisgründen auf, dass für die Hälfte der Unternehmen der Organisationsaufwand zu hoch erscheint. Finanzielle Aspekte spielen bei etwas mehr als einem Viertel der Befragten eine Rolle; sehr eng beieinander liegen mangelnde Nachfrage von Seiten der Mitarbeiter (19%), fehlendes Know How (16%). Unter den relativ häufigen Nennungen „anderer Gründe“ (17%) finden sich mehrfach Verweise auf die aktuell schlechte Wirtschaftslage und mangelnde Ressourcen. – In Bezug auf die Hindernisgründe lassen sich nur wenige Unterschiede zwischen den KMU und Unternehmen ab 250 Mitarbeitern feststellen.

## 5.2 Auswirkungen der Krise auf das Angebot an Weiterbildung



**Abb. 9:** Auswirkungen der aktuellen Krise auf die betriebliche Weiterbildung

„Wie wirkt sich die aktuelle Krise auf die Weiterbildung in Ihrem Unternehmen aus?“ Diese Frage sollte Aufschluss darüber geben, wie weit die Aussage, in Krisenzeiten werde betriebliche Weiterbildung reduziert, auf die bayerischen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie zutrifft: Zurückgefahren wird Weiterbildung bei 39 Prozent; immerhin 44 Prozent der Befragten geben an, dass der Einsatz betrieblicher Weiterbildung in der aktuellen Krise gleich geblieben sei, bei 17 Prozent wurde das Angebot sogar erhöht.

**Tab. 12:** Auswirkungen der Krise auf die betriebliche Weiterbildung nach Unternehmensgröße

Wie wirkt sich die aktuelle Krise auf die betriebliche Weiterbildung in Ihrem Unternehmen aus?			
	Anzahl gesamt n = 115	KMU (bis 250 Mitarbeiter) n = 49	Unternehmen ab 250 Mitarbeiter n = 65
Wird reduziert	39%	25%	51%
Wird verstärkt angeboten	17%	16%	18%
Ist gleich geblieben	44%	59%	31%

Die differenzierte Betrachtung nach Unternehmensgröße ergibt folgendes Bild: Bei den Unternehmen über 250 Mitarbeitern geben 51% an, dass sie in der aktuellen Krise Weiterbildung reduzieren. Das sind doppelt so viele wie bei den KMU. In umgekehrt proportionalem Verhältnis stehen die Antworten, wonach der Umfang des Angebots an Weiterbildung gleich geblieben sei: Dies geben nahezu doppelt so viele KMU (59%) wie größere Unternehmen (31%) an. Bei beiden Gruppen findet sich eine Teilmenge, die in der aktuellen Krise verstärkt Weiter-

bildung anbietet: bei den KMU sind dies 16%, bei den größeren Unternehmen 18%, also kein wesentlicher Unterschied.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass das Angebot an Weiterbildung in den KMU in Krisenzeiten in größerem Umfang aufrecht erhalten wird als in den Unternehmen über 250 Mitarbeiter.

### 5.3 Wahrnehmen von Förderangeboten

Staatliche Förderangebote zur Unterstützung von Qualifizierungsmaßnahmen<sup>8</sup> stehen bei den befragten Unternehmen hoch im Kurs. Auf die Frage, ob ihr Unternehmen diese nutzt, antworten 55% mit „Ja“. Die differenzierte Betrachtung zeigt, dass dies überwiegend die größeren Unternehmen sind: von diesen geben über rund drei Fünftel (66%) an, staatliche Förderangebote zu nutzen, gegenüber rund zwei Fünftel (41%) bei den KMU. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu den Auswirkungen der aktuellen Krise auf die betriebliche Weiterbildung wirft dieses Ergebnis ein besonderes Licht auf das Verhalten der KMU: Obgleich diese verglichen mit den größeren Unternehmen in der Krise weit weniger betriebliche Weiterbildung zurückfahren, nehmen sie weniger staatliche Förderprogramme zur Qualifizierung in Anspruch.

**Tab.13:** Wahrnehmung staatlicher Förderangebote

Nutzt Ihr Unternehmen staatliche Förderangebote zur Qualifizierung?			
	Anzahl gesamt n = 115	KMU (bis 250 Mitarbeiter) n = 49	Unternehmen ab 250 Mitarbeiter n = 65
Ja	55%	41%	43%
Nein	45%	59%	22%

<sup>8</sup> Gegenwärtig werden Unterstützungsleistungen für Weiterbildung bei Kurzarbeit angeboten: Von der Bundesagentur für Arbeit werden die vom Betrieb auf das Kurzarbeitergeld zu entrichtenden Sozialabgaben zu 100 Prozent übernommen. In Einzelfällen kann auch die Übernahme von Lehrgangskosten beantragt werden. – Die Initiative WeGebAU richtet sich auf die Zielgruppe Geringqualifizierter und älterer Mitarbeiter in Unternehmen: Die Bundesagentur für Arbeit übernimmt die Kosten für Weiterbildung und beteiligt sich bei der Zielgruppe der Geringqualifizierten an den Lohnkosten.

## 6 Zusammenfassende Bewertung und Ausblick

Dass es auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wichtig ist, als Arbeitgeber attraktiv zu sein, ist für die Mehrheit der befragten Arbeitgeber der bayerischen Metall- und Elektroindustrie selbstverständlich: Für über 63 Prozent spielt das Thema Arbeitgeberattraktivität eine „große“ bis „sehr große Rolle“. Bayerische Arbeitgeber schätzen ihr Unternehmen überwiegend als attraktiv für Bewerber und Mitarbeiter ein und ergreifen auch eine Reihe von Maßnahmen, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein und zu bleiben.

Auf Basis dieser grundsätzlich positiven Haltung ergibt die Analyse auch Hinweise, wie das Bild, das bayerische Unternehmen gegenüber Mitarbeitern und Bewerbern abgeben, optimiert werden kann. Es zeigt sich, dass das Potenzial zur Herstellung von Arbeitgeberattraktivität noch nicht voll ausgeschöpft wird. So werden mögliche Faktoren der Arbeitgeberattraktivität entweder zu wenig erkannt, nicht genügend wichtig genommen oder aus anderen Gründen nicht umgesetzt. Die Hälfte der Unternehmen führt als Hinderungsgründe für weitere Maßnahmen zur Erhöhung ihrer Attraktivität „zu hohen Organisationsaufwand“ an, „finanzielle Aspekte“ spielen bei etwas mehr als einem Viertel der Befragten eine Rolle; „fehlendes Know How“ bei rund 16 Prozent.

### Arbeitgeberimage ins rechte Licht rücken

Instrumente wie Outplacement, Corporate Social Responsibility, Diversity Management oder Kommunikation nach außen zielen explizit auf die Herstellung und Förderung der Reputation eines Unternehmens. Und gerade diese Maßnahmen spielen in beiden Unternehmenstypen im Vergleich zu den anderen Managementinstrumenten eine untergeordnete Rolle:

- Die Einschätzungs-Frage, ob „Outplacement-Beratung“ dazu beiträgt, „als Arbeitgeber attraktiv zu sein, bzw. zu bleiben“, wurde von 44 Prozent der Befragten negativ beantwortet, lediglich 27 Prozent äußern sich positiv. Ungefähr ein Viertel der Befragten hat sich dazu keine Meinung gebildet.
- „Diversity Management“ wird gegenwärtig nur von 14 Prozent der größeren und 9 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen eingesetzt. Und auch für die Zukunft zeichnet sich im Gesamtbild wenig Änderung ab. Allerdings zeigt die differenzierte Betrachtung, dass die Schere zwischen KMU und größeren Unternehmen noch weiter auseinandergehen könnte: nur 5 Prozent der KMU wollen weitere Maßnahmen des Diversity Management ergreifen, gegenüber 14 Prozent der größeren Unternehmen.
- Eine Ausnahme stellt in dieser Gruppe der für die Reputation eines Unternehmens besonders wichtigen Faktoren die „Corporate Social Responsibility“ dar: Im Durchschnitt investieren 44 Prozent aller Unternehmen in die drei ausgewählte Faktoren der CSR. Allerdings ist diese positive Quote den Aktivitäten der größeren Unternehmen geschuldet, von denen mehr als die Hälfte (52%) Aktivitäten in diesem Bereich anführen und 19 Prozent angeben, dass ihr Unternehmen weitere Maßnahmen unternehmen sollte.
- „Kommunikation“ ist ein Schlüsselement zur Herstellung von Arbeitgeberattraktivität. Die Wirksamkeit sämtlicher Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität hängt letztlich davon ab, inwieweit diese sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert werden. Die Kommunikation nach innen, gegenüber der eigenen Belegschaft also, nimmt in beiden Unternehmenstypen einen wesentlich höheren Stellenwert ein als die gegenüber Externen. Weit mehr als der Hälfte (57%) der Befragten geben an, dass sie die Maßnahmen zur Herstellung ihrer Attraktivität aktiv (in wenigen Fällen auch sehr aktiv) nach innen kommunizieren. Bei der Kommunikation der Maßnahmen nach außen hingegen liegen die positiven Antworten weit unter dieser Quote.

In beiden Unternehmenstypen wurde die Relevanz dieser imagebildenden Maßnahmen für die Herstellung der Arbeitgeberattraktivität noch nicht voll erkannt. Sensibilisierung über die besondere Rolle, die Instrumente wie Diversity Management, Outplacement-Beratung und vor allem Kommunikation nach außen für die Attraktivität des Unternehmens spielen, sind daher angebracht. In Richtung der kleinen und mittleren Unternehmen könnte Aufklärung über Nutzen von CSR-Maßnahmen Vorbehalten entgegenwirken. Good Practice-Beispiele und praktikable Wege der Umsetzung könnten die Einleitung entsprechender Schritte motivieren.

### **Veränderungspotenzial der KMU unterstützen**

Die differenzierte Betrachtung *aller* gegenwärtig zur Herstellung und Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität eingesetzten Maßnahmen nach Unternehmensgröße zeigt, dass die kleinen und mittleren Unternehmen durchweg weniger unternehmen. Gleichzeitig geben sich diese in weit höherem Umfang mit dem aktuellen Stand ihrer Aktivitäten zufrieden: Rund ein Drittel von ihnen möchte *keine* weiteren Maßnahmen zur Herstellung der eigenen Attraktivität ergreifen (gegenüber nur 15 Prozent der größeren Unternehmen).

Die größte Abweichung zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und den größeren Unternehmen ergibt sich bei den Maßnahmen zur Herstellung einer Work-Life-Balance der Mitarbeiter. Hier liegen die Aktivitäten der KMU gegenwärtig zu rund einem Viertel unter denen der größeren Unternehmen. Es deutet sich an, dass sich der Abstand noch vergrößert, da die Vertreter der größeren Unternehmen sich auch in weit höherem Umfang weitere Maßnahmen in diesen Bereichen vorstellen können als die der KMU.

Derartige Befunde geben Anlass zu der Befürchtung, dass KMU im Wettbewerb um qualifiziertes Personal noch weiter abgeschlagen werden, sofern nicht entgegensteuernde Maßnahmen ergriffen werden. Umso wichtiger ist es ausbaufähige Ansätze und Veränderungspotenzial zu identifizieren und durch konkrete Unterstützungsmaßnahmen zur Geltung zu bringen.

- In Kapitel 5.2 hat sich gezeigt, dass kleine und mittlere Unternehmen das Angebot an Weiterbildung in Krisenzeiten in größerem Umfang aufrecht halten als Unternehmen über 250 Mitarbeiter (siehe Tabelle 12), und das, obwohl sie vergleichsweise weniger öffentliche Förderung in Anspruch nehmen. (Kapitel 5.3). Dieser Befund zeigt zum einen, dass KMU die Wichtigkeit des Attraktivitätsfaktors „Weiterbildung“ erkannt haben. Zum anderen wird deutlich, dass sie Ressourcen ungenutzt lassen, da sie nicht über das nötige Know How und/oder die Zeit verfügen, entsprechende Unterstützungsleistungen zu erschließen. Aufklärung und Hilfe beim Identifizieren konkreter Schritte könnten weitere Potenziale der KMU zutage fördern.
- Im Vergleich zu anderen Instrumenten der systematischen Personalentwicklung nehmen gegenwärtig das „Weiterbildungscontrolling“ und das „Kompetenzmanagement“ bei den kleinen und mittleren Unternehmen einen untergeordneten Stellenwert ein. Doch zeichnet sich Veränderungspotenzial ab, da ein Viertel der befragten KMU-Vertreter sich weitere Maßnahmen des Kompetenzmanagement vorstellen kann und 18 Prozent weitere Maßnahmen im Bereich des Weiterbildungscontrollings für angebracht halten. Diese Unternehmen haben die Bedeutung dieser Instrumente erkannt; gezielte Unterstützungsmaßnahmen sind daher gefordert können die Umsetzung fördern.
- Veränderungspotenzial zeichnet sich auch beim Attraktivitätsfaktor „Innovationsfähigkeit“ ab: Hier sind die kleinen und mittleren Unternehmen bereits relativ gut aufgestellt – immerhin 58 Prozent geben an, gegenwärtig Aktivitäten in diesem Bereich zu unternehmen. Darüber hinaus können sich 16 Prozent

noch weitere Maßnahmen vorstellen. Auch in diesem Fall kann konkrete Unterstützung dazu führen, dass KMU aufholen und sich der Abstand zwischen ihnen und den größeren Unternehmen verringert.

Die Chancen, dass bayerische Unternehmen trotz zunehmender Konkurrenz um qualifiziertes Personal auch zukünftig die benötigten Mitarbeiter finden, stehen nicht schlecht. Schon jetzt ergreifen die befragten Unternehmen in hohem Umfang Maßnahmen zur Herstellung ihrer Attraktivität, viele können sich noch weitere Maßnahmen vorstellen. Wenn es gelingt, die Relevanz imagefördernder Maßnahmen noch stärker im Bewusstsein der Unternehmensvertreter zu verankern und das Veränderungspotenzial – vor allem der kleinen und mittleren Unternehmen – fruchtbar zu machen, wird sich die Attraktivität der bayerischen Unternehmen gegenüber Mitarbeitern und Bewerbern weiter optimieren.

## 7 Literatur

- Andrzejewski, L. (2008): Trennungskultur und Mitarbeiterbindung - Kündigungen fair und nachhaltig gestalten. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wolters Kluwer Verlag, Köln 2008
- Bohlander, H./ Frank, N. (2009): In allen Wirtschaftslagen, als Arbeitgeber attraktiv, Präsentation der Veranstaltungsreihe des zbw, Nürnberg, 2009
- BMBF (2007): Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln, Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt, BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.), Bonn – Berlin 2007
- BMFSFJ (2008): Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitgebern und Beschäftigten, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), (Hrsg.), Bonn – Berlin 2008
- Bertelsmann Stiftung/DGFP e.V. (2005): Cockpit Arbeitgeber-Attraktivität. Messen – Steuern – Gestalten. Instrument zur Selbstanalyse und Gestaltung der Arbeitgeber-Attraktivität. Bertelsmann Verlag: Bielefeld 2005
- Busch, C./ Hensgens, F. (2009): Langen Atem beweisen. In: Personalwirtschaft 06/2009, S. 48/49
- Eckart, S. (2008): Arbeitgeber-Attraktivität, Unternehmensberatung. Empirische Befunde und personalökonomische Analysen. VDM Verlag Dr. Müller: Saarbrücken
- Fietz, G./ Schadhauer, W. (2004): Soziale Verantwortlichkeit in Unternehmen. Erfahrungen mit „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in Deutschland. Bertelsmann Verlag: Bielefeld
- Glock, Y./Klein, S./ Theis, F. (2009): Corporate Social Responsibility in KMU der Dienstleistungsbranche, Universität Hamburg im Auftrag der Dr. Kleinfeld CEC, Hamburg 2009  
[www.wiso.uni-hamburg.de](http://www.wiso.uni-hamburg.de) (03.11.2009)
- Prognos (2008a): Arbeitslandschaft 2030, Ergebnisse für Deutschland, Studie der Prognos AG im Auftrag der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V., Endbericht veröffentlicht in Brennpunkt, <http://www.vbw-bayern.de> (Aufruf 15.09.2009)
- Prognos (2008b): Arbeitslandschaft 2030, Ergebnisse für Bayern, Studie der Prognos AG im Auftrag der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V., Endbericht veröffentlicht in Brennpunkt, <http://www.vbw-bayern.de> (Aufruf 15.09.2009)
- Schmitz, M./Venema, C. (2009): Nur halbherziges Engagement. In: Personalwirtschaft 07/2009, S. 45-47
- Schönlaub, Stephan (2009): Arbeitgeberattraktivität und Personalmarketing. Arbeitgeberattraktivität in der österreichischen Kommunikationsbranche. VDM Verlag Dr. Müller: Saarbrücken
- Stebler, Andrew (2008); Arbeitgeberattraktivität. Theoretische Grundlagen, sekundär-empirische Ergebnisse. VDM Verlag Dr. Müller: Saarbrücken

Talent Report (2009): Zwischen Personalabbau und War for Talents, Internationale Studie von StepStone und der Economist Intelligence Unit, März 2009, <http://www.wiwi-treff.de/home> (Aufruf 15.09.2009)