



Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg  
University of Applied Sciences

**Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst – die Folge eines  
negativen Arbeitgeberimages?**

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Laura Sigmund

Studienjahr 2021/2022

Erstgutachter: Prof. Dr. R. Bauschke  
Zweitgutachterin: Dipl.-Verww. U. Lorenz-Benz

## **Genderhinweis**

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen oder diversen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

## **Inhaltsverzeichnis**

Genderhinweis .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Verzeichnis der Anlagen .....	VIII
1. Einleitung .....	1
1.1 Zielsetzung und Eingrenzung .....	1
1.2 Aufbau .....	2
2. Theoretische Grundlagen.....	2
2.1 Öffentlicher Dienst .....	2
2.2 Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst .....	5
2.2.1 Definition Fachkräftemangel.....	5
2.2.2 Funktion des demografischen Wandels.....	7
2.2.3 Aktuelle Situation und Verlaufsprognose .....	9
2.3 Arbeitgeberimage .....	12
2.3.1 Definition und Einflussfaktoren .....	12
2.3.2 Funktion des Employer Brandings .....	14
2.3.3 Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Dienstes .....	18
2.3.4 Exkurs: Der öffentliche Dienst in Krisenzeiten.....	23
3. Erklärungsansätze für die Arbeitgeberwahl .....	25
3.1 Theoretische Modelle der Arbeitgeberwahl .....	25
3.1.1 Prozessmodell von Soelberg.....	25
3.1.2 Bewerbungsprozessmodell .....	28
3.1.3 Informationsökonomie .....	30

3.1.4	Modell nach Teufer .....	32
3.2	Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl .....	36
4.	Empirische Untersuchung.....	38
4.1	Fragestellung und Forschungshypothesen.....	38
4.2	Untersuchungsdesign und Stichprobe .....	39
4.3	Operationalisierung des Arbeitgeberimages.....	40
4.4	Erhebungsinstrument und Konstruktion des Fragebogens .....	41
4.5	Durchführung der Untersuchung .....	43
4.6	Auswertung der Untersuchung .....	44
4.6.1	Demografische Daten .....	46
4.6.2	Angestrebte Branche nach Studienabschluss .....	47
4.6.3	Anforderungen der Befragten an die Arbeitgeber .....	48
4.6.4	Erhebung der Arbeitgeberimages .....	49
4.6.5	Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der Befragten an die Arbeitgeber und den Arbeitgeberimages .....	53
4.6.6	Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl .....	54
4.6.7	Bewerbungswahrscheinlichkeit .....	55
4.7	Überprüfung der Hypothesen .....	56
5.	Fazit .....	59
	Anlagen.....	62
	Literaturverzeichnis .....	65
	Eigenständigkeitserklärung .....	73

## **Abkürzungsverzeichnis**

DHBW	Duale Hochschule Baden-Württemberg
et al.	und andere (lat. et alli)
EVP	Employee Value Proposition
GG	Grundgesetz
HVF	Hochschule für Verwaltung und Finanzen
IT	Informationstechnologie
M	Mittelwert
MBA	Master of Business Administration
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
Mio.	Millionen
n	Größe der Stichprobe
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
SD	Standardabweichung
USP	Unique Selling Proposition

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Dimensionen und Faktoren des Arbeitgeberimages nach Teufer..... 32

Tabelle 2: Funktionen des Arbeitgeberimages aus Sicht des Bewerbers ..... 36

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Arbeitskräfteentwicklung im Zeitverlauf .....	6
Abbildung 2: Fachkräfteengpässe 2016 - 2030 nach Berufsgruppen.....	9
Abbildung 3: Von der Arbeitgeberbereignschaft zum Arbeitgeberimage .....	15
Abbildung 4: Studierende, die in den öffentlichen Dienst streben (nach Studiengang).....	19
Abbildung 5: Bruttomonatsverdienste der Vollzeitbeschäftigten nach Berufshauptgruppen, 2018 .....	20
Abbildung 6: Bewerbungsprozessmodell von Simon et al.....	28
Abbildung 7: Branchenattraktivität für den Berufseinstieg (Mittelwerte) .....	47
Abbildung 8: Wichtigkeit der Arbeitgeberwahlkriterien (Mittelwerte) .....	48
Abbildung 9: Eingeschätzte Erfüllung der Einflussfaktoren im Branchenvergleich (Mittelwerte).....	50
Abbildung 10: Durchschnittliche Arbeitgeberimages der Branchen unter Gewichtung der Einflussfaktoren .....	52
Abbildung 11: Durchschnittliche Differenz der Arbeitgeberimages zu den Anforderungen der Befragten.....	53
Abbildung 12: Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl nach Branchen (Mittelwerte) .....	54
Abbildung 13: Bewerbungswahrscheinlichkeit nach Branchen (Mittelwerte).....	55

## **Verzeichnis der Anlagen**

### **Anlagen, die dieser Arbeit beiliegen**

Anlage 1: Fragebogen zur Online-Umfrage ..... 62

### **Online-Anlagenverzeichnis**

Anlage 1: Fragebogen zur Online-Umfrage

Anlage 2: Rundmail Anfrage Umfrageteilnahme vom 08.05.2021

Anlage 3: Rundmail Versendung Umfragelink HVF vom 14.06.2021

Anlage 4: Rundmail Versendung Umfragelink DHBWs vom 14.06.2021

Anlage 5: Erinnerungsmail HVF vom 23.06.2021

Anlage 6: Erinnerungsmail DHBW Karlsruhe vom 22.06.2021

Anlage 7: Auswertung der Online-Umfrage

Anlage 8: Next:Public GmbH, 2019

## **1. Einleitung**

„Die öffentliche Hand droht handlungsunfähig zu werden.“<sup>1</sup> Mit dieser Aussage macht die Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey & Company auf den drohenden Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor aufmerksam und warnt vor den damit einhergehenden Folgen.

Laut der PricewaterhouseCoopers GmbH werden im öffentlichen Dienst bis zum Jahr 2030 voraussichtlich über 800.000 Fachkräfte fehlen. Im Vergleich zu anderen Branchen wird der öffentliche Sektor 2030 den größten absoluten Fachkräftemangel aufweisen und steht demnach vor erheblichen Herausforderungen. Um weiterhin funktions- und handlungsfähig bleiben zu können, muss hierauf rechtzeitig reagiert werden.<sup>2</sup> Den Entwicklungen kann allerdings erst dann wirksam gegengesteuert werden, wenn die Ursachen für den drohenden Fachkräftemangel bekannt sind.

Stereotype über einen verstaubten öffentlichen Dienst halten sich hartnäckig in der Gesellschaft. Zudem vermissen insbesondere junge und ambitionierte Arbeitskräfte Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten und bevorzugen deshalb häufig eine Beschäftigung in der Privatwirtschaft.<sup>3</sup> Diese Wahrnehmungen entsprechen allerdings nicht immer der Realität. Vielmehr deuten diese auf ein problematisches Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes hin.<sup>4</sup>

### **1.1 Zielsetzung und Eingrenzung**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich sowohl mit dem Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst als auch mit dessen Arbeitgeberimage. Ziel ist es zu ermitteln, ob der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor auf ein negatives Arbeitgeberimage zurückzuführen ist. Um diese Frage beantworten zu können, wurde eine empirische Untersuchung in Form einer Online-Umfrage durchgeführt. Befragt wurden dabei Studierende der Hochschule für Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF) sowie ausgewählter dualer Hochschulen, die sich am Ende ihres Studiums und damit kurz vor der Berufswahl befinden. Bei der Umfrage wurde u. a. das

---

<sup>1</sup> McKinsey & Company, 2019, S. 5.

<sup>2</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 7 f.

<sup>3</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2017, o. S.

<sup>4</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 66.

Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes untersucht sowie eine mögliche Ursache-Wirkungs-Beziehung zur Arbeitgeberwahl überprüft.

## **1.2 Aufbau**

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Im Anschluss an die Einleitung folgt eine Vorstellung der theoretischen Grundlagen, wodurch ein einheitliches Verständnis zur Thematik geschaffen werden soll. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit theoretischen Erklärungsansätzen zur Arbeitgeberwahl. Dabei werden theoretische Modelle erläutert und die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl herausgestellt. In Kapitel vier wird das wissenschaftliche Vorgehen bei der empirischen Untersuchung beschrieben, die Umfrageergebnisse dargestellt sowie die Forschungshypothesen überprüft. Die Arbeit schließt mit einem Fazit, welches die zentralen Erkenntnisse benennt.

## **2. Theoretische Grundlagen**

Die wissenschaftliche Bearbeitung der Forschungsfrage setzt ein einheitliches Begriffsverständnis voraus, welches durch die Einführung von Begriffsdefinitionen gewährleistet werden soll.<sup>5</sup> Im Folgenden werden daher die zentralen Begrifflichkeiten dieser Arbeit definiert, konkretisiert und abgegrenzt.

### **2.1 Öffentlicher Dienst**

Unter dem Begriff „öffentlicher Dienst“<sup>6</sup> versteht man die Gesamtheit aller Beschäftigten, die in öffentlichen Stellen tätig sind.<sup>7</sup> Laut dem Statistischen Bundesamt, betrug deren Anzahl im Jahr 2019 – Richter und Soldaten eingeschlossen – 4.884.830.<sup>8</sup> Bei den Beschäftigungsverhältnissen im öffentlichen Sektor, muss zwischen den Statusgruppen der Beamten und der Tarifbeschäftigten differenziert werden. Beamte stehen gemäß Art. 33 Abs. 4 GG „in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis“<sup>9</sup> zu ihrem Dienstherrn, gleichzeitig wird ihnen im sogenannten Funktionsvorbehalt „die Ausübung hoheitsrechtlicher Befugnisse“<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Häder, 2019, S. 29.

<sup>6</sup> Hervorhebungen durch die Verfasserin werden im Text durch Anführungszeichen kenntlich gemacht. Hierbei handelt es sich, sollte kein Quellennachweis erfolgen, nicht um direkte Zitate.

<sup>7</sup> Vgl. DBB Beamtenbund und Tarifunion, o. J.b, o. S.

<sup>8</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 2020b, S. 25.

<sup>9</sup> Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art. 33 Abs. 4.

<sup>10</sup> Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art. 33 Abs. 4.

übertragen. Das Soldaten- und Richterverhältnis ist ebenfalls ein öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis, welches durch das Gesetz geregelt ist.<sup>11</sup> Im Jahr 2019 waren nach den Erkenntnissen des Statistischen Bundesamtes 1.702.910 Beamte und Richter sowie 170.575 Soldaten im öffentlichen Dienst beschäftigt. Die Zahl der Tarifbeschäftigten im öffentlichen Dienst betrug zu diesem Zeitpunkt 3.011.080.<sup>12</sup> Im Gegensatz zu den Beamten, befinden sich diese in einem privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis, welches auf einem Arbeitsvertrag beruht. Auf sie findet das allgemeine Arbeitsrecht Anwendung, wesentliche Arbeitsbedingungen werden außerdem in Tarifverträgen bestimmt.<sup>13</sup>

Der Staat tritt in seiner Funktion als Arbeitgeber bzw. Dienstherr in unterschiedlichen Formen auf. Dabei wird zwischen der unmittelbaren und mittelbaren Staatsverwaltung unterschieden.<sup>14</sup> Die Verwaltungsaufgaben werden auf Bundes- und Landesebene größtenteils durch die Bundes- und Landesbehörden – die unmittelbare Staatsverwaltung - wahrgenommen. Unter die mittelbare öffentliche Verwaltung fallen hingegen öffentlich-rechtliche Institutionen, die Sonderaufgaben wahrnehmen, organisatorisch und rechtlich selbstständig sind und nur einer begrenzten bzw. keiner Staatsaufsicht unterliegen. Hierzu gehören überwiegend Sozialversicherungsinstitutionen wie die Rentenversicherungsträger, die Bundesagentur für Arbeit oder die Kranken- und Pflegeversicherungsträger.<sup>15</sup>

Der staatliche Verwaltungsaufbau gliedert sich in die Ebenen der Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung. Die Verwaltungsbereiche sind voneinander unabhängig und verfügen über einen abgegrenzten Aufgabenkreis.<sup>16</sup> Die unmittelbare Verwaltung des Bundes umfasst sowohl die obersten Bundesbehörden als auch die nachgeordnete Bundesverwaltung.<sup>17</sup> Den obersten Bundesbehörden gehören insbesondere das Bundeskanzleramt, die Bundesministerien, das Bundespräsidialamt, der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien sowie der

---

<sup>11</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 36 f.

<sup>12</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 2020b, S. 25.

<sup>13</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 37.

<sup>14</sup> Vgl. DBB Beamtenbund und Tarifunion, o. J.b, o. S.

<sup>15</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 15, 23 f.

<sup>16</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 15.

<sup>17</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 18.

Bundesrechnungshof an.<sup>18</sup> Die nachgeordnete Bundesverwaltung besteht aus weiteren Behörden, die für die administrative Umsetzung der Bundesaufgaben zuständig und den obersten Bundesbehörden untergeordnet sind. Die Bundesfinanzverwaltung ist z. B. dem Bundesministerium der Finanzen, das als oberste Bundesbehörde fungiert, zugehörig. Die Verwaltungskompetenz des Bundes ist nur gegeben, wenn das Grundgesetz die jeweilige Zuständigkeit ausdrücklich dem Bund zuweist.<sup>19</sup>

Neben den Kommunen bilden in Deutschland die Länder die eigentliche Verwaltungsebene. Auch auf Landesebene wird grundsätzlich zwischen der Umsetzung von Verwaltungsaufgaben und den politisch gestaltenden Handlungen der Landesregierungen differenziert. Dabei stehen insbesondere die Verwaltungsaufgaben im Fokus. Daher sind die Landministerien, die den obersten Landesbehörden angehören, im Vergleich zu den Bundesministerien weitaus intensiver mit dem Vollzug der Aufgaben beschäftigt. Den Aufbau der Landesverwaltung können die verschiedenen Bundesländer selbst ausgestalten.<sup>20</sup>

Die dritte Ebene des deutschen Verwaltungsaufbaus stellt die Kommunalverwaltung dar, der die Gemeinden und Landkreise angehören. Die kommunalen Gebietskörperschaften unterstehen der Aufsicht der Landesbehörden und – sofern sie Staatsaufgaben wahrnehmen – den Weisungen dieser. In Art. 28 GG sowie in den entsprechenden Vorschriften der Länderverfassungen, wird den Gemeinden das kommunale Selbstverwaltungsrecht zugesprochen. Demnach erfüllen die Kommunen die örtlichen Angelegenheiten eigenverantwortlich. Zu den Aufgaben der Kommunalverwaltung zählen u. a. die Bauverwaltung, öffentliche Einrichtungen, Gesundheitsdienste sowie der öffentliche Personennahverkehr und die Abfallentsorgung.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. DBB Beamtenbund und Tarifunion, o. J.a, o. S.

<sup>19</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 18 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 22.

<sup>21</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern, 2014, S. 22 f.

## **2.2 Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst**

Bereits 1997 formulierte Ed Michaels, der Direktor der Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey, den „War for Talents“, womit er den anstehenden Verteilungswettbewerb um das immer knapper werdende Personal ansprach.<sup>22</sup> Hintergrund ist, dass in den letzten Jahren ein zunehmender Wandel weg von einem Arbeitgeber-, hin zu einem Arbeitnehmermarkt stattgefunden hat. Vor allem junge, qualifizierte Fachkräfte und High Potentials haben heutzutage oftmals die Möglichkeit, sich ihren favorisierten Arbeitgeber auszusuchen.<sup>23</sup>

In den nachfolgenden Kapiteln sollen der Begriff des Fachkräftemangels im Allgemeinen definiert, die Rolle des demografischen Wandels herausgestellt sowie die derzeitige Situation des Fachkräftemangels im öffentlichen Sektor in Deutschland näher untersucht und der weitere Verlauf prognostiziert werden.

### **2.2.1 Definition Fachkräftemangel**

Unter Fachkräften versteht man im weiteren Sinne Personen, welche eine Berufsausbildung abgeschlossen haben oder einen noch höheren Abschluss besitzen.<sup>24</sup> Kann in einer Volkswirtschaft eine wesentliche Zahl an Arbeitsplätzen nicht besetzt werden, da keine qualifizierten Fachkräfte verfügbar sind, spricht man von einem Fachkräftemangel. Laut der Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit, herrscht in Deutschland gemäß dieser Definition derzeit weder ein umfassender Fachkräftemangel noch ein allgemeiner Arbeitskräftemangel.<sup>25</sup>

Von dem Begriff des Fachkräftemangels muss der des Fachkräfteengpasses abgegrenzt werden. Letzterer liegt vor, wenn in einer bestimmten Berufsgattung oder in einer speziellen Region „die Nachfrage nach Fachkräften das Angebot an Fachkräften kurzfristig übersteigt“<sup>26</sup>. Ein Fachkräftemangel ist daher nur gegeben, wenn diese Engpässe dauerhaft bestehen und kann daher lediglich durch die Betrachtung eines längeren Zeitraums festgestellt werden.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Jäger/Körner, 2015, S. 15 f.

<sup>23</sup> Vgl. Hesse et al., 2019, S. 57.

<sup>24</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2014, S. 4.

<sup>25</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, 2021, S. 5.

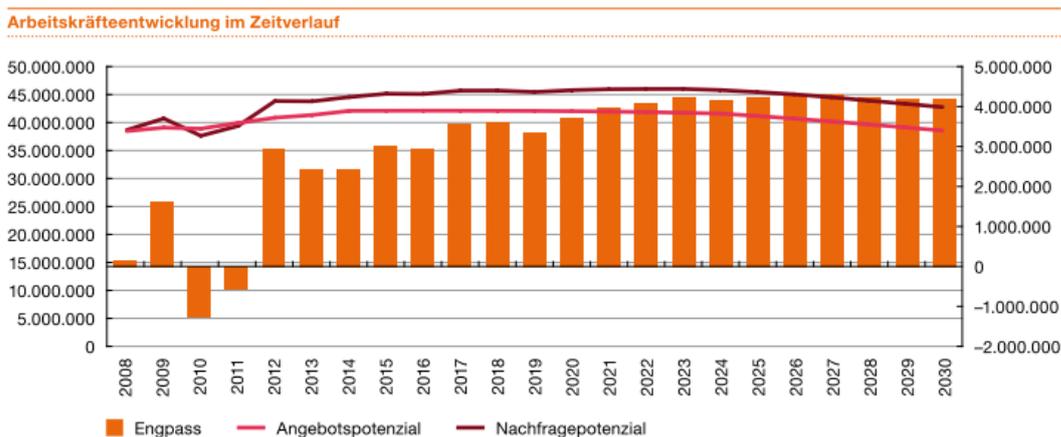
<sup>26</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2014, S. 4.

<sup>27</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2014, S. 4.

In der Bundesrepublik waren im letzten Quartal des Jahres 2020 ca. 1,2 Mio. Stellen vakant, wohingegen im Jahresdurchschnitt etwa 4,6 Mio. Menschen als arbeitslos oder arbeitsuchend gezählt wurden. Allerdings sind diese Ergebnisse deutlich von der Corona-Pandemie und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt beeinflusst.<sup>28</sup> Die Fachkräftesituation sollte daher immer im Hinblick auf die allgemeine Entwicklung des Wirtschafts- und Arbeitsmarktes beurteilt werden.<sup>29</sup> Die Arbeitslosigkeit stieg 2020 infolge der Pandemie an, während die Nachfrage nach neuen Arbeitskräften deutlich zurückging. Die Anzahl der Engpassberufe hat sich daher gegenüber dem Vorjahr erheblich verringert. Im Jahr 2019 wurden Fachkräftengpässe für 185 Berufsgattungen festgestellt, wohingegen diese Zahl 2020 auf 131 Berufsgattungen zurückging. Verbessert sich die Konjunkturlage, ist davon auszugehen, dass auch der Trend einer Fachkräfteknappheit erneut sichtbar werden wird. Dies ist vor allem auf die demografische Entwicklung und auf die im Jahr 2020 beinahe ausgebliebene Zuwanderung von Erwerbspersonen zurückzuführen.<sup>30</sup>

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Entwicklungen des Angebots und der Nachfrage nach Fachkräften sowie den sich hieraus ergebenden Arbeitskräfteengpass für alle Berufe und Branchen von 2008 bis 2030.

**Abbildung 1: Arbeitskräfteentwicklung im Zeitverlauf<sup>31</sup>**



Das Säulendiagramm macht deutlich, dass im Jahr 2012 erstmals ein Arbeitskräfteengpass spürbar wurde. Dieser wird sich bis Mitte der 2020er Jahre deutlich

<sup>28</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, 2021, S. 5.

<sup>29</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, 2021, S. 11.

<sup>30</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, 2021, S. 13.

<sup>31</sup> PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 18.

verschärfen. Rationalisierungseffekte, die sich aus der Digitalisierung und den Veränderungen der Arbeitswelt im Zusammenhang mit der Industrie 4.0 ergeben, führen zu einem Rückgang der Arbeitskräftenachfrage. Gleichzeitig sinkt allerdings das Fachkräfteangebot, woraufhin die Engpässe bestehen bleiben. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass im Jahr 2030 eine von zehn Stellen nicht belegt werden kann.<sup>32</sup>

Alles in allem entwickeln sich die Arbeitsmärkte dynamisch. Die Prozesse der Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Beschäftigten sind von fünf externen Treiberfaktoren geprägt. Zu diesen gehören sowohl der demografische, wirtschaftliche und technologische Wandel als auch die Globalisierung sowie der Wandel rechtlicher Rahmenbedingungen.<sup>33</sup> Im folgenden Kapitel soll dabei die Funktion des demografischen Wandels in Bezug auf die Fachkräftesituation herausgestellt werden.

### **2.2.2 Funktion des demografischen Wandels**

Der Begriff „Demografie“ untersucht die Verteilung der menschlichen Bevölkerung nach Merkmalen, wie dem Altersaufbau, der regionalen Verteilung oder der Familienstandgliederung.<sup>34</sup> Unter einem demografischen Wandel versteht man daher Änderungen in der gesellschaftlichen Zusammensetzung, insbesondere im Hinblick auf die Altersstruktur. Moderne Gesellschaften weisen z. B. eine niedrige Geburtenrate sowie eine hohe Sterberate auf. Parallel hierzu erhöht sich die durchschnittliche Lebenserwartung, was dazu führt, dass der Anteil älterer Menschen im Vergleich zum jüngeren Teil der Bevölkerung zunimmt.<sup>35</sup>

Diese Entwicklung ist auch in Deutschland zu beobachten. Die Einwohnerzahl der Bundesrepublik betrug Ende 2018 ca. 83 Mio. Laut dem Statistischen Bundesamt nimmt diese Zahl derzeit aufgrund eines positiven Wanderungssaldos zu. Entfielen die Nettozuwanderung, würde sich die deutsche Bevölkerung seit längerer Zeit verringern, da die Anzahl der Gestorbenen bereits seit 1972 jedes Jahr die der Geborenen übersteigt. Die natürliche Bevölkerungsbilanz ist demnach negativ. Die soeben beschriebene Lücke zwischen Sterbefällen und Geburten wird sich in den kommenden Jahren weiter vergrößern. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Menschen,

---

<sup>32</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 18.

<sup>33</sup> Vgl. Krieger, 2015, S. 91.

<sup>34</sup> Vgl. Feichtinger, 1979, S. 2.

<sup>35</sup> Vgl. Schubert/Klein, 2018, S. 84.

die in den geburtenstarken Jahrgängen der 1950er und 1960er Jahre geboren wurden, ins hohe Alter aufrücken, in welchem die Sterblichkeit naturgemäß am größten ist. Das Statistische Bundesamt geht davon aus, dass die Einwohnerzahl noch mindestens bis zum Jahr 2024 ansteigen, spätestens aber nach 2040 abnehmen wird. Dieser Rückgang wird maßgeblich von der weiteren Entwicklung der Geburtenhäufigkeit, der Lebenserwartung sowie des Wanderungssaldos bestimmt.<sup>36</sup>

Der demografische Wandel wirkt sich erheblich auf den deutschen Arbeitsmarkt aus. Die Erwerbspersonenanzahl in Deutschland betrug 2019 43,6 Mio. Als Erwerbspersonen zählen dabei alle erwerbstätigen sowie erwerbslosen Personen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und zwischen 15 und 74 Jahren alt sind. Die Bundesrepublik profitierte vom Beginn der 1990er bis in die 2020er Jahre von der sogenannten demografischen Dividende. Diese entwickelte sich durch den Eintritt der Baby Boomer-Generation ins erwerbsfähige Alter. Es ist allerdings anzunehmen, dass der erwähnte altersstrukturelle Vorteil in den kommenden zwei Jahrzehnten aufgrund des Ausscheidens der geburtenstarken Generation aus der Erwerbsfähigkeit abnehmen und den Rückgang der Erwerbspersonen zur Folge haben wird. Auf die zukünftige Erwerbspersonenanzahl wirken sich neben dem weiteren Erwerbsverhalten von beispielsweise Frauen und älteren Menschen insbesondere die Wanderungsbewegungen aus. Je nach Wanderungssaldo kann die Anzahl an Erwerbspersonen 2060 um über 5 Mio. variieren.<sup>37</sup>

Auch der öffentliche Dienst ist von den Folgen des demografischen Wandels betroffen. Aufgrund der alternden Bevölkerung ist ein Rückgang der Studienabsolventen zu erwarten, während zeitgleich immer mehr Beschäftigte in Pension bzw. in Rente gehen.<sup>38</sup> Das Durchschnittsalter bei den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes liegt für das Jahr 2019 bei 44,2 Jahren.<sup>39</sup> Dieses wird sich aber laut einer Studie der PricewaterhouseCoopers GmbH bis zum Jahr 2030 voraussichtlich auf 43,9 Jahre verringern. Demnach werden die Beschäftigten des öffentlichen Sektors im branchenübergreifenden Vergleich das zweitniedrigste Durchschnittsalter

---

<sup>36</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 2019, S. 17.

<sup>37</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 2020a, S. 11 f.

<sup>38</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 15.

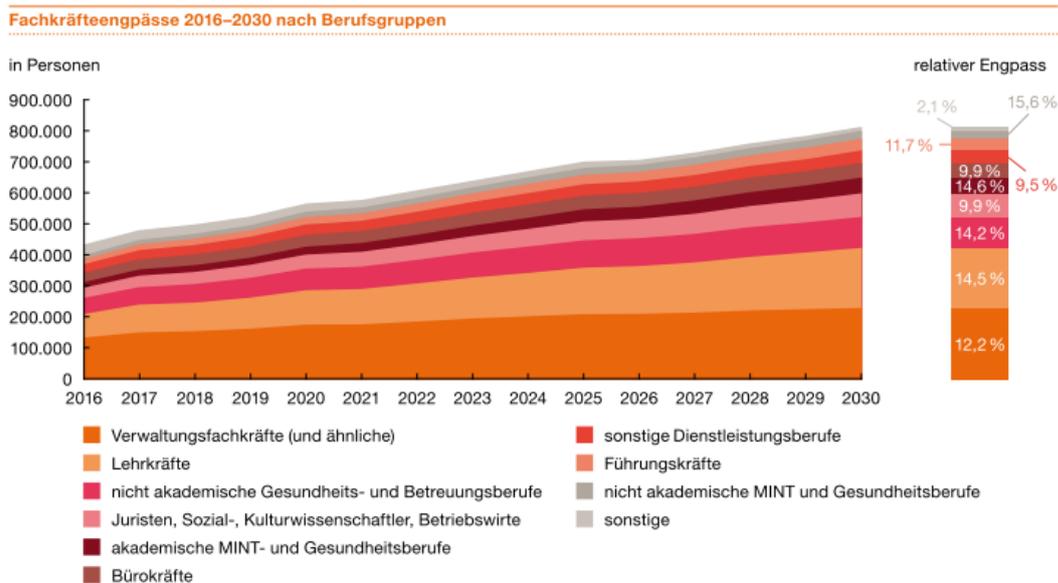
<sup>39</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 2020b, S. 33.

aufweisen. Zurückführen lässt sich dies u. a. auf niedrige Pensionierungsgrenzen sowie besondere berufsgruppenspezifische Regelungen, wie z. B. bei der Polizei. Die große Tendenz zur Frühverrentung spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle.<sup>40</sup>

### 2.2.3 Aktuelle Situation und Verlaufsprognose

Laut einer Studie der PricewaterhouseCoopers GmbH wird der öffentliche Dienst im Jahr 2030 mit 816.000 fehlenden Fachkräften den größten absoluten Fachkräftemangel im branchenübergreifenden Vergleich aufweisen.<sup>41</sup> Die Verteilung der Fachkräfteengpässe auf die verschiedenen Berufsgruppen des öffentlichen Dienstes sowie die Entwicklung der Fachkräftesituation wird in folgender Abbildung deutlich.

**Abbildung 2: Fachkräfteengpässe 2016 - 2030 nach Berufsgruppen<sup>42</sup>**



Die Grafik veranschaulicht, dass vor allem Verwaltungsfachkräfte und ähnliche Fachkräfte die größte Engpassgruppe darstellen. Im Jahr 2030 ist in diesem Bereich ein Engpass von 231.000 Fachkräften zu erwarten. Zählt man hierzu den Mangel an Bürokräften in Höhe von 45.400 Beschäftigten hinzu, resultiert daraus ein Gesamtdefizit von 276.400 Personen. Beinahe jede neunte Stelle wird hier nicht belegt werden können. Der Mangel in der Berufsgruppe der lehrenden Berufe wird sich

<sup>40</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2016, S. 61.

<sup>41</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 8.

<sup>42</sup> PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 23.

bis 2030 um 155 % auf 194.000 Fachkräfte und damit vergleichsweise am stärksten verschärfen. Jede zehnte Arbeitsstelle wird hier 2030 nicht belegt werden können. Im MINT- sowie im Gesundheits- und Betreuungsbereich fällt der relative Engpass besonders gravierend aus. Hier wird für jede sechste bis siebte Arbeitsstelle keine Fachkraft zu finden sein. Dies betrifft nicht nur die akademischen, sondern auch die nicht akademischen Berufe. So wird sich der Engpass bei den Nichtakademikern um knapp 100 % auf insgesamt 125.000 Personen verstärken, bei den akademischen Fachkräften sogar um ca. 190 % auf etwa 50.000 Personen. Der Mangel an Fachkräften im MINT-, Gesundheits- und Betreuungsbereich ist als besonders schwerwiegend einzustufen, da die hiermit verbundenen Qualifikationen und Kompetenzen nur schwer zu ersetzen sind.<sup>43</sup>

Laut einer Umfrage der Strategie- und Unternehmensberatung McKinsey unter 165 Führungskräften des öffentlichen Sektors, empfinden 90 % der Umfrageteilnehmer bereits heute die Rekrutierung sowie die Entwicklung von Beschäftigten der mittleren Führungsebene als große Herausforderung. Dies ist besonders problematisch, da insbesondere von diesen geförderte Projekte umgesetzt sowie Linienaufgaben vorangetrieben werden. Wichtige Zukunftsinitiativen, wie z. B. Strategemaßnahmen zum Klimaschutz und zur Digitalisierung, werden aufgrund des Personalmanagements daher verzögert oder stellenweise überhaupt nicht umgesetzt.<sup>44</sup>

Fällt der Nachfrageanteil des öffentlichen Sektors für ein Berufsbild hoch aus, wie z. B. in der Kinderbetreuung, findet der Fachkräftewettbewerb größtenteils zwischen den verschiedenen öffentlichen Arbeitgebern statt. Eine direkte Konkurrenz zur Privatwirtschaft entsteht, wenn der Nachfrageanteil des öffentlichen Dienstes niedrig ist. Demnach wird sich insbesondere der Wettbewerb um Führungskräfte, Gesundheitsfachkräfte und Fachkräfte aus den MINT-Berufen intensivieren. Der öffentliche Sektor muss daher vor allem in diesen Bereichen gegenüber der Privatwirtschaft konkurrenzfähig bleiben.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 22.

<sup>44</sup> Vgl. McKinsey & Company, 2019, S. 5 f.

<sup>45</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 26 ff.

Die Fachkräfteengpässe werden sich im Jahr 2030 unterschiedlich auf die Verwaltungsebenen der Bundesrepublik verteilen. Die Landesebene wird dabei den höchsten absoluten Fachkräfteengpass aufweisen. Dies ist vor allem auf die hohe Anzahl an Beschäftigten zurückzuführen.<sup>46</sup> So waren 2019 im Landesbereich 2.460.520 Personen beschäftigt, während sich auf Bundesebene lediglich 501.905 sowie auf kommunaler Ebene 1.556.445 Personen in einer Beschäftigung bei einem öffentlichen Arbeitgeber befanden.<sup>47</sup> Zudem konzentrieren sich gerade auf Landesebene die vom drohenden Fachkräftemangel besonders betroffenen akademischen Berufe, wie z. B. Lehrer, Staatsanwälte, Richter, Wissenschaftler und Forscher. Darüber hinaus sind vor allem im Bereich der Finanzverwaltung erhebliche Engpässe zu erwarten, allerdings besteht hier ein großes Automatisierungspotenzial, wodurch der erwartete Fachkräftemangel zumindest teilweise aufgefangen werden soll. Hierdurch verlagert sich der Bedarf nach Fachkräften wiederum auf die IT-Fachkräfte.<sup>48</sup>

Auf kommunaler Ebene wird der direkte Fachkräftewettbewerb hingegen am größten ausfallen. Hier werden Beschäftigte für Bereiche wie die Daseinsvorsorge, den Städtebau, den ÖPNV, die Ver- und Entsorgung oder die Landschaftspflege gesucht. Diese Berufsfelder erfordern allerdings eine heterogene Bandbreite an Spezialisierungen, bei welchen die Kommunen bereits heute im Fach- und Führungskräftewettbewerb wenig konkurrenzfähig sind. Auf Bundesebene ergeben sich vor allen Dingen im Verwaltungsbereich der Sozialversicherungen und der Bundeswehr sowie voraussichtlich bei den Soldaten die größten Herausforderungen bezüglich der Fachkräftegewinnung. Der Bund gilt gegenüber den Kommunen und Ländern allerdings als besonders wettbewerbsfähig, da die Aufgaben im Bereich der zentralen Verwaltung und der politischen Führung als besonders attraktiv wahrgenommen werden.<sup>49</sup>

Um dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken und gleichzeitig das Fachkräftepotenzial im öffentlichen Sektor zu sichern, gilt es, neues Personal zu gewinnen, bestehende Fachkräfte zu binden sowie deren Arbeitsproduktivität zu

---

<sup>46</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 29.

<sup>47</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 2020b, S. 25.

<sup>48</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 29.

<sup>49</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 31.

steigern.<sup>50</sup> Die Arbeitsfähigkeit lässt sich z. B. durch den Einsatz eines systematischeren Gesundheitsmanagements sichern und verbessern. Des Weiteren können Fachkräfteengpässe durch modernes Wissensmanagement und Digitalisierung vermieden werden. Es ist zudem empfehlenswert, das Potenzial älterer Menschen z. B. durch flexiblere Ruhestandsregelungen gezielt zu nutzen. Außerdem gilt es, die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Sektors, beispielsweise durch eine Akzentuierung der Vorteile oder eine Anpassung der Tarifverträge, zu verbessern. Ferner sollten die Fachkräftegewinnung professionalisiert und die Zugänge erweitert werden.<sup>51</sup>

### **2.3 Arbeitgeberimage**

Ähnlich wie Kaufentscheidungen im Konsumgüterbereich, sind auch berufliche Entscheidungen von Unsicherheiten geprägt. Fehlende Einblicke in die Arbeitsweise bzw. in die Arbeitskultur führen zur Bildung von stereotypen Urteilen, die die beruflichen Entscheidungen der potenziellen Arbeitnehmer stark beeinflussen. Die Deutsche Post wird z. B. häufig als langsam, bürokratisch, konservativ und statisch wahrgenommen, obwohl diese Vorstellungen in den meisten Fällen weder von konkreten Einsichten in den Arbeitsalltag noch von Berichten gestützt werden. Dennoch besteht eine übereinstimmende Meinung – ein sogenanntes Image.<sup>52</sup>

#### **2.3.1 Definition und Einflussfaktoren**

Das Image eines Arbeitgebers ist überwiegend von der einheitlichen gesellschaftlichen Wahrnehmung geprägt. Die subjektive Einstellung eines Einzelnen spielt daher weniger eine Rolle. Vielmehr geht es um die soziale Perspektive und um die Art und Weise, wie die Gesellschaft bestimmte Aspekte wahrnimmt und beurteilt. Das Arbeitgeberimage entwickelt sich historisch u. a. durch die mediale Berichterstattung sowie durch Erfolge, Skandale oder Erfahrungswerte. Es kann zudem als Bestandteil des Unternehmensimages angesehen werden, ist allerdings nicht mit diesem gleichzusetzen. Vielmehr beschreibt das Unternehmensimage, wie ein Betrieb insgesamt von der Gesellschaft beurteilt wird.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 36.

<sup>51</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 9 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Trost, 2013, S. 14 f.

<sup>53</sup> Vgl. Trost, 2013, S. 15 f.

Arbeitgeberimages entstehen sowohl durch die kognitiven Prozesse der Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen als auch durch emotional geprägte Prozesse. Hierbei sind die verschiedensten Informationen und Erfahrungen von Bedeutung, so kann beispielsweise die Bearbeitungsdauer einer Bewerbung die Arbeitgeberwahl beeinflussen. Ein Arbeitgeber kommuniziert mit einer Vielzahl an Anspruchsgruppen, wobei er unterschiedliche Positionen einnimmt und sich demnach auch unterschiedliche Images, wie z. B. ein Lieferanten-, Produkt- oder Kundenimage, herausbilden. Hierbei muss beachtet werden, dass diese Anspruchsgruppierungen teilweise abhängig voneinander sind, so kann ein Bewerber gleichzeitig Unternehmenskunde sein. Der Wechselwirkung zwischen dem Arbeitgeberimage und weiteren Images kommt daher eine große Bedeutung zu.<sup>54</sup> Freimuth bezeichnet das Arbeitgeberimage u. a. als „ein Konglomerat verschiedener, zusammenwirkender Imagefaktoren“<sup>55</sup>, die zu einem Gesamtbild führen und dadurch die Entscheidungen der Bewerber beeinflussen.<sup>56</sup> Teil dieser Bündelung sind u. a. das Unternehmens-, Branchen- und Standortimage, die gesellschaftliche Wertschätzung gegenüber der Berufsgruppe sowie personalpolitische Parameter, wie z. B. Karriereaussichten oder Gehälter.<sup>57</sup>

Generell lässt sich sagen, dass ein Bewerber eher dazu neigen wird, andere Images auf das Arbeitgeberimage zu übertragen, je weniger er einschätzen kann, ob und inwiefern der potenzielle Arbeitgeber die eigenen Anforderungen erfüllt. Teilweise werden solche Imagetransfers aber auch gezielt herbeigeführt, weshalb diese auch als Chance angesehen werden können. Verfügt ein Unternehmen beispielsweise über ein positives Produktimage, wird das Personalmanagement versuchen, Elemente hiervon durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen auf das Arbeitgeberimage zu übertragen. Die bereits erwähnten Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Images sind insbesondere dann relevant, wenn das Arbeitgeberimage nur wenig gefestigt ist.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Simon et al., 1995, S. 108 f.

<sup>55</sup> Freimuth, 1989, S. 43.

<sup>56</sup> Vgl. Freimuth, 1989, S. 43.

<sup>57</sup> Vgl. Freimuth, 1989, S. 43 f.

<sup>58</sup> Vgl. Simon et al., 1995, S. 110 f.

Um zu ermitteln, welches Image ein Arbeitgeber besitzt, gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen. Hierunter fallen beispielsweise Mitarbeiterbefragungen, Marktforschungen, Social-Media-Resonanztests sowie die Teilnahme an einschlägigen Arbeitgeberimagerankings.<sup>59</sup> Für den Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages muss viel Zeit investiert werden, während es wiederum in kürzester Zeit Schaden nehmen kann. Das Personalmarketing muss eine langfristige Strategie entwickeln, um die Verbindungen zu den verschiedenen Zielgruppen, Schlüsselpersonen und Institutionen aufzubauen und zu erhalten. Für die Arbeitgeber ist es daher besonders wichtig, durch den Einsatz von Personalmarketinginstrumenten das Arbeitgeberimage zu beeinflussen. Dabei sollten vor allen Dingen die Wünsche und Vorstellungen der potenziellen Bewerber berücksichtigt werden.<sup>60</sup> Beim Einsatz der Personalmarketinginstrumente sollte darauf geachtet werden, der Öffentlichkeit ein der Realität entsprechendes Arbeitgeberimage zu vermitteln. Angestellte werden etwaige Abweichungen oder Falschdarstellungen nach innen und außen kommunizieren. Dies schadet wiederum dem Arbeitgeberimage und lässt das Unternehmen unglaubwürdig erscheinen.<sup>61</sup>

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird das Arbeitgeberimage zwar häufig mit der Arbeitgebermarke gleichgesetzt, allerdings stellen die beiden Begrifflichkeiten keine Synonyme dar.<sup>62</sup> Das nachfolgende Kapitel ordnet daher den Begriff der Arbeitgebermarkenbildung ein und grenzt diesen vom Arbeitgeberimage ab.

### **2.3.2 Funktion des Employer Brandings**

Aufgrund der Entwicklung hin zu einem Arbeitnehmermarkt, sollten die verschiedenen Arbeitgeber ihre Vorzüge herausstellen und sich dementsprechend durch die Realisierung einer Employer Brand – einer Arbeitgebermarke - auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Das Employer Branding – die Arbeitgebermarkenbildung – beinhaltet die Kommunikation und Positionierung eines Betriebes als attraktiven Arbeitgeber. Diesbezüglich sollen zum einen Ideen und Methoden der Markenbildung, die im strategischen Management und im Marketing bereits seit längerem

---

<sup>59</sup> Vgl. Kriegler, 2015, S. 93.

<sup>60</sup> Vgl. Simon et al., 1995, S. 16 f.

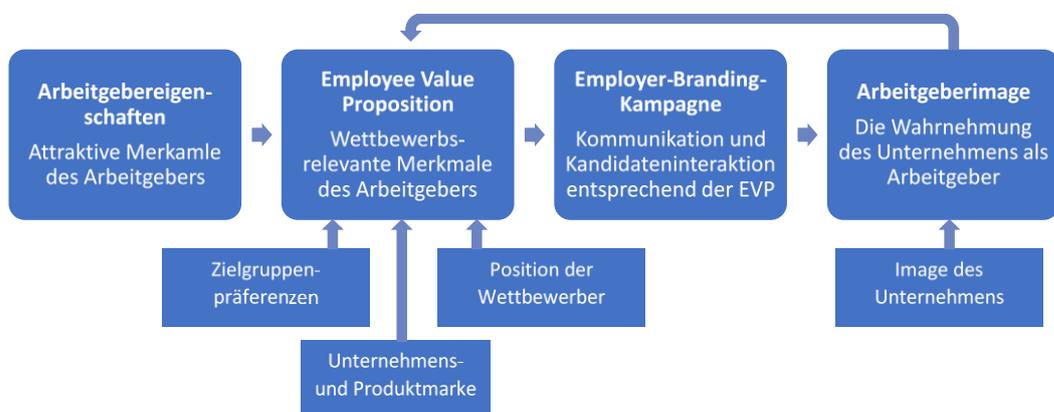
<sup>61</sup> Vgl. Bertelsmann, 1981, S. 211 f.

<sup>62</sup> Vgl. Trost, 2013, S. 16.

angewendet werden, auf die Mitarbeiterrekrutierung übertragen werden. Zum anderen betrifft das Employer Branding auch die Entwicklung hin zu einem attraktiven Arbeitgeber. Hierbei geht es weniger um Marketing, sondern es stehen primär Führungskultur, Mitarbeiterführung sowie äußere Rahmenbedingungen im Vordergrund.<sup>63</sup> Letztendlich sollte die Employer Brand ein individuelles und vor allem prägnantes Arbeitgeberbild realisieren, das sich von der Konkurrenz unverwechselbar abhebt.<sup>64</sup>

Die Employee Value Proposition (EVP) stellt das Zentrum der Arbeitgebermarke dar und ist zugleich das Arbeitgeberversprechen an die potenziellen Mitarbeiter und Bewerber. Die EVP kann hinsichtlich ihrer Bedeutung mit dem USP, dem Alleinstellungsmerkmal im Produktvertrieb und -marketing, verglichen werden.<sup>65</sup> Die Arbeitgeberereigenschaften fungieren als wichtiger Grundstein für die Bestimmung der EVP, da sie die Stärken der jeweiligen Arbeitgeber darstellen. Die EVP determiniert wiederum die Marketing- bzw. Employer-Branding-Kampagne. Letztendlich wird erwartet, dass das Arbeitgeberimage durch diesen Prozess nachhaltig geprägt wird.<sup>66</sup>

**Abbildung 3: Von der Arbeitgeberereignis zum Arbeitgeberimage<sup>67</sup>**



Das Arbeitgeberimage steht also mit der Arbeitgebermarke in enger Verbindung, ist jedoch nicht mit dieser gleichzusetzen. Im Gegensatz zum Arbeitgeberimage ist

<sup>63</sup> Vgl. Trost, 2013, S. 13.

<sup>64</sup> Vgl. Beck, 2012, S. 34.

<sup>65</sup> Vgl. Trost, 2013, S. 16.

<sup>66</sup> Vgl. Trost, 2013, S. 18.

<sup>67</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Trost, 2013, S. 19.

die Employer Brand strategisch ausgerichtet. Dabei besteht zugleich das Ziel, das Arbeitgeberimage systematisch zu beeinflussen.<sup>68</sup> Dieses entsteht allerdings langfristig, weshalb es meistens drei bis hin zu fünf Jahren an konsequentem Employer Brand Management bedarf.<sup>69</sup>

Employer Branding richtet sich zum einen nach außen, zum anderen aber auch nach innen. Aufgrund dessen kann es zugleich als Bestandteil der internen Markenbildung, auch Internal Branding genannt, angesehen werden. Das Internal Branding zielt insbesondere darauf ab, eine einheitliche Identität sowie ein Werteverständnis auszuprägen, welches sowohl Loyalität, Zusammenhalt und Bindung als auch ein an der Marke orientiertes Verhalten seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter erzeugen soll.<sup>70</sup> Zentrale Handlungsfelder des internen Employer Brandings stellen das Führungsverhalten, das Personalmanagement, die interne Kommunikation sowie die Gestaltung der Arbeitswelt dar.<sup>71</sup> Beim externen Employer Branding soll die Arbeitgebermarke wiederum auf den verschiedenen Arbeitsmärkten und damit nach außen kommuniziert werden.<sup>72</sup> Auch hier ist zwischen vier zentralen Handlungsfeldern zu differenzieren. Darunter fallen das Personalmarketing, das Networking, das Recruiting und Bewerbermanagement sowie die Corporate Reputation.<sup>73</sup>

Die Arbeitgebermarkenbildung wird von verschiedenen Aspekten beeinflusst. Diesbezüglich wird zwischen internen und externen Einflussfaktoren unterschieden. Ziele, Werte sowie strategische Grundlagen werden auch als formale interne Einflussfaktoren bezeichnet, da sie i. d. R. eindeutig beschrieben sind und recherchiert werden können. Neben diesen sind die sogenannten informellen Einflussfaktoren von wesentlicher Bedeutung. Hierunter fallen insbesondere Identität, Kultur sowie die fundamentalen Werte des Unternehmens. Diese informellen Faktoren haben sich größtenteils nicht kontrolliert entwickelt und sind daher weniger greifbar, prägen allerdings im Vergleich zu den formalen Einflussfaktoren das Erleben und

---

<sup>68</sup> Vgl. Trost, 2013, S. 16.

<sup>69</sup> Vgl. Kriegler, 2015, S. 27.

<sup>70</sup> Vgl. Kriegler, 2015, S. 25.

<sup>71</sup> Vgl. Kriegler, 2015, S. 210 f.

<sup>72</sup> Vgl. Kriegler, 2015, S. 246.

<sup>73</sup> Vgl. Kriegler, 2015, S. 284.

das Bild eines Arbeitgebers bei den Beschäftigten deutlich stärker. Demnach ist eine Employer Brand, die diese informellen Einflussfaktoren bei ihrer Positionierung berücksichtigt, oftmals inspirierender, differenzierter und authentischer als andere Arbeitgebermarken. Neben den internen Einflussfaktoren wirken sich auch externe Faktoren, wie Wettbewerber, Umfeldfaktoren und Zielgruppen auf das Employer Branding aus. Dem Employer Brand Management kommt hierbei die Aufgabe zu, Trends sowie Veränderungen bei den relevanten Zielgruppen und Wettbewerbern sowie im jeweiligen Umfeld zu identifizieren und gleichzeitig zu überprüfen, ob das eigene Handeln angepasst werden muss.<sup>74</sup>

Die Aufgabe des Employer Brandings fällt sowohl den Personal- als auch den Marketing- und Kommunikationsabteilungen zu.<sup>75</sup> Das Personalmarketing fungiert dabei lediglich als operatives Instrument der Arbeitgebermarkenbildung und ist nicht mit dieser gleichzusetzen.<sup>76</sup> Es verfolgt dabei das Ziel, Bewerberzielgruppen ausfindig zu machen, diese für eine Tätigkeit im Betrieb zu begeistern und letztendlich zu einer Bewerbung zu motivieren.<sup>77</sup> Die Arbeitgebermarkenbildung liefert u. a. tiefgreifende Einblicke in die Schwächen und Stärken der Unternehmensidentität und wirkt zugleich gestaltend auf diese ein. Aus diesem Grund sollte der Vorstand bzw. die Unternehmensführung frühzeitig in das Employer-Branding-Projekt eingebunden werden.<sup>78</sup>

Die Bedeutung des Employer Brandings wird von der Führungsebene vor allem in Krisenzeiten infrage gestellt, da die Mitarbeiterrekrutierung hier weniger eine Herausforderung darstellt. Allerdings sollte speziell in kritischen Zeiten ein erhöhter Wert auf die Gewinnung motivierter und talentierter Mitarbeiter gelegt werden, da deren Leistung letzten Endes darüber entscheidet, wie das Unternehmen die Krise übersteht.<sup>79</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Kriegler, 2015, S. 30 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Frickenschmidt/Eger, 2011, o. S.

<sup>76</sup> Vgl. Kriegler, 2015, S. 26.

<sup>77</sup> Vgl. Queb e. V., o. J., o. S.

<sup>78</sup> Vgl. Frickenschmidt/Eger, 2011, o. S.

<sup>79</sup> Vgl. Trost, 2013, S. 71.

### 2.3.3 Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Dienstes

Laut einer Umfrage der forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH lag das Ansehen der Berufsgruppe der Beamten im Jahr 2020 mit 37 % auf Platz 22 von 31. Trotz der eher negativen Bewertung konnten die Beamten seit dem Jahr 2007 ihre Position im Beruferanking um 10 % verbessern. Den Verwaltungsbeamten werden zwar positive Eigenschaften wie Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Hilfsbereitschaft zugesprochen, allerdings werden sie u. a. auch als stur, mürrisch und arrogant wahrgenommen.<sup>80</sup> Auffällig ist, dass die vorderen Positionen des Beruferankings beinahe ausschließlich von Berufsgruppen belegt werden, die gänzlich oder zum Teil dem öffentlichen Sektor angehören. So genießen z. B. das Krankenpflegepersonal mit 87 % oder die Polizeibeamten mit 82 % ein sehr hohes Ansehen. Es ist daher anzunehmen, dass der öffentliche Dienst in erster Linie mit Verwaltungsbeamten gleichgesetzt wird. Das negative Ansehen dieser Berufsgruppe überträgt sich somit auf den öffentlichen Sektor in seiner Gesamtheit, worunter dessen Arbeitgeberimage leidet.<sup>81</sup>

Eine von der Beratungsagentur Next:Public durchgeführte Studie<sup>82</sup> aus dem Jahr 2019 untersuchte bundesweit die Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Dienstes bei Studierenden unterschiedlicher Fachrichtungen. Dabei wurde deutlich, dass zwar insgesamt 58 % einer Beschäftigung im öffentlichen Sektor positiv gegenüberstehen, dieses Bestreben allerdings erheblich zwischen den verschiedenen Fachstudiengängen variiert.<sup>83</sup>

---

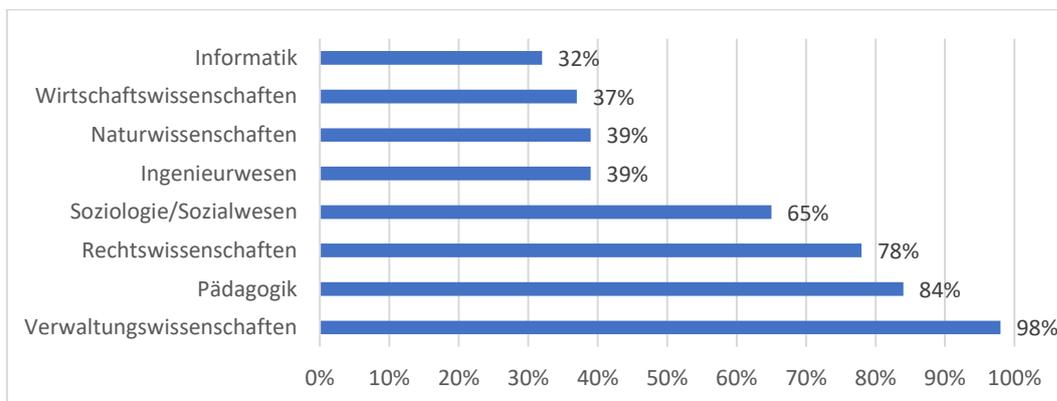
<sup>80</sup> Vgl. Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion, 2020, S. 40 f.

<sup>81</sup> Vgl. Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion, 2020, S. 40; PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 54.

<sup>82</sup> Siehe Anlage 8, S. 28 im Online-Anhang (nicht mehr frei zugänglich).

<sup>83</sup> Vgl. Next:Public GmbH, 2019, S. 7.

**Abbildung 4: Studierende, die in den öffentlichen Dienst streben (nach Studiengang)<sup>84</sup>**



Das Balkendiagramm verdeutlicht, dass insbesondere Studierende der Verwaltungs- und Rechtswissenschaften sowie der Pädagogik und der Soziologie bzw. des Sozialwesens eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst anstreben. Im Kontrast dazu lehnen vor allem Studierende aus dem MINT-Bereich und der Wirtschaftswissenschaften eine Anstellung im öffentlichen Sektor ab. Dies ist problematisch, da, wie bereits in Kapitel 2.2.3 erwähnt, der Mangel an Fachkräften im MINT-Sektor als besonders schwerwiegend einzustufen ist und der öffentliche Dienst gerade in diesem Bereich einen Wettbewerbsnachteil aufweist.<sup>85</sup>

Einen bedeutenden Aspekt stellen die finanziellen Rahmenbedingungen dar. So stuften zwei Drittel der Teilnehmer der Next:Public Umfrage ein hohes Einstiegsgehalt sowie schnelle Gehaltssteigerungen als wichtig oder sehr wichtig ein. Diese Kriterien sehen hingegen nur knapp 10 % beim öffentlichen Dienst als erfüllt an.<sup>86</sup> Der öffentliche Sektor weist allerdings nicht grundsätzlich ein geringes Gehaltsniveau auf.<sup>87</sup>

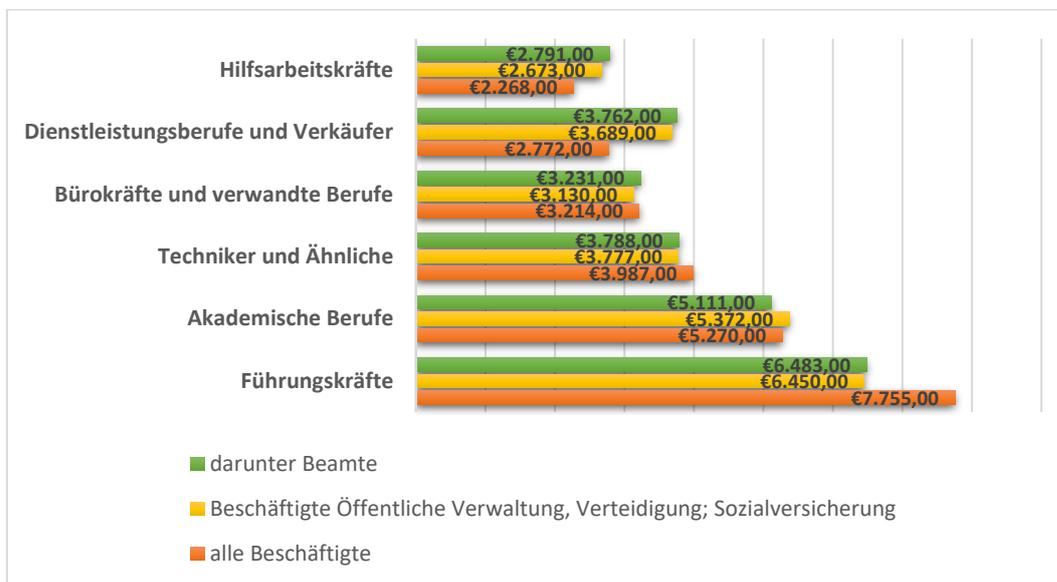
<sup>84</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Next:Public GmbH, 2019, S. 7.

<sup>85</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 56.

<sup>86</sup> Vgl. Next:Public GmbH, 2019, S. 13.

<sup>87</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 77.

**Abbildung 5: Bruttomonatsverdienste der Vollzeitbeschäftigten nach Berufshauptgruppen, 2018<sup>88</sup>**



Das Diagramm verdeutlicht, dass die durchschnittlichen Bruttomonatsverdienste der Vollzeitbeschäftigten im öffentlichen Dienst zum Großteil denen aller Beschäftigten ähneln und diese in einigen Berufshauptgruppen, wie z. B. im Bereich der Dienstleistungsberufe und Verkäufer, sogar übersteigen. Bei den Führungskräften liegt allerdings ein deutliches Defizit von über 1.000,00 € vor. Dies verschafft der freien Wirtschaft im Wettbewerb um Führungskräfte einen entscheidenden Vorteil. Laut einer Umfrage der Strategie- und Unternehmensberatung McKinsey unter Führungskräften im öffentlichen Sektor, sehen 59 % und damit die Mehrheit der Befragten, unerfüllte Gehaltsvorstellungen als Hauptursache für einen Wechsel der mittleren Führungsebene in die Privatwirtschaft an.<sup>89</sup> Auf dem Gebiet der finanziellen Rahmenbedingungen besteht daher dringender Handlungsbedarf. Als mögliche Maßnahmen kommen die Einführung einer Zulage für Engpassberufe, eine systematische Höherbewertung der vom Fachkräftemangel besonders bedrohten Berufe sowie eine Anpassung der öffentlichen Tarifverträge in Betracht.<sup>90</sup>

<sup>88</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 77 basierend auf der Datengrundlage von Statistisches Bundesamt, 2020c, S. 262, 292, 304.

<sup>89</sup> Vgl. McKinsey & Company, 2019, S. 11.

<sup>90</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 80.

Da neue Arbeitskräfte weniger über finanzielle Anreize angeworben werden können, sollten vielmehr die tatsächlichen Vorzüge einer Beschäftigung im öffentlichen Sektor herausgestellt werden.<sup>91</sup> Eine große Stärke des öffentlichen Dienstes stellt die Arbeitsplatzsicherheit dar. Die Studie der Next:Public Beratungsagentur ergab, dass mit ca. 80 % einem Großteil der Befragten ein sicherer Arbeitsplatz sowie ein langfristiges Arbeitsverhältnis wichtig bzw. sehr wichtig ist. Etwa zwei Drittel der Befragten sehen diese Anforderungen im öffentlichen Sektor als erfüllt an.<sup>92</sup> Durch das Lebenszeitprinzip können Beamte beispielsweise nur bei Vorliegen eines schweren Dienstvergehens entlassen werden. Tarifbeschäftigten, die eine Beschäftigungszeit von über 15 Jahren aufweisen und das 40. Lebensjahr vollendet haben, kann außerdem nicht betriebsbedingt gekündigt werden. Durch die hohe Beschäftigungssicherheit ergeben sich weitere Vorteile für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, beispielsweise in Form von günstigen Kreditkonditionen oder niedrigeren Versicherungsbeiträgen.<sup>93</sup> Der öffentliche Dienst gilt darüber hinaus als besonders familienfreundlich. Beamte erhalten beispielsweise einen Familiennachschlag, der materielle Sicherheit bietet und mit jedem weiteren Kind ansteigt. Hinzu kommt, dass reduzierte Arbeitszeiten im öffentlichen Sektor einfach umzusetzen sind und dass das Beamtenrecht sowie die öffentlichen Tarifverträge längere familienbedingte Auszeiten erlauben.<sup>94</sup>

In einigen Bereichen besteht beim öffentlichen Dienst allerdings noch erhebliches Verbesserungspotenzial, wie z. B. auf dem Gebiet der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, die für viele Nachwuchskräfte ein zentrales Kriterium darstellen.<sup>95</sup> Die Umfrage der Beratungsagentur Next:Public ergab, dass ca. 90 % der Befragten individuelle Weiterbildungsmaßnahmen als wichtig bzw. sehr wichtig erachten. Jedoch gehen nur knapp 20 % davon aus, dass diese Ansprüche im öffentlichen Dienst erfüllt werden.<sup>96</sup> Der öffentliche Sektor bietet allerdings eine Vielzahl klassischer Verwaltungslaufbahnen, die ein breites Feld an individuellen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten ermöglichen. Hierzu gehören beispielsweise sowohl die

---

<sup>91</sup> Vgl. Helmke, 2018, S. 74.

<sup>92</sup> Vgl. Next:Public GmbH, 2019, S. 13.

<sup>93</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 62.

<sup>94</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 64.

<sup>95</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 66.

<sup>96</sup> Vgl. Next:Public GmbH, 2019, S. 15.

höheren Dienstlaufbahnen in großen Bundes- und Landesbehörden sowie in den Ministerien als auch Karrieremöglichkeiten bei der Bundeswehr und der Polizei. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, sich über Aufstiegsqualifizierungen laufbahngruppenübergreifend weiterzuentwickeln. Die Wahrnehmung vieler Bewerber entspricht daher nur bedingt der Realität. Der öffentliche Sektor hat in diesen Bereichen daher vor allen Dingen ein Imageproblem, welches durch ein verbessertes Jobmarketing optimiert werden kann.<sup>97</sup>

Diese Imageproblematik wird auch in der Umfrage der Next:Public Agentur deutlich. Rund 75 % der Befragten ist ein gutes Arbeitgeberimage wichtig bzw. sehr wichtig, wohingegen nur knapp 15 % der Meinung sind, dass der öffentliche Dienst über ein solches verfügt. Ein weiteres wichtiges Kriterium stellt für viele Nachwuchskräfte die Arbeitsweise dar, so wünschen sich z. B. ca. 90 % eine eigenständige Arbeitsorganisation. Dies sehen allerdings nur ungefähr 15 % beim öffentlichen Sektor als gegeben an, da die Mehrheit der Befragten davon ausgeht, dass in dieser Branche kaum individualisierte Arbeitsprozesse möglich sind. Ebenfalls nur 15 % der Befragten sind der Ansicht, dass der öffentliche Dienst abwechslungsreiche Tätigkeiten bietet, wenngleich dies über 90 % der Teilnehmer wichtig bzw. sehr wichtig ist. Verbesserungspotenzial besteht zudem im Bereich der modernen Arbeitsplatzgestaltung. Über 40 % der Umfrageteilnehmer empfinden eine moderne IT-Ausstattung als sehr wichtig, weiteren 43 % ist diese wichtig. Im öffentlichen Sektor sehen dies allerdings nur knapp 20 % als erfüllt an.<sup>98</sup> Dies spiegelt sich auch in der Realität wider, so hat die Privatwirtschaft insbesondere im Hinblick auf technologische Infrastrukturen und Gebäude einen deutlichen Vorsprung. Grund hierfür ist u. a., dass die IT-Abteilungen aufgrund des Personalmangels den anstehenden Modernisierungs- und Aktualisierungsprozessen nicht nachkommen können.<sup>99</sup>

Alles in allem steht der öffentliche Sektor als Arbeitgeber vor erheblichen Herausforderungen. Hierzu zählen insbesondere knappe Personalressourcen, der demografische Wandel, ein sich abzeichnender Fachkräftemangel sowie ein sich

---

<sup>97</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 66.

<sup>98</sup> Vgl. Next:Public GmbH, 2019, S. 14 ff.

<sup>99</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 69.

verstärkender Innovationsdruck.<sup>100</sup> Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, sollte der öffentliche Dienst unterschiedliche Maßnahmen gezielt umsetzen. Hierzu gehört u. a. die Akzentuierung der Arbeitgeberstärken und Vorteile einer Beschäftigung im öffentlichen Sektor. Zudem sollte verstärkt in die Arbeitsplatzausstattung, Dienstgebäude und Technologien investieren werden, um ein attraktiveres Arbeitsumfeld zu schaffen.<sup>101</sup>

Da sich aber auch die aktuelle politische, gesellschaftliche und vor allem wirtschaftliche Lage auf die Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Dienstes auswirkt, soll im nachfolgenden Kapitel in Form eines kurzen Exkurses überprüft werden, inwiefern Krisensituationen die Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Dienstes beeinflussen. Im Zentrum steht dabei insbesondere die derzeitige Corona-Pandemie.

#### **2.3.4 Exkurs: Der öffentliche Dienst in Krisenzeiten**

Vergangene Krisenzeiten haben gezeigt, dass die Fluktuation nach wirtschaftlichen Tiefpunkten besonders hoch ist, sofern das Management vorab die falschen Schwerpunkte gesetzt hat.<sup>102</sup> In den Folgejahren der letzten wirtschaftlichen Krise legten die Bewerber verstärkt Wert auf die ökonomische Lage des Unternehmens sowie auf das Einstiegsgehalt. Ursächlich hierfür ist, dass die Bevölkerung nach Krisenzeiten verstärkt auf eine Sicherung ihrer Grundbedürfnisse achtet.<sup>103</sup>

Die derzeitige Corona-Krise stellt sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer vor große Herausforderungen und wirkt sich erheblich auf den Arbeitsmarkt und die Arbeitgeberattraktivität aus. Ein wesentlicher Unterschied der Pandemie zu den bisherigen Wirtschafts- und Finanzkrisen ist, dass von dieser nicht nur einzelne Branchen, sondern vielmehr alle betroffen sind, so auch der öffentliche Dienst.<sup>104</sup>

Das Beratungs- und Marktforschungsunternehmen Trendence kommt in seinem Corona HR-Monitor zu dem Ergebnis, dass 24 % der Befragten den öffentlichen Dienst im prä-pandemischen Vergleich als attraktiveren Arbeitgeber wahrnehmen. Insbesondere der Mittelstand hat im Zuge der Krise an Ansehen verloren, während

---

<sup>100</sup> Vgl. Laux, 2015, S. 16.

<sup>101</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 70.

<sup>102</sup> Vgl. Schahinian, 2020, S. 6.

<sup>103</sup> Vgl. Schahinian, 2020, S. 8.

<sup>104</sup> Vgl. Schahinian, 2020, S. 6 f.

öffentliche Arbeitgeber und Konzerne verstärkt von dieser profitieren.<sup>105</sup> Laut dem Randstad Workmonitor gehen etwa 55 % der deutschen Arbeitnehmer davon aus, dass ihre Arbeitsplatzsicherheit von der Corona-Pandemie negativ beeinflusst wird.<sup>106</sup> Weitere 47 % befürchten ihren Job zu verlieren, wenn die wirtschaftliche Lage ihres Arbeitgebers durch die Pandemie betroffen ist.<sup>107</sup> Im HR-Monitor des Trendence Marktforschungsinstituts wird daher von 59 % der Befragten die Arbeitsplatzsicherheit als Hauptgrund für eine Beschäftigung bei einem öffentlichen Arbeitgeber genannt. Des Weiteren spielen diesbezüglich auch attraktive Arbeitszeiten (33 %) und gute Karriereperspektiven (21 %) eine bedeutende Rolle. Allerdings sind 58 % der Umfrageteilnehmer der Meinung, dass der öffentliche Dienst in seiner Funktion als Arbeitgeber nicht ausreichend auf sich aufmerksam macht.<sup>108</sup>

Die Arbeitsplatzsuche während der Corona-Pandemie gestaltet sich oft schwierig, da vor allem in der Privatwirtschaft viele Unternehmen wenig bzw. kein neues Personal einstellen. Hiervon profitieren u. a. die öffentlichen Arbeitgeber, so gingen in der Hauptstadt Berlin im Jahr 2020 136.000 Bewerbungen ein, während 2018 lediglich 57.500 Bewerbungseingänge erfasst wurden. Viele freie Stellen können dabei durch Quereinsteiger besetzt werden. Zudem fällt dem öffentlichen Dienst die Rekrutierung im Rechts- und Ingenieurbereich aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation in vielen privatwirtschaftlichen Unternehmen leichter. Demgegenüber gestaltet sich die Suche nach Fachkräften im IT-Sektor zunehmend schwierig, da die Pandemie zu einem allgemeinen Digitalisierungsschub geführt hat und hierdurch auch gleichzeitig die Nachfrage nach IT-Fachkräften stark angestiegen ist.<sup>109</sup> So musste sich die öffentliche Verwaltung u. a. intensiv mit dem Homeoffice und dessen Umsetzungsmöglichkeiten auseinandersetzen.<sup>110</sup> Wie bereits erwähnt, sind für viele Arbeitnehmer ein moderner IT-Arbeitsplatz und die hiermit verbundene Möglichkeit des mobilen Arbeitens von großer Relevanz. Die

---

<sup>105</sup> Vgl. Trendence Institut GmbH, 2020 (zitiert bei: Wolter, 2020, o. S.).

<sup>106</sup> Vgl. Randstad, 2020, S. 31.

<sup>107</sup> Vgl. Randstad, 2020, S. 33.

<sup>108</sup> Vgl. Trendence Institut GmbH, 2020 (zitiert bei: Wolter, 2020, o. S.).

<sup>109</sup> Vgl. Mallwitz, 2021, o. S.

<sup>110</sup> Vgl. Next:Public GmbH, 2020, S. 12.

Corona-Krise und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt stellen daher insbesondere im Digitalisierungsbereich eine Chance für den öffentlichen Dienst dar.

### **3. Erklärungsansätze für die Arbeitgeberwahl**

Der folgende Abschnitt setzt sich mit unterschiedlichen theoretischen Erklärungsansätzen zur Arbeitgeberwahl auseinander. Generell versteht man unter der Arbeitgeberwahl die Entscheidung, eine Erwerbstätigkeit bei einem bestimmten Unternehmen aufzunehmen.<sup>111</sup> Das Entscheidungsverhalten kann im Allgemeinen danach kategorisiert werden, inwieweit es einer kognitiven Kontrolle unterliegt. Demnach werden Entscheidungen mit einer stärkeren bzw. schwächeren kognitiven Kontrolle unterschieden. Extensive Entscheidungen sind dabei vor allem von kognitiven und emotionalen Prozessen geprägt.<sup>112</sup> Da die Arbeitgeberwahl mit einem komplexen, längerfristigen Entscheidungsprozess verbunden ist, ist diese als extensive Entscheidung zu charakterisieren.<sup>113</sup>

In den nachfolgenden Kapiteln werden zunächst verschiedene theoretische Modelle zur Arbeitgeberwahl vorgestellt, welche die mit der Arbeitgeberwahl verbundenen Prozesse und Entscheidungskriterien näher beleuchten. Daraufhin wird die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl herausgestellt.

#### **3.1 Theoretische Modelle der Arbeitgeberwahl**

Im folgenden Abschnitt werden theoretische Modelle vorgestellt, die die mit der Arbeitgeberwahl verbundenen Entscheidungsvorgänge untersuchen und sowohl prozessuale als auch informationsökonomische Sichtweisen herausstellen.

##### **3.1.1 Prozessmodell von Soelberg**

Das von Soelberg entwickelte Prozessmodell zählt zu den verhaltenswissenschaftlichen bzw. sozialpsychologischen Theorien der Arbeitgeberwahl und soll Situationen erklären, in welchen Menschen einmalige, wichtige Entscheidungen fällen. Als Anwendungsbeispiel fungiert hierbei die Arbeitgeberwahl von MBA-

---

<sup>111</sup> Vgl. Pfeil, 2017, S. 9.

<sup>112</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Gröppel-Klein, 2019, S. 388 f.

<sup>113</sup> Vgl. Kranz, 2004, S. 153.

Studierenden.<sup>114</sup> Die Besonderheit des Prozessmodells ist, dass dieses den Versuch unternimmt, den Vorgang der Arbeitgeberwahl ganzheitlich abzubilden.<sup>115</sup>

Der Prozess der Arbeitgeberwahl wird im Modell anhand mehrerer Phasen abgebildet, deren Anzahl je nach Veröffentlichung variiert. Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden auf die vierstufige Darstellung von Power und Aldag zurückgegriffen. In der ersten Phase, noch vor Beginn der eigentlichen Arbeitsplatzsuche, ermittelt der Suchende zunächst den für ihn optimalen Beruf. Er evaluiert hierfür mehrere mögliche Tätigkeitsfelder im Hinblick auf seine subjektiven Qualifikationen und persönlichen Werte. Am Ende dieser Identifizierungsphase verfügt der Bewerber entweder über keine, eine oder mehrere Ideallösungen.<sup>116</sup>

Die zweite Modellphase beinhaltet die Planung der eigentlichen Arbeitsplatzsuche. Der Bewerber entwickelt hierfür messbare Kriterien, mit deren Hilfe der passendste Arbeitgeber ermittelt werden soll. Des Weiteren müssen für die Suche Geld, Zeit, Aufmerksamkeit und Anstrengungen aufgebracht werden. Letzten Endes muss der Bewerber effiziente Wege ermitteln, die ihn bei seiner Suche nach möglichen Arbeitgebern unterstützen.<sup>117</sup>

Die dritte Phase des Prozessmodells beinhaltet die eigentliche Arbeitsplatzsuche und -auswahl. Die verschiedenen Arbeitgeber werden anhand der vorab festgelegten Kriterien überprüft. Während des Suchprozesses besteht allerdings die Möglichkeit, dass der Bewerber sein Überprüfungsvorgehen ändert, indem er beispielsweise seiner Entscheidung andere Kriterien zugrunde legt. Als Beweggrund hierfür kommt u. a. eine zu hohe Anzahl an Stellenalternativen infrage, welche nicht mithilfe der ausgewählten Kriterien verringert werden kann. Weitere Motive stellen die Ablehnung eines favorisierten Arbeitsplatzes, ein begrenzter Umfang an notwendigen Suchressourcen sowie letzten Endes die Ermittlung einer erwünschten Stelle dar. Die Suche ist beendet, sobald der Bewerber eine implizite Entscheidung getroffen hat und zugleich eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass dieser ein

---

<sup>114</sup> Vgl. Schmidtke, 2002, S. 46 f.

<sup>115</sup> Vgl. Nerdinger, 1994, S. 21 f.

<sup>116</sup> Vgl. Power/Aldag, 1985, S. 49.

<sup>117</sup> Vgl. Power/Aldag, 1985, S. 49 ff.

Arbeitsplatzangebot erhält. Andernfalls endet die Arbeitsplatzsuche erst, wenn dem Bewerber zwei oder mehr akzeptable Stellenangebote vorliegen.<sup>118</sup>

An die dritte Phase schließt sich die Phase der Entscheidungsbestätigung an. Hierbei geht es insbesondere darum, Informationen, die die implizite Arbeitgeberwahl betreffen, zu überprüfen, eine nachträgliche, rationale Begründung für die Angebotsannahme zu finden sowie sicherzustellen, dass keine besseren Alternativen vorliegen. Sobald die Bewerber bereit sind, das entsprechende Stellenangebot verbindlich anzunehmen, wird diese Entscheidung schnellstmöglich bekanntgemacht, um hierdurch soziale Unterstützung für die Auswahl zu generieren.<sup>119</sup>

Betrachtet man die Konzeption der Phasen genauer, so wird deutlich, dass Soelberg bei seiner Analyse die individuellen kognitiven Prozesse in den Fokus stellt. Allerdings werden die konativ entscheidenden Vorgänge – die Suche und Auswahl eines Arbeitgebers – lediglich in einer einzigen Phase verdichtet. Dies ist laut Nerdinger kritisch zu sehen, da genau die hierbei ablaufenden Prozesse einer genaueren Klärung bedürfen.<sup>120</sup> So führt Soelberg in seinen Analysen beispielsweise nicht weiter aus, anhand welcher Bewertungskriterien der beste Arbeitgeber identifiziert werden kann.<sup>121</sup> Gegensätzlich zu Soelbergs Annahmen erscheint es zudem zweifelhaft, dass ein Arbeitsuchender alle Phasen des Prozessmodells durchläuft. Vor allem die Reflektion über einen Idealberuf in der ersten Phase ist fraglich.<sup>122</sup> Des Weiteren bezeichnen Power und Aldag die Publikationen Soelbergs als widersprüchlich und dessen Forschungen zum Prozessmodell als methodisch mangelhaft. Die ohnehin seltenen Überprüfungen sind Power und Aldag zufolge von fragwürdiger Validität und unvollständig.<sup>123</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Power/Aldag, 1985, S. 51.

<sup>119</sup> Vgl. Power/Aldag, 1985, S. 51.

<sup>120</sup> Vgl. Nerdinger, 1994, S. 22.

<sup>121</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 26.

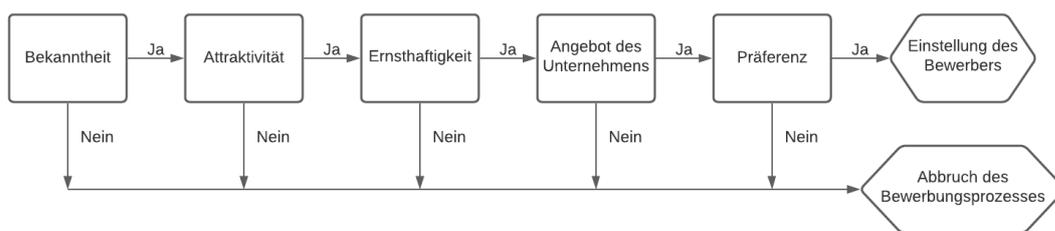
<sup>122</sup> Vgl. Nerdinger, 1994, S. 22.

<sup>123</sup> Vgl. Power/Aldag, 1985, S. 51 ff.

### 3.1.2 Bewerbungsprozessmodell

Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl wird insbesondere im Bewerbungsprozessmodell von Simon et al. deutlich, welches den Bewerbungsprozess von Absolventen analysiert. Die fünfstufige Gliederung des Modells ist allerdings idealtypisch, sodass im realen Berufsalltag die verschiedenen Abstufungen teilweise parallel und unbewusst ablaufen. Jede Stufe beinhaltet eine Ja/Nein-Frage, die der Bewerber entsprechend beantworten muss. Werden alle Fragen bejaht, erfolgt die Einstellung, bei einer Verneinung wird der Bewerbungsprozess abgebrochen.<sup>124</sup> Bei der Beantwortung der Fragen vergleicht der Suchende kontinuierlich das Arbeitgeberimage mit den Anforderungen, welche er an die jeweiligen Arbeitgeber stellt. Der Bewerber wird den Bewerbungsprozess nur dann vollständig durchlaufen, wenn dieser Vergleich positiv ausfällt.<sup>125</sup>

**Abbildung 6: Bewerbungsprozessmodell von Simon et al.<sup>126</sup>**



Die erste Stufe des Modells bezieht sich auf die Unternehmensbekanntheit. So können Unternehmen nur dann Rekrutierungserfolge erzielen, wenn die Suchenden diese als Arbeitgeber wahrnehmen. Die Attraktivität eines Unternehmens stellt die zweite Stufe des Modells dar und ist ebenfalls von entscheidender Relevanz. Aus der Vielzahl potenzieller Arbeitgeber wird sich der Suchende nur bei Unternehmen bewerben, welche über eine hohe Arbeitgeberattraktivität verfügen. Die hierauf folgende Stufe des Modells betrifft die Ernsthaftigkeit der Bewerbung. In einigen Fällen werden Bewerbungen versendet, obwohl dem Suchenden bereits im Voraus klar ist, dass er ein etwaiges Angebot ablehnen wird. Bewerber möchten hierdurch u. a.

<sup>124</sup> Vgl. Simon et al., 1995, S. 55.

<sup>125</sup> Vgl. Simon et al., 1995, S. 58.

<sup>126</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon et al., 1995, S. 55.

ihren eigenen Marktwert testen, sich für ernstgemeinte Vorstellungsgespräche vorbereiten oder sehen die Bewerbung lediglich als Notalternative an.<sup>127</sup>

In diesen ersten drei Stufen des Bewerbungsprozesses kommt dem Arbeitgeberimage eine große Bedeutung zu. Suchende verfügen in dieser frühen Phase über wenig Informationen bzw. Erfahrungen, die die genauen Arbeitsbedingungen betreffen. Da der Bewerber allerdings in jeder Abstufung eine Entscheidung treffen muss, lässt sich dieser oftmals vom affektiven Arbeitgeberimage leiten.<sup>128</sup>

Die vierte Stufe des Modells stellt die einzige dar, in welcher das Unternehmen die Selektionsentscheidung trifft. Diese wird auf der Grundlage eines mehrstufigen und aufwendigen Auswahlprozesses gefällt, welcher u. a. Einstellungstests, Assessment Center sowie persönliche Gespräche beinhaltet. Da Simon et al. den Bewerbungsprozess allerdings aus Sicht des Suchenden darstellen, wird dieser Selektionsprozess im Modell auf eine Stufe reduziert.<sup>129</sup>

Die letzte Abstufung bezieht sich auf die Bewerberpräferenz. Hierbei muss sich der Suchende entscheiden, ob er eine angebotene Stelle annimmt und diese somit anderen Angeboten vorzieht. Der Bewerber ist zu diesem Zeitpunkt bereits deutlich besser informiert als zu Beginn des Bewerbungsprozesses. Dennoch hat der Suchende i. d. R. nicht die Möglichkeit, den potenziellen zukünftigen Arbeitsplatz unter tatsächlichen Bedingungen zu erleben, weshalb immer noch eine asymmetrische Informationsverteilung zugunsten des Arbeitgebers vorliegt.<sup>130</sup>

Das Bewerbungsprozessmodell von Simon et al. differenziert, wie bereits dargestellt, zwischen Attraktivität (Stufe II) und Präferenz (Stufe V). Hierdurch soll verdeutlicht werden, dass es sich dabei um unterschiedliche Entscheidungssituationen handelt. Während sich der Suchende in Stufe II bei vielen verschiedenen Unternehmen bewerben kann und sich noch nicht final entscheiden muss, wählt er in der fünften Stufe aus den potenziellen Arbeitgebern den aus, welchen er am stärksten präferiert.<sup>131</sup> Gegen Ende des Bewerbungsprozesses steht der Bewerber bereits in

---

<sup>127</sup> Vgl. Simon et al., 1995, S. 56.

<sup>128</sup> Vgl. Simon et al., 1995, S. 56 f.

<sup>129</sup> Vgl. Simon et al., 1995, S. 57.

<sup>130</sup> Vgl. Simon et al., 1995, S. 57 f.

<sup>131</sup> Vgl. Wiltinger, 1997, S. 59.

Kontakt mit den zur Auswahl stehenden Arbeitgebern und hat Informationen und Erfahrungen generiert, die seine Meinung über diese gefestigt haben. In dieser fortgeschrittenen Phase des Bewerbungsprozesses wird sich der Bewerber, sollten ihm mehrere Stellenangebote vorliegen, rationaler mit der Auswahlentscheidung auseinandersetzen und sich für das Angebot entscheiden, welches seinen Anforderungen am ehesten entspricht.<sup>132</sup>

Laut Teufer berücksichtigt das Bewerbungsprozessmodell von Simon et al. die vom Bewerber bei der Arbeitgeberwahl empfundene Unsicherheit unzureichend. Da der Suchende das zukünftige Verhalten der potenziellen Arbeitgeber nicht konkret einschätzen kann, ist es ihm nicht möglich zu beurteilen, ob diese die getroffenen Zusagen einhalten werden oder vielmehr zu einem opportunistischen Verhalten neigen. Möglichkeiten, durch die ein Bewerber die eigene Unsicherheit reduzieren kann, werden gemäß Teufer in diesem Modell kaum behandelt. Daher wird auch das Entscheidungsverhalten eines Bewerbers nicht ausreichend abgebildet.<sup>133</sup>

### **3.1.3 Informationsökonomie**

Bei der Informationsökonomie im Allgemeinen stehen Unsicherheiten der Nachfrager in Bezug auf Produktqualität und -preis im Vordergrund.<sup>134</sup> Diese sind, vor allem im Bereich der Qualitätsabweichungen, in erster Linie auf unvollständige Informationen zurückzuführen.<sup>135</sup> Die Informationsökonomie unterscheidet diesbezüglich zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, die angeben, wie gut die Produktqualität von den Nachfragern geprüft werden kann.<sup>136</sup> Produkte, die größtenteils Sucheigenschaften aufweisen, gelten als qualitätssicher, weshalb die Nachfrager lediglich geringe Informationskosten aufbringen müssen. Grund dafür ist, dass bereits vor dem eigentlichen Kauf die Qualität der Güter inspiziert werden kann.<sup>137</sup> Ist der Produktpreis allerdings gering und die Suche vergleichsweise teuer, wird der Konsument die Ware eher kaufen und diese im Anschluss bewerten. Man spricht hierbei von Erfahrungseigenschaften.<sup>138</sup> Eine besonders hohe

---

<sup>132</sup> Vgl. Simon et al., 1995, S. 105 f.

<sup>133</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 32.

<sup>134</sup> Vgl. Weiber/Adler, 1995, S. 64.

<sup>135</sup> Vgl. Nelson, 1970, S. 311.

<sup>136</sup> Vgl. Kaas/Busch, 1996, S. 243.

<sup>137</sup> Vgl. Mengen, 1993, S. 162.

<sup>138</sup> Vgl. Nelson, 1970, S. 312.

Qualitätsunsicherheit empfinden Verbraucher vor allem gegenüber Waren, die überwiegend von Vertrauenseigenschaften geprägt sind. Grund hierfür ist, dass die Nachfrager weder vor noch nach dem Einkauf prüfen können, ob die versprochenen Produkteigenschaften der Realität entsprechen.<sup>139</sup> Die Klassifizierung in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften ist allerdings idealtypisch. Vielmehr weist annähernd jedes Produkt alle drei Gütereigenschaften in unterschiedlicher Ausprägung auf.<sup>140</sup>

Das Produkt „Arbeitsplatz“ stellt ebenfalls eine Bündelung der drei Gütereigenschaften dar. Sucheigenschaften sind z. B. die Mitarbeiterzahl, das Gehalt oder die Urlaubsregelung, welche bereits vor einer Anstellung in Erfahrung gebracht werden. Karriere- und Weiterentwicklungspfade, Auslandseinsätze sowie das Betriebsklima zählen hingegen zu den Erfahrungseigenschaften. Der Bewerber kann erst nach der Einstellung prüfen, ob die zugesicherten Eigenschaften der Realität entsprechen. Beurteilt ein Bewerber potenzielle Arbeitgeber danach, ob diese als Karrieresprungbrett fungieren können, handelt es sich dabei um eine Vertrauenseigenschaft, da dies weder unmittelbar vor noch nach einer Anstellung genau beurteilt werden kann.<sup>141</sup>

Die Informationsverteilung zwischen den potenziellen Arbeitnehmern und -gebern ist asymmetrisch. Der Bewerber verfügt lediglich über unvollkommene Informationen in Bezug auf wichtige Arbeitsplatzmerkmale, wie Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten, während die Arbeitgeber diesbezüglich einen Informationsvorsprung besitzen.<sup>142</sup> Das Arbeitgeberimage stellt in diesem Zusammenhang für die Suchenden eine wichtige Möglichkeit dar, den neuen Arbeitgeber bereits vor Vertragsabschluss einschätzen zu können. Für die rekrutierenden Unternehmen ist das Arbeitgeberimage im sich immer weiter verstärkenden War for Talents daher von erheblicher Bedeutung.<sup>143</sup> Des Weiteren lassen sich die mit der

---

<sup>139</sup> Vgl. Mengen, 1993, S. 163.

<sup>140</sup> Vgl. Schneider, 1997, S. 85 f.

<sup>141</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 98 ff.

<sup>142</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 80 f.

<sup>143</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 3 f.

Arbeitgeberwahl verbundenen Unsicherheiten durch die Gewährung von Garantien und die Bereitstellung von Informationen, z. B. durch Werbung, reduzieren.<sup>144</sup>

### 3.1.4 Modell nach Teufer

Teufer operationalisierte das Arbeitgeberimage anhand verschiedener Dimensionen, von denen er annahm, dass sie die Arbeitgeberwahl beeinflussen. Die oberste Ebene des Arbeitgeberimages setzt sich laut Teufer sowohl aus dem Unternehmens-, Standort- und Branchenimage als auch aus den personalpolitischen Parametern und dem feel-good Faktor zusammen. Diese Dimensionen werden wiederum von weiteren Faktoren beeinflusst.<sup>145</sup>

**Tabelle 1: Dimensionen und Faktoren des Arbeitgeberimages nach Teufer<sup>146</sup>**

<b>Dimension</b>	<b>Faktoren</b>
Unternehmensimage	Bekanntheit Wirtschaftskraft Unternehmenskultur
Personalpolitische Parameter	Tätigkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamarbeit</li> <li>- eigenverantwortlich</li> <li>- abwechslungsreich</li> </ul> Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterbildungsmöglichkeit</li> <li>- Gehalt/sonst. Leistungen</li> <li>- Arbeitszeit</li> <li>- Karrierechancen</li> </ul>
Branchenimage	Wachstumsaussichten Ertragslage Umweltverhalten

<sup>144</sup> Vgl. Spremann, 1988, S. 613 f.

<sup>145</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 142 ff.

<sup>146</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Teufer, 1999, S. 144 ff.

feel-good Faktor	Kollegen-fit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ablauf des Interviews</li> <li>- Glaubwürdigkeit Interviewer</li> </ul> Bewerbungsprozess <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bearbeitungsdauer</li> <li>- Vorabinfo/Organisation Anreise</li> <li>- Organisation des Auswahltages</li> <li>- Art des Auswahlverfahrens</li> </ul>
Standortimage	Freizeitwert Umweltqualität Wohnungsangebot

Bewerber achten bei der Bewertung des Unternehmensimages demnach u. a. auf die Bekanntheit des Unternehmens, dessen Wirtschaftskraft und Kultur. Die personalpolitischen Parameter können wiederum in Faktoren mit direktem Tätigkeitsbezug und in solche, welche die Rahmenbedingungen der Tätigkeit beschreiben, eingeteilt werden. Die Arbeitsaufgaben sollten u. a. von Eigenverantwortung und Teamarbeit geprägt sowie abwechslungsreich sein. Zu den relevanten Rahmenbedingungen zählen z. B. Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen sowie das Gehalt und die Arbeitszeiten. Das Branchenimage wird vor allem von der Ertragslage, den Wachstumsaussichten sowie dem Umweltverhalten der jeweiligen Branche bestimmt. Der feel-good Faktor, auch Wohlfühlfaktor genannt, stellt eine weitere Dimension des Arbeitgeberimages dar. So beurteilen Bewerber mögliche Arbeitgeber dabei u. a. nach der Gestaltung des Bewerbungsprozesses sowie nach der Wahrnehmung potenzieller Kollegen. Relevant sind dabei insbesondere der Ablauf des Vorstellungsgesprächs, die Glaubwürdigkeit des Gesprächsführers, die Bearbeitungsdauer der Bewerbung sowie die Organisation des Bewerbungsprozesses. Mit dem Standortimage sind wiederum vor allem der Freizeitwert, die Umweltqualität sowie das Wohnungsangebot in Arbeitgebernähe verbunden.<sup>147</sup>

Den Einfluss, den diese verschiedenen Dimensionen auf das Image eines Arbeitgebers ausüben, überprüfte Teufer mithilfe eines Analytic Hierarchy Process, welcher

---

<sup>147</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 144 ff.

ein Verfahren zur Lösung schwieriger Entscheidungsprobleme, wie der Arbeitgeberwahl, darstellt.<sup>148</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass die personalpolitischen Parameter mit einem Gewicht von 0,335 sowie der feel-good Faktor mit einem Wert von 0,245 die bedeutendsten Dimensionen des Arbeitgeberimages darstellen. Das Unternehmensimage ist mit 0,183 ebenfalls von Bedeutung, während das Branchen- (0,121) und Standortimage (0,116) weniger relevant sind.<sup>149</sup>

Teufer konzentriert sich in seinem Modell zur Arbeitgeberwahl auf die Berufswahl von Hochschulabsolventen. Er unterscheidet dabei die Phasen der Selbstselektion und die der Bewertung und Entscheidung.<sup>150</sup> Die Selbstselektion bezeichnet die Wahl eines Arbeitgebers durch den Bewerber, während die Fremdselektion die Wahl des zukünftigen Arbeitnehmers durch das Unternehmen darstellt.<sup>151</sup> Die Selbstselektionsphase umfasst nach Teufer den Prozess bis zur Bewerbung und die hiermit verbundene Teilnahme am Selektionsverfahren. Erhält der Bewerber daraufhin ein Stellenangebot, fällt die Bewertung der infrage kommenden Arbeitgeber und die endgültige Entscheidung in die Bewertungs- und Entscheidungsphase. Hierdurch wird deutlich, dass Unternehmen in der Phase der Selbstselektion die Bewerberentscheidung kaum beeinflussen können.<sup>152</sup>

Das Branchenimage ist eine erste wichtige Bestimmungsgröße der Selbstselektionsphase. Arbeitgeber, die einer für den Bewerber unattraktiven Branche angehören, erhalten demnach kaum Chancen, sich als potenzielle Arbeitgeber zu präsentieren. Des Weiteren fungiert das Unternehmensimage als wichtige Determinante. Hierbei geht es vor allem darum, dass ein Unternehmen als möglicher Arbeitgeber wahrgenommen wird. Problematisch ist dies hauptsächlich für kleine und mittelständische Unternehmen. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor in der Selektionsphase stellt das Standortimage dar. Bewerber werden bestimmte Regionen und Standorte bereits im Vorfeld präferieren bzw. ausschließen. Gründe hierfür können z. B. eine schlechte Umweltqualität oder eine mangelnde Infrastruktur sein. Alles in allem wird ein Bewerber nur dann eine positive Bewerbungsentscheidung

---

<sup>148</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 176.

<sup>149</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 191.

<sup>150</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 171.

<sup>151</sup> Vgl. Rosenstiel et al., 1989, S. 34.

<sup>152</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 172.

treffen, wenn er das Unternehmens-, Branchen- und Standortimage des potenziellen Arbeitgebers als attraktiv wahrnimmt.<sup>153</sup>

Besonders qualifizierte Arbeitsuchende erhalten voraussichtlich mehrere Stellenangebote. Der Bewerber muss diese bewerten und sich letzten Endes für einen Arbeitgeber entscheiden.<sup>154</sup> Der potenzielle Arbeitnehmer benötigt einerseits Informationen über die verschiedenen Arbeitgeberalternativen sowie andererseits über die jeweiligen Ausprägungen seiner Entscheidungskriterien, wie die Gehaltshöhe oder Weiterbildungsmöglichkeiten. Es ist daher anzunehmen, dass während der Bewertungs- und Entscheidungsphase das Informationsbedürfnis sehr stark ausgeprägt ist.<sup>155</sup> Für die Bewertung der Arbeitgeberalternativen werden verschiedene Kriterien herangezogen. Dabei sind vor allem die personalpolitischen Parameter sowie der feel-good Faktor von Bedeutung. Zudem können auch das Unternehmens- und Standortimage die Entscheidungsfindung, wenn auch in dieser Phase eher geringfügig, beeinflussen. Schlussendlich wird der Bewerber das Stellenangebot des Unternehmens akzeptieren, welches aus seiner Sicht das beste Arbeitgeberimage aufweist.<sup>156</sup>

Während in der Selbstselektionsphase das Arbeitgeberimage vor allem intentionale und affektive Elemente aufweist, ist die Bewertungs- und Entscheidungsphase stark kognitiv geprägt. Dies ist vor allem auf das hohe Involvement des Arbeitsuchenden zurückzuführen. Im Laufe des Bewerbungsprozesses nimmt somit der Einfluss sowie die Bedeutung der kognitiven Dimension des Arbeitgeberimages zu.<sup>157</sup>

Die Annahme Teufers, dass Unternehmen die Bewerberentscheidung in der Phase der Selbstselektion kaum direkt beeinflussen können, stößt auf Kritik. Branchen-, Standort- und Unternehmensimage, welche die Selbstselektionsphase dominieren, stellen nämlich weniger gegebene Größen dar, sondern sind vielmehr Dimensionen einer Employer Brand, die strategisch ausgerichtet werden muss.<sup>158</sup>

---

<sup>153</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 172 f.

<sup>154</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 175.

<sup>155</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 69.

<sup>156</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 175.

<sup>157</sup> Vgl. Simon et al., 1995, S. 108.

<sup>158</sup> Vgl. Böttger, 2012, S. 95.

### 3.2 Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl

Die Eigenschaften eines Arbeitgebers sind für die meisten Bewerber nicht transparent.<sup>159</sup> Lieber kommt in seinen explorativen Studien zu dem Ergebnis, dass auf Grundlage des Arbeitgeberimages fehlende Informationen spekulativ ergänzt werden.<sup>160</sup> Das Arbeitgeberimage spielt daher hinsichtlich der Arbeitgeberwahl eine bedeutende Rolle.<sup>161</sup> Henseler hat bezüglich des Geschäftsimages von Einzelhandelsunternehmen bereits eine weitgehende Abgrenzung der Imagefunktionen vorgenommen, u. a. aus der Konsumentenperspektive.<sup>162</sup> Diese kann laut Lieber analog auf die Bewerbersicht und die hiermit verbundene Einschätzung der Unternehmen als Arbeitgeber übertragen werden.<sup>163</sup>

**Tabelle 2: Funktionen des Arbeitgeberimages aus Sicht des Bewerbers<sup>164</sup>**

<b>Funktion</b>	<b>Beschreibung</b>
Vereinfachungsfunktion	Vereinfachung vielfältiger Informationen über das Beurteilungsobjekt
Ordnungsfunktion	Einordnen von Informationen in bereits bestehende Vorstellungsgefüge
Entscheidungsfunktion	Erleichterung der Entscheidung über die adäquate Form des Handelns gegenüber dem Beurteilungsobjekt
Stabilisierungs- oder Verfestigungsfunktion	Entlastung von einer häufig wiederkehrenden Alternativbeurteilung und Entscheidungsfindung in Bezug auf das Beurteilungsobjekt sowie in Bezug auf die Alternativen
Risikominderungsfunktion	Sofern mit einer Entscheidung für oder gegen ein Objekt ein Risiko verbunden ist, kann ein vorhandenes Image dem Entscheider das Gefühl der Sicherheit und der Risikominimierung verleihen.

<sup>159</sup> Vgl. Wiltinger, 1997, S. 58.

<sup>160</sup> Vgl. Lieber, 1995, S. 183.

<sup>161</sup> Vgl. Wiltinger, 1997, S. 58.

<sup>162</sup> Vgl. Henseler, 1977, S. 9 f.

<sup>163</sup> Vgl. Lieber, 1995, S. 11.

<sup>164</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Teufer, 1999, S. 135.

Urteils- und Wahrnehmungsfunktion	Filtern von Informationen über das Beurteilungsobjekt: Wenn ein Image ausgebildet ist, werden mit dem Image übereinstimmende Informationen wahrgenommen. Dagegen werden widersprüchliche Informationen in der Regel herausgefiltert.
-----------------------------------	---

Betrachtet man die aufgeführten Funktionen genauer, wird deutlich, dass sich das Arbeitgeberimage insbesondere zur Reduktion von Unsicherheiten auf Seiten des Arbeitnehmers eignet.<sup>165</sup> Dieser soll durch das Arbeitgeberimage kognitiv entlastet werden. Diese Entlastung resultiert allerdings häufig aus vereinfachten Schlussfolgerungen, was zu Realitätsverzerrungen führen kann. Beispielhaft zu nennen sind der Halo-Effekt, die Irradiation sowie die Attributdominanz.<sup>166</sup>

Beim Halo-Effekt wird von der Gesamtqualität auf einzelne Eigenschaften geschlossen.<sup>167</sup> Dieser Effekt tritt bei der Arbeitgeberwahl z. B. dann auf, wenn ein Arbeitsuchender einen positiven Gesamteindruck von einem möglichen Arbeitgeber besitzt und hieraus auf gute Aufstiegschancen oder ein positives Betriebsklima schließt.<sup>168</sup>

Unter der Irradiation versteht man wiederum den Schluss von einem Eindruck auf einen anderen Einzeleindruck.<sup>169</sup> Dies ist bei der Arbeitgeberwahl u. a. dann der Fall, wenn ein Bewerber von einem interessanten Produktsortiment eines Unternehmens auf interessante und abwechslungsreiche Tätigkeiten schlussfolgert.<sup>170</sup>

Das Schließen von einem Einzeleindruck auf die gesamte Qualität eines Beurteilungsobjektes wird als Attributdominanz bezeichnet.<sup>171</sup> Beurteilt ein Bewerber beispielsweise einen potenziellen Arbeitgeber lediglich aufgrund attraktiver Produkte oder guter Weiterbildungsmöglichkeiten insgesamt positiv, spricht man in diesem Fall von dem Effekt der Attributdominanz.<sup>172</sup>

---

<sup>165</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 7.

<sup>166</sup> Vgl. Stüb, 1996, S. 65.

<sup>167</sup> Vgl. Böttger, 2012, S. 200.

<sup>168</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 138.

<sup>169</sup> Vgl. Böttger, 2012, S. 200.

<sup>170</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 137 f.

<sup>171</sup> Vgl. Böttger, 2012, S. 200.

<sup>172</sup> Vgl. Teufer, 1999, S. 137.

#### 4. Empirische Untersuchung

Die empirische Sozialforschung umfasst die Gesamtheit aller Methoden, Instrumente und Techniken, die eingesetzt werden, um menschliches Verhalten sowie weitere soziale Phänomene wissenschaftlich zu untersuchen.<sup>173</sup> Ziel dabei ist der Gewinn wissenschaftlicher Erkenntnisse durch die systematische Sammlung, Aufbereitung und Analyse empirischer Daten.<sup>174</sup>

Im nachfolgenden Teil dieser Arbeit werden zunächst die Fragestellung der empirischen Untersuchung näher erläutert sowie die Forschungshypothesen aufgestellt. Hierauf folgen die Vorstellung des Untersuchungsdesigns und der Stichprobenziehung sowie eine genauere Erläuterung der Operationalisierung des Arbeitgeberimagebegriffs. Im Anschluss daran werden das Erhebungsinstrument, die Fragebogenkonstruktion sowie die Untersuchungsdurchführung beschrieben und die Auswertungsergebnisse erläutert. Abschließend werden die aufgestellten Forschungshypothesen überprüft.

##### 4.1 Fragestellung und Forschungshypothesen

Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die Forschungsfrage „Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst – die Folge eines negativen Arbeitgeberimages?“ zu beantworten. Demnach muss einerseits ermittelt werden, wie das Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes einzuordnen ist sowie andererseits eine etwaige Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen dem Arbeitgeberimage und der Arbeitgeberwahl untersucht werden. Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt anhand von Forschungshypothesen und deren Überprüfung.<sup>175</sup> Auf Grundlage der in Kapitel 2 und 3 dargestellten theoretischen Erkenntnisse werden folgende Hypothesen aufgestellt, die wiederum in Kapitel 4.7 verifiziert bzw. falsifiziert werden:

**H1:** Die Mehrheit der Befragten bewertet das Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes negativer als das der freien Wirtschaft.

---

<sup>173</sup> Vgl. Häder, 2019, S. 13.

<sup>174</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 5.

<sup>175</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 146.

- H2:** Je weniger das Arbeitgeberimage mit den Anforderungen der Befragten an die potenziellen Arbeitgeber übereinstimmt, desto häufiger wird eine Beschäftigung abgelehnt.
- H3:** Je positiver das Arbeitgeberimage durch die Befragten bewertet wird, desto geringer ist die mit der Arbeitgeberwahl verbundene Unsicherheit.
- H4:** Je negativer das Arbeitgeberimage, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung.

#### **4.2 Untersuchungsdesign und Stichprobe**

Für die empirische Untersuchung wurde der quantitative Forschungsansatz ausgewählt. Dabei werden die Forschungshypothesen anhand strukturierter Datenerhebungsmethoden überprüft und die erhobenen quantitativen Daten statistisch ausgewertet.<sup>176</sup> Da die Daten eigenständig erhoben wurden, handelt es sich um eine Primärstudie.<sup>177</sup> Des Weiteren kann die empirische Untersuchung als explanative Studie kategorisiert werden, da sie theorie- bzw. hypothesenprüfend angelegt ist.<sup>178</sup>

Die Untersuchung konzentriert sich auf Studierende, die sich in der Endphase ihres Studiums und damit kurz vor der Berufswahl befinden. Grund hierfür ist die Annahme, dass sich diese besonders intensiv mit der Arbeitgeberwahl auseinandersetzen. Eine Vollerhebung, d. h. eine Untersuchung der Gesamtpopulation, bringt zwar eine hohe Aussagekraft mit sich, ist allerdings in der Praxis nur schwer umsetzbar.<sup>179</sup> Die Untersuchung wurde deshalb mittels einer Stichprobenerhebung durchgeführt. Dabei werden lediglich ausgewählte Fälle aus der Grundgesamtheit, auch Zielpopulation genannt, in die empirische Untersuchung einbezogen. Anhand der Untersuchungsergebnisse lassen sich Rückschlüsse auf die Zielpopulation ziehen. Diese bezeichnet die Gesamtheit aller Untersuchungsobjekte, über die die quantitative empirische Untersuchung wissenschaftliche Aussagen treffen soll.<sup>180</sup>

Befragt wurden u. a. Studierende der Studiengänge Public Management, Allgemeine Finanzverwaltung und Steuerverwaltung der Hochschule für Verwaltung

---

<sup>176</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 184.

<sup>177</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 191.

<sup>178</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 193.

<sup>179</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 292 f.

<sup>180</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 294.

und Finanzen Ludwigsburg (HVF). Diese Studiengänge bereiten Absolventen gezielt auf eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst vor, weshalb anzunehmen ist, dass die Studierenden größtenteils auch eine Beschäftigung in diesem Bereich anstreben. Daher wurden zudem Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge ausgewählter Dualer Hochschulen Baden-Württembergs (DHBW) als Kontrollgruppe in die Untersuchung aufgenommen. Grund für diese Entscheidung ist, dass sich die Studienkonzepte beider Hochschulen aufgrund der dualen Ausrichtung ähneln. Da sich die Studierenden bewusst für ein duales Studium entschieden haben, ist anzunehmen, dass sie ähnliche Werte, Ziele und Anforderungen besitzen und dadurch eine erhöhte Vergleichbarkeit aufweisen. Die befragten Abschlussjahrgänge der HVF sowie der dualen Hochschulen bilden demnach die Grundgesamtheit.

### **4.3 Operationalisierung des Arbeitgeberimages**

Da es sich beim Arbeitgeberimage um einen komplexen Begriff handelt, muss dieser operationalisiert bzw. messbar gemacht werden.<sup>181</sup> Diesbezüglich wurden vor allem die von Teufer herausgestellten Dimensionen und Einflussfaktoren (siehe Kapitel 3.1.4) aufgegriffen. Die empirische Untersuchung wäre allerdings unter Einbeziehung all dieser Dimensionen und Faktoren kaum durchführbar, weshalb eine gezielte Auswahl getroffen wurde.

Da den personalpolitischen Parametern laut Teufer die größte Bedeutung zukommt, wurde diese Dimension in die Operationalisierung einbezogen. Das Unternehmens- sowie das Branchenimage wurden ebenfalls berücksichtigt, da sich deren Einflussfaktoren teilweise ähneln und daher entsprechend verallgemeinert werden können. Laut Teufer ist der feel-good Faktor zwar ebenfalls relevant, allerdings bezieht sich dieser fast ausschließlich auf das Befinden des Bewerbers während des Bewerbungsprozesses. Da die meisten Probanden noch keine Erfahrungen mit dem Bewerbungsverlauf gemacht haben, wurde diese Dimension nicht berücksichtigt. Das Standortimage wurde aus ähnlichen Gründen nicht in die Operationalisierung einbezogen. Hierbei spielt vor allem die Umgebung des zukünftigen Arbeitgebers eine Rolle, was allerdings erst relevant wird, wenn der Bewerbungsprozess bereits

---

<sup>181</sup> Vgl. Häder, 2019, S. 48.

begonnen hat bzw. die Entscheidung für eine Branche bereits getroffen wurde. Zudem kommt dieser Dimension laut Teufer nur eine geringe Bedeutung zu.<sup>182</sup>

Zusammengefasst wurden demnach die drei Dimensionen personalpolitische Parameter sowie das Unternehmens- und Branchenimage bei der Erhebung des Arbeitgeberimages berücksichtigt. Die für diese Arbeitgeberimagedimensionen relevanten und damit auch im Zuge der Operationalisierung berücksichtigten Einflussfaktoren, wurden ebenfalls größtenteils von Teufer übernommen, allerdings durch weitere Faktoren aus aktuelleren Untersuchungen ergänzt. Hierfür wurden unterschiedliche Umfragen verglichen und sich wiederholende relevante Einflussfaktoren extrahiert.<sup>183</sup> Insgesamt wurden für die Erhebung des Arbeitgeberimages elf Einflussfaktoren in den Fragebogen aufgenommen.<sup>184</sup>

#### **4.4 Erhebungsinstrument und Konstruktion des Fragebogens**

Die empirische Untersuchung wurde in Form einer Online-Umfrage durchgeführt. Dabei wurde ein digitaler Fragebogen über das Internet verbreitet. Die Antworten der Befragten liegen dabei als digitale Datensätze vor.<sup>185</sup> Die Datengewinnung erfolgte anhand eines eigenständig entwickelten standardisierten Fragebogens.<sup>186</sup> Ein solcher besteht i. d. R. aus geschlossenen Fragen oder Aussagen mit unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten, zwischen denen die Befragten wählen können.<sup>187</sup>

Auf Basis der theoretischen Erkenntnisse sowie auf Grundlage der in Kapitel 4.1 aufgestellten Hypothesen, wurde der Fragebogen konstruiert. Dabei wurde auf eine verständliche und einfache Fragestellung sowie auf eine kurze Bearbeitungsdauer geachtet, um möglichst viele Studierende zur Umfrageteilnahme zu motivieren und die Abbruchquote gering zu halten. Der Fragebogen wurde zunächst in Papierform als Erstentwurf erstellt. Auf dieser Grundlage wurde der Online-Fragebogen mithilfe der Evaluationssoftware „EvaSys“ konstruiert.

---

<sup>182</sup> Vgl. Kapitel 3.1.4.

<sup>183</sup> Vgl. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2018, S. 12; Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2017, S. 68; Next:Public GmbH, 2019, S. 13 ff.; McKinsey & Company, 2019, S. 11.

<sup>184</sup> Siehe Anlage 1, Frage 4 bis 7.

<sup>185</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 414.

<sup>186</sup> Siehe Anlage 1.

<sup>187</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 405.

Insgesamt besteht der Fragebogen aus 14 Fragen. Zu Beginn wurden die persönlichen Angaben erhoben. Anschließend wurden Fragen zu den angestrebten Branchen nach Studienabschluss sowie zu den Anforderungen der Befragten an die Arbeitgeber gestellt. Mithilfe der Fragen vier bis sieben sollten die Arbeitgeberimages<sup>188</sup> der verschiedenen Branchen ermittelt werden. Hierauf wurden anhand zweier weiterer Fragen die Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl sowie die Bewerbungswahrscheinlichkeit für die unterschiedlichen Sektoren gemessen. Bei der Befragung wurde jeweils zwischen den Branchen öffentlicher Dienst, Primärsektor/Urproduktion, Sekundärsektor/Industriesektor sowie Tertiärsektor/Dienstleistungen unterschieden, um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen dem öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft herzustellen. Der öffentliche Dienst ist zwar dem Tertiärsektor zuzuordnen, wurde allerdings aus Abgrenzungsgründen separat aufgeführt. Ein entsprechender Hinweis wurde auf dem Fragebogen vermerkt.

Der Fragebogen enthält überwiegend geschlossene Fragen. Hierunter versteht man eine vorab definierte sowie begrenzte Anzahl von Antwortmöglichkeiten, zwischen denen die Befragten wählen können. Diese Frageart wurde verwendet, um eine bessere Vergleichbarkeit der Umfrageergebnisse zu gewährleisten.<sup>189</sup> Für die Abgabe von Einschätzungen wurden sechsstufige Likert-Skalen eingesetzt. Dadurch sollte verhindert werden, dass die bei ungeraden Skalen vorhandene Mittelkategorie als Fluchtkategorie genutzt wird.<sup>190</sup> Des Weiteren beinhaltet der Abschnitt zur Erhebung der persönlichen Angaben zwei halboffene Fragen. Dabei wird an eine geschlossene Frage eine weitere Kategorie (z. B. „Sonstiges“) angefügt, die, sollte keine der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zutreffen, in Form einer offenen Frage beantwortet wird.<sup>191</sup> Um sicherzustellen, dass die Umfrageteilnehmer alle Fragen beantworten, wurden Pflichtfelder festgelegt.

---

<sup>188</sup> Die Operationalisierung des Arbeitgeberimages wird in Kapitel 4.3 erläutert.

<sup>189</sup> Vgl. Porst, 2014, S. 53 ff.

<sup>190</sup> Vgl. Porst, 2014, S. 83.

<sup>191</sup> Vgl. Porst, 2014, S. 57.

#### 4.5 Durchführung der Untersuchung

Vor Beginn der eigentlichen Umfrage wurde der Fragebogen anhand eines ersten Pretests an fünf jungen Erwachsenen im Alter von 20 bis 24 Jahren erprobt, die sich am Ende ihres Studiums und daher kurz vor der Berufswahl befanden. Der Pretest soll u. a. Auskunft über die Verständlichkeit der Fragestellungen, die Bearbeitungsdauer der Umfrage sowie über auftretende technische Probleme geben. Er stellt daher im Zuge der Fragebogenoptimierung und Vorbereitung auf die Hauptbefragung eine unerlässliche Voraussetzung dar.<sup>192</sup> Die Probanden benötigten durchschnittlich fünf bis sieben Minuten für die Durchführung der Online-Umfrage. Dementsprechend wurde auch die Bearbeitungszeit für den Fragebogen festgelegt.

Bei einigen Probanden traten während des Pretests Verständnisschwierigkeiten bezüglich der Sektoreneinteilung auf. Die Intention der Unterteilung der Privatwirtschaft in die Bereiche Primärsektor/Urproduktion, Sekundärsektor/Industriesektor sowie Tertiärsektor/Dienstleistungen war, die freie Wirtschaft nicht als Ganzes mit dem öffentlichen Sektor zu vergleichen, sondern eine differenziertere Auswertung zu ermöglichen. Die Beantwortung des Fragebogens sollte im Hinblick auf den angestrebten Beruf des Befragten erfolgen. Plant dieser beispielsweise einen Berufseinstieg im Personalwesen, ist dies sowohl in einem Landwirtschafts-, Industrie- als auch Dienstleistungsunternehmen möglich. Einige Probanden bezogen die Sektoreneinteilung allerdings nicht auf die Unternehmensbranche, sondern vielmehr auf die Tätigkeit. Der Primärsektor wurde z. B. mit dem Beruf des Landwirts oder Fischers assoziiert. Um diese Verständnisprobleme zu beseitigen, wurde ein entsprechender Hinweis in den Fragebogen aufgenommen, die Fragestellung nochmals überarbeitet sowie pro Sektor mehrere Unternehmensbranchen beispielhaft aufgeführt. Daraufhin wurde die Sektorenlogik von den Probanden korrekt aufgefasst.

Im Anschluss hieran erfolgte ein zweiter Pretest, um den Fragebogen nochmals zu optimieren. An diesem nahmen neun junge Erwachsene im Alter von 20 bis 25 Jahren teil, die ebenfalls kurz vor ihrem Studienabschluss standen. Diesmal traten keine inhaltlichen Verständnisschwierigkeiten auf, sodass lediglich das Layout und die Reihenfolge der Hinweise und Fragestellungen teilweise überarbeitet wurden.

---

<sup>192</sup> Vgl. Porst, 2014, S. 190 f.

Wie in Kapitel 4.2 bereits beschrieben, wurden u. a. Studierende der HVF des 5. und 6. Semesters der Studiengänge Public Management, Allgemeine Finanzverwaltung und Steuerverwaltung befragt. Der Studiengang Rentenversicherung wurde aufgrund der geringen Studierendenzahl nicht bei der Umfrage berücksichtigt. Da sich die meisten HVF-Studierenden voraussichtlich bereits für eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst entschieden haben, wurden zudem Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge als Referenzgruppe befragt. Nach Abschluss der Fragebogenkonstruktion wurden deshalb diverse duale Hochschulen per E-Mail kontaktiert<sup>193</sup>, um eine Versendung des Online-Fragebogens zu erfragen. Möglich war dies bei den Abschlussjahrgängen der DHBW Karlsruhe im Studiengang BWL-Bank, der DHBW Lörrach im Studiengang BWL-Personalmanagement sowie der DHBW Heilbronn in allen BWL-Studiengängen.

Die Datenerhebung fand im Zeitraum vom 14.06. bis zum 05.07.2021 online statt. Der Umfragelink sowie ein kurzes Anschreiben<sup>194</sup> wurden dabei per E-Mail an die entsprechenden Fakultätssekretariate der oben aufgeführten Hochschulen versendet, die diese wiederum per Rundmail an die Studierenden weiterleiteten. Um die Teilnehmeranzahl zu erhöhen, wurden am 22. bzw. 23.06.2021 an der DHBW Karlsruhe sowie an der HVF Erinnerungsmails<sup>195</sup> versendet.<sup>196</sup>

#### **4.6 Auswertung der Untersuchung**

Insgesamt haben an der Online-Befragung 142 Studierende teilgenommen. Drei Fragebögen konnten bei der Auswertung nicht berücksichtigt werden, da sich die Probanden zum Zeitpunkt der Befragung im 4. Semester und damit nicht im Abschlussjahrgang befanden. Die verwertbare Probandenzahl beträgt demnach 139.

Die Umfrage wurde insgesamt an 1.223 Studierende versendet, woraus sich eine Gesamtrücklaufquote von 11,37 % ergibt. Der Rücklauf zwischen den befragten Hochschulen variiert stark. An der DHBW Karlsruhe wurde die Umfrage an 29 Studierende versendet, von denen 11 an dieser teilnahmen (37,93 %). An der

---

<sup>193</sup> Siehe Anlage 2, S. 4 im Online-Anhang.

<sup>194</sup> Siehe Anlage 3 und 4, S. 5 f. im Online-Anhang.

<sup>195</sup> Siehe Anlage 5 und 6, S. 7 f. im Online-Anhang.

<sup>196</sup> An der DHBW Lörrach sowie an der DHBW Heilbronn war dies aus organisatorischen Gründen nicht möglich.

DHBW Lörrach beträgt die Rücklaufquote mit 12 von 44 Studierenden 27,27 %. Die DHBW Heilbronn weist mit 2,57 % die niedrigste Rücklaufquote auf. Hier nahmen nur 9 von 350 Studierenden teil. Insgesamt ergibt sich für die dualen Hochschulen eine Rücklaufquote von 7,57 %. An der HVF wurde die Umfrage an insgesamt 800 Studierende der Studiengänge Public Management, Steuerverwaltung und Allgemeine Finanzverwaltung versendet, von denen 107 an der Befragung teilnahmen (13,38 %).<sup>197</sup> Bei Betrachtung des Rücklaufs wird deutlich, dass die nachfolgenden Umfrageergebnisse nicht ausreichend repräsentativ sind. Von den abgegebenen Antworten darf daher nicht automatisch auf das Meinungsbild der Gesamtheit geschlossen werden. Die nachfolgenden Auswertungsergebnisse stellen daher lediglich das Meinungsbild der Stichprobe dar.

In der nachfolgenden Auswertung werden die befragten Studiengänge der HVF sowie die der DHBWs jeweils zu einer Gruppe bzw. Studienrichtung<sup>198</sup> zusammengefasst. Die Umfrageergebnisse werden zunächst insgesamt dargestellt, d. h. unabhängig von der Studienrichtung. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass sich die Gesamtergebnisse stark an den Ergebnissen der HVF-Probanden orientieren. Dies ist auf die hohe Teilnehmeranzahl an HVF-Studierenden zurückzuführen. Im Anschluss daran werden die Daten der beiden Studienrichtungen HVF und DHBW miteinander verglichen.

Die Umfrage wurde mithilfe des Tabellenkalkulationsprogramms Microsoft Excel ausgewertet. Die gesamte Auswertung der Befragung ist im Online-Anhang, Anlage 7, S. 9 bis 27 vorzufinden.

---

<sup>197</sup> Siehe Anlage 7, S. 9 im Online-Anhang.

<sup>198</sup> Aus Vereinfachungsgründen werden die Gruppierungen bzw. Studienrichtungen in der Auswertung unter den Namen der Hochschulen (HVF bzw. DHBW) aufgeführt.

#### 4.6.1 Demografische Daten

74,10 % der Umfrageteilnehmer sind weiblich, die übrigen 25,90 % sind männlich.<sup>199</sup> 62,59 % der Befragten befinden sich im 5. Semester, die übrigen 37,41 % sind dem 6. Semester zuzuordnen.<sup>200</sup> Der hohe Anteil an Fünftsemestern ist auf die große Teilnehmeranzahl an Public Management-Studierenden zurückzuführen, deren Abschlussjahrgang sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung gänzlich im 5. Semester befand. Fälschlicherweise gaben dennoch 11 Studierende dieses Studiengangs das 6. Semester als aktuellen Studienabschnitt an. Diese wurden im Zuge der Datenbereinigung nachträglich dem 5. Semester zugeordnet.

Die Befragten studieren einen der folgenden Studiengänge: Public Management, Steuerverwaltung, Allgemeine Finanzverwaltung, Wirtschaftswissenschaften oder Sonstiges. Der Kategorie „Wirtschaftswissenschaften“ wurden dabei alle Studiengänge der befragten DHBWs zugeordnet, da diese allesamt eine betriebswirtschaftliche Ausprägung aufweisen. Unter der Auswahlmöglichkeit „Sonstiges“ wurden zwar von einzelnen Probanden die genauen Bezeichnungen der BWL-Studiengänge hinterlegt, diese wurden aber im Zuge der Datenbereinigung nachträglich den Wirtschaftswissenschaften zugeordnet.

Insgesamt studieren 62,59 % der Befragten Public Management, 9,35 % Steuerverwaltung, 5,04 % Allgemeine Finanzverwaltung sowie 23,02 % einen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang.<sup>201</sup> Der Teilnehmeranteil der Public Management-Studierenden ist demnach am größten, wohingegen der Anteil der Studierenden der Allgemeinen Finanzverwaltung am geringsten ist. Insgesamt nahmen von der HVF 107 Studierende an der Befragung teil (76,98 %). Die restlichen 23,02 % verteilen sich auf die dualen Hochschulen Karlsruhe (7,91 %), Heilbronn (6,47 %) und Lörrach (8,63 %).<sup>202</sup>

---

<sup>199</sup> Siehe Anlage 7, S. 10 im Online-Anhang.

<sup>200</sup> Siehe Anlage 7, S. 11 im Online-Anhang.

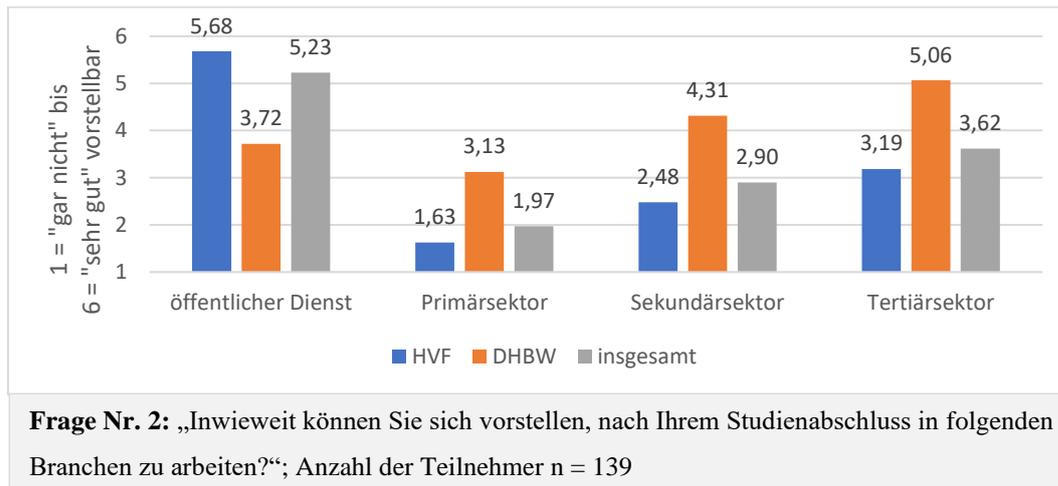
<sup>201</sup> Siehe Anlage 7, S. 12 im Online-Anhang.

<sup>202</sup> Siehe Anlage 7, S. 13 im Online-Anhang.

#### 4.6.2 Angestrebte Branche nach Studienabschluss

Um den Beschäftigungswunsch nach Studienabschluss zu messen, wurden die Studierenden befragt, inwieweit für sie ein Berufseinstieg in den verschiedenen Branchen infrage kommt. Diese wurden jeweils anhand einer sechsstufigen Skala von 1 („gar nicht vorstellbar“) bis 6 („sehr gut vorstellbar“) bewertet.

**Abbildung 7: Branchenattraktivität für den Berufseinstieg (Mittelwerte)**<sup>203</sup>



Insgesamt ist der öffentliche Dienst mit einem durchschnittlichen Wert von 5,23 (SD = 1,32) die beliebteste Branche für den Berufseinstieg. Der Tertiärsektor rangiert mit deutlichem Abstand (M = 3,62; SD = 1,57) auf Platz zwei, gefolgt vom sekundären (M = 2,90; SD = 1,58) und primären Sektor (M = 1,97; SD = 1,33).

Betrachtet man die Auswertungsergebnisse aufgeschlüsselt nach HVF und DHBW, stellt der öffentliche Dienst mit einem Durchschnittswert von 5,68 (SD = 0,76) für die HVF-Studierenden die attraktivste Branche für den Berufseinstieg dar. Eine Tätigkeit im Primär- (M = 1,63; SD = 0,93), Sekundär- (M = 2,48; SD = 1,36) und Tertiärsektor (M = 3,19; SD = 1,42) wird hingegen eher abgelehnt. Im Unterschied dazu bewerten die DHBW-Studierenden eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor mit durchschnittlich 3,72 (SD = 1,63) und damit eindeutig negativer. Vielmehr ist für diese Studienrichtung der Tertiärsektor (M = 5,06; SD = 1,16) die beliebteste sowie der Sekundärsektor (M = 4,31; SD = 1,47) die zweitbeliebteste Branche für den Berufseinstieg. Es besteht demnach ein großer Unterschied zu den Ergebnissen der HVF-Probanden, da sich diese eine Beschäftigung im Sekundär- und

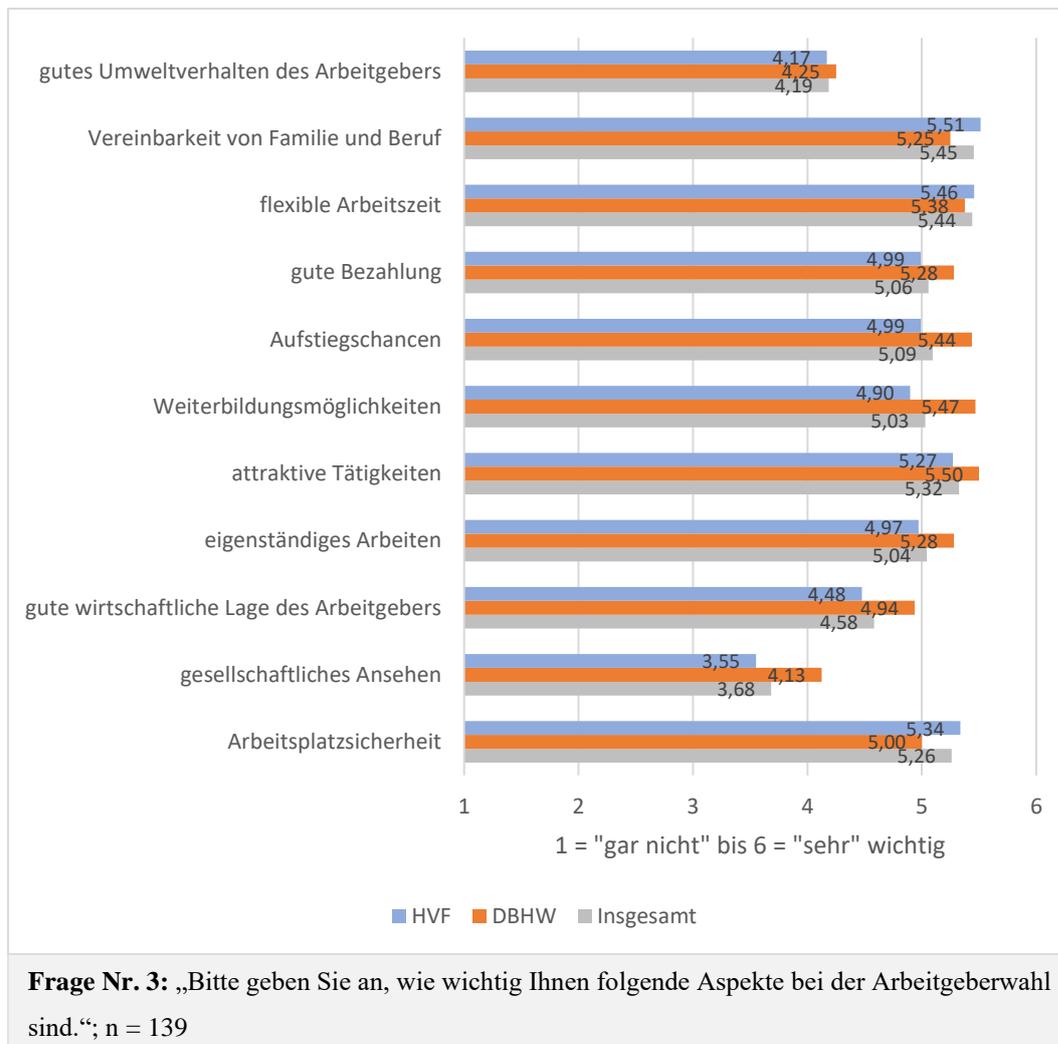
<sup>203</sup> Eigene Darstellung.

Tertiärsektor deutlich weniger vorstellen können. Für die Studierenden der Wirtschaftswissenschaften ist ein Berufseinstieg im Primärsektor zwar ebenfalls am wenigsten vorstellbar ( $M = 3,13$ ;  $SD = 1,77$ ), allerdings besteht auch hier ein erheblicher Bewertungsunterschied zum Ergebnis der HVF-Probanden ( $M = 1,63$ ;  $SD = 0,93$ ).

### 4.6.3 Anforderungen der Befragten an die Arbeitgeber

Die Umfrageteilnehmer bewerteten elf vorgegebene Arbeitgeberwahlkriterien auf einer Skala von 1 („gar nicht wichtig“) bis 6 („sehr wichtig“) nach ihrer persönlichen Priorisierung. Die Arbeitgeberwahlkriterien stellen die Anforderungen der Befragten an die Arbeitgeber dar.

**Abbildung 8: Wichtigkeit der Arbeitgeberwahlkriterien (Mittelwerte)<sup>204</sup>**



<sup>204</sup> Eigene Darstellung.

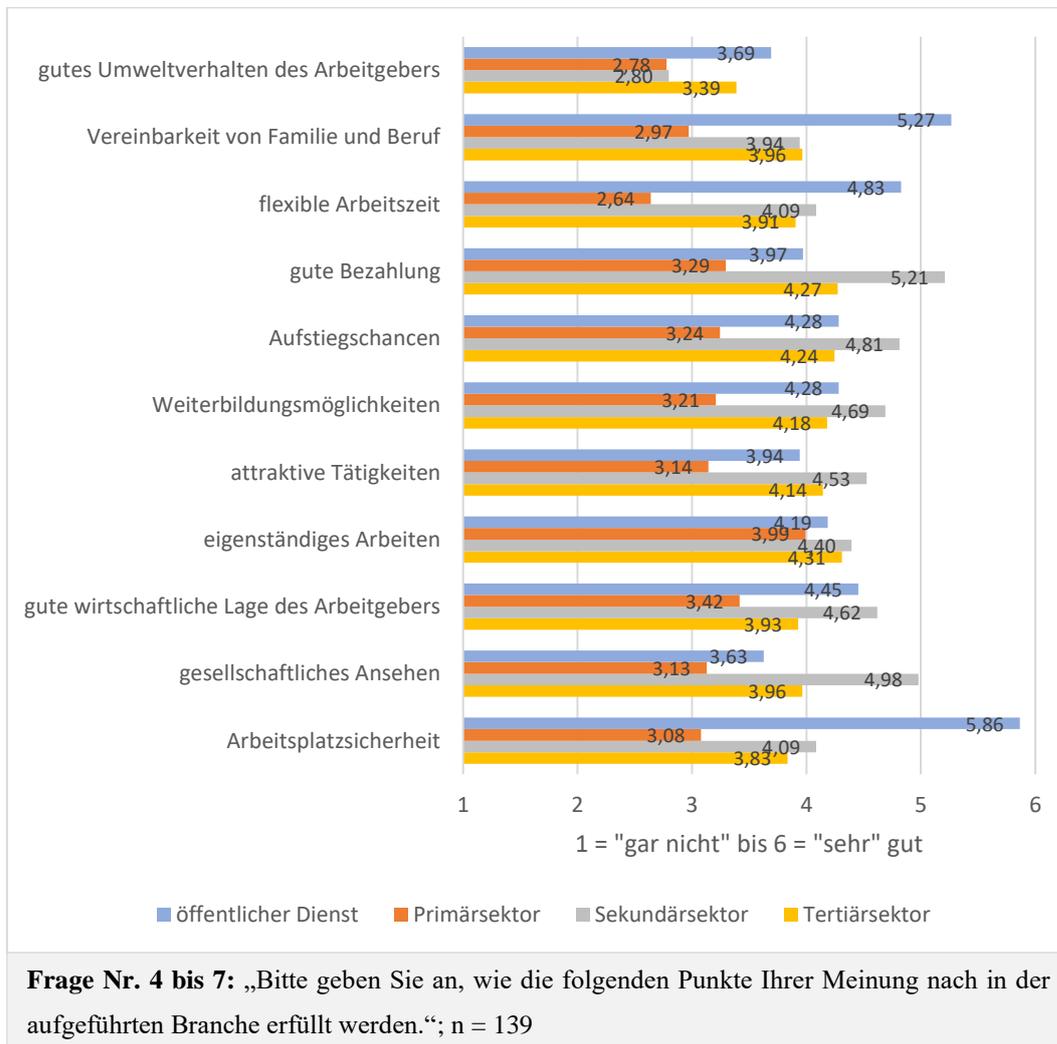
Insgesamt betrachtet stellt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Befragten das wichtigste Arbeitgeberwahlkriterium dar ( $M = 5,45$ ;  $SD = 0,91$ ), jedoch wird eine flexible Arbeitszeit als beinahe genauso relevant angesehen ( $M = 5,44$ ;  $SD = 0,87$ ). Weitere Kriterien, die mit einem durchschnittlichen Wert von über 5 bewertet und damit als bedeutend angesehen werden, sind die Arbeitsplatzsicherheit, eigenständiges Arbeiten, attraktive Tätigkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen sowie eine gute Bezahlung. Als weniger relevant werden eine gute wirtschaftliche Lage des Arbeitgebers ( $M = 4,58$ ;  $SD = 0,89$ ), ein gutes Umweltverhalten des Arbeitgebers ( $M = 4,19$ ;  $SD = 1,27$ ) sowie das gesellschaftliche Ansehen ( $M = 3,68$ ;  $SD = 1,08$ ) eingestuft.

Die drei bedeutendsten Kriterien sind für die HVF-Studierenden die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ( $M = 5,51$ ;  $SD = 0,86$ ), flexible Arbeitszeiten ( $M = 5,46$ ;  $SD = 0,88$ ) sowie ein sicherer Arbeitsplatz ( $M = 5,34$ ;  $SD = 0,91$ ). Für die Probanden der dualen Hochschulen stellen attraktive Tätigkeiten ( $M = 5,50$ ;  $SD = 0,67$ ), Weiterbildungsmöglichkeiten ( $M = 5,47$ ;  $SD = 0,57$ ) sowie Aufstiegschancen ( $M = 5,44$ ;  $SD = 0,67$ ) die drei wichtigsten Kriterien dar. Die Studierenden der HVF beurteilen ein gutes Umweltverhalten des Arbeitgebers ( $M = 4,17$ ;  $SD = 1,30$ ), das gesellschaftliche Ansehen ( $M = 3,55$ ;  $SD = 1,11$ ) sowie eine gute wirtschaftliche Lage des Arbeitgebers ( $M = 4,48$ ;  $SD = 0,90$ ) als weniger bedeutend. Auch für die DHBW-Probanden stellen ein gutes Umweltverhalten des Arbeitgebers ( $M = 4,25$ ;  $SD = 1,19$ ) sowie das gesellschaftliche Ansehen ( $M = 4,13$ ;  $SD = 0,83$ ) die am wenigsten relevanten Arbeitgeberwahlkriterien dar. Das Kriterium der guten wirtschaftlichen Lage wird von dieser Studienrichtung hingegen im Vergleich zu den Studierenden der HVF relevanter eingestuft ( $M = 4,94$ ;  $SD = 0,76$ ).

#### **4.6.4 Erhebung der Arbeitgeberimages**

Die Arbeitgeberimages wurden anhand elf verschiedener Einflussfaktoren operationalisiert (siehe Kapitel 4.3). Aus Gründen der Vergleichbarkeit, wurden sowohl bei diesen Faktoren als auch bei den Anforderungen der Befragten an die Arbeitgeber (siehe Kapitel 4.6.3) dieselben Merkmale abgefragt. Die Probanden sollten dabei angeben, wie die jeweiligen Einflussfaktoren ihrer Ansicht nach in den Branchen auf einer Skala von 1 („gar nicht gut“) bis 6 („sehr gut“) erfüllt werden.

**Abbildung 9: Eingeschätzte Erfüllung der Einflussfaktoren im Branchenvergleich (Mittelwerte)<sup>205</sup>**



Vier der elf Faktoren werden in der Branche des öffentlichen Dienstes als am besten erfüllt angesehen. Hierzu zählen die Arbeitsplatzsicherheit ( $M = 5,86$ ;  $SD = 0,53$ ), die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ( $M = 5,27$ ;  $SD = 0,91$ ), flexible Arbeitszeiten ( $M = 4,83$ ;  $SD = 1,13$ ) sowie ein gutes Umweltverhalten des Arbeitgebers ( $M = 3,69$ ;  $SD = 1,02$ ). Die Höchstwerte der übrigen sieben Einflussfaktoren sind hingegen im Sekundärsektor vorzufinden. Diese Branche wird dabei von den Befragten insbesondere mit einer guten Bezahlung ( $M = 5,21$ ;  $SD = 0,97$ ) assoziiert. Im Primärsektor liegen bei der Erfüllung der Faktoren die niedrigsten Durchschnittswerte vor. Sämtliche Minimalwerte sind in dieser Branche vorzufinden und

<sup>205</sup> Eigene Darstellung.

reichen von 2,64 (SD = 1,17) bei der Bewertung der flexiblen Arbeitszeiten, bis hin zu 3,99 (SD = 1,34) bei der Beurteilung der eigenständigen Arbeit. Der Tertiärsektor weist bei der Erfüllung der Einflussfaktoren weder Maximal- noch Minimalwerte auf. Innerhalb dieser Branche wird der Aspekt der eigenständigen Arbeit mit einem Mittelwert von 4,31 (SD = 1,01) am besten bewertet, während das Umweltverhalten (M = 3,39; SD = 0,99) am schlechtesten abschneidet.

Sowohl die Probanden der DHBW als auch die der HVF sehen die Aspekte Arbeitsplatzsicherheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie ein gutes Umweltverhalten des Arbeitgebers im öffentlichen Sektor als am besten erfüllt an. Der Maximalwert bei der Erfüllung der flexiblen Arbeitszeiten ist bei den HVF-Probanden ebenfalls im öffentlichen Dienst vorzufinden (M = 5,08; SD = 0,98). Die DHBW-Studierenden bewerten den Erfüllungsgrad dieses Faktors im öffentlichen Sektor allerdings deutlich schlechter (M = 3,97; SD = 1,18). Der Höchstwert bei der Erfüllung der flexiblen Arbeitszeiten ist hier im Tertiärsektor vorzufinden (M = 4,03; SD = 1,23). Des Weiteren stellt für die DHBW-Probanden der öffentliche Dienst die Branche mit der niedrigsten Erfüllung in Bezug auf die Faktoren eigenständiges Arbeiten (M = 3,75; SD = 1,11) und attraktive Tätigkeiten (M = 3,38; SD = 0,91) dar. Die HVF-Studierenden teilen diese Bewertung nicht. Sämtliche Minimalwerte aller Einflussfaktoren werden von diesen dem Primärsektor zugeschrieben. Sowohl die Umfrageteilnehmer der HVF als auch die der dualen Hochschulen sehen einen Großteil der Faktoren, wie z. B. das gesellschaftliche Ansehen oder eine gute Bezahlung, im sekundären Sektor als am besten erfüllt an. Der Höchstwert des Aspekts der eigenständigen Arbeit ist bei den DHBW-Studierenden allerdings nicht im sekundären, sondern im tertiären Sektor vorzufinden (M = 4,50; SD = 0,92).<sup>206</sup>

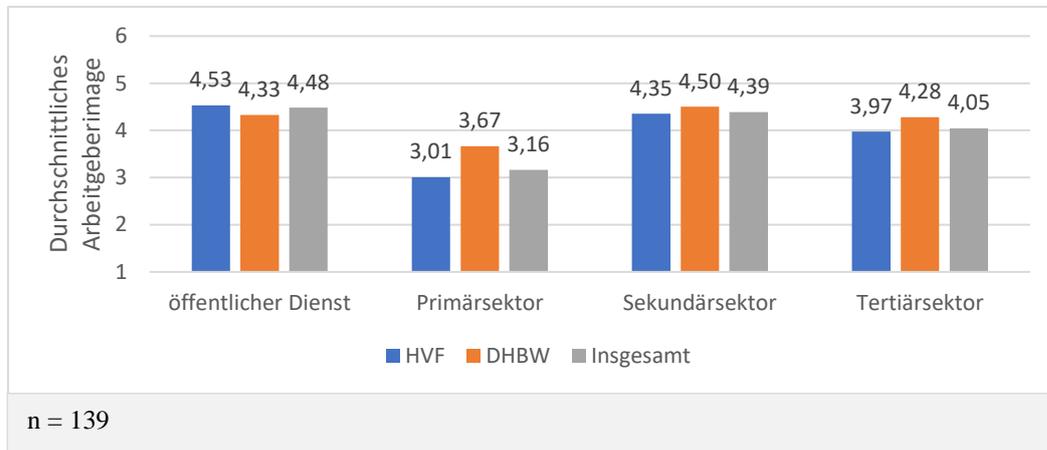
Um die Arbeitgeberimages der Sektoren besser miteinander vergleichen zu können, muss für jede Branche ein Imagewert ermittelt werden. Da die Einflussfaktoren allerdings für die Befragten von unterschiedlicher Wichtigkeit sind, wurde dies bei der Erhebung des Arbeitgeberimages berücksichtigt. Dafür wurden die Ergebnisse aus Kapitel 4.6.3 herangezogen. Die eingeschätzte Erfüllung der Einflussfaktoren (Abbildung 9) wurde anhand der Anforderungen der Befragten (Abbildung 8)

---

<sup>206</sup> Siehe Anlage 7, S. 19 ff. im Online-Anhang.

gewichtet. Im Anschluss daran wurde pro Branche ein Durchschnittswert gebildet, der das Arbeitgeberimage darstellt.<sup>207</sup>

**Abbildung 10: Durchschnittliche Arbeitgeberimages der Branchen unter Gewichtung der Einflussfaktoren<sup>208</sup>**



Insgesamt besitzt der öffentliche Dienst das beste Arbeitgeberimage ( $M = 4,48$ ), dicht gefolgt vom Image des sekundären ( $M = 4,39$ ) und tertiären Sektors ( $M = 4,05$ ). Der primäre Sektor rangiert mit deutlichem Abstand auf Platz vier ( $M = 3,16$ ) und weist damit das negativste Arbeitgeberimage auf.

Bei den DHBW-Studierenden verfügt der Sekundärsektor mit einem Mittelwert von 4,50 über das beste Arbeitgeberimage, während der öffentliche Dienst bei den HVF-Probanden das positivste Arbeitgeberimage besitzt ( $M = 4,53$ ). Der Primärsektor weist sowohl bei den Studierenden der DHBW ( $M = 3,67$ ) als auch bei denen der HVF ( $M = 3,01$ ) das negativste Arbeitgeberimage auf.

Die Auswertungsergebnisse zeigen, dass die Arbeitgeberimages der Branchen öffentlicher Dienst, Sekundär- und Tertiärsektor einen ähnlichen Durchschnittswert besitzen und sich daher kein Image deutlich von den übrigen abhebt. Lediglich das Arbeitgeberimage des Primärsektors schneidet eindeutig schlechter ab.

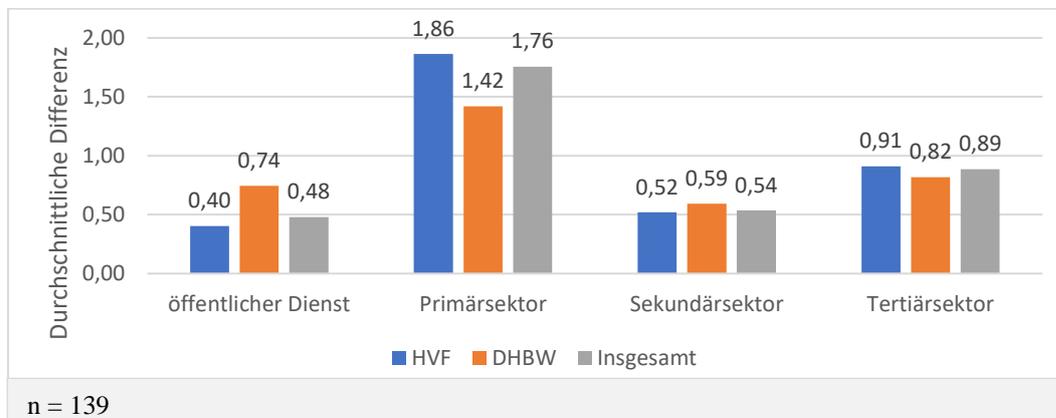
<sup>207</sup> Berechnungsbeispiel siehe Anlage 7, S. 23 im Online-Anhang.

<sup>208</sup> Eigene Darstellung.

#### 4.6.5 Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der Befragten an die Arbeitgeber und den Arbeitgeberimages

Um die zweite Forschungshypothese<sup>209</sup> beantworten zu können, muss u. a. die Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der Befragten an die Arbeitgeber und den Arbeitgeberimages erhoben werden.<sup>210</sup> Hierbei dient die Differenz zwischen den Anforderungen und dem Arbeitgeberimage als Maß für die Übereinstimmung. Das Arbeitgeberimage wurde anhand der eingeschätzten Erfüllungsgrade der Einflussfaktoren, welche nach Wichtigkeit gewichtet wurden, ermittelt (siehe Kapitel 4.6.4). Diese gewichteten Durchschnittswerte wurden nun von den Arbeitgeberwahlkriterien (siehe Kapitel 4.6.3), welche die Anforderungen der Umfrageteilnehmer darstellen, subtrahiert. Anschließend wurde für jede Branche eine Durchschnittsdifferenz ermittelt. Je kleiner diese Differenz ist, desto größer ist die Übereinstimmung zwischen dem Arbeitgeberimage und den Anforderungen der Befragten. Je größer die Differenz ist, desto geringer ist die Übereinstimmung.

**Abbildung 11: Durchschnittliche Differenz der Arbeitgeberimages zu den Anforderungen der Befragten<sup>211</sup>**



Im Primärsektor liegt mit einer durchschnittlichen Differenz von 1,76 die größte Abweichung des Arbeitgeberimages von den Anforderungen vor. Der Tertiärsektor weist zwar mit einer Durchschnittsdifferenz von 0,89 die zweitgrößte Abweichung auf, allerdings ist diese deutlich geringer ausgeprägt als im primären Sektor. Im sekundären Sektor sowie im öffentlichen Dienst liegen mit einer mittleren

<sup>209</sup> H2: Je weniger das Arbeitgeberimage mit den Anforderungen der Befragten an die potenziellen Arbeitgeber übereinstimmt, desto häufiger wird eine Beschäftigung abgelehnt.

<sup>210</sup> Ermittlung unter Einbeziehung der Auswertungsergebnisse aus Kapitel 4.6.3 und 4.6.4.

<sup>211</sup> Eigene Darstellung.

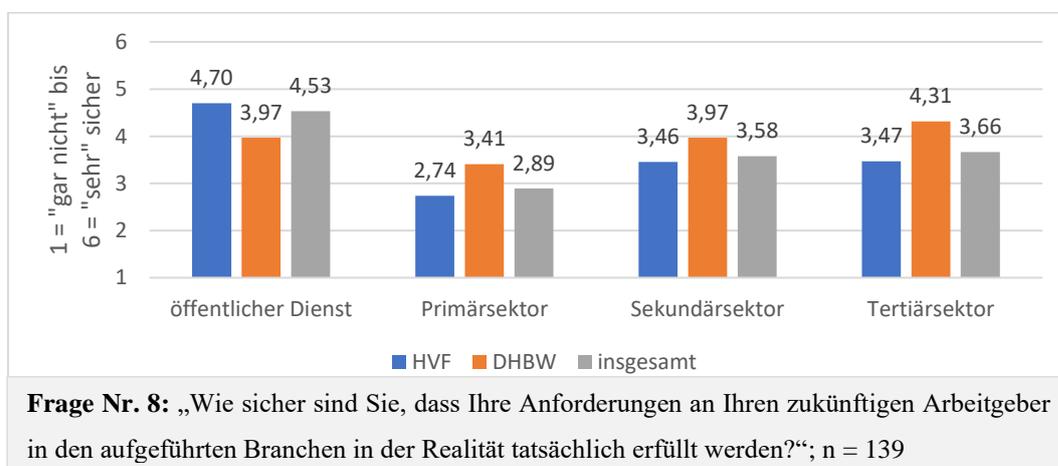
Differenz von 0,54 bzw. 0,48 die größten Übereinstimmungen zwischen den Anforderungen der Befragten an die Arbeitgeber und den Arbeitgeberimages vor.

Sowohl bei den HVF-Studierenden als auch bei denen der dualen Hochschulen weist der primäre Sektor die größte Abweichung des Arbeitgeberimages zu den Anforderungen der Befragten auf ( $M = 1,86$ ). Allerdings liegt die Durchschnittsdifferenz bei den HVF-Probanden deutlich höher als bei den DHBW-Studierenden ( $M = 1,42$ ). Bei den Probanden der HVF ist die größte Übereinstimmung zwischen dem Arbeitgeberimage und den Anforderungen im öffentlichen Dienst vorzufinden ( $M = 0,40$ ). Bei den DHBW-Studierenden liegt die mittlere Differenz in dieser Branche hingegen bei 0,74 und ist somit deutlich höher. Vielmehr weist für diese Studienrichtung der sekundäre Sektor die geringste mittlere Abweichung des Arbeitgeberimages von den Arbeitgeberwahlkriterien auf ( $M = 0,59$ ).

#### 4.6.6 Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl

Da es sich bei den Einschätzungen bzgl. der Erfüllung der Einflussfaktoren (siehe Kapitel 4.6.4) lediglich um Vermutungen der Probanden handelt, bestehen bei diesen weiterhin Unsicherheiten bzgl. der Arbeitgeberwahl. Um diese Unsicherheit zu messen, wurden die Studierenden danach befragt, wie sicher sie sind, dass ihre Anforderungen an die Arbeitgeber in den Branchen in der Realität auch tatsächlich erfüllt werden. Die Bewertung erfolgte anhand einer sechsstufigen Skala von 1 („gar nicht sicher“) bis 6 („sehr sicher“).

**Abbildung 12: Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl nach Branchen (Mittelwerte)<sup>212</sup>**



<sup>212</sup> Eigene Darstellung.

Insgesamt verbinden die Befragten mit dem öffentlichen Dienst die größte Sicherheit bei der Arbeitgeberwahl ( $M = 4,53$ ;  $SD = 1,05$ ). Hierauf folgen der tertiäre ( $M = 3,66$ ;  $SD = 1,12$ ) sowie der sekundäre Sektor ( $M = 3,58$ ;  $SD = 1,30$ ). Der Primärsektor wird mit der größten Unsicherheit bewertet ( $M = 2,89$ ;  $SD = 1,22$ ).

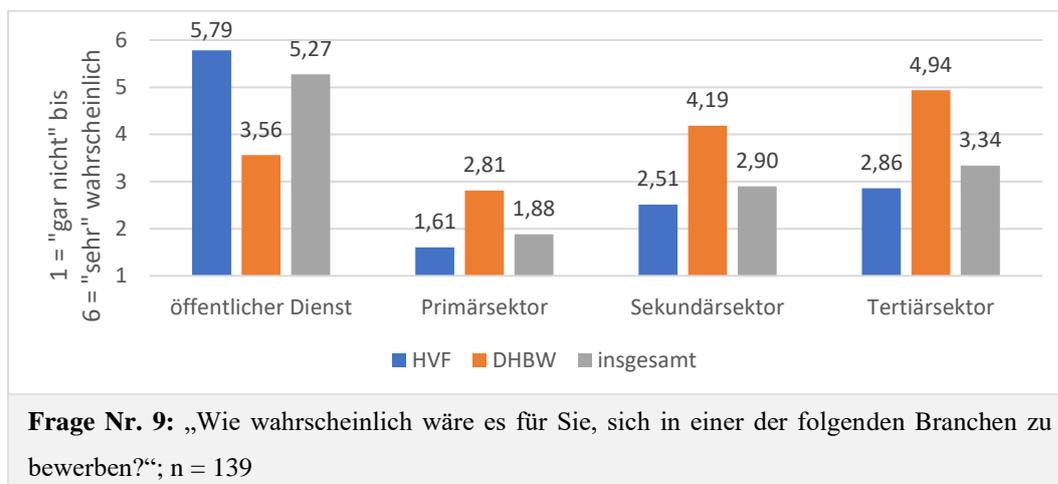
Während die Probanden der HVF die Branche des öffentlichen Dienstes mit der geringsten Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl bewerten ( $M = 4,70$ ;  $SD = 0,92$ ), beurteilen die Studierenden der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge diese mit einer deutlich höheren Unsicherheit ( $M = 3,97$ ;  $SD = 1,26$ ). Vielmehr verbinden die Umfrageteilnehmer dieser Studienrichtung die größte Sicherheit bei der Arbeitgeberwahl mit dem tertiären Sektor ( $M = 4,31$ ;  $SD = 1,03$ ).

Auffällig bei der Auswertung der Umfrageergebnisse ist, dass die Durchschnittswerte einen Wert von 4,70 nie übersteigen. Die Ausprägung der mit der Arbeitgeberwahl verbundenen Unsicherheit variiert zwar je nach Branche, ist allerdings stets in einem nicht unerheblichen Umfang vorhanden.

#### 4.6.7 Bewerbungswahrscheinlichkeit

Die letzte Frage dient der Ermittlung der Bewerbungswahrscheinlichkeit für die verschiedenen Branchen. Dabei sollten die Probanden auf einer Skala von 1 („gar nicht wahrscheinlich“) bis 6 („sehr wahrscheinlich“) angeben, inwiefern eine Bewerbung für die unterschiedlichen Sektoren für sie infrage kommt.

**Abbildung 13: Bewerbungswahrscheinlichkeit nach Branchen (Mittelwerte)<sup>213</sup>**



<sup>213</sup> Eigene Darstellung.

Insgesamt ist für die Umfrageteilnehmer eine Bewerbung für den öffentlichen Dienst sehr wahrscheinlich ( $M = 5,27$ ;  $SD = 1,30$ ). Eine Bewerbung im Primär-, ( $M = 1,88$ ;  $SD = 1,23$ ) Sekundär- ( $M = 2,90$ ;  $SD = 1,58$ ) und Tertiärsektor ( $M = 3,34$ ;  $SD = 1,61$ ) wird im Vergleich dazu als eher unwahrscheinlich beurteilt.

Während die Studierenden der HVF eine Bewerbung im öffentlichen Dienst mit einem Mittelwert von  $5,79$  ( $SD = 0,61$ ) als nahezu sicher erachten, stufen die DHBW-Probanden die Bewerbungswahrscheinlichkeit für diese Branche erheblich geringer ein ( $M = 3,56$ ;  $SD = 1,52$ ). Deutliche Unterschiede ergeben sich auch für die übrigen Sektoren. Der Tertiärsektor ( $M = 4,94$ ;  $SD = 1,37$ ) kommt für die Studierenden der dualen Hochschulen, gefolgt vom sekundären Sektor ( $M = 4,19$ ;  $SD = 1,45$ ) am ehesten für eine Bewerbung infrage. Eine Bewerbung in diesen Branchen wird von den Probanden der HVF allerdings eher abgelehnt.

Die Auswertungsergebnisse zeigen, dass die Studierenden der HVF, welche gezielt auf eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst vorbereitet werden, stark auf eine Bewerbung und einen hiermit verbundenen Berufseinstieg im öffentlichen Sektor fokussiert sind. Bei den DHBW-Probanden lässt sich zwar eine hohe Bewerbungswahrscheinlichkeit für den Tertiärsektor feststellen, allerdings ziehen diese auch eine Bewerbung in einer anderen Branche, wie z. B. im Sekundärsektor, in Betracht.

#### **4.7 Überprüfung der Hypothesen**

Anhand der zuvor dargestellten Auswertungsergebnisse werden die aufgestellten Forschungshypothesen aus Kapitel 4.1 überprüft. Dabei wird jeweils auf die Auswertungsergebnisse im Gesamten sowie auf die der DHBW-Studierenden eingegangen. Grund hierfür ist, dass sich die Ergebnisse der HVF-Probanden aufgrund deren hoher Teilnehmerzahl (76,98 %) stark am Gesamtergebnis orientieren.

#### **H1: Die Mehrheit der Befragten bewertet das Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes negativer als das der freien Wirtschaft.**

Für den öffentlichen Dienst ergibt sich insgesamt ein durchschnittliches Arbeitgeberimage von  $4,48$ . Die Arbeitgeberimages des primären, sekundären und tertiären Sektors, welche der Privatwirtschaft zuzuordnen sind, unterliegen allesamt diesem Wert. Die Vermutung liegt nahe, dass dies vor allem auf die große

Teilnehmeranzahl an HVF-Studierenden zurückzuführen ist, die das Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes am besten bewerten. Allerdings beurteilen auch die DHBW-Studierenden die Arbeitgeberimages des öffentlichen, sekundären und tertiären Sektors mit ähnlichen Durchschnittswerten, sodass sich bei diesen kein Arbeitgeberimage deutlich von den übrigen abhebt. Die erste Hypothese kann demnach nicht bestätigt werden.

**H2: Je weniger das Arbeitgeberimage mit den Anforderungen der Befragten an die potenziellen Arbeitgeber übereinstimmt, desto häufiger wird eine Beschäftigung abgelehnt.**

Die Hypothese kann nicht eindeutig bestätigt werden und muss daher sektorenweise betrachtet werden. Die größte Abweichung zwischen dem Arbeitgeberimage und den Anforderungen der Befragten an die Arbeitgeber liegt im Primärsektor vor ( $M = 1,76$ ). Des Weiteren weist der öffentliche Dienst die höchste Übereinstimmung zwischen dem Arbeitgeberimage und den Anforderungen der Befragten auf ( $M = 0,48$ ). Laut der Hypothese müsste demnach das Interesse nach einer Beschäftigung im Primärsektor am geringsten sowie im öffentlichen Dienst am größten ausgeprägt sein. Dies ist laut den Auswertungsergebnissen der Fall. Der öffentliche Sektor stellt die beliebteste Branche für den Berufseinstieg dar ( $M = 5,23$ ), wohingegen der Primärsektor als am unattraktivsten gilt ( $M = 1,97$ ). Für den sekundären und tertiären Sektor kann die Hypothese hingegen nicht bestätigt werden. So ist im Tertiärsektor die zweitgrößte ( $M = 0,89$ ) sowie im Sekundärsektor die drittgrößte ( $M = 0,48$ ) Abweichung zwischen dem Arbeitgeberimage und den Anforderungen der Befragten vorzufinden. Allerdings stellt der tertiäre Sektor laut den Auswertungsergebnissen die beliebtere Branche für den Berufseinstieg dar ( $M = 3,62$ ).

Betrachtet man die Gruppe der DHBW-Studierenden gesondert, ist zu erkennen, dass die Hypothese bei diesen nur im Falle des Primärsektors bestätigt werden kann. Dieser stellt die Branche mit der größten Differenz zwischen dem Arbeitgeberimage und den Anforderungen der Befragten dar ( $M = 1,42$ ), während zugleich eine Beschäftigung in diesem Sektor als am unattraktivsten beurteilt wird ( $M = 3,13$ ).

Für alle übrigen Sektoren ist die Hypothese für die Studienrichtung der DHBW-Probanden nicht zutreffend.

**H3: Je positiver das Arbeitgeberimage durch die Befragten bewertet wird, desto geringer ist die mit der Arbeitgeberwahl verbundene Unsicherheit.**

Der öffentliche Dienst zeichnet sich durch das beste Arbeitgeberimage ( $M = 4,48$ ) sowie durch die geringste Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl ( $M = 4,53$ ) aus. Des Weiteren verfügt der primäre Sektor über das negativste Arbeitgeberimage ( $M = 3,16$ ) und weist zugleich die größte mit der Arbeitgeberwahl verbundene Unsicherheit auf ( $M = 2,89$ ). Für diese beiden Branchen kann die Hypothese damit bestätigt werden, hingegen nicht für den Sekundär- und Tertiärsektor. Der Sekundärsektor ( $M = 4,39$ ) verfügt im Vergleich zum Tertiärsektor ( $M = 4,05$ ) zwar über das bessere Arbeitgeberimage, allerdings ist die Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl im tertiären Sektor geringer ausgeprägt ( $M = 3,66$ ) als im sekundären Sektor ( $M = 3,58$ ).

Auch bei der gesonderten Betrachtung der DHBW-Studierenden trifft diese Hypothese nur im Fall des primären und öffentlichen Sektors zu. So weist der öffentliche Dienst bei dieser Studienrichtung das zweitbeste Arbeitgeberimage ( $M = 4,33$ ) sowie, gemeinsam mit dem sekundären Sektor, die zweitniedrigste Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl ( $M = 3,97$ ) auf. Der Primärsektor wird auch von dieser Gruppe mit dem niedrigsten Arbeitgeberimage ( $M = 3,67$ ) und der größten Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl bewertet ( $M = 3,41$ ). Hypothese drei kann demnach ebenfalls nicht gänzlich bestätigt werden, sondern muss erneut sektorenweise betrachtet werden.

**H4: Je negativer das Arbeitgeberimage, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung.**

Auch Hypothese vier muss sektorenweise geprüft werden, da sie nicht vollumfänglich bestätigt werden kann. Während der öffentliche Dienst über das beste Arbeitgeberimage verfügt ( $M = 4,48$ ), besitzt der primäre Sektor das negativste Arbeitgeberimage ( $M = 3,16$ ). Zugleich weist der öffentliche Sektor die größte ( $M = 5,27$ ) sowie der Primärsektor die geringste ( $M = 1,88$ ) Bewerbungswahrscheinlichkeit

auf. Hypothese vier kann demnach für diese beiden Branchen bestätigt werden, trifft allerdings für den sekundären und tertiären Sektor nicht zu. Der Sekundärsektor ( $M = 4,39$ ) weist im Vergleich zum Tertiärsektor ( $M = 4,05$ ) zwar das bessere Arbeitgeberimage auf, allerdings wird eine Bewerbung im tertiären Sektor ( $M = 3,34$ ) im Vergleich zum sekundären Sektor ( $M = 2,90$ ) durchschnittlich als wahrscheinlicher bewertet.

Betrachtet man lediglich die Ergebnisse der DHBW-Studierenden, so ist die Hypothese nur für den Primärsektor zu bestätigen. Dieser verfügt bei dieser Gruppe über das negativste Arbeitgeberimage ( $M = 3,67$ ) sowie über die geringste Bewerbungswahrscheinlichkeit ( $M = 2,81$ ). In den übrigen Branchen ist bei dieser Studienrichtung allerdings keine positive Korrelation zwischen Arbeitgeberimage und Bewerbungswahrscheinlichkeit zu beobachten.

## **5. Fazit**

Der öffentliche Dienst kann seine Handlungs- und Funktionsfähigkeit nur erhalten, wenn ihm ausreichend Fachkräfte zur Verfügung stehen. Dies ist angesichts der bereits bestehenden Personalknappheit, etwa im Bereich der mittleren Führungsebene, und des sich weiter verstärkenden Fachkräftemangels nicht mehr sichergestellt. Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, muss der öffentliche Dienst neues Personal rekrutieren sowie bestehende Fachkräfte binden. Gleichzeitig gilt es, gegenüber der Privatwirtschaft konkurrenzfähig zu bleiben, um im Fachkräftewettbewerb bestehen zu können. Angesichts des demografischen Wandels und des hiermit verbundenen Rückgangs an Studienabsolventen, sollte der öffentliche Sektor vor allem Schwerpunkte bei der Gewinnung von Nachwuchskräften setzen.

Ziel dieser Arbeit war es zu untersuchen, ob der Mangel an Fachkräften im öffentlichen Dienst auf ein negatives Arbeitgeberimage zurückzuführen ist. Im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit wurde deutlich, dass das Arbeitgeberimage des öffentlichen Sektors durchaus verbesserungswürdig ist. Vor allem das eher negative Ansehen der Verwaltungsbeamten sollte durch Marketingmaßnahmen gesteigert werden, da diese Berufsgruppe oftmals mit dem öffentlichen Dienst in seiner Gesamtheit gleichgesetzt wird. Des Weiteren muss der öffentliche Sektor Vorurteilen aktiv entgegenwirken, so werden das Gehaltsniveau sowie die beruflichen

Entwicklungsmöglichkeiten oftmals unterschätzt, was sich wiederum negativ auf das Arbeitgeberimage auswirkt. Außerdem sollte der öffentliche Sektor die eigenen Stärken, wie die Arbeitsplatzsicherheit, vermehrt akzentuieren und auf sich aufmerksam machen, denn gerade in Krisenzeiten wie der derzeitigen Corona-Pandemie streben viele Menschen nach beruflicher Sicherheit. Anhand der vorgestellten theoretischen Modelle zur Arbeitgeberwahl wurde sichtbar, dass das Arbeitgeberimage bei beruflichen Entscheidungen eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. Insbesondere zu Beginn des Bewerbungsprozesses verfügt der Arbeitsuchende über wenig Informationen bezüglich der tatsächlichen Arbeitsbedingungen und verspürt demnach eine große Unsicherheit. Bewerber lassen sich daher besonders in dieser Phase vom Arbeitgeberimage leiten.

Die durchgeführte empirische Untersuchung spiegelt die Erkenntnisse des Theorie-teils allerdings nur eingeschränkt wider. Zum einen wurde das Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes weder insgesamt noch im Vergleich zur Privatwirtschaft negativ bewertet. Zum anderen konnte auch keine eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen dem Arbeitgeberimage und der Arbeitgeberwahl nachgewiesen werden, da die Hypothesen zwei bis vier lediglich für den öffentlichen und primären Sektor bestätigt werden konnten. Demnach wäre die Forschungsfrage zu verneinen: der Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst lässt sich nicht unmittelbar auf ein negatives Arbeitgeberimage zurückführen. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass die Umfrageergebnisse aufgrund des geringen Rücklaufs nicht ausreichend repräsentativ sind und damit lediglich das Stimmungsbild der Stichprobe darstellen. Das Auswertungsergebnis ist zudem stark von den Antworten der HVF-Studierenden geprägt, da diese die deutliche Mehrzahl an Teilnehmern bilden. Diese sind aufgrund ihrer Studienwahl dem öffentlichen Sektor bereits stark zugeeignet und verzerren somit das Meinungsbild. Daher kann auf Grundlage des vorhandenen Datenmaterials auch nicht genau ermittelt werden, warum die Hypothesen zwei bis vier lediglich für den öffentlichen und primären Sektor zutreffen. Eine erneute Überprüfung der Hypothesen anhand einer größeren und in Bezug auf die Studienrichtung ausgeglicheneren Stichprobe erscheint daher sinnvoll.

Die Erkenntnisse des Theorie-teils lassen zwar vermuten, dass ein Zusammenhang zwischen einem negativem Arbeitgeberimage und einem Mangel an Fachkräften

besteht, dies kann durch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung allerdings nicht hinreichend bestätigt werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Forschungsfrage aufgrund der mangelnden Repräsentativität der empirischen Untersuchung nicht eindeutig beantwortet werden kann.

Es ergibt sich daher weiterer Forschungsbedarf zum Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes und einem möglicherweise hieraus resultierenden Fachkräftemangel. Sowohl die empirische Untersuchung dieser Arbeit als auch der Großteil der im Theorieteil vorgestellten Studien stützen sich auf Ergebnisse, die aus der Befragung von Studierenden resultieren. Eine generationenübergreifende Untersuchung wäre daher wichtig, um altersbedingte Unterschiede ausfindig zu machen und diese bei der Fachkräfterekrutierung berücksichtigen zu können.

# Anlagen

## Anlage 1: Fragebogen zur Online-Umfrage

evasys	[Copy] [Copy] [Copy] [Copy] [Copy] [Copy]	
HVF Ludwigsburg	Laura Sigmund	
Fakultät 1 - Verwaltung	Bachelorarbeit	

Bitte so markieren:     Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.  
 Korrektur:     Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

### 1. Angaben zur Person

Liebe Umfrageteilnehmende,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule für Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg setze ich mich näher mit dem **Arbeitgeberimage** und dessen **Auswirkungen auf die Arbeitgeberwahl** auseinander.

Die Umfrage nimmt etwa **5 - 7 Minuten** in Anspruch. Die Antworten werden **anonym und vertraulich** behandelt.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen im **Hinblick auf den von Ihnen angestrebten Beruf**. Planen Sie beispielsweise Ihren Berufseinstieg im Personalwesen, beantworten Sie bitte die Fragen aus dieser Perspektive.

- 1.1 Welchem Geschlecht sind Sie zugehörig?  männlich  weiblich  divers
- 1.2 In welchem Semester befinden Sie sich?
- 1.3 Welche Studienrichtung studieren Sie?  Public Management  Steuerverwaltung  Finanzverwaltung  
 Wirtschaftswissenschaften  Sonstiges
- 1.4 Wenn Sie "Sonstiges" gewählt haben, geben Sie bitte Ihre Studienrichtung an:
- 1.5 An welcher Hochschule studieren Sie?  Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg  DHBW Karlsruhe  DHBW Heilbronn  
 DHBW Lörrach  Sonstige
- 1.6 Wenn Sie "Sonstige" gewählt haben, geben Sie bitte Ihre Hochschule an:

### 2. Inwieweit können Sie sich vorstellen, nach Ihrem Studienabschluss in folgenden Branchen zu arbeiten?

(Hinweis: Der öffentliche Dienst wird i. d. R. dem Tertiärsektor zugeordnet. Aus Abgrenzungsgründen wird dieser in der Umfrage aber separat aufgeführt.)

- |   |                       |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                      |
|---|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|
| 2.1 öffentlicher Dienst (z. B. Kommunen, Landratsämter, Ministerien)  | gar nicht vorstellbar | <input type="checkbox"/> | sehr gut vorstellbar |
| 2.2 Primärsektor/Urproduktion (z. B. Agrar-, Rohstoff- und Bergbauunternehmen)                                | gar nicht vorstellbar | <input type="checkbox"/> | sehr gut vorstellbar |
| 2.3 Sekundärsektor/Industriesektor (z. B. Automobil-, Energieversorgungs- und Maschinenbauunternehmen)        | gar nicht vorstellbar | <input type="checkbox"/> | sehr gut vorstellbar |
| 2.4 Tertiärsektor/Dienstleistungen (z. B. Versicherungsgesellschaften, Handelsunternehmen, Reiseveranstalter) | gar nicht vorstellbar | <input type="checkbox"/> | sehr gut vorstellbar |

**3. Bitte geben Sie an, wie wichtig Ihnen folgende Aspekte bei der Arbeitgeberwahl sind.**

3.1 Arbeitsplatzsicherheit	gar nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	sehr wichtig					
3.2 gesellschaftliches Ansehen	gar nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	sehr wichtig					
3.3 gute wirtschaftliche Lage des Arbeitgebers	gar nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	sehr wichtig					
3.4 eigenständiges Arbeiten	gar nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	sehr wichtig					
3.5 attraktive Tätigkeiten	gar nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	sehr wichtig					
3.6 Weiterbildungsmöglichkeiten	gar nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	sehr wichtig					
3.7 Aufstiegschancen	gar nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	sehr wichtig					
3.8 gute Bezahlung	gar nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	sehr wichtig					
3.9 flexible Arbeitszeit	gar nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	sehr wichtig					
3.10 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	gar nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	sehr wichtig					
3.11 gutes Umweltverhalten des Arbeitgebers	gar nicht wichtig	<input type="checkbox"/>	sehr wichtig					

**4. Bitte geben Sie an, wie die folgenden Punkte Ihrer Meinung nach in der aufgeführten Branche erfüllt werden.**

**öffentlicher Dienst** (z. B. Kommunen, Landratsämter, Ministerien)

4.1 Arbeitsplatzsicherheit	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
4.2 gesellschaftliches Ansehen	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
4.3 gute wirtschaftliche Lage der Branche	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
4.4 eigenständiges Arbeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
4.5 attraktive Tätigkeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
4.6 Weiterbildungsmöglichkeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
4.7 Aufstiegschancen	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
4.8 gute Bezahlung	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
4.9 flexible Arbeitszeit	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
4.10 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
4.11 gutes Umweltverhalten der Branche	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					

**5. Bitte geben Sie an, wie die folgenden Punkte Ihrer Meinung nach in der aufgeführten Branche erfüllt werden.**

**Primärsektor/Urproduktion** (z. B. Agrar-, Rohstoff- und Bergbauunternehmen)

5.1 Arbeitsplatzsicherheit	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
5.2 gesellschaftliches Ansehen	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
5.3 gute wirtschaftliche Lage der Branche	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
5.4 eigenständiges Arbeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
5.5 attraktive Tätigkeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
5.6 Weiterbildungsmöglichkeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
5.7 Aufstiegschancen	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
5.8 gute Bezahlung	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
5.9 flexible Arbeitszeit	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
5.10 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
5.11 gutes Umweltverhalten der Branche	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					

**6. Bitte geben Sie an, wie die folgenden Punkte Ihrer Meinung nach in der aufgeführten Branche erfüllt werden.**

**Sekundärsektor/Industriesektor** (z. B. Automobil-, Energieversorgungs- und Maschinenbauunternehmen)

6.1 Arbeitsplatzsicherheit	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
6.2 gesellschaftliches Ansehen	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
6.3 gute wirtschaftliche Lage der Branche	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
6.4 eigenständiges Arbeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
6.5 attraktive Tätigkeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
6.6 Weiterbildungsmöglichkeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
6.7 Aufstiegschancen	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
6.8 gute Bezahlung	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
6.9 flexible Arbeitszeit	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
6.10 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
6.11 gutes Umweltverhalten der Branche	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					

**7. Bitte geben Sie an, wie die folgenden Punkte Ihrer Meinung nach in der aufgeführten Branche erfüllt werden.**

**Tertiärsektor/Dienstleistungen** (z. B. Versicherungsgesellschaften, Handelsunternehmen, Reiseveranstalter)

7.1 Arbeitsplatzsicherheit	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
7.2 gesellschaftliches Ansehen	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
7.3 gute wirtschaftliche Lage der Branche	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
7.4 eigenständiges Arbeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
7.5 attraktive Tätigkeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
7.6 Weiterbildungsmöglichkeiten	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
7.7 Aufstiegschancen	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
7.8 gute Bezahlung	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
7.9 flexible Arbeitszeit	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
7.10 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					
7.11 gutes Umweltverhalten der Branche	gar nicht gut	<input type="checkbox"/>	sehr gut					

**8. Wie sicher sind Sie, dass Ihre Anforderungen an Ihren zukünftigen Arbeitgeber in den aufgeführten Branchen in der Realität tatsächlich erfüllt werden?**

8.1 öffentlicher Dienst (z. B. Kommunen, Landratsämter, Ministerien)	gar nicht sicher	<input type="checkbox"/>	sehr sicher					
8.2 Primärsektor/Urproduktion (z. B. Agrar-, Rohstoff- und Bergbauunternehmen)	gar nicht sicher	<input type="checkbox"/>	sehr sicher					
8.3 Sekundärsektor/Industriesektor (z. B. Automobil-, Energieversorgungs- und Maschinenbauunternehmen)	gar nicht sicher	<input type="checkbox"/>	sehr sicher					
8.4 Tertiärsektor/Dienstleistungen (z. B. Versicherungsgesellschaften, Handelsunternehmen, Reiseveranstalter)	gar nicht sicher	<input type="checkbox"/>	sehr sicher					

**9. Wie wahrscheinlich wäre es für Sie, sich in einer der folgenden Branchen zu bewerben?**

9.1 öffentlicher Dienst (z. B. Kommunen, Landratsämter, Ministerien)	gar nicht wahrscheinlich	<input type="checkbox"/>	sehr wahrscheinlich					
9.2 Primärsektor/Urproduktion (z. B. Agrar-, Rohstoff- und Bergbauunternehmen)	gar nicht wahrscheinlich	<input type="checkbox"/>	sehr wahrscheinlich					
9.3 Sekundärsektor/Industriesektor (z. B. Automobil-, Energieversorgungs- und Maschinenbauunternehmen)	gar nicht wahrscheinlich	<input type="checkbox"/>	sehr wahrscheinlich					
9.4 Tertiärsektor/Dienstleistungen (z. B. Versicherungsgesellschaften, Handelsunternehmen, Reiseveranstalter)	gar nicht wahrscheinlich	<input type="checkbox"/>	sehr wahrscheinlich					

**Vielen Dank für die Teilnahme!**

## Literaturverzeichnis

**Beck, Christoph:** Personalmarketing 2.0 - Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management, in: Beck, Christoph (Hrsg.): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, 2. Auflage, Köln: Luchterhand, 2012, S. 9–69.

**Bertelsmann, Gunter:** Imagepflege, in: Beckerath, Paul von/Sauermann, Peter/Wiswede, Günter (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, 1981, S. 209–212.

**Böttger, Eva:** Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken (E-Book), Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.

**Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung:**

Fachkräfteengpassanalyse 2020, 2021, online verfügbar unter:

[https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche\\_Formular.html;jsessionid=A23168D7B94816BCECB15200FE438A34?nn=27096&topic\\_f=fachkraefte-engpassanalyse](https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html;jsessionid=A23168D7B94816BCECB15200FE438A34?nn=27096&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse) (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion:** Monitor Öffentlicher Dienst 2021, 2020, online verfügbar unter:

[https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2021/2021\\_monitor-oe-d.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2021/2021_monitor-oe-d.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Bundesministerium des Innern:** Der öffentliche Dienst des Bundes. Ein attraktiver und moderner Arbeitgeber, 2014, online verfügbar unter:

[https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/oeffentlicher-dienst/oed.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/oeffentlicher-dienst/oed.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Bundesministerium für Bildung und Forschung:** Studiensituation und studentische Orientierungen. 13. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen, 2017, online verfügbar unter: [https://www.sozioologie.uni-konstanz.de/typo3temp/secure\\_downloads/101284/0/8f0c2b692bb060753bead044da8dfd2a4eb3a54e/Studierendensurvey\\_Ausgabe\\_13\\_Hauptbericht.pdf](https://www.sozioologie.uni-konstanz.de/typo3temp/secure_downloads/101284/0/8f0c2b692bb060753bead044da8dfd2a4eb3a54e/Studierendensurvey_Ausgabe_13_Hauptbericht.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie:** Fachkräfteengpässe in Unternehmen. In vielen Berufsgattungen bestehen seit Längerem Engpässe, 2014, online verfügbar unter: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefteengpaesse-in-unternehmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefteengpaesse-in-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=5) (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**DBB Beamtenbund und Tarifunion:** Bundesbehörden, <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/b/bundesbehoerden.html> (zuletzt abgerufen am 02.09.21), o. J.a.

**DBB Beamtenbund und Tarifunion:** Öffentlicher Dienst, <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/o/oeffentlicher-dienst.html> (zuletzt abgerufen am 30.08.21), o. J.b.

**Döring, Nicola/Bortz, Jürgen:** Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer, 2016.

**Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft:** EY Studentenstudie 2018. In welche Branchen zieht es Studenten in Deutschland?, 2018, online verfügbar unter: [https://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Aus-\\_und\\_Weiterbildung/Ausbildung/180828\\_ey-studentenstudie-2018.pdf](https://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Aus-_und_Weiterbildung/Ausbildung/180828_ey-studentenstudie-2018.pdf) (zuletzt abgerufen am 09.09.21).

**Feichtinger, Gustav:** Demographische Analyse und populationsdynamische Modelle. Grundzüge der Bevölkerungsmathematik (E-Book), Wien/New York: Springer, 1979.

**Freimuth, Joachim:** Personalimage. Das Erscheinungsbild als Arbeitgeber, in: Personal, 1989, S. 42–47.

**Frickenschmidt, Sören/Eger, Michael:** Der Kampf um die Deutungshoheit, <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/archiv/magazin/ausgabe-12-2011/0%3A5365594.html> (zuletzt abgerufen am 30.08.21), 2011.

**Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland:** v. 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch Artikel 1 und 2 Satz 2 des Gesetzes vom 29. September 2020 (BGBl. I S. 2048).

**Häder, Michael:** Empirische Sozialforschung. Eine Einführung, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, 2019.

**Helmke, Thomas:** Public Employer Branding - Operationalisierung einer Strategie für Verwaltungen, in: Helmke, Thomas/Kühte, Alexandra (Hrsg.): Demografieorientiertes Personalmanagement im öffentlichen Dienst. Öffentliche Arbeitgeber im Spannungsfeld von demografischem Wandel und Digitalisierung, Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin, 2018, S. 69–90.

**Henseler, Reinhold:** Image und Imagepolitik im Facheinzelhandel, Zürich/Frankfurt a.M./Thun: Verlag Harri Deutsch, 1977.

**Hesse, Gero et al.:** Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen, in: Hesse, Gero/Mattmüller, Roland (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z (E-Book), 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019, S. 55–104.

**Jäger, Wolfgang/Körner, Peter:** Zehn Jahre Talent Management: Ein Spagat zwischen theoretischen Ansprüchen und praktischer Umsetzung, in: Jäger, Wolfgang/Körner, Peter (Hrsg.): Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven, 2. Auflage, Köln: Luchterhand, 2015, S. 15–25.

**Kaas, Klaus/Busch, Anina:** Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten. Theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: Marketing: ZFP – Journal of Research and Management, 1996, S. 243–252.

**Kranz, Marcel:** Die Relevanz der Unternehmensmarke. Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen (E-Book), Frankfurt am Main: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2004.

**Kriegler, Wolf:** Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 2. Auflage, Freiburg/München: Haufe, 2015.

**Kroeber-Riel, Werner/Gröppel-Klein, Andrea:** Konsumentenverhalten, 11. Auflage, München: Franz Vahlen, 2019.

**Laux, Dieter:** Der öffentliche Dienst steht vor Herausforderungen, in: Laux, Dieter (Hrsg.): Ist der öffentliche Dienst als Arbeitgeber zukunftsfähig? (E-Book), Norderstedt: Books on Demand, 2015, S. 10–25.

**Lieber, Bernd:** Personalimage. Explorative Studien zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1995.

**Mallwitz, Gudrun:** Corona beschert Kommunen Bewerber Schub, <https://kommunal.de/corona-jobs-oeffentlicher-dienst> (zuletzt abgerufen am 30.08.21), 2021.

**McKinsey & Company:** Die Besten, bitte. Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann, 2019, online verfügbar unter: [https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402\\_die%20besten%20bitte\\_studie%20fachkrftemangel%20oeffentlicher%20sektor.ashx](https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402_die%20besten%20bitte_studie%20fachkrftemangel%20oeffentlicher%20sektor.ashx) (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Mengen, Andreas:** Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1993.

**Nelson, Phillip:** Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, 1970, S. 311–329.

**Nerdinger, Friedemann:** Selbstselektion von potentiellen Führungsnachwuchskräften, in: Rosenstiel, Lutz von/Lang, Thomas/Sigl, Eduard (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994, S. 20–38.

**Next:Public GmbH:** Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019. Gradmesser der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden aller Fachrichtungen bundesweit, 2019.

**Next:Public GmbH:** Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst, 2020, online verfügbar unter: [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/12/Studie\\_Verwaltung\\_in\\_Krisenzeiten.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/12/Studie_Verwaltung_in_Krisenzeiten.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Pfeil, Silko:** Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y (E-Book), Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.

**Porst, Rolf:** Fragebogen. Ein Arbeitsbuch, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, 2014.

**Power, Daniel/Aldag, Ramon:** Soelberg's Job Search and Choice Model: A Clarification, Review, and Critique, in: Academy of Management Review, 1985, S. 48–58.

**PricewaterhouseCoopers:** Der öffentliche Dienst muss sein Image gegenüber jungen Menschen verbessern, <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst/der-oeffentliche-dienst-muss-sein-image-gegenueber-jungen-menschen-verbessern.html> (zuletzt abgerufen am 28.08.21), 2017.

**PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft:**

Demografischer Wandel: In Deutschland werden Arbeitskräfte rar. Berufs-, qualifikations- und branchenspezifische Analyse bis zum Jahr 2030, 2016, online verfügbar unter: <https://www.wifor.com/uploads/2020/05/Ostwald-et-al.-2016-Demografischer-Wandel-In-Deutschland-werden-Arbei.pdf> (zuletzt abgerufen am 09.09.21).

**PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft:**

Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030, 2018, online verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.pdf> (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Queb e. V.:** Definitionen Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting, <https://www.queb.org/aktivitaeten/definitionen-eb-co/> (zuletzt abgerufen am 09.09.21), o. J.

**Randstad:** randstad workmonitor global report. covid-19 edition, 2020, online verfügbar unter: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/Workmonitor/Randstad-Workmonitor-Global-Report-Covid19-Edition-June2020.pdf> (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Rosenstiel, Lutz von** et al.: Führungsnachwuchs im Unternehmen. Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation, München: Beck, 1989.

**Schahinian, David:** Der Moment der Wahrheit, in: Personalwirtschaft

Sonderheft, 2020, S. 6–11, online verfügbar unter:

<https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/employer-branding/artikel/der-moment-der-wahrheit.html> (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Schmidtke, Corinna:** Signaling im Personalmarketing. Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolges, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 2002.

**Schneider, Christoph:** Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit. Das Beispiel Wein, Berlin: Duncker & Humblot, 1997.

**Schubert, Klaus/Klein, Martina:** Das Politiklexikon. Begriffe, Fakten, Zusammenhänge, 7. Auflage, Bonn: Dietz, 2018.

**Simon, Hermann** et al.: Effektives Personalmarketing. Strategien - Instrumente - Fallstudien, Wiesbaden: Gabler, 1995.

**Spremann, Klaus:** Reputation, Garantie, Information, in: ZfB, 1988, S. 613–629.

**Statistisches Bundesamt:** Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, 2019, online verfügbar unter:

[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/pressebroschuere-bevoelkerung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/pressebroschuere-bevoelkerung.pdf?__blob=publicationFile) (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Statistisches Bundesamt:** Erwerbspersonenvorausberechnung 2020, 2020a, online verfügbar unter:

[https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publicationen/Downloads-Erwerbstaetigkeit/erwerbspersonenvorausberechnung5124208209004.pdf;jsessionid=BE104876848C2342B4262BCD990E0DD8.live731?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publicationen/Downloads-Erwerbstaetigkeit/erwerbspersonenvorausberechnung5124208209004.pdf;jsessionid=BE104876848C2342B4262BCD990E0DD8.live731?__blob=publicationFile) (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Statistisches Bundesamt:** Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes 2019, 2020b, online verfügbar unter:

[https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publicationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/personal-oeffentlicher-dienst-2140600197004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publicationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/personal-oeffentlicher-dienst-2140600197004.pdf?__blob=publicationFile) (zuletzt abgerufen am 30.08.21).

**Statistisches Bundesamt:** Verdienststrukturerhebung. Niveau, Verteilung und Zusammensetzung der Verdienste und der Arbeitszeiten abhängiger Beschäftigungsverhältnisse, Ergebnisse für Deutschland 2018, 2020c, online verfügbar unter:

[https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/Publikationen/Downloads-Verdienste-und-Verdienstunterschiede/verdienststrukturerhebung-heft-1-2162001189004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/Publikationen/Downloads-Verdienste-und-Verdienstunterschiede/verdienststrukturerhebung-heft-1-2162001189004.pdf?__blob=publicationFile) (zuletzt abgerufen am 09.09.21).

**Süß, Martin:** Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität (E-Book), München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1996.

**Teufer, Stefan:** Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl. Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei High Potentials, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl./Gabler, 1999.

**Trost, Armin:** Employer Branding, in: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, 2. Auflage, Köln: Luchterhand, 2013, S. 13–75.

**Weiber, Rolf/Adler, Jost:** Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozess: Eine informationsökonomische Analyse, in: Kaas, Klaus (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke. Marketing und neue Institutionenökonomik, Düsseldorf/Frankfurt a.M.: Verl.-Gruppe Handelsblatt, 1995, 61-77.

**Wiltinger, Kai:** Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft / Ergänzungsheft, 1997, S. 55–79.

**Wolter, Ute:** Öffentlicher Dienst wird als Arbeitgeber attraktiver, <https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/artikel/oeffentlicher-dienst-wird-als-arbeitgeber-attraktiver.html> (zuletzt abgerufen am 09.09.21), 2020.

### **Eigenständigkeitserklärung**

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.“

14.09.2021

---

Datum,            Unterschrift