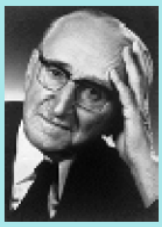
OPO

Ordnungspolitische Diskurse
Discourses in Social Market Economy



Angela Walter

Employer Branding als Personalstrategie für Recruiting und Bindung von Fachkräften der Generation Y in kleinen und mittelständischen Unternehmen am Beispiel von Sachsen

Diskurs 2016 – 2

Employer Branding als Personalstrategie für Recruiting und Bindung von Fachkräften der Generation Y in kleinen und mittelständischen Unternehmen am Beispiel von Sachsen

Angela Walter

Zusammenfassung
In den letzten Jahren ist es schwieriger geworden, das betriebliche Angebot an Arbeitsplätzen und die Suche von jungen Fachkräften nach attraktiven Arbeitsplätzen zusammenzuführen. Es entstand auch in Sachsen die scheinbar paradoxe Situation, dass Unternehmen Fachkräfte suchen und gleichzeitig Fachkräfte auf der Suche nach attraktiven Beschäftigungsmöglichkeiten sind. Der Fokus dieses Beitrages liegt auf der Frage, inwiefern Employer Branding als personalwirtschaftliche Strategie auch in regionalen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) geeignet ist, diese Problematik zu entschärfen. Das Bundesland Sachsen ist in den vergangenen Jahren zusätzlich zum demografischen Wandel von Abwanderungstendenzen geprägt gewesen. Die Folgen sind sinkende Bevölkerungszahlen bei gleichzeitig steigendem Anteil älterer Menschen, was auch in der großen Zahl sächsischer KMU zu veränderten Altersstrukturen geführt hat: der Anteil jüngerer Mitarbeiter ist stark gesunken und der Altersdurchschnitt gestiegen. Die entstehenden Vakanzen können deshalb nur mit erheblichem personalwirtschaftlichem Aufwand besetzt werden. Gleichzeitig sind an den regionalen Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen die Studierendenzahlen in den vergangenen Jahren insgesamt relativ stabil geblieben und viele Absolventen beabsichtigen, nach ihrem Abschluss im regionalen Umfeld zu arbeiten. So zeigt beispielsweise eine empirische Erhebung bei Studierenden der Westsächsischen Hochschule Zwickau (WHZ), dass Absolventen ihren künftigen Arbeitgeber überwiegend in der Region wählen wollen, wenn ihnen attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten werden (vgl. Walter & Förster 2015). Ein wichtiger Ausgangspunkt für die Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität sind Informationen über relevante Erwartungen junger Akademiker der Generation Y an den Arbeitgeber, die ebenfalls Gegenstand der empirischen Studie an der WHZ waren (Walter & Förster 2015).

Keywords
Regionaler Fachkräftebedarf, Kleine und Mittelständische Unternehmen, Erwartungen junger Fachkräfte, Generation Y, Employer Branding, Recruiting, Mitarbeiterbindung

Angela Walter
Westsächsische Hochschule Zwickau
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
E-mail: Angea.walter@fh-zwickau.de

Employer Branding als Personalstrategie für Recruiting und Bindung von Fachkräften der Generation Y in kleinen und mittelständischen Unternehmen am Beispiel von Sachsen

Angela Walter

1. Das Problem: wachsende Komplexität bei der Rekrutierung junger Nachwuchskräfte in sächsischen KMU

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt vor dem Hintergrund schneller technologischer Veränderungen, zunehmender Globalisierung und Vernetzung von Unternehmen auch in KMU von den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte ab. Doch für die große Zahl von KMU im Bundesland Sachsen wird es immer schwieriger, bei wachsendem Personalbedarf geeignete Fachkräfte zu finden und vakante Positionen im Unternehmen adäquat und schnell zu besetzen. Als Ursachen für diese Situation können vor allem folgende Faktoren genannt werden:

a) Die demografische Entwicklung, d. h. insbesondere sinkende Geburtenraten in den letzten Jahrzehnten, die zu einem sinkenden Anteil an Erwerbspersonen und damit auch zu einem sinkenden Angebot an Fachkräften auf dem sächsischen Arbeitsmarkt führten.

b) Sachsen war in den vergangenen Jahren von Abwanderungstendenzen geprägt, das heißt auch Fachkräfte haben die Region verlassen.

c) Aufgrund einer alterszentrierten Mitarbeiterstruktur in vielen sächsischen KMU wird kurz- bis mittelfristig ein große Zahl von Mitarbeitern aus Altersgründen die Unternehmen verlassen, was zu einer erhöhten Nachfrage nach Fachkräften führen wird.

d) Die Erwartungen der in den Arbeitsmarkt eintretenden jungen Generation (Generation Y) an ihre berufliche Tätigkeit unterscheiden sich teilweise grundlegend von den Erwartungen der meisten im Unternehmen Beschäftigten, was sich sehr stark auf die Prozesse der Rekrutierung und Integration junger Fachkräfte auswirken wird.

Gleichzeitig gibt es in Sachsen eine Vielfalt an Universitäten, Hochschulen, Berufsakademien und anderen Bildungseinrichtungen, deren nach wie vor hohe Zahl an Absolventen jedes Jahr in den Arbeitsmarkt eintritt und damit als gut qualifiziertes Fachkräftepotential regionalen KMU zur Verfügung stehen kann.

Das Problem besteht demnach darin, dass es freie Arbeitsplätze in der Region gibt, die nicht mit geeigneten Fachkräften besetzt werden können und gleichzeitig gut ausgebildete Fachkräfte, die einen Arbeitsplatz überwiegend in der Region suchen. In den letzten Jahren ist es schwieriger geworden, das betriebliche Angebot an Arbeitsplätzen für junge Fachkräfte und die Nachfrage von Absolventen nach attraktiven Arbeitsplätzen in der Region zusammenzuführen. Der Fokus dieses Beitrages liegt auf der Fragestellung, inwiefern Employer Branding als personalwirtschaftliche Strategie auch in regionalen KMU dazu geeignet ist, diese Problematik zu entschärfen, indem die eigene Attraktivität als Arbeitgeber für die junge Generation erhöht und im Unternehmen ein neues Verständnis für die Erwartungen junger Fachkräfte an den Arbeitsplatz und an den Arbeitgeber entwickelt werden. Im folgenden Punkt werden zunächst die Bedeutung von KMU für den Wirtschaftsstandort Sachsens sowie deren Bedarf an Fachkräften erörtert.

2. Bedarf an Fachkräften in sächsischen KMU

Als Wirtschaftsstandort hat Sachsen eine lange Tradition. Schon früh entstand eine leistungsfähige Industrie. Heute gehört der Freistaat zu den dynamischsten Bundesländern und verfügt über die höchste Arbeitsplatzdichte in Ostdeutschland (ohne Berlin). Seit dem Jahr 2000 ist Sachsens Wirtschaft um 20,7 Prozent (Stand April 2015) gewachsen und hat damit das zweitstärkste Wachstum unter allen Bundesländern vorzuweisen. Im Jahr 2014 ist Sachsens Wirtschaft mit 1,9 Prozent überdurchschnittlich zum Vorjahr gewachsen und liegt damit an dritter Stelle im Vergleich mit allen deutschen Bundesländern. Mit einer Investitionsquote von 18,6 Prozent (2014) nimmt der Freistaat den ersten Platz unter allen Bundesländern ein. (SMWA 2015). Eine herausragende Rolle für die wirtschaftliche, regionale und gesellschaftliche Entwicklung im Freistaat Sachsen spielt der Mittelstand, wobei 99,9 Prozent der Unternehmen in Sachsen KMU sind (Sächsischer Mittelstandsbericht 2011/2012, S. 4). In Anlehnung an die Definition der Europäischen Union werden KMU mit folgenden

Merkmale gegenüber anderen Unternehmensgrößen abgegrenzt (Mittelstandsbericht 2011/2012, S. 4):

- Bis zu 250 Mitarbeiter
- Bis zu 50 Mio. € Jahresumsatz
- Bis zu 43 Mio. € der Bilanzsumme.

Gemäß der 5. Regionalisierten Bevölkerungsprognose wird sich die Altersstruktur der Bevölkerung in Sachsen bis 2025 deutlich verändern (Statistisches Landesamt Sachsen 2010). Während der Anteil der unter 20-Jährigen annähernd konstant bleiben wird, erhöht sich der Anteil der über 65-Jährigen von 25% im Jahr 2012 auf fast ein Drittel im Jahr 2025. Schrumpfen wird der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (20 bis 65 Jahre) von 60% im Jahr 2012 auf 53% zum Ende dieses Zeitraumes. Diese Prognose bedeutet nicht nur, dass die Bevölkerungszahl im Freistaat insgesamt weiter schrumpfen wird, sie macht auch deutlich, dass sich das anteilige Verhältnis von Menschen im erwerbsfähigen Alter zu denen im nichterwerbsfähigen Alter weiter verschlechtert. (vgl. Monitoring 2015, S. 10)

Korrespondierend mit der demografischen Entwicklung in Sachsen hat sich der Anteil der über 50-Jährigen in Unternehmen innerhalb von zehn Jahren von 25% auf 3 % erhöht, während der Anteil der Mitarbeiter zwischen 30 und 50 Jahren von 54% auf 47% gesunken ist. Der geringste Beschäftigtenanteil entfällt mit 18% nach wie vor auf die unter 30-Jährigen. Die Sicherung des Fachkräftenachwuchses erhält somit für die Unternehmen ein höheres Gewicht (Monitoring 2015, S. 12).

Die Fachkräftesituation wird in Sachsen regelmäßig durch eine Unternehmensbefragung der sächsischen Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern ermittelt. Von insgesamt 1.342 sächsischen Unternehmen, die im Rahmen des aktuellen Monitorings 2015 befragt wurden, antworteten 18%, dass sie sich einem Fachkräftemangel im eigenen Unternehmen gegenübersehen und etwa die Hälfte der Unternehmen sind der Ansicht, in ihrer Branche herrsche Fachkräftemangel (Monitoring 2015, S. 27). Über alle Wirtschaftsbereiche hinweg wird deutlich, dass die Situation im eigenen Unternehmen erheblich moderater eingeschätzt wird als die Bewertung der Situation in der eigenen Region bzw. überregional in der gesamten Branche. So sind etwa 20% der Industrieunternehmen der Meinung, im eigenen Unternehmen mit Fachkräftemangel konfrontiert zu sein, für die Region setzen

sie diesen Wert hingegen mit 31% viel höher an und für die Branche sogar mit etwa 48%. Gemessen an den Beschäftigtengrößenklassen der Unternehmen unterscheiden sich die Einschätzungen. Es herrsche Fachkräftemangel im eigenen Unternehmen gaben 22% in Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern (KMU) und nur 9% in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern an. Die meisten offenen Stellen entfielen mit 832 auf den Dienstleistungsbereich, gefolgt von 465 in der Industrie. Wichtig ist im Zusammenhang dieses Beitrages, dass es in Sachsen die meisten freien Stellen in KMU gibt (Monitoring 2015, S. 16).

In den meisten Fällen (84%) wird ein bestehender Fachkräftemangel im eigenen Unternehmen an der Tatsache festgemacht, dass die Zahl der Bewerbungen rückläufig ist. Es folgen mit deutlichem Abstand erforderliche Überstunden der Stammbelegschaft und die Notwendigkeit, Mitarbeiter qualifizieren zu müssen. Im Rahmen der Leistungserbringung gaben 34% der Unternehmen an, mangels personeller Kapazitäten Aufträge ablehnen zu müssen, 29% nennen Probleme mit der Termintreue als Folge und 28% müssen zumindest temporär Aufträge an Dritte übertragen. (Monitoring 2015, S. 28).

In nahezu allen Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern gehört aktive Personalarbeit zum Unternehmensalltag, wobei diese auf sehr unterschiedliche Art und Weise gestaltet wird. In vorrangig kleineren und hierarchisch flach strukturierten Firmen beschränkt sich Personalarbeit häufig auf die Durchführung von Mitarbeitergesprächen, Personalentwicklungskonzepte hingegen existieren nach wie vor überwiegend nur in den größeren Firmen (Monitoring 2015, S. 29).

Aufgrund der relativ geringen personellen und finanziellen Kapazitäten existiert in der Mehrzahl der KMU kein Personalressort. Stattdessen werden personalwirtschaftliche Aufgaben häufig direkt von der obersten Managementebene, z.B. vom Geschäftsführer, oder von einem Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich als zusätzliche Aufgabe mit übernommen. Die Nähe zu Geschäftsführung erscheint zunächst vorteilhaft, weil dadurch eine enge Anbindung an die Unternehmensstrategie möglich ist. In der Praxis erweist sich ein fehlendes Personalressort insbesondere in Zeiten zunehmender Schwierigkeiten bei der adäquaten Besetzung freier Positionen im Unternehmen als ernsthaftes Problem, weil wichtige personalwirtschaftliche Aufgabenfelder nur sekundär behandelt und nur rudimentär bearbeitet werden können (Dessler 2015, S. 592).

Damit werden evtl. bereits bestehende Wettbewerbsnachteile der KMU im Vergleich zu Großunternehmen weiter verstärkt werden. Große Unternehmen sind bei potentiellen Kandidaten eher bekannt, z.B. über ihre Produkte oder Dienstleistungen, sie können teure Rekrutierungskampagnen finanzieren, großzügigere Zusatzleistungen für ihre Mitarbeiter anbieten und werden damit als Arbeitgeber viel stärker wahrgenommen. Im Gegensatz dazu sind die meisten KMU kaum für ihre Produkte bekannt (zumindest nicht außerhalb von Expertengruppen oder über die eigene Region hinaus) und verfügen häufig über viel weniger finanzielle Mittel für Rekrutierungsaktivitäten (Lohaus & Habermann 2013, S. 59).

Gleichzeitig ist die Rekrutierung und Bindung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern ein entscheidender Faktor für das Überleben und den Erfolg eines jeden Unternehmens, unabhängig von der Größe (Brecht & Schmucker 2014, S. 201). In empirischen Studien wurde der Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an HRM-Aktivitäten in KMU und der Gesamtleistungen des Unternehmens nachgewiesen (Dessler 2015, S. 593). Deshalb ist es für KMU ebenso wichtig wie für größere Unternehmen über eine zielorientierte Gestaltung aller personalwirtschaftlichen Gestaltungsfelder als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, um bei Bedarf schnell und ohne großen finanziellen und zeitlichen Aufwand geeignete Kandidaten für zu besetzende Positionen gewinnen und binden zu können. Ein aktueller Ansatz für die strategische Ausrichtung des Personalmanagements ist das Konzept des Employer Branding, auf das im folgenden Punkt eingegangen wird.

3. Employer Branding als strategischer Ansatz des Human Resource Managements

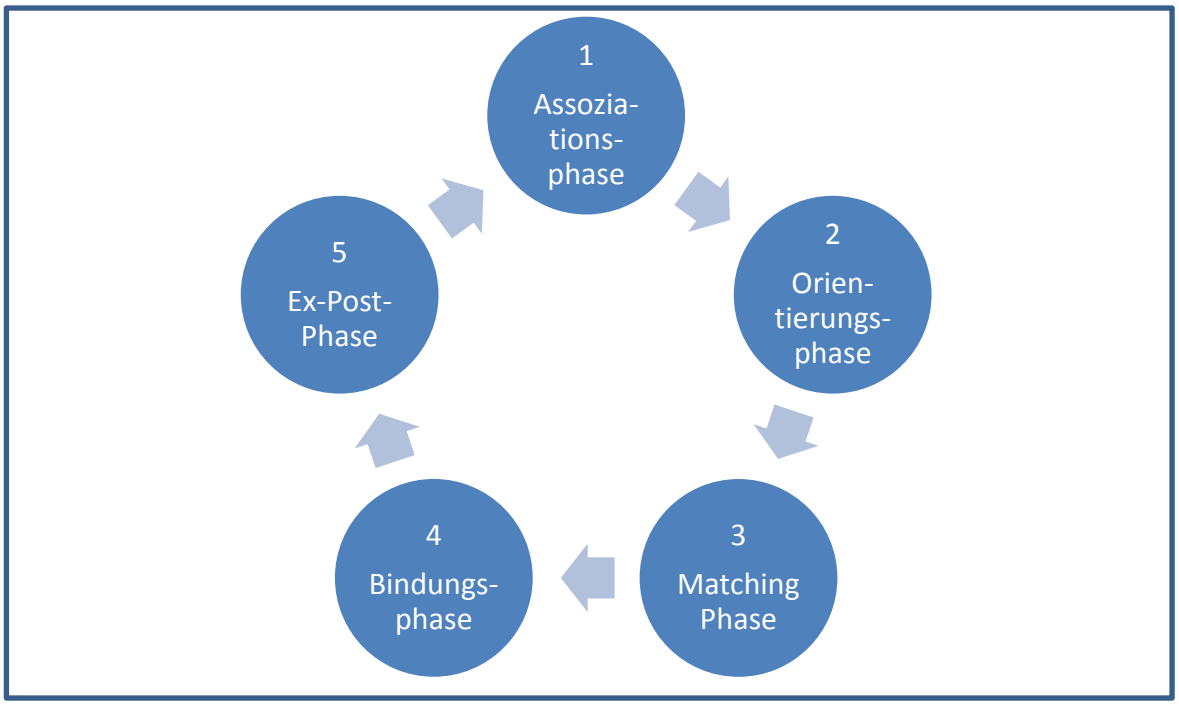
Der Begriff der Arbeitgebermarke (Employer Brand) wird als „Zielobjekt eines marktorientierten Personalmanagements“ (Stritzke 2010, S. 42) verstanden. Ambler und Barrow (1996) sprachen erstmalig von einem Transfer von Marketinginstrumenten auf das Personalmanagement. Eine Kombination von Konzepten der Markenführung und des Personalmanagements zu einem konzeptionellen Rahmen erfolgte unter der Bezeichnung Employer Branding (Christiaans 2013, S. 11; Sponheuer 2009, S. 22). Es handelt sich dabei um die „Kombination aus den fachlichen, wirtschaftlichen und psychologischen Vorteilen, die eine Anstellung bietet und mit denen der Arbeitgeber identifiziert wird“ (Ambler/ Barrow 1996, S. 187 zit. nach Hesse/ Mattmüller 2015). Sowohl Zielrichtung, Verantwortung als auch Mittel haben sich inzwischen grundle-

gend verändert. Armstrong (2014, S. 248) versteht Employer Branding als Prozess der Schaffung einer Employer Value Proposition (EVP), d.h. “the image presented by an organization as a good employer” bzw. “a set of attributes and qualities - often intangible - that make an organization distinctive, promise a particular kind of employment experience and appeal to people who thrive and perform their best in its culture”. Radermacher (2013, S. 1) definiert Employer Branding als die aktive oder passive Gestaltung der Marke oder des Images eines Arbeitgebers (Wirtschaftsunternehmen, Behörde, Organisation o. Ä.) sowohl nach innen als auch nach außen. Es geht dabei um die Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber bei beschäftigten, potentiellen und ehemaligen Mitarbeitern. Wichtige Fragen in diesem Prozess sind folgende (vgl. Ruthus 2014, S. 1):

- Warum wird ein Bewerber unser Unternehmen als Arbeitgeber wählen?
- Warum wird er in unserem Unternehmen längerfristig bleiben?
- Warum wird ein ehemaliger Mitarbeiter sich erneut bei uns bewerben?

Die Beantwortung dieser Fragen wird bei Bewerbern und Mitarbeitern davon beeinflusst, ob ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Dieser Wahrnehmungsprozess kann von Unternehmen aktiv gestaltet und langfristig gestaltet werden, wenn ein ganzheitliches Präferenzmodell mit folgenden Phasen zugrunde gelegt wird (vgl. Beck 2012, S. 22-25): Assoziationsphase, Orientierungsphase, Matchingphase, Bindungsphase und Ex-Post-Phase (siehe Abbildung 1), die im Folgenden kurz beschrieben werden:

Abbildung 1: Die fünf Phasen der Präferenzbildung



Quelle: Beck (2012), S. 22-25.

1) Assoziationsphase

Diese Phase beinhaltet im Kern die Schul- und Ausbildungszeit des künftigen Mitarbeiters. Er entwickelt grundlegende Fähigkeiten, Präferenzen und Erwartungen an sein Berufsleben, die weitgehend von den Eltern, Freunden und Lehrern beeinflusst werden. Am Ende dieser Phase stehen Präferenzen für ein (oder mehrere) Berufsfeld(er), die später bestätigt, variiert oder angepasst werden (Beck 2012, S. 22f.). Bereits in dieser ersten Phase können KMU die Aufmerksamkeit der künftigen Bewerber auf das eigene Unternehmen lenken, z.B. durch Sponsoring von kulturellen Aktivitäten und Wettbewerben in regionalen Schulen, Werksführungen für interessierte junge Menschen und deren Eltern oder interessante Veröffentlichungen in relevanten Medien.

2) Orientierungsphase

Während der Orientierungsphase treffen potentielle Mitarbeiter ihre Entscheidung für ein Berufsfeld und am Ende der Assoziationsphase wird diese Präferenz hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit bewertet. Eigene Stärken, Schwächen und Erwartungen an den künftigen Arbeitgeber sowie zur Verfügung stehende Arbeitsplatzangebote werden

bewertet. Deshalb besteht die wichtigste personalwirtschaftliche Aufgabe in dieser Phase darin, den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu erhöhen, weil am Ende dieser Phase ein Arbeitsplatzsuchender zu einem potentiellen Bewerber für das eigene Unternehmen werden kann (vgl. Beck 2012, S. 24). Für Arbeitgeber ist in dieser Phase deshalb die Gestaltung der Anziehungswirkung auf potentielle Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung.

3) Matchingphase

In dieser Phase geht es im Wesentlichen um den Abgleich (Matching) der wechselseitigen Erwartungen der Bewerber oder potentiellen Mitarbeiter und der ausgewählten künftigen Arbeitgeber. Für die Bewertung der wechselseitigen Optionen ist ein erster Face-to-Face-Kontakt, z.B. in einem Vorstellungsgespräch oder einem Assessment Center, äußerst relevant. Auf der Grundlage der Ergebnisse wird von beiden Seiten eine Entscheidung für oder gegen die jeweils andere Seite getroffen. Aus dem anonymen Kandidaten wird so ein Mitarbeiter (Beck 2012, S. 24). Für KMU ist dieser erste direkte Kontakt zu potentiellen Mitarbeitern von entscheidender Bedeutung für die Entscheidung, ob der Kandidat geeignet für das Unternehmen geeignet ist oder nicht. Gerade in KMU sind nicht unbedingt immer die Kandidaten mit den besten Qualifikationen die Geeignetsten, sondern eher diejenigen, die gut zum Unternehmen und den bereits beschäftigten Mitarbeitern passen. Mit dem treffenden Untertitel „Nicht die Besten sind die Besten, sondern die Geeignetsten" einer aktuellen Publikation zum Thema Rekrutierung und Auswahl im deutschen Mittelstand wird dieser Zusammenhang unterstrichen (vgl. Lohaus & Habermann 2013).

4) Bindungsphase

Im Mittelpunkt dieser Phase steht die Gestaltung der internen Aspekte des Employer Branding. Hierbei spielen die „Erlebnisse“ in den ersten Tagen und Wochen nach dem Eintritt ins das Unternehmen eine wesentliche Rolle. Während seiner Beschäftigung im Unternehmen bewertet der Mitarbeiter kontinuierlich seine Zufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben, mit dem Arbeitsklima, mit den HR-Aktivitäten etc.. Nur wenn das Ergebnis dieser situativen Bewertung überwiegend positiv bleibt, erhält der Arbeitnehmer sein Arbeitsverhältnis dauerhaft aufrecht und hat kein Interesse an einer Suche nach Alternativen. Um eine langfristige Bindung zu fördern ist es folglich eine wichtige Aufgabe der Arbeitgeber, das tägliche Erleben der Arbeitsaufgaben und -

bedingungen so zu gestalten, dass wesentliche Erwartungen der Mitarbeiter erfüllt werden (Beck 2012, S. 24f.). Die Qualität der gesamten Personalarbeit im Unternehmen beeinflusst täglich diese Entscheidung der Mitarbeiter.

5) Ex-Post-Phase

Diese Phase beginnt, wenn die Präferenzentscheidung des Arbeitnehmers zugunsten eines alternativen Arbeitgebers ausfällt und der Mitarbeiter das derzeitige Unternehmen auf eigenen Wunsch verlässt. Das Ziel dieser Phase besteht in der Aufrechterhaltung eines positiven Images des Unternehmens bei dem früheren Mitarbeiter, indem ihm weiterhin Informationen über den früheren Arbeitgeber gegeben werden (z. B. in Form von Newslettern) oder Einladungen zu Firmenveranstaltungen erfolgen.

Bei der Suche, Integration und Bindung junger Nachwuchskräfte sind insbesondere die Orientierungs-, Matching- und Bindungsphase (Recruiting und Retention) relevant. Um diese Phasen als KMU strategisch gestalten zu können, sind Informationen über die Erwartungen und Präferenzen der Zielgruppen wichtig. Da es in Sachsen nicht nur um die Besetzung offener Positionen mit Fachkräften geht, sondern in den meisten KMU auch um eine „Verjüngung“ der Altersstruktur der Belegschaft, sind insbesondere für diese Unternehmen Kandidaten interessant, die der Generation Y zugerechnet werden.

4. Generation Y als potentielle Nachwuchskräfte in Sachsen

Gegenwärtig erfährt die Generation Y zunehmende Aufmerksamkeit in der Diskussion um die Arbeitgeberattraktivität, weil diese Generation den Arbeitsmarkt mittel- bis langfristig dominieren wird (vgl. Ruthus 2014, S. 1). Der Begriff Generation Y bezieht sich auf junge Menschen, die nach 1980 und vor dem Jahr 2000 geboren sind und wurde erstmalig in der amerikanischen Marketing-Fachzeitschrift „Advertising Age“ im Jahre 1993 verwendet (Advertising Age 1993, S. 16, zit. nach Klaffke & Parment 2011, S. 5). Für eine praktikable generationengerechte Personalarbeit sind solche Kategorisierungen notwendig, weil sie eine Orientierungsgrundlage bzgl. der Erwartungen und Präferenzen potentieller Arbeitnehmer bieten (Ruthus 2014, S. 6). Die Generationszugehörigkeit kann als valider Erklärungsansatz zugrunde gelegt wer-

den, um spezifische Arbeitnehmererwartungen zu erkennen und diesen gerecht werden zu können (vgl. Holste 2012, S. 17).

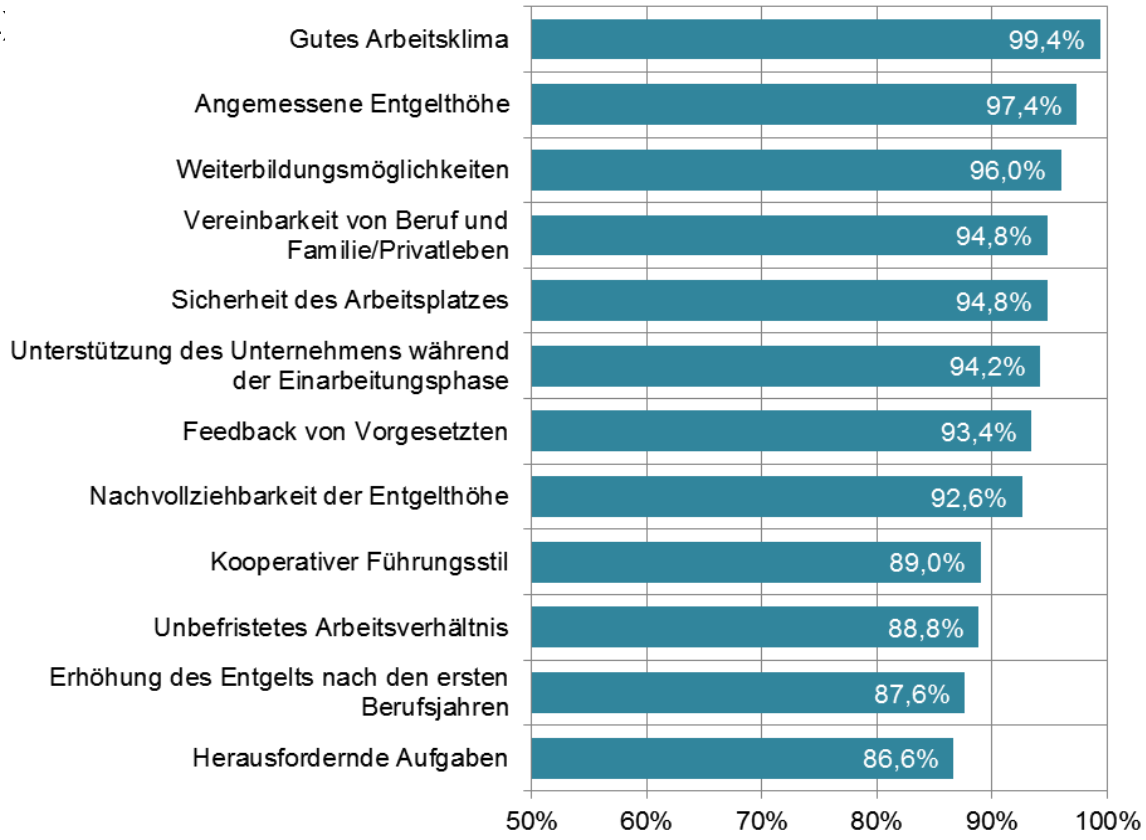
Die Generation Y erwartet eine positive Unternehmenskultur kombiniert mit einer transparenten Kommunikation. Der Vorgesetzte nimmt eine wichtige Rolle ein, die sich durch ethisch korrektes Handeln im Interesse des Mitarbeiters sowie dessen Unterstützung und Einbindung in Unternehmensprozesse auszeichnet (Ruthus 2014, S. 23). Die Generation Y erwartet feedbackgebende Führungskräfte mit Mentoreneigenschaften, die mit ihnen direkt und auf Augenhöhe kommunizieren. Hierarchieorientierte Karrieren und damit verbundene traditionelle Karrieremodelle werden von dieser Generation zunehmend abgelehnt (Hesse et al. 2015, S. 95). Mitarbeiter dieser Generation Y streben nach sinnstiftenden und erfüllenden Arbeitsinhalten sowie nach Anerkennung ihrer Leistung. Deshalb wollen sie Arbeitszeit und-ort weitgehend der eigenen Vorstellung entsprechend gestalten und Lebensfreude durch die Arbeit empfinden (Holste 2012, S. 21). Unternehmen, die diese Werte präsentieren sowie eine attraktive Unternehmenskultur bieten, wirken auf die jungen Arbeitnehmer besonders attraktiv (Parment 2009, S. 82). Nachhaltiges Wirtschaften sowie Corporate Social Responsibility stellen für die Vertreter der Generation Y wichtige Kriterien bei der Arbeitgeberwahl dar (Hesse et al. 2015, S. 92). Das soziale Leben hat für sie die höchste Priorität und daher erwarten sie eine Work-Life-Balance, d.h. Privat-, Familien- und Berufsleben sollen miteinander vereinbar sein (Holste 2012, S. 21). Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschmelzen und klassische Arbeits- und Anwesenheitszeiten am Arbeitsplatz verlieren an Relevanz (DGFP 2011, S. 15). Karriereziele werden zwar privaten Belangen untergeordnet (Hesse et al. 2015, S. 91-93), Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten stellen für die junge Generation dennoch ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl dar (vgl. Ruthus 2014, S. 11). Bei der individuellen Karriereplanung möchten junge Arbeitnehmer von Beginn an aktiv einbezogen werden. Erwartet werden vom Arbeitgeber außerdem eine klare Platzierung und Kommunikation möglicher Entwicklungspfade in der Firma (Welk 2015, S. 67). Die Evolution des Internets sowie der digitalen Medien hat einen prägenden Einfluss auf die Generation Y, die technische sehr versiert ist (Ruthus 2014, S. 14). Das Internet ist als Informationsquelle und Wissensbasis selbstverständlich und vom Arbeitgeber wird ein innovativer, mit zeitgemäßer Technologie ausgestatteter Arbeitsplatz, erwartet (DGFP 2011, S. 17).

5. Employer Branding als strategischer Gestaltungsansatz für sächsische KMU

Um Informationen über die Erwartungen und Präferenzen der Generation Y an ihren ersten Arbeitgeber in Sachsen zu erhalten, wurden an der Westsächsischen Hochschule Zwickau (WHZ) in den Jahren 2013 und 2014 zwei Online-Befragungen bei Studierenden umgesetzt (Walter & Förster 2015). Der Fokus der Erhebungen lag auf den Präferenzen künftiger Fachkräfte hinsichtlich der Gestaltung der Tätigkeit (z.B. eigenverantwortliches Handeln, der Qualifikation entsprechende Aufgaben, Projektarbeit, Auslandsentsendung) und der Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitsklima, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Commitment, Arbeitszeitgestaltung). Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der zweiten empirischen Erhebung 2014 verdeutlichen, dass die künftigen Absolventen der WHZ ähnliche Erwartungen haben wie Absolventen in anderen Regionen bzw. wie oben literaturgestützt dargestellt wurde:

Die Attraktivität des künftigen Arbeitgebers ist für 85% der befragten Studierenden der WHZ sehr wichtig oder wichtig. Erwartet werden vor allem ein gutes Arbeitsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ein sicherer Arbeitsplatz und die Unterstützung durch Vorgesetze während der Einarbeitungsphase. Regelmäßiges Feedback, ein kooperativer Führungsstil sowie ein unbefristetes Arbeitsverhältnis sind Studierenden fast ebenso wichtig (Walter & Förster 2015, S. 21 ff.). Eine angemessene und nachvollziehbare Entgelthöhe mit einer Steigerungsmöglichkeit nach den ersten Berufsjahren gehören zu den wichtigsten Erwartungen. Bevorzugt werden zudem herausfordernde Arbeitsaufgaben, die Ideen und Kreativität erfordern und eigenverantwortlich erledigt werden können. (siehe Abbildung 2)

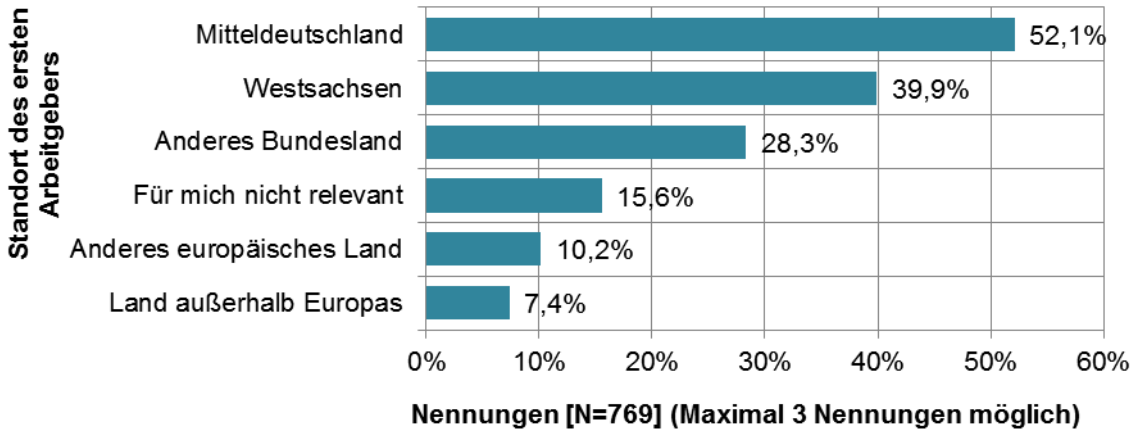
Abbildung 2: Die wichtigsten Erwartungen bei WHZ-Studierenden (Nennungen n = 501)



Quelle: Walter/Förster (2015), S. 21.

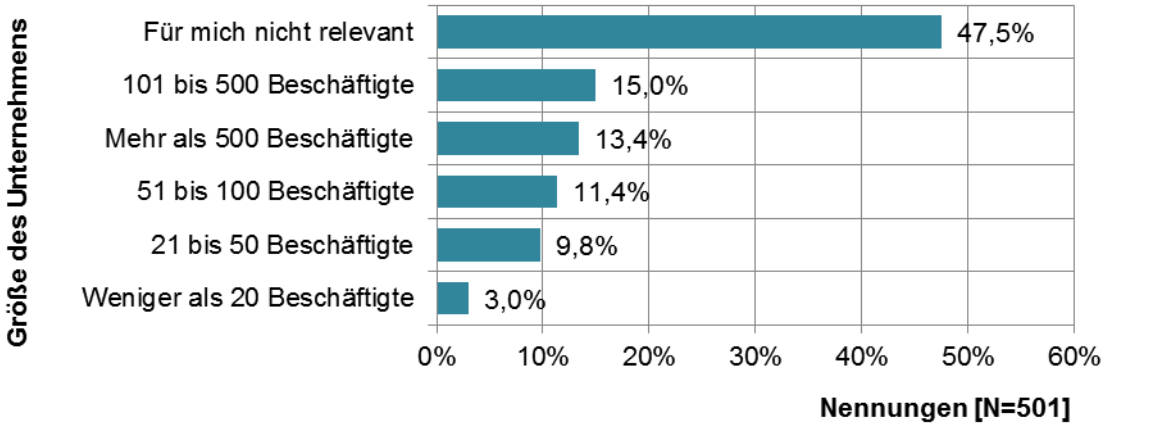
Ein weiteres wichtiges Ergebnis der Befragung ist, dass die Mehrheit der befragten Studierenden den ersten Arbeitgeber bevorzugt in Mitteldeutschland bzw. in Westsachsen, d.h. in der Nähe der Hochschule, sucht (Abbildung 3). Studierende, welche sich für die Region Westsachsen als bevorzugten Standort für einen künftigen Arbeitgeber entschieden haben, nennen dafür vor allem soziale Gründe, wie z. B. Familie, Freunde und Bekannte sowie ihre starke regionale Verbundenheit. Außerdem ist für fast die Hälfte die Größe des zukünftigen Arbeitgebers nicht relevant; lediglich 28% bevorzugen Unternehmen, welche mehr als 100 Mitarbeiter beschäftigen (siehe Abbildung 4). Das bedeutet, dass regionale KMU für die künftigen Fachkräfte durchaus interessant für den Berufseinstieg sind. Als Branchen beim Berufseinstieg werden die Automobilindustrie, das Gesundheits- und Sozialwesen, der Maschinenbau, Personaldienstleistungsfirmen, Logistik- und Verkehrsunternehmen sowie Technologieunternehmen bevorzugt. Die Suche nach einem Praktikum und einem Arbeitgeber nach dem Studium erfolgt bevorzugt online (Walter & Förster 2015, S. 9 ff.).

Abbildung 3: Bevorzugter Standort des ersten Arbeitgebers



Quelle: Walter/ Förster (2015), S. 11.

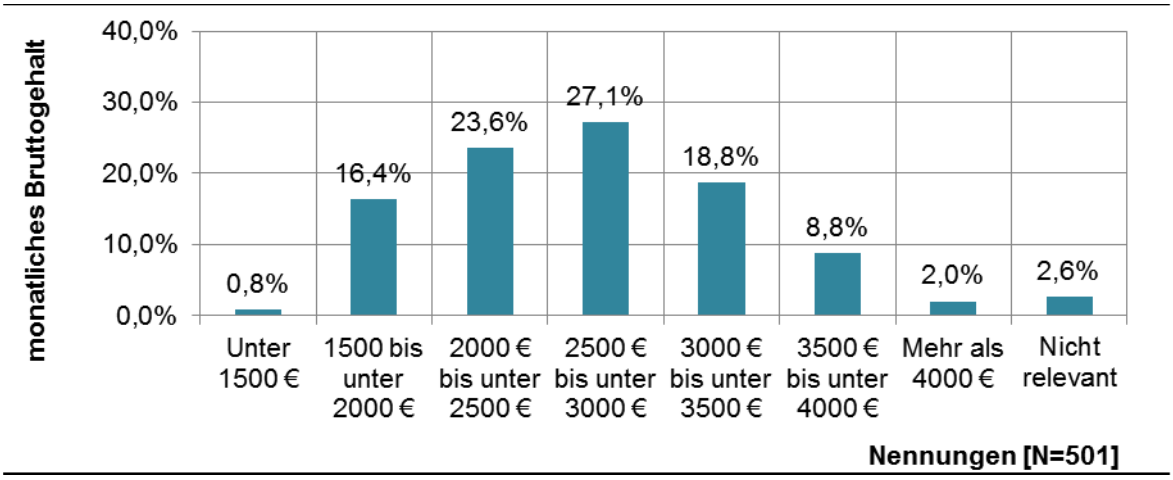
Abbildung 4: Bevorzugte Größe des Unternehmens beim Berufseinstieg



Quelle: Walter/ Förster (2015), S. 9.

Etwa die Hälfte der befragten zukünftigen Absolventen erwarten von ihrem ersten Arbeitgeber ein monatliches Brutto von 2000 bis 3000 Euro. Dieser Anspruch ist nach einer akademischen Ausbildung durchaus berechtigt und auch von KMU zu leisten. Neben dem Einstiegsniveau ist vor allem eine Steigerung des Entgeltes nach den ersten Berufsjahren für künftige WHZ-Absolventen mit fast 90 Prozent wichtig bzw. sehr wichtig (siehe Abbildung 5).

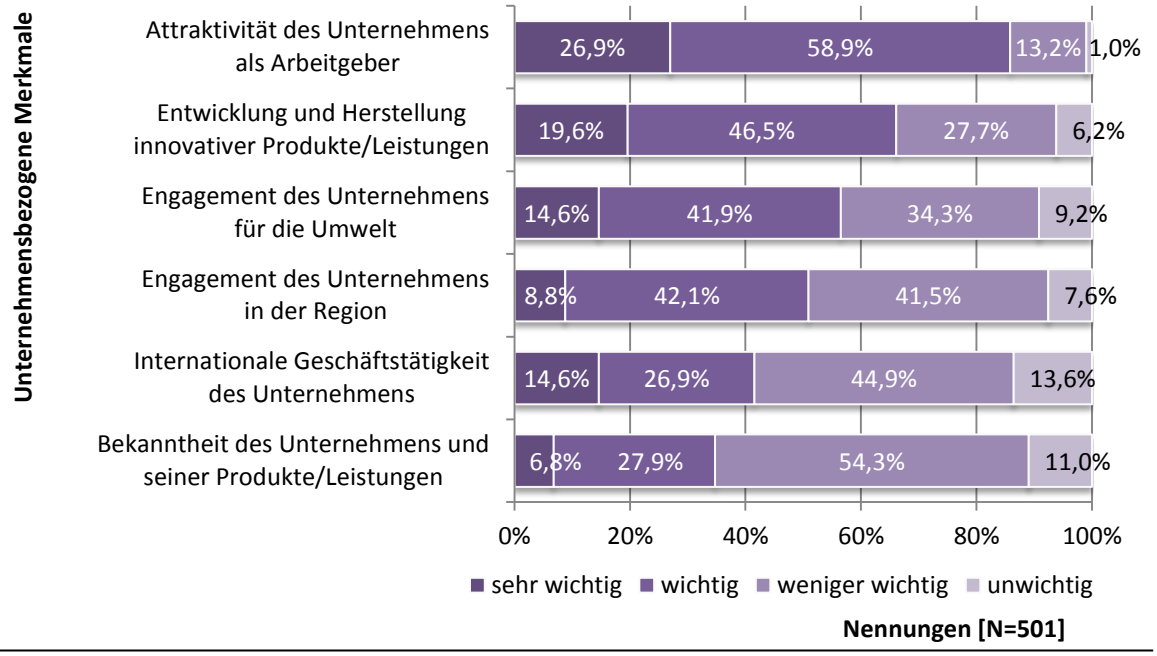
Abbildung 5: Erwartungen hinsichtlich des monatlichen Bruttogehaltes beim Berufseinstieg



Quelle: Walter/ Förster (2015), S. 12.

Als weiteres bevorzugtes Merkmal wird von etwa 85% der Befragten die Attraktivität des zukünftigen Unternehmens als Arbeitgeber genannt; die Bekanntheit des Unternehmens und seiner Produkte bzw. Leistungen sind dagegen für etwa zwei Drittel weniger wichtig bzw. unwichtig. Eine internationale Geschäftstätigkeit des künftigen Arbeitgebers gehört ebenfalls nicht zu den präferierten Merkmalen beim Berufseinstieg der befragten Studierenden (Abbildung 6). Diese Erwartungen unterstreichen ebenfalls, dass regionale KMU sehr gute Chancen haben, bei Bedarf hochqualifizierte Nachwuchskräfte für das eigene Unternehmen zu interessieren und einzustellen.

Abbildung 6: Relevanz unternehmensbezogener Merkmale



Quelle: Walter /Förster (2015), S. 13.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung zu den Berufseinstiegserwartungen von Studierenden (Walter & Förster 2015) an einer sächsischen Hochschule (WHZ) können somit für regionale KMU als Ausgangspunkt für eine innovative Personalarbeit dienen, die auch lokale Aspekte berücksichtigt. Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass regionale KMU bereits viele Voraussetzungen haben, um für gegenwärtige Absolventen von Bildungseinrichtungen, d.h. potentiellen Fachkräften der Generation Y, als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden.

Im Folgenden werden ausgehend von ausgewählten Befragungsergebnissen konkrete Gestaltungsvorschläge und Instrumente des Human Resource Managements für sächsische KMU erarbeitet, die beim Aufbau einer eigenen Arbeitgebermarke unterstützen können. Die theoretische Grundlage dafür bildet das oben dargestellte ganzheitliche Phasenmodell für eine strategische Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität. Es werden Gestaltungsvorschläge für die drei wichtigsten Phasen dieses Modells, d.h. für die Orientierungsphase, die Matchingphase und die Bindungsphase, erarbeitet.

Orientierungsphase:

Die wichtigsten Informationsquellen bei der Suche nach einem Praktikum und/oder einer Abschlussarbeit sind für junge Sachsen die Webseiten des Unternehmens, Online-Jobbörsen, bereits bestehende Kontakte und die regionale Firmenkontaktmesse ZWIK (Walter & Förster 2015, S. 16). Zudem lassen sich Studierende gern von Freunden, Bekannten und von der Familie beim Berufseinstieg beraten und unterstützen. Andere Informationsmöglichkeiten wie z.B. die Agentur für Arbeit und Tageszeitungen werden von den Befragten der WHZ eher verhalten herangezogen (vgl. Walter & Förster 2015, S. 15). Um Nachwuchskräfte der Genration Y für das Unternehmens bereits lange vor deren Berufseinstieg zu interessieren, ist es in der Orientierungsphase für Unternehmen sehr wichtig, in den von der jungen Generation zur Informationsakquise genutzten Online-Medien (Homepage, Social Networks, elektronische Jobbörsen) präsent zu sein. Dies kann z.B. dadurch erreicht werden, dass die Unternehmenshomepage schnell zu findende Karrierewebseiten mit konkreten Informationen zu den von der Generation Y präferierten Unternehmensmerkmalen beinhaltet. Dazu gehören neben Hinweisen zu den Arbeitsaufgaben insbesondere Informationen über attraktive Arbeitsbedingungen wie z.B. flexible Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit und -ort sowie zum Arbeitsklima, zu Führungsstil und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Diese Informationen über von der Generation Y bevorzugte Beschäftigungs- und Karrieremöglichkeiten können zusätzlich in verschiedenen Online-Jobbörsen und auf regionalen Firmenkontaktmessen wie der ZWIK oder der WIK-Leipzig und der WIK-Chemnitz präsentiert werden. Eine weitere hochwirksame und zugleich kostengünstige Maßnahme, um sich als Unternehmen bei jungen Nachwuchskräften als guter Arbeitgeber zu präsentieren und mit Ihnen vor dem Berufseinstieg in Kontakt zu kommen, ist die Zusammenarbeit mit regionalen Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen. Dazu gehören Praktikumsangebote, Themen für Bachelor-. Master- und Diplomarbeiten ebenso wie Gastvorträge oder gemeinsame Projekte zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen. Die Vergabe von Stipendien, wie z.B. das Deutschlandstipendium, stellt eine weitere gute Möglichkeit dar, um frühzeitig Beziehungen mit leistungsstarken Studenten der regionalen Hochschulen aufzubauen.

Matchingsphase:

Wie oben dargestellt, geht es in Matchingphase um den konkreten Abgleich der Erwartungen von Bewerber und Unternehmen an das künftige Beschäftigungsverhältnis. Wurden bereits in der Orientierungsphase Kontakte zur Zielgruppe aufgebaut und die Arbeitsweise in einem gemeinsamen Projekt wechselseitig beurteilt, kann der Bewerbungsprozess nicht nur verkürzt, sondern vor allem erfolgreicher gestaltet werden. Es ist wesentlich einfacher einen geeigneten Mitarbeiter auszuwählen, wenn beide Seiten sich nicht erst im Vorstellungsgespräch kennen lernen. In dieser Phase ist es wichtig, dass der Arbeitgeber die von der Generation Y vorzugsweise gewünschten Arbeitsbedingungen - wie z.B. ein gutes Arbeitsklima, flexible Arbeitszeiten, die Vereinbarung von Beruf und Familie - an die potentiellen Mitarbeiter klar und eindeutig kommuniziert. Gleichzeitig ist es notwendig, als Arbeitgeber authentisch zu bleiben und ein realistisches Bild von der Arbeitstätigkeit im eigenen Unternehmen abzugeben, das auch Schwächen einschließen kann. Wenn ein gut qualifizierter Bewerber sich für das Unternehmen entscheidet, zu Beginn der Tätigkeit aber erkennt, dass die im Bewerbungsprozess vom Arbeitgeber kommunizierten Bedingungen nicht der Realität entsprechen, wird er dem Unternehmen nicht langfristig als Mitarbeiter erhalten bleiben. Somit werden in der Matchingphase die Voraussetzungen für die Gestaltung der Retentionphase geschaffen.

Bindungsphase:

Zu Beginn dieser Phase ist es nicht nur wichtig, die schnelle und erfolgreiche Integration des neuen Mitarbeiters in die Arbeitsprozesse zu gestalten, sondern auch seine soziale Integration. Vom ersten Tag im Unternehmen an erlebt der neue Mitarbeiter im täglichen Arbeitsprozess unmittelbar die während des Bewerbungsprozesses kommunizierten Arbeitsbedingungen und vergleicht, inwiefern seine Erwartungen und der Berufsalltag übereinstimmen. Nur wenn dieser Vergleich bereits während der ersten Tage im Unternehmen positiv ausfällt, wird er langfristig dem Unternehmen als Fachkraft zur Verfügung stehen. KMU können mit einer wertschätzenden Arbeitsatmosphäre gegenüber neuen Mitarbeitern, mit innovativ und freundlich gestalteten Arbeitsbereichen sowie einer offenen sozialen Interaktion von Anfang an ihre Vorteile bei der Integration und langfristigen Bindung von jungen Fachkräften nutzen. Auch die von jungen Akademikern gewünschten flexiblen Arbeitszeiten oder die Möglichkeit, zeitweise von zu Hause arbeiten zu können, sind in KMU realisierbar. Über On-

line-Kommunikations-Tools wie Skype oder Adobe Connect können Unternehmen in Kontakt mit ihren Mitarbeitern zu bleiben, auch wenn sie außerhalb des Unternehmens ihre Aufgaben erledigen. Auch das von der Generation Y erwartete regelmäßige Feedback von ihren Vorgesetzten und damit die individuelle Förderung können in mittelständischen Unternehmen viel direkter und kostenneutraler realisiert werden als in Unternehmen mit ausgeprägten Hierarchien. Mit diesen Maßnahmen der beruflichen und sozialen Integration junger Fachkräfte kann gleichzeitig deren emotionale Bindung gestärkt werden. Ergänzend können weitere regional- und betriebsspezifische Maßnahmen dazu beitragen, dass sich junge Fachkräfte mit ihrem KMU verbunden fühlen. Beispiele dafür reichen von der Organisation gemeinsamer Outdoor-Aktivitäten wie Wandern oder Klettern z.B. im Erzgebirge oder Elbsandsteingebirge über junge Menschen ansprechende Betriebsfeiern bis hin zu Tagen der offenen Tür für Familienangehörige, an denen den Kindern und Ehepartnern der Arbeitsplatz vorgestellt werden kann.

6. Zusammenfassung

Die Ausgangsfrage lautete: Wie können in Sachsen KMU mit Fachkräftebedarf und Absolventen, die nach dem Studium auf der Suche nach einem attraktiven Arbeitsplatz sind, besser zueinander finden und eine langfristige Bindung aufbauen? In einer Region wie Sachsen, die in den letzten Jahren stark vom demografischen Wandel und der Abwanderung junger Menschen geprägt war, erscheinen KMU, die nicht die Popularität von großen Unternehmen besitzen bzw. in der Region viel weniger bekannt sind und keine kostenintensiven Rekrutierungskampagnen finanzieren können, zunächst als Verlierer im Wettbewerb um die besten Arbeitsbedingungen für junge Fachkräfte der Generation Y. Bei genauerer Betrachtung können jedoch KMU aus ihrer geringen Größe, ihren flachen Hierarchien sowie ihrer hohen Flexibilität und Wandlungsfähigkeit viel schneller auf veränderte Erwartungen der jungen Generation eingehen, wenn sie ihre Vorteile aktiv für die Gestaltung der Prozesse der Suche und Einstellung junger Fachkräfte nutzen. Eine weitere Stärke ist die feste Verwurzelung der meisten KMU in der Region, der sich den Ergebnissen der aktuellen Studierendenbefragung an der WHZ auch potentielle Bewerber eng verbunden fühlen, weshalb sie ihren Berufseinstieg bevorzugt in der Region suchen. Für die Entwicklung einer eigenen Employer Brand, d.h. einem von potentiellen und beschäftigten Mitarbeitern bevorzugten Arbeitgeber, besitzen regionale KMU großes Poten-

zial, das sie mehr als bisher für die Gewinnung und Bindung junger leistungsstarker Mitarbeiter aktiv und zielgerichtet nutzen können. In Sachsen haben die Empfehlungen der Eltern bzw. der Familie und der Freunde entscheidenden Einfluss auf Karriereentscheidungen junger Menschen (Walter & Förster 2015). Deshalb ist internes Employer Branding, d.h. die Gestaltung der Arbeitsbedingungen für die im KMU beschäftigten Mitarbeiter (die Eltern der Generation Y) und deren Wertschätzung ebenso wichtig wie externes Employer Branding, d.h. die Erhöhung der Bekanntheit und Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für potenzielle Bewerber. Die Authentizität als Arbeitgeber bei der internen Gestaltung der Arbeitsinhalte und -bedingungen sowie bei deren Kommunikation nach innen und nach außen ist eines der wichtigsten Kriterien für den langfristigen Erfolg des strategischen Employer Branding für sächsische KMU und damit für die wechselseitige Wahrnehmung von Unternehmen und jungen Fachkräften.

Literaturverzeichnis

Allihn, L. (2013). Generation Y. Kinder unserer Zeit. In Künzel, H.: Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Generation Y gewinnen. Berlin: Springer-Verlag, S. 17-34

Ambler, T. &/ Barrow, S. (1996). The employer brand. In: Journal of Brand Management 4, S. 185-206

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page

Beck, C. (2012). Personalmarketing 2.0 - Personalmarketing in der nächsten Stufe is Präferenz-Management. In Beck, C.: Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting (S. 9-70). Köln: Luchterhand

Brecht, S., & Schmucker, H. (2014). Employer Branding im Mittelstand. Strategische Umsetzung bei Wilo. In Künzel, H.: Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Generation Y gewinnen (S. 201-216). Berlin: Springer-Verlag

Buckesfeld, Y. (2012). Employer Branding. Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU. Hamburg: Diplomica Verlag

Christiaans, L. (2013). International employer brand management. A multilevel analysis of European students' preferences. Wiesbaden: Springer Gabler

Dahlmanns, A. (2014). Generation Y und Personalmanagement. München: Rainer Hampp Verlag

Dessler, G. (2015). Human Resource Management. Harlow: Pearson Education

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2011) (Hrsg.). Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. Praxispapier 9/2011. Düsseldorf

Hesse, G. & Mattmüller, R. (Hrsg.) (2015). Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer

Holste, J. (2012). Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel. Eine multidimensionale Betrachtung. Wiesbaden: Gabler Verlag

Klaffke, M. &/ Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Gabler, S. 3-22

Lohaus, D., & Habermann, W. (2013). Personalauswahl im Mittelstand. Nicht die Besten sind die Besten, sondern die Geeignetsten. München: Oldenbourg Verlag

Monitoring (2015) Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern: Fachkräftesituation der sächsischen Wirtschaft, 2015, Dresden.

Parment, A. (2009). Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag

Radermacher, S. (2013). Die Herausforderungen des Employer Brandings. In H. Künzel, Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Generation Y gewinnen. Berlin: Springer-Verlag. S. 1-16

Rehm, F. (2014). Web 2.0 im Bereich der Personalbeschaffung. München: Rainer Hampp Verlag

Ruthus, J. (2013). Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Wiesbaden: Gabler Verlag

Ruthus, J. (2014). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden: Gabler Verlag

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2013). Sächsischer Mittelstandsbericht 2011/2012. Dresden: Land Sachsen

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit u. Verkehr (2014). Standort Sachsen im Vergleich mit anderen Regionen. Dresden

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA) (2015): Freistaat Sachsen im Überblick, 29. April 2015, Zugriff am 07.01.2016: http://www.wirtschaft.sachsen.de/9271.html

Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2010): 5. Regionalisierte Bevölkerungsprognose bis 2025, Kamenz 2010, Zugriff am 07.01.2016: http://www.statistik.sachsen.de/bevprog/

Sponheuer, B. (2010). Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Stritzke, C. (2010). Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding. Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz. Wiesbaden: Gabler Verlag

Walter, A. & Förster, S. (2015): Befragung von Studierenden der Westsächsischen Hochschule Zwickau 2014. erschienen als FOKUS Print 04/15 an der Technischen Universität Chemnitz: www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/publikationen/index.php#FSA/FOKUS%20Print

Weinrich, K. (2015). Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung. Employer Branding als Ansatz zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter. Wiesbaden: Gabler Verlag

Welk, S. (2015): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation. Wiesbaden: Gabler Verlag

Ordnungspolitische Diskurse
Discourses in Social Market Economy

2007 – 1 Seliger, Bernhard; Wrobel, Ralph – Die Krise der Ordnungspolitik als Kommunikationskrise

2007 – 2 Sepp, Jüri - Estland – eine ordnungspolitische Erfolgsgeschichte?

2007 – 3 Eerma, Diana; Sepp, Jüri - Competition Policy's Role in Network Industries - Regulation and Deregulation in Estonia

2007 – 4 Claphman, Ronald - Welche Bedeutung haben nationale Wirtschaftsordnungen für die Zukunft der EU? Der Beitrag der sozialen Marktwirtschaft

2007 – 5 Strunz, Herbert – Staat, Wirtschaften und Governance

2007 – 6 Jang Tae-Seok - South Korea's Aid to North Korea's Transformation Process - Social Market Perspective

2007 – 7 Libman, Alexander - Big Business and Quality of Institutions in the Post-Soviet Space: Spatial Aspects

2007 – 8 Mulaj, Isa - Forgotten Status of Many: Kosovo's Economy under the UN and the EU Administration

2007 – 9 Dathe, Uwe - Wettbewerb ohne Wettbewerb? Über die Bedeutung von Reformen im Bildungswesen für die Akzeptanz der Wettbewerbsidee

2007 – 10 Noltze, Karl - Die ordnungspolitische Strategie des Landes Sachsen

2008 – 1 Seliger, Bernhard - Die zweite Welle – ordnungspolitische Herausforderungen der ostasiatischen Wirtschaftsentwicklung

2008 – 2 Gemper, Bodo Rheinische Wegbereiter der Sozialen Marktwirtschaft: Charakter zeigen im Aufbruch

2008 – 3 Decouard, Emmanuel - Das „Modèle rhénan" aus französischer Sicht

2008 – 4 Backhaus, Jürgen - Gilt das Coase Theorem auch in den neuen Ländern?

2008 – 5 Ahrens, Joachim - Transition towards a Social Market Economy? Limits and Opportunities

2008 – 6 Wrobel, Ralph - Sonderwirtschaftszonen im internationalen Wettbewerb der Wirtschaftssysteme: ordnungspolitisches Konstrukt oder Motor institutionellen Wandels?

2009 – 1 Wrobel, Ralph - The Double Challenge of Transformation and Integration: German Experiences and Consequences for Korea

2009 – 2 Eerma Diana; Sepp, Jüri - Estonia in Transition under the Restrictions of European Institutional Competition

2009 – 3 Backhaus, Jürgen - Realwirtschaft und Liquidität

2009 – 4 Connolly, Richard - Economic Structure and Social Order Type in Post-Communist Europe

2009 – 5 Dathe, Uwe – Wie wird man ein Liberaler? Die Genese der Idee des Leistungswettbewerbs bei Walter Eucken und Alexander Rüstow

2009 – 6 Fichert, Frank - Verkehrspolitik in der Sozialen Marktwirtschaft

2009 – 7 Kettner, Anja; Rebien, Martina – Job Safety first? Zur Veränderung der Konzessionsbereitschaft von arbeitslosen Bewerbern und Beschäftigten aus betrieblicher Perspektive

2009 – 8 Mulaj, Isa – Self-management Socialism Compared to Social Market Economy in Transition: Are there Convergent Paths?

2009 – 9 Kochskämper, Susanna - Herausforderungen für die nationale Gesundheitspolitik im Europäischen Integrationsprozess

2009 – 10 Schäfer, Wolf – Dienstleistungsökonomie in Europa: eine ordnungspolitische Analyse

2009 – 11 Sepp, Jüri – Europäische Wirtschaftssysteme durch das Prisma der Branchenstruktur und die Position der Transformationsländer

2009 – 12 Ahrens, Joachim – The politico-institutional foundation of economic transition in Central Asia: Lessons from China

2009 – 13 Pitsoulis, Athanassios; Siebel, Jens Peter – Zur politischen Ökonomie von Defiziten und Kapitalsteuerwettbewerb

2010 – 01 Seliger, Bernhard – Theories of economic miracles

2010 – 02 Kim, GiEun - Technology Innovation & Green Policy in Korea

2010 – 03 Reiljan, Janno - Vergrößerung der regionalen Disparitäten der Wirtschaftsentwicklung Estlands

2010 – 04 Tsahkna, Anna-Greta, Eerma, Diana - Challenges of electricity market liberalization in the Baltic countries

2010 – 05 Jeong Ho Kim - Spatial Planning and Economic Development in Border Region: The Experiences of Gangwon Province, Korea

2010 – 06 Sepp, Jüri – Ordnungspolitische Faktoren der menschlichen Entwicklung

2010 – 07 Tamm, Dorel - System failures in public sector innovation support measures: The case of Estonian innovation system and dairy industry

2010 – 08 Clapham, Ronald - Wirtschaftswissenschaft in Zeiten der Globalisierung

2010 – 09 Wrobel, Ralph - Geldpolitik und Finanzmarktkrise: Das Konzept der „unabhängigen Zentralbank“ auf dem ordnungspolitischen Prüfstand

2010 – 10 Rutsch, Andreas; Schumann, Christian-Andreas; Wolle, Jörg W. - Postponement and the Wealth of Nations

2010 – 11 Ahrens, Joachim; Jünemann, Patrick - Transitional Institutions, Institutional Complementarities and Economic Performance in China: A ‘Varieties of Capitalism’ Approach

2010 – 12 Kolev, Stefan; Der bulgarische Weg seit 1989, Wachstum ohne Ordnung?

2011 – 1 Wrobel, Ralph – Energiewende ohne Markt? Ordnungspolitische Perspektiven für den deutschen Stromsektor

2011 – 2 Rõigas, Kärt – Linkage between productivity and innovation in different service sectors

2011 – 3 Sepp, Jüri – Institutionelle Innovationen im Infrastrukturbereich: Beispiel Post in Estland

2011 – 4 Effelsberg, Martin – Measuring absorptive capacity of national innovation systems

2011 – 5 Jänsch, Janina – Die Anrechnung natürlicher und anthropogener Effekte auf terrestrische Ökosysteme im Rahmen des Kyoto-Protokolls

2011 – 6 Platje, Joost – Institutional Change for Creating Capacity and Capability for Sustainable Development – a club good perspective

2011 – 7 Tamm, Dorel; Ukrainski, Kadri – Functional Approach to National Systems of Innovation: The Case of a Small Catching-up Country

2011 – 8 Nusser, Michael – Optionen zur Stärkung der Leistungsfähigkeit von Innovationssystemen

2012 – 1 Kolev, Stefan – Wider die „Après nous le déluge “-Logik. Ordnungspolitik, Innovation und Nachhaltigkeit.

2012 – 2 Varblane, Urmas - National Innovation Systems: Can they be copied?

2012 – 3 Reiljan, Janno / Paltser, Ingra - Struktur und Zusammenhänge des staatlichen Innovationssystems und der Innovationspolitik

2012 – 4 Lenz, Justus - Innovationssystem Internet: Eine institutionenökonomische Analyse der digitalen Revolution

2012 – 5 Chang Jai Chun - Erfolgsfaktoren für “Internationale Projekte”

2012 – 6 Gerl, Jörg – Global denken, lokal handeln: Gebäudesanierung als Beitrag zum Klimaschutz am konkreten Beispiel

2012 – 07 Seliger, Bernhard – Grünes Wachstum in Südkorea – Etikettenschwindel, Neo-Keynesianismus oder ein neues Paradigma der Ordnungspolitik?

2013 – 1 Wrobel, Ralph – Economic Models for New Industrializing Countries in Comparative Perspective

2013 – 2 Park, Sung-Jo– Developmental State in Korea (60-70ties) Revisited: Institution-Building for the Making of 'Coordinated Market'

2013 – 3 Reiljan, Janno & Paltser, Ingra – The Implementation of Research and Development Policy in European and Asian Countries

2013 – 4 Hoen, W. Herman – Emerging Market Economies and the Financial Crisis: Is there Institutional Convergence between Europe and Asia?

2013 – 5 Kroos, Karmo – Developmental Welfare Capitalism in East Asia with a Special Emphasis on South Korea

2014 – 1 Ahrens, Joachim & Stark, Manuel – Independent Organizations in Authoritarian Regimes: Contradiction in Terms or an Effective Instrument of Developmental States

2014 – 2 Terk, Erik – Practicing Catching-up: a Comparison of Development Models of East Asian and Central-Eastern European Countries

2014 – 3 Sepp, Jüri; Varblane, Uku – The Decomposition of Productivity Gap between Estonia and Korea

2014 – 4 Sepp, Jüri; Kaldaru, Helje and Joamets, Jürgen – The Characteristics and Position of the Economic Structures of Estonia and Korea among the OECD Countries

2015 – 1 Bartniczak, Bartosz; Ptak, Michał – Green Jobs in the Renewable Energy Sector

2015 – 2 Freudenberg, Sandro; Stephan, Sandra – Fachkräftebedarfsdeckung heute und in der Zukunft: Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Personalbedarfsdeckung in Unternehmen

2015 – 3 Kauf, Sabina – Die Unternehmensanforderungen an die Logistikspezialisten und akademische Ausbildung der Logistiker

2015 – 4 Komulainen, Ruey – Employer Branding for SMEs: Attracting Graduating Students in IT Industry

2016 – 1 Wrobel, Ralph – Der deutsche Arbeitsmarkt zwischen Fachkräftemangel und Immigration: Ordnungspolitische Perspektiven in der Flüchtlingskrise

2016 – 2 Walter, Angela – Employer Branding als Personalstrategie für Recruiting und Bindung von Fachkräften der Generation Y in kleinen und mittelständischen Unternehmen am Beispiel von Sachsen

Herausgeber:

Prof. Dr. Stefan Kolev - Erfurt
PD Dr. habil. Bernhard Seliger – Seoul
Prof. Dr. Ralph M. Wrobel – Zwickau

www.Ordnungspolitisches-Portal.de