

Laura Dechert

Strategien in Zeiten des Fachkräftemangels

Arbeitgeberattraktivität,
Arbeitszufriedenheit und
Mitarbeiterbindung im Kontext von
Employer Branding, Passung und Mindset

Laura Dechert

Strategien in Zeiten des Fachkräftemangels

Laura Dechert

**Strategien in Zeiten des
Fachkräftemangels:
Arbeitgeberattraktivität,
Arbeitszufriedenheit und
Mitarbeiterbindung im Kontext
von Employer Branding, Passung
und Mindset**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Dissertation, 2020 angenommen von der Fakultät II Bildung - Architektur - Künste, Institut für Psychologie.

Impressum

Umschlaglayout: *universi* – Markus Bauer M.A.
Druck und Bindung: UniPrint, Siegen

Siegen 2020: *universi* – Universitätsverlag Siegen
www.uni-siegen.de/universi

Gedruckt auf alterungsbeständigem holz- und säurefreiem Papier

DOI: doi.org/10.25819/ubsi/6350

ISBN 978-3-96182-083-2

Die Publikation erscheint unter der
Creative Commons Lizenz CC-BY-SA



Für meine Großmutter Liesel Dechert

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt meinem Erstbetreuer Prof. Dr. Andreas Kastenmüller für die Freiheit, die er mir bei der Wahl meines Promotionsthemas gelassen hat und für seine konstruktiven fachlichen Anregungen im Promotionsprozess. Zudem möchte ich mich auch bei Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein, bei Prof. Dr. Julia Haberstroh und bei Prof. Dr. Simon Forstmeier für die Bereitschaft zur Beteiligung in meinem Promotionsverfahren bedanken.

Der IHK Siegen möchte ich meinen Dank für das enorme Vertrauen aussprechen, welches mir durch die Verleihung des Stipendiums und der damit verbundenen Förderung entgegengebracht wurde. Mein Dank gilt auch den Unternehmen in Siegen und dem Umland von Siegen, die es mir ermöglicht haben durch eine Kooperation wertvolle Daten aus der Praxis zu sammeln. In diesem Zusammenhang bedanke ich mich auch bei allen Mitarbeiter*innen dieser Unternehmen, die an meiner Befragung teilgenommen haben.

Außerdem danke ich auch allen Hilfskräften, die mich im Labor tatkräftig bei der Datenerhebung unterstützt haben sowie den Versuchspersonen, die an diesen Untersuchungen teilgenommen haben. Des Weiteren möchte ich auch meinen Kolleg*innen für die fachliche Diskussion im Büro meinen Dank aussprechen.

Zuletzt möchte ich mich bei meinen Eltern und meinen Freund*innen für die motivierenden Worte, die seelische und teils fachliche Unterstützung sowie das Verständnis während des gesamten Promotionsprozesses bedanken.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	13
1 Einleitung.....	15
2 Theoretischer Hintergrund.....	17
2.1 Die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt.....	17
2.1.1 Demografischer Wandel	17
2.1.2 Fachkräftemangel und War for Talents	17
2.2 Anziehung und Bindung von Fachkräften	19
2.2.1 Arbeitgeberattraktivität.....	19
2.2.2 Arbeitszufriedenheit	22
2.3 Passung im organisationalen Kontext	25
2.4 Employer Branding	30
2.4.1 Definition und Konzeption von Employer Branding	30
2.4.2 Empirische Befunde zu Employer Branding	34
3 Studie 1	39
3.1 Ziel der Studie.....	39
3.2 Herleitung der Hypothesen	39
3.3 Methode	41
3.3.1 Stichprobe	41
3.3.2 Studiendesign.....	41
3.3.3 Messinstrumente	42
3.3.4 Durchführung.....	44
3.4 Ergebnisse	45
3.4.1 Auswertung der Hypothesen.....	45
3.4.2 Explorative Datenanalyse	51
3.5 Diskussion.....	52

3.5.1	Beantwortung der Fragestellung	52
3.5.2	Kritik	55
4	Studie 2.....	57
4.1	Herleitung der Hypothesen	57
4.2	Methode	59
4.2.1	Studiendesign	59
4.2.2	Stichprobe.....	59
4.2.3	Durchführung	60
4.2.4	Messinstrumente.....	61
4.3	Ergebnisse.....	63
4.4	Diskussion.....	72
4.4.1	Beantwortung der Fragestellung	72
4.4.2	Kritik	75
5	Gemeinsame Diskussion von Studie 1 und 2	77
6	Exkurs: Selbstbild (bzw. Mindset)	81
6.1	Zukunft der Personalauswahl	81
6.2	Mindset	82
6.2.1	Konzeption von Mindset	82
6.2.2	Empirische Befunde zum Mindset	84
7	Studie 3.....	89
7.1	Ziel der Studie.....	89
7.2	Herleitung der Hypothesen	89
7.3	Methode	91
7.3.1	Stichprobe.....	91
7.3.2	Studiendesign	91
7.3.3	Messinstrumente.....	92

7.3.4	Durchführung.....	94
7.4	Ergebnisse	95
7.4.1	Auswertung der Hypothesen.....	95
7.5	Diskussion.....	102
7.5.1	Beantwortung der Fragestellung.....	102
7.5.2	Kritik.....	103
8	Studie 4.....	105
8.1	Ziel der Studie.....	105
8.2	Herleitung der Hypothesen	105
8.3	Methode	106
8.3.1	Stichprobe.....	106
8.3.2	Studiendesign.....	107
8.3.3	Messinstrumente	107
8.3.4	Durchführung.....	108
8.4	Ergebnisse	108
8.4.1	Auswertung der Hypothesen.....	108
8.5	Diskussion.....	117
8.5.1	Beantwortung der Fragestellung.....	117
8.5.2	Kritik.....	119
9	Gemeinsame Diskussion von Studie 3 und 4	121
10	Studie 5	125
10.1	Herleitung der Hypothesen.....	125
10.2	Methode.....	127
10.2.1	Studiendesign.....	127
10.2.2	Stichprobe	127
10.2.3	Durchführung.....	128

10.2.4	Messinstrumente.....	129
10.3	Ergebnisse	132
10.4	Diskussion.....	144
10.4.1	Beantwortung der Fragestellung	144
10.4.2	Kritik	147
11	Abschließende Diskussion	149
11.1	Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung.....	149
11.1.1	Wirkung von Employer Branding	149
11.1.2	Unterschiedliche Wirkung der Employer Branding Strategien.....	150
11.1.3	Einfluss hoher und geringer Passung von Person und Umwelt.....	151
11.1.4	Einfluss von fixed und growth Mindset	153
11.2	Limitationen der Arbeit und Ausblick auf zukünftige Forschung	154
11.3	Fazit.....	156
	Literaturverzeichnis.....	159
	Anhang	171

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 1 erhobenen abhängigen Variablen für beide Experimentalgruppen und die Kontrollgruppe	46
Tabelle 2	Korrelationen der kalkulierten Passung zwischen Person und Organisation auf den Ebenen Wärme und Kompetenz mit ausgewählten abhängigen Variablen	52
Tabelle 3	Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 2 erhobenen abhängigen Variablen	64
Tabelle 4	Korrelationen der kalkulierten und berichteten Passungen mit ausgewählten abhängigen Variablen	71
Tabelle 5	Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 3 erfassten abhängigen Variablen für die verschiedenen Experimentalgruppen getrennt für growth und fixed Mindset	97
Tabelle 6	Reliabilitäten der in Studie 4 verwendeten Messinstrumente	108
Tabelle 7	Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 3 erfassten abhängigen Variablen für die verschiedenen Experimentalgruppen getrennt für growth und fixed Mindset	111
Tabelle 8	Häufigkeitsverteilung von Schulabschluss und Berufserfahrung für die beiden in Studie 5 untersuchten Branchen	128
Tabelle 9	Korrelationen der einzelnen Employer Branding Strategien sowie den Subskalen der Perceived Person-Job Fit Scale mit den in Studie 5 erhobenen abhängigen Variablen	133
Tabelle 10	Korrelationen der einzelnen Employer Branding Strategien mit den in Studie 5 erhobenen abhängigen Variablen für die beiden untersuchten Branchen	134

Tabelle 11	Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 5 untersuchten abhängigen Variablen aufgeteilt nach Passung von Person und Organisation (gering vs. hoch) und Mindset (fixed vs. growth)	138
Tabelle 12	Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 5 untersuchten abhängigen Variablen aufgeteilt nach Passung von Fähigkeiten und Anforderungen (gering vs. hoch) und Mindset (fixed vs. growth)	139
Tabelle 13	Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 5 untersuchten abhängigen Variablen aufgeteilt nach Passung von Bedürfnissen und Angeboten (gering vs. hoch) und Mindset (fixed vs. growth)	140

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Darstellung der Bevölkerungsverteilung aus dem Jahr 2018 im Vergleich mit den prognostizierten Bevölkerungsverteilungen für die Jahre 2035 und 2060	18
Abbildung 2	Überblick über die verwendeten Termini in der Forschung zu Kongruenz und Passung	27
Abbildung 3	Schaubild der Employer Branding Strategien nach Tanwar und Prasad (2016)	32
Abbildung 4	Schaubild zur Verdeutlichung der Unterschiede zwischen fixed und growth Mindset in Anlehnung an Dweck (2009a)	84
Abbildung 5	Darstellung des randomisierten Versuchsaufbaus in Studie 3	95

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit thematisiert die entstehenden Probleme durch den voranschreitenden Fachkräftemangel und untersucht Strategien, die Unternehmen nutzen können, um die eigene Attraktivität zu steigern und Mitarbeiter*innen dauerhaft zu binden.

Zu diesem Zweck wird in Studie 1 und 2 in einem experimentellen Design die generelle Wirksamkeit von Employer Branding (Studie 1) und die Wirksamkeit der unterschiedliche Employer Branding Strategien (Studie 2) untersucht. Der positive Effekt von Employer Branding auf die Arbeitgeberattraktivität, die Arbeitszufriedenheit und die Mitarbeiterbindung konnte durch beide Studien gestützt werden. Für die Personalauswahl ist darüber hinaus auch die Passung eines*einer Bewerbers*Bewerberin zu der Organisation bzw. zu der Arbeitsstelle ein wichtiges Thema. In diesem Zusammenhang wurde in Studie 3 und 4 ebenfalls in einem experimentellen Setting untersucht, wie sich viele bzw. wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression (als ausgewählte Employer Branding Strategien) und eine hohe bzw. geringe Passung auf des Verhalten und die Wahrnehmung von potentiellen Bewerber*innen (Studie 3) und potentiellen Berater*innen (Studie 4) auswirken. In die Berechnungen wurde darüber hinaus das Mindset der untersuchten Person mit einbezogen. Beide Studien konnten die Wirksamkeit von Employer Branding Strategien weiter stützen. In Studie 5 wurden schließlich in einer Fragebogenstudie bei Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Unternehmen alle bisher relevanten Konzepte gemeinsam untersucht. Die zuvor gefundenen Erkenntnisse konnten durch diese Daten weiter gestützt werden. Darüber hinaus zeigte sich ein interessanter Effekt bei der Untersuchung von verschiedenen Typen der Passung teilweise auch in Interaktion mit dem Mindset. Diese Erkenntnisse werden in der vorliegenden Arbeit ausführlich diskutiert und mögliche Implikationen für die Praxis werden abgeleitet.

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren wird immer deutlicher, dass sich die deutsche Wirtschaft bereits grundlegend geändert hat. Dieser Wandel wird in den nächsten Jahren mit dem Renteneintritt der Babyboomer-Generation weiter voranschreiten (Werdning, 2019). Dem Statistischen Bundesamt (2019) zufolge wird sich die Gruppe der erwerbstätigen Menschen im Alter von 20 bis 66 Jahren in den nächsten Jahren weiter verkleinern, während die Gruppe der über 67-Jährigen weiter wächst. Der demografische Wandel wird dafür sorgen, dass die Differenz zwischen Angebot und Nachfrage an qualifizierten Fachkräften weiter ansteigt. Viele Unternehmen, vor allem in ländlichen Bereichen Deutschlands, spüren bereits jetzt erste Auswirkungen dieses Fachkräftemangels anhand von sinkenden Bewerberzahlen und steigenden Zahlen an unbesetzten Stellen (Hesse et al., 2015). Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind von dieser Entwicklung betroffen. Bei diesen Unternehmen fehlen oftmals finanzielle Ressourcen, sodass diese im Vergleich zu großen Unternehmen den Mitarbeiter*innen häufig weniger Angebote, wie z.B. Weiterbildungen zur beruflichen Qualifikation oder Sport zur Gesundheitsförderung, bereitstellen können. Damit werden sie im Kampf um qualifizierte Mitarbeiter*innen zu einem weniger attraktiven Unternehmen. Darüber hinaus steigt hinsichtlich bereits angestellter Mitarbeiter*innen in diesem Zusammenhang auch die Gefahr der Abwerbung durch Konkurrenten.

Diese Arbeit wird sich zunächst mit der Frage beschäftigen, was Unternehmen grundsätzlich tun können, um geeignete Bewerber*innen anzuziehen und qualifizierte Fachkräfte zu binden. Dazu werden im ersten Teil der Arbeit direkte Strategien zur Anziehung und Bindung von Fachkräften in den Mittelpunkt gestellt. Als geeignete Strategie für diese Ziele gilt seit den 90er Jahren das Employer Branding (Ambler & Barrow, 1996). Die Mehrheit der zu diesem Thema durchgeführten Studien umfasst jedoch keine experimentelle Manipulation. In den ersten beiden Studien soll diese Lücke geschlossen werden. Dazu wird in einem experimentellen Design untersucht, ob Employer Branding tatsächlich diese Wirkung hat (Studie 1) und welche Employer Branding Strategien für potentielle Mitarbeiter*innen am attraktivsten sind (Studie 2).

Der zweite Teil der Arbeit greift zusätzlich ein schon lange diskutiertes Thema im organisationalen Kontext auf: die Passung von Person und Umwelt und deren Zusammenhang mit Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und

Mitarbeiterbindung. So setzte sich beispielsweise Caplan (1987) bereits in den 80er-Jahren mit der Passung von Person und Umwelt und deren Relevanz im organisationalen Kontext auseinander. In der vorliegenden Arbeit wurde die Passung in einem experimentellen Design mit ausgewählten Employer Branding Strategien zur Karriereprogression verbunden und manipuliert. Im Anschluss daran wurde die Wahrnehmung von potentiellen Bewerber*innen (Studie 3) und potentiellen Berater*innen (Studie 4) im Bewerbungsprozess untersucht. Dabei wurde zusätzlich das Mindset der Bewerber*innen bzw. Berater*innen erhoben und in die Auswertung mit integriert.

Abschließend wird im letzten Teil der vorliegenden Arbeit eine Erhebung aus der Praxis vorgestellt, die die zuvor bereits thematisierten Konzepte Employer Branding, Passung und Mindset aufgreift und miteinander in eine Beziehung setzt (Studie 5).

Das Ziel dieser Arbeit ist dementsprechend, eine ganzheitliche Strategie in Zeiten des Fachkräftemangels zu finden, die sowohl Komponenten beinhaltet, an denen ein Unternehmen aktiv arbeiten kann (Employer Branding), als auch die relevanten Charakteristika eines Unternehmens und die variierende Wahrnehmung von beteiligten Personen als passive Faktoren (Passung und Mindset) berücksichtigt. Darüber hinaus soll die Strategie nicht nur für große Unternehmen umsetzbar sein, weshalb diese Arbeit auch beleuchtet, an welchen Stellen auch KMU von den gefundenen Erkenntnissen profitieren können.

In der vorliegenden Arbeit sollen somit die folgenden vier Fragestellungen beantwortet werden:

- 1) Wirkt sich Employer Branding kausal auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung von (potentiellen) Mitarbeiter*innen aus?
- 2) Welche Employer Branding Strategien erweisen sich diesbezüglich als besonders wirksam?
- 3) Welchen Einfluss hat die Passung von Person und Umwelt im Kontext von Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung?
- 4) Welchen Einfluss hat das Mindset einer Person in diesem Kontext?

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt immer weiter verändert. Noch vor einigen Jahren konnten Arbeitgeber sich ihre Arbeitnehmer*innen unter einer Vielzahl von Bewerber*innen frei aussuchen. Seit dem Jahr 2005 lässt sich eine Trendwende erkennen. Die vorher weiter ansteigenden Arbeitslosenzahlen nehmen seit diesem Jahr kontinuierlich ab (Werding, 2019). Heutzutage hat sich das Blatt gewendet: Arbeitnehmer*innen wählen aus unterschiedlichen potentiellen Arbeitgebern den für sie attraktivsten aus (Hesse et al., 2015). Diese Entwicklung ist auf den demografischen Wandel zurückzuführen. Aus diesem resultiert ein Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften und folglich wird der Kampf um qualifizierte Fachkräfte zwischen den Unternehmen größer.

2.1.1 Demografischer Wandel

Berechnungen des Statistischen Bundesamtes (2019) besagen, dass sich die deutsche Bevölkerung im Jahr 2019 aus 18 Prozent Personen unter 20 Jahren, 62 Prozent Personen zwischen 20 und 66 Jahren und 19 Prozent Personen über 67 Jahren zusammensetzt. Für die kommenden Jahre wird prognostiziert, dass die Gruppe der Menschen über 67 Jahre prozentual immer weiter zunimmt, während die Gruppe der Personen zwischen 20 und 66 Jahren, also die Gruppe der erwerbstätigen Bevölkerung, immer kleiner wird. Die Gruppe der unter 20-Jährigen soll prozentual gesehen weitestgehend stabil bleiben. Gründe für den demografischen Wandel sind eine gestiegene Lebenserwartung sowie eine gesunkene Geburtenrate, die schon nahezu vier Jahrzehnte unter dem Bestanderhaltungsniveau liegt. Auch die steigende Zuwanderung wird voraussichtlich nicht in der Lage sein, diesen Wandel vollständig abzufangen (Statistisches Bundesamt, 2019).

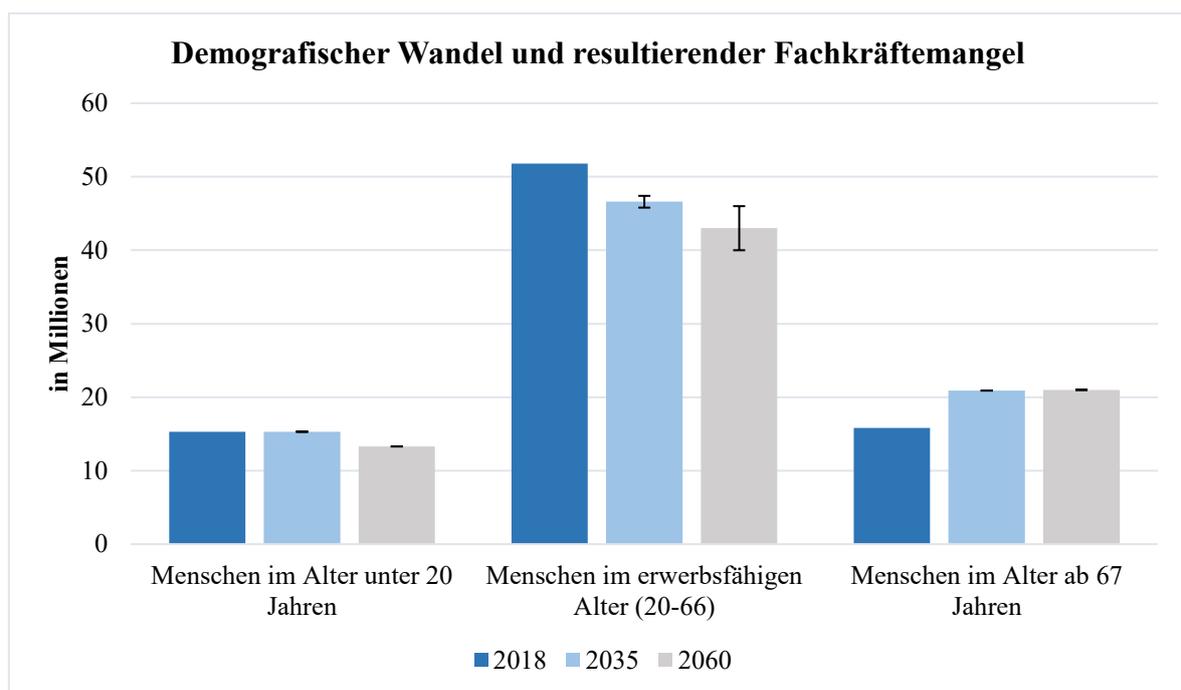
2.1.2 Fachkräftemangel und War for Talents

Gemäß des Statistischen Bundesamtes (2019) zur 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung kann für das Jahr 2035 mit einem drastischen Rückgang der Erwerbstätigen gerechnet werden. Es wird vorausgesagt, dass diese Gruppe von 51,8 Millionen Menschen im Jahr 2018, auf eine Anzahl von nur noch 45,8 bis 47,4 Millionen Menschen im Jahr 2035 sinken wird. Das bedeutet einen Rückgang von

etwa 4 bis 6 Millionen Erwerbstätigen in nicht einmal 20 Jahren. Für das Jahr 2060 wird ein weiterer Rückgang auf 40 bis 46 Millionen Erwerbstätige prognostiziert. Diese Zahlen sind in Abbildung 1 grafisch dargestellt. Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis kommt auch die Bundesagentur für Arbeit (2011) in ihrer Studie *Perspektive2025*: hier wird bereits mit einem Rückgang um 6,5 Millionen Menschen bis zum Jahr 2025 gerechnet. Diese Zahlen machen deutlich, dass qualifizierte Mitarbeiter*innen in den nächsten Jahren für Unternehmen zunehmend zu einer knappen und somit einer wertvollen und hart umkämpften Ressource werden.

Abbildung 1

Darstellung der Bevölkerungsverteilung aus dem Jahr 2018 im Vergleich mit den prognostizierten Bevölkerungsverteilungen für die Jahre 2035 und 2060



Anmerkung. Die Daten wurden der 14. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung durch das Statistische Bundesamt (2019) entnommen.

Aufgrund des zuvor beschriebenen demografischen Wandels und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel ist aus dem ehemaligen Arbeitgebermarkt ein Arbeitnehmermarkt geworden. Mittlerweile werben die Unternehmen mit den unterschiedlichsten Angeboten um die umkämpften Fachkräfte (Hesse et al., 2015). Diese

Entwicklung wurde bereits Ende der 90er Jahre in einer Veröffentlichung der Unternehmensberatung McKinsey als War for Talents beschrieben (Chambers et al., 1998). Dieser Begriff hat sich mittlerweile in der Literatur etabliert.

2.2 Anziehung und Bindung von Fachkräften

In Zeiten, in denen qualifizierte Mitarbeiter*innen schwer zu finden sind, wird die Anziehung und Bindung von Fachkräften immer wichtiger. In diesem Kontext ist zunächst die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität relevant, da diese ein erheblicher Faktor im Bewerbungsprozess ist: je attraktiver ein Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen wahrgenommen wird, desto eher entscheidet sich ein*e Bewerber*in für das Unternehmen (Powell, 1991; Powell & Goulet, 1996). Im Kontext der Mitarbeiterbindung ist die Steigerung der Zufriedenheit der bereits angestellten Mitarbeiter*innen relevant, da eine erhöhte Zufriedenheit mit einer gesteigerten Bindung zum Unternehmen einhergeht (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Tett & Meyer, 1993). Dies führt schließlich zu einer geringeren Kündigungsabsicht und somit auch zu einer geringeren Fluktuation innerhalb des Unternehmens (Meyer et al., 2002). Darüber hinaus sind aktuelle Mitarbeiter*innen für potentielle Bewerber*innen ein wichtiger Anhaltspunkt im Bewerbungsprozess. Von Walter et al. (2012) zeigen auf, dass sowohl indirekte (z.B. Abbildungen auf der Homepage) als auch direkte (z.B. auf Konferenzen oder vor Ort beim Bewerbungsgespräch) Kontakte mit Mitarbeiter*innen des Unternehmens von Bewerber*innen genutzt werden, um sich einen Eindruck über das Unternehmen zu machen. Sofern diese Eindrücke positiv sind, steigert dies die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität auf der Seite des*der Bewerber*in (von Walter et al., 2012). Dabei ist davon auszugehen, dass der positive Eindruck eher durch zufriedene und gebundene Mitarbeiter*innen, als durch unzufriedene Mitarbeiter*innen mit hoher Kündigungsabsicht hervorgerufen wird. Es kann folglich geschlussfolgert werden, dass zwischen Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung eine wechselseitige Beziehung besteht.

2.2.1 Arbeitgeberattraktivität

Die Attraktivität eines Arbeitgebers kann definiert werden als Wahrnehmung der Vorteile, die ein zukünftige*r Mitarbeiter*in (Bewerber*in) darin sieht, für diesen speziellen Arbeitgeber zu arbeiten (Berthon et al., 2005). Sie wird beeinflusst von Charakteristiken der Arbeitsstelle (z.B. Aufgaben, Bezahlung) sowie des Unternehmens

(z.B. Lokalisation, Größe) (Turban & Keon, 1993). Lohaus und Rietz (2015) konnten für die frühe Rekrutierungsphase zeigen, dass vorwiegend symbolische Merkmale eines Unternehmens – in der genannten Untersuchung die Bekanntheit eines Unternehmens – die Attraktivität eines Arbeitgebers beeinflussen. Arbeitgeberattraktivität entscheidet darüber, welche Bewerber*innen sich von einem Unternehmen angezogen fühlen und schließlich eine Arbeitsstelle in diesem Unternehmen annehmen (Powell, 1991; Powell & Goulet, 1996). Die Anstellung von qualifizierten Mitarbeiter*innen wiederum trägt zum Unternehmenserfolg bei (Rynes & Barber, 1990). Folglich ist eine hohe Arbeitgeberattraktivität für ein Unternehmen aus mehreren Gründen von essentieller Bedeutung.

Lievens und Highhouse (2003) untersuchten verschiedene Eigenschaften von Arbeitgebern. Dabei konnten sie zeigen, dass instrumentelle Eigenschaften eines Unternehmens, wie beispielsweise die Bezahlung, die Förderung von Mitarbeiter*innen und die Lage, etwa ein Drittel der Varianz bei der Vorhersage der Arbeitgeberattraktivität erklären. Symbolische Eigenschaften, wie z.B. die Innovation, die Kompetenz und das Prestige eines Unternehmens, erklären darüber hinaus einen inkrementellen Anteil der Varianz. Die Autoren konnten zudem zeigen, dass Bewerber*innen zwei Unternehmen eher auf Basis von symbolischen Eigenschaften wie Innovation, Kompetenz und Aufrichtigkeit voneinander abgrenzen. Die einzige instrumentelle Eigenschaft, die zur Unterscheidung genutzt wurde, war der Standort eines Unternehmens.

Eine andere Systematisierung der Faktoren von Arbeitgeberattraktivität nahmen Lohaus et al. (2013) in einer Metaanalyse vor: sie unterschieden zwischen Öffentlichkeit (öffentlich bzw. früh bekannt vs. nicht öffentlich bzw. spät bekannt) und Qualität (objektiv vs. subjektiv) der Merkmale von Arbeitgeberattraktivität. Daraus ergaben sich vier verschiedene Arten von Attraktivitätsfaktoren: faktische Unternehmensmerkmale, öffentliche Wahrnehmung, faktische Arbeitsvertragsbedingungen und gelebte Werte. Faktische Unternehmensmerkmale wie die Größe oder der Standort eines Unternehmens sind bereits früh bekannt und objektiv wahrnehmbar. Die öffentliche Wahrnehmung ist ebenfalls früh bekannt, jedoch als subjektiv zu bezeichnen und beinhaltet Merkmale wie beispielsweise die Bekanntheit oder die Reputation eines Unternehmens. Faktische Arbeitsvertragsbedingungen sind erst später bekannt und objektiv, sie umfassen z.B. die Bezahlung, Urlaubsanspruch und Befristung der Arbeitsstelle. Die gelebten Werte eines

Unternehmens wie beispielsweise die Organisationskultur, Nachhaltigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten sind ebenfalls erst zu einem späten Zeitpunkt bekannt und zudem subjektiv. Hinsichtlich der Einteilung von Lievens und Highhouse (2003) in symbolische und instrumentelle Merkmale, sind faktische Unternehmensmerkmale und öffentliche Wahrnehmung als symbolisch und faktische Arbeitsbedingungen sowie gelebte Werte nach Lohaus und Rietz (2015) als instrumentell zu bezeichnen. Lohaus et al. (2013) analysierten zudem die Bedeutsamkeit der verschiedenen Aspekte für die Arbeitgeberattraktivität und kamen zu dem Ergebnis, dass die gelebten Werte und damit beispielsweise die Arbeitsatmosphäre und die Kollegialität am relevantesten für eine*n Bewerber*in sind.

Berthon et al. (2005) fanden mit Hilfe von explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalyse insgesamt fünf verschiedene inhaltliche Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität: Interessenwert, sozialer Wert, wirtschaftlicher Wert, Entwicklungswert und Anwendungswert. Dabei beschreibt der Interessenwert die Anziehung durch ein interessantes Arbeitsumfeld mit neuen kreativen Arbeitsmethoden, während der soziale Wert die Attraktion durch ein angenehmes und kollegiales Arbeitsumfeld umfasst. Der wirtschaftliche Wert hingegen erfasst die Anziehung durch Gehalt, Sicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten. Der Entwicklungswert beinhaltet die Attraktion durch karrierefördernde Maßnahmen, die bei zukünftigen Beschäftigungen relevant sein können und der Anwendungswert umfasst die Anziehung durch die Möglichkeit, Gelerntes anzuwenden und weiterzugeben. Alnıaçık und Alnıaçık (2012) konnten alle fünf Dimensionen replizieren, fanden jedoch noch eine zusätzliche sechste Dimension: das Arbeitsumfeld. Darüber hinaus konnten sie zeigen, dass die Dimensionen für eine*n Bewerber*in eine unterschiedliche Relevanz haben. Dabei achteten potentielle Mitarbeiter*innen am meisten auf den sozialen Wert des Unternehmens, dicht gefolgt von dem wirtschaftlichen Wert sowie dem Anwendungswert. Darüber hinaus fanden die Autoren auch Geschlechtsunterschiede in der Relevanz der Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität. Beispielsweise achteten Frauen im Vergleich zu Männern noch stärker auf den sozialen Wert eines Unternehmens. Reis und Braga (2016) fanden zudem Unterschiede zwischen den Generationen der Babyboomer, Generation X und Y in der Bewertung der Dimensionen von Arbeitgeberattraktivität. Sie konnten zeigen, dass

Personen der Generation Y verstärkt auf den wirtschaftlichen Wert sowie den Anwendungswert achten während der Interessenwert weniger wichtig war.

2.2.2 *Arbeitszufriedenheit*

Die Arbeitszufriedenheit ist als Einstellung einzustufen und enthält neben der emotionalen Reaktion auf die Arbeit auch die Meinung über die Arbeit sowie die Bereitschaft, sich mit dem eigenen Verhalten in dem entsprechenden Arbeitsumfeld einzufügen (Six & Felfe, 2004).

Über die Entstehung von (Un-)Zufriedenheit am Arbeitsplatz gibt es zahlreiche Modelle. Für die nachfolgenden Studien sind zwei dieser Theorien besonders relevant: die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) und das Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1980).

Herzberg et al. (1959) untersuchten in der sogenannten Pittsburgh-Studie verschiedene Anreize in Unternehmen und deren Konsequenzen. Daraus ergab sich die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit, welche beeinflussende Faktoren in Kontent- und Kontextfaktoren aufteilt. Kontextfaktoren sind überwiegend diejenigen Aspekte, die bei Nicht-Erfüllung die Entstehung von Unzufriedenheit zur Folge haben. Dazu gehören beispielsweise das Gehalt, Statuszuweisungen und Arbeitsplatzsicherheit. Kontextfaktoren werden auch als Hygienefaktoren bezeichnet. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse resultiert jedoch nicht unbedingt in Zufriedenheit, sondern in einem neutralen Zustand. Zufriedenheit wird nach diesem Modell erst durch die Erfüllung der Kontentfaktoren erreicht. Diese werden auch als Motivatoren bezeichnet und thematisieren vor allem Aspekte wie beispielsweise den Arbeitsinhalt, aber auch Anerkennung, Aufstieg und Verantwortung. Das Modell konnte im Anschluss an die Original-Untersuchung nur unter bestimmten Bedingungen repliziert werden, hat aber dennoch bis heute eine große Bedeutung (Nerdinger et al., 2019).

Im Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1980) werden vor allem die Kontentfaktoren aus dem vorherigen Modell als Aufgabenmerkmale in den Fokus gestellt und mit zugehörigen psychologischen Erlebniszuständen und Auswirkungen der Arbeit in Verbindung gebracht. Gemäß der Autoren wird eine hohe Arbeitszufriedenheit vor allem durch drei unterschiedliche psychologische Zustände erreicht: der*die Mitarbeiter*in muss eine Bedeutsamkeit der eigenen Aufgabe erleben, eine

Verantwortung über die Ergebnisse der eigenen Tätigkeit haben und ein Wissen über aktuelle Resultate sowie die Qualität der eigenen Arbeit haben. Diese drei Erlebniszustände können durch eine entsprechende Gestaltung der Aufgaben erreicht werden. Die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit wird vor allem durch vielfältige, ganzheitliche und bedeutsame Aufgaben erreicht. Die Autonomie des*der Mitarbeiters*Mitarbeiterin bei der Aufgabe lässt ihn Verantwortung erleben und die Rückmeldung zu der Aufgabenerfüllung durch beispielsweise Vorgesetzte gibt ihm ein Wissen über seine Arbeitsqualität. Wenn diese Bedingungen gegeben sind, kann nach Hackman und Oldham (1980) nicht nur eine hohe Arbeitszufriedenheit folgen, sondern auch eine hohe intrinsische Motivation, eine hohe Qualität der Arbeitsleistung und eine niedrige Abwesenheits- und Fluktuationsrate. Die Autoren beziehen in ihrem Modell zusätzlich die Individualität unterschiedlicher Charaktere mit ein. So konnten sie abschließend zeigen, dass die Zusammenhänge zwischen Aufgabenmerkmalen und Auswirkungen auf die Arbeit in Abhängigkeit der Ausprägung des Bedürfnisses nach persönlicher Entfaltung unterschiedlich ausfallen. Dabei geht ein hohes Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung mit engen Zusammenhängen einher, während für ein geringes Bedürfnis kein Zusammenhang gezeigt werden kann. Daraus ergibt sich, dass nicht jeder Mensch auf eine bestimmte Arbeitstätigkeit auf die gleiche Art und Weise reagieren wird (Nerdinger, 1995). Grundsätzlich konnten in einer Meta-Analyse diverse direkte und indirekte Hinweise auf die Richtigkeit dieses Modells gefunden werden (Judge et al., 2001).

In der Forschung konnte gezeigt werden, dass verschiedene Merkmale der Arbeit mit der Entstehung von Arbeitszufriedenheit assoziiert sind. Dazu gehören der Arbeitsinhalt (Fried & Ferris, 1987; Podsakoff et al., 1996), die Autonomie bei der Arbeit (Fried & Ferris, 1987), die Aufgabenklarheit (Kirkpatrick & Locke, 1996), sowie die Partizipation (Wagner et al., 1997). Das Ausführen von Routinetätigkeiten und die Existenz von Rollenkonflikten hingegen stehen in einem negativen Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit (Podsakoff et al., 1996). Darüber hinaus trägt auch eine transformationale Führung zur Entstehung von Arbeitszufriedenheit bei (Felfe et al., 2004; Podsakoff et al., 1996).

Arbeitszufriedenheit ist nach Six und Felfe (2004) in drei Hinsichten für ein Unternehmen relevant: sie dient als Evaluationskriterium, als Prädiktor und als

moderierende Größe. Die Funktion der Zufriedenheit als Evaluationskriterium zeigt sich beispielsweise bei der Frage, ob eine spezifische Maßnahme die Zufriedenheit steigert. Falls ja, würde der Einsatz dieser Maßnahme positiv bewertet werden. Als Prädiktor wird die Arbeitszufriedenheit beispielsweise relevant, um die Bindung zum Unternehmen oder auch die Kündigungsabsicht vorherzusagen. In der Funktion der moderierenden Größe wird Zufriedenheit relevant, wenn ein spezifischer Zusammenhang beispielsweise nur bei zufriedenen bzw. unzufriedenen Mitarbeiter*innen zu finden ist. In der vorliegenden Arbeit sind vor allem die Funktionen der Arbeitszufriedenheit als Evaluationskriterium sowie als Prädiktor relevant.

Arbeitszufriedenheit wird mit vielen verschiedenen organisationsrelevanten Variablen in Verbindung gebracht. Ein hoher Zusammenhang der Zufriedenheit zur Mitarbeiterbindung im Sinne des organisationalen Commitments konnte bereits in mehreren Meta-Analysen gezeigt werden (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Tett & Meyer, 1993). Dieser Zusammenhang ist relevant, da Commitment wiederum eine negative Korrelation zur Kündigungsabsicht aufweist (Meyer et al., 2002). Hinsichtlich der Beziehung von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung liegen mehrere Untersuchungen vor, die implizieren, dass Zufriedenheit als Antezedenz von Bindung zu sehen ist (Williams & Hazer, 1986; Gregson, 1992, Tett & Meyer, 1993).

Ein immer wieder diskutiertes Thema ist der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung. In einer frühen Meta-Analyse von Iaffaldano und Muchinsky (1985) konnte durchschnittlich nur eine geringe Korrelation festgestellt werden ($r = .17$). Judge et al. (2001) hingegen ermittelten durchschnittlich eine mittlere Korrelation ($r = .30$). Hierbei ist allerdings unklar, in welche Richtung die Kausalität der beiden Variablen geht: bedingt eine hohe Zufriedenheit die bessere Leistung oder beeinflusst eine gute Leistung die Zufriedenheit? Beide Optionen sind plausibel, klare Belege für ein bestimmtes Wirkmodell gibt es jedoch nicht, wie Judge et al. (2001) in ihrer Meta-Analyse feststellten. In einer Meta-Analyse von Riketta (2008) konnte zwar in einem längsschnittlichen Design kein Zuwachs an Leistung durch eine höhere Zufriedenheit gezeigt werden, jedoch hat diese Studie die Einschränkung von sehr kurzen Untersuchungszeiträumen. Felfe und Six (2006) machen in diesem Kontext zudem darauf aufmerksam, dass Leistung durchaus auch von anderen Faktoren wie beispielsweise der Angst vor Sanktion abhängen kann, weshalb die nicht zu hohen Zusammenhänge als

logisch zu betrachten sind. Eine ähnliche Erklärung fand bereits Organ (1977): er zeigte auf, dass die Leistung im herkömmlichen Sinn von dem*der Mitarbeiter*in erwartet wird und schlägt vor, sich vor allem die Aspekte der Leistung anzuschauen, die über die Rollenerwartung hinausgehen. Daraus entstand das Konzept des Organizational Citizenship Behaviour (OCB), welches nach Bateman und Organ (1983) zu einem wesentlichen Anteil des Unternehmenserfolges beiträgt. Nach Organ (1988) umfasst OCB unter anderem die freiwillige Unterstützung von Kolleg*innen, Gewissenhaftigkeit beim Arbeiten, aber auch die aktive Beteiligung und das Engagement im Unternehmen. Randall et al. (1999) fanden eher geringe Zusammenhänge zwischen OCB und Arbeitszufriedenheit, jedoch etwas höhere Korrelationen für OCB und Commitment, welches in einem sehr hohen Maße mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt.

Neben den vielen positiven Korrelationen von unternehmensrelevanten Variablen gibt es auch negative Korrelationen der Arbeitszufriedenheit zu berichten. Ein häufig berichteter Zusammenhang ist die mittlere bis hohe negative Korrelation von Arbeitszufriedenheit und Fluktuation (Randall et al., 1999; Begley & Czajka, 1993; Clugston, 2000) bzw. Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht (Tett & Meyer, 1993). Für ein Unternehmen sind beide Zusammenhänge dennoch vorteilhaft, da eine hohe Arbeitszufriedenheit jeweils mit einer geringeren Fluktuation bzw. Kündigungsabsicht einhergeht.

Diese vielfältigen empirischen Untersuchungen zu den Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit machen deutlich, dass die Steigerung der Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen im Sinne jedes Unternehmens sein sollte, um letztlich den Unternehmenserfolg zu maximieren.

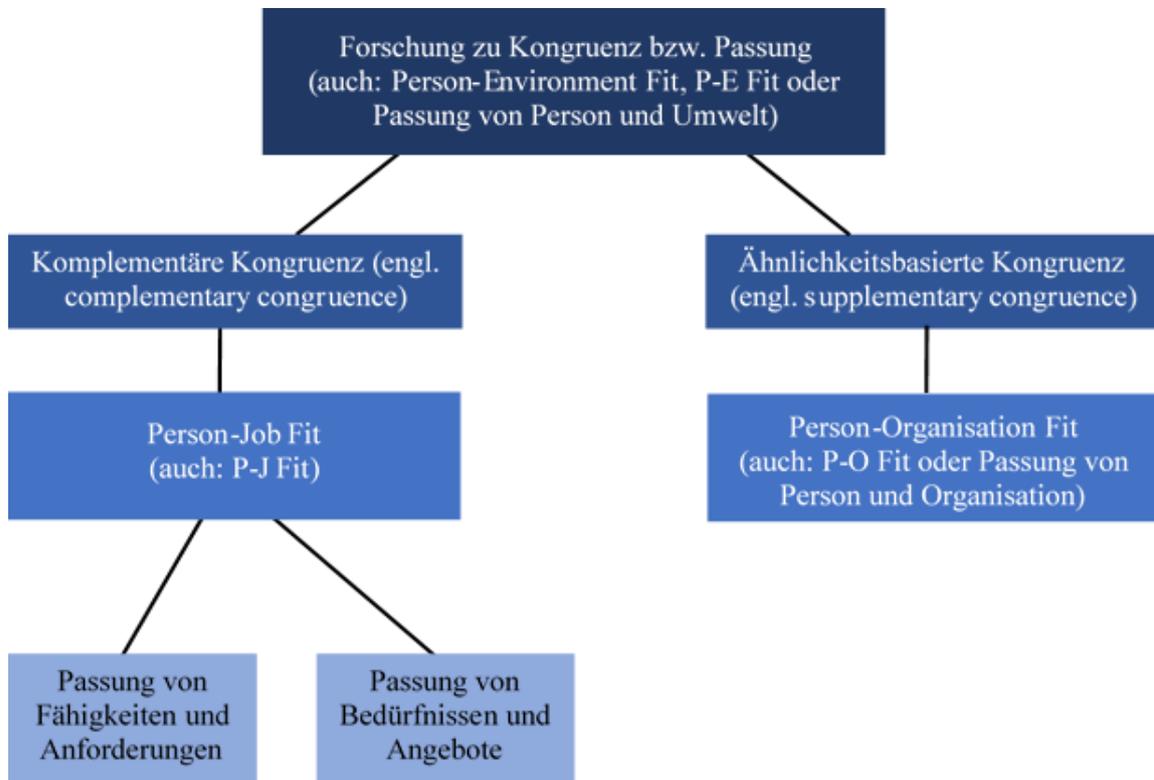
2.3 Passung im organisationalen Kontext

Basierend auf Lewins (1951) Annahme, dass Verhalten die Funktion aus Person und Umwelt repräsentiert, entstand in der Forschung schon früh das Konzept der Passung von Person und Umwelt (engl. Person-Environment Fit bzw. P-E Fit). Diese wurde bereits von Pervin (1968) in Zusammenhang mit unternehmensrelevanten Variablen wie z.B. Leistung und Zufriedenheit gebracht. Bei dem Konzept der Passung handelt es sich um ein komplexes und mehrdimensionales Konstrukt, welches sich in verschiedene Aspekte gliedern lässt. Muchinsky und Monahan (1987) legten den Grundstein für die

Unterscheidung von ähnlichkeitsbasierter (engl. supplementary) und komplementärer (engl. complementary) Kongruenz. Dabei meint die ähnlichkeitsbasierte Kongruenz eine Passung oder Ähnlichkeit der Zielperson mit einer Gruppe von Menschen. Dies können im organisationalen Kontext beispielsweise die Mitarbeiter*innen einer Abteilung sein. Die ähnlichkeitsbasierte Kongruenz wird oftmals in der beruflichen Beratung zu Grunde gelegt. Im Gegensatz dazu geht es bei der komplementären Kongruenz um die wechselseitige Ergänzung beispielsweise von Talenten einer Person mit den Anforderungen einer Arbeitsstelle. Die komplementäre Kongruenz bildet folglich eher die Grundlage für Personalentscheidungen innerhalb einer Organisation (Muchinsky & Monahan, 1987). Das Resultat dieser Differenzierung waren jahrzehntelange unabhängige Forschungstraditionen auf beiden Gebieten mit seltenen Versuchen der Integration beider Kongruenzen (Kristof, 1996). Darüber hinaus wurde in der Forschung häufig zwischen Passung von Person und Organisation (engl. Person-Organisation Fit bzw. P-O Fit) und Passung von Person und Arbeitsstelle (engl. Person-Job Fit bzw. P-J Fit) unterschieden (Sekiguchi, 2004). Dabei bezeichnet der P-O Fit die Passung von Person und Organisation im Sinne geteilter Einstellungen und Wertvorstellungen (Kristof, 1996). Wie auch schon Cable und DeRue (2002) feststellten, besteht hier eine Verbindung zu der ähnlichkeitsbasierten Kongruenz nach Muchinsky und Monahan (1987). Der P-J Fit hingegen lässt sich nach Edwards (1991) noch einmal in zwei unterschiedliche Herangehensweisen unterteilen: die Passung von Fähigkeiten einer Person und Anforderungen einer Arbeitsstelle (engl. demands-abilities) sowie die Passung zwischen den Bedürfnissen einer Person und den Angeboten der Arbeitsstelle (engl. needs-supplies). Generell sind beide Arten des P-J Fit als komplementäre Kongruenz einzuordnen (Cable & DeRue, 2002; Sekiguchi, 2004). Aus den Erkenntnissen der unterschiedlichen Autoren ergibt sich im Gesamtbild ein Modell von Passung und Kongruenz, welches in Abbildung 2 zu sehen ist.

Abbildung 2

Überblick über die verwendeten Termini in der Forschung zu Kongruenz und Passung



Darüber hinaus existieren für alle Passungen bzw. Kongruenzen natürlich unterschiedliche Operationalisierungsmöglichkeiten. Kristof (1996) unterscheidet zwischen einer wahrgenommenen und somit subjektiv durch die Zielperson berichteten Passung (engl. perceived bzw. subjective) und einer tatsächlichen, objektiven Passung, die von keinem menschlichen Urteil abhängig ist (engl. actual bzw. objective).

Wie bereits von Kristof (1996) angesprochen, wurden die einzelnen Varianten der Passung kaum miteinander in Einklang gebracht. Cable und DeRue (2002) untersuchten schließlich die drei Passungen von Person und Organisation, Bedürfnissen und Angeboten sowie Fähigkeiten und Anforderungen gemeinsam in einem Design. Dabei zeigte sich, dass ein dreifaktorielles Modell, welches alle drei genannten Passungen separat voneinander berücksichtigt, im Vergleich zu diversen alternativen zweidimensionalen Modellen den besten Modell-Fit erreicht. Darüber hinaus konnte die konvergente Validität vor allem hinsichtlich der Passung von Person und Organisation für die Variablen organisationale Identifikation, wahrgenommene organisationale

Unterstützung, Übernahme freiwilliger Tätigkeiten und Kündigungsabsicht sowie hinsichtlich der Passung von Bedürfnissen und Angeboten für die Variablen Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit der Karriere und berufliches Engagement gezeigt werden. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass es relevant ist, die Art der Passung zu berücksichtigen, wenn die Erhöhung einer bestimmten Variable angestrebt wird.

Auch Cable und Edwards (2004) strebten die Integration von ähnlichkeitsbasierter und komplementärer Passung an und kamen dabei ebenfalls zu dem Ergebnis, dass beide Arten der Passung unabhängig voneinander einen positiven Effekt auf die Einstellung der Mitarbeiter*innen haben. In dieser Untersuchung wurde jedoch nicht die Unterscheidung zwischen Passung von Bedürfnissen und Angeboten bzw. Fähigkeiten und Anforderungen auf der komplementären Ebene berücksichtigt. Die komplementäre Passung wurde hier ausschließlich im Sinne der psychologischen Bedürfniserfüllung erhoben, sodass die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen unberücksichtigt blieb. Dies ist jedoch womöglich nicht so entscheidend, da Cable und DeRue (2002) für die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen keine konvergente Validität für eine der untersuchten Variablen zeigen konnten. Gemäß der Vermutung der Autoren, welche durch eine Untersuchung von Lauver und Kristof-Brown (2001) gestützt wird, hängt diese Art der Passung eher mit Variablen wie dem Selbstwert bzw. dem Selbstbewusstsein zusammen, da sie kompetenzbasiert ist.

In der Untersuchung von Cable und DeRue (2002) wurde die Passung von Person und Organisation lediglich mittels Kongruenz der Werte untersucht, was die am häufigsten genutzte Erhebungsmethode ist, jedoch gibt es diverse Operationalisierungen für den Person-Organisation Fit (Kristof, 1996). Westerman und Cyr (2004) strebten schließlich eine Integration von drei unterschiedlichen Operationalisierungen der Passung von Person und Organisation an: Kongruenz von Werten, Persönlichkeit und Arbeitsumfeld. Dabei konnten die Autoren zeigen, dass die Kongruenz von Werten und Arbeitsumfeld signifikante Prädiktoren für die Arbeitszufriedenheit und die organisationale Bindung sind. Darüber hinaus ist die Kongruenz von Persönlichkeit ein signifikanter Prädiktor für die Intention, in m Unternehmen zu bleiben. Auf Basis dieser Ergebnisse schlugen Westerman und Cyr (2004) vor, dass auch die Passung von Person und Organisation als mehrdimensionales Konstrukt zu sehen ist.

Grundsätzlich steht die Passung von Person und Umwelt im Zusammenhang mit verschiedenen im Bewerbungsprozess relevanten Aspekten. Bewerber*innen entscheiden sich eher für eine Arbeitsstelle, wenn sie eine Passung zwischen der eigenen Person und der Organisation wahrnehmen (Judge & Cable, 1997). Darüber hinaus reduziert die Wahrnehmung von Passung auch die Kündigungsabsicht von Mitarbeiter*innen (Cable & Judge, 1997). Sogar Rekrutierer*innen fällen Einstellungsentscheidungen auf Basis ihrer eigenen Wahrnehmung von der Passung eines*einer Bewerbers*Bewerberin. Dabei wird eine Einstellung umso wahrscheinlicher, je höher die durch den*die Rekrutierer*Rekrutiererin wahrgenommene Passung ist (Cable & Judge, 1996). Dabei ist die Wahrnehmung der Passung im Vergleich zur tatsächlichen Passung ein besserer Prädiktor (Cable & Judge, 1997; Kristof, 1996). Sowohl die Passung von Person und Organisation, als auch die Passung von Person und Arbeitsstelle stehen im Zusammenhang zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit, einem erhöhten organisationalen Commitment und einer geringeren Kündigungsabsicht (Edwards, 1991; Westerman & Cyr, 2004). Die Passung von Person und Arbeitsstelle hängt darüber hinaus auch mit einem geringeren Stresslevel sowie einer besseren beruflichen Motivation und Leistung zusammen (Edwards, 1991).

Basierend auf der Smilarity-Attraction-Hypothese (Byrne, 1971) und der Attraction-Selection-Attrition (Schneider, 1987) wurde auch untersucht, ob die Passung zu einer erhöhten Arbeitgeberattraktivität führt. Devendorf und Highhouse (2008) konnten zeigen, dass die Ähnlichkeit einer Person mit den Mitarbeiter*innen eines Unternehmens die Arbeitgeberattraktivität beeinflusst. Während Devendorf und Highhouse (2008) in ihrer Untersuchung nur die Passung von Person und Organisation untersuchten, verglich Carless (2005) den Einfluss von Passung von Person und Organisation mit dem Einfluss von Passung von Person und Arbeitsstelle. Dabei kam sie zu dem Ergebnis, dass beide Passungen die Arbeitgeberattraktivität vorhersagen können. Allerdings sagt nur die Passung von Person und Arbeitsstelle die Intention, eine Arbeitsstelle anzunehmen, vorher.

Das Konzept der Passung lässt sich zwar als Prädiktor für die im Kampf um Fachkräfte relevanten Variablen Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit nutzen, jedoch sollen diese Variablen auch aktiv beeinflusst werden. Dies ist in der Praxis vor allem in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität eher schwer

umsetzbar, da die wahrgenommene Passung sehr individuell ist. Hinsichtlich bereits angestellter Mitarbeiter*innen lässt sich die Passung von Person und Arbeitsstelle jedoch durch Arbeitsengagement positiv beeinflussen (Lu et al., 2014). Dieser Einfluss ist allerdings auch stark von dem*der Mitarbeiter*in selbst abhängig und lässt sich nicht von dem Unternehmen direkt hervorrufen, weshalb es zusätzlich anderer Möglichkeiten der Steigerung von Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung braucht, um qualifizierte Fachkräfte erfolgreich anzuziehen und zu binden.

2.4 Employer Branding

Wie bereits zuvor geschlussfolgert, benötigen Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels und dem daraus resultierenden verstärkten Kampf um qualifizierte Fachkräfte eine Möglichkeit, die eigene Arbeitgeberattraktivität sowie die Zufriedenheit und Bindung bereits angestellter Mitarbeiter*innen zu steigern. Eine Methode, die Attraktivität zu steigern und gleichzeitig eine positive Auswirkung auf die Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeiter*innen zu erreichen, ist die Erschaffung einer Arbeitgebermarke durch Employer Branding. Mit Hilfe von Employer Branding haben Unternehmen die Möglichkeit, sich von Konkurrenten abzugrenzen und damit auf dem Markt herauszustechen (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse, 2003). Darüber hinaus ist es ein geeignetes Mittel zur Anziehung qualifizierter Bewerber*innen durch die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Lievens et al., 2007; Berthon et al., 2005) und erhöht zudem auch die Zufriedenheit von bereits angestellten Mitarbeiter*innen mit dem Arbeitgeber (Tanwar & Prasad, 2016). So könnte ein positiver Kreislauf etabliert werden, der einem Unternehmen eine gute Ausgangssituation im Fachkräftemangel sichert.

2.4.1 Definition und Konzeption von Employer Branding

Ambler und Barrow (1996) untersuchten in ihrer Pilotstudie, ob sich Methoden des Brand Management auf Human Resources Strategien übertragen lassen. Dazu definierten sie die Arbeitgebermarke (engl. employer brand) als ein „Paket aus funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Vorteilen“ (Ambler & Barrow, 1996, S. 187), die durch die Anstellung in dem jeweiligen Unternehmen entstehen und mit diesem verbunden sind. Mit funktionalen Vorteilen sind dabei entwickelnde und andere nützliche Aktivitäten gemeint, während die wirtschaftlichen Vorteile aus materiellen oder finanziellen Belohnungen bestehen. Unter den psychologischen Vorteilen werden Gefühle wie beispielsweise Zugehörigkeit verstanden. Die potentiellen Vorteile von

Employer Branding, wie auch die Definition von Ambler und Barrow (1996) wurden dabei aus dem konventionellen Marketing für ein Produkt abgeleitet. In späteren Definitionen wurde die Arbeitgebermarke eher praxisorientiert definiert: Knox und Freeman (2006) definierten die Arbeitgebermarke als ein Bild, welches spezifisch mit dem Unternehmen als Arbeitgeber verbunden ist.

In einer Untersuchung von Lievens und Highhouse (2003) wurden die Eigenschaften von Arbeitgebern genauer analysiert. Dazu wurden, wie in der ursprünglichen Definition der Arbeitgebermarke von Ambler und Barrow (1996) vorgesehen, nicht nur instrumentelle Eigenschaften wie z.B. Karriereprogramme oder Altersvorsorge, sondern auch symbolische Eigenschaften wie z.B. die Unternehmenskultur mit einbezogen. Es zeigte sich, dass symbolische Eigenschaften von Arbeitgebern als Teil der Arbeitgebermarke einen inkrementellen Anteil an Varianz bei der Aufklärung der Arbeitgeberattraktivität beitragen. Somit entstand die Konzeptualisierung der Arbeitgebermarke in instrumentelle und symbolische Aspekte. Die Wichtigkeit beider Aspekte wurde in einer erneuten Studie von Lievens et al. (2007) repliziert.

In einer Arbeit von Chhabra und Sharma (2014) wurde zudem ein Modell über die Wirkweise von Employer Branding aufgestellt. Dabei gehen die Forscher davon aus, dass sich Employer Branding nicht direkt auf die Arbeitgeberattraktivität auswirkt. Demnach müssen zunächst organisationale Eigenschaften über unterschiedliche Kommunikationskanäle publik gemacht werden. Diese wirken sich auf die Entstehung des Bildes aus, welches über diesen Arbeitgeber vorherrscht. Erst das verbesserte Image des Arbeitgebers führt schließlich zu einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch die Arbeitgebermarke.

Von Tanwar und Prasad (2016) wurden schließlich sechs verschiedene, in der Praxis anwendbare, Strategien von Employer Branding identifiziert: Reputation, Organisationskultur, Diversität, Work-Life-Balance, Corporate Social Responsibility sowie Training und Entwicklung. Diese Strategien basieren zunächst auf einem Review der existierenden Literatur zu den Strategien von Employer Branding und wurden anschließend mithilfe von Daten, die an Mitarbeiter*innen des IT-Sektors erhoben wurden, durch exploratorische und konfirmatorische Faktoranalysen gestützt. Da diese anwendungsnahe Konzeption im Verlauf dieser Arbeit eine große Rolle spielen wird,

werden die Strategien im nachfolgenden Abschnitt einzeln beschrieben. In Abbildung 3 ist das Konzept der Employer Branding Strategien nach Tanwar und Prasad (2016) zudem grafisch zusammengefasst.

Abbildung 3

Schaubild der Employer Branding Strategien nach Tanwar und Prasad (2016)



Reputation. Diese Strategie umfasst Maßnahmen, die den Ruf des Unternehmens national und international verbessern, sodass das Unternehmen als renommiertes guter Arbeitgeber betrachtet wird. Dazu zählen auch Auszeichnungen wie z.B. „Great Place To Work“, aber auch grundsätzlich das Produzieren innovativer Produkte und das Anbieten entsprechender Dienstleistungen (Tanwar & Prasad, 2016). Gemäß Sutherland et al. (2002) ist die Reputation eines Unternehmens maßgeblich für eine starke Arbeitgebermarke, da ein Arbeitgeber durch eine gute Reputation als Arbeitgeber der Wahl wahrgenommen wird.

Organisationskultur. Unter Organisationskultur werden Maßnahmen zusammengefasst, die das Klima und die Stimmung im Unternehmen sowie zwischen den Mitarbeiter*innen betreffen. Dazu gehört beispielsweise das Forcieren von Arbeiten im Team und eine gewisse Autonomie, eigene Entscheidungen zu treffen sowie eigene Ideen mit einfließen lassen zu können (Tanwar & Prasad, 2016). Die Organisationskultur wurde bereits von Robbins (2001) als wichtiges Instrument eines Unternehmens zur Abgrenzung von Konkurrenten hervorgehoben.

Diversität. Diese Strategie bezieht sich auf das Vorhandensein von Mitarbeiter*innen mit verschiedenen soziokulturellen Hintergründen an einem Arbeitsplatz. Darüber hinaus beinhaltet die Diversität jedoch auch die Variation verschiedener Aufgaben und Aufgabenschwierigkeiten innerhalb einer beruflichen Tätigkeit (Tanwar & Prasad, 2016). Schlager et al. (2011) identifizierten die Diversität bereits als wichtigen Faktor bei der Bildung einer starken Arbeitgebermarke.

Work-Life-Balance. Die Employer Branding Strategie Work-Life-Balance beinhaltet Maßnahmen, die ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben herstellen sollen. Dazu zählen unterschiedliche Ansätze wie beispielsweise flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zum Home-Office aber auch das Anbieten von Sportkursen zur Gesundheitsprävention (Tanwar & Prasad, 2016). Die Relevanz dieser Maßnahmen zur Bildung einer Arbeitgebermarke wurde bereits von Hillebrandt und Ivens (2013) betont.

Corporate Social Responsibility. Unter Corporate Social Responsibility wird das Verhalten des Unternehmens gegenüber den eigenen Mitarbeiter*innen, der Gesellschaft und der Umwelt verstanden. Dies umfasst beispielsweise karitatives Engagement, aber

auch ein gewisses Umweltbewusstsein innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus sind auch klare Verhaltensregeln für die Mitarbeiter*innen innerhalb des Unternehmens zu dieser Strategie zu zählen (Tanwar & Prasad, 2016). Mit Blick auf die Corporate Social Responsibility eines Unternehmens machten bereits Kim und Park (2011) deutlich, dass Arbeitnehmer*innen einen Arbeitgeber mit ethisch einwandfreien Arbeitsbedingungen bevorzugen.

Training und Entwicklung. Diese Strategie bezieht sich vorwiegend auf die Möglichkeit, Weiterbildungen und Schulungen zur beruflichen und persönlichen Entwicklung zu besuchen. Je nach Arbeitgeber beinhaltet dies auch das regelmäßige Durchführen von Konferenzen. Diese Maßnahmen sollen die Mitarbeiter*innen auf künftige berufliche Tätigkeiten vorbereiten, weshalb es auch wichtig ist, dass das Unternehmen in diesem Zusammenhang gewisse Aufstiegsmöglichkeiten bietet (Tanwar & Prasad, 2016). Die Wichtigkeit dieses Aspekts für die Arbeitgeberattraktivität wurde bereits bei Berthon et al. (2005) deutlich.

Die Unterteilung von Employer Branding in diese sechs verschiedenen Strategien wird im Verlauf der Arbeit vor allem in den Studien 1, 2 und 5 von großer Bedeutung sein. Die Studien 3 und 4 beschränken sich auf Maßnahmen der Karriereprogression, welche in diesem Fall die Strategien Reputation sowie Training und Entwicklung meint.

2.4.2 Empirische Befunde zu Employer Branding

Zunächst wird Employer Branding mit der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Verbindung gebracht, welche mit einer optimierten Anziehung qualifizierter Fachkräfte einhergeht. Dieser Effekt wurde bereits von Ambler und Barrow (1996), die den Begriff der Arbeitgebermarke prägten, impliziert und konnte in den darauffolgenden Jahren mehrfach gezeigt werden. In der Konzeptualisierung von Employer Branding nach Backhaus und Tikoo (2004) wurde ebenfalls die Hypothese aufgestellt, dass Employer Branding sich letztendlich positiv auf die Anziehung von potentiellen Mitarbeiter*innen auswirkt. Lievens et al. (2007) konnten am Beispiel der belgischen Armee zeigen, dass verschiedene Aspekte der Arbeitgebermarke wie z.B. die Bezahlung, die berufliche Sicherheit, die Struktur oder auch das Prestige die Anziehung der Versuchspersonen zur Armee vorhersagen. Dazu muss jedoch erwähnt werden, dass es sich bei den Teilnehmer*innen dieser Studie um Menschen handelte, die sich bereits auf einen

militärischen Beruf beworben haben und somit ein generelles Interesse an der belgischen Armee hatten. Folglich gab es in dieser Studie grundsätzlich sehr hohe Werte auf den Skalen der Arbeitgeberattraktivität. Eine weitere empirische Unterstützung der Wirkung von Employer Branding auf die Arbeitgeberattraktivität erfolgte am Beispiel von Studierenden des Managements im letzten Studienjahr. Hier zeigte sich, dass vor allem die Organisationskultur, der Markenname und die Vergütung der Arbeit von großer Bedeutung in diesem Zusammenhang sind (Chhabra & Sharma, 2014). Die Autoren konnten darüber hinaus auch zeigen, dass die erhöhte Arbeitgeberattraktivität durch eine starke Arbeitgebermarke mit einer höheren Bewerbungswahrscheinlichkeit einhergeht. Für den Banking-Sektor konnte Sokro (2012) ebenfalls zeigen, dass wichtige Aspekte der Arbeitgebermarke einen Einfluss auf die Anziehung zum Unternehmen hatten und damit die Entscheidung, für dieses Unternehmen zu arbeiten, maßgeblich beeinflussten. Zu diesen Aspekten gehörten die Arbeitsbedingungen, die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung, die Werte und das Belohnungssystem sowie der Markenname des Unternehmens. Allgemein deuten Untersuchungen zur Arbeitgeberattraktivität darauf hin, dass soziale Faktoren für diese Variable von höchster Relevanz sind (Almıaçık & Almıaçık, 2012; Lohaus et al., 2013). In einem experimentell manipulierten Setting konnten schließlich auch Elving et al. (2012) zeigen, dass potentielle Bewerber*innen ein Unternehmen als attraktiver bewerten, wenn sie eine Stellenausschreibung dieses Unternehmens mit Elementen des Employer Branding, im Vergleich zu einer Stellenausschreibung ohne diese Elemente, lesen.

Neben der Arbeitgeberattraktivität spielt auch eine erhöhte Mitarbeiterbindung eine große Rolle bei der Relevanz von Employer Branding. Den Grundstein dieser Verbindung legten bereits Ambler und Barrow (1996), indem sie der Arbeitgebermarke per Definition eine psychologische Funktion zuschrieben, die beispielsweise Gefühle der Zugehörigkeit bewirkt. Auch Backhaus und Tikoo (2004) berücksichtigten diese Auswirkung von Employer Branding bereits in ihrer Konzeptualisierung. Sie gingen davon aus, dass Employer Branding sowohl die Bildung der Identität eines Unternehmens als auch die Entstehung einer Organisationskultur beeinflusst. Auf Basis existierender empirischer Befunde schlussfolgern die Autoren schließlich, dass beide Faktoren einen positiven Beitrag zur Mitarbeiterbindung leisten. Im Zusammenhang der organisationalen Identität konnten Dutton et al. (1994) bereits zeigen, dass Menschen sich vor allem mit

Unternehmen identifizieren, die ein positives Bild nach Außen vermitteln. Darüber hinaus liefert die Studie von Lievens et al. (2007) empirische Hinweise darauf, dass vor allem symbolische Aspekte der Arbeitgebermarke die Identifikation beeinflussen. Eine Untersuchung von Crewson (1997) zeigt schließlich, dass eine ausgeprägte Identifikation mit dem Unternehmen bei einem*r Mitarbeiter*in mit einer erhöhten Bindung zum Unternehmen einhergeht. Im Kontext der Organisationskultur konnten Goodman et al. (2001) ebenfalls zeigen, dass eine existierende positive Organisationskultur mit einer höheren Mitarbeiterbindung im Zusammenhang steht. Der Einfluss von Employer Branding auf die Mitarbeiterbindung konnte auch von Skoro (2012) empirisch gestützt werden. In der Untersuchung zeigte sich, dass Mitarbeiter*innen, die sich vorstellen konnten, mindestens fünf weitere Jahre für ein Unternehmen zu arbeiten, dafür Gründe wie beispielsweise die vorhandenen Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die Sicherheit der Arbeitsstelle oder auch das Image des Unternehmens angaben.

Auch die Zufriedenheit von bereits eingestellten Mitarbeiter*innen wird durch Employer Branding positiv beeinflusst. Schlager et al. (2011) fanden empirische Unterstützung für die Hypothese, dass eine starke Arbeitgebermarke die Zufriedenheit positiv beeinflusst. Tanwar und Prasad (2016) konnten schließlich für alle sechs von ihnen postulierten Employer Branding Strategien einen Effekt auf die Zufriedenheit zeigen. Darüber hinaus konnten die Autoren auch zeigen, dass das Geschlecht bei diesem Effekt auf die Zufriedenheit eine bedeutende Rolle spielt: es mediiert den Einfluss bei fünf von sechs Strategien. Dabei ergab sich, dass Training und Entwicklung sowie Reputation bei Männern eine größere Rolle für die Zufriedenheit spielt, als bei Frauen. Bei diesen hingegen waren die Strategien Work-Life-Balance, Corporate Social Responsibility und Organisationskultur von größerer Bedeutung. Bei der Strategie Diversität zeigte sich kein solcher Mediationseffekt. Interessanterweise ergibt sich bei der Relevanz der unterschiedlichen Strategien für die Zufriedenheit ein anderes Bild als bei der Arbeitgeberattraktivität. Während für die Arbeitgeberattraktivität vor allem soziale Faktoren wichtig sind (Almıaçık & Almıaçık, 2012; Lohaus et al., 2013), zeigt sich bei der Zufriedenheit, dass Training und Entwicklung, gefolgt von Reputation und Work-Life-Balance die besten Prädiktoren sind (Tanwar & Prasad, 2016). Dieses Ergebnis stützt auch die Befunde von Schlager et al. (2011), die ebenfalls die Entwicklung als bedeutendsten Faktor für die Zufriedenheit identifizieren konnten. In der Untersuchung

von Schlager et al. (2011) folgten jedoch die sozialen Faktoren der Arbeitgebermarke als zweitbesten Prädiktor für die Zufriedenheit eines*einer Mitarbeiters*Mitarbeiterin.

Die Auswirkungen von Employer Branding auf Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit legen noch einen weiteren, eng mit den zuvor genannten Variablen verbundenen, positiven Effekt nahe: die Reduktion der Kündigungs- bzw. Wechselabsicht von bereits eingestellten Mitarbeiter*innen. Diesbezüglich konnten Ahmad und Daud (2015) zeigen, dass die Kündigungsabsicht von Mitarbeiter*innen durch Aspekte des Employer Branding, die Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung betreffen, beeinflusst wird. Das bedeutet, je mehr Möglichkeiten eine Organisation in dieser Hinsicht bietet, desto geringer ist die Absicht der Mitarbeiter*innen, zu kündigen. Für andere Aspekte des Employer Branding konnte dieser Effekt jedoch nicht gezeigt werden. Darüber hinaus wurde die gesunkene Kündigungsabsicht durch Employer Branding auch von Biswas und Suar (2014) empirisch gestützt.

In einem Unternehmen sind des Weiteren zwei Aspekte grundsätzlich von großem Interesse: die Einsparung von Kosten sowie der Erfolg. Hierzu konnten Biswas und Suar (2014) zeigen, dass Employer Branding in der Lage ist, Kosten der Personalbeschaffung zu reduzieren. Zu den gesunkenen Kosten tragen unterschiedliche Faktoren bei: ein optimierter Einstellungsprozess mit einer größeren Anzahl geeigneter Bewerber*innen, aber auch eine geringere Fluktuation von Mitarbeiter*innen durch eine erhöhte Zufriedenheit und Bindung sowie gesunkene Kündigungs- und Wechselabsichten. Darüber hinaus konnten Aldousari et al. (2017) zeigen, dass eine gut entwickelte Employer Branding Strategie mit einer erhöhten Produktivität in dem entsprechenden Unternehmen einhergeht.

Die Kombination von all diesen positiven Auswirkungen, die mit Employer Branding im Zusammenhang stehen, führt letztlich zu der Schlussfolgerung, dass Employer Branding ein sehr gutes Instrument ist, um sich im Kampf um qualifizierte Fachkräfte gegen konkurrierende Unternehmen durchzusetzen. Zu dieser Schlussfolgerung kommen auch Elving et al. (2012), die jedoch gleichzeitig in ihrer Untersuchung von verschiedenen Online-Stellenausschreibungen feststellen mussten, dass entsprechende Elemente, die auf das Employer Branding abzielen,

erstaunlicherweise sehr selten genutzt wurden. Die genannte Studie wurde im niederländischen Raum durchgeführt. Aufgrund der geografischen Nähe kann man jedoch von einer Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Deutschland ausgehen. Das geringe Ausmaß der Verwendung von Employer Branding zeigt sich auch darin, dass es den meisten Arbeitgebern nach Backhaus (2016) nicht gelingt, sich von ihren Konkurrenten abzuheben. Nach Backhaus (2016) gibt es darüber hinaus immer noch sehr viele offene Fragen in der Forschung rund um das Thema Employer Branding. Die Autorin weist darüber hinaus darauf hin, dass in den vergangenen Jahren häufig nach der „richtigen“ Employer Branding Strategie geforscht wurde, die Forschung zur Passung von Person und Organisation in diesem Zusammenhang jedoch gezeigt hat, dass es diese optimale Strategie nicht gibt. Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag zur Aufklärung weiterer Fragen rund um Employer Branding liefern und bezieht darüber hinaus auch die Passung in diese Fragestellungen mit ein.

3 Studie 1

3.1 Ziel der Studie

Nach Backhaus und Tikoo (2004) hängt Employer Branding positiv mit der Mitarbeiterbindung zusammen. Darüber hinaus soll auch die Anziehung neuer Talente und damit die Arbeitgeberattraktivität durch Employer Branding gesteigert werden (Lievens et al., 2007; Berthon et al., 2005). Diese Wirkweisen werden in der vorhandenen Literatur häufig angesprochen, jedoch mangelt es an experimentellen Resultaten zur Kausalität, da in den oben genannten Studien ohne experimentelle Manipulation gearbeitet wurde. Die Literaturrecherche ergab nur eine vereinzelte Untersuchung von Elving et al. (2012), in der durch klassische experimentelle Manipulation gezeigt werden konnte, dass Elemente des Employer Branding zu einer erhöhten wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität führen. Um diese Lücke zu schließen, wird in Studie 1 zunächst noch einmal untersucht, ob sich Employer Branding kausal auf die Wahrnehmung des Unternehmens, die Arbeitgeberattraktivität sowie die potentielle Arbeitszufriedenheit auswirkt.

3.2 Herleitung der Hypothesen

Diverse Untersuchungen konnten zeigen, dass Employer Branding mit Mitarbeiterbindung und -anziehung in einem positiven Zusammenhang steht (Lievens et al., 2007; Berthon et al., 2005; Backhaus & Tikoo, 2004). Des Weiteren zeigte sich, dass Mitarbeiter*innen von Unternehmen, die Employer Branding Strategien einsetzten, zufriedener waren und damit eine geringere Kündigungs- und Wechselabsicht hatten (Schlager et al., 2011; Tanwar & Prasad, 2016). In diesen Untersuchungen zum Thema Employer Branding wurde jedoch kein experimentelles Design verwendet, dies wird in der vorliegenden Studie nachgeholt. Daher wurden die Hypothesen 1 bis 5 parallel zu den Resultaten der Studien von Lievens et al. (2007), Berthon et al. (2005), Backhaus und Tikoo (2004), Schlager et al. (2011) und Tanwar und Prasad (2016) für die erhobenen abhängigen Variablen aufgestellt.

H1: Versuchspersonen in beiden Experimentalbedingungen (Soziale Arbeitswerte und Karriereprogression) beurteilen ihre erwartete Arbeitszufriedenheit im Vergleich zu Versuchspersonen aus der Kontrollbedingung als höher.

H2: Versuchspersonen in beiden Experimentalbedingungen (Soziale Arbeitswerte und Karriereprogression) beurteilen das Unternehmen im Vergleich zu Versuchspersonen aus der Kontrollbedingung als attraktiver.

H3: Versuchspersonen in beiden Experimentalbedingungen (Soziale Arbeitswerte und Karriereprogression) beurteilen ihre Bewerbungsbereitschaft im Vergleich zu Versuchspersonen aus der Kontrollbedingung als höher.

H4: Versuchspersonen in beiden Experimentalbedingungen (Soziale Arbeitswerte und Karriereprogression) beurteilen ihre geschätzte Kündigungsabsicht im Vergleich zu Versuchspersonen aus der Kontrollbedingung als geringer.

H5: Versuchspersonen in beiden Experimentalbedingungen (Soziale Arbeitswerte und Karriereprogression) geben im Vergleich zu Versuchspersonen aus der Kontrollbedingung an, das Unternehmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit einer anderen Person zu empfehlen.

Darüber hinaus stellen Backhaus und Tikoo (2004) ein Modell auf, nach dem Employer Branding die Anziehung von Mitarbeiter*innen nicht direkt beeinflusst. Die Autoren postulieren, dass zunächst Employer Brand Assoziationen sowie das Image des Arbeitgebers beeinflusst werden, bevor das eigentliche Ziel, die Auswirkung auf die Anziehung, stattfinden kann. Ein sehr ähnliches Modell zur Wirkweise von Employer Branding stellten auch Chhabra und Sharma (2014) auf. Es ist also grundsätzlich davon auszugehen, dass durch die verschiedenen Employer Branding Strategien beeinflusst werden kann, wie das Unternehmen wahrgenommen wird. In der vorliegenden Studie wurde die Unternehmenswahrnehmung zunächst mit Hilfe des Fragebogens zur Markenpersönlichkeit von Mäder (2005) erhoben. Dieser erfasst die Dimensionen Attraktivität, Verlässlichkeit, Temperament, Stabilität und Natürlichkeit. Für alle fünf Dimensionen ist davon auszugehen, dass diese von den verschiedenen Employer Branding Strategien positiv beeinflusst werden. Des Weiteren wurden angelehnt an das Vorgehen von Fiske et al. (2002) die Items zur Erhebung der beiden Bewertungsdimensionen Wärme und Kompetenz auf den Unternehmenskontext angewendet. Aufgrund der sozialen Ausrichtung der Vignette soziale Arbeitswerte ist hier zu vermuten, dass dieses Unternehmen von den Versuchspersonen als besonders warm wahrgenommen wird. Im Gegensatz dazu ist davon auszugehen, dass das

Unternehmen in der Vignette Karriereprogression eher als kompetent wahrgenommen wird.

H6: Versuchspersonen in beiden Experimentalbedingungen (Soziale Arbeitswerte und Karriereprogression) beurteilen das Unternehmen im Vergleich zu Versuchspersonen in der Kontrollgruppe als attraktiver, verlässlicher, temperamentvoller, stabiler und natürlicher.

H7a: Versuchspersonen in der Gruppe soziale Arbeitswerte beurteilen das Unternehmen als wärmer im Vergleich zu Versuchspersonen in den beiden anderen Bedingungen.

H7b: Versuchspersonen in der Gruppe Karriereprogression beurteilen das Unternehmen als kompetenter im Vergleich zu Versuchspersonen in den beiden anderen Bedingungen.

3.3 Methode

3.3.1 Stichprobe

Die Stichprobe dieser Untersuchung bestand aus insgesamt 238 Versuchspersonen. Davon waren 196 Teilnehmerinnen weiblich und 42 Teilnehmer männlich. Im Mittel waren die Versuchspersonen etwa 23 Jahre alt ($M = 22.90$, $SD = 5.09$). Es handelt sich außerdem um eine studentische Stichprobe, welche hauptsächlich aus Studierenden der Fächer Soziale Arbeit ($n = 206$) und Lehramt ($n = 31$) bestand. Lediglich eine Versuchsperson gab einen sonstigen Studiengang an.

3.3.2 Studiendesign

Bei dieser Studie handelt es sich um ein echtes Experiment mit einem Between-Subjects-Design, welches im Labor der Sozial- und Wirtschaftspsychologie in der Universität Siegen durchgeführt wurde. In dem Experiment wurde die unabhängige Variable Employer Branding (Soziale Arbeitswerte vs. Karriereprogression vs. Kontrolle) manipuliert (siehe Anhang A). Bei der Erstellung der Texte für die zur experimentellen Manipulation verwendeten Vignetten wurden die Items des Fragebogens zur Erhebung von Employer Branding nach Tanwar und Prasad (2016) umformuliert, um einzelne Angebote und Maßnahmen in den Unternehmen gemäß der entsprechenden Employer Branding Strategie konkret zu beschreiben. Für die Vignette soziale Arbeitswerte wurden die Strategien Work-Life-Balance, Organisationskultur und Corporate Social Responsibility zusammengefasst. Für die Vignette Karriereprogression

wurden dagegen die Strategien Reputation sowie Training und Entwicklung miteinander kombiniert. Die Kontrollvignette wurde möglichst neutral gestaltet.

3.3.3 *Messinstrumente*

Wärme und Kompetenz (Selbst- und Unternehmensbeurteilung). Wärme und Kompetenz wurden in Anlehnung an eine Studie von Fiske et al. (2002) erhoben. Eingeleitet wurde der Fragebogen mit der Frage „Wie sehr treffen die folgenden Beschreibungen auf Sie zu?“ (Selbstbeurteilung) bzw. „Wie sehr treffen die folgenden Wörter auf das beschriebene Unternehmen zu?“ (Unternehmensbeurteilung). Daraufhin gaben die Teilnehmer*innen auf einer 7-stufigen Likert Skala (1 = *trifft gar nicht zu* bis 7 = *trifft voll und ganz zu*) an, inwiefern die nachfolgenden Adjektive ihren Charakter bzw. das Unternehmen beschreiben oder nicht. Wärme (z.B. gutmütig) und Kompetenz (z.B. fähig) wurden mit jeweils vier Items erhoben (siehe Anhang B1). In der Selbstbeurteilung ergaben sich Reliabilitäten von $\alpha = .676$ für Wärme und $\alpha = .644$ für Kompetenz. Bei der Unternehmensbeurteilung waren die Werte etwas höher, hier ergab sich ein Cronbach's Alpha von $\alpha = .799$ für beide Skalen.

Wahrgenommene Markenpersönlichkeit. Die Markenpersönlichkeit nach Mäder (2005) ist ein Instrument zur Erhebung der Wahrnehmung eines Unternehmens. Der Fragebogen wurde in dieser Studie genutzt, um eine Aussage darüber treffen zu können, ob die Unternehmen in den unterschiedlichen Vignetten auch anders wahrgenommen werden. Mäder (2005) fand insgesamt fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit: Attraktivität (z.B. charismatisch), Verlässlichkeit (z.B. sicher), Temperament (z.B. einfallsreich), Stabilität (z.B. zeitlos) und Natürlichkeit (z.B. natürlich). Der Fragebogen (siehe Anhang B2), der aus insgesamt 39 Items besteht, wurde eingeleitet mit der Frage „Wie sehr treffen die folgenden Wörter auf das beschriebene Unternehmen zu?“. Die Bewertung erfolgte schließlich erneut auf einer 7-stufigen Likert-Skala (1 = *trifft gar nicht zu* bis 7 = *trifft voll und ganz zu*). Die Analyse der Reliabilität für die einzelnen Dimensionen des Fragebogens ergab $\alpha = .877$ für Attraktivität, $\alpha = .865$ für Verlässlichkeit, $\alpha = .893$ für Temperament, $\alpha = .736$ für Stabilität und $\alpha = .605$ für Natürlichkeit.

Erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld. Die erwartete Arbeitszufriedenheit wurde am *Kurzfragebogen zur Erfassung allgemeiner und*

facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit von Haarhaus (2015) orientiert erfasst. Dieser differenziert die Zufriedenheit in allgemeine und facettenspezifische Arbeitszufriedenheit. In Studie 1 wurde aufgrund der fiktiven Situation durch die Vignette nur die Strukturierung des Fragebogens hinsichtlich verschiedener Teilbereiche verwendet (siehe Anhang B3). Eine Verwendung der einzelnen Unteritems wäre für die vorgestellte Situation zu spezifisch gewesen. Die Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit wurden gruppiert durch die allgemeine Frage „Wie zufrieden wären Sie in dem beschriebenen Unternehmen mit folgenden Teilbereichen...?“ erhoben. Danach folgten die fünf Teilbereiche Tätigkeiten, Kollegen bzw. Kolleginnen, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung und Vorgesetzter bzw. Vorgesetzte. Im Unterschied zu dem globalen Einzelitem (siehe erwartete globale Zufriedenheit) wurden die Teilbereiche auf einer 7-stufigen Likert-Skala von 1 = *sehr unzufrieden* bis 7 = *sehr zufrieden* beantwortet. Die Reliabilität dieser Skala lag bei $\alpha = .822$.

Erwartete globale Zufriedenheit. Die globale Zufriedenheit (siehe Anhang B3) wurde erfasst durch das Einzelitem „Denken Sie, dass Sie in dem beschriebenen Unternehmen auf Dauer zufrieden wären?“. Diese Frage wurde von den Versuchspersonen anhand einer 6-stufigen Likert-Skala von 1 = *nein, auf keinen Fall* bis 6 = *ja, auf jeden Fall* beantwortet.

Wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität. Die Attraktivität wurde mit der Frage „Wie sehr spricht Sie das Unternehmen an?“ auf einer 7-stufigen Likert-Skala (1 = *spricht mich gar nicht an* bis 7 = *spricht mich sehr an*) erhoben.

Bewerbungsbereitschaft. Die Bewerbungsabsicht wurde mit der Frage „Würden Sie sich bei dem Unternehmen bewerben?“ erhoben. Hier fand die Einschätzung auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = *nein, auf keinen Fall* bis 5 = *ja, auf jeden Fall*) statt.

Geschätzte Kündigungsintention. Die Kündigungsabsicht konnte nur insoweit erhoben werden, als dass die Teilnehmer*innen sich in die Situation hineinversetzten, dass sie in dem beschriebenen Unternehmen arbeiten. Daher lautete die entsprechende Frage „Wie stark wäre Ihre Absicht, das beschriebene Unternehmen zu wechseln?“. Die Bewertung erfolgte hier auf einer 7-stufigen Likert-Skala (1 = *sehr schwach* bis 7 = *sehr stark*).

Empfehlungswahrscheinlichkeit. Zuletzt wurde mit der Frage „Würden Sie das Unternehmen einem Freund bzw. einer Freundin, der bzw. die gerade auf Stellensuche ist, weiterempfehlen?“ die Wahrscheinlichkeit einer Weiterempfehlung des Unternehmens geprüft. Zur Beantwortung wurde wieder eine 5-stufige Likert-Skala (1 = *nein, auf keinen Fall* bis 5 = *ja, auf jeden Fall*) verwendet.

3.3.4 Durchführung

Die Teilnehmer*innen konnten sich für die Studie in einer Online-Umfrage für einen Termin registrieren. Die Erhebung fand im Labor der Sozial- und Wirtschaftspsychologie in der Universität Siegen aufgrund des zeitlichen Aufwands durch unterschiedliche Versuchsleiter*innen statt. Jede*r Versuchsleiter*in begrüßte zunächst die ankommenden Versuchspersonen, bat sie, sich an einen der sieben Plätze zu setzen und zu warten, bis alle Teilnehmer*innen anwesend sind. Sobald alle Versuchspersonen eingetroffen waren, wurde Ihnen erklärt, dass die Befragung absolut anonym ist, dass es wichtig ist, dass sie ehrlich und intuitiv antworten und dass es weder richtige noch falsche Antworten gibt. Im Anschluss an diese Erklärung wurden die Teilnehmer*innen gebeten, die auf dem Desktop hinterlegte Studie selbst zu öffnen und zu bearbeiten. Bei Fragen stand der*die Versuchsleiter*in jederzeit zur Verfügung. Zudem wurden die Versuchspersonen gebeten, bis zum Ende der Untersuchung sitzen zu bleiben.

Nach dem Öffnen der Umfrage lasen die Teilnehmer*innen zunächst einen Begrüßungstext, in dem die Instruktionen des*r Versuchsleiters*in noch einmal wiederholt wurden. Zu Beginn machten sie direkt Angaben zu ihren demografischen Daten. Im Anschluss daran erfolgte die Erhebung der Items zu Wärme und Kompetenz (Fiske et al., 2002) in der Selbsteinschätzung. Danach gab es eine Instruktion für die nachfolgende Vignette, in der die Versuchspersonen gebeten wurden, sich in die Lage eines*einer Mitarbeiters*Mitarbeiterin des beschriebenen Unternehmens zu versetzen. Im Anschluss erfolgte eine randomisierte Zuteilung von einer der drei unterschiedlichen Vignetten. Im letzten Teil der Untersuchung wurden alle Variablen erfragt, die das Unternehmen betreffen. Dazu gehörte Wärme und Kompetenz des Unternehmens in Anlehnung an Fiske et al. (2002), Markenpersönlichkeit (Mäder, 2005), sowie die Items zur Erhebung der abhängigen Variablen erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, erwartete globale Zufriedenheit, wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, Bewerbungsbereitschaft, geschätzte Kündigungsabsicht und

Empfehlungswahrscheinlichkeit. Abschließend sahen die Versuchspersonen einen Text, in dem Ihnen für die Teilnahme gedankt wurde. Sobald alle Teilnehmer*innen die Befragung beendet hatten, wurde von dem*r Versuchsleiter*in eine Bescheinigung über die Versuchsteilnahme ausgehändigt und die Versuchspersonen konnten das Labor verlassen.

3.4 Ergebnisse

3.4.1 Auswertung der Hypothesen

Die Hypothesen prognostizieren jeweils eine Veränderung in den Experimentalbedingungen im Vergleich zur Kontrollgruppe durch die experimentelle Manipulation. Sie beziehen sich dabei jedoch auf unterschiedliche abhängige Variablen. In den ersten fünf Hypothesen wird eine verbesserte erwartete Zufriedenheit (H1), eine verbesserte wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität (H2), eine höhere Bewerbungsbereitschaft (H3), eine geringere geschätzte Kündigungsabsicht (H4) und eine höhere Empfehlungswahrscheinlichkeit (H5) vorhergesagt. Hypothese 6a bis e postuliert eine Veränderung in der Wahrnehmung des Unternehmens im Sinne der Markenpersönlichkeit in den beiden Experimentalbedingungen. Die Hypothesen 7a und b beziehen sich auf die abhängigen Variablen Wärme und Kompetenz und postulieren, dass das Unternehmen in der Bedingung soziale Arbeitswerte als wärmer (H4a) und das Unternehmen in der Bedingung Karriereprogression als kompetenter (H4b) wahrgenommen wird. Um alle Hypothesen zu analysieren wurde eine ANOVA mit geplanten Kontrasten für die unterschiedlichen abhängigen Variablen berechnet. Dabei wurden insgesamt vier verschiedene Kontraste geprüft. Im ersten Kontrast wurde getestet, ob sich die beiden Experimentalbedingungen soziale Arbeitswerte und Karriereprogression von der Kontrollbedingung unterscheiden (K1). Zusätzlich wurde im zweiten Kontrast geprüft, ob sich die beiden Experimentalbedingungen soziale Arbeitswerte (K2) und Karriereprogression (K3) auch jeweils ohne die andere Experimentalbedingung von der Kontrollbedingung unterscheiden oder nicht. Im vierten Kontrast wurde darüber hinaus geprüft, ob sich die beiden Experimentalbedingungen soziale Arbeitswerte sowie Karriereprogression voneinander unterscheiden (K4). In den nachfolgenden Abschnitten sind die Ergebnisse dieser Berechnung für jede abhängige Variable einzeln aufgeführt. In Tabelle 1 sind zudem alle Mittelwerte und

Standardabweichungen der in den Hypothesen relevanten abhängigen Variablen für jede Bedingung einzeln dargestellt.

Tabelle 1

Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 1 erhobenen abhängigen Variablen für beide Experimentalgruppen und die Kontrollgruppe

	SAW	KP	K
Erw. Zufriedenheit mit Arbeitsumfeld	5.54 (0.90)	5.48 (0.78)	4.88 (0.86)
Erw. globale Zufriedenheit	4.84 (0.85)	4.30 (0.84)	4.18 (0.94)
Wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität	6.00 (1.03)	5.18 (1.14)	4.93 (1.17)
Bewerbungsbereitschaft	5.08 (0.92)	4.34 (0.91)	4.18 (0.93)
Gesch. Kündigungsabsicht	3.19 (1.29)	3.69 (1.03)	3.84 (1.05)
Empfehlungswahrscheinlichkeit	4.95 (1.14)	4.55 (0.77)	4.09 (1.03)
MP: Attraktivität	4.03 (0.86)	3.98 (0.72)	3.49 (0.89)
MP: Verlässlichkeit	5.23 (0.67)	5.21 (0.57)	5.15 (0.88)
MP: Temperament	5.30 (0.70)	5.13 (0.68)	4.13 (0.97)
MP: Stabilität	4.84 (0.76)	5.14 (0.72)	4.59 (0.90)
MP: Natürlichkeit	5.36 (0.81)	4.27 (0.76)	4.33 (0.83)
Wärme (Unternehmen)	5.76 (0.87)	5.15 (0.86)	5.41 (0.84)
Kompetenz (Unternehmen)	5.20 (0.85)	5.76 (0.75)	5.32 (0.73)

Anmerkungen. SAW = Soziale Arbeitswerte ($n = 79$), KP = Karriereprogression ($n = 77$), K = Kontrollgruppe ($n = 82$), MP = Markenpersönlichkeit

Erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld. Die ANOVA für diese abhängige Variable ergab einen signifikanten Effekt ($F(2, 235) = 14.80, p < .001$). Der erste geplante Kontrast zeigte einen signifikanten Unterschied ($T(235) = -5.42, p < .001$). Auch der zweite ($T(235) = 4.91, p < .001$) und dritte Kontrast ($T(235) = 4.43, p < .001$) wurde signifikant. In den deskriptiven Daten lässt sich erkennen, dass Versuchspersonen der Bedingungen soziale Arbeitswerte ($M = 5.54, SD = 0.90$) und Karriereprogression

($M = 5.48$, $SD = 0.78$) im Vergleich zu Versuchspersonen in der Kontrollbedingung ($M = 4.88$, $SD = 0.86$) ihre erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld höher einschätzen. Der vierte geplante Kontrast hingegen wurde nicht signifikant ($T(235) = 0.45$, $p = .653$), das bedeutet, dass es keine statistisch bedeutsamen Unterschiede zwischen den beiden Experimentalbedingungen gab.

Erwartete globale Zufriedenheit. Auch für die erwartete globale Zufriedenheit konnte ein signifikanter Effekt in der ANOVA gefunden werden ($F(2, 235) = 12.38$, $p < .001$). Für diese abhängige Variable wurde der erste Kontrast erneut signifikant ($T(235) = -3.19$, $p = .002$). Jedoch wurde nur der zweite Kontrast ($T(235) = 4.69$, $p < .000$) auch signifikant, der dritte Kontrast ($T(235) = 0.83$, $p = .410$) erwies sich hingegen nicht als statistisch bedeutsam. Schließlich wurde auch noch der vierte Kontrast ($T(235) = 3.80$, $p < .001$) signifikant. Das bedeutet, dass Proband*innen in der Experimentalbedingung soziale Arbeitswerte ($M = 4.84$, $SD = 0.85$) im Vergleich zu Proband*innen der Kontrollbedingung ($M = 4.18$, $SD = 0.94$), aber auch im Vergleich zu Versuchspersonen in der Experimentalbedingung Karriereprogression ($M = 4.30$, $SD = 0.84$) eine höhere erwartete globale Zufriedenheit angaben. Die Experimentalbedingung Karriereprogression ($M = 4.30$, $SD = 0.84$) unterschied sich hingegen nicht von der Kontrollbedingung ($M = 4.18$, $SD = 0.94$).

Wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität. Für die abhängige Variable wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität zeigte die ANOVA erneut einen signifikanten Effekt ($F(2, 235) = 20.12$, $p < .001$). In den Kontrasten zeigte sich ein ähnliches Muster wie schon bei der erwarteten globalen Zufriedenheit: der erste ($T(235) = -4.36$, $p < .001$), zweite ($T(235) = 6.10$, $p < .001$) und vierte ($T(235) = 4.58$, $p < .001$) Kontrast wurde signifikant, während der dritte Kontrast ($T(235) = 1.44$, $p = .151$) nicht signifikant wurde. Das bedeutet, dass Versuchspersonen in der Experimentalbedingung soziale Arbeitswerte ($M = 6.00$, $SD = 1.03$) das beschriebene Unternehmen im Vergleich zu Versuchspersonen in der Experimentalbedingung Karriereprogression ($M = 5.18$, $SD = 1.14$) sowie in der Kontrollbedingung ($M = 4.93$, $SD = 1.17$) als attraktiver bewerten. Dabei lässt sich kein Unterschied zwischen der Experimentalbedingung Karriereprogression ($M = 5.18$, $SD = 1.14$) und der Kontrollbedingung ($M = 4.93$, $SD = 1.17$) feststellen.

Bewerbungsbereitschaft. Die ANOVA ergab einen signifikanten Effekt ($F(2, 235) = 21.42, p < .001$). Darüber hinaus wurde erneut der erste Kontrast ($T(235) = -4.17, p < .001$), als auch der zweite ($T(235) = 6.16, p < .001$) und vierte Kontrast ($T(235) = 5.01, p < .001$) signifikant. Der dritte Kontrast hingegen ($T(235) = 1.06, p = .290$) erwies sich als statistisch nicht bedeutsam. In der deskriptiven Statistik zeigt sich, dass Versuchspersonen in der Experimentalbedingung soziale Arbeitswerte ($M = 5.08, SD = 0.92$) im Vergleich zu Versuchspersonen in der Experimentalbedingung Karriereprogression ($M = 4.34, SD = 0.91$) sowie in der Kontrollbedingung ($M = 4.18, SD = 0.93$) eine höhere Bewerbungsbereitschaft angeben. Dabei ist kein Unterschied zwischen den Angaben der Versuchspersonen in der Experimentalbedingung Karriereprogression ($M = 4.34, SD = 0.91$) und der Kontrollbedingung ($M = 4.18, SD = 0.93$) zu beobachten.

Geschätzte Kündigungsabsicht. Für die geschätzte Kündigungsabsicht ergab sich ebenfalls ein signifikanter Effekt in der ANOVA ($F(2, 235) = 7.27, p = .001$). Auch hier wurden sowohl der erste Kontrast ($T(179.97) = 2.71, p = .007$) als auch der zweite ($T(150.14) = -3.51, p = .001$) und vierte Kontrast ($T(148.19) = -2.67, p = .008$) signifikant. Erneut blieb der dritte Kontrast ($T(156.68) = -0.93, p = .354$) nicht signifikant. Das bedeutet, dass die geschätzte Kündigungsabsicht in der Experimentalgruppe soziale Arbeitswerte ($M = 3.19, SD = 1.29$) im Vergleich zur geschätzten Kündigungsabsicht in der Experimentalbedingung Karriereprogression ($M = 3.69, SD = 1.03$) und in der Kontrollbedingung ($M = 3.84, SD = 1.05$) signifikant niedriger war. Proband*innen in der Bedingung Karriereprogression ($M = 3.69, SD = 1.03$) zeigten im Vergleich zu Proband*innen in der Kontrollbedingung ($M = 3.84, SD = 1.05$) keine Unterschiede in den Angaben zu ihrer geschätzten Kündigungsabsicht.

Empfehlungswahrscheinlichkeit. In der ANOVA ergab sich erneut ein signifikanter Effekt ($F(2, 235) = 15.16, p < .001$). Für diese abhängige Variable wurden alle vier Kontraste signifikant (K1: $T(235) = -4.87, p < .001$; K2: $T(235) = 5.50, p < .001$; K3: $T(235) = 2.91, p = .004$; K4: $T(235) = 2.53, p = .012$). Das bedeutet, dass die Empfehlungswahrscheinlichkeit der Versuchspersonen in beiden Experimentalbedingungen soziale Arbeitswerte ($M = 4.95, SD = 1.14$) und Karriereprogression ($M = 4.55, SD = 0.77$) im Vergleich zur Empfehlungswahrscheinlichkeit der Versuchspersonen in der Kontrollbedingung

($M = 4.09$, $SD = 1.03$) signifikant höher ist. Zudem empfehlen Proband*innen in der Bedingung soziale Arbeitswerte ($M = 4.95$, $SD = 1.14$) im Vergleich zu Proband*innen in der Bedingung Karriereprogression ($M = 4.55$, $SD = 0.77$) das Unternehmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit weiter.

Markenpersönlichkeit. Die ANOVA wurde bei der Markenpersönlichkeit für vier von fünf Dimensionen signifikant. Nur für die Dimension Verlässlichkeit ($F(2, 235) = 0.32$, $p = .729$) konnten keine statistisch bedeutsamen Unterschiede festgestellt werden. Hier wurde folglich auch keiner der vier Kontraste signifikant (K1: $T(235) = -.78$, $p = .438$; K2: $T(235) = 0.76$, $p = .450$; K3: $T(235) = 0.58$, $p = .561$; K4: $T(235) = 0.17$, $p = .866$). Die verbleibenden vier Dimensionen Attraktivität ($F(2, 235) = 10.48$, $p < .001$), Temperament ($F(2, 235) = 50.99$, $p < .001$), Stabilität ($F(2, 235) = 9.32$, $p < .001$) und Natürlichkeit ($F(2, 235) = 46.79$, $p < .001$) erbrachten alle ein signifikantes Ergebnis in der ANOVA. Für die Dimension Attraktivität wurden der erste ($T(149.02) = -4.41$, $p < .001$), zweite ($T(158.99) = 3.89$, $p < .001$) und dritte Kontrast ($T(153.79) = 3.87$, $p < .001$) signifikant. Nur der vierte Kontrast ($T(150.55) = 0.32$, $p = .749$) war nicht statistisch bedeutsam. Das bedeutet, dass die Teilnehmer*innen in beiden Experimentalbedingungen soziale Arbeitswerte ($M = 4.03$, $SD = 0.86$) und Karriereprogression ($M = 3.98$, $SD = 0.72$) im Vergleich zu den Teilnehmer*innen in der Kontrollbedingung ($M = 3.49$, $SD = 0.89$) das Unternehmen als attraktiver bewerteten. Die beiden Experimentalbedingungen unterscheiden sich dabei jedoch nicht voneinander. Das gleiche Muster ergab sich für die Dimension Temperament. Auch hier wurden der erste ($T(125.08) = -9.02$, $p < .001$), der zweite ($T(147.14) = 8.85$, $p < .001$) und der dritte Kontrast ($T(145.71) = 7.56$, $p < .001$) signifikant, während der vierte Kontrast ($T(154.00) = 1.57$, $p = .118$) nicht signifikant wurde. Dieses Ergebnis bedeutet, dass Versuchspersonen der Bedingungen soziale Arbeitswerte ($M = 5.30$, $SD = 0.70$) und Karriereprogression ($M = 5.13$, $SD = 0.68$) im Vergleich zu Versuchspersonen der Kontrollbedingung ($M = 4.13$, $SD = 0.97$) das Unternehmen als temperamentvoller einstufen. Auch hier gab es keine Unterschiede zwischen den Experimentalbedingungen. Bei der Dimension Stabilität hingegen wurde der erste ($T(235) = -3.64$, $p < .001$), der dritte ($T(235) = 4.31$, $p < .001$) und der vierte Kontrast ($T(235) = -2.35$, $p = .020$) signifikant. Der zweite Kontrast ($T(235) = 1.95$, $p = .052$) wurde sehr knapp nicht signifikant, kann daher aber als marginal signifikant

interpretiert werden. Das heißt, dass Versuchspersonen der Experimentalbedingung Karriereprogression ($M = 5.14$, $SD = 0.72$) im Vergleich zu Proband*innen der Kontrollbedingung ($M = 4.59$, $SD = 0.90$) das Unternehmen als stabiler einschätzten. In der Experimentalbedingung soziale Arbeitswerte ($M = 4.84$, $SD = 0.76$) wurde die Stabilität im Vergleich zur Kontrollbedingung ($M = 4.59$, $SD = 0.90$) nur marginal höher bewertet. Bei der Dimension Natürlichkeit ergaben sich signifikante Werte für den ersten ($T(235) = -4.46$, $p < .001$), zweiten ($T(235) = 8.20$, $p < .001$) und vierten Kontrast ($T(235) = 8.55$, $p < .001$). Der dritte Kontrast war nicht signifikant ($T(235) = -0.48$, $p = .632$). Das bedeutet, dass Versuchspersonen in der Bedingung soziale Arbeitswerte ($M = 5.36$, $SD = 0.81$) im Vergleich zu Versuchspersonen der Bedingung Karriereprogression ($M = 4.27$, $SD = 0.76$) sowie im Vergleich zu Proband*innen der Kontrollbedingung ($M = 4.33$, $SD = 0.83$) das beschriebene Unternehmen als natürlicher bewerteten. Zwischen der Bedingung Karriereprogression ($M = 4.27$, $SD = 0.76$) und der Kontrollgruppe ($M = 4.33$, $SD = 0.83$) lag dabei kein signifikanter Unterschied vor.

Wärme und Kompetenz. Die ANOVA ergab sowohl für Wärme ($F(2, 235) = 10.03$, $p < .001$) als auch für Kompetenz ($F(2, 235) = 11.27$, $p < .001$) einen signifikanten Effekt. Für die abhängige Variable Wärme wurden der zweite ($T(235) = 2.58$, $p = .010$) und vierte Kontrast ($T(235) = 4.46$, $p < .001$) signifikant. Der dritte Kontrast ($T(235) = -1.94$, $p = .054$) wurde ganz knapp nicht signifikant, weshalb dieser nur als marginal signifikant interpretiert werden kann. Der erste Kontrast ($T(235) = -0.37$, $p = .714$) blieb statistisch unbedeutsam. Das heißt, dass Proband*innen in der Experimentalbedingung soziale Arbeitswerte ($M = 5.76$, $SD = 0.87$) im Vergleich zu Proband*innen der Experimentalbedingung Karriereprogression ($M = 5.15$, $SD = 0.86$) sowie im Vergleich zu Proband*innen der Kontrollbedingung ($M = 5.41$, $SD = 0.84$) das Unternehmen als signifikant wärmer bewerten. Für die abhängige Variable Kompetenz ergab sich ein etwas anderes Muster: hier wurde der dritte ($T(235) = 3.54$, $p < .001$) und vierte Kontrast ($T(235) = -4.53$, $p < .001$) signifikant, während der sowohl erste ($T(235) = -1.46$, $p = .146$) als auch der zweite Kontrast ($T(235) = -1.04$, $p = .301$) keine signifikanten Werte ergaben. Dieses Ergebnis bedeutet, dass das beschriebene Unternehmen von den Versuchspersonen in der Bedingung Karriereprogression ($M = 5.76$, $SD = 0.75$) im Vergleich zu Versuchspersonen der Bedingung soziale Arbeitswerte ($M = 5.20$, $SD = 0.85$) und Versuchspersonen der Kontrollbedingung ($M = 5.32$, $SD = 0.73$) als

kompetenter eingeschätzt wurde. Die Bedingungen soziale Arbeitswerte ($M = 5.20$, $SD = 0.85$) und Kontrolle ($M = 5.32$, $SD = 0.73$) unterschieden sich dabei nicht voneinander.

3.4.2 Explorative Datenanalyse

In der Literatur zum Thema Arbeitszufriedenheit wird immer wieder berichtet, dass auch die Passung zwischen Person und Umwelt einen Zusammenhang zur erhöhten Zufriedenheit & Bindung sowie der reduzierten Kündigungsabsicht eines*einer Mitarbeiters*Mitarbeiterin hat (Cable & DeRue, 2002; Cable & Judge, 1997; Edwards, 1991, Westerman & Cyr, 2004). Zudem werden auch Zusammenhänge von Passung mit der empfundenen Arbeitgeberattraktivität berichtet (Carless, 2005; Devendorf & Highhouse, 2008). Diese Annahmen werden gestützt durch etablierte Theorien wie beispielsweise die Similarity-Attraction-Theorie (Byrne, 1971), welche besagt, dass bei einer vorliegenden Ähnlichkeit eine größere Anziehung empfunden wird. In den genannten Studien (Cable & DeRue, 2002; Cable & Judge, 1997; Carless, 2005; Devendorf & Highhouse, 2008; Edwards, 1991, Westerman & Cyr, 2004) wurde die Passung durch einen entsprechenden Fragebogen erhoben, die Ergebnisse beruhen also auf der subjektiven Wahrnehmung der Passung der befragten Personen. Die vorliegenden Daten erlauben eine etwas andere Herangehensweise an das Thema über ein nachträglich kalkuliertes Passungsmaß. Da die Variablen Wärme und Kompetenz nach Fiske et al. (2002) sowohl als Selbstbeurteilung als auch als Unternehmensbeurteilung erhoben werden, konnte aus diesen Daten ein Passungswert errechnet werden. Dazu wurde die Unternehmensbeurteilung von der Selbstbeurteilung subtrahiert. Daraus resultierte ein Differenzwert von dem der Betrag errechnet wurde, da hier das Vorzeichen keine Rolle spielte. Dieser Wert hatte jedoch einen Nachteil hinsichtlich der Interpretation, da geringe Werte als hohe Passung zu interpretieren waren. Um dieses Problem zu lösen, wurde mit Hilfe einer Häufigkeitsverteilung jeweils der höchste Wert ermittelt. Nun wurde ein endgültiger Passungswert kalkuliert, indem der Wert von dem höchsten Wert der Stichprobe abgezogen wurde. Diese kalkulierte Passung ist nun absolut intuitiv zu interpretieren: niedrige Werte bedeuten eine geringe Passung und hohe Werte bedeuten eine hohe Passung. Daraus ergaben sich zwei neue Variablen: die Passung von Person und Organisation auf den Ebenen Wärme und Kompetenz. Diese neuen Variablen wurden schließlich mit der erwarteten Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, der erwarteten

globalen Zufriedenheit, der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität, der Bewerbungsbereitschaft, der geschätzten Kündigungsabsicht sowie der Empfehlungswahrscheinlichkeit korreliert. Die Analyse zeigte ausschließlich signifikante und hoch signifikante Zusammenhänge der abhängigen Variablen bei der kalkulierten Passung der Wärme, während die Korrelationen der kalkulierten Passung auf der Ebene Kompetenz allesamt statistisch nicht bedeutsam waren. Die Korrelationen sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2

Korrelationen der kalkulierten Passung zwischen Person und Organisation auf den Ebenen Wärme und Kompetenz mit ausgewählten abhängigen Variablen

	Kalkulierte Passung der Wärme	Kalkulierte Passung der Kompetenz
Erw. Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld	.199**	-.071
Erwartete globale Zufriedenheit	.281**	-.081
Wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität	.245**	-.107
Bewerbungsbereitschaft	.250**	-.007
Geschätzte Kündigungsabsicht	-.100	-.001
Empfehlungswahrscheinlichkeit	.269**	.012

Anmerkungen. $N = 238$, ** $p < .01$ (2-seitig), * $p < .05$ (2-seitig)

3.5 Diskussion

3.5.1 Beantwortung der Fragestellung

Hypothese 1. Die erste Hypothese geht von einer höheren erwarteten Zufriedenheit bei Versuchspersonen der beiden Experimentalbedingungen soziale Arbeitswerte und Karriereprogression im Vergleich zu Versuchspersonen der Kontrollbedingung aus. Die Zufriedenheit wurde mit den zwei abhängigen Variablen erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld und erwartete globale Zufriedenheit gemessen. Hinsichtlich der Variablen erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld kann die Hypothese beibehalten werden, da sich in diesem Fall beide Experimentalbedingungen von der Kontrollbedingung

unterschieden. Bezüglich der Variablen erwartete globale Zufriedenheit kann die Hypothese nur teilweise beibehalten werden. Das bedeutet, dass die Hypothese für die Bedingung soziale Arbeitswerte beibehalten werden kann, während sie für die Bedingung Karriereprogression verworfen werden muss, da diese sich nicht von der Kontrollbedingung unterschied.

Hypothese 2. In der zweiten Hypothese wird eine höhere Attraktivität der Unternehmen in den Experimentalbedingungen soziale Arbeitswerte und Karriereprogression im Vergleich zu dem Unternehmen in der Kontrollbedingung postuliert. Auch diese Hypothese kann nur teilweise beibehalten werden. Für die Bedingung soziale Arbeitswerte traf die Hypothese auch hier zu. Für die Bedingung Karriereprogression muss die Hypothese verworfen werden, da kein signifikanter Unterschied zur Kontrollbedingung gezeigt werden konnte.

Hypothese 3. Die dritte Hypothese sagt eine höhere Bewerbungsbereitschaft der Versuchspersonen in den Experimentalbedingungen im Vergleich zu Versuchspersonen der Kontrollbedingung vorher. Auch diese Hypothese kann nur für die Bedingung soziale Arbeitswerte beibehalten werden und muss für die Bedingung Karriereprogression verworfen werden, da sich auch hier keine statistisch bedeutsamen Unterschiede zur Kontrollgruppe ergaben.

Hypothese 4. In der vierten Hypothese wird eine geringere Kündigungsabsicht bei Versuchspersonen in den Experimentalbedingungen im Vergleich zu Versuchspersonen der Kontrollbedingung vorhergesagt. Erneut kann die Hypothese aufgrund der Ergebnisse nur für die Bedingung soziale Arbeitswerte beibehalten werden. Da keine signifikanten Unterschiede zwischen der Bedingung Karriereprogression und der Kontrollgruppe gefunden wurden, muss die Hypothese an dieser Stelle vorübergehend verworfen werden.

Hypothese 5. Die fünfte Hypothese besagt, dass Versuchspersonen in den Experimentalbedingungen im Vergleich zu Versuchspersonen in der Kontrollbedingung das Unternehmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit weiterempfehlen würden. Diese Hypothese kann aufgrund der gefundenen signifikanten Unterschiede zur Kontrollgruppe für beide Experimentalbedingungen gestützt werden. Darüber hinaus zeigen die Kontraste zusätzlich, dass die Empfehlungswahrscheinlichkeit in der Bedingung soziale Arbeitswerte im Vergleich zur Bedingung Karriereprogression noch höher war.

Hypothese 6. Die sechste Hypothese bezieht sich auf die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit: hier wird für alle fünf Dimensionen Attraktivität, Verlässlichkeit, Temperament, Stabilität und Natürlichkeit postuliert, dass diese in den Bedingungen soziale Arbeitswerte sowie Karriereprogression im Vergleich zur Kontrollbedingung höher sind. Für die Dimension Verlässlichkeit muss die Hypothese vollständig verworfen werden, da hier kein signifikanter Haupteffekt in der ANOVA gefunden wurde. Für die Dimensionen Attraktivität und Temperament kann die Hypothese aufgrund der gefundenen signifikanten Kontraste für beide Experimentalbedingungen gestützt werden. Im Gegensatz dazu muss die Hypothese für die Dimensionen Stabilität und Natürlichkeit teilweise verworfen werden. Bei der Dimension Stabilität ergab sich nur ein signifikanter Unterschied zwischen der Bedingung Karriereprogression und der Kontrollgruppe. Daher muss die Hypothese hier für die Bedingung soziale Arbeitswerte verworfen werden, während sie für die Bedingung Karriereprogression gestützt wird. Ein umgekehrtes Muster ergab sich bei der Dimension Natürlichkeit: hier gab es nur einen signifikanten Unterschied zwischen der Bedingung soziale Arbeitswerte und der Kontrollgruppe. Folglich muss die Hypothese hier für die Bedingung Karriereprogression verworfen werden und kann für die Bedingung soziale Arbeitswerte beibehalten werden.

Hypothese 7. In den Hypothesen 7a und b wurde die erhöhte Wahrnehmung der Wärme für die Bedingung soziale Arbeitswerte (H7a) und eine erhöhte Wahrnehmung der Kompetenz bei der Bedingung Karriereprogression (H7b) im Vergleich zu der jeweils anderen Experimentalbedingung sowie der Kontrollgruppe prognostiziert. Die Hypothese 7a kann beibehalten werden, da die Bedingung soziale Arbeitswerte signifikante Unterschiede zu den Bedingungen Karriereprogression und der Kontrollgruppe zeigte. Auch die Hypothese 7b kann durch die signifikanten Unterschiede der Bedingung Karriereprogression zu der Bedingung soziale Arbeitswerte sowie der Kontrollbedingung gestützt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die unterschiedlichen Employer Branding Strategien von potentiellen Bewerber*innen unterschiedlich wahrgenommen werden. Auch die positiven Effekte der Strategien auf die erwartete Zufriedenheit, die wahrgenommene Attraktivität, die Bewerbungsbereitschaft, die geschätzte Kündigungsabsicht und die Empfehlungswahrscheinlichkeit konnten in einem experimentellen Setting vor allem für die in der Bedingung soziale Arbeitswerte

verwendeten Strategien Organisationskultur, Work-Life-Balance und Corporate Social Responsibility gezeigt werden. Im Gegensatz dazu blieben die positiven Effekte in der vorliegenden Stichprobe für die Bedingung Karriereprogression teilweise aus. In diesem Zusammenhang konnten Tanwar und Prasad (2016) bereits zeigen, dass es Geschlechtsunterschiede bei der Präferenz der Employer Branding Strategien gibt: Frauen bevorzugen die Strategien Organisationskultur, Work-Life-Balance und Corporate Social Responsibility und Männer bevorzugen die Strategien Training und Entwicklung sowie Reputation. Da die vorliegende Stichprobe vorwiegend aus weiblichen Versuchspersonen bestand, könnten diese Präferenzen die ausbleibenden Effekte bei der Bedingung Karriereprogression erklären. Denkbar wäre jedoch auch, dass der Studiengang ein Grund für diese Datenlage ist, da die Stichprobe hinsichtlich der Studiengänge eher homogen war und vorwiegend aus Student*innen sozial orientierter Studiengänge bestand. Diese Vermutung müsste in einer neuen Studie überprüft werden. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich schlussfolgern, dass der Einsatz von Employer Branding Strategien für ein Unternehmen als durchaus sinnvolles Instrument zur Beeinflussung der Außenwahrnehmung für potentielle Bewerber*innen sowie zur Steigerung der Zufriedenheit der aktuellen Mitarbeiter*innen betrachtet werden kann.

3.5.2 Kritik

Grundsätzlich wäre eine repräsentativere Stichprobe als Datenbasis für diese Untersuchung wünschenswert gewesen. Die vorliegende Stichprobe besteht vorwiegend aus weiblichen Studentinnen sozialer Fachrichtungen im Alter von 20 bis 25 Jahren. In weiteren Arbeiten sollte versucht werden, diese Fragestellung an einer repräsentativeren Stichprobe zu testen.

Des Weiteren mussten die Versuchspersonen sich anhand der Vignetten in ein fiktives Szenario hineinversetzen. Dies hat im vorliegenden Fall zwar relativ gut funktioniert, da sich in der Beurteilung der verschiedenen Vignetten keine Widersprüche finden, jedoch wäre ein natürlicheres Setting im Sinne einer Befragung von Mitarbeiter*innen eines Unternehmens sinnvoll. Dies würde eine bessere Generalisierbarkeit der Ergebnisse im Sinne der externen Validität ermöglichen. Die vorliegenden Resultate wurden im Labor erzielt und sind daher nur eingeschränkt übertragbar auf einen Kontext außerhalb des Labors. Verstärkt wird diese Einschränkung zudem durch die besondere Zusammensetzung der Stichprobe.

Ein weiterer methodischer Kritikpunkt ist, dass die Experimentalvignetten jeweils zwei bis drei unterschiedliche Employer Branding Strategien beinhalten. Dies ist in der Praxis zwar normal, jedoch wäre es sehr interessant, Aussagen über die Wirksamkeit einzelner Strategien treffen zu können. Dies würde eine Untersuchung erfordern, in der sich jede Unternehmensbeschreibung auf genau eine Strategie bezieht.

Aufgrund der unterschiedlichen Kritikpunkte wird die vorliegende Untersuchung in Studie 2 noch einmal umgesetzt, jedoch mit sechs Vignetten, die jeweils nur eine Employer Branding Strategie beinhalten. So sollen Unterschiede zwischen den Strategien deutlicher werden. Möglicherweise ist nur eine einzelne Strategie in der Bedingung soziale Arbeitswerte dafür verantwortlich, dass diese in den meisten Fällen besser bewertet wird. Diese Frage soll durch ein entsprechendes experimentelles Design mit sechs unterschiedlichen Bedingungen erforscht werden. Darüber hinaus wird in Studie 2 angestrebt, eine größere Varianz in den Studiengängen der Versuchspersonen herzustellen, damit auch hier potentielle Unterschiede aufgedeckt werden können. Zudem wird der Aspekt der Passung, welcher in Studie 1 nur explorativ mit einem nachträglich errechneten Maß betrachtet wurde, in Studie 2 auch als direkt erfragte Variable mit aufgenommen und untersucht.

4 Studie 2

4.1 Herleitung der Hypothesen

Basierend auf den Erkenntnissen von (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Lievens et al., 2007; Schlager et al., 2011; Tanwar & Prasad, 2016) sowie von Studie 1 wurde davon ausgegangen, dass auch in der dieser Studie wieder ein positiver Einfluss der Employer Branding Strategien auf Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszufriedenheit zu finden ist. Zudem wurde aufgrund der Erkenntnis aus Studie 1, dass die Bedingung soziale Arbeitswerte im Vergleich zur Bedingung Karriereprogression hinsichtlich der meisten abhängigen Variablen einen signifikant positiveren Einfluss hatte, die Vermutung aufgestellt, dass die Strategien unterschiedliche Effekte aufweisen. Diese Hypothese wird zusätzlich gestützt von empirischen Erkenntnissen aus unterschiedlichen Studien, die ebenfalls einen Unterschied zwischen den verschiedenen Employer Branding Strategien zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität festgestellt haben (Almaçık & Almaçık, 2012; Lohaus et al., 2013). Es wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

H1: Die unterschiedlichen Employer Branding Strategien haben eine unterschiedlich starke Auswirkung auf die erwartete Arbeitszufriedenheit.

H2: Die unterschiedlichen Employer Branding Strategien haben eine unterschiedlich starke Auswirkung auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität.

H3: Die unterschiedlichen Employer Branding Strategien haben eine unterschiedlich starke Auswirkung auf die Bewerbungsabsicht.

H4: Die unterschiedlichen Employer Branding Strategien haben eine unterschiedlich starke Auswirkung auf die geschätzte Kündigungsabsicht.

H5: Die unterschiedlichen Employer Branding Strategien haben eine unterschiedlich starke Auswirkung auf die Empfehlungswahrscheinlichkeit.

Auch für diese Studie wurde auf Basis der Modelle von Backhaus und Tikoo (2004) sowie Chhabra und Sharma (2014) postuliert, dass die verschiedenen Employer Strategien einen unterschiedlichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Versuchspersonen bezüglich des beschriebenen Unternehmens haben. Daraus ergeben sich die Hypothesen:

H6: Die unterschiedlichen Employer Branding Strategien haben eine unterschiedlich starke Auswirkung auf die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit.

H7: Die unterschiedlichen Employer Branding Strategien haben eine unterschiedlich starke Auswirkung auf die wahrgenommene Wärme (a) und Kompetenz (b) des Unternehmens.

Darüber hinaus konnten Tanwar und Prasad (2016) Geschlechtseffekte bei der Wirkung der verschiedenen Employer Branding Strategien zeigen. In der entsprechenden Untersuchung wurde jedoch nur ein Berufszweig untersucht, weshalb es durchaus plausibel ist, dass es darüber hinaus Unterschiede zwischen verschiedenen Studiengängen bzw. Berufen gibt. Diese Vermutung wird auch gestützt durch leichte Abweichungen in den Untersuchungen von Chhabra und Sharma (2014), Sokro (2012) sowie Lievens et al. (2007) zum Einfluss von Employer Branding auf die Arbeitgeberattraktivität an unterschiedlich ausgerichteten Stichproben. Daraus ergibt sich die Hypothese:

H8: Die verschiedenen Merkmale der Arbeitgeberattraktivität werden von Studierenden in unterschiedlichen Studiengängen (Soziale Arbeit vs. Lehramt vs. Psychologie) als unterschiedlich wichtig bewertet.

In Studie 1 wurde zudem im explorativen Teil der Datenanalyse ein Passungswert errechnet, welcher für die Berechnung von Korrelationen mit den Variablen erwartete Zufriedenheit, wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, geschätzte Kündigungsabsicht, Bewerbungsbereitschaft und Empfehlungswahrscheinlichkeit verwendet wurde. Dabei zeigten sich Zusammenhänge im geringen Bereich. Diesbezüglich konnten bereits zahlreiche Studien Zusammenhänge der Passung von Person und Umwelt mit Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung zeigen (Cable & DeRue, 2002; Cable & Judge, 1997; Carless, 2005; Devendorf & Highhouse, 2008; Edwards, 1991, Westerman & Cyr, 2004). In Studie 1 wurde jedoch nur ein kalkulierter Passungswert für die Berechnung der Korrelationen genutzt. In der vorliegenden Studie wurde zudem die subjektiv wahrgenommene Passung durch einen Fragebogen von Cable und DeRue (2002) erfasst. Dazu ergibt sich folgende Hypothese:

H9: Die kalkulierte Passung (a) und die berichtete Passung (b) korrelieren mit den Variablen erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, erwartete globale Zufriedenheit, wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, Bewerbungsbereitschaft und Empfehlungswahrscheinlichkeit positiv sowie mit der Variablen geschätzte Kündigungsabsicht negativ.

4.2 Methode

4.2.1 Studiendesign

Auch bei dieser Studie handelt es sich um ein echtes Experiment im Between-Subjects-Design. Die Durchführung erfolgte in diesem Fall jedoch auf zwei unterschiedliche Arten: ein Teil der Stichprobe wurde erneut im Labor der Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Siegen unter Aufsicht eines*r Versuchsleiters*in getestet, während ein anderer Teil der Stichprobe über Flyer bzw. Internet auf die Studie aufmerksam gemacht wurde und somit von zu Hause aus teilnehmen konnte.

Bei dieser Studie sollte wieder ein Unternehmen, dessen Beschreibung mit Hilfe einer Textvignette manipuliert wurde, bewertet werden. Diesmal stand die Untersuchung der Unterschiede der verschiedenen Employer Branding Strategien im Mittelpunkt. Aus diesem Grund wurde bei der zweiten, hier vorliegenden Studie, eine Manipulation durch insgesamt sechs verschiedene Textvignetten vorgenommen: pro Employer Branding Strategie (Tanwar & Prasad, 2016) wurde eine Vignette erstellt. So ergaben sich die Vignetten Work-Life-Balance, Organisationskultur, Diversität, Reputation des Unternehmens, Training und Entwicklung sowie Corporate Social Responsibility (siehe Anhang C). Wie bereits in Studie 1 erfolgte bei der Erstellung der Textvignetten eine starke Orientierung an dem Fragebogen zur Erfassung von Employer Branding nach Tanwar und Prasad (2016).

4.2.2 Stichprobe

Die Stichprobe dieser Untersuchung bestand aus insgesamt 389 Versuchspersonen, wovon 301 weiblich und 88 männlich waren. Im Mittel waren die Teilnehmer*innen etwa 24 Jahre alt ($M = 24.20$, $SD = 5.93$). Die Stichprobe bestand zum größten Teil aus Studierenden ($n = 370$), jedoch nahmen auch einige nicht-studentische Versuchspersonen teil ($n = 19$). Hinsichtlich der Studiengänge waren die am häufigsten vertretenen Fachrichtungen die Soziale Arbeit ($n = 230$), das Lehramt ($n = 66$) und die Psychologie ($n = 40$). Die Mehrzahl der Teilnehmer*innen hatte Abitur ($n = 302$) oder bereits einen Bachelor- ($n = 53$) bzw. Masterabschluss ($n = 15$). Nur wenige Personen hatten einen Hauptschulabschluss ($n = 4$), einen Realschulabschluss ($n = 12$) oder Fachabitur ($n = 3$). Insgesamt nahmen 335 Versuchspersonen im Labor teil während nur 54 Versuchspersonen online teilnahmen.

4.2.3 Durchführung

Um eine möglichst große Stichprobe zu erhalten, wurden die Versuchspersonen auf unterschiedlichen Wegen angesprochen. Die Mehrzahl der Teilnehmer*innen nahm im Zuge eines Seminars bzw. zur Erlangung von Versuchspersonenstunden im Labor teil. Dazu wurden die Versuchspersonen analog zum Vorgehen in Studie 1 im Labor von einem*r Versuchsleiter*in begrüßt und füllten den Fragebogen daraufhin am Laptop aus. Weitere Proband*innen wurden über soziale Medien sowie das Verteilen von Flyern auf dem Campus der Universität Siegen erreicht. Diese Personen konnten den Fragebogen zu Hause am Laptop oder auch unterwegs am Mobiltelefon ausfüllen.

Der generelle Ablauf der Studie erfolgte bei beiden Gruppen über eine Umfrage am PC, welche über Unipark programmiert wurde. Der Aufbau von Studie 2 ist analog zu Studie 1. Im Unterschied zu Studie 1 wurde bei Studie 2 in den demografischen Variablen neben Alter, Geschlecht und Studentenstatus zusätzlich der Bildungsgrad und der berufliche Status erfasst. Danach erfolgte die Erhebung der Persönlichkeitsmerkmale der Versuchspersonen durch die Items zur Erfassung von Wärme und Kompetenz (Fiske et al., 2002). Danach erfolgte eine Erhebung der Wichtigkeit der verschiedenen Dimensionen von Arbeitgeberattraktivität durch eine Adaption des Fragebogens *Employer Attractiveness* von Berthon et al. (2005). Im Anschluss wurde eine Instruktion für die folgende Vignette angezeigt und im Anschluss daran bekamen die Proband*innen eine von sechs Vignetten präsentiert. Auch in Studie 2 erfolgte danach die Bewertung des Unternehmens mit den Fragen zu Wärme und Kompetenz in Anlehnung an Fiske et al. (2002), dem Fragebogen zur Markenpersönlichkeit (Mäder, 2005) sowie den Fragen zur erwarteten Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, der erwarteten globalen Zufriedenheit, der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität, der Bewerbungsabsicht, der geschätzten Kündigungsabsicht und der Empfehlungswahrscheinlichkeit. Zusätzlich wurde hier am Ende noch der Fragebogen *Perceived Person-Job Fit Scale* von Cable und DeRue (2002) zur Erhebung der wahrgenommenen Passung von Person und Umwelt eingesetzt. Im Anschluss an die Teilnahme wurden die Laborteilnehmer*innen wie in Studie 1 verabschiedet, während die Online-Teilnehmer*innen nur die Abschlussseite der Untersuchung mit Kontaktdaten für Rückfragen sahen.

4.2.4 Messinstrumente

Die Items zur Erhebung von Wärme und Kompetenz (siehe Anhang B1) in Selbst- und Unternehmensbeurteilung in Anlehnung an Fiske et al. (2002), der Fragebogen zur Markenpersönlichkeit nach Mäder (2005) (siehe Anhang B2) sowie die Items zur erwarteten Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, der erwarteten globalen Zufriedenheit, der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität, der Bewerbungsabsicht, der geschätzten Kündigungsabsicht und der Empfehlungswahrscheinlichkeit wurden aus Studie 1 übernommen. Die Reliabilität der Skalen wurde jedoch für die vorliegenden Daten neu berechnet. Für die Skalen Wärme und Kompetenz nach Fiske et al. (2002) ergaben sich in der Selbstbeurteilung Werte von $\alpha = .653$ für Wärme und $\alpha = .668$ für Kompetenz. Für die Unternehmensbeurteilung ergaben sich etwas höhere Reliabilitäten von $\alpha = .836$ für Wärme und $\alpha = .836$ für Kompetenz. Die Werte von Cronbach's Alpha für die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit (Mäder, 2005) fielen recht unterschiedlich aus: $\alpha = .884$ für Attraktivität, $\alpha = .854$ für Verlässlichkeit, $\alpha = .840$ für Temperament, $\alpha = .693$ für Stabilität und $\alpha = .599$ für Natürlichkeit. Zuletzt wurde noch die Reliabilität für die erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld berechnet, da diese Variable von mehreren Items erfasst wurde. Diese lag bei $\alpha = .810$. Für die verbleibenden Variablen wurden keine Werte berechnet, da es sich um Einzelitems handelt.

Darüber hinaus wurde mit Hilfe einer Abwandlung des Fragebogens *Employer Attractiveness* von Berthon et al. (2005) erfasst, welche Merkmale der Arbeitgeberattraktivität für die Proband*innen persönlich am wichtigsten sind (siehe Anhang D1). Zudem wurde die Passung von Person und Unternehmen durch die *Perceived Person-Job Fit Scale* von Cable und DeRue (2002) erhoben (siehe Anhang D2). Beide Instrumente werden nachfolgend beschrieben.

Wichtigkeit der Merkmale von Arbeitgeberattraktivität. Um die Wichtigkeit der Merkmale von Arbeitgeberattraktivität zu erfassen, wurde der Fragebogen *Employer Attractiveness* von Berthon et al. (2005) zur Erfassung von Arbeitgeberattraktivität leicht abgewandelt. Der Fragebogen ist in der Originalversion in englischer Sprache verfasst, eine validierte deutsche Übersetzung existiert noch nicht. Daher wurden die einzelnen Items mehrfach von unabhängigen Personen ins Deutsche übersetzt (siehe Anhang D1). Die Instruktion wurde dem Erhebungszweck angepasst und lautete „Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Merkmale, wenn Sie an einen potenziellen Arbeitgeber denken?“.

Insgesamt besteht der Fragebogen aus 25 Items, welche in fünf Dimensionen strukturiert wurden: sozialer Wert (z.B. „Unterstützende und ermutigende Kollegen“), Entwicklungswert (z.B. „Ein Sprungbrett für zukünftige Beschäftigungen“), Anwendungswert (z.B. „Die Möglichkeit, Gelerntes aus der Hochschule anzuwenden“), Interessenwert (z.B. „Arbeit in einem spannenden Arbeitsumfeld“) und wirtschaftlicher Wert (z.B. „Gute Aufstiegs- und Förderungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation“). Die Items wurden auf einer Skala von 1 = *sehr unwichtig* bis 7 = *sehr wichtig* geratet. Die Analyse der Reliabilität mittels Cronbach's Alpha ergab den Wert von $\alpha = .777$ für die Skala sozialer Wert, $\alpha = .675$ für die Skala Entwicklungswert, $\alpha = .626$ für die Skala Anwendungswert, $\alpha = .701$ für die Skala Interessenwert und $\alpha = .566$ für die Skala wirtschaftlicher Wert.

Berichtete Passung. Die von den Versuchspersonen berichtete Passung zwischen Person und Umwelt wurde durch die *Perceived Person-Job Fit Scale* (Cable & DeRue, 2002) erfasst. Auch diese wurde aus dem Englischen ins Deutsche von mehreren unabhängigen Personen übersetzt (siehe Anhang D2). Da in diesem Fall die Items etwas komplexer waren, fand im Anschluss eine gemeinsame Diskussion der jeweils besten Lösungen statt. Der Fragebogen besteht aus neun Items und ist in drei Subskalen unterteilt, die den P-O Fit und die zwei Arten des P-J Fit erfassen: Person-Organisation (z.B. „Meine Werte im Leben sind den Werten des Unternehmens sehr ähnlich.“), Bedürfnisse-Angebote (z.B. „Mein aktueller Job bietet mir alles, was ich von einem Job erwarte.“) und Fähigkeiten-Anforderungen (z.B. „Meine Kenntnisse und Ausbildung passen sehr gut zu den Anforderungen meines Jobs.“). Jeweils drei Items gehören zu einer Subskala. Eingeleitet wurden die neun Items durch die Instruktion „Bitte stellen Sie sich vor, dass Sie in dem beschriebenen Unternehmen arbeiten: Bitte geben Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen.“. Das Rating erfolgte anschließend auf einer 7-stufigen Likert Skala von 1 = *ich stimme gar nicht zu* bis 7 = *ich stimme voll und ganz zu*. Für die Reliabilitäten ergaben sich folgende Werte: $\alpha = .925$ für die Passung von Person und Organisation, $\alpha = .888$ für die Passung von Bedürfnissen und Angeboten sowie $\alpha = .860$ für die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen.

4.3 Ergebnisse

Die Hypothesen H1 bis H7 wurden mit Hilfe einer einfaktoriellen MANOVA mit der sechsstufigen unabhängigen Variable Employer Branding Strategie (Work-Life-Balance vs. Organisationskultur vs. Diversität vs. Reputation des Unternehmens vs. Training und Entwicklung vs. Corporate Social Responsibility) ausgewertet. Als abhängige Variablen wurden die erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, die erwartete Zufriedenheit, die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, die Bewerbungsabsicht, die geschätzte Kündigungsabsicht, die Empfehlungswahrscheinlichkeit, die fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit (Mäder (2005) sowie die wahrgenommene Wärme und Kompetenz (Fiske et al., 2002) des Unternehmens verwendet. Da es keine genauen Hypothesen zu den Unterschieden zwischen den verschiedenen Bedingungen gab, wurden in diesem Fall keine geplanten Kontraste in die Berechnung mit einbezogen. Stattdessen wurden die verschiedenen Strategien mittels LSD Post-Hoc-Test auf signifikante Unterschiede getestet. Die Mittelwerte und Standardabweichungen der verschiedenen abhängigen Variablen sind in Tabelle 3 für die sechs verschiedenen Employer Branding Strategien Work-Life-Balance (1), Organisationskultur (2), Diversität (3), Training und Entwicklung (4), Reputation (5) sowie Corporate Social Responsibility (6) zusammenfassend dargestellt. Die Ergebnisse dieser Berechnung für die verschiedenen abhängigen Variablen werden im nachfolgenden Teil berichtet.

Tabelle 3*Mittewerte und Standardabweichungen der in Studie 2 erhobenen abhängigen Variablen*

	1	2	3	4	5	6
Erw. Zufriedenheit mit Arbeitsumfeld	4.92 (0.88)	5.10 (0.96)	4.94 (0.83)	4.63 (0.94)	4.59 (0.04)	4.81 (0.86)
Erw. globale Zufriedenheit	4.36 (0.92)	3.93 (0.93)	3.86 (0.89)	3.57 (0.94)	3.34 (1.08)	3.85 (1.02)
Wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität	5.13 (1.19)	4.85 (1.22)	4.53 (1.44)	4.03 (1.55)	3.80 (1.60)	4.48 (1.63)
Bewerbungsbereitschaft	4.41 (0.92)	4.02 (0.84)	3.93 (0.99)	3.37 (1.07)	3.22 (1.08)	3.85 (1.13)
Geschätzte Kündigungsabsicht	2.75 (0.79)	2.80 (0.60)	3.03 (0.82)	3.07 (0.72)	2.95 (0.93)	2.88 (0.80)
Empfehlungs- wahrscheinlichkeit	4.45 (0.93)	4.44 (0.84)	4.09 (0.88)	3.82 (1.09)	3.85 (0.94)	4.17 (0.92)
MP: Attraktivität	3.78 (0.91)	3.34 (1.00)	3.40 (0.83)	3.29 (0.94)	3.44 (0.84)	3.37 (1.04)
MP: Verlässlichkeit	4.90 (0.80)	4.81 (0.69)	4.60 (0.80)	4.65 (0.76)	4.70 (0.80)	4.98 (0.78)
MP: Temperament	4.78 (0.87)	4.99 (0.84)	4.59 (0.85)	4.52 (0.88)	4.74 (0.74)	4.54 (0.95)
MP: Stabilität	4.37 (0.78)	4.28 (0.75)	4.03 (0.87)	4.07 (0.79)	4.37 (0.82)	4.07 (0.80)
MP: Natürlichkeit	4.62 (0.97)	4.26 (1.03)	4.26 (0.98)	3.87 (0.98)	3.88 (0.95)	4.89 (0.98)
Wärme (Unternehmen)	5.51 (0.94)	4.92 (0.99)	5.04 (0.97)	4.45 (0.96)	4.45 (1.01)	5.09 (0.91)
Kompetenz (Unternehmen)	5.13 (0.92)	5.40 (0.82)	4.58 (0.93)	5.22 (0.97)	5.40 (0.87)	4.88 (0.85)

Anmerkungen. 1 = Work-Life-Balance ($n = 85$), 2 = Organisationskultur ($n = 54$), 3 = Diversität ($n = 58$), 4 = Training und Entwicklung ($n = 67$), 5 = Reputation ($n = 65$), 6 = Corporate Social Responsibility ($n = 60$)

Erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld. Für die abhängige Variable erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt der Employer Branding Strategie in der berechneten MANOVA ($F(5, 383) = 2.89, p = .014$). In den Post-Hoc Tests zeigte sich, dass die erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld bei der Strategie Reputation ($M = 4.59, SD = 0.94$) im Vergleich zu den Strategien Work-Life-Balance ($M = 4.92, SD = 0.88, p = .029$), Organisationskultur ($M = 5.10, SD = 0.96, p = .002$) und Diversität ($M = 4.95, SD = 0.83, p = .029$) signifikant niedriger war. Auch bei der Strategie Training und Entwicklung ($M = 4.63, SD = 0.94$) fiel die Bewertung der erwarteten Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld im Vergleich zu den Strategien Organisationskultur ($M = 5.10, SD = 0.96, p = .050$) und Diversität ($M = 4.95, SD = 0.83, p = .029$) signifikant geringer aus.

Erwartete globale Zufriedenheit. Auch für diese Variable ergab sich ein signifikanter Haupteffekt in der MANOVA ($F(5, 383) = 2.89, p = .014$). In den Post-Hoc Tests zeigte sich, dass Versuchspersonen bei der Strategie Work-Life-Balance ($M = 4.36, SD = 0.92$) im Vergleich zu Versuchspersonen in den Strategien Organisationskultur ($M = 3.93, SD = 0.93, p = .009$), Diversität ($M = 3.86, SD = 0.89, p = .002$), Training und Entwicklung ($M = 3.57, SD = 0.94, p < .001$), Reputation ($M = 3.34, SD = 1.08, p < .001$) und Corporate Social Responsibility ($M = 3.85, SD = 1.02, p = .002$) eine signifikant höhere globale Zufriedenheit erwarten. Zudem war die erwartete globale Zufriedenheit bei der Strategie Organisationskultur ($M = 3.93, SD = 0.93$) im Vergleich zur Strategie Training und Entwicklung ($M = 3.57, SD = 0.94, p = .043$) signifikant höher. Im Gegensatz dazu wurde von Proband*innen der Strategie Reputation ($M = 3.34, SD = 1.08$) im Vergleich zu Proband*innen der Strategien Organisationskultur ($M = 3.93, SD = 0.93, p = .001$), Diversität ($M = 3.86, SD = 0.89, p = .003$) und Corporate Social Responsibility ($M = 3.85, SD = 1.02, p = .003$) eine signifikant niedrigere globale Zufriedenheit erwartet.

Wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität. Die MANOVA ergab einen signifikanten Haupteffekt der Employer Branding Strategie ($F(5, 383) = 10.59, p < .001$). In den berechneten Post-Hoc Tests zeigte sich, dass die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität für die Strategie Work-Life-Balance ($M = 5.32, SD = 1.19$) im Vergleich zu den Strategien Diversität ($M = 4.53, SD = 1.44, p = .002$), Reputation ($M = 3.80, SD = 1.60, p < .001$), Training und Entwicklung ($M = 4.03, SD = 1.55, p < .001$) sowie Corporate Social Responsibility ($M = 4.48, SD = 1.63, p = .001$)

signifikant höher war. Für die Strategie Reputation ($M = 3.80$, $SD = 1.60$) hingegen fiel die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zu den Strategien Organisationskultur ($M = 4.85$, $SD = 1.22$, $p < .001$), Diversität ($M = 4.53$, $SD = 1.44$, $p = .005$) und Corporate Social Responsibility ($M = 4.48$, $SD = 1.63$, $p = .008$) signifikant geringer aus. Darüber hinaus war die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität auch bei der Strategie Training und Entwicklung ($M = 4.03$, $SD = 1.55$) im zur Strategie Organisationskultur ($M = 4.85$, $SD = 1.22$, $p = .002$) signifikant niedriger.

Bewerbungsabsicht. Auch hier zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt in der MANOVA ($F(5, 383) = 13.72$, $p < .001$). In den Post-Hoc Tests ergab sich ein ähnliches Muster wie bereits bei den vorherigen abhängigen Variablen. Die Bewerbungsabsicht war bei der Strategie Work-Life-Balance ($M = 4.41$, $SD = 0.92$) im Vergleich zu den Strategien Organisationskultur ($M = 4.02$, $SD = 0.84$, $p = .026$), Training und Entwicklung ($M = 3.37$, $SD = 1.07$, $p < .001$), Diversität ($M = 3.93$, $SD = 0.99$, $p = .005$), Reputation ($M = 3.22$, $SD = 1.08$, $p < .001$) und Corporate Social Responsibility ($M = 3.85$, $SD = 1.13$, $p = .001$) signifikant höher. Im Kontrast dazu gaben Versuchspersonen bei der Strategie Reputation ($M = 3.22$, $SD = 1.08$) im Vergleich zu Versuchspersonen in den Strategien Organisationskultur ($M = 4.02$, $SD = 0.84$, $p < .001$), Diversität ($M = 3.93$, $SD = 0.99$, $p < .001$) und Corporate Social Responsibility ($M = 3.85$, $SD = 1.13$, $p < .001$) eine signifikant geringere Bewerbungsabsicht an. Auch in der Strategie Training und Entwicklung war die Bewerbungsabsicht im Vergleich zu den Strategien Organisationskultur ($M = 4.02$, $SD = 0.84$, $p = .001$), Diversität ($M = 3.93$, $SD = 0.99$, $p = .002$) und Corporate Social Responsibility ($M = 3.85$, $SD = 1.13$, $p = .008$) signifikant niedriger.

Geschätzte Kündigungsabsicht. Für die geschätzte Kündigungsabsicht ergab sich kein signifikanter Haupteffekt der Employer Branding Strategie in der MANOVA ($F(5, 383) = 1.84$, $p = .104$). Dennoch gab es signifikante Unterschiede in den Post-Hoc Tests: die Versuchspersonen schätzten ihre Kündigungsabsicht bei der Strategie Work-Life-Balance ($M = 2.75$, $SD = 0.79$) im Vergleich zu Versuchspersonen in den Strategien Diversität ($M = 3.03$, $SD = 0.82$, $p = .036$) sowie Training und Entwicklung ($M = 3.07$, $SD = 0.72$, $p = .013$) signifikant geringer ein.

Empfehlungswahrscheinlichkeit. Für die abhängige Variable Empfehlungswahrscheinlichkeit ergab sich ebenfalls ein signifikanter Haupteffekt der Employer Branding Strategie in der MANOVA ($F(5, 383) = 5.80, p < .001$). In den Post-Hoc Tests zeigte sich, dass die Wahrscheinlichkeit der Empfehlung bei der Strategie Work-Life-Balance ($M = 4.45, SD = 0.93$) im Vergleich zu dem Strategien Diversität ($M = 4.09, SD = 0.88, p = .025$), Reputation ($M = 3.857, SD = 0.94, p < .001$) sowie Training und Entwicklung ($M = 3.82, SD = 1.09, p < .001$) signifikant höher ist. Auch bei der Strategie Organisationskultur ($M = 4.44, SD = 0.84$) ist die Empfehlungswahrscheinlichkeit im Vergleich zu den Strategien Diversität ($M = 4.09, SD = 0.88, p = .045$), Reputation ($M = 3.85, SD = 0.94, p = .001$) und Training und Entwicklung ($M = 3.82, SD = 1.09, p < .001$) signifikant höher. Zudem unterscheiden sich auch die Strategien Corporate Social Responsibility ($M = 4.17, SD = 0.92$) und Training und Entwicklung ($M = 3.82, SD = 1.09, p = .039$) signifikant voneinander.

Markenpersönlichkeit. Die MANOVA mit den verschiedenen Dimensionen der Markenpersönlichkeit ergab einen signifikanten Haupteffekt der Employer Branding Strategie für alle fünf Dimensionen Attraktivität ($F(5, 383) = 2.78, p = .018$), Verlässlichkeit ($F(5, 383) = 2.38, p = .038$), Temperament ($F(5, 383) = 2.61, p = .025$), Stabilität ($F(5, 383) = 2.68, p = .021$) und Natürlichkeit ($F(5, 383) = 11.21, p < .001$). Für die Attraktivität zeigte sich, dass die Strategie Work-Life-Balance ($M = 3.78, SD = 0.91$) im Vergleich zu den Strategien Organisationskultur ($M = 3.34, SD = 1.00, p = .007$), Reputation ($M = 3.44, SD = 0.84, p = .028$), Diversität ($M = 3.40, SD = 0.83, p = .017$), Training und Entwicklung ($M = 3.29, SD = 0.94, p = .002$) sowie Corporate Social Responsibility ($M = 3.37, SD = 1.04, p = .009$) als attraktiver wahrgenommen wurde. Hinsichtlich der Verlässlichkeit erreichte die Strategie Corporate Social Responsibility ($M = 4.98, SD = 0.78$) im Vergleich zu den Strategien Diversität ($M = 4.60, SD = 0.80, p = .008$), Reputation ($M = 4.70, SD = 0.80, p = .050$) sowie Training und Entwicklung ($M = 4.65, SD = 0.76, p = .017$) signifikant höhere Werte. Zudem wurde auch die Strategie Work-Life-Balance ($M = 4.90, SD = 0.80$) im Vergleich zu den Strategien Diversität ($M = 4.60, SD = 0.80, p = .021$) und Training und Entwicklung ($M = 4.65, SD = 0.76, p = .045$) als signifikant verlässlicher wahrgenommen. Bei der Dimension Temperament zeigte sich, dass die Strategie Organisationskultur ($M = 4.99, SD = 0.84$) im Vergleich zu den Strategien Corporate Social Responsibility ($M = 4.54, SD = 0.95$,

$p = .005$), Diversität ($M = 4.59, SD = 0.85, p = .015$) sowie Training und Entwicklung ($M = 4.52, SD = 0.88, p = .003$) signifikant höhere Werte erreicht. Für die Dimension Stabilität ergaben sich hingegen für die Strategie Work-Life-Balance ($M = 4.37, SD = 0.78$) im Vergleich zu den Strategien Corporate Social Responsibility ($M = 4.07, SD = 0.80, p = .025$), Diversität ($M = 4.03, SD = 0.87, p = .011$) und Training und Entwicklung ($M = 4.07, SD = 0.79, p = .021$) signifikant höhere Werte. Auch die Strategie Reputation ($M = 4.37, SD = 0.82$) wurde im Vergleich zu den Strategien Corporate Social Responsibility ($M = 4.07, SD = 0.80, p = .039$), Diversität ($M = 4.03, SD = 0.87, p = .019$) sowie Training und Entwicklung ($M = 4.07, SD = 0.79, p = .035$) als stabiler wahrgenommen. Für die Dimension Natürlichkeit fanden sich in den Post-Hoc Tests die meisten signifikanten Unterschiede. Die Strategie Corporate Social Responsibility ($M = 4.89, SD = 0.98$) wurde im Vergleich zu den Strategien Organisationskultur ($M = 4.26, SD = 1.03, p = .001$), Reputation ($M = 3.88, SD = 0.95, p < .001$), Diversität ($M = 4.26, SD = 0.98, p = .001$) und Training und Entwicklung ($M = 3.87, SD = 0.98, p < .001$) als natürlicher wahrgenommen. Auch die Strategie Work-Life-Balance ($M = 4.62, SD = 0.97$) wurde im Vergleich zu den Strategien Organisationskultur ($M = 4.26, SD = 1.03, p = .034$), Reputation ($M = 3.88, SD = 0.95, p < .001$), Diversität ($M = 4.26, SD = 0.98, p = .032$) sowie Training und Entwicklung ($M = 3.87, SD = 0.98, p < .001$) von den Versuchspersonen als natürlicher bewertet. Darüber hinaus wurde die Strategie Diversität ($M = 4.26, SD = 0.98$) im Vergleich zu den Strategien Reputation ($M = 3.88, SD = 0.95, p = .032$) und Training und Entwicklung ($M = 3.87, SD = 0.98, p = .026$) als signifikant natürlicher eingeschätzt. Auch die Strategie Organisationskultur ($M = 4.26, SD = 1.03$) wurde im Vergleich zu den Strategien Reputation ($M = 3.88, SD = 0.95, p = .037$) sowie Training und Entwicklung ($M = 3.87, SD = 0.98, p = .031$) als natürlicher wahrgenommen.

Wahrgenommene Wärme und Kompetenz des Unternehmens. In der MANOVA gab es sowohl für die wahrgenommene Wärme ($F(5, 383) = 13.31, p < .001$) als auch für die wahrgenommene Kompetenz ($F(5, 383) = 7.55, p < .001$) einen signifikanten Haupteffekt der Employer Branding Strategie. Hinsichtlich der Wärme zeigte sich in den berechneten Post-Hoc Tests, dass die Strategie Work-Life-Balance ($M = 5.51, SD = 0.94$) von den Versuchspersonen im Vergleich zu den Strategien Organisationskultur ($M = 4.92, SD = 0.99, p < .001$), Diversität ($M = 5.04, SD = 0.97, p = .004$), Corporate

Social Responsibility ($M = 5.09$, $SD = 0.91$, $p = .010$), Training und Entwicklung ($M = 4.45$, $SD = 0.96$, $p < .001$) sowie Reputation ($M = 4.45$, $SD = 1.01$, $p < .001$) wärmer eingeschätzt wurde. Die Strategie Training und Entwicklung ($M = 4.45$, $SD = 0.96$) hingegen wurde im Vergleich zu den Strategien Organisationskultur ($M = 4.92$, $SD = 0.99$, $p = .008$), Diversität ($M = 5.04$, $SD = 0.97$, $p = .001$) und Corporate Social Responsibility ($M = 5.09$, $SD = 0.91$, $p < .001$) weniger warm bewertet. Auch die Strategie Reputation ($M = 4.45$, $SD = 1.01$) wurde im Vergleich zu den Strategien Organisationskultur ($M = 4.92$, $SD = 0.99$, $p = .009$), Diversität ($M = 5.04$, $SD = 0.97$, $p = .001$) und Corporate Social Responsibility ($M = 5.09$, $SD = 0.91$, $p < .001$) als weniger warm wahrgenommen. Für die Variable Kompetenz hingegen ergab sich ein anderes Muster. Die Strategie Diversität ($M = 4.58$, $SD = 0.93$) wurde im Vergleich zu den Strategien Work-Life-Balance ($M = 5.13$, $SD = 0.92$, $p < .001$), Reputation ($M = 5.40$, $SD = 0.87$, $p < .001$), Training und Entwicklung ($M = 5.22$, $SD = 0.97$, $p < .001$) sowie Organisationskultur ($M = 5.40$, $SD = 0.82$, $p < .001$) als signifikant weniger kompetent bewertet. Auch bei der Strategie Corporate Social Responsibility ($M = 4.88$, $SD = 0.85$) war die wahrgenommene Kompetenz im Vergleich zu den Strategien Organisationskultur ($M = 5.40$, $SD = 0.82$, $p = .002$), Reputation ($M = 5.40$, $SD = 0.87$, $p = .001$) und Training und Entwicklung ($M = 5.22$, $SD = 0.97$, $p = .035$) geringer.

Anschließend wurde eine einfaktorielle ANOVA mit der unabhängigen Variable Studiengang (Soziale Arbeit vs. Lehramt vs. Psychologie) berechnet, um die Hypothese 8 auszuwerten. Als abhängige Variable dienten die fünf verschiedenen Skalen des Fragebogens *Employer Attractiveness* von Berthon et al. (2005), der zur Erfassung der Wichtigkeit von Merkmalen der Arbeitgeberattraktivität verwendet wurde. Die Unterschiede zwischen den Studiengängen wurden durch drei verschiedene geplante Kontraste analysiert. Im ersten Kontrast wurden die Fächer Soziale Arbeit und Lehramt verglichen. Im zweiten Kontrast wurden die Studiengänge Soziale Arbeit und Psychologie untersucht und im dritten Kontrast wurden schließlich Studierende des Lehramts mit Studierenden der Psychologie verglichen. Die Ergebnisse dieser Analysen werden im nachfolgenden Teil berichtet.

Interessenwert. Für den Interessenwert gab es keinen signifikanten Haupteffekt in der ANOVA ($F(4, 384) = 2.02$, $p = .091$). Folglich war sowohl der erste ($T(384) = 1.87$, $p = .062$) als auch der zweite Kontrast ($T(384) = -1.64$, $p = .102$) nicht signifikant. Der

dritte Kontrast hingegen war trotz des fehlenden signifikanten Haupteffekts statistisch bedeutsam ($T(384) = -2.71, p = .007$). Die deskriptive Statistik impliziert hier, dass Psychologie-Studierende ($M = 5.51, SD = 0.65$) im Vergleich zu Studierenden des Lehramts ($M = 5.09, SD = 0.78$) eine höhere Wichtigkeit des Interessenwertes angaben.

Sozialer Wert. Auch für den sozialen Wert gab es keinen Haupteffekt des Studiengangs in der ANOVA ($F(4, 384) = 1.21, p = .306$). Für diese abhängige Variable wurde jedoch weder der erste ($T(384) = 0.58, p = .565$) noch der zweite ($T(384) = -0.23, p = .815$) oder dritte Kontrast ($T(384) = -0.60, p = .548$) signifikant.

Wirtschaftlicher Wert. Die ANOVA zeigte einen signifikanten Haupteffekt des Studiengangs für den wirtschaftlichen Wert ($F(4, 384) = 3.53, p = .008$). Der erste Kontrast war jedoch nicht statistisch bedeutsam ($T(384) = 1.24, p = .215$). Im Gegensatz dazu zeigten sowohl der zweite ($T(384) = -2.14, p = .033$) als auch der dritte Kontrast ($T(384) = -2.70, p = .007$) einen signifikanten Unterschied an. Das bedeutet, dass Studierende der Psychologie ($M = 5.68, SD = 0.62$) im Vergleich zu Studierenden der Sozialen Arbeit ($M = 5.43, SD = 0.68$) und des Lehramts ($M = 5.31, SD = 0.63$) den wirtschaftlichen Wert eines Arbeitgebers als wichtiger bewerteten.

Entwicklungswert. Für die abhängige Variable Entwicklungswert ergab sich kein signifikanter Haupteffekt des Studiengangs in der ANOVA ($F(4, 384) = 1.01, p = .402$). Folglich wurden weder der erste ($T(384) = 1.04, p = .301$) noch der zweite ($T(384) = -1.18, p = .238$) oder dritte Kontrast ($T(384) = -1.73, p = .084$) signifikant.

Anwendungswert. Die ANOVA zeigte einen signifikanten Haupteffekt des Studiengangs für den Anwendungswert ($F(4, 384) = 3.35, p = .010$). Der erste Kontrast war jedoch nicht statistisch bedeutsam ($T(105.54) = -1.22, p = .227$). Im Gegensatz dazu ergaben sowohl der zweite ($T(48.98) = 2.34, p = .023$) als auch der dritte Kontrast ($T(68.46) = 2.82, p = .006$) einen signifikanten Unterschied. Die deskriptive Statistik zeigt, dass Studierende der Psychologie ($M = 5.39, SD = 0.83$) den Anwendungswert eines Arbeitgebers im Vergleich zu Studierenden der Sozialen Arbeit ($M = 5.71, SD = 0.66$) und des Lehramts ($M = 5.82, SD = 0.66$) als weniger wichtig bewerteten.

Schließlich wurde auch die neunte Hypothese analysiert. Dazu wurden die unterschiedlichen Gesamtwerte der kalkulierten Passung sowie der berichteten Passung mit den abhängigen Variablen erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld (1),

erwartete globale Zufriedenheit (2), wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität (3), Bewerbungsabsicht (4), geschätzte Kündigungsabsicht (5) und Empfehlungswahrscheinlichkeit (6) korreliert. Die Korrelationen sind in Tabelle 4 dargestellt und alle auf einem Niveau von $p < .01$ signifikant.

Tabelle 4

Korrelationen der kalkulierten und berichteten Passungen mit ausgewählten abhängigen Variablen

	Kalkulierte Passung		Berichtete Passung		
	P-E Fit (Wärme)	P-E Fit (Kompetenz)	P-O Fit (Werte)	P-J Fit (Bedürfnisse)	P-J Fit (Fähigkeiten)
1	.394**	.179**	.501**	.501**	.471**
2	.454**	.157**	.642**	.626**	.581**
3	.471**	.213**	.624**	.577**	.520**
4	.478**	.154**	.659**	.606**	.554**
5	-.379**	-.172**	-.344**	-.393**	-.302**
6	.455**	.223**	.533**	.508**	.446**

Anmerkungen. $N = 389$, ** $p < .01$ (2-seitig), * $p < .05$ (2-seitig) 1 = erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, 2 = erwartete globale Zufriedenheit, 3 = wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, 4 = Bewerbungsabsicht, 5 = geschätzte Kündigungsabsicht, 6 = Empfehlungswahrscheinlichkeit

In der dargestellten Korrelationstabelle ist vor allem auffällig, dass die Korrelationen der unterschiedlichen Variablen mit den drei Subskalen der berichteten Passung im Vergleich zu den Korrelationen mit den zwei Subskalen der kalkulierten Passung fast alle deskriptiv betrachtet höher sind. Darüber hinaus liegen die Korrelationen der kalkulierten Passungen von Wärme und Kompetenz alle nach den Konventionen von Cohen (1988) im niedrigen (Kompetenz) bis mittleren (Wärme) Bereich, während die Korrelationen der Passungen von Person und Organisation, Fähigkeiten und Anforderungen sowie Bedürfnissen und Angeboten mit den abhängigen Variablen mindestens im mittleren, in den meisten Fällen jedoch im hohen Bereich anzusiedeln sind.

4.4 Diskussion

4.4.1 Beantwortung der Fragestellung

Hypothese 1. Die erste Hypothese besagt, dass die verschiedenen Employer Branding Strategien einen unterschiedlichen Einfluss auf die erwartete Arbeitszufriedenheit haben. Diese Hypothese kann aufgrund des signifikanten Haupteffekts in der MANOVA sowohl für die erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld als auch für die erwartete globale Zufriedenheit aufrechterhalten werden. Es zeichnete sich ab, dass in beiden Fällen die Strategien Reputation sowie Training und Entwicklung den geringsten Effekt auf die erwartete Zufriedenheit hatten, während sich bei den Strategien Work-Life-Balance, Organisationskultur und Diversität jeweils ein höherer Effekt auf die erwartete Zufriedenheit beobachten ließ.

Hypothese 2. In der zweiten Hypothese wurde eine unterschiedliche wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität durch die unterschiedlichen Employer Branding Strategien vorhergesagt. Auch für diese abhängige Variable konnte ein signifikanter Haupteffekt der Employer Branding Strategie in der MANOVA sowie zahlreiche signifikante Unterschiede in den Post-Hoc Tests gefunden werden. Aus diesem Grund kann auch diese Hypothese beibehalten werden. Die Strategien Work-Life-Balance und Organisationskultur zeigten dabei den größten Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität, während die Strategien Reputation sowie Training und Entwicklung erneut den geringsten Effekt aufwiesen.

Hypothese 3. Die dritte Hypothese postuliert, dass die unterschiedlichen Employer Branding Strategien eine unterschiedliche Auswirkung auf die Bewerbungsabsicht der Versuchspersonen haben. Diese Hypothese kann aufgrund des Haupteffekts in der MANOVA sowie diverser signifikanter Post-Hoc Tests gestützt und somit beibehalten werden. Dabei ergibt sich innerhalb der Strategien ein ähnliches Bild wie bereits zuvor geschildert: die Strategien Work-Life-Balance und Organisationskultur hatten den größten Einfluss auf die Bewerbungsabsicht und die Strategien Reputation und Training und Entwicklung wiesen den geringsten Einfluss auf.

Hypothese 4. Die vierte Hypothese geht von einem unterschiedlichen Einfluss der Employer Branding Strategien auf die geschätzte Kündigungsabsicht der Versuchspersonen aus. Auch für diese abhängige Variable ergab sich ein signifikanter

Haupteffekt in der MANOVA sowie einige signifikante Unterschiede in den Post-Hoc Tests. Daher wird auch diese Hypothese von den vorliegenden Daten gestützt und kann somit beibehalten werden. Die geschätzte Kündigungsabsicht war bei den Strategien Work-Life-Balance und Organisationskultur am geringsten und bei den Strategien Reputation und Training und Entwicklung am höchsten. Die Strategien Work-Life-Balance und Organisationskultur hatten somit erneut den größten positiven Einfluss.

Hypothese 5. In der fünften Hypothese wird eine unterschiedliche Auswirkung der Employer Branding Strategien auf die Empfehlungswahrscheinlichkeit postuliert. Auch diese Hypothese kann durch einen signifikanten Haupteffekt in der MANOVA und mehrerer signifikanter Post-Hoc Tests gestützt und folglich beibehalten werden. Es zeigte sich auch für diese abhängige Variable wieder der größte Effekt durch die Strategien Work-Life-Balance und Organisationskultur und der geringste Effekt durch die Strategien Reputation und Training und Entwicklung.

Hypothese 6. Die sechste Hypothese sagt Unterschiede in der Einschätzung der fünf Dimensionen der Markenpersönlichkeit zwischen den sechs verschiedenen Employer Branding Strategien vorher. Diese Hypothese kann beibehalten werden, da signifikante Haupteffekte und signifikante Post-Hoc Tests für alle fünf Dimensionen vorliegen. Dabei zeigte sich, dass die Strategie Work-Life-Balance die höchste Bewertung auf der Dimension Attraktivität erhielt. Darüber hinaus erreichten die Strategien Work-Life-Balance und Corporate Social Responsibility die höchsten Werte bei der Dimension Verlässlichkeit. Bei der Dimension Temperament hingegen erreichte die Strategie Organisationskultur die höchsten Werte. Für die Dimension Stabilität zeigt sich, dass die Strategien Work-Life-Balance, Reputation und Organisationskultur als sehr stabil wahrgenommen wurden. Auf der Dimension Natürlichkeit wurden die Strategien Corporate Social Responsibility und Work-Life-Balance als besonders natürlich bewertet.

Hypothese 7. In Hypothese 7a und b wird vorhergesagt, dass durch die Verwendung der unterschiedlichen Employer Branding Strategien eine unterschiedliche Wärme (H7a) und eine unterschiedliche Kompetenz (H7b) des beschriebenen Unternehmens von den Proband*innen wahrgenommen wird. Sowohl für die wahrgenommene Wärme als auch für die wahrgenommene Kompetenz konnte ein signifikanter Haupteffekt der Employer

Branding Strategie in der MANOVA sowie mehrere signifikante Post-Hoc Tests gezeigt werden. Diese Datenlage stützt beide Hypothesen, die daher beide beibehalten werden können. Es ergibt sich jedoch für die beiden Variablen ein sehr unterschiedliches Bild. Die Strategien Work-Life-Balance, Corporate Social Responsibility und Diversität wurden als besonders warm wahrgenommen. Im Gegensatz dazu wurden die Strategien Reputation, Organisationskultur sowie Training und Entwicklung als besonders kompetent wahrgenommen.

Hypothese 8. Die achte Hypothese postuliert, dass die Studierenden der unterschiedlichen Studiengänge unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich der Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität angeben. Für die beiden Dimensionen wirtschaftlicher Wert und Anwendungswert wurde ein signifikanter Haupteffekt sowie jeweils zwei signifikante Kontraste gefunden. Daher kann die Hypothese für diese beiden Dimensionen aufrechterhalten werden. Für die verbleibenden drei Dimensionen Interessenwert, sozialer Wert und Entwicklungswert kann die Hypothese aufgrund der nicht signifikanten Effekte nicht gestützt werden und muss somit vorübergehend verworfen werden.

Hypothese 9. Hypothese 9a und b sagen einen Zusammenhang zwischen den Variablen erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, erwartete globale Zufriedenheit, wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, Bewerbungsbereitschaft, geschätzte Kündigungsabsicht und Empfehlungswahrscheinlichkeit mit der kalkulierten Passung (H9a) und der berichteten Passung (H9b) vorher. Die Korrelationen der genannten Variablen wurden alle hoch signifikant. Darüber hinaus handelt es sich bei allen Werten der berichteten Passung um Korrelationen, die gemäß den Konventionen von Cohen (1988) mindestens einen mittleren bis größtenteils hohen Zusammenhang zeigen. Aufgrund dieser Ergebnisse kann die Hypothese gestützt und folglich beibehalten werden. Zusätzlich wurde festgestellt, dass die Korrelationen der berichteten Passung im Vergleich zu den Korrelationen der kalkulierten Passung höher ausfallen.

Zusammenfassend zeigen die vorliegenden Daten hinsichtlich der sechs verschiedenen Employer Branding Strategien eine deutliche Präferenz der Strategien Work-Life-Balance und Organisationskultur während die Strategien Diversität und Corporate Social Responsibility im Mittelfeld liegen und die Strategien Reputation sowie

Training und Entwicklung in den meisten Fällen den geringsten Effekt aufweisen. Darüber hinaus konnte für den wirtschaftlichen Wert eines Arbeitgebers und für den Anwendungswert einer Arbeitsstelle gezeigt werden, dass sich die Studierenden der unterschiedlichen Studiengänge voneinander unterscheiden. Zudem korrelierte die kalkulierte und insbesondere auch die berichtete Passung mit den gemessenen abhängigen Variablen. Die Zusammenhänge der kalkulierten und berichteten Passung legen nahe, dass generell eine gute Passung zwischen Person und Umwelt auf unterschiedlichen Ebenen wünschenswert ist, da diese mit relevanten Variablen wie der Zufriedenheit oder der Kündigungsabsicht zusammenhängt.

4.4.2 Kritik

Die Stichprobe in der zweiten Studie setzte sich erneut vorwiegend aus weiblichen Versuchspersonen aus den Studiengängen Soziale Arbeit, Lehramt und Psychologie zusammen. Zudem waren die meisten Proband*innen in einem Alter von 20 bis 25 Jahren. Damit ist die Stichprobe erneut nicht repräsentativ, was die Übertragbarkeit auf andere Personengruppen wie beispielsweise Männer, Menschen in anderen Altersgruppen und Studierende anderer Fachrichtungen wie z.B. Informatik oder BWL stark einschränkt. Folglich ist es anzustreben, diese Untersuchung bei einer repräsentativen Stichprobe durchzuführen, um die Konfundierung durch Geschlecht und Alter zu minimieren. Darüber hinaus wäre es wünschenswert, die Studie für die unterschiedlichsten Studiengänge, Berufs- und Altersgruppen durchzuführen, um mögliche studiengangsbzw. berufsspezifische Effekte zu entdecken sowie alters- und generationenübergreifende Aussagen treffen zu können.

Wie auch bereits bei der ersten Studie angemerkt handelt es sich zudem bei den zur Manipulation verwendeten Textvignetten um fiktive Szenarien, in die sich die Proband*innen hineinversetzen sollen. Daher ist auch hierdurch die externe Validität beeinträchtigt. Es ist erstrebenswert, zu diesem Zweck eine Untersuchung an realen Bewerber*innen oder Mitarbeiter*innen durchzuführen, um noch gezieltere Implikationen für die Praxis erreichen zu können.

5 Gemeinsame Diskussion von Studie 1 und 2

Nach den ersten beiden Studien lassen sich in Bezug auf die in der Einleitung formulierten Fragestellungen dieser Arbeit bereits einige Erkenntnisse festhalten. In der ersten Fragestellung geht es darum, ob Employer Branding sich überhaupt in einem experimentellen Setting auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität und die geschätzte Arbeitszufriedenheit von potentiellen Mitarbeiter*innen auswirkt. Die Daten der ersten beiden Studien sprechen dafür, dass Employer Branding auf beide Variablen einen positiven Einfluss hat. Somit kann festgehalten werden, dass Employer Branding sich in beiden Studien als wirksames Instrument zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszufriedenheit erwiesen hat. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit diversen anderen empirischen Erkenntnissen zu der Wirkung von Employer Branding (Ambler & Barow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Lievens & Highhouse, 2003; Livens et al., 2007; Schlager et al., 2011; Tanwar & Prasad, 2016) und unterstreicht die Relevanz dieser Maßnahmen im Kampf um Fachkräfte. Darüber hinaus werden auch Modelle zur Wirkweise von Employer Branding wie das Modell von Backhaus und Tikoo (2004) oder Chhabra und Sharma (2014), die von einer Auswirkung der Arbeitgebermarke über die Wahrnehmung des Unternehmens und deren Eigenschaften auf Variablen wie Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszufriedenheit ausgehen, durch die Erkenntnisse aus Studie 1 und 2 gestützt. Beide Studien konnten zeigen, dass Employer Branding Strategien die Wahrnehmung des beschriebenen Unternehmens im Sinne der Dimensionen von Markenpersönlichkeit (Mäder, 2005) oder auch der Bewertungsdimensionen Wärme und Kompetenz (Fiske et al., 2002) beeinflussen. Ein Unternehmen kann also durch Employer Branding theoretisch gezielt steuern, wie es wahrgenommen werden möchte.

Hinsichtlich der zweiten Fragestellung nach der unterschiedlichen Wirksamkeit verschiedener Employer Branding Strategien liefern Studie 1 und 2 ebenfalls einige Erkenntnisse. Hier kann festgehalten werden, dass beide Studien für eine unterschiedliche Wirksamkeit der verschiedenen Strategien sprechen. In Studie 1 konnte eine noch bessere Wirkung der Bedingung soziale Arbeitswerte im Vergleich zur Bedingung Karriereprogression für beispielsweise die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, aber auch die Bewerbungsabsicht gezeigt werden. Ein ähnliches Bild zeichnete sich in Studie 2 ab. Hier stachen vor allem die Strategien Work-Life-Balance, als auch

Organisationskultur als besonders wirksam zur Steigerung von Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszufriedenheit heraus. Beide Strategien befanden sich in Studie 1 gemeinsam in der Bedingung soziale Arbeitswerte. Dabei ist jedoch zu erwähnen, dass die vorliegenden Daten zumeist von Frauen aus sozialen Studiengängen im Alter von Anfang bis Mitte 20 stammen. Die starke Wirksamkeit dieser beiden Strategien könnte natürlich von dieser Stichprobe verzerrt sein. Wenn dies so sein sollte, würde sich daraus jedoch ergeben, dass es Unterschiede in der Präferenz von Employer Branding Strategien abhängig von Variablen wie Alter, Geschlecht, Studiengang und Berufsgruppe gibt. Dies wird bereits durch die Ergebnisse von Tanwar und Prasad (2016) hinsichtlich des Geschlechts gestützt. Dennoch steht auch das Ergebnis zur unterschiedlichen Wirksamkeit von Employer Branding Strategien aus Studie 1 und 2 im Einklang mit bisherigen Untersuchungen, in denen ebenfalls soziale Maßnahmen am Arbeitsplatz als besonders relevant identifiziert werden konnten (Alnıaçık & Alnıaçık, 2012; Lohaus et al., 2013).

Durch die beiden Studien ergeben sich weitere Fragen. Beispielsweise wäre es für die Praxis von großer Bedeutung, Erkenntnisse über die Wirksamkeit einer Strategie im Vergleich zur Kombination mehrerer Strategien zu haben. Das heißt, es wäre interessant herauszufinden, ob es eine inkrementell bessere Wirksamkeit durch das Hinzufügen einer weiteren Strategie gibt oder nicht. Diese Befunde könnten dabei helfen, das Employer Branding gerade von KMU so effizient wie möglich gestaltet werden kann. Darüber hinaus muss auch noch weitere Arbeit bei der Frage nach Studiengangs- und Berufsgruppenunterschieden geleistet werden. Studie 2 konnte diesbezüglich lediglich zeigen, dass es Unterschiede in den Präferenzen der Dimensionen von Arbeitgeberattraktivität zwischen verschiedenen Studiengängen gibt. Die Frage, ob eine Employer Branding Strategie von Studierenden zweier unterschiedlicher Studiengänge als unterschiedlich attraktiv wahrgenommen wird, kann jedoch durch die vorliegenden Daten nicht abschließend beantwortet werden. Die Erkenntnis, dass Studierende verschiedener Studiengänge mit ähnlicher Interessensausrichtung, im vorliegenden Fall zumeist sozial orientierte Studiengänge, unterschiedliche Präferenzen aufweisen, lässt jedoch die Schlussfolgerung zu, dass dies höchstwahrscheinlich auch eine Auswirkung auf die Bewertung von Employer Branding Strategien hat. Zudem sind die in Studie 2 untersuchten Studiengänge alle im sozialen Bereich, es ergaben sich jeweils Unterschiede

zwischen Studierenden der Psychologie und Studierenden der Sozialen Arbeit bzw. des Lehramts. Die Unterschiede wären möglicherweise bei Studiengängen mit deutlicheren Unterschiedenen (z.B. Informatik, BWL) auch entsprechend größer. Ähnliche Unterschiede bei der Präferenz der Dimensionen von Arbeitgeberattraktivität konnten bereits von Alınacıık und Alınacıık (2012) sowie Lohaus et al. (2013) gefunden werden. Hier standen jeweils soziale Werte im Vordergrund. Für einzelne Stichproben konnte im Gegensatz zu den vorliegenden Erkenntnissen jedoch auch schon gezeigt werden, dass Faktoren wie Reputation sowie Training und Entwicklung einen Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität haben. So untersuchten Chabra und Sharma (2014) Personen, die im Management tätig sind, Sokro (2012) analysierte eine Stichprobe aus dem Banking-Sektor und Lievens et al. (2007) untersuchten Bewerber*innen der belgischen Armee. Dies stützt die Hypothese, dass entsprechend auch unterschiedliche Employer Branding Strategien von unterschiedlichen Berufsgruppen nicht im gleichen Maße bewertet werden zusätzlich. Auch dieses Erkenntnis könnte das Employer Branding für viele Unternehmen effizienter machen. Sie könnten mit dem entsprechenden Wissen die jeweiligen Strategien in Stellenausschreibungen zusätzlich betonen oder auch generell die entsprechenden Strategien im Unternehmen besser ausbauen, um Mitarbeiter*innen weiter zu binden. Des Weiteren wäre es auch interessant, die Modelle zur Wirkweise von Employer Branding (Backhaus & Tikoo, 2004; Chhabra & Sharma, 2014) detaillierter zu untersuchen, um weitere Implikationen für die Umsetzung von Employer Branding in der Praxis zu erhalten.

Bezogen auf die dritte Fragestellung, welche Rolle die Passung von Person und Umwelt in diesem Kontext spielt, lässt sich sagen, dass die Passung in jedem Fall einen Einfluss hat. In Studie 1 konnte diesbezüglich gezeigt werden, dass die kalkulierte Passung zwischen Person und Organisation vor allem auf der Ebene Wärme mit den verschiedenen abhängigen Variablen korreliert. In Studie 2 konnte dieses Ergebnis repliziert werden, jedoch fanden sich hier zudem auch Korrelationen der kalkulierten Passung auf der Ebene Kompetenz mit den abhängigen Variablen. Dennoch waren beide kalkulierten Passungen in der zweiten Studie im Vergleich zur selbst berichteten Passung jeweils in einem kleineren Bereich angesiedelt. Das impliziert, dass es für Variablen wie Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit oder Bewerbungsabsicht entscheidender ist, dass eine Passung von der involvierten Person wahrgenommen wird. Das bedeutet, es

ist möglich, dass die Passung in Realität höher oder niedriger ist, die eigene Wahrnehmung aber dennoch von größerer Bedeutung ist. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von (Cable & Judge, 1997; Kristof, 1996), die berichten, dass die wahrgenommene Passung im Vergleich zur tatsächlichen Passung ein besserer Prädiktor ist. Aus diesem Grund wurde hinsichtlich der Passung der Fokus dieser Arbeit im weiteren Verlauf auf die selbst berichtete Passung von Person und Umwelt gelegt. Grundsätzlich implizieren die Erkenntnisse aus den ersten beiden Studien sowie frühere Erkenntnisse aus empirischen Untersuchungen (Cable & DeRue, 2002; Cable & Judge, 1996; Cable & Judge, 1997; Devendorf & Highhouse, 2008; Edwards, 1991; Judge & Cable, 1997; Kristof, 1996; Westerman & Cyr, 2004), dass die Passung von Person und Umwelt im Arbeitsumfeld einen Einfluss hat. Hinsichtlich der Art des Einflusses der Passung bleiben nach den ersten beiden Studien allerdings noch viele Fragen offen, da die Berechnungen lediglich Korrelationen wiedergeben und somit keine Kausalbewertung zulassen. Aus diesem Grund wird die Passung in Studie 3 und 4 experimentell manipuliert. Des Weiteren wird in diesen Studien das Selbstbild bzw. Mindset nach Dweck (2006, 2017a, 2017b) als potentielle weitere beeinflussende Variable neben dem Employer Branding und der Passung aufgenommen, um auch Erkenntnisse über die vierte Fragestellung in der Einleitung zu erhalten. Das Konzept des Mindsets wird im folgenden sechsten Kapitel zunächst in einem Theorie-Exkurs erläutert.

6 Exkurs: Selbstbild (bzw. Mindset)

6.1 Zukunft der Personalauswahl

Wie bereits am Anfang dieser Arbeit dargelegt wurde, unterliegt die Personalauswahl in Unternehmen aktuell einem starken Wandel. Durch den demografischen Wandel und dem darauf resultierenden Fachkräftemangel gibt es immer weniger geeignete Bewerber*innen (Hesse et al. 2015; Werding, 2019). Dabei stellt sich zunächst die Frage, wer als geeignete*r Bewerber*in gilt. Hier ist von beiden Seiten die Passung von Person und Umwelt von großer Relevanz. Auf der Seite der potentiellen Arbeitnehmer*innen entscheidet die Passung darüber, ob diese einen Arbeitgeber als attraktiv wahrnehmen und ob jene ein Stellenangebot von dem Unternehmen später annehmen (Cable & Judge, 1996; Carless, 2005; Devendorf & Highhouse, 2008). Auch auf der Seite des Arbeitgebers erfolgt eine Einschätzung der Passung: bei der Einstellungsentscheidung werden scheinbar passende Bewerber*innen bevorzugt (Cable & Judge, 1997). Jedoch spielen bei diesen Punkten jeweils unterschiedliche Passungen eine Rolle. Klassischerweise wird vom Arbeitgeber bei der Personalauswahl verstärkt auf die Passung der Fähigkeiten des*der Bewerbers*Bewerberin zu der ausgeschriebenen Stelle geschaut (Werbel & Gilliland, 1999). Im Gegensatz dazu konnten Cable und Judge (1996) zeigen, dass die Wahl des Arbeitgebers bei Bewerber*innen von der Passung von Person und Organisation beeinflusst wird. Darüber hinaus ist der P-O Fit auch ein besserer Prädiktor für die Kündigungsabsicht eines*einer Mitarbeiters*Mitarbeiterin (Lauver & Kristof-Brown, 2001).

In Studie 1 und 2 konnte bereits gezeigt werden, dass Employer Branding die Personalauswahl positiv beeinflussen kann. Durch die Kommunikation der Organisationskultur und den damit verbundenen Werten innerhalb der Organisation wird die Einschätzung des P-O Fit für den*die Bewerber*in vereinfacht. Die Transparenz hinsichtlich weiterer Angebote durch das Unternehmen, wie z.B. flexible Arbeitszeiten oder auch Weiterbildungen, kann auch die Bewertung der Passung von Bedürfnissen und Angeboten seitens des*der Bewerbers*Bewerberin erleichtern. Es ist davon auszugehen, dass der*die Bewerber*in weder seine Werte noch seine Bedürfnisse an die Werte und Angebote des Unternehmens anpassen wird. Daher ist die Transparenz durch die Kommunikation von Werten und Angeboten eine gute Möglichkeit, dem*der Bewerber*in die Einschätzung der jeweiligen Passung zu erleichtern. Damit ist ein

möglichst hoher Anteil geeigneter Bewerber*innen und einen möglichst geringen Anteil ungeeigneter Bewerber*innen für eine Stellenausschreibung zu erreichen.

Hinsichtlich der vom Arbeitgeber betrachteten Passung von Fähigkeiten des*der Bewerbers*Bewerberin und Anforderungen der Arbeitsstelle ist ebenfalls klar, dass die Anforderungen nicht durch das Unternehmen angepasst werden können. Jedoch ist es möglich, dem*der Bewerber*in fehlende Fähigkeiten noch zu vermitteln. In der Folge ist es denkbar, dass Unternehmen wegen der gesunkenen Bewerberzahlen bedingt durch den Fachkräftemangel, auch nicht perfekt geeigneten Bewerber*innen eine Chance geben müssen (Hesse et al, 2015). Hierbei sollte der*die noch nicht optimal passende Bewerber*in natürlich in der Lage sein, fehlende Fähigkeiten zu erlernen. Bei dem Erlernen neuer Fähigkeiten erwies sich in den letzten Jahren vor allem das Mindset einer Person als entscheidender Faktor über Erfolg und Misserfolg (Blackwell et al., 2007; Claro et al., 2016; Dweck, 2006, 2009, 2017a, 2017b). Aus diesem Grund wird das Konzept in den folgenden Abschnitten genauer erläutert und in die Auswertung der folgenden Studien mit einbezogen.

6.2 Mindset

6.2.1 Konzeption von Mindset

Bereits in den 80er Jahren untersuchten Elliot und Dweck (1988) die Unterschiede zwischen Kindern, denen Lern- bzw. Leistungsziele gegeben wurden. Dabei stellten sie fest, dass die Betonung von Lernzielen eine positive Auswirkung auf den Erfolg der Kinder hatte. Im Gegensatz dazu war die Betonung von Leistungszielen nur hilfreich, wenn die Kinder dachten, dass sie die Fähigkeiten dazu haben, die Aufgabe zu bewältigen. Wenn sie dachten, dass ihnen diese Fähigkeiten fehlen, reagierten sie hilflos. Basierend auf diesen Erkenntnissen stellten Dweck und Leggett (1988) sich die Frage, welche Variable in einem natürlichen Umfeld beeinflusst, welche Zielorientierung ein Mensch hat. Dabei entwickelten sie die Idee, dass Menschen sich in ihren impliziten Theorien über die Intelligenz voneinander unterscheiden. Sie postulieren, dass es Menschen mit einer Einheitstheorie (engl. entity theory) und Menschen mit einer inkrementellen Theorie (engl. incremental theory) gibt. Bei der Einheitstheorie gehen Menschen davon aus, dass Intelligenz nicht veränderbar und somit nicht kontrollierbar ist. Im Gegensatz dazu gehen Menschen mit einer inkrementellen Theorie davon aus, dass Intelligenz beeinflussbar und somit kontrollierbar ist. In ihrer Untersuchung fanden

Dweck und Leggett (1988) schließlich heraus, dass Menschen mit einer Einheitstheorie eher zu Leistungszielen neigen und dabei Herausforderungen vermeiden, während Menschen mit einer inkrementellen Theorie sich eher Lernziele suchen und dabei Herausforderungen suchen.

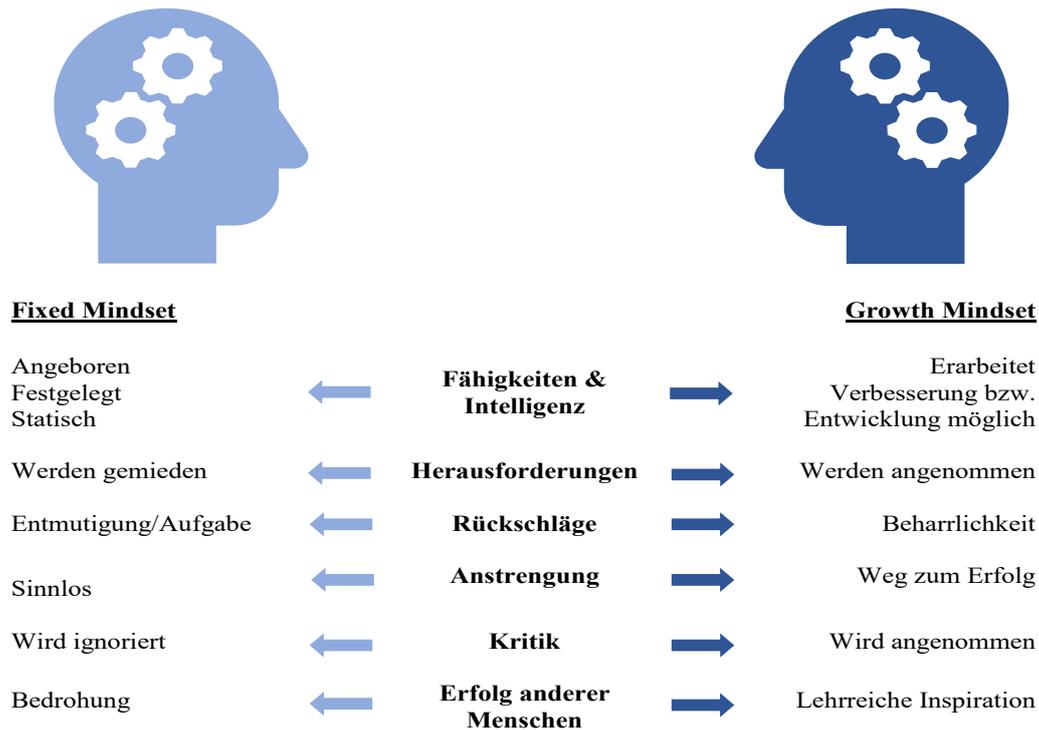
Die impliziten Theorien wirken sich jedoch nicht nur auf die Leistung, sondern auch auf die Beurteilung der Leistung aus. So konnten Dweck et al. (1995a) zeigen, dass Menschen mit einer inkrementellen Theorie beispielsweise bei der Attribution von Erfolg oder Misserfolg spezifische Verhaltensweisen wie z.B. Anstrengung berücksichtigen, während Menschen mit einer Einheitstheorie verstärkt auf vorhandene bzw. nicht vorhandene Eigenschaften achten. Später verwendet Dweck (2006, 2017a) für diese impliziten Theorien den Begriff des fixed Mindset (vorher: entity theory bzw. Einheitstheorie) und growth Mindset (vorher: incremental theory bzw. inkrementelle Theorie). In der deutschen Übersetzung (Dweck, 2017b) wird das Mindset als Selbstbild bezeichnet und in ein statisches und ein dynamisches Selbstbild unterteilt.

Welches Mindset ein Mensch hat, entscheidet schon in der Schule (Blackwell et al., 2007; Claro et al., 2016) oftmals über Erfolg und Misserfolg. Dabei wirkt sich das Mindset auf fünf verschiedenen Ebenen auf die spätere Leistung aus: Umgang mit Herausforderungen, Rückschlägen, Anstrengung, Kritik sowie dem Erfolg anderer Menschen (Dweck, 2009). Mit einem statischen Selbstbild werden Herausforderungen eher gemieden. Zudem führen Rückschläge hier oftmals zu einer hilflosen Reaktion und damit zum Aufgeben. Anstrengung wird als nutzlos wahrgenommen. Darüber hinaus wird Kritik bei einem statischen Selbstbild ignoriert und der Erfolg von anderen Menschen stellt eine Bedrohung dar. Diese Kombination führt schließlich dazu, dass Menschen mit einem fixed Mindset ihr Potenzial oftmals nicht vollständig ausnutzen können. Bei einem dynamischen Selbstbild passiert genau das Gegenteil: Herausforderungen werden angenommen und auch trotz Rückschlägen weiterverfolgt, da Anstrengung als der Weg zum Ziel angesehen wird. Außerdem nehmen Menschen mit einem dynamischen Selbstbild Kritik an und versuchen, aus dieser zu lernen. Auch der Erfolg anderer Menschen wird eher als Inspiration gesehen. Das führt dazu, dass Menschen mit einem growth Mindset immer bessere Leistungen zeigen können (Dweck, 2009). Diese Aspekte sind in Abbildung 4 zusammenfassend grafisch dargestellt. Die Abbildung impliziert die strikte Trennung von fixed und growth Mindset,

jedoch muss dies nicht unbedingt der Fall sein. So betonen Dweck et al. (1995b), dass es gut möglich ist, dass ein Mensch beide Selbstbilder in sich trägt.

Abbildung 4

Schaubild zur Verdeutlichung der Unterschiede zwischen *fixed* und *growth* Mindset in Anlehnung an Dweck (2009)



6.2.2 Empirische Befunde zum Mindset

Für den Einfluss des Mindsets gibt es für unterschiedliche Altersgruppen und Anwendungsbereiche empirische Belege. Dieser Einfluss beginnt bereits in der Kindheit. So konnte gezeigt werden, dass Kinder mit einem growth Mindset im Vergleich zu Kindern mit einem fixed Mindset bessere Leistungen in den Bereichen Sprache und Mathematik erbrachten (Claro et al., 2016). Dabei kann ein growth Mindset sogar dazu beitragen, dass Unterschiede in der Leistung, bedingt durch den sozioökonomischen Status der Eltern, ausgeglichen werden. Jedoch stellten Claro et al. (2016) auch fest, dass ein dynamisches Selbstbild bei Kindern von Familien mit geringem Einkommen im Vergleich zu Kindern von Familien mit höherem Einkommen seltener zu finden war. Eltern, Lehrer*innen und Erzieher*innen haben dabei durchaus Möglichkeiten, die

Leistung und damit auch das sich entwickelnde Mindset zu beeinflussen, indem sie Lernziele statt Leistungsziele betonen (Elliott & Dweck, 1988). Die Bekräftigung von Lernzielen führt bei einem Misserfolg zudem zu einer adäquateren Reaktion (Erdley et al., 1997). Bezugspersonen wie Eltern oder Lehrer*innen können jedoch auch die Leistung der Kinder negativ beeinflussen, indem sie das Talent und die Intelligenz der Kinder loben statt die Anstrengung und den individuellen Lernerfolg. Dabei zeigten Kinder, die für ihre Intelligenz gelobt wurden eine geringere Motivation. Zudem beschrieben diese Kinder Intelligenz eher als statisch, was auf ein fixed Mindset hinweist (Mueller & Dweck, 1998). Mit einer simplen Intervention, die mit Hilfe eines Zeitungsartikels über die Veränderbarkeit von Intelligenz im Sinne eines growth Mindsets aufklärt, lässt sich bei Schüler*innen zudem die Motivation steigern (Blackwell et al., 2007). Paunesku et al. (2015) untersuchten daraufhin, ob sich diese Intervention auch in einem größeren Umfang mit Online-Modulen nutzen lässt. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass sich insbesondere bei Schüler*innen, die gefährdet waren, die Schule abzubrechen, die Noten nach der Intervention verbesserten.

Das Mindset hat jedoch nicht nur einen Einfluss auf die tatsächlich gezeigte Leistung, sondern auch darauf, wie ein Mensch Leistung sieht. Stipek und Gralinski (1996) fanden diesbezüglich heraus, dass Schüler*innen, die Intelligenz als statisch empfinden, auch davon ausgehen, dass Leistung stabil und vor allem auf die Intelligenz zurückzuführen ist. Das bedeutet, dass diese Schüler*innen auch der Überzeugung waren, dass Intelligenz das Erreichen von Erfolgen erleichtert und gleichzeitig einen limitierenden Faktor für Erfolge darstellt. Die Auswirkungen eines dynamischen Selbstbildes gehen jedoch noch über den Leistungsaspekt hinaus. So konnte gezeigt werden, dass die Überzeugung der Kontrollierbarkeit von Emotionen bei einem anfänglich schlechten Wohlbefinden dazu beiträgt, dass das Wohlbefinden über die Zeit besser wird (Romero et al., 2014). In einer Untersuchung von Yaeger und Dweck (2012) konnte zudem gezeigt werden, dass ein dynamisches Selbstbild eine gute Basis für eine höhere Resilienz bei akademischen und sozialen Herausforderungen bietet.

Hong et al. (1999) analysierten in mehreren Untersuchungen die Studienfänger*innen einer chinesischen Universität. Sie konnten zeigen, dass Studierende mit einem growth Mindset eine negative Rückmeldung eher auf fehlende Anstrengung attribuieren. Darüber hinaus nahmen Studierende mit einem dynamischen

Selbstbild im Vergleich zu Studierenden mit einem statischen Selbstbild häufiger die Chance an, ihre mangelnden Englischkenntnisse in einem zusätzlichen Kurs zu verbessern. Im Kontext eines negativen Feedbacks als Bedrohung des eigenen Selbstwerts konnten Nussbaum und Dweck (2008) zudem zeigen, dass Studierende mit einem experimentell induzierten fixed Mindset häufiger soziale Vergleiche zu schwächeren Personen suchen und häufiger das einfache, damit jedoch weniger lehrreiche, Lernprogramm wählen. Im Gegensatz dazu führen Studierende mit einem induzierten growth Mindset nach einem negativen Feedback eher Aufwärtsvergleiche durch und wählen ein herausforderndes, lehrreiches Lernprogramm. Nussbaum und Dweck (2008) konnten darüber hinaus zeigen, dass die negative Rückmeldung zum Absinken des Selbstwertgefühls geführt hatte. Beide Gruppen kompensierten diesen Rückgang des Selbstwertgefühls durch die jeweiligen sozialen Vergleiche. Je stärker das Selbstwertgefühl dabei gesunken ist, desto extremer wurden die Vergleichspersonen. Das heißt, bei einem starken Rückgang des Selbstwertgefühls vergleichen sich Studierende mit einem statischen Selbstbild mit sehr leistungsschwachen Personen, während Studierende mit einem dynamischen Selbstbild den Vergleich zu sehr leistungsstarken Personen suchten.

Die bisher geschilderten empirischen Befunde beziehen sich auf das Kindes- und Jugendalter bis hin zu Studienanfängern. Daher stellt sich die Frage, ob diese Ergebnisse auch auf entsprechende Leistungskontexte im Erwachsenenalter übertragen werden können. In diesem Zusammenhang untersuchten Dupeyrat und Mariné (2005) die Verbindung zwischen impliziten Theorien der Intelligenz, Zielorientierung, Anstrengung und Leistung von Erwachsenen, die noch einmal zur Schule gegangen sind. Dabei konnten sie zeigen, dass Lernziele am besten von der Einheitstheorie und Arbeitsvermeidung am besten von der inkrementellen Theorie vorhergesagt wurden. In beiden Fällen waren die Regressionskoeffizienten negativ, sodass sich die Resultate mit den Befunden bei Kindern und Jugendlichen decken. Darüber hinaus wurde die Verwendung von oberflächlichen Lernstrategien durch das Setzen von Leistungszielen vorhergesagt, während die Verwendung von tiefgreifenden Lernstrategien von Lernzielen vorhergesagt wurde. Die investierte Anstrengung wurde ebenfalls von der Verwendung von Lernzielen vorhergesagt und die gezeigte Leistung wurde sowohl von Lernzielen als auch von der Anstrengung vorhergesagt. Diese Ergebnisse decken sich im Wesentlichen

mit den Befunden von Kindern und Jugendlichen, sodass man von einer Übertragbarkeit dieser Resultate auf Erwachsene ausgehen kann.

Weitere empirische Befunde hinsichtlich des Mindsets für das Erwachsenenalter beschäftigen sich mit dem Arbeitskontext. In diesem Zusammenhang untersuchten Caniëls et al. (2018) transformationale Führung, Engagement am Arbeitsplatz, proaktive Persönlichkeitsmerkmale und das Mindset von Mitarbeiter*innen. Sie konnten zeigen, dass Engagement durch die Interaktion von transformationaler Führung, proaktiven Persönlichkeitsmerkmalen und Mindset des*der Mitarbeiters*Mitarbeiterin vorhergesagt werden kann. Dabei steigt das Engagement eines*einer Mitarbeiters*Mitarbeiterin mit einem dynamischen Selbstbild, wenn dieser viele proaktive Persönlichkeitsmerkmale hat und eine stark aufgeprägte transformationale Führung erlebt. Im Gegensatz dazu steigt das Engagement eines*einer Mitarbeiters*Mitarbeiterin mit einem statischen Selbstbild, wenn dieser viele proaktive Persönlichkeitsmerkmale aufweist und mit einer schwach ausgeprägten transformationalen Führung konfrontiert wird. Das Mindset eines Menschen hat folglich in Abhängigkeit von proaktiven Persönlichkeitsmerkmalen und transformationaler Führung einen Einfluss auf das Engagement am Arbeitsplatz. Einen Einfluss des Selbstbildes auf das Engagement am Arbeitsplatz postulierten bereits Keating und Heslin (2015). Auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche schlugen sie vor, dass der Zusammenhang von Mindset und Engagement durch mehrere Variablen wie beispielsweise Enthusiasmus für Entwicklung, Interpretation von Erfolg und Umgang mit Rückschlägen mediiert wird. Diese Hypothesen basieren auf empirischen Erkenntnissen aus früheren Untersuchungen an Schüler*innen (Blackwell et al., 2007) und Student*innen (Hong et al., 1999; Nussbaum & Dweck, 2008).

Auch das Mindset einer Führungskraft kann im Arbeitskontext eine Rolle spielen. So untersuchten bereits Wood und Bandura (1989) anhand einer simulierten Organisation, wie sich das Verhalten der Versuchspersonen in der Rolle des*der Managers*Managerin in Abhängigkeit von ihrem Mindset unterscheidet. Sie konnten zeigen, dass Personen in der statischen Bedingung eine geringere Selbstwirksamkeit berichteten, geringere Organisationsziele setzen und weniger erfolgreich in der Wahl passender Strategien waren. Die Leistung der Organisation wurde in diesem Szenario zudem von der Selbstwirksamkeit, aber auch durch die Zielsetzung beeinflusst. Dieses Ergebnis impliziert für die reale Arbeitswelt eine hohe Bedeutung des Selbstbildes für den

Unternehmenserfolg nicht nur auf Mitarbeiterebene, sondern auch auf Führungsebene. In einer Literaturarbeit kommt Chase (2010) ebenfalls zu dem Schluss, dass das Mindset einer Führungskraft für deren Erfolg relevant ist und in der Praxis daher die Entwicklung eines dynamischen Selbstbildes als Teil von Führungskräfte trainings berücksichtigt werden sollte. Diese Schlussfolgerung kann auch durch die Ergebnisse von Heslin et al. (2006) gestützt werden: sie konnten in zwei Feldstudien zeigen, dass Coachingverhalten von Führungskräften durch deren Mindset vorhergesagt werden kann. In einer experimentellen Untersuchung fanden Heslin et al. (2006) zudem heraus, dass die Bereitschaft, einem*r Mitarbeiter*in zu helfen, bei Führungskräften mit einem fixed Mindset durch einen Workshop zum growth Mindset gesteigert werden kann.

Neben dem Einfluss des Selbstbildes eines*einer Mitarbeiters*Mitarbeiterin oder einer Führungskraft auf das eigene Arbeitsverhalten, wurde auch untersucht, ob das Mindset einer Führungskraft das Verhalten der Mitarbeiter*innen beeinflusst. So konnten Özduran und Tanova (2017) am Beispiel von Hotelmanager*innen zeigen, dass deren dynamisches Selbstbild das extraproduktive Verhalten ihrer Mitarbeiter*innen im Sinne von Organizational Citizenship Behavior positiv beeinflusst. Dieser Effekt wurde vermittelt über das Coachingverhalten der Führungskraft. Das bedeutet, dass das Mindset des*der Managers*Managerin sich auf dessen*deren Coachingverhalten auswirkt und dieses wiederum beeinflusst das extraproduktive Verhalten des*der Mitarbeiters*Mitarbeiterin.

Zusammenfassend muss jedoch angemerkt werden, dass die Studienlage zu diesem Thema zum aktuellen Zeitpunkt für Kinder und Jugendliche deutlich umfangreicher ist als für Erwachsene. Dennoch ist es auffällig, dass die Forschung in Bezug auf Erwachsene und vor allem auch im Arbeitskontext vorwiegend aus den letzten zehn Jahren stammt, sodass man davon ausgehen kann, dass sich diese Lücke schließen wird. Einen Beitrag dazu werden auch Studie 3 und 4 leisten. Auf Basis der Ergebnisse von Dupeyrat und Mariné (2005), die die Übertragbarkeit der Auswirkungen des Selbstbildes bei Kindern und Jugendlichen auf das Erwachsenenalter implizieren, werden im Verlauf der vorliegenden Arbeit empirische Befunde z.B. für die Herleitung von Hypothesen oder die Erklärung von Ergebnissen immer wieder vom schulischen oder universitären Kontext auf den Arbeitskontext übertragen.

7 Studie 3

7.1 Ziel der Studie

Die Ergebnisse der ersten beiden Studien zeigten einen Zusammenhang der berichteten Passung auf die Einschätzung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität. Dieser Effekt ist nicht unbedingt überraschend. Der Effekt des Person-Job-Fit sowie des Person-Organisation Fit wurde bereits in diversen Studien untersucht. So zeigte sich bereits, dass die Passung die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität sowie die Zufriedenheit von Arbeitnehmer*innen beeinflusst (Cable & DeRue, 2002; Carless, 2005, Devendorf & Highhouse, 2008; Edwards, 1991; Westerman & Cyr, 2004). Möglicherweise hält eine geringe wahrgenommene Passung eine*n Bewerber*in in diesem Kontext sogar davon ab, sich für eine Stellenausschreibung zu bewerben. Dabei könnte weitergehend von Bedeutung sein, welches Selbstbild eine Person hat. Bei einem fixed Mindset wäre es beispielsweise denkbar, dass dieses in Kombination mit einer geringen Passung dazu führt, dass eine Stellenanzeige nicht in Betracht gezogen wird. In Kombination mit einem growth Mindset könnte dies jedoch ganz anders aussehen. Um die möglichen Effekte im Sinne eines Unternehmens zur Anziehung und Bindung von Fachkräften nutzen zu können, erfolgte in dieser Studie eine Untersuchung von potentiellen Bewerber*innen, in der zusätzlich zu ausgewählten Employer Branding Strategien auch die Passung von Bewerber*in und Organisation manipuliert wurde.

7.2 Herleitung der Hypothesen

Im Rahmen von Employer Branding besteht nach Tanwar und Prasad (2016) ein wichtiger Baustein aus Möglichkeiten zur Karriereprogression durch Strategien wie beispielsweise Training und Entwicklung. Die Autoren konnten in ihrer Arbeit in einem nicht-experimentellen Kontext bereits zeigen, dass das Angebot von Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz im Zusammenhang mit einer höheren Zufriedenheit bei Mitarbeiter*innen steht. In der vorliegenden Studie wird in diesem Zusammenhang der Aspekt der Möglichkeiten zur Karriereprogression experimentell manipuliert: Versuchspersonen haben entweder viele oder wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression. Basierend auf den von Tanwar und Prasad (2016) gefundenen Zusammenhängen und den Ergebnissen aus Studie 1 und 2 ist für die erste Hypothese davon auszugehen, dass Versuchspersonen mit vielen Möglichkeiten zur

Karriereprogression ihre erwartete Zufriedenheit, ihren erwarteten Erfolg und ihr erwartetes Glück höher einschätzen, während sie ihre erwarteten Schwierigkeiten und Zweifel als geringer einstufen. Daraus ergeben sich die nachfolgenden Hypothesen:

H1a: Versuchspersonen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression schätzen ihre erwartete Zufriedenheit, ihren erwarteten Erfolg, ihr erwartetes Glück und ihre Bewerbungsbereitschaft im Vergleich zu Versuchspersonen mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression als höher ein.

H1b: Versuchspersonen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression schätzen ihre erwarteten Schwierigkeiten und Zweifel im Vergleich zu Versuchspersonen mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression als geringer ein.

Neben einem Effekt des Employer Brandings wird auch ein Effekt der Passung erwartet. Dazu konnten Westerman und Cyr (2004) bereits zeigen, dass die Passung auf Ebene von Werten und Arbeitsumfeld zwischen Person und Organisation in mittlerem Maße mit der Zufriedenheit eines*einer Mitarbeiters*Mitarbeiterin korreliert. Das bedeutet in der Praxis beispielsweise, dass eine hohe berichtete Passung zwischen Person und Organisation mit einer hohen Zufriedenheit des*der Mitarbeiters*Mitarbeiterin einhergeht. Im Kontext der vorliegenden Studie sind besonders Bewerber*innen interessant. In diesem Kontext konnten Cable und Judge (1996) zeigen, dass die berichtete Passung zwischen Person und Organisation ein signifikanter Prädiktor für die Wahrscheinlichkeit, ob ein*e Bewerber*in die Stelle annimmt, ist. Die Passung wurde in der vorliegenden Studie ebenfalls manipuliert. Das heißt, den potentiellen Bewerber*innen wurde mitgeteilt, ob eine hohe oder geringe Passung mit der Stellenausschreibung vorliegt. Basierend auf den zuvor genannten Studienergebnissen wird vermutet, dass eine hohe Passung zu einer höheren erwarteten Zufriedenheit, erwarteten Erfolg, erwartetes Glück und Bewerbungsbereitschaft sowie zu weniger erwarteten Schwierigkeiten und Zweifeln führt.

H2a: Versuchspersonen mit hoher Passung schätzen ihre erwartete Zufriedenheit, ihren erwarteten Erfolg, ihr erwartetes Glück und Bewerbungsbereitschaft im Vergleich zu Versuchspersonen mit geringer Passung als höher ein.

H2b: Versuchspersonen mit hoher Passung schätzen ihre erwarteten Schwierigkeiten und Zweifel im Vergleich zu Versuchspersonen mit geringer Passung als geringer ein.

Des Weiteren konnten Claro et al. (2016) zeigen, dass ein dynamisches Selbstbild die Leistung eines Menschen vorhersagen kann. In der Arbeit konnte sogar gezeigt werden, dass leistungsschwächende Faktoren wie das elterliche Einkommen durch ein growth Mindset abgemildert werden konnten. Basierend auf dieser Erkenntnis wird in der vorliegenden Studie vermutet, dass hier ein ähnlicher Effekt zu beobachten ist. Das dynamische Selbstbild könnte den negativen Effekt der geringen Passung abfangen und den positiven Effekt von vielen Möglichkeiten zu Karriereprogression sogar verstärken. Daraus ergibt sich:

H3a: Die unabhängigen Variablen Mindset und Möglichkeiten zur Karriereprogression interagieren miteinander.

H3b: Die unabhängigen Variablen Mindset und Passung interagieren miteinander.

7.3 Methode

7.3.1 Stichprobe

Die Stichprobe der Untersuchung bestand aus insgesamt 247 Teilnehmer*innen, wovon 200 weiblich und 46 männlich waren. Eine Person in der Stichprobe wählte die Option divers. Der Altersmittelwert in der Stichprobe betrug 23.36 Jahre ($SD = 8.47$). Die Mehrheit der Versuchspersonen bestand aus Studierenden der Sozialen Arbeit ($n = 195$). Der Rest verteilte sich auf Lehramt ($n = 30$), Psychologie ($n = 19$) und Vorstudium ($n = 3$). Alle Versuchspersonen haben die Untersuchung vollständig beendet, sodass keinerlei fehlende Werte entstanden sind.

7.3.2 Studiendesign

Bei dieser Studie handelt es sich um ein 2x2x2 Between-Subjects-Design (Passung: hoch vs. niedrig, Möglichkeiten zur Karriereprogression: viel vs. wenig, Mindset: growth vs. fixed). Die randomisierte experimentelle Manipulation von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression erfolgte durch eine Textvignette, in der ein Job beschrieben wurde (siehe Anhang E). Die Klassifikation der Versuchspersonen in Personen mit einem growth und einem fixed Mindset erfolgte anhand der Analyse der Selbsteinschätzungen auf der Skala zum Mindset von Dweck (2017b) und einem Mediansplit im Anschluss an die Studie.

7.3.3 Messinstrumente

Mindset. Das Konstrukt des Mindsets wurde mit jeweils vier Fragen zu Eigenschaften und Intelligenz aus dem deutschen Buch von Dweck (2017b) erhoben (siehe Anhang F1). Dabei erfassen jeweils zwei Fragen die Ausprägung des fixed Mindset (z.B. „Intelligenz ist eine angeborene Eigenschaft, die sich nicht verändern lässt.“ oder „Ich habe bestimmte menschliche Eigenschaften und es gibt nicht viel, was ich daran ändern kann.“) und zwei Fragen die Ausprägung des growth Mindset (z.B. „Gleichgültig, wie intelligent ich bin, ich kann immer noch ein bisschen intelligenter werden.“ oder „Egal, welche Eigenschaften ich jetzt habe, ich kann mich grundlegend verändern.“). Die insgesamt acht Fragen wurden auf einer 6-stufigen Likert-Skala (1 = *stimme gar nicht zu* bis 6 = *stimme voll und ganz zu*) bewertet. Für die Items bezüglich der Intelligenz wurde für das statische Selbstbild eine Reliabilität von $\alpha = .803$ und für das dynamische Selbstbild ein Wert von $\alpha = .753$ errechnet. Bei den Items zum Selbstbild hinsichtlich allgemeiner Eigenschaften ergab sich für das statische Selbstbild ein Wert von $\alpha = .537$ und für das dynamische Selbstbild ein Wert von $\alpha = .780$.

Erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld. In Anlehnung an die Teilbereiche des *Kurzfragebogens zur Erfassung von allgemeiner und facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit* von Haarhaus (2015) wurde die Frage „Wie zufrieden werden Sie nach Ihrer Einschätzung mit den folgenden Teilbereichen der Stelle sein?“ gestellt. Bei den erfragten Teilbereichen handelt es sich um: Arbeit/Aufgaben, Unternehmen/Firma, Kollegen/innen und Vorgesetzte/r (siehe Anhang B3). Die Antworten auf diese vier Items wurden mit einer 6-stufigen Likert-Skala (1 = *sehr unzufrieden* bis 6 = *sehr zufrieden*) erfasst und zu der Variablen „Erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld“ zusammengefasst. Die Analyse der Reliabilität der Gesamtskala ergab einen Wert von $\alpha = .762$.

Erwarteter Erfolg. Die Versuchspersonen wurden anhand von fünf verschiedenen selbst entwickelten Items (siehe Anhang F2) direkt befragt, ob sie denken, dass Sie in dem beschriebenen Job Erfolg hätten (1. Ich traue mir zu, dass ich mit den Anforderungen der Stelle klarkomme. 2. Ich werde bei den Fortbildungsmöglichkeiten erfolgreich sein. 3. Ich werde keine Probleme haben, die Aufgaben der Stelle erfolgreich umzusetzen. 4. Ich werde die Stelle vorzeitig abbrechen. 5. Ich werde langfristig in diesem Beruf sehr erfolgreich sein.). Die Items wurden auf einer 6-stufigen Likert-Skala (1 = *stimme gar*

nicht zu bis 6 = *stimme voll und ganz zu*) bewertet. Die Berechnung von Cronbach's Alpha ergab einen Wert von $\alpha = .742$.

Erwartete Schwierigkeiten. Mit Hilfe von vier weiteren selbst erdachten Items (siehe Anhang F2) sollten die Teilnehmer*innen angeben, ob sie davon ausgehen, dass sie mit unterschiedlichen Schwierigkeiten bei der neuen Stelle konfrontiert sind (1. Ich werde Schwierigkeiten haben, die Inhalte der Fortbildungen zu erlernen. 2. Ich werde Schwierigkeiten haben, die von mir verlangten Aufgaben im Unternehmen umzusetzen. 3. Ich werde theoretische Hintergründe der Stelle sehr leicht erfassen/erlernen. 4. Ich werde keinerlei Probleme haben, mein in der Stelle erlangtes Wissen praktisch anzuwenden.). Diese wurden erneut auf einer 6-Punkt Likert-Skala (1 = *stimme gar nicht zu* bis 6 = *stimme voll und ganz zu*) eingestuft. Für diese Variable ergab sich ein Reliabilitätswert von $\alpha = .647$.

Erwartete globale Zufriedenheit. Die von den Proband*innen erwartete globale Zufriedenheit in der beschriebenen Arbeitsstelle wurde mit zwei zusätzlichen selbst erdachten Items (siehe Anhang F2) direkt erfragt (1. Ich werde mit der Stelle zufrieden sein. 2. Ich werde mit der Stelle dauerhaft unzufrieden sein.). Auch diese Items wurden wieder auf einer 6-stufigen Skala beantwortet (1 = *stimme gar nicht zu* bis 6 = *stimme voll und ganz zu*). Die Analyse von Cronbach's Alpha ergab einen Wert von $\alpha = .697$.

Erwartetes Glück. Des Weiteren wurde bei den Versuchspersonen erfragt, ob sie denken, dass sie mit der beschriebenen Stelle glücklich werden könnten oder nicht (siehe Anhang F2). Dies wurde ebenfalls mit zwei verschiedenen selbst entwickelten Fragen (1. Ich werde mit der Stelle glücklich sein. 2. Ich werde auf Dauer mit der Stelle nicht glücklich sein.) erfasst, welche auf einer 6-stufigen Skala beantwortet wurden (1 = *stimme gar nicht zu* bis 6 = *stimme voll und ganz zu*). Die Berechnungen der Reliabilität ergab für diese Skala einen Wert von $\alpha = .715$.

Erwartete Zweifel. Mit einem Einzelitem (siehe Anhang F2), welches erneut auf einer 6-stufigen Likert-Skala (1 = *stimme gar nicht zu* bis 6 = *stimme voll und ganz zu*) bewertet wurde, wurde erfragt, inwieweit sich die Versuchspersonen wünschen würden, bei einem passenderen Unternehmen zu arbeiten (Ich werde mir wünschen, eine besser zu mir passende Stelle begonnen zu haben.). Da es sich um ein einzelnes Item handelt, konnte kein Cronbach's Alpha berechnet werden.

Erwartete Bezahlung. Letztendlich wurde ebenfalls mit einem einzelnen Item (siehe Anhang F2) erfasst, inwiefern die Versuchspersonen davon überzeugt sind, mit der beschriebenen Stelle finanzielle Unabhängigkeit zu erreichen (Ich werde langfristig mit diesem Beruf viel Geld verdienen können.). Auch hier erfolgte die Beantwortung der Frage auf einer 6-stufigen Skala (1 = *stimme gar nicht zu* bis 6 = *stimme voll und ganz zu*). Auch hier konnte kein Cronbach's Alpha berechnet werden.

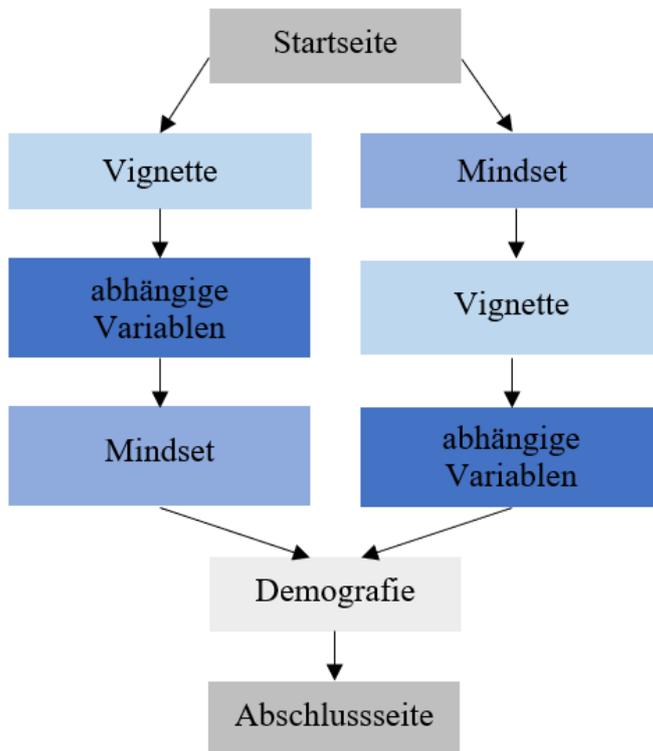
7.3.4 Durchführung

Die vorliegende Studie wurde im Labor durchgeführt. Die Versuchspersonen trugen sich dazu über eine Online-Umfrage zu einem Termin ein und erschienen am entsprechenden Termin im Labor der Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Siegen. Hier wurden sie von einem*r Versuchsleiter*in begrüßt und gebeten, an einem der PCs Platz zu nehmen und zunächst zu warten, bis alle Teilnehmer*innen anwesend sind. Sobald dies der Fall war, erfolgte eine Aufklärung hinsichtlich Anonymität sowie einige Hinweise zur Bearbeitung der Studie. Die Untersuchung wurde online als elektronischer Fragebogen programmiert, sodass die Proband*innen diesen durch eine Verlinkung auf dem Laptop selbstständig öffnen konnten.

Zu Beginn der Untersuchung sahen die Versuchspersonen noch einmal alle zuvor erklärten Hinweise auf der Startseite der Untersuchung. Der weitere Ablauf der Studie erfolgte randomisiert: entweder wurde zunächst die Vignette präsentiert oder die Teilnehmer*innen beantworteten zunächst einige Fragen zum Mindset. Der randomisierte Ablauf ist in Abbildung 5 detailliert dargestellt. Zum Ende der Untersuchung wurden schließlich noch einige demografische Daten erfragt, danach sahen die Proband*innen die Abschlussseite der Untersuchung, auf der auch noch einmal die Kontaktdaten für Rückfragen zu dem Experiment präsentiert wurden.

Abbildung 5

Darstellung des randomisierten Versuchsaufbaus in Studie 3



Anmerkung. Der identische Studienaufbau wurde auch in Studie 4 angewendet.

7.4 Ergebnisse

7.4.1 Auswertung der Hypothesen

Zuerst wurde geprüft, ob die Reihenfolge der Präsentation der Vignette einen Einfluss auf die verschiedenen für die Hypothesen relevanten Variablen hat. Dazu wurde eine MANOVA mit der unabhängigen Variable Reihenfolge (Vignette vorher vs. Vignette nachher) für die in den Hypothesen genannten abhängigen Variablen erwartete Zufriedenheit, erwarteter Erfolg, erwartete Schwierigkeiten, erwartetes Glück, erwartete Zweifel, erwartete Bezahlung und Bewerbungsbereitschaft berechnet. Die Analyse zeigte keine signifikanten Effekte der Reihenfolge ($F(14, 232) = 1.04, p = .414$).

Um die verschiedenen Hypothesen zu analysieren, wurde eine dreifaktorielle MANOVA mit den unabhängigen Variablen Möglichkeiten zur Karriereprogression (viel vs. wenig), Passung (hoch vs. niedrig) und Mindset (growth vs. fixed) für die abhängigen Variablen erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, erwarteter Erfolg, erwartete Schwierigkeiten, erwartete globale Zufriedenheit, erwartetes Glück und

erwartete Zweifel berechnet. Die ersten beiden Hypothesen postulieren einen Haupteffekt der unabhängigen Variablen Möglichkeiten zur Karriereprogression (H1a&b) und Passung (H2a&b), während die Hypothesen 3a und 3b einen Interaktionseffekt der unabhängigen Variablen Mindset und Möglichkeiten zur Karriereprogression (H3a) bzw. Mindset und Passung (H3b) vorhersagen. Darüber hinaus wurde zur genaueren Betrachtung von Hypothese 3a und b für jede abhängige Variable eine ANOVA mit geplanten Kontrasten berechnet. Hierbei wurden vier verschiedene Kontraste geprüft, indem jeweils eine Experimentalbedingung zwischen growth und fixed Mindset gegenübergestellt wurde. In Kontrast 1 wird analysiert, ob eine hohe Passung in Kombination mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression bei einem growth Mindset zu anderen Resultaten führen wie bei einem fixed Mindset. Nach dem gleichen Prinzip folgen die drei weiteren Kontraste, welche die Auswirkung des Mindsets bei hoher Passung mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression (Kontrast 2), bei geringer Passung mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression (Kontrast 3) und bei geringer Passung mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression (Kontrast 4) untersuchen. Die Mittelwerte der abhängigen Variablen sind in Tabelle 5 getrennt für die Gruppen, die durch die drei unabhängigen Variablen entstehen, zu sehen. In den nachfolgenden Abschnitten werden die Resultate der gewählten Analysen für jede einzelne abhängige Variable berichtet. Eine Ausnahme bildet nur die Variable Bewerbungsbereitschaft, da diese nur auf Ordinalskalenniveau erfasst wurde und deshalb ein anderes Vorgehen in der Analyse erfordert.

Tabelle 5

Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 3 erfassten abhängigen Variablen für die verschiedenen Experimentalgruppen getrennt für growth und fixed Mindset

		Growth Mindset		Fixed Mindset	
		KP +	KP -	KP +	KP -
Erw. Zuf. Arbeitsumfeld	Hohe P.	4.66 (0.68)	4.43 (0.87)	4.60 (0.47)	4.26 (0.64)
	Geringe P.	4.47 (0.62)	4.49 (0.59)	4.32 (0.68)	4.28 (0.62)
Erw. Erfolg	Hohe P.	4.51 (0.66)	4.51 (0.64)	4.46 (0.64)	4.08 (0.60)
	Geringe P.	4.42 (0.56)	4.34 (0.53)	4.18 (0.70)	4.33 (0.71)
Erw. Schwie- rigkeiten	Hohe P.	2.41 (0.62)	2.54 (0.66)	2.63 (0.63)	2.82 (0.53)
	Geringe P.	2.67 (0.52)	2.69 (0.74)	2.83 (0.58)	2.66 (0.62)
Erw. globale Zufriedenheit	Hohe P.	4.52 (0.92)	4.14 (1.20)	4.56 (0.72)	3.94 (0.77)
	Geringe P.	4.47 (0.56)	4.22 (0.89)	4.04 (0.84)	4.31 (0.90)
Erw. Glück	Hohe P.	4.38 (1.09)	4.18 (1.16)	4.27 (0.90)	3.63 (0.78)
	Geringe P.	4.18 (0.72)	4.09 (0.89)	4.04 (0.80)	3.91 (0.95)
Erw. Zweifel	Hohe P.	2.63 (1.10)	2.97 (1.35)	2.78 (0.97)	3.61 (1.28)
	Geringe P.	2.91 (0.84)	3.59 (1.08)	3.29 (1.22)	3.16 (1.17)
Erw. Bezahlung	Hohe P.	3.17 (1.05)	3.46 (1.17)	3.69 (0.82)	2.61 (0.92)
	Geringe P.	3.33 (0.85)	3.04 (1.06)	3.12 (1.04)	3.16 (1.11)

Anmerkungen. KP+ = viele Möglichkeiten zur Karriereprogression, KP- = wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression, P. = Passung

Erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld. Für diese Variable konnte kein signifikanter Haupteffekt für die unabhängigen Variablen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 239) = 3.20, p = .075$), Passung ($F(1, 239) = 1.32, p = .253$) und Mindset ($F(1, 239) = 3.07, p = .081$) gefunden werden. Auch die Interaktionen von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 239) = 2.76, p = .098$), Passung und Mindset ($F(1, 239) = 0.15, p = .700$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 239) = 0.28, p = .595$) wurden nicht signifikant. Ein ähnliches Bild ergab sich bei der ANOVA. Diese zeigte keine signifikanten Effekte ($F(7, 239) = 1.57,$

$p = .146$) und auch die einzelnen Kontraste wurden nicht signifikant (K1: $T(239) = 0.34$, $p = .732$; K2: $T(239) = 1.00$, $p = .316$; K3: $T(239) = 0.92$, $p = .359$; K4: $T(239) = 1.23$, $p = .220$).

Erwarteter Erfolg. Auch für diese Variable konnte kein signifikanter Effekt für die Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 239) = 0.93$, $p = .336$) oder der Passung ($F(1, 239) = 0.83$, $p = .364$) gefunden werden. Für die unabhängige Variable Mindset hingegen zeigt sich ein signifikanter Haupteffekt ($F(1, 239) = 5.29$, $p = .022$). Dabei erwarteten Proband*innen mit einem growth Mindset ($M = 4.45$, $SD = 0.60$) einen größeren Erfolg im Vergleich zu Proband*innen mit einem fixed Mindset ($M = 4.26$, $SD = 0.67$). Darüber hinaus wurde jedoch keine der Interaktionen von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 239) = 1.87$, $p = .173$), Passung und Mindset ($F(1, 239) = 0.56$, $p = .455$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 239) = 0.24$, $p = .623$) signifikant. Trotz signifikantem Haupteffekt des Mindsets wurde die ANOVA nur tendenziell signifikant ($F(7, 239) = 1.90$, $p = .071$). In den geplanten Kontrasten hingegen zeigte sich der zweite Kontrast ($T(239) = 2.64$, $p = .009$) als statistisch bedeutsam. Das heißt, dass Versuchspersonen bei hoher Passung mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression und einem growth Mindset ($M = 4.51$, $SD = 0.64$) ihren erwarteten Erfolg im Vergleich zu Versuchspersonen mit fixed Mindset ($M = 4.08$, $SD = 0.60$) optimistischer, und damit höher, einschätzen. Die anderen Kontraste konnten keine signifikanten Gruppenunterschiede zeigen (K1: $T(239) = 0.35$, $p = .724$; K3: $T(239) = 1.52$, $p = .130$; K4: $T(239) = 0.10$, $p = .924$).

Erwartete Schwierigkeiten. Auch für die abhängige Variable Schwierigkeiten konnte kein Haupteffekt für Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 239) = 0.30$, $p = .586$) bzw. Passung ($F(1, 239) = 2.04$, $p = .154$) gezeigt werden. Für das Mindset zeigt sich jedoch erneut ein signifikanter Effekt ($F(1, 239) = 3.97$, $p = .047$). Hier erwarteten Versuchspersonen mit einem fixed Mindset ($M = 2.73$, $SD = 0.59$) im Vergleich zu Personen mit einem growth Mindset ($M = 2.58$, $SD = 0.63$) mehr Schwierigkeiten in dem beschriebenen Job. Die Interaktionen von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 239) = 2.54$, $p = .112$), Passung und Mindset ($F(1, 239) = 1.38$, $p = .241$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 239) = 0.16$, $p = .691$) wurden nicht signifikant. Auch für die Variable erwarteten Schwierigkeiten ergaben sich in der ANOVA ($F(7,239) = 1.58$, $p = .141$) und den vier geplanten

Kontrasten (K1: $T(239) = -1.39$, $p = .165$; K2: $T(239) = -1.74$, $p = .083$; K3: $T(239) = -1.05$, $p = .296$; K4: $T(239) = 0.18$, $p = .856$) keine weiteren Signifikanzen.

Erwartete globale Zufriedenheit. Es zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt für Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 239) = 5.00$, $p = .026$). Dabei sind Personen, denen viele Möglichkeiten zur Karriereprogression geboten wurden ($M = 4.39$, $SD = 0.79$), zufriedener wie Personen, denen wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression geboten wurden ($M = 4.15$, $SD = 0.95$). Für die unabhängigen Variablen Passung ($F(1, 239) = 0.06$, $p = .804$) und Mindset ($F(1, 239) = 1.29$, $p = .258$) konnte kein Haupteffekt gefunden werden. Darüber hinaus zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt von Möglichkeiten zur Karriereprogression und Passung ($F(1, 239) = 5.43$, $p = .021$). Dieser zeigt, dass es bei geringer Passung für die erwartete Zufriedenheit keinen Unterschied macht, ob eine Versuchsperson viele ($M = 4.25$, $SD = 0.74$) oder wenige ($M = 4.27$, $SD = 0.89$) Möglichkeiten zur Karriereprogression hat. Im Gegensatz dazu erwarten Versuchspersonen mit einer hohen Passung mehr Zufriedenheit, wenn sie viele Möglichkeiten zur Karriereprogression haben ($M = 4.54$, $SD = 0.82$) im Vergleich zu wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 4.15$, $SD = 0.95$). Die Interaktionen von Passung und Mindset ($F(1, 239) = 0.16$, $p = .692$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 239) = 0.36$, $p = .549$) zeigten jedoch keine signifikanten Effekte. Die darüber hinaus berechnete ANOVA mit geplanten Kontrasten wurde signifikant ($F(7, 239) = 2.26$, $p = .031$). In den geplanten Kontrasten zeigte sich, dass der dritte Kontrast ($T(239) = 2.03$, $p = .044$) einen signifikanten Gruppenunterschied aufzeigt. Dabei gaben Versuchspersonen mit einem growth Mindset ($M = 4.47$, $SD = 0.56$) bei geringer Passung jedoch mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression im Vergleich zu Versuchspersonen mit einem fixed Mindset ($M = 4.04$, $SD = 0.84$) eine höhere erwartete globale Zufriedenheit an. Die verbleibenden drei Kontraste zeigten keine signifikanten Effekte (K1: $T(239) = -0.21$, $p = .834$; K2: $T(239) = 0.93$, $p = .355$; K4: $T(239) = -0.40$, $p = .688$).

Erwartetes Glück. Für die abhängige Variable Glück konnte ein signifikanter Haupteffekt der Möglichkeiten zur Karriereprogression gefunden werden ($F(1, 239) = 5.23$, $p = .023$). Auch hier zeigte sich ein höheres Glücksempfinden bei den Personen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 4.21$, $SD = 0.88$) im Vergleich zu den Personen mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression

($M = 3.94$, $SD = 0.96$). Darüber hinaus zeigte sich auch für das Mindset ein signifikanter Haupteffekt ($F(1, 239) = 4.50$, $p = .035$). Proband*innen mit einem growth Mindset ($M = 4.21$, $SD = 0.96$) erwarteten im Vergleich zu Versuchspersonen mit einem fixed Mindset ($M = 3.97$, $SD = 0.88$) mehr Glück durch den neuen Job. Weitergehend konnte kein signifikanter Haupteffekt der Passung ($F(1, 239) = 0.25$, $p = .620$) gezeigt werden. Auch die Interaktionseffekte von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 239) = 1.73$, $p = .190$), Passung und Mindset ($F(1, 239) = 0.54$, $p = .463$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 239) = 1.06$, $p = .305$) zeigten keine signifikanten Werte. Die anschließend berechnete ANOVA ergab erneut nur tendenziell signifikante Effekte ($F(7, 239) = 2.01$, $p = .055$), jedoch zeigte der zweite Kontrast ($T(239) = 2.30$, $p = .022$) eine statistisch bedeutsame Differenz auf. Dabei schätzten Versuchspersonen mit einem growth Mindset ($M = 4.18$, $SD = 1.16$) bei hoher Passung mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression im Vergleich zu Versuchspersonen mit einem fixed Mindset ($M = 3.63$, $SD = 0.78$) ihr erwartetes Glück als höher ein. Die verbleibenden drei Kontraste wurden nicht signifikant (K1: $T(239) = 0.51$, $p = .613$; K3: $T(239) = 0.62$, $p = .539$; K4: $T(239) = 0.80$, $p = .437$).

Erwartete Zweifel. Erneut konnte auch bei der Variable Zweifel ein Haupteffekt der Möglichkeiten zur Karriereprogression gezeigt werden ($F(1, 239) = 8.71$, $p = .003$). Hier zeigt sich in den deskriptiven Daten, dass Versuchspersonen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 2.91$, $SD = 1.06$) im Vergleich zu Versuchspersonen mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.33$, $SD = 1.24$) signifikant weniger wahrscheinlich davon ausgehen, sich zu wünschen, eine besser passende Arbeitsstelle ausgesucht zu haben. Ein signifikanter Haupteffekt der unabhängigen Variablen Passung ($F(1, 239) = 2.75$, $p = .098$) und Mindset ($F(1, 239) = 1.66$, $p = .199$) konnte hingegen nicht gefunden werden. Auch die Interaktionen von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 239) = 1.14$, $p = .288$), Passung und Mindset ($F(1, 239) = 2.15$, $p = .144$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 239) = 0.31$, $p = .580$) wurden nicht signifikant. Die zusätzlich berechnete ANOVA ergab einen signifikanten Effekt ($F(7, 239) = 3.06$, $p = .004$). Bei den geplanten Kontrasten zeigte sich, dass jedoch nur der zweite Kontrast statistische Bedeutsamkeit aufweist ($T(239) = -2.30$, $p = .029$). Die deskriptiven Daten zeigen, dass Versuchspersonen mit growth Mindset ($M = 2.96$, $SD = 1.35$) bei hoher Passung mit

wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression im Vergleich zu Versuchspersonen mit einem fixed Mindset ($M = 3.61, SD = 1.28$) weniger Zweifel erwarten. Die anderen drei Kontrasten wurden nicht signifikant (K1: $T(239) = -0.51, p = .608$; K3: $T(239) = -1.39, p = .166$; K4: $T(239) = 1.47, p = .142$).

Erwartete Bezahlung. Auch hier wurde ein signifikanter Effekt der Möglichkeiten zur Karriereprogression gefunden ($F(1, 239) = 4.07, p = .045$). Hier lässt sich zeigen, dass Versuchspersonen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.33, SD = 0.96$) im Vergleich zu Proband*innen mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.06, SD = 1.10$) eher davon ausgehen, mit der Arbeitsstelle langfristig viel Geld zu verdienen. Für die unabhängigen Variablen Passung ($F(1, 239) = 0.31, p = .576$) und Mindset ($F(1, 239) = 0.69, p = .406$) zeigte sich jedoch kein signifikanter Effekt. Darüber hinaus ergab sich für den Interaktionseffekt von Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ein signifikantes Ergebnis ($F(1, 239) = 4.09, p = .044$). In den deskriptiven Daten lässt sich diesbezüglich erkennen, dass vor allem Versuchspersonen mit einem fixed Mindset mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 2.88, SD = 1.05$) eine deutlich schlechtere Bezahlung im Vergleich zu Versuchspersonen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.39, SD = 0.97$) erwarten. Im Gegensatz dazu unterscheiden sich die Versuchspersonen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.25, SD = 0.95$) und mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.25, SD = 1.13$) bei einem growth Mindset nicht. Die Interaktionen von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 239) = 1.03, p = .312$) sowie Passung und Mindset ($F(1, 239) = 0.21, p = .649$) wurden jedoch nicht signifikant. Auch für diese abhängige Variable ergab die ANOVA mit geplanten Kontrasten einen signifikanten Effekt ($F(7, 239) = 3.09, p = .004$). Dabei zeigten sowohl der erste Kontrast ($T(239) = -2.04, p = .043$) als auch der zweite Kontrast ($T(239) = 3.25, p = .001$) signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen auf. Auffällig ist hier jedoch, dass die Unterschiede in verschiedene Richtungen gehen. Beim ersten Kontrast zeigt sich, dass Proband*innen mit einem growth Mindset ($M = 3.17, SD = 1.05$) bei hoher Passung mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression im Vergleich zu Proband*innen mit einem fixed Mindset ($M = 3.69, SD = 0.82$) eine geringere Bezahlung erwarten. Im Gegensatz dazu zeigt der zweite Kontrast, dass Versuchspersonen mit einem growth Mindset

($M = 3.46$, $SD = 1.17$) bei hoher Passung mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression im Vergleich zu Versuchspersonen mit einem fixed Mindset ($M = 2.61$, $SD = 0.92$) eine höhere Bezahlung erwarten. Die beiden verbleibenden Kontraste waren nicht statistisch bedeutsam (K3: $T(239) = 0.88$, $p = .381$; K4: $T(239) = -0.45$, $p = .650$).

7.5 Diskussion

7.5.1 Beantwortung der Fragestellung

Hypothese 1. Hypothese 1a und b postulieren, dass Bewerber*innen, denen viele Möglichkeiten zur Karriereprogression geboten werden im Vergleich zu Bewerber*innen, denen wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression geboten werden eine höhere Zufriedenheit, einen größeren Erfolg, mehr Glück und Bezahlung (H1a) sowie weniger Schwierigkeiten und Zweifel erwarten (H1b). Die Hypothese muss für die abhängigen Variablen erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, erwarteter Erfolg und erwartete Schwierigkeiten vorübergehend verworfen werden, da sich hier keine signifikanten Haupteffekte gezeigt haben. Für die abhängigen Variablen erwartete globale Zufriedenheit, erwartetes Glück, erwartete Zweifel und erwartete Bezahlung hingegen wurden entsprechende Haupteffekte sowie statistisch signifikante Unterschiede in die jeweils vermutete Richtung gefunden, sodass für diese Variablen die Hypothese gestützt werden konnte.

Hypothese 2. In den Hypothesen 2a und b wird vorhergesagt, dass Bewerber*innen mit einer hohen Passung im Vergleich zu Bewerber*innen mit einer geringen Passung eine höhere Zufriedenheit, einen größeren Erfolg, mehr Glück und Bezahlung (H2a) sowie weniger Schwierigkeiten und Zweifel (H2b) erwarten. Diese Hypothese muss für alle Variablen vorübergehend verworfen werden, da sich keinerlei statistische Signifikanzen bei den Haupteffekten der Passung in der ANOVA fanden.

Hypothese 3. In den Hypothese 3a und b wird eine Interaktion von Mindset und Möglichkeiten zur Karriereprogression (H3a) sowie Mindset und Passung (H3b) postuliert. In den Varianzanalysen konnten keine Interaktionseffekte gezeigt werden. Auch die zusätzlich berechneten geplanten Kontraste zeigten nur vereinzelte Signifikanzen. Basierend auf diesen Ergebnissen müssen beide Hypothesen vorübergehend verworfen werden.

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Möglichkeit der Karriereprogression einen Effekt auf die erwartete globale Zufriedenheit, erwartetes Glück, erwartete Zweifel und erwartete Bezahlung hat. Dies passt zu den Ergebnissen der ersten Studie, in der die Karriereprogression ebenfalls zu einer erhöhten Zufriedenheit, aber auch zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität führte. Folglich impliziert auch die dritte Studie die Wirksamkeit von Employer Branding. Dieses Ergebnis bezieht sich jedoch nur auf Strategien zur Karriereprogression und damit hauptsächlich auf die Strategie Training und Entwicklung nach Tanwar und Prasad (2016). Die Effekte von Passung und Mindset werden jedoch entgegen der Hypothesen von dieser Datenbasis nicht gestützt. Mögliche Gründe dafür werden im weiteren Verlauf diskutiert.

7.5.2 Kritik

Auch die Stichprobe der dritten Untersuchung bestand größtenteils aus weiblichen Versuchspersonen sozialer Studiengänge im Alter von 20 bis 25 Jahren. Daher ist auch hier die Repräsentativität und damit die Übertragbarkeit der Ergebnisse kritisch zu betrachten. Eine Durchführung an einer repräsentativen Stichprobe wäre daher erstrebenswert.

Darüber hinaus handelt es sich bei der Textvignette erneut um ein fiktives Szenario. Ausbleibende Effekte könnten darauf zurückzuführen sein, dass die Versuchspersonen sich nicht so gut in die Situation hineinversetzen konnten. Aufgrund des eher jungen Alters der Versuchspersonen ist es beispielsweise denkbar, dass die Proband*innen noch nicht häufig in einer so konkreten Bewerbungssituation waren, wie sie in der Textvignette beschrieben wurde. Dies könnte möglicherweise dazu geführt haben, dass die Rollenübernahme nicht optimal funktioniert hat. Folglich sollte die Untersuchung noch einmal an einer Stichprobe durchgeführt werden, die etwas mehr Bewerbungserfahrung hat. Im Idealfall würde man hierzu Personen beispielsweise über ein Online-Bewerbungsportal ansprechen, die sich gerade bei unterschiedlichen Unternehmen bewerben.

Da vor allem der ausbleibende Effekt der Passung aufgrund der vorherigen empirischen Studien (Cable & Judge, 1996; Westerman & Cyr, 2004) ein eher überraschendes Ergebnis ist, könnte es zudem sein, dass die Manipulation hinsichtlich der Passung nicht erfolgreich war. Möglicherweise ignorierten die Versuchspersonen

auch den Hinweis, dass sie eigentlich gar nicht zu der Stelle passen, weil die Stellenanzeige grundsätzlich in ihr Interessengebiet fiel.

8 Studie 4

8.1 Ziel der Studie

Aufbauend auf der vorherigen Studie wird in dieser Studie mit einem ähnlichen Szenario wie in Studie 3 untersucht, welchen Einfluss Möglichkeiten zur Karriereprogression und Passung auf eine Beratungssituation haben. Diese Idee basiert auf Erkenntnissen von Cable und Judge (1997), dass in Auswahl-situationen im Bewerbungskontext der Person-Organisation Fit ausschlaggebend sein kann, ob ein*e Bewerber*in einen Arbeitsstelle bekommt oder nicht. Auch in dieser Studie wird das Selbstbild der Berater*innen nach Dweck (2006, 2017a, 2017b) in die Untersuchung des Effekts mit einbezogen.

8.2 Herleitung der Hypothesen

Die vorliegende Studie wurde analog zur dritten Studie in dieser Arbeit aufgebaut. Der einzige Unterschied bestand in einer Veränderung des Blickwinkels der Versuchspersonen: statt in die Rolle des*der Bewerbers*Bewerberin, sollten diese sich nun in die Rolle des*der Beraters*Beraterin hineinversetzen. Entsprechend wurden die Vignetten angepasst. Die Herleitung der Hypothesen zu Möglichkeiten der Karriereprogression basiert auf den Erkenntnissen von Tanwar und Prasad (2016), dass diese die Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen steigern. Daraus ergeben sich die Hypothesen:

H1a: Berater*innen schätzen bei Klient*innen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression im Vergleich zu Klient*innen mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression die Zufriedenheit, den Erfolg, die Bezahlung und das empfundene Glück als höher ein.

H1a: Berater*innen schätzen bei Klient*innen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression im Vergleich zu Klient*innen mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression die erwarteten Schwierigkeiten und Zweifel als geringer ein.

H1c: Berater*innen empfehlen Klient*innen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression im Vergleich zu Klient*innen mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression eher, sich für die Ausbildung zu entscheiden und sich für die Stelle zu bewerben.

Die Begründung der zweiten Hypothese wird durch die Untersuchungen zum Zusammenhang von Zufriedenheit und Passung gestützt (Westerman & Cyr, 2004; Edwards, 1991, Cable & DeRue, 2002). Zudem gibt es Erkenntnisse aus einer Untersuchung von Cable und Judge (1997), dass die Wahrnehmung der Passung die Jobempfehlung von Interviewer*innen beeinflusst, was eine weitere Unterstützung der Hypothesen in der Beratungssituation darstellt. Es ergeben sich die Hypothesen:

H2a: Berater*innen schätzen bei Klient*innen mit hoher Passung im Vergleich zu Klient*innen mit geringer Passung die Zufriedenheit, den Erfolg, die Bezahlung und das empfundene Glück als höher ein.

H2b: Berater*innen schätzen bei Klient*innen mit hoher Passung im Vergleich zu Klient*innen mit geringer Passung die erwarteten Schwierigkeiten und Zweifel als geringer ein.

H2c: Berater*innen empfehlen Klient*innen mit hoher Passung im Vergleich zu Klient*innen mit geringer Passung eher, sich für die Ausbildung zu entscheiden und sich für die Stelle zu bewerben.

Die Hypothesen zum Selbstbild basieren in der vorliegenden Studie auf Erkenntnissen von Untersuchungen an Führungskräften. So konnte gezeigt werden, dass das Verhalten einer Führungskraft gegenüber den eigenen Mitarbeiter*innen vom Mindset beeinflusst wird (Heslin et al. 2006; Wood & Bandura, 1989). Daraus ergeben sich die Hypothesen:

H3a: Die unabhängigen Variablen Mindset und Möglichkeiten zur Karriereprogression interagieren miteinander.

H3b: Die unabhängigen Variablen Mindset und Passung interagieren miteinander.

8.3 Methode

8.3.1 Stichprobe

Die Stichprobe der Untersuchung bestand aus insgesamt 310 Versuchspersonen, wovon 262 weiblich und 48 männlich waren. Der Altersmittelwert in der Stichprobe betrug 23.41 Jahre ($M = 23.41$, $SD = 5.64$). Der größte Anteil der Versuchspersonen bestand aus Studierende der sozialen Arbeit ($n = 230$), einen deutlich geringeren Teil machten Lehramtsstudent*innen ($n = 34$) und Studierende der Psychologie ($n = 46$) aus.

Die verbleibenden fünf Proband*innen wählten die Option „sonstige Studiengänge“. Alle Versuchspersonen haben die Untersuchung vollständig beendet, sodass es zu keinerlei fehlenden Werten gekommen ist.

8.3.2 Studiendesign

Bei dieser Studie handelt es sich erneut um ein 2x2x2 Between-Subjects-Design mit den unabhängigen Variablen Möglichkeiten zur Karriereprogression (viel vs. wenig), Passung (hoch vs. gering) und Mindset (growth vs. fixed), welches vollständig im Labor realisiert wurde. Wie bereits in der vorherigen Studie, erfolgte auch hier die randomisierte experimentelle Manipulation von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression via Textvignette (siehe Anhang G). In dieser bekamen die Versuchspersonen eine realistische Jobberatungssituation beschrieben. Die Einteilung der Teilnehmer*innen in die Gruppen growth und fixed Mindset erfolgte analog zum Vorgehen in Studie 3 via Mediansplit.

8.3.3 Messinstrumente

Die Verwendung der Messinstrumente in dieser Studie ist identisch zur vorherigen Studie. Die Erfassung des Mindsets konnten übernommen werden (siehe Anhang F1). Bei den Fragen zur Zufriedenheit mit den Teilbereichen wurde die einleitende Frage angepasst (siehe Anhang B3). Die selbst entwickelten Items zu Erfolg, Schwierigkeiten, globaler Zufriedenheit, Glück, Zweifel und Bezahlung wurden zudem in der Formulierung auf die Beratungssituation angepasst und durch zwei handlungsrelevante Einzelitems ergänzt, in denen erfragt wurde, ob die Teilnehmer*innen der zu beratenden Person generell zu dieser Ausbildung („Würden Sie der beschriebenen Person raten, sich für die Ausbildung als Bürokaufmann/-frau zu entscheiden?“ und spezifisch zur Bewerbung auf die entsprechende Stelle („Würden Sie der Person raten, sich für die Ausbildung in diesem Unternehmen zu bewerben?“) raten würden (siehe Anhang F2). Beide Items wurden auf einer 6-stufigen Likert-Skala (1 = *nein, definitiv* nicht bis 6 = *ja, definitiv*) bewertet.

In Tabelle 6 sind die Werte aus der Reliabilitätsanalyse zu Mindset, Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, sowie Erfolg, Schwierigkeiten, globale Zufriedenheit und Glück dargestellt.

Tabelle 6*Reliabilitäten der in Studie 4 verwendeten Messinstrumente*

	Cronbach's Alpha
Mindset Intelligenz (growth)	.71
Mindset Intelligenz (fixed)	.82
Mindset Eigenschaften (growth)	.70
Mindset Eigenschaften (fixed)	.55
Erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld	.79
Erwarteter Erfolg	.91
Erwartete Schwierigkeiten	.89
Erwartete globale Zufriedenheit	.76
Erwartetes Glück	.82

8.3.4 Durchführung

Auch diese Studie wurde im Labor durchgeführt. Hier wurden die Versuchspersonen von einem*r Versuchsleiter*in begrüßt und gebeten, an einem dem PCs Platz zu nehmen. Sobald alle zu erwartenden Personen anwesend waren, wurden diese zunächst durch den*die Versuchsleiter*in über die Anonymität der Teilnahme aufgeklärt. Zu Beginn der Untersuchung sahen die Versuchspersonen noch einmal alle zuvor erklärten Hinweise. Der weitere Ablauf der Studie erfolgte parallel zur vorherigen Studie randomisiert in einer unterschiedlichen Reihenfolge. Am Ende der Untersuchung wurden bei allen Personen die demografischen Daten erfasst.

8.4 Ergebnisse

8.4.1 Auswertung der Hypothesen

Zunächst wurde mit Hilfe einer MANOVA getestet, ob es systematische Verzerrungen bei den hypothesenrelevanten abhängigen Variablen durch die randomisierte Präsentation der Vignette gab. Dazu wurde die Reihenfolge (Vignette vorher vs. Vignette nachher) als unabhängige Variable eingesetzt. Als abhängige Variable dienten alle in den Hypothesen erwähnten Variablen. Die Analyse zeigt, dass es keinerlei systematische Verzerrungen durch die Präsentationsreihenfolge gab ($F(16, 293) = 0.83$, $p = .659$). Im Anschluss daran wurde mit der gleichen Vorgehensweise geprüft, ob es

systematische Verzerrungen durch das in der Vignette gewählte Geschlecht gibt. Dazu wurde die Variable Geschlecht (männlich vs. weiblich) in die Rechnung eingesetzt. Es zeigte sich, dass es auch hier keinerlei systematische Verzerrung der abhängigen Variablen gab ($F(14, 295) = 1.06, p = .395$).

Die Hypothesen H1 und H2 der vorliegenden Studie postulieren eine erhöhte Einschätzung der erwarteten Zufriedenheit, des erwarteten Erfolgs, des erwarteten Glücks und der erwarteten Bezahlung der Berater*innen von Klient*innen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression (H1a) und hoher Passung (H2a). Zudem wird eine geringere Einschätzung von erwarteten Schwierigkeiten und Zweifeln bei den Berater*innen von Klient*innen, die viele Möglichkeiten zur Karriereprogression haben (H1b) bzw. eine hohe Passung aufweisen (H2b), vorhergesagt. Darüber hinaus sagen die Hypothesen 1c und 2c bezüglich des Verhaltens der Berater*innen vorher, dass diese eher zur Ausbildungsstelle und zur Bewerbung raten, wenn der*die Klient*in viele Möglichkeiten zur Karriereprogression geboten bekommt (H1c) bzw. eine hohe Passung zu der Stelle hat (H2c). Schließlich postulieren die Hypothesen 3a und 3b analog zu Studie 3 einen Interaktionseffekt von Mindset und Möglichkeiten zur Karriereprogression (H3a) sowie Mindset und Passung (H3b). Dabei ist davon auszugehen, dass ein growth Mindset den negativen Effekt weniger Möglichkeiten zur Karriereprogression abmildert und dass der negative Effekt von geringer Passung durch ein fixed Mindset verstärkt wird. Um diese Hypothesen zu analysieren, wurde zunächst eine dreifaktorielle MANOVA mit den unabhängigen Variablen Möglichkeiten zur Karriereprogression (viel vs. wenig), Passung (hoch vs. gering) und Mindset (growth vs. fixed) für die verschiedenen abhängigen Variablen gerechnet. Dabei wird gemäß Hypothesen 1 und 2 ein Haupteffekt der Möglichkeiten zur Karriereprogression (H1a-c) sowie der Passung (H2a-c) erwartet. Zudem wird durch Hypothese 3a und 3b ein Interaktionseffekt von Mindset und Möglichkeiten zur Karriereprogression (H3a) sowie Mindset und Passung (H3b) vorhergesagt. Darüber hinaus wurde wie bereits in Studie 3 eine zusätzliche ANOVA mit geplanten Kontrasten konzipiert, um die Hypothesen 3a und 3b genauer zu untersuchen. Dazu wurden vier Kontraste geplant, in denen die vier Bedingungen, die sich aus den unabhängigen Variablen Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ergeben, jeweils für das growth und das fixed Mindset gegenübergestellt wurden. In Kontrast 1 wurde analysiert, ob Versuchspersonen mit growth Mindset im Vergleich zu

Versuchspersonen mit einem fixed Mindset sich bei hoher Passung und vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression voneinander unterscheiden. Nach dem gleichen Prinzip folgen die drei weiteren Kontraste, die die Auswirkung des Mindsets bei hoher Passung mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression (Kontrast 2), bei geringer Passung mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression (Kontrast 3) und bei geringer Passung mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression (Kontrast 4) untersuchen. In Tabelle 7 sind zunächst alle Mittelwerte und Standardabweichungen der acht verschiedenen Gruppen zu sehen. Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts werden die Ergebnisse der Varianzanalyse für jede abhängige Variable separat berichtet.

Tabelle 7

Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 3 erfassten abhängigen Variablen für die verschiedenen Experimentalgruppen getrennt für growth und fixed Mindset

		Growth Mindset		Fixed Mindset	
		KP +	KP -	KP +	KP -
Erw. Zuf. Arbeitsumfeld	Hohe P.	4.65 (0.66)	3.84 (0.71)	4.57 (0.56)	3.83 (0.62)
	Geringe P.	3.76 (0.68)	3.19 (0.77)	3.78 (0.75)	3.22 (0.66)
Erw. Erfolg	Hohe P.	4.66 (0.68)	4.68 (0.58)	4.51 (0.54)	4.55 (0.57)
	Geringe P.	3.36 (0.64)	3.10 (0.73)	3.28 (0.67)	3.01 (0.52)
Erw. Schwie- rigkeiten	Hohe P.	2.39 (0.59)	2.28 (0.59)	2.57 (0.48)	2.30 (0.58)
	Geringe P.	3.99 (0.56)	4.09 (0.65)	3.95 (0.69)	4.15 (0.57)
Erw. glob. Zufriedenheit	Hohe P.	4.38 (0.75)	3.61 (0.86)	4.38 (0.66)	3.52 (0.92)
	Geringe P.	3.39 (0.89)	2.99 (0.83)	3.53 (0.83)	3.33 (0.83)
Erw. Glück	Hohe P.	4.46 (0.72)	3.51 (0.93)	4.30 (0.55)	3.53 (0.85)
	Geringe P.	3.45 (0.86)	2.88 (0.91)	3.33 (0.76)	3.07 (0.80)
Erw. Zweifel	Hohe P.	2.88 (0.82)	3.35 (0.89)	2.82 (0.98)	3.35 (1.16)
	Geringe P.	3.82 (0.97)	4.30 (1.04)	3.88 (0.98)	4.22 (0.96)
Erw. Bezahlung	Hohe P.	3.77 (0.91)	3.57 (1.07)	3.82 (0.82)	3.46 (1.15)
	Geringe P.	3.46 (1.00)	3.16 (1.09)	3.30 (0.86)	3.11 (0.95)
Ausbildung	Hohe P.	4.77 (1.03)	4.81 (1.05)	4.75 (0.80)	4.43 (0.93)
	Geringe P.	3.46 (0.73)	3.00 (1.09)	3.28 (0.78)	3.06 (0.71)
Bewerbung	Hohe P.	4.85 (0.92)	3.46 (1.19)	4.03 (1.28)	3.26 (0.91)
	Geringe P.	4.05 (0.94)	2.95 (1.17)	4.02 (0.96)	3.06 (0.86)

Anmerkungen. KP+ = viele Möglichkeiten zur Karriereprogression, KP- = wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression, P. = Passung

Erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld. Für diese Variable zeigt sich sowohl ein Haupteffekt der Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 70.53, p < .001$) als auch ein Haupteffekt der Passung ($F(1, 302) = 86.10, p < .001$). Im Vergleich zu Versuchspersonen mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.53, SD = 0.75$) gaben Versuchspersonen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 4.08, SD = 0.79$) eine höhere erwartete Zufriedenheit an. Auch bei der Passung zeigte sich dieser Effekt: Teilnehmer*innen mit einer hohen Passung ($M = 4.14, SD = 0.74$) erwarteten im Vergleich zu Teilnehmer*innen mit geringer Passung ($M = 3.51, SD = 0.77$) eine signifikant höhere Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld. Für die unabhängige Variable Mindset ergab sich kein signifikanter Haupteffekt ($F(1, 302) = 0.02, p = .881$). Auch die Interaktionen von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 1.74, p = .188$), Passung und Mindset ($F(1, 302) = 0.20, p = .654$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 302) = 0.05, p = .830$) waren nicht statistisch bedeutsam. Die zusätzlich berechnete ANOVA ergab einen signifikanten Effekt ($F(7, 302) = 19.50, p < .001$), jedoch war keiner der geplanten Kontraste von statistischer Bedeutsamkeit (K1: $T(302) = -0.17, p = .864$; K2: $T(302) = -0.15, p = .880$; K3: $T(302) = 0.44, p = .659$; K4: $T(302) = 0.09, p = .931$).

Erwarteter Erfolg. Bei der abhängigen Variable Erfolg konnte ein signifikanter Effekt der Passung ($F(1, 302) = 376.58, p < .001$) gefunden werden. Berater*innen von Klient*innen mit hoher Passung ($M = 4.60, SD = 0.59$) erwarteten hier im Vergleich zu Berater*innen von Klient*innen mit geringer Passung ($M = 3.20, SD = 0.66$) einen größeren Erfolg. Für die unabhängigen Variablen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 2.62, p = .106$) und Mindset ($F(1, 302) = 2.41, p = .122$) konnte jedoch kein signifikanter Haupteffekt gezeigt werden. Darüber hinaus interagierten die Variablen Möglichkeiten zur Karriereprogression und Passung ($F(1, 302) = 3.99, p = .047$) signifikant miteinander. Dabei zeigen die deskriptiven Daten, dass die Berater*innen von Klient*innen mit hoher Passung unabhängig davon, ob ihnen viele Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 4.58, SD = 0.61$) oder wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 4.60, SD = 0.57$) geboten werden, einen ähnlich hohen Erfolg erwarten. Bei den Berater*innen von Personen mit geringer Passung sind die Möglichkeiten zur Karriereprogression dabei für die Berater*innen entscheidender: sie erwarten einen größeren Erfolg, wenn ihre Klient*innen viele Möglichkeiten zur

Karriereprogression geboten bekommen ($M = 3.31, SD = 0.66$) im Vergleich dazu, wenn diese wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression geboten bekommen ($M = 3.06, SD = 0.64$). Die verbleibenden Interaktionen von Passung und Mindset ($F(1, 302) = 0.15, p = .699$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 302) = 0.01, p = .937$) hingegen wurden nicht signifikant. Auch hier zeigte die zusätzlich berechnete ANOVA einen signifikanten Effekt ($F(7, 302) = 55.99, p < .001$). Die geplanten Kontraste zeigten jedoch erneut keine signifikanten Unterschiede an (K1: $T(302) = 0.64, p = .521$; K2: $T(302) = 0.61, p = .540$; K3: $T(302) = 0.91, p = .365$; K4: $T(302) = 0.93, p = .355$).

Erwartete Schwierigkeiten. Auch für diese Variable ließ sich ein signifikanter Effekt der Passung ($F(1, 302) = 548.66, p < .001$) finden. Berater*innen erwarteten bei Personen mit hoher Passung ($M = 2.39, SD = 0.57$) signifikant weniger Schwierigkeiten verglichen mit Berater*innen von Personen mit geringer Passung ($M = 4.03, SD = 0.63$). Erneut wurden die beiden anderen Haupteffekte von Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 0.00, p = .959$) und Mindset ($F(1, 302) = 1.08, p = .301$) nicht signifikant. Für die abhängige Variable Schwierigkeiten zeigte sich zudem ein signifikanter Interaktionseffekt von Möglichkeiten zur Karriereprogression und Passung ($F(1, 302) = 4.63, p = .032$). In den deskriptiven Daten lässt sich erkennen, dass Berater*innen bei Klient*innen mit einer hohen Passung unabhängig davon, ob ihnen viele Möglichkeiten zur Karriereprogression geboten werden ($M = 2.49, SD = 0.54$) oder wenige ($M = 2.33, SD = 0.58$), vergleichsweise wenige Schwierigkeiten erwarten. Berater*innen von Personen mit geringer Passung mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression erwarten hingegen die meisten Schwierigkeiten ($M = 4.11, SD = 0.61$). Dies gilt auch im Vergleich zu Berater*innen mit Klient*innen geringer Passung und vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.97, SD = 0.63$). Die Interaktionen von Passung und Mindset ($F(1, 302) = 0.94, p = .333$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 302) = 0.02, p = .903$) waren nicht statistisch bedeutsam. Auch hier ergab die ANOVA einen signifikanten Effekt ($F(7, 302) = 82.44, p < .001$), welcher sich jedoch in keinem der vier geplanten Kontraste zeigte (K1: $T(302) = 0.40, p = .691$; K2: $T(302) = -0.43, p = .666$; K3: $T(302) = -1.08, p = .280$; K4: $T(302) = -0.78, p = .436$).

Erwartete globale Zufriedenheit. Für die abhängige Variable Zufriedenheit wurde ein signifikanter Haupteffekt für die Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 42.50, p < .001$) und für die Passung ($F(1, 302) = 58.15, p < .001$) gefunden. Auch hier erwarteten die Berater*innen bei Klient*innen mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.80, SD = 0.92$) bzw. hoher Passung ($M = 3.88, SD = 0.91$) im Vergleich zu Berater*innen mit Klient*innen wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.29, SD = 0.88$) bzw. geringer Passung ($M = 3.26, SD = 0.86$) eine höhere Zufriedenheit. Im Gegensatz dazu wurde der Haupteffekt des Mindsets ($F(1, 302) = 0.07, p = .794$) nicht signifikant. Auch die Interaktionen von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 3.71, p = .055$), Passung und Mindset ($F(1, 302) = 0.58, p = .448$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 302) = 0.19, p = .665$) waren nicht signifikant. Erneut zeigte die zusätzlich berechnete ANOVA einen signifikanten Effekt ($F(7, 302) = 12.74, p < .001$), jedoch war keiner der vier geplanten Kontraste statistisch bedeutsam (K1: $T(302) = -0.84, p = .403$; K2: $T(302) = -0.29, p = .776$; K3: $T(302) = 0.04, p = .966$; K4: $T(302) = 0.47, p = .637$).

Erwartetes Glück. Hinsichtlich der abhängigen Variable Glück zeigte sich sowohl ein Haupteffekt für die Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 44.81, p < .001$), als auch für die Passung ($F(1, 302) = 65.08, p < .001$). Berater*innen, deren*dessen Klient*innen viele Möglichkeiten zur Karriereprogression hatten ($M = 3.75, SD = 0.89$), schätzten, im Vergleich zu Berater*innen, deren Klient*innen wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression hatten ($M = 3.25, SD = 0.91$), dass ihr Klient*innen glücklicher sind. Parallel dazu gingen auch Berater*innen von Personen mit hoher Passung ($M = 3.86, SD = 0.90$) im Vergleich zu Berater*innen von Personen mit geringer Passung ($M = 3.20, SD = 0.86$) davon aus, dass diese glücklicher sind. Der Haupteffekt des Mindsets wurde jedoch erneut ($F(1, 302) = 0.04, p = .839$) nicht signifikant. Darüber hinaus zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt von Möglichkeiten zur Karriereprogression und Passung ($F(1, 302) = 5.43, p = .020$). Die deskriptiven Daten zeigen dabei deutlich, dass Berater*innen von Klient*innen mit hoher Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 4.38, SD = 0.64$) das meiste empfundene Glück bei ihren Klient*innen erwarten. Berater*innen mit Klient*innen geringer Passung mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 2.97, SD = 0.86$) erwarten hingegen am wenigsten Glück für die zu beratende Person.

Berater*innen mit Klient*innen hoher Passung mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.52, SD = 0.88$) und Berater*innen mit Klient*innen geringer Passung mit vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.39, SD = 0.81$) befinden sich bei der Einschätzung in der Mitte auf einem ähnlichen Level. Die Interaktionen von Passung und Mindset ($F(1, 302) = 0.28, p = .600$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 302) = 1.64, p = .202$) waren nicht statistisch bedeutsam. Auch für diese abhängige Variable wurde die ANOVA signifikant ($F(7, 302) = 14.22, p < .001$). Dennoch konnte keiner der Kontraste einen signifikanten Unterschied in den Gruppen aufzeigen (K1: $T(302) = 0.74, p = .462$; K2: $T(302) = -1.01, p = .316$; K3: $T(302) = 0.71, p = .479$; K4: $T(302) = -0.11, p = .916$).

Erwartete Zweifel. Auch für diese Variable zeigte sich ein Haupteffekt für die beiden unabhängigen Variablen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 15.55, p < .001$) und Passung ($F(1, 302) = 68.44, p < .001$). Dabei vermuteten Berater*innen bei der zu beratenden Person weniger Zweifel, wenn dieser viele Möglichkeiten zur Karriereprogression geboten wurden ($M = 3.49, SD = 1.06$). Im Vergleich dazu wurde bei Personen mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression eingeschätzt, dass diese mehr Zweifel haben ($M = 3.80, SD = 1.12$). Auch bei einer hohen Passung ($M = 3.15, SD = 1.01$) im Vergleich zu einer geringen Passung ($M = 4.04, SD = 1.00$) des Klient*innen zu dem beschriebenen Stellenangebot erwarteten die Berater*innen weniger Zweifel. Ein Haupteffekt des Mindsets konnte hingegen erneut nicht beobachtet werden ($F(1, 302) = 0.03, p = .854$). Auch die Interaktionen von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 0.13, p = .718$), Passung und Mindset ($F(1, 302) = 0.01, p = .916$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 302) = 0.03, p = .859$) waren nicht signifikant. Auch hier ergab die ANOVA mit geplanten Kontrasten einen signifikanten Effekt ($F(7, 302) = 11.04, p < .001$), welcher sich jedoch in keinem der vorab geplanten Kontraste zeigte (K1: $T(302) = -0.30, p = .763$; K2: $T(302) = 0.36, p = .721$; K3: $T(302) = 0.23, p = .815$; K4: $T(302) = 0.02, p = .987$).

Erwartete Bezahlung. Die Analyse ergab einen signifikanten Haupteffekt der Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 5.09, p = .025$). Berater*innen schätzten die finanzielle Zukunft ihres Klient*innen besser ein, wenn diese*r viele Möglichkeiten zur Karriereprogression hatte ($M = 3.53, SD = 0.92$) im Vergleich zu

wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.33$, $SD = 1.08$). Zudem ließ sich auch ein Haupteffekt der Passung ($F(1, 302) = 11.69$, $p = .001$) finden. Auch hier wurde die Bezahlung die die Berater*innen bei einem Klient*innen mit hoher Passung ($M = 3.62$, $SD = 1.02$) im Vergleich zu einem Klient*innen mit geringer Passung ($M = 3.27$, $SD = 0.98$) höher eingeschätzt. Der Haupteffekt des Mindsets ($F(1, 302) = 0.33$, $p = .568$) wurde im Gegensatz dazu nicht signifikant und auch die Interaktionen von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 0.03$, $p = .853$), Passung und Mindset ($F(1, 302) = 0.10$, $p = .751$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 302) = 0.02$, $p = .897$) waren nicht statistisch bedeutsam. Die zusätzlich berechnete ANOVA zeigte erneut einen signifikanten Effekt an ($F(7, 302) = 2.24$, $p = .031$), welcher sich jedoch in keinem der vier vorab geplanten Kontraste äußerte (K1: $T(302) = 0.75$, $p = .454$; K2: $T(302) = 0.23$, $p = .819$; K3: $T(302) = -0.19$, $p = .848$; K4: $T(302) = 0.50$, $p = .614$).

Empfehlung zur Ausbildung. Bei dieser Variable zeigte sich ebenfalls ein Haupteffekt für die beiden unabhängigen Variablen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 5.19$, $p = .023$) und Passung ($F(1, 302) = 204.12$, $p < .001$). Bei vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.87$, $SD = 1.06$) bzw. einer hohen Passung ($M = 4.66$, $SD = 0.96$) rieten die Berater*innen ihren Klient*innen eher zu dem Ausbildungsberuf verglichen mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.83$, $SD = 1.25$) bzw. geringer Passung ($M = 3.21$, $SD = 0.86$). Erneut ergab die Analyse keinen Haupteffekt des Mindsets ($F(1, 302) = 1.51$, $p = .220$). Auch die Interaktionen von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 0.94$, $p = .333$), Passung und Mindset ($F(1, 302) = 0.44$, $p = .509$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 302) = 0.09$, $p = .762$) waren nicht signifikant. Die ANOVA wurde erneut signifikant ($F(7, 302) = 30.35$, $p < .001$). In den geplanten Kontrasten ließ sich jedoch nur bei dem vierten Kontrast eine tendenzielle Signifikanz erkennen ($T(302) = 1.90$, $p = .059$). Dabei zeigt sich, dass Berater*innen mit einem growth Mindset ($M = 4.81$, $SD = 1.05$) bei Klient*innen mit geringer Passung mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression im Vergleich zu Berater*innen mit einem fixed Mindset ($M = 4.43$, $SD = 0.93$) mit einer höheren Wahrscheinlichkeit dennoch zu der Ausbildungsstelle raten würden. Die drei verbleibenden Kontraste sind

statistisch nicht bedeutsam (K1: $T(302) = 0.94, p = .348$; K2: $T(302) = -0.27, p = .784$; K3: $T(302) = 0.08, p = .937$).

Empfehlung zum Unternehmen. Auch hier zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt für Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 119.08, p < .001$) und Passung ($F(1, 302) = 25.03, p < .001$). Analog zu den Ergebnissen der vorherigen Variable sprachen die Berater*innen gegenüber ihren Klient*innen auch hier bei vielen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 4.32, SD = 0.97$) sowie einer hohen Passung ($M = 3.93, SD = 1.19$) im Vergleich mit wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression ($M = 3.18, SD = 1.05$) und einer geringen Passung ($M = 3.56, SD = 1.11$) eher die Empfehlung aus, sich bei dem Unternehmen zu bewerben. Die Analyse des Haupteffektes der unabhängigen Variable Mindset wurde erneut nicht signifikant ($F(1, 302) = 0.16, p = .689$) und auch die Interaktionseffekte von Passung und Möglichkeiten zur Karriereprogression ($F(1, 302) = 3.53, p = .061$), Passung und Mindset ($F(1, 302) = 0.54, p = .462$) sowie Möglichkeiten zur Karriereprogression und Mindset ($F(1, 302) = 0.00, p = .981$) waren nicht signifikant. Die ANOVA zeigte erneut einen signifikanten Effekt ($F(7, 302) = 19.01, p < .001$), der sich jedoch abermals in keinem der vier geplanten Kontraste als signifikant erwies (K1: $T(90.92) = 0.13, p = .897$; K2: $T(75.75) = -0.45, p = .658$; K3: $T(45.97) = 0.27, p = .788$; K4: $T(65.80) = 0.84, p = .405$).

8.5 Diskussion

8.5.1 Beantwortung der Fragestellung

Hypothese 1. Die Hypothesen 1a, b und c beziehen sich auf die Wirkung von vielen bzw. wenigen Möglichkeiten zur Karriereprogression. Dabei wird vorhergesagt, dass Berater*innen, deren Klient*innen viele Möglichkeit zur Karriereprogression haben, die Zufriedenheit, den Erfolg, die Bezahlung und das empfundene Glück höher (H1a) und die erwarteten Schwierigkeiten und Zweifel als geringer einschätzen (H1b). Darüber hinaus wird postuliert, dass Berater*innen, deren Klient*innen viele Möglichkeiten der Karriereprogression geboten bekommen, ihren Klient*innen eher dazu raten, die entsprechende Ausbildung zu beginnen und sich für die vorgestellte Stelle in dem Unternehmen zu bewerben (H1c). In der berechneten MANOVA gab es signifikante Haupteffekte der Karriereprogression für die Variablen erwartete Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld, erwartete globale Zufriedenheit, erwartete Bezahlung und erwartetes Glück. Daher kann Hypothese 1a für diese Variablen gestützt und aufrechterhalten

werden während sie für die Variable erwarteter Erfolg vorübergehend verworfen werden muss. Aufgrund eines signifikanten Haupteffekts der Karriereprogression für die Variable erwartete Schwierigkeiten kann Hypothese 1b in diesem Fall gestützt werden. Für die Variable erwartete Schwierigkeiten wurde der Haupteffekt der Karriereprogression nicht signifikant, weshalb in diesem Fall Hypothese 1b vorübergehend verworfen werden muss. Darüber hinaus gab es signifikante Haupteffekte der Karriereprogression bei der Empfehlung zur Ausbildung und der Empfehlung zum Unternehmen, weshalb Hypothese 1c vollständig beibehalten werden kann.

Hypothese 2. Analog zur ersten Hypothese beziehen sich die Hypothesen 2 a, b und c auf die Wirkung von geringer bzw. hoher Passung des Klient*innen mit dem beschriebenen Unternehmen und der beschriebenen Stelle. Hier wird ursprünglich davon ausgegangen, dass Berater*innen bei Klient*innen mit hoher Passung die Zufriedenheit, den Erfolg, die Bezahlung und das empfundene Glück höher (H2a) und die erwarteten Schwierigkeiten und Zweifel niedriger einschätzen (H2b). Zudem wird vorhergesagt, dass Berater*innen Klient*innen mit hoher Passung eher zu der Ausbildung raten und empfehlen, sich auf die beschriebene Stelle in dem entsprechenden Unternehmen zu bewerben (H2c). Für alle abhängigen Variablen wurde ein statistisch bedeutsamer Haupteffekt der Passung in die entsprechend vorhergesagte Richtung gefunden. Dieses Ergebnis stützt folglich die Hypothesen 2 a bis c, die daher alle beibehalten werden können.

Hypothese 3. In den Hypothesen 3a und b wird ein Interaktionseffekt der unabhängigen Variablen Mindset und Karriereprogression (H3a) sowie Mindset und Passung (H3b) vorhergesagt. Bei der vorliegenden Stichprobe wurden jedoch keinerlei signifikante Interaktionen zwischen diesen unabhängigen Variablen gefunden. Auch die geplanten Kontraste, die als zusätzliche Analyse für diese Hypothesen berechnet wurden, waren bis auf eine Ausnahme bei der Variable Empfehlung zur Ausbildung nicht signifikant. Aus diesem Grund werden sowohl Hypothese 3a als auch Hypothese 3b von der Datenlage nicht unterstützt und müssen vorübergehend verworfen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der vierten Studie die Wirksamkeit von Employer Branding Strategien zur Karriereprogression, insbesondere im Sinne der Strategie Training und Entwicklung nach Tanwar und Prasad (2016), weiter

stützen. Es scheint also auch im Kontext einer Beratungssituation relevant für die Wahrnehmung und das Handeln eines*einer Beraters*Beraterin zu sein, ob entsprechende Angebote für den Klient*innen bei einem Arbeitgeber vorhanden sind oder nicht. Wie sich andere Employer Branding Strategien auf den Beratungskontext auswirken, bleibt jedoch offen. Des Weiteren zeigt sich in den Daten der vierten Studie im Gegensatz zu den Daten der dritten Studie ein deutlicher Einfluss der Passung. Das Selbstbild scheint jedoch auch in Studie 4, zumindest nicht wie vermutet in Interaktion mit den unabhängigen Variablen Karriereprogression und Passung, relevant zu sein.

8.5.2 Kritik

Auch bei dieser Studie ist die Stichprobe nicht als repräsentativ zu bezeichnen. Es handelt sich erneut um vorwiegend weibliche Versuchspersonen sozialer Studiengänge in der Altersspanne von 20 bis 25 Jahren. Daher ist die Übertragbarkeit auf Männer oder auch andere Studiengänge bzw. Berufsgruppen sowie andere Altersgruppen nicht gewährleistet. Folglich ist es auch hier anzustreben, die Studie an einer repräsentativen Stichprobe durchzuführen, um die externe Validität zu erhöhen.

Bei der experimentellen Manipulation handelte es sich erneut um ein fiktives Szenario, in das sich die Proband*innen hineinversetzen sollten. Die Ergebnisse legen nahe, dass dies relativ gut geglückt ist, womöglich weil viele der Versuchspersonen Praktika bei Beratungsstellen o.Ä. absolviert haben. Eine andere Möglichkeit wäre, dass man im Alltag oftmals in die Position eines*einer Beraters*Beraterin kommt, wenn beispielsweise Freund*innen nach einer Meinung fragen. Daher ist es plausibel, dass die Versuchspersonen sich gut in diese Position einfinden konnten. Dennoch wäre es natürlich erstrebenswert, die Studie in einem natürlicheren Setting erneut durchzuführen und dafür Personen zu befragen, die beruflich häufig in der Position eines*einer Beraters*Beraterin sind.

9 Gemeinsame Diskussion von Studie 3 und 4

Grundsätzlich liefern Studie 3 und 4 weitere empirische Unterstützung für die Wirksamkeit von Employer Branding und damit für die erste Fragestellung, die in der Einleitung formuliert wurde. Jedoch beziehen sich in diesem Fall die Ergebnisse nicht auf alle Employer Branding Strategien, sondern nur auf Strategien zur Karriereprogression und damit insbesondere auf die Strategie Training und Entwicklung nach Tanwar und Prasad (2016). Eine neue Erkenntnis konnte dabei die vierte Studie zeigen: auch im Beratungskontext, also beispielsweise bei einer Berufsberatung, scheint Employer Branding als Bewertungs- und Entscheidungsgrundlage zu dienen. Demzufolge wäre es interessant, in Anpassung an Studie 1 und 2, die möglicherweise unterschiedliche Wirksamkeit von Employer Branding Strategien im Beratungskontext zu untersuchen. Für die zweite Fragestellung nach einer unterschiedlichen Wirksamkeit der verschiedenen Strategien können diese beiden Studien jedoch keinen weiteren Beitrag leisten, da nur eine Strategie untersucht wurde.

Bezogen auf die dritte Fragestellung der Einleitung nach dem Einfluss von Passung ergeben sich durch die beiden Studien gewisse Widersprüche. So wurde sowohl für Bewerber*innen (Studie 3) als auch für Berater*innen (Studie 4) vermutet, dass eine hohe Passung im Vergleich zu einer geringen Passung als positiv hinsichtlich der unterschiedlichen untersuchten Variablen wahrgenommen wird. Diese Vermutung basiert auf den Erkenntnissen aus Studie 1 und 2 über Korrelationen von unterschiedlichen Passungsmaßen mit wahrgenommener Arbeitgeberattraktivität, geschätzte Arbeitszufriedenheit, Bewerbungsbereitschaft und geschätzter Kündigungsabsicht. Auch frühere empirische Erkenntnisse sprechen für diese Hypothese. So konnte bereits Zusammenhänge von Passung mit Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und organisationaler Bindung (Cable & DeRue, 2002; Cable & Judge, 1997; Carless, 2005; Devendorf & Highhouse, 2008; Edwards, 1991; Kristof, 1996; Westerman & Cyr, 2004) gezeigt werden.

Im Gegensatz zu diesen Ergebnissen stehen jedoch die Erkenntnisse aus Studie 3 und 4. Dabei konnte in der dritten Studie (Bewerber*innen) kein Effekt der Passung gefunden werden, während sich dieser Effekt in der vierten Studie (Berater*innen) sehr deutlich zeigte. Eine mögliche Erklärung für diese Datenlage könnte natürlich in einer fehlgeschlagenen experimentellen Manipulation der Passung in der dritten Studie liegen.

Da die Versuchspersonen zur Manipulation nur einen Hinweis erhielten, dass sie bei weiteren Recherchen zu dem Stellenangebot feststellen mussten, dass sie eigentlich die Voraussetzungen der Stelle nicht erfüllen, könnte es sein, dass dieser Hinweis von den Proband*innen ignoriert bzw. überlesen wurde, da die Stellenausschreibung für sie potentiell interessant war. Folglich sollte die Passung in weiteren Untersuchungen anders manipuliert werden, um dieser Möglichkeit nachzugehen. Allerdings ist es sehr auffällig, dass der Effekt der Passung für Bewerber*innen in keinem Fall gefunden werden konnte, während der entsprechende Effekt bei Berater*innen für jede einzelne Variable gefunden wurde. Eine mögliche Erklärung für diesen Unterschied könnte sein, dass in der experimentellen Manipulation in beiden Untersuchungen der Person-Job Fit von Anforderungen und Fähigkeiten manipuliert wurde. Es ist vorstellbar, dass diese Passung für Bewerber*innen weniger relevant wie für Berater*innen ist. Möglicherweise achten Bewerber*innen eher auf die Passung der eigenen Person mit der Organisation im Sinne eines Person-Organisation Fit bzw. auf die Erfüllung ihrer Bedürfnisse im Sinne des Person-Job Fit von Angeboten der Arbeitsstelle und eigenen Bedürfnissen, während Berater*innen primär objektiv beurteilen, ob der*die potentielle Bewerber*in die Anforderungen der Stelle mit seinen*ihren Fähigkeiten abdeckt. Passend dazu vermutete bereits Kristof (1996), dass der P-O Fit im Vergleich zu dem P-J Fit einen größeren Einfluss auf Einstellungen gegenüber dem Unternehmen haben könnte. In diesem Zusammenhang stellten Lauver und Kristof-Brown (2001) fest, dass der P-J Fit keinen Einfluss auf die Leistung eines*einer Mitarbeiters*Mitarbeiterin hat, sobald der P-O Fit in der Berechnung kontrolliert wird. Eine weitere empirische Grundlage für diese Vermutung bieten schließlich die Erkenntnisse von Cable und DeRue (2002). Die Autoren konnten zeigen, dass Mitarbeiter*innen zwar zwischen den drei Passungen unterscheiden, konnten jedoch keine konvergente Validität für die Passung von Anforderungen und Fähigkeiten für eine der untersuchten abhängigen Variablen wie z.B. Arbeitszufriedenheit, Leistung oder Kündigungsabsicht finden. Basierend auf diesen Erkenntnissen scheinen Person-Organisation Fit und Passung von Bedürfnissen und Angeboten im Vergleich zur Passung von Fähigkeiten und Anforderungen, für eine*n Mitarbeiter*in von größerer Bedeutung zu sein. Um diese Hypothese zu überprüfen wäre es denkbar, Studie 3 und 4 erneut durchzuführen und dabei nicht nur eine Art der Passung zu manipulieren, sondern alle drei Typen der Passung in einer separaten Vignette zu

variieren. Dieses Vorgehen würde eine Unterscheidung des Einflusses der beiden Arten des Person-Job Fit sowie des Person-Organisation Fit ermöglichen.

Eine weitere mögliche Erklärung für die unerwarteten Ergebnisse besteht in der Tatsache, dass es sich bei Studie 3 um eine Selbstbeurteilung und bei Studie 4 um eine Fremdbeurteilung handelt. Die Selbstbeurteilung bietet dabei ein gewisses Risiko für verzerrte Antworten. Das Selbstbewusstsein könnte durch das Eingeständnis, dass man beispielsweise in der ausgeschriebenen Stelle nicht so erfolgreich wäre, potentiell bedroht sein. Daher ist es denkbar, dass es zum Schutz des Selbstwertgefühls in diesem Fall zu einer verzerrten Wahrnehmung kommen könnte. Im Gegensatz dazu können die Versuchspersonen in Studie 4 objektiver beurteilen, da es nicht um die eigene, sondern um eine andere Person geht. Für eine mögliche Überschätzung bei der Selbstbeurteilung sprechen auch empirische Ergebnisse von Ehrlinger et al. (2016). Die Autoren haben festgestellt, dass vor allem Menschen mit einem statischen Selbstbild zu einer Überschätzung eigener Fähigkeiten neigen. Diese Erkenntnis sollte bei einer erneuten Durchführung der Untersuchung mit einbezogen und im Idealfall kontrolliert werden.

Hinsichtlich der vierten Fragestellung nach dem Einfluss des Selbstbildes im Kontext von Bewerbung und Arbeit können die beiden Studien keinen eindeutigen Hinweis liefern. Es konnten keine Interaktionen beobachtet werden, die den Einfluss von Möglichkeiten zur Karriereprogression und Passung weiter spezifizieren können. Für einige Variablen konnte jedoch in der dritten Studie ein Haupteffekt des Selbstbildes gezeigt werden. So erwarteten potentielle Bewerber*innen mit einem growth Mindset im Vergleich zu potentiellen Bewerber*innen mit einem fixed Mindset mehr Erfolg und Glück sowie weniger Schwierigkeiten. Diese Effekte decken sich jeweils mit bisher bekannten empirischen Erkenntnissen (Blackwell et al., 2007; Claro et al., 2016). Zudem ist es auch logisch nachvollziehbar, dass dieser Effekt sich in der dritten Studie zeigt, während er in der vierten Studie nicht statistisch bedeutsam ist, da es in der dritten Studie um eine Selbsteinschätzung und in der vierten Studie um eine Fremdeinschätzung geht. Es gibt zwar bereits Hinweise aus der Forschung, dass sich das Selbstbild eines*iner Vorgesetzten auch auf das Verhalten gegenüber sein*ihren Mitarbeiter*innen auswirkt (Heslin et al., 2006; Wood & Bandura, 1989), jedoch ist das fiktive Szenario in der vierten Studie vermutlich nicht dazu geeignet, diese Erkenntnisse zu replizieren. Die vorliegenden Daten legen die Vermutung nahe, dass das Selbstbild im Arbeitskontext

zwar einen Einfluss hat, jedoch nicht im Sinne der aufgestellten Hypothesen mit den Möglichkeiten zur Karriereprogression und der Passung interagiert. Nichtsdestotrotz sollten diese Hypothesen noch einmal überprüft werden, da es durchaus in beiden Studien methodische Kritikpunkte gibt, die in einer zukünftigen Untersuchung ausgeräumt werden könnten.

10 Studie 5

Im Unterschied zu den vorherigen Studien handelt es sich bei der vorliegenden Studie um eine Fragebogenuntersuchung, die in unterschiedlichen Unternehmen im IHK Bezirk Siegen durchgeführt wurde. Mit dieser abschließenden Studie wird auch die praktische Relevanz der bereits experimentell untersuchten Faktoren im Feld gezeigt werden. Dazu wurden die Mitarbeiter*innen von verschiedenen Unternehmen, die sich den Bereichen Gesundheit, Pflege und Reha sowie produzierendes Gewerbe zuordnen lassen, befragt.

10.1 Herleitung der Hypothesen

Basierend auf den Erkenntnissen von Studie 1 und 2 sowie zahlreichen empirischen Untersuchungen (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Lievens et al., 2007, Schlager et al., 2011; Tanwar & Prasad, 2016) wird postuliert, dass auch in der vorliegenden Studie wieder ein positiver Zusammenhang der Employer Branding Strategien auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität, Verbundenheit und Identifikation sowie ein negativer Zusammenhang zur Kündigungsabsicht zu finden ist. Daher wurden die nachfolgenden Hypothesen aufgestellt:

H1: Das Ausmaß an verwendeten Employer Branding Strategien korreliert positiv mit den verschiedenen Facetten der Arbeitszufriedenheit (a), den verschiedenen Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität (b), der Verbundenheit (c) und der Identifikation (d) sowie negativ mit der Kündigungsabsicht (e).

Bezogen auf die Passung von Person und Umwelt mit der Arbeitgeberattraktivität, der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterbindung gibt es bereits zahlreiche empirische Erkenntnisse zu positiven Zusammenhängen (Cable & DeRue, 2002; Cable & Judge, 1997; Carless, 2005; Devendorf & Highhouse, 2008; Edwards, 1991, Westerman & Cyr, 2004). In Studie 1 und 2 konnte mit Hilfe der kalkulierten Passung dieses Ergebnis repliziert werden. In Studie 2 wurde zudem der Fragebogen *Perceived Person-Job Fit Scale* von Cable und DeRue (2002) verwendet, um die subjektiv empfundene Passung zu erheben. Dieser wies in Studie 2 sehr hohe Zusammenhänge zu den abhängigen Variablen auf. Basierend auf diesen Erkenntnissen wird erneut vermutet, dass die Passung von Person und Umwelt mit der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitgeberattraktivität, der Verbundenheit und der Identifikation positiv sowie mit der Kündigungsabsicht negativ korrelieren. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

H2: Alle drei Dimensionen der Passung von Person und Umwelt (Person/Organisation, Fähigkeiten/Anforderungen und Bedürfnisse/Angebote) korrelieren positiv mit der Arbeitszufriedenheit (a), der Arbeitgeberattraktivität (b), der Verbundenheit (c) und der Identifikation (d) sowie negativ mit der Kündigungsabsicht (e).

Darüber hinaus konnte in der zweiten Studie gezeigt werden, dass es Unterschiede in der Wichtigkeit der Dimensionen von Arbeitgeberattraktivität zwischen den unterschiedlichen Studiengängen gibt. Basierend auf diesem Ergebnis wird daher vermutet, dass die Branche Gesundheit, Pflege und Reha sich hinsichtlich der Korrelationen der Employer Branding Strategien mit den Variablen Arbeitszufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität, Verbundenheit, Identifikation und Kündigungsabsicht von der Branche produzierendes Gewerbe unterscheidet. Daraus ergibt sich:

H3: Die Branchen Gesundheit, Pflege und Reha sowie produzierendes Gewerbe unterscheiden sich hinsichtlich der Korrelation von Employer Branding mit Arbeitszufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität, Verbundenheit, Identifikation und Kündigungsabsicht.

Angepasst an Studie 3 und 4 wurde auch in dieser Untersuchung der Einfluss von Passung in Interaktion mit dem Mindset untersucht. Trotz der widersprüchlichen Ergebnisse aus den beiden vorherigen Studien wurde erneut auch ein Effekt der Passung erwartet. Die Hypothesen zur Interaktion von Passung und Mindset wurden parallel zu den Hypothesen in Studie 3 und 4 erneut aufgestellt. Es erscheint sehr plausibel, dass ein growth Mindset den negativen Effekt der Passung abmildern könnte. Einen solchen Effekt durch das growth Mindset konnten Claro et al. (2016) im schulischen Kontext bereits zeigen. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

H4a: Mitarbeiter*innen mit einer hohen Passung finden das Unternehmen im Vergleich zu Mitarbeiter*innen mit einer geringen Passung attraktiver, zeigen eine höhere Zufriedenheit, Verbundenheit und Identifikation sowie eine geringere Kündigungsabsicht.

H4b: Die Passung sowie das Mindset eines*einer Mitarbeiters*Mitarbeiterin interagieren miteinander.

10.2 Methode

10.2.1 Studiendesign

Im Gegensatz den bereits geschilderten Studien, handelt es sich bei dieser Studie um eine klassische Fragebogenuntersuchung mit einem korrelativen Design ohne experimentelle Manipulation. Neben der korrelativen Untersuchung wurden vier der erhobenen Variablen (Passung von Person und Organisation, Fähigkeiten und Anforderungen sowie Bedürfnissen und Angeboten: hoch vs. niedrig, Mindset: fixed vs. growth) zudem in einem quasiexperimentellen Design als unabhängige Variablen aufgegriffen.

10.2.2 Stichprobe

Insgesamt erklärten sich vier Unternehmen bereit, an der Untersuchung teilzunehmen. Zwei dieser Unternehmen stammten aus dem Bereich Gesundheit, Pflege und Rehabilitation. Bei den anderen beiden Unternehmen handelte es sich um Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe.

Insgesamt nahmen 421 Versuchspersonen teil. Davon waren insgesamt 153 Personen männlich und 268 weiblich. Das mittlere Alter der Gesamtstichprobe betrug $M = 39.48$ Jahre ($SD = 11.89$). Hinsichtlich der Branche stellte der Sektor Gesundheit, Pflege und Reha mit 346 Teilnehmer*innen den Großteil der Stichprobe dar. Aus der Branche des produzierenden Gewerbes nahmen 75 Personen teil. Die Stichprobe der Branche Gesundheit, Pflege und Reha bestand aus 252 Frauen und 94 Männern mit einem mittleren Alter von $M = 39.80$ ($SD = 11.90$). Im Gegensatz dazu setzte die Stichprobe des produzierenden Gewerbes aus 59 Männern und 16 Frauen mit einem Altersdurchschnitt von Jahren $M = 38.01$ ($SD = 11.84$) zusammen.

Die Gesamtstichprobe bestand vorwiegend aus Versuchspersonen mit einem Realschulabschluss ($n = 118$), Fachabitur ($n = 105$) oder Abitur ($n = 166$). Eine Person hatte keinen Abschluss und 31 Teilnehmer*innen hatten einen Hauptschulabschluss. Die Mehrzahl der Proband*innen ($n = 234$) verfügte zudem über zehn oder mehr Jahre Berufserfahrung. Die verbleibenden Versuchspersonen teilten sich auf die Optionen weniger als zwei Jahre ($n = 40$), zwei bis vier Jahre ($n = 46$), vier bis sechs Jahre ($n = 50$), sechs bis acht Jahre ($n = 16$) und acht bis zehn Jahre ($n = 35$) Berufserfahrung auf.

Aufgrund der besseren Übersichtlichkeit wird die Verteilung von Schulabschluss und Berufserfahrung für die einzelnen Branchen in Tabelle 8 dargestellt.

Tabelle 8

Häufigkeitsverteilung von Schulabschluss und Berufserfahrung für die beiden in Studie 5 untersuchten Branchen

		Gesundheit, Pflege und Reha	Produzierendes Gewerbe
Schulabschluss	kein Abschluss	1	0
	Hauptschulabschluss	15	16
	Realschulabschluss	94	24
	Fachabitur	83	22
	Abitur	153	13
Berufserfahrung	weniger als 2 Jahre	31	9
	2 bis 4 Jahre	40	6
	4 bis 6 Jahre	35	15
	6 bis 8 Jahre	15	1
	8 bis 10 Jahre	28	7
	mehr als 10 Jahre	197	37

10.2.3 Durchführung

Die Untersuchung wurde in vier verschiedenen Unternehmen des IHK Bezirks Siegen durchgeführt. Alle Daten wurden online erhoben. Die Mitarbeiter*innen der Unternehmen wurden mittels Flyer über die Untersuchung und deren Hintergrund sowie über die Anonymität ihrer Daten informiert. Für die Datenerhebung gingen die Unternehmen unterschiedlich vor: sie verschickten den Link der Studie via Mail, installierten eine Verlinkung der Untersuchung auf dem Desktop gemeinsam genutzter PCs oder stellten Ihren Mitarbeiter*innen einen Laptop für den Zweck der Untersuchung zur Verfügung, falls diese regulär keine Arbeiten am PC ausführten.

Nach dem Öffnen der Verlinkung bekamen die Versuchspersonen eine Startseite mit der Instruktion für die gesamte Untersuchung präsentiert. Darin wurde verdeutlicht, dass es wichtig ist, dass sie ehrlich und intuitiv antworten. Zudem wurde noch einmal über die Gewährleistung der Anonymität der Daten aufgeklärt. Zu Beginn der Untersuchung wurden zunächst die demografischen Variablen Geschlecht, Alter, Schulabschluss und Berufserfahrung erfragt. Danach folgte der Fragebogen *Employer Attractiveness* zur Erhebung der Arbeitgeberattraktivität nach Berthon et al. (2005). Im Anschluss daran wurde der Fragebogen von Tanwar und Prasad (2016) zur Erhebung der verwendeten Employer Branding Strategien präsentiert. Danach machten die Versuchspersonen Angaben zu ihrer Arbeitszufriedenheit, indem sie den *Kurzfragebogen zur Erfassung von allgemeiner und facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit* von Haarhaus (2015) beantworteten. Im Anschluss daran folgte der Fragebogen *Perceived Person-Job Fit Scale* nach Cable und DeRue (2002) und die Einzelitems zur Kündigungsabsicht, Verbundenheit und Identifikation sowie der Fragebogen *Theories of Intelligence* nach Dweck (2000). Zuletzt wurde eine Abschlusseite präsentiert, auf der für die Teilnahme an der Studie gedankt wurde. Zudem wurden Kontaktdaten eingeblendet, an die die Versuchspersonen Rückfragen oder andere Anliegen bezüglich des Experiments adressieren konnten.

10.2.4 Messinstrumente

Es wurden nur wenige neue Messinstrumente für diese Untersuchung verwendet. Bei einigen Fragebögen wurden nur die Instruktionen abgewandelt und der realen Arbeitssituation der Versuchspersonen angepasst. Deshalb werden die einzelnen Fragebögen inklusive der neuen Instruktionen und der errechneten Reliabilitäten im nachfolgenden Abschnitt zwar benannt, aber teilweise nicht mehr detaillierter erklärt.

Arbeitgeberattraktivität. Der Fragebogen *Employer Attractiveness* von Berthon, et al. (2005) wurde in der Untersuchung mit der Instruktion „Inwiefern werden die folgenden Aspekte durch Ihren Arbeitgeber erfüllt?“ auf einer 5-stufigen Likert Skala von 1 = *nicht erfüllt* bis 5 = *erfüllt* erfasst (siehe Anhang D1). Es ergaben sich folgende Reliabilitäten: $\alpha = .826$ für die Skala sozialer Wert, $\alpha = .853$ für die Skala Entwicklungswert, $\alpha = .783$ für die Skala Anwendungswert, $\alpha = .819$ für die Skala Interessenwert und $\alpha = .754$ für die Skala wirtschaftlicher Wert.

Employer Branding. Mit Hilfe der von Tanwar und Prasad (2016) entwickelten Fragen zur Erfassung von Employer Branding wurde erhoben, in welchem Ausmaß die unterschiedlichen Strategien in den Unternehmen praktiziert werden. Auch diese Fragen sind im Original auf Englisch, weshalb sie auch hier von mehreren Personen ins Deutsche übersetzt wurden (siehe Anhang H1). Die beste Lösung der Übersetzung wurde abschließend gemeinsam diskutiert. Die Fragen wurden mit dem Satz „In welchem Ausmaß treffen die folgenden Aussagen auf Ihren aktuellen Arbeitgeber zu?“ instruiert und auf einer 6-stufigen Likert-Skala von 1 = *trifft absolut nicht zu* bis 6 = *trifft voll und ganz zu* beantwortet. Der Fragebogen besteht insgesamt aus 33 Items. Davon erheben jeweils fünf Items die Strategien Work-Life-Balance (z.B. „Mein Unternehmen bietet die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten.“), Organisationskultur (z.B. „Teamarbeit wird im Unternehmen stark gefördert.“), Diversität (z.B. „Mein Unternehmen bietet abwechslungsreiche Arbeitsaktivitäten.“) und Corporate Social Responsibility (z.B. „Mein Unternehmen verhält sich verantwortungsbewusst gegenüber der Umwelt.“). Zudem erfassen sechs Items die Strategie Entwicklung und Training (z.B. „Mein Unternehmen bietet strukturierte Trainingsprogramme für seine MitarbeiterInnen.“) sowie sieben Items die Strategie Ruf (z.B. „Der Name meines Unternehmens wertet meinen Lebenslauf auf.“). Die Analyse der Reliabilität ergab folgende Werte für Cronbach's Alpha: $\alpha = .536$ für Work-Life-Balance, $\alpha = .786$ für Organisationskultur, $\alpha = .721$ für Diversität, $\alpha = .719$ für Corporate Social Responsibility, $\alpha = .809$ für Entwicklung und Training sowie $\alpha = .873$ für Reputation.

Arbeitszufriedenheit. Zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit wurde der *Kurzfragebogen zur Erfassung von allgemeiner und facettenpezifischer Arbeitszufriedenheit* (Haarhaus, 2015) verwendet. Der Fragebogen besteht aus insgesamt 30 Items, die sechs verschiedene Skalen mit jeweils fünf Items erfassen (siehe Anhang H2). Fünf der sechs Skalen erheben spezifische Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit: Tätigkeiten (z.B. „Meine Tätigkeiten sind ziemlich uninteressant.“), Kollegen (z.B. „Meine Arbeitskollegen/innen sind kollegial.“), Bezahlung (z.B. „Meine Bezahlung ist fair.“), Entwicklung (z.B. „Meine Entwicklungsmöglichkeiten sind gut.“) und Vorgesetzter (z.B. „Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r ist rücksichtsvoll.“). Die sechste Skala erfasst die allgemeine Arbeitszufriedenheit (z.B. „Alles in allem ist mein Job gut.“). Die Reliabilitätsanalyse ergab $\alpha = .802$ für die Skala Tätigkeiten, $\alpha = .843$ für die Skala

Kollegen, $\alpha = .918$ für die Skala Bezahlung, $\alpha = .914$ für die Skala Entwicklung, $\alpha = .915$ für die Skala Vorgesetzter und $\alpha = .874$ für die allgemeine Skala.

Passung. Der Fragebogen *Perceived Person-Job Fit Scale* (Cable & DeRue, 2002) wurde in dieser Untersuchung erneut verwendet. Da sich bei der ersten Verwendung gute Reliabilitäten ergeben haben, wurde an den übersetzten Items nichts verändert (siehe Anhang D2). Die Fragen wurden instruiert mit dem Satz „Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“ und auf einer 7-stufigen Likert Skala von 1 = *stimme gar nicht zu* bis 7 = *stimme voll und ganz zu*. In dieser Stichprobe ergaben sich Reliabilitäten von $\alpha = .846$ für die Passung von Person und Organisation, $\alpha = .867$ für die Passung von Bedürfnis und Angebot sowie $\alpha = .819$ für die Passung von Anforderungen und Fähigkeiten.

Mindset. Das Selbstbild bzw. Mindset wurde in dieser Untersuchung mit dem Fragebogen *Theories of Intelligence* nach Dweck (2000) erfasst. Auch bei diesem Fragebogen liegt nur eine englische Version vor, weshalb die Items erneut von mehreren Personen übersetzt wurden, um die beste Übersetzung im Anschluss daran zu diskutieren. Der Fragebogen besteht aus acht Items, die jeweils auf einer Likert-Skala von 1 = *stimme gar nicht zu* bis 6 = *stimme voll und ganz zu* bewertet wurden. Die Items wurden instruiert mit der Frage „Wie sehr stimmen Sie den Aussagen zu?“. Ein Beispielitem lautete „Egal, wie intelligent man ist, man kann es immer ziemlich gut beeinflussen.“. Alle Items wurden zu einem Gesamtskalenwert zusammenfasst, der bei einem niedrigen für ein eher statisches Selbstbild (fixed Mindset) und bei einem hohen Wert für ein dynamisches Selbstbild (growth Mindset) steht. Für die Zusammenfassung wurden vier der acht Items umcodiert, da sie anders gerichtet waren (z.B. „Intelligenz ist etwas, an dem man nicht besonders viel ändern kann.“). Der vollständige Fragebogen ist in Anhang F3 zu finden. Die Berechnung der Reliabilität nach Cronbach ergab einen Wert von $\alpha = .832$.

Kündigungsabsicht. Die Kündigungsabsicht der Versuchspersonen wurde mit einem Einzelitem erhoben. Dieses lautete „Wie häufig haben Sie in den vergangenen 6 Monaten an eine Kündigung gedacht?“ und wurde auf einer 6-stufigen Skala von 1 = *nie* bis 6 = *immer* erfasst.

Verbundenheit. Auch die Verbundenheit der Proband*innen mit ihrem Arbeitgeber wurde durch ein Einzelitem erhoben. Dazu beantworteten die Versuchspersonen die

Frage „Welches Ausmaß an Verbundenheit verspüren Sie gegenüber Ihrem aktuellen Arbeitgeber?“ auf einer 6-stufigen Likert-Skala von 1 = *gar nicht verbunden* bis 6 = *absolut verbunden*.

Identifikation. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber wurde ebenfalls mit Hilfe eines einzelnen Items erhoben. Dies lautete „Wie sehr identifizieren Sie sich mit dem Unternehmen, in dem Sie arbeiten?“. Diese Frage wurde auf einer 5-stufigen Skala von 1 = *gar nicht* bis 5 = *absolut* beantwortet.

10.3 Ergebnisse

In dieser Untersuchung wurden für die Analyse der unterschiedlichen Hypothesen zunächst bivariate Pearson-Korrelationen berechnet. Die Hypothesen 1a bis e beziehen sich auf die Korrelation der unterschiedlichen Employer Branding Strategien mit den Variablen Arbeitgeberattraktivität (1), Arbeitszufriedenheit (2), Kündigungsabsicht (3), Verbundenheit (4) und Identifikation (5). Diese Korrelationen sind alle signifikant oder hoch signifikant und werden daher in Tabelle 9 dargestellt. Die Hypothesen 2a bis e hingegen beziehen sich auf einen Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen der Passung von Person und Umwelt und den Variablen Arbeitgeberattraktivität (1), Arbeitszufriedenheit (2), Kündigungsabsicht (3), Verbundenheit (4) und Identifikation (5). Auch diese sind allesamt signifikant oder hoch signifikant und werden gemeinsam mit den anderen Korrelationen in Tabelle 9 dargestellt.

Tabelle 9

Korrelationen der einzelnen Employer Branding Strategien sowie den Subskalen der Perceived Person-Job Fit Scale mit den in Studie 5 erhobenen abhängigen Variablen

	1	2	3	4	5
Organisationskultur	.776**	.661**	-.317**	.541**	.516**
Work-Life-Balance	.519**	.485**	-.262**	.451**	.385**
Training und Entwicklung	.578**	.472**	-.266**	.389**	.373**
Reputation	.750**	.637**	-.438**	.551**	.532**
CSR	.629**	.521**	-.239**	.459**	.449**
Diversität	.630**	.515**	-.191**	.471**	.434**
Passung: P/O	.635**	.557**	-.524**	.459**	.419**
Passung: F/A	.433**	.510**	-.402**	.372**	.274**
Passung: B/A	.698**	.707**	-.470**	.556**	.491**

Anmerkungen. $N = 421$, ** $p < .01$ (2-seitig), * $p < .05$ (2-seitig), 1 = Arbeitgeberattraktivität, 2 = Arbeitszufriedenheit, 3 = Kündigungsabsicht, 4 = Verbundenheit, 5 = Identifikation, CSR = Corporate Social Responsibility

Für die dritte Hypothese wurden zunächst die Korrelationen der sechs verschiedenen Employer Branding Strategien mit den Variablen Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsicht, Verbundenheit und Identifikation für die beiden Teilstichproben Gesundheit, Pflege und Reha sowie produzierendes Gewerbe berechnet. Diese sind in Tabelle 10 dargestellt. Dabei sind die Werte für die Branche Gesundheit, Pflege und Reha ($n = 346$) grau und die Werte der Branche produzierendes Gewerbe ($n = 75$) weiß hinterlegt.

Tabelle 10

Korrelationen der einzelnen Employer Branding Strategien mit den in Studie 5 erhobenen abhängigen Variablen für die beiden untersuchten Branchen

	1	2	3	4	5
Organisationskultur	.764**	.642**	-.238**	.524**	.522**
	.724**	.659**	-.446**	.519**	.271**
Work-Life-Balance	.501**	.464**	-.203**	.431**	.347**
	.294**	.383**	-.116	.393**	.232*
Training und Entwicklung	.620**	.480**	-.281**	.413**	.412**
	.634**	.593**	-.416**	.395**	.279*
Reputation	.734**	.605**	-.393	.532**	.539**
	.721**	.716**	-.480**	.546**	.365**
CSR	.618**	.515**	-.175**	.447**	.463**
	.462**	.356**	-.232*	.351**	.216
Diversität	.617**	.497**	-.133*	.453**	.455**
	.530**	.454**	-.220	.435**	.155

Anmerkungen. Gesundheit, Pflege und Reha: $n = 346$ (grau), produzierendes Gewerbe: $n = 75$ (weiß), ** $p < .01$ (2-seitig), * $p < .05$ (2-seitig) (signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen sind in fetter Schrift hervorgehoben), 1 = Arbeitgeberattraktivität, 2 = Arbeitszufriedenheit, 3 = Kündigungsabsicht, 4 = Verbundenheit, 5 = Identifikation, CSR = Corporate Social Responsibility

Anschließend wurden die Korrelationen analog zum Vorgehen bei der dritten Hypothese auf signifikante Unterschiede zwischen den beiden Teilstichproben getestet. Dazu wurde für die vierte Hypothese der Signifikanztest für unabhängige Stichproben nach Eid et al. (2011) verwendet. Die Ergebnisse dieser Signifikanztestungen sind in den nachfolgenden Abschnitten für jede Employer Branding Strategie einzeln beschrieben.

Organisationskultur. Bei der Employer Branding Strategie Organisationskultur gab es einen signifikanten Unterschied zwischen den Korrelationen der Branchen mit den Variablen Kündigungsabsicht ($z = 1.829$, $p = .034$) und Identifikation ($z = 1.935$, $p = .027$). Dabei ging eine hoch ausgeprägte Organisationskultur bei der Branche

Gesundheit, Pflege und Reha im Vergleich zu der Branche produzierendes Gewerbe mit einer signifikant niedrigeren Kündigungsabsicht einher. Hinsichtlich der Identifikation zeigte sich ein signifikant höherer Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der Identifikation bei Teilnehmer*innen aus Gesundheit, Pflege und Reha im Vergleich zu Teilnehmer*innen aus dem produzierenden Gewerbe. Für die drei verbleibenden Variablen Arbeitgeberattraktivität ($z = 0.692, p = .244$), Arbeitszufriedenheit ($z = -0.227, p = .410$) und Verbundenheit ($z = 0.053, p = .479$) lagen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Teilstichproben vor.

Work-Life-Balance. Die Strategie Work-Life-Balance zeigte einen signifikanten Unterschied der Branchen für die Variable Arbeitgeberattraktivität ($z = 1.911, p = .028$). Dabei bestand in der Branche Gesundheit, Pflege und Reha im Vergleich zur Branche produzierendes Gewerbe ein signifikant höherer Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und Arbeitgeberattraktivität. Für die vier anderen Variablen Arbeitszufriedenheit ($z = 0.762, p = .223$), Kündigungsabsicht ($z = -0.689, p = .245$), Verbundenheit ($z = 0.353, p = .362$) und Identifikation ($z = 0.970, p = .166$) konnten hingegen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Korrelationen der Teilstichproben gefunden werden.

Training und Entwicklung. Für die Strategie Training und Entwicklung zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Teilstichproben für die Variablen Arbeitgeberattraktivität ($z = -0.178, p = .429$), Arbeitszufriedenheit ($z = -1.229, p = .110$), Kündigungsabsicht ($z = 1.189, p = .117$), Verbundenheit ($z = 0.166, p = .434$) und Identifikation ($z = 1.168, p = .121$).

Reputation. Bei der Employer Branding Strategie Reputation konnte ein signifikanter Branchenunterschied in der Korrelation mit der Identifikation ($z = 1.698, p = .045$) gefunden werden. Auch hier gab es einen signifikant höheren Zusammenhang von Reputation und Identifikation bei Versuchspersonen der Branche Gesundheit, Pflege und Reha im Vergleich zu Versuchspersonen der Branche produzierendes Gewerbe. Die Korrelationen mit den Variablen Arbeitgeberattraktivität ($z = 0.213, p = .416$), Arbeitszufriedenheit ($z = -1.530, p = .063$), Kündigungsabsicht ($z = 0.830, p = .203$) und Verbundenheit ($z = -0.152, p = .440$) ergaben keine statistisch bedeutsamen Unterschiede zwischen den Teilstichproben.

Corporate Social Responsibility. Für diese Strategie zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen den Korrelationen der beiden Teilstichproben bei den Variablen Arbeitgeberattraktivität ($z = 1.712, p = .043$) und Identifikation ($z = 2.173, p = .015$). In beiden Fällen gab es einen signifikant höheren Zusammenhang zwischen der Arbeitgeberattraktivität bzw. der Identifikation mit der Ausprägung der Strategie Corporate Social Responsibility für die Teilstichprobe Gesundheit, Pflege und Reha im Vergleich zum produzierenden Gewerbe. Für die verbleibenden Variablen Arbeitszufriedenheit ($z = 1.521, p = .064$), Kündigungsabsicht ($z = 0.459, p = .323$) sowie Verbundenheit ($z = 0.882, p = .189$) ergaben sich keine signifikanten Unterschiede der Korrelationen.

Diversität. Bei der Strategie Diversität zeigte sich erneut ein signifikanter Unterschied der Korrelationen zwischen den beiden Branchen für die Variable Identifikation ($z = 2.582, p = .005$). Auch hier konnte wieder ein signifikant größerer Zusammenhang der Diversität mit der Identifikation für Versuchspersonen aus der Branche Gesundheit, Pflege und Reha im Vergleich zu Versuchspersonen der Branche produzierendes Gewerbe gefunden werden. Für die anderen vier Variablen Arbeitgeberattraktivität ($z = 1.003, p = .158$), Arbeitszufriedenheit ($z = 0.429, p = .334$), Kündigungsabsicht ($z = 0.693, p = .244$) sowie Verbundenheit ($z = 0.173, p = .431$) ergaben sich keine Unterschiede zwischen den Korrelationen der Teilstichproben.

Um die Hypothesen 4 a und b zu testen, wurde zunächst ein Mediansplit für alle drei Dimensionen der berichteten Passung nach der *Perceived Person-Job Fit Scale* (Cable & DeRue, 2002) sowie für den Gesamtwert des Fragebogens *Theories of Intelligence* (Dweck, 2000) berechnet. Somit ergaben sich vier neue Variablen, die indizieren, ob eine Versuchsperson eher eine hohe oder eine geringe Passung berichtet bzw. ob eine Versuchsperson eher über ein statisches oder über ein dynamisches Selbstbild verfügt. Diese vier Variablen dienten als unabhängige Variablen in einer vierfaktoriellen MANOVA, die zur Beantwortung der fünften Hypothese für die abhängigen Variablen Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit, Verbundenheit, Identifikation und Kündigungsabsicht berechnet wurde. Alle vier unabhängigen Variablen waren dabei jeweils zweistufig (Passung: hoch vs. niedrig, Mindset: fixed vs. growth). Da für die Beantwortung der Hypothesen nur die Haupteffekte der drei verschiedenen Passungen (Anforderungen-Fähigkeiten, Bedürfnisse-Angebote, Person-Organisation) und der

Haupteffekt des Selbstbildes sowie die Interaktion der drei verschiedenen Passungen mit dem Selbstbild relevant sind, werden die verbleibenden Interaktionen aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht berichtet. Die Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit, Verbundenheit, Identifikation und Kündigungsabsicht sind in Tabelle 11 (Person-Organisation kurz P/O), 12 (Fähigkeiten-Anforderungen kurz F/A) und 13 (Bedürfnisse-Angebote kurz B/A) für alle drei Arten der Passung in Kombination mit einem fixed bzw. growth Mindset zu finden. Im nachfolgenden Text werden die Resultate der MANOVA für jede abhängige Variable einzeln dargestellt.

Tabelle 11

Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 5 untersuchten abhängigen Variablen aufgeteilt nach Passung von Person und Organisation (gering vs. hoch) und Mindset (fixed vs. growth)

		Passung von	
		Person und Organisation	
		gering	hoch
Arbeitgeberattraktivität	fixed M.	2.99 (0.65)	3.61 (0.50)
	growth M.	2.93 (0.68)	3.78 (0.61)
	gesamt	2.96 (0.66)	3.28 (0.51)
Arbeitszufriedenheit	fixed M.	3.29 (0.61)	3.88 (0.50)
	growth M.	3.22 (0.53)	3.84 (0.55)
	gesamt	3.26 (0.57)	3.86 (0.53)
Verbundenheit	fixed M.	3.78 (1.38)	4.71 (0.94)
	growth M.	3.41 (1.43)	4.50 (0.99)
	gesamt	3.61 (1.41)	4.59 (0.98)
Identifikation	fixed M.	2.93 (1.25)	3.50 (0.90)
	growth M.	2.47 (1.14)	3.43 (1.03)
	gesamt	2.72 (1.22)	3.46 (0.98)
Kündigungsabsicht	fixed M.	3.58 (1.60)	1.73 (1.01)
	growth M.	2.90 (1.49)	1.65 (0.97)
	gesamt	3.28 (1.58)	1.68 (0.99)

Anmerkung. M. = Mindset

Tabelle 12

Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 5 untersuchten abhängigen Variablen aufgeteilt nach Passung von Fähigkeiten und Anforderungen (gering vs. hoch) und Mindset (fixed vs. growth)

		Passung von	
		Fähigkeiten und Anforderungen	
		gering	hoch
Arbeitgeberattraktivität	fixed M.	3.13 (0.63)	3.46 (0.66)
	growth M.	3.10 (0.70)	3.72 (0.52)
	gesamt	3.12 (0.66)	3.61 (0.69)
Arbeitszufriedenheit	fixed M.	3.39 (0.57)	3.80 (0.64)
	growth M.	3.26 (0.57)	3.87 (0.52)
	gesamt	3.33 (0.57)	3.84 (0.57)
Verbundenheit	fixed M.	3.99 (1.24)	4.50 (1.29)
	growth M.	3.49 (1.32)	4.55 (1.03)
	gesamt	3.76 (1.32)	4.53 (1.14)
Identifikation	fixed M.	3.11 (1.18)	3.29 (1.08)
	growth M.	2.56 (1.12)	3.46 (1.06)
	gesamt	2.85 (1.18)	3.39 (1.07)
Kündigungsabsicht	fixed M.	3.45 (1.60)	1.77 (1.13)
	growth M.	2.53 (1.46)	1.85 (1.18)
	gesamt	3.01 (1.60)	1.82 (1.15)

Anmerkung. M. = Mindset

Tabelle 13

Mittelwerte und Standardabweichungen der in Studie 5 untersuchten abhängigen Variablen aufgeteilt nach Passung von Bedürfnissen und Angeboten (gering vs. hoch) und Mindset (fixed vs. growth)

		Passung von	
		Bedürfnissen und Angeboten	
		gering	hoch
Arbeitgeberattraktivität	fixed M.	2.90 (0.64)	3.56 (0.52)
	growth M.	2.96 (0.67)	3.85 (0.57)
	gesamt	2.93 (0.65)	3.71 (0.57)
Arbeitszufriedenheit	fixed M.	3.18 (0.58)	3.86 (0.49)
	growth M.	3.13 (0.49)	3.98 (0.42)
	gesamt	3.15 (0.53)	3.92 (0.46)
Verbundenheit	fixed M.	3.63 (1.31)	4.66 (1.06)
	growth M.	3.43 (1.32)	4.60 (1.02)
	gesamt	3.52 (1.32)	4.63 (1.04)
Identifikation	fixed M.	2.71 (1.05)	3.57 (1.06)
	growth M.	2.50 (0.98)	3.50 (1.14)
	gesamt	2.60 (1.02)	3.54 (1.10)
Kündigungsabsicht	fixed M.	3.06 (1.36)	2.49 (1.81)
	growth M.	2.74 (1.38)	1.66 (1.12)
	gesamt	2.89 (1.38)	2.07 (1.55)

Anmerkung. M. = Mindset

Arbeitgeberattraktivität. Für die abhängige Variable Arbeitgeberattraktivität ergab sich in der MANOVA ein signifikanter Haupteffekt der Passung von Person und Organisation ($F(1, 382) = 48.53, p < .001$) sowie der Passung von Bedürfnissen und Angeboten ($F(1, 382) = 54.32, p < .001$). Darüber hinaus zeigte sich auch ein statistisch bedeutsamer Effekt des Selbstbilds ($F(1, 382) = 4.98, p = .026$). Der Haupteffekt der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen hingegen wurde nicht signifikant ($F(1, 382) = 0.01, p = .933$). Es konnte jedoch eine Interaktion der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen mit dem Mindset ($F(1, 382) = 4.23, p = .040$) gefunden

werden. Die Interaktionen der Passung von Person und Organisation ($F(1, 382) = 0.08, p = .772$) bzw. der Passung von Bedürfnissen und Angeboten ($F(1, 382) = 0.65, p = .420$) mit dem Selbstbild erwies sich als nicht signifikant. In der deskriptiven Statistik lässt sich erkennen, dass Mitarbeiter*innen mit einer hohen Passung (P/O: $M = 3.71, SD = 0.57$; B/A: $M = 3.28, SD = 0.51$) im Vergleich zu Mitarbeiter*innen mit einer geringen Passung (P/O: $M = 2.96, SD = 0.66$; B/A: $M = 2.93, SD = 0.65$) die Organisation als attraktiver bewerteten. Auch Mitarbeiter*innen mit einem growth Mindset ($M = 3.43, SD = 0.76$) gaben im Vergleich zu Mitarbeiter*innen mit einem fixed Mindset ($M = 3.27, SD = 0.66$) höhere Werte der Arbeitgeberattraktivität an. Hinsichtlich der signifikanten Interaktion der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen mit dem Selbstbild zeigte sich, dass Mitarbeiter*innen mit einer hohen Passung und einem dynamischen Selbstbild die Organisation am attraktivsten einschätzten ($M = 3.72, SD = 0.69$). Die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität bei Mitarbeiter*innen mit geringer Passung hingegen war unabhängig von fixed ($M = 3.13, SD = 0.63$) und growth Mindset ($M = 3.10, SD = 0.70$) deutlich geringer. Die Werte der Arbeitgeberattraktivität bei Mitarbeiter*innen mit einer hohen Passung und einem statischen Selbstbild ($M = 3.46, SD = 0.66$) lagen im mittleren Bereich zwischen den anderen Gruppen.

Arbeitszufriedenheit. Bei der Arbeitszufriedenheit konnten signifikante Haupteffekte der Passung von Person und Organisation ($F(1, 382) = 25.95, p < .001$), der Passung von Bedürfnissen und Angeboten ($F(1, 382) = 86.93, p < .001$) sowie der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen ($F(1, 382) = 3.97, p = .047$) gefunden werden. In diesem Fall zeigte sich jedoch kein signifikanter Haupteffekt des Selbstbildes ($F(1, 382) = 0.33, p = .567$). Zudem konnte erneut eine statistisch bedeutsame Interaktion der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen mit dem Mindset ($F(1, 382) = 4.09, p = .044$) gefunden werden, während die Interaktionen der Passung von Person und Organisation ($F(1, 382) = 2.31, p = .129$) bzw. der Passung von Bedürfnissen und Angeboten ($F(1, 382) = 3.19, p = .075$) mit dem Selbstbild jeweils nicht signifikant wurden. Aus der deskriptiven Statistik geht für alle drei Dimensionen der Passung hervor, dass Mitarbeiter*innen mit einer hohen Passung (P/O: $M = 3.86, SD = 0.53$; F/A: $M = 3.61, SD = 0.69$; B/A: $M = 3.92, SD = 0.46$) im Vergleich zu Mitarbeiter*innen mit einer geringen Passung (P/O: $M = 3.26, SD = 0.57$; F/A: $M = 3.12, SD = 0.66$; B/A: $M = 3.15, SD = 0.53$) zufriedener mit ihrer Arbeitsstelle und ihrem Arbeitgeber

waren. Für die Interaktion der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen mit dem Selbstbild zeigte sich, dass Mitarbeiter*innen mit einer geringen Passung und einem fixed Mindset ($M = 3.39$, $SD = 0.57$) etwas zufriedener wie Mitarbeiter*innen mit einer geringen Passung und einem growth Mindset ($M = 3.26$, $SD = 0.57$) waren. Mitarbeiter*innen mit einer hohen Passung waren grundsätzlich zufriedener, zeigen jedoch genau das gegenteilige Muster. Diese waren bei einem growth Mindset ($M = 3.87$, $SD = 0.52$) etwas zufriedener wie die Mitarbeiter*innen mit einem fixed Mindset ($M = 3.80$, $SD = 0.64$).

Verbundenheit. Auch für die abhängige Variable Verbundenheit wurde ein signifikanter Haupteffekt der Passung von Person und Organisation ($F(1, 382) = 17.89$, $p < .001$) sowie der Passung von Bedürfnissen und Angeboten ($F(1, 382) = 27.36$, $p < .001$) gefunden. Für die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen ($F(1, 382) = 1.16$, $p = .283$) sowie das Mindset ($F(1, 382) = 0.00$, $p = .994$) wurden die Haupteffekte jedoch nicht signifikant. Hinsichtlich der Interaktionen ergab sich erneut eine signifikante Interaktion der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen mit dem Selbstbild ($F(1, 382) = 4.80$, $p = .029$). Die Interaktionen der Passung von Person und Organisation ($F(1, 382) = 1.47$, $p = .227$) bzw. der Passung von Bedürfnissen und Angeboten ($F(1, 382) = 0.03$, $p = .853$) mit dem Mindset wurden nicht signifikant. Hinsichtlich der beiden Haupteffekte von Passung zeigen die deskriptiven Daten eine deutlich größere Verbundenheit bei passenden Mitarbeiter*innen (P/O: $M = 4.59$, $SD = 0.98$; B/A: $M = 4.63$, $SD = 1.04$) im Vergleich zu nicht passenden Mitarbeiter*innen (P/O: $M = 3.61$, $SD = 1.41$; B/A: $M = 3.52$, $SD = 1.32$). Dies gilt sowohl für die Passung von Person und Organisation, als auch für die Passung von Bedürfnissen und Angeboten. Für die Interaktion ist erkennbar, dass passende Mitarbeiter*innen sowohl bei einem fixed Mindset ($M = 4.50$, $SD = 1.29$) als auch bei einem growth Mindset ($M = 4.55$, $SD = 1.03$) eine große Verbundenheit zum Arbeitgeber berichten. Im Gegensatz dazu berichten Mitarbeiter*innen mit einer geringen Passung allgemein eine geringere Verbundenheit. Jedoch fällt die Bewertung der Verbundenheit bei Mitarbeiter*innen mit einem growth Mindset ($M = 3.49$, $SD = 1.37$) im Vergleich zu Mitarbeiter*innen mit einem fixed Mindset ($M = 3.99$, $SD = 1.24$) hier noch geringer aus.

Identifikation. Bei der abhängigen Variable Identifikation konnte wieder ein signifikanter Haupteffekt der Passung von Person und Organisation ($F(1, 382) = 16.20$,

$p < .001$) sowie der Passung von Bedürfnissen und Angeboten ($F(1, 382) = 19.09$, $p < .001$) gefunden werden. Die Haupteffekte der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen ($F(1, 382) = 0.13$, $p = .718$) und des Selbstbilds ($F(1, 382) = 0.04$, $p = .834$) waren nicht signifikant. Wie bereits bei den vorherigen abhängigen Variablen ergab sich zudem für die Identifikation eine signifikante Interaktion der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen mit dem Mindset ($F(1, 382) = 8.40$, $p = .004$), während die Interaktionen der Passung von Person und Organisation ($F(1, 382) = 0.19$, $p = .665$) sowie der Passung von Bedürfnissen und Angeboten ($F(1, 382) = 0.15$, $p = .700$) mit dem Selbstbild nicht signifikant wurden. Auch bei der Identifikation sind in der deskriptiven Statistik deutlich höhere Werte der Mitarbeiter*innen mit einer hohen Passung (P/O: $M = 3.46$, $SD = 0.98$; B/A: $M = 2.60$, $SD = 1.02$) im Vergleich zu Mitarbeiter*innen mit einer geringen Passung (P/O: $M = 2.72$, $SD = 1.22$; B/A: $M = 3.54$, $SD = 1.10$) zu erkennen. Für die Interaktion der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen mit dem Selbstbild zeigen sich höhere Werte der Identifikation bei passenden Mitarbeiter*innen, die bei einem growth Mindset ($M = 3.46$, $SD = 1.06$) im Vergleich zu einem fixed Mindset ($M = 3.29$, $SD = 1.08$) noch etwas höher ausfallen. Im Gegensatz dazu sind die Angaben bei Mitarbeiter*innen mit einer geringen Passung allgemein niedriger, jedoch sind die Werte hier bei einem growth Mindset ($M = 2.56$, $SD = 1.12$) im Vergleich zu einem fixed Mindset ($M = 3.11$, $SD = 1.18$) noch einmal deutlich geringer.

Kündigungsabsicht. Für die Variable Kündigungsabsicht konnte ein signifikanter Haupteffekt der Passung von Person und Organisation ($F(1, 382) = 49.31$, $p < .001$), der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen ($F(1, 382) = 13.02$, $p < .001$) sowie der Passung von Bedürfnissen und Angeboten ($F(1, 382) = 17.44$, $p < .001$) gefunden werden. Der Haupteffekt des Selbstbildes ($F(1, 382) = 2.83$, $p = .093$) wurde nicht signifikant. Bei den Interaktionen zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen mit dem Mindset ($F(1, 382) = 4.83$, $p = .029$). Die Interaktionen der Passung von Person und Organisation ($F(1, 382) = 0.02$, $p = .886$) bzw. der Passung von Bedürfnissen und Angeboten ($F(1, 382) = 1.20$, $p = .274$) mit dem Mindset erwiesen sich jedoch als statistisch nicht bedeutsam. Erneut zeigte sich in den deskriptiven Daten für alle drei Haupteffekte der Passung, dass passende Mitarbeiter*innen (P/O: $M = 1.68$, $SD = 0.99$; F/A: $M = 1.82$, $SD = 1.15$; B/A: $M = 2.07$,

$SD = 1.55$) im Vergleich zu weniger passenden Mitarbeiter*innen (P/O: $M = 3.28$, $SD = 1.58$; F/A: $M = 3.01$, $SD = 1.60$; B/A: $M = 2.89$, $SD = 1.38$) eine geringere Kündigungsabsicht hatten. Für die Interaktion der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen mit dem Mindset ergab sich eine grundsätzlich niedrigere Kündigungsabsicht bei Mitarbeiter*innen mit einer hohen Passung sowohl bei einem fixed Mindset ($M = 1.77$, $SD = 1.13$) als auch bei einem growth Mindset ($M = 1.85$, $SD = 1.18$). Für die Mitarbeiter*innen mit einer geringen Passung war die Kündigungsabsicht jedoch bei einem fixed Mindset ($M = 3.45$, $SD = 1.60$) im Vergleich zu einem growth Mindset ($M = 2.53$, $SD = 1.46$) noch einmal deutlich höher ausgeprägt.

Über alle abhängigen Variablen hinweg ist zusammenfassend ein Muster erkennbar. So gab es bei der Passung von Bedürfnissen und Angeboten sowie bei der Passung von Person und Organisation immer einen signifikanten Haupteffekt. Im Gegensatz dazu erwiesen sich die Haupteffekte der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen sowie des Selbstbildes in den meisten Fällen als statistisch nicht bedeutsam. Auch bei den Interaktionen lässt sich ein Schema erkennen. Hier wurden die Interaktionen der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen mit dem Mindset immer signifikant, während die Interaktionen der Passung von Person und Organisation bzw. der Passung von Bedürfnissen und Angeboten sich in keinem Fall als statistisch bedeutsam erwiesen.

10.4 Diskussion

10.4.1 Beantwortung der Fragestellung

Hypothese 1. Die erste Hypothese sagt einen positiven Zusammenhang der sechs verschiedenen Employer Branding Strategien mit den Variablen Arbeitgeberattraktivität (H1a), Arbeitszufriedenheit (H1b), Verbundenheit (H1c) und Identifikation (H1d) sowie einen negativen Zusammenhang der Strategien mit der Kündigungsabsicht (H1e) vorher. Die Ergebnisse zeigen hoch signifikante Korrelationen der sechs verschiedenen Employer Branding Strategien mit allen fünf Variablen. Auch die jeweilige postulierte Richtung lässt sich in allen Fällen finden. Die Korrelationen der Strategien mit der Arbeitgeberattraktivität befinden sich nach den Konventionen von Cohen (1988) alle in einem hohen Bereich. Die Korrelationen der Employer Branding Strategien mit den Variablen Arbeitszufriedenheit, Verbundenheit und Identifikation entsprechen teilweise einem hohen und teilweise einem mittleren Zusammenhang. Für die Kündigungsabsicht lassen sich die geringsten Korrelationen finden. Diese sind jedoch dennoch signifikant

und in einem niedrigen bis mittleren Bereich anzuordnen. Aus diesem Grund werden die Hypothesen 1 a bis e durch die vorliegenden Daten gestützt und können alle beibehalten werden.

Hypothese 2. In der zweiten Hypothese wird eine positive Korrelation der Passung von Person und Umwelt auf den drei Dimensionen Person und Organisation, Fähigkeiten und Anforderungen sowie Bedürfnissen und Angeboten mit den Variablen Arbeitgeberattraktivität (H2a), Arbeitszufriedenheit (H2b), Verbundenheit (H2c) und Identifikation (H2d) sowie ein negativer Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht (H2e) postuliert. Auch hier zeigt die Datenanalyse hoch signifikante Korrelationen der jeweils vorhergesagten Richtung. Dabei entspricht die Höhe der Korrelationskoeffizienten nach den Konventionen von Cohen (1988) in allen Fällen einem mittleren Zusammenhang, oftmals liegt jedoch sogar ein großer bzw. starker Zusammenhang vor. Damit werden erneut alle Hypothesen 2 a bis e gestützt und können somit ebenfalls beibehalten werden.

Hypothese 3. Die dritte Hypothese sagt Unterschiede zwischen den Zusammenhängen der sechs verschiedenen Employer Branding Strategien und den Variablen Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsicht, Verbundenheit und Identifikation zwischen den Teilstichproben der Branchen Gesundheit, Pflege und Reha sowie produzierendes Gewerbe vorher. Mit der Ausnahme der Strategie Training und Entwicklung könnten für alle anderen Employer Branding Strategien jeweils ein bis zwei signifikante Unterschiede zwischen den Korrelationen der Teilstichproben gefunden werden. Auch bei der Strategie Training und Entwicklung gibt es deskriptiv gesehen große Unterschiede zwischen einigen Korrelationen, die jedoch nicht signifikant werden. Eine mögliche Erklärung wäre in diesem Fall die recht unterschiedliche Gruppengröße der beiden Stichproben. Auf Basis der vorliegenden Daten kann die Hypothese teilweise gestützt und somit vorübergehend beibehalten werden.

Hypothese 4. Die vierte Hypothese postuliert einen Haupteffekt der Passung in die Richtung, dass passende Mitarbeiter*innen im Vergleich zu weniger passenden Mitarbeiter*innen das Unternehmen als attraktiver bewerten, eine höhere Zufriedenheit, Verbundenheit und Identifikation sowie eine geringere Kündigungsabsicht berichten

(H4a). Darüber hinaus wurde die Hypothese aufgestellt, dass Passung und Mindset miteinander interagieren (H4b). Die Ergebnisse zeigen für die Passung von Person und Organisation sowie Bedürfnissen und Angeboten durchweg einen signifikanten Effekt in die vermutete Richtung, sodass Hypothese 4a für diese beiden Passungen aufrechterhalten werden kann. Für die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen konnte nur für die Variablen Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht ein entsprechender Haupteffekt gefunden werden, weshalb Hypothese 4a in diesem Fall größtenteils verworfen werden muss. In Hypothese 4b schließlich wurde ein Interaktionseffekt der Passung mit dem Selbstbild postuliert. Dieser wurde für die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen bei allen fünf abhängigen Variablen signifikant, sodass Hypothese 4b in diesem Fall beibehalten werden kann. Für die Passung von Person und Organisation sowie die Passung von Bedürfnissen und Angeboten konnte jedoch keine statistisch bedeutsame Interaktion mit dem Mindset gefunden werden. Somit wird Hypothese 4b für diese beiden Passungen nicht gestützt und muss verworfen werden.

Zusammenfassend unterstützen auch die Ergebnisse der fünften Studie in einem korrelativen Setting die Wirksamkeit der verschiedenen Employer Branding Strategien. Auch die Relevanz der Passung von Person und Umwelt konnte durch diverse Korrelationen repliziert werden. Auch die Vermutung, dass sich die Korrelationen der Employer Branding Strategien mit den verschiedenen abhängigen Variablen in den Teilstichproben voneinander unterscheiden, konnte teilweise gestützt werden. Dabei gab es vor allem für die Variable Identifikation viele signifikante Unterschiede. Grundsätzlich waren die Zusammenhänge in der Branche Gesundheit, Pflege und Reha im Vergleich zur Branche produzierendes Gewerbe bis auf eine Ausnahme immer signifikant größer. Zuletzt konnte mit den Ergebnissen der MANOVA in einem quasiexperimentellen Design der Effekt der Passung spezifiziert werden. Hier zeigten sich vor allem bei den Passungen von Person und Organisation sowie Bedürfnissen und Angeboten signifikante Haupteffekte. Im Gegensatz dazu zeigte die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen kaum einen Haupteffekt, jedoch lag hier für alle abhängigen Variablen ein Interaktionseffekt mit dem Selbstbild vor. Diese Erkenntnisse bieten eine Erklärung der widersprüchlichen Ergebnisse aus Studie 3 und 4 und stützen gleichzeitig die in der dazugehörigen Diskussion aufgestellte Vermutung, dass der Effekt der Passung bei den

Bewerber*innen in Studie 3 nicht gefunden wurde, da für diese Gruppe die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen, welche in der angesprochenen Studie manipuliert wurde, nicht so relevant ist wie die Passung von Person und Organisation bzw. Bedürfnissen und Angeboten.

10.4.2 Kritik

Der erste methodische Kritikpunkt betrifft erneut die Stichprobe. Insgesamt nahmen mehr Frauen als Männer an der Untersuchung teil, das Verhältnis von zwei Drittel zu einem Drittel ist jedoch im Vergleich zu den vorherigen Studien ausgeglichener. Die beiden Teilstichproben unterscheiden sich jedoch bei der Geschlechterverteilung deutlich: die Versuchspersonen der Branche Gesundheit, Pflege und Reha sind vorwiegend weiblich, während die Versuchspersonen des produzierenden Gewerbes eher männlich sind. Darüber hinaus ist die Teilstichprobe Gesundheit, Pflege und Reha im Vergleich zur Teilstichprobe produzierendes Gewerbe deutlich größer. Dies könnte vor allem bei der Signifikanztestung der Korrelationen der Teilstichproben auf Unterschiedlichkeit zu verfälschten Ergebnissen geführt haben. Hier ist auffällig, dass deskriptiv gesehen große Unterschiede nicht signifikant werden. Es wäre dennoch anzustreben, diese Untersuchung mit etwa gleich großen Teilstichproben noch einmal durchzuführen.

Darüber hinaus handelt es sich bei der vorliegenden Studie um ein korrelativ bzw. teils quasiexperimentell angelegtes Design. Somit ist der eindeutige Rückschluss auf eine Kausalität schwierig. In Studie 1 und 2 wurde jedoch der kausale Effekt von Employer Branding Strategien untersucht, weshalb man hier tendenziell auch für die vorliegenden Daten von einer Kausalität ausgehen kann. Für eine potentielle Kausalität der Passung sind die Befunde der Studien 3 und 4 jedoch zu unterschiedlich, weshalb es hier zunächst nicht möglich ist, von einer Kausalität auszugehen. Jedoch wurde in diesen beiden Studien nur die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen durch ein experimentelles Design kausal untersucht. Aufgrund der Datenlage von Studie 5 ist es wahrscheinlich, dass die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen, im Gegensatz zu der Passung von Person und Organisation sowie Bedürfnissen und Angeboten, jedoch gar keinen Effekt aufweist. Aus diesem Grund sollten alle drei Formen der Passung in einer erneuten Studie untersucht und dabei experimentell manipuliert werden, um die Kausalität in diesem Zusammenhang zu untersuchen.

11 Abschließende Diskussion

11.1 Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung

11.1.1 Wirkung von Employer Branding

Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterbindung durch Employer Branding wurde bereits von vielen Wissenschaftlern untersucht (Ambler & Barow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Lievens & Highhouse, 2003; Livens et al., 2007; Schlager et al., 2011; Tanwar & Prasad, 2016). In der Vergangenheit wurde jedoch in den genannten Untersuchungen nicht mit einer experimentellen Manipulation gearbeitet. Diese Lücke wurde durch diese Arbeit geschlossen. Bereits in der ersten Studie konnte in einem experimentellen Design für die Kombination mehrerer Strategien gezeigt werden, dass Employer Branding einen kausalen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität, die Arbeitszufriedenheit und die Mitarbeiterbindung hat. Im Anschluss daran wurden die sechs verschiedenen Strategien von Employer Branding nach Tanwar und Prasad (2016) in der zweiten Studie durch ein weiteres experimentelles Setting einzeln untersucht. Auch hier ließen sich empirische Hinweise für die kausale Wirksamkeit der Employer Branding Strategien finden. Obwohl in Studie 3 und 4 nur eine einzelne Strategie von Employer Branding mit einbezogen wurde, bieten auch diese beiden Studien zumindest eine weitere empirische Basis für die Wirksamkeit der Strategie Training und Entwicklung. Zuletzt konnte der Zusammenhang von Employer Branding mit Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung in einer Felduntersuchung an Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Unternehmen repliziert werden.

Darüber hinaus konnte in den Studien 1 und 2 auch eine Beeinflussung der Wahrnehmung des beschriebenen Unternehmens durch die Employer Branding Strategien gezeigt werden. Diese Erkenntnisse unterstützen grundsätzlich die Thesen von Backhaus und Tikoo (2004) sowie Chhabra und Sharma (2014), dass Employer Branding die Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung über eine veränderte Wahrnehmung des Unternehmens bei der Zielperson beeinflusst. Die detaillierte Wirkweise von Employer Branding wurde in den vorliegenden Studien nicht weitergehend untersucht. Die Erkenntnisse sprechen jedoch dafür, dass Employer Branding eingesetzt werden kann, um das Image eines Unternehmens gezielt zu verändern. Diese Hypothese sollte allerdings in weiteren Studien untersucht werden, um

diese Beeinflussung noch detaillierter zu verstehen. Dies könnte darüber hinaus einen sehr effizienten und ökonomischen Einsatz in der Praxis ermöglichen.

11.1.2 Unterschiedliche Wirkung der Employer Branding Strategien

Die Frage nach der unterschiedlichen Wirkung der Employer Branding Strategien kann auf unterschiedlichen Ebenen beantwortet werden. Zum einen stellt sich die Frage, ob die Employer Branding Strategien einen unterschiedlich starken Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung haben. Zum anderen stellt sich auch die Frage, ob die Employer Branding Strategien für verschiedene Studiengänge bzw. Berufsgruppen unterschiedlich wichtig oder wirksam sind.

Hinsichtlich der Stärke der Wirkung konnte in Studie 1 eine höhere Arbeitgeberattraktivität der Vignette soziale Arbeitswerte im Vergleich zur Vignette Karriereprogression beobachtet werden. Dies indiziert bereits eine unterschiedlich starke Wirkung der Strategien. Dieses Ergebnis konnte in der zweiten Studie weiter bekräftigt werden. Hier erwiesen sich die Strategien Work-Life-Balance und Organisationskultur als besonders wirksam. Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit dem bisherigen Stand der empirischen Forschung. Sowohl Alnaçık und Alnaçık (2012) als auch Lohaus et al. (2013) fanden Hinweise für die Wichtigkeit von sozialen Maßnahmen für die Arbeitgeberattraktivität.

Diese Ergebnisse könnten besonders für KMU interessant sein. Diese könnten den Fokus ihrer Arbeitgebermarke auf einzelne, besonders wirksame, Strategien legen, um möglichst sparsam Anreize für potentielle und aktuelle Arbeitnehmer*innen zu bieten. Dies wäre eine Chance für KMU, sich im Kampf um Fachkräfte gegen größere Konkurrenten mit mehr finanziellen Möglichkeiten zu behaupten.

Eine Frage hinsichtlich der unterschiedlichen Stärke in der Wirkung der Employer Branding Strategien bleibt jedoch noch vollkommen offen. Im Hinblick auf die ersten beiden Studien, die die Wirksamkeit der Employer Branding Strategien einmal in Kombination (Studie 1) und einmal einzeln (Studie 2) untersucht haben, wäre es noch interessant zu wissen, welchen inkrementellen Anteil an Wirksamkeit eine zweite, dritte oder vierte Strategie in der Kombination hat. Dieses Wissen könnte die Effizienz von Employer Branding vor allem für KMU noch weiter optimieren.

Des Weiteren zeigt sich in Studie 2, dass Studierende verschiedener Studiengänge einen unterschiedlichen Wert auf die fünf Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität legen. In dieser Studie konnten jedoch nur die Studiengänge Soziale Arbeit, Lehramt und Psychologie untersucht werden. Diese sind nicht unbedingt grundverschieden, da sie alle eine sehr soziale Ausrichtung aufweisen. Dennoch konnten Unterschiede gefunden werden. Dies spricht dafür, dass die Differenzen zwischen Studiengängen mit einem geringeren Überschneidungsbereich noch deutlicher ausfallen könnten.

Zudem konnten in Studie 5 signifikante Unterschiede zwischen den Korrelationen der Employer Branding Strategien mit Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung zwischen den Branchen Gesundheit, Pflege und Reha sowie produzierendes Gewerbe gefunden werden. Dies ist ein weiterer Anhaltspunkt dafür, dass Employer Branding Strategien in unterschiedlichen Berufsgruppen auch eine unterschiedlich große Rolle spielen.

Auch die Erkenntnisse über Unterschiede zwischen Studiengängen und Berufsgruppen sollten in der Zukunft noch genauer untersucht werden. Dies könnte eine gezielte Ausrichtung der Arbeitgebermarke bzw. auch eine gezielte Gestaltung der Stellenausschreibung auf die gesuchte Zielgruppe ermöglichen. In der Praxis könnte ein solches Vorgehen finanzielle, aber auch personelle und zeitliche Ressourcen in der Personalauswahl optimieren.

11.1.3 Einfluss hoher und geringer Passung von Person und Umwelt

Für die Passung von Person und Umwelt wurden in der bisherigen Forschung immer wieder Hinweise gefunden, dass diese einen Einfluss auf Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszufriedenheit, aber auch auf organisationale Bindung und Kündigungsabsicht hat (Cable & DeRue, 2002; Cable & Judge, 1997; Edwards, 1991; Kristof, 1996; Westerman & Cyr, 2004). Diese Zusammenhänge konnten in den Studien 1 und 2 zunächst durch Korrelationen der abhängigen Variablen mit zwei kalkulierten (Passung von Person und Umwelt bezogen auf Wärme und Kompetenz in Studie 1 und 2), sowie drei selbst berichteten Passungen (Passung von Person und Organisation, Fähigkeiten und Anforderungen sowie Bedürfnissen und Angeboten in Studie 2) repliziert werden. Dabei fiel in Studie 2 auf, dass die Korrelationen der selbst berichteten Passungsmaße im Vergleich zu den kalkulierten Passungsmaßen größer ausfielen. Dies deckt sich mit

Erkenntnissen von Cable und Judge (1997) sowie Kristof (1996), dass die subjektiv empfundene Passung in diesem Kontext relevanter ist.

Daraufhin wurde der Einfluss der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen in Studie 3 und 4 experimentell manipuliert, um genauere Aussagen über den Einfluss der Passung zu erhalten. Dabei wurde vermutet, dass Bewerber*innen mit einer hohen Passung (Studie 3) bzw. Berater*innen von Klient*innen mit einer hohen Passung (Studie 4) im Vergleich zu Bewerber*innen mit einer geringen Passung (Studie 3) bzw. Berater*innen von Klient*innen mit einer geringen Passung (Studie 4) einen höheren Erfolg, mehr Glück und eine größere Zufriedenheit mit bzw. bei der Arbeitsstelle erwarteten. Dieser Effekt konnte jedoch in der dritten Studie entgegen der Erwartungen nicht gefunden werden. Für die vierte Studie wurde der vermutete Effekt allerdings gefunden. Daraufhin stellte sich die Frage, warum es zu diesen unterschiedlichen Ergebnissen kam.

Eine der diskutierten Erklärungsmöglichkeiten besteht in der Hypothese, dass die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen für Bewerber*innen aus der subjektiven Sicht eine geringere oder gar keine Rolle spielt, während diese Passung für den*die eher objektiv ausgerichtete*n Berater*in von größerer Relevanz ist. In der Forschung finden sich bereits einige Hinweise, die diese Hypothese stützen (Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001). Durch die quasiexperimentellen Ergebnisse aus der fünften Studie erhält diese Erklärungsmöglichkeit noch eine größere empirische Basis. So zeigte sich in Studie 5 erneut kein Haupteffekt der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen. Allerdings konnte im Gegensatz dazu ein Effekt der Passung von Person und Organisation sowie der Passung von Bedürfnissen und Angeboten gefunden werden. Dabei zeigte sich, dass Mitarbeiter*innen mit einer hohen Passung im Vergleich zu Mitarbeiter*innen mit einer geringen Passung eine höhere Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung berichteten. Dieses Erkenntnis bekräftigt die Vermutung, dass unterschiedliche Passungen in verschiedenen Kontexten einen anderen Einfluss aufweisen. So ist es beispielsweise sehr gut denkbar, dass eine erneute Untersuchung von Berater*innen zwar einen Effekt der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen, aber keinen Effekt der Passung von Person und Organisation sowie Bedürfnissen und Fähigkeiten aufweisen würde.

Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass in der Praxis je nach Kontext andere Arten der Passung berücksichtigt werden sollten. So wäre es beispielsweise in einer Stellenausschreibung besonders relevant, auf die Passung von Person und Organisation sowie Bedürfnissen und Angeboten einzugehen. Realisierbar wäre ein solches Vorgehen durch die Kommunikation von Organisationswerten, aber auch der durch die Anstellung möglichen Angebote durch das Unternehmen (Weiterbildung, Sportkurse, flexible Arbeitszeiten, etc.). Somit fällt eine Einschätzung der Passung auf Seiten des*der Bewerbers*Bewerberin leichter und die Bewerbung qualifizierter Fachkräfte wird wahrscheinlicher. Eine solche Maßnahme würde möglicherweise Quantität oder Qualität der Bewerbungen steigern und demnach ebenfalls eine weitere Maßnahme im Kampf um Fachkräfte darstellen.

Dennoch sollte der beschriebene Effekt weiter erforscht werden. Zum einen, um herauszufinden, ob die vermutete Auswirkung auf Bewerbungen erreicht wird und zum anderen, um den Einfluss auf weitere Variablen und in anderen Situationen zu untersuchen und damit einen noch gezielteren Einsatz der Passung in der Praxis zu ermöglichen.

11.1.4 Einfluss von fixed und growth Mindset

Das Selbstbild oder auch Mindset nach Dweck (2006, 20017a, 2017b) wurde erst ab der dritten Studie in die Untersuchung mit einbezogen. Somit liefern Studie 1 und 2 keine Hinweise auf die Art des Einflusses durch das Mindset. In Studie 3 und 4 wurde eine Interaktion von Mindset und Passung vermutet. Dahinter steckte die Überlegung, dass ein growth Mindset, welches durch den Glauben an die Veränderbarkeit von Intelligenz, Fähigkeiten und Eigenschaften geprägt ist, den negativen Effekt der Passung etwas auffangen könnte, während ein fixed Mindset diesen Effekt noch gravierender machen könnte. Jedoch konnten weder Studie 3 noch Studie 4 eine empirische Grundlage für diese Hypothese schaffen. Trotzdem wurde die Hypothese in Studie 5 erneut getestet. Hier zeigte sich schließlich ein Interaktionseffekt des Selbstbildes mit der Passung von Fähigkeiten und Anforderungen. Für die Passung von Person und Organisation sowie der Passung von Bedürfnissen und Angeboten konnte ein solcher Effekt jedoch nicht gefunden werden. Logisch betrachtet macht dieses Ergebnis jedoch Sinn, da das Mindset die Veränderbarkeit von Fähigkeiten thematisiert. An dieser Stelle stellt sich jedoch die Frage, weshalb ein solcher Effekt dann nicht bereits in Studie 3 oder 4 gefunden werden

konnte. Möglicherweise war die experimentelle Manipulation zu schwach, um diesen Effekt zu zeigen. Eine weitere Erklärung im Zusammenhang mit der vierten Studie ist, dass der Effekt für außenstehende Personen, in diesem Fall eine*n Berater*in, nicht vorhanden ist. Die Klärung dieser Frage sollte künftige Forschung übernehmen.

Bei der genauen Betrachtung des Interaktionseffektes in Studie 5 fällt jedoch auf, dass dieser nicht wie vermutet gerichtet ist. So zeigen sich für die Arbeitszufriedenheit, die Verbundenheit und die Identifikation höhere Werte bei den Mitarbeiter*innen mit einem fixed Mindset im Vergleich zu Mitarbeiter*innen mit einem growth Mindset. Eine mögliche Erklärung für diese Erkenntnis ist in empirischen Untersuchungen von Ehrlinger et al. (2016) sowie Nussbaum und Dweck (2008) zu finden. In der Studie von Ehrlinger et al. (2016) konnte gezeigt werden, dass Menschen mit einem statischen Selbstbild im Vergleich zu Menschen mit einem dynamischen Selbstbild eher zur Überschätzung neigen. Nussbaum und Dweck (2008) fanden zudem heraus, dass Menschen mit einem fixed Mindset eher zum Einsatz von abwärts gerichteten Vergleichen tendieren, um den eigenen Selbstwert zu schützen. Menschen mit einem growth Mindset hingegen nehmen eher einen aufwärts gerichteten Vergleich vor. Durch die unterschiedliche Wahl von sozialen Vergleichen könnte es möglicherweise zu einem verzerrten Wahrnehmungseffekt in Studie 5 gekommen sein. So lässt sich auf Basis der empirischen Befunde vermuten, dass die Art des Vergleichs dazu führt, dass die eigene Situation überschätzt wird. Diese Hypothese sollte jedoch in weiteren Untersuchungen erforscht werden, da sie bisher nur durch vage Vermutungen gestützt wird.

Eine klare Beantwortung der Frage nach dem Einfluss von growth und fixed Mindset im Arbeitskontext ist auf Basis der vorliegenden Ergebnisse leider noch nicht möglich. Es lässt sich lediglich festhalten, dass das Selbstbild einen Einfluss hat, die genaue Spezifikation dieses Einflusses und damit auch die Art der Verwendung in der Praxis sollte die Aufgabe von künftiger Forschung sein.

11.2 Limitationen der Arbeit und Ausblick auf zukünftige Forschung

Die größte Einschränkung aller in dieser Arbeit vorgestellten Studien ist die Stichprobe. Diese ist bei den Studien 1 bis 4 immer vorwiegend weiblich, im Alter zwischen Anfang und Mitte Zwanzig und besteht vollständig aus Studierenden. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Versuchspersonen noch nie für längere

Zeit in einer Vollbeschäftigung war und auch keine umfassende Bewerbungserfahrungen besitzt. Dies schränkt die externe Validität der Studien ein, weshalb eine erneute Durchführung an einer repräsentativeren Stichprobe mit Berufs- und Bewerbungserfahrung eine bessere Übertragbarkeit der Ergebnisse gewährleisten würde. Auch in Studie 5 gibt es ein Problem mit der Stichprobe. Hier sind die Stichproben der beiden untersuchten Branchen Gesundheit, Pflege und Reha sowie produzierendes Gewerbe unterschiedlich groß, was aus methodischer Sicht die Signifikanz bzw. Nicht-Signifikanz in den durchgeführten Tests beeinflussen könnte.

Ein weiterer Kritikpunkt besteht in der Art der Manipulation, die in den Studien 1 bis 4 genutzt wurde. Hier wurde jeweils ein fiktives Szenario erstellt, in das die Versuchspersonen sich hineinversetzen sollten. Aufgrund der geringen Berufs- und Bewerbungserfahrung in den Stichproben ist es dabei gut möglich, dass die Rollenübernahme eine große Herausforderung für die Versuchspersonen war. Für die Ergebnisse könnte dies bedeuten, dass es einen Unterschied zur Praxis gibt, was erneut eine Schwierigkeit für die Übertragbarkeit der Ergebnisse darstellt. Diese bezieht sich in diesem Fall auf die Übertragung von Erkenntnissen aus dem Labor auf die Anwendung in der Praxis.

In der zukünftigen Forschung sollten zunächst diese beiden methodischen Schwächen bei zukünftigen Untersuchungen berücksichtigt werden. Die Studien könnten also mit einer repräsentativeren Stichprobe, für die die Rollenübernahme durch entsprechende Erfahrungen womöglich zudem leichter ist, repliziert werden. Bei der Untersuchung von Unterschieden zwischen Studiengängen und Berufsgruppen sollte darüber hinaus eine ähnliche Stichprobengröße angestrebt werden.

Des Weiteren bleiben nach den fünf in dieser Arbeit berichteten Studien noch offene Fragen, die Gegenstand künftiger Forschung sein sollten. Hinsichtlich der Wirksamkeit von Employer Branding sollte untersucht werden, inwieweit eine einzelne Strategie im Vergleich zu unterschiedlichen Kombinationen von Strategien einen Mehrwert für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszufriedenheit hat. Zusätzlich sollte auch die genaue Wirkweise der Employer Branding Strategien über die Wahrnehmung des Unternehmens auf die Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszufriedenheit genauer erforscht werden. Auch die Unterschiede zwischen Studiengängen bzw. Berufsgruppen

hinsichtlich der Stärke der Wirksamkeit sowie der Präferenz unterschiedlicher Strategien sollte in künftigen Untersuchungen thematisiert werden. Die Erkenntnisse könnten in der Praxis für einen zielgerichteten Einsatz der Employer Branding Strategien genutzt werden, was für ein Unternehmen sowohl eine Kostenersparnis als auch eine Effizienzsteigerung bedeuten könnte. In diesem Zusammenhang wäre ein solch gezieltes Vorgehen vor allem für KMU sehr interessant.

Für die Passung sollte in der Zukunft untersucht werden, ob es durch eine entsprechende Ausrichtung einer Stellenausschreibung tatsächlich zu einer höheren Quantität bzw. Qualität von Bewerbungen kommt. Darüber hinaus könnten auch unterschiedliche Personen innerhalb eines Unternehmens (z.B. Bewerber*innen, Mitarbeiter*innen, Vorgesetzte*r, Kund*innen) in unterschiedlichen Kontexten des Arbeitslebens (z.B. Personalauswahl, Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung, Verkauf) untersucht werden, um weitere Implikationen für die Praxis zu erhalten. In diesem Kontext könnte auch das Selbstbild der involvierten Personen mit einbezogen werden. Vor allem auf dem Gebiet der Personalentwicklung könnte dieses eine größere Relevanz aufweisen. Das Mindset erfordert vermutlich noch den größten Bedarf an Forschung. Hier ist der genaue Einfluss im Arbeitskontext noch unklar, sodass zunächst einmal dieser weiter untersucht werden sollte.

11.3 Fazit

Diese Arbeit liefert vordergründig diverse empirische Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Employer Branding. Es konnte gezeigt werden, dass Employer Branding Strategien die Arbeitgeberattraktivität, die Arbeitszufriedenheit sowie die Mitarbeiterbindung. Diese Kombination von Auswirkungen ist für Unternehmen besonders interessant, da Employer Branding somit mehrere Probleme gleichzeitig lösen könnte. Ausbleibende Bewerbungen von geeigneten Fachkräften werden durch eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität seltener. Zudem sorgen zufriedene Mitarbeiter*innen auch für einen guten Eindruck des Unternehmens in der Außenwahrnehmung, wenn sie ihre Zufriedenheit beispielsweise auf Bewertungsportalen oder auch in den sozialen Medien allgemein mitteilen. Darüber hinaus zeigen zufriedene Mitarbeiter*innen eine stärkere Identifikation und Bindung mit dem Arbeitgeber. Daraus resultiert eine geringere Kündigungsabsicht und somit eine schwächere Fluktuation im Unternehmen. Eine zu große Fluktuation ist in Zeiten des Fachkräftemangels ebenfalls ein häufiges Problem, da

andere Unternehmen versuchen, geeignete Fachkräfte abzuwerben. Diese Versuche stoßen bei unzufriedenen Mitarbeiter*innen auf ein stärkeres Interesse. Eine zu hohe Fluktuation ist durch den Einstellungs- und Einarbeitungsprozess zudem ein großer Kostenfaktor innerhalb eines Unternehmens, der jedoch durch entsprechendes Employer Branding vermieden werden kann. Zufriedene Mitarbeiter*innen zeigen zudem häufiger extraproduktives Verhalten, was eine zusätzliche positive Auswirkung auf die Leistung des Unternehmens bewirken kann.

Die Resultate dieser Arbeit sprechen zudem dafür, dass ein Unternehmen mit Employer Branding die eigene Außenwahrnehmung gezielt beeinflussen kann. Diese Erkenntnis könnte auch dafür genutzt werden, dass Unternehmen durch eine entsprechende Strategie die Zielgruppe für eine ausgeschriebene Stelle noch effizienter ansprechen können. Darüber hinaus liefert diese Arbeit auch Hinweise für eine unterschiedliche Wirksamkeit der verschiedenen Employer Branding Strategien. Auch diese Entdeckung könnte zur effizienten Gestaltung der Arbeitgebermarke genutzt werden. Diese Ergebnisse sind besonders relevant für KMU, die natürlich versuchen, mit größeren Konkurrenten mitzuhalten, dabei aber nicht die gleichen finanziellen Mittel haben. Eine weitere Erkenntnis für den gezielten Einsatz von Employer Branding liegt in den Unterschieden zwischen Studiengängen und Berufsgruppen. Hier konnten in der vorliegenden Arbeit zwar schon Unterschiede gefunden werden, jedoch reicht diese Datenlage noch nicht für die gezielte Anwendung in der Praxis aus. Somit sollte künftige Forschung hier noch zur Klärung der genauen Unterschiede beitragen.

Des Weiteren konnten die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit einen Beitrag zur Integration der verschiedenen Passungen im Arbeitskontext leisten. Dabei zeigte sich, dass eine hohe Passung von Person und Organisation sowie Bedürfnissen und Angeboten bei Mitarbeiter*innen zu einer gesteigerten Wahrnehmung von Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung führt. Im Gegensatz dazu hatte die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen nur in Interaktion mit dem Selbstbild eine Auswirkung. Diese Ergebnisse legen nahe, dass Unternehmen bei der Gestaltung von Stellenausschreibungen einen stärkeren Fokus auf die Darstellung von Organisationswerten und -angeboten legen sollten. In der Realität werden jedoch vorwiegend gewünschte Fähigkeiten des*der Bewerbers*Bewerberin und

Anforderungen der Stelle beschrieben. Dies stellt eine große Differenz dar, die in der Praxis behoben werden sollte.

Die vorliegende Arbeit kann somit auf Basis empirischer Erkenntnisse unterschiedliche Lösungswege für Probleme im Kampf um qualifizierte Fachkräfte aufzeigen. Dabei bietet diese Arbeit keine Best-Practice Strategie an, sondern liefert eine Auswahl an verschiedensten Herangehensweisen für die im Fachkräftemangel entstehenden Probleme. Die Wahl der richtigen Vorgehensweise ist dabei individuell und sollte auf das Unternehmen und deren Zielgruppe abgestimmt werden.

Literaturverzeichnis

- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170.
- Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78(1), 246-263.

- Bundesagentur für Arbeit (2011). *Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland*.
Abgerufen am 04.07.2020 von <https://www.uni-heidelberg.de/md/journal/2013/01/perspektive2025.pdf>.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 11). Academic Pr.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person–Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48-66.
- Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267.
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. & Michaels, E. G. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chase, M. A. (2010). Should Coaches Believe in Innate Ability? The Importance of Leadership Mindset. *Quest*, 62(3), 296-307.

- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, *(21)*1, 48-60.
- Claro, S., Paunesku, D., & Dweck, C. S. (2016). Growth mindset tempers the effects of poverty on academic achievement. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *113*(31), 8664-8668.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(4), 477-486.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *7*(4), 499-518.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. NY: Academic.
- Devendorf, S. A., & Highhouse, S. (2008). Applicant–employee similarity and attraction to an employer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*(4), 607-617.
- Dupeyrat, C., & Mariné, C. (2005). Implicit theories of intelligence, goal orientation, cognitive engagement, and achievement: A test of Dweck’s model with returning to school adults. *Contemporary Educational Psychology*, *30*(1), 43-59.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, *39*(2), 239-263.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, *95*(2), 256-273.
- Dweck, C. S., Chiu, C. Y., & Hong, Y. Y. (1995a). Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions: A Word from Two Perspectives. *Psychological Inquiry*, *6*(4), 267-285.
- Dweck, C. S., Chiu, C. Y., & Hong, Y. Y. (1995b). Implicit Theories: Elaboration and Extension of the Model. *Psychological Inquiry*, *6*(4), 322-333.

- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new Psychology of Success*. Random House.
- Dweck, C. S. (2009). Mindsets: Developing talent through a growth mindset. *Olympic Coach*, 21(1), 4-7.
- Dweck, C.S. (2017a). *Mindset – Updated Edition: Changing the way you think to fulfil your potential*. Robinson.
- Dweck, C. S. (2017b) *Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*. Piper Verlag.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 6 (S. 283-357). John Wiley & Sons.
- Ehrlinger, J., Mitchum, A. L., & Dweck, C. S. (2016). Understanding overconfidence: Theories of intelligence, preferential attention, and distorted self-assessment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 63, 94-100.
- Eid, M., Gollwitzer, M., & Schmitt, M. (2011). *Statistik und Forschungsmethoden Lehrbuch*. Beltz.
- Elliot, E., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.
- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Erdley, C. A., Cain, K. M., Loomis, C. C., Dumas-Hines, F., & Dweck, C. S. (1997). Children's social goals and implicit theories as predictors of their responses to social failure. *Developmental Psychology*, 33(2), 263-272.
- Felfe, J. & Six, B. (2006). *Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment*. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 37-60). Hogrefe.

- Felfe, J., Tartler, K., & Liepmann, D. (2004). Advanced Research in the Field of Transformational Leadership. *German Journal of Human Resource Research, 18*(3), 262-288.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 878-902.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology, 40*(2), 287-322.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organization Development Journal, 19*(3), 58-68.
- Gregson, T. (1992). An investigation of the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting. *Behavioral Research in Accounting, 4*(4), 80-95.
- Haarhaus, B. (2015). Entwicklung und Validierung eines Kurzfragebogens zur Erfassung von allgemeiner und facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit. *Diagnostica, 62*, 61-73.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. O. N., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology, 59*(4), 871-902.
- Hesse, G., Mayer, K., Rose, N., & Fellingner, C. (2015). *Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen*. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*, (S. 53-102), Springer-Gabler.
- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). *Scale development in employer branding*. In C. Baumgarth & D. - M. Bolz (Hrsg.), *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung*, (S. 65-86), Springer Gabler.

- Hong, Y. Y., Chiu, C. Y., Dweck, C. S., Lin, D. M. S., & Wan, W. (1999). Implicit Theories, Attributions, and Coping: A Meaning System Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 588-599.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329-341.
- Kim, S.Y. and Park, H. (2011), "Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners", *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639-653.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, *56*(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, *18*, 45-59.
- Lohaus, D. & Rietz, C. (2015). Arbeitgeberattraktivität: Der Stellenwert von Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *59*, 70-84.
- Lohaus, D., Rietz, C., & Haase, S. (2013). Talente sind wählerisch – Was Arbeitgeber attraktiv macht. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, *20*(3), 12-15.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(2), 142-152.
- Mäder, R. (2005). *Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials*. Gabler.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20-52.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 268-277.

- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of personality and social psychology*, 75(1), 33-52.
- Nerdinger, F. W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen*. Kohlhammer.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer.
- Nussbaum, A. D., & Dweck, C. S. (2008). Defensiveness versus Remediation: Self-Theories and Modes of Self-Esteem Maintenance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(5), 599-612.
- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *The Academy of Management Review*, 2(1), 46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 589-606.
- Paunesku, D., Walton, G. M., Romero, C., Smith, E. N., Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2015). Mind-Set Interventions Are a Scalable Treatment for Academic Underachievement. *Psychological Science*, 26(6), 784-793.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual environment fit. *Psychological Bulletin*, 69(1), 56-68.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-Analysis of the Relationships between Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380-399.
- Powell, G. N. (1991). Applicant reactions to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, 44(1), 67-83.

- Powell, G. N., & Goulet, L. R. (1996). Recruiters' and Applicants' Reactions to Campus Interviews and Employment decisions. *The Academy of management Journal*, 39(6), 1619-1640.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(1), 103-116.
- Rickett, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481.
- Robbins, S.P. (2001). *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives*. Pearson South Africa.
- Romero, C., Master, A., Paunesku, D., Dweck, C. S., & Gross, J. J. (2014). Academic and Emotional Functioning in Middle School: The Role of Implicit Theories. *Emotion*, 14(2), 227-234.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *The Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*. 25(7), 497-508.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Six, B., & Felfe, J. (2004). *Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext*. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie - Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 597-672). Hogrefe.

- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Statistischen Bundesamt Destatis (2019). *Bevölkerung im Wandel: Annahme und Ergebnisse der 14. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung*. Abgerufen am 04.07.2020 von <https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/pressebroschuere-bevoelkerung.pdf?blob=publicationFile>
- Stipek, D., & Gralinski, J. H. (1996). Children's beliefs about intelligence and school performance. *Journal of Educational Psychology*, 88(3), 397-407.
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13-20.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Von Walter, B., Henkel, S., & Heidig, W. (2012). Mitarbeiterassoziationen als Treiber der Arbeitgeberattraktivität. In T. Tomczak, F. – R. Esch, J. Kernstock & A. Herrmann (Hrsg.) *Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, (S. 295-315). Gabler.
- Wagner, J. A., Leana, C. R., Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1997). Cognitive and motivational frameworks in U.S. research on participation: a meta-analysis of primary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 49-65.
- Werbil, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). *Person–environment fit in the selection process*. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in human resources management*, Vol. 17 (S. 209-243). Elsevier Science/JAI Press.

- Werding, M. (2019). *Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt*. In M. Busold (Hrsg.) *War for Talents*, (S.3-16), Springer.
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An Integrative Analysis of Person–Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assessment*, *12*(3), 252-261.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, *71*(2), 219-231.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, *56*(3), 407-415.
- Yaeger, D. S. & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, *47*(4), 302-314.

Anhang A

Textvignetten aus Studie 1

Experimentalgruppe „Soziale Arbeitswerte“

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen. Das Unternehmen betont immer wieder, dass ihm die eigenen MitarbeiterInnen sehr am Herzen liegen. Dies zeigt sich z.B. darin, dass Probleme, Wünsche und Anregungen von MitarbeiterInnen ernst genommen werden. Für eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bietet das Unternehmen flexible Arbeitszeiten, Home-Office und Elternzeit an. Bei einem familiären Notfall ist es in diesem Unternehmen kein Problem nach Hause zu gehen. Des Weiteren unterstützt das Unternehmen die Betreuung von Kindern. Zusätzlich bietet das Unternehmen zur Gesundheitsförderung diverse Sport- und Entspannungskurse an. Im Arbeitsalltag wird Teamwork zwischen den MitarbeiterInnen gefördert, weshalb sich die MitarbeiterInnen untereinander kennen und oftmals ein gutes Verhältnis zueinander haben. Der Arbeitsplatz ist mit der neuesten Technik ausgestattet und das Treffen eigener Entscheidungen wird in diesem Unternehmen unterstützt. Das Unternehmen zeigt sich zudem durch die Verwendung von Öko-Strom verantwortungsvoll gegenüber der Umwelt und engagiert sich für soziale Zwecke.

Experimentalgruppe „Karriereprogression“

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen. Das Unternehmen ist dennoch national und international sehr anerkannt, es handelt sich um eine bekannte und geschätzte Marke. Freunde und Kollegen bewerten das Unternehmen als sehr guten Arbeitsplatz und sehr viele Menschen würden dort gerne arbeiten. Die MitarbeiterInnen sind sehr stolz darauf, Teil dieses Unternehmens zu sein. Das Unternehmen bietet innovative Produkte und Serviceleistungen an. Als MitarbeiterIn bestehen gute Möglichkeiten, an seinen individuellen Schwächen durch verschiedene Weiterbildungsangebote zu arbeiten und die eigenen Stärken durch entsprechende Angebote weiter auszubauen. Es wird folglich sehr viel in die Entwicklung der MitarbeiterInnen investiert. Außerdem organisiert das Unternehmen zahlreiche Workshops und Konferenzen. Zudem gibt es immer wieder Angebote für Jobs innerhalb des Unternehmens, es bestehen also gute Chancen auf einen Aufstieg, wenn ein/e MitarbeiterIn entsprechende Leistung bringt.

Kontrollgruppe

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen. Das Unternehmen besteht aus sehr unterschiedlichen MitarbeiterInnen. Ansonsten bietet das Unternehmen einen sicheren Arbeitsplatz, da es bereits über mehrere Generationen existiert. Es handelt sich um ein familiengeführtes Unternehmen. Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen heben sich nicht von der Masse ab, sind aber dennoch bei den KundInnen sehr gefragt.

Anhang B

Verwendete Fragebögen aus Studie 1 und 2

B1: Wärme und Kompetenz übersetzt von Fiske, Cuddy, Glick und Xu (2002)

Selbstbeurteilung: Wie sehr treffen die folgenden Eigenschaften auf Sie zu?

Organisationsbeurteilung: Wie sehr treffen die folgenden Wörter auf das beschriebene Unternehmen zu?

(1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft nicht zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = weder noch, 5 = trifft eher zu, 6 = trifft zu, 7 = trifft voll und ganz zu)

Wärme	Kompetenz	Distraktoren
gutmütig	fähig	tolerant
ehrlich	effizient	zielstrebig
herzlich	organisiert	sachlich
vertrauenswürdig	geschickt	unabhängig

B2: Markenpersönlichkeit nach Mäder (2005)

Wie sehr treffen die folgenden Wörter auf das beschriebene Unternehmen zu?

(1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft nicht zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = weder noch, 5 = trifft eher zu, 6 = trifft zu, 7 = trifft voll und ganz zu)

Attraktivität	Verlässlichkeit	Temperament	Stabilität	Natürlichkeit
extravagant	kompetent	progressiv	unschlagbar	natürlich
elegant	verantwortungs- voll	dynamisch	unverfälscht	naturnah
glamourös	sicher	zeitgemäß	zeitlos	frisch
chic	solide	aktiv	einprägsam	
ästhetisch	präzise	aufstrebend	erfolgreich	
charismatisch	professionell	revolutionär	bekannt	
unwiderstehlich	vertrauenswürdig	einfallsreich		
geschmackvoll	ehrlich	unkonventionell		
sinnlich	wertvoll	pfiffig		
bezaubernd	dezent			
rassig				

B3: Zufriedenheit in Anlehnung an Haarhaus (2015)

Globale Zufriedenheit:

Denken Sie, dass Sie in dem beschriebenen Unternehmen auf Dauer zufrieden sein könnten? (1 = nein, auf keinen Fall, 2 = nein, 3 = eher nicht, 4 = eher ja, 5 = ja, 6 = ja, auf jeden Fall)

Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld:

Studie 2: Wie zufrieden wären Sie in dem beschriebenen Unternehmen mit folgenden Teilbereichen...?

(1 = sehr unzufrieden, 2 = unzufrieden, 3 = eher unzufrieden, 4 = weder unzufrieden noch zufrieden, 5 = eher zufrieden, 6 = zufrieden, 7 = sehr zufrieden)

Studie 3 und Studie 4: Wie zufrieden werden Sie nach Ihrer Einschätzung mit den folgenden Teilbereichen der Stelle sein? (Studie 3) bzw. Wie zufrieden wird die beschriebene Person nach Ihrer Einschätzung mit den folgenden Teilbereichen der Ausbildung sein? (Studie 4)

(1 = sehr unzufrieden, 2 = unzufrieden, 3 = eher unzufrieden, 4 = eher zufrieden, 5 = zufrieden, 6 = sehr zufrieden)

- Tätigkeiten (Studie 2) bzw. Arbeit/Aufgaben (Studie 3 und 4)
- Kollegen/innen (Studie 2, 3 und 4)
- Entwicklungsmöglichkeiten (nur Studie 2, da in Studie 3 und 4 manipuliert)
- Bezahlung (nur Studie 2, da in Studie 3 und 4 kaum realistisch einschätzbar)
- Vorgesetzte/r (Studie 2, 3 und 4)
- zusätzlich in Studie 3 und 4: Unternehmen/Firma

Anhang C

Textvignetten aus Studie 2

Work-Life-Balance

Wir sind ein mittelständisches Unternehmen mit über 50 MitarbeiterInnen und suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/n weitere/n MitarbeiterIn, an einem unserer zwei Standorte.

Wir sind ein Unternehmen, das bereits seit vielen Jahren erfolgreich und familienorientiert arbeitet. Die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf liegt uns am Herzen und wir möchten mit Ihrer Zufriedenheit weiter wachsen. Aus diesem Grund bieten wir Ihnen flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zum Home-Office. Auch Ihre Gesundheit spielt für uns eine große Rolle, weshalb wir Ihnen das Wahrnehmen von Sportangeboten innerhalb des Unternehmens ermöglichen.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Reputation

Wir sind ein mittelständisches Unternehmen mit über 50 MitarbeiterInnen und suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/n weitere/n MitarbeiterIn, an einem unserer zwei Standorte.

Unser Unternehmen ist Marktführer in Europa und will durch innovative Ideen weiter wachsen. Innovation und Qualität, dafür stehen wir national und international mit unserem Namen, weshalb unsere MitarbeiterInnen das Unternehmen mit Stolz repräsentieren. Außerdem bieten wir Ihnen die Möglichkeit, Ihre Ideen in unserem Unternehmen einzubringen.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Organisationskultur

Wir sind ein mittelständisches Unternehmen mit über 50 MitarbeiterInnen und suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/n weitere/n MitarbeiterIn, an einem unserer zwei Standorte.

Unser Unternehmen entwickelte sich im Laufe der letzten Jahre rasant. Wir bieten Ihnen ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit in Ihrem Aufgabenbereich. Zudem haben Sie die Möglichkeit, an unterschiedlichen Orten und in unterschiedlichen Positionen zu arbeiten. Dazu steht Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz die neueste Technik zur Verfügung. In unserem Unternehmen hat Teamwork einen sehr hohen Stellenwert. Außerdem ist es uns wichtig, Ideen und Vorschläge von MitarbeiterInnen anzuhören und diese in unserem Unternehmen umzusetzen.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Training und Entwicklung

Wir sind ein mittelständisches Unternehmen mit über 50 MitarbeiterInnen und suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/n weitere/n MitarbeiterIn, an einem unserer zwei Standorte.

Unser Unternehmen ist in den letzten Jahren rasant gewachsen. Diesen Erfolg wollen wir weiter mit Ihnen entwickeln. Im Rahmen unserer Weiterbildungsangebote bieten wir Ihnen die Möglichkeit, sich durch Onlinekurse und anderer Trainingsprogramme fortzubilden. Außerdem veranstalten wir regelmäßig Konferenzen und Workshops, um Ihre Karriere zu fördern und Sie auf zukünftige Positionen vorzubereiten.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Corporate Social Responsibility

Wir sind ein mittelständisches Unternehmen mit über 50 MitarbeiterInnen und suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/n weitere/n MitarbeiterIn, an einem unserer zwei Standorte.

Wir sind ein Unternehmen mit sozialer und ökologischer Verantwortung. Wir stehen ein für Umweltfreundlichkeit und die Absicherung unserer MitarbeiterInnen. Für die Zufriedenheit von KundInnen und MitarbeiterInnen ist uns der regelmäßige Dialog sehr wichtig. Wir bieten Ihnen einen sicheren Arbeitsplatz und ein verantwortungsbewusstes Arbeitsumfeld im Rahmen unserer Unternehmensethik.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Diversität

Wir sind ein mittelständisches Unternehmen mit über 50 MitarbeiterInnen und suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/n weitere/n MitarbeiterIn, an einem unserer zwei Standorte.

Wir sind ein multikulturelles Unternehmen. Bei der Auswahl unserer MitarbeiterInnen achten wir stets auf deren Fähigkeiten, unabhängig von Geschlecht, Ethnizität oder Kultur. Wir bieten Ihnen wechselnde Aufgaben in unterschiedlichen Projekten und Abteilungen, sowie eine gute, geschlechtsneutrale Bezahlung.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Anhang D

Zusätzlich verwendete Fragebögen aus Studie 2 mit Adaptionen für Studie 5

D1: Übersetzung des Fragebogens Employer Attractiveness (EmpAt) von Berthon et al. (2005) mit Adaption zur Erfassung der Wichtigkeit von Arbeitgeberattraktivität

Studie 2: Erfassung der Wichtigkeit von Arbeitgeberattraktivität (Adaption des EmpAt)

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Merkmale, wenn Sie an einen potenziellen Arbeitgeber denken?

(1 = sehr unwichtig, 2 = unwichtig, 3 = eher unwichtig, 4 = weder wichtig noch unwichtig, 5 = eher wichtig, 6 = wichtig, 7 = sehr wichtig)

Studie 5: Erfassung der Arbeitgeberattraktivität (Übersetzung des EmpAt)

Inwiefern werden die folgenden Aspekte durch Ihren Arbeitgeber erfüllt? Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß die folgenden Aspekte von Ihrem Arbeitgeber erfüllt werden.

(1 = nicht erfüllt, 2 = eher nicht erfüllt, 3 = weder noch, 4 = eher erfüllt, 5 = erfüllt)

Faktor 1:	- Arbeit in einem spannenden Umfeld
Interessenwert	- Ein innovativer Arbeitgeber – neuartige Arbeitsweisen und fortschrittliches Denken
	- Das Unternehmen schätzt und nutzt Ihre Kreativität
	- Das Unternehmen bietet qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen an
	- Das Unternehmen bietet innovative Produkte und Dienstleistungen an

Faktor 2: Sozialer Wert	<ul style="list-style-type: none"> - Spaß an der Arbeit - Eine gute Beziehung zu Ihrem/Ihrer Vorgesetzten - Eine gute Beziehung zu den Kollegen - Unterstützende und ermutigende Kollegen - Ein zufriedenes Arbeitsumfeld
Faktor 3: Wirtschaftlicher Wert	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Aufstiegs- und Fördermöglichkeiten innerhalb des Unternehmens - Arbeitsplatzsicherheit innerhalb des Unternehmens - Praktische bereichsübergreifende Erfahrungen - Eine überdurchschnittliche Bezahlung - Ein attraktives Gesamtpaket
Faktor 4: Entwicklungswert	<ul style="list-style-type: none"> - Lob und Anerkennung vom Arbeitgeber - Ein Sprungbrett für zukünftige Beschäftigungen - Ein gutes Gefühl Ihrerseits als Resultat der Arbeit für das Unternehmen - Ein gesteigertes Selbstbewusstsein als Resultat der Arbeit für das Unternehmen - Gewinn von karrierefördernden Erfahrungen
Faktor 5: Anwendungswert	<ul style="list-style-type: none"> - Humanitäre Organisation - soziales Verantwortungsbewusstsein - Die Möglichkeit, Gelerntes anzuwenden - Die Möglichkeit, anderen etwas beizubringen - Akzeptanz und Zusammenhalt - Das Unternehmen arbeitet kundenorientiert

D2: Übersetzung der Perceived Person-Job Fit Scale (Cable & DeRue, 2002)

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Studie 2: Bitte stellen Sie sich weiterhin vor, Sie würden in dem beschriebenen Unternehmen arbeiten. Geben Sie an, wie sehr Sie den nachfolgenden Aussagen zustimmen.

Studie 5: Bitte beantworten Sie die Fragen in Bezug auf Ihren aktuellen Arbeitgeber.

(1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme nicht zu, 3 = stimme eher nicht zu, 4 = weder noch, 5 = stimme eher zu, 6 = stimme zu, 7 = stimme voll und ganz zu)

Passung von Person und Organisation	<ul style="list-style-type: none">- Meine Werte im Leben sind den Werten des Unternehmens sehr ähnlich.- Meine persönlichen Werte stimmen mit den Werten und der Kultur des Unternehmens überein.- Die Werte und Kultur des Unternehmens passen gut zu den Dingen, die ich im Leben schätze.
Passung von Fähigkeiten und Anforderungen	<ul style="list-style-type: none">- Die Übereinstimmung zwischen den Anforderungen meines Jobs und meinen persönlichen Fähigkeiten ist sehr hoch.- Meine Kenntnisse und Ausbildung passen sehr gut zu den Anforderungen meines Jobs.- Meine persönlichen Kenntnisse und Bildung stimmen mit den Anforderungen, die mein Job an mich stellt, überein.
Passung von Bedürfnissen und Angeboten	<ul style="list-style-type: none">- Das was mein Job mir bietet passt gut zu dem, was ich von einem Job erwarte.- Die Erwartungen, die ich an einen Job habe, werden von meinem derzeitigen Job sehr gut erfüllt.- Mein aktueller Job bietet mir alles, was ich von einem Job erwarte.

Anhang E

Textvignetten aus Studie 3

Viele Möglichkeiten zur Karriereprogression und hohe Passung

Die Förderung von Lebenszufriedenheit GmbH sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt EineN BeraterIn (m/w/d). Für unsere Akut- und Dauersprechstunden suchen wir eineN SozialarbeiterIn oder PsychologIn zur Beratung in Krisensituationen und zur dauerhaften Stabilisierung von Lebensverhältnissen. Die Stelle kann in Voll- oder Teilzeit besetzt werden. Wir bieten Ihnen darüber hinaus Fortbildungsmöglichkeiten in verschiedenen Beratungsansätzen und weitere Entwicklungsmöglichkeiten.

Instruktion: Bitte stellen Sie sich vor, Sie sind auf Arbeitssuche. Dabei sind Sie auf die oben genannte Stelle gestoßen und finden diese interessant. Nach eingehender Recherche haben Sie festgestellt, dass Sie alle Voraussetzungen für die oben genannte Stelle erfüllen. Würden Sie sich bewerben?

Viele Möglichkeiten zur Karriereprogression und geringe Passung

Die Förderung von Lebenszufriedenheit GmbH sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt EineN BeraterIn (m/w/d). Für unsere Akut- und Dauersprechstunden suchen wir eineN SozialarbeiterIn oder PsychologIn zur Beratung in Krisensituationen und zur dauerhaften Stabilisierung von Lebensverhältnissen. Die Stelle kann in Voll- oder Teilzeit besetzt werden. Wir bieten Ihnen darüber hinaus Fortbildungsmöglichkeiten in verschiedenen Beratungsansätzen und weitere Entwicklungsmöglichkeiten.

Instruktion: Bitte stellen Sie sich vor, Sie sind auf Arbeitssuche. Dabei sind Sie auf die oben genannte Stelle gestoßen und finden diese interessant. Nach eingehender Recherche haben Sie festgestellt, dass Sie nicht alle Voraussetzungen für die oben genannte Stelle erfüllen. Würden Sie sich bewerben?

Wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression und hohe Passung

Die Förderung von Lebenszufriedenheit GmbH sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt EineN BeraterIn (m/w/d). Für unsere Akut- und Dauersprechstunden suchen wir eineN SozialarbeiterIn oder PsychologIn zur Beratung in Krisensituationen und zur dauerhaften Stabilisierung von Lebensverhältnissen. Die Stelle kann in Voll- oder Teilzeit besetzt werden.

Instruktion: Bitte stellen Sie sich vor, Sie sind auf Arbeitssuche. Dabei sind Sie auf die oben genannte Stelle gestoßen und finden diese interessant. Nach eingehender Recherche haben Sie festgestellt, dass Sie nicht alle Voraussetzungen für die oben genannte Stelle erfüllen. Würden Sie sich bewerben?

Wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression und geringe Passung

Die Förderung von Lebenszufriedenheit GmbH sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt EineN BeraterIn (m/w/d). Für unsere Akut- und Dauersprechstunden suchen wir eineN SozialarbeiterIn oder PsychologIn zur Beratung in Krisensituationen und zur dauerhaften Stabilisierung von Lebensverhältnissen. Die Stelle kann in Voll- oder Teilzeit besetzt werden.

Instruktion: Bitte stellen Sie sich vor, Sie sind auf Arbeitssuche. Dabei sind Sie auf die oben genannte Stelle gestoßen und finden diese interessant. Nach eingehender Recherche haben Sie festgestellt, dass Sie alle Voraussetzungen für die oben genannte Stelle erfüllen. Würden Sie sich bewerben?

Anhang F

Zusätzlich verwendete Fragebögen aus Studie 3 und 4

F1: Mindset nach Dweck (2009b)

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

(1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme nicht zu, 3 = stimme eher nicht zu, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme zu, 6 = stimme voll und ganz zu)

Intelligenz:

fixed Mindset	growth Mindset
- Intelligenz ist eine angeborene Eigenschaft, die sich nicht verändern lässt.	- Gleichgültig wie intelligent ich bin, ich kann immer noch ein bisschen intelligenter werden.
- Ich bin zwar lernfähig, doch an meiner Intelligenz kann ich nichts ändern.	- Ich kann meine Intelligenz erheblich vergrößern, egal wie intelligent ich bin.

Eigenschaften:

fixed Mindset	growth Mindset
- Ich habe bestimmte menschliche Eigenschaften und es gibt nicht viel, was ich daran ändern kann.	- Egal welche Eigenschaften ich jetzt habe, ich kann mich grundlegend verändern.
- Ich kann einige Dinge anders machen, doch meine grundlegenden Eigenschaften bleiben konstant.	- Ich kann selbst grundlegende Eigenschaften meiner Persönlichkeit verändern.

F2: Items zur Erfassung der abhängigen Variablen in Studie 3 und 4

Studie 3: Wie sehr stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zu?

Studie 4: Wie sehr stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen in Bezug auf die beschriebene Person zu?

(1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme nicht zu, 3 = stimme eher nicht zu, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme zu, 6 = stimme voll und ganz zu)

Hinweis: Die Formulierung, die in Klammern gesetzt ist, wurde auf die Beratungssituation angepasst und in Studie 4 verwendet!

Erfolg	<ul style="list-style-type: none">- Ich traue mir zu, dass ich mit den Anforderungen der Stelle klarkomme. (Die beschriebene Person wird ihre/seine Ausbildung erfolgreich abschließen.)- Ich werde bei den Fortbildungsmöglichkeiten erfolgreich sein. (Die beschriebene Person wird in der Berufsschule erfolgreich sein.)- Ich werde keine Probleme haben, die Aufgaben der Stelle erfolgreich umzusetzen. (Die beschriebene Person wird keine Probleme haben, die Ausbildung erfolgreich abzuschließen.)- Ich werde die Stelle vorzeitig abbrechen. (Die beschriebene Person wird die Ausbildung abbrechen.)- Ich werde langfristig in diesem Beruf sehr erfolgreich sein. (Die beschriebene Person wird langfristig in diesem Beruf sehr erfolgreich sein.)
--------	--

Zufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> - Ich werde mit der Stelle zufrieden sein. (Die beschriebene Person wird mit ihrer/seiner Ausbildungsstelle zufrieden sein.) - Ich werde mit der Stelle dauerhaft unzufrieden sein. (Die beschriebene Person wird auf Dauer mit dieser Ausbildung unzufrieden sein.)
Glück	<ul style="list-style-type: none"> - Ich werde mit der Stelle glücklich sein. (Die beschriebene Person wird mit ihrer/seiner Ausbildungsstelle glücklich sein.) - Ich werde auf Dauer mit der Stelle nicht glücklich sein. (Die beschriebene Person wird auf Dauer mit dieser Ausbildung nicht glücklich sein.)
Bezahlung	<ul style="list-style-type: none"> - Ich werde langfristig mit diesem Beruf viel Geld verdienen können. (Die beschriebene Person wird langfristig mit diesem Beruf viel Geld verdienen können.)
Zweifel	<ul style="list-style-type: none"> - Ich werde mir wünschen, eine besser zu mir passende Stelle begonnen zu haben. (Die beschriebene Person wird sich wünschen, eine besser zu ihr/ihm passende Ausbildung begonnen zu haben.)

Zusätzliche Items zur Erfassung abhängiger Variablen, die nur in Studie 4 verwendet wurden:

(1 = nein, definitiv nicht, 2 = nein, 3 = eher nein, 4 = eher ja, 5 = ja, 6 = ja, definitiv)

Ausbildung:

Würden Sie der beschriebenen Person raten, sich für die Ausbildung als Bürokaufmann/-frau zu entscheiden?

Bewerbung:

Würden Sie der Person raten, sich für die Ausbildung in diesem Unternehmen zu bewerben?

Anhang G

Textvignetten aus Studie 4

Viele Möglichkeiten zur Karriereprogression und hohe Passung

Im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit kommt Thomas/Susanne, den/die Sie bereits seit einiger Zeit kennen, auf Sie zu und bittet Sie um Ihre persönliche Einschätzung: Thomas/Susanne erzählt, dass er/sie sich für eine Ausbildung zum Bürokaufmann interessiert, sich jedoch nicht sicher ist, ob es der richtige Beruf für ihn/sie wäre. Er/sie möchte wissen, ob Sie denken, dass er/sie in diesem Beruf erfolgreich sein könnte.

Sie wissen, dass der Beruf bestimmte Fähigkeiten erfordert, dazu gehört beispielsweise der Umgang mit Zahlen, Organisationstalent und gute Kommunikationsfähigkeiten. Thomas/Susanne erfüllt diese Anforderungen: Er/Sie hatte immer gute Noten im Mathematikunterricht und wirkt sehr strukturiert und organisiert. Zudem ist er/sie sehr sprachgewandt.

Thomas/Susanne hat bereits eine konkrete Stellenausschreibung für eine Tätigkeit als Bürokaufmann/Bürokauffrau herausgesucht und fragt Sie, ob er/sie sich Ihrer Meinung nach dort bewerben sollte. In dem Unternehmen, für das er/sie sich interessiert, hätte er die Möglichkeit an den eigenen Fähigkeiten zu arbeiten. Das Unternehmen bietet zusätzlich zur Berufsschule eigene Kurse zu verschiedenen Themenbereichen an.

Wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression und hohe Passung

Im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit kommt Thomas/Susanne, den/die Sie bereits seit einiger Zeit kennen, auf Sie zu und bittet Sie um Ihre persönliche Einschätzung: Thomas/Susanne erzählt, dass er/sie sich für eine Ausbildung zum Bürokaufmann interessiert, sich jedoch nicht sicher ist, ob es der richtige Beruf für ihn/sie wäre. Er/Sie möchte wissen, ob Sie denken, dass er/sie in diesem Beruf erfolgreich sein könnte.

Sie wissen, dass der Beruf bestimmte Fähigkeiten erfordert, dazu gehört beispielsweise der Umgang mit Zahlen, Organisationstalent und gute Kommunikationsfähigkeiten. Thomas/Susanne erfüllt diese Anforderungen: Er/Sie hatte immer gute Noten im Mathematikunterricht und wirkt sehr strukturiert und organisiert. Zudem ist er/sie sehr sprachgewandt.

Thomas/Susanne hat bereits eine konkrete Stellenausschreibung für eine Tätigkeit als Bürokaufmann herausgesucht und fragt Sie, ob er/sie sich Ihrer Meinung nach dort bewerben sollte. In dem Unternehmen, für das er/sie sich interessiert, hätte er/sie wenige Möglichkeiten, an den eigenen Fähigkeiten zu arbeiten. Das Unternehmen bietet zusätzlich zur Berufsschule keine Optionen zur Weiterentwicklung an.

Viele Möglichkeiten zur Karriereprogression und geringe Passung

Im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit kommt Thomas/Susanne, den/die Sie bereits seit einiger Zeit kennen, auf Sie zu und bittet Sie um Ihre persönliche Einschätzung: Thomas/Susanne erzählt, dass er/sie sich für eine Ausbildung zum Bürokaufmann interessiert, sich jedoch nicht sicher ist, ob es der richtige Beruf für ihn/sie wäre. Er/Sie möchte wissen, ob Sie denken, dass er/sie in diesem Beruf erfolgreich sein könnte.

Sie wissen, dass der Beruf bestimmte Fähigkeiten erfordert, dazu gehört beispielsweise der Umgang mit Zahlen, Organisationstalent und gute Kommunikationsfähigkeiten. Thomas/Susanne erfüllt diese Anforderungen weniger: Er/Sie hatte immer durchschnittliche bis eher schlechte Noten im Mathematikunterricht und wirkt wenig organisiert. Zudem ist er/sie wenig sprachgewandt.

Thomas/Susanne hat bereits eine konkrete Stellenausschreibung für eine Tätigkeit als Bürokaufmann/Bürokauffrau herausgesucht und fragt Sie, ob er/sie sich Ihrer Meinung nach dort bewerben sollte. In dem Unternehmen, für das er/sie sich interessiert, hätte er die Möglichkeit an den eigenen Fähigkeiten zu arbeiten. Das Unternehmen bietet zusätzlich zur Berufsschule eigene Kurse zu verschiedenen Themenbereichen an.

Wenige Möglichkeiten zur Karriereprogression und geringe Passung

Im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit kommt Thomas/Susanne, den/die Sie bereits seit einiger Zeit kennen, auf Sie zu und bittet Sie um Ihre persönliche Einschätzung: Thomas/Susanne erzählt, dass er/sie sich für eine Ausbildung zum Bürokaufmann interessiert, sich jedoch nicht sicher ist, ob es der richtige Beruf für ihn/sie wäre. Er/Sie möchte wissen, ob Sie denken, dass er/sie in diesem Beruf erfolgreich sein könnte.

Sie wissen, dass der Beruf bestimmte Fähigkeiten erfordert, dazu gehört beispielsweise der Umgang mit Zahlen, Organisationstalent und gute Kommunikationsfähigkeiten. Thomas/Susanne erfüllt diese Anforderungen weniger: Er/Sie hatte immer

durchschnittliche bis eher schlechte Noten im Mathematikunterricht und wirkt wenig organisiert. Zudem ist er/sie wenig sprachgewandt.

Thomas/Susanne hat bereits eine konkrete Stellenausschreibung für eine Tätigkeit als Bürokaufmann herausgesucht und fragt Sie, ob er/sie sich Ihrer Meinung nach dort bewerben sollte. In dem Unternehmen, für das er/sie sich interessiert, hätte er/sie wenige Möglichkeiten, an den eigenen Fähigkeiten zu arbeiten. Das Unternehmen bietet zusätzlich zur Berufsschule keine Optionen zur Weiterentwicklung an.

Anhang H

Zusätzlich verwendete Fragebögen aus Studie 5

H1: Erfassung der verwendeten Employer Branding Strategien übersetzt aus Tanwar und Prasad (2016)

In welchem Ausmaß treffen die folgenden Aussagen auf Ihren aktuellen Arbeitgeber zu?

(1 = trifft absolut nicht zu, 2 = trifft nicht zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft zu, 6 = trifft voll und ganz zu)

Strategie 1: Work-Life- Balance	<ul style="list-style-type: none">- Mein Unternehmen bietet flexible Arbeitszeiten.- Mein Unternehmen bietet die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten.- Mein Unternehmen bietet die Möglichkeit zu bezahlter Elternzeit.- MitarbeiterInnen ist es erlaubt, den Arbeitsplatz im Fall eines familiären Notfalls zu verlassen.- Mein Unternehmen bietet die Möglichkeit, Sportkurse zu belegen.
Strategie 2: Organisations- kultur	<ul style="list-style-type: none">- Meine Organisation bietet ihren MitarbeiterInnen Freiheiten bei Entscheidungen.- Teamarbeit wird in dem Unternehmen stark gefördert.- MitarbeiterInnen haben die neueste Technik an ihrem Arbeitsplatz.- Mein Unternehmen bietet die Möglichkeit, an verschiedenen Orten und in verschiedenen Rollen zu arbeiten.- Die Führungsebene geht ernsthaft auf Vorschläge und Ideen ein.

Strategie 3:	- Mein Unternehmen bietet uns Online-Trainingskurse.
Training und Entwicklung	- Mein Unternehmen bietet strukturierte Trainingsprogramme für seine MitarbeiterInnen.
	- Mein Unternehmen organisiert regelmäßig verschiedene Konferenzen, Workshops und Trainingsprogramme.
	- Mein Unternehmen trainiert seine MitarbeiterInnen, um sie auf zukünftige Jobpositionen vorzubereiten.
	- Mein Unternehmen investiert sehr viel in Training und Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen.
	- Mein Unternehmen bietet seinen MitarbeiterInnen Informationen über die Verfügbarkeit von Jobs innerhalb der Organisation.

Strategie 4:	- Mein Unternehmen hat regional einen sehr guten Ruf.
Reputation	- Freunde und Kollegen betrachten das Unternehmen als guten Arbeitsplatz.
	- Mein Unternehmen produziert innovative Produkte und Dienstleistungen.
	- Der Name meines Unternehmens wertet meinen Lebenslauf auf.
	- Es gibt wahrscheinlich viele Menschen, die gerne für mein Unternehmen arbeiten würden.
	- Die MitarbeiterInnen sind wahrscheinlich stolz darauf, sagen zu können, dass sie für dieses Unternehmen arbeiten.
	- Mein Unternehmen unterstützt den guten Zweck.

Strategie 5: Corporate Social Responsibility	<ul style="list-style-type: none"> - Mein Unternehmen hat einen nachvollziehbaren Verhaltenskodex. - Mein Unternehmen verhält sich verantwortungsbewusst gegenüber der Umwelt. - Mein Unternehmen spendet für wohltätige Zwecke. - Mein Unternehmen etabliert Prozeduren für den Umgang mit Kundenbeschwerden. - In meinem Unternehmen gibt es ein vertrauliches Prozedere, um jegliches Fehlverhalten am Arbeitsplatz zu berichten.
<hr/>	
Strategie 6: Diversität	<ul style="list-style-type: none"> - MitarbeiterInnen sind aufgrund ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten angestellt, unabhängig von Geschlecht, Ethnizität und Nationalität. - MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Nationen sind in meinem Unternehmen willkommen. - Mein Unternehmen bietet abwechslungsreiche Arbeitsaktivitäten. - Mein Unternehmen hat gleiche Rechte für Männer und Frauen. - Mein Unternehmen bietet die Möglichkeit, an verschiedenen Projekten zu arbeiten.

H2: Kurzfragebogen zur Erfassung von allgemeiner und facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit nach Haarhaus (2015)

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von positiven (z. B. gut, fair) und negativen Aussagen (z. B. langweilig, schlecht). Bitte geben Sie für jede dieser Aussagen an, inwiefern diese auf Ihren aktuellen Job bzw. die angegebenen Aspekte Ihres Jobs zutreffen. Nutzen Sie dafür jeweils die Skala auf der rechten Seite. Je stärker eine Aussage zutrifft, umso weiter rechts setzen Sie Ihr Kreuz. Bitte antworten Sie so spontan wie möglich!

(1 = stimmt wenig, 2 = stimmt wenig, 3 = stimmt teilweise, 4 = stimmt ziemlich, 5 = stimmt völlig)

Meine Tätigkeiten...	sind ziemlich uninteressant. sind spannend. fordern mich. langweilen mich. gefallen mir.
Meine Arbeitskollegen/innen sind...	zerstritten. sympathisch. kollegial. angenehm. frustrierend.
Meine Entwicklungs- möglichkeiten...	sind gut. sind ziemlich eingeschränkt. sind angemessen. existieren kaum. sind leistungsgerecht.
Meine Bezahlung...	ist fair. ist ungerecht. ist zufriedenstellend. ist unangemessen. ist schlecht.

Mein/e direkte/r	ist rücksichtsvoll.
Vorgesetzte/r...	ist fair.
	ist unbeliebt.
	ist vertrauenswürdig.
	ist ungerecht.
Alles in allem ist mein Job...	gut.
	zufriedenstellend.
	dürftig.
	angenehm.
	niemandem zu wünschen.

H3: Übersetzung des Fragebogens Theories of Intelligence nach Dweck (2000)

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

(1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme nicht zu, 3 = stimme eher nicht zu, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme zu, 6 = stimme voll und ganz zu)

- Man hat eine bestimmte Menge an Intelligenz, an der man nicht viel ändern kann.
- Intelligenz ist etwas, an dem man nicht besonders viel verändern kann.
- Es spielt keine Rolle, wer man ist, man kann seine Intelligenz bedeutsam verändern.
- Um ehrlich zu sein, kann man nicht verändern, wie intelligent man ist.
- Man kann stets erheblich beeinflussen, wie intelligent man ist.
- Man kann neue Dinge lernen, aber die grundlegende Intelligenz kann man nicht verändern.
- Egal, wie intelligent man ist, man kann es immer ziemlich gut beeinflussen.
- Man kann auch seine grundlegende Intelligenz wesentlich verändern.

Aufgrund des demografischen Wandels sowie des daraus resultierenden Fachkräftemangels ergeben sich in der heutigen Zeit diverse Probleme für Unternehmen. Diese werden in der vorliegenden Arbeit thematisiert. Im Anschluss daran werden Strategien untersucht, die Unternehmen zur Steigerung der eigenen Attraktivität, zur Steigerung der Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen sowie zur dauerhaften Bindung von Mitarbeiter*innen einsetzen können, um den zuvor diskutierten Problemen entgegenzuwirken.

Zunächst wurde in diesem Zusammenhang die Auswirkung von Employer Branding auf Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung untersucht. Dabei wurde nicht nur die Wirksamkeit von Employer Branding im Allgemeinen, sondern auch die Wirksamkeit von den einzelnen Employer Branding Strategien analysiert. Da in der Personalauswahl auch die Passung einer Person zu der Organisation bzw. zu der Arbeitsstelle relevant ist, wird im weiteren Verlauf der Arbeit deren Auswirkung auf das Verhalten und die Wahrnehmung von Bewerber*innen, Mitarbeiter*innen sowie Berater*innen untersucht. Dabei wurde zusätzlich das Mindset der untersuchten Person mit einbezogen. In diesem Kontext wurde ein interessanter Effekt der Passung gefunden, der in der vorliegenden Arbeit ausführlich diskutiert wird. Darüber hinaus werden für alle Erkenntnisse mögliche Implikationen für die Praxis abgeleitet.