

WEIDEN BUSINESS SCHOOL

Eine Sammlung empirischer Forschungsarbeiten zu ausgewählten sozial-
und organisationspsychologischen Themen:

**Arbeitnehmende in der Zukunft, die Bedeutung von Benefits in
Unternehmen, Erweiterungen regionaler Finanzinstitute und vieles
mehr**

entstanden

in Kooperation mit drei Unternehmen

im WS 2020/21

unter der Betreuung von

Prof. Dr. Gabriele M. Murry

und

Prof. Dr. Bernt Mayer

Eine Sammlung empirischer Forschungsarbeiten zu
ausgewählten sozial- und organisationspsychologischen Themen:

**Arbeitnehmende in der Zukunft, die Bedeutung von
Benefits in Unternehmen, Erweiterungen regionaler
Finanzinstitute und vieles mehr**

entstanden

in Kooperation mit drei Unternehmen

im WS 2020/21

unter der Betreuung von

Prof. Dr. Gabriele M. Murry

und

Prof. Dr. Bernt Mayer

Zusammenfassung

Die vorliegende Sammlung umfasst verschiedene sozial- und organisationspsychologisch relevante Forschungsarbeiten von Studierenden des Masterstudiengangs Angewandte Wirtschaftspsychologie (M.A.) der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden.

Die Forschungsinhalte entstanden unter der Betreuung von Prof. Dr. Gabriele M. Murry und Prof. Dr. Bernt Mayer im Rahmen des Kurses „Projektbezogene empirische Forschung“ und wurden in Kooperation mit den Unternehmen NETZSCH-Gerätebau GmbH, be+ und einem regionalen Finanzinstitut durchgeführt.

Abstract

This collection of empirical studies comprises various research papers relevant to social and organizational psychology written by students of the master's program Applied Organizational Psychology (M.A.) from the University of Applied Sciences Amberg-Weiden.

Research topics were developed under the supervision of Prof. Dr. Gabriele M. Murry and Prof. Dr. Bernt Mayer as part of the course 'Project-based empirical Research' and in cooperation with the companies NETZSCH, be+ and a regional financial institution.

All studies were conducted and written in German.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung		II
Vorwort		IV
Abbildungsverzeichnis		V
Tabellenverzeichnis		VI
Abkürzungsverzeichnis		VII
Symbolverzeichnis		VIII
Studie 1	Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmenden in der Zukunft	1
Studie 2	Das Wertesystem der Arbeitnehmenden der Zukunft	41
Studie 3	Entscheidungskriterien für die Auswahl einer Hausbank	75
Studie 4	Matching von Bankberater:innen und Privatkund:innen – Handlungsempfehlungen zur Einführung eines Beratungsfinders	113
Studie 5	Können Unternehmen durch die Einführung einer App, zur übersichtlichen Darstellung von Benefits, ihre Mitarbeitendenzufriedenheit und ihr Talentmanagement fördern?	149
Studie 6	Benefits der Zukunft – Freiwillige Zusatzleistung oder Voraussetzung für attraktive Arbeitgeber	183
Studie 7	Sind Sie (Bene)Fit? – Angebot, Kommunikation und Ziele unternehmerischer Benefit-Angebote	219

Vorwort

Mit diesem Buch stellen wir eine Schrift vor, die die Leistungsfähigkeit der Studierenden in unserem Masterstudiengang Angewandte Wirtschaftspsychologie an der Weiden Business School (Fakultät Betriebswirtschaft) der OTH Amberg-Weiden in den Vordergrund stellt.

Im Rahmen des Moduls „Projektbezogene empirische Forschung“ ist es zunächst unsere Zielsetzung, empirische Projekte mit Unternehmen in der Region durchzuführen. *Learning by doing* bedeutet hier, dass Masterstudierende praxisorientierte Themenstellungen in den Bereichen HR Management, Marketing, Unternehmensentwicklung und Unternehmenskultur, nach methodisch-wissenschaftlichen Kriterien in Gruppen selbständig durchführen. Selbstverständlich werden sie von uns zu diesen Projekten intensiv gecoacht.

Des Weiteren wollen wir hier eine Plattform für Veröffentlichungen von Seiten der Studierenden schaffen. Wir halten es für wichtig, wenn Studierende bereits im Studium angehalten und begleitet werden, erste Veröffentlichungen zu erzielen, um ihre Chancen auf eine gute (Fest-) Anstellung in KMUs, größeren Unternehmen sowie in der Unternehmensberatung oder dem Wissenschaftsbereich zu erhöhen.

Auch ist diese einsemestrige Studienarbeit eine gute Vorarbeit auf die dann anstehende Masterarbeit, die nicht mehr als Gruppen-, sondern als Einzelarbeit anzufertigen ist.

Darüber hinaus sehen wir dies auch als ein Instrument der Förderung der Markenbildung unserer Weiden Business School.

Sie finden in den folgenden Kapiteln sieben angewandte Projekte in drei Firmen, die von 29 Studierenden konzipiert und durchgeführt worden sind. Unsere Aufgabe als Professorin und Professor besteht „lediglich“ in der Akquisition von (Firmen-) Projekten und dem Coaching der Studierenden-Gruppen.

Weiden, im Juni 2021

Bernt Mayer und Gabriele M. Murry

Abbildungsverzeichnis

Studie 2:	Das Wertesystem von Arbeitnehmenden der Zukunft	
Abbildung 1	Einschätzung der Werte bei Arbeitgebenden nach Wichtigkeit	61
Abbildung 2	Absolute Nennungshäufigkeit von Ursachen von Unternehmens- und Positionswechsel	63
Studie 6:	Benefits der Zukunft – Freiwillige Zusatzleistungen oder Voraussetzung für attraktive Arbeitgeber	
Abbildung 1	Verteilung der gewünschten Benefits	199
Abbildung 2	Verteilung der Benefits, mit denen bereits Erfahrungen gesammelt wurden	200

Tabellenverzeichnis

Studie 2	Das Wertesystem von Arbeitnehmenden der Zukunft	
Tabelle 1	Signifikante nichtparametrische Korrelationen zwischen Werten und Unternehmenstreue	64
Studie 4	Matching von Bankberater:innen und Privatkund:innen	
Tabelle 1	Mixed-Methods-Forschungsdesign	125
Studie 6	Benefits der Zukunft – Freiwillige Zusatzleistungen oder Voraussetzung für attraktive Arbeitgeber	
Tabelle 1	Kreuztabelle der Fragen 25 und 26	201
Tabelle 2	Verteilung von Häufigkeiten der Frage 28	202

Abkürzungsverzeichnis

AG	...	Arbeitgebende
AN	...	Arbeitnehmende
ASK	...	Anschaffungskosten
B	...	Befragte Person
CSR	...	Corporate Social Responsibility
COVID-19	...	Corona Virus Disease 2019
F	...	Forschungsfrage
H	...	Hypothese
HR	...	Human Resources
KI	...	Künstliche Intelligenz
KNA	...	Kosten-Nutzen-Analyse
KPI	...	Key Performance Indicator
MA	...	Mitarbeitende
NETZSCH	...	Technologieunternehmen NETZSCH-Gerätebau GmbH
NLP	...	Neuro-Linguistisches Programmieren
OTH	...	Ostbayerische Technische Hochschule
P	...	Person
PwC	...	PricewaterhouseCoopers
PV	...	Präsenzveranstaltung
Q	...	Frage (<i>Question</i>)
S	...	Seite
SGE	...	Strategische Geschäftseinheit
SGF	...	Strategisches Geschäftsfeld
T	...	Tiefeninterviewfrage
TN	...	Teilnehmende
VR	...	Volks- und Raiffeisen

Symbolverzeichnis

Cramer's V	...	Prüfgröße für statistische Tests
D	...	Prüfgröße des Kolmogorov-Smirnow-Tests
M	...	Mittelwert
Mdn	...	Median
N	...	Anzahl der Beobachtungen in der Stichprobe
n	...	Anzahl der Beobachtungen in der Substichprobe
p	...	„Überschreitungs“wahrscheinlichkeit inferenzstatistischer Tests
r	...	Korrelationskoeffizient
SD	...	Standardabweichung
t	...	Prüfgröße des t-Tests
U	...	Prüfgröße des Mann-Whitney-U-Tests
W	...	Prüfgröße des Shapiro-Wilk Tests
χ^2	...	Prüfgröße des Chi-Quadrat-Tests
z	...	Prüfgröße für statistische Tests
Z	...	Z-Statistik
Cronbach's α	...	Prüfgröße für statistische Tests
€	...	Währungssymbol des Euros
ρ	...	Rangkorrelationskoeffizient (Spearman)

**Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmenden
in der Zukunft**

in Zusammenarbeit mit *NETZSCH-Gerätebau GmbH*

Autor*innen: Künnecke, Manfred
 König, Milan
 Kaemmer, Luisa
 Lex, Nina
 Schulze, Leonie

Zusammenfassung

Für Unternehmen ist es unerlässlich, sich mit den ständigen Veränderungen der Arbeitswelt auseinanderzusetzen, um eine zukunftsfähige Ausrichtung zu gewährleisten. Mit einem Augenmerk auf die Digitalisierung ist es das Ziel, NETZSCH Empfehlungen zum zukunftsfähigen Ausbau deren Weiterbildungsmaßnahmen auszusprechen. Es stellt sich die Frage, welchen Einfluss Technologie schlussendlich auf die Mitarbeitenden hat und welche Herausforderungen und Chancen dabei auf Arbeitgebendenseite bestehen. Die Forschungsergebnisse, die anhand eines Mixed Methods Ansatzes durchgeführt wurden, zeigen Gemeinsamkeiten, jedoch auch eine Diskrepanz bei der Einschätzung der psychischen Belastung. Aus diesen Ergebnissen konnten vier Handlungsempfehlungen für NETZSCH analysiert und anhand einer Kosten-Nutzen-Analyse bewertet werden.

Abstract

It is essential for companies to deal with the constant changes in the world of work in order to ensure a future-proof orientation. With a focus on digitalization, the goal is to provide NETZSCH with recommendations for the future-proof expansion of their continuing education measures. The question arises as to what influence technology ultimately has on employees and what challenges and opportunities exist on the employer side. The research results, which were conducted using a mixed method approach, show commonalities but also a discrepancy in the assessment of mental stress. From these results, four recommendations for action could be analyzed for NETZSCH and evaluated using a cost-benefit analysis.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Theoretischer Hintergrund	7
2.1	Digitalisierung	7
2.1.1	Chancen	7
2.1.2	Herausforderungen	8
2.2	Weiterbildung	9
2.2.1	Kompetenzentwicklung in der Arbeitswelt der Zukunft	9
2.2.2	Die neue Art des Lernens durch die Digitalisierung	10
2.3	Wie verändert sich der Bildungsstand mit dem Schwerpunkt Studium voraussichtlich in den nächsten 10 Jahren?	10
3	Methodik	12
3.1	Standardisierte Befragung	13
3.1.1	Definition	13
3.1.2	Design	13
3.1.3	Datengewinnung	13
3.1.4	Datenanalyse	14
3.1.5	Dokumentation	15
3.2	Das leitfadengestützte Experteninterview	15
3.2.1	Auswahl und Beschreibung der Interviewpartner:innen	15
3.2.2	Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens	16
3.2.3	Durchführung und Auswertung der Experteninterviews	16
4	Analyse und Ergebnisdiskussion	18
4.1	Auswertung H ₁	18
4.2	Auswertung H ₂	20
4.3	Auswertung H ₃	21
4.4	Auswertung H ₄	23

4.5 Bedeutung von Studium	25
5 Handlungsempfehlungen.....	26
5.1 Ländervergleich	26
5.2 Fokus auf Softskills.....	28
5.3 Individualisierung von Weiterbildung	29
5.4 Standortübergreifender Ausbau des digitalen Geschäftsbereiches	29
5.5 Erweiterung der betrieblichen Weiterbildungsformen und Optimierung der NETZSCH Academy	30
5.6 Kosten-Nutzen-Analyse der Handlungsempfehlungen.....	32
5.7 Fazit.....	35
Literaturverzeichnis.....	37

1 Einleitung

Die Digitalisierung, als Kind des 20. Jahrhunderts, ist der Treiber für viele Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Neue Technologien wie mobile Arbeitsgeräte, Cloud-Lösungen, Big Data und Collaboration Plattformen gehören in vielen Unternehmen schon zum alltäglichen Gebrauch. Durch neue Technologien und neue Arbeitsformen werden auch neuartige Anforderungen an die Arbeitnehmenden (AN) sowie an die Arbeitgebenden (AG) gestellt. Als AG muss der digitale Wandel umgesetzt werden, um weiterhin ein attraktiver AG zu sein. Die AN sind Risiken wie einer erhöhten psychischen Belastung durch die Entgrenzung der Arbeit ausgesetzt.

So steht auch das deutsche mittelständische Unternehmen NETZSCH, welches sich seit der Gründung vor 140 Jahren stets mit der Weiterentwicklung auseinandergesetzt hat, vor der Herausforderung des Digital-Boom. Als AG steht NETZSCH in der verantwortlichen Rolle, nicht nur den digitalen Wandel im industriellen Bereich, sondern auch die Veränderung der Arbeitswelt der AN wahrzunehmen. Dies bezieht sich nicht nur auf die Hauptniederlassung in Deutschland, sondern auch auf die Standorte in den USA und China. Zuvörderst steht deshalb die Vermittlung von Fachwissen und den richtigen Kompetenzen durch die fachspezifischen Weiterbildungen und Schulungen zur Diskussion, um die AN im Transformationsprozess ausreichend zu unterstützen.

Aus den genannten Gründen zielt die nachfolgende Ausarbeitung darauf ab, NETZSCH mit einer empirischen Forschung und den daraus resultierenden Handlungsempfehlungen dabei zu unterstützen, das Weiterbildungsangebot zukunftsfähig auszubauen und entsprechend den Anforderungen der Arbeitswelt länderübergreifend anzupassen. Die Herausforderungen der technologischen Entwicklungen haben unter anderem Auswirkungen darauf, inwiefern die zunehmende Digitalisierung die Arbeitswelt und auch den Bildungsstand zukünftiger AN verändert und wie sich dahingehend das Schulungsangebot von NETZSCH entwickeln muss. Aus diesen Gründen wurden in Zusammenarbeit mit dem

Unternehmen zwei Forschungsfragen entwickelt, die nachfolgend durch quantitative und qualitative Forschungsmethoden beantwortet werden:

1. *Welchen Einfluss haben (Kommunikations-) Technologien auf die Mitarbeitenden der Zukunft?*
2. *Welche Herausforderungen und Chancen entstehen auf Arbeitgebendenseite hinsichtlich neuer Weiterbildungsmöglichkeiten aufgrund des technologischen Wandels?*
3. *Wie verändert sich der Bildungsstand mit dem Schwerpunkt Studium voraussichtlich in den nächsten 10 Jahren?*

Zu Beginn dieser Arbeit wird ein theoretischer Überblick über die Digitalisierung und deren Auswirkungen auf die betriebliche Weiterbildung sowie den zukünftigen Bildungsstand der Menschen gegeben. Dieser dient als Grundlage, um die Forschungsfragen und die daraus abgeleiteten Hypothesen darzustellen und in die Forschung einzuordnen. Die Forschungsmethoden, welche in Kapitel 3 dargestellt sind, beinhalten einerseits quantitativ eine Online-Umfrage, welche die Sicht der AN widerspiegelt. Andererseits stellen die qualitativen Interviews mit internen und externen Expert:innen aus dem Personal- und Weiterbildungsbereich die Seite der AG dar. Die Ergebnisauswertung findet je Hypothese statt und verbindet die Erkenntnisse beider Forschungsmethoden. Zudem wird anhand eines Ländervergleichs, welcher auf den Aussagen der Expert:innen im Rahmen der qualitativen Forschung basiert, der unterschiedliche Stand der Digitalisierung in Deutschland, den USA und China sowie die Auswirkungen auf die Weiterbildung herausgearbeitet. Anhand der Ergebnisse werden NETZSCH vier Handlungsempfehlungen präsentiert. Diese sind durch eine Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) in Kapitel 5 untersucht und priorisiert worden. Das Fazit rundet die Arbeit ab.

2 Theoretischer Hintergrund

Als theoretisches Grundkonzept wird folgend ein Blick auf die Digitalisierung, sowie die einhergehenden Chancen und Risiken geworfen. Zudem wird der Einfluss auf das Lernen und die Weiterbildung betrachtet.

2.1 Digitalisierung

Bereits seit einigen Jahren ist das Thema Digitalisierung in aller Munde. Dieser Megatrend verändert Geschäftsprozesse, Arbeitsabläufe und bringt neue Technologien und Innovationen mit sich. Doch nicht nur große Konzerne, sondern auch einzelne Stellen innerhalb kleiner und mittlerer Unternehmen verändern sich stetig. Der digitale Einfluss ist somit auch am einzelnen Arbeitsplatz jedes AN angekommen. Die Interaktion, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen AN stützen sich zunehmend auf Technik. Die Digitalisierung lässt sich als die „Untersuchung der Verbreitung und des Einflusses von Technologie auf den individuellen Arbeitsplatz von Mitarbeitern“ (Bosse & Zink, 2019) beschreiben. Darüber hinaus sind Begriffe wie Arbeit 4.0 und New Work ein gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Diskurs, der zum einen die Chancen und zum anderen die Herausforderungen beleuchtet. Denn der Megatrend ist keine Zukunftsaussicht, er hat bereits begonnen. Es ist eine Stufe erreicht, an welcher der technologische Fortschritt das private und berufliche Leben jedes Einzelnen schon durchdrungen hat (Hackl et al., 2017).

2.1.1 Chancen

Aufgrund der treibenden Innovationskraft werden mobile Endgeräte fortlaufend konfiguriert, wodurch neue Arbeitsformen für MA ermöglicht werden. Das sogenannte mobile Arbeiten wird in vielen Unternehmen immer interessanter, da es einen orts- und zeitunabhängigen Arbeitsplatz ermöglicht. Begleitet wird dies durch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, welche durch klassische Arbeitsmodelle meist getrennt wird. Daraus resultieren digitale Infrastrukturen, die eine neue Form der Zusammenarbeit schaffen. Innerbetriebliche Abläufe und die

Routineaufgaben der MA werden durch Cloud-Lösungen, AN-freundliche Internetplattformen und firmeninterne soziale Netzwerke optimiert.

Virtuelle Projektteams arbeiten zeit- und ortsunabhängig zusammen und koordinieren sich digital, wodurch asynchrones Arbeiten ermöglicht wird. Dadurch nimmt die Bedeutung fester Arbeitszeiten und die Präsenzkultur von AN im Unternehmen ab (Bosse & Zink, 2019).

Auch die künstliche Intelligenz (KI) bringt für viele Branchen einen Vorteil mit sich. KI wird nicht mehr nur in der Produktion eingesetzt, sondern auch in Arbeitsfeldern wie Employer Branding oder der automatischen Texterstellung. Des Weiteren können KI-Systeme die Personalabteilung dabei unterstützen, den AN zielgenaue Weiterbildungen vorzuschlagen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017).

2.1.2 Herausforderungen

Aus den zuvor genannten Chancen resultieren ebenfalls Herausforderungen. Die Einführung neuer Technologien wird oftmals durch fehlendes Knowhow, fehlende Ressourcen und fehlende Investitionssummen gebremst. Für innovative Cloud-Lösungen muss die Datensicherheit gewährleistet sein. Mangelnde Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen können zu einer psychischen Belastung der AN führen. Ebenso gehen die Funktionalität und Instandhaltung einer digitalen Infrastruktur mit hohen Kosten einher. Darüber hinaus muss eine Veränderung innerhalb der Organisationsstruktur zunächst von der Unternehmensleitung, Führungskräften und AN akzeptiert und angenommen werden (Bosse & Zink, 2019).

Unternehmen haben mit diversen Herausforderungen zu kämpfen. Dazu gehören neben den mangelnden notwendigen Investitionen, welche ohne ein sofortiges Return-On-Investment getätigt werden müssen, auch die grundlegende Gewährleistung der Datensicherheit. Parallel zu diesen Herausforderungen müssen AG einen Transformationsrahmen schaffen, welcher alle relevanten Akteure einer Organisation einbezieht. Dadurch kann der Fokus auf eine zielgerichtete Identifikation der Potentiale eines jeden Unternehmens gelegt werden, die mit der digitalen Transformation

einhergehen. Die Digitalisierung als Alleinstellungsmerkmal bringt zunächst keine Lösung. Um Chancen realisieren zu können, müssen AG sich zu Beginn einen Umsetzungsrahmen auf sozialer Ebene schaffen. Damit wird die Seite der AN in den digitalen Prozess aktiv eingebunden, um die Relevanz intern zu manifestieren (Bosse et al., 2019).

Doch wie kann diese Relevanz verdeutlicht werden? Es lässt sich sagen, dass die Grundsystematik der immer schneller werdenden technologischen Veränderung nicht nur bedeutet, neuartige Softwarelösungen zu implementieren oder den Automatisierungsgrad in der Produktion voranzutreiben. Vielmehr müssen Unternehmen an dieser Stelle ein Augenmerk auf die einzelnen Mitarbeitenden legen - denn sie sind die treibende Kraft, die den digitalen Wandel in Unternehmen leben und akzeptieren müssen (Wrede et al., 2020). In diesem Kontext und aufgrund der anhaltenden Veränderung des Arbeitsumfeldes durch die Digitalisierung verändert sich ebenso der Kompetenzbedarf sowie Weiterbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen. Vor allem digitale Lernmöglichkeiten und die Kompetenzentwicklung für einen digitalen Arbeitsplatz stehen hierbei an erster Stelle (Bosse et al., 2019). Wie genau sich die Zukunft der Weiterbildung entwickeln wird und welche Anforderungen an die AG und die AN herantreten werden, wird im Folgenden näher erläutert.

2.2 Weiterbildung

Die Digitalisierung hat starken Einfluss auf den Bereich der Weiterbildung, wobei sie sowohl die Art des Lernens als auch die benötigten Kompetenzen der MA verändert (Davis, 2020).

2.2.1 Kompetenzentwicklung in der Arbeitswelt der Zukunft

Berufe verändern sich durch die Digitalisierung deutlich schneller, wodurch das lebenslange Lernen sowie der kontinuierliche Ausbau der eigenen Fähigkeiten zunehmend an Bedeutung gewinnt (Davis, 2020). Zudem ist durch die Digitalisierung Wissen jederzeit und überall verfügbar. Es ist davon auszugehen, dass sich das Lernen der Zukunft weg von der reinen Wissensvermittlung hin zu mehr Kompetenzerwerb entwickeln wird (Erpenbeck & Sauter, 2013). Dadurch werden fachübergreifende Themen

und psychosoziale Faktoren immer bedeutsamer (Davis, 2020). Beispiele hierfür sind Softskills wie Selbstreflexion, Teamarbeit und Kommunikationsfähigkeit (Bünnagel, 2012).

Neben den formellen Weiterbildungsmöglichkeiten, wie Seminaren und Schulungen, nimmt die informelle Weiterbildung einen höheren Stellenwert ein (Gaylor et al., 2015). Dies begründet sich unter anderem durch veränderte Anforderungen an die Belegschaft aufgrund neuer Technologien. Die AN erwerben Kompetenzen nicht mehr ausschließlich im Rahmen ihrer Ausbildung, sondern eignen sich im Laufe ihres Lebens kontinuierlich neues Wissen an, beispielsweise durch das Selbststudium im Internet (Gaylor et al., 2015).

2.2.2 Die neue Art des Lernens durch die Digitalisierung

Neben der Veränderung der Kompetenzen befindet sich auch die Art des Lernens im Wandel. Den MA wird die Individualität des Lernens sowie die selbstständige Bestimmung ihrer Leistungs- und Lernziele immer wichtiger (Hackl et al., 2017).

Insbesondere der Bedarf an unterschiedlichen Formen der Weiterbildung steigt. Das digitale Lernen nimmt in Zukunft einen hohen Stellenwert ein, da viele Teilnehmende (TN) von Weiterbildungen die Flexibilität schätzen, die sich durch die digitalen Angebote ergibt (Davis, 2020). Dem hybriden Lernen, der Kombination aus Präsenzveranstaltungen (PV) und E-Learning, kommt hierbei eine wichtige Bedeutung zu (Davis, 2020). So wird einerseits die persönliche Betreuung durch die Dozierenden im Rahmen von PV und gleichzeitig die Vertiefung und Anwendung des Gelernten im E-Learning ermöglicht (O'Byrne & Pytash, 2015). Vor allem die COVID-19-Pandemie und das damit verbundene Social Distancing verstärkt die Bedeutung hybrider Lernkonzepte und treibt deren Entwicklung voran (Skulmowski & Rey, 2020).

2.3 Wie verändert sich der Bildungsstand mit dem Schwerpunkt Studium voraussichtlich in den nächsten 10 Jahren?

Die Anzahl der Studierenden nimmt stetig zu. Im Wintersemester 2019/2020 waren rund 2.891.000 Personen an deutschen Hochschulen

immatrikuliert. Zehn Jahre zuvor waren es 900.00 Personen weniger (Statistisches Bundesamt, 2020). Dieser Trend wird auch in der Zukunft weiter zunehmen. So wird prognostiziert, dass die Anzahl der Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss um rund 3 Millionen im Jahr 2030 steigen wird. (Vogler-Ludwig & Düll, 2019).

Die steigende Studierendenzahl in Deutschland lässt sich damit begründen, dass die Jobsicherheit und das Bedürfnis nach einer hochqualifizierten Arbeitsstelle in Zukunft wachsen wird. Der Bevölkerung ist bewusst, dass der Zugang zu besser bezahlten, sicheren und weniger belasteten Arbeitsplätzen nur über einen guten Bildungsabschluss zu erreichen ist (Vogler-Ludwig & Düll, 2019). Eine Befragung von Personen, die einen Master of Business Administration absolvieren, zeigt, dass die Hauptmotivation für den Master-Abschluss eine spätere Führungsposition ist und nicht das Erlernen neuer Fähigkeiten (Anonym, 2018). Diese Ansicht wird dadurch gestützt, dass die Erwerbslosenquote bei Akademiker:innen am niedrigsten ist (Bildungsberichterstattung, 2020).

Allerdings nimmt durch die technologische Entwicklung und durch das frei zugängliche Wissen das informelle Lernen stark zu (Khaddage et al., 2016; Beneke, 2016). Dies führt vereinzelt dazu, dass Menschen das Studium abbrechen und zu so genannten Selbstlerner:innen bzw. Autodidakten werden. Diese sehen verstärkt den Vorteil am Selbststudium, dass sie sich exakt den Inhalt beibringen können, den sie benötigen und der sie interessiert und nicht von Curricula vorgeschrieben wird (TEDx Talks, 2014). Ob dadurch das allgemeine Studium ersetzt wird, ist derzeit nicht erkennbar. Zusätzlich ist den Dozierenden die Verfügbarkeit des Wissens bewusst, und es kommt zu einer Neuausrichtung ihrer Rolle. Allgemein wird eine Diskrepanz zwischen Menschen, die ein Studium beginnen für eine bessere Qualifikation und denjenigen, die den Wissenserwerb im Fokus haben, stärker.

Inwiefern diese Meinung momentan vorherrscht, ist Teil der Umfrage, welche im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde.

3 Methodik

Für diese Arbeit zentral relevant ist der Einfluss der Digitalisierung auf die Entwicklung neuer Weiterbildungsmöglichkeiten in Unternehmen sowie auf die Art und Weise der Kommunikation zwischen AN. Aus diesem Grund werden die folgenden Forschungsfragen analysiert:

1. *Welchen Einfluss haben (Kommunikations-) Technologien auf die Mitarbeitenden der Zukunft?*
2. *Welche Herausforderungen und Chancen entstehen auf Arbeitgebendenseite hinsichtlich neuer Weiterbildungsmöglichkeiten aufgrund des technologischen Wandels?*

Basierend auf den zuvor dargelegten theoretischen Grundlagen lassen sich insgesamt vier Hypothesen aufstellen:

- H₁: Wenn Veränderungen des Arbeitsplatzes durch die Digitalisierung auftreten, dann ist die Wahrscheinlichkeit psychischer Belastungen der Mitarbeitenden höher.*
- H₂: Wenn das Alter der Arbeitnehmenden höher ist, dann ist die Akzeptanz von technologischem Einsatz im Arbeitsumfeld geringer.*
- H₃: Wenn sich der Arbeitsplatz durch die Digitalisierung verändert, dann verändert sich auch der Fokus von betrieblicher Weiterbildung.*
- H₄: Wenn mehr unterschiedliche Formen der Weiterbildung angeboten werden, dann ist die Bereitschaft an diesen teilzunehmen höher.*

Zur Beantwortung der zu Beginn dieser Arbeit aufgestellten Forschungsfragen müssen alle aufgelisteten Hypothesen empirisch überprüft und damit verifiziert oder falsifiziert werden. Dies erfolgt anhand eines standardisierten Fragebogens und leitfadengestützten Interviews, wodurch es ermöglicht wird, sowohl die Sicht der AN als auch der AG aufzugreifen.

3.1 Standardisierte Befragung

Der Aufbau der Befragung orientiert sich an den 5 D's der Marktforschung: Definition, Design, Datengewinnung, Datenanalyse und Dokumentation (Tuschl, 2006). Im Folgenden wird diese Vorgehensweise erläutert.

3.1.1 Definition

Das Ziel der Befragung ist es zu erfassen, inwieweit die AN eine Veränderung des Arbeitsplatzes durch die Digitalisierung, insbesondere hinsichtlich des Faktors Weiterbildung, wahrnehmen.

3.1.2 Design

Die Zielgruppe umfasst AN in Deutschland im Alter von 18 bis einschließlich 54 Jahren. Dies begründet sich darin, dass zur Teilnahme an der Umfrage kein Einverständnis der Erziehungsberechtigten minderjähriger TN erforderlich ist, und AN ab 55 Jahren sowohl in den nächsten zehn Jahren als auch im Rahmen dieser Thematik eine untergeordnete Rolle im beruflichen Umfeld einnehmen. Als AN werden in dieser Untersuchung Selbständige, Angestellte, Angestellte bei einer Zeitarbeitsfirma, Studierende und Beamte einbezogen.

Die Berechnung der Zielgruppengröße beläuft sich auf $N = 33.33$ Millionen AN. Aufgrund dieser umfangreichen Zielgruppengröße findet die Befragung als Teilerhebung statt (Döhring & Bortz, 2016). Die Stichprobe n wird heterogen über mehrere Online-Kanäle ausgewählt. Dabei findet die Auswahl als reine Zufallsstichprobe statt, da sich die TN freiwillig beteiligen können (Steffen & Doppler, 2019). Auf die Anonymisierung der erhobenen Daten wird hingewiesen. Die exakte Stichprobengröße wird in der folgenden Analyse bestimmt.

3.1.3 Datengewinnung

Die Datengewinnung erfolgt anhand eines standardisierten Fragebogens, wodurch die Daten eine hohe Vergleichbarkeit aufweisen und Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit N valide sind. Des Weiteren ergibt sich dadurch eine höhere Repräsentativität der Stichprobe n (Möhring &

Schlütz, 2013). Alle Daten werden über das Online-Umfragetool *surveymonkey* erhoben und unmittelbar anonymisiert. In der Instruktion wird das Ziel der Umfrage, das auftretende Institut, sowie die durchführenden Personen genannt. Ein Anreiz durch Incentives wird nicht eingesetzt, um eine Verzerrung in der Qualität der Beantwortungen zu vermeiden (Theobald, 2001).

Anknüpfend gliedert sich die Umfrage in vier inhaltliche Itemblöcke, welche die vier Hypothesen aufgreifen. Abschließend an die Itemblöcke werden die statistischen und soziodemographischen Daten erhoben. Eine Differenzierung in Geschlechter findet nicht statt, damit den gesellschaftlichen Vorurteilen der allgemeinen Bedeutung und Rolle von Geschlechtern entgegengewirkt wird (Döhring, 2013).

Die verwendeten Items werden sowohl als Einzel- als auch Mehrfachauswahl gestellt. Hierbei werden ebenfalls halboffene Items einbezogen, um zusätzliche Antwortmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Das Skalenniveau entspricht überwiegend einer Ordinalskala, insbesondere bei den Items, welche anhand der Likert-Skala beantwortet werden. Durch die Likert-Skala werden so individuelle Einschätzungen und Ansichten vergleichbar gemacht (Eckey et al., 2008). Hierbei wird eine 5-stufige Likert-Skala angewendet, da die Abstände der einzelnen Antwortmöglichkeiten überschaubar sind und eine neutrale Haltung eingenommen werden kann. Lediglich bei den statistischen Angaben wie dem Alter wird eine metrische Skalierung verwendet.

Die Erstellung der Items wurde hierbei in enger Verbindung mit dem Hypothesenmodell und den zugehörigen Konstrukten formuliert. Der finale Fragebogen ist durch einen Pretest überprüft worden.

3.1.4 Datenanalyse

Die Analyse der Daten erfolgt elektronisch mittels des Statistikprogramms *SPSS* (Version 27). Zu Beginn werden alle unvollständig ausgefüllten Fragebögen aussortiert, ebenso solche, welche das Merkmal der Altersbeschränkung nicht erfüllen, sowie diejenigen, welche das Merkmal „arbeitssuchend“ angegeben haben. Zusätzlich werden

Beantwortungen entfernt, welche das Kontrollitem acht falsch beantwortet haben (Theobald, 2017). Daraus ergibt sich eine Stichprobe $n = 293$. Die Aufbereitung erfolgt in Textform und es werden Verfahren der deskriptiven Statistik angewendet.

3.1.5 Dokumentation

Die vorliegende Ausarbeitung dient als Dokumentationsrücklage und enthält die wesentlichen sowie relevantesten Informationen zum Verständnis der Befragung (Bortz, 2013). Dabei wird die Transparenz für Außenstehende nicht außer Acht gelassen. Über das eingesetzte Online-Umfragetool *surveymonkey* sind alle Daten als Excel- und SPSS-Datei anonymisiert abgespeichert, was einen späteren Zugriff ermöglicht.

3.2 Das leitfadengestützte Experteninterview

Das leitfadengestützte Experteninterview wird als qualitative Forschungsmethode herangezogen. Der Leitfaden, welcher Fragen und Themen des Interviews mit den dazugehörigen Hypothesen und Steuerungsfragen verbindet, dient der Systematisierung und Auswertung der Erhebungsdaten (Loosen, 2016). Die Zielsetzung besteht darin, relevantes Expert:innenwissen, Erfahrungen sowie Meinungen zum Thema Digitalisierung und Weiterbildung durch die geeignete Wahl von Interviewpartner:innen zu generieren (Bogner et al., 2014). Nachfolgend werden die Beweggründe für die Auswahl der Expert:innen näher erläutert.

3.2.1 Auswahl und Beschreibung der Interviewpartner:innen

Bei der Wahl der Expert:innen werden die Kompetenzen und Erfahrungen der Gesprächspartner:innen in den Bereichen Personal und Weiterbildung als Entscheidungsgrundlage herangezogen. Die Wahl fällt auf zwei interne und zwei externe Expert:innen. Die internen Expert:innen des deutschen und amerikanischen Standortes der Firma NETZSCH gewährleisten eine Analyse des Ist-Zustandes. Mithilfe zweier externer Expert:innen wird diese Sichtweise durch neue Perspektiven ergänzt. Diese erfolgen durch eine Leiterin des Personalbereiches für ein deutsches mittelständisches Unternehmen und einen chinesischen Experten im

Weiterbildungsbereich eines deutschen Unternehmens am Standort Nanjing, China. Die Expert:innen bilden außerdem die Sicht der AG des Projektthemas ab, um somit die Sicht der AN aus der quantitativen Forschung zu unterstützen und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu untersuchen.

3.2.2 Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden besteht aus 24, ausschließlich qualitativ offenen, Fragen. Dieser wird den Expert:innen gemeinsam mit der Instruktion des Interviews und der Einladung vor den Gesprächsterminen zur Verfügung gestellt. Der Interviewleitfaden setzt sich aus fünf Themenblöcken zusammen. Im ersten Interviewblock begründen positionsbezogene Fragen die Auswahl der Expert:innen. Der Hauptteil des Interviews basiert auf vier Themenblöcken, welche den bereits beschriebenen Hypothesen zugeordnet werden. Der Interviewleitfaden hilft dabei, eine einheitliche Interviewstruktur zu entwickeln und zu überprüfen, ob alle Themen und Kriterien des Forschungsgegenstandes abgefragt werden (Mey & Mruck, 2010).

3.2.3 Durchführung und Auswertung der Experteninterviews

Vor der eigentlichen Durchführung der Interviews wird ein Pretest mit fünf Personen durchgeführt, um Unklarheiten zu beseitigen und letzte Anpassungen vorzunehmen (Kaiser, 2014). Die Interviews werden anschließend über Microsoft Teams durchgeführt. Es sind jeweils zwei Gruppenmitglieder unterschiedlichen Geschlechts pro Experteninterview beteiligt, wobei die Rolle des Interviewleitenden und die Rolle des Beobachtenden eingenommen wird. Die Gespräche sind mit einer Dauer von 45 bis 90 Minuten durchgeführt worden. Die Interviews werden mit einer Vorstellung der Interviewenden und des Forschungsprojektes eingeleitet. Darauf folgt die Instruktion sowie die thematische Einführung in das Projektthema. Um den datenschutzrechtlichen Rahmen einzuhalten, unterzeichnen die Expert:innen eine Einverständniserklärung und willigen somit der Aufzeichnung des Gesprächs sowie der Datenverwendung ein.

Nach der Durchführung der Interviews werden die Notizen der beobachtenden Personen herangezogen, um diese mit den Audiodateien abzugleichen. Somit können die Aussagen der Expert:innen in inhaltstragende Paraphrasen zusammengefasst werden, um die Kernaussagen herauszuarbeiten und das Volumen der Daten zu komprimieren. Der Schwerpunkt der vorliegenden Projektarbeit liegt demnach auf der Extraktion relevanter Aussagen und der Ableitung von Kausalzusammenhängen, was eine systematische Vorgehensweise zur Identifikation dieser voraussetzt (Kaiser, 2014). Es werden dazu die extrahierten Expert:innenmeinungen verglichen und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede analysiert. Darauf aufbauend werden Schlussfolgerungen mit ersten Interpretationen und Grundlagen für Handlungsempfehlungen entwickelt, welche die Basis für die nachfolgende Analyse und Interpretation darstellen.

4 Analyse und Ergebnisdiskussion

Nachstehend werden die einzelnen Hypothesen anhand der qualitativen und quantitativen Forschung verifiziert oder falsifiziert. Innerhalb dieser Analyse werden die erzielten Ergebnisse auf die entsprechenden Hypothesen angewendet. Die zugrundeliegenden Gütekriterien sind eingehalten und überprüft worden.

4.1 Auswertung H₁

Die erste Hypothese geht davon aus, dass Veränderungen des Arbeitsplatzes aufgrund der Digitalisierung zu einer höheren Wahrscheinlichkeit von psychischer Belastung der MA führen. In der Umfrage geben 93,4% der TN an, dass sich ihr Arbeitsplatz durch technologische Entwicklungen verändert. Auch die Aussagen der Expert:innen verdeutlichen, dass durch die Digitalisierung Geschäftsprozesse und ganze Abteilungen umgestaltet werden. Kompetenzen, Fähigkeiten und die Kommunikation im Arbeitsumfeld entwickeln sich angesichts digitaler Veränderungen weiter. Die Ergebnisse beider Forschungsmethoden beschreiben eine vermehrte Nutzung neuer Kommunikationssoftware und -tools, um flexibles und mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Über 80% der Befragten nutzen Kommunikationssoftware im Arbeitsumfeld. Jede:r Zehnte fühlt sich jedoch im Umgang mit diesen unsicher. Der Mangel an Knowhow kann bei betroffenen Personen Druck und psychische Belastung auslösen. Ebenfalls geben drei Viertel der TN an, dass ihnen durch technologische Entwicklungen am Arbeitsplatz mehr Kompetenzen und Fähigkeiten abverlangt werden. 40% sprechen zudem von neuen Herausforderungen, die sie durch die Digitalisierung bewältigen müssen. Dadurch erhöht sich die geistige Belastung im Arbeitsumfeld, die Bedeutung von Softskills und die Weiterbildung der Belegschaft.

Insbesondere durch die COVID-19 Pandemie wurde der Einsatz mobiler Arbeitsformen in vielen Unternehmen erzwungen. Die TN der Umfrage, welche sich bei der Beantwortung der Fragen besonders auf Corona beziehen, nehmen eine erhöhte psychische Belastung wahr (Pearson Korrelationskoeffizient: Konstrukt psychische Belastung und Item 16; $r =$

.131). Die Expert:innen argumentieren ebenfalls, dass es durch die Entgrenzung der Arbeit in Folge der COVID-19 Pandemie zu einer zunehmenden Wahrscheinlichkeit von psychischer Belastung kommen kann. Es müssen demnach neben Vorteilen, wie dem orts- und zeitunabhängigen Arbeiten und der damit verbundenen AG-Attraktivität, auch die Entgrenzung der Arbeit durch eine erhöhte Erreichbarkeit beachtet werden. Die Digitalisierung wird jedoch nicht nur mit negativen Auswirkungen verbunden. Insgesamt stimmt etwa jede:r achte TN der Aussage eher zu oder vollständig zu, dass die Integration neuer Technologien dabei hilft, den Arbeitsalltag effizienter zu gestalten. Lediglich 5% lehnen diese Aussage ab.

Bei der quantitativen Auswertung wird das Konstrukt „psychische Belastung“ gebildet, welches vier Items beinhaltet. Dieses weist eine akzeptable Reliabilität auf (Cronbachs Alpha $\alpha = .644$ und Trennschärfe im Bereich = .358 bis .474). Die einzelnen Items des Konstruktes „psychische Belastung“ spiegeln die Sichtweise der AN wider. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass über die Hälfte der TN eine Zunahme der Arbeitsbelastung durch neue Kommunikationstechnologien wahrnimmt und der geistige Arbeitsanspruch durch technologische Entwicklungen steigt. Jede:r dritte TN ist ebenfalls der Meinung, dass das Risiko von psychischer Belastung aufgrund des digitalen Wandels erhöht wird. Die AN gehen demnach aufgrund der digitalen Veränderung von einer höheren Wahrscheinlichkeit einer psychischen Belastung aus. Die schwache, jedoch signifikante positive Korrelation zwischen dem Konstrukt „psychische Belastung“ und „Veränderungen am Arbeitsplatz durch die Digitalisierung“ bestätigt dieses Ergebnisbild (Pearson Korrelationskoeffizienten von $r = .201$), dass die Hypothese H₁ quantitativ belegt wird.

Die Expert:innen wiederum sprechen sich insgesamt gegen die genannte Hypothese aus und stimmen nicht mit der Sicht der AN überein. Die Interviewpartner:innen sind sich einig, dass kein Anstieg der psychischen Belastung aufgrund der Digitalisierung verzeichnet werden kann. Ein Experte behauptet sogar, dass die psychische Belastung aufgrund der Flexibilität durch die Digitalisierung abnimmt. Eine Befürchtung der

Zunahme psychischer Belastung durch die Digitalisierung ist demnach der qualitativen Forschung zufolge nicht gegeben.

Die unterschiedlichen Sichtweisen führen zu der Vermutung, dass auf Seite der AG eine fehlende Wahrnehmung und Analyse der Auswirkungen der Digitalisierung auf die AN und die damit verbundene psychische Belastung besteht. Diese Tatsache kann als blinder Fleck bezeichnet werden. AN als Humankapital stellen jedoch die wichtigste Ressource im heutigen Organisationsaufbau dar, weshalb NETZSCH als AG mehr auf die Bedürfnisse der Belegschaft eingehen und die AN vollumfänglich in den Wandel miteinbeziehen muss. Dazu gehören die Abfrage des Wissensstandes und Wohlbefindens der AN und bedarfsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen speziell für den Bereich Softskills.

4.2 Auswertung H₂

Die zweite Hypothese besagt, dass die Akzeptanz von technologischem Einsatz im Arbeitsumfeld geringer ist, wenn die AN ein höheres Alter erreicht haben. Das Konstrukt „Akzeptanz der Veränderung“ ist gebildet worden, welches sich insgesamt aus vier Items zusammensetzt. Die Reliabilitätsanalyse weist akzeptable Werte auf (Cronbachs Alpha $\alpha = .698$ und die Trennschärfe liegt im Bereich $.414$ und $.580$). Das Alter wurde in jüngere (18-29 Jahre), mittlere (30-39 Jahre) und ältere (40-54 Jahre) Gruppen eingeteilt. Die Mittelwerte im Bezug zum Konstrukt Akzeptanz der Veränderung unterscheiden sich dabei signifikant. Dies wurde durch den ANOVA- Test ermittelt. Die Akzeptanz der Veränderung nimmt mit dem Alter ab. Allerdings sagen noch immer über 50% der Personen, die der älteren Gruppe angehören, dass sie die Veränderung von technologischem Einsatz am Arbeitsplatz akzeptieren.

Anhand einer Kreuztabelle ist erkennbar, dass 76% der mittleren Altersgruppe und 60% der älteren Arbeitsgruppe, eher oder vollständig zustimmen, dass das Wissen über den Umgang mit neuen Technologien an Bedeutung gewinnt. Demnach ist H₂ auch im Hinblick auf die Kreuztabelle zu falsifizieren, was verdeutlicht, dass das Alter keinen Einfluss auf die Akzeptanz von technologischem Einsatz am Arbeitsplatz hat.

Die Expert:innen der qualitativen Forschung erwähnen, dass die Akzeptanz der Digitalisierung weniger ein Generationenthema ist, sondern mehr mit dem Wissensstand der AN zusammenhängt. Demnach stehen technik-averse Personen der Digitalisierung skeptischer gegenüber, weshalb die Akzeptanz vom technologischen Kenntnisstand des einzelnen AN abhängt. Ausschlaggebend ist hier ein fehlender Informationsstand und die geringe Anzahl an Schulungen hinsichtlich der neuen digitalen Möglichkeiten im Arbeitsumfeld. Oftmals setzen Weiterbildungen und Schulungen einen gewissen Wissensstand voraus. Diese Vorgehensweise kann jedoch schnell dazu führen, dass AN mit einem geringen Knowhow überfordert sind und somit die Akzeptanz der Digitalisierung schwindet. Diese Überforderung hat jedoch nichts mit dem Alter, sondern mit fehlenden betrieblichen Schulungen und Weiterbildungen sowie einem zu geringen Wissensstand zu tun, der zu einer Überforderung in der neuen Arbeitswelt führt.

4.3 Auswertung H₃

Die dritte Hypothese geht davon aus, dass sich durch die Veränderungen des Arbeitsplatzes aufgrund der Digitalisierung auch der Fokus der betrieblichen Weiterbildung verschiebt. Bei der Auswertung der Umfrage kann festgestellt werden, dass kein Konstrukt gebildet werden kann, welches eine ausreichende Trennschärfe und einen ausreichenden Cronbachs Alpha Wert α aufzeigt. Daher wird die Hypothese mithilfe von Häufigkeiten einzelner Items beantwortet.

Auf die Veränderung des Arbeitsplatzes durch die Digitalisierung und deren Effekte wurde bereits in Kapitel 4.1 eingegangen. Es zeigt sich, dass fast die Hälfte der TN neue Herausforderungen sieht, die aufgrund der Digitalisierung bewältigt werden müssen. Allerdings muss dabei beachtet werden, dass diese nicht homogen sind. Eine Expertin hat besonders auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche hingewiesen, die verschiedene Anforderungen mit sich bringen. Durch die Auswertung der quantitativen Daten kann daher gesagt werden, dass eine Notwendigkeit für die betriebliche Weiterbildung aus Sicht der AN vorhanden ist.

Die Analyse der qualitativen Daten zeigt keine vollständige Übereinstimmung mit der Sicht der AN. Alle Expert:innen sind davon überzeugt, dass eine Notwendigkeit an Weiterbildung existiert. Diese ist jedoch nicht durch die technologischen Entwicklungen begründet, sondern durch die allgemeinen Veränderungen. Allerdings lässt sich eine Notwendigkeit dahingehend ableiten, dass durch die Digitalisierung die Arbeitswelt flexibler wird. Folglich sollte das Unternehmen den MA die Veränderungen der Arbeitswelt versuchen zu erleichtern. Dies kann durch Weiterbildungsangebote unterstützt werden. Die Notwendigkeit, den Bedarf an Weiterbildungsangeboten aufgrund der Digitalisierung anzupassen, wird somit quantitativ und auch durch die Analyse und Interpretation der qualitativen Forschung nachgewiesen. Inwieweit die befragten AN, sowie die Expert:innen eine mögliche Verschiebung des Weiterbildungsangebots durch die Digitalisierung einschätzen, wird im Folgenden dargestellt.

Fast die Hälfte aller TN sind der Meinung, dass das allgemeine Angebot an Weiterbildung aktuell für sie ausreichend ist, während etwa jede:r Vierte angibt, dass sich ein höheres Angebot vom AG gewünscht wird. Ein anderes Bild zeigt sich bei der Weiterbildung zu neuen Technologien. Es lässt sich feststellen, dass mehr als jede:r zweite TN der Umfrage sich von seinem AG mehr Weiterbildung zu neuen Technologien wünscht. Grundsätzlich ist die Mehrheit der Befragten also mit dem Weiterbildungsangebot an sich zufrieden, mehr als die Hälfte wünschen sich jedoch mehr Weiterbildungen zu neuen Technologien. Diese Erkenntnis zeigt, dass sich durch die Digitalisierung und die damit verbundenen Veränderungen am Arbeitsplatz nach Meinung der AN auch der Fokus der Weiterbildungsangebote verändern sollte. Die Hypothese lässt sich somit quantitativ bestätigen. Die Expert:innen bestätigen die Meinung der AN und konkretisieren, welche Themen in Bezug auf das Weiterbildungsangebot durch die Digitalisierung an Bedeutung gewinnen. Die Expert:innen sind sich einig, dass der technologische Einsatz im Arbeitsumfeld die AN herausfordern wird, indem sie sich kontinuierlich neue Skills, Kompetenzen und Fähigkeiten aneignen müssen, um mit den neuen Anforderungen umgehen zu können. Als besonders wichtig werden von den Expert:innen

Softskills eingeordnet, zu Themen wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft sowie Selbst- und Zeitmanagement. Es wird eine Verschiebung der Bedeutung von fachspezifischen hin zu mehr fachübergreifenden und persönlichen Kompetenzen ersichtlich. Dies zeigt sich auch im Weiterbildungsangebot der befragten Expert:innen. Es wird deutlich, dass hier aktuell ein Wandel stattfindet. Bei der Hälfte der Expert:innen stehen Softskills bereits im Fokus des Weiterbildungsangebots mit Themen wie Eigenmotivation, Optimismus und dem Umgang mit Veränderungen.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass die Expert:innen die Hypothese bestätigen, da eine deutliche Verschiebung des Fokus des Weiterbildungsangebots in Richtung Softskills durch die zunehmende Digitalisierung stattfindet. Ein Unterschied im Vergleich zur quantitativen Forschung zeigt sich darin, dass die Expert:innen den Fokus auf Softskills legen, während die AN sich ein höheres Weiterbildungsangebot im Bereich technologischer Entwicklungen wünschen. Beide Sichtweisen sind sich aber einig, dass sich das Weiterbildungsangebot durch die digitalen Entwicklungen verändert, womit sich die Hypothese insgesamt bestätigen lässt.

4.4 Auswertung H₄

Die letzte Hypothese dieser Arbeit besagt, dass durch ein höheres Angebot von unterschiedlichen Formen der Weiterbildung die Bereitschaft zur Teilnahme an diesen erhöht werden kann. In der quantitativen Forschung ist das Konstrukt „Bereitschaft der Teilnahme“ (Cronbachs Alpha $\alpha = .807$; Trennschärfe von $.681$) gebildet worden und setzt sich aus zwei Items zusammen. Das Konstrukt ist als reliabel einzustufen, da neben einer guten Konsistenz eine ebenso hohe Trennschärfe gegeben ist. Das Konstrukt „Formen der Weiterbildung“ wird aufgrund fehlender Inhaltsvalidität nicht für die Auswertung berücksichtigt. Dies begründet sich darin, dass während des Umfragezeitraumes TN auf die fehlende Differenzierbarkeit in den Inhalten der Items verwiesen haben. Aus diesem Grund wird das Konstrukt über Häufigkeiten dargestellt.

Die Teilnahmebereitschaft an Weiterbildungen ist in der quantitativen Forschung sehr hoch. So geben 90% der TN an, dass ihnen Weiterbildung sehr wichtig ist. Darüber hinaus nehmen 82% gerne an selbigen teil.

Mehr als jede:r zweite TN stimmt eher oder vollständig zu, dass E-Learnings dabei helfen, neue Inhalte zu erlernen und zu wiederholen. Die AN bestätigen demnach, dass der Einsatz von E-Learnings einen positiven Nutzen für den Lernerfolg hat. Dies deckt sich ebenfalls damit, dass 83% aller Befragten der Meinung sind, dass Schulungen sowohl als PV als auch online verfügbar sein sollen. Des Weiteren möchten rund drei Viertel der TN selbst entscheiden, wann und wo sie eine Schulung wahrnehmen. Hieraus lässt sich eine flexiblere Auslegung der Schulungsformen ableiten, bei welcher die Lerninhalte zeit- und ortsunabhängig abgerufen werden können. Jede:r Zweite möchte eine zusätzliche Qualifikation am liebsten online anstatt in Präsenz erwerben und 46% wünschen sich ein größeres Angebot von Online-Schulungen. Es ist erkennbar, dass die Bereitschaft zur Teilnahme an Online-Schulungen bereits vorhanden ist, aber der Wunsch nach einem größeren Angebot einen hohen Stellenwert hat. In Bezug auf die Hypothese H₄ ist festzuhalten, dass die Bereitschaft zur Teilnahme an Weiterbildung allgemein sehr hoch ist. Diese kann durch ein breiteres Angebot und die Verknüpfung von PV und Online-Formaten unterstützt werden. Quantitativ wird die Hypothese H₄ durch die vorangegangenen Häufigkeiten belegt. Aufgrund der fehlenden Korrelation stützt sich die Auswertung besonders auf die qualitative Erhebung anhand der Expert:innenmeinungen.

Die Expert:innen sind sich darüber einig, dass ein größeres Angebot unterschiedlicher Formen der Weiterbildung die Bereitschaft der Teilnahme steigert. Ähnlich wie in der Umfrage wird besonders betont, dass Online-Formate zunehmend bevorzugt werden. Im Fokus steht laut den Expert:innen die zeitunabhängige Möglichkeit der Weiterbildung. Eine Expertin stellt hierbei klar, dass der Wandel zu mehr Online-Schulungen nicht die PV ersetzen wird, sondern vielmehr mit diesen zu einer Einheit als hybrides Modell verschmelzen wird. Als wesentliches Merkmal wird zudem

der Faktor sozialer Austausch genannt, welcher in Online-Formaten miteinbezogen werden muss.

Die Art des Angebotes unterscheidet sich allerdings zwischen den Expert:innen. Während eine Expertin beschreibt, dass Weiterbildung remote über eine interaktive Plattform mit Videos, Pflichtkursen für AN und Softskills angeboten werde, beschreibt ein anderer Experte, dass interne oder externe Schulungen als PV abgehalten werden und ein Wechsel zu Onlinemedien auf die Pandemie zurückzuführen ist. Zu betonen ist an dieser Stelle, dass die Bereitschaft der Teilnahme von beiden Expert:innen in einem identischen, hohen Ausmaß bewertet wird. Aufgrund dieser Erkenntnisse der qualitativen Forschung wird die Hypothese H₄ ebenso bestätigt, wie dies anhand der Häufigkeitsverteilungen der quantitativen Forschung erfolgt ist.

4.5 Bedeutung von Studium

Die Mehrheit der Befragten ist davon überzeugt, dass das Studium dabei hilft einen guten qualifizierten Job zu finden. Bemerkenswert ist dabei, dass besonders Personen ab einem Alter von 45 Jahren diesem zustimmen. Die Bedeutung von Berufsausbildungen in der Zukunft wird bei über 85 % der Befragten weiterhin als wichtig angesehen. Zwischen den unterschiedlichen Altersstufen gibt es keine signifikanten Unterschiede. Jedoch ist ein Studium oder eine Ausbildung nicht mehr alleiniger Faktor für späteren Erfolg im Berufsleben. Über 50 % sind sich unsicher oder verneinen sogar die Aussage, dass man später nur mit Ausbildung oder Studium erfolgreich sein kann.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass auch in Zukunft das Studium weiter an Bedeutung gewinnt. Die genannten Zahlen verdeutlichen, dass das Selbststudium zukünftig vermehrt als Alternative wahrgenommen wird, auch wenn dieses bislang in der Minderheit ist.

5 Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der vorangegangenen Hypothesenauswertung werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche anschließend durch eine Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) bewertet werden. Diese Bewertung ermöglicht es, eine Priorisierung vorzunehmen und eine gezielte Empfehlung hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses auszusprechen.

5.1 Ländervergleich

Durch den Ländervergleich in dieser Arbeit werden die Entwicklungen in Deutschland, China und den USA hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmenden der Zukunft betrachtet. Ziel ist es, relevante Aspekte und Unterschiede zu erkennen und diese mit in die nachfolgende Erarbeitung der Handlungsempfehlungen einfließen zu lassen. Der Ländervergleich stützt sich vor allem auf die qualitative Forschung, also auf die Aussagen und Sichtweisen der vier befragten Expert:innen aus den genannten Vergleichsländern.

In China werden neben klassischer Kommunikationssoftware vermehrt soziale Netzwerke wie bspw. WeChat und DingTalk für die innerbetriebliche Kommunikation verwendet. Diese erleichtert die Kommunikation zwischen den Abteilungen. Der Experte betont, dass sich lokale chinesische Unternehmen leichter und schneller digital entwickeln als ein Betriebsstandort eines deutschen Unternehmens in China. Diese Aussage unterstützt auch ein weiterer Experte mit der Begründung, dass die digitale Entwicklung der Betriebsstandorte in China und den USA in vielen Punkten abhängig vom Fortschritt des Hauptsitzes in Deutschland ist. Demnach ist ein gleichmäßiger Fortschritt der Digitalisierung eine Herausforderung, da jedes Land und jede Kultur unterschiedlich mit dem digitalen Wandel umzugehen vermag.

Hinsichtlich der Akzeptanz von technologischem Einsatz im Arbeitsumfeld ist die ältere Generation in China im Vergleich zu Deutschland und auch zu den USA sehr an der Digitalisierung, neuen Arbeitsmitteln und Technologien interessiert. Nichtsdestotrotz zeigt sich auch im chinesischen Markt ein mangelnder Informationsstand und zu

wenig Schulungen bezüglich neuer Technologien. Die USA sind hier der Gegenpol. Ein Experte betont, dass die Akzeptanz der Digitalisierung in Nordamerika schwierig ist. Neue Kommunikationsmittel werden eher weniger angenommen und neue Vertriebstools werden nicht richtig genutzt, obwohl sie zur Verfügung stehen und im Arbeitsalltag integriert sind. Vor allem aber fehlt das Verständnis der neuen Arbeitsweise, die sich durch die digitalen Möglichkeiten ergibt.

Es ist zu erkennen, dass sich China, die USA und Deutschland bezüglich des Einsatzes von neuen Technologien sowie der Akzeptanz diesen gegenüber unterscheiden. Dadurch, dass China leistungsorientierter als die anderen zwei Länder ist, zeigt sich dort ein erhöhter Bedarf an fachlichen Weiterbildungen. Durch fehlende fachliche Weiterbildung der Mitarbeitenden besteht die Gefahr, dass diese nicht mehr für das Unternehmen attraktiv sind. Aus chinesischer Sicht müsse ein breiteres Angebot von Online-Schulung eingeführt werden, genauso wie die Möglichkeit zur Diskussion und zum sozialen Austausch. Doch auch aus amerikanischer Sicht muss noch mehr getan werden, um der Digitalisierung im Bereich der Weiterbildung gerecht zu werden. In diesem Kontext zeigt sich bei einem Experten auch das Interesse an einem länderübergreifenden Wissensaustausch, einer stärkeren Präsenz des Selbststudiums der Mitarbeitenden und sogar an einer Möglichkeit, international an Schulungs- und Weiterbildungsangeboten teilzunehmen. Ein Unterschied zwischen China und Deutschland wird dahingehend deutlich, dass zukünftig in China ein Ersatz der Präsenzsulungen durch Online-Formate vermutet wird, wohingegen in Deutschland der Trend zum hybriden Modell dargestellt wird. Insgesamt sind sich alle Expert:innen darüber einig, dass Weiterbildungen zunehmend technologisiert werden müssen, um sich dem Einfluss der fortschreitenden Digitalisierung anzupassen. Dies bezieht sich sowohl auf die Lernformen als auch die Lerninhalte.

Abschließend lässt sich sagen, dass in allen betrachteten Ländern eine Entwicklung des Weiterbildungsangebotes und -formen erwünscht ist. Zum einen, um dem schnellen digitalen Wandel Stand zu halten und wettbewerbsfähig zu bleiben, zum anderen um eine digitale

Unternehmenskultur zu integrieren. Aspekte der psychischen Belastung, die Akzeptanz von technologischem Einsatz im Arbeitsumfeld, die Veränderung der betrieblichen Weiterbildung und auch die Bereitschaft an diesen Teilzunehmen gelten national sowie international als Schlüsselfaktoren, um eine digitale, innerbetriebliche Unternehmensentwicklung voran zu bringen. So kann der deutsche Standort von NETZSCH von fortgeschrittenen digitalen Arbeitsmethoden in China und von einem akzeptierten Selbststudium in den USA profitieren und gleichzeitig als Hauptsitz wertvolles Wissen zur Verbesserung der Weiterbildungs- und Digitalstrukturen weitergeben.

5.2 Fokus auf Softskills

Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, nehmen Softskills aufgrund der zunehmenden Digitalisierung einen immer höheren Stellenwert ein. Daher empfiehlt es sich, im zukünftigen Weiterbildungsangebot von NETZSCH einen starken Fokus auf Softskills zu legen. Auf diese Weise werden die AN unterstützt, besser mit den neuen Anforderungen der Arbeitswelt umgehen zu können. In der Umfrage werden folgende Softskills von den TN als besonders wichtig erachtet: Kommunikationsfähigkeit, Selbstorganisation und Bereitschaft zur Veränderung. Auch die Expert:innen bestätigen die Bedeutung der aufgeführten Softskills. Aus diesem Grund wird empfohlen, bei der Anpassung des Weiterbildungsangebotes mit dem Fokus Softskills zunächst diese drei priorisierten Kompetenzen in Weiterbildungsmaßnahmen umzusetzen. Zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit ist ein Seminar zum Thema „Kommunikation und Überzeugung im Arbeitsalltag“ denkbar und empfehlenswert. Mögliche Inhalte dafür sind unter anderem Missverständnisse bei der Kommunikation, eine überzeugende Argumentationsweise sowie die richtige Kommunikation in Videokonferenzen. Das Ziel ist demnach, die Überzeugungsfähigkeit der MA durch eine ergebnisorientierte Kommunikation zu stärken. Im Zuge dessen wird bereits einer der sowohl für AG als auch für AN relevantesten Softskills thematisiert.

5.3 Individualisierung von Weiterbildung

Durch die Auswertung von H₂ hat sich herausgestellt, dass die Akzeptanz der Digitalisierung nicht vom Alter der AN, sondern vom individuellen Knowhow und Wissensstand abhängig ist. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es für NETZSCH sinnvoll ist, ihr Weiterbildungsangebot auf verschiedenen Niveaustufen anzubieten, um so einer möglichen Über- bzw. Unterforderung der MA entgegenzuwirken. Um den AN eine bedarfsgerechte Weiterbildungsmaßnahme anzubieten, ist es notwendig, vor der Teilnahme eine Einstufung vorzunehmen. Im Rahmen dieser soll herausgefunden werden, über welches Vorwissen die MA zu einem bestimmten Thema verfügen. Beispielsweise kann eine Weiterbildung zum Thema „Digitalisierung“ angeboten werden, bei der die MA vor der Durchführung des Seminars an einem Quiz oder einer Selbsteinschätzung mittels eines Fragebogens teilnehmen. Dies liefert Erkenntnisse darüber, in welches Level die TN eingestuft werden können. Für die Umsetzung werden drei unterschiedliche Niveaustufen angeboten: Anfänger, Mittelstufe und Fortgeschrittene. Folglich wird gewährleistet, dass MA, die noch keine Vorkenntnisse zur Digitalisierung haben, nicht überfordert und gleichzeitig MA mit großem Vorwissen nicht unterfordert werden.

5.4 Standortübergreifender Ausbau des digitalen Geschäftsbereiches

Die dritte Handlungsempfehlung bezieht sich auf die standortübergreifende Organisationsstruktur von NETZSCH. Am deutschen Standort existiert ein gesonderter Geschäftsbereich NETZSCH X, welcher sich speziell mit Themen der Digitalisierung beschäftigt. Neben Softwareunterstützung und digitaler Produktentwicklung kümmert sich der Geschäftsbereich ebenfalls um die digitale Transformation im Unternehmen. Den Expert:innenaussagen zufolge ist eine globale Ausrichtung des digitalen Unternehmensbereichs jedoch nicht gegeben. Um auch an allen weiteren Niederlassungen die Digitalisierung intern besser gestalten zu können, wird empfohlen, eine standortübergreifende Form des Geschäftsbereiches auszubauen. Die Vernetzung der unterschiedlichen

Länder über ein virtuelles Format stellen hier eine effektive Lösung dar. Dadurch können MA aller Niederlassungen ihr Wissen zur Entwicklung einer Digitalstrategie beitragen. Durch die Kommunikation und Einbeziehung aller Akteure würden die beteiligten Niederlassungen von unterschiedlichem Wissen und Erfahrungen profitieren. Ein erster Schritt ist dabei Weiterbildungsinhalte zum Thema Digitalisierung online und neben Deutsch auch in englischer Sprache zur Verfügung zu stellen.

Ein weiterer nennenswerter Aspekt ist, dass die Aussagen der internen Expert:innen des deutschen und ausländischen Standortes deutlich machen, dass die Niederlassungen in vielen Themen unabhängig voneinander agieren. Die Integration einer länderübergreifenden Unternehmenskultur ist demnach schwierig. Dies verdeutlicht, dass ein gleichmäßiger Fortschritt der Digitalisierung standortübergreifend eine große Herausforderung für NETZSCH darstellt, da jedes Land und jede Kultur unterschiedlich mit dem digitalen Wandel umgeht. Eine starke Unternehmenskultur, die sich auf die digitale Arbeitswelt bezieht und ein länderübergreifendes Changemanagement fördert, kann diese Herausforderung positiv beeinflussen. Deshalb empfiehlt die vorliegende Projektarbeit den digitalen Geschäftsbereich NETZSCH X länderübergreifend auszuweiten, um somit eine einheitliche und übergeordnete Unternehmenskultur durch verstärkte Vernetzung aller Standorte zu etablieren.

5.5 Erweiterung der betrieblichen Weiterbildungsformen und Optimierung der NETZSCH Academy

Die letzte Handlungsempfehlung knüpft an den Ergebnissen der Hypothese vier an. NETZSCH wird empfohlen, bei der Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen unterschiedliche Formen der Durchführung anzubieten. Hierbei ist vor allem das hybride Modell zu nennen, bei welchem Schulungen sowohl online als auch in PV angeboten werden. Die MA wählen folglich entsprechend ihrer Präferenz eine Weiterbildungsform aus, wodurch die Teilnahmebereitschaft gesteigert werden kann. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist, dass Schulungsunterlagen und Aufnahmen der Weiterbildung jederzeit für TN zugänglich gemacht werden. Somit

haben MA auch nachträglich die Möglichkeit auf das neue Wissen zuzugreifen, um dieses aufzufrischen und zu festigen.

Die Förderung des sogenannten Selbststudiums spielt in der Personalentwicklung eine immer wichtigere Rolle. Ein zielführender Ansatz für NETZSCH ist hierbei auf die bereits vorhandene Weiterbildungsplattform des Unternehmens, NETZSCH Academy, zurückzugreifen und diese mit nachfolgenden Aspekten zu erweitern. Dem Unternehmen wird vorgeschlagen, auf der Weiterbildungsplattform ein größeres Angebot an Schulungs- und Lernvideos zu unterschiedlichsten betriebsrelevanten Themen zur Verfügung zu stellen. Somit können sich MA orts- und zeitunabhängig weiterbilden und Inhalte entsprechend ihrem Bedarf und Interesse auswählen. Bei der Gestaltung von Lernimpulsen in Form von Videos muss jedoch darauf geachtet werden, dass diese eine Zeitspanne von maximal 1-2 Stunden nicht überschreiten aufgrund der abnehmenden Aufmerksamkeitsspanne und der geringen Zeit im Alltag.

Aufbauend auf Handlungsempfehlung eins, sollte außerdem ein besonderer Fokus der Lernvideos im Bereich der Softskills liegen. Wie bereits unter Handlungsempfehlung zwei geschildert ist an dieser Stelle denkbar, den Wissensstand der MA einzuschätzen und ein individuelles Entwicklungsniveau festzulegen. Daraus folgt, die Lernvideos dementsprechend in unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden anzubieten, um eine bedarfsorientierte Förderung zu gewährleisten. Da der soziale Austausch bei Online-Formaten nicht vernachlässigt werden darf, wird NETZSCH geraten, hier zusätzlich auf der Weiterbildungsplattform virtuelle Netzwerke zu bilden, in denen sich MA zu verschiedenen Themen austauschen und gegenseitig helfen können. Eine Förderung der Teilnahmebereitschaft, sowie zeit- und ortsunabhängige Weiterbildungsformate werden durch die dargestellten Erweiterungen der NETZSCH Academy erreicht. Außerdem kann somit die länderübergreifende Vernetzung aller Standort unterstützt und ausgebaut werden.

5.6 Kosten-Nutzen-Analyse der Handlungsempfehlungen

In dieser Arbeit dient die KNA als Abrundung der Betrachtung der zuvor erläuterten Handlungsempfehlungen und als ergänzendes Entscheidungskriterium. Die erste Handlungsempfehlung fokussiert sich auf Softskills und zielt auf ein PV ab. In diesem Fall wird eine Kostenanalyse mit Einmalaufwendungen erstellt. Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching spricht von einem Richtonorar (Tagessatz) von 1.900 Euro für Trainer und Berater (Der Berufsverband für Training, 2017). Ergänzt wird dieser Kostenblock mit weiteren Personalkosten, woraus sich eine Personalkostensumme von insgesamt 9.200 Euro ergibt. Neben diesen Kosten sind zusätzlich die Sachkosten (Reisekosten, Pauschalbeträge etc.) hinzuzuziehen. Schlussendlich ist mit Gesamtkosten für ein Zweitagesseminar Inhouse von 10.700 Euro zu rechnen. Jedoch muss bedacht werden, dass es sich wie oben erläutert um Einmalaufwendungen handelt, die meist nicht in naher Zukunft wiederholt werden müssen. Der aus dem Seminar resultierende Nutzen wie Verbesserung der Kommunikation und selbstständiges Arbeiten durch bessere Selbstorganisation, erschließt sich jedes Jahr aufs Neue. Objektiviert ist von einem jährlichen Nutzen pro MA von 500 Euro zu rechnen (Schlicht, 2012). Im Schulungsjahr übersteigen die Kosten den geschätzten Nutzen noch deutlich, was sich jedoch aufgrund der Einmalkosten von Jahr zu Jahr reduziert. Um die PV zu amortisieren, muss es von 10 Teilnehmenden zweimal oder von 21 Teilnehmenden einmal besucht werden.

Um die Weiterbildungen in Zukunft abgestimmt auf den Wissensstand der MA anzubieten und einer Überforderung in der neuen Arbeitswelt entgegenzuwirken, kann eine Gesamtinvestition von 49.100 Euro angesetzt werden. Diese Summe setzt sich aus 7.400 Euro Personalkosten und 41.700 Euro Sach- und Beratungskosten zusammen. Der mit Abstand größte Kostenblock ist die externe Beratung, die für eine Anpassung des Weiterbildungsangebotes hinzugezogen werden sollte. Um drei unterschiedliche Weiterbildungsstufen zu entwickeln, gilt es, einerseits die pädagogischen Kriterien sowie die Vermittlung von spezifischem Fachwissen zu beachten. Durch die Anpassung werden Fehler in der

digitalen Arbeitswelt verhindert und ineffiziente Arbeitszeiten durch Über- bzw. Unterforderung in Weiterbildungen reduziert. Mit einer monetären Beurteilung wird ein Nutzen von 400 Euro pro MA jedes Jahr geschätzt (Schlicht, 2012). Bei dieser Handlungsempfehlung ist es notwendig, dass 122 MA die individuell angepassten Weiterbildungsinhalte regelmäßig nutzen, um die Kosten zu decken.

Die Handlungsempfehlung drei sieht einen standortübergreifenden Ausbau des digitalen Geschäftsbereiches NETZSCH X vor. Die schon bestehenden Strukturen wie Infrastruktur, Cloud Lösungen, IT-Sicherheit und die Arbeitsteilung können genutzt werden, um eine globale Ausrichtung zu erlangen. Somit werden bei der Kostenanalyse jegliche Systemkosten nicht beachtet, evtl. sind hier jedoch Mehrkosten zu erwarten. Die Personalkosten für die Vernetzung der unterschiedlichen Länder belaufen sich auf 18.800 Euro. Nach der Implementierung ist mit zusätzlichen Personalkosten für die Wartung, Kommunikation und Betreuung zu rechnen. Neben den Kosten ist mit einem monetären Nutzen von 1.300 Euro/MA im Implementierungsjahr auszugehen (Schlicht, 2012). Dieser setzt sich aus den folgenden Faktoren zusammen: Verbesserung der Digitalstrategie, Verbesserung von Arbeitsprozessen und einem gleichmäßigen Fortschritt der Digitalisierung in der NETZSCH Group. Hierbei müssen mindestens 15 MA das neue Angebot nutzen, damit die Investition durch den entstehenden Nutzen gedeckt wird.

Eine Erweiterung der betrieblichen Weiterbildungsformen und Optimierung der NETZSCH Academy wird in der Handlungsempfehlung vier thematisiert. Auch in diesem Fall ist davon auszugehen, dass vorhandene Strukturen, Cloud Lösungen und eine digitale Infrastruktur genutzt werden kann. Dementsprechend richtet sich die Kostenanalyse auf einmalige Entwicklungskosten, wobei zu beachten ist, dass mit einem Schätzwert i.H.v. 20.000 bis 25.000 Euro Kosten pro Jahr anfallen werden. In den jährlichen Kosten sind bspw. Personalkosten, Systemkosten, Anwenderbetreuung, IT-Support und Sachkosten enthalten. Die Entwicklungskosten für die Optimierung der NETZSCH Academy belaufen sich auf 40.600 Euro Personalkosten und 34.000 Euro Sachkosten. Größte

Kostenblöcke sind hier vor allem das Back- und Frontend der Weiterbildungsplattform sowie die Beratung beim Dreh der Lernvideos und eine pädagogische, digitale Wissensvermittlung. Der Nutzen dieser Handlungsempfehlung beläuft sich auf die Steigerung der Teilnahmebereitschaft und daraus resultierende Wissenserweiterung, was wiederum eine Verbesserung der Arbeitsprozesse zeigt. Ein geschätzter Nutzen pro MA, der sich auch aus unterschiedlichen nicht monetären Gesichtspunkten zusammensetzt, liegt hier bei 1.500 Euro jährlich (Schlicht, 2012). Um die letzte Handlungsempfehlung zu amortisieren, müssen 50 MA die NETZSCH Academy regelmäßig nutzen.

Betrachtet man die zuvor erläuterte KNA, so ist eine klare Tendenz zu erkennen. Ausgehend von der kürzesten Amortisierungsdauer hebt sich die Handlungsempfehlung drei von den anderen ab. Gefolgt von Handlungsempfehlung eins, vier und zwei, ergibt sich das folgende Ranking:

1. Standortübergreifender Ausbau des digitalen Geschäftsbereiches
2. Fokus auf Softskills
3. Erweiterung der betrieblichen Weiterbildungsformen und Optimierung der NETZSCH Academy
4. Individualisierung von Weiterbildung

An dieser Stelle ist jedoch zu erwähnen, dass sich die Umsetzung von Handlungsempfehlung zwei und vier zusammenführen lässt, da beide Projekte auf die NETZSCH Academy abzielen. Durch die Zusammenführung beider Empfehlungen ist es möglich, die Kosten zu reduzieren. Abhängig davon, wie das Projekt geplant wird, kann bspw. der Kostenblock „Beratung“ gesenkt werden. Langfristig gesehen spricht sich die Fusion auch positiv auf die digitale Transformation des Unternehmens aus, da es zu einem internen technologischen Wandel im Bereich Weiterbildung und Schulung kommt.

Durch den standortübergreifenden Ausbau von NETZSCH X wird national sowie international der digitale Wandel vorangetrieben. Gerade

durch den Wissensaustausch mit den amerikanischen und chinesischen Standorten ist es möglich, einen digitalen Fußabdruck im deutschen Markt zu setzen.

5.7 Fazit

Die vorliegende Projektarbeit beschäftigt sich mit der digitalen Entwicklung im Arbeitsumfeld und den damit verbundenen Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung der Firma NETZSCH. In Bezug auf die Forschungsfragen sind dabei folgende Ergebnisse festzuhalten:

Die AN nehmen aufgrund neuer Technologien am Arbeitsplatz eine steigende psychische Belastung wahr. Diese Erkenntnis wird jedoch auf Seite der AG nicht bestätigt oder als Risiko eingestuft. Bei der Akzeptanz der Veränderung wird ersichtlich, dass das Alter keinen entscheidenden Faktor darstellt. Die Herausforderungen und Chancen hinsichtlich neuer Weiterbildungsmöglichkeiten aufgrund des technologischen Wandels sind heterogen. Im Bereich der Weiterbildung kommt es zu einer Erweiterung des Angebots, insbesondere bezüglich der Entwicklung von Softskills, welche sowohl von AN als auch AG als wichtig erachtet werden. Durch die Digitalisierung ergeben sich ebenfalls neue Formen der Weiterbildung. Die Teilnahmebereitschaft ist insgesamt sehr hoch und hängt nicht von der jeweiligen Form der Schulung ab.

Der Trend zu hybriden Formaten ist durch die hier getätigte Forschung bestätigt worden. Beide Aspekte, die Verschiebung des Angebots sowie neue Formen der Weiterbildung sind für die AG einerseits als Herausforderung bzgl. der Umsetzung, andererseits auch als Chance für den größtmöglichen Lerneffekt der MA zu sehen. Innerhalb der Forschung sind vereinzelt Einschränkungen aufgekommen. Unabhängig davon ergeben sich vielfältige effektive Handlungsempfehlungen für das Unternehmen.

Zudem verändert sich der Bildungsstand in den nächsten 10 Jahren so, dass immer mehr Menschen einen Hochschulabschluss anstreben, um beruflich erfolgreich zu sein. Gleichzeitig geht diese Entwicklung aber nicht zulasten der Berufsausbildung, die weiterhin einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Das Selbststudium ist aktuell noch selten genutzt, gewinnt in

Zukunft aber an Bedeutung als Alternative zum klassischen Studium.

Aktuell ist noch nicht abzusehen, wie stark dieser Trend sein wird.

Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass im Rahmen des Ländervergleichs festgestellt wurde, dass Deutschland, die USA und China jeweils unterschiedlich weit in der Akzeptanz der Digitalisierung sowie im Ausbau der digitalen Strukturen sind. Hierbei sollte NETZSCH darauf achten, die MA aller Standorte gleichermaßen in die Digital-Strategie einzubeziehen. Dieser Aspekt wird ebenfalls im Rahmen der Handlungsempfehlungen thematisiert.

Besonders ein standortübergreifender Ausbau des digitalen Geschäftsbereiches NETZSCH X und ein Fokus auf Softskills als PV sind herausragende Optionen, um den Veränderungen am Arbeitsplatz besser Stand zu halten. Diese wurden innerhalb der KNA als besonders kosteneffizient eingestuft und erzielen daher schnellstmöglich einen Verbesserungseffekt. Neben den genannten Empfehlungen werden NETZSCH zusätzlich die Anpassung der Weiterbildung an den individuellen Wissensstand nahegelegt sowie die Erweiterung der betrieblichen Weiterbildungsformen und die Optimierung der Weiterbildungsplattform NETZSCH Academy.

Zuletzt ermöglicht die Projektarbeit weiteren Forschungsbedarf und empfiehlt dabei den Fokus auf eine länderübergreifende Digital-Strategie der Firma NETZSCH zu legen. In diesem Zuge bietet es sich an, die COVID-19 Auswirkungen im Unternehmen aktiv aufzuarbeiten und Fortschritte im Bereich der Digitalisierung nachhaltig zu integrieren.

Literaturverzeichnis

- Anonym. (2018). *MBA Applications and Aspirations: Insights from the 2018 QS*. TopMBA.com.
- Bünnagel, W. (2012). *Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen*. Springer Gabler.
- Beneke, E. (2016). *Die Zukunft des Lernens und wie die Erwachsenenbildung darauf reagieren kann*. Retrieved Dezember 21, 2020, <https://epale.ec.europa.eu/de/blog/die-zukunft-des-lernens-und-wie-die-erwachsenenbildung-darauf-reagieren-kann>
- BIBB. (2020, Mai 6). *Anzahl der neuen und modernisierten Ausbildungsberufe in Deutschland von 2001 bis 2019*. Retrieved Dezember 12, 2020, Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36272/umfrage/neue-und-modernisierte-ausbildungsberufe-in-deutschland-seit-1998/>
- Bildungsberichterstattung. (2020). *Bildung in Deutschland 2020: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt* (1. ed.). wbv Media.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten*. Springer Gabler.
- Bortz, J. (2013). *Lehrbuch der empirischen Forschung: Für Sozialwissenschaftler*. Springer Gabler.
- Bosse, C. K., & Zink, K. J. (2019). *Arbeit 4.0 im Mittelstand*. (C. K. Bosse, & K. J. Zink, Eds.) Springer Gabler.
- Bosse, C. K., Hellge, V., Schröder, H., & Dupont, S. (2019). *Arbeit 4.0 im Mittelstand*. (C. K. Bosse, & K. J. Zink, Eds.) Springer Gabler.

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2017). *Weißbuch Arbeit 4.0*. Publikationsversand der Bundesregierung.
- Döhring, N. (2013). Zur Operationalisierung von Geschlecht im Fragebogen: Probleme und Lösungsansätze aus Sicht von Mess-, Umfrage-, Gender- und Queer-Theorie. *GENDER - Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, 5(2), S. 94-113.
- Döhring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Gabler.
- Davis, Z. (2020). *Zukunft der Weiterbildung*. Springer Gabler.
- Der Berufsverband für Training, B. u. (2017). *BDVT veröffentlicht Honorarempfehlung 2017 für Training, Beratung und Coaching*.
- Eckey, H.-F., Kosfeld, R., & Türck, M. (2008). *Deskriptive Statistik Grundlagen- Methoden - Beispiele*. Springer Gabler.
- Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2013). *So werden wir lernen!* Springer Gabler.
- Gaylor, C., Schöpf, N., & Severing, E. (2015). *Wenn aus Kompetenzen berufliche Chancen werden*. Bertelsmann Stiftung.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Springer Gabler.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Springer Gabler.
- Khaddage, F., Müller, W., & Flintof, K. (2016). Advancing Mobile Learning in Formal And Informal Settings via Mobile App Technology: Where to From Here, and How? *Journal of Educational Technology & Society*, 3(19), S. 16-26.

- Loosen, W. (2016). Das Leitfadeninterview - eine unterschätzte Methode. In S. Averbek-Lietz, & M. Meyen (Eds.), *Handbuch nicht standardisierter Methoden in der Kommunikationswissenschaft*. Springer Gabler.
- Möhring, W., & Schlütz, D. (2013). Standardisierte Befragung – Messmethodik und Designs in der Medienwirkungsforschung. In W. Schweiger, & A. Fahr, *Handbuch Medienwirkungsforschung* (S. 565-579). Springer Gabler.
- Mey, G., & Mruck, K. (2010). Interviews. In G. Mey, & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- O'Byrne, W. I., & Pytash, K. E. (2015). Hybrid and Blended Learning. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, S. 137-140.
- Schlicht, J. (2012). *Kosten-Nutzen-Analyse von beruflicher Weiterbildung*. Springer Gabler.
- Skulmowski, A., & Rey, D. G. (2020, 05 19). COVID-19 as an accelerator for digitalization at a German university: Establishing hybrid campuses in times of crisis. *Hum Behav & Emerg Tech*, S. 212-216.
- Statistisches Bundesamt. (2020). Anzahl der Studierenden in Deutschland im Wintersemester 2019/2020 nach Hochschulart. *Bildung und Kultur Studierende an Hochschulen, Fachserie 11*(Reihe 4.1), S. 10-11.
- Steffen, A., & Doppler, S. (2019). *Einführung in die Qualitative Marktforschung Design – Datengewinnung – Datenauswertung*. Springer Gabler.

TEDx Talks. (2014). Forget university? 4 steps to design your own education.

Theobald, A. (2001). Sinn und Unsinn von Incentives in der Online-Marktforschung. In A. Theobald, M. Dreyer, & T. Starsetzki, *Online-Marktforschung* (S. 179-190). Springer Gabler.

Theobald, A. (2017). *Praxis Online-Marktforschung*. Springer Gabler.

Tuschl, D. S. (2006, August 14). *Der Forschungsablauf in fünf Phasen*. Retrieved November 24, 2020, absatzwirtschaft.de: <https://www.absatzwirtschaft.de/der-forschungsablauf-in-fuenf-phasen-3437/>

Vogler-Ludwig, K., & Düll, N. (2019). *Arbeitsmarktprognose 2030: Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. BMAS.

Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). *Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation*. John Wiley & Sons Ltd.

Das Wertesystem von Arbeitnehmenden der Zukunft

in Zusammenarbeit mit *NETZSCH-Gerätebau GmbH*

Autor*innen: Bruckner, Dominik
 König, Franziska
 Lingl-Jasso, Sandra
 Mende, Andrea Christina
 Prediger, Stefanie

Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsarbeit geht der Fragestellung nach, welche Werte den Arbeitnehmenden der Zukunft besonders wichtig sind. Für die Untersuchung der Hypothesen wurde im Auftrag der NETZSCH-Gerätebau GmbH ein Mixed-Methods-Ansatz verwendet. Auf Grundlage von Expertiseinterviews wurden die Daten mittels eines quantitativen Online-Fragebogens erhoben und anschließend ausgewertet. Die Untersuchung ergab, dass die Unternehmenswerte „Arbeitsklima“, „erfüllende Tätigkeit“ und „Work-Life-Balance“ zukünftig am meisten geschätzt werden. Auch konnte bestätigt werden, dass die Arbeitnehmenden der Zukunft stärker durch intrinsische als extrinsische Anreize motiviert werden können. Außerdem kann die Bedeutung einer flexiblen Arbeitsplatzgestaltung sowie sozialer und ökologischer Faktoren hervorgehoben werden. Um eine klare Aussage bezüglich einer steigenden oder sinkenden Unternehmensbindung treffen zu können, bedarf es weiterer Untersuchungen. Als Handlungsempfehlungen werden unter anderem die Möglichkeit auf Home-Office, regelmäßige Feedback- und Entwicklungsgespräche und authentische Kommunikation genannt.

Abstract

This research project addresses the question of which values will be particularly important to the employees of the future. A mixed-methods approach was used to investigate the hypotheses on behalf of NETZSCH-Gerätebau GmbH. Based on expert interviews, data was collected using a quantitative online questionnaire. The study revealed that the company values ‘work climate’, ‘fulfilling job’, and ‘work-life balance’ will be most valued in the future. It was also confirmed that employees of the future can be more strongly motivated by intrinsic incentives opposed to extrinsic motivation. In addition, the importance of flexible workplace design as well as social and ecological factors can be emphasized. Further research is needed to make a clear statement whether company loyalty will increase or decrease. Recommendations include the option to work from home, regular feedback and development meetings, and authentic communication.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	44
2	Theoretischer Hintergrund	45
2.1	Wertesystem von Arbeitnehmenden	45
2.2	Motivation von Arbeitnehmenden	46
2.3	Arbeitsbedingungen und -umfeld von Arbeitnehmenden	48
2.4	Ökologische und soziale Einflussfaktoren	50
2.5	Praktische Relevanz und Zielgruppenspezifizierung	52
3	Methodik	54
3.1	Qualitative Erhebungsmethode	54
3.1.1	Durchführung	54
3.1.2	Gütekriterien	55
3.2	Quantitative Erhebungsmethode	56
3.2.1	Durchführung	56
3.2.2	Gütekriterien	57
4	Analyse und Ergebnisdiskussion.....	58
4.1	Qualitative Erhebungsmethode.....	58
4.2	Quantitative Erhebungsmethode.....	61
4.3	Beantwortung der Hypothesen	64
5	Handlungsempfehlungen.....	67
	Literaturverzeichnis.....	70

1 Einleitung

In den nächsten Jahren wird der Anteil der jüngeren Generationen am Arbeitsmarkt immer weiter zunehmen. Dies erfordert eine Abstimmung der Arbeit auf die Bedürfnisse und Präferenzen der jüngeren Arbeitnehmenden (Mishra & Mishra, 2017; Ng et al., 2010). Doch geeignete und qualifizierte Mitarbeitende in das eigene Unternehmen zu locken ist eine schwere Aufgabe, denn die Nachfrage am Markt ist groß (Sommer et al., 2017). Umso wichtiger ist es die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden der Zukunft zu kennen und zu berücksichtigen, denn diese unterscheiden sich grundlegend von den Werten und Erwartungen älterer Generationen (Ng et al., 2010). Dieses Problem beschäftigt aktuell auch das Technologieunternehmen NETZSCH-Gerätebau GmbH (folglich „NETZSCH“).

NETZSCH ist ein deutsches mittelständisches Unternehmen im Bereich Maschinen- und Gerätebau, das weltweit agiert (NETZSCH, 2020). NETZSCH stellt Messgeräte für die Materialprüfung in den drei Geschäftsbereichen Analysieren & Prüfen, Mahlen & Dispergieren und Pumpen & Systeme her. Bei den Geräten handelt es sich um präzise Maschinen, die in Forschungslaboren sowohl von Technikern*innen als auch von Forschenden bedient werden. NETZSCH erwartet aufgrund des oben beschriebenen *War for Talents* und den Generationenunterschieden, dass die Arbeitnehmenden der Zukunft andere Ansprüche an die Nutzung und Bedienung der Geräte haben werden.

In Zusammenarbeit mit NETZSCH wird in dieser Arbeit untersucht, welche Werte für die Arbeitnehmenden der Zukunft einen besonderen Stellenwert einnehmen. Zuerst werden die wichtigsten Begriffe eingeführt, die beschriebenen Erkenntnisse mit Studienergebnissen untermauert und die der Forschungsarbeit zugrunde liegenden Hypothesen formuliert. Darauf aufbauend wird die methodische Vorgehensweise zur Untersuchung und Überprüfung der Hypothesen genauer beschrieben, bevor in Abschnitt 4 der Arbeit die Ergebnisse der Untersuchungsdurchführung analysiert und diskutiert werden. Abschließend werden verschiedene Handlungsempfehlungen gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

Im Folgenden wird der theoretische sowie empirische Hintergrund der Arbeitnehmenden der Zukunft erläutert. Im Besonderen wird auf das Wertesystem, die Motivation sowie die Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmenden eingegangen, um darauf aufbauend die Forschungshypothesen der vorliegenden Projektarbeit abzuleiten.

2.1 Wertesystem von Arbeitnehmenden

Auf dem Arbeitsmarkt ist die Herausforderung, die der demografische Wandel mit sich bringt, weitgehend bekannt: Die deutsche Erwerbsbevölkerung wird ab den 2020er Jahren deutlich abnehmen (Klaffke, 2014). Die Alterung der Belegschaft wird bereits in den kommenden Jahren deutlich, worauf größere Unternehmen meist schon mit Maßnahmen zum Umgang mit älteren Mitarbeitenden reagieren. Der demografische Wandel führt jedoch nicht nur zu einer Veränderung der Altersstruktur und einer Zunahme des *War for Talents*, sondern auch zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Beschäftigten im Arbeitsleben. Insbesondere junge Arbeitnehmende, in Studien oftmals der Generation *Millennials* zugeordnet (Geburtsjahre 1980 bis 1999; Twenge & Campbell, 2012) treten nach Ausbildung und Studium mit anderen Erwartungen und Wünschen in die Erwerbstätigkeit als vorherige Generationen ein (Klaffke, 2014). Dies erschwert es Unternehmen, qualifizierten Nachwuchs für relevante Schlüsselpositionen zu gewinnen und zu halten.

Wissensarbeit gewinnt im heutigen Informationszeitalter insbesondere in hochentwickelten Volkswirtschaften zunehmend an Bedeutung (Urbach & Ahlemann, 2016). Somit stehen die Mitarbeitenden stärker im Fokus der unternehmerischen Wertschöpfung. Organisationen müssen die Werte, Bedürfnisse und Einstellungen der jungen Generation kennen und verstehen – was sie herausfordert, inspiriert und motiviert – um deren Stärken nutzen zu können (Twenge & Campbell, 2012). Diejenigen, die wissen, wie Personal- und Führungsinstrumente dementsprechend angepasst und

angewendet werden müssen, kann den Anforderungen der jungen Arbeitnehmenden gerecht werden (Klaffke, 2014).

Das Wertesystem der jungen Beschäftigten setzt sich aus unterschiedlichen Kriterien zusammen, was verschiedene Studien belegen. Die High-Tech-Umgebungen haben die Werte der jungen Zielgruppe geprägt, daher stehen ihnen in der schnelllebigen Welt Informationen sofort zur Verfügung und sie sind permanent vernetzt (Twenge & Campbell, 2012). Demnach kennzeichnen die jüngere Generation auch ein schwächeres Arbeitsethos und ein stärkeres Bedürfnis nach Freizeit (Work-Life-Balance), was die Relevanz von flexiblen Arbeitszeiten bestätigt.

Die Ergebnisse einer Studie ergeben folgende Sortierung von Aspekten bei der Wahl des Arbeitgebenden: Arbeitsklima auf Platz eins, gefolgt von einer erfüllenden Tätigkeit, Work-Life-Balance, einem attraktiven Einstiegsgehalt und Weiterbildungsmöglichkeiten (GWA, 2011). Auch zeigt sich, dass junge Arbeitnehmende bei der Suche nach einem geeigneten Arbeitgebenden auf Folgendes Wert legen: Work-Life-Balance, Jobsicherheit, intellektuelle Herausforderung, Personalverantwortung, kreativ und autonom arbeiten, Karriere im Fachgebiet, internationale Karriere sowie für eine gute Sache arbeiten.

H₁: Die Unternehmenswerte "Arbeitsklima", "erfüllende Tätigkeit" und "Work-Life-Balance" werden am meisten geschätzt.

2.2 Motivation von Arbeitnehmenden

Motivation ist eine Kraft, die das Verhalten von Personen lenkt, anregt oder aufrechterhält (Mishra & Mishra, 2017). Diese Kraft kann ihren Ursprung entweder innerhalb oder außerhalb einer Person haben. Speziell im Arbeitskontext umfasst Motivation das Aufspüren von Bedürfnissen im Inneren von Mitarbeitenden und die Befriedigung dieser Bedürfnisse zur Erreichung der Ziele der Organisation. Von der jeweiligen Organisation werden dafür verschiedene Methoden und Verfahren eingesetzt (Khairi et al., 2018). Motivationstheorien lassen sich in zwei Kategorien einteilen. Inhaltstheorien beleuchten, was Mitarbeitende motiviert und welche

Bedürfnisse sie haben. Prozesstheorien beschäftigen sich eher damit, wie Motivation wirkt und welcher Prozess dem Ganzen zugrunde liegt (Mishra & Mishra, 2017). Eine der bekanntesten Inhaltstheorien ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, in welcher der Fokus auf die Betrachtung von Arbeitszufriedenheit gelegt wird (Itri et al., 2019; Alshmemri et al., 2017). Die Arbeitszufriedenheit ist verbunden mit den sogenannten Motivatoren, die Arbeitsunzufriedenheit mit den sogenannten Hygienefaktoren. Dabei ist Arbeitszufriedenheit der emotionale Zustand, in dem sich Mitarbeitende in dem eigenen Job und mit der eigenen Leistung wohlfühlen. Die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden drückt sich durch Unwohl- und Unglücklichsein aus (Shaikh et al., 2019). Wie motiviert die Mitarbeitenden letztendlich sind, hängt also von der jeweiligen Ausprägung der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit ab (Itri et al., 2019).

Motivationsfaktoren entstehen intrinsisch, also aus dem Bedürfnis heraus sich selbst zu verwirklichen. Hygienefaktoren hingegen entstehen extrinsisch, aus dem Bedürfnis heraus, Unangenehmes zu vermeiden (Alshmemri et al., 2017). Zu intrinsischer Motivation zählen zum Beispiel Anerkennung, persönliches Wachstum, die Arbeitstätigkeit selbst, Weiterentwicklung und Erfolg. Extrinsische Anreize dagegen sind eher dazu geeignet Arbeitsunzufriedenheit zu reduzieren, wie beispielsweise gute Arbeitsbedingungen, Gehalt oder Jobsicherheit. Extrinsische Motivationsfaktoren tragen dazu bei, dass Arbeitsunzufriedenheit reduziert wird (Shaikh et al., 2019). Die meisten Unternehmen setzen gleichzeitig auf die Wirkung von intrinsischer und extrinsischer Motivation. In der Forschung herrscht jedoch Uneinigkeit darüber, inwieweit sich eine Kombination beider Motivationstypen auf die Leistung von Mitarbeitenden auswirkt. Kuvaas et al. (2017) untersuchten in ihrer Studie die Auswirkungen der Kombination intrinsischer und extrinsischer Motivation. Es zeigte sich, dass Motivation durch intrinsische Anreize scheinbar positive Folgen, aber durch extrinsische Anreize negative Folgen auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden hat. In diesem Zusammenhang weisen die Autoren darauf hin, dass sich Organisationen eher auf die Anwendung intrinsischer Motivation fokussieren sollten (Kuvaas et al., 2017).

Wie Motivation letztendlich auf ein Individuum wirkt, variiert stark (Mishra & Mishra, 2017). Klar ist, dass es gewisse Moderatoren gibt, welche die Wirkung der Motivation beeinflussen. Motivation muss immer auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Altersgruppe betrachtet werden. Wie eine Vielzahl von Studien zeigt, haben Menschen unterschiedlicher Altersgruppen auch unterschiedliche Präferenzen und Werte (Itziar Ramírez García et al., 2019). Die Ergebnisse einer qualitativen Analyse von Mishra & Mishra (2017) heben die Bedeutung von intrinsischer Motivation für die jüngeren Generationen hervor.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die intrinsische Arbeitsmotivation eine hohe Bedeutung für jüngere Generationen hat und für eine effektive Motivation im Arbeitskontext notwendig ist (Mishra & Mishra, 2017). Aus der oben genannten qualitativen Analyse konnten außerdem einige für diese Generationen wichtige intrinsische Motivationsfaktoren ermittelt werden. Wichtig sind unter anderem Jobenrichment, Kreativität, herausfordernde Aufgaben, gesunder Wettbewerb, Aufstiegsmöglichkeiten, offene Kultur, Work-Life-Balance, Verantwortung und Feedback (Mishra & Mishra, 2017). Auch der Grad des kognitiven Aufwands einer Arbeitstätigkeit kann die Wirkung bestimmter Motivationsanreize beeinflussen. Gerade bei Tätigkeiten die kognitiv sehr fordern, sollten Unternehmen auf finanzielle Anreize verzichten (Itri et al., 2019). Durch Studien konnte bestätigt werden, dass sich intrinsische Motivation für Mitarbeitende mit hohem Beschäftigungsniveau besser eignet als extrinsische. Extrinsische Anreize greifen besser, wenn das Beschäftigungsniveau niedrig ist (Shaikh et al., 2019).

H₂: Intrinsische Anreize motivieren stärker als extrinsische Anreize.

2.3 Arbeitsbedingungen und -umfeld von Arbeitnehmenden

Die durch Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Informationstechnologie resultierenden Herausforderungen beeinflussen die Gestaltung des modernen Wissensarbeitsplatzes (Urbach & Ahlemann, 2016). Eine zukunftsorientierte Arbeitszeitgestaltung entsteht aus

verschiedenen Motiven. Laut einer Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) sind *Millennials* die persönliche Entwicklung und Work-Life-Balance wichtiger als die finanzielle Belohnung (PwC, 2011). Der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten steht an zweiter Stelle.

Vor allem hochqualifizierte Berufseinsteigende und *Young Professionals* haben eine Einstellung gemäß „Jobs follow People“ anstelle von „People follow Jobs“: Die Bereitschaft, sich an die äußeren Bedingungen von Arbeitgebenden anzupassen, sinkt zunehmend (Huber & Rauch, 2013). Neben beruflicher Selbstverwirklichung und Einkommenssicherheit steht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Fokus, Arbeitszeit wird zu Lebenszeit.

Die Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft sind meist mit spezifischen Arbeitszeitwünschen und -möglichkeiten verknüpft (Geisel, 2014). Sie setzen sich unter anderem aus den Parametern „Wo, wie und wann möchten Arbeitnehmende der Zukunft arbeiten?“ zusammen. Der Arbeitsort (wo) wird mit „grundsätzlich ortsgebunden“ mit Räumen zum Treffen für kreatives Arbeiten angegeben (Urbach & Ahlemann, 2016). Die Arbeitszeit „wie“ kennzeichnet sich mit keinen regelmäßigen Arbeitszeiten und „wann“ mit zu jeder Zeit, keine reglementierten Arbeitszeiten und Selbstbestimmung von Arbeitsabläufen. Die zukünftige flexible Arbeitszeitpolitik besteht darin, weniger Präsenzkultur und mehr Ergebniskultur zu fördern sowie individuelle und passgenaue Arbeitszeitmodelle (Geisel, 2014). Mobiles Arbeiten umfasst eine Vielfalt an Arbeitsformen: beispielsweise ermöglicht Home-Office den Beschäftigten nicht nur mehr Vereinbarkeit, sondern auch kürzere Bruttoarbeitszeiten aufgrund der Reduktion von Wegzeiten.

H₃: Die Möglichkeit, Arbeitskonditionen zu flexibilisieren, werden erwartet.

Zukünftig wird das Ausscheiden von Mitarbeitenden, insbesondere hochqualifizierter – nicht mehr Ausnahme – sondern Regelfall werden (Breuer, 2014). Ursache hierfür sind vor allem veränderte Wertvorstellungen und flexiblere Arbeitswirklichkeiten.

Die Loyalität der jungen Arbeitnehmenden gegenüber den Arbeitgebenden hat abgenommen. Im Jahr 2008 gaben 75% der Befragten an, im Leben zwischen zwei und fünf Arbeitgebenden zu haben (PwC, 2011). In einer Vergleichsstudie im Jahr 2011 sank dieser Wert auf 54%. Mehr als ein Viertel geht im Jahr 2011 davon aus, sechs oder mehr Arbeitgebende zu haben. Dies hat zur Folge, dass Mitarbeitende schwerer an die jeweilige Organisation zu binden sind (Urbach & Ahlemann, 2016).

H_{4.1}: Die Unternehmensbindung ist gering.

Junge Arbeitnehmende geben in erster Linie unzureichende Karrieremöglichkeiten, weitergehend folgende Gründe für einen Wechsel des Arbeitgebenden an: Unzufriedenheit mit der finanziellen Belohnung, Mangel an Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, schlechte Wertschätzung und Work-Life-Balance, keine Herausforderungen sowie Arbeitsplatzkultur (Deloitte, 2019). Durch eine höhere Motivation der Arbeitnehmenden kann die Fluktuation jedoch gesenkt werden (Breuer, 2014).

H_{4.2}: Ein entscheidender Grund für einen Unternehmens- und Positionswechsel sind bessere Karrierechancen.

Der Wettbewerb um Arbeitnehmende wird sich zukünftig weiterhin verschärfen, daher ist ein Umdenken von Organisationen die Weiterentwicklung von Personalinstrumenten unabdingbar und notwendig (Breuer, 2014).

H_{4.3}: Die Unternehmensloyalität fällt höher aus, wenn die Arbeitsbedingungen zu den eigenen Ansprüchen passen.

2.4 Ökologische und soziale Einflussfaktoren

Die soziale und ökonomische Verantwortung von Unternehmen, also die *Corporate Social Responsibility* (CSR), ist ein Faktor, der zunehmend an Bedeutung, gerade in Bezug auf die Wahl des Arbeitgebenden, gewinnt. Unter CSR sind organisatorische Maßnahmen zu ökologischen und sozialen Themen zu verstehen, die bestimmte Normen und Werte repräsentieren, die innerhalb eines Unternehmens vorherrschen. Neben Handlungen wie

unternehmerisches Umweltbewusstsein stehen hier vor allem auch gesellschaftlich verantwortungsvolles Engagement, wie Diversity Management, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Altersvorsorge, im Vordergrund. Organisationen können die gefragten Arbeitnehmenden also nicht länger ausschließlich mit harten Faktoren wie Gehalt und Vergütung für sich gewinnen, sondern müssen auf weiche Aspekte, wie die eben beschriebenen CSR-Maßnahmen, setzen. Denn besonders die Arbeitnehmenden der Zukunft und weitere, kommende Generationen agieren nicht nur selbst verantwortungsvoll in ihren Handlungen, sondern erwarten das auch von ihrem zukünftigen Arbeitgebenden (Lis, 2018).

Die Arbeitssuchenden aus dieser Altersgruppe werden demnach bei der Wahl ihres Arbeitgebenden besonders die ethischen und nachhaltigen Grundsätze der jeweiligen Organisation berücksichtigen. Stimmen diese Werte des Arbeitgebenden mit denen der künftigen Arbeitnehmenden überein, kann dies der ausschlaggebende Grund für eine Bewerbung und Einstellung sein, da auch die Tatsache, dass die Organisation einen Beitrag für die Gesellschaft leistet, enorm wichtig für diese Personengruppe ist (Klimkiewicz et al., 2017). Diese Altersgruppe nehmen Unternehmen, die aufgrund ihrer CSR-Tätigkeiten eine positive Reputation haben, als attraktiven Arbeitgebenden wahr. Gleichzeitig gilt auch, dass Organisationen, die einen schlechten Ruf in Bezug auf soziale und ökologische Themen besitzen, ein schlechteres Image und geringere Attraktivität als Arbeitgebende vorweisen können (Catano et al., 2016).

Untersuchungen bezüglich dieser Altersgruppe sind von besonderer Relevanz, da diese Generation den größten Anteil an Arbeitnehmenden in einigen Jahren ausmachen werden (Bustamante et al., 2020).

Durch die gesellschaftliche Sensibilisierung und Aufklärung hinsichtlich des Klimawandels und dessen Auswirkungen, formen sich seit 2019 „*Fridays For Future*“ Bewegungen, bei welchen Schüler*innen freitags den Unterricht ausfallen lassen, um für Maßnahmen für Umweltschutz und Nachhaltigkeit zu protestieren. Es ist davon auszugehen, wenn die jetzigen Schüler*innen den Arbeitsmarkt betreten, CSR-Tätigkeiten für Unternehmen ein wesentlicher Faktor sein werden, um sich am stark

konkurrierenden Markt als Wunscharbeitgebende zu positionieren (von Zabern et al., 2020).

H₅: Ökologische und soziale Aspekte eines Unternehmens spielen eine Rolle für die Wahl des Arbeitgebenden.

2.5 Praktische Relevanz und Zielgruppenspezifizierung

Forschungsprojekte wie diese dienen NETZSCH und anderen Unternehmen als Hilfestellung und Anreiz. Das Ziel ist es, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie die Arbeitnehmenden der Zukunft anziehen, für sich gewinnen und an die Organisation binden können.

Nachweislich führt eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und allgemeine Arbeitszufriedenheit, erzielt durch unter anderem Wertepassung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen, zu einer höheren Unternehmensbindung sowie Jobperformance (Bin, 2015; Paarlberg & Perry, 2007; Spanjol et al., 2015; Inabinett & Ballaro, 2014). Die frühzeitige Feststellung von Motivationsfaktoren sowie Werten zur Aufrechterhaltung und Generierung zufriedener Arbeitnehmenden ist essenziell, um sich in dem *War for Talents* als führende Arbeitgebende positionieren zu können.

Der in den Unterkapiteln vorgestellte empirische Hintergrund thematisiert größtenteils die Altersgruppen, die in den Studien oft als *Generation Y* und *Millennials* benannt wurden. Darunter fallen üblicherweise diejenigen mit einem Geburtsjahr zwischen 1970 und 1999 (Huber & Rauch, 2013; Twenge & Campbell, 2012).

Eine allumfassende Untersuchung der „Arbeitnehmenden der Zukunft“ würde eine ressourcenintensive Longitudinalstudie erfordern, die den Rahmen dieser Forschungsarbeit maßlos übersteigen würde.

Stattdessen konnte in Absprache mit NETZSCH eine Altersgruppe selektiert werden, die zukünftig (in zehn bis zwanzig Jahren) prozentual den größten Anteil von Arbeitnehmenden auf dem Arbeitsmarkt ausmachen wird: derzeitige 20- bis 40-Jährige. Diese Altersgruppe wurde darüber

hinaus weiterhin auf derzeitige Studierende reduziert, da diese Subgruppe für NETZSCH als technisches Unternehmen am relevantesten ist.

Die hierauf folgende Methodik sowie Ergebnisdarstellung und -diskussion sind zielgruppenspezifisch konzipiert. Die Studienergebnisse sowie die beschriebenen Handlungsempfehlungen unterliegen somit der Limitation der Zielgruppe. Es bedarf weiterführende Studien und Meta-Analysen, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse beurteilen zu können.

3 Methodik

Um die übergeordnete Fragestellung sowie die Hypothesen umfangreich beleuchten zu können, wurde ein Mixed-Methods-Ansatz genutzt. Die Erkenntnisse einer anfänglichen qualitativen Vorstudie sollen in einer quantitativen Haupterhebung quantifizierbar gemacht werden.

Tatsächlich ist es eher unüblich, eine quantitative Hauptstudie durchzuführen, in diesem Fall haben sich die Forschenden aus folgenden Gründen dafür entschieden: a) Motivation, Gründe, Wünsche von Arbeitnehmenden sind sehr umfassend erforscht. Es ist zu erwarten, dass eine übliche Fragebogenkonzeption bisherige Forschungsergebnisse repliziert und somit redundant ist; b) es bietet sich an, zunächst Expert*innen zu befragen, auf die wichtigsten Tendenzen einzugrenzen und anschließend die Arbeitnehmenden in einer quantifizierbaren Form die bereits vorselektierte Auswahl zu sortieren und c) die Expert*innen können durch ihre Expertise eher Trends benennen und vorhersagen, sodass gezielt zukunftsrelevante Themen auch im Fragebogen abgefragt werden können. Der Einschränkung quantitativer Forschung, dass sie sich auf das Hier und Jetzt bezieht, könnte durch expertisebasierter Vorselektion hinsichtlich zukunftsbasierter Entwicklungen entgegengewirkt werden.

3.1 Qualitative Erhebungsmethode

Eine populäre Methode qualitativer Marktforschung sind die Expertiseinterviews, die auf einem rahmengebenden Interviewleitfaden gestützt sind (Helfferich, 2019).

3.1.1 Durchführung

Die Expertiseinterviews wurden in dem Zeitraum zwischen 02.11.2020 und 06.11.2020 durchgeführt. Dabei wurden insgesamt fünf Expert*innen aus dem Personalbereich oder in Leitungsposition interviewt, die auf Basis von Empfehlungen und Recherchen selektiert wurden.

Zur Strukturierung und inhaltlichen Definition eines Interviews wird ein Interviewleitfaden verwendet. Aufgrund der COVID-19 Pandemie wurden die Interviews online per Videokonferenz durchgeführt und

dementsprechend auch Rücksicht auf den zeitlichen Rahmen von 30-45 Minuten genommen.

Zur inhaltlichen Definition des Interviewleitfadens wurde die Vorgehensweise nach Helfferich (2009) angewandt. Durch diese Methode haben sich neben der Eröffnungs- und Abschlussfrage fünf Leitfragen entwickelt. Als Eröffnungsfrage werden die Befragten aufgefordert, sich selbst kurz vorzustellen und ergänzend zu erläutern, in welchem Umfang sie mit dem Thema Arbeitnehmende der Zukunft in Berührung kommen. Danach soll die erste Leitfrage das Wertesystem der Arbeitnehmenden der Zukunft erfassen. Die zweite Frage zielt darauf ab, die Motivationsanreize der Arbeitnehmenden zu hinterfragen. Bei Leitfrage 3 werden die zukünftig gewünschten Arbeitskonditionen abgefragt und im Rahmen der letzten beiden Fragen die Unternehmensbindung sowie die Bedeutung ökologischer und sozialer Aspekte auf die Wahl des Arbeitgebenden. Abschließend wird die Möglichkeit gegeben, Kommentare und Ergänzungen zum Interview zu geben. Außerdem gibt es zusätzlich Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen, die optional angewandt werden konnten, um den Redefluss der Befragten aufrecht zu erhalten oder sicherzustellen, ein Thema von allen relevanten Perspektiven zu beleuchten (Helfferich, 2009).

3.1.2 Gütekriterien

Das Testverfahren genügt weitgehend den Gütekriterien nach Mayring (2018). Das erste Kriterium ist die Verfahrensdokumentation. Dabei ist es wichtig, das Vorverständnis, die Zusammenstellung der Analyseschritte sowie die Durchführung und die Auswertung der Daten zu explizieren, welche aus den verschiedenen Kapiteln dieser Arbeit zu entnehmen sind. Die Interpretationsabsicherung ist ebenfalls gegeben, da durch dieselben Interviewenden und Beobachtenden während des Interviews im Anschluss an die Befragungen ein kommunikativer Reflexionsprozess durchgeführt werden konnte. Zudem ist es wichtig, dass standardisierte Vorgehensweisen in der qualitativen Forschung eingehalten werden. Die Regelgeleitetheit der Arbeit wird durch das schrittweise Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring bestätigt und auch durch dieselben Interviewenden und

Beobachtenden bei der Durchführung der Interviews. Der Anspruch der Nähe zum Gegenstand ist erfüllt, denn die Forschung ist direkt in der Alltagswelt der untersuchten Personen angesetzt. Die kommunikative Validierung wäre bestätigt, wenn die Ergebnisse der Interviews im Dialog mit den Befragten diskutiert werden, was jedoch in dieser Arbeit nicht durchgeführt wurde. Darauf wurde jedoch bewusst verzichtet, weil durch Diskussion eine Meinungsänderung durch z.B. soziale Akzeptanz entstehen könnte. Das letzte Kriterium ist die Triangulation, welches das Heranziehen vieler verschiedener Methoden, Interpretationen und Datenquellen wünscht. Dieses Vorgehen soll unterschiedliche Perspektiven produzieren, die zur Darstellung des Forschungsgegenstandes dient. In dieser Projektarbeit konnten aus zeitlichen Gründen keine weiteren Methoden neben den Expertiseinterviews und Online-Fragebogen durchgeführt werden (Mayring, 2002).

3.2 Quantitative Erhebungsmethode

Als quantitative Erhebungsmethode wurde ein Online-Fragebogen basierend auf umfangreicher Literaturrecherche sowie Expertise-Meinungen konzipiert.

3.2.1 Durchführung

Die Online-Umfrage wurde über *surveymonkey* erstellt. Nachdem Ausschlussfragen die gewünschte Zielgruppe herausselektierten, wurden soziodemographische Daten wie Geschlecht und Alter erfasst. Der Hauptteil des Fragebogens ist ähnlich zu dem Expertiseinterview entsprechend der Hypothesen aufgebaut, folglich nach den verschiedenen Themenblöcke Wertesystem, Motivationsanreiz, Arbeitskondition und abschließend Unternehmensbindung sowie die Bedeutung ökologischer und sozialer Aspekte.

Ein Testlauf mit insgesamt 18 Teilnehmenden soll garantieren, dass alle Items adäquat formuliert wurden. Dafür wurde verbales Feedback eingeholt und anschließend betroffene Items umformuliert. Zusätzlich

wurde eine Itemanalyse durchgeführt, um ausgewogene psychometrische Itemschwierigkeiten zu garantieren.

Der Fragebogen war in dem Zeitraum vom 9.11.2020 bis zum 30.11.2020 online abrufbar.

Für die Teilnahme wurden 0,25 Versuchspersonenstunden angeboten. Außerdem konnte man einen von fünf 20€ Amazon-Gutscheinen, bereitgestellt durch NETZSCH, gewinnen.

Die Rekrutierung der Befragungsteilnehmenden erfolgte über das Verteilungsnetzwerk staatlich anerkannter Hochschulen und Universitäten deutschlandweit. Dafür wurden Hochschulinterne per E-Mail kontaktiert mit der Bitte, die Umfrage Studierenden über Verteiler oder Veröffentlichungen am schwarzen Brett bereitzustellen. Zusätzlich wurde die Umfrage in den sozialen Netzwerken in hochschulinternen, geschlossenen Gruppen sowie in allgemeinen Gruppen geteilt. Auch im privaten Umfeld wurde die Umfrage an Freunde, Familie und Bekannte verbreitet.

3.2.2 Gütekriterien

Der Fragebogen genügt weitgehend den quantitativen Gütekriterien. Das Verfahren ist hinsichtlich Durchführung und Auswertung objektiv, da durch die Online-Form eine Testleitung wegfiel. Die Interpretationsobjektivität ist dadurch gegeben, dass deskriptive Statistik durch mehrere Forschende eingeschätzt wurden und inferenzstatistisch Signifikanzniveaus angewandt wurden.

Das Verfahren ist konstrukt- und inhaltsvalide, da im Vorfeld Konstrukte eindeutig definiert wurden und durch Anlehnung an Literatur mit bisherigen übereinstimmen und sich von anderen Konstrukten eindeutig abgrenzen lassen (konvergente Validität, divergente Validität).

Es ist außerdem eingeschränkt reliabel. Die Pretest-Teilnehmenden führten den Test in einem Abstand von 4 Wochen erneut aus. Mit einer Korrelation von $r = .68$ war die Retest-Interkorrelation angemessen. Die größte Herausforderung liegt in der derzeitigen COVID-19 Pandemie, die die Arbeitswelt beeinflusst. Somit ist ein Retest in mehreren Monaten erforderlich, um repräsentativ Aussagen verallgemeinern zu können.

4 Analyse und Ergebnisdiskussion

Zunächst sollen die soziodemographischen Daten beider Erhebungsmethoden vorgestellt werden:

Für die Expertiseinterviews wurden fünf Fachpersonen befragt, welche aufgrund ihrer beruflichen Funktion als Ratgebende oder Wissensvermittelnde im Personalbereich auftreten. Drei der Befragten arbeiten für NETZSCH in Führungspositionen, eine Fachkraft ist Redakteurin und schreibt Studien für ein Institut, das zukünftige Trends untersucht, und die fünfte befragte Person ist ein erfahrener HR-Berater.

An dem Online-Fragebogen nahmen insgesamt 410 Testpersonen teil. Nach Ausschluss derjenigen, die a) die Datenschutzerklärung nicht unterzeichnen wollten ($n = 2$), nicht zu der Zielgruppe gehörten ($n = 101$), b) den Fragebogen abgebrochen hatten ($n = 30$), werden die Daten einer Stichprobe von $N = 277$ Teilnehmenden (davon 69,7% weiblich, 28,5% männlich, 0,4% divers und 64,3% im Bachelor studierend) untersucht.

Da es sich bei der Altersabfrage um Kategorien handelte, wird hierfür der Modus gebildet: 57,5% aller Teilnehmenden waren 21-25 Jahre alt. Mehr als 1/3 der Testpersonen waren nicht erwerbstätig, unter 3 Jahre beschäftigt und gaben einen Universitätsabschluss als höchsten erreichten Bildungsabschluss an. Diese fungierten außerdem als Kontrollvariablen.

4.1 Qualitative Erhebungsmethode

Die Auswertung der Interviewergebnisse erfolgte computergestützt mit dem Softwareprogramm MAXQDA, um so die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) zu gewährleisten.

Auf die Frage „Welche Werte schätzen Ihrer Meinung nach die Arbeitnehmenden der Zukunft?“ haben die Befragten vor allem die Vertrauenskultur, Anerkennung, Flexibilität sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Work-Life-Balance genannt. Für die Arbeitnehmenden der Zukunft ist es vor allem wichtig, dass der Arbeitgebende Vertrauen gegenüber der Mitarbeitenden zeigt und somit auch die gewünschte Anerkennung entgegenbringt. Außerdem spielt die Vereinbarkeit von Beruf

und Familie eine immer stärkere Rolle, weshalb folglich auch der Wert Flexibilität für die Arbeitnehmenden immer wichtiger wird und die klassischen Werte wie Pünktlichkeit und Loyalität an Bedeutung verlieren.

Bei der Frage „Was motiviert Ihrer Meinung nach die Arbeitnehmenden der Zukunft?“ ist der Motivator Sicherheit von vier der befragten Personen genannt worden. Es ist wichtig, dass die Arbeitnehmenden unbefristete Verträge erhalten und somit keine Gefährdung des Arbeitsplatzes befürchten müssen. Außerdem wurde der Punkt Selbstverwirklichung als sehr wichtig angesehen, denn dadurch werden die Mitarbeitenden motiviert und an das Unternehmen gebunden. Das Thema Gehalt wurde von zwei der Befragten als wichtig empfunden, jedoch mit der Anmerkung, dass der monetäre Motivator im Gegensatz zur Vergangenheit an Bedeutung verliert. Flexibilität, sinnvolle Tätigkeiten, gutes Arbeitsklima und die Teilnahme am Unternehmenserfolg durch eigenständiges Einbringen sind außerdem wichtige Motivatoren für die Arbeitnehmenden der Zukunft.

Die Fachkräfte aus dem Personalbereich betonten ebenfalls, dass extrinsische Motivatoren wie Gehalt beispielsweise notwendig sind, jedoch als selbstverständlich und erwartet gesehen werden und somit nicht langfristig motivieren. Im Gegensatz dazu sind intrinsische Motivatoren wie Selbstverwirklichung und Identifikation mit dem Unternehmen längerfristige Motivatoren und notwendig für die Arbeitgebenden, um sich von der Konkurrenz abheben zu können.

Bei der dritten Frage „Wo, wie und wann möchten die Arbeitnehmende der Zukunft Ihrer Meinung nach arbeiten?“ wurde der Trend zur Flexibilisierung bezüglich Ort und Zeit aus den Antworten der Expert*innen herauskristallisiert. Durch das jüngste Thema COVID-19 ist Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen besonders real geworden und hat bewiesen, dass die Arbeitnehmenden weiterhin produktiv sind. Jedoch wurde oft erwähnt, dass eine gewisse Freiheit und Flexibilität wichtig sind, aber die Arbeitnehmenden sich weiterhin im Büro treffen wollen, damit das „Wir-Gefühl“ nicht verloren geht. Daher ist eine Mischung aus Büro und Home-Office essenziell für ein positives Arbeitsklima.

Zu der vierten Leitfrage „Wie oft wechseln Ihrer Meinung nach die Arbeitnehmenden ihre Position innerhalb des Unternehmens bzw. Unternehmen im Allgemeinen?“ gab es keine eindeutigen Antworten von den Expert*innen, da es von verschiedenen Faktoren abhängig sei. Jüngere Arbeitnehmende sind häufiger bereit nach den ersten 3-5 Jahren die Position oder das Unternehmen zu wechseln, um sich weiterentwickeln zu können und höher qualifizierte Tätigkeiten zu erreichen. Bei Start-up-Organisationen ist die durchschnittliche Verweildauer im Unternehmen ebenfalls geringer als in etablierten. Die Tendenz in etablierten Unternehmen liegt zwischen 5-10 Jahren, laut einer Fachkraft, im Gegensatz zur aktuellen Situation, in der ältere Arbeitnehmende bis 20 Jahre oder noch länger in einem Unternehmen bleiben.

Es wurde jedoch eindeutig, dass sich die Treulosigkeit der Arbeitnehmenden in Zukunft erhöht, weil sich das Personal nicht mehr gegenüber dem Arbeitgebenden verpflichtet fühlt und jede*r einzelne mehr Möglichkeiten auf bessere Stellenangebote über das eigene Netzwerk hat.

Die Hauptgründe für einen Wechsel der Position der Arbeitnehmenden der Zukunft sind vor allem die Weiterentwicklung und Weiterbildung besonders bei den jüngeren Arbeitskräften, denn sie möchten Fachkompetenzen ausbauen und dementsprechend höher qualifizierte Tätigkeiten erreichen.

Des Weiteren ist auch die Umorientierung ein Grund wechseln zu wollen, wenn das aktuelle Unternehmen zu wenig Möglichkeiten oder keine spannenden Themen für das Personal bieten kann. Außerdem ist es essenziell, dass die Arbeitgebenden die Arbeitsstellen attraktiv gestalten und dem Arbeitnehmenden der Zukunft ein weitreichendes Angebot bieten können, damit ein Unternehmenswechsel verhindert werden kann.

Die befragten Fachkräfte waren sich zudem einig, dass die Arbeitnehmenden der Zukunft dem Unternehmen treu sein würden, wenn sich der Arbeitgebende ständig weiterentwickelt und die Arbeitsstellen attraktiv für die Mitarbeitenden gestaltet.

Die letzte Frage, „Welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach ökologische und soziale Aspekte auf die Wahl des Arbeitgebenden?“ wurde

von den befragten Fachkräften deutlich beantwortet. In Zukunft wird diese Thematik eine sehr große Rolle spielen, denn für die Arbeitnehmenden der Zukunft gewinnt dies zunehmend mehr an Bedeutung. Es wird erwähnt, dass die älteren Generationen Aspekte wie Umweltschutz und faire Löhne sehr unterschätzt haben und deswegen auch Unternehmen ohne ökologische und soziale Verantwortung nun ein Problem haben, Nachwuchs zu generieren und Mitarbeitende zu finden.

4.2 Quantitative Erhebungsmethode

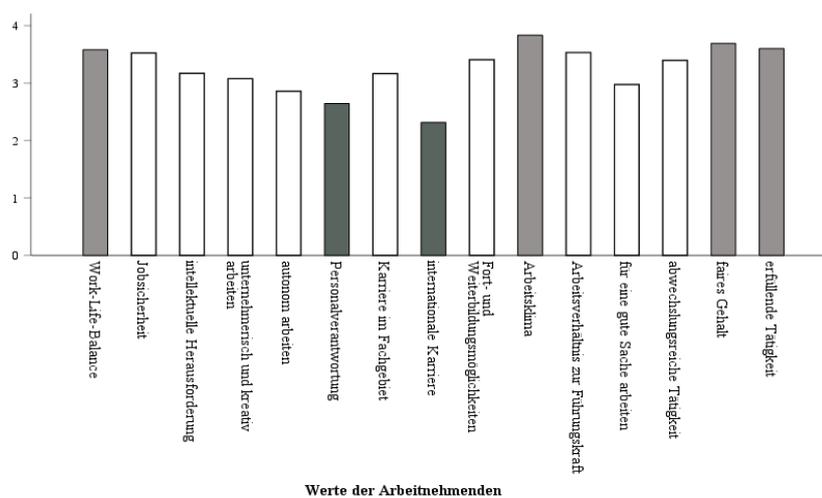
Für die Auswertung des Online-Fragebogens wurde die Statistik- und Analysesoftware SPSS genutzt.

Da bereits bei der Fragebogengenerierung eine Vorauswahl der relevanten Arbeitgebendenwerte getroffen wurde – basierend auf den Expertiseinterviews und erschöpfender Literaturrecherche – haben alle Werte eine hohe Zustimmung erfahren (siehe Abbildung 1).

Am wichtigsten wurden die Werte Arbeitsklima, faires Gehalt, erfüllende Tätigkeit und Work-Life-Balance eingeschätzt (hellgraue Balken), am unwichtigsten Personalverantwortung und internationale

Abbildung 1

Einschätzung der Werte bei Arbeitgebenden nach Wichtigkeit



Anmerkungen. Die einzelnen Werte von Arbeitgebenden wurden auf einer Skala von 1 = *vollkommen unwichtig* bis 4 = *äußerst wichtig* eingeschätzt.

Karriere (dunkelgraue Balken). Die größte Antwortstreuung gab es bei dem Wert „für eine gute Sache arbeiten“.

Die Fragebogendaten wurden über eine Likert-Skala erhoben, sie sind somit ordinalskaliert. Da die Likert-Skala asymmetrisch ist, kann die gleichwertige Wahrnehmung der Abstände durch die Teilnehmenden nicht gewährleistet werden. Nur unter dieser Voraussetzung dürften sie statistisch als metrisch betrachtet werden.

Die asymmetrische Skala verhindert eine Tendenz zur Mitte, die durch die Vorselektion der Items wahrscheinlicher ist, und wurde deswegen von den Forschenden, trotz beschriebener Besonderheit, gewählt.

Für die inferenzstatistische Untersuchung der extrinsischen und intrinsischen Motivationsanreize wurde deswegen der nicht-parametrische Wilcoxon-Test für abhängige Stichproben angewandt, der als Äquivalent zum t-Test für abhängige Stichproben gilt und auch bei ordinalskalierten Variablen eingesetzt werden darf. Statt mit Mittelwertdifferenzen wird mit Rängen gearbeitet.

Es konnten signifikante Unterschiede zwischen intrinsischen und extrinsischen Motivationsanreizen gefunden werden (asymptotischer Wilcoxon-Test: $z = -12.583$, $p < .001$). Durch Vergleich der Mediane zeigte sich, dass intrinsische Motivationsanreize ($Mdn = 3.4$) signifikant höher als extrinsische ($Mdn = 2.8$) eingeschätzt wurden. Die Effektstärke nach Cohen liegt bei $r = .756$ und entspricht somit einem starken Effekt.

Um die Bedeutung der flexiblen Arbeitskonditionen einschätzen zu können, wurden primär diese abgefragt. Trotzdem sollte durch Einbezug einiger weniger alternativen, „starren“ Bedingungen wie feste Arbeitszeiten ein direkter Vergleich ermöglicht werden. Während flexible Konditionen durchschnittlich zu mindestens „stimme eher zu“ kategorisiert wurden, fanden Alternativen eine höhere Ablehnung. Interessanterweise konnten außerdem bei Betrachtung der Kontrollvariablen gefunden werden, dass jüngere, erwerbstätige, Master- und weibliche Studierende flexible Arbeitskonditionen stärker bevorzugen.

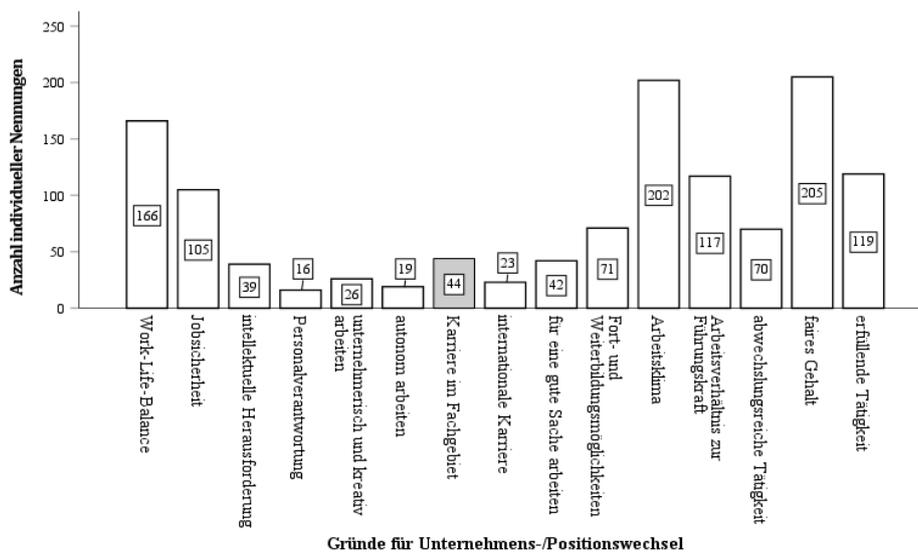
Im vierten Abschnitt des Fragebogens sollten Aussagen zur Unternehmenstreue getroffen werden. 83,75% der Teilnehmenden stimmten

einer theoretischen lebenslangen Unternehmenstreue im Fall der vollkommenen Zufriedenheit zu, 15,16% stimmten dagegen.

Um zu untersuchen, ob „Karriere im Fachgebiet“ der entscheidende Grund für einen Unternehmens- bzw. Positionswechsel ist, wurde erneut ein Wilcoxon-Test durchgeführt. Dieser prüfte die theoretische Annahme, ob die Antwortoption „Karriere im Fachgebiet“ signifikant öfter als Ursache von Positions- und Unternehmenswechsel angegeben wurde als der Durchschnitt aller anderen Optionen. Der Test war signifikant (asymptotischer Wilcoxon-Test: $z = -6.079$, $p < .001$). Deskriptiv ist ersichtlich, dass die Option „Karriere im Fachgebiet“ mit 44 Nennungen jedoch unter die vier irrelevantesten Faktoren fällt (siehe Abbildung 2). Zur Untersuchung eines möglichen Zusammenhanges zwischen „Wie wichtig sind Ihnen folgende Werte?“ und „Sind die Werte, die als wichtig eingeschätzt wurden, ausschlaggebend für die Unternehmenstreue?“ wurden nichtparametrische Korrelationen berechnet. Von 11 abgefragten Werten wiesen nur 2 eine signifikante Korrelation auf (siehe Tabelle 1). Der

Abbildung 2

Absolute Nennungshäufigkeit von Ursachen



Anmerkungen. Jede Testperson konnte bis zu 5 Werte auswählen. Grau unterlegter Balken zeigt die Nennungshäufigkeit des am wichtigsten vermuteten Grundes.

negative Zusammenhang ist dadurch erklärbar, dass die Option „Ja“ bei der Frage nach der Unternehmenstreue mit 1 und „Nein“ mit 2 codiert wurde.

Somit zeigt sich, dass diejenigen, die bei den Werten Work-Life-Balance und Arbeitsklima eine höhere Ausprägung (3 = *eher wichtig*, 4 = *äußerst wichtig*) wählten, auch einen geringeren numerischen Wert bei der Unternehmenstreue hatten.

Zusätzlich sollte abschließend der Einfluss ökologischer und sozialer Aspekte auf die Wahl des Arbeitgebenden eingeschätzt werden. Die Ergebnisse des Fragebogens zeigten, dass beide einen Einfluss hatten, erstere jedoch mit einer großen Antwortstreuung.

4.3 Beantwortung der Hypothesen

Beide Erhebungsmethoden bestätigen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie ein gutes Arbeitsklima (wie Vertrauenskultur) immer wichtiger werdende Bestandteile für Arbeitnehmende sind. Darüber hinaus zeigen die Fragebogen-Ergebnisse, dass auch eine erfüllende Tätigkeit und faires Gehalt eine hohe Relevanz von Arbeitgebenden hat. Die H_1 kann somit bestätigt werden.

Intrinsische Motivationsanreize wurden von den Fragebogen-

Tabelle 1

Signifikante nichtparametrische Korrelationen

		Ausschlaggebend für Unternehmenstreue	
Kendall-Tau-b	Work-Life-Balance	Korrelationskoeffizient	-.123*
		Sig. (1-seitig)	.019
	Arbeitsklima	Korrelationskoeffizient	-.132*
		Sig. (1-seitig)	.014
Spearman-Rho	Work-Life-Balance	Korrelationskoeffizient	-.125*
		Sig. (1-seitig)	.019
	Arbeitsklima	Korrelationskoeffizient	-.133*
		Sig. (1-seitig)	.014

Anmerkungen. Untersucht wurde der Zusammenhang, zwischen wichtig eingestuften Werten und der Tendenz zur Unternehmenstreue. * $p < 05$.

Teilnehmenden signifikant als wichtiger eingeschätzt als extrinsische Anreize. Auch die Expert*innen betonten, dass extrinsische Anreize notwendig sind und erwartet werden, jedoch nicht langfristig motivieren. Auch die H₂ kann bestätigt werden.

Die Fragebogenauswertung zeigt, dass flexible Bedingungen für Arbeitnehmende, insbesondere zeitlicher und örtlicher Natur, eine hohe Relevanz haben. Darüber hinaus betonen die Expert*innen, dass flexible Möglichkeiten zukünftig wichtiger und für die Wahl der Arbeitgebenden entscheidend werden. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Erfahrung scheinbar als Moderatorvariable agiert. Personen höheren Alters, Bildungsstandes, Berufserfahrung und Studien legen einen höheren Wert auf Flexibilität. Es ist zu vermuten, dass dieser Trend auch zukünftig bestehen bleibt. Die H₃ wird bestätigt, zukünftige Untersuchungen sollten jedoch (Lebens- und) Berufserfahrung als Moderator in die Forschung einbinden.

Verglichen mit den Ergebnissen der Interviews sind die Resultate zur Unternehmensbindung scheinbar widersprüchlich. Die deskriptive Statistik des Fragebogens suggeriert eine Bindungsaffinität der Arbeitnehmenden. Die Meinungen der Expert*innen widerlegen dies.

Die Ergebnisse zu dem Wertesystem zeigen jedoch, dass die Arbeitnehmenden der Zukunft eine Bandbreite vieler, sehr hoher Ansprüche haben. Man könnte vermuten, dass hier ein systematischer Zusammenhang vorliegt. Das Phänomen des Job-Hoppings in jüngeren Generationen könnte mit ihren scheinbar schwierig zufriedenzustellenden Anforderungen an eine Arbeitsstelle und an ein Unternehmen erklärt werden.

Arbeitnehmende der Zukunft könnten sich zwar theoretisch vorstellen, einem Unternehmen lebenslang treu zu bleiben, in der Praxis sind diese Erwartungen jedoch schwierig zu erfüllen, sodass die tatsächliche Unternehmensbindung gering ist. Diese Hypothese würde die Fragebogenergebnisse und die Kernaussagen der Expert*innen vereinbar machen.

Angesichts der widersprüchlichen Ergebnisse muss die H_{4.1} zunächst abgelehnt und die zugehörige Nullhypothese beibehalten werden.

Zukünftige Forschung sollte jedoch diesen möglichen Zusammenhang inklusive Ursachenforschung näher untersuchen.

Bei der Ursachenforschung von unternehmensinternen und -externen Wechsel zeigte sich, dass die Karriere eine untergeordnete Rolle spielt. Auch Expert*innen betonen, dass die (persönlichen) Möglichkeiten zur Weiterbildung ausschlaggebend sind. Die H_{4.2} wird abgelehnt.

Von den 11 abgefragten Werten korrelierten nur 2 signifikant mit der Unternehmenstreue. Da es sich bei diesen jedoch um die Werte handelt, die in der H₁ unter die wichtigsten fallen, könnte die Drittvariable Rangordnung die Beziehung zwischen den Werten und Unternehmenstreue moderieren.

Auch implizieren beide Resultate eine bedeutsame und immer weiter ansteigende Relevanz von sozialen und ökologischen Aspekten der Arbeitgebenden. Die H₅ wird demnach bestätigt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit lassen sich hinsichtlich der Hypothesen folgendermaßen zusammenfassen:

H₁: Die Unternehmenswerte "Arbeitsklima", "erfüllende Tätigkeit" und "Work-Life-Balance" werden am meisten geschätzt.

H₂: Intrinsische Anreize motivieren stärker als extrinsische Anreize.

H₃: Die Möglichkeit, Arbeitskonditionen zu flexibilisieren, werden erwartet.

H_{4.1}: Die Unternehmensbindung ist **nicht** gering.

H_{4.2}: Ein entscheidender Grund für einen Unternehmens- und Positionswechsel sind **nicht** bessere Karrierechancen.

H_{4.3}: Die Unternehmensloyalität fällt **teilweise** höher aus, wenn die Arbeitsbedingungen zu den eigenen Ansprüchen passen.

H₅: Ökologische und soziale Aspekte eines Unternehmens spielen eine Rolle für die Wahl des Arbeitgebenden.

5 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen ausgesprochen, um Maßnahmen abzuleiten, die auf die Wünsche und Ansprüche der Arbeitnehmenden der Zukunft eingehen. Die Empfehlungen wurden auf der Grundlage der Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Methoden konzipiert.

Die Forschungsergebnisse unterliegen dabei drei grundsätzlichen Limitationen: a) Die Vorgehensweise sowie Resultate sind zielgruppenspezifisch; b) Expertisemeinungen von Unternehmensinternen können voreingenommen sein („Betriebsbrille“, Gegenüberstellung von Meinungen der unternehmensinternen und der „unabhängigen“ Expert*innen) und c) die Stichprobe ist mit $N = 277$ nicht repräsentativ (unter anderem ersichtlich durch die Betrachtung der Altersstruktur, bei der ältere Teilnehmende stark unterrepräsentiert sind).

Aus der Forschung geht hervor, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Flexibilisierung hinsichtlich Arbeitsort und -zeit eine wichtige Rolle spielt. Daher sollten Modelle erschaffen werden, die dynamisch und individuell anpassbar sind. Die Möglichkeit zu Home-Office sollte daher fester Bestandteil der Flexibilisierung sein. Hier ist zu erwähnen, dass die Option zu mobilem Arbeiten so gestaltet werden muss, dass sie keinen Nachteil für die Qualität und Ausführung der Arbeit mit sich zieht, weshalb verschiedene Tools, Software und Ausstattung zur Verfügung gestellt werden sollten. Hinsichtlich der dynamischen Arbeitszeitgestaltung sollte Gleitzeit als Standard etabliert werden, mit der Möglichkeit, flexibel Überstunden auf- und abbauen zu können. Da sich besonders weibliche Teilnehmende eine flexible Gestaltung wünschen, sollte das Unternehmen die Option des *Job Sharings* einführen. So könnten sich beispielsweise zwei in Teilzeit arbeitende Frauen eine Position als Führungskraft teilen. Dieses Vorgehen ist besonders für berufstätige Mütter eine wichtige Chance, eine ausgeglichene Work-Life-Balance herzustellen.

Zudem wurde Vertrauenskultur als wichtiger Faktor in den Interviews genannt. Um diese im Unternehmen zu etablieren, sollten regelmäßige

Einzelgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden abgehalten werden, beispielsweise in (zwei-)wöchentlichen Abständen. Diese Termine bieten die Möglichkeit, gegenseitiges Feedback zu geben und das Vertrauen untereinander zu stärken.

Aus der Forschung geht außerdem hervor, dass Feedback und Anerkennung als besonders wichtig für die Arbeitnehmenden der Zukunft erachtet werden, was dieser Ansatz gewährleisten könnte. Gleichzeitig könnte durch diese Meetings die Identifikation zum Unternehmen gestärkt werden, wenn die eigene Rolle innerhalb der Organisation und der Beitrag der eigenen Arbeit, sowie das Warum deutlich werden. Die Führungskräfte sollten hier nicht nur die Funktion des fachlichen Ratgebenden einnehmen, sondern auch als Coach oder Mentor*in agieren, um die Mitarbeitenden zu unterstützen und ihnen dabei zu helfen, sich weiterzuentwickeln.

Die Möglichkeit sich fachlich sowie persönlich weiterzuentwickeln, um das eigene Potential zu entfalten, wurde ebenfalls als wichtiger Faktor identifiziert. Dies könnte durch die Einführung von jährlichen Entwicklungsgesprächen mit allen Mitarbeitenden realisiert werden, in denen die persönlichen Wünsche und Vorstellungen der Arbeitnehmenden besprochen und Maßnahmen diskutiert werden, die in die Karriereplanung einfließen können. Durch das Aufstellen eines Entwicklungsplans können Kompetenzen und Soft Skills ausgewählt werden, die Mitarbeitende durch Schulungen und Qualifikationen erhalten und die sie für die individuelle Zielerreichung nutzen können. Das Unternehmen könnte davon profitieren, dass durch die gesteuerte Entwicklung der Mitarbeitenden die Nachbesetzung von wichtigen Rollen und Positionen gewährleistet wird und mögliche Unstimmigkeiten erkannt werden. In diesem Fall könnten frühzeitig Maßnahmen abgeleitet und Perspektiven aufgezeigt werden, die ansonsten unentdeckt einen Austritt aus dem Unternehmen bedeuten könnten. Schließlich geht hervor, dass fehlende Weiterbildung und Entwicklung der Hauptgrund für einen Wunsch nach einem Unternehmenswechsel darstellt. Um diese Gefahr zu eliminieren, könnten den Mitarbeitenden auch bestimmte Verträge angeboten werden, wie beispielsweise Dualstudierenden, die im Anschluss ein Vollzeit

Masterstudium absolvieren möchten. Die Möglichkeit, die Stundenzahl pro Woche individuell zu gestalten, ist besonders für Mitarbeitende relevant, die sich parallel weiterbilden und zum Beispiel ein Teilzeitstudium absolvieren möchten. Das Unternehmen sollte in diesen Fällen auch eine (Teil-)Finanzierung der Weiterbildungskosten anbieten.

Da soziale und ökonomische Aspekte einen wichtigen Einfluss auf die Wahl des Arbeitgebenden darstellen, sollten CSR-Konzepte des Unternehmens zielgruppengerecht auf Social-Media-Kanälen kommuniziert werden. Hier ist die Authentizität entscheidend, da reine Greenwashing Werbung, also die Kommunikation oder Darstellung von unehrlichen oder gar falschen Maßnahmen, von der Personengruppe der zukünftigen Arbeitnehmenden erkannt wird und einen negativen Effekt mit sich bringt (Klimkiewicz et al., 2017).

Aus einem der Interviews ging hervor, dass Exit-Interviews ein wichtiges Mittel darstellen, um die Gründe für eine Kündigung oder einen Unternehmenswechsel zu erfahren. Das Gespräch mit dem gehenden Mitarbeitenden muss als Möglichkeit gesehen werden, ehrliches Feedback zu erhalten und anschließend bei Überschneidungen und Häufigkeiten entsprechende Anpassungen vornehmen zu können. Außerdem sollte grundsätzlich der Trennungsprozess so angenehm und positiv wie möglich gestaltet werden, um sich als Unternehmen und Arbeitgebende*r vor schlechter Reputation zu schützen.

Um die genannten Ansätze der Personal- und Marketingabteilungen mit entsprechendem Budget umsetzen zu können, wurde in den Interviews eine Quantifizierung der Arbeit in KPIs (*Key Performance Indicator*) empfohlen. In Kennzahlen soll ausgedrückt werden, wie die Leistung des Unternehmens zum Beispiel sinkt, wenn Mitarbeitende plötzlich kündigen und wichtige Stellen unbesetzt bleiben. Außerdem kann damit auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden vor und nach der Umsetzung der Instrumente gemessen werden und inwieweit sich diese auf die Leistung auswirken.

Die Budgetierung ausgewählter Maßnahmen zeigt, dass die dort aufgeführten Kosten vergleichsweise zum übergeordneten Nutzen, wie in 2.5 beschrieben, gering ausfallen und zu rechtfertigen sind.

Literaturverzeichnis

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two Factory Theory. *Life Science Journal*, 14(5).
<http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life140517/>
- Breuer, P. (2014). Vorausschauendes Trennungsmanagement – Faktor der Arbeitgeberattraktivität in flexiblen Arbeitswelten. *Generationen Management*, 245–260. Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_11
- Bin, A. S. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Bustamante, S., Ehlscheidt, R., Pelzeter, A., Deckmann, A., & Freudenberger, F. (2020). The Effect of Values on the Attractiveness of Responsible Employers for Young Job Seekers. *Journal of Human Values*.
- Catano, V. M., & Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 48(2), 142–154.
- Coaching Ausbildung - an den Standorten Berlin, München und Frankfurt.* (kein Datum). Von the key Unternehmensgruppe GmbH:
https://www.thekey.community/?campaign=Q29hY2hpbmVzmlsZHVuZyAoSUhLKSBmw7xyIEbDvGhydW5nc2tyw6RmdGU%3D&gclid=CjwKCAiArIH_BRB2EiwALfbH1JqI836enKESvbfB28EvorytF4JV-m3Qz1y9UgNmoIbB5-kEEWt-BoCXDIQAvD_BwE
- Deloitte. (2019). The Deloitte Global Millennial Survey 2019: Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted.” *Deloitte*, 31.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Ab>

out-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf

Finanzierung des berufsbegleitenden Studiums: So lassen sich Fernstudium & Co. bezahlen. (kein Datum) Von studieren-berufsbegleitend.de:
<https://www.studieren-berufsbegleitend.de/kosten-finanzierung/studienfinanzierung/>

Geisel, S. (2014). Arbeitszeiten flexibel gestalten – Herausforderungen und Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur. *Generationen Management*, 175–203. Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_

GWA. (2011). *Nachwuchsstudie Kommunikation 2011*. 1–40.
<http://www.gwa.de/themen-wissen/gwa-studien/>

Helfferich, C. (2009). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung* (2. Ausg., S. 669–686). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>

Huber, T. & Rauch, C. (2013). Generation Y - Das Selbstverständnis der Manager von morgen. *Trendstudie Des Zukunftsinstituts Im Auftrag von Signium International*. https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf

Inabinett, J. M., & Ballaro, J. M. (2014). Developing An Organization By Predicting Employee Retention By Matching Corporate Culture With Employee's Values: A Correlation Study. *Organization Development Journal*, 32(1).

Itri, J. N., Bruno, M. A., Lalwani, N., Munden, R. F., & Tappouni, R. (2019). The Incentive Dilemma: Intrinsic Motivation and Workplace Performance. *Journal of the American College of Radiology*, 16(1), 39–44. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.09.008>

- Klaffke, M. (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. *Generationen-Management*, 3–25. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_1
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92126-6>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lis, B. (2018). Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness: An investigation in the context of employer choice. *Journal of General Management*, 43(3), 106-114.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse- Grundlagen und Techniken* (10. Aufl.). Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2018). Gütekriterien qualitativer Evaluationsforschung. *Zeitschrift für Evaluation*, 17(1), 11-209.
- Mishra, S., & Mishra, S. (2017). Impact of Intrinsic Motivational Factors on Employee Retention among Gen Y:A Qualitative Perspective. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 13(1), 31. <https://doi.org/10.23862/kiit-parikalpana/2017/v13/i1/151269>

NETZSCH. (2020). *Unternehmen—NETZSCH-Gruppe*.

<https://www.netzsch.com/de/unternehmen/>

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.

<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

Omar, K. M., Arbab, A. M., & Abdulrahman, K. M. (2018). Motivation Effect on Human Resource Management Performance in Bahraini Market Regulatory Authority. *Human Resource Management Research*, 8(2), 34-41. <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20180802.02>

Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values management: Aligning employee values and organization goals. *The American review of public administration*, 37(4), 387-408.

Ramírez García, I., Del Cerro Ramón, S., & Fornells Herrera, H. (2019). The Role of Work Motivation Based on Values in Employee's Retention in the 21st Century. *Management Studies*, 7(2).

<https://doi.org/10.17265/2328-2185/2019.02.007>

Shaikh, S. H., Shaikh, H., & Shaikh, S. (2019). The Impact of Job Satisfaction and Job Dissatisfaction on Herzberg Theory: A Case Study of Meezan Bank Limited and National Bank Limited. *International Journal of Business and Social Science*, 10(6).

<https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n6p16>

Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness: War for talents. *R&D Management*, 47(2), 299–310.

<https://doi.org/10.1111/radm.12230>

Spanjol, J., Tam, L., & Tam, V. (2015). Employer–employee congruence in environmental values: An exploration of effects on job satisfaction and creativity. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 117-130.

- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2012). Who are the millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*, 1–19.
<https://doi.org/10.4337/9780857933010.00006>
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2016). Der Wissensarbeitsplatz der Zukunft: Trends, Herausforderungen und Implikationen für das strategische IT-Management. In *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* (Vol. 53, Issue 1). <https://doi.org/10.1365/s40702-015-0192-7>
- Verma Pascal (25.05.2020): *Homeoffice: Wer trägt die Kosten?* Von Human Resource Manager: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/arbeitsrecht-homeoffice-wer-traegt-die-kosten.html>
- von Zabern, L., & Tulloch, C. D. (2020). Rebel with a cause: the framing of climate change and intergenerational justice in the German press treatment of the Fridays for Future protests. *Media, Culture & Society*.
- Was kostet Instagram Werbung?* (25.11.2020) Von Online Solutions Group: <https://www.onlinesolutionsgroup.de/blog/was-kostet-instagram-werbung/>
- Wirth Martin (20.06.2017): *Was kostet Online Marketing in der Praxis?* Von Online Rebellion: <https://www.online-rebellion.de/was-kostet-online-marketing-in-der-praxis/>

Entscheidungskriterien für die Auswahl einer Hausbank
in Zusammenarbeit mit einer ostbayerischen Regionalbank

Autor*innen: Horn, Lea
 Demmer, Luisa
 Phan, Huong Giang
 Völkl, Anna

Zusammenfassung

Die vorliegende Studienarbeit in Zusammenarbeit mit einer ostbayerischen Regionalbank untersucht, welche Kriterien für junge Leute bei der Wahl ihrer Hausbank ausschlaggebend sind. Dabei wird ein Mixed-Methods-Ansatz, bestehend aus einem qualitativen Forschungsdesign in Form von Tiefeninterviews sowie einem quantitativen Ansatz in Form eines Fragebogens, herangezogen. Die Ergebnisse der Befragung widerlegen die Hypothesen eines signifikanten Unterschiedes zwischen jüngeren und älteren Bankkunden. Jedoch lässt sich generationsübergreifend erkennen, dass trotz einer Vielzahl neuer, digital aufgestellter Wettbewerber die persönliche Beratung ein ausschlaggebendes Kriterium für die Wahl der Bank darstellt. So rechtfertigen für Kunden ein guter Service und eine auf die Lebenslage angepasste Beratung die Gebühren bei der Kontonutzung. Zudem sind ein 24-Stunden-Service von Bankautomaten, Datensicherheit, Bonität und Soziales Engagement relevante Themen.

Abstract

This student research project investigates which criteria are decisive for young people when choosing their main bank. A mixed-method approach consisting of a qualitative research design in the form of in-depth interviews and a quantitative approach in form of a questionnaire is used. The results of the survey refute the hypotheses of a significant difference between younger and older bank customers. However, it can be seen that, despite a large number of new, digitally positioned competitors, personal advice is still a cross-generational decisive criterion for choosing a bank. Thus, for customers, good service and advisory adapted to their life situation, justify the account management fees. In addition, 24-hour service of cashpoints, data security, credit rating of the bank and social commitment are relevant issues.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	78
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	78
1.2 Zielsetzung der Arbeit	79
2 Theoretischer Hintergrund	80
2.1 Definition Finanzinstitut	80
2.1.1 Definition und Vorstellung der Regionalbank	80
2.1.2 Definition Onlinebank	80
2.2 Aktueller Forschungsstand	81
3 Methodik	83
3.1 Quantitative Methode	83
3.2 Hypothesen	84
3.3 Qualitative Methode	86
3.4 Gütekriterien	87
4 Analyse und Ergebnisdiskussion	89
4.1 Online-Umfrage	89
4.2 Tiefeninterview	96
4.3 Diskussion der Ergebnisse	100
5 Handlungsempfehlungen	102
5.1 Handlungsempfehlungen	102
5.2 Schlussfolgerung	105
Literaturverzeichnis	107

1 Einleitung

Im Folgenden soll eine kurze Einleitung in das Thema dieser Projektarbeit gegeben werden. Dazu wird zuerst die Ausgangssituation sowie die Problemstellung analysiert und darauf aufbauend die Forschungsfrage und die Zielsetzung dieser Arbeit genauer beleuchtet.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Regionale Finanzinstitute sehen sich aktuell diversen Problemen gegenüber, welche im Folgenden genauer erläutert werden sollen. Zum einen sorgt die derzeitige Niedrigzinsphase zu einer Reduktion der Zinsmargen im Kundengeschäft und außerdem wird die Fristentransformation zunehmend erschwert (Zettler & Schiereck, 2020). Dies führt zu einem steigenden Erlös- und Kostendruck, der zudem durch das Auftreten neuer Marktteilnehmenden und einen erhöhten Wettbewerb verstärkt wird. Immer mehr branchenfremde Anbietende treten mit neuartigen digitalen Bankangeboten in den Markt ein. Diese neuen Geschäftsmodelle zeichnen sich durch einfachere und kostengünstigere Strukturen auf der Basis moderner Technologien aus und stellen eine große Konkurrenz für die traditionellen Finanzinstitute dar. Daher ist es für ein regionales Finanzinstitut derzeit existenziell wichtig, einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen und sich attraktiv im Wettbewerb zu positionieren (Götzl, 2016).

Verstärkte staatliche Regulierungen und Forderungen nach Transparenz erhöhen die Anforderungen an Finanzinstitute (Zettler & Schiereck, 2020). Außerdem haben sich im Zuge der Digitalisierung das Kundenverhalten und die Erwartungen an eine Hausbank verändert (Dziggel et al., 2018). Eine verstärkte Selbstinformation, beispielsweise durch die Nutzung von Vergleichsportalen, führt zu gut informierten Kunden, die oftmals klar definierte Preiserwartungen haben (Brost, Faust, & Reitinger, 2019). Statt einer lebenslangen Hausbankbeziehung läuft der Trend zu einer Nutzung verschiedener Finanzdienstleister, wobei das Girokonto

zunehmend seine Funktion als Anker der Kundenbindung an eine Bank verliert (Götzl, 2016).

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Regionale Finanzinstitute müssen auf die beschriebenen aktuellen Problemstellungen eingehen, um in Zukunft wettbewerbsfähig und erfolgreich bleiben zu können. Dabei ist es vor allem wichtig herauszufinden, welche Kriterien Kunden derzeit bei der Wahl ihrer Hausbank nutzen, um diesen Kundenwünschen gerecht werden zu können. In Zusammenarbeit mit einer ostbayerischen Regionalbank werden diesbezüglich vor allem die Bedürfnisse einer jungen Zielgruppe als zukunftsweisend und relevant eingeschätzt. Aus diesen Überlegungen leitet sich die Forschungsfrage dieser Arbeit ab: "Welche Kriterien sind für junge Leute bei der Wahl ihrer Hausbank entscheidend?".

Im Folgenden wird der theoretische Hintergrund, welcher relevante Definitionen, die Unternehmensvorstellung und den aktuellen Forschungsstand abhandelt, genauer beleuchtet. Anschließend soll die Methodik dieser Arbeit, sowie die aufgestellten Hypothesen erläutert werden. Die Kriterien für die Hausbankwahl werden dann anhand eines qualitativen und quantitativen Forschungsdesigns untersucht und die Ergebnisse diskutiert. Nach der Analyse der Ergebnisse, sollen darauf basierend Handlungsempfehlungen abgeleitet werden und zuletzt eine Schlussfolgerung gezogen werden.

2 Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Kapitel wird ein Überblick der Theorie im Hinblick auf Finanzinstitute gegeben, welcher sich hauptsächlich auf die kooperierende Regionalbank richtet. Des Weiteren wird auch auf Online Banken eingegangen, welche eine immer größer werdende Rolle in der heutigen Gesellschaft spielen. Abgerundet wird dieser Teil mit der Vorstellung des aktuellen Forschungsstandes, basierend auf der Forschungsfrage.

2.1 Definition Finanzinstitut

Ein Finanzinstitut ist ein Unternehmen, das Bankleistungen anbietet. Zu seinen Aufgaben gehören das Kreditgeschäft, das Einlagengeschäft, das Wertpapiergeschäft, eigene Geschäfte am Kapital- und Immobilienmarkt und das Erbringen von Dienstleistungen (Büschgen, 1999).

2.1.1 Definition und Vorstellung der Regionalbank

Dieser Abschnitt wird auf Wunsch einer Anonymisierung der Regionalbank, in deren Kooperation diese Forschungsarbeit entstand, gelöscht.

2.1.2 Definition Onlinebank

Eine Onlinebank ist „ein Kreditinstitut, das spezielle Bankdienstleistungen über das Internet bereitstellt“ (Metzger & Schöning, 2020). Zu ihrem Tätigkeitsbereich gehören die Bereitstellung von Girokonten, der Zahlungsverkehr und das Wertpapiergeschäft. Die Kundschaft muss sich auf der jeweiligen Internetseite der Onlinebank legitimieren. Zudem lassen sich viele Geschäfte nicht nur über den PC erledigen, sondern auch zu jeder Zeit und von Überall via Banking-App auf dem Smartphone (Atzler, 2020). Der Unterschied zwischen den herkömmlichen Kredit- und Finanzinstituten und den Onlinebanken liegt in der Verfügbarkeit von Filialen. Eine Onlinebank betreibt keine Filialen und kann durch diese Einsparungen bessere Konditionen für ihre Kundschaft anbieten (Finanzcheck.de, 2021). Des Weiteren ist auch die Guthabenverzinsung ein Resultat der niedrigeren Kosten durch Wegfall

eines Filialnetzes. In einem Vergleich der Tagesgeld- und Festgeldzinsen fällt auf, dass Direktbanken höhere Zinsen bieten als normale Kreditinstitute (Schmidt, 2019).

2.2 Aktueller Forschungsstand

Auf Basis der geschilderten Herausforderungen regionaler Finanzinstitute soll nun der aktuelle Forschungsstand zum Thema Hausbankwahl beleuchtet werden. Dabei lässt sich grundlegend festhalten, dass es einen Wandel weg von der klassischen Hausbankbeziehung gibt. Zwei Drittel aller Bankkunden arbeiten mit mehr als einer Bank zusammen und vor allem junge Kunden sind wechselfreudiger (Dziggel et al., 2018). Trotz der Bedeutung neuartiger digitaler Angebote stellt die persönliche Beratung noch immer einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. In einer Umfrage aus dem Jahr 2019 geben 40 Prozent der Befragten an, dass Vertrauenswürdigkeit das entscheidende Kriterium für die Wahl der Bank darstellt (Statista, 2019) und 80 Prozent bevorzugen eine persönliche Interaktion bei der Informationssuche (EY, 2015). Digitale Angebote werden mittlerweile von einer Vielzahl der Kunden als Standard angesehen und stellen damit kein Unterscheidungsmerkmal mehr dar (Dziggel et al., 2018).

Ein wichtiges Entscheidungskriterium sind außerdem die Konditionen bei der Kontoführung. So können sich ein Drittel der Befragten aufgrund dessen vorstellen, ihre derzeitige Bank zu wechseln (Statista, 2016). Deutsche Bankkunden haben eine hohe Preissensibilität und eine geringe Bereitschaft zusätzliche Kosten für Leistungen zu tragen (Götzl, 2016). Kunden wünschen sich zudem individualisierte Angebote, die sich ihrer derzeitigen Lebenslage anpassen (Heinemann, Kannen, & Bleil, 2020). Ihnen ist es wichtig, zeit- und ortsunabhängig Bankgeschäfte transparent auf allen Kanälen nutzen zu können. Dabei besteht die Herausforderung, diese Zugänge möglichst einfach zu gestalten, ohne den persönlichen Kundenkontakt zu verlieren (Lieberknecht, 2016). Omnikanal Konzepte werden dabei als eine gute Möglichkeit wahrgenommen, um

Kundenloyalität und Zufriedenheit sicherzustellen (Bergmann & Vater, 2016). Regionalbanken sehen sich also damit konfrontiert, den persönlichen Kontakt zu erhalten, aber trotzdem moderne und innovative Banking Angebote bereitzustellen (Scholl & Guigas, 2016).

3 Methodik

Als Untersuchungsmethode wird für die vorliegende Arbeit ein Mixed-Methods-Ansatz ausgewählt, nach welchem quantitative als auch qualitative Forschungsansätze innerhalb einer Studie miteinander kombiniert werden. Die herausgearbeiteten Ergebnisse der Teilstudien werden aufeinander bezogen und eine Gesamtinterpretation generiert (Döring & Bortz, 2016). In Form eines Triangulations-Designs werden quantitative und qualitative Daten miteinander verbunden, um das Forschungsproblem zu bearbeiten. Die Durchführung quantitativer und qualitativer Teilstudien kann dabei zeitgleich erfolgen. Durch das Mixed-Methods-Design wird ein tiefes Verständnis für das Untersuchungsobjekt entwickelt (Venkatesh, Brown, & Bala, 2013). Diese Untersuchungsmethode ist für diese Arbeit geeignet, da zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen aufgrund der Zusammenarbeit des Projektteams mit einem Finanzinstitut gegeben sind, sodass die Forschungsfrage anhand einer Studie von großem Umfang bearbeitet werden kann (Döring & Bortz, 2016).

3.1 Quantitative Methode

Im Rahmen der quantitativen Teilstudie des Mixed-Methods-Ansatzes erfolgt eine Datenerhebung mittels eines vollstandardisierten Online-Fragebogens. Die Fragebogentechnik ist insofern von Vorteil, dass sie aufgrund des selbstadministrierten Ausfüllens des Fragebogens sehr effizient ist. Sie ermöglicht es, in einem kurzem Zeitintervall Antworten von vielen Befragten zu vielen Merkmalen, in der vorliegenden Projektarbeit die Entscheidungskriterien zur Auswahl einer Hausbank, zu erfassen (Döring & Bortz, 2016). Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, unter den Umständen der Corona-Pandemie den elektronischen Fragebogen dem Paper-Pencil-Fragebogen vorzuziehen und so den persönlichen Kontakt zu minimieren, da nach Döring & Bortz (2016) Paper-Pencil-Fragebögen oftmals persönlich verbreitet und eingesammelt werden und im Gruppenkontext eine hohe Effizienz erzielen.

Für die einmalige Datenerhebung ist ein fast vierwöchiger Zeitraum vom 23.11.20 bis zum 20.12.20 vorgesehen. Die Online-Befragung wird über das internetbasierte Umfrage-Tool „UmfrageOnline“ durchgeführt und dauert fünf bis sieben Minuten.

Der Fokus der Untersuchung liegt auf der jüngeren Altersgruppe von 16 bis 29 Jahren. Um statistisch begründete Aussagen über diese Altersgruppe treffen zu können, bedarf es jedoch einer Vergleichsgruppe. Aus diesem Grund soll nicht nur die jüngere Zielgruppe im Alter von 16 bis 29 Jahren, sondern zusätzlich eine Vergleichsgruppe ab 30 Jahren aufwärts angesprochen werden.

Eine Gelegenheits-Stichprobe wird hier durch das Weiterleiten der Umfrage über WhatsApp an Freunde, Familie und Bekannte erhoben. Zusätzlich wird eine Selbstselektions-Stichprobe durch die Veröffentlichung von Teilnahmeaufrufen auf sozialen Medien wie Facebook und Instagram und dem Karrierenetzwerk LinkedIn erzielt. Ferner kommt in der Stichprobenziehung das Schneeballverfahren zum Einsatz, indem der Umfragelink mit der Bitte, weitere Teilnehmende zu rekrutieren, veröffentlicht und weitergeleitet wird (Döring & Bortz, 2016).

Der erhobene Datensatz wird anschließend mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics ausgewertet.

3.2 Hypothesen

Das Ziel des quantitativen Untersuchungsansatzes ist die Überprüfung aufgestellter Hypothesen und daraus resultierende Treffen von allgemeinen Aussagen und Erkennen statistischer Zusammenhänge (Häder, 2019).

Die Hypothesen wurden auf der Basis des Projektauftrags, der Besprechungen mit der Regionalbank sowie dem aktuellen Forschungsstand aufgestellt. So ging bereits aus dem Projektauftrag und dem Meeting hervor, dass untersucht werden sollte, ob Sicherheit unter den Gesichtspunkten der Bonität, der Finanzkrise und des Datenschutzes ein Entscheidungskriterium darstelle. Außerdem sollten der Einfluss von sozialem Engagement und nachhaltigem Handeln einer Bank auf die Hausbankauswahl ermittelt werden. Ferner sollten flexible Bankgeschäfte besonders unter den Aspekten

des persönlichen Kundenkontakts, der persönlichen Berater:innen und einer sich auf die aktuelle Lebensphase abgestimmte Beratung als Gegenstand der Untersuchung fungieren. Nach Bleil, Heinemann und Kannen (2020) würden sich Kunden solche individualisierten Angebote wünschen. Interessant wäre die Überprüfung, ob digitale Angebote, wie die Studie von Wyman (2018) zeigt, von der Kundschaft als selbstverständlich angesehen werden und welchen Stellenwert sie in der Hausbankauswahl einnehmen. Des Weiteren sollte ein Fokus auf die Bepreisung von Kontoführungsgebühren gelegt werden. Nach Götzl (2016) ist die Preissensibilität bei Bankkunden hoch. Auch Regionalität und Geldautomaten, die zu jeder Uhrzeit zugänglich sind, sollten, hier unter dem Überbegriff der wohnortsnahen Filialen, beleuchtet werden. Nicht zuletzt hat die Regionalbank ein großes Interesse an der jungen, wechselbereiten Kundschaft geäußert, wodurch es naheliegend ist, die Forschungsfrage und die Hypothesen mit der jüngeren Kundschaft als Zielgruppe zu bearbeiten und zu überprüfen. Folgende zu prüfenden Hypothesen werden aufgestellt:

H₁: Sicherheit stellt für die jüngere Kundschaft ein ausschlaggebenderes Bankauswahlkriterium dar als für die ältere Kundschaft.

H₂: Soziale Beiträge zur Gesellschaft stellen für die jüngere Kundschaft ein ausschlaggebenderes Bankauswahlkriterium dar als für die ältere Kundschaft.

H₃: Eine flexible Abwicklung von Bankgeschäften bildet für die jüngere Kundschaft ein wichtigeres Bankauswahlkriterium als für die ältere Kundschaft.

H₄: Anfallende Kontoführungsgebühren haben bei der jüngeren Kundschaft ein höheres Wechselrisiko zur Folge als bei der älteren Kundschaft.

H₅: Wohnortnahe Filialen haben für die jüngere Kundschaft einen niedrigeren Stellenwert als bei der älteren Kundschaft.

3.3 Qualitative Methode

Um den Ansatz der „mixed methods“ zu vervollständigen, fließt in die Projektarbeit neben der quantitativen noch eine qualitative Methode ein. Gewählt wurde in diesem Fall ein Tiefeninterview. Qualitative Methoden reduzieren die Unsicherheit in bestimmten Themengebieten. Deshalb werden Testpersonen interviewt, um aussagekräftige Antworten zu erhalten. Vor allem in Interviews ist es dabei wichtig, offene Fragen zu stellen, damit die Teilnehmenden in ihren Antwortmöglichkeiten nicht eingeschränkt werden. Während anfangs noch allgemeinere Fragen gestellt werden, um auf das Thema hinzuleiten, werden die Fragen im Laufe des Gesprächs immer spezifischer, um genaue Aussagen zu erzielen und die Meinung der Probanden abzubilden (Sofaer, 1999). Vorteile bei dieser Methode entstehen vor allem durch die flexible und individuelle Anpassung an die jeweilige Testperson. Jedoch ist es möglich, dass sich die Probanden von Wertungen des Moderierenden beeinflussen lassen, weshalb ein Leitfaden, der durch das Interview führt, essenziell ist. Zusätzlich wird die Objektivität durch zwei Moderierende bekräftigt (Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2019).

In der vorliegenden Projektarbeit wurden vier Tiefeninterviews mit jeweils einer Testperson durchgeführt. Dabei wurden die beiden Hauptzielgruppen des Projekts herangezogen, zum einen jüngere Personen zwischen 16 und 29 Jahren, die gerade vor vielen persönlichen und beruflichen Entscheidungen stehen, zum anderen ältere Personen ab 30 Jahren, die beruflich und privat bereits gefestigt sind. Um die Reliabilität des Projektes zu gewährleisten, wurden zu jedem Tiefeninterview zwei Moderierende hinzugezogen, um die Rahmenbedingungen zu standardisieren. Aufgrund aktueller Beschränkungen durch das Covid-19-Virus wurden die Interviews über die Kommunikationsplattform „Skype“ durchgeführt. Während eine moderierende Person die Fragen an den Teilnehmenden gestellt hat, haben beide Personen zugehört und während des Gesprächs Notizen angefertigt. Die Auswertung erfolgte durch die Zusammenfassung der Aussagen der Teilnehmenden in Exceltabellen mit anschließender Kurzfassung und dem anschließenden Vergleich.

3.4 Gütekriterien

Im Folgenden wird mit Hilfe von Gütekriterien die Umfrage bewertet.

Das erste Kriterium Objektivität setzt voraus, dass keine persönlichen Einflüsse auf das Projekt eingewirkt haben. Die Objektivität wird durch eine Standardisierung der Projektdurchführung gewährleistet (Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2019). Bei dem quantitativen Ansatz des Projektes ist dieses Kriterium erfüllt, da die Umfrage auf einer Website stattfindet, die für alle Probanden gleich aufgebaut ist und keine Einflüsse durch die Fragestellenden zulässt.

Als zweites Kriterium beschreibt die Reliabilität ähnliche oder gleichbleibende Ergebnisse bei einer Wiederholung des Tests (Schmid, 2018). Außerdem muss nach der klassischen Testtheorie in den gemessenen Wert neben dem tatsächlichen Ergebnis noch ein Messfehler mit einberechnet werden. Beide Werte sind jedoch unabhängig voneinander. Somit sagt die Reliabilität aus, ob der Test verlässlich ist oder ob durch Fehler bei einer Wiederholung ein anderes Ergebnis zu erwarten ist (Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2019). Die Online-Umfrage wurde standardisiert formuliert und in das Onlinetool „Umfrageonline“ eingepflegt. Zusätzlich wurden den Probanden die Antwortmöglichkeiten vorgegeben und als Pflichtfeld markiert, sodass den Befragten keine Enthaltungen möglich waren.

Das dritte Kriterium beschreibt die Validität. Hierunter wird die Beschränkung auf das zu bearbeitende Konstrukt verstanden. Das bedeutet, dass sich alle gestellten Fragen rein auf das zu bearbeitende Thema beziehen sollen (Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2019). Demnach sollen sich alle Ergebnisse, die aus einem Test gezogen werden können, exakt auf das Thema beziehen. Bei der Online-Umfrage beziehen sich somit alle Fragen auf die festgelegte Forschungsfrage, um gezielt verschiedene Entscheidungskriterien und deren Wichtigkeit herauszufinden.

Beim qualitativen Ansatz sind die drei verwendeten Kriterien Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite.

Die Transparenz ist dann gegeben, wenn das Vorgehen für

Außenstehende verständlich ist (Genau, 2020). Beim Tiefeninterview ist dies erfüllt, da Probanden ohne bestimmtes Vorgehen zur Befragung herangezogen wurden und die Aufgabenstellung vor Beginn erklärt wurde.

Das nächste Kriterium der Intersubjektivität ist dann erfüllt, wenn die gewonnenen Ergebnisse aus der Befragung für die Diskussion verwendbar sind (Genau, 2020). Wie im Laufe dieser Arbeit noch zu lesen ist, waren die Ergebnisse hilfreich für die später durchgeführte Diskussion. Das Kriterium der Reichweite beschreibt ähnliche Ergebnisse bei wiederholter Durchführung (Genau, 2020). Da das Tiefeninterview mit den vorliegenden Fragen an nur vier Personen durchgeführt wurde, sind ähnliche wiederkehrende Ergebnisse bei einer größeren Zielgruppe fraglich.

4 Analyse und Ergebnisdiskussion

Im Folgenden werden die Ergebnisse der beiden gewählten Untersuchungsmethoden, Online-Umfrage und Tiefeninterview, analysiert und anschließend verglichen.

4.1 Online-Umfrage

Im Folgenden werden mit der Unterstützung von Diagrammen die Auswertung des Online-Fragebogens vollzogen. Insgesamt haben 108 Personen an der Umfrage teilgenommen.

Das Alter aller Befragten wird aufgeschlüsselt. 39 von 108 Befragten und damit 36.11% werden in die ältere Zielgruppe gezählt, die ab einem Alter von 30 beginnt. Die Mehrheit der Teilnehmenden, nämlich 69 oder 63.89% sind im Alter zwischen 16 und 29 und zählen damit zur jüngeren Zielgruppe.

Zunächst konnten die Teilnehmenden auswählen, ob sie Kunde bei einer Filial- oder einer Online-Bank sind. Insgesamt 85.19% aller Befragten sind Kunde einer Filialbank. Aufgegliedert nach Zielgruppen sind dies 82.61% oder 57 Personen der jüngeren Generation und 89.74% oder 35 Personen der älteren.

Aus dem Fragebogen wird ersichtlich, welche Hausbank die Befragten haben. Bei der jüngeren Zielgruppe ist die Mehrheit mit 43.48% oder 30 Befragten Kunde bei der Volksbank Raiffeisenbank, direkt dahinter ist die Regionalbank mit 34.78% oder 24 Probanden dieser Zielgruppe. Bei der älteren Generation liegt die Regionalbank mit 46.15% oder 18 Teilnehmenden auf dem ersten Platz vor der Volksbank Raiffeisenbank mit 23.08% oder 9 Stimmen. Die Corona-Pandemie hat nur auf vier der jüngeren Zielgruppe Einfluss, was im nächsten Diagramm ersichtlich wird. Auf 96.30% oder 104 Teilnehmende hat die aktuelle Pandemie also keinen Einfluss in Bezug auf die Beantwortung der Fragen. Insgesamt sind 64 Teilnehmende weiblich das entspricht 59.26% der gesamten Befragten. Dementsprechend sind 42 Teilnehmende, also 38.89%, männlich, 2 Befragte oder 2.90% der jüngeren Zielgruppe identifizieren sich außerdem

als divers. Ebenso werden die Berufe der Probanden aufgeschlüsselt. 32 der 39 Befragten aus der älteren Zielgruppe und damit 82.05% sind berufstätig. Im Bereich der jüngeren Zielgruppe befinden sich 26 Personen oder 37.68% in einem Arbeitsverhältnis, während 57.97% oder 40 Befragte dieser Altersgruppe studieren. Somit ist der Großteil aller Befragtem, nämlich 53.70% oder 58 von 108 Probanden berufstätig.

Anschließend wird die Frage der Relevanz der Bonität der Hausbank von der älteren Generation als wichtiger erachtet. Während der Großteil der jüngeren Altersgruppe mit 42.02%, also 29 Personen, die Bonität für wichtig hielt, waren es bei der älteren Generation 43.59% oder 17 Personen, die die Bonität sogar für sehr wichtig hielten. Dieser Trend zeigt sich auch in den Mittelwerten der Auswertung. Der Durchschnitt der jüngeren Zielgruppe ist 3.65, wohingegen der der älteren Generation bei 4.00 liegt. Zusammengefasst fanden 46 Teilnehmende oder 42.60% die Bonität der Hausbank wichtig, als sehr unwichtig wurde sie nur von 9 Personen oder 8.33% bewertet. Ein t-Test wurde zwischen den zwei Altersgruppen durchgeführt. Es gab keinen signifikanten Unterschied zwischen der Wichtigkeit der Bonität innerhalb der jüngeren Altersgruppe und innerhalb der älteren Altersgruppe mit $t(106) = -1.491$ und $p = .139$.

Nachfolgend ist die Bewertung der Datensicherheit abgebildet. Hier zeichnen sich die Ergebnisse in beiden Gruppen deutlich ab. Zusammengefasst fanden 31 Personen Datensicherheit wichtig, 63 sogar sehr wichtig. Das waren insgesamt 87.03% der Befragten. Aufgeschlüsselt nach den Zielgruppen schätzte bei der jüngeren Zielgruppe die Mehrheit mit 39 Probanden oder 56.52%, die ältere Zielgruppe die Mehrheit mit 24 Personen oder 61.54% die Datensicherheit als sehr wichtig ein. Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in den Mittelwerten wider, der bei der jüngeren Generation bei 4.33 und bei der älteren bei 4.21 liegt. Es gab keinen signifikanten Unterschied zwischen der Wichtigkeit der Datensicherheit innerhalb der jüngeren Altersgruppe und innerhalb der älteren Altersgruppe mit $t(106) = .561$ und $p = .576$.

Danach wurde der Einfluss durch Finanzkrisen durch die Probanden bewertet. Pauschal war die Meinung der Mehrheit neutral mit 42 Stimmen

oder 38.89%. Unterteilt in die beiden Zielgruppen hatten 28 Befragte der jüngeren Zielgruppe, also 40.58%, und 35.9% der älteren Generation, also 14 Probanden eine neutrale Meinung. Jedoch hatten ebenfalls 14 ältere Personen, also genauso viele, die eine neutrale Einstellung hatten, die Meinung, dass Finanzkrisen einen starken Einfluss auf die Auswahl ihrer Hausbank nehmen. Es gab keinen signifikanten Unterschied zwischen der Stärke der Beeinflussung durch Finanzkrisen innerhalb der jüngeren Altersgruppe und innerhalb der älteren Altersgruppe mit $t(106) = -1.936$ und $p = .056$.

Aufgrund nicht vorhandener signifikanter Unterschiede bezüglich der Wichtigkeit der Bonität und Datensicherheit sowie der Stärke der Beeinflussung durch Finanzkrisen wird die Hypothese Nummer eins, Sicherheit stelle für die jüngere Kundschaft ein ausschlaggebenderes Bankauswahlkriterium dar als für die ältere Kundschaft, verworfen.

Eine weitere Frage zeigt die Meinungen zum Thema Nachhaltigkeit. Bei beiden Altersgruppen befand der Großteil der Befragten ein nachhaltiges Handeln wichtig, nämlich 34.78% oder 24 jüngere Probanden und 41.03% oder 16 ältere. Generell war ein Großteil aller Befragten der Meinung, dass nachhaltiges Handeln der Hausbank wichtig wäre, nämlich 40 Personen oder 37.04%. Es gab keinen signifikanten Unterschied zwischen der Wichtigkeit des nachhaltigen Handelns zwischen den beiden Altersgruppen mit $t(106) = -.907$ und $p = .366$.

Hiernach lässt sich eine Meinungsverschiedenheit zwischen den Zielgruppen erkennen. Bei der Frage nach der Wichtigkeit des sozialen Engagements der Hausbank war dies in der Ansicht der Mehrheit der jüngeren Teilnehmenden, nämlich 28 Personen oder 40.58%, wichtig. Währenddessen herrscht eine knappere Verteilung auf Seiten der älteren Zielgruppe. Zwar empfand die Mehrheit dieser Altersgruppe mit 38.46% oder 15 Personen das soziale Engagement als neutral, aber 13 Personen oder 33.33% hielten den Einsatz für wichtig. Zusammengefasst ist soziales Engagement für die meisten Befragten mit 41 Personen oder 37.96% wichtig. Der Mittelwert der jüngeren Zielgruppe liegt mit 3.65 niedriger als der der älteren mit 4.00. Es gab keinen signifikanten Unterschied zwischen

der Wichtigkeit des sozialen Engagements innerhalb der jüngeren und innerhalb der älteren Altersgruppe mit $t(106) = .836$ und $p = .405$.

Aufgrund nicht vorhandener signifikanter Unterschiede bezüglich der Wichtigkeit des nachhaltigen Handelns und des sozialen Engagements wird die Hypothese Nummer zwei, dass soziale Beiträge zur Gesellschaft für die jüngere Kundschaft ein ausschlaggebenderes Bankauswahlkriterium darstellen als für die ältere Kundschaft, verworfen.

Schließlich wurde gefragt, ob eine hohe Bargeldautomatendichte von Bedeutung sei. Die Antwort war in beiden Gruppen eindeutig. Bei der jüngeren Zielgruppe legten 59 von 69 Personen oder 85.51% der Befragten Wert darauf, bei der älteren sind es 34 Befragte oder 87.18%.

Zusammengefasst sahen also 93 von 108 Befragten oder 86.11% eine hohe Bargeldautomatendichte als wichtiges Auswahlkriterium für die Wahl der Hausbank. Ein Chi-Quadrat-Test wurde zwischen Altersgruppe und Wichtigkeit der Bargeldautomatendichte durchgeführt. Keine erwarteten Zellhäufigkeiten waren kleiner als fünf. Es gab keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Altersgruppe und Wichtigkeit der Bargeldautomatendichte mit $\chi^2(1) = .058$ und $p = .809$.

Bei der Frage nach der Häufigkeit der Nutzung eines Online-Services der Hausbank waren die Antworten der Zielgruppen vergleichbar. 38 jüngere Probanden oder 55.07% dieser Zielgruppe gaben an, sehr oft oder immer einen Online-Service zu nutzen. Bei der älteren Gruppe waren es 21 Befragte oder 53.85%, die sehr oft oder immer einen Online-Service nutzten. Insgesamt nutzten somit 59 Befragte oder 54.63% hauptsächlich einen Online-Service ihrer Hausbank. Auch die Mittelwerte mit 4.17 für die jüngere Zielgruppe und 3.90 für die ältere reflektieren diesen Wert. Es gab keinen signifikanten Unterschied zwischen der Häufigkeit der Nutzung eines Online-Services zwischen den beiden Zielgruppen mit $t(106) = 1.032$ und $p = .304$.

Im achten Diagramm wurde die Frage gestellt, ob der Online-Service ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Wahl der Hausbank darstelle. Auch hier waren sich die Zielgruppen einig, insgesamt 85 Personen oder 77.98% der Befragten stimmten für „ja“. Aufgeschlüsselt in die beiden

Zielgruppen waren es 56 Probanden oder 81.16% der jüngeren Zielgruppe und 74.36% oder 29 der Teilnehmenden der älteren Zielgruppe. Es gab keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Altersgruppe und Online-Service als ausschlaggebendes Auswahlkriterium mit $\chi^2(1) = .687$ und $p = .407$.

Die darauffolgende Frage bezog sich darauf, ob Mobile-Banking ein ausschlaggebendes Kriterium für die Wahl der Hausbank sei. Während 66.67% oder 46 Befragte der jüngeren Zielgruppe der Meinung sind, dass es ein ausschlaggebendes Kriterium sei, war die Meinung bei der älteren Zielgruppe gespalten. 51.28% oder 20 Personen der älteren Generation und somit nur knapp die Mehrheit hat bei dieser Frage für „ja“ gestimmt. Es gab keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Altersgruppe und Online-Banking als ausschlaggebendes Kriterium mit $\chi^2(1) = 2.482$ und $p = .115$.

Auf die Frage nach der Wichtigkeit auf persönlichen Kundenkontakt empfand die Mehrheit der jüngeren Zielgruppe mit 33.33% oder 23 Personen den persönlichen Kontakt als wichtig, wohingegen sich bei der älteren Zielgruppe die Mehrheit deutlicher mit 41.02% oder 16 Probanden ebenfalls zum Item „wichtig“ abzeichnete. Insgesamt hat dieses Item auch die Mehrheit aller Befragten mit 36.11% oder 39 Personen erhalten. Es gab keinen signifikanten Unterschied zwischen der Wichtigkeit des persönlichen Kundenkontakts innerhalb der jüngeren Altersgruppe und innerhalb der älteren Altersgruppe mit $t(106) = -1.824$ und $p = .321$.

Im nächsten Diagramm zeichnet sich der Wunsch nach einer persönlichen Beratung mit fachlicher Kompetenz klar ab. 73.91% oder 51 Probanden der jüngeren Zielgruppe und 84.62% oder 33 Teilnehmende aus der älteren Zielgruppe wünschten sich diese persönliche und kompetente Beratung. Insgesamt nahmen nur 24 Befragte oder 22.22% keine solche Beratung in Anspruch. Es gab keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Altersgruppe und Wichtigkeit einer persönlichen, beratenden Person der Bank, die über ausreichend fachliche Kompetenz verfügt, mit $\chi^2(1) = 1.651$ und $p = .199$.

Nachfolgend wurde gefragt, ob die Befragten Wert auf eine sich anpassende Beratung legen. Obwohl die Antwort nicht so eindeutig war wie im Diagramm zuvor, war auch hier zusammengefasst mit 69.44% oder 75 Personen deutlich die Mehrheit für eine solche Beratung. Bei der jüngeren Altersgruppe waren dies 73.91% oder 51 Probanden, bei der älteren Generation 61.54% oder 24 der Befragten. Es gab keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Altersgruppe und Wichtigkeit einer umfassenden Bankberatung, die sich der aktuellen Lebensphase anpasst, mit $\chi^2(1) = 1.798$ und $p = .180$.

Hieraufhin wird die Wichtigkeit, immer die gleiche beratende Person der Bank zu haben, abgefragt. Die Mittelwerte zeigen an, dass die ältere Zielgruppe mit 3.77 mehr Wert darauflegte als die jüngere Zielgruppe mit 3.33. In dieser waren 34.78% oder 24 der Befragten der Ansicht, dass eine gleichbleibende Person zur Beratung wichtig sei, bei der älteren Generation waren es 46.15% oder 18 Probanden. Zusammengefasst legte die Mehrheit aller Befragten mit 38.89% oder 42 Befragten einen hohen Wert auf eine gleichbleibende Kontaktperson. Es gab keinen signifikanten Unterschied zwischen der Wichtigkeit einer gleichbleibenden, beratenden Person der Bank innerhalb der jüngeren Altersgruppe und innerhalb der älteren Altersgruppe mit $t(106) = -1.919$ und $p = .101$.

Aufgrund nicht vorhandener signifikanter Unterschiede und Zusammenhänge bezüglich der Wichtigkeit der Bargeldautomatendichte, der Häufigkeit der Nutzung eines Online-Services, des Online-Services sowie des Mobile-Bankings als ausschlaggebendes Auswahlkriterium, der Wichtigkeit des persönlichen Kundenkontakts und einer persönlichen, beratenden Person der Bank, die über ausreichend fachliche Kompetenz verfügt, der Wichtigkeit einer umfassenden Bankberatung, die sich der aktuellen Lebensphase anpasst sowie der Wichtigkeit einer gleichbleibenden Person zur Beratung wird die Hypothese Nummer drei, dass eine flexible Abwicklung von Bankgeschäften für die jüngere Kundschaft ein wichtigeres Bankauswahlkriterium bilde als für die ältere Kundschaft, verworfen.

Der nächste Vergleich zwischen den Zielgruppen ist bei den nächsten beiden Fragen abgebildet. In der jüngeren Altersgruppe rechtfertigten die

meisten Befragten, nämlich 56.52% oder 39 Personen die Erhebung von Kontoführungsgebühren mit kompetenter Beratung. An zweiter Stelle folgte guter Service, den 49.28% oder 34 Befragte der Zielgruppe für wichtig erachteten. In der älteren Generation lagt kompetente Beratung nur an dritter Stelle, das am häufigsten gewählte Attribut war hier guter Service mit 18 Stimmen oder 46.15%. An zweiter Stelle folgte hier die Datensicherheit, für die sich 41.03% oder 16 Personen der Zielgruppe entschieden haben. Zielgruppenübergreifend hat das Attribut „kompetente Beratung“ mit 50.00% oder 54 Stimmen die Mehrheit.

Die Bereitschaft für die Bezahlung von Kontoführungsgebühren war bei beiden Zielgruppen vorhanden, die jüngere Zielgruppe verteilte die Mehrheit auf zwei Antwortmöglichkeiten. Mit jeweils einem Drittel oder 23 Stimmen war die jüngere Generation bereit, zwischen einem und sechs Euro zu zahlen. Bei der älteren Zielgruppe verteilte sich die Mehrheit auch auf diese Auswahlmöglichkeiten, 16 Befragte entschieden sich für den Bereich „1-3 €“, 33.33% oder 13 Personen für den Bereich „4-6 €“. Es gab keinen signifikanten Unterschied zwischen der Höhe der Kontoführungsgebühren, die die Kundschaft bereit wäre monatlich zu zahlen, innerhalb der jüngeren Altersgruppe und innerhalb der älteren Altersgruppe, mit $t(106) = -.678$ und $p = .679$.

Bei der Frage nach zusätzlichen Inanspruchnahmen von Leistungen und die damit verbundene Senkung der Kontoführungsgebühren waren 62.32% oder 43 Personen der jüngeren Zielgruppe bereit, diese bei ihrer Hausbank abzuschließen. Bei der älteren Zielgruppe war die Mehrheit mit 56.41% oder 22 Personen der gleichen Meinung. Insgesamt waren 50.93% oder 55 Personen aller Befragten dieser Meinung. Es gab keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Altersgruppe und Nutzung eines Modells, in dem die Kontoführungsgebühren mit zunehmender Inanspruchnahme mehrerer Services sinken, mit $\chi^2(1) = .363$ und $p = .547$.

Aufgrund nicht vorhandener signifikanter Unterschiede und Zusammenhänge bezüglich der Höhe der Kontoführungsgebühren, die die Kundschaft bereit wäre monatlich zu zahlen und der Nutzung eines Modells, in dem die Kontoführungsgebühren mit zunehmender Inanspruchnahme

mehrerer Services sinken wird die Hypothese Nummer vier, dass anfallende Kontoführungsgebühren bei der jüngeren Kundschaft ein höheres Wechselrisiko zur Folge haben als bei der älteren Kundschaft, verworfen.

Bei der Frage nach der Wichtigkeit, 24 Stunden pro Tag Zugang zu einem Geldautomaten zu haben, antworteten 82.61% der jüngeren Zielgruppe mit „ja“. Auch bei der älteren Generation legte die Mehrheit mit 84.62% Wert auf durchgehend zugängliche Geldautomaten.

Zusammengefasst legten 83.33% oder 90 Personen Wert auf diesen Service. Es gab keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Altersgruppe und Wichtigkeit von Geldautomaten, die 24 Stunden pro Tag zugänglich sind, mit $\chi^2(1) = .072$ und $p = .789$.

Anschließend zeigt die Wichtigkeit der Regionalität der Hausbank. Bei den Zielgruppen waren die Meisten der Meinung, dass Regionalität wichtig sei. Bei der jüngeren Altersgruppe waren es 36.23% oder 25 Personen, bei der älteren 48.72% oder 19 Befragte. Es gab keinen signifikanten Unterschied zwischen der Wichtigkeit der Regionalität innerhalb der jüngeren Altersgruppe und innerhalb der älteren Altersgruppe mit $t(106) = -.874$ und $p = .760$.

Aufgrund nicht vorhandener signifikanter Unterschiede und Zusammenhänge bezüglich der Wichtigkeit von Geldautomaten, die 24 Stunden pro Tag zugänglich sind und der Wichtigkeit der Regionalität wird die Hypothese Nummer fünf, dass wohnortsnahe Filialen für die jüngere Kundschaft einen niedrigeren Stellenwert haben als bei der älteren Kundschaft, verworfen.

4.2 Tiefeninterview

Zeitgleich zu dem Onlinefragebogen wurden die Tiefeninterviews durchgeführt. Um einen Vergleich ziehen zu können, wurden hierfür zwei Teilnehmende der älteren Zielgruppe gewählt, diese Personen waren 54 und 56 Jahre alt und beide berufstätig. In der jüngeren Zielgruppe betrug das Alter der Probanden 27 und 23. Eine Person ist berufstätig und die andere studiert. Auch die Wohnorte und die Hausbank waren sehr breit gestreut.

Bei der Frage nach dem Eindruck regionaler Banken waren die

Antworten sowohl positiv als auch negativ, es wurden Aspekte wie Vertrauen, Tradition, aber auch Beratung vor Ort von beiden Zielgruppen genannt. Negativ fielen vor allem den jüngeren Probanden das altmodische Image und die schlechte technische Ausstattung der Filialen auf.

Als die Teilnehmenden nach ihren Erwartungen an die Hausbank gefragt wurden, legten Befragte beider Altersgruppen sowohl Wert auf die vertrauensvolle und kundenorientierte Beratung als auch auf die schnelle Informationsvermittlung des Serviceangebots. Des Weiteren sollte vor allem nach der Ansicht der jüngeren Probanden vertrauensvoll mit den Einlagen gehandelt werden sowie Auffälligkeiten schnellstmöglich gemeldet werden.

Als die Teilnehmenden des Tiefeninterviews gefragt wurden, ob sie die Bank wechseln würden, gaben drei der vier Probanden an, die Hausbank bereits gewechselt zu haben. Zwei Personen, jeweils eine der entsprechenden Altersgruppe, würden aus Bequemlichkeit die Bank nicht wechseln, zudem die Hausbank nach Meinung einer Person aus der älteren Zielgruppe der Kundschaft günstigere Konditionen der Konkurrenz ebenso anbiete. Zum anderen waren Kritikpunkte, die für einen Wechsel sprechen, monatliche Zahlungen in Form von Kontoführungsgebühren und eine modernere Ausstattung und kompetenteres Personal der neuen Bank. Diese Ansichten wurden durch die jüngere Altersgruppe vertreten. Eine Person dieser Generation wurde aufgrund eines Umzugs gezwungen, die Bank zu wechseln, da durch die Entfernung nicht alle Leistungen nutzbar waren.

Auf die Frage nach dem Eindruck von Banken, die rein online agieren, überwogen die negativen Antworten. Zwar wurde ausschließlich durch die jüngere Zielgruppe angemerkt, dass es übersichtlicher wäre und keine Kontoführungsgebühren anfielen, dennoch dominierte in beiden Generationen das Gefühl von Unsicherheit und die Angst, bei Problemen keinen persönlichen Ansprechpartner vor Ort zu haben. Zusätzlich wurde durch die befragten Personen der älteren Zielgruppe angemerkt, dass zum einen vor allem im ländlichen Bereich oft technische Störungen auftreten, welche die Interaktion beeinflussen würde. Zum anderen seien Regionalbanken durch Einsparungen mit Konkurrenten online vergleichbar.

Angesprochen darauf, welche Beweggründe für den Wechsel zu einer

Online Bank sprechen, waren sich alle Teilnehmenden beider Altersgruppen einig, dass zum einen bessere Konditionen angeboten werden und zum anderen die Kontoführungsgebühren wegfallen.

Bei der Annahme, dass durch den Abschluss von weiteren Zusatzleistungen die Kontoführungsgebühren sinken würden, waren die Meinungen gespalten. Während eine Person der älteren Generation das nur für einen Vorwand hielt, damit die Bank mehr Geld verdient und keinen Mehrwert sieht, da diese Zusatzleistungen in der Regel teurer sind als bei anderen Anbietern, würden die anderen Probanden dieses Angebot akzeptieren. Allerdings unter der Bedingung, dass die gleichen Leistungen zu gleichen oder gar besseren Konditionen angeboten werden.

Außerdem legen drei der vier Teilnehmenden Wert auf soziales Engagement und Nachhaltigkeit ihrer regionalen Hausbank. Lediglich eine Person der jüngeren Altersgruppe hat daran kein Interesse. Im Laufe der Gespräche werden auch einige Tätigkeiten der jeweiligen Banken in diesen Bereichen genannt, beispielsweise ein Kinderclub, Spenden an regionale Vereine oder Angebote zum Umweltschutz durch Fonds.

Die Frage nach dem Grund für die Entscheidung für die aktuelle Hausbank brachte zwei Aspekte zum Vorschein. Zum einen spielte bei der Entscheidung bei beiden Zielgruppen die Tatsache eine Rolle, dass die gewählte Bank in der Familie bereits seit Generationen die Hausbank ist, zum anderen waren zwei befragten Personen die Leistung, ein guter Service und kompetentes Personal wichtig. Auch hier war diese Meinung von Probanden beider Generationen vertreten. Die Entscheidung war bei drei von vier Teilnehmenden bewusst, aufgrund von besseren Konditionen und niedrigeren Kontoführungsgebühren. Bei einer Person der jüngeren Altersgruppe haben die Eltern die Kontoeröffnung übernommen, seitdem wurde diese Bank als Hausbank akzeptiert.

Bei der Frage nach der Einschätzung der Sicherheit bei reinen Online Banken war die überwiegende Meinung eher negativ. Im Vergleich mit regionalen Banken schätzten die Befragten die Sicherheit niedriger ein und die Angst vor einem Datenverkauf wurde von einer Person aus der älteren Zielgruppe angesprochen. Dennoch waren sich zwei Probanden aus beiden

Zielgruppen auch sicherer, da auf kontinuierlich verbesserten Datenschutz gesetzt wird und Privatkunden sicherer sind als große Geschäftskunden.

Zusatzleistungen wurden auf Nachfrage viele genannt, darunter fallen beispielsweise Auslandsversicherungen, Ausbildungsversicherungen, Sterbeversicherungen oder Möglichkeiten für Aktiengeschäfte oder Depotöffnungen. Genutzt werden diese Leistungen von beiden Befragten der älteren Generation, da teilweise günstigere Konditionen als bei Versicherungsgesellschaften angeboten werden und alles gebündelt bei einem Anbieter abgeschlossen werden kann. Die Personen der jüngeren Zielgruppe, die diese Zusatzleistungen nicht nutzen, haben entweder nur Interesse an den Standardleistungen oder wenig finanzielle Mittel.

Eine weitere Frage war die, ob sich die Sicht auf das Bankenwesen in den letzten Jahren geändert hat, wobei nur bei einer jüngeren Person die Sichtweise gleich geblieben ist. Die anderen Teilnehmenden, zwei Personen aus der älteren, eine aus der jüngeren Zielgruppe, haben Aspekte wie konstant steigende Gebühren, sinkende Zinsen und einen Vertrauensschwund nach der Finanzkrise genannt, aber auch mehr Möglichkeiten von intelligenten Investitionen, beispielsweise in Immobilien oder Aktien, und ein engeres Verhältnis zum Personal angemerkt.

Die Teilnehmenden hatten zum Abschluss des Interviews noch Wünsche für die zukünftige Zusammenarbeit mit den Hausbanken. Zum einen wurde aus beiden Zielgruppen angemerkt, dass Kontoführungsgebühren zwar akzeptabel sind, diese aber nicht ständig erhöht werden sollten. Zum anderen sollte Transparenz bewahrt werden und die Kundschaft immer auf den Stand der besten Angebote gebracht werden. Weiterhin wurde Aufklärung durch Informationsveranstaltungen von jüngeren, zukünftigen Bankkunden gewünscht. Großer Wert wurde auch auf Beratung von Frauen gelegt im Bereich der Altersvorsorge oder Investitionsanlagen. Eine befragte Person der jüngeren Altersgruppe wünscht sich weiterhin ein enges Verhältnis und den persönlichen Kontakt.

Sowohl Online-Fragebogen als auch Tiefeninterviews haben als Ergebnis hervorgebracht, dass soziales Engagement und Nachhaltigkeit einer Bank sowie persönliche Ansprechpersonen und die Kompetenz der

Mitarbeitenden von Wichtigkeit sind. Auch die gespaltene Meinung zu einem Modell, wodurch die Kontoführungsgebühren mit zunehmender Inanspruchnahme mehrerer Services sinken, spiegelt sich in beiden Untersuchungsmethoden wider. Beratung spielt generell eine Rolle, wobei diese laut einem Interview kundenorientiert und nach der Mehrheit der Fragebogenteilnehmenden umfassend und der aktuellen Lebensphase angepasst sein sollte.

4.3 Diskussion der Ergebnisse

Entgegen der Erwartungen über mögliche signifikante Unterschiede zwischen den beiden Altersgruppen waren die Antworten homogen. Das könnte damit begründet werden, dass die Umfrage online stattgefunden hat und den Teilnehmenden aus der älteren Altersgruppe, die teilgenommen haben, ein gewisses Maß an „Internetaffinität“, unterstellt werden könnte, die für die Teilnahme erforderlich war. Dies könnten die Diskrepanzen in den Einstellungen zwischen den Älteren und den Jüngeren, welche als internetaffin gelten, reduziert haben. Die Umfrage stimmt mit dem aktuellen Forschungsstand, nach welchem persönliche Beratung und an die Lebenslage angepasste Angebote einen hohen Stellenwert bei Bankkunden einnehmen, überein. Dass digitale Angebote als selbstverständlich angesehen werden, spiegelt sich ebenfalls in der Umfrage wider, in der das Angebot von Online-Services und Mobile-Banking von der Mehrheit der Befragten als ein ausschlaggebendes Bankauswahlkriterium empfunden wurde.

Ähnlich waren die Ergebnisse im Tiefeninterview zu betrachten. Auch hier war eine überwiegende Homogenität der Aussagen gegeben, wenngleich mit Differenzen zwischen den Altersgruppen gerechnet wurde. Trotz der Tatsache, dass beide Altersgruppen das Vertrauen und die kompetente Beratung der regionalen Banken schätzen, denkt vor allem die jüngere Generation häufig über einen Wechsel zu einer Online-Bank nach. Entsprechend der aktuellen Forschung wird dort vor allem das Wegfallen von Gebühren, beispielsweise für die Kontoführung, geschätzt. Überraschend war das Ergebnis, dass trotz voranschreitender Digitalisierung

weiterhin generationsübergreifend persönliche Ansprache gewünscht wird. Entgegen dem Forschungsstand, Kunden würden sich von der klassischen Hausbankbeziehung wegbewegen, sind den gewählten Testpersonen des Tiefeninterviews weiterhin ein enges Verhältnis und Regionalität wichtige Werte. Die vorliegende Arbeit konnte keine signifikanten Altersgruppenunterschiede identifizieren. Da die Forschung aus unserer Sicht noch wenige konkrete Untersuchungen dazu hervorgebracht hat, würde es sich empfehlen, mehr Forschung dahingehend zu betreiben.

5 Handlungsempfehlungen

Anhand der durchgeführten und ausgewerteten Untersuchungen werden nun angemessene Handlungsempfehlungen für die Regionalbank abgeleitet. Außerdem wird eine grobe Kosten-Nutzen-Analyse anhand von Schätzwerten durchgeführt. Als letztes folgt eine kurze Schlussfolgerung, bezogen auf die gesamte Arbeit.

5.1 Handlungsempfehlungen

Da es keinen signifikanten Unterschied in den Antworten der befragten Altersgruppen gab, mussten die aufgestellten Hypothesen verworfen werden. Daher gelten die nachfolgenden Handlungsempfehlungen sowohl für die jüngere als auch die ältere Zielgruppe.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Kontoführungsgebühren eine sehr wichtige Rolle bei der Wahl der Hausbank spielen. Es ist jedoch so, dass die Regionalbank nicht auf diese Einnahmen verzichten kann, da sie sich zum Teil dadurch finanziert. Die Regionalbank hat bereits erkannt, dass die Kundschaft Kontoführungsgebühren nur dann akzeptiert, wenn sie im Gegenzug von anderen Vorteilen, Angeboten oder Dienstleistungen profitiert und hat das Hausbank-Treueprogramm („Meine Pyramide“) eingeführt. Anhand der ausgewerteten Ergebnisse geht hervor, dass ein solches Treueprogramm nur dann Akzeptanz findet, wenn die darin enthaltenen Angebote oder Dienstleistungen für die Kundschaft kostengünstiger oder zumindest gleich günstig sind, wie die von anderen Anbietern. Daher sollten die von der Regionalbank angebotenen Dienstleistungen hinsichtlich der Kosten an den Wettbewerb angepasst werden.

Des Weiteren hat sich bei der Auswertung herausgestellt, dass die Befragten sehr viel Wert auf Aspekte wie Vertrauen und persönliche Beratung legen. Die Beratung und der Service sollten sich immer den individuellen Lebenssituationen der Kundschaft anpassen. Hier hat die Regionalbank bereits seit 2014 eine innovative Beratungsform in ihr Repertoire aufgenommen, welcher genau diese Aspekte aufgreift. Deshalb

sollte die Regionalbank diese Form der Beratung weiter ausbauen, vermehrt kommunizieren und bewerben. Ein einheitliches Erscheinungsbild und eine gleiche Kommunikation dieser Beratungsform für alle Regionalbankfilialen wäre sinnvoll. Dies würde die Innovativität der Regionalbank hervorheben und das traditionelle Image optimal ergänzen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die zielgerichtete Beratung von Frauen hinsichtlich der privaten Altersvorsorge und möglicher Investitionsanlagen. Aus den Untersuchungen geht hervor, dass sich vor allem Frauen bezüglich der Informationen und Beratung von möglichen Investitionen und Absicherungsmöglichkeiten im Alter nicht ausreichend unterstützt fühlen. Die Regionalbank verweist auf ihrer Homepage zwar auf eine mögliche Altersarmut, von der vor allem Frauen betroffen sind, jedoch könnten mögliche Gegenmaßnahmen intensiver beworben werden. Der Ansatz der Regionalbank ist hier bereits gut, sollte jedoch weiter ausgearbeitet werden. Hier könnten Podcasts oder regelmäßige Social Media Auftritte herangezogen werden, um Frauen aufmerksam zu machen und ein Basiswissen zu vermitteln, damit sie sich besser informiert fühlen.

Zuletzt zeigen die Ergebnisse, dass den Befragten ein 24-Stunden-Service einer regionalen Bank wichtig ist, was heißt, dass sich die potenzielle Kundschaft eine permanente Bargeldverfügbarkeit wünscht. Ein- und Auszahlungen sollen rund um die Uhr möglich sein. Zudem wird eine regionale Bank als Dienstleister definiert, bei der sich eine Filiale in unmittelbarer Nähe zum Wohnort befindet und täglich persönlich erreichbar ist. Deshalb sollte die Regionalbank hier weiterhin auf ein persönliches Umfeld achten und versuchen, kleinere Filialen im ländlichen Raum aufrechtzuerhalten, denn nur so kann die langfristige Kundenbindung zu jenen erhalten werden, die viel Wert auf einen regionalen und traditionellen Bezug legen.

Daraus ergibt sich folgende Kosten-Nutzen-Analyse, welche auf reinen Schätzwerten und Annahmen basiert.

Es ergeben sich folgende Kosten und Nutzen aus dem Beratungstool, wenn dieses für die großen Regionalbankfilialen angeboten werden soll. Hierzu müssen neue Endgeräte, wie Tablets (je 1.170€) (Amazon, 2021)

und Zeichenpads (je 60€) (Amazon, 2021) angeschafft werden. Es wird angenommen, dass je Filiale vier Berater tätig sind. Daher erheben sich einmalige Anschaffungskosten in Höhe von 4.920€ für die jeweilige Filiale. Die einheitliche Kommunikation der Beratung hat zur Folge, dass der Kundenstamm sich die An- und Abreise spart und diese Form der Beratung bei jeder beliebigen Regionalbankfiliale unter gleichen Voraussetzungen nutzen kann.

Um eine moderne und breitgefächerte Beratung anbieten zu können, sollten neue und digitale Kanäle herangezogen werden. Um einen Podcast einzurichten, muss in Equipment wie Mikrofone (je 500€) und Mischpult (300€) (Kirstein, 2021) investiert werden. Um Kosten einzusparen, sollte ein leeres Büro der Regionalbank für die Aufnahmen verwendet werden. Sollten Diskussionsbeiträge angedacht werden, so sind mehrere Mikrofone anzuschaffen. Daraus ergeben sich dann folgende Anschaffungskosten: 800€ (500€ + 300€). Zusätzlich sollte in Social Media Marketing investiert werden und die Facebook (pro Klick 0,50 €) (Influencermarketinghub, 2021), Google (pro Klick 1,20€) (blog.hubspot, 2021) und Instagram (pro Klick 0,64€) (Neilpatel, 2021) Werbung genutzt werden. Es wird angenommen, dass 100 Klicks pro Tag angebracht wären. Daraus ergeben sich pro Tag Kosten in Höhe von 234€ für die Regionalbank, wenn alle drei Kanäle als Werbemedium genutzt werden würden. Die Regionalbank müsste zwar neue Wege einschlagen, die zu Beginn mit höheren Investitionen verbunden sind, doch daraus resultieren spannende und schnell verfügbare Inhalte für die Nutzenden. Zudem kann die Regionalbank ihren Kundenstamm ausbauen und die vorwiegend junge bzw. internetaffine Zielgruppe ansprechen und informieren.

Als letzter Punkt wird die Verfügbarkeit der Bargeldautomaten hinsichtlich der Kosten und daraus resultierenden Nutzen untersucht. Ein Bargeldautomat, bei dem sowohl Ein- und Auszahlungen möglich sind, kostet 15.000€ im Jahr (Hamburger Abendblatt, 2011). Zudem müssen geeignete Räumlichkeiten angemietet werden, welche gewissen Sicherheitsstandards entsprechen müssen. Für das Zentrum von Weiden ergeben sich somit folgende Kosten (Annahme: Selbstbedienungsstelle):

Monatliche Kosten von 1.950€ (15.000€ : 12) + Miete 500€ + Nebenkosten 200€. Diese Kosten fallen an, wenn ein Bargeldautomat eingerichtet wird. Es handelt sich hier um hohe Ausgaben für die Regionalbank, allerdings ist auch bekannt, dass jährlich rund 2,14 Mrd. € an Bankautomaten abgehoben werden (Statista, 2018). Dies zeigt, dass der Bargeldtrend in Deutschland weiter anhält. Auch der ländliche Bereich fordert weiterhin die Verfügbarkeit von Geldautomaten. Aus diesen Gründen sollte die Regionalbank hier entgegen dem Trend, der Schließung von Bargeldautomaten und Filialen, um Kosten einzusparen, handeln. Denn so kann die Regionalbank für ein Nischenangebot sorgen, bei dem die Kundschaft weiterhin von Bargeld Ein- und Auszahlungen profitiert. Dadurch schafft die Regionalbank eine hohe Kundenbindung und kann folglich auch Gewinne durch zusätzliche Abschlüsse wie bei Versicherungen und Verträgen, generieren.

5.2 Schlussfolgerung

Im Verlauf dieser Projektarbeit wurden die ausschlaggebenden Kriterien für die Hausbankwahl untersucht. Die Fragestellung basiert auf dem derzeitigen Forschungsstand sowie den aktuellen Herausforderungen regionaler Finanzinstitute. Es wurde ein Mixed- Methods Ansatz genutzt, um die Forschungsfrage anhand qualitativer und quantitativer Daten zu beantworten. Eine Befragung mithilfe eines Online-Fragebogens widerlegt die ursprünglichen fünf Hypothesen, welche einen signifikanten Unterschied zwischen älteren und jüngeren Befragten vermuteten. Stattdessen können aber, übereinstimmend mit den Ergebnissen aus den Tiefeninterviews, generationsübergreifende Präferenzen erkannt werden.

So legen die Kunden trotz einer Vielzahl neuer digitaler Angebote noch immer sehr viel Wert auf eine persönliche Beratung. Weitere wichtige Kriterien sind die Gebühren bei der Kontonutzung, Datensicherheit, Bonität und eine umfassende auf die Lebenslage angepasste Beratung. Um zukünftig im Markt erfolgreich zu bleiben, ist es entscheidend das traditionelle Image und die persönliche Beratung aufrecht zu erhalten und gleichzeitig über innovative Ideen wettbewerbsfähig zu bleiben. Kunden

vermehrt über verschiedene Kanäle anzusprechen, kann dazu beitragen über Themen wie Altersvorsorge zu informieren und präsent zu bleiben. So könnte die Regionalbank neue digitale Trends nutzen und mit ihre Kernkompetenz in der Beratung als Hausbank attraktiv bleiben.

Literaturverzeichnis

Amazon. (2021, 19 Januar). *Neues Apple iPad Pro (12,9", Wi-Fi, 128 GB) - Space Grau (4. Generation)*. [https://www.amazon.de/Neu-Apple-iPad-Wi-Fi-128-](https://www.amazon.de/Neu-Apple-iPad-Wi-Fi-128-GB/dp/B0863SP2HD/ref=sr_1_1_sspa?__mk_de_DE=%C3%85M%C3%85C5%BD%C3%95%C3%91&dchild=1&keywords=ipad+pro+21&qid=1611412702&sr=8-1-spons&pssc=1&spLa=ZW5jenlwdGVkUXVhbGlmaWVyPUEyME9PUDJFWlc0NFRMJmVuY3J5cHRlZEIkPUE)

[GB/dp/B0863SP2HD/ref=sr_1_1_sspa?__mk_de_DE=%C3%85M%C3%85C5%BD%C3%95%C3%91&dchild=1&keywords=ipad+pro+21&qid=1611412702&sr=8-1-spons&pssc=1&spLa=ZW5jenlwdGVkUXVhbGlmaWVyPUEyME9PUDJFWlc0NFRMJmVuY3J5cHRlZEIkPUE](https://www.amazon.de/Neu-Apple-iPad-Wi-Fi-128-GB/dp/B0863SP2HD/ref=sr_1_1_sspa?__mk_de_DE=%C3%85M%C3%85C5%BD%C3%95%C3%91&dchild=1&keywords=ipad+pro+21&qid=1611412702&sr=8-1-spons&pssc=1&spLa=ZW5jenlwdGVkUXVhbGlmaWVyPUEyME9PUDJFWlc0NFRMJmVuY3J5cHRlZEIkPUE)

Amazon. (2021, 19. Januar). *GAOMON M10K 2018 Version Stifttablett -10 x 6,25 Zoll Grafiktablett mit 8192 Druckempfindlichkeitsstufe Batterieloser Stift*. [https://www.amazon.de/GAOMON-Stifttablett-](https://www.amazon.de/GAOMON-Stifttablett-Grafiktablett-Druckempfindlichkeitsstufe-Batterieloser/dp/B07HQDN7W6/ref=sr_1_7_sspa?__mk_de_DE=%C3%85M%C3%85C5%BD%C3%95%C3%91&dchild=1&keywords=zeichen+pads&qid=1611412751&sr=8-7-spons&pssc=1&spLa=ZW5jenlwdGVkUXV)

[Grafiktablett-Druckempfindlichkeitsstufe-Batterieloser/dp/B07HQDN7W6/ref=sr_1_7_sspa?__mk_de_DE=%C3%85M%C3%85C5%BD%C3%95%C3%91&dchild=1&keywords=zeichen+pads&qid=1611412751&sr=8-7-spons&pssc=1&spLa=ZW5jenlwdGVkUXV](https://www.amazon.de/GAOMON-Stifttablett-Grafiktablett-Druckempfindlichkeitsstufe-Batterieloser/dp/B07HQDN7W6/ref=sr_1_7_sspa?__mk_de_DE=%C3%85M%C3%85C5%BD%C3%95%C3%91&dchild=1&keywords=zeichen+pads&qid=1611412751&sr=8-7-spons&pssc=1&spLa=ZW5jenlwdGVkUXV)

Atzler, E. (2020, 27. November). *Banking von der Couch: Wie Verbraucher ihre Bankgeschäfte ohne Filialen erledigen*. Handelsblatt.

<https://www.handelsblatt.com/finanzen/vorsorge/altersvorsorge-sparen/in-coronazeiten-banking-von-der-couch-wie-verbraucher-ihre-bankgeschaefte-ohne-filialen-erledigen/26645786.html?ticket=ST-25888871-2Jn9kQtoBRih6qYXPfKG-ap6>

Bergmann, M., & Vater, D. (2016). *Loyalität im Privatkundengeschäft: Banken machen mobil*. Bain & Company.

https://www.bain.com/contentassets/9ea3ca46f3f5453ea019dfaaae8b8887/2016_bain-studie_banken-machen-mobil2.pdf

- Jaedtke, Kathleen (2020, 23. Oktober). *Was kosten Google Ads?*
<https://blog.hubspot.de/marketing/google-adwords-kosten>. Hubspot.
- Brost, H., Faust, M., & Reitinger, W. J. (2019). *Private Banking und Wealth Management: Strategien und Erfolgsfaktoren*. Springer Fachmedien.
- Büschgen, H. E. (1999). *Bankbetriebslehre: Bankgeschäfte und Bankmanagement*. Gabler.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer.
- Dziggel, T., Schulz, B., Gündling, M., & Chouliaras, E. (2018). *Wettlauf um den Kunden - Loyalität als Auslaufmodell. Bestandskunden-Management für Hausbanken mit Priorität*. Oliver Wyman.
:https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/publications/2018/Nov/POV_OliverWyman_Kundenloyalit%C3%A4t_bei_Banken.pdf
- EY. (2015). *EY Customer Pulse 2015*.
<https://www.eycom.ch/en/Publications/20150401-EY-Customer-Pulse-2015-Get-ready-for-the-customer-of-the-future/download>
- Finanzcheck.de. (2021, 19. Januar). *Finanzcheck.de*.
<https://www.finanzcheck.de/kreditinstitut/direktbank/>
- Genau, L. (2020, 22. April). *Was du über Gütekriterien wissen musst*. Scribbr. <https://www.scribbr.de/methodik/guetekriterien/>
- Götzl, S. (2016). Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken im digitalen Zeitalter. In D. Hellenkamp, & K. Fürderer, *Handbuch Bankvertrieb: Theorie und Praxis im Zukunftsdialog*.

Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*. Springer.

Hamburger Abendblatt. (2011, 06. Januar).

<https://www.abendblatt.de/wirtschaft/article107927133/Was-ein-Geldautomat-die-Banken-kostet.html>

Heinemann, G., Kannen, K., & Bleil, S. (2020). *Plattformökonomie und eCommerce im Banking: Grundlagen, Plattform-Geschäftsmodelle, Optionen und Lösungsansätze* (1. Aufl.). Springer Fachmedien.

Influencer Marketing Hub. (2020, 29. Juli).

<https://influencermarketinghub.com/de/wie-viel-kosten-facebook-ads/>

Kirstein. (2021, 19. Januar). *RØDECaster Pro Bundle*. Abgerufen von

<https://www.kirstein.de/Live-Studio/Podcast/R-DECaster-Pro-Bundle.html>

Lieberknecht, J. (2016). Digitalisierung und Regulierung: Katalysatoren eines sich wandelnden Bankgeschäftes. In D. Hellenkamp, & K. Förderer, *Handbuch Bankvertrieb: Theorie und Praxis im Zukunftsdialog*. Springer Gabler.

Metzger, J., & Schöning, S. (2018, 19. Februar). *Internetbank. Ausführliche*

Definition im Online-Lexikon. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internetbank-40613>

Neilpatel. (2021). *Wie funktioniert Werbung auf Instagram (und wie viel kostet es)*.

<https://neilpatel.com/de/blog/wie-funktioniert-werbung-auf-instagram-und-wie-viel-kostet-es/>

Nerdinger, F., Blickle, G., & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und*

Organisationspsychologie. Berlin, Deutschland: Springer-Verlag.

- Schmid, M. (2018, 12. September). *Standards für die Validierung erwachsenenpädagogischer Kompetenzen – kritische Befunde zur Anwendung von quantitativen Gütekriterien bei der Zertifizierung non-formalen und informellen Lernens*. SpringerLink.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s40955-018-0113-9>
- Schmidt, D. (2019). *Finanzfans*. Finanzfans.
<https://www.finanzfans.info/konto-anlage/konten/online-banking/>
- Scholl, S., & Guigas, S. (2016). Nicht Bank, sondern Sparkasse – Vertrieb neu denken und erkennbar bleiben. In D. Hellenkamp, & K. Fürderer, *Handbuch Bankvertrieb: Theorie und Praxis im Zukunftsdialog*. Springer Gabler.
- Sofaer, S. (1999, Dezember). *Qualitative Methods: What Are They and why use them?* National Center for Biotechnology Information.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089055/pdf/hsrese-arch00022-0025.pdf>
- Statista. (2016, 22. Juni). *Von Gründe für den Wechsel der aktuellen Bank in Deutschland*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/567755/umfrage/umfrage-zu-gruenden-fuer-den-wechsel-der-aktuellen-bank/>
- Statista. (2020, 08. Januar). *Anzahl der Bargeldabhebungen an Geldautomaten in Deutschland in den Jahren von 2013 bis 2017*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/990538/umfrage/anzahl-der-bargeldabhebungen-an-geldautomaten-in-deutschland/>
- Statista. (2019, 14. März) *Aus welchen Gründen haben Sie sich für Ihre jetzige Hauptbank entschieden?*
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/977190/umfrage/umfrage-zu-entscheidungsgruenden-fuer-hausbank-der-kunden-von-filialbanken/>

t-online. (2014, 10. April). *Welche Vorteile bieten Ihnen Online-Banken?*.

https://www.t-online.de/finanzen/geld-vorsorge/sparen-finanzieren/id_68615178/online-bank-was-ist-der-unterschied-zu-einer-normalen-bank-.html

Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (März 2013). Bridging the qualitative-quantitative divide: guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS Quarterly*, 37(1).

Zettler, J., & Schiereck, D. (2020). Eine empirische Analyse des Nutzungsverhaltens von Sparkassenkunden zur Prognose der Kundenbindung. *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft*.

Matching von Bankberater:innen und Privatkund:innen –
Handlungsempfehlungen zur Einführung eines Beratungsfinders
in Zusammenarbeit mit einem regionalen Finanzinstitut

Autor*innen: Braun, Laura
Hörth, Luisa
Hund, Henriette
Kappl, Katharina

Zusammenfassung

Um dem Wettbewerb standzuhalten und sich den stetigen Entwicklungen anpassen zu können, wurde von einigen regionalen Finanzinstituten der sogenannte Beraterfinder eingeführt. Die vorliegende Studie untersucht, inwieweit ein Bedarf für solch ein Tool besteht, wie dieses inhaltlich gestaltet sein muss und wie es sich auf die Kundengewinnung, -bindung und -reaktivierung auswirkt. Hierzu konnten mit Hilfe eines Online-Fragebogens (n = 341) und mehrerer Experteninterviews (n = 4) folgende Ergebnisse erzielt werden: Die Mehrheit der Privatkund:innen wünscht sich eine:n feste:n Ansprechpartner:in bei ihrer Bank, den/die sie sich gerne selbst aussuchen würden. Aus Sicht der Kund:innen trägt der Beraterfinder dazu bei, dass sie weiterhin bei ihrer Bank bleiben und vermehrt Angebote in Anspruch nehmen. Eine zentrale Schlussfolgerung besteht darin, dass der Beraterfinder ein geeignetes Instrument darstellt, um sich den Umweltdynamiken anzupassen. Auf Grundlage dieser Ergebnisse werden am Ende der Arbeit Handlungsempfehlungen zur Einführung des Beraterfinders gegeben.

Abstract

In order to cope with the competition and to be able to adapt to the developments, some regional financial institutions have introduced the so-called advisor finder. This study examines to what extent such a tool is needed, how it should be designed in terms of its contents and how it influences customer-acquisition, -retention and -reactivation. The following results were obtained with the help of an online questionnaire (n = 341) and several expert interviews (n = 4): The majority of private customers would like to have a permanent contact person at their banks, whom they would like to choose themselves. From the customers' point of view, the advisor finder positively influences them as for remaining loyal to their banks and accepting more offers. A central conclusion is that the advisor finder is a suitable instrument for adapting to environmental dynamics. Based on these results, recommendations for the introduction of the advisor finder are given at the end of the paper.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	117
1.1	Ausgangssituation der Filialbanken	117
1.2	Begriffserklärung Beraterfinder	118
1.3	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	119
2	Theoretischer Hintergrund	120
2.1	Kundenverhalten	120
2.2	Anforderungen der Kund:innen an eine Bankberatung	121
2.3	Das Konzept des Beraterfinders im Kontext einer kooperativen Bankberatung	122
3	Methodik	125
3.1	Mixed-Methods-Forschungsdesign	125
3.2	Qualitative Forschung	125
3.2.1	Samplingstrategie	125
3.2.2	Erhebungsmethode	126
3.2.3	Auswertungsmethode	127
3.3	Quantitative Forschung	128
3.3.1	Samplingstrategie	128
3.3.2	Erhebungsmethode	128
3.3.3	Auswertungsmethode	129
4	Analyse und Ergebnisdiskussion	131
4.1	Auswertung der Experteninterviews	131
4.2	Auswertung der Online-Umfrage	134
4.3	Zusammenführung der Ergebnisse	136
5	Handlungsempfehlungen	138
5.1	Allgemeingültiger Bedarf	138
5.2	Kosten-Nutzen-Analyse	138

5.3 Inhaltliche Ausgestaltung des Beraterfinders	139
5.4 Wichtige Aspekte bei der Einführung des Beraterfinders	141
5.5 Steigerung der Nutzungszahlen	141
5.6 Fazit und Ausblick	142
Literaturverzeichnis.....	144

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation der Filialbanken

„Die Filiale hat nicht ausgedient! Sie muss sich allerdings drastisch verändern. Das Beratungserlebnis muss besser werden“ (Oberle, 2015, S. 239).

Es lässt sich feststellen, dass das Verhalten der Kund:innen die ausschlaggebende Determinante dafür ist, welche Entwicklungen der Bankensektor zukünftig annimmt (Dümmler & Steinhoff, 2015). Hierbei ist zu beobachten, dass das Vertrauen in die Banken und seine/ihre Berater:innen seit der Finanzkrise enorm abgenommen hat (Dümmler & Steinhoff, 2015). Die Auswirkungen dauern bis heute an, denn die daraus folgende, durch die Europäische Zentralbank betriebene Niedrigzinspolitik führt dazu, dass die Finanzinstitute enorme Probleme haben, Erträge zu erwirtschaften und sie seither immer mehr zusätzliche Vorschriften erfüllen müssen (Henk & Holthaus, 2015). Das Image der Berater:innen hat dadurch stark gelitten – es wird ihnen oftmals unterstellt, dass sie nicht auf die Wünsche und Anliegen der Kundschaft eingehen, sondern Bankprodukte verkaufen, die die größte Rendite erbringen (Oberle, 2015). Neben dem persönlichen Gespräch haben Kanäle wie das Telefon, das Internet oder mobile Applikationen im Lauf der Zeit an Beliebtheit gewonnen (Brock, 2015). So hat auch der Trend stark zugenommen, dass die Kund:innen vermehrt online nach den entsprechenden Informationen suchen, die oftmals als verlässlicher und glaubwürdiger bewertet werden (Groppe, 2015). Vor allem was gut vergleichbare, standardisierte Bankleistungen angeht, werden diese heutzutage häufig von Zuhause aus abgeschlossen (Groppe, 2015). Die zunehmende Digitalisierung fördert somit diese Unabhängigkeit, was letztendlich auch zu einer insgesamt sinkenden Kundenloyalität führt (Bathija & Kümple, 2019). Als zusätzliche Herausforderung kommt dazu, dass die Anzahl der Konkurrenten beträchtlich steigt (Chai et al., 2016). Darunter fallen immer häufiger zum einen branchenfremde Wettbewerber, wie beispielsweise der Online-Globalplayer Google und sogenannte

Fintechs¹ (Burgmaier & Hüthig, 2015). Zum anderen zählen Direktbanken bereits seit einigen Jahren als starke Wettbewerber (Lieberknecht, 2016). Aufgrund dieser Entwicklungen sehen sich die Filialbanken mit der Herausforderung konfrontiert, sich verstärkt gegenüber ihren Wettbewerbern abzugrenzen, was durch abnehmende Profilierungsmöglichkeiten aufgrund austauschbarer und nahezu identischer Produkte zunehmend erschwert wird (Reichmann, 2019). Für Filialbanken erscheint eine Differenzierung ausschließlich über die Qualität der Beratungsleistung möglich zu sein, da sie den Onlinebanken kostenmäßig unterlegen sind. Entscheidend hierbei sind qualitative Merkmale, wie zum Beispiel die soziale und lokale Nähe zu Kund:innen sowie der Aufbau einer persönlichen Vertrauensbeziehung, wodurch Berater:innen folglich zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal für Banken werden (Götzl, 2016). Eine Option, das Leistungsangebot der persönlichen Beratung und die Vertrauensbeziehung zwischen Kund:innen und Berater:innen zukunftsfähiger auszurichten, stellt das Tool Beraterfinder dar, welches darauf abzielt, eine optimale Passung, ein sogenanntes Matching zwischen Kund:innen und Berater:innen, zu generieren.

1.2 Begriffserklärung Beraterfinder

Der Beraterfinder ist ein Onlineportal, das Nutzer:innen die Möglichkeit einräumt, sich ihre:n Bankberater:in nach festgelegten Kriterien selbstständig auszusuchen (Welp, 2018). Hierfür müssen die Kund:innen zunächst einige Fragen beantworten, die anschließend mit den Angaben der Berater:innen abgeglichen werden (Köhler, 2018). Mithilfe bestimmter Analyse- und Auswertungsverfahren werden automatisch passende Berater:innen gefunden (Frankfurter Sparkasse, 2018). Basierend auf einem Kurzprofil der empfohlenen Berater:innen können sich die Kund:innen für den bzw. die Berater:in ihrer Wahl entscheiden und haben die Möglichkeit,

¹ Unter Fintechs versteht man junge Unternehmen, die häufig nur wenige Bereiche des Portfolios betrachten und diesbezüglich in einem raschen Tempo innovative Lösungen erarbeiten (Burgmaier und Hüthig, 2015, S. 102).

diese:n daraufhin über verschiedene Kanäle zu kontaktieren (Frankfurter Sparkasse, 2018).

Hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausgestaltung sind in der Praxis zwei verschiedene Arten von Beraterfindern erkennbar. Eine Version des Beraterfinders, die eine Selektion beispielsweise nach Alter oder Persönlichkeitseigenschaften vorsieht, wird im weiteren Verlauf der Arbeit als emotionales Tool bezeichnet. Eine derartige Version ist beispielsweise bei der Frankfurter Sparkasse im Einsatz (Frankfurter Sparkasse, 2021). Die andere Version des Beraterfinders, das sogenannte sachliche Tool, konzentriert sich beim Matching hauptsächlich auf Kriterien wie den Standort oder das Anliegen der Kund:innen und geht nicht weiter auf emotionale Komponenten im Rahmen der Beziehung Kund:innen und Berater:innen ein. Die Sparkasse Bremen ist mit ihrem Beraterfinder in diesem Kontext als Beispiel anzuführen (Die Sparkasse Bremen, 2021).

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, die Notwendigkeit zur Einführung eines Beraterfinders im Privatkundenumfeld sowie dessen Auswirkungen auf das Kundenverhalten zu erforschen und Aspekte, die in diesem Zusammenhang beachtet werden müssen, aufzuzeigen.

Hierfür werden zunächst theoretische Grundlagen dargelegt, welche in Kundenverhalten, Anforderungen der Kund:innen an eine Bankberatung und den Beraterfinder im Kontext einer kooperativen Bankberatung untergliedert werden. Kapitel drei beinhaltet die Auswahl der Methodik und die damit verbundene Vorgehensweise. Diese basiert auf einem Mixed-Methods-Ansatz, wodurch das Thema des Beraterfinders aus zwei verschiedenen Sichtweisen beleuchtet wird. Im vierten Teil der Arbeit werden die erhobenen qualitativen und quantitativen Daten analysiert. Aus der Zusammenführung der praktischen und theoretischen Erkenntnisse können anschließend Handlungsempfehlungen zur Einführung eines Beraterfinders im Privatkundenumfeld für Filialbanken ausgesprochen werden. Abschließend wird ein Fazit gezogen und Implikationen für die zukünftige Forschung gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Kundenverhalten

Aufgrund der neuen Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung sowie des sinkenden Vertrauens in die Banken und die Bankberater:innen im Speziellen wird es auch für diese Institutionen immer wichtiger, sich mit dem Kundenverhalten zu beschäftigen. Hierfür bietet sich das Konzept des Kundenbeziehungslebenszyklus an, welcher aus den drei Phasen Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung besteht (Meffert & Bruhn, 2006). Die Kundenakquisition umfasst „alle Maßnahmen [...], die ein Unternehmen einsetzt, um erstmalig Personen oder Unternehmen für den Einstieg in die Beziehung zum eigenen Unternehmen zu motivieren“ (Kreutzer, 2009). Die Gewinnung von neuen Kund:innen stellt die Basis der Beziehung zwischen Bank und Kund:in dar, die im weiteren Verlauf vertieft werden soll (Meffert & Bruhn, 2006). Um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Banken neue Wege der Kundenakquisition suchen.

Eine Erhöhung der Beziehungsintensität findet hauptsächlich im Rahmen der Kundenbindung statt (Meffert & Bruhn, 2006). Dafür ist vor allem der Aufbau von Vertrauen wichtig, um die Zufriedenheit der Kund:innen zu vergrößern und somit langfristig zu einer erhöhten Loyalität gegenüber der Bank zu führen. Garcia und Rennhak (2006) bezeichnen unter der Kundenbindung „alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung der Bindung von Kunden gerichtet sind, um eine Stabilisierung und Ausweitung der Beziehung zu den Kunden für die Zukunft zu erreichen.“ Grohmann et al. (2017) gehen davon aus, dass dies besonders durch die Zufriedenheit der Kund:innen sowie durch die Erfüllung entsprechender Erwartungen verstärkt wird. Das Gesamtimage der Bank, die Zufriedenheit mit dem/der Bankberater:in, Wechselbarrieren sowie die Vorteile gegenüber Wettbewerbern sind neben anderen Faktoren weitere moderierende Variablen der Kundenbindung (Keller et al., 2002). In der Phase der Kundenrückgewinnung geht es wiederum darum, profitable

Kund:innen nicht vollständig an andere Banken zu verlieren, sondern deren Loyalität zurückzugewinnen (Greve & Dinh, 2009). Banken können hierzu unterschiedliche Strategien verfolgen.

2.2 Anforderungen der Kund:innen an eine Bankberatung

Wie oben bereits beschrieben müssen sich Banken aufgrund der vielfältigen Entwicklungen sowie des zunehmenden Wettbewerbs von anderen Finanzdienstleistern abheben und dazu beitragen, dass sie Kund:innen für ihre Filialen gewinnen und an sich binden. Ein Differenzierungsmerkmal der regionalen Hausbanken ist das persönliche Beratungsgespräch (Hellenkamp & Fürderer, 2016). Dabei ist es wichtig, dass Berater:innen neben ausreichend fachlichen Informationen ihren Kund:innen ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot zur Verfügung stellen und der Kundennutzen an erster Stelle steht (Hellenkamp & Fürderer, 2016). Lieberknecht (2016) spricht dabei von einem „Value for Me“. Eine weitere Erwartungshaltung der Kund:innen gegenüber den Banken und Sparkassen ist der „Value for Moment“, das heißt, dass das individuelle Angebot auch zum richtigen Zeitpunkt verfügbar sein muss (Lieberknecht, 2016). Darüber hinaus spielt die zeitliche Ressource, auch genannt „Value for Time“, eine entsprechende Rolle. Denn für Kund:innen sollen die verschiedenen Services schnell, jederzeit und bequem zugänglich sein (Lieberknecht, 2016). Eng damit verbunden ist der sogenannte ROPO-Effekt (research online, purchase offline), der nach Lieberknecht (2016) das hybride Kaufverhalten der Kund:innen widerspiegelt. Kund:innen informieren sich bereits im Internet über mögliche Dienstleistungen, über die sie jedoch in einem persönlichen Gespräch mit ihrem/ihrer Bankberater:in nochmals beraten werden möchten und diese dann gemeinsam abschließen (Lieberknecht, 2016). Kund:innen haben gleichzeitig den Wunsch, dass sie die Termine für ihre Beratung sowohl offline als auch online vereinbaren können (Lieberknecht, 2016). Aber nicht nur die Terminvereinbarung soll barrierefrei sein, sondern auch die Beratung an sich. Deshalb sollen neben dem traditionellen Beratungsgespräch auch moderne Technologien angewendet werden, um

die Qualität der Beratungsgespräche zu verbessern (Götzl, 2016). Es lässt sich also erkennen, dass es heutzutage einen permanenten Wechsel zwischen digitalen und zwischenmenschlichen Kanälen geben muss, damit die Banken den Wünschen und Zielen ihrer Kund:innen nachkommen können (Götzl, 2016). Insgesamt erwarten Kund:innen von ihren Finanzdienstleistern also einen „Value for Money“, das heißt „einen Gegenwert für ihr Geld“ (Lieberknecht, 2016, S. 29). Laut Geyer (2009) trägt vor allem der persönliche Bezug zwischen Berater:in und Kund:in dazu bei, dass die Interessen beider Parteien innerhalb einer Geschäftspartnerschaft berücksichtigt werden und es zu einem erfolgreichen Geschäftsabschluss kommt. Dabei gewinnen grundlegende Werte, wie zum Beispiel Kundenzentrierung und Nähe, an Bedeutung, um das Kundenvertrauen zu stärken und eine emotionale Basis für die Beziehung zwischen Berater:in und Kund:in zu schaffen (Götzl, 2016). Es geht also um das „Wie“ eines Beratungsgesprächs, das heißt, „die Art und Weise der Beratung muss zu dem Kunden ‚passen‘, sie muss seinen Erfahrungen und Kenntnissen [und seinen kognitiven Fähigkeiten] entsprechen“ (Jungermann & Belting, 2004, S. 242). Damit dies gelingt, muss der/die Berater:in dem/der Kund:in gegenüber empathisch sein und einen gewissen Grad an Menschenkenntnis mitbringen. Geyer (2009) zufolge heben sich Banken durch kundenorientiert denkende und handelnde Mitarbeiter:innen voneinander ab, was dazu führt, dass aus „dem“ Berater „mein“ Berater“ (S. 32) wird.

2.3 Das Konzept des Beraterfinders im Kontext einer kooperativen Bankberatung

Hintergrund und Leitgedanke des Beraterfinders ist es, die traditionellen Differenzierungsmerkmale von Filialbanken, wie flächendeckende Präsenz und persönliche Nähe, in die digitale Welt zu überführen (Welp, 2018). Der Beraterfinder greift den zuvor beschriebenen ROPO-Effekt nach Lieberknecht (2016) auf, da er hybride Verhaltensweisen von Kund:innen berücksichtigt, indem er die Nutzung des Online-Portals mit einer persönlichen Bankberatung verknüpft. Das

Konzept des Beraterfinders ergänzt gleichzeitig das Prinzip der kooperativen Bankberatung: Dadurch, dass der Kunde aktiv einbezogen wird und durch die eigenständige Auswahl des/der Bankberater:in am Entscheidungsprozess partizipiert, wird eine höhere Mitverantwortung am Erfolg des Beratungsgesprächs auf die Kund:innen übertragen und die Vertrauenswürdigkeit der Beratung dahingehend gefördert (Nussbaumer & Schwabe, 2010). Dies berücksichtigt die wachsende Autonomie der Kund:innen und ermöglicht diesen, selbst zu entscheiden, wann, wie und von wem er/sie zu welchem Thema beraten werden möchte (Dümmler & Steinhoff, 2015). Ein weitergehendes kooperatives Gesprächsverhalten drückt sich in einem symmetrischen, auf Gemeinsamkeiten basierenden Verhalten der Interaktionsteilnehmer aus und resultiert in einer partnerschaftlichen Kommunikation (Nussbaumer & Schwabe, 2010). Diese Annahmen basieren auf der Theorie, dass Individuen Menschen favorisieren, die ihnen wesensmäßig ähnlich sind bzw. mit ihnen wichtige Überzeugungen teilen (Brack, 2013). Eine passgenaue und personalisierte Beratung, wie sie von Jungermann und Belting im vorherigen Kapitel gefordert wurde, kann durch den Beraterfinder folglich gefördert werden. Da mitunter die Zufriedenheit mit dem/der Bankberater:in (Keller et al., 2002), der Aufbau von Vertrauen (Yadav et al., 2018) und die Erfüllung von Kundenerwartungen (Grohmann et al., 2017) moderierende Variablen im Rahmen der Kundenbindung sind, gilt es im weiteren Verlauf der Arbeit zu untersuchen, inwieweit der Beraterfinder hierbei eine ausschlaggebende Determinante sein kann. Dies bezieht sich ebenfalls auf die Rückgewinnung von Kunden und auf die Kundenakquisition, bei der es entsprechend den bisherigen Ausführungen hilfreich sein kann, neue Wege einzuschlagen, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Ausgehend davon sollen im weiteren Verlauf folgende Forschungsfragen mit Hilfe sowohl quantitativer als auch qualitativer Ansätze untersucht werden:

1. Inwieweit besteht, ausgehend von den Bedürfnissen der Kund:innen, ein Bedarf an einem Beraterfinder?

2. Welche Aspekte müssen bei der Einführung des Beraterfinders sowie bei dessen inhaltlicher Gestaltung berücksichtigt werden?
3. Welche Auswirkungen hat ein Beraterfinder auf das Kundenverhalten?
 - H₁: Ein Beraterfinder wirkt sich positiv auf die Gewinnung von Kund:innen aus.
 - H₂: Ein Beraterfinder wirkt sich positiv auf die Bindung von Kund:innen aus.
 - H₃: Ein Beraterfinder wirkt sich positiv auf die Reaktivierung von Kund:innen aus.

3 Methodik

3.1 Mixed-Methods-Forschungsdesign

Tabelle 1

Mixed-Methods-Forschungsdesign

	<i>Quantitativ</i>	<i>Qualitativ</i>
Zielgruppe	Potenzielle Nutzer:innen des Beraterfinders	Entscheider:innen aus dem Bankenumfeld
Instrument	Online-Umfrage	Leitfadengestützte Experteninterviews
Ziel	Ermittlung des Bedarfs an einem Beraterfinder, dessen inhaltlicher Ausgestaltung sowie dessen Einfluss auf das Kundenverhalten	Sammlung von Erfahrungswissen bzw. Einschätzungen in Bezug auf Kundenbedürfnisse, den Beraterfinder und dessen Auswirkungen auf das Kundenverhalten

Um den Forschungsgegenstand aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten zu können, wird ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, welcher die quantitative und qualitative Forschung miteinander kombiniert. Einen Überblick über das Mixed-Methods-Forschungsdesign inklusive der unterschiedlichen Erhebungsinstrumente liefert Tabelle 1.

Im Folgenden werden die ausgewählten Erhebungsinstrumente sowie die systematische Vorgehensweise, basierend auf dem Mixed-Methods-Forschungsdesign, näher vorgestellt.

3.2 Qualitative Forschung

3.2.1 Samplingstrategie

Das Sampling für die qualitative Forschung erfolgte durch das Schneeballverfahren, bei dem auf vorhandene Kontakte des Auftraggebers dieses Projektes zurückgegriffen wurde (Döring & Bortz, 2016). Dazu nahm

der Auftraggeber mit Entscheider:innen aus verschiedenen Filialbanken Kontakt auf, welche im Rahmen dieser Arbeit als Experten in Bezug auf den Beraterfinder agieren, da sie sich vor dem Hintergrund einer potenziellen Einführung schon intensiv mit diesem beschäftigt hatten. Dies führte zu einer positiven Rückmeldung von vier Experten. Damit ein reibungsloser Ablauf der Interviews gewährleistet werden konnte, wurde den Experten vorab der Interviewleitfaden und ein Kurzfragebogen zugesandt. Dieser fragt neben den soziodemografischen Daten, wie dem Geschlecht und der Berufserfahrung, ab, ob sich die einzelnen Banken bereits für bzw. gegen den Beraterfinder entschieden haben oder ob die Wahl noch aussteht. Daneben enthält der Fragebogen eine kurze Instruktion, welche sich positiv auf das Gütekriterium² der Nachvollziehbarkeit auswirkt (Perkhofer et al., 2016), sowie eine Datenschutz- und Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung persönlicher Daten.

3.2.2 Erhebungsmethode

Um die Erfahrungsberichte bzw. Einschätzungen der Entscheider:innen aus dem Bankenumfeld adäquat erheben zu können, wurde eine Kombination aus dem Experteninterview und dem Leitfadeninterview zugrunde gelegt (Mayer, 2018). Damit eine Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet werden kann sowie eine Struktur und Orientierung innerhalb der Interviews sichergestellt ist, wurde das Interview anhand eines Leitfadens geführt (Mayer, 2018). Dieser beinhaltet drei Teile, bestehend aus fest definierten Fragekomplexen, die jeweils mit flexibel einsetzbaren untergeordneten Fragen ergänzt werden können. Im ersten Teil wird Bezug auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse genommen und in diesem Zusammenhang abgefragt, welche Anforderungen bezüglich eines Beratungsgesprächs daraus resultieren. Der zweite Teil des Interviewleitfadens bezieht sich auf den Beraterfinder. In Abhängigkeit

² In der Literatur wird empfohlen, die klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung neu zu formulieren und eine Anpassung an die Anforderungen der qualitativen Forschung vorzunehmen (Flick, 2010). Die qualitative Forschung der vorliegenden Arbeit wird hinsichtlich der Gütekriterien Authentizität, Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit bewertet (Perkhofer et al., 2016).

davon, inwieweit die zu Interviewenden bereits mit dem Beraterfinder in Berührung gekommen waren, wurden drei Szenarien mit dazugehörigen Fragen entwickelt (A: Tool wurde eingeführt, B: Tool wurde abgelehnt, C: Entscheidung steht noch aus), wodurch Chancen und Risiken sowie gegebenenfalls Erfahrungsberichte in Bezug auf den Beraterfinder dokumentiert werden sollten. Im dritten Teil des Leitfadens werden mögliche Auswirkungen des Beraterfinders auf das Kundenverhalten, untergliedert in Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenreaktivierung, erfragt.

Aufgrund der noch andauernden Coronapandemie zum Zeitpunkt der Erhebung wurden die Interviews nicht persönlich, sondern im Rahmen einer Videokonferenz über Zoom durchgeführt und auf eine Dauer von ca. 45 Minuten angesetzt. Die am Interview beteiligten Personen waren jeweils ein Experte, eine Interviewerin sowie eine Protokollantin. In diesem Zusammenhang ist die Erfüllung des Kriteriums der Glaubwürdigkeit im Rahmen der Gütekriterien für qualitative Forschung positiv hervorzuheben. Durch die Variation an Forscher:innen, Erhebungszeiten und -orten sowie die Anwendung des Mixed-Methods-Forschungsdesigns wurde eine Triangulation, und damit ein vielseitiger Blickwinkel auf den Untersuchungsgegenstand, verwirklicht (Perkhofer et al., 2016).

3.2.3 Auswertungsmethode

Die Experteninterviews wurden mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015) ausgewertet. Hierzu wurden zunächst die drei Hauptkategorien Kundenbedürfnisse, Beraterfinder und Kundenverhalten deduktiv entwickelt. Im weiteren Verlauf wurden die Experteninterviews transkribiert und kodiert. Im Rahmen der Transkription wurden irrelevante Aussagen und Füllwörter weggelassen. Anschließend konnten einzelne Textpassagen zusammengefasst und den jeweiligen Hauptkategorien zugeordnet werden. Diese systematische Reduktion führte dazu, dass noch weitere 16 induktive Kategorien gebildet werden konnten. Durch eine detaillierte Beschreibung der Methodik sowie des damit verbundenen Vorgehens hinsichtlich der

Durchführung und Auswertung kann das Kriterium der Authentizität, neben der Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit, vor dem Hintergrund der Gütekriterien für qualitative Forschung positiv bewertet werden (Perkhofer et al., 2016).

3.3 Quantitative Forschung

3.3.1 Samplingstrategie

Für die Durchführung der quantitativen Forschung wurde das Mittel der Online-Befragung mit Hilfe der Software UmfrageOnline gewählt. Auf die Umfrage wurde sowohl über die Karrierenetzwerke Xing und LinkedIn als auch über das Schwarze Brett der OTH Amberg-Weiden und private Netzwerke mit Hilfe eines digitalen Flyers aufmerksam gemacht. Zudem wurde ebenfalls das Schneeballsystem angewandt, bei welchem generell darum gebeten wird, die Umfrage weiterzuleiten, um weitere Teilnehmer zu gewinnen (Döring & Bortz, 2016). Die einzige Voraussetzung war ein Mindestalter von 18 Jahren, sodass ohne Unterschrift eines Elternteils der Datenschutzerklärung zugestimmt werden konnte.

3.3.2 Erhebungsmethode

Um die Qualität des Fragebogens zu verbessern, wurden vor Erhebungsbeginn acht Pretests durchgeführt, um die Bearbeitungszeit einschätzen und Fragen hinsichtlich ihrer Verständlichkeit prüfen zu können. Die maximale Bearbeitungsdauer des Fragebogens betrug zehn Minuten. Der tatsächliche Erhebungszeitraum fand vom 13. bis 30. November 2020 statt.

Die finalisierte Umfrage besteht aus 18 Fragen und kann nach der Instruktion, die sowohl den Zweck und den Hintergrund der Umfrage erläutert als auch auf die Datenschutzbestimmungen eingeht, in drei inhaltliche Blöcke untergliedert werden: Block eins führt die Proband:innen an das Thema heran und ermittelt, inwieweit überhaupt Bedarf an einem Beraterfinder besteht. Falls hier angegeben wird, dass sich die Person ihre:n

Berater:in nicht selbst aussuchen möchte, gelangt er/sie nach der Beantwortung der demografischen Angaben sofort zum Ende der Umfrage. Im nächsten Block geht es um die inhaltliche Gestaltung sowie um generelle Kriterien für die Konzeption des Beraterfinders. Im letzten Block wird das Tool des Beraterfinders erstmalig vorgestellt. Hintergrund dafür ist, dass die Teilnehmer:innen die vorherigen Fragen unvoreingenommen beantworten sollen. Danach werden Einschätzungen zu den Auswirkungen des Beraterfinders auf die Kundenakquisition, -reaktivierung und -bindung gegeben. Auch hier wird die Befragung beendet, falls die Proband:innen sich dagegen aussprechen, das Tool auszuprobieren. Abschließend werden Aussagen zu den demografischen Angaben Geschlecht, Alter sowie Größe des Wohnorts gemacht. Zudem wird erfragt, bei welcher Bank die Umfrageteilnehmer:innen ein Konto besitzen.

Im gesamten Fragebogen beschränkt man sich neben zwei offenen Antwortformaten auf geschlossene Fragestellungen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, um eine bessere Objektivität und leichtere Vergleichbarkeit zu gewährleisten (Bortz & Döring, 2006). Die Likert-Skala soll dazu dienen, den Zustimmungsgrad zu unterschiedlichen Aussagen, welche ein und dasselbe Merkmal bewerten, zu untersuchen. (Döring & Bortz, 2016). Dabei wird ein vierstufiges Skalenniveau gewählt, um die verbreitete Tendenz, das mittlere Item zu wählen, zu verhindern.

Um die Inhaltsvalidität der Befragung sicherzustellen, orientiert man sich bei der Erstellung des Fragebogens an theoretischen Grundlagen hierzu (Krebs & Menold, 2014). Außerdem kann die Durchführungsobjektivität aufgrund des standardisierten Fragebogens und der Instruktion als gegeben betrachtet werden (Krebs & Menold, 2014).

3.3.3 Auswertungsmethode

Vor der Auswertung der quantitativen Befragung erfolgte eine Bereinigung der erhobenen Daten in der Software UmfrageOnline. Die bereinigten Daten konnten dann für die weitere Datenmodifikation in SPSS übertragen werden. Um eine zusammenfassende Aussage über den gewünschten Aufbau des Beraterfinders in Bezug auf sachliche bzw.

emotionale Fragen treffen zu können, wurden die Items aus dem ersten Teil des zweiten Blocks Anforderungen an eine:n Berater:in zu einer Variablen zusammengefasst. Für die weitere Auswertung wurde dann nur diese Variable betrachtet, wobei ein Mittelwert von eins für ein sachliches Tool und vier für ein emotionales Tool sprechen würde. Die unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten zu Beginn des dritten Blocks bezüglich des Interesses an der Benutzung des Beraterfinders führten dazu, dass die drei Fragen zum Kundenverhalten auf drei unterschiedlich formulierte Art und Weisen, die aber den gleichen Inhalt haben, abgefragt wurden. Die jeweils zusammengehörenden Fragen wurden dann unter den Variablen Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenreaktivierung für die weitere Auswertung zusammengefasst. Um Aussagen über den Einfluss des Beraterfinders auf das Kundenverhalten treffen zu können, wurden die Mittelwerte der Variablen betrachtet und entsprechend interpretiert. Je mehr der Mittelwert dabei Richtung vier tendierte, desto größer die Auswirkung des Beraterfinders auf das jeweilige Kundenverhalten. Zuletzt wurden alle Daten kodiert, um entsprechende Berechnungen mit SPSS ausführen zu können. Mithilfe deskriptiver Statistiken sowie durch inferenzstatistische Verfahren konnten die quantitativen Forschungsfragen beantwortet werden. Die zuvor beschriebene Datenbereinigung und -modifikation sowie die standardisierte Auswertung tragen zu einer guten Auswertungsobjektivität bei (Krebs & Menold, 2014).

4 Analyse und Ergebnisdiskussion

4.1 Auswertung der Experteninterviews

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews, ausgehend von den drei deduktiven Kategorien Kundenbedürfnisse, Beraterfinder und Kundenverhalten, dargestellt.

Alle vier Experten bestätigen, dass sich die Kundenbedürfnisse, basierend auf sich verändernden Umweltdynamiken, enorm wandeln. Jedoch sind sich nur drei Experten darüber einig, dass der *persönliche Kontakt* zwischen den Kund:innen und Berater:innen trotz des zunehmenden Wettbewerbs durch Onlinebanken immer noch eine wichtige Rolle spielt. Beim Abschluss von standardisierten Produkten greifen 20 bis 30 % der Privatkund:innen auf eine persönliche Beratung zurück, bei komplexeren Produkten, wie zum Beispiel der Baufinanzierung, sind es sogar 98 %.

Tritt ein konkretes Problem auf, erwarten die Kund:innen, dass für sie ein/e Berater:in jederzeit und überall zur Verfügung steht. Dabei ist es laut Interviewten A und B nicht unbedingt notwendig, dass es immer der/dieselbe Berater:in ist. An dieser Stelle erwähnen die Experten, dass sie den Kund:innen die *Entscheidungsfreiheit* einräumen würden, ob sie ihre:n Berater:in flexibel nach Anliegen aussuchen oder auf Dauer eine:n feste:n Ansprechpartner:in haben möchten.

Der Interviewte C sieht den persönlichen Bezug zum/zur Berater:in als wichtigsten Aspekt überhaupt an. Die *emotionale Komponente* spielt dabei eine wichtige Rolle, da der/die Kund:in sich nur durch ein grundlegendes Vertrauen seinem/ihrer gegenüber auch in privaten Angelegenheiten öffnen kann. Allerdings sind sich die Experten nicht einig darüber, ob gleiche Interessen und persönliche Eigenschaften eine wichtige Rolle für die Kund:innen spielen.

Ein Aspekt, der jedoch von allen Interviewpartnern geteilt wird, ist, dass die *Bedürfnisse und Interessen der Kund:innen* an erster Stelle stehen müssen. Dies kann zum einen durch die Fachexpertise des/der Berater:in

unterstützt werden, um die passenden Produkte anbieten zu können; zum anderen ist auch eine gewisse Empathie notwendig, um der jeweiligen Zielgruppe gerecht zu werden und dem/der Kund:in eine gute „User-Experience“ zu gewährleisten.

Im Mittelpunkt des Kundenerlebnisses steht laut den Experten A und B die *Problemlösung*, das heißt, den Berater:innen muss bewusst sein, mit welchen Erwartungen die Kund:innen in das Gespräch gehen. Sie müssen dementsprechend aktiv werden und gemeinsam mit den Kund:innen eine passende Lösung erarbeiten.

Eine weitere Anforderung an das Beratungsgespräch ist drei Experten zufolge, dass die Filialbanken einem Optimierungsbedarf hinsichtlich *smarter Prozesse* unterliegen. Das heißt, sowohl der Beratungsprozess als auch die Phasen davor und danach müssen für die Kund:innen so einfach und bequem wie möglich gestaltet werden. In diesem Zusammenhang betonen drei Experten die dringend notwendige Verbesserung der *digitalen Kompetenz* der Angestellten, um ihren Kund:innen eine moderne und vernetzte Bankberatung gewährleisten zu können.

Basierend auf den sich verändernden Kundenbedürfnissen kann es sinnvoll sein, einen Beraterfinder einzuführen. Da zwei von vier Experten den Beraterfinder bereits selbst eingeführt hatten, konnten im Rahmen der Interviews Informationen zu dessen *inhaltlicher Gestaltung* und den damit verbundenen Beweggründen erhoben werden. Ausgehend vom Bedürfnis der Entscheidungsfreiheit der Kund:innen wurde beim Interviewten B ein Beraterfinder eingeführt, welcher sich insbesondere an der effizienten Problemlösung der Kund:innen orientiert und damit ausschließlich sachliche Komponenten, wie den Standort oder das Anliegen der Kund:innen, im Tool abbildet. Im Gegensatz dazu stellt Interviewpartner C dar, dass ihre Version des Beraterfinders über die sachlichen Komponenten hinaus auf ein optimales Matching – basierend auf Aspekten, die Vertrauen herbeiführen – abzielt. Maßgeblich ist hier unter anderem ein ähnliches Alter, das ein Indikator dafür sein kann, ob der/die Berater:in die Bedürfnisse des Gegenübers besser nachvollziehen kann. Dass im Beratungsgespräch selbst der Anteil an Small-Talk und persönlichen Themen bei 30 bis 50 % liegt,

verdeutlicht, welche hohe Bedeutung emotionale Aspekte bei der Wahl des/der Berater:in einnehmen. Hinsichtlich der *Zielgruppe* des Beraterfinders stellen Interviewter B und Interviewter C fest, dass Kund:innen unter 40 Jahren verstärkt online tätig sind. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die *Vermarktung und die Gewährleistung eines einfachen Zugriffs* auf den Beraterfinder. So erläutert der Interviewte B, dass Kund:innen nicht aktiv nach dem Begriff des Beraterfinders suchen würden, sondern dass man sie durch eine Verlinkung auf jeder Seite der Bankenhomepage zum Beraterfinder leiten muss. Der Interviewte C betont hingegen die Wichtigkeit der aktiven Bewerbung des Beraterfinders, um sowohl Bestandskund:innen als auch potenzielle Neukund:innen auf das Tool aufmerksam zu machen. In Bezug auf mögliche *Risiken* bei der Einführung des Beraterfinders ist insbesondere bei den Interviewten A und D, die in ihrer Institution noch keine Entscheidung hinsichtlich einer Einführung treffen konnten, erkennbar, dass ein schlechtes bzw. fehlendes Kosten-Nutzen-Verhältnis eine Rolle spielt. Darüber hinaus erläutern alle vier Interviewten, dass bei der Einführung des Beraterfinders das Risiko einer ausbleibenden Akzeptanz seitens der Berater:innen besteht. Der Interviewte D merkt weiterhin an, dass die Berücksichtigung der Regionalität im Beraterfinder, insbesondere in ländlicheren Regionen, dazu führen kann, den Kund:innen nur eine zu geringe Anzahl an partizipierenden Berater:innen anbieten zu können. Darüber hinaus besteht laut dem gleichen Interviewten das Risiko einer fehlenden Kontrollmöglichkeit dahingehend, ob der/die ausgewählte Berater:in über die passende Expertise zu speziellen Anliegen der Kund:innen verfügt – sofern im Vorfeld eine entsprechende Zuordnung nicht erfolgte. Abgesehen von den Risiken zeichnet sich auch ein potenzieller *Nutzen* durch den Beraterfinder ab, welcher sich im Rahmen des Kundenverhaltens ausdrückt. Ein durchaus nennenswerter Mehrwert des Beraterfinders ist der Marketingeffekt und das dadurch gesteigerte Image der Banken. Vor allem im Rahmen der *Kundenakquisition* kann das Tool als Wettbewerbsvorteil angesehen werden. Die Schätzungen des Experten, dessen Finanzinstitut ein emotionales Tool bereits einführt, belaufen sich

auf eine:n Kund:in pro Tag, den/die die Bank durch den Beraterfinder anwirbt.

Ein weiterer Vorteil des Beraterfinders dient der *Kundenreaktivierung*. Durch den kurzen und einfachen Weg für eine Terminvereinbarung wird die bestehende Kundschaft entweder versuchen, ihre:n alte:n Bankberater:in wiederzufinden oder für ein bestimmtes Anliegen eine:n neue:n zu suchen. Eine weitere Hypothese eines Experten war, dass Kund:innen durch ein passendes Matching ihrem/ihrer Berater:in stärker vertrauen, was dazu führt, dass die Kund:innen abschlussfreudiger sind und deshalb wieder mehr Angebote in Anspruch nehmen und Produkte kaufen.

Gleichzeitig wird von den Interviewpartnern vermutet, dass der/die Berater:in durch das Tool besser auf die Bedürfnisse und Anliegen der bereits bestehenden Kundschaft eingehen kann. Insgesamt sind die Experten aber nicht vollumfänglich davon überzeugt, dass der Beraterfinder zu mehr *Kundenbindung* führt, da laut Interviewtem D 86 % der Kundschaft ihre:n Bankberater:in kennen und somit kein Bedarf an einem/einer neue:n besteht. Abschließend ist festzuhalten, dass der Interviewte A den Beraterfinder als ersten Schritt der regionalen Filialbanken ansieht, um sich an die digitale Welt und den Wandel der Bankenbranche anpassen und gleichzeitig die traditionellen Vorteile, wie das gute Markenimage und die Nähe zum/zur Kund:in, betonen zu können.

4.2 Auswertung der Online-Umfrage

Nach Bereinigung der Daten und dem Entfernen von 17 Fragebögen setzt sich die Stichprobe (n = 341) aus 63.3 % Frauen, 36.4 % Männern und 0.3 % diversen Menschen zusammen. Zudem können die Proband:innen in sechs unterschiedliche Altersklassen gegliedert werden. Die größte Kohorte entspricht den unter 25-jährigen mit 53.7 %, die kleinste denjenigen, die 65 Jahre oder älter sind (2.3 %). Bezüglich der Angaben zum Wohnort machen diejenigen, die in einem ländlichen Raum leben, mit 36.7 % den größten Anteil aus. Die meisten Umfrageteilnehmer:innen haben ein Konto bei einer Filialbank, größtenteils bei Sparkassen (41.9 %) und Volks- und

Raiffeisenbanken (32.3 %). Onlinebanken machen mit 4.11 % nur einen geringen Anteil aus.

Aus den Antworten des ersten Blocks lässt sich insgesamt festhalten, dass es zum einen für 68 % der Befragten wichtig ist, eine:n feste:n Ansprechpart-ner:in bei der Bank zu haben; zum anderen möchten sich knapp zwei Drittel (62.5 %) ihre:n Bankberater:in selbst aussuchen. Diejenigen, die sich gegen eine eigenständige Auswahl des/der Berater:in ausgesprochen haben, gaben als Hauptgründe an, dass zum einen die Kompetenz eines/einer Bankberater:in als wichtiger angesehen wird, als die Person an sich; zum anderen, dass sie der Bank dahingehend vertrauen, dass ihnen ein passende:r Ansprechpartner:in zugeordnet wird.

In Bezug auf die zusammengefasste Variable Aufbau Beraterfinder konnte unter den verbleibenden 213 Teilnehmer:innen ein Mittelwert von 2.32 ermittelt werden. Auffälligkeiten bilden hier die Items zum gleichen Familienstatus ($M = 1.35$), zu den ähnlichen Freizeitaktivitäten ($M = 1.38$), zum lockeren Umgang im Beratungsgespräch ($M = 3.02$) sowie zum Erarbeiten gemeinsamer Lösungen ($M = 3.52$). Im Rahmen einer Reliabilitätsanalyse konnte für die Items eine akzeptable interne Konsistenz mit Cronbachs Alpha ($\alpha = .70$) ermittelt werden (Krebs & Menold, 2014).

Zudem gaben 74.6 % der Befragten an, dass es ihnen wichtig ist, eine:n Berater:in in ihrer Nähe zu haben. Des Weiteren sind 85.9 % offen für eine mediale Beratung. Jedoch gab der Großteil der Befragten (88.2 %) an, eine erste Kontaktaufnahme persönlich vor Ort oder über ein Telefonat durchführen zu wollen. Nach der Vorstellung des Beraterfinders waren 90.6 % nicht abgeneigt, diesen auch auszuprobieren. Am häufigsten wurden die Neugierde (20.7 %) sowie die Aussage, dass aktuell zwar kein Bedarf besteht, aber eine zukünftige Nutzung denkbar wäre (25.8 %), ausgewählt. Die verbleibenden 9.4 % der Befragten, die sich gegen den Beraterfinder aussprachen, nannten dafür zwei Hauptgründe: zum einen sei die Kompetenz des/der Berater:in wichtiger als die Person an sich; und zum anderen sähen sie generell keine Erfolgsaussicht hinsichtlich der Verwendung eines Beraterfinders.

Für die neu gebildete Variable Kundenbindung wurde ein Mittelwert von 3.18 ($SD = 0.60$), für die Variable Kundenreaktivierung ein Mittelwert von 2.81 ($SD = 0.70$) und für die Variable Kundenakquisition ein Mittelwert von 2.08 ($SD = 0.77$) ermittelt.

Mit einer einfaktoriellen Varianzanalyse konnten weder in Bezug auf die Emotionalität noch auf das Kundenverhalten Unterschiede innerhalb der demografischen Gruppen festgestellt bzw. aufgrund der jeweils geringen Stichprobengröße ausgeschlossen werden.

4.3 Zusammenführung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Forschung zusammenführend interpretiert und gegenübergestellt.

Da in der Onlineumfrage über zwei Drittel der Befragten angaben, dass sie sich eine:n feste:n Ansprechpartner:in wünschten und fast genauso viele bestätigten, dass sie sich diese:n gerne selbst aussuchen würden, kann der Bedarf für einen Beraterfinder als gegeben betrachtet werden. Der Grund, weshalb dennoch bei einem relativ großen Anteil von knapp über 25 % der Befragten momentan kein Bedarf an einem Beraterfinder besteht, könnte dadurch erklärt werden, dass über 75 % der Teilnehmer:innen mit ihrem/ihrer aktuellen Berater:in zufrieden sind.

Bei der Frage, ob der Beraterfinder eher als sachliches oder emotionales Tool gestaltet werden soll, kann durch keine der beiden Forschungsmethoden eine eindeutige Aussage getroffen werden. Mit einem Mittelwert von 2.32 kann das Verhältnis als nahezu ausgeglichen interpretiert werden, da nur eine leichte Tendenz zum sachlichen Beraterfinder hin erkennbar ist. Des Weiteren sind sich die Experten unschlüssig darüber, ob bzw. wie intensiv sich die Kund:innen über alltägliche oder persönliche Dinge, die inhaltlich nichts mit dem Beratungsgespräch zu tun haben, mit ihrem/ihrer Ansprechpartner:in unterhalten möchten. Allerdings sehen sie in der emotionalen Version, bei der das Matching aufgrund von gemeinsamen Interessen und sonstigen Ähnlichkeiten erfolgt, den Vorteil, dass der Gesprächseinstieg leichter fällt

und die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass sich die Beteiligten insgesamt sympathischer sind. Wenn man die beiden Varianten gegenüberstellt, kann man zusammenfassend jedoch sagen, dass beim emotionalen Tool vor allem der Aufbau einer Vertrauensbeziehung und die langfristige Bindung zum Finanzinstitut im Vordergrund stehen. Dafür ist allerdings eine erfolgreiche Marketingstrategie unabdingbar. Durch seine Besonderheit bzw. Einzigartigkeit stellt der Beraterfinder ein gutes Instrument dar, um die eigene Bekanntheit zu steigern und damit auch neue Kund:innen für sich zu gewinnen. Im Gegensatz dazu geht es beim sachlichen Tool eher darum, dass sich die Kund:innen autonom und auf einfachem Wege eine:n Ansprechpartner:in nach ihren Beratungsbedürfnissen auswählen können. Hierbei muss sichergestellt sein, dass sie über diese Möglichkeiten informiert werden und einen Zugang zum Beraterfinder, zum Beispiel über die Homepage, erhalten. Man erhofft sich, dass dadurch die Kund:innen stärker dazu tendieren, intern ihre:n Berater:in zu wechseln – was durch den Beraterfinder nun auf anonyme Weise möglich ist –, also bei ihrer Bank zu bleiben anstatt zu einem Konkurrenzinstitut abzuwandern.

Bezüglich der Auswirkungen des Beraterfinders auf das Kundenverhalten kommen die Umfrage und die Experteninterviews zu unterschiedlichen Ergebnissen. So gelangt erstere zu dem Ergebnis, dass der größte positive Einfluss in der Kundenbindung besteht, wobei der Einfluss auf die Kundenreaktivierung auch als relativ hoch angesehen werden kann. Zwar kann auch ein Mehrwert bezüglich der Kundenakquisition beobachtet werden, dieser ist jedoch vergleichsweise deutlich niedriger. Im Vergleich dazu sehen die Interviewten vor allem bei dem emotionalen Tool den größten Nutzen hinsichtlich der Gewinnung von Neukund:innen.

Als Kritikpunkt führen die Experten die Schwierigkeit der konkreten Berechnung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses an, welches essenziell ist, um den Mehrwert und die Rentabilität des Beraterfinders einschätzen zu können. Darauf wird im nächsten Kapitel noch einmal explizit Bezug genommen.

5 Handlungsempfehlungen

5.1 Allgemeingültiger Bedarf

Wie aus der Zusammenführung ersichtlich wurde, kann von einem allgemeingültigen Bedarf im Hinblick auf den Beraterfinder ausgegangen werden. Dies zeigt sich auch in den theoretischen Erkenntnissen zur kooperativen Bankberatung, laut der die Einbeziehung des Kunden bei der Wahl der/des Berater:in zu einer größeren Mitverantwortung am Beratungsgespräch führt. Daneben ermöglicht der Beraterfinder, dass durch das Matching das Beratungsgespräch präziser auf die Bedürfnisse und Interessen der Kund:innen abgestimmt und somit auch die Kommunikation verbessert werden kann. Durch die Einführung des Beraterfinders wird somit das Beratungsgespräch an sich verbessert und das Vertrauen in die Beratung erhöht, weshalb die Implementierung des Tools empfohlen werden kann. Vor der endgültigen Entscheidung für eine Einführung sollte allerdings noch eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt werden, um die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen der Bank zu berücksichtigen.

5.2 Kosten-Nutzen-Analyse

Eine auf Zahlen basierende Kosten-Nutzen-Analyse gestaltet sich im Rahmen dieser Arbeit als schwierig. Generell müssen auf der Kostenseite die einmaligen Anschaffungskosten, monatliche oder jährliche Servicepauschalen sowie variable Kosten, die in Abhängigkeit von der Anzahl an Profilen entstehen, berücksichtigt werden. Diese Informationen sind öffentlich nicht verfügbar und differieren je nach Anbieter und Leistungsumfang, weswegen hier keine eindeutige Zahl genannt werden kann. Daneben müssen auch die Kosten für die Einführung des Beraterfinders, wie Schulungen der Berater:innen, das Einpflegen der Profile und weitere Consulting-Leistungen, mitberücksichtigt werden. Diese hängen wiederum vom individuellen Leistungsumfang, der Größe der Bank sowie davon ab, was die Bank selbst, ohne externe Hilfe, übernehmen kann. Zuletzt gilt es auch, die notwendigen Marketingmaßnahmen zum Bewerben des Beraterfinders zu berücksichtigen. Das hierfür zur Verfügung stehende

Budget muss davon abhängen, wo und in welchem Umfang die Werbung veröffentlicht werden soll, wobei davon ausgegangen werden kann, dass ein größeres Budget auch zu einem größeren Mehrwert führen wird. Im Allgemeinen lässt sich der Nutzen auch nach Rücksprache mit den Experten, die den Beraterfinder bereits eingeführt haben, nur schwer quantifizieren. Wie bereits in der Zusammenführung erwähnt, hat die Umfrage gezeigt, dass der Beraterfinder eine große Auswirkung auf die Kundenbindung hat, weshalb der Beraterfinder als Kundenbindungsinstrument fungieren kann, um den etablierten Kundenstamm nicht durch eine kostspieligere Kundenakquisition aufrechterhalten zu müssen. Im Rahmen der qualitativen Untersuchung hat sich herausgestellt, dass eine Kundenakquisition insbesondere durch das emotionale Tool angestrebt wird. Dies hängt damit zusammen, dass dieses Tool aufgrund seiner Einzigartigkeit für Neugierde und Aufsehen sorgt. Der hieraus resultierende Marketingeffekt kann sich positiv auf das Image und die Kundenakquisition des Finanzinstituts auswirken. Demgegenüber würde ein sachliches Tool zu einer effizienten Problemlösung und der Befriedigung des Bedürfnisses nach Autonomie der Kund:innen beitragen. Neben der bereits genannten Kundenbindung kann sich dieses dann auch auf die Kundenreaktivierung positiv auswirken. Dementsprechend muss vor der Entscheidung für eine Variante des Tools (emotional oder sachlich) ein Ziel – ausgehend davon, welcher Nutzen durch die Einführung des Beraterfinders angestrebt werden soll – definiert werden.

5.3 Inhaltliche Ausgestaltung des Beraterfinders

Für die Einführung eines sachlichen Tools spricht, dass in der quantitativen Untersuchung der vorliegenden Arbeit eine leichte Tendenz seitens der Proband:innen zu sachlichen Aspekten hin zu verzeichnen ist. Die effiziente Problemlösung für die jeweiligen Kund:innen hat hierbei oberste Priorität. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Kund:innen im Tool selbst so wenig Angaben wie möglich machen müssen, um eine:n Berater:in empfohlen zu bekommen, der/die – bezogen auf das aktuelle

Problem – die passende Expertise mitbringt und an einem Standort in deren Nähe tätig ist.

Demgegenüber werden emotionale Komponenten wie „der lockere Umgang im Beratungsgespräch“ sowie der Aspekt, „Lösungen gemeinsam zu erarbeiten“, in ihrer Wichtigkeit in der vorliegenden Untersuchung als hoch eingestuft. Davon ausgehend, dass ähnliche Charaktereigenschaften und Einstellungen die beiden letzten Aspekte verstärken, würden diese Werte für ein emotionales Tool sprechen. Kategorien wie „ähnliche Freizeitaktivitäten“ oder „der gleiche Familienstatus“ werden in diesem Zusammenhang als niedrig hinsichtlich ihrer Wichtigkeit beurteilt und sollten folglich im emotionalen Tool als Selektionskriterien keine Berücksichtigung finden. Darüber hinaus kann ein ähnliches Alter ein Indikator dafür sein, ob der/die Berater:in die Bedürfnisse des Gegenübers besser nachvollziehen kann – damit stellt das Alter ein wichtiges Selektionskriterium im Rahmen des emotionalen Tools dar.

Da die Untersuchungsergebnisse der vorliegenden Projektarbeit hinsichtlich der Präferenz für ein sachliches oder emotionales Tools in Summe relativ ausgeglichen sind und der Beraterfinder in einen individuellen Kontext eingebettet wird, ist eine allgemeingültige Empfehlung für eine bestimmte Version des Tools (sachlich oder emotional) nicht möglich. Aus diesem Grund wird folglich empfohlen, die Entscheidung zusätzlich auf eine individuelle Bedarfsanalyse zu stützen. Hilfreiche Instrumente können in diesem Zusammenhang eine Befragung des eigenen Kundenstamms sein oder die Option, mit ausgewählten Kund:innen verschiedene Fragetypen im Rahmen einer Pilotphase durchzuspielen und direktes Feedback hierzu einzuholen. Die erhobenen Daten seitens der Kundschaft müssen daraufhin mit der vorliegenden Arbeit und der im Vorfeld festgelegten Zielsetzung, ausgehend vom erwarteten Nutzen des Beraterfinders, abgeglichen werden, um eine fundierte Entscheidung treffen zu können.

5.4 Wichtige Aspekte bei der Einführung des Beraterfinders

Die räumliche und persönliche Nähe der Berater:innen ist für Kund:innen von besonderer Bedeutung, was sich im Tool selbst in der Möglichkeit einer Selektion des/der Berater:in nach Standort sowie in der Option einer persönlichen Kontaktaufnahme widerspiegeln sollte. Dies bezieht sich insbesondere auf den Erstkontakt mit dem/der Berater:in. Darauf aufbauend können Überlegungen einer medialen Beratung in Betracht gezogen werden, welcher ein großer Teil der Proband:innen der vorliegenden Untersuchung offen gegenüber steht. Damit Berater:innen sowohl im Rahmen der medialen Beratung als auch im Umgang mit dem Beraterfinder kompetent agieren können, ist der Ausbau von digitalen Kompetenzen notwendig. Hierfür muss, basierend auf dieser Arbeit, analysiert werden, welche neuen Kompetenzen sich im Rahmen der Digitalisierung für Berater:innen ergeben bzw. welche bestehenden Kompetenzen im Anforderungsprofil von Berater:innen dahingehend angepasst werden müssen. Gleichzeitig muss fortwährend sichergestellt sein, dass die fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen seitens der Berater:innen in Bezug auf die Beratungsinhalte vollumfänglich gegeben sind. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, die Berater:innen so früh wie möglich in den Prozess der Einführung des Tools einzubinden und eine transparente Kommunikation zu gewährleisten. Da die Abbildung der Profile im Beraterfinder auf Freiwilligkeit der Berater:innen beruht, kommt diesem Aspekt bei der Einführung des Beraterfinders eine hohe Bedeutung zu. Hierfür ist es notwendig, dass die Gründe für die Einführung des Beraterfinders und der daraus resultierende Nutzen im Rahmen eines Verständniserwicklungsprozesses bei den Berater:innen betont werden.

5.5 Steigerung der Nutzungszahlen

Ausschlaggebend für die Steigerung der Nutzungszahlen ist die Gewährleistung einer einfachen und ansprechenden Verwendung des Beraterfinders sowie eine auf das Ziel des Beraterfinders abgestimmte bedarfsgerechte Vermarktung. Neben einer sichergestellten Funktionalität und einfachen Anwendung ist eine attraktive Nutzungsoberfläche des

Beraterfinders für eine gute User-Experience unabdingbar, um positive emotionale Erfahrungen eines Anwenders zu ermöglichen. Eine Verlinkung auf jeder Seite der Homepage zur Seite des Beraterfinders kann darüber hinaus die Nutzungszahlen steigern. Außerdem kann es förderlich sein, dass Berater:innen zusammen mit Kund:innen im mittleren bis hohen Alter (Richtwert über 40 Jahre) den Beraterfinder im Beratungsgespräch zusammen ausprobieren, um sie an den Beraterfinder heranzuführen. Da diese Zielgruppe im Gegensatz zu den nachfolgenden Generationen weniger digital-affin ist, können im Rahmen einer individuellen Betreuung erste Ängste oder Barrieren abgemildert werden. Darauf aufbauend sind diverse Marketinginstrumente denkbar. Die Art und Intensität entsprechender Maßnahmen sollten dabei zwingend mit dem festgesetzten Ziel des Beraterfinders und der Kultur der Filialbank in Einklang stehen. Dabei kann es sinnvoll sein, den Beraterfinder in bestehende Marketingmaßnahmen einzubinden, wie beispielsweise im Rahmen des Empfehlungsmanagements, indem Kund:innen die Möglichkeit eingeräumt wird, Profile von präferierten Berater:innen an Freunde und Bekannte weiterzuleiten. Weitergehend ist es notwendig, gegenüber Kund:innen aktiv zu kommunizieren, dass die Daten, welche im Rahmen des Matchingprozesses im Tool erhoben werden, weder gespeichert noch an die jeweilige Filialbank weitergeleitet werden. Eine transparente Kommunikation im Rahmen des Datenschutzes ist hinsichtlich der Akzeptanz und Nutzungsbereitschaft seitens der Kundschaft von hoher Relevanz.

5.6 Fazit und Ausblick

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, den Bedarf für einen Beraterfinder, seine inhaltliche Ausgestaltung sowie seine Auswirkungen auf das Kundenverhalten zu analysieren. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Mehrheit der Privatkund:innen sich eine:n feste:n Ansprechpartner:in bei ihrer Bank wünscht, den/die sie sich gerne selbst aussuchen würde.

Hierbei konnte aber keine eindeutige Präferenz für ein sachliches oder emotionales Tool festgestellt werden. Aus der Forschungsperspektive

heraus ist es aus diesem Grund notwendig, weitere Faktoren zu untersuchen, welche die zwischenmenschliche Ebene der Kunden-Berater-Beziehung beeinflussen und das gegenseitige Vertrauen stärken. Dadurch könnte die inhaltliche Ausgestaltung des Beraterfinders verbessert werden. Bezüglich der Kundenbindung, -reaktivierung und -akquisition wurden durchaus positive Effekte ermittelt, welche sich hinsichtlich ihrer Intensität jedoch unterscheiden. In der Praxis wird die Überprüfung der Wirksamkeit des Beraterfinders befürwortet, um den Nutzen besser quantifizieren und die Auswirkungen auf das Kundenverhalten stärker nachverfolgen zu können. Somit wäre der Beraterfinder ein erster Schritt, um dem Wettbewerb und dem Druck, mit welchen die Filialbanken aufgrund der enormen Umweltdynamiken zu kämpfen haben, positiv entgegenwirken zu können.

Literaturverzeichnis

- Bathija, A. & Kümpel, T. (2019). Digitalisierung im Bankensektor – Notwendigkeit von neuen kundenzentrierten Geschäftsmodellen. In T. Kümpel, K. Schlenkrich & T. Heupel (Hg.), *Controlling & Innovation 2019: Digitalisierung* (S. 199–213). Springer Gabler.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarbeitete Aufl.). Springer.
- Brack, A. D. (2013). Ähnlichkeit in der Konsumenten-Konsumenten-Beziehung: Eine explorative Analyse. In S. Roth (Hg.), *Fokus Dienstleistungsmarketing. Aktuelle Beiträge zur Dienstleistungsforschung* (S. 1–28). Springer Gabler.
- Brock, H. (2015). Vom Mono- zum Multichannel-Management – Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten. In H. Brock & I. Bieberstein (Hg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft* (S. 29–57). Springer Gabler.
- Burgmaier, S. & Hüthig, S. (2015). Kampf oder Kooperation – Das Verhältnis von jungen Wilden und etablierten Geldinstituten. In H. Brock & I. Bieberstein (Hg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft* (S. 101–114). Springer Gabler.
- Chai, B. B.-H., Tan, P. S. & Goh, T. S. (2016). Banking Services that Influence the Bank Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 8(224), 401–407. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.405>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl.). Springer.
- Dümmler, M. & Steinhoff, V. (2015). Kundenemanzipation – Folgen für den Multikanalvertrieb von Regionalinstituten. In H. Brock & I.

- Bieberstein (Hg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft* (S. 75–92). Springer Gabler.
- Flick, U. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 395-407). VS Verlag.
- Frankfurter Sparkasse. (2018). *Allgemeine Nutzungsbedingungen (ANB): Für die Nutzung der Online-Plattform „friends in banks“ und der dort angebotenen Services*. <https://friends-in-banks.de/anb>
- Frankfurter Sparkasse. (2021). *friends in banks: Finde den Berater, der wirklich zu dir passt!* <https://www.frankfurter-sparkasse.de/de/home/service/friends-in-banks.html>
- Garcia, A. G. & Rennhak, C. (2006). Kundenbindung – Grundlagen und Begrifflichkeiten. In C. Rennhak (Hg.), *Herausforderung Kundenbindung* (S. 3–14). Deutscher Universitätsverlag.
- Geyer, G. (2009). *Das Beratungs- und Verkaufsgespräch in Banken* (8. Aufl.). Gabler.
- Götzl, S. (2016). Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken im digitalen Zeitalter. In D. Hellenkamp & K. Förderer (Hg.), *Handbuch Bankvertrieb: Theorie und Praxis im Zukunftsdialog* (S. 3–24). Springer Gabler.
- Greve, G. & Dinh, T. (2009). Kundenrückgewinnung im Privatkundengeschäft von Banken. In S. Albers, V. Haßmann & T. Tomczak (Hg.), *Digitale Fachbibliothek Vertrieb*. Symposion Verlag.
- Grohmann, M., Heumann, C. & von Wangenheim, F. (2017). Determinanten der Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Hg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (9. Aufl., S. 77–96). Springer Gabler.

- Groppe, S. (2015). Digital Signage – Effizienter Vertriebskanal oder lediglich „bunte Bilder in der Filiale“? In H. Brock & I. Bieberstein (Hg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft* (S. 257–268). Springer Gabler.
- Hellenkamp, D. & Fürderer, K. (Hg.). (2016). *Handbuch Bankvertrieb: Theorie und Praxis im Zukunftsdialog*. Springer Gabler.
- Henk, A. & Holthaus, J.-U. (2015). Herausforderungen - Zukunftsorientierte Neuausrichtung des Vertriebs von Banken und Sparkassen. In H. Brock & I. Bieberstein (Hg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft* (S. 61–73). Springer Gabler.
- Jungermann, H. & Belting, J. (2004). Interaktion des als ob: Privatanleger und Anlageberater. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*. <https://doi.org/10.1007/s11612-004-0025-6>
- Keller, B., Krause, J. & Siek, M. (2002). PRAXIS UND ANALYSE - Benchmarkstudie - Kundenbindung als Instrument des Marketing Controlling. *Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, 24(8), 548–553.
- Köhler, M. (2018). *Anlageberater mittels Datingportal: Tinder für Bankkunden*. Frankfurter Allgemeine Zeitung. <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/sparkasse-verbindet-im-online-portal-kunden-mit-bankern-15841859.html>
- Krebs, D. & Menold, N. (2014). Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 425–438). Springer VS.
- Kreutzer, R. T. (2009). Konzepte der Neukundenakquisition. In R. T. Kreutzer (Hg.), *Praxisorientiertes Dialog-Marketing: Konzepte, Instrumente, Fallbeispiele* (S. 115–166). Gabler.
- Lieberknecht, J. (2016). Digitalisierung und Regulierung: Katalysatoren eines sich wandelnden Bankgeschäftes. In D. Hellenkamp & K. Fürderer

- (Hg.), *Handbuch Bankvertrieb: Theorie und Praxis im Zukunftsdialog* (S. 25–37). Springer Gabler.
- Mayer, H. O. (2018). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (7. Aufl.). Oldenbourg.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Aufl.). Beltz.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (2006). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden* (5., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Gabler.
- Nussbaumer, P. & Schwabe, G. (2010). Gemeinsam statt einsam: Kooperative Bankberatung. In J. Ziegler & A. Schmidt (Hg.), *Mensch & Computer 2010: fachübergreifende Konferenz für interaktive und kooperative Medien. Interaktive Kulturen* (S. 47–56). Oldenbourg.
- Oberle, S. (2015). Interaktive Finanzberatung – Filiale, Online & Co. im Multikanal. In H. Brock & I. Bieberstein (Hg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft* (S. 239–256). Springer Gabler.
- Perkhofer, S., Gebhart, V., Tucek, G., Wertz, F. J., Weigl, R., Ritschl, V., Ritschl, H., Höhsl, B., Prinz-Buchberger, B., Stamm, T., Mewes, J. S., Maasz, M., Chapparo, C., Tatzer, V. C., Reitingner, E. & Heimerl, K. (2016). Gütekriterien für qualitative Forschung. In V. Ritschl, R. Weigl & T. Stamm (Hg.), *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben* (S. 67–135). Springer.
- Reichmann, H.-J. (2019). *Vertriebserfolg durch kundenzentrierte Kommunikation: Darstellung und empirische Darstellung und empirische Analyse im Filialvertrieb am Beispiel verschiedener Sparkassen*. Gabler.
- Die Sparkasse Bremen. (2021). *Unser neuer Beraterfinder: Mit wenigen Klicks den richtigen Berater finden*. <https://www.beraterfinder.sparkasse-bremen.de/>

Welp, C. (2018). *Tinder für Bankkunden*. WirtschaftsWoche.

<https://www.wiwo.de/my/unternehmen/banken/sparkassen-tinder-fuer-bankkunden/23592174.html?ticket=ST-1516106-6UcgCQVWMRXFbmfFtqSc-ap4>

Yadav, S. K., Agrawa, V., Khandelwal, U. & Tripathi, V. (2018). Customer Satisfaction and Loyalty Relationship: The Mediating Role of Trust. *IUP Journal of Marketing Management*, 17(2), 38–57.

**Können Unternehmen durch die Einführung einer App
zur übersichtlichen Darstellung von Benefits,
ihre Mitarbeitendenzufriedenheit und ihr
Talentmanagement fördern?**

in Zusammenarbeit mit *be+*

Autor*innen:

Köppl, Tobias

Pohl, Beatrice

Rosenberger, Julian

Wallach, Wiebke

Wegscheid, Alexander

Zusammenfassung

Be + hat eine Studierendengruppe damit beauftragt zu untersuchen, wie die Einführung einer App, zur übersichtlichen Darstellung von Benefits, die Mitarbeitendenzufriedenheit und das Talentmanagement eines Unternehmens fördern kann. Um diese Themenfelder möglichst breit abdecken zu können, wurden qualitative und quantitative empirische Forschungen betrieben und die Ergebnisse daraus zusammengetragen ausgewertet. Am Ende der Arbeit werden verschiedene Handlungsempfehlungen für das Unternehmen generiert.

Abstract

Be + has commissioned a group of students to research, how the introduction of an app, for the clear presentation of benefits, can promote employee satisfaction and a company's talent management.

In order to be able to cover these topics as broadly as possible, qualitative and quantitative empirical research was conducted and the results compiled from it were evaluated. At the end of the work, various recommendations for action are generated for the company.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	152
2. Theoretischer Hintergrund	155
2.1 Mitarbeitendenbindung	155
2.2 Talente.....	155
2.3 Interne Kommunikation im Unternehmen	156
2.4 Diffusionstheorie.....	157
2.5 Neue Arbeitswelt	158
3. Methodik	160
3.1 Quantitative Forschungsmethode.....	160
3.1.1 Konzeption und Zielsetzung der Mitarbeitendenbefragung 160	
3.1.2 Gütekriterien der Mitarbeitendenbefragung	161
3.2 Qualitative Forschungsmethode.....	161
3.2.1 Konzeption und Zielsetzung Tiefeninterviews	162
3.2.2 Gütekriterien Tiefeninterviews	162
3.3 Darstellung der Forschungsfragen und Hypothesen	163
4. Analyse und Ergebnisdiskussion.....	165
4.1 Ergebnisse der quantitativen Befragung	165
4.2 Ergebnisse der qualitativen Tiefeninterviews	169
4.3 Diskussion der Ergebnisse	173
5. Handlungsempfehlungen.....	177
5.1 Handlungsempfehlungen	177
5.2 Zusammenfassung und Schluss	179
5.3 Forschungsausblick.....	180
Literaturverzeichnis.....	181

1. Einleitung

In der aktuellen Wirtschaftslage, welche vom Fachkräftemangel und dem „War of Talents“ geprägt ist, sind Arbeitgebende ständig auf der Suche nach zeitgemäßen und innovativen Möglichkeiten Arbeitnehmende zusätzlich zu entlohnen. Benefits in der Form von der „Tour des Lebens“, in der Auszubildende gemeinsam den Kilimandscharo bestiegen der Upstalsboom Kultur & Entwicklung GmbH oder einen Nap-Room, in dem man in Hängematten oder auf einer Schlafcouch eine entspannte Auszeit nehmen kann, wie beim Internet Unternehmen Delivery Hero sind zwar sicher sehr progressiv, jedoch könnte die Messlatte in den nächsten Jahren noch höher gehängt werden. Benefits werden heutzutage beinahe von allen Unternehmen in irgendeiner Form bei der Entlohnung ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angewendet und sind in der Regel bei den Mitarbeitenden sehr beliebt. Sie stellen jedoch ein Phänomen dar, über welches bis heute noch wenig bekannt ist. Wer, welche Benefits in welchem Umfang erhält, welche Wirkung sie auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden zeigen und wie groß ihr Einfluss auf den Arbeitsmarkt ist, sind Faktoren, die bis heute weitgehend unerforscht sind (Renaud, (2017). Eine Veröffentlichung damit verbundener Daten ist für die Unternehmen uninteressant. Sie stehen im Wettbewerb zueinander um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt und möchten daher ihre Entlohnungsstrategien unter Verschluss halten.

Eine einheitliche Definition zu Benefits lässt sich in der wissenschaftlichen Literatur nicht finden. Einige Autorinnen und Autoren verstehen unter dem Begriff die Gesamtheit aller leistungsorientierten Vergütungen, welche über die feste regelmäßige Entlohnung hinausgehen (Leciejewski et al., 1997). Andere Definitionen schließen neben den freiwilligen auch die gesetzlichen Leistungen mit ein; eine weitere Autorengruppe streitet sich, ob nur monetäre Leistungen oder auch Sach- und Nutzungsleistungen zu den Benefits gezählt werden (Wälchli, 1995). In der vorliegenden Arbeit wird folgende Definition verwendet:

„... die nicht in Form von Geld und unabhängig vom Erfolg der Unternehmung resp. einzelner Unternehmungsbereiche und von der individuellen Leistung ausbezahlt werden und von der Unternehmung freiwillig erbracht werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von geldwerten Leistungen, Neben- oder Zusatzleistungen“ (Kappel et al., 1992, S. 150).

Wie viele Begriffe aus den Wirtschaftswissenschaften stammt der Begriff aus dem englischen Sprachgebrauch. Das Wort Benefits wird im Deutschen mit dem Begriff „Leistung“ übersetzt.

Bereits im Jahr 1954 erkannte James Hill die zunehmende Bedeutung von Benefits und schrieb:

„One of the most significant trends of the past decade has been the growth of these supplementary features in the system of wage payments to the point where they are no longer out on the fringes but very much at the center of the employment contract.“ (Hill, 1954, S. 221).

Während Benefits vor Jahrzehnten noch vorwiegend einen sozialen Charakter in Form von grundsätzlicher Vorsorge, Verpflegung und angenehmeren Arbeitsbedingungen hatten, spielen sie heutzutage aufgrund der veränderten Umweltbedingungen eine neue Rolle. Die Altersvorsorge, der Gesundheitsschutz und die Arbeitszeitregelung sind gesetzlich verankert und keine freiwilligen Leistungen des Arbeitgebenden mehr.

Benefits werden gegenwärtig wie Marketinginstrumente verwendet, welche beispielsweise die Attraktivität eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt steigern, Mitarbeitende zu höheren Leistungen motivieren oder an ihr Unternehmen binden sollen.

In diesem Zusammenhang hat sich das Unternehmen be+ mit der Fragestellung „Können Unternehmen durch die Einführung einer App zur übersichtlichen Darstellung von Benefits ihre Mitarbeitendenzufriedenheit und ihr Talentmanagement fördern?“ an eine Gruppe Studierender der OTH Amberg-Weiden gewendet. Die vorliegende Arbeit geht auf die gestellte

Frage ein und zeigt anhand des gesammelten Datenmaterials aktuelle Tendenzen auf.

2. Theoretischer Hintergrund

Der nächste Abschnitt stellt einen Überblick über den theoretischen Hintergrund der wichtigsten Themen dieser Arbeit vor. Der Fokus liegt hierbei auf den Inhalten des Fragebogens und der Interviews.

2.1 Mitarbeitendenbindung

Der Begriff Mitarbeitendenbindung findet in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur keine einheitliche Definition, obwohl das Thema ständig an Bedeutung gewinnt. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGfP) definiert Mitarbeiterbindung als einen Prozess, durch Anreize qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. Diese sollen Leistung erbringen und sich loyal verhalten. Die DGfP legt also Wert auf strategisch wichtige Arbeitnehmende. Mittels bindungsunterstützender Maßnahmen soll versucht werden, die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs gewünschter Mitarbeitenden im Unternehmen zu erhöhen und Wissensträger auch außerhalb des Unternehmens zu Leistung und Loyalität verpflichten. Als Definition wird für diese Arbeit die Adaption von Berthel und Becker verwendet:

„[Mitarbeitendenbindung] umfasst sämtliche Maßnahmen einer Unternehmung, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Mitarbeiters gegenüber einem Arbeitgeber oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Mitarbeiter für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten“ (Berthel et al., 2013, S. 744).

2.2 Talente

Die Spanne der Definition für „Talent“ reicht von „wenige Nachwuchskräfte mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten“ bis zu „alle leistungs- und potentialstarken Mitarbeitenden“. Die Bezeichnungen sind unterschiedlich umfassend und so variiert auch die Umsetzung von Talentmanagement in der Praxis. Es richtet sich vor allem an Zielgruppen, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind und deren Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt begrenzt sind (Enaux et al., 2011).

Personalexpertinnen und Personalexperthen sind sich jedoch einig: Talentmanagement ist ein entscheidender strategischer Ansatz für die Sicherung und Steigerung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (Gutmann et al., 2015). Talentmanagement rückt auf der Prioritätenliste vieler Personalabteilungen ständig weiter nach oben. Dabei liegt der Fokus auf der Sicherstellung der Besetzung erfolgskritischer Stellen und Funktionen im Unternehmen. Schlagworte, wie: War for talents, Fachkräftemangel, Abwanderung oder Generation Z sind in den meisten Unternehmen mittlerweile angekommen.

2.3 Interne Kommunikation im Unternehmen

Für ein Unternehmen ist die interne Kommunikation ein wichtiger Baustein der offenen und wertorientierten Unternehmenskultur und gleichzeitig ein Erfolgsfaktor in der Mitarbeitermotivation. Die transparente und zielgerichtete Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden erlaubt Ihnen nicht nur den grundlegend wichtigen Informations- und Wissenstransfer, sondern auch den kontinuierlichen Dialog mit Ihren Mitarbeitenden und diesen untereinander (Ameln von, 2016). Häufig genannte Ziele interner Kommunikation sind beispielsweise: Information der Mitarbeitenden, Verhindern von Fluktuation, Kommittent der Mitarbeitenden für Unternehmensstrategien und zur Umsetzung von Change-Projekten steigern. Eine Leistungssteigerung, die Förderung von Entscheidungsbeteiligung und Ideenmanagement, sowie die Verbesserung von Teamwork und der Motivation kommen noch hinzu (Engelhardt, 2019).

Wichtig ist dabei nicht nur die Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander, sondern auch der erfolgreiche Einsatz von Kommunikationsinstrumenten, wie beispielsweise das schwarze Brett im Intranet, Newsletter oder Versammlungen im Unternehmen. Des Weiteren unterscheidet man zwischen formeller und informeller Kommunikation. Die formelle interne Kommunikation wird über konkrete Kommunikationsinstrumente und -kanäle gepflegt. Die informelle Kommunikation hingegen deckt all die Informationen ab, die beispielsweise über den sogenannten Flurfunk weitergegeben werden (Kretschmar, 1994).

2.4 Diffusionstheorie

Unter dem Begriff Diffusionstheorie werden in der Betriebswirtschaft und der Kommunikationswissenschaft die theoretischen Konzepte der Diffusion und der Adoption zusammengefasst. Die Diffusionstheorie beschreibt Prozesse, die durch die Einführung und Verbreitung von Innovationen in einem sozialen System, wie beispielsweise dem Markt, stattfinden. Als Innovation gelten dabei Ideen, Prozesse und Objekte, die für eine soziale Gruppe subjektiv als neu wahrgenommen werden. Die Diffusionstheorie wurde von dem Kommunikationswissenschaftler Everett Rogers beschrieben, der die Verteilung des Übernahmezeitpunkts einer Innovation als Glockenkurve darstellt (Rogers, 1983). Er zeigt auf, dass eine Diffusion zustande kommt, da Innovationen wie neue Dienstleistungen oder Produkte in der Regel zeitlich verzögert übernommen werden. Auf diese Weise ergibt sich die Adopterkurve. Laut der Diffusionstheorie folgt diese Kurve einer Normalverteilung: Zunächst führen nur wenige Konsumenten das Produkt neu ein. Die Geschwindigkeit der Marktdurchdringung nimmt in der Folgezeit bis zu einem Maximum zu, sinkt wieder ab und am Ende des Adoptionsprozesses führen nur noch wenige Konsumenten die Innovation neu ein. Der Einzug der Innovation in den Markt ist damit abgeschlossen, und das maximale Marktpotential erreicht (Karnowski et al., 2016). Die einzelnen Adopter werden nach dem Zeitpunkt unterschieden, an dem sie eine Adoptionsentscheidung treffen.

Die Innovationsfreudigkeit korreliert nach Meinung Rogers mit dem Adoptionszeitpunkt: ein Adopter ist desto aufgeschlossener für Innovationen, je früher er eine solche übernimmt. Den Innovatoren kommt eine wichtige Rolle in Diffusionsprozess zu. Sie übernehmen die Innovation aus einem System, in dem sie selbst kein Teil sind. Durch die Einführung in das eigene soziale System nehmen sie eine Gatekeeping – Funktion zwischen eigenen und neuen Märkten oder Produkten ein.

Die Early Adopters sind wesentlich fester in ihr soziales System eingebunden als die Innovatoren, die eher kosmopolitisch agieren. Sie sind nicht so innovationsfreudig wie die Gruppe der Innovatoren, haben aber

einen wesentlich höheren Einfluss auf andere Mitglieder des sozialen Systems.

Zwischen den sehr frühen und den relativ späten Adoptern liegt die Gruppe der Frühen Mehrheit. Sie hat den höchsten Grad an Verknüpfungen zu anderen Mitgliedern des sozialen Systems.

Die Skeptiker finden sich innerhalb der Gruppe der Late Majority. Die Gruppe entscheidet sich nur dann für eine Innovation, wenn nahezu alle Unsicherheiten beseitigt sind. Die konservative Prägung der Laggards und ihre eingeschränkten Ressourcen erfordern einen vollkommenen Ausschluss von Unsicherheit. Der soziale Druck eine Innovation zu übernehmen ist bei den Nachzüglern am größten, denn die sie hat sich am Markt bereits durchgesetzt (Rogers, 1983).

2.5 Neue Arbeitswelt

Der Begriff Arbeit 4.0 ist aktuell eines der meistverwendeten Stichwörter in Bezug auf die zukünftige Arbeitswelt mit mehr als 21 Mio. Treffer bei Google. Der Begriff wird namentlich von dem schon länger anhaltenden Diskurs Industrie 4.0 abgeleitet, der die vierte industrielle Revolution bezeichnet. Im Gegensatz zur Industrie 4.0 schließt der Begriff Arbeit 4.0 einen weiteren Blick ein, der über die grundlegenden Trends und Entwicklungen im industriellen Bereich berichtet.

Die zukünftigen Entwicklungen sind nur schwer vorauszusehen. Trotzdem ist es zwingend erforderlich, heutzutage Handlungsansätze zu identifizieren, mit denen den Herausforderungen der Zukunft pro aktiv begegnet werden können (Rump et al., 2017). Arbeitsbereiche, in denen sich fortschrittliche Technologien und menschliche Arbeit ergänzen, werden an Bedeutung gewinnen. Einfache Routineaufgaben werden weniger, dafür werden Aufgaben die menschliche Kreativität, den Umgang mit Komplexität sowie Entscheidungsfähigkeit und Teamarbeit fordern umso wichtiger werden (Eichhorst et al., 2015). Mit Digitalisierung, Globalisierung, Demographischem Wandel, Generationenwechsel und Wertwandel der Arbeitswelt sind nur eine kleine Auswahl an

Herausforderungen genannt, die der Wirtschaft in der Zukunft begegnen werden (Ackermann, 2016).

3. Methodik

In diesem Abschnitt wird die Konzeption der Ausgewählten Datenerhebungsmethoden vorgestellt. Des Weiteren werden diese bezüglich der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität genauer betrachtet. Die verwendete Methodik umfasst mehrere qualitative leitfadengestützte Tiefeninterviews sowie einen standardisierten quantitativen Fragebogen.

3.1 Quantitative Forschungsmethode

Der in diesem Projekt verwendete standardisierte Fragebogen zeichnet sich durch niedrige Kosten, einen geringen Planungsaufwand und Zeitersparnis durch eine unkomplizierte Erreichbarkeit der Testpersonen aus (Scholl, 2015). Zusätzlich bestätigt die schriftliche Befragung die Glaubwürdigkeit der Anonymität und Fehler des Interviewenden können vermieden werden (Thielsch et al., 2009). Als Nachteil erweist sich allerdings, dass die Beantwortung der Fragen häufig nicht spontan erfolgt und manche Fragen zum Teil übersprungen werden, wodurch das Risiko zu einer möglichen Verfälschung der Daten besteht (Scholl, 2015).

3.1.1 Konzeption und Zielsetzung der Mitarbeitendenbefragung

Um möglichst viele Teilnehmende zu erreichen, wurde für die quantitative Datenerhebung ein anonymer Online-Fragebogen ausgewählt. Die Umfrage wurde über die Plattform „Google Forms“ durchgeführt und war vom 12. November bis 09. Dezember 2020 aufrufbar. Der Einladungslink zur Online-Befragung wurde in verschiedenen sozialen Netzwerken verteilt.

Der Fragebogen umfasst 22 Fragen, wovon eine optional zu beantworten war. Bei der Mehrheit der Fragen handelt es sich um geschlossene Fragen, allerdings wurden auch vier halboffene und zwei offenen Fragen gestellt. Die Anzahl an Antwortmöglichkeiten bei Fragen mit Mehrfachantworten wurde begrenzt, um eine Priorisierung zu erreichen.

Abschließend wurden die soziographischen Daten abgefragt, welche essenziell für die Beantwortung eines Teils der Forschungshypothesen waren.

Diese Daten sollten außerdem dabei helfen mehr über die Zusammensetzung der Teilnehmenden zu erfahren. Die Auswertung erfolgte mithilfe der Statistik- und Analyse-Software SPSS und dem Tabellenkalkulationsprogramm Excel.

3.1.2 Gütekriterien der Mitarbeitendenbefragung

Aufgrund dessen, dass der Fragebogen anonym und online ohne Kontakt zum Forschungsteam ausgefüllt wird, kann die Durchführungsobjektivität als gegeben angesehen werden. Des Weiteren kann durch die Anonymität der Teilnehmenden die Auswertungsobjektivität angenommen werden, da der Auswertende die Ergebnisse keinem Teilnehmenden zuordnen kann. Somit ist eine neutrale Auswertung gewährleistet.

„Reliabilität bezeichnet die Zuverlässigkeit und Beständigkeit einer Untersuchung“ (Hussy et al., 2013).

Das bedeutet, dass die Ergebnisse ähnlich oder gleich wären, wenn man die Befragung nochmals unter denselben Bedingungen durchführen würde. Dadurch, dass der Fragebogen standardisiert ist und zum Großteil aus geschlossenen Fragen besteht und jeder Teilnehmende außerdem dieselben Fragen erhält, wird die Reliabilität sichergestellt.

3.2 Qualitative Forschungsmethode

Die Wahl bei der qualitativen Forschungsmethode fiel auf Tiefeninterviews. Während des Gesprächs diente ein strukturierter Leitfaden, sowohl den Interviewenden als auch der befragten Person als Hilfestellung (Magerhans, 2016). Um eine höhere Gesprächstiefe zu erreichen und aufkommende Unklarheiten zu beseitigen, können Nachfragen geäußert werden (Magerhans, 2016). Es wird ein hoher Zeitaufwand für die Gespräche benötigt und es kann durch das persönliche Gespräch möglicherweise unbewusst zu einer Beeinflussung der Befragten

kommen, welche verzerrte oder verfälschte Ergebnisse nach sich ziehen kann (Steffen & Doppler, 2019).

3.2.1 Konzeption und Zielsetzung Tiefeninterviews

Insgesamt wurden fünf Interviews in einem Zeitraum vom 11. bis zum 21. November 2020 geführt. Dabei wurden bewusst Mitarbeitende und Führungskräfte aus verschiedenen Branchen gewählt. Des Weiteren wurde darauf geachtet, dass die Gruppe ein gemischtes Alter (26 - 53 Jahre) und verschiedene Geschlechter (männlich/weiblich) aufweist. Ein weiteres Merkmal zur Differenzierung stellte die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Personen im Unternehmen dar (3 Jahre bis zu 22 Jahre). Diese Auswahlkriterien für die Personen wurden bestimmt, um in den Ergebnissen ein möglichst breites Spektrum abzubilden. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 20 Minuten, wobei das kürzeste Interview 18 Minuten und das längste 25 Minuten dauerte. Aufgrund der COVID-19-Pandemie waren leider keine persönlichen Gespräche möglich, wodurch auf Videotelefonie zurückgegriffen wurde. Die Mitarbeitenden erhielten im Vorfeld eine kurze schriftliche Einführung zu den Interviews, um sich auf das Gespräch einzustimmen. Nach einer kurzen Einführungsrunde, in der sich die Teilnehmenden vorstellten und die Zielsetzung erklärt wurde, begann das Tiefeninterview. Dieser Ablauf wurde wegen der Vergleichbarkeit immer gleich abgehalten.

3.2.2 Gütekriterien Tiefeninterviews

Um die Einhaltung der Gütekriterien zu gewährleisten, wurde ein Leitfaden ausgearbeitet, der für alle Interviews Anwendung fand. Hierbei wurde auf eine neutrale Formulierung der Fragen geachtet, um die Teilnehmenden nicht zu beeinflussen. Im Kontext der Reliabilität wurden die Fragen präzise formuliert, um potenzielle Fehlinterpretationen und damit eine fehlerhafte Beantwortung zu vermeiden. Alle Fragen zielten, um die Validität zu gewährleisten, direkt auf das jeweilige Forschungsthema ab. Die Befragungen wurden immer von den gleichen Interviewenden durchgeführt, dokumentiert und ausgewertet. Hierdurch wurde sowohl die Durchführungs- als auch Interpretationsobjektivität sichergestellt.

3.3 Darstellung der Forschungsfragen und Hypothesen

Im Nachfolgenden werden die Forschungsfragen vorgestellt, welche zur Ergebnisanalyse der Arbeit herangezogen werden. Die Forschungsfragen nehmen dabei Bezug auf die sechs Themenblöcke: Mitarbeitendenbindung, Talente, Kommunikation, Werteorientiertes Management, Diffusionstheorie und die neue Arbeitswelt. Es wurden insgesamt drei Forschungsfragen und Hypothesen aufgestellt. Die Formulierung von Hypothesen verfolgt die Absicht, diese endgültig zu falsifizieren oder vorübergehend zu verifizieren. Um den Sinn einer wissenschaftlichen Hypothese nicht zu verfälschen, sollte diese allgemeingültig, nachvollziehbar, widerspruchsfrei und operationalisierbar sein (Döring & Bortz, 2016).

F₁: Wie verteilt sich die Nutzung der App in Bezug auf das Alter der Mitarbeitenden?

- H_{1.1}* Je jünger die Mitarbeitenden, desto höher ist die Nutzung der App.
- H_{1.2}* Je jünger die Mitarbeitenden, desto höher ist die Nutzung der Benefits.
- H_{1.3}* Mitarbeitende unter 35 Jahren würden die App mehr nutzen als Mitarbeitende über 35 Jahren.“

F₂: Welche Auswirkungen haben die Benefits auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden?

- H_{2.1}* Je mehr die Mitarbeitenden die Benefits nutzen, desto mehr fühlen sie sich wertgeschätzt.“
- H_{2.2}* Wenn die Mitarbeitenden Benefits nutzen, dann empfehlen sie das Unternehmen an Freunde und Familie weiter.“

F₃: Welchen Einfluss haben die Benefits auf das Talentmanagement?

- H_{3.1}* Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen den angebotenen Benefits und der Rekrutierung von potenziellen Mitarbeitenden.“
- H_{3.2}* Je geringer die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden im Unternehmen, desto relevanter sind die Benefits für sie.“

4. Analyse und Ergebnisdiskussion

Im Folgenden werden die gewonnenen Ergebnisse aus der Befragung und den Tiefeninterviews aufgeführt und erläutert. Anschließend folgt eine Diskussion der ermittelten Resultate.

4.1 Ergebnisse der quantitativen Befragung

An der Befragung haben 185 Personen teilgenommen. Von den teilnehmenden Personen stimmte eine den datenschutzrechtlichen Bestimmungen nicht zu. Somit verbleiben 184 auswertbare Antworten.

Von den Befragten sind 68,5 % weiblich und 31,5 % männlich. Eine Führungsverantwortung haben 29,9 % der Befragten. Die Altersgruppen wurden in fünf Kategorien „unter 25 Jahren“ (32,6 %), „25 - 34 Jahre“ (41,3 %), „35 - 44 Jahre“ (16,8 %), „45 - 54 Jahre“ (8,7 %) und „über 55 Jahre“ (0,5 %) unterteilt. In der Darstellung der Ergebnisse der Befragung werden die Fragen mit dem Kürzel Qn versehen, wobei n die Nummer der Frage angibt.

Die erste Frage Q1 behandelt die Zufriedenheit mit Bezug auf die angebotenen Benefits im Unternehmen, gemessen auf einer 5-stufigen Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 5 (sehr zufrieden). Dabei ergab sich ein Median von 3 und das erste Quartil lag hier bei 2. In Q2 gaben 75,5 % der Befragten an, dass sie den aktuellen Arbeitgebenden ihren Freunden und Bekannten weiterempfehlen würden. Mit Q3 wurde anhand einer 5-stufigen Skala (1 = technisch desinteressiert und 5 = technisch versiert) die technische Affinität zu digitalen Produkten abgefragt. Hierbei ergab sich ein Median von 4, was für eine allgemein hohe technische Affinität steht. Das erste Quartil betrug 1 und das dritte Quartil lag bei 4. Mit Q4 wurde befragt, welche Benefits die aktuellen Arbeitgebenden der Befragten anbieten. Die Befragten hatten die Möglichkeit, mehrere Kategorien auszuwählen. Dabei wurden vor allem „Rente“ (67 %) beispielsweise eine Betriebsrente, „Verpflegung“ (56,6 %) beispielsweise kostenlose Getränke, „Einkaufen“ (54,9 %) beispielsweise Rabatte in Geschäften sowie „Mobilität“ (50 %) beispielsweise vergünstigte Tickets im Nahverkehr als wichtig erklärt. Niedrigste Werte erhielten

„Gesundheit“ (43,4 %) beispielsweise Zuschuss zum Fitnessstudio und „Bildung“ (41,2 %) beispielsweise Sprachkurse.

Die Fragen (Q5, Q6) behandeln die berufliche und private Nutzung von Apps. 46,2% der Befragten gaben an, dass sie im beruflichen Kontext Apps nutzen. Im privaten Bereich lag die Nutzung von Apps bei 98,4 %. Bei Q7 wurden die Teilnehmenden befragt, welche Benefits diese von ihrem Arbeitgebenden nutzen. Die Befragten hatten die Möglichkeit, mehrere Kategorien auszuwählen. Hier werden vor allem „Verpflegung“ (50,6 %), „Rente“ (37,9 %) sowie „Einkaufen“ (32,8 %) aktiv als Benefits genutzt. Zu den weniger genutzten Benefits zählen „Bildung“ (14,4 %) und „Gesundheit“ (13,8 %).

Die Teilnehmenden wurden in Q8 gebeten, ihre Wünsche in einer offen gestellten Frage bezüglich Benefits auszudrücken. Hier ergab sich, dass die Kategorien „Mobilität“ (n = 24), „Verpflegung“ (n = 21) und „Gesundheit“ (n= 20) als besonders wünschenswert betrachtet werden. Bei der Frage Q9 wurden die Teilnehmenden auf einer 4-stufigen Skala (1 = trifft nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu) befragt, ob die angebotenen Benefits bei der Arbeitgebendenwahl eine Rolle spielen. Hierbei ergab sich ein Median von 3, was für eine leichte Auswirkung der Benefits bei der Arbeitgebendenwahl spricht. Das erste Quartil lag bei 2 und das dritte Quartil bei 3. In der Frage Q10 wurde mit Hilfe von einer Notenskala (1 = sehr gut) und (6= ungenügend) die Wertschätzung erfasst, die die Teilnehmenden aus Ihrer Sicht vom den Arbeitgebenden erfahren. Hierbei ergab sich ein Median von 3, was auf eine tendenziell zufriedenstellende Wertschätzung schließen lässt. Das erste Quartil lag hier bei 2 und das dritte Quartil bei 4. Des Weiteren wurden mit den Fragen Q10 und Q13 ein Rangkorrelationstest nach Spearman durchgeführt. Hierbei konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Wertschätzung und der Häufigkeit Abrufens der Benefits festgestellt werden ($\rho = -.11$; $p = .12$). Mit der Frage Q11 wurde mit Hilfe einer 4-stufigen Skala (1 = trifft nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu) die Zugänglichkeit der Benefits bei den Arbeitgebenden ermittelt. Der Median lag hier bei 3, was für eine tendenzielle gute

Erreichbarkeit der Benefits spricht. Das erste Quartil lag hier bei 2 und das dritte Quartil bei 4.

Die Teilnehmenden wurden in Q12 gebeten, den aktuellen Kommunikationsweg der Benefits bei den aktuell Arbeitgebenden zu nennen. Die Befragten hatten die Möglichkeit, mehrere Kategorien auszuwählen. Hier werden vor allem „Intranet“ (72,8 %), „Mails“ (45,6 %) sowie „Einstellungsgespräch“ (36,1 %) genannt. Zu den weniger genannten Kommunikationswegen zählen „Informationsveranstaltungen“ (8,9 %). Und „Apps“ (5 %). Bei Q13 wurden die Teilnehmenden befragt, wie oft diese Information zu den Benefits abrufen. Hier konnten die Befragten aus vier verschiedenen Antwortmöglichkeiten „gar nicht“ (39,7 %), „einmal im Monat“ (37,5 %), „einmal die Woche“ (17,9 %) und „täglich“ (4,9 %) wählen.

Des Weiteren wurden mit dem Alter und der Frage Q13 ein Rangkorrelationstest nach Spearman durchgeführt. Hierbei konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Alter und der Häufigkeit zur Informationsbeschaffung zu den Benefits festgestellt werden ($\rho = -.106$; $p = .152$). Zudem wurde der Zusammenhang zwischen der Häufigkeit des Abrufens der Benefits und die Weiterempfehlung des Arbeitgebenden durch die Befragten untersucht. Mit den Daten der Fragen von Q2 und Q13 wurde ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt. Hierbei konnte kein Zusammenhang zwischen der Weiterempfehlung des Arbeitgebenden und der Häufigkeit des Abrufens von Informationen zu den Benefits festgestellt werden ($X^2 = 6,38$; $p = .095$). Mit der Frage Q14 wurde mit Hilfe einer 4-stufigen Skala (1 = trifft nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu) der Informationsstand der Befragten über die jeweiligen Benefits im Unternehmen ermittelt. Der Median lag hier bei 3, was für einen tendenziellen guten Informationsstand der Mitarbeitenden über die Benefits spricht. Das erste Quartil lag hier bei 2 und das dritte Quartil bei 4.

Mit Q15 wurde befragt, welchen Kommunikationsweg die Mitarbeitenden für Benefits wünschen. Die Befragten hatten die Möglichkeit, mehrere Kategorien auszuwählen. Dabei wurden vor allem „Mails“ (58,7 %), „Intranet“ (50,5 %), „Einstellungsgespräch“ (32,6 %) und

„Apps“ (25 %) als gewünschte Kommunikationswege genannt. Niedrigste Werte erhielten „Webseite“ (15,8 %) und „Schwarzes Brett“ (13 %). Die Teilnehmenden wurden bei der Frage Q16 bezüglich ihrer Bereitschaft zur Nutzung einer App, die Benefits darstellt, befragt. Hier konnten diese zwischen „Ja“ und „Nein“ auswählen. Hierbei ergab sich ein klares Bild, da 81 % der Befragten sich für eine Nutzung einer solchen App aussprachen. Mit Q17 wurde anhand einer optionalen, offenen Frage die Gründe zur Ablehnung einer App für die Darstellung der Benefits befragt. Dabei haben 16,8 % der Befragten „Unübersichtlichkeit durch zu viele Tools“ (n = 6), „bürokratischer Aufwand“ (n = 5) und „zu geringe Unternehmensgröße“ (n = 5) als Hauptargumente genannt. Bei Q18 wurden die Teilnehmenden befragt, wie oft diese Information zu den Benefits abrufen würden, wenn diese übersichtlich in einer App dargestellt werden. Hier konnten die Befragten aus vier verschiedenen Antwortmöglichkeiten „gar nicht“ (9,3 %), „einmal im Monat“ (41 %), „einmal die Woche“ (40,4 %) und „täglich“ (9,3 %) wählen. Zusätzlich wurde mit Q18 und dem Alter ein Rangkorrelationstest nach Spearman durchgeführt. Hier konnte kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden ($\rho = -.11$; $p = .15$). Des Weiteren wurde das Alter in zwei Kategorien „unter 35 Jahre“ und „über 35 Jahre“ aufgeteilt. Zwischen diesen beiden Gruppen und mit Q18 wurde ein Mann-Whitney-U-Test durchgeführt. Hierbei kann die H_0 -Hypothese „Die Verteilung von Q18 ist für beide Alterskategorien identisch“ abgelehnt werden ($U = 2544.00$; $Z = -2.38$; $p = .02$).

In der Frage Q19 sollte mit Hilfe einer Notenskala (1 = sehr gut) und (6= ungenügend) die eigene Leistungsfähigkeit in der Arbeit eingeschätzt werden. Hierbei ergab sich ein Median von 2, was auf eine tendenziell gute Leistungsfähigkeit deuten lässt. Das erste Quartil lag hier bei 2 und das dritte Quartil bei 3. Die Teilnehmenden wurden in Q20 gebeten, ihre Motivation anhand einer Notenskala (1 = sehr gut) und (6= ungenügend) zu beurteilen. Hierbei ergab sich ein Median von 2, was auf eine tendenziell hohe Motivation schließen lässt. Das erste Quartil lag hier bei 2 und das dritte Quartil bei 3. Bei der Frage Q21 wurden die Teilnehmenden auf einer 4-stufigen Skala (1 = trifft nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu,

4 = trifft voll zu) befragt, inwieweit die Benefits einen Einfluss auf die Wahl des Arbeitgebenden haben. Hierbei ergab sich ein Median von 2, was auf einen tendenziell geringen Einfluss schließen lässt. Das erste Quartil lag hier bei 1 und das dritte Quartil bei 3.

Weiterhin wurde mit Q21 und Q4 ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt. Hierbei konnte ein Zusammenhang zwischen dem Angebot der Benefits und dem Einfluss dieser, auf die Wahl des Arbeitgebenden festgestellt werden ($\chi^2 = 54,51$; $p < .001$). Bei der Frage Q22 wurden die Teilnehmenden auf einer 4-stufigen Skala (1 = trifft nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft voll zu) befragt, ob die angebotenen Benefits für den Verbleib im Unternehmen eine Rolle spielen. Der Median lag hier bei 2, was für eine tendenzielle untergeordnete Rolle für den Verbleib im Unternehmen spricht. Das erste Quartil lag hier bei 1 und das dritte Quartil bei 3. Zusätzlich wurde mit Q22 und Q26 ein Rangkorrelationstest nach Spearman durchgeführt. Hierbei konnte ein signifikanter, geringer gegensinniger Zusammenhang zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und den Einfluss der Benefits für den Verbleib im Unternehmen festgestellt werden ($\rho = -.16$; $p = .31$). Zu den Fragen Q23 bis Q26 wurden weitere soziodemografischen Daten abgefragt.

4.2 Ergebnisse der qualitativen Tiefeninterviews

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Tiefeninterviews dargestellt. Die Fragen des Leitfadens werden mit Tn abgekürzt und die befragten Personen mit der Kurzform P anonymisiert.

Auf die Frage T1 hin, welche Benefits die einzelnen Unternehmen anbieten, wurden folgende Inhalte genannt. P1, P2, P3 und P4 gaben alle eine Bezuschussung für das Mittagessen an. Bei P1, P2 und P3 ist ein Angebot für Kinderbetreuung vorhanden. Eine Betriebsrente wird für P3 und P4 angeboten, während P1 Sparkassenzuschläge erhält. Bei P3 wird zusätzlich eine kostenlose Rentensprechstunde angeboten. Bei P4 gehört die Betriebsrente zu einer dreistufigen Altersvorsorge (Pensionskasse, Betriebsrente, und normaler Arbeitgeberanteil). Zudem erhält P4 noch Urlaubs-, Weihnachtsgeld und tarifliches Zusatzgeld. P3 und P5 haben

flexible Arbeitszeiten im Unternehmen. Im Punkt Mobilität können P2 und P5 ein Jobrad nutzen. Hierbei kann P2 ein Fahrrad, oder E-Bike leasen oder günstiger erwerben. Über das Unternehmen können P3 und P4 Autos zu einem reduzierten Preis kaufen und P5 erhält einen Geschäftswagen. Zusätzlich kann P3 das Jobticket für Bus und Bahn nutzen. Eine Gesundheitsvorsorge wird im Unternehmen von P3 und P5 angeboten, während P4 ein Fitnessstudio kostenfrei nutzen kann. Mitarbeiter-Rabatte auf betriebseigene Produkte erhält P2. P4 erhält hingegen Rabatte auf externe Produkte. P3 berichtet, dass bezuschusste Ausflüge angeboten werden und P4 hat die Möglichkeit alle 7 Jahre einen Urlaub, mit festgelegtem Reiseziel, kostenfrei durch die Firma anzutreten. Kostenlose Weiterbildungsmöglichkeiten zu digitalen Themen sind in Unternehmen von P1 vorhanden.

Folgend wurden die Personen bei T2 nach ihrer Nutzung von den angebotenen Benefits befragt. P1 und P3 gehen in die Kantine, ebenso nutzt P4 das Mittagessen und zusätzlich die Spesen. Die Kinderbetreuung wird von P3 genutzt und P2 würde sie nutzen, wenn Kinder vorhanden wären. P3 und P4 nehmen den Anspruch der Betriebsrente wahr. P2 legt Geld bei seiner Firma an und möchte nächstes Jahr über die Firma ein neues Fahrrad kaufen. P5 wird ebenfalls nächstes Jahr ein E-Bike über die Firma nutzen und nimmt bereits den Geschäftswagen in Anspruch. P4 hat sich ein Auto über das Unternehmen für 30% weniger zugelegt. P2 kauft gerne die betriebseigenen Produkte für ihre Freunde und Verwandten. P4 nutzt die Rabatte gar nicht, da die Produkte im Internet günstiger sind, fährt dafür aber alle 7 Jahre auf Kosten des Unternehmens in den Urlaub.

Anschließend wurden die Personen bei T3 nach ihren Wünschen bezüglich Benefits gefragt, die sie nutzen würden, welche aber nicht im Unternehmen vorhanden sind. P2 wünscht sich, dass die Kantine für alle nutzbar ist sowie Verpflegungsgutscheine für die Gastronomie in der umliegenden Stadt. P1 hätte gerne eine Möglichkeit zur Kinderbetreuung. Das Ansparen von Arbeitszeiten, um früher in den Ruhestand gehen zu können, wünschen sich P1 und P3. Beim Thema flexible Arbeitszeiten wünscht P1 die Möglichkeit nach Corona im Homeoffice zu arbeiten und P5

die Einführung von Gleitzeit. P4 hätte gerne die Möglichkeit ein Jobrad zu nutzen und dieses vom Bruttogehalt bezahlen zu können sowie einen Geschäftswagen zu erhalten. P2 wünscht sich ergänzend zu der unternehmensinternen Auswahl Gutscheine von anderen Unternehmen.

Bei der Frage T4 nach dem Informationsweg antworteten die befragten Personen wie folgt. P1, P2 und P4 werden über das unternehmenseigene Intranet über die Benefits informiert. Bei P1, P2 und P5 kommen schriftliche Benachrichtigen auf Papier dazu. Zudem werden P2, P3, P4 und P5 über E-Mails aufgeklärt. P2 wird außerdem über die Presse und durch Vorgesetzte über die Benefits informiert. Bei P3 gibt es für interne Kommunikation ein eigenes Portal, über welche auch die Benefits geschaltet werden. P4 informiert sich über die Homepage, während P3 Push-Benachrichtigungen erhält. P5 wird stets von der zuständigen Person für das jeweilige Benefit informiert, erhält dazu Einführungsveranstaltungen und Informationen über die Gehaltsabrechnung.

Zu den bereits vorhandenen Benefits wurden die Personen bei T5 gefragt, wie nutzerfreundlich sie diese in Anspruch nehmen können. P3, P4 und P5 empfinden die Inanspruchnahme der Benefits als sehr nutzerfreundlich. P2 bezeichnet sie als mittelnutzerfreundlich und P1 als ok. P3 begründet die Entscheidung durch die webbasierte und direkte Nutzungsweise. Bei P4 müssen Anträge zur Nutzung gestellt werden, was als nicht nutzerfreundlich beurteilt wird.

Anschließend befragten wir die Personen bei T6 zu ihrer Zufriedenheit bezüglich der Benefits. Dazu ordneten sie sich in einer Skala von 1 (= schlecht) bis 10 (=gut) ein. P1 und P2 geben in Bezug auf die angebotenen Benefits im Unternehmen jeweils die Zufriedenheit 7 an. P3 und P4 geben eine Zufriedenheit von 9 und P5 eine Zufriedenheit von 10 an. P1 und P2 finden die Auswahl der angebotenen ok bis ausbaufähig. P2 gibt zusätzlich als Grund an, dass alle Zielgruppen im Unternehmen berücksichtigt werden sollten. P3, P4 und P5 sind sehr zufrieden mit dem Angebot und schätzen die Benefits.

Dazu ergänzend wurden die Personen bei T7 gefragt, ob sie sich durch die angebotenen Benefits auch wertgeschätzt fühlen. P1 und P4 fühlen sich

durch die angebotenen Benefits nicht wertgeschätzt. P1 sieht in den Benefits keine Wertsteigerung und P4 empfindet sie als Mittel zum Zweck. P2, P3 und P5 fühlen sich durch die angebotenen Benefits wertgeschätzt. P2 empfindet ebenfalls Wertschätzung durch die Benefits. P3 fühlt sich durch die angebotene Kinderbetreuung wertgeschätzt. P5 sieht die monetäre und zeitliche Aufwendung des Unternehmens als Aspekt der Wertschätzung an.

Auf die Frage T8 hin, ob die Benefits eine Rolle gespielt haben, als die Personen sich auf den Job beworben haben gaben diese folgendes an. Für alle befragten Personen (P1 bis P5) spielten die angebotenen Benefits für die Wahl des Arbeitgebenden keine Rolle. Andere Faktoren, wie für P1 das Gehalt, für P2 das Aufgabenspektrum der Stelle, für P3 die Unternehmensgröße und die damit verbundenen Sozialleistungen, für P4 der Tarifvertrag, Urlaubs und Weihnachtsgeld, sowie der Geschäftswagen, waren wichtiger. P5 wäre nicht woanders hingegangen, wenn es keine Benefits gegeben hätte.

Darauf aufbauend schloss sich die Frage T9 an, welche Rolle die Benefits für die Personen spielen, um im Unternehmen zu bleiben. Für alle befragten Personen (P1 bis P5) spielten die angebotenen Benefits auch für den Verbleib im Unternehmen keine Rolle. Wichtigere Gründe waren für P1 der/ die Vorgesetzte, für P2 der Job, Kolleginnen und Kollegen und das Gehalt, für P3 das Ansehen sowie die Vorteile durch langjährige Betriebszugehörigkeit, wie die private Rente, für P4 der Tarifvertrag und für P5 der Geschäftswagen.

Auf die Frage T10, ob die Personen ihr Unternehmen Ihren Freunden und Familie weiterempfehlen würden, antworteten alle befragten Personen, bis auf P1 (P2 bis P5) mit ja. Für P1 spricht dagegen, dass es aktuell mehr Arbeit, aber weniger Gehalt gibt. Gründe für eine Weiterempfehlung waren für P2 das Image des Unternehmens, sowie die Umsetzung in der Unternehmenskultur von diesem, für P3 die Rentenleistungen und die entgegengebrachte Wertschätzung, für P4 die Eigenverantwortung, Freiheit, die "Laissez-faire-Kultur" und das Gehalt. Für P5 spielen vor allem die flachen Hierarchien, das ausgesprochene Vertrauen und die besondere

Unternehmensstruktur, die es sonst nirgends so gibt, eine entscheidende Rolle.

Dem Ende des Interviews entgegen baten wir die Personen bei T11 sich in das Modell der Diffusionstheorie einzuordnen und diese Einordnung zu begründen. P1, P2 und P3 ordnen sich in Bezug auf die Technikaffinität, nach einer Schwankung zwischen Early und Late Majority, der Gruppe der Late Majority zu. P4 ordnet sich klar der Early Majority zu und begründet diese Entscheidung mit dem Aspekt, dass in dieser Phase Geld gespart werden kann. P5 ordnet sich der Late Majority zu, da sie die Technik erst nutzt, wenn sie einen klaren Mehrwert darin sieht.

Abschließend und anknüpfend an die Technikaffinität fragten wir die Personen bei T12, ob sie eine App nutzen würden, welche die Benefits ihres Unternehmens übersichtlich darstellt. P1, P4 und P5 würden eine solche App nicht nutzen, da sie kein Mehrwert darin sehen und ihnen die aktuellen, gegebenen Informationswege ausreichen. P5 ergänzt, dass sie eine App nutzen würde, wenn ein Mehrwert durch die direkte Einbindung der Benefits gegeben wäre. P2 und P3 hingegen würden die App nutzen. P2 begründet dies mit der besseren Übersichtlichkeit und der gesammelten Darstellung. P3 hebt ebenfalls den Aspekt der gesammelten Darstellung hervor und ergänzt, dass sie die App zusätzlich zu anderen bereits bestehenden unternehmensinternen Apps nutzen würde.

4.3 Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews und der quantitativen Umfrage nach den jeweiligen Forschungsfragen strukturiert und interpretiert.

Die erste Forschungsfrage (F₁) lautet: „Wie verteilt sich die Nutzung der App in Bezug auf das Alter der Mitarbeitenden?“. F₁ kann durch die Prüfung der drei H₁ Hypothesen „Je jünger die Mitarbeitenden, desto höher ist die Nutzung der App.“ sowie „Je jünger die Mitarbeitenden, desto höher ist die Nutzung der Benefits.“ und „Mitarbeitende unter 35 Jahren würden die App mehr nutzen als Mitarbeitende über 35 Jahren.“ und mithilfe von Q13, Q18, Q25 sowie T2 und T12 beantwortet werden. Zusätzlich wurden

die H_0 -Hypothesen „Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Alter und der Häufigkeit der App-Nutzung“ sowie „Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Alter und der Häufigkeit der Benefit-Nutzung“ und „Die Nutzung der App wäre bei den Mitarbeitenden unter 35 und über 35 Jahren identisch.“ aufgestellt.

Da kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Alter und der Nutzung der Benefits durch Q13 und Q25 sowie T2 festgestellt werden kann, wird die zweite H_0 -Hypothese beibehalten. Die erste H_0 -Hypothese wird ebenfalls beibehalten, da auch hier zwischen Q18 und Q25 kein signifikanter Zusammenhang besteht. Auch aus T12 konnten dahingehend keine weiteren Informationen abgeleitet werden. Bei der Untersuchung für die dritte H_0 -Hypothese, in der die Altersklassen in 2 Gruppen aufgeteilt wurden, konnten hingegen signifikante Unterschiede zwischen diesen festgestellt werden. Untersucht man hierbei die Variablen Q18 und Q25 wird ein Unterschied hinsichtlich der App-Nutzung deutlich, allerdings können keine konkreten Aussagen darüber getroffen werden, wie dieser aussieht. Es ist unklar, woraus der Ursprung der Unterschiede zwischen den beiden Altersklassen resultiert. Festzustellen ist, dass große Unterschiede zwischen der Anzahl an Teilnehmenden aus Gruppe 1 ($n=135$) und den Teilnehmenden aus Gruppe 2 ($n=48$) vorhanden sind und die Ergebnisse daher nicht zwingend auf den Altersunterschied zurückzuführen sind. Aufgrund dieser Daten kann kein Zusammenhang zwischen der Nutzung der App und der Verteilung des Alters der Nutzenden (F_1) festgestellt werden. Das Alter spielt laut Aussage des Datensatzes also keine Rolle in Bezug auf die Häufigkeit Nutzung der Benefits sowie der App.

Die zweite Forschungsfrage (F_2) lautet: „Welche Auswirkungen haben die Benefits auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden?“ F_2 kann durch die Prüfung der zwei H_1 Hypothesen „Je mehr die Mitarbeitenden die Benefits nutzen, desto mehr fühlen sie sich wertgeschätzt.“ sowie „Wenn die Mitarbeitenden Benefits nutzen, dann empfehlen sie das Unternehmen an Freunde und Familie weiter.“ und mithilfe von Q2, Q10, Q13 sowie T2, T7 und T10 beantwortet werden. Zusätzlich wurden die H_0 -Hypothesen „Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der empfundenen

Wertschätzung der Mitarbeitenden und der Häufigkeit der Benefit-Nutzung“ und „Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Nutzung der Benefits und der Weiterempfehlung des Unternehmens an Freunde und Familie.“ aufgestellt. Es kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen Q10 und Q13 sowie zwischen T2 und T7 festgestellt werden. Weder bei den qualitativen Interviews noch bei der quantitativen Befragung kann die erste H₀-Hypothese abgelehnt werden. Die Nutzung der Benefits spielt laut Aussage des Datensatzes keine Rolle in Bezug auf die empfundene Wertschätzung der Mitarbeitenden.

Die zweite H₀-Hypothese kann der quantitativen Befragung nach nicht abgelehnt werden, da kein signifikanter Zusammenhang zwischen Q2 und Q13 festgestellt werden kann. Bei den Tiefeninterviews kann allerdings eine Tendenz zwischen T2 und T10 erkannt werden. Dahingehend empfehlen die befragten Personen das Unternehmen weiter, wenn diese Benefits vermehrt nutzen. Diese Tendenz ist allerdings aufgrund der zu geringen Repräsentativität nicht ausreichend, um die H₀-Hypothese abzulehnen. Aufgrund dieser Daten kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Auswirkungen der Benefits (F₂) festgestellt werden. In der qualitativen Befragung ergab sich durch T7 die Erkenntnis, dass sich der Großteil der Mitarbeitenden zwar durch die angebotenen Benefits wertgeschätzt fühlt, in T10 spielten allerdings andere Aspekte eine wichtigere Rolle für die Weiterempfehlung. Faktoren wie das Image des Unternehmens, die Freiheit und Eigenverantwortung sowie eine einzigartige Unternehmensstruktur waren dabei größere Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit der Befragten.

Die dritte Forschungsfrage (F₃) lautet: „Welchen Einfluss haben die Benefits auf das Talentmanagement?“ F₃ kann durch die Prüfung der zwei H₁ Hypothesen „Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen den angebotenen Benefits und der Rekrutierung von potenziellen Mitarbeitenden.“ sowie „Je geringer die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden im Unternehmen, desto relevanter sind die Benefits für sie.“ und mithilfe von Q4, Q21, Q22, Q26, sowie T1, T8 und T9 beantwortet werden. Zusätzlich wurden die H₀-Hypothesen „Es gibt keinen

signifikanten Zusammenhang zwischen den angebotenen Benefits und der Rekrutierung von potenziellen Mitarbeitenden“ und „Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Relevanz der Benefits für die Mitarbeitenden“ aufgestellt.

Aus der quantitativen Befragung geht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Q4 und Q21 hervor. Da der Chi-Quadrat-Test nur die Unabhängigkeit zwischen beiden Variablen prüft, ist dieser in seiner Aussagekraft allerdings limitiert. T1 sagt mit T8 hingegen aus, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen den angebotenen Benefits und der Rekrutierung besteht. Aufgrund dieser Ergebnisse wird die erste H₀-Hypothese beibehalten.

Die zweite H₀-Hypothese kann aufgrund der quantitativen Befragung mit Q22 und Q26 abgelehnt werden. Es besteht ein gegensinniger geringer Zusammenhang zwischen der Rolle der Benefits beim Verbleib der Mitarbeitenden im Unternehmen und der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Je kürzer sich die Mitarbeitenden im Unternehmen befinden, desto relevanter sind die Benefits für deren Verbleib. Allerdings geht aus den Experteninterviews mit T9 hervor, dass manche Benefits erst nach einer gewissen Dauer der Betriebszugehörigkeit lohnend sind.

Hinsichtlich der Forschungsfrage kann in Bezug auf die Rekrutierung festgestellt werden, dass die Benefits bei der Wahl des Arbeitgebenden eine eher untergeordnete Rolle spielen. Andere Faktoren, die aus T8 hervorgehen wie das Gehalt, der Tarifvertrag, das Aufgabenspektrum, oder die Unternehmensgröße stellen für die Wahl des Arbeitgebenden ein wichtigeres Kriterium dar. In Bezug auf die Mitarbeitendenbindung spielen die Benefits eine größere Rolle für Mitarbeitende mit geringer Dauer der Betriebszugehörigkeit, es gibt aber auch Benefits, die einen Anreiz bieten, länger im Unternehmen zu bleiben. So wird beispielsweise die Werksrente von P3 erst ab 5 Jahren Betriebszugehörigkeit aktiv. Andere Faktoren, die eine entscheidendere Rolle für den Verbleib im Unternehmen spielen sind die oder der Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, oder auch der Geschäftswagen. Die Benefits haben also vor allem Einfluss auf die neu gewonnen Talente im Unternehmen.

5. Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden Handlungsempfehlungen dargestellt, die auf Grundlage der Ergebnisse aus der empirischen Forschung generiert wurden. Zudem werden die Erkenntnisse in einem Fazit zusammengetragen.

5.1 Handlungsempfehlungen

Die nach der Ansicht der Autorinnen und Autoren wichtigsten Resultate aus der Befragung sowie den Tiefeninterviews werden im folgenden Abschnitt zusammengefasst.

F₁ macht sichtbar, dass das Alter keinen Zusammenhang mit der App Nutzung vorweist. Aus T5 geht hervor, dass die Benefits nicht auf alle Mitarbeitenden zugeschnitten und somit nicht für alle nutzbar sind. Die Benefits sollten daher individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst werden. Dafür bietet sich eine Befragung an, in welcher passgenaue Benefits ermittelt werden. Dahingehend sollten diese Benefits für alle nutzbar sein und auch in der App unternehmensspezifisch dargestellt werden. In der App wird vor allem dann ein Mehrwert gesehen, wenn sie nicht nur die Benefits übersichtlich darstellt, sondern darüber hinaus weitere Funktionen beinhaltet. Diese Handlungsempfehlung ergibt sich unter anderem aus der Aussage von T12 sowie aus den Kommentaren der quantitativen Befragung. Hier wurde angebracht, dass die Kosten den Nutzen übertreffen würden, da die App so nur eine Informationsquelle darstellt und diese Funktionsweise zu eindimensional ist.

Daher würde eine mehrdimensionale Funktionsweise einen großen Mehrwert generieren, was die Attraktivität der App deutlich steigern kann. So könnte das direkte Einlösen der Benefits über die App in Form von Anmeldungen zu Präventionskursen, oder einen Rabatt-Code, der vergünstigtes Essen anbietet, einen solchen Mehrwert darstellen. Dadurch wird wiederum die Akzeptanz der App gesteigert und der wahrgenommene bürokratische Aufwand wird minimiert. Die anfallenden Kosten sind überschaubar und die Inhalte des betrieblichen Gesundheitsmanagements

können bis zu 100% von den Krankenkassen und Versicherungen finanziert werden.

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, wird zwar durch die Benefits, jedoch maßgeblich durch andere Faktoren beeinflusst. Entscheidende Faktoren bilden dabei aufgrund von T10 vor allem die Tätigkeit an sich, die Unternehmensstruktur und -kultur sowie monetäre Anreize. Aufgrund dieser Erkenntnis können Benefits dafür genutzt werden die gerade beschriebenen Aspekte attraktiver zu gestalten. Ein Beispiel hierfür wäre ein wöchentliches Team Event, bei dem kostenloses Mittagessen für alle Teammitglieder zur Verfügung gestellt und in gemeinsamer Runde gegessen wird. Dadurch würden die Mitarbeiter finanziell entlastet und zeitgleich die Unternehmenskultur gestärkt werden. Für die hier vorgestellte Handlungsempfehlung fallen ca. 10€ externe Kosten pro Person an, welche intern abteilungsübergreifend verteilt werden können.

Hinsichtlich des Talentmanagements ist es empfehlenswert die Benefits bereits im Rekrutierungsprozess transparent an die Bewerbenden zu vermitteln, wie sich aus Ergebnissen von T8 ergibt. Diese sollten auf der Webseite und in der Stellenbeschreibung leicht ersichtlich sein, sowie im persönlichen Gespräch hervorgehoben werden. Dadurch kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen mit ähnlichen Rahmenbedingungen entstehen. Für diesen Mehrwert fallen keine zusätzlichen Kosten an.

Des Weiteren sollte bei der Mitarbeiterbindung darauf geachtet werden eine zweigleisige Benefit Strategie zu fahren. Dabei ist darauf zu achten, dass sowohl kurzfristige als auch langfristige Benefits im Unternehmen Anwendung finden. Die kurzfristigen Benefits zielen darauf ab, einen schnellen und relevanten Mehrwert zu generieren. Dazu zählen Benefits wie das in T3 genannte Jobrad, für welches Kosten in Höhe von ca. 3 000€ anfallen, welche allerdings steuerlich wieder geltend gemacht werden können. Langfristige Benefits werden erst ab einer bestimmten Dauer der Betriebszugehörigkeit wirksam. Es wird ein Anreiz geschaffen, sich längerfristig ans Unternehmen zu binden. Beispielsweise wäre hier die in T9

erwähnte Betriebsrente zu nennen, welche in der Regel nach einer fünfjährigen Betriebszugehörigkeit gilt.

5.2 Zusammenfassung und Schluss

Aufgrund des demographischen Wandels und des steigenden Fachkräftemangels ist es für Arbeitgebende zunehmend wichtiger, talentierte Mitarbeitende zu rekrutieren und an das eigene Unternehmen zu binden. Darüber hinaus zwingt die zunehmende Digitalisierung Unternehmen dazu auf dem technologisch neusten Stand zu bleiben und neuen Trends mit Offenheit zu begegnen.

Im Zuge dieser Projektarbeit wurden in Zusammenarbeit mit dem Start-Up Unternehmen be+ verschiedene Themen, die im Zusammenhang mit der Attraktivität der App, der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und dem Talentmanagement stehen, beleuchtet. Zunächst wurde ein Grundverständnis für die Themen Mitarbeitendenbindung, Talentmanagement, Diffusionstheorie, Kommunikation im Unternehmen und neue Arbeitswelten geschaffen.

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung zeigen, dass über 80% der befragten grundsätzlich an der Nutzung einer App zur Darstellung der angebotenen Benefits interessiert sind. Bei den qualitativen Tiefeninterviews wurde klar, dass die Benefits nicht den ausschlaggebenden Faktor für die Rekrutierung und die Bindung der Talente darstellen. Vorstellbar ist, dass eine individuelle Anpassung der Benefits auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, sowie eine verbesserte Kommunikation dieser im Recruitingprozess und Arbeitsalltag die Attraktivität des Arbeitgebenden erhöht und die Mitarbeitendenbindung stärken könnte.

Zudem wurde beleuchtet, welche Benefits von den Mitarbeitenden gewünscht sind und somit in der App enthalten sein sollten. Dabei waren vor allem Verpflegung, Betriebsrente, Mobilität, gesundheitsfördernde Angebote und Rabatte für unternehmensexterne Produkte die am meisten gewünschten Benefits. Im Idealfall sollten diese Benefits direkt über die App einlösbar sein, um so einen wirklichen Mehrwert für den Nutzenden zu generieren. Dadurch wird eine Erhöhung der Akzeptanz der Mitarbeitenden

für diese neue Technologie erwartet. Es hat sich gezeigt, dass die Einführung einer App zur übersichtlichen Darstellung der Benefits zeitgemäß und wünschenswert ist.

5.3 Forschungsausblick

Im Folgenden werden potenzielle tiefgreifendere Forschungsbereiche in Bezug auf die bereits gefundenen Erkenntnisse aufgezeigt. Da aktuell noch keine einheitliche Definition für „Benefits“ existiert, wäre dies der erste notwendige Schritt, um Forschungsarbeiten miteinander vergleichbar zu machen.

Bezogen auf die App würde sich eine Längsschnittstudie in einem Unternehmen lohnen, um Verlaufseffekte aufzeigen zu können. Mit dieser Arbeit wurden bereits Zusammenhänge aufgezeigt, allerdings konnten keine Kausalitäten erschlossen werden. Die Kausalitäten und Informationen über den Verlauf sind jedoch relevant, wenn es um die Messung der Effektivität und Effizienz der Benefits in der Praxis geht.

In der Zukunft wäre es daher interessant zu erforschen, welche konkrete Auswirkung ein Benefit auf die individuellen Zielgruppen hat. So könnte man Zielgruppen anhand von Branchen sowie von demographischen Daten definieren und diese hinsichtlich der Auswirkungen eines Benefits untersuchen.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F. (2016) HR-Transformation als neues zukunftsweisendes Raumkonzept. PERSONALQuarterly.
- Ameln von, F. & Wimmer, R. (2016) *Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel*. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie
- Berthel, J., & Becker, F. G. (2013). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Schäffer-Poeschel.
- Black, A., Wright, P., & Bachmann, J. (1998). *Shareholder Value für Manager*. Campus Verlag.
- Eichhorst, W., & Buhlmann, F. (Januar 2015). *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt*. Wirtschaftspolitische Blätter.
- Enaux, C., Meifert, M., & Hennrich, F. (2011). *Strategisches Talent-Management Talente systematisch finden, entwickeln und binden*. Haufe Verlag.
- Engelhardt, K. (2019). *Erfolgreiche Interne Kommunikation im Digital Workplace*. Springer Gabler.
- Gomez, P. (1993). *Stakeholder Value-orientierte Unternehmensführung*. Springer Verlag.
- Gutmann, J., & Gatzke, E. (2015). *Talentmanagement*. Haufe Verlag.
- Hill, J. C. (1954). Stabilisation of Fring Benefits. *Industrial and Labor Relations Review*.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Springer.
- Kappel, H., & Uschatz, P. (1992). *Variable Kaderentlohnung: Erfolg und Leistung honorieren*. Verlag Industrielle Organisation.
- Karnowski, V., & Kümpel, A.-S. (2016). *Schlüsselewrke der Medienwirkungsforschung*. (M. Potthoff, Hrsg.) Springer.
- Kretschmar, A. (1994). *Angewandte Soziologie im Unternehmen*. Gabler.

- Leciejewski, K., & Dahlems, R. (1997). *Fringe Benefits, alle Möglichkeiten der Gehaltserhöhung*, Ueberreuter Wirtschaft.
- Magerhans, A. (2016). *Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung*. Springer Gabler.
- Renaud, S., Morin, L., Béchar, A. (2017) *Traditional Benefits versus Perquisites*. Journal of Personnel Psychologie
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*, Macmillan Publishing.
- Rump, J., & Eilers, S. (2017). *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0*. Springer Gabler.
- Scholl, A. (2015). *Die Befragung*. UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Steffen, A., & Doppler, S. (2019). *Einführung in die Qualitative Marktforschung Design – Datengewinnung – Datenauswertung*. Springer Gabler.
- Thielsch, M., & Weltzin, S. (2009). *Online-Befragungen in der Praxis. Praxis der Wirtschaftspsychologie: Themen und Fallbeispiele für Studium und Praxis*. MV Verlag.
- Wälchli, A. (1995). *Strategische Anreizgestaltung, Modell eines Anreizsystems für strategisches Denken und Handeln des*

**Benefits der Zukunft - Freiwillige Zusatzleistung oder
Voraussetzung für attraktive Arbeitgeber**
in Zusammenarbeit mit *be+*

Autor*innen: Drechsler, Rebecca
Feit, Annika
Scheibli, Josephine
Strixner, Carla

Zusammenfassung

Benefits sind Zusatzleistungen, die Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden zusätzlich zum Gehalt gewähren können. Dieses Zeichen der Wertschätzung erwarten heutzutage immer mehr Mitarbeitende. Unternehmen, die Benefits anbieten, erhalten dadurch die Möglichkeit ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern. In dieser Arbeit wird untersucht, inwieweit Benefits die Mitarbeitermotivation und -bindung beeinflussen und welche Benefits von Mitarbeitenden besonders gewünscht werden. Außerdem wird erforscht, wie die Zusatzleistungen innerhalb des Unternehmens erlebbar gestaltet werden können. Diese Aspekte werden in der Forschungsarbeit, die vom Start-up-Unternehmen „be+“ in Auftrag gegeben wurde, untersucht und analysiert. Für die aufgestellten Hypothesen und Forschungsfragen wurde eine quantitative Online-Umfrage mit 234 Teilnehmenden sowie vier qualitative Experteninterviews durchgeführt. Ausgehend von den Ergebnissen und der Diskussion werden abschließend Handlungsempfehlungen für Forschung und Praxis abgeleitet.

Abstract

Benefits are additional services that employers can grant their employees in addition to their salary. Nowadays, more and more employees expect this act of appreciation. This gives companies that provide benefits the opportunity to increase their attractiveness as an employer. This paper will examine the extent to which benefits influence employee motivation and loyalty and which benefits are particularly desired by employees. It also explores how these benefits can be made tangible within the company. These aspects will be investigated and analysed in this research, commissioned by the start-up company “be+”. In order to answer the hypotheses and research questions, a quantitative online survey with 234 participants and four qualitative expert interviews were conducted. Based on the results and the discussion, recommendations for action for research and practice are derived in conclusion.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	187
2	Theoretischer Hintergrund	188
2.1	New Work - Wandel der Arbeitswelt.....	188
2.2	Anforderungen von jungen Mitarbeitenden an Benefits	188
2.3	Mitarbeitermotivation und -bindung	190
2.4	Hintergrund von Benefits	191
3	Methodik	193
3.1	Quantitative Forschungsmethode.....	193
3.1.1	Methodisches Vorgehen	193
3.1.2	Gütekriterien	194
3.1.3	Stichprobenbeschreibung	195
3.2	Qualitative Forschungsmethode.....	195
3.2.1	Methodisches Vorgehen	195
3.2.2	Gütekriterien.....	196
3.2.3	Stichprobenbeschreibung	197
4	Analyse und Ergebnisdiskussion.....	198
4.1	Ergebnisse der quantitativen Umfrage	198
4.2	Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews	202
4.2.1	Mitarbeitermotivation und -bindung durch Benefits.....	202
4.2.2	Stellenwert von Benefits.....	203
4.2.3	Kommunikation von Benefits.....	204
4.2.4	Erleben von Benefits	204
4.2.5	Bisherige Entwicklung von Benefits	205
4.2.6	Benefits und zukünftige Generationen	205
4.2.7	Benefits und New Work	206

4.2.8 Zukünftige Entwicklung von Benefits.....	207
4.3 Diskussion der Daten	207
4.4 Kritische Limitation der Erhebung.....	209
5 Handlungsempfehlungen.....	211
5.1 Handlungsempfehlungen für die Forschung	211
5.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis	211
5.3 Fazit.....	213
Literaturverzeichnis.....	215

1 Einleitung

In Zeiten des sogenannten *War for Talents* sehen sich Unternehmen mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Einerseits mit einem vorherrschenden Mangel an qualifizierten Fachkräften, andererseits auch mit der Herausforderung ebendiese Fachkräfte zu halten und an das Unternehmen zu binden. Umso relevanter ist es aus diesem Grund für Unternehmen geworden sich positiv auf dem Arbeitsmarkt zu präsentieren, da das Gehalt als alleiniger Motivationsanreiz nicht mehr ausreichend ist (Frese, 2013). Um einer Fluktuation entgegenzuwirken greifen Unternehmen daher neben dem Gehalt immer öfter auch auf Sachleistungen beziehungsweise Mitarbeiter-Benefits zurück (Franzis & Loewenstein, 2013). Jüngste Ereignisse wie die SARS-CoV-2 Pandemie zeigen, wie unterschiedlich diese Leistungen in Art und Umsetzung aussehen können. Für die Ausstattung eines eigenen Home-Office Büros stellten Unternehmen wie „Google“ oder „Facebook“ ihren Mitarbeitenden beispielsweise zu Beginn der Pandemie 1000 Dollar zur Verfügung (Von Blazekovic, 2020).

Die Aktualität dieser Themen unterstreicht umso mehr die Relevanz von Benefits. Ziel dieser Projektarbeit ist es daher relevante Benefits zu identifizieren und konkrete Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen der quantitativen und qualitativen Erhebung für das Unternehmen abzuleiten. Im Nachfolgenden wird zu Beginn auf den theoretischen Hintergrund des Projekts näher eingegangen. Anschließend werden im Zuge der Erhebungsmethoden die Ergebnisse der quantitativen Umfrage und der Experteninterviews beleuchtet. Der letzte Teil der Arbeit beschäftigt sich mit den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen und einer Kosten-Nutzen-Analyse von Benefits. In dieser Arbeit wird grundsätzlich genderkonform formuliert. Wortkombinationen, die den Begriff Mitarbeiter enthalten, wie beispielsweise Mitarbeitermotivation, werden allerdings in ihrer ursprünglichen Form belassen, um den Lesefluss nicht zu stören. Es werden alle Geschlechter angesprochen.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel wird zunächst der allgegenwärtige Wandel der Arbeitswelt beleuchtet. Anschließend wird auf die Erwartungen an Benefits von jungen Mitarbeitenden eingegangen. Im Zuge der Mitarbeitermotivation und -bindung werden hierzu zugrunde liegende Modelle beleuchtet. Abschließend wird der Hintergrund von Benefits näher betrachtet.

2.1 New Work - Wandel der Arbeitswelt

Der Begriff *New Work* bezeichnet den strukturellen Wandel in der Arbeitswelt, der durch die Digitalisierung, Globalisierung, Konnektivität sowie dem demografischen Wandel und den veränderten Anforderungen und Bedürfnissen der neuen Generationen ausgelöst wird. Für viele Unternehmen bedeutet dies ein neues Selbstverständnis zu festigen, bei dem Faktoren wie Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden, flexible Arbeitsgestaltung (Vertrauensarbeitszeit und -orte), Work-Life-Balance sowie das Einbeziehen der Mitarbeitenden in Entscheidungen an immer größerer Bedeutung gewinnen (Evsan, 2020).

Die Themen Flexibilität, Coworking und Benefits sind dabei weitere Schlagworte im Zusammenhang mit dem Megatrend *New Work*, die die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sichern und beeinflussen (Schlick, 2019). Zusatzleistungen spielen insofern eine ausschlaggebende Rolle, da Arbeit durch monetäre und nicht-monetäre Benefits als Anreiz sinnstiftend und attraktiv gestaltet wird (Paech, 2020a). Für eine starke Arbeitgebermarke, im Englischen *Employer Branding*, ist zudem eine transparente Arbeitgeberkommunikation nach außen sowie innen gerichtet essenziell, um über Benefits zu informieren (Paech, 2020b). Die sozialen Medien spielen hierbei eine zunehmend große Rolle, da Unternehmen über neue digitale Kanäle positive Berichte über Zusatzleistungen verbreiten und ihr Image und ihren Bekanntheitsgrad steigern können (Leitherer, 2017).

2.2 Anforderungen von jungen Mitarbeitenden an Benefits

In vielen Branchen führt der Fachkräftemangel dazu, dass sich die jungen Arbeitnehmenden das Unternehmen, in dem sie arbeiten, aussuchen

können und Unternehmen sich im direkten Konkurrenzkampf zueinander befinden. Für Organisationen ist es aus diesem Grund wichtig zu wissen, welche Faktoren die Arbeitgeberattraktivität für diese Zielgruppe erhöhen, um dieses Wissen im Personalmarketing und Recruiting einzubeziehen (Maas, 2019). Wertevorstellungen und Einstellungen, bezüglich des Arbeitsplatzes, unterscheiden sich laut verschiedenen Studien nach Alter und Generation. Jeder Generation wird demnach eine spezifische Generationsbeschreibung zugeordnet, welche bestimmte Merkmale, Einstellungen und Bedürfnisse umfassen (Steckl et al., 2019).

In diesem Zusammenhang gibt es allerdings auch kritische Gendarstellungen, die von keinen großen Unterschieden der Einstellungen unterschiedlicher Generationen ausgehen. Unterschiedliche Vorstellungen und Einstellungen ergeben sich demnach nicht aus verschiedenen Generationen heraus, sondern aus dem Wandel der gesamten Gesellschaft. Gemäß des Generationsansatzes agieren aktuell vier verschiedene Generationen in Organisationen. Seit Kurzem hält auch Generation Z Einzug in die Berufswelt, wodurch neue Vorstellungen und Bedürfnisse auf Organisationen einwirken. Der Beginn der Generation Z wird je nach Quelle ab verschiedenen Geburtsjahren definiert. Viele Quellen gehen von einem Start ab 1995 aus, in dieser Arbeit wird von einem Beginn der Generation ab dem Geburtsjahr 1994 ausgegangen (Jobst-Jürgens, 2020).

Verschiedene Studien geben einen Überblick über die Wünsche der Generation Z an ihren zukünftigen Arbeitgeber. Dazu zählen unter anderem ein gutes Betriebsklima und Rückhalt im Team. Ein attraktives Gehalt wurde in nur einer Studie auf Platz 1 genannt (Steckl et al., 2019). Eine Studie ergab, dass neben der Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung vor allem die Arbeitsplatzsicherheit sowie eine gute Beziehung zum Kollegium und dem Arbeitgeber entscheidende Faktoren der Generation Z bei der Wahl des für sie idealen Jobs sind (Meret et al., 2018). Im Gegensatz zur Generation Y ist der Generation Z Freizeit und Familie wichtiger als Karriere und Gehalt, wobei der Anspruch auf einem hohen Gehalt trotzdem besteht. Sozialen Kontakten und Freizeit wird eine

höhere Priorität beigemessen als dem Job, der sich klar vom Privatleben abgrenzen soll. Dies bedeutet auch, dass Mitglieder der Generation Z keine Freizeitangebote am Arbeitsplatz wünschen. Der geringere finanzielle Anspruch dieser Generation hat seinen Ursprung in den behüteten Verhältnissen in denen sie aufgewachsen sind, meist ohne materielle Zukunftsängste und mit finanzieller Absicherung durch das Elternhaus (Maas, 2020). Für Arbeitgeber ist es entscheidend, die Auswahlkriterien der potenziellen Mitarbeitenden zu kennen und diese bei der Auswahl und Kommunikation von Benefits zu berücksichtigen (Steckl et al., 2019).

2.3 Mitarbeitermotivation und -bindung

Mitarbeitermotivation und -bindung sind weit gefasste Begriffe mit einer breiten Basis an Literatur, weswegen in dieser Arbeit eine Auswahl getroffen wird, die den Fokus auf die *Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation* von Herzberg sowie ausgewählte Aspekte der Mitarbeiterbindung legt. Das Modell von Herzberg beleuchtet äußere Einflüsse, die hinsichtlich der Arbeit motivieren oder demotivieren. In diesem Modell werden zwei Faktoren gegenübergestellt. Hygienefaktoren stehen im Zusammenhang mit Unzufriedenheit und beschreiben das Arbeitsumfeld. Motivatoren sind im Kontext der Arbeit selbst sowie der Zufriedenheit verortet. Sind Hygienefaktoren ausreichend erfüllt, besteht keine Unzufriedenheit, was zugleich aber nicht eine Zufriedenheit der Mitarbeitenden bedeutet. Im Vergleich dazu sind Mitarbeitende bei einem Fehlen von Motivatoren nicht zwingend unzufrieden. Zufriedenheit und Unzufriedenheit werden in diesem Modell demnach nicht als Gegenspieler betrachtet. Das Gegenteil von Unzufriedenheit ist nicht Zufriedenheit, sondern das Ausbleiben der Unzufriedenheit. Zu den Hygienefaktoren zählen beispielsweise die Verwaltung und Führung, Arbeitsbedingungen, die Bezahlung und deren Höhe, sowie Beziehungen untereinander. Motivatoren sind dagegen Leistungserleben, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung und ein Wachstumsgefühl (Becker, 2019). Angelehnt an die Bedürfnispyramide nach Maslow, repräsentieren Hygienefaktoren Bedürfnisse auf unteren Ebenen, wie Sicherheitsbedürfnisse, wohingegen

Motivatoren, zu denen Selbstverwirklichung und Zugehörigkeit gehören, höheren Pyramidenstufen zugeordnet werden können. Motivatoren werden auch als intrinsische Faktoren und Hygienefaktoren als extrinsische Faktoren bezeichnet (Sanjeev & Surya, 2016).

Es wird davon ausgegangen, dass Motivatoren erst richtig wirken können, wenn Hygienefaktoren optimiert worden sind (Becker, 2019). Arbeitsmotivation und Mitarbeiterbindung herzustellen, ist eine zentrale Aufgabe von Managern, die dabei hilft, Unternehmensziele zu erreichen. Motivatoren sollen deswegen großzügig gefördert und eingesetzt werden sowie Hygienefaktoren gleichzeitig gewährleistet sein, um Unzufriedenheit und Demotivation zu verhindern und die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden zu steigern (Sanjeev & Surya, 2016). Sass beschreibt K.-o.-Kriterien der Arbeitgeberbindung. Dazu gehören unter anderem eine geringe Bezahlung, befristete Arbeitsverträge und eine schlechte Arbeitsatmosphäre. Neben dem Stimulationsumfeld werden das Interaktionsumfeld und der Anreizkern als Rahmen genannt (Sass, 2019).

2.4 Hintergrund von Benefits

Arbeitgebenden stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung aktiv einen attraktiven Anreiz für Beschäftigte zu schaffen. Dabei haben sie, neben einem angemessenen Gehalt und anderem begründeten finanziellen Ansporn, die Möglichkeit durch zusätzliche Förderungen weitere Impulse zu setzen. Diese Begünstigungen können auch als indirekte finanzielle Anreize bezeichnet werden (Sass, 2019). Ein zentrales Merkmal dieser zusätzlichen betrieblichen Leistungen ist dabei die freiwillige Basis, auf der sie gewährt werden. Benefits können somit als eine Art Sachleistung von Bruttogehältern betrachtet werden (Henneberger & Keller, 2018). Auch für Arbeitgebende bietet die Bereitstellung eines ausgefeilten Benefit-Konzepts viele Vorteile, da es sich positiv auf das Ansehen der Arbeitgebermarke auswirken kann. Von zentraler Bedeutung ist dabei allerdings, dass die gewährten Zusatzleistungen von den Arbeitnehmenden als nützlich angesehen werden (Anrich & Kugler, 2020). Studien zeigen darüber hinaus, dass Benefits in Form von Zusatzleistungen bezüglich der Renten- und

Krankenversicherung die Fluktuation der Arbeitnehmenden senken können (Franzis & Loewenstein, 2013).

3 Methodik

In diesem Abschnitt wird die Konzeption der eingesetzten Datenerhebungsmethoden dargelegt und die drei Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität darauf bezogen. Zudem werden die jeweils untersuchten Stichproben beschrieben. Die verwendete Methodik umfasst dabei einen standardisierten quantitativen Fragebogen sowie einen halbstrukturierten Interviewleitfaden zum Thema Benefits.

3.1 Quantitative Forschungsmethode

Bei der quantitativen Forschungsmethode ist eine gute Erreichbarkeit der Testpersonen durch den standardisierten Fragebogen gegeben (Scholl, 2015). Die Fragen sind alle mit vorgegebenen, auswählbaren Antwortmöglichkeiten versehen, was eine effizientere Auswertung ermöglicht. Im Folgenden wird detailliert auf die Umsetzung des Fragebogens sowie auf die zugrundeliegenden Hypothesen eingegangen.

3.1.1 Methodisches Vorgehen

Um möglichst viele Umfrageteilnehmende zu erreichen, wurde für die quantitative Datenerhebung ein anonymer Online-Fragebogen ausgewählt. Die Umfrage war vom 12. November 2020 bis 06. Dezember 2020 über die Plattform "UmfrageOnline" aufrufbar. Der Einladungslink zur Online-Befragung wurde über verschiedene digitale Kanäle geteilt und an potenzielle einzelne Teilnehmende versendet. Der Zugang zur Umfrage wurde auf „Facebook“ in diversen Psychologieumfragegruppen sowie auf „Instagram“, „LinkedIn“ und „XING“ kommuniziert. Zudem wurde der Umfragelink mittels „WhatsApp“ im Familien- und Bekanntenkreis verbreitet.

Der Fragebogen umfasst 34 Fragen (inklusive: sechs soziographische Fragen) zu den Unterthemen Arten von Benefits, Unternehmensverbundenheit, Stellenwert Benefits versus Gehalt und dem Weg der Inanspruchnahme der Zusatzleistungen. Abschließend wurden die soziographischen Daten abgefragt, um die Ergebnisse nach verschiedenen Kriterien bewerten und zuordnen zu können. Mithilfe der Statistik- und

Analyse-Software „SPSS“ und dem Tabellenkalkulationsprogramm „Excel“ erfolgte letztlich die Auswertung der gesammelten Daten. Zur Auswertung des Fragebogens wurden zuvor vier Hypothesen aufgestellt, die im Zuge der Arbeit überprüft werden:

H1: Durch das derzeitige Angebot von Benefits fühlen sich Mitarbeitende, die ab 1994 geboren sind, dem Unternehmen verbunden.

H2: Betriebliche Altersvorsorge ist eines der fünf meistgewünschten Benefits der Zukunft für Arbeitnehmende.

H3: Personen, denen Benefits wichtiger oder genauso wichtig wie ihr Gehalt sind, finden, dass die angebotenen Benefits ihre Arbeitsmotivation steigern.

H4: Aus Sicht der Befragten ist die App der beliebteste Weg, um Benefits in Anspruch nehmen zu können.

3.1.2 Gütekriterien

Zur Prüfung der Qualität des erstellten Fragebogens wird dieser hinsichtlich der drei zentralen Gütekriterien bewertet. Aufgrund der Nutzung geschlossener Fragen wird den Teilnehmenden ein fester Rahmen geboten, der keinen Raum für persönliche Interpretationen zulässt. Hierdurch wird die Objektivität gewährleistet. Reliabilität bezeichnet die Zuverlässigkeit und Beständigkeit einer Untersuchung (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013). Dies bedeutet, dass zu gleichen bzw. ähnlichen Ergebnissen gekommen wird, wenn die Umfrage unter denselben Bedingungen erneut durchgeführt wird. Bereits bei der Erstellung der Umfrage wurde darauf geachtet, dass die Fragen auf die Vorgaben von be+ zugeschnitten sind und gewünschte Bereiche breit abgedeckt werden. Dadurch können Ergebnisse erzeugt werden, die der Thematik valide entsprechen, d.h. die inhaltliche Gültigkeit der Ergebnisse, ob die Fragen in dem Fragebogen auch wirklich das erfassen, was sie erfassen sollen, wird gesichert.

3.1.3 Stichprobenbeschreibung

Der Fragebogen wurde insgesamt von 263 Personen begonnen und von 234 Teilnehmenden erfolgreich abgeschlossen. Bezüglich der Geburtsjahrgänge, ist der Großteil der Teilnehmenden (68,8%) ab dem Jahr 1994 geboren worden. 27,4% der Befragten sind Männer, 72,2% sind Frauen und 0,4% wählten die Option Divers. Hinsichtlich der Berufstätigkeit ist die Mehrheit der Befragten mit 69,2% berufstätig, die restlichen Personen gaben an, derzeit nicht berufstätig zu sein. Bezüglich ihrer Hauptbeschäftigung geben 62% der Teilnehmenden an Studierende zu sein, darüber hinaus sind Arbeitnehmende mit 32,9% vertreten. Die restlichen Befragten geben an im Ruhestand (1,7%), selbstständig (1,3%) sowie in Ausbildung (1,3%) zu sein. Die übrigen Teilnehmenden sind ohne Beschäftigung beziehungsweise machten keine Angabe. 36,4% der Personen mit einer Berufstätigkeit geben an, in einem großen Betrieb mit über 2000 Mitarbeitenden zu arbeiten, wohingegen die zweitgrößte Ausprägung mit 22,2% bei Betrieben mit unter 50 Mitarbeitenden lag. Die drei am meisten genannten Branchen sind die Dienstleistungsbranche mit 15%, die Branche Handel & Logistik mit 7,7% sowie die Automobilbranche mit 6%. Alle übrigen Branchen sind mit einer geringeren Ausprägung vertreten.

3.2 Qualitative Forschungsmethode

Neben der beschriebenen quantitativen Erhebung werden für diese Arbeit Daten qualitativ mithilfe von vier Experteninterviews erhoben. Grundlage für die Strukturierung bildet der entworfene Leitfaden. Im Nachfolgenden wird näher auf das methodische Vorgehen, die Gütekriterien sowie die Stichprobenbeschreibung eingegangen.

3.2.1 Methodisches Vorgehen

Qualitative Forschung ist praxis- und lebensnah, jedoch sehr zeitaufwendig und Ergebnisse sind häufig nicht repräsentativ, da kleine Stichproben verwendet werden (Steffen & Doppler, 2020). Für diese Forschungsarbeit werden Experteninterviews anhand eines Leitfadens

geführt. Dieser dient als vorgegebener Rahmen, bei welchem weitere Fragen und Themen eingebracht werden können. Hierdurch liegt eine Teilstandardisierung vor, die eine Vergleichbarkeit der Daten zulässt (Hepperle, 2016). Mithilfe der Aufzeichnungen der Interviews werden Teiltranskriptionen erstellt. Relevante Bereiche werden Wort für Wort sowie auch in eigenen Worten verschriftlicht. Die Auswertung erfolgt angelehnt an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Im Kodierungsprozess werden die Kategorien deduktiv anhand der im Leitfaden definierten Themen gebildet, die für die Auswertung der Experteninterviews relevant sind (Steffen & Doppler, 2020). Die zentrale Fragestellung *Welche Benefits müssen Unternehmen zukünftig anbieten, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden?* wird mit den folgenden Forschungsfragen analysiert:

F1: Können Benefits die Motivation der Mitarbeitenden steigern?

F2: Wie können Benefits erlebbar gestaltet werden?

3.2.2 Gütekriterien

Um eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten und die Erfüllung der allgemeingültigen Gütekriterien bei qualitativer Forschung zu gewährleisten, wurde ein Leitfaden erstellt, der für alle Interviews verwendet wurde. Bei der Konzeption des Interviewleitfadens wurde auf eine neutrale Formulierung sowie auf die Vermeidung von Suggestivfragen geachtet, um die Teilnehmenden nicht zu beeinflussen. Da die Interviews nicht alle von derselben Person geführt wurden und alle Interviewerinnen demselben Geschlecht angehören, ist es fraglich, inwiefern eine Durchführungsobjektivität erfüllt ist (Steffen & Doppler, 2020). Eine ausreichende Standardisierung und Vergleichbarkeit ist dennoch durch die umfangliche Dokumentation des Forschungsprozesses und die Anwendung des Interviewleitfadens gegeben (Hepperle, 2016). Objektivität wird zusätzlich in Form einer inneren Vergleichbarkeit geschaffen, was bedeutet, dass die Interviewerinnen eine vertraute Atmosphäre schaffen, in der die Probanden aus sich herauskommen können. Durch die an Mayring angelehnte qualitative Inhaltsanalyse und dem damit verbundenen

Kodierungsprozess, anhand der im Leitfaden genannten Kategorien, ist eine Auswertungsobjektivität gegeben. Zudem werden die Fragen präzise formuliert, um Fehlinterpretationen zu umgehen und eine fehlerhafte Beantwortung der Fragen zu vermeiden. Dies macht die Untersuchung verlässlich und führt zur Erfüllung des Kriteriums der Reliabilität. Um Validität zu gewährleisten, zielen alle Fragen auf das Forschungsthema ab, wodurch die Sachverhalte gemessen werden, die gemessen werden sollen (Steffen & Doppler, 2020).

3.2.3 Stichprobenbeschreibung

Innerhalb der qualitativen Erhebung wurden insgesamt vier Interviews im Zeitraum vom 16. November 2020 bis 04. Dezember 2020 geführt. Die durchschnittliche Interviewdauer beträgt 50 Minuten. Aufgrund der COVID-19-Pandemie wurden drei der Interviews per Videotelefonie und eines in Form eines klassischen Telefonats geführt. Die interviewten Expert*innen wurden aus verschiedenen Branchen gewählt, um möglichst objektive Daten zu gewinnen. Alle Interviewten haben in ihrer Arbeitspraxis direkt mit Mitarbeiter-Benefits zu tun, was sie zu geeigneten Fachexpert*innen bzgl. der untersuchten Thematik dieser Forschungsarbeit macht. Die Befragten erhalten im Vorfeld des Interviews die jeweiligen Themenblöcke bzw. Kategorien des Interviewleitfadens, um sich mit den einzelnen Themen vertraut zu machen. Nach einem kurzen Einstieg und einer gegenseitigen Vorstellung der teilnehmenden Personen, werden die einzelnen Themenblöcke behandelt.

4 Analyse und Ergebnisdiskussion

Im vorherigen Abschnitt wurde bereits ausführlich auf die verschiedenen Erhebungsformen der Studie eingegangen. Der nachfolgende Teil beschäftigt sich nun mit den Ergebnissen der Datenerhebungen. Zunächst werden die Ergebnisse aus der quantitativen Erhebung näher beleuchtet, anschließend stehen die Ergebnisse der qualitativen Erhebung im Fokus.

4.1 Ergebnisse der quantitativen Umfrage

An der quantitativen Umfrage nahmen insgesamt 234 Personen gültig teil. Aus Platzgründen wird in diesem Abschnitt detailliert auf die Bestätigung oder Widerlegung der vier Hypothesen und die dazugehörigen Berechnungen eingegangen. Um Hypothese 1 zu prüfen, wurde Frage 16 *Die angebotenen Benefits stärken meine Verbindung zum Unternehmen* mit der Frage 29 *In welcher Zeitspanne bist Du geboren?* korreliert. Diese Variable wurde vorher in die zwei Kategorien *ab 1994 geboren* und *vor 1994 geboren* umkodiert, damit eine Testung der Hypothese mittels des Chi²-Tests erfolgen konnte. Personen, die die Frage 16 mit *Kann ich nicht beurteilen, da ich noch keine Erfahrungen mit Benefits gesammelt habe* beantworteten, wurden bei der Berechnung nicht miteinbezogen. Somit ergibt sich eine Stichprobengröße von 220 gültigen Fällen für diese Testung. Die tatsächliche Häufigkeit der Angabe, dass Benefits keinen Einfluss auf die wahrgenommene Bindung zum Unternehmen haben, entsprach in etwa der erwarteten Häufigkeit in beiden Altersgruppen. Die häufigsten Angaben (116) erfolgten bei der Aussage *Ich stimme eher zu*. Hierbei gab es auch leichte Abweichungen, da die tatsächliche Häufigkeit in der Altersgruppe *ab 1994* leicht über der Erwarteten lag. Bei der Aussage *Ich stimme voll zu*, war dies allerdings umgekehrt. Die Berechnung des Pearson-Chi-Quadrat-Wertes ergibt folgende Werte: $\chi^2_{(3, N=220)} = 1.25, p = 0.74$. Der Likelihood-Quotient ergibt einen Wert von 1.23 sowie eine asymptotische Signifikanz von 0.75. Der *Cramer's V* Wert liegt bei 0.075, was auf einen schwachen Zusammenhang hindeutet. Die näherungsweise Signifikanz liegt bei 0.74.

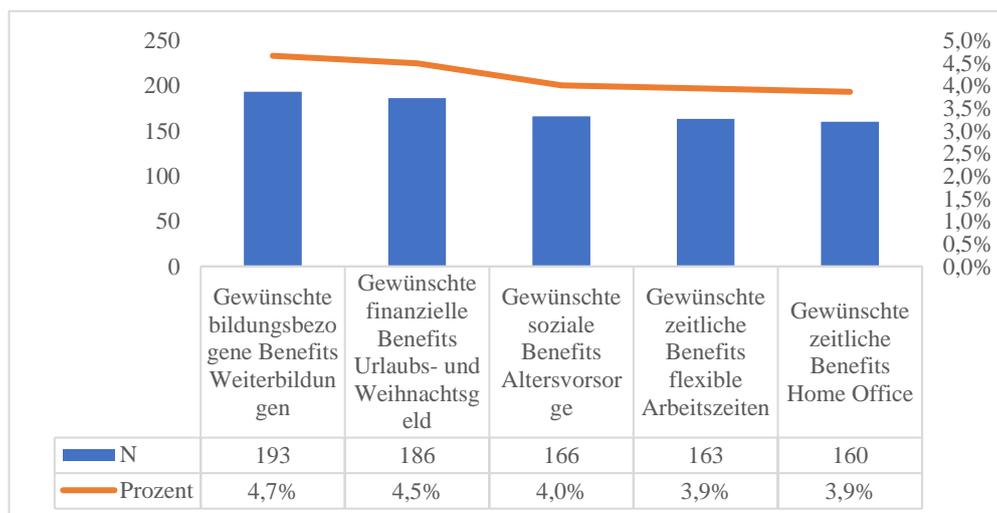
Der Kontingenzkoeffizient nach Pearson ergibt dieselben Werte und deutet auf einen schwachen Zusammenhang hin. Da der p -Wert von Chi-Quadrat nach Pearson über dem Signifikanzniveau von α von 0.05 liegt, bedeutet dies, dass es zwischen den beiden Variablen keinen signifikanten Zusammenhang nach Chi-Quadrat gibt. Infolgedessen wird die Nullhypothese weiter beibehalten und H1 muss abgelehnt werden. Es konnte damit nicht signifikant nachgewiesen werden, dass sich Mitarbeitende, die ab 1994 geboren sind, dem Unternehmen durch das derzeitige Angebot von Benefits verbunden fühlen.

Zur Überprüfung der Hypothese H2 wird ein Antwortset gebildet, das alle gewünschten Benefits der Fragen 17 bis 23 enthält und deren Häufigkeiten berechnet. Wie in Abbildung 1 ersichtlich werden anschließend die fünf am meisten genannten Benefits aufgeführt, die von den Teilnehmenden gewünscht sind. Der soziale Benefit der betrieblichen Altersvorsorge ist hierbei auf Platz drei und gehört somit zu den fünf am meisten gewünschten Benefits. Die Hypothese H2 wird hierdurch angenommen.

Ergänzend zur Hypothese H2 wurde zusätzlich ein Antwortset gebildet, das alle aufgeführten Benefits der Fragen 1 bis 7 enthielt, um festzustellen inwieweit es Abweichungen zwischen den gewünschten Benefits und den

Abbildung 1

Verteilung der gewünschten Benefits



Anmerkungen. Die Benefits wurden durch die Bildung von Antwortsets ermittelt.

Benefits, mit welchen bereits Erfahrungen gemacht wurden gibt. Ebenfalls werden die fünf am meisten genannten Benefits identifiziert. Wie Abbildung 2 zeigt, ist der Benefit der betrieblichen Altersvorsorge allerdings nicht unter den fünf Benefits, mit denen die Probanden bereits Erfahrungen gemacht haben, wohingegen Unternehmen ihren Mitarbeitenden eher Personalrabatte anbieten.

Die Hypothese H3 wurde ebenfalls mittels eines Chi²-Tests überprüft. Dazu wurden die Fragen 26 *Wie wichtig sind Dir Benefits im Vergleich zur Höhe Deines Gehalts?* und die Frage 15 *Hast Du das Gefühl, dass die angebotenen Benefits Deine Arbeitsmotivation gesteigert haben?* miteinander korreliert. Zur Berechnung wurden zudem die Antworten von Frage 26 in die Kategorien *Gehalt am wichtigsten* sowie *Benefits genauso wichtig/wichtiger* zusammengefasst. Aufgrund von fehlenden Angaben konnten 227 gültige Fälle in diese Auswertung miteinbezogen werden. Die genaue Verteilung der Antworten kann der Tabelle 1 auf folgender Seite entnommen werden.

Abbildung 2

Verteilung der Benefits mit denen bereits Erfahrungen gesammelt wurden

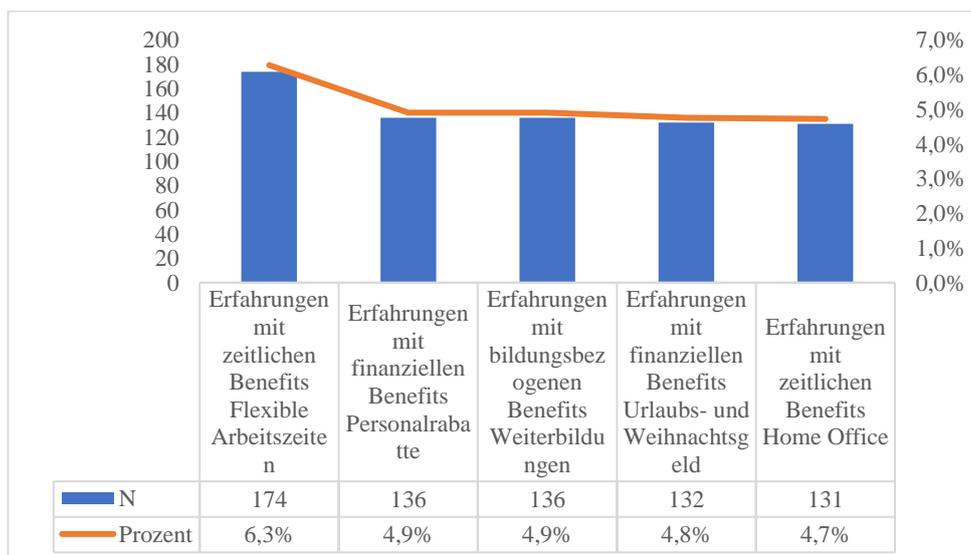


Tabelle 1

Kreuztabelle der Fragen 15 und 26

		Angebotene Benefits und Arbeitsmotivation skaliert		Gesamt
		ja	nein	
Gehalt am wichtigsten	Anzahl	38	55	93
Benefits genauso wichtig/wichtiger	Anzahl	96	38	134
	Anzahl	134	93	227

Die Berechnungen ergeben dabei folgende Werte: $\chi^2(1, N = 227) = 21.51, p \leq 0.001$. Da der p -Wert $\leq \alpha$ von 0.05 ist, kann von einer statistisch signifikanten Assoziation ausgegangen werden. Der *Cramer's V* Wert von 0.31 und der Kontingenzkoeffizient nach Pearson von 0.29 deuten auf einen mittleren Zusammenhang der Variablen hin. Die näherungsweise Signifikanz des Kontingenzkoeffizienten nach Pearson sowie von *Cramer's V* betrug bei beiden ≤ 0.001 . Bei einem Signifikanzniveau von Alpha 0.05 kann also von einem statistisch mittleren signifikanten Zusammenhang zwischen der Variablen. *Benefits sind wichtiger oder genauso wichtig wie das Gehalt* sowie der Variable *die angebotenen Benefits steigern meine Arbeitsmotivation* ausgegangen werden. Die Hypothese H3 kann somit angenommen werden.

Zur Überprüfung der Hypothese H4 wird ein Mehrfachantwortset aus den Antwortmöglichkeiten der Frage 28 *Über welche Wege würdest Du die Benefits am liebsten beantragen, um sie in Anspruch nehmen zu können?* gebildet. Dabei wird die App als bevorzugter Beantragungsweg 99-mal gewählt, was 19,9% der Gesamtantworten entspricht. Am häufigsten wurde eine Beantragung per E-Mail (28,3%) sowie per Intranet (25,3%) angegeben. Wie in Tabelle 2 auf folgender Seite ersichtlich ist der am wenigsten favorisierte Weg für die Inanspruchnahme von Benefits eine Beantragung über Hauspost, Flyer oder Broschüren. Die Hypothese H4 wird somit verworfen und die Nullhypothese angenommen.

Tabelle 2*Verteilung von Häufigkeiten der Frage 28*

	Antworten	
	N	Prozent
Liebster Beantragungsweg per App	99	19,9%
Liebster Beantragungsweg per Intranet	126	25,3%
Liebster Beantragungsweg per EMail	141	28,3%
Liebster Beantragungsweg per interner Ansprechpartner	106	21,3%
Liebster Beantragungsweg per Hauspost, Flyer, Broschüre	26	5,2%

4.2 Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews

Die Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews werden nachfolgend anhand der im Leitfaden vorgegebenen Kategorien dargestellt. Es werden jeweils die relevanten Aspekte der Kategorien betrachtet und zuvor die definierten Forschungsfragen beantwortet.

4.2.1 Mitarbeitermotivation und -bindung durch Benefits

Benefits können die Motivation, die Mitarbeiterbindung sowie die Performance verbessern. Nicht alle Benefits motivieren tatsächlich. Zusätzlich sind das Alter, die Persönlichkeit und individuelle Lebensumstände entscheidend (B1, B2). Zudem ist zu vermerken, dass Benefits auch negativ für das Unternehmen zum Tragen kommen können, da Mitarbeitende immer anspruchsvoller werden können und eine Veränderung der Benefits bis hin zum Verlust von Mitarbeitenden führen kann, da das Unternehmen den Ansprüchen irgendwann nicht mehr gerecht werden kann. Größere Steigerungen der Motivation können durch Anpassungen der Kultur, Arbeitsbedingungen und des Gehalts erfolgen. Benefits allein dürfen jedoch nicht als Instrument der Motivationssteigerung eingesetzt werden, sondern im Sinne der Wertschätzung. B3 weist zudem darauf hin, dass Benefits für die Mitarbeiterbindung besser geeignet sind als für die Mitarbeitermotivation (B3). Mitarbeitende sollen nicht aufgrund der Benefits motiviert sein im Unternehmen zu arbeiten, sondern aufgrund des

Unternehmens selbst (B4). Werden die Erwartungen der Mitarbeitenden schon erfüllt, können Benefits diese noch übertreffen. Das steigert die Bindung zum Arbeitgeber auf der emotionalen Ebene (B3).

Die erste Forschungsfrage (F1) *Können Benefits die Motivation der Mitarbeitenden steigern?*, kann mit der in dem Leitfaden festgelegten Kategorie Stellenwert von Benefits beantwortet werden. Benefits können demnach die Motivation steigern (B1, B2), jedoch muss als Grundlage für die Motivation durch Benefits eine grundlegende Motivation der Mitarbeitenden dem Unternehmen gegenüber vorhanden sein (B4).

4.2.2 Stellenwert von Benefits

Benefits stellen eine Form der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden dar (B2). Als größte Bedeutung der Benefits für Unternehmen wird das Gewinnen von Engpassgruppen aufgrund eines Verteilungsmangels in der Konkurrenz zwischen Unternehmen genannt. Benefits sollen einen zusätzlichen Anreiz für Bewerbende schaffen (B2, B3). Durch das Präsentieren der Benefits auf der unternehmenseigenen Homepage, kann die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden (B1, B2). Die Erwartungshaltung der Bewerbenden wird von B3 mit der folgenden mathematischen Gleichung beschrieben:

$$\text{Erwartungshaltung der Kandidat*innen} \leq (\text{Arbeitsbedingungen} + \text{Gehalt} + \text{Benefits})$$

Wenn die Erwartungshaltung schon ohne das Zufügen von Benefits übertroffen wird, werden Benefits nicht zwingend benötigt. Sollten im Vergleich dazu Arbeitsbedingungen und Gehalt bei anderen Arbeitgebern geringer sein, können Benefits den Spalt schließen, der die Positionierung als attraktiven Arbeitgeber bewirkt. Bei manchen Unternehmen ist die Marke an sich als attraktiver Faktor schon ausreichend. Kommen zusätzlich Benefits hinzu, wird die Erwartungshaltung der Bewerbenden weit übertroffen (B3). Durch Benefits wie Sportangebote kann das Unternehmen Mitarbeitende gesund halten, wobei auch hier eine Eigenleistung und Grundmotivation für Sport von Seiten der Mitarbeitenden vorhanden sein muss. Benefits können gruppenspezifische Effekte wie den Zusammenhalt,

die Zusammengehörigkeit, die Bildung von Netzwerken wie Sportgruppen und Frauennetzwerken und das Zusammenarbeiten über Bereiche hinaus stärken (B1).

4.2.3 Kommunikation von Benefits

Die Kommunikation der Benefits wird von den interviewten Experten als wichtig angesehen, da es wichtig ist, dass die Benefits auch von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Viele Mitarbeitende wissen nicht, welche Benefits es gibt und wann diese angeboten werden (B1, B2). Die Wege der Kommunikation von Benefits sind dabei vielfältig. So können sowohl formale Wege als auch informelle Kommunikationswege genutzt werden (B2). In den Interviews wurde darauf hingewiesen verschiedene Kanäle der Kommunikation zu nutzen, wie Intranet, Flyer, Betriebsversammlungen, Betriebsfeiern und Mitarbeiterversammlungen, Erklärvideos und Blogbeiträge (B1, B3). Dabei ist wichtig, dass die Kommunikation regelmäßig erfolgt (B1). Wenn Benefits in der unternehmenseigenen Betriebsvereinbarung verankert sind, besteht auf diese auch ein Rechtsanspruch. Neue Mitarbeitende werden bei der Einstellung über Benefits informiert (B3, B1), jedoch nicht immer in gleichem Maße. Benefits können nach Zielgruppen, Lebenslagen oder auch aufgrund von Anlässen wie die Kommunikation des E-Bikes im Frühling, kommuniziert werden (B3, B4). Die Beteiligung der Mitarbeitenden bei Benefits, spielt in den Interviews ebenfalls eine Rolle. Mitarbeitende können in den Entstehungsprozess miteinbezogen werden (B3) und zu ihren Präferenzen befragt werden (B4). Somit können sie das Angebot beeinflussen (B2).

4.2.4 Erleben von Benefits

Benefits können in der Praxis verschieden erlebt werden. Manche Benefits, wie das Essen in der Kantine oder vertraglich festgelegte Leistungen, wie das Urlaubsgeld, können automatisch in Anspruch genommen werden (B3). Die zweite Forschungsfrage (F2) kann mit der in dem Leitfaden festgelegten Kategorie *Erleben von Benefits - Kommunikation von Benefits* beantwortet werden. Benefits können zum einen erlebbar gestaltet werden, indem Mitarbeitende bereits am Anfang des

Einführungsprozesses eines Benefits aktiv mit einbezogen werden. Dies hat zur Folge, dass Benefits eingeführt werden, die von der Belegschaft gewünscht werden. Gleichzeitig werden dadurch Benefits automatisch an jeden Mitarbeitenden kommuniziert und der erste Schritt zur Inanspruchnahme ist erfüllt. Zum anderen kann die Erlebbarkeit der verschiedenen Benefits in der Praxis unterschiedlich sein. Sie kann automatisch, beispielsweise durch den Gang in die Kantine, erlebt werden. Im Vergleich dazu kann der Mitarbeitende ein Benefit durch aktives Handeln in Anspruch nehmen, wozu ein Prozess angestoßen werden muss. Damit ein Benefit nicht zum Standard wird und dessen Wahrnehmung abnimmt, ist es wichtig den Benefit regelmäßig zu kommunizieren. Dadurch geht der Mehrwert nicht verloren (B4).

4.2.5 Bisherige Entwicklung von Benefits

Anforderungen an Benefits ändern sich entsprechend der individuellen Berufslaufbahn der Mitarbeitenden bzw. deren Lebensphase. Als Berufseinsteiger*in wird beispielsweise ein Dienstwagen als attraktiver Benefit angesehen, als Berufserfahrene*r hingegen Benefits in Form von Unterstützungen im Bereich Familie bevorzugt. Benefits können zusätzlich unter einer anderen Perspektive der Entwicklung betrachtet werden, demnach ändern sie sich im Zeitablauf als Folge des gesellschaftlichen Wandels (B3). Benefits, die früher einen Anreiz geschaffen haben, werden heute durch Alternativen ersetzt. Galten früher noch Besitztümer, finanzielle Zulagen und allgemein materielle Benefits als attraktiv, sind es heute Nutzungsrechte und immaterielle Benefits, wie ein gutes Gesundheitsmanagement oder Flexibilisierungen in Zeit und Ort (B2, B3, B4). Neben diesem Wertewandel der Gesellschaft, werden der technologische Wandel und der Trend zu Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit als Treiber für eine Verschiebung der Bedürfnisse im Zusammenhang mit Benefits genannt (B1, B2, B3).

4.2.6 Benefits und zukünftige Generationen

Den befragten Experten nach ist es nicht sinnvoll die Bedürfnisse in Bezug auf Benefits nach verschiedenen Generationen zu untergliedern (B1,

B2, B3). Die stereotypischen Unterschiede liegen nicht an den Generationen selbst, sondern an dem bereits beschriebenen gesellschaftlichen Wandel, der als großer Rahmen um sie herum abläuft. Die Bedürfnisse der jeweiligen Generationen sind ein Spiegelbild der Gesellschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt (B2, B3). Die daraus resultierenden Ansprüche der Generation Z sind Hauptbedürfnisse wie Arbeitsplatzsicherheit und feste Strukturen (B3), Wertschätzung (B2), Weiterbildungsprogramme, Gesundheitsmanagement und eine gute technische Infrastruktur (B1). Das Eintreten einer neuen Generation ins Unternehmen bedeutet nicht, dass automatisch neue Benefits angeboten werden müssen (B1, B2, B3). Vielmehr sollte sich die Frage gestellt werden, ob die eigene Arbeitgeberattraktivität für die individuelle Recruiting-Zielgruppe noch hoch genug ist. Trifft dies zu, müssen nicht zwingend neuen Benefits angeboten werden. Wird ein Defizit bezüglich der eigenen Arbeitgeberattraktivität festgestellt, gilt es die Faktoren Arbeitsbedingungen und Gehalt zu überprüfen und sich im zweiten Schritt mit dem Thema Benefits zu beschäftigen (B1, B3). Bei der Betrachtung der Mitarbeitenden in unterschiedlichen Segmenten, besteht die Gefahr der Etablierung eines komplexen und undurchsichtigen Benefit-Baukastens. Ein ganzheitlicher Unternehmens- bzw. Personalansatz ist hier zielführender (B3).

4.2.7 Benefits und New Work

Benefits wie eine moderne Arbeitsumgebung, Flexibilität bzgl. Ort und Zeit, eine gute IT-Infrastruktur und eigenverantwortliches Arbeiten zählen zu *New Work* (B1, B3). Der Begriff bedeutet darüber hinaus noch mehr. Im Kern heißt dies, vier Faktoren sollen erfüllt sein. Für einen Job und dessen Aufgaben sollten die nötigen Kompetenzen vorliegen. Zudem muss die Arbeit der Person einen persönlichen Nutzen stiften, Spaß bereiten und sinnstiftend sein (B3). Wenn diese vier Faktoren nicht gegeben sind entsteht eine Unzufriedenheit (B1). Ziel sollte es sein die richtigen Leute an der richtigen Stelle im richtigen Unternehmen das Richtige tun zu lassen (B3). *New Work* bedeutet damit nicht immer noch mehr zusätzliche Benefits anzubieten, sondern das richtige Umfeld und die richtigen Bedingungen zu

schaffen. Andernfalls dienen Benefits lediglich als Kompensation, um eventuelle andere Versäumnisse auszugleichen (B3).

4.2.8 Zukünftige Entwicklung von Benefits

Unternehmen sollten ausgewählte Benefits anbieten, die ihre Mitarbeitenden in der jeweiligen Lebenssituation unterstützen (B4). Durch den technologischen Wandel und die veränderte Erfahrungskultur der Mitarbeitenden, werden zudem immaterielle Benefits immer wichtiger (B2). Benefits im Allgemeinen verlieren nach Ansicht von B3 zukünftig grundsätzlich an Bedeutung, da es immer weniger Festangestellte geben wird. Nach (B1) existiert kein allgemeingültiges Erfolgsrezept von Benefits für Unternehmen. Organisationen sollten individuelle Benefits anbieten, die nicht zwingend dem Trend entsprechen müssen. Themen wie Gesundheitsvorsorge, Nachhaltigkeit und Umwelt sind neben flexiblen Arbeits- und Weiterbildungsmöglichkeiten die Themen der Zukunft (B4, B2, B3). Wichtig sind zudem soziale Angebote, wie Mitarbeitererevents, um die Folgen der Digitalisierung zu kompensieren (B2).

4.3 Diskussion der Daten

Die Ergebnisse der ersten Forschungsfrage zeigen, dass Benefits die Motivation der Mitarbeitenden steigern können. Benefits wirken jedoch nur motivierend, wenn Faktoren wie die Unternehmenskultur oder die Arbeitsbedingungen den Erwartungen der Mitarbeitenden entsprechen bzw. diese übertreffen. Aus den Interviews geht hervor, dass Benefits für die Bindung der Mitarbeitenden besser geeignet sind als für die Mitarbeitermotivation. Daher können Benefits aus Unternehmenssicht vor allem in dem Bereich der Mitarbeiterbindung gewinnbringend eingesetzt werden. Bezüglich der Mitarbeitermotivation ist die grundlegende Motivation zu beachten, die ein Mitarbeitender gegenüber dem Unternehmen oder Job mitbringt. Da die Mitarbeiterbindung und -motivation von den individuellen Erwartungen des Mitarbeitenden gegenüber dem Job und dem Unternehmen abhängen, ist es sinnvoll diese Aspekte bereits bei der Personalauswahl zu prüfen. Ist eine grundlegende positive Einstellung des Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen

gegeben, ist es wahrscheinlicher, dass Benefits zu einer Mitarbeitermotivation und -bindung führen werden. Die Ergebnisse der zweiten Forschungsfrage legen dar, dass die Erlebbarkeit von Benefits unterschiedlich gestaltet werden kann. Sie sollte so einfach wie möglich umgesetzt werden. Dafür ist ein vollautomatisierter Prozess sinnvoll, der zu einer leichten Handhabung und Inanspruchnahme führt. Je leichter die Handhabung desto positiver ist das Erleben seitens des Mitarbeitenden. Ein vollautomatisierter Prozess der Inanspruchnahme kann beispielsweise durch eine Benefit-App umgesetzt werden. Wie die Ergebnisse der ersten Hypothese (H1) zeigen, kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren nachgewiesen werden. H1 wird demnach abgelehnt. Es könnte somit sein, dass die Verbundenheit der Teilnehmenden zum Unternehmen durch andere Faktoren beeinflusst wird, welche es zu prüfen gilt. Mögliche Gründe hierfür könnten zum einen an einer generell niedrigen Loyalität der Generation Z gegenüber Unternehmen liegen oder zum anderen daran, dass ihr Gefühl der Verbundenheit mit dem Arbeitgeber durch andere Faktoren stärker beeinflusst wird als durch Benefits. Die zweite Hypothese (H2) kann angenommen werden. Hierbei ist auffällig, dass der Benefit Altersvorsorge unter den Top fünf der gewünschten Benefits genannt, nicht aber unter den Top fünf der im aktuellen oder letzten Unternehmen angebotenen Benefits vertreten ist. Dies deutet darauf hin, dass das Thema betriebliche Altersvorsorge in vielen Unternehmen noch nicht angeboten, von den Mitarbeitenden dennoch gewünscht ist. Da sich die Generation Z Sicherheit und feste Strukturen wünscht, ist der Benefit Altersvorsorge eine relevante Zusatzleistung, falls das Unternehmen auf diese Zielgruppe ausgerichtet ist. Die dritte Hypothese (H3) wird angenommen. Dies könnte darauf hindeuten, dass sich Personen, die Wert auf diese Zusatzleistungen legen, durch sie motivieren lassen. Für diese Mitarbeitende haben Benefits eine positive Wirkung. Bei Personen, denen Benefits nicht so wichtig sind, ist diese Wirkung eingeschränkt. Bei ihnen können Benefits allein nicht die Motivation steigern, da der Fokus mehr auf dem finanziellen Anreiz des Gehalts liegt. Zwischen den Ergebnissen der qualitativen Forschung und der im Theorieteil dargestellten Theorien von

Herzberg und Sass kann ein Zusammenhang hergestellt werden. Es kann interpretiert werden, dass die Motivation durch Benefits nur gesteigert wird, wenn die Faktoren Gehalt und Arbeitsatmosphäre für den Mitarbeitenden zufriedenstellend sind. Da diese nach dem Herzbergmodell zu den Hygienefaktoren zählen, kann davon ausgegangen werden, dass Benefits zu den Motivatoren gezählt werden können. Sie stellen demnach lediglich eine zusätzliche Steigerung der Zufriedenheit dar, wenn bereits Zufriedenheit herrscht. Übertragen auf das Modell der Mitarbeitermotivation und -bindung nach Sass kann interpretiert werden, dass Benefits dem Stimulationsumfeld zugeordnet werden können, welches der dritten Ebene der Mitarbeitermotivation und -bindung entspricht. Es hängt demnach von der intrapersonellen Einstellung gegenüber Benefits ab, ob diese wirkungsvoll sind oder nicht. Die vierte Hypothese (H4) wird abgelehnt. Aus der quantitativen Erhebung geht hervor, dass die App nicht der beliebteste Weg ist, um Benefits in Anspruch zu nehmen. Dies könnte zum einen daran liegen, dass die genaue Funktionsweise der App innerhalb des Fragebogens nicht erläutert wurde und die Probanden daher nicht einschätzen konnten, ob die App der für sie attraktivste Weg ist beziehungsweise werden könnte. Zum anderen könnte es sein, dass die Befragten bisher noch keine Erfahrung mit einer Benefit-App gesammelt haben und sie daher schwer beurteilen können, ob sie den Umgang positiv beurteilen würden. Aufgrund dessen sollte eine Inanspruchnahme per App nochmals mittels detaillierterer Studien überprüft werden. Aufgrund dieser Ergebnisse kann die zentrale Forschungsfrage damit beantwortet werden, dass es bei der Auswahl von Benefits keine allgemeingültige Lösung gibt. Das Angebot sollte auf die Zielgruppe des Unternehmens abgestimmt sein, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erfüllen. Allerdings ist festzustellen, dass die Benefits betriebliche Altersvorsorge und Weiterentwicklungsmöglichkeiten Zukunftspotenzial haben.

4.4 Kritische Limitation der Erhebung

In Bezug auf die quantitative Forschung ergeben sich drei Limitationen. Die Stichprobe dieser Arbeit kommt aus einem ähnlichen

Milieu, da der Fragebogen in Umfragegruppen bei Facebook sowie im privaten Umfeld und Gruppen auf LinkedIn und Xing geteilt wurde. Hierdurch findet eine unbewusste Steuerung der Stichprobe statt, was bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden muss. Bei der Stichprobe gibt es zudem keine Gleichverteilung der Geschlechter, da Frauen überproportional vertreten sind. Darüber hinaus wird die Arbeitsmotivation in wenigen Items erfasst, was die Reliabilität einschränken kann. Aufgrund der geringen Anzahl von vier Experten bei der qualitativen Analyse, ist die Aussagekräftigkeit limitiert. In dieser Arbeit ist die Ausgangslage eine breite Betrachtung der Benefits. Aus diesem Grund können einzelne Benefits und deren Wirkung nicht im Detail betrachtet werden. Weitere Forschungsarbeiten können Benefits, weiterführend zu dieser Arbeit, detailliert untersuchen.

5 Handlungsempfehlungen

Nachdem in den vorherigen Teilen bereits ausführlich auf die erhobenen Ergebnisse eingegangen wurde, wird im Nachfolgenden auf die daraus gewonnenen Handlungsempfehlungen eingegangen. Dabei werden einerseits Handlungsempfehlungen für die weitere Forschung erfasst, andererseits konkrete Handlungsempfehlungen für das Partnerunternehmen b+ abgeleitet.

5.1 Handlungsempfehlungen für die Forschung

Anknüpfend an die kritische Limitation können gezielt ausgewählte Benefits, basierend auf den identifizierten fünf Benefits, weiterführend tiefer in Bezug auf den Einfluss der Benefits hinsichtlich der Motivation und Bindung betrachtet werden. In dieser Arbeit werden die Umfrageteilnehmenden nicht nach der Unternehmensgröße ausgewählt. In einer anschließenden Studie kann deshalb untersucht werden, inwiefern Unterschiede bezüglich Benefits, der Bindung und Motivation bestehen, wenn Unternehmen nach deren Anzahl an Mitarbeitenden beleuchtet werden. Interessant kann eine Betrachtung kleinerer Unternehmen sein. Des Weiteren können die gewünschten Benefits in Zusammenhang mit der Position in einem Unternehmen untersucht werden. Unterschiedliche Wünsche, je nach Position im Unternehmen, sind denkbar.

5.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Es hat sich gezeigt, dass es für Zusatzleistungen kein allgemeingültiges Erfolgskonzept gibt. Unternehmen sollten zukünftig verstärkt die Aspekte Gesundheit, Nachhaltigkeit, Familienfreundlichkeit und Altersvorsorge fördern. Das Interesse an einer finanziell sicheren Zukunft im Alter hat somit hohe Priorität und ist auch schon für die jüngere Generation wichtig. Diese Ergebnisse zeigen, dass das Unternehmen be+, mit seinem Fokus auf der betrieblichen Altersvorsorge genau die Bedürfnisse der jungen Mitarbeitenden trifft. Diesen Benefit in einer übersichtlichen Benefit-App anzubieten, könnte somit stark nachgefragt werden.

Der meistgewünschte Benefit, Weiterbildung zeigt, dass Mitarbeitende verschiedener Generationen die Wichtigkeit des Lebenslangen Lernens realisieren und sich hierbei gut aufstellen wollen. Das Bedürfnis der Sicherung der eigenen Arbeitsfähigkeit für die Zukunft sollte hierbei von den Unternehmen stärker aufgegriffen und durch Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende jeglicher Position gefördert werden. Neben finanziellen Anreizen, wie einem gewährten Urlaubs- bzw./und Weihnachtsgeld können Unternehmen ihre Wertschätzung speziell durch ihre Anpassungsfähigkeit an die sich wandelnde Arbeitswelt durch das Angebot flexibler Arbeitszeiten sowie Homeoffice zeigen. Generell sollte bei der Auswahl von Benefits auf die Bedürfnisse der kommenden Generationen, aktuell speziell Z und Y, geachtet werden. Darauf sollte sich auch bei der Benefitauswahl für die App konzentrieren. Es gilt zu beachten, was von dem Großteil der Mitarbeitenden gewünscht wird und welche Bedürfnisse Mitarbeitenden entsprechend ihrer jeweiligen Lebenslage haben. Es sollte somit der gesellschaftliche Wandel betrachtet werden und sich an den aktuellen Erwartungshaltungen der Belegschaft orientiert werden, um daraus Handlungen abzuleiten, d.h. die Benefits dementsprechend zu evaluieren und anzupassen. Gerade die Generation Z zeichnet sich durch eine geringe Loyalität gegenüber dem Unternehmen aus. Dies macht die Felder Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität zu wichtigen Aufgaben im Personalmarketing. Die Benefits können zudem durch die passende Kommunikation ein positives Image fördern. Bei der Erlebbarkeit von Benefits wurde das Intranet, nach der E-Mail, an zweiter Stelle als gewünschter Beantragungsweg genannt. Daher ist es sinnvoll, die Benefit-App mit dem unternehmenseigenen Intranet zu verknüpfen. Werden die Kosten und der Nutzen von Benefits miteinander abgewogen, kann herausgestellt werden, dass Benefits bei der Einführung im Unternehmen zwar mit einem organisatorischen und finanziellen Aufwand verbunden sind, sie im Gegenzug jedoch wertvoll für die Zusammenarbeit und Zufriedenheit in der Organisation sind. So können Benefits gruppenspezifische Effekte wie den Zusammenhalt, die Zusammengehörigkeit, die Bildung von Netzwerken wie Sportgruppen und

Frauen Netzwerke und das Zusammenarbeiten über Bereiche hinaus stärken. Sie bringen damit einen zusätzlichen Mehrwert, der nicht zu unterschätzen ist. Für eine Kosten-Nutzenanalyse sind regelmäßige Umfragen zur Zufriedenheit in der Belegschaft nützlich, die Verbesserungspotenziale aufdecken. Diesem könnte mit passenden Benefits gegengewirkt werden. Durch diese Form der Messbarkeit von Unzufriedenheit kann die Investition in Benefits besser begründet werden. Insgesamt ist eine genaue Kosten-Nutzenanalyse zu einzelnen Benefits jedoch schwierig durchzuführen, da die Wirkung von Benefits nicht an definierten Messgrößen zu bewerten ist. Die Anzahl der Mitarbeitenden, die ein Benefit in Anspruch nehmen, kann jedoch als Indiz für dessen Attraktivität gesehen werden. Der Begriff Kosten ist bei diesem Thema kritisch zu betrachten, da es auch einen gleichzeitigen Nutzen im Zusammenhang mit der Arbeitgebermarke gibt. Die Messung der konkreten Auswirkung von Benefits auf das Image ist unter Umständen schwierig. Es könnte der Nutzen daran gemessen werden, wie viele Mitarbeiter aufgrund eines erweiterten Benefit-Angebots neu gewonnen werden konnten, dies könnte beispielsweise in Form einer Umfrage ermittelt werden. Ein anderer Ansatz wäre zu messen, welche Rolle Benefits bezüglich der Fluktuationsrate spielen.

5.3 Fazit

Wie die Forschungsergebnisse zeigen, können Benefits eine positive Auswirkung auf die Mitarbeitermotivation und -bindung haben. Wie sehr dies der Fall ist, hängt allerdings stark vom Mitarbeitenden und dessen Einstellung gegenüber Benefits und dem Unternehmen ab. Benefits können ein verstärkender Faktor einer schon vorhandenen Mitarbeitermotivation sein. Benefits sollten dabei wertschätzend und nicht kompensierend eingesetzt werden. Gerade durch die Megatrends, die große Auswirkungen auf Unternehmen haben, ist es sinnvoll die Bedeutung von Benefits für das eigene Unternehmen zu überprüfen und an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen. In Zeiten von Digitalisierung und digitaler Transformation von Unternehmensprozessen, stellt die Einführung einer Benefit-App einen möglichen Weg der Kommunikation und Erlebbarkeit

von Benefits im Unternehmen dar. Benefits können die Arbeitgeberattraktivität positiv beeinflussen und stellen daher ein nicht zu vernachlässigendes Themengebiet in den Bereichen Personalmarketing und Recruiting dar.

Literaturverzeichnis

- Anrich, F. & Kugler, S. (2020). *Das Fairlohnung-Konzept Mitarbeiter-Bonifikation mit emotionalem Sensibilisierungsmanagement in KMU*. Springer-Gabler.
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Springer.
- Evsan, I. (2020). Was ist New Work?. <https://newworkblog.de/new-work/>
- Franzis, H. & Loewenstein, M. A. (2013). How responsive are Quits to Benefits?, *The Journal of Human Resources*, Vol. 48, No. 4, 969-997.
- Frese, C. (2013). Die Kombination von Employer Branding, Organisations- und Personalentwicklung als Antwort auf den „War for Talents“, *Wirtschaftsinformatik & Management*, Vol. 5, No. 6, 10-19.
- Henneberger, F. & Keller, B. (2018). Fringe Benefits. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fringe-benefits-51299/version-274477>
- Hepperle, F. (2016). *Nachhaltigkeit in der öffentlichen Beschaffung. Eine empirische Studie auf kommunaler Ebene in Baden-Württemberg*. Springer Gabler.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. Köln, Bremen und Münster*: Springer.
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung*. Springer Gabler.
- Leitherer, J. (2017). Unternehmen bauen auf Social Media. <https://www.springerprofessional.de/social-media-marketing/interne-kommunikation/unternehmen-bauen-auf-social->

media/13338260?searchResult=1.unternehmen%20bauen%20auf%20Social%20Media&searchBackButton=true

Maas, R. (2019). *Generation Z für Personaler, Führungskräfte und jeden der die Jungen verstehen muss*. Hanser Verlag.

Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M. & Gatti, M. (2018). *The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z*. Springer International Publishing.

Paech, I. (2020a). Compensation & Benefits neu gedacht.
<https://www.haufe-akademie.de/30546>

Paech, I. (2020b). Employer Branding: Schritt für Schritt zur überzeugenden Arbeitgebermarke. <https://www.haufe-akademie.de/5389>

Sanjeev, M. A. & Surya A. V. (2016). *Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification*. Springer-Verlag.

Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?.* Springer-Gabler.

Schlick, L. (2019). Was Berufstätige über New Work wissen sollten.
<https://www.capital.de/karriere/was-berufstaetige-ueber-new-work-wissen-sollten>

Scholl, A. (2015). *Die Befragung*. UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Steckl, M., Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z: Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb*. Springer-Verlag.

Steffen, A. & Doppler, S. (2020). *Einführung in die Qualitative Marktforschung. Design – Datengewinnung – Datenauswertung*. Springer Gabler.

Von Blazekovic, A. (2020). Ein freier Tag und schönen Dank.

<https://www.sueddeutsche.de/medien/corona-praemie-sonderzahlung-verlage-unternehmen->

**Sind Sie (Bene)Fit? – Angebot, Kommunikation und Ziele
unternehmerischer Benefit-Angebote**

in Zusammenarbeit mit *be+*

Autor*innen: Kristin Pröls
Lena Reichenberger
Lisa Standecker
Alina Stauß

Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit sollen im Auftrag des Start-ups be+, Handlungsempfehlungen für die Kommunikation und das Angebot von Benefits für Unternehmen erarbeitet werden. Dazu wird untersucht, ob es einen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Benefit-Angebot gibt. Es werden Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße und Benefit-Angebot, sowie zwischen Alter und der Präferenz für webbasierte Kommunikationswege und Gründe für das Anbieten von Benefits untersucht. Hierfür wurde ein Fragebogen erstellt, um Daten über Arbeitnehmende zu sammeln und Expert:innen aus dem Personalbereich befragt. Zukünftig sollen vor allem digitale Medien wie Apps in bestehende Systeme integriert, aber auch an Gesprächen festgehalten werden. Durch die Ergebnisse konnten für be+ gute Anknüpfungspunkte hinsichtlich der ausbaufähigen Benefit-Kommunikation geschaffen werden, die das Unternehmen gut in die Akquirierung neuer Kundenaufträge einbeziehen kann.

Abstract

The following research project was commissioned by the start-up be+ to develop recommendations for communicating and offering benefits from a company-perspective. The correlations between company size and the range of benefits offered, as well as age and the preference for web-based communication channels and reasons for offering benefits, will be investigated. For doing so, a questionnaire was created to collect data on employees. Furthermore experts from the HR department were interviewed. In the future, digital media such as apps need to be integrated into existing systems. Nevertheless individual ways of communication like conversations should also be maintained. The results of this paper provide be+ with inspiration for future benefit communication, which the company can use to optimize their App and to acquire new customers.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	222
2	Theoretischer Hintergrund	223
2.1	Unternehmerische Benefits und ihre Ziele.....	223
2.2	Kommunikation von Benefits	225
2.3	Vorstellung des Start-Ups be+	228
3	Methodik	229
3.1	Fragestellung und Hypothesen.....	229
3.2	Forschungsdesign.....	230
3.3	Qualitativer Forschungsteil	230
3.3.1	Qualitative Datenerhebung	231
3.3.2	Qualitative Datenauswertung	233
3.4	Quantitativer Forschungsteil	234
3.4.1	Quantitative Datenerhebung	235
3.4.2	Quantitative Datenauswertung	237
4	Analyse und Ergebnisdiskussion	239
4.1	Qualitative Datenanalyse	239
4.2	Quantitative Datenanalyse	241
4.3	Zusammenführung der Ergebnisse	243
5	Handlungsempfehlungen	247
	Literaturverzeichnis	251

1 Einleitung

Die Industrielle Revolution kennzeichnete die Arbeitswelt durch einen monotonen Arbeitsrhythmus, die Arbeitstage waren lang, das Konzept von Freizeit unbekannt und die Arbeiterschaft hatte sich den Vorgesetzten strikt unterzuordnen. Ähnlich prekär zu den Bedingungen am Arbeitsplatz waren die Lebensbedingungen. Die bewohnbaren Lebensräume waren nicht genügend vorhanden, zu dicht aneinandergelagert und die Wohnungs- und Baulage standen im Gegensatz zum schnell wachsenden Bedarf an Arbeitnehmenden, die dringend in den industriellen Städten benötigt wurden. Es war schlichtweg nicht ausreichend Lebensraum in den industriellen Regionen für die arbeitende Schicht vorhanden und wenn, dann befanden sich diese Unterkünfte in schlechten Zuständen und weckten zusätzliche Sorgen um die hygienischen und gesundheitlichen Bedingungen des industriellen Stadtlebens. Hinzu kam das Problem, dass insbesondere schlecht bezahlte Arbeitnehmende Schwierigkeiten hatten, adäquaten Wohnraum zu finden (Liedtke, 2012). In Folge dieser Ausgangslage entwickelten Unternehmer oftmals paternalistische Handlungsweisen und konzipierten, im Zuge des Ausbaus von Fabriken, zusätzliche Siedlungen, Unterstützungskassen und Bildungs- sowie Freizeiteinrichtungen für ihre Arbeiterschaft. Ziel dieser Unternehmenssiedlungen war es, den Arbeitenden Unterkunft zu bieten, die nahe der Arbeitsstätte lagen und solange für die Arbeitnehmenden zugänglich waren, wie sie auch für das Unternehmen tätig waren (Liedtke, 2012). Die Unternehmer verfolgten das Ziel, die Attraktivität des Arbeitgebenden zu erhöhen und die Bindung an das Unternehmen zu fördern, denn verlor man den Arbeitsplatz, verlor man auch den Anspruch auf diese Zusatzleistungen (Liedtke, 2012). Auch wenn sich die Arbeitswelt seit der industriellen Revolution stark verändert hat, und Unternehmen heutzutage der Arbeiterschaft vermutlich keine ganzen Siedlungen mehr bieten, finden sich aber in der aktuellen Arbeitslandschaft dennoch andere Zusatzleistungen, die Arbeitgebende ihren Arbeitnehmenden anbieten. Heutzutage spricht man in diesem Kontext von „Benefits“.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Unternehmerische Benefits und ihre Ziele

Unter Benefits für Mitarbeitende werden heutzutage allgemein Zusatzleistungen verstanden, die dazu dienen, eine Gruppenmitgliedschaft zu belohnen und dazu ausgelegt sind, die Beziehung der Mitarbeitenden zum Unternehmen zu stärken (McCaffery, 1992, zitiert nach Tremblay et al., 2000). Aber warum bieten Unternehmen Benefits an? Wenn zu Zeiten der industriellen Revolution die treibende Kraft hinter Angeboten solcher Art die Nähe des Arbeitnehmenden zum Arbeitsplatz und die Bindung an diesen waren - wie sehen die Beweggründe heute aus? Manche Intentionen sind weiterhin dieselben: so verfolgen sie auch heute noch das Ziel, langfristige Verhaltensweisen und Einstellungen (z.B. Loyalität) zu fördern und weniger die kurzfristigen Verhaltensweisen (z.B. Arbeitsperformanz) (Pegg, 2009; Tremblay et al., 2000). Damit aber Benefits diese Zielsetzungen erfüllen und Arbeitnehmende ihren wahren Wert in Anspruch nehmen können, ist es oftmals notwendig, dass Mitarbeitende eine gewisse Zeit im Unternehmen tätig sind. Grund hierfür ist, dass mit steigender in das Unternehmen investierten Zeit, auch der Wert der Benefits steigt. Dadurch werden die Arbeitnehmenden für ihre Loyalität belohnt und der Aspekt der Bindung an das Unternehmen nochmals verstärkt – hierzu zählen beispielsweise die Urlaubszeit, der Anspruch auf Sabbaticals oder die Rentenvorsorge (Tremblay et al., 2000). Dementsprechend handelt es sich auch heute bei Benefits um Loyalitätsförderungsmittel, die dazu dienen, Arbeitnehmende einerseits zu ermutigen von anderen Arbeitgebenden zu wechseln und andererseits länger beim aktuellen zu bleiben (Fisher, 2017). Über das Angebot von Benefits wird natürlich nicht nur die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen verfolgt. Sie dienen auch dazu, die Attraktivität des Unternehmens zu steigern und so, wie bereits genannt, potentielle Mitarbeitende anzuziehen und diese zufriedenzustellen, sobald der Onboardingprozess beginnt (Galinsky & Stein, 1990; Giancola, 2012). Somit spielen Benefits sowohl im Recruiting als auch in der Bindung der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Außerdem finden sich Effekte von

Benefits auch in Zusammenhang mit geringerem Absentismus, verbesserter Einstellung und Motivation gegenüber dem arbeitgebenden Unternehmen und verbesserter PR des Unternehmens (Galinsky & Stein, 1990; Pegg, 2009). Darüber hinaus werden sie auch als Teil der Mitarbeitenden-Engagement-Strategie verwendet, sodass durch das Angebot von Benefits ein höherer Umsatz im Unternehmen erreicht werden kann (Fisher, 2017).

Ähnlich breit gefächert wie die Zielsetzungen der Benefit-Angebote sind die unternehmerischen Benefits meist selbst. Sie umfassen eine Vielzahl von Bereichen, beispielsweise zählen zu ihnen vermögenswirksame Leistungen, betriebliche Altersvorsorgen, Unfallversicherungen, Kantinen, Fitnesscenter etc. (Mayer & Schieder, 2019). Viele Unternehmen und Institutionen reagieren mit ihren Benefit-Programmen auch auf aktuelle Trends und Herausforderungen der Arbeitswelt. Angesichts der modernen Work-Life-Balance-Problematiken bieten diese nun vermehrt diverse Dienstleistungen und Hilfestellungen bezüglich Kinder- und Altenpflege und deren Vermittlung, aber auch Lösungsansätze bezüglich Herausforderungen, die strenge Arbeitszeiten mit sich bringen. So werden über Benefit-Programme Flextime, Teilzeit und Elternzeit gefördert und angeboten (Galinsky & Stein, 1990).

Um die Bedeutung und Stellenwerte verschiedener Benefits bestmöglich zu erfassen, werden beispielsweise in den USA regelmäßig Umfragen durchgeführt. Diese wurden von Giancola (2012) genauer betrachtet und er konnte festhalten, dass Arbeitnehmende insbesondere Jobsicherheit, Versicherungsleistungen und Urlaubsgeld zu den für sie am bedeutendsten Benefits zählten. Diese Umfragen wurden durch ein amerikanisches Unternehmen an andere mittelständische und Großunternehmen in den USA verteilt, um Einschätzungen darüber treffen zu können, was Arbeitnehmende anzieht, an das Unternehmen bindet und motiviert. Außerdem wurden diese Umfragen gesondert an die jeweiligen HR-Abteilungen versendet, um ein Bild von deren Einschätzungen zeichnen zu können. Hierbei offenbarte sich allerdings, dass HR-Mitarbeitende und Arbeitnehmende häufig unterschiedliche Wertungen vornehmen. Meist gab es keinerlei Überschneidungen bei den, von beiden Seiten eingeschätzten,

wichtigsten Benefits. Somit schienen HR-Abteilungen nicht zu wissen, was ihren Mitarbeitenden wichtig sei. Gründe dafür lassen sich laut Giancola (2012) im fehlenden Bewusstsein über Umfragen dieser Art, veralteten Studieninhalten, aber auch allgemeiner Unterschätzung der Benefit-Programme finden. Diese Diskrepanz lässt vermuten, dass es eine wahre Herausforderung ist, Benefits und ihre Zielsetzungen erfolgreich zu realisieren. Hiermit stellt sich die Frage, wie dieser Problematik Abhilfe geschaffen werden kann.

2.2 Kommunikation von Benefits

Eine wichtige Rolle spielt hierbei die erfolgreiche Kommunikation von Benefits innerhalb des Unternehmens. Oftmals werden Benefits unzureichend und unverständlich kommuniziert mit der Folge, dass sie gar nicht in Anspruch genommen werden. Es reicht nicht aus, das Angebot lediglich im unternehmenseigenen Intranet zu posten (Fisher, 2017). Eine erfolgreiche Kommunikation ist insbesondere deswegen bedeutend, da sie wichtig für Rekrutierung, Bindung und Motivation der Mitarbeitenden ist (Freitag & Picherit-Duthler, 2008). Einen einfachen Ausweg bilden effizient gestaltete Systeme, die Organisationen dabei helfen, den vollen Wert ihrer Programme auszuschöpfen. Somit wird es für die Arbeitnehmenden einfacher, diese auch in Anspruch zu nehmen (Miceli & Lane 1991, zitiert nach Sinclair et al., 2005).

Ergebnisse zur effektiven und effizienten Gestaltung solcher Systeme liefern Sinclair et al. (2005), indem sie Indikatoren der Benefit-System-Effizienz und -Effektivität erhoben. Hierbei untersuchten sie unter anderem die Qualität der Programme (wie genau und klar werden Informationen vermittelt), die Teilnahmemöglichkeiten an ihnen (können Arbeitnehmende Input zur Administration der Programme liefern), deren Effizienz (die Ergebnisse relativ zu den Anstrengungen, die notwendig sind, um das System zu nutzen) und die Bedeutung der Benefits für die Mitarbeitenden. Ihre Ergebnisse zeigen, dass der Grad der Teilnahme und die Servicequalität die Benefit-Nutzung voraussagen und dass bei effektiveren

Kommunikationsmethoden mehr Nutzen, Wissen und Commitment berichtet wird (Sinclair et al., 2005).

Eine weitere Facette der Kommunikationsprobleme von Benefits legen Freitag und Picherit-Duthler (2008) vor. Sie konnten festhalten, dass Online-Dienste wenig genutzt wurden. Sie wurden als beschränkt und schwer zugänglich wahrgenommen und die Navigationsmöglichkeiten der Webseite wurden negativ bewertet. In diesem Zusammenhang gelang es den Forschern, einen Teufelskreis aufzuzeigen, denn die Manager:innen wollten besagte Online-Dienste nicht weiter ausbauen, bis Mitarbeitende mehr darauf zugreifen würden. Darüber hinaus ergab ihre Fokus-Gruppen-Analyse, dass Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen innerhalb des Unternehmens hinsichtlich der Klarheit der Benefits bestanden: Mitarbeitende höherer Hierarchien zeigten weniger Bedenken bezüglich der Klarheit als die mittlerer und niedrigerer Hierarchien. Allerdings war die Präferenz der Fokusgruppen konsistent: sie bevorzugte n einen Mixed-Method-Ansatz, sprich eine Kommunikation der Benefits über digitale und Print-Medien. Im Rahmen ihrer Forschungsarbeit offenbarte sich eine weitere Problematik, die der schlechten Kommunikation von Benefits zuzuschreiben ist. Die Teilnehmenden wurden abschließend zu ihrem Verständnis der Benefits befragt und sollten dieses offen vortragen. Obwohl sie Selbstsicherheit bei der Selbsteinschätzung zu ihrem Wissensstand äußerten, zeigte sich das Gegenteil. Die Mitarbeitenden waren ganz unterschiedlicher Auffassung bezüglich der Interpretationen der angebotenen Benefits und auch die Manager:innen, die eigentlich als Ansprechpersonen galten, zeigten Verwirrung hinsichtlich der korrekten Auffassung der Benefits (Freitag & Picherit-Duthler, 2008).

Um an dieser Stelle gegenzusteuern, gibt es neben dem Ausbau und Anpassung von Benefit-Systemen, den Ansatz, diese wie jedes andere Produkt oder jede andere Dienstleistung zu vermarkten (Danehower et al., 1994). HR-Mitarbeitende sollten demnach vier Aspekte berücksichtigen. Zunächst das Service-Qualitäts-Management: hier gilt vor allem, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden von zentraler Rolle sind. Diese müssen mindestens erfüllt oder sogar überstiegen werden. Ziel ist es,

die Diskrepanz zwischen den Erwartungen seitens der Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden so gut wie möglich zu minimieren und zwar über Anpassung der Benefits selbst. An dieser Stelle ist anzumerken, dass es nicht ausreicht, einfach neue Benefits ins Programm aufzunehmen (Fisher, 2017). Unternehmen, die Benefits anbieten, die wiederum nicht genutzt werden, verschwenden einerseits Ressourcen und scheinen andererseits nicht auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden einzugehen (Sinclair et al., 2005). Der zweite Ansatzpunkt nach Danehower und Kollegen (1994) ist der Grad der Involviertheit: die Kommunikation der Benefits muss an den jeweiligen Involviertheitsgrad eines:einer Mitarbeitenden angepasst werden. So können Mitarbeitende, die im Benefit-Programm involvierter sind, komplexere und weniger Nachrichten erhalten als diejenigen, die weniger involviert sind. Für diese sollten Mitteilungen einfacher gestaltet werden und gegebenenfalls auch wiederholt zugesandt werden. Um den Grad der Involviertheit zu erhöhen, bietet es sich an, besondere Aktionen durchzuführen, die, wie für ein klassisch vermarktetes Produkt, die Begeisterung dafür erhöhen sollen. An dritter Stelle soll auf die Werte eingegangen werden, hierbei sollen sich die Kommunikationsinhalte an den individuellen Werten der Arbeitnehmenden orientieren. Diese werden aufgrund dieser Maßnahme die Mitteilungen genauer lesen und sie auch besser verstehen. Abschließend müssen auch die Kosten berücksichtigt werden. Die Beschaffung von Informationen zu bestimmten Benefits ist oft mit hohen Aufwänden verbunden und verlangt es Mitarbeitenden ab, sich über mehrere Quellen zu informieren. Dies vermindert die Wahrscheinlichkeit, dass Personen notwendige Informationen zu ihren Benefits rechtzeitig finden. (Danehower et al., 1994)

Neben diesen vier Faktoren sollte ein weiterer nicht außer Acht gelassen werden – die Digitalisierung (Dunderdale, 2018). Dunderdale (2018) schildert, dass technologische Innovationen einen maßgeblichen Einfluss auf den Benefit-Markt hätten und zunehmend ein wachsender Bedarf für intuitive und digitale Lösungen bestehe, um den Wandel der Benefits und deren Kommunikation zu verbessern. Da mobile Technologien ein fester Aspekt des Alltags geworden seien, würden diese zunehmend

auch am Arbeitsplatz gewünscht, da sie den Mitarbeitenden aus dem Alltag bekannt seien. Es bestehe demnach ein klarer Bedarf nach einer Software, die es den Mitarbeitenden erlauben würde, effizient ihre Benefits zu managen. Die Vorteile eines solchen Online-Systems beliefen sich auf ein höheres Bewusstsein der Mitarbeitenden bezüglich ihrer Benefits. Diese Systeme sollten einfach zu nutzen sowie intuitiv und in klarer Sprache ohne Fachjargon verfasst sein. Würde hierbei auf technische Formulierungen zurückgegriffen, würden sich Mitarbeitende abwenden oder schlechte Entscheidungen treffen – ein Problem, dem, wie bereits aus den vorherigen Studien hervorgegangen, dringend Abhilfe geschaffen werden muss.

2.3 Vorstellung des Start-Ups be+

An genau dieser Stelle setzt das Schwabacher Start-Up be+ an, dessen Ziel es ist, digitale Benefit-Lösungen für Mitarbeitende und Unternehmen transparenter und einfacher zu gestalten. Hierzu bietet be+ eine App an, die darauf abzielt, Mitarbeitenden den Zugang zu ihren Benefits zu erleichtern. Die App wird individuell und personalisiert auf das Unternehmen und die einzelnen Mitarbeitenden zugeschnitten. So wird es möglich, dass die Benefits digital und intuitiv über das Smartphone verwaltet werden können. Gleichzeitig gelingt es Unternehmen einzusehen, welche ihrer Investitionen tatsächlich bei den Arbeitnehmenden ankommen. Die angebotenen Dienstleistungen beschränken sich allerdings nicht nur auf die Bereitstellung und Anpassung der Benefit-App. So ist es auch das Ziel von be+, Unternehmen beim Employer-Branding, nachhaltiger Mitarbeitendenmotivation sowie Netto-Lohnoptimierung zu helfen.

3 Methodik

3.1 Fragestellung und Hypothesen

Die Ergebnisse aus den genannten Studien geben einen umfassenden Eindruck darüber, welche bedeutende Rolle der Benefit-Markt in der modernen Arbeitswelt einnimmt. Allerdings wird ebenso deutlich, dass der Entfaltung seines ganzen Potentials noch einige Hindernisse im Weg stehen, insbesondere im Rahmen eines adäquaten Angebots, erfolgreicher Kommunikation und zunehmender Digitalisierung von Benefits. Aus diesem Grund werden in der vorliegenden Arbeit, in Zusammenarbeit mit be+, diese Thematiken aufgegriffen. Darüber hinaus soll die vorliegende Datenerhebung zu Benefits Aufschluss darüber geben, ob sich in deutschen mittelständischen Unternehmen ähnliche Befunde wie in der bisherigen Forschung finden, da diese hauptsächlich im amerikanischen Raum durchgeführt wurde.

Um dies zu untersuchen, wurden drei Forschungsthemen festgelegt. Zunächst soll das Benefit-Angebot an sich untersucht werden. Entsprechend des ersten Forschungsthemas wird die erste Hypothese also folgendermaßen abgeleitet:

H₁: Je größer das Unternehmen (ausgemacht an der Anzahl der Mitarbeitenden), desto größer ist das Angebot an Benefits.

Das zweite Forschungsthema bezieht sich auf Kommunikationsmöglichkeiten, die Unternehmen nutzen, um ihre Benefits an die Arbeitnehmenden zu bringen. Daraus ergibt sich die zweite Hypothese:

H₂: Je jünger die Mitarbeitenden, desto interessierter sind diese an webbasierten Kommunikationsmöglichkeiten.

Als letztes Forschungsthema sollen die Ziele der Unternehmen für ihr Angebot an Benefits überprüft werden. Aus dieser Thematik abgeleitet ergibt sich die letzte Hypothese:

H₃: Benefits werden vorwiegend zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebenden und Arbeitnehmendenbindung angeboten.

3.2 Forschungsdesign

Bei der Projektarbeit handelt es sich grundsätzlich um eine explanative Studie, welche zur Überprüfung vorher aufgestellter Hypothesen dient (Döring & Bortz, 2016). Um die Forschungsthemen zu beantworten, wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Dieser kombiniert eine qualitative und quantitative Vorgehensweise (Döring & Bortz, 2016). Döring & Bortz (2016) beschreiben, dass die Verknüpfung beider Ansätze zu einem Erkenntnisgewinn führt. In der Studie wird sowohl eine quantitative Teilstudie mit Arbeitnehmenden als auch eine qualitative Teilstudie mit Expert:innen aus dem Personalbereich durchgeführt. Das methodische Vorgehen wird in den folgenden Kapiteln näher beleuchtet.

Ein übergeordnetes Gütekriterium in der Mixed-Methods-Forschung ist die Verknüpfung und Gesamtinterpretation der Ergebnisse der Teilstudien (Bortz & Döring, 2006).

Das parallele Forschungsdesign wurde aufgrund der Relevanz der Untersuchung der Thematik aus verschiedenen Blickwinkeln gewählt. Die Bestandsaufnahme des Umgangs zum Thema Benefits aus Sicht der Unternehmen wird ergänzt durch die Wahrnehmung der Arbeitnehmenden. Somit ergänzen sich die Studien in den Kernthemen und zeigen jeweils studienspezifische Vertiefungen. Dieses Vorgehen führt dazu, dass etwaige Einschränkungen der quantitativen und qualitativen Forschung ausgeglichen werden.

3.3 Qualitativer Forschungsteil

Das Ziel der qualitativen Studie besteht darin, eine aktuelle Bestandsaufnahme von Unternehmen zu generieren, um Anknüpfungspunkte für Empfehlungen der Weiterentwicklung zu schaffen. Im qualitativen Forschungsansatz werden offene Forschungsfragen an einer kleinen Stichprobe sehr detailliert untersucht. Die erhobenen qualitativen Daten werden im Anschluss interpretativ ausgewertet (Döring & Bortz, 2016). Das unstrukturierte oder teilstrukturierte Interview als qualitative Methode hat in der Forschung eine hohe Relevanz (Döring & Bortz, 2016), um die

„Wahrnehmung und Interpretation von Sachverhalten durch Individuen zu ermitteln“ (Friedrichs, 1979).

3.3.1 Qualitative Datenerhebung

Ein teilstrukturiertes Instrument zur Gewinnung verbaler Daten in der qualitativen Forschung stellt das Leitfadeninterview dar (Mayer, 2013). Sobald im Forschungsprojekt Interviews von verschiedenen Personen moderiert werden, können diese durch den Leitfaden einheitlich durchgeführt und somit vergleichbar gemacht werden. Die Besonderheit in qualitativen Befragungen stellt die offene Frageform dar, welche dem zu Interviewenden viel Spielraum bei der Beantwortung gibt (Döring & Bortz, 2016).

Hinsichtlich der Befragungspersonen in Interviews wird zwischen Experten-Interview oder Laien- bzw. Betroffenen-Interview unterschieden (Döring & Bortz, 2016). Für die Unternehmensbefragungen ist der:die Expert:in in seiner beruflichen Funktion gefragt. Ein:e Expert:in wird aufgrund seines:ihres Fachwissens in bestimmten Handlungsfeldern ausgewählt und „als Repräsentant einer Gruppe in die Untersuchung einbezogen“ (Mayer, 2013). In der Forschungsarbeit sind Expert:innen definiert als Mitarbeitende, welche mindestens eine dreijährige Berufserfahrung in der Personalabteilung vorweisen können und einen vollumfänglichen Zugang zu dem Aufgabengebiet „Benefit-Angebot im Unternehmen“ besitzen. Hierbei ist es irrelevant, ob diese Mitarbeitenden eine leitende Funktion innehaben.

Das Expert:innen-Interview als eine Variante des Leitfadeninterviews ist durch offene Fragen gekennzeichnet. Nach der Durchführung einer Literaturrecherche ist es notwendig, Teilthemen oder Dimensionen zu bestimmen. Auch Fragen sollten von Beginn an gesammelt und festgehalten werden (Aeppli et al., 2016). Sowohl die Problemstellung als auch die Forschungsfragen und Ziele sind beim Leitfaden einleitend zu berücksichtigen. Im Nachgang folgt der Fragenkatalog. Hier gilt es zu beachten, dass diese nicht ausschließlich aufgelistet werden, sondern den einzelnen Themenkomplexen zugeordnet werden. Dies dient vor allem der

Vereinfachung der Auswertung (Mayer, 2013). Der Leitfaden wurde neben der konkreten Fragestellung um Steuerungs- und Detaillierungsfragen erweitert, damit der Gesprächsfluss bei Bedarf angeregt werden kann. Darüber hinaus kann dies auch hilfreich sein, um die Antwort der Person zurück zu relevanten Aspekten des Themas zu lenken (Aeppli et al., 2016). Ein standardisiertes Ablaufschema ist zu vermeiden. Verständnis-, Kontroll- oder Sondierungsfragen können bei Bedarf gestellt werden (Mayer, 2013). Der Interviewer nimmt die Rolle des Moderators ein, der den Gesprächsfluss aufrechterhalten und gleichzeitig das Forschungsthema stets im Blick haben muss (Döring & Bortz, 2016). Bei der Entwicklung des Leitfadens wurde sich an die zu prüfenden Forschungsthemen angelehnt und die Themenkomplexe Benefits, Kommunikation und Ziele definiert.

Für die Durchführung des Interviews müssen zu Beginn geeignete Expert:innen rekrutiert werden. Eine Anonymisierung des Unternehmens und die zu Interviewenden stellt hierbei oft ein Entscheidungskriterium für eine Interviewzusage dar (Mayer, 2013). Für die Projektarbeit wurden vier Expert:innen aus Unternehmen verschiedener Branchen rekrutiert. Die Akquise erfolgte über direkte Kontakte der Studierenden.

Die Art des Interviewkontaktes spielt bei der Durchführung der Befragungen eine wichtige Rolle. Hier wird zwischen der persönlichen oder telefonischen Durchführung unterschieden (Döring & Bortz, 2016). Grundsätzlich ist für ein Experten-Interview der persönliche Kontakt vorzuziehen, um die Inhalte vollumfänglich - unter anderem auch durch die Beurteilung von Reaktionen - auswerten zu können. Da dies durch die Einschränkungen in der COVID19-Pandemie nicht möglich oder gewünscht war, wurden die Interviews über Skype durchgeführt. Das Einladungsschreiben wurde per Email an die ausgewählten Expert:innen verschickt, in welchem als Anhang sowohl der Interviewleitfaden zur Vorbereitung als auch eine Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten beigefügt waren. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 45 Minuten, wobei die Dauer zwischen 30 und 60 Minuten variierte. Alle Interviews wurden via Skype durchgeführt und zur späteren Datenauswertung aufgezeichnet. Zu Beginn

der Interviews wurden den zu Interviewenden das Thema und die Ziele der Arbeit erläutert und der Ablauf geschildert. Im Anschluss wurden die Expert:innen über den Datenschutz und die vertrauliche Datenverwendung nochmals aufgeklärt. Der Interviewleitfaden umfasst insgesamt 12 Fragen, wobei drei Fragen davon zum Ein- und Ausstieg aus dem Gespräch behilflich sind. Um den Einstieg in das Interview zu erleichtern, wurde zunächst eine Einstiegsfrage (Vorstellung des Unternehmens) gestellt. Danach wurde das Interview mit den einzelnen Themenbereichen durchgeführt. Zu den Großteil der Fragen wurden vorab Detaillierungs- und Steuerungsfragen definiert, welche bei der Interviewdurchführung unterstützt haben. Am Ende des Interviews erhielten die zu Interviewenden nochmals die Gelegenheit, Ergänzungen vorzunehmen.

3.3.2 Qualitative Datenauswertung

Für die Datenauswertung wurden die geführten Leitfadeninterviews stichpunktartig transkribiert. Grundsätzlich stellt die Transkription die Basis der qualitativen Datenauswertung dar. Zur Gewährleistung der Anonymität wurde der Name der Expert:innen weder in den stichpunktartigen Transkripten noch in der Auswertung genannt. Eine Methode zur Auswertung von Experten-Interviews stellt die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring aus dem Jahr 2003 dar (Bortz & Döring, 2006). Mayring (2015) formuliert die Zielsetzung des interpretativen Auswertungsverfahrens wie folgt: „Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet“. Mayring unterscheidet unterschiedliche Auswertungsverfahren innerhalb der Inhaltsanalyse. Für diese Projektarbeit wird eine Kombination des induktiven und deduktiven Vorgehens gewählt. „Ziel der Auswertung bei Experten-Interviews ist es, im Vergleich der erhobenen Interviewtexte das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten“ (Mayer, 2013)

Somit wurde im ersten Schritt nach der deduktiven Vorgehensweise Kategorien in Anlehnung an die im Interviewleitfaden gestellten Leitfragen sowie unterstützenden Fragen gebildet. So ist beispielsweise eine Leitfrage

im Fragebogen, inwiefern das Benefit-Angebot in der letzten Zeit erweitert wurde. Diese wurde nochmals durch weitere, wie der Frage nach kürzlich aufgenommenen Benefits und Benefits in Planung unterstützt und bilden somit Hauptkategorien.

Im nachfolgenden Durchlauf wurde der Datensatz induktiv analysiert, wodurch sich weitere Subkategorien gebildet haben. Die Subthemen werden teilweise auch deduktiv, aufbauend auf dem theoretischen Rahmen, hergeleitet. Zudem wurde nach der Hälfte des Kodierungsprozesses ein Testdurchlauf und Überprüfung durchgeführt, um Kategorie und Subkategorien sowie deren Definition auf ihre Anwendbarkeit und Sinnhaftigkeit zu überprüfen.

Durch die umfassende Beschreibung und Dokumentation des qualitativen Forschungsprozesses kann die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Transparenz, welche ein zentrales Gütekriterium der qualitativen Forschung darstellt, sichergestellt werden (Steinke, 1999, zitiert nach Döring & Bortz, 2016). Darüber hinaus ist die reflektierte Subjektivität, gleichzusetzen mit dem bekannten quantitativen Gütekriterium der Objektivität, durch die Diskussion der Forschungsergebnisse innerhalb der Forschungsgruppe gewährleistet. Dadurch können subjektive Positionen durch eine gemeinsame Reflexion hinterfragt und eliminiert werden (Steinke, 1999, zitiert nach Döring & Bortz, 2016).

3.4 Quantitativer Forschungsteil

Das Ziel der nachfolgend dargestellten quantitativen Methode ist die Untersuchung der aufgestellten Hypothesen H_1 und H_2 hinsichtlich Benefits und deren Kommunikation. Hierzu wurde im Zuge dieser Arbeit ein standardisierter Fragebogen entwickelt, durch welchen Daten erhoben und anschließend statistisch ausgewertet wurden. In den nachfolgenden Abschnitten wird das Design des Fragebogens und Sampling der Stichprobe, die Erhebung sowie die Auswertung und Analyse der Daten dargestellt.

3.4.1 Quantitative Datenerhebung

Neben der qualitativen Untersuchung in Form von Durchführung und Auswertung von Experten-Interviews erfolgt die quantitative Forschung. Im Zuge des quantitativen Forschungsteils werden Arbeitnehmende zu Benefits ihres Arbeitgebenden und der Kommunikation dieser befragt. Die Befragung stellt eine typische Methode der Datenerhebung aus der empirischen Sozialforschung dar (Bortz & Döring, 2006).

Die Umfrage erfolgte im Querschnittsdesign, wobei Arbeitnehmende über einen festgelegten Zeitraum von vier Wochen die Möglichkeit hatten, daran teilzunehmen. Es ergeben sich somit Daten für einen einmaligen Erhebungszeitpunkt, welche eine Momentaufnahme über die Einschätzung von Arbeitnehmenden bezüglich Benefits widerspiegeln (Porst & Sahner, 2000). Bei dem Fragebogen handelt es sich um einen standardisierten Fragebogen mit 11 Fragen in Form von hauptsächlich geschlossenen Items, der für Arbeitnehmende jeglicher Branche und jeglichen Alters konzipiert wurde. Die Zusammenstellung der Items basiert auf Erkenntnissen aus der Literatur, wie in Kapitel zwei dargestellt wurde. Aufgrund der besseren Vergleichbarkeit in der Auswertung und der Objektivität wurden geschlossene Fragen gestellt. Die Auswertung wird dadurch stark vereinfacht und übersichtlicher gestaltet (Bortz & Döring, 2006). Lediglich bei den Fragen Nummer drei, vier, sechs und sieben hatten die Teilnehmenden noch die Möglichkeit die Antworten bei nicht-zutreffenden Items durch das Feld „Sonstiges“ zu ergänzen. Durch das Anhängen der zusätzlichen Kategorie (hier: „Sonstiges“) kann die Frage wie eine offene Frage beantwortet werden. Diese Frageart stellen laut Porst (1998) halboffene Fragen dar. Grund hierfür ist das weite Spektrum an Angeboten in den verschiedenen Unternehmen. Das Risiko, dass keine passende Antwort gefunden wird, wird dadurch umgangen. Der Fragebogen lässt sich in fünf verschiedene Teilbereiche (Dimensionen) kategorisieren, welche abgefragt werden.

Mittels der Fragen eins, zwei, neun und zehn werden allgemeine Informationen der Arbeitnehmenden abgefragt. So decken die Fragen eins

und zwei den beruflichen Hintergrund der Teilnehmenden ab, indem die Branche und die Unternehmensgröße abgefragt werden. Durch die Frage-Items neun und zehn werden abschließend die Zugehörigkeit zum Unternehmen und das Alter abgefragt. Der zweite Teilbereich befasst sich mit den spezifisch im Unternehmen des Teilnehmenden angebotenen Benefits. Mittels der Frage-Items drei und vier wird nach den im Unternehmen angebotenen Benefits und den davon genutzten Benefits gefragt. Frage fünf zielt auf die Zufriedenheit mit den angebotenen Benefits ab, die mittels einer Likert-Skala bewertet werden sollen. Der dritte Teilbereich in Form von Frage-Item acht wird dazu genutzt mittels verschiedener Aussagen ein Meinungsbild der Stichprobe zu generieren und somit die Bedeutung von Benefits hinsichtlich Arbeitszufriedenheit (Unter-Item 8.1), Work-Life-Balance (Unter-Item 8.2) und Arbeitgebendenattraktivität (Unter-Item 8.5) aufzeigen. Hierfür wurde eine fünfstufige Ratingskala (sog. Likert-Skala) gewählt, damit die Teilnehmenden Zustimmung oder Ablehnung ausdrücken können oder bei Bedarf die mittlere Antwort im Sinne von „weder noch“ ankreuzen können. Um Teilnehmende von Umfragen zu einer Meinungstendenz zu bewegen, wird oft eine gerade Anzahl an Antwortmöglichkeiten angeboten. Hierauf wurde bewusst verzichtet, da ein möglichst realitätsnahes Bild der Einschätzung von Arbeitnehmenden generiert werden soll (Porst & Sahner, 2000). Der vierte Teilbereich behandelt die Benefit-Kommunikation. So werden die Kommunikationsmittel und die genutzten Kommunikationskanäle mittels der Frage-Items sechs und sieben abgedeckt. Die individuelle Präferenz zu einer einfachen (über einen Kanal) oder mehrfachen Kommunikation (über mehrere Kanäle) und zur App-Kommunikation wird mittels der Unter-Items 8.3 und 8.4 abgefragt.

Mittels Ratingskalen können differenzierte Informationen erfasst und intervallskaliert interpretiert werden. Gemäß Bortz und Döring besteht jedoch auch die Gefahr, dass die Abstufungen subjektiv unterschiedlich interpretiert werden und auch Antworttendenzen, wie die Tendenz zu extremen oder mittleren Aussagen auftreten (Bortz & Döring, 2006). Die fünfte Dimension, das Frage-Item 11, dient zur Feststellung, ob die

Teilnehmenden ernsthaft an der Umfrage teilgenommen haben. Da die Forschungshypothesen sehr weit gefasst sind, ergibt sich eine große Zahl an möglichen Befragten. Nämlich Arbeitnehmende jeglichen Alters, Profession und jeglicher Branche. Diese stellen die gesamt mögliche Population dar (Raithel, 2008). Daher lässt sich von einer willkürlichen Zufallsstichprobe sprechen (Diekmann, 2006a). Die Teilnehmenden der Umfrage können als Stichprobe angesehen werden und ausgehend davon werden im weiteren Verlauf der Arbeit generalisierte, repräsentative Aussagen getroffen (Raithel, 2008).

3.4.2 Quantitative Datenauswertung

Für die standardisierte Erfassung der Daten war der Zeitraum vom 19.11.2020 bis 17.12.2020 vorgesehen. Zur Erstellung des Fragebogens wurde das Umfragetool Survey-Monkey verwendet. Im Anschluss daran wurde der Link zur Umfrage mittels sozialer Medien wie WhatsApp oder Facebook mit der Bitte um Teilnahme verbreitet. Da der Link zur Umfrage von Teilnehmenden ebenfalls verschickt werden konnte, spricht man hier vom Prinzip der Schneeballtechnik (Diekmann, 2006b). Aufgrund der Durchführung über eine Online-Umfrage mit schriftlicher Anleitung ist eine hohe Standardisierung (Durchführungsobjektivität) gegeben. Indem die Instruktionen, die zeitliche Empfehlung und der Umgang mit Fragen der Teilnehmenden während der Umfrage vorgegeben sind, ist das Merkmal der Durchführungsobjektivität erfüllt (Schmitt & Gerstenberg, 2014). Insgesamt haben $N = 120$ Arbeitnehmende an der Umfrage teilgenommen. Eine Versuchsperson musste entfernt werden, da die Antworten nicht wahrheitsgemäß beantwortet wurden, woraus eine Netto-Stichprobe $N = 119$ resultierte. 3% der Befragten sind unter 21, 40% der Befragten lassen sich in die Altersgruppe zwischen 21 und 26 Jahren eingruppiieren, 34 % sind zwischen 27 und 32 Jahren alt, 24 % aller Befragten sind älter als 33. 24 % der Teilnehmenden arbeiten im Automobilbereich, gefolgt von 17 % im Gesundheitssektor und 13 % sind im Handel beschäftigt. 52 % aller Befragten gaben an in Unternehmen mit einer Mitarbeitendenzahl > 1000

beschäftigt zu sein, 24 % sind in Unternehmen >100 Mitarbeitende
beschäftigt.

4 Analyse und Ergebnisdiskussion

4.1 Qualitative Datenanalyse

Die qualitative Datenanalyse zeigt, dass die Stichprobe der Expertenstudie aus Mitarbeitenden der Finanzdienstleistungsbranche, Bildungseinrichtungsbranche, Medien- und Gesundheitsbranche sowie der Metall- und Elektroindustrie besteht. Die Mitarbeiteranzahl der jeweiligen Unternehmen beläuft sich hierbei auf 770, 1000, 1500 und 2000 Mitarbeitende.

Die erste Kategorie, der Aufbau des Benefit-Programms, zeigt im Rahmen der Expertenstudie, dass zwei Unternehmen bereits über strukturierte Benefit-Kategorien verfügen, wie beispielsweise die Untergliederung in *Arbeitszeit, Familienfreundlichkeit, Vergütung und finanzielle Benefits, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Angenehmes Arbeitsumfeld und moderner Arbeitgeber, Entwicklung und Weiterentwicklung, Auszubildende und Studenten* oder die Untergliederung in *Benefits für Praktikant:innen, Auszubildende, Werkstudent:innen, Mitarbeitende*. Dahingegen haben zwei der befragten Unternehmen kein strukturiertes Benefit-Programm.

Die Daten der zweiten Kategorie, das aktuelle Benefit-Angebot, lassen sich in weitere Subkategorien untergliedern, welche jeweils thematisch gleiche Benefits beinhalten. So lassen sich als Subkategorien finanziellen Benefits, mobile Benefits, materielle Benefits, Gesundheits-Benefits, soziale Benefits, inhaltliche Benefits sowie sonstige Benefits nennen. Die Auflistung der Benefits in den jeweiligen Kategorien ergibt sich nach der Häufigkeit der Nennung dieser, die Häufigkeit der Nennung wird durch die in Klammer stehende Ziffer beschrieben.

Die dritte Kategorie, die Erweiterung des Benefit-Angebots, zeigt, dass vor allem das Benefit Home-Office erst seit kurzem von zwei der vier befragten Unternehmen in das Benefit-Programm aufgenommen wurde. Dies lässt sich auf die aktuelle Arbeitssituation, ausgelöst durch die COVID-19-Pandemie, zurückführen. Des Weiteren hat jedes Unternehmen

diverse Benefits in Planung, wie beispielsweise ein Fahrkostenzuschuss-Modell oder das Aufstellen von Hello-Fresh-Automaten.

Bezüglich der vierten Kategorie, der Kommunikation des Benefit-Angebotes, lassen sich nachfolgende Kommunikationskanäle identifizieren: Intranet (vierfach Nennung), Karriere-Website (zweifach Nennung), Mitarbeitenden-Zeitschrift (zweifach Nennung), wöchentlicher HR- und Marketingnewsletter, Willkommensmappe, Social-Media-Kanäle, Schwarzes Brett, Geschäftsführungsveranstaltungen und Betriebsversammlungen. Zudem lässt sich in dieser Kategorie feststellen, dass im Bereich der Kommunikation von Benefits noch Optimierungspotential besteht. So geben zwei der vier befragten Unternehmen an, dass keine einheitliche und transparente Übersicht der Benefits besteht und somit auch keine adäquate Kommunikation der Benefits erfolgen kann. Die übrigen Unternehmen beschreiben die Kommunikation als unstrukturiert. Dies hat auch zur Folge, dass die Messung der Inanspruchnahme des Benefit-Angebotes sehr schwer realisierbar ist, da aufgrund des fehlenden Überblicks keine konkrete Messung erfolgt. Generell lässt sich jedoch sagen, dass drei von vier Expert:innen angeben, dass die Benefits im Allgemeinen gut von Mitarbeitenden angenommen werden. Allerdings äußert auch eine Expertin die Annahme, dass Benefits von Mitarbeitenden, die schon länger im Unternehmen sind, eher als selbstverständlich angesehen werden. Die Expert:innen-Studie zeigt, dass vier von vier Expert:innen zu den Zielen des Benefit-Angebotes die Arbeitgebendenattraktivität und Mitarbeitendenzufriedenheit nennen. Des Weiteren werden von drei Expert:innen die Mitarbeitendenmotivation genannt und von zwei die Mitarbeitengewinnung und Mitarbeitendenbindung. Als weitere Ziele wird die Gesundheitserhaltung, die Entwicklung zu einem umweltfreundlicheren Unternehmen sowie die Wertschätzung gegenüber den einzelnen Mitarbeitenden genannt, was weiterführend die Mitarbeitendenbindung unterstützen kann. Zwei der vier befragten Unternehmen verfolgen zudem die Ziele indirekt, beispielsweise durch jährliche Mitarbeitenden-Befragungen. Über die bereits genannten

Kategorien hinaus, zeigt die Expert:innenStudie, dass es sinnvoll sein kann, die Benefits spezifisch auf die Mitarbeitenden auszurichten, so dass Unterschiede zur Einschätzung der Wichtigkeit einzelner Benefits vorgenommen werden können. Vorstellbar wäre hier laut Aussagen der Expert:innen eine Spezifikation nach Alter, Generation oder Funktion im Unternehmen. Des Weiteren wurde genannt, dass ein interner mündlicher Kanal sehr wichtig sein kann und positive Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Benefit-Angebots der Mitarbeitenden haben kann.

4.2 Quantitative Datenanalyse

Nach der Datenerhebung folgen die Kodierung und die statistische Auswertung der Daten. Die statistische Auswertung beginnt mit der Übertragung der Rückmeldungen der Teilnehmenden in das Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel zur weiteren Bearbeitung. Zunächst erfolgt die Kodierung der Antwortmöglichkeiten, damit anschließend in SPSS weitere Auswertungen und die Berechnung statistischer Kennzahlen vorgenommen werden können. Hierfür wurde die Version SPSS 27 verwendet. Nach Durchsicht des Datensatzes wurde zur Aufbereitung „IT“ als weitere Branche für Item eins aufgenommen, da diese sechsmal bei „Sonstige“ genannt wurde. Nach der Prüfung von Item 11 zur *Teilnahmeernsthaftigkeit* musste eine Person entfernt werden, da diese die Fragen nicht wahrheitsgemäß beantwortet hat. Darüber hinaus wurden vor der Auswertung die Beantwortungen der Items drei und vier und sechs und sieben auf Plausibilität geprüft. So ist es nicht möglich, dass eine befragte Person ein *Benefit* (Item 4) oder einen *Kommunikationskanal* (Item 7) in Anspruch nimmt, welches nicht im Unternehmen angeboten wird (Item 3 und Item 6). Diese falsche Beantwortung wurde manuell im Datensatz durch einen fehlenden Wert „99“ ersetzt. Um Mehrfachantworten auswerten zu können, wurden die Antwortmöglichkeiten der Items drei, vier, sechs und sieben jeweils als Mehrfachantwortenset in SPSS definiert. Der Index *Bedeutung der Benefits* für die Arbeitnehmenden wurde mithilfe von drei Items abgefragt. Mithilfe einer Reliabilitätsanalyse wurde überprüft, ob diese über eine ausreichende Messgenauigkeit verfügen. Dabei wurde der in

der Literatur am häufigsten empfohlene Reliabilitätskoeffizient Cronbachs Alpha verwendet (Döring und Bortz, 2016). In der Literatur wird für den Reliabilitätskoeffizienten Cronbachs α ein Wert zwischen .7 und .8 als akzeptabel bis gut eingestuft (Janssen & Laatz, 2017). Cronbachs α liegt mit .64 knapp darunter, kann jedoch durch den Ausschluss von Item 8.2 auf .78 verbessert werden. Aus diesem Grund wurde das Item im Folgendem nicht weiter berücksichtigt. Die verbleibenden Items *Einfache versus mehrfache Kommunikation*, *Einschätzung App-Kommunikation* und *Benefit-Zufriedenheit* sind eigenständig, weshalb hierfür keine Reliabilitätsanalyse durchgeführt werden konnte. Bei den Skalen des Index *Bedeutung der Benefits* (1 = Stimme nicht zu; 5 = Stimme voll zu) zeigte sich für *Arbeitszufriedenheit* ein Mittelwert (M) von 4.30 ($SD = 0.84$) und für *Arbeitgebendenattraktivität* ein Mittelwert (M) von 4.55 ($SD = 0.66$). Die Skala *Einfache versus mehrfache Kommunikation* ($M = 3.58$, $SD = 1.30$) und *Einschätzung App-Kommunikation* ($M = 3.68$; $SD = 1.24$) wurden mittels einer fünfstufigen Likert Skala (1 = Stimme nicht zu; 5 = Stimme voll zu) gemessen. Der Modus der fünf Skalen liegt zwischen 4 (Stimme eher zu) und 5 (Stimme voll zu). Der Mittelwert (M) der Skala *Benefit-Zufriedenheit* (1 = eher unzufrieden; 5 = sehr zufrieden) liegt bei 3.83 ($SD = 0.93$). Bortz und Döring (2016) beschreiben in ihrem Buch die Methode der Interpretation von Ratingskalen. Vor allem die Normalverteilung ist bei diesen entscheidend, weshalb Variablen zunächst auf diese zu prüfen sind. Je nach Ergebnis können verschiedene statistische Kennwerte zur Beschreibung der Variablen herangezogen werden und analytische Tests zur Anwendung kommen (Zöfel, 2003). Mit Normalverteilung ist die Verteilung der Werte in der Grundgesamtheit gemeint, wobei sich die meisten Werte um den Mittelwert gruppieren. Die Häufigkeiten fallen an beiden Seiten gleichmäßig ab, dies wird auch Gaußsche Glockenkurve genannt (Lamberti, 2001). Da viele statistische Prüfverfahren eine Normalverteilung voraussetzen (Steiner & Benesch, 2018), wurde im ersten Schritt ein Test auf Normalverteilung für die Items *Alter* und *Unternehmensgröße* durchgeführt. Hierbei zeigte sich, dass für die Variable *Alter* nach Shapiro-Wilk nicht von einer Normalverteilung ausgegangen

werden kann, $W(119) = 0.77, p < .001$. Auch der Test nach Kolmogorov-Smirnov zeigt ein nicht signifikantes Ergebnis, $D(119) = 0.32, p < .001$ und bestätigt diese Aussage. Die Variable *Unternehmensgröße* weist nach Prüfung beider Tests ebenfalls keine Normalverteilung auf, $W(119) = 0.74, p < .001$ und $D(119) = 0.33, p < .001$. Zur Visualisierung der Items wurden jeweils Q-Q-Diagramme angelegt. Aufgrund der nicht vorhandenen Normalverteilung wird sich im Folgenden ausschließlich auf nicht parametrische Tests konzentriert (Janssen & Laatz, 2017).

4.3 Zusammenführung der Ergebnisse

Mit Blick auf die in Kapitel drei vorgestellten Hypothesen werden in der quantitativen Studie H_1 und H_2 beantwortet. Die Prüfung der Zusammenhänge erfolgte über eine Kreuztabelle, in welcher sowohl Häufigkeiten analysiert als auch ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt wurde, um den Zusammenhang zwischen den Items zu untersuchen. Cramers V dient der Messung der Kontingenz- bzw. Effektstärke für den Zusammenhang zweier nominaler bzw. für ein nominales und ein ordinales Merkmal (Eckstein 2016). Folglich wurde dieses Maß für die Effektstärke der Chi-Quadrat-Tests herangezogen. Für beide Hypothesen wurde zudem der Mann-Whitney U-Test durchgeführt. „Dieser Test ist eine Alternative zum parametrischen t-Test zur Prüfung, ob ein Unterschied zwischen zwei Mittelwerten von Verteilungen besteht“ (Janssen & Laatz, 2017). H_1 wurde über eine Häufigkeitsanalyse mithilfe einer Kreuztabelle analysiert. Auffällig ist, dass die prozentuale Häufigkeit des Angebots bei nahezu allen Benefits höher ist bei größeren Unternehmen. Die Ausnahme bilden lediglich Essensgutscheine, die in kleineren Unternehmen (12,5%) häufiger angeboten werden. Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass unabhängig von der Unternehmensgröße ein umfassendes Benefit-Angebot in Unternehmen besteht. Nur wenige davon zeigen eine einstellige Häufigkeit (17% bei < 1000 Mitarbeitende; 4% bei > 1000 Mitarbeitende). Über diese Kreuztabelle wurde im gleichen Schritt ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt, um den Zusammenhang zwischen *Benefit-Angebot* (Item 3) und *Unternehmensgröße* (Item 2) zu untersuchen. Um die Voraussetzungen für

den Chi-Quadrat-Test zu erfüllen (Eckstein, 2016), wurde Item drei mit den zunächst vier Ausprägungen zu zwei Gruppen zusammengefasst (Anzahl der Mitarbeitenden < 1000; Anzahl der Mitarbeitenden > 1000). Der Chi-Quadrat-Test bestätigt, dass ein Zusammenhang zwischen *Unternehmensgröße* und *Benefit-Angebot* besteht ($\chi^2(24, N = 119) = 230.56, p < .001$). Um diese Zusammenhänge genauer interpretieren zu können, wurden für die einzelnen Benefits Cramers V berechnet. Damit lassen sich Aussagen über die Stärke des Zusammenhangs treffen. Es zeigen sich vor allem kleine, aber auch mittlere Zusammenhänge zwischen dem Angebot eines bestimmten Benefits und der Unternehmensgröße. Da die Unternehmensgröße maßgeblich für das Benefit-Angebot ist, wurde nun aus Sicht der Arbeitnehmenden geprüft, inwieweit die *Unternehmensgröße* abhängig ist von der individuellen Bewertung der aktuellen Situation zur *Benefit-Zufriedenheit*. Der Mann-Whitney U-Test zeigte einen signifikanten Unterschied zwischen der Benefit-Zufriedenheit zwischen Arbeitnehmenden, welche in einem Unternehmen größer 1000 Mitarbeitende und kleiner 1000 Mitarbeitende tätig sind ($z = -2.52, p = .012$). Daraus resultiert, dass Arbeitnehmende in einem größeren Unternehmen zufriedener mit dem Benefit-Angebot sind. Um das Benefit-Angebot nochmals tiefergehend zu analysieren und Auffälligkeiten festzustellen, wurde zudem ein Vergleich zwischen Angebot und Inanspruchnahme gezogen. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass der Großteil der Benefits einen hohen Anklang bei den Arbeitnehmenden findet. Die größten Abweichungen zwischen Angebot und Inanspruchnahme zeigen sich bei Betriebsarzt, Betrieblicher Altersvorsorge und Dienstwagen, hier befinden sich die Differenzen im Bereich von 30 bis 34 Prozentpunkten zwischen Angebot und Inanspruchnahme. Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem *Alter* und der *Präferenz an webbasierten Kommunikationsmöglichkeiten* wurde durch H₂ abgebildet. Die Tendenz webbasierter Kommunikationskanälen zeigt sich hier über beide Altersgruppen hinweg. Die Nutzung des Intranets liegt bei Arbeitnehmenden im Alter von 18-32 Jahren bei 62% und bei Arbeitnehmenden im Alter von 33-62 Jahren bei 46%. Wird auch hier ein

Vergleich zwischen Angebot und Inanspruchnahme unabhängig vom Alter gezogen, zeigt sich erneut die deutliche Präferenz von Intranet innerhalb der Benefit-Kommunikation. Das Intranet steht an erster Stelle, gefolgt von persönlichen Gesprächen und Mail-Newslettern. 61% der Unternehmen informieren ihre Mitarbeitenden über das Intranet, 58% der Mitarbeitenden nutzen dieses Angebot. Auch bei der Durchführung des zweiten Chi-Quadrat-Tests zur Prüfung des Zusammenhangs von H_2 wurde das Alter in zwei Gruppen eingeteilt (18-32 und 33-62). Das Ergebnis ($\chi^2(2, N = 119) = 1.81, p = .405$) zeigte keinen statistischen Zusammenhang zwischen *Alter* und *Präferenz zu webbasierten Kommunikationskanälen*. Um dieses Ergebnis noch zu untermauern, wurde mittels eines Mann-Whitney U-Tests geprüft, ob es einen Unterschied in der Beantwortung des Items *Einstellung App-Kommunikation* und des *Alters* der Teilnehmenden gibt. Dieser ergab keinen signifikanten Unterschied zwischen den Altersgruppen ($z = -0.26, p = .797$). Die Nullhypothese wird angenommen. Das Alter hat somit keinen Einfluss auf das Interesse an webbasierten Kommunikationskanälen. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden beider Altersgruppen (65% im Alter von 18-32; 61% im Alter von 33-62) stimmten zu, dass eine App eine gute Möglichkeit ist, um über Benefits zu informieren. Die Ergebnisse des qualitativen Teils sollen nun herangezogen werden, um die H_3 zu prüfen. Diese Hypothese beleuchtet die Sicht auf Benefits aus HR-Sicht, daher werden zur Beantwortung vordergründig auf die Aussagen aus den Experteninterviews zurückgegriffen. Bei der qualitativen Datenanalyse wurden die Aussagen mittels des Verfahrens nach Mayring (2015) in verschiedene Kategorien unterteilt. Mittels der Kategorie fünf wurden die Ziele des Benefit-Angebots abgefragt. Hierbei zeigt sich, dass die Mitarbeitendenzufriedenheit und Arbeitgebendenattraktivität am häufigsten genannt wurden (viermal), gefolgt von Mitarbeitendenmotivation (dreimal) und Mitarbeitengewinnung bzw. -bindung (jeweils zweimal). Somit lässt sich feststellen, dass zwar die Steigerung der Arbeitgebendenattraktivität eine wichtige Rolle spielt, die Arbeitnehmendenbindung entgegen H_3 jedoch nicht vordergründig ist. Vielmehr ist die Mitarbeitendenzufriedenheit noch entscheidend bei dem Anbieten von Benefits für Unternehmen. Allerdings

wird angenommen, dass die Steigerung der Attraktivität und zur Mitarbeitendenbindung eine wichtige Rolle beim Angebot von Benefits spielt, da die Stichprobe der Expert:innen klein war und die Hälfte Attraktivität und Bindung nannten. Zur Unterstützung der qualitativen Ergebnisse wurden die Antworthäufigkeiten der Likert Skalen *“Vielfältige Benefits tragen zur Steigerung meiner Arbeitszufriedenheit bei“* und *“Benefits steigern die Attraktivität meines Arbeitgebenden“* untersucht. Auch hier lässt sich feststellen, dass die häufigsten Antworten bei *“stimme voll zu“* und *“stimme eher zu“* lagen.

5 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen zeigen dem Projekt-Auftraggeber be+ Bedingungen und Optionen auf, die resultierend aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit berücksichtigt werden sollten, um den Wünschen von Unternehmen hinsichtlich der Kommunikation von Benefits gerecht zu werden und um ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Gerade in der aktuellen Corona-Krise ist eine effektive interne Kommunikation essentiell. Sei es, die Ankündigung neuer Arbeitsregelungen oder die Information über neue Benefits. Eine zielgruppengerechte Kommunikation wirkt sich positiv aus, da Mitarbeitende sich fortlaufend informiert fühlen. Anhand der Expert:innen-Interviews wurde deutlich, dass derzeit zahlreiche Kommunikationskanäle genutzt werden, um über Benefits zu informieren. Vor allem größere Unternehmen stehen vor der Herausforderung das Benefit-Angebot übersichtlich darzustellen. In den Interviews wurde deutlich, dass es bei der Darstellung der Benefits an Struktur mangelt. Gleichzeitig wurde dies von den zu Interviewenden auch als mögliches Optimierungsfeld gesehen. Die Benefit-App von be+ stellt hierbei eine Möglichkeit zur Strukturierung von Benefits dar. Gerade unkonventionelle Kommunikationskanäle wie Apps oder Gruppenchats führen zu einer stärkeren persönlichen Verbundenheit mit dem Unternehmen und entsprechen den Interessen der Mitarbeitenden nach verstärkter digitaler und direkterer Kommunikation, wie eine Studie der Peter Schmidt Group (2019) ergab. Da Kommunikation verstärkt im Top-Down-Prinzip stattfindet, sollte be+ bei seiner App auch die Möglichkeit bieten, dass die Mitarbeitenden Feedback geben bzw. eigene Ideen und Vorschläge einbringen können. Wenn Mitarbeitende dadurch das Gefühl haben, dass eigene Meinungen und Ideen gehört werden, trägt dies zu einer stärkeren Identifikation mit dem Arbeitgebenden und einer höheren Arbeitsmotivation bei (Speck, 2019). Bei solch einer zweiseitigen Kommunikation kann das Unternehmen im Benefit-Gestaltungsprozess gezielter auf die Wünsche seiner Mitarbeitenden eingehen. Da die Benefits von den Mitarbeitenden eine hohe Wertschätzung erhalten, bietet es sich an, die Jahresend- oder vierteljährlichen

Mitarbeitendengespräche zu nutzen, um Mitarbeitende nach ihren Interessen bzgl. Benefits zu befragen. Für Unternehmen ist dies eine kostengünstige und schnell implementierbare Methode, welche einen hohen Nutzen bringen kann. Vor allem, um die Empfindungen und Wünsche von Mitarbeitenden abzufragen, sind Mitarbeitendengespräche ein gutes Tool. Diese Erkenntnisse können dann unternehmensspezifisch weiterführend genutzt werden, um je nach den Wünschen der Belegschaft eine Strategie zum gezielten Aufbau eines Benefit-Kommunikations-Konzepts zu erarbeiten. Für be+ sind diese Inhalte essentiell, um im Hinblick auf die App auf die Wünsche der Unternehmen eingehen zu können. Da aufgrund der Ergebnisse des Fragebogens sowohl eine eindeutige Präferenz zu digitalen Kommunikationsmitteln als auch zu gezielterer Kommunikation besteht, bietet es sich für Unternehmen an, ihre Kommunikationskanäle bewusst einzuschränken und auch das Angebot komprimiert auf diesen Kanälen auszurichten. Eine Einschränkung der Kommunikationsmittel kann bei Unternehmen teils zu Kosteneinsparungen führen. Diese Maßnahme würde sowohl dem Wunsch der Mitarbeitenden nach weniger und dafür gezielterer Kommunikation entsprechen als auch den Arbeitsaufwand für die Personalabteilungen optimieren. Durch eine Benefit-App wäre weiterführend eine bewussterer Steuerung der Benefit-Programme als auch eine Messung der Nutzung dieser möglich. Das Intranet, welches derzeit das beliebteste digitale Kommunikationsmittel ist, könnte so durch ein Medium mit einer einfacheren Nutzung ersetzt werden. Um einen entscheidenden Mehrwert für die Unternehmen zu bieten, ist hierbei auch die übersichtliche Darstellung, beispielsweise in Form einer Kategorisierung von Benefits, entscheidend. Dies könnte be+ als strukturierte Übersicht in ihrer App anwenden, was im Allgemeinen einen hohen Nutzen, verbunden mit geringen Kosten und Aufwänden, erbringen kann. Durch diesen einen Kommunikationsweg wird unternehmensintern eine einheitliche Kommunikation geschaffen, bei dem alle Mitarbeitende auf demselben Wissensstand sind. Des Weiteren könnte be+ auf diesem Wege Unternehmen auf ihrer Journey zu einem „digitalen Unternehmen“ unterstützen. Zwar ist die Einführung einer Benefit-App bei Unternehmen

anfangs mit höheren Kosten verbunden, jedoch können zum einen durch das Einsparen anderer Kommunikationskanäle Kosten gespart werden, zum anderen werden durch das Sammeln von den Daten aus der App weiterführende Möglichkeiten für Unternehmen generiert, um die Gestaltung der Benefits zu optimieren.

In den Expert:innen-Interviews wurde des Öfteren das fehlende „Tracking“ von Benefits thematisiert, was beispielsweise die Nutzung angeht. Be+ könnte Unternehmen daher einen entscheidenden Mehrwert bieten, wenn Daten über das Klickverhalten der Mitarbeitenden anonymisiert gesammelt und ausgewertet werden können. Somit haben Unternehmen die Möglichkeit, Benefits „messbar“ zu machen. Interessen der Mitarbeitenden werden so besser erfasst und es wird ein Überblick generiert, welche Inhalte durch die App-Nutzer besonders oft angesehen werden. Auch die Kommunikation der Benefits könnte durch eine App gezielter gesteuert werden, indem Mitarbeitende auf ihre Interessen und ihr Aufgabenfeld angepasste „Push-Nachrichten“ erhalten (wie beispielsweise auf neue Weiterbildungsangebote). Somit kann ein direkter, flexibler und individueller Kommunikationsweg geschaffen werden. Zudem ist vorteilhaft, dass die in eine App eingebetteten Benefits durch detaillierte Beschreibungen und Erläuterungen für alle Mitarbeitenden verständlicher sind und somit weniger Missverständnisse auftreten können. Bei Neuerungen zu den Benefits kann mittels einer App durch Benachrichtigungen sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitende darüber informiert werden. Die damit verbundenen Kosten des Weiterentwicklung- und Programmierungsaufwands zur Umsetzung dieser Empfehlungen gilt es durch be+ zu evaluieren, hierüber kann in dieser Arbeit keine Aussage getroffen werden. Der Nutzen dieser möglichen Maßnahmen konnte jedoch durch die Ergebnisse deutlich belegt werden. Entscheidend für die erfolgreiche Implementierung einer solchen Benefit-App ist jedoch auch die Bereitschaft der Unternehmen, dass sich Mitarbeitende diese auch auf ihre Privathandys downloaden können, unabhängig davon, ob sie auch ein Firmen-Smartphone besitzen, als auch die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich eine solche App herunterzuladen. Letztlich lässt sich resümieren, dass

ein Mixed-Methods-Ansatz aus der oben angesprochenen Einbindung des Themas „Benefits“ in Mitarbeitendengespräche, als auch der digitalen Kommunikation mittels einer App, wohl ein vielversprechender Weg für Unternehmen wäre, um ihr Benefit-Programm strukturierter darzustellen und gezielt an seine Mitarbeitenden zu kommunizieren.

Literaturverzeichnis

- Aeppli, J., Gasser, L., Gutzwiller, E. & Tettenborn, A. (2016). *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten: Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften* (4. Aufl.). *UTB Pädagogik: Bd. 4201*. Verlag Julius Klinkhardt. <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838546957>
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Springer Publishing.
- Danehower, C., Celuch, K., & Lust, J. A. (1994). Benefits management and communication: A marketing orientation. *Human Resource Management Review*, 4(2), 177–195. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(94\)90027-2](https://doi.org/10.1016/1053-4822(94)90027-2)
- Diekmann, A. (2006a). Aktuelle Probleme der empirischen Sozialforschung, Sonderheft 44: Methoden der Sozialforschung: 8-32.
- Diekmann, A. (2006b) *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Rowohlt.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer .
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dunderdale, N. (2018). How the employee benefits market is going digital. *Strategic HR Review*, 17(1), 33–38. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2017-0084>
- Eckstein, P. P. (2016). *Angewandte Statistik mit SPSS*. Springer Fachmedien . <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10918-9>
- Fisher, J. G. (2017). Who benefits from benefits? *Strategic HR Review*, 16(3), 117–124. <https://doi.org/10.1108/shr-01-2017-0007>
- Freitag, A. R., & Picherit-Duthler, G. (2008). A hierarchical model for employee benefits communication based on media richness theory. *Public Relations Journal*, 2(1), 1–17.
- Friedrichs, J. (1979). *Methoden empirischer Sozialforschung* (54. Aufl.). Rororo-Studium: 28 : Sozialwiss. Rowohlt.
- Galinsky, E., & Stein, P. J. (1990). The Impact of Human Resource Policies on Employees. *Journal of Family Issues*, 11(4), 368–383.

<https://doi.org/10.1177/019251390011004002>

Giancola, F. L. (2012). Are Employee Benefit Programs Being Given Enough Credit for Their Effect on Employee Attitudes? *Compensation & Benefits Review*, 44(5), 291–297.

<https://doi.org/10.1177/0886368712464471>

Janssen, J. & Laatz, W. (2017). *Statistische Datenanalyse mit SPSS*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53477-9>

Lamberti, J. (2001): *Einstieg in die Methoden empirischer Forschung: Planung, Durchführung und Auswertung empirischer Untersuchungen*, 2001.

Liedtke, R. (2012). Die Industrielle Revolution. In *Die Industrielle Revolution*. Böhlau. <https://www.utb-studi-e-book.de/die-industrielle-revolution.html>

Mayer, B., & Schieder, C. (2019). *Gehälter im Maschinenbau – VDMA Gehaltsstudie 2019-2020*. VDMA Verlag 2019.

Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6. Aufl.). *Sozialwissenschaften 10-2012*. De Gruyter. <http://www.oldenbourg-link.com/isbn/9783486706918> <https://doi.org/10.1524/9783486717624>

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz Pädagogik.

McCaffery, R. M. (1992). *Employee benefit programs: A total compensation perspective* (2nd ed.). MA: PWS Kent [zitiert nach Tremblay, Sire & Balkin (2000)]

Miceli, M. P. & Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 235–309. [zitiert nach Sinclair, Leo & Wright (2005)]

Pegg, T. (2009). Creating engagement through employee benefits. *Strategic HR Review*, 8(2), 5–12. <https://doi.org/10.1108/14754390910937521>

Peter Schmidt Group. (2019). *Reality Check Employer Branding- Bye bye. War for Talents!* peter-schmidt-group.de. https://www.peter-schmidt-group.de/files/peterschmidtgroup_realitycheck-employerbranding.pdf

- Porst, R. (1998) Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting. ZUMA.
- Porst, R. & Sahner, H. (2000). Praxis der Umfrageforschung. Beltz Verlag.
- Raithel, J. (2008). Quantitative Forschung. Beltz Verlag.
- Schmitt, M. & Gerstenberg, F. (2014): Psychologische Diagnostik kompakt. Beltz Verlag.
- Sinclair, R. R., Leo, M. C., & Wright, C. (2005). Benefit system effects on employees' benefit knowledge, use, and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 3–29.
<https://doi.org/10.1007/s10869-005-6981-1>
- Speck, A. (2019). *Kommunikation auf Augenhöhe statt Top-down*. springer professional.de. <https://www.springerprofessional.de/interne-kommunikation/fuehrungsqualitaet/kommunikation-auf-augenhoehe-statt-top-down/16392134>
- Steiner, E. & Benesch, M. (2018). *Der Fragebogen: Von der Forschungs-idee zur SPSS-Auswertung* (5. Aufl.). UTB. UTB GmbH; Facultas.
- Steinke, I (1999). Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung. qualitativ-empirischer Sozialforschung. Juventa [zitiert nach Döring & Bortz (2016)]
- Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes. *Group and Organization Management*, 25(3), 269–290. <https://doi.org/10.1177/1059601100253004>
- Zöfel, P. (2003). Statistik für Psychologen im Klartext. Pearson



Ostbayerische Technische Hochschule
Amberg-Weiden

Herausgeber:

Ostbayerische Technische Hochschule (OTH) Amberg-Weiden

Prof. Dr. Bernt Mayer

WEIDEN BUSINESS SCHOOL

Hetzenrichter Weg 15

92637 Weiden i. d. Opf.

Telefon +49 (961) 382-1312

b.mayer@oth-aw.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung
sowie Übersetzung vorbehalten.

Nachdruck nur mit Quellenangabe gestattet.

ISBN 978-3-937804-85-9

- **Abteilung Amberg:** Kaiser-Wilhelm-Ring 23, 92224 Amberg,
Tel.: (09621) 482-0, Fax: (09621) 482-4991
- **Abteilung Weiden:** Hetzenrichter Weg 15, 92637 Weiden i. d. OPf.,
Tel.: (0961) 382-0, Fax: (0961) 382-2991
- **E-Mail:** info@oth-aw.de | **Internet:** <http://www.oth-aw.de>