

## Executive Summary der Studie

### **Benefit Management**

- mehr als nur betriebliche Sozialleistungen?

#### **Institut für Personalforschung**

Prof. Dr. Stephan Fischer  
Dipl. - SpOec. Annegret Zimmermann

Tiefenbronner Straße 65  
75175 Pforzheim



Ergebnisse einer unabhängigen Untersuchung am Institut für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim, finanziert durch Drittmittel der **fidelis HR** GmbH.

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Theoretische Grundlagen .....	4
3. Zielsetzung und Rahmendaten der Untersuchung.....	6
4. Benefits.....	9
5. Ergebniszusammenfassung .....	12
6. Fazit .....	13
Literaturverzeichnis.....	15

# 1. Einleitung

Die heutige Gesellschaft steht schon jetzt vor zwei zentralen Herausforderungen des demografischen Wandels: Sinkende Geburtenrate und ältere Menschen (BIB, 2015). Daraus abgeleitet wird sich auch das Problem des Fachkräftemangels, der sich in den nächsten Jahren weiter zuspitzen soll, nochmals verstärken. Mit diesen Herausforderungen sehen sich auch die Unternehmen in Deutschland konfrontiert und entwickeln Strategien, um mit der älter werdenden Belegschaft und trotz fehlender Fachkräfte weiterhin Innovationen hervorzu- bringen und dem globalen Wettbewerb Stand zu halten.

Folglich wird es immer wichtiger, leistungsfähige, qualifizierte und motivierte Beschäftigte an das eigene Unternehmen zu binden: „In today’s economy, the ability to attract and retain employees is important to organizational growth and performance“ (Kavanaugh & Duffy, 1999, S. 1). Einen zentralen Aspekt stellt neben der Attraktivität eines Arbeitgebers sowohl die Zufriedenheit als auch die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen dar (vgl. Abb. 1). Viele Unternehmen

setzen an dieser Stelle auf betriebliche Zusatzleistungen (Benefits). Benefits sind in dieser Studie definiert als: *alle freiwilligen Zusatzleistungen, die ein Unternehmen den Beschäftigten anbietet*. Die Bindung kann dabei einerseits vom Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmerin ausgehen, die gerne im Unternehmen

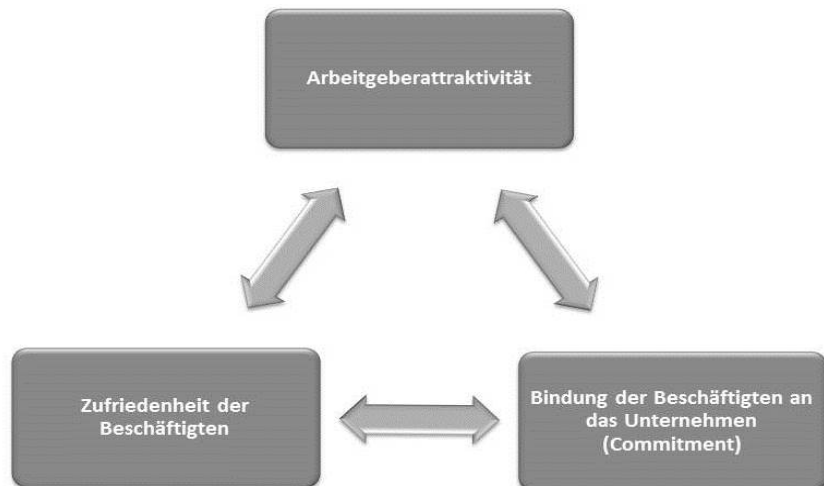


Abb.1 : Zentrale Aspekte im demografischen Wandel (eigene Darstellung)

verbleiben wollen, weil der psychologischer Vertrag so stark ist. Andererseits kann auch der Arbeitgeber zur Bindung beitragen, indem er Anreize zum Verbleib im Unternehmen schafft. Es bleibt jedoch offen, welche Benefits von den Beschäftigten erwartet werden und wie sich diese tatsächlich auf die Arbeitgeberattraktivität, die Zufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen auswirken. Dieser Frage geht die vorliegende Studie mit den Schwerpunkten Benefits sowie deren Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und Bindung nach. Im folgenden Abschnitt 2 werden zuerst die theoretischen Grundlagen näher erläutert, bevor in Kapitel 3 auf die Zielsetzung und die Rahmendaten der Untersuchung eingegangen wird. Kapitel 4 stellt die verschiedenen Benefits und deren Wichtigkeit für die Beschäftigten dar. In Kapitel 5 geht es um die Arbeitgeberattraktivität, und wie diese in Zusammenhang mit verschiedenen Benefits zu sehen ist. Kapitel 6 zeigt den Einfluss verschiedenster Benefits auf die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen auf.

## 2. Theoretische Grundlagen



Abb.2 : Verschiedene Arten von Benefits  
(eigene Darstellung)

Benefits sind alle freiwilligen Zusatzleistungen die ein Unternehmen seinen Beschäftigten anbietet. Dies können Benefits in den Bereichen Versicherungen, Familie und Beruf, Gesundheit und Bildung bis hin zum Feel-Good-Management sein (vgl. Abb. 2). Durch das Angebot von Benefits möchten die Unternehmen die Arbeitgeberattraktivität, die Arbeitszufriedenheit und die Bindung (Commitment) ihrer Beschäftigten an das Unternehmen stärken.

Der Bereich des Benefit Managements stellt sich in Deutschland als wenig wissenschaftlich beforcht dar. Die meisten Studien zum Thema Benefit Management stammen aus dem anglo-amerikanischen Raum (vgl. zum Beispiel: Artz, 2010; Gottschalk, 2007). Die Ergebnisse dieser Studien sind jedoch, durch die starken Unterschiede im Sozialsystem, auf Deutschland kaum übertragbar. Bei den im deutschsprachigen Raum vorhandenen Studien handelt es sich überwiegend um Beraterstudien mit wenig bis gar keiner wissenschaftlichen Fundierung.

Im Zusammenhang mit einer hohen **Arbeitgeberattraktivität** steht für viele Unternehmen auch der Aufbau einer Arbeitgebermarke im Fokus. Ziel ist es hierbei, möglichst ein Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln und sich von anderen Arbeitgebern abzugrenzen (vgl. Forster et al., 2012). Im Umkehrschluss lässt sich sagen, dass eine starke Arbeitgebermarke zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität führt (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004) und infolgedessen zu einem höheren Bewerbungsaufkommen sowie zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, dass eine Bewerberin oder ein Bewerber sich letztlich für das Unternehmen entscheidet (vgl. Barber, 1998). Dies stellt somit eine Maßnahme dar, dem Fachkräftemangel zu begegnen. In der Literatur finden sich eine Vielzahl an Definitionen und Beschreibungen der Arbeitgeberattraktivität. So kann Arbeitgeberattraktivität beispielsweise als „the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organization“ (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S. 156) bezeichnet werden.

Es gilt jedoch nicht nur, sich attraktiv als Unternehmen darzustellen und neue Talente zu gewinnen, vielmehr ist es von bedeutender Relevanz, die aktuellen Beschäftigten an das Unternehmen zu binden. Die Arbeitszufriedenheit und das Commitment (Bindung) sind Konstrukte der organisationalen Einstellungsforschung, wobei sich Commitment als stabiler und stärker als Arbeitszufriedenheit darstellt. Commitment wird von verschiedenen Faktoren wie Organisationskultur, Normen und Werten sowie der Führung beeinflusst (vgl. Gutknecht,

2007; Weinert, 2004; Mowday, Steers & Porter, 1979). Arbeitszufriedenheit weist verschiedene Facetten auf und kann zum Beispiel als „als kognitiv evaluative Einstellung zur Arbeitssituation“ (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 15) oder als „Zufriedenheit mit einem gegebenen (betrieblichen) Arbeitsverhältnis“ (Bruggemann et al., 1975, S. 19) verstanden werden. Darüber hinaus steht oftmals die „zeitlich überdauernde relativ stabile Wertung betrieblicher Gegebenheiten“ (Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005, S. 289) im Mittelpunkt. Gutknecht beschreibt das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit als „strukturierte und möglicherweise handlungsrelevante Einstellung zur Arbeit“ (Gutknecht, 2007, S. 32). Allen Definitionen gemeinsam ist der Kern der Einstellung zu verschiedenen Gegebenheiten im Betrieb.

Das Konstrukt des **Commitments** (Bindung) zeigt in der Literatur ähnlich viele Definitionen wie die Arbeitgeberattraktivität oder die Arbeitszufriedenheit. Felfe beschreibt Commitment mit der empfundenen und erlebten Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation der Mitarbeitenden an ein Unternehmen oder eine Organisation (vgl. Felfe, 2008). Meyer und Allen unterteilen Commitment, aufgrund von verschiedenen Verpflichtungen, die Beschäftigte gegenüber der Organisation empfinden können, in drei Dimensionen. Das Dreikomponenten-Modell teilt sich in affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment (vgl. Meyer & Allen, 1990). Affektives Commitment betont hierbei die starke emotionale Bindung an ein Unternehmen bzw. eine Organisation. Es besteht eine Identifikation mit den Zielen und der Wertevorstellung der Organisation sowie der starke Wunsch im Unternehmen zu verbleiben. Das kalkulatorische Commitment beinhaltet die Abwägung von Alternativen und von Kosten, die beim Verlassen des Unternehmens für das Individuum entstehen. Das normative Commitment hingegen beschreibt eine moralische Verpflichtung, die das Individuum gegenüber seinem Unternehmen empfindet; dies kann aufgrund von familiärer oder betrieblicher Sozialisation der Fall sein (vgl. Meyer & Allen, 1990).

Heute – aber vor allem auch zukünftig – werden sowohl die Arbeitgeberattraktivität als auch die Arbeitszufriedenheit und das Commitment im Kontext des so genannten War for Talents und des Fachkräftemangels eine immer wichtigere Rolle spielen. Die Bindung der leistungsstarken Beschäftigten an das Unternehmen ist eine der personalwirtschaftlichen Schlüsselaufgaben und trägt in erheblichem Maß zum Erfolg des Unternehmens bei (vgl. Berthel & Becker, 2010; Delaney & Huselid, 1996). Studien aus dem Bereich Arbeitszufriedenheit zeigen, dass es sowohl einen negativen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation (vgl. hierzu die Studien von Akerlof et al., 1988; McEvoy & Cascio, 1985; Weiss, 1984; Freeman, 1978) als auch zwischen Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten in einem Unternehmen gibt (vgl. Clegg, 1983). Darüber hinaus zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Produktivität (vgl. Mangione & Quinn, 1975), den die Unternehmen nutzen sollten. Auch zwischen der Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment ist ein Zusammenhang nachweisbar. Bereits Hirschman (1974) stellte fest, dass Mitarbeiterbindung (Commitment) auf Arbeitszufriedenheit zurückgeführt werden kann.

Es lässt sich somit schlussfolgernd sagen, dass der Nachweis eines möglicherweise positiven Zusammenhangs zwischen Benefits und der Arbeitgeberattraktivität, der Arbeitszufriedenheit sowie dem Commitment von Beschäftigten an das Unternehmen, diesen ein Instrument an die Hand geben würde, dem zukünftigen Fachkräftemangel zu begegnen, Fluktuation und Fehlzeiten zu mindern und Beschäftigte an das Unternehmen zu binden.

### 3. Zielsetzung und Rahmendaten der Untersuchung

Das Ziel der Studie ist es herauszufinden, welche Benefits in der Praxis existieren, welche Benefits von den Beschäftigten gewünscht werden und welche Effekte durch die gewährten Benefits entstehen. In diesem Zusammenhang wird überprüft, ob Benefits einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und das Commitment haben. Da es einen engen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment gibt (vgl. Kapitel 2), wurde an dieser Stelle auf die separate Erfassung der Arbeitszufriedenheit verzichtet. Die Operationalisierung der Items zur Erfassung der Arbeitgeberattraktivität umfasst die Dimensionen Work-Life-Balance, Unternehmensreputation, materielle Aspekte, Unternehmenskultur und Arbeitsinhalte. Die Items zur Erfassung des Commitments wurden an das Konstrukt Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB) von Felfe et al. (2014) angelehnt.

Die Untersuchung zu dieser Forschungsarbeit wurde mit Hilfe einer Online-Befragung im Zeitraum zwischen dem 9. September 2015 und dem 18. Oktober 2015 durchgeführt. Das verwendete Online-Befragungstool Unipark ermöglicht eine anonyme Befragung und bietet vielfältige Befragungs- und Auswertungsmöglichkeiten. Die Befragten wurden über verschiedene Personaler- und Unternehmensnetzwerke rekrutiert.

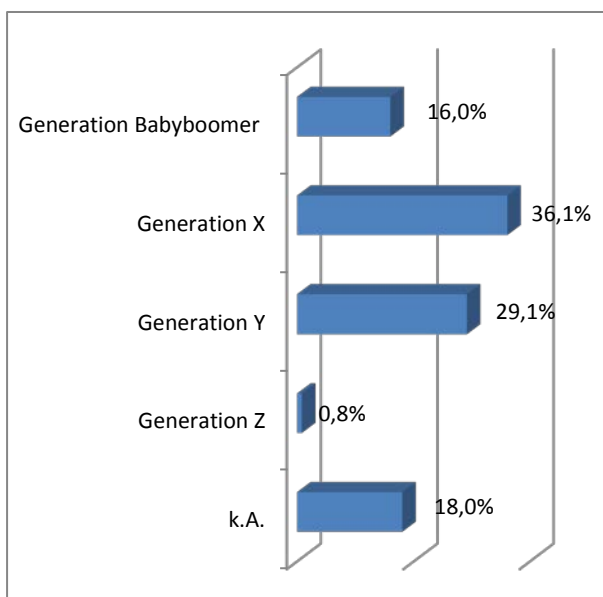


Abb. 3: Verteilung der Befragten nach Generationen (n=244)  
(Babyboomer: 1946-1964 / Generation X: 1965-1980 /  
Generation Y: 1981-1995 / Generation Z: ab 1996 geboren)

An der Umfrage beteiligt haben sich 244 Personen. 40 % der Befragten sind weiblich und 21 % männlich, 39 % haben zum Geschlecht keine Angaben gemacht. Nach Berücksichtigung der Geburtsjahrgänge zeigt sich folgende Verteilung in Abbildung 3: 16 % der befragten Personen gehören der Generation Babyboomer, 36,1 % der Generation X und 29,1 % der Generation Y an. Die Generation Z ist nur mit 0,8 % vertreten, da sich diese Generation momentan zum Teil noch in der Ausbildung befindet.

48 % der Befragten haben ein Studium absolviert, 23 % eine Berufsausbildung und 0,4 % haben promoviert. 81,5 % sind berufstätig (davon 70,5 % in Vollzeit und 10,2 % in Teilzeit, weitere 0,8 % sind geringfügig beschäftigt). 77,9 % haben ein unbefristetes Arbeitsverhältnis und 3,3 % ein befristetes Arbeitsverhältnis. 82,4 % der Befragten sind in der Privatwirtschaft tätig und 8,6 % im öffentlichen Dienst.

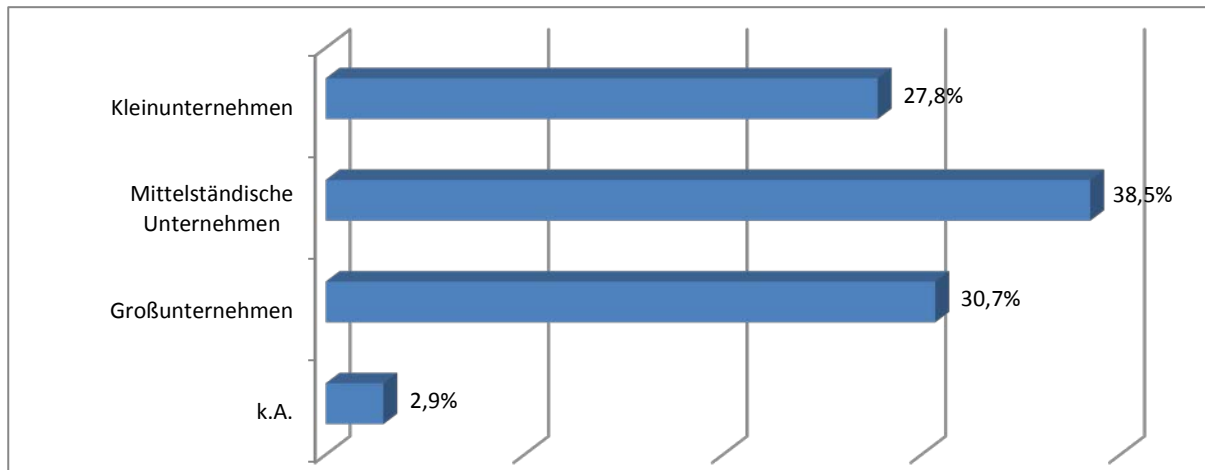


Abb. 4: Verteilung der Befragten nach Unternehmensgröße (n=244) (Kleinunternehmen: weniger als 50 Mio. Euro Umsatz / mittelständische Unternehmen: 51 – 300 Mio. Euro Umsatz / Großunternehmen mehr als 301 Mio. Euro Umsatz)

27,8 % der befragten Personen sind in einem Kleinunternehmen tätig, 38,5 % in einem mittelständischen Unternehmen und 30,7 % in einem Großunternehmen (vgl. Abb. 4). Der Hauptsitz des Unternehmens ist bei 91,8 % Deutschland, dabei befindet sich der Standort bei 82,4 % in einer städtischen Region und bei 17,2 % in einer ländlichen Region.

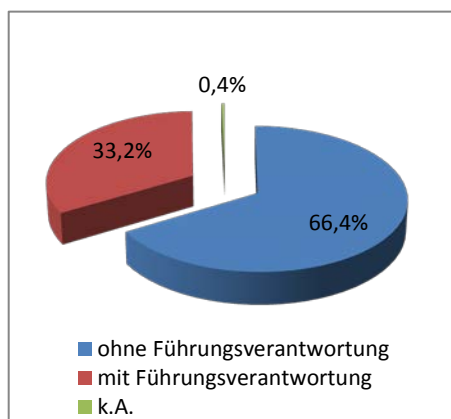


Abb. 5: Verteilung der Befragten mit und ohne Führungsverantwortung (n=244)

66,4 % der befragten Personen haben derzeit in ihrem Unternehmen keine Führungsverantwortung (vgl. Abb. 5) und sind in einem Angestelltenverhältnis tätig. 33,2 % haben Führungsverantwortung. Hiervon sind 31,7 % im unteren Management<sup>1</sup>, 34,1 % im mittleren Management und 32,9 % im oberen Management tätig.

<sup>1</sup> Die Einschätzung in unteres Management, mittleres Management und oberes Management wurde von den Befragten selbst vorgenommen.

Die Zugehörigkeit der Beschäftigten zum derzeitigen Unternehmen in Jahren zeigt, dass die meisten Personen bis zu zwei Jahre im derzeitigen Unternehmen tätig sind (28,3 %), dicht gefolgt von Beschäftigten die bereits drei bis sechs Jahre (27,5 %) bzw. elf bis 20 Jahre (23,0 %) im Unternehmen sind (vgl. Abb. 6).

22,1 % der Befragten haben noch nie das Unternehmen gewechselt, 23,0 % geben an schon einmal das Unternehmen gewechselt zu haben. Weitere 14,8 % haben zweimal das Unternehmen gewechselt. 17,2 % haben schon dreimal das Unternehmen gewechselt und 13,5 % viermal. Weniger als 4 % der Befragten haben schon fünf Mal das Unternehmen gewechselt.

Abbildung 7 fasst zusammen und zeigt die Verteilung in *Verweiler*, dies sind hier Personen, die mehr als sechs Jahre in einem Unternehmen sind und noch nie oder nur ein Mal gewechselt haben, sowie *Wechsler*, d. h. Personen, die weniger als sechs Jahre im Unternehmen sind und schon mehr als zwei Mal gewechselt haben.

Nach der Betrachtung der Rahmendaten zeigt sich somit, dass 40 % der befragten Personen weiblich sind und 36,1 % der Generation X angehören. 48 % haben ein Studium absolviert. 70,5 % sind in Vollzeit tätig und 77,9 % haben einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Weiterhin sind 38,5 % der befragten Personen in mittelständischen Unternehmen beschäftigt. 55,8 % sind seit maximal sechs Jahren in ihrem derzeitigen Unternehmen tätig. 66,4 % der Personen haben keine Führungsverantwortung.

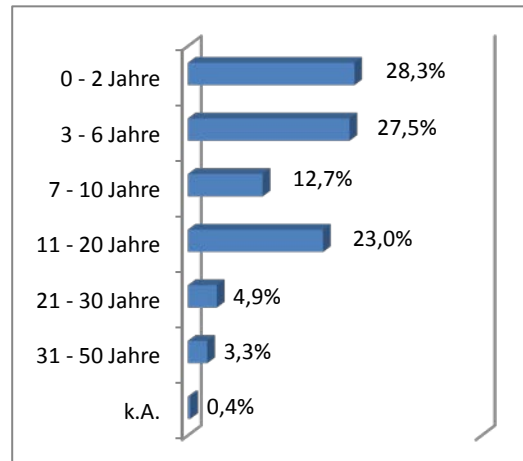


Abb. 6: Zugehörigkeit der Befragten zum Unternehmen in Jahren (n=244)

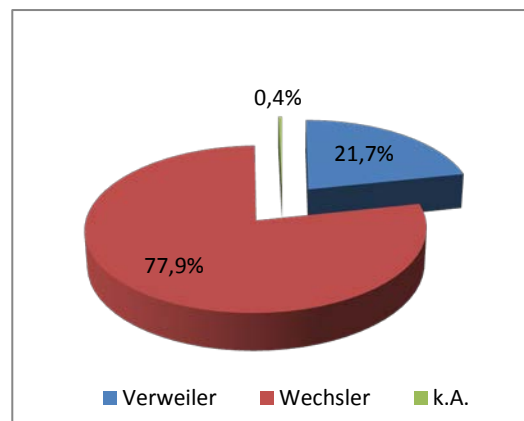


Abb. 7: Zugehörigkeit der Befragten zu den Kategorien Verweiler und Wechsler (n=244)



## 4. Benefits

### Allgemeine Betrachtung der Benefits

Wie schon in Kapitel 2 erläutert, sind unter Benefits alle freiwilligen Zusatzleistungen zu verstehen, die ein Unternehmen den Beschäftigten anbietet. In Abbildung 8 werden sowohl die Benefits dargestellt, die die Personen kennen (hier in blau), als auch die Benefits, die den Personen im Unternehmen angeboten werden (hier in rot). Es wird deutlich, dass die *betriebliche Altersvorsorge* vielen Personen bekannt ist und auch in den meisten Unternehmen angeboten wird. Etwas anders stellt sich das Bild zum Beispiel bei *Essenszuschüssen in der Kantine von Unternehmen* dar. Dieses Benefit kennen zwar sehr viele Personen, es wird jedoch nur bei einem guten Drittel der Personen (35,4 %) im Unternehmen angeboten. Auch die *Kinderbetreuung im Unternehmen* kennen 78,3 % der befragten Personen, angeboten im Unternehmen wird jedoch dieses Benefit nur 12,5 % der Befragten.

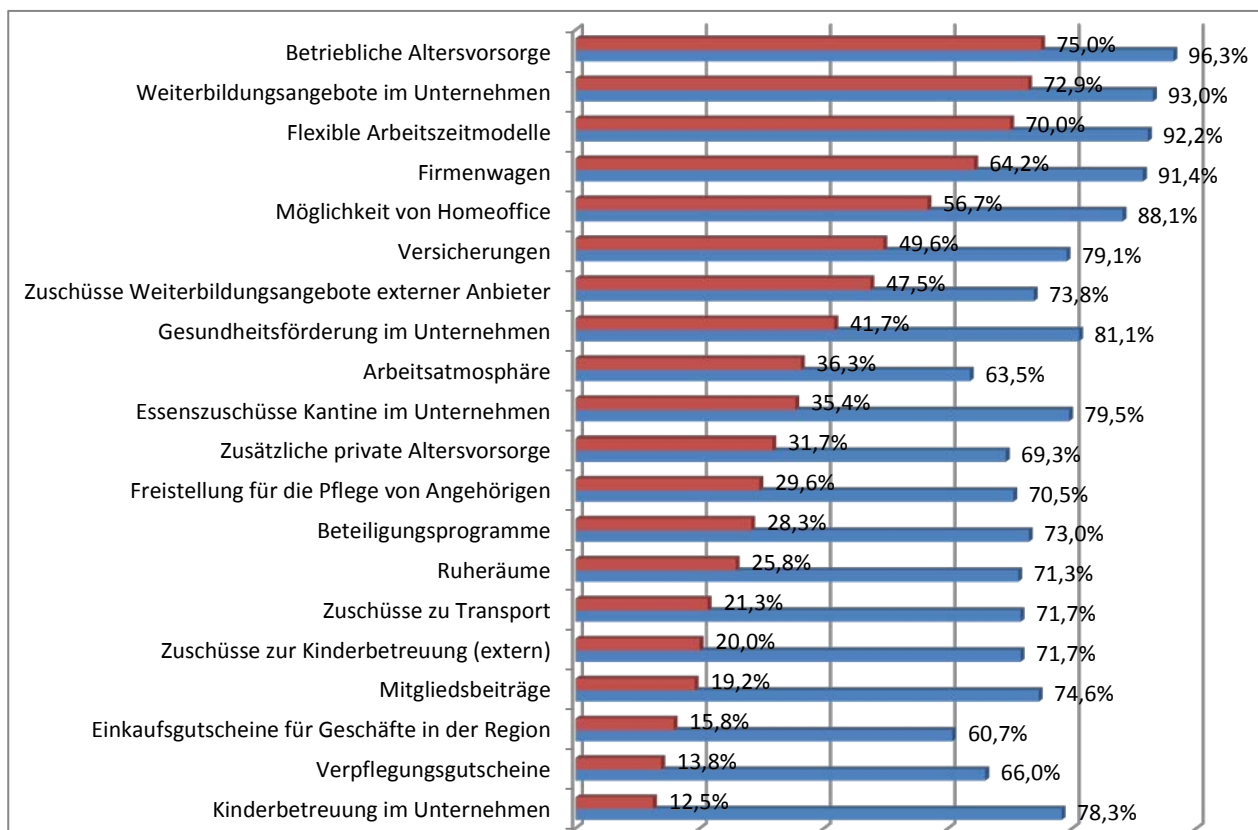


Abb. 8: Benefits, die die Befragten kennen (blau) und Benefits, die im Unternehmen der Befragten angeboten werden (rot) (n=244)

Die Wichtigkeit bzw. Relevanz der einzelnen Benefits für die Beschäftigten wird in Abbildung 9 dargestellt. Als wichtigstes Benefit stellen sich *flexible Arbeitszeitmodelle im Unternehmen* heraus. Auch zeigt sich eine geschlechterspezifische Verteilung, bei der Frauen sowohl auf den Bereich der *flexiblen Arbeitszeitmodelle*, als auch auf die *Möglichkeit für Homeoffice* mehr Wert legen als Männer. *Weiterbildungsangebote im Unternehmen* bewer-

ten die Befragten als ähnlich wichtig wie *flexible Arbeitszeitmodelle* mit einem Mittelwert von 4,55. Darüber hinaus hat die *Arbeitsatmosphäre* eine hohe Wichtigkeit für die Beschäftigten (MW = 4,52). Weiterhin werden die Bereiche der *betrieblichen Altersvorsorge* und die *Möglichkeit von Homeoffice*, von allen Befragten, mit „eher wichtig“ bewertet. An sechster Stelle sind *Zuschüsse zur Weiterbildung bei externen Anbietern* zu finden, somit zeigen sich Weiterbildungsangebote gleich zweimal in den Bewertungen mit „eher wichtig“ / „wichtig“ und stellen nochmals die Relevanz dieses Bereichs heraus. Mit „unwichtig“ bewerten die Befragten *Haushaltsdienstleistungen*, *Einkaufsservice* und *Textilreinigung* (vgl. Abb. 9).

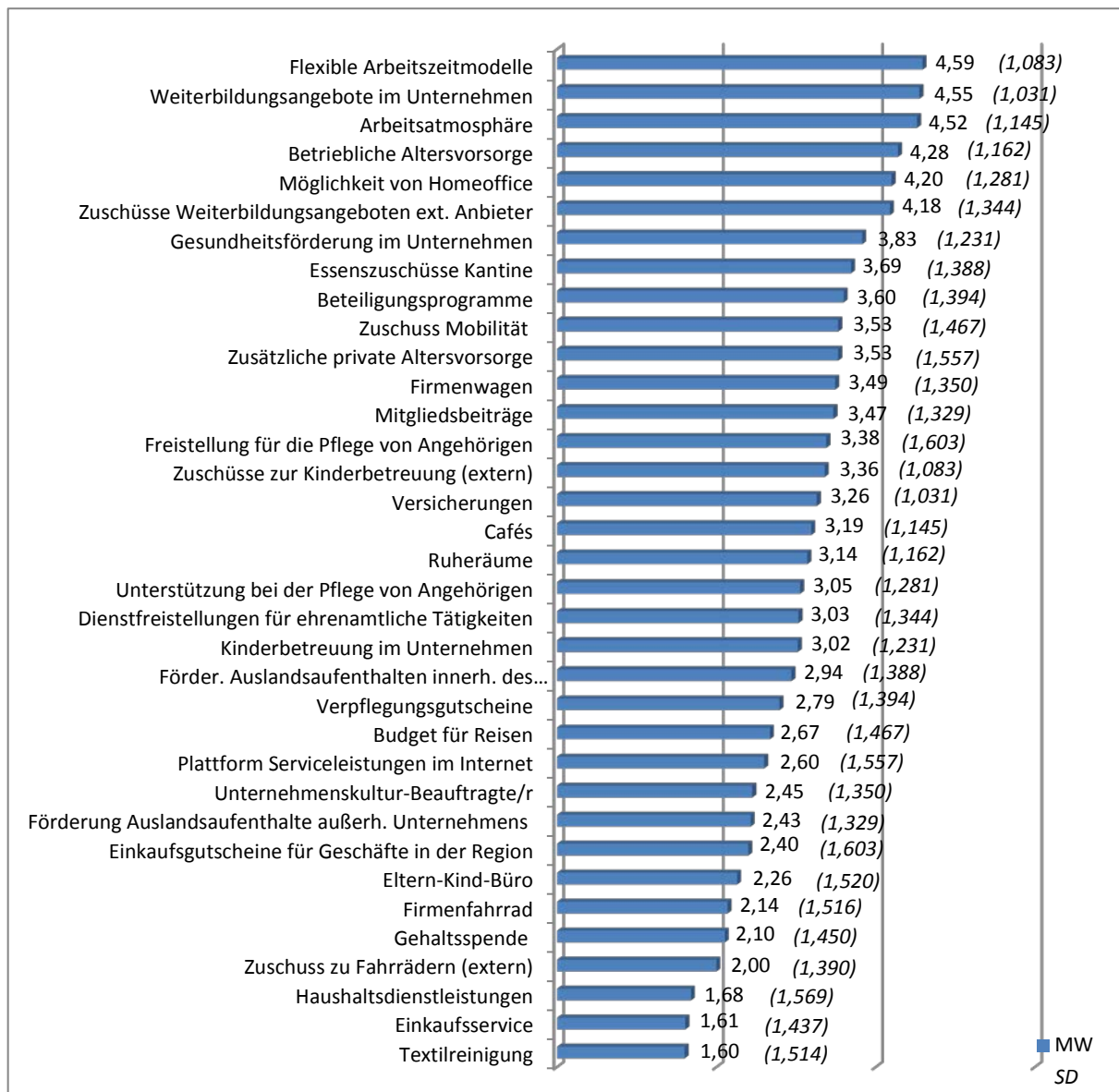


Abb. 9: Darstellung der Benefits nach Wichtigkeit mit Mittelwert (MW) und Standardabweichung (SD) (n=229)  
 (1 = unwichtig / 2 = eher unwichtig / 3 = teils-teils / 4 = eher wichtig / 5 = wichtig)

Relativ viele Benefits werden somit als „eher wichtig“ und „wichtig“ bewertet. Um hier ein differenzierteres Bild zu erhalten, sollten die Benefits, die mit „eher wichtig“ und „wichtig“ bewertet wurden, von den Befragten nochmals in eine Rangreihe gebracht werden. Abbildung 10 zeigt, dass *flexible Arbeitszeitmodelle* und die *betriebliche Altersvorsorge* von den

Beschäftigten die erste Priorität (Rangplatz 1)<sup>2</sup> erhalten. Auf Rangplatz 2 ist die *Möglichkeit für Homeoffice* zu finden. Innerhalb des dritten Rangplatzes finden sich *Weiterbildungsangebote im Unternehmen* relativ weit vorne platziert.

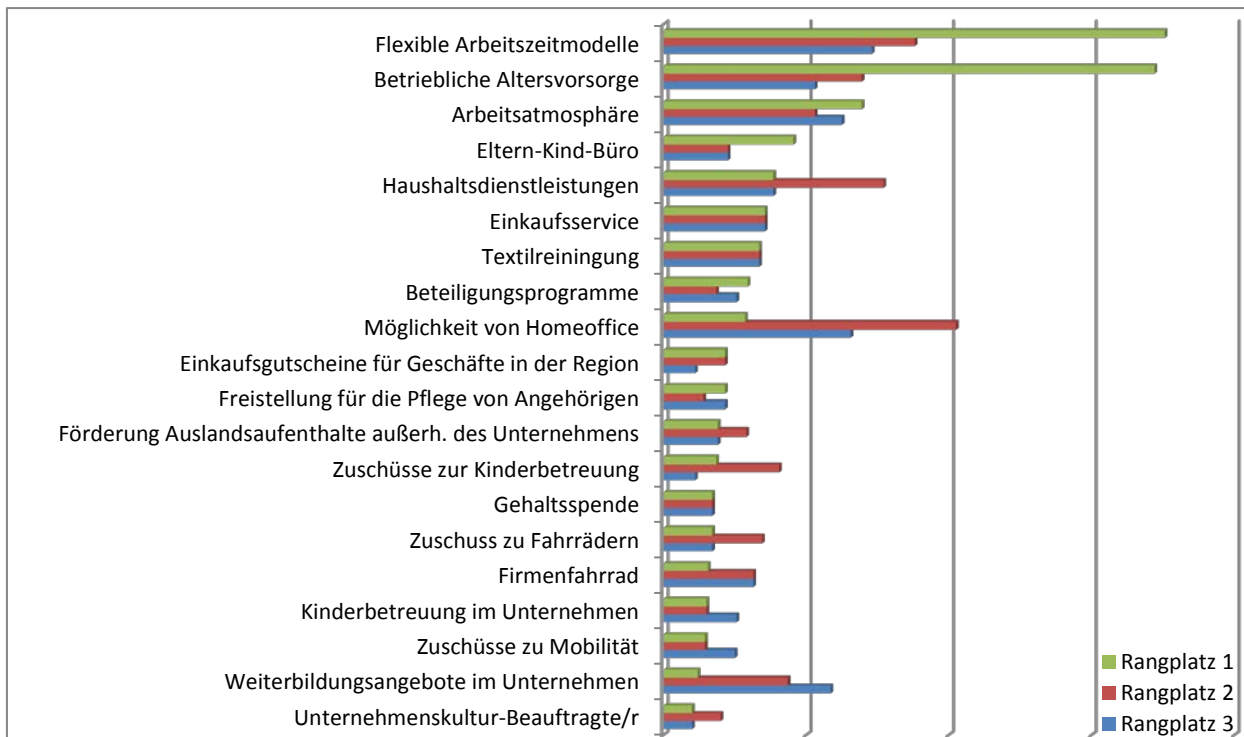


Abb. 10: Rangreihe der Benefits, die mit „eher wichtig“ oder „wichtig“ bewertet wurden (n=229)

In einem nächsten Schritt sollten die Befragten angeben, welche Benefits sie sich, abgesehen von den angebotenen Benefits, wünschen würden. An dieser Stelle werden von den Befragten verschiedenste Benefits angeführt: *Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals, schönere Arbeitsräume, eine ruhigere Arbeitsatmosphäre, psychische Beratungsmöglichkeiten und Coaching, Förderung der Unternehmenskultur und Unternehmenskulturbeauftragte/r, Jubiläumszuwendungen, Poolcars, Gesundheitsbonus, Nettolohnoptimierung, Personal Training, Notfallbetreuung von Kindern, Urlaubsgeld, Gesundheits- / Feel-Good-Manager* – um nur einen Teil der Wünsche zu nennen.

Interpretiert werden können diese Ergebnisse im Lichte der Zwei-Faktoren-Theorie, bei der in Hygienefaktoren und Motivatoren unterschieden wird (vgl. Herzberg et al., 1959). Hygienefaktoren werden als Selbstverständlichkeit angesehen und führen zu Nicht-Unzufriedenheit, jedoch nicht zu Zufriedenheit. Motivatoren können dann ihre Wirkung am besten entfalten wenn die Hygienefaktoren vorhanden sind. Somit können nach der bisherigen Analyse *flexible Arbeitszeitmodelle* und *betriebliche Altersvorsorge* als Hygienefaktoren gesehen werden, die bei Nichtvorhandensein zu Unzufriedenheit führen, jedoch noch keine

<sup>2</sup> Die Rangplätze ergeben sich aus der Einschätzung der Wichtigkeit der Benefits. Alle Benefits, die von den Befragten mit „eher wichtig“ und „wichtig“ bewertet wurden, sollten dann nochmals in eine Rangreihe gebracht werden, so dass das Benefit, welches die höchste Priorität hat auf Rangplatz eins steht und sich alle anderen im gleichen Muster anreihen.

Motivation hervorrufen. Durch das Vorhandensein der beiden Hygienefaktoren *flexible Arbeitszeiten* und *betriebliche Altersvorsorge* können jedoch dann weitere Benefits ihre motivatorische Wirkung entfalten. Im Umkehrschluss können Benefits keine oder nur eine geringe Wirkung zeigen, wenn die beiden Hygienefaktoren nicht vorhanden sind.

## 5. Ergebniszusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Befragten sehr viele **Benefits** kennen, jedoch nur ein Teil dieser Benefits auch im Unternehmen angeboten werden. Erstaunlich sind hier zum Beispiel die Abweichungen beim Benefit *Kinderbetreuung im Unternehmen*. Die Betrachtung der Ergebnisse nach Unternehmensgröße verdeutlicht, dass Befragte aus Großunternehmen an dieser Stelle eine größere Auswahl an Benefits haben. Kleine und mittelständische Unternehmen scheinen das Potenzial von Benefits auch nicht vollständig auszuschöpfen. Das zeigt sich zum Beispiel bei Weiterbildungen. Hier bestünde für kleine und mittelständische Unternehmen durchaus die Option, über Kooperationen ihren Beschäftigten mehr Möglichkeiten anzubieten. Ähnliches kann auch beim Benefit *Gesundheitsförderung* bei kleinen und mittelständischen Unternehmen beobachtet werden, welches grundsätzlich durch Zuschüsse zu Gesundheitskursen bei externen Anbietern oder auch über die Bezuschussung von Mitgliedsbeiträgen in Fitness-Studios behoben werden könnte. Die Wichtigkeit bzw. Relevanz der einzelnen Benefits für die Beschäftigten macht deutlich, dass an erster Stelle *flexible Arbeitszeitmodelle* im Unternehmen stehen. Vor allem die jüngeren Generationen legen hierauf einen großen Wert. Dicht folgen *Weiterbildungsangebote*, die sowohl intern als auch extern für die Beschäftigten eine große Relevanz haben. Ein weiterer wichtiger Punkt aus Sicht der Beschäftigten ist die *Arbeitsatmosphäre*, dieses doch sehr weiche Kriterium erreicht eine hohe Relevanz. Durch eine Rangreihenbildung derjenigen Benefits, die mit „eher wichtig“ und „wichtig“ bewertet wurden konnte herausgestellt werden, dass es Benefits wie *flexible Arbeitszeitmodelle* und auch eine *betriebliche Altersvorsorge* gibt, die – wenn sie vorhanden sind – nicht unbedingt zu Zufriedenheit führen, jedoch bei nichtvorhanden sein Unzufriedenheit auslösen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass diese Benefits vorhanden sein sollten, damit überhaupt andere Benefits ihre motivatorische Wirkung entfalten können.

Die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen verschiedenen Benefits und der **Arbeitgeberattraktivität** bzw. deren Faktoren hat einen bedeutenden Zusammenhang zwischen der Unternehmensreputation und den Benefits *flexible Arbeitszeiten* und *Möglichkeiten von Homeoffice* ergeben. Somit unterstreichen die Ergebnisse die Einschätzungen der Befragten in Kapitel 4 und untermauern die gebildete Rangreihe Abbildung 10. Darüber hinaus findet sich auch ein Zusammenhang zwischen der *Arbeitsatmosphäre* und der Unternehmensreputation, der vor allem bei der Generation Y auftritt und auch an dieser Stelle die Einschätzung der Befragten aus Kapitel 4 nochmals verdeutlicht. Unter dem Faktor unternehmerische

Verantwortung zeigt sich ein Zusammenhang mit dem Benefit *Eltern-Kind-Büro*, der vorwiegend bei den Generationen X und Y zu finden ist. Dies zeigt die Wichtigkeit des Themas Vereinbarkeit von Familie und Beruf für diese Generationen und den Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität. Auffällig ist auch, dass der Faktor Arbeitsaufgabe & Arbeitsklima bei Verweilern höhere und stärkere Zusammenhänge aufweist als bei Wechsler, die vermutlich, wenn die Arbeitsaufgabe und das Arbeitsklima nicht passen, das Unternehmen wechseln. Durch die Zusammenhänge feststellbar, ist die Unternehmensreputation scheinbar besonders für Wechsler relevant, die sich bei der Unternehmenssuche an der Unternehmensreputation orientieren. Für Verweiler sind keine Zusammenhänge mit der Unternehmensreputation darstellbar.

Die **Bindung** der Beschäftigten an das Unternehmen stellt eine weitere Herausforderung im demografischen Wandel dar. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem ein Zusammenhang zwischen verschiedenen Benefits und der emotionalen Bindung (affektives Commitment) an das Unternehmen besteht. Hier zeigen sich sowohl Zusammenhänge zwischen Benefits wie *Förderung von Auslandsaufenthalt im Unternehmen* oder *Dienstfreistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten* aber auch *Zuschüsse zu Weiterbildungsangeboten* und *flexible Arbeitszeitmodelle*. Die emotionale Bindung findet über alle drei Generationen hinweg statt, die Ausprägung der Zusammenhänge stellt sich je nach Generation etwas unterschiedlich dar. Das kalkulatorische Commitment beschreibt die Abwägung der Vor- und Nachteile, die bei Unternehmensaustritt entstehen. Hier sind es vorwiegend materialisierbare und finanzielle Benefits wie zum Beispiel *Versicherungen*, *betriebliche Altersvorsorge* oder auch der *Firmenwagen*, die einen Zusammenhang aufweisen. An dieser Stelle zeigt sich auch, dass die Generation Babyboomer und die Generation X stärkere Zusammenhänge mit Benefits wie *Altersvorsorge* oder *Versicherungen* aufweisen als die Generation Y die, zumindest momentan, (noch) andere Präferenzen hat. Die Betrachtung der Gruppen Verweiler und Wechsler hat gezeigt, dass Verweiler Zusammenhänge mit ein paar wenigen Benefits aufweisen, die ihnen scheinbar wichtig sind und sie binden. Wechsler hingegen zeigen viele verschiedene Zusammenhänge, die scheinbar jedoch diese Gruppe nicht so stark und vor allem nicht langfristig emotional binden. Eine moralische Verbundenheit (normatives Commitment) zeigt sich nur bei der Gruppe der Verweiler, Wechsler hingegen zeigen keine Zusammenhänge zwischen verschiedenen Benefits und der moralischen Verbundenheit. Abschließend kann gesagt werden, dass die emotionale Bindung die stärkste mögliche Bindungsform darstellt und dies entsprechend von den Unternehmen gezielt durch den Einsatz von entsprechenden Benefits gefördert werden sollte.

## 6. Fazit

Die Herausforderungen des demografischen Wandels stellen die Unternehmen schon heute, jedoch künftig noch stärker, vor die Herausforderung geeignete Mitarbeitende für vakante

Stellen zu finden und die aktuellen Beschäftigten an das Unternehmen zu binden. Eine Möglichkeit die Arbeitgeberattraktivität und auch das Commitment der Beschäftigten zu erhöhen, besteht über den Einsatz von Benefits. Jedoch muss hierzu erst einmal klar sein, welche Zusatzleistungen für Bewerberinnen und Bewerber bzw. für Beschäftigte überhaupt relevant sind und wie diese dann wiederum auf die Arbeitgeberattraktivität und das Commitment wirken. An dieser Stelle konnten mit der vorliegenden Studie relevante Benefits identifiziert und deren jeweilige Wichtigkeit für die Beschäftigten mit abgebildet werden.

Die Studie zeigt auf, dass es Benefits gibt, die als Basis für die Beschäftigten sehr wichtig sind, die, wenn sie nicht vorhanden sind, zu Unzufriedenheit führen – und vorhanden sein müssen, damit andere Benefits ihre motivatorische Wirkung entfalten können. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen zukünftig wichtig, ein abgestimmtes und durchdachtes Konzept über das Angebot der verschiedenen Benefits für die Beschäftigten vorzulegen. Ein wahlloses und nicht abgestimmtes Angebot von Benefits kann keine zielgerichtete Wirkung entfalten und verursacht den Unternehmen nur Kosten.

Bezogen auf die Arbeitgeberattraktivität zeigt sich, dass es auch an dieser Stelle einen Zusammenhang zwischen dem Faktor Unternehmensreputation und den Benefits *Homeoffice* und *flexible Arbeitszeiten* gibt. Ein weiterer Zusammenhang zeigt dieser Faktor mit dem Benefit *Arbeitsatmosphäre*. Die Arbeitsatmosphäre lässt sich jedoch nicht einfach (und auch nicht kurzfristig) beeinflussen, an dieser Stelle müssen die Unternehmen an verschiedenen Stellschrauben drehen. Denn die Arbeitsatmosphäre wird von verschiedenen Aspekten wie der Unternehmenskultur, dem Führungsstil, dem Umgangston im Unternehmen und im Team, sowie weiteren weichen Faktoren beeinflusst und benötigt gegebenenfalls ein Umdenken der ganzen Belegschaft.

Weiterbildungsangebote haben sich bereits bei der Bewertung der Benefits als wichtig herausgestellt und landen auch bei der Rangreihenbildung auf den ersten Plätzen. Darüber hinaus hat sich sowohl mit der Arbeitgeberattraktivität als auch mit dem Commitment ein Zusammenhang gezeigt. An dieser Stelle haben jedoch vor allem kleine und mittelständische Unternehmen noch Nachholbedarf. Es sollte in diesem Zusammenhang über Möglichkeiten von Zuschüssen u. a. für externe Angebote sowie ggf. über eine Kooperation mehrerer Unternehmen zum Thema Weiterbildung nachgedacht werden, um so den Mitarbeitenden eine größere Auswahl anbieten zu können.

Bei der Studie zeigte sich, dass Benefits vor allem eine Wirkung auf das affektive organisationale Commitment haben, somit die emotionale Bindung zum Unternehmen verbessern. An dieser Stelle ist jedoch erneut zu betonen, dass es ein abgestimmtes durchdachtes Konzept zum Einsatz der Benefits geben muss. Das Unternehmen sollte ein Ziel festlegen, das es mit dem Einsatz der Benefits verfolgt. Nur dies ermöglicht letztendlich auch eine Kontrolle der Wirksamkeit der einzelnen Angebote.

## Literaturverzeichnis

- Akerlof, G. A., Rose, A. K. & Yellen, J. L. (1988). Job switching and job satisfaction in the US labor market. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2, 495–582.
- Artz, B. (2010). Fringe benefits and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 31 (6), 626 – 644.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9 (5), 501–517.
- Berthel, J. & Becker, F. G. (2010). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 151–172.
- BIB (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung) (2015). Hochaltrigkeit wird ein Massenphänomen. URL: [http://www.demografieportal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Bevoelkerung\\_Alterstruktur.html](http://www.demografieportal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Bevoelkerung_Alterstruktur.html). Zugriff am: 1.10.2015
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Hans Huber.
- Clegg, C.W. (1983). Psychology of employee lateness, absence and turnover: a methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68, 88–101.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R. & Knorz, C. (2014). Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). In: Danner, D. & Glöckner-Rist, A. (Hrsg.): *Zusammenstellung Sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. Doi: 10.6102/zis9.
- Forster, A., Erz, A. & Jenewein, W. (2012). Employer Branding: Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung. In: Tomczak, T., Esch, F. R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. Wiesbaden: Gabler. 277–294.
- Freeman, R. B. (1978). Job satisfaction as an economic variable. *The American Economic Review*, 68 (2), 135–41.
- Gottschalk, M. (2007). Back to the Future? Health Benefits, Organized Labor, and Universal Health Care. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 32 (6), 923–970.
- Herzberg, F., Mauser, B. & Snyderman, B. D. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hirschman, A. O. (1974). *Abwanderung und Widerspruch*. Tübingen: Mohr.

- Kavanaugh, J. & Duffy, J. A. (1999). Employee satisfaction: Strong Benefits are important but may not be enough. *Working Paper*, No. 99-07Mg. Gibson D. Lewis Center for Business and Economic Development at Sam Houston State University.
- Mangione, T. W. & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction counter-productive behavior and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60, 114–16.
- McEvoy, G. M. & Cascio, W. F. (1985). Strategies for reducing employee turnover: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70, 342–53.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)*. Bern: Huber.
- Weiss, A. (1984). Determinants of quit behavior. *Journal of Labor Economics*, 2 (3), 371-87.





### **Institut für Personalforschung**

Prof. Dr. Stephan Fischer

Tiefenbronnerstraße 65  
75175 Pforzheim

fon +49 (0) 7231-28-6383 (Direktwahl) und -6105 (Sekretariat)

fax +49 (0) 7231-28-7383 (Direktwahl) und -6080 (Sekretariat)

@ stephan.fischer@hs-pforzheim.de

[www.institut-personalforschung.de](http://www.institut-personalforschung.de)

### **Institut für Personalforschung**

Dipl. - SpOec. Annegret Zimmermann

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Tiefenbronnerstraße 65

75175 Pforzheim

fon +49 (0) 7231-28-6375

fax +49 (0) 7231-28-7375

@ annegret.zimmermann@hs-pforzheim.de