

2 Theoretischer Hintergrund

Das Kapitel zum theoretischen Hintergrund befasst sich mit dem allgemeinen Konzept des Employer Branding und geht anschließend auf das interne Employer Branding ein (2.1). Anschließend werden Modelle und psychologische Erklärungsansätze zur Bindung von Mitarbeitenden diskutiert (2.2). Mit Bezug auf das Erkenntnisinteresse schließt das Kapitel damit ab, eine Darstellung zum theoretischen Verständnis des Untersuchungsgegenstands vorzunehmen und Besonderheiten von Finanz- und Sozialdienstleistungen darzustellen (2.3).

2.1 Employer Branding

Das Employer Branding steht für die Idee, einen Arbeitgeber als Marke herauszubilden. Dabei versucht die Idee, Mechanismen aus dem Produktmarketing auf einen Arbeitgeber zu übertragen (2.1.1). In seiner Ausgestaltung kann das Employer Branding in externe (2.1.2.) und interne (2.1.3) Maßnahmen unterschieden werden.

2.1.1 *Von der Produktmarke zur Arbeitgebermarke*

Der theoretische Ursprung des Employer Branding ist im Marketing zu finden. Das Konzept verfolgt entsprechend seiner Übersetzung⁸⁶ die Idee, durch Markenbildung eine Präferenzfunktion für einen Arbeitgeber herauszubilden.⁸⁷ Der Brauch, Produkte zu markieren und damit Möglichkeiten der Differenzierung und Identifikation zu schaffen, ist schon Jahrhunderte alt. Bereits im alten Ägypten wurden Ziegelsteine gekennzeichnet, indem sie mit Symbolen versehen wurden. Dahinter stand die Überzeugung, dass Ziegelsteine von unterschiedlichen Händlern auch eine unterschiedliche Qualität haben können. Ziel der Markierung

86 Das englische Employer Branding (Employer = Arbeitgeber, Brand = Marke) wird ins deutsche mit Arbeitgebermarke (begriffliche Betonung liegt hier auf dem Ziel, der Employer Brand) oder Arbeitgebermarkenbildung (begrifflich Betonung liegt hier auf den Prozess, dem Employer Branding) übersetzt (vgl. z.B. Trost 2013, S. 16; Andratschke/Regier/Huber 2009, S. 6; Petkovic 2007, S. 4; Buckesfeld 2010, S. 25 u.a.).

87 Und damit als Arbeitgeber der Wahl aufzutreten, auch als „Employer-of-Choice“ bezeichnet (vgl. Ruthus 2014, S. 35).

ist es, eine Unterscheidung zu ermöglichen und ein Produkt so begehrenswert zu machen, dass es anderen Produkten vorgezogen wird.⁸⁸ Trost spricht in diesem Zusammenhang auch von einem Mehrwertversprechen von Marken und davon, dass Marken Unsicherheiten reduzieren sollen, indem z.B. bei einer Kaufentscheidung auf „bekannte“ Marken zurückgegriffen wird.⁸⁹ Während klassische Produktmarken mit ihren Leistungsmerkmalen in der Regel sichtbar und bzgl. Leistung und Funktion überprüfbar sind, ist die Wahrnehmung eines Unternehmens in Gestalt des Arbeitgebers wesentlich schwieriger. Doch auch die Entscheidung für einen neuen Arbeitgeber ist von Unsicherheiten hinsichtlich der „Qualität“ des Arbeitgebers geprägt.⁹⁰ Indizien zur Qualität eines Unternehmens als Arbeitgeber erhält eine potentielle Mitarbeiterin oder ein potentieller Mitarbeiter aus dritter Hand, z.B. durch Pressemitteilungen, Imagebroschüren, u.a. Trost (2013) und Petkovic (2007) weisen bei der Übertragung der Produktmarke auf den Arbeitgeber auf folgende Schwierigkeiten hin:⁹¹

- Ein Rückgaberecht kann bei der Arbeitgebermarke nicht realisiert werden: Arbeitgeberkriterien wie Karrierechancen oder Gehaltsentwicklung lassen sich erst nach vielen Jahren der Betriebszugehörigkeit bewerten.
- Ein Produkt kann beispielsweise durch sein Design einheitlich markiert werden. Aufgrund unterschiedlicher Unternehmensfacetten ist die einheitliche Markierung eines Arbeitgebers schwierig. Zudem ergibt sich aus verschiedenen Zielgruppen⁹² die Gefahr der widersprüchlichen Positionierung.
- Die Entscheidung für ein Produkt fällt ein Konsument eher emotional und habitualisiert.⁹³ Der Entscheidungsprozess eines potentiellen Beschäftigten ist dementsgegen langwierig und zunehmend kognitiv geprägt.

Angesichts dieser Schwierigkeiten ist die Frage zu stellen, wie eine Unternehmensstrategie zur Herausbildung einer Arbeitgebermarke aussehen kann. Das Konzept des Employer Brandings nimmt sich dieser Herausforderung an. Die Idee an sich ist relativ jung und auf den Fachartikel „The Employer Brand“ von Ambler und Barrow in dem Fachjournal „The Journal of Brand Management“ aus dem Jahr 1996 zurückzuführen. Dort beschreiben die Autoren das Employer

88 Vgl. Esch 2010, S. 1.

89 Vgl. Trost 2013, S. 14.

90 Vgl. ebd., S. 15.

91 Vgl. Trost 2013, S. 82 f; vgl. Petkovic 2007, S. 48 ff.

92 Unternehmen stellen unterschiedliche Berufsgruppen ein.

93 Vgl. hier auch die Produktfunktionen aus Nachfragerperspektive von Meffert et al. (2002), insbesondere die Vertrauens- und Entlastungsfunktion: Der Nachfrager schreibt der Produktmarke Kompetenz zu und entscheidet sich aufgrund unvollständiger Informationen für das betreffende (Marken)Produkt (S. 10).

Branding als „the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company“.⁹⁴

Heute wird die Employer Brand überwiegend als eine Facette der Corporate Brand begriffen.⁹⁵ Von Corporate Brand (= Unternehmensmarke) ist in der Literatur die Rede, wenn sich eine Marke nicht auf ein Produkt oder eine Dienstleistung bezieht, sondern darüber hinaus ganzheitlich auf ein Unternehmen.⁹⁶ Die Corporate Brand spricht unterschiedliche Anspruchsgruppen eines Unternehmens an, die Mitarbeitenden stellen nur eine dieser Anspruchsgruppen dar (siehe Abbildung 5).

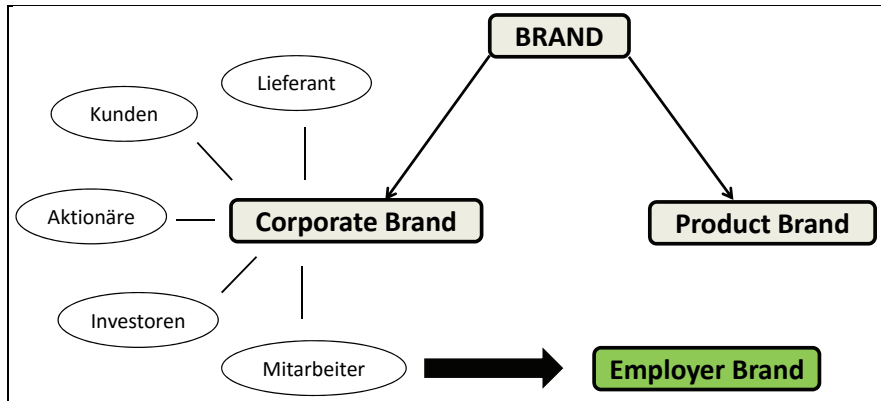


Abbildung 5: Employer Brand als Facette des Corporate Brand.⁹⁷

Die Employer Brand stellt in dieser Übersicht jenen Teil der Corporate Brand dar, der sich explizit an die Anspruchsgruppe derzeitiger und potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtet.⁹⁸ Als Employer Branding wird die strategische Ausrichtung des Personalmanagements zum Erreichen einer Employer Brand bezeichnet. Die Employee Value Proposition (EVP) bildet dabei den Kern der Arbeitgebermarke und ist das Arbeitgeberversprechen an den Mitarbeitenden.⁹⁹ Ziel ist die Entwicklung einer eigenen „Marke Arbeitgeber“ und damit

94 Ambler/Barrow 1996, S. 185 ff.

95 Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 5.

96 Vgl. Wiese 2005, S. 23.

97 Vazquez 2013, S. 48 in Anlehnung an Andratschke/Regier/Huber 2009, S. 6.

98 Vgl. Buckesfeld 2010, S. 25.

99 Vgl. Trost 2013, S. 16.

eine USP¹⁰⁰ herauszubilden. Durch diese Differenzierung soll eine erkennbare Abgrenzung für (potentiellen) Angestellten gegenüber anderen Arbeitgebern geschaffen werden (Abbildung 6).¹⁰¹

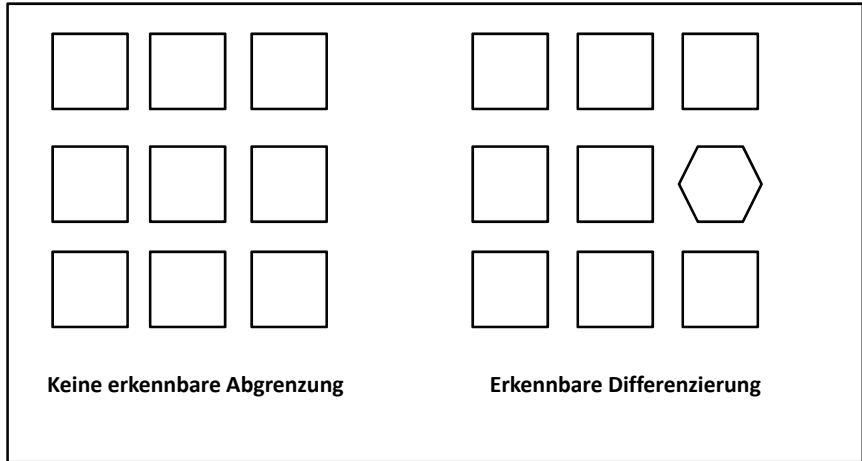


Abbildung 6: Erkennbarkeit durch Differenzierung.¹⁰²

Bucklesfeld führt unterschiedliche Definitionen des Employer Brandings von Schuhmacher/Geschwill,¹⁰³ Petkovic¹⁰⁴ und Beck¹⁰⁵ zusammen und vergleicht diese. Sie kommt zu dem Schluss, dass die unterschiedlichen Definitionen in essenziellen Punkten übereinkommen, und zwar:¹⁰⁶

- Zielgruppe der Employer Brand sind aktuelle, wie potenzielle Mitarbeitende.
- Der Markencharakter wird in allen Definitionen herausgestellt.
- Die Arbeitgeberattraktivität ist immer das Ziel der Darstellung.

100 Unique-Selling-Proposition (USP) beschreibt das Alleinstellungsmerkmal des Leistungsangebotes eines Anbieters im Vergleich zu einem Konkurrenten (vgl. Trost 2009, S. 16). Wird dieser Effekt auf einen Arbeitgeber übertragen, wird dies mit EVP bezeichnet (vgl. Trost 2013, S. 16).

101 Vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 36.

102 Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 34.

103 Vgl. Schuhmacher/Geschwill 2009, S. 39.

104 Vgl. Petkovic 2007, S. 70 f.

105 Vgl. Beck 2008, S. 28.

106 Vgl. Buckesfeld 2012, S. 25.

Darüber hinaus ist das Merkmal der Ausrichtung „innen“ und „außen“ des Employer Brandings in einigen weiteren Definitionen auszumachen.

Neben der Definition der DEBA (siehe oben) sind dazu beispielhaft die in Tabelle 3 aufgeführten zu nennen.

Tabelle 3: Employer Branding-Definitionen.

Grobe 2006 ¹⁰⁷	„Employer Branding kennzeichnet den Managementprozess der identitätsorientierten, strategischen und operativen Führung von Arbeitgebermarken. Es umfasst den <i>außen- und innen-gerichteten</i> Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Arbeitgebermarke sowie die funktions-übergreifende Integration dieser Prozesse in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung.“ (Hervorhebung durch den Verfasser)
Stotz/Wedel 2009 ¹⁰⁸	„Employer Branding ist der Teil des strategischen HRM, bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und nach <i>innen</i> sowie <i>außen</i> kommuniziert wird.“ (Hervorhebung durch den Verfasser)

Daher ist die Ausrichtung als weiterer definitorischer Punkt zu ergänzen:

- Das Employer Branding unterteilt sich in eine externe und interne Ausrichtung.¹⁰⁹

Die interne und externe Ausrichtung berücksichtigt auch die Prozesskette der DEBA, die den Weg zur Arbeitgebermarke visualisiert (vgl. Abbildung 7).

Die Prozesskette der DEBA teilt sich in zwei parallele Zweige: das Kommunikations- und Kreativkonzept, das im externen Employer Branding Ausdruck erhält und die interne Implementierung, die durch das interne Employer Branding umgesetzt wird. In den nachfolgenden Kapiteln wird auf beide Teilbereiche kurz eingegangen.

¹⁰⁷ Grobe 2006 zitiert nach Stotz/Wedel 2009, S. 9.

¹⁰⁸ Stotz/Wedel 2009, S. 10.

¹⁰⁹ Vgl. Vazquez 2013, S. 49.

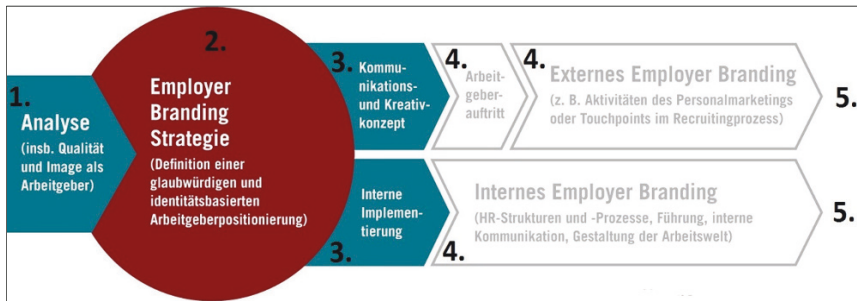


Abbildung 7: Der Weg zur Arbeitgebermarke – Employer Branding Prozesskette.¹¹⁰

2.1.2 Externes Employer Branding

Das externe Employer Branding vermittelt die Arbeitgeberposition nach außen und äußert sich vor allem in Netzwerkarbeit und gesellschaftlichen Engagement zur Darstellung des Unternehmens. Es ist die Basis für die positionierungsgerichtete Entwicklung des Arbeitgeberimages. Unternehmen mit unbekannten Produktmarken haben es erheblich schwerer, Aufmerksamkeit als Arbeitgeber zu erhalten. Sie haben einen deutlich geringeren Bekanntheitsgrad und werden neben großen Produktmarken kaum in der Öffentlichkeit wahrgenommen.

Abstrakt betrachtet bezieht sich das externe Employer Branding auf die externe Unternehmenskommunikation und richtet sich an potentielle Mitarbeitende (Arbeitsmarktkommunikation) und an die Unternehmensöffentlichkeit (Corporate Reputation). Konkret findet sich das externe Employer Branding in instrumentellen Maßnahmen wieder, wie das Networking des Unternehmens mit potentiellen Mitarbeitenden.¹¹¹ Schuhmacher/Geschwill (2009), Loffing/Loffing (2010) und Stotz/Wedel (2009) zählen unterschiedliche Maßnahmen auf, unter anderem nennen sie die Partnerschaft mit Schulen und Hochschulen, Sponsoring von Vereinen und Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen und Messen, Teilnahme an politischen Foren, den professionellen Unternehmensauftritt in allen Medien (Printmedien, Internet, Messen, u.a.), das Management von Praktikumsstellen, Bewerbungsmanagement oder auch die Pflege eines Bewerbungspools. Hierbei handelt es sich um eine beispielhafte Aufzählung. In Anbetracht begrenzter personeller und zeitlicher Ressourcen kann ein Unternehmen nicht alle Maßnahmen

¹¹⁰ Deutsche Employer Branding Akademie o.J..

¹¹¹ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 11.

dauerhaft und in hoher Intensität durchführen. Daher ist die Auswahl der Partner und Zielgruppen essenziell.¹¹²

Dabei kommt es in der Darstellung des eigenen Unternehmens und der Kommunikation mit Partnern und in der Öffentlichkeit nicht darauf an, die Einzigartigkeit des eigenen Unternehmens herauszustellen. Vielmehr gilt es in Betracht der eigenen Ziele die aktuelle Position des Unternehmens zu skizzieren und im Wettbewerb gegenüber Konkurrenzunternehmen präferenzwirksame Unterschiede erkennbar herauszuarbeiten.¹¹³ Die Energieversorger RWE und EnBW haben mit ihren nahezu identischen Slogans beispielhaft demonstriert, welche Fehler ansonsten passieren können: „Unsere Energie. Ihr Antrieb“ (EnBW) und „Ihre Energie ist unser Antrieb“ (RWE) sind Slogans, die keine erkennbare Abgrenzung der Unternehmen voneinander schaffen.¹¹⁴ Bei den Energieversorgern handelt es sich um direkte Konkurrenten in einer Branche. Es wird daran deutlich, dass allen Maßnahmen des externen Employer Brandings eine gründliche Analyse direkter Konkurrenzunternehmen am Markt voranzustellen ist.

Auch bei der Wahl der Kommunikationswege ist eine gründliche Analysephase vorzuschalten. Angesichts der vielen unterschiedlichen Kommunikationsmöglichkeiten (Internetpräsenz, E-Mail, Post, Social-Media¹¹⁵) ist zuvor abzuwägen, welches Kommunikationsmedium eine gefragte Zielgruppe am ehesten erreicht. Unternehmen müssen das soziale Umfeld und das Informationsverhalten der relevanten Zielgruppe kennen, um die Zielgruppe mit angepassten Kommunikationsmitteln zu erreichen. Dafür ist es notwendig, dass das Unternehmen auch neuere Kommunikationsformen und -wege in virtuellen Welten und sozialen Netzwerken kennt und aufrechterhält.¹¹⁶

Ziel von Maßnahmen des externen Employer Brandings ist die Herausbildung eines Arbeitgeberimages, welche Leßmann (2007) wie folgt definiert:

„Arbeitgeberimage ist die Wahrnehmung eines Unternehmens, und zwar bezogen auf die Ausprägung derjenigen Eigenschaften und Merkmale, in denen sich seine Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber in bestimmten Zielgruppen widerspiegelt.“¹¹⁷

Damit steht das externe Employer Branding in enger Verbindung zur Unternehmens- und Produktmarke, da sämtliche Kommunikationsmaßnahmen zur Aus-

112 Vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 38 ff; vgl. Löffing/Löffing 2010, S. 75 f; vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 11.

113 Vgl. Vazquez 2013, S. 56.

114 Vgl. Trost 2009, S. 21.

115 Wie z.B. Facebook, Twitter, Instagramm.

116 Vgl. Parment 2009, S. 149.

117 Leßmann 2007, S. 57.

bildung des endgültigen Arbeitgeberimages in den Köpfen der Zielgruppe beitragen.¹¹⁷

2.1.3 Internes Employer Branding

Internes Employer Branding beinhaltet Maßnahmen zur Sicherstellung von Leistungssteigerung bzw. -erhaltung. Es wirkt in Richtung Mitarbeitendenbindung und -entwicklung auf bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.¹¹⁸ Internes und externes Employer Branding können nicht trennscharf voneinander unterschieden werden. Am Beispiel des Bewerbungspools können die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von internen und externen Employer Branding aufgezeigt werden:

Ein Bewerbungspool wird für die Besetzung prospektiv frei werdender Stellen angelegt. Dieser Pool nimmt Personen auf, die grundsätzlich eine Eignung für die zu besetzende Stelle aufweisen. Nach diesem Auswahlkriterium können sowohl Personen in den Pool aufgenommen werden, die nicht bei dem Unternehmen beschäftigt sind (externes Employer Branding). Gleichzeitig können aber auch Personen in den Pool aufgenommen werden, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind, sich aber für die Besetzung einer anderen Stelle interessieren (internes Employer Branding).¹¹⁹ Letzteres ist eine begleitende Maßnahme zur internen Stellenbesetzung. Interne Stellenbesetzung ist ein originäres Instrument des internen Employer Brandings, weil hierdurch erstens die eigenen Mitarbeitenden direkt angesprochen werden und zweitens die interne Stellenbesetzung in der Regel eine Motivations- und Anreizfunktion für die Beschäftigten hat.¹²⁰ Eine andere Art der Überschneidung von internen und externen Employer Branding zeigt sich dergestalt, dass ein erfolgreiches externes Employer Branding mit dem Effekt eines positiv wahrgenommenen Status des Unternehmens dazu beiträgt, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren kann und möchte, womit ebenfalls die Bindung zum Unternehmen tangiert wird.¹²¹

Primär dem internen Employer Branding werden (ungeachtet externer Begleiteffekte) Maßnahmen der Mitarbeitendenführung, wie z.B. Führungsstil oder Führungskräfteentwicklung zugeordnet. Einen anderen Schwerpunkt bildet die

117 Vgl. Latzel/Dürig/Peters/Weers 2015, S. 41.

118 Vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 40.

119 Es sei denn, es werden zwei unterschiedliche Bewerbungspools geführt: ein interner und ein externer.

120 Vgl. Teuscher 2011, S. 141; vgl. Lippold 2015, S. 471.

121 Vgl. Vazquez 2013, S. 57.

interne Unternehmenskommunikation, wie z.B. ein Intranet, Treffpunkte im Unternehmen und das strukturierte Mitarbeitendengespräch.¹²³

Employer Branding ist daher mehr als die werbewirksame Präsentation der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens.¹²⁴ Vielmehr ist Employer Branding als ein umfassendes Managementkonzept aufzufassen, das intern ein attraktives Arbeitgeberprofil herausarbeitet und dieses präferenzwirksam nach außen kommuniziert. Grote verwendet in diesem Zusammenhang eine neue Begrifflichkeit, indem er eine attraktive Unternehmenskultur nicht mehr mit Employer Branding, sondern mit Employer Experience Design beschreibt.¹²⁵

Das interne Employer Branding ist im Verlauf der vorliegenden Untersuchung als Bestandteil des Untersuchungsgegenstandes zu erkennen. Daher erfolgt eine konkrete und differenzierte Darstellung des internen Employer Brandings weiterführend in Kapitel 3, das den Untersuchungsgegenstand erläutert.

2.2 Mitarbeitendenbindung: Psychologische Erklärungsmodelle

„Fesseln oder binden?“¹²⁶ fragt Loffing provokativ und will damit darauf hinweisen, dass es wichtig ist, Beschäftigten Wahlmöglichkeiten zu bieten, inwiefern ein Verbleib im Unternehmen erwünscht ist – oder eben auch nicht. Wenn sich Mitarbeitende in ihrer Freiheit eingeschränkt oder gar gefesselt fühlen, führen auch die besten Bindungsinstrumente zu keiner erhöhten Motivation oder Zufriedenheit.¹²⁷ Und darum geht es bei der Bindung von Mitarbeitenden, schließlich erfolgt Mitarbeitendenbindung nicht ausschließlich zum Selbstzweck. Vor diesem Hintergrund ist die Bindung von Mitarbeitenden von der juristischen bzw. vertragsrechtlichen Bindung wie z.B. Rückzahlungsklauseln für vom Arbeitgeber übernommene Aus- und Weiterbildungskosten abzugrenzen, da eine rein vertragliche Bindung des Mitarbeitenden im hier verstandenen Sinne keine verlässliche und wirksame Bindung darstellt.^{128,129}

Während Bindungsbestrebungen zwischen Organisation und Mitarbeitenden aus Sicht von Organisationen letztendlich auf ökonomische Formalziele zurück-

123 Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 11.

124 Vgl. Trost 2013, S. 20.

125 Vgl. Grote 2015, S. 110.

126 Loffing 2010, S. 5.

127 Vgl. Loffing 2010, S. 5.

128 Dies gilt insbesondere wenn man bedenkt, dass an der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter interessierte andere Arbeitgeber Rückzahlungsbeiträge im Zweifel zu übernehmen bereit sind (vgl. Mroß 2013).

129 Vgl. Mroß 2013.

zuführen sind, ist der Bindungsaufbau aus Sicht von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine höchst persönliche und individuelle Angelegenheit. Da ist es leicht nachzuvollziehen, dass eine positiv erlebte Beziehung in mehrfacher Hinsicht eine bedeutende Ressource darstellen kann. Menschen sind zunächst bestrebt, sich anderen anzuschließen. Die Gewissheit, zu einer Gruppe dazu zu gehören, vermittelt Gefühle wie Geborgenheit, Sicherheit und Orientierung. Umgekehrt werden soziale Einsamkeit und Isolation verhindert. Paarbeziehungen, Freundeskreise oder Vereine sind Beispiele für Gruppen, denen sich Menschen freiwillig anschließen und damit das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und sozialer Anerkennung bedienen. Es liegt nahe, dass in gleicher Weise auch die Bindung an eine Organisation beschriebene emotionale und soziale Bedürfnisse befriedigen kann, indem sie Chancen auf Kontakt, Anerkennung und soziale Unterstützung bei der Bewältigung unterschiedlicher Probleme bietet.¹³⁰

Darüber hinaus stellen in der Identitätsbildung soziale Beziehungen einen wichtigen Teil dar. Die Definition als Individuum geschieht nicht ausschließlich durch bestimmte Fähigkeiten, Eigenschaften oder individuelle Erfahrungen, die Menschen voneinander unterscheiden. Die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Gruppen trägt auch der Identitätsbildung bei, indem gruppencharakterisierende Merkmale auf den Einzelnen übertragen werden. Ohne Zweifel können Organisationen zu diesen Gruppen gezählt werden.¹³¹ Im Zusammenhang mit diesen Erkenntnissen leiteten die in den Arbeiten von Maslow (1954) und McGregor (1960) vertretene humanistische Sichtweise des Menschen Ende der 1950er/Anfang der 1960er Jahre einen neuen Abschnitt in der Managementforschung ein. Unter dem Stichwort der „Humanisierung von Arbeit“ wurde die Grundaussage formuliert, dass ein Mensch primär über sinnvolle, identitätsstiftende Tätigkeiten motiviert werden kann.¹³² Die Identitätsbildung und die Zugehörigkeit zu/Tätigkeiten in einer Organisation machen einen Teil der Identität des Menschen aus, weshalb hier Synergien zwischen Mensch und Organisation genutzt werden können. Wenn sich eine Organisation als erfolgreich und innovativ charakterisieren lässt, sind es ihre Mitglieder ebenfalls, wenn sie sich mit der Organisation identifizieren können.¹³³

Der Begriff der Mitarbeitendenbindung ist vor allem in der organisationspsychologischen Literatur verankert. Felfe benennt z.B. Mathieu und Zajac, die 1990 erstmals eine umfangreiche Metaanalyse dazu vorgelegt haben. Die Betrachtung der jüngeren Literatur (Cohen 2003; Meyer & Allen 1997; Meyer et al. 2002; van Dick 2004) dokumentiert die Zunahme des Interesses um Mitarbeitendenbindung,

130 Vgl. Felfe 2008, S. 12 f.

131 Vgl. Felfe 2008, S. 12,

132 vgl. Berthel/Becker 2010, S. 40f.

133 Vgl. Felfe 2008, S. 12.

während sich der Diskurs weiter ausdifferenziert: Mitarbeitendenbindung wird auch unter den Bezeichnungen *organisationales Commitment* und *Identifikation* diskutiert (van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004). Um den theoretischen Zugang zur Bindung von Mitarbeitenden an Organisationen herzustellen, werden die beiden nachfolgenden Konzepte vorgestellt:

- Commitmentkonzept (individuelle Perspektive)
- Identitätsansatz (Gruppenperspektive)

Beide Konzepte haben ihre Wurzeln in Theorien der Sozial- und Organisationspsychologie und sind sich vom Grundsatz her ähnlich, wenngleich sie unterschiedliche Akzente setzen.¹³⁴ Das Commitmentkonzept fokussiert eher die individuelle Einstellung (individuelle Perspektive) einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters zur Organisation, während der Identitätsansatz aus einer Gruppenperspektive heraus argumentiert.¹³⁵

2.2.1 Commitmentkonzept

Der Commitmentbegriff in Organisationen wird als „Bindung an eine Organisation“, „Verbundenheit mit einer Organisation“ oder „Verpflichtung gegenüber seiner Organisation“ verstanden.¹³⁶ Im Kern geht es um die Frage, welche Art von Bindung zwischen einer Organisation und einem Individuum besteht. Im wissenschaftlichen Diskurs war das organisationale Commitment bereits mehrfach Forschungsgegenstand unterschiedlicher Studien. Die Begriffsdeutung variiert dabei zum Teil zwischen den Autoren. Einigkeit herrscht darüber, dass der Commitment-Begriff psychologisch geprägt ist, so wird er teilweise auch als „psychologisches Band“ zwischen Mitarbeitenden und Organisation oder „psychologischer Zustand“ definiert.¹³⁷ In ihren Anfängen war die Commitment-Forschung von Partialmodellen geprägt, welche nicht selten im Wettbewerb zueinander standen. Meyer und Allen unternahmen Ende der 1980er Jahre den Versuch, den Stand der Commitmentforschung zusammenzufassen. Dabei sind sie auf das Phänomen gestoßen, dass in der Literatur drei Arten von Commitment voneinander isoliert konzeptualisiert waren: das affektive, das normative und das kalkulative Commitment.¹³⁸ Meyer und Allen gehen davon

134 Vgl. Marahrens 2014, S. 20.

135 Vgl. ebd., S. 25; vgl. Vazquez 2013, S. 31

136 Vgl. Ammon 2006, S. 4.

137 Vgl. van Dick 2004, S. 3/Felfe 2008, S. 26/Meifert 2005, S. 39.

138 Meyer & Allen bezeichnen die drei Komponenten mit: affective, normative und continuance Commitment (vgl. Meyer & Allen 1997, S. 11 ff). Der Begriff continuance wird ins deutsche

aus, dass die unterschiedlichen Arten in einem integrativen Modell zusammenwirken.¹³⁹ Ein Organisationsmitglied kann alle Formen des Commitments in unterschiedlicher Stärke gleichzeitig besitzen. Die Autoren führen dazu aus: „[...] an employee's relationship with an Organization might reflect varying degrees of all three [affective, normative and continuance commitment].“^{140,141} Der dreidimensionale Ansatz wird am besten der individuellen Persönlichkeit von Mitarbeitenden gerecht. Er beschreibt keine sich wechselseitig ausschließenden Commitment-Typen, sondern verschiedene Commitment-Komponenten, die Personen in variierenden Ausprägungen erleben können.¹⁴² Die Betrachtung aller drei Komponenten kann dabei helfen, die Beziehung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters mit seiner Organisation zu verstehen.¹⁴³

Mittlerweile hat sich das integrative Modell von Meyer und Allen durchgesetzt. Die Dreidimensionalität des Modells konnte empirisch mehrfach belegt werden (Coleman et. al. 1997, Hackett, Bycio und Hausdorf 1994, in einer deutschen Übersetzung des Commitment-Fragebogens auch Schmidt, Hollmann, Sodenkamp 1998) und in aktuellen Veröffentlichungen wird das Modell häufig als Referenzrahmen herangezogen (vgl. z.B. Felfe 2003, Hescovitch/Meyer 2002).¹⁴⁴ Da das Modell als empirisch gesichert gilt, wird auch in dieser Arbeit auf den dreidimensionalen Commitment Ansatz von Meyer und Allen rekuriert, um Dimensionen der Mitarbeitendenbindung aus der individuellen Perspektive darzustellen. Nachfolgend wird im Anschluss an eine Erläuterung der jeweiligen Commitment-Stufe zur Verdeutlichung ein Fallbeispiel formuliert.

Affektives Commitment

Das affektive Commitment bezieht sich auf die emotionale Bindung zur Organisation. Es ist vor allem durch drei Aspekte gekennzeichnet¹⁴⁵:

von verschiedenen Autoren unterschiedlich übersetzt. Während Felfe z.B. den Begriff des kalkulatorischen Commitments wählt und damit die Bedeutung der Art des Commitments beschreibt (er führt als Beispiel zur Begriffsbedeutung eine Kosten-Nutzen-Rechnung an, vgl. Felfe 2008, S. 36) hält sich van Dick z.B. mehr an die englische Semantik (continuance zu deutsch: Fortsetzung/Fortdauer) und verwendet den Begriff fortsetzungsbezogenes Commitment (vgl. Van Dick 2004, S. 4).

139 Vgl. Meifert 2005, S. 44.

140 Meyer & Allen 1997, S. 13.

141 Vgl. Vazquez 2013, S. 31f.

142 Vgl. Ammon 2006, S. 5; vgl. Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998, S. 95.

143 Vgl. Meifert 2005, S. 44.

144 Vgl. Meifert 2005, S. 45.

145 Vgl. Ammon 2006, S. 5f.

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter akzeptieren Werte und Ziele einer Organisation nicht nur, sondern sie haben zusätzlich einen starken Glauben an diese Werte.
- Es ist die Bereitschaft vorhanden, sich über das übliche Maß hinaus für die Organisation zu engagieren.
- Es liegt das Bedürfnis vor, ein Mitglied der Organisation zu bleiben.

Mit einem hohen affektiven Commitment geht einher, dass die Bindung an die Organisation für betreffende Beschäftigte eine große persönliche Bedeutung hat.¹⁴⁶ Die Verbundenheit entsprechender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entspricht ihrem Wünschen und Wollen.¹⁴⁷

Fallbeispiel: Sebastian Frank arbeitet in der Jugendhilfeeinrichtung ZUKUNFTSVISION als Gruppenleitung. Mit seinen Kolleginnen und Kollegen versteht er sich gut, seinen direkten Vorgesetzten schätzt er als Mensch und hält ihn für fachlich kompetent. Die Bezahlung findet Herr Frank auskömmlich. Aufgrund einer transparenten Vergütungsstruktur in Anlehnung an den öffentlichen Dienst weiß er, dass er im Branchenvergleich ein gutes Einkommen erzielt. Dennoch hat er ein Angebot von einem konkurrierenden Jugendhilfeträger bekommen, dass bei vergleichbarer Position eine höhere Bezahlung beinhaltet. Das Angebot lehnt er dessen ungeachtet ab. Aktuell engagiert sich Herr Frank in der Einrichtung ZUKUNFTSVISION auf seine Initiative hin mit einem Projekt zur Verbesserung der Maßnahmenplanung mit den Jugendlichen. Fast täglich hat er dazu neue Ideen und er freut sich jeden Tag darauf, mit seinen Kolleginnen und Kollegen weitere Umsetzungsstrategien zu diskutieren. Sein Projekt und die geschätzten Kollegen und Kolleginnen möchte er nicht aufgeben, auch nicht für eine bessere Bezahlung.

In diesem Fallbeispiel wird deutlich, dass Herr Frank an die Werte der Organisation glaubt (Unterstützung von Jugendlichen), sich über das übliche Maß hinaus engagiert (eigene Initiative zur Projektentwicklung) und ein Mitglied der Organisation bleiben möchte (sein Projekt und die Kollegen und Kolleginnen möchte er nicht aufgeben). Es liegt eine hohe Bindung affektiver Art vor, weshalb er das Angebot eines Konkurrenten mit höherer Bezahlung ablehnt. Das Commitmentmodell widerspricht insofern den (mittlerweile auch überholten) Annahmen des

146 Vgl. van Dick 2004, S. 3.

147 Vgl. Felfe 2008, S. 36.

Taylorismus¹⁴⁸, wonach der Mensch primär durch monetäre Anreize zu motivieren sei.¹⁴⁹

Normatives Commitment

Normatives Commitment beschreibt eine moralisch-ethische Bindung von Mitarbeitenden an die Organisation.¹⁵⁰ Beschäftigte haben aufgrund ihres Wertesystems den Eindruck einer Verpflichtung, eine Organisation nicht zu verlassen.¹⁵¹ Weil z.B. die Firma eine teure Weiterbildung bezahlt hat, fühlt sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter verpflichtet, bei der Organisation zu verbleiben. Mitarbeitende verbleiben, weil sie glauben, einer sozialen oder moralischen Norm entsprechen zu müssen.¹⁵²

Fallbeispiel: Sebastian Frank hat über zwei Jahre hinweg eine kostenintensive Weiterbildung besucht. Sein Arbeitgeber hat keine Rückzahlungsvereinbarung mit ihm geschlossen, falls Hr. Frank das Unternehmen verlässt. Bei der Fortbildung hat Hr. Frank einen Angestellten eines konkurrierenden Unternehmens kennen gelernt, der mit dem Aufbau einer neuen Jugendhilfeeinrichtung beauftragt wurde und noch kollegiale Unterstützung braucht. Sicher hätte Hr. Frank bei einer Bewerbung gute Chancen, männliche Pädagogen werden schließlich gesucht und er hat viele Jahre Berufs- und Leitungserfahrung. Eigentlich hätte er auch große Lust gehabt, an dem Neuaufbau einer Jugendhilfeeinrichtung mitzuarbeiten. Aber nachdem er die teure Weiterbildung von seinem jetzigen Arbeitgeber komplett bezahlt bekommen hat, fühlt er sich verpflichtet, bei seinem jetzigen Arbeitgeber zu bleiben.

In diesem Fallbeispiel fühlt sich Herr Frank verpflichtet bei seinem jetzigen Arbeitgeber zu bleiben, weil dieser ihm eine Fortbildung bezahlt hat. Herr Frank findet es nach seinem Wertesystem richtig, die Zuwendung seines jetzigen Arbeitgebers durch ein Verbleiben zu honorieren.

148 Der Taylorismus geht zurück auf Frederick W. Taylor und sein 1911 erschienenes Buch „The Principles of Scientific Management“. Seine Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung („Taylorismus“) waren ausnahmslos darauf ausgerichtet, durch optimalen Einsatz von Mensch und Maschine die Produktivität zu maximieren (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 37).

149 Vgl. Berthel/Becker 2010, S. 37.

150 Vgl. van Dick 2004, S. 3.

151 Vgl. Gauger 2000, S. 94.

152 Vgl. Felfe 2008, S. 37.

Kalkulatorisches Commitment

Das kalkulatorische Commitment beschreibt die Bindung an eine Organisation aufgrund von Kosten-Nutzen-Analysen. Ein Verlassen der Organisation würde nach Einschätzung des Beschäftigten mehr Aufwand (i.S.v. Verlust der erreichten Position, entstandener sozialer Beziehungen, Aufwand durch einen möglich Umzug) bedeuten, als Nutzen (z.B. höheres Gehalt, bessere Position) zu erwarten ist.¹⁵³ Beschäftigte vergegenwärtigen sich dabei die Kosten bzw. den Aufwand, welche durch ein Verlassen der Organisation zustande kämen. Das Ergebnis dieser Abwägungen ist ursächlich für den Verbleib in der Organisation.¹⁵⁴

Fallbeispiel: Sebastian Frank hat sich vor acht Jahren mit seiner Familie ein Haus gekauft, das noch über 13 Jahre lang abbezahlt werden muss. In einem weiter entfernten Landkreis wurde Herrn Frank jetzt eine Beschäftigung im Büro angeboten. Diese Beschäftigung würde mit einem um 300 Euro höheren Grundgehalt einhergehen, jedoch wäre eine lange tägliche An- und Abfahrt erforderlich und die Schichtzulagen würden wegfallen. Durch die hohen Fahrtkosten und dem Wegfall der Schichtzulagen würde sich ein monatliches Defizit von 500 Euro ergeben. Insgesamt würden ihm dann monatlich 200 Euro weniger zur Verfügung stehen. Hr. Frank entscheidet sich daher, das Beschäftigungsangebot abzulehnen und beim bisherigen Arbeitgeber zu verbleiben.

Herr Frank nimmt auf Grundlage des Beschäftigungsangebotes eine Kosten-Nutzen-Analyse vor. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die Kosten (500 Euro weniger netto) höher sind als der Nutzen (300 Euro). Aufgrund dieser Abwägung entscheidet er sich gegen das neue Beschäftigungsangebot. Hierbei handelt es sich um eine vereinfachte Darstellung. Oftmals sind die Kosten-Nutzen-Analysen wesentlich komplexer und beinhalten auch „weiche Faktoren“ wie z.B. die Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen. Außerdem besteht die Gefahr der „inneren Verzerrung“ bei der Kosten-Nutzen-Analyse, indem innerlich bereits getroffene Entscheidung qualitative Aspekte bei einer Bilanzierung „schönrechnen“.¹⁵⁵

Unterschiedliche Commitment-Studien haben gezeigt, dass die affektive Commitment-Komponente die höchste Korrelation mit einer Verbleibeabsicht von Mitarbeitenden aufweist. Die Ergebnisse zum kalkulativen und normativen Commitment sind demgegenüber ambivalent und einige Untersuchungen kommen zu widersprüchlichen Ergebnissen. Dennoch wird auch diesen beiden Commit-

153 Vgl. van Dick 2004, S. 4.

154 Vgl. Ammon 2006, S. 6.

155 Vgl. Wolf 2013, S. 55f.

ment-Arten grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zur Verbleibeabsicht unterstellt, der auch empirisch gestützt ist.¹⁵⁶ Unter Berücksichtigung der Studienergebnisse zur Commitment-Forschung ist an Organisationen grundsätzlich die Empfehlung auszusprechen, möglichst Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine affektive Bindung ermöglichen. Während die affektive Bindung höchste Bindungsqualität aufweist steht es in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitsleistung von Mitarbeitenden.¹⁵⁷ Es stellt sich für Beschäftigte und Organisation ein Win-Win-Effekt ein, wenn Beschäftigte gerne bei einer Organisation beschäftigt sind, dort bleiben wollen und gute Leistung erbringen.¹⁵⁸

Abschließend ist kritisch anzumerken, dass das Bezugsobjekt des Commitments, die Organisation, nur selten in der Literatur ausdifferenziert wird. Meifert beschreibt dies als „unbefriedigend“ und moniert, dass eine Gleichsetzung aller Organisationen angesichts variierender Größen und Mitarbeitendenzahlen fragwürdig erscheint.¹⁵⁹

2.2.2 Identitätsmodelle

Neben dem Commitment-Ansatz bieten Identitätsmodelle einen weiteren konzeptionellen Zugang zur Bindung von Mitarbeitenden. Während der Commitment-Ansatz Mitarbeitendenbindung als eine individuelle Einstellung gegenüber dem „Objekt“ Organisation konzeptualisiert (individuelle Perspektive), geht der Identitätsansatz von einer Gruppenperspektive aus. Der zentrale Gedanke findet sich darin, dass ein Teil der Identität eines Individuums über die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen definiert wird. Ebenso wie in sozialen Gruppen, findet auch in Organisationen Kommunikation, Interaktion und Konkurrenz statt, wie sich auch ein Zugehörigkeitsgefühl in Bezug zur Organisation entwickeln kann. Daraus ist zu schließen, dass ebenfalls die Organisation als eine soziale Gruppe zu identifizieren ist.¹⁶⁰ Hierbei ist anzumerken, dass einige Autoren die Abgrenzung der beiden Ansätze diskutieren. Überschneidungen werden zwischen dem affektiven Commitment mit Identitätsmodellen gesehen, indem eine emotionale Bindung über eine Identifikation mit Werten und Zielen einer Organisation (affektives Commitment) auch eine Beeinflussung der Identität von Individuen aufweisen und somit Überschneidungsmerkmale zwischen den beiden Ansätzen vorhanden sind.¹⁶¹ Diese werden hier jedoch nicht weiter diskutiert, da eine Abgren-

156 Vgl. Meifert 2005, S. 58.

157 Vgl. Barnikel 2007, S. 65.

158 Vgl. Vazquez 2013, S. 34.

159 Vgl. ebd., S. 56.

160 Vgl. Felfe 2008, S. 53.

161 Vgl. Marahrens 2014, S. 20.

zung der Konzepte für vorliegende Arbeit nicht notwendig ist; es sollen nur mögliche Zugänge der Bindung von Mitarbeitenden veranschaulicht werden.

Aufgrund des organisationsbezogenen Kontextes vorliegender Arbeit wird die Identifikation mit einer Organisation als organisationale Identifikation bezeichnet. Organisationale Identifikation charakterisiert sich dadurch, dass Gedanken und Einstellungen zur Organisation für die Identität einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters bedeutsam werden.¹⁶² Eine systemische Übertragung der theoretischen Annahmen zur sozialen Identifikation in den arbeitsrelevanten Kontext haben erstmals Ashforth und Mael (1989) vorgenommen.¹⁶³ Eine aktuelle Definition zu dem Begriff bietet van Dick (2007):

*„Organisationale Identifikation ist das Wissen eines Mitarbeiters, einer bestimmten Organisation anzugehören, zusammen mit den Gefühlen und der subjektiven Wertschätzung, die der Mitarbeiter dieser Zugehörigkeit beimisst.“*¹⁶⁴

Deutlich wird die Dimension der Identität in der vorgeschlagenen Definition dadurch, dass mit dem Wissen der Zugehörigkeit auch Gefühle der subjektiven Wertschätzung einhergehen. Organisationale Identifikation stellt damit eine zentrale Bedeutung für Menschen in ihrem (Arbeits-)Leben dar.¹⁶⁵ Löffing und Löffing (2010) beschreiben ausgehend von der organisationalen Identifikation eine positive Spirale. Sie veranschaulichen die Spirale mit dem Beispiel einer professionellen Pflegekraft einer Klinik. Die Pflegekraft kann sich dann mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, wenn sie weiß, dass sie zum Klinikum dazu gehört und die Zugehörigkeit ein positives Gefühl auslöst und ihr wichtig ist. Daraus folgt, dass sie sich bei der Erbringung ihrer Arbeit engagiert, damit die Klinik nach Außen in einem guten Licht erscheint. Eine gute Außenwirkung und ein gutes Image der Klinik wiederum kommt dem empfundenen Selbstwert der Mitarbeiterin zu Gute, woraus ein hohes Arbeitsengagement resultiert.¹⁶⁶

Die theoretische Grundlage für das Konzept der organisationalen Identifikation bildet die soziale Identitätstheorie. Damit eng verknüpft ist die Selbstkategorisierungstheorie, die den Prozess der Gruppenbildung erklärt und die positive Distinktheit. Diese beschreibt das Streben von Gruppenmitgliedern nach Ansehen der Gruppe. Beide Zugänge werden nachfolgend näher erläutert. Ähnlich dem Commitment-Ansatz gibt es auch im Identitätsmodell mehrdimensionale Ansätze, die zuletzt Erwähnung erhalten sollen.¹⁶⁷

162 Vgl. van Dick 2007, S. 288/vgl. Felfe 2008, S. 53.

163 Vgl. Meifert 2008, S. 54.

164 Van Dick 2007, S. 288.

165 Vgl. Seidel 2015, S. 36.

166 Vgl. Löffing/Löffing 2010, S. 52.

167 Vgl. Vazquez 2013, S. 35f.

2.2.2.1 Soziale Identitätstheorie

In der Psychologie gehört das konstitutive Spannungsverhältnis von sozialer und personaler Identität zu den Grundannahmen. Die Beschreibung personaler Eigenschaften (personale Identität) als auch die Zugehörigkeit eines Individuums zu einer sozialen Gruppe (soziale Identität) wirken identitätsstiftend.¹⁶⁸ Die Zugehörigkeit zu einer Organisation oder Gruppe beeinflusst das eigene Selbstkonzept und das Selbstwertgefühl, indem sich die Identität eines Individuums über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ausdrückt und Werte einer Gruppe auf die eigene Person übertragen werden (z.B. „ich bin Moslem“, „ich bin Polizist“).¹⁶⁹ Dies geschieht im Rahmen einer Auseinandersetzung mit den Werten des Individuums und den Werten der Gruppe. Dieser Aushandlungsprozess wird auch mit sekundärer oder tertiärer Sozialisation beschrieben.^{170,171} Nicht alle Werte einer Gruppe (soziale Identität) geltend gleichzeitig und in gleicher Ausprägung für das Individuum (personale Identität). Abhängig von der Passung zur Situation wird die entsprechende Identität relevant. Beispielsweise wird die personale Identität psychologisch relevant, wenn zwei Menschen sich näher kennen lernen. Legt die Situation jedoch den Vergleich von Gruppen nahe, wie etwa beim Sport (Mannschaften) oder in der Politik (Parteien), wird die auf die Eigengruppe bezogene soziale Identität salient¹⁷².

Der Ursprung für die Entwicklung der sozialen Identitätstheorie ist in der Erforschung von Diskriminierung und Vorurteilen sowie deren Bedeutung für Gruppenprozesse auszumachen. Es liegt eine soziale Diskriminierung dann vor, wenn Chancengerechtigkeit verweigert wird, weil Individuen oder Gruppen einer bestimmten sozialen Gruppe oder Kategorie angehören. Soziale Diskriminierung kann vielfältige Gestalten annehmen, im organisationalen Kontext ist sie z.B. in Form einer Verweigerung von Führungspositionen für junge Mitarbeitende aufgrund ihres Alters vorzufinden. Weitere Bezugspunkte von Diskriminierung sind in Unternehmen z.B. das Geschlecht, das Gehalt, die Ausstattung (Mobiliar,

168 Schmidt-Denter/Wachten 2009, S. 6.

169 Vgl. Wolf 2013, S. 132.

170 Vgl. Bea/Haas 2015, S. 475f.

171 Abhängig davon, in welchem Alter und Stadium der Persönlichkeitsentwicklung eine Person Teil einer Gruppe wird, handelt es sich um eine sekundäre oder tertiäre Sozialisation. Beide haben gemein, dass Aushandlungsprozesse von vorhandenen Werten mit den Gruppenwerten stattfinden. Die primäre Sozialisation hingegen beschreibt die Phase der personalen Identitätsbildung im Kleinkind- und Kindesalter. In dieser Phase werden Normen, Werte und Verhaltensweisen vermittelt, die anschließend im Kern relativ stabil sind und die Persönlichkeit charakterisieren (vgl. Hölscher 2008, S. 745f.).

172 Salienz beschreibt nach einer Definition im Metzler Lexikon Sprache die „Bezeichnung für Eigenschaften von Objekten, die besonders hervorstechen [...] [und für] einen guten Wiedererkennungswert von Kategorievertretern.“ (Glück 2010, S. 554).

Dienstfahrzeug, andere Arbeitsmaterialien), die Informationsversorgung und der Arbeitsort. Welche Gruppen wodurch diskriminiert werden, hängt dabei in erster Linie von Kategorisierungsprozessen ab.^{173,174}

Forschungen zur Kategorisierung haben sich mit der Frage beschäftigt, nach welchen Merkmalen Gruppen unterschieden werden. Besondere Bekanntheit erlangte dazu die Versuchsanordnung von Taylor et al. (1978), das „Who said what?“-Paradigma. In der Versuchsanordnung bekamen farbige und weiße Männer von Versuchsteilnehmern unterschiedliche Aussagen zugeordnet. Dabei wurde deutlich, dass eine Kategorisierung nach der Hautfarbe erfolgte, ohne dass die Hautfarbe in Bezug auf die Aussagen irgendeine Rolle spielte. Diese Kategorisierung erfolgte spontan und konnte für viele andere Kategorien, wie Alter, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, u.a. ebenfalls nachgewiesen werden.¹⁷⁵ Im Unternehmen sind darüber hinaus z.B. Abteilungen, Standorte, Ausbildung, Jahre der Betriebszugehörigkeit und ähnliches Merkmale, aufgrund derer die Bildung von Kategorien geschehen kann. Die Bildung von Kategorien wird daher nicht erst durch die Bildung von (organisationalen) Subgruppen hergestellt, sondern erfolgt auch eigenständig.¹⁷⁶ Je nach Organisation und Individuen können sich sehr unterschiedliche Kategorien ausprägen. Die Frage ist dazu, welche Subgruppen von den Organisationsmitgliedern erkannt bzw. relevant werden.¹⁷⁷ Darüber hinaus ergaben die Forschungen, dass es keiner objektiven oder realistischen Konflikte bedarf, damit Kategorisierungs- und Diskriminierungsprozesse entstehen. Um Diskriminierung auszulösen kann die bloße Zuordnung, d.h. Kategorisierung in eine Gruppe, ausreichend sein. Sobald ein Individuum einer Gruppe zuordnet und ein Unterscheidungskriterium zu einer anderen Gruppe feststellt, neigt es zu Bevorzugung der Eigengruppe bzw. Benachteiligung der Fremdgruppe. Es konnte damit nachgewiesen werden, dass individuelles Verhalten durch Gruppenzugehörigkeiten beeinflusst wird.¹⁷⁸ Die Forschungsergebnisse sind auf das Verhältnis von Mitarbeitenden (Individuum) und Organisation (Gruppe) übertragbar: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Zugehörigkeitsgefühl eines Mitarbeitenden zur Organisation und seinem Verhalten. Fühlt er/sie sich zugehörig, drückt sich das Verhalten des Mitarbeitenden auch in Bestrebungen dazu aus, der eigenen Organisation einen Vorteil zu verschaffen.¹⁷⁹

173 Vgl. ebd., S. 55.

174 Vgl. Vazquez 2013, S. 37f.

175 Vgl. Petersen/Six 2008, S. 25.

176 Vgl. Wolf 2013, S. 135.

177 Vgl. Felfe 2008, S. 57.

178 Vgl. Felfe 2008, S. 56 f.

179 Interessant sind auch die weiteren Ergebnisse der Studie: nicht nur die Maximierung des eigenen Nutzens ist demnach für eine Gruppe relevant, sondern besonders die Maximierung des Abstandes zwischen zwei Gruppen. Gruppenmitglieder waren also bereit, Einbußen für die ei-

2.2.2.2 Selbstkategorisierungstheorie

Unter welchen Umständen sich Personen selbst kategorisieren erklärt die Selbstkategorisierungstheorie. Zunächst erfolgt die Identifikation mit einer Gruppe mit Hilfe eines Unterscheidungskriteriums. Dafür stehen grundsätzlich alle denkbaren Unterscheidungskriterien zur Verfügung, wie z.B. Alter, Geschlecht, Hautfarbe, aber auch weniger offensichtliche/übliche wie Automarke, Handymodell oder auch die Frisur. Welches Unterscheidungsmerkmal herangezogen wird, hängt davon ab, was in einer Situation für die soziale Identität psychologisch relevant erscheint.¹⁸⁰ Die Frisur ist möglicherweise auf einer Party unter jungen Heranwachsenden ein relevantes Unterscheidungskriterium, während im beruflichen Kontext einer Frisur vermutlich weniger Relevanz zugesprochen wird, weil daraus in der Regel keine unmittelbaren Erkenntnisse über eine fachliche Kompetenz abgeleitet werden können.^{181,182} Fischer und Wiswede betonen in ihren Grundannahmen zur Selbstkategorisierung deren situationsspezifische Funktionalität, indem sie die Verwendung besonderer Selbstkonzepte mit einem „anknipsen“ beschreiben.¹⁸³

Neben einem Unterscheidungsmerkmal ist auch das Vorhandensein einer Vergleichsgruppe wichtig, anhand derer das Unterscheidungsmerkmal erst deutlich und damit relevant wird. Haußer beschreibt die Identität als einen Relationsbegriff, der etwas über die Frage „Wer bin ich im Vergleich zu...?“ aussagt.¹⁸⁴ Dieses Beispiel wird im Organisationskontext deutlich, wenn z.B. Mitarbeitende einer Organisation in Verhandlungen auf Mitarbeitende einer anderen Organisation treffen. Dann ist es nicht selten so, dass im Vergleich die Zugehörigkeit zur Organisation salient ist.¹⁸⁵ In diesem Zusammenhang kann Salienz mit Verfügbarkeit übersetzt werden und meint, dass den Mitarbeitenden einer Organisation das Unterscheidungskriterium „Organisation“ verfügbar ist und sie sich auf diese Weise selbst kategorisieren, und zwar als Mitglieder ihrer Organisation im Unterschied zu den Mitgliedern der anderen Organisation (Vergleichsgruppe).

Anders verhält es sich, wenn Mitglieder derselben Organisation miteinander interagieren. Dann ist die Identifikation als Organisationsmitglied wenig infor-

gene Gruppe in Kauf zu nehmen, wenn damit eine Vergrößerung des (Erfolgs-) Abstandes (abhängig von der Vergleichsdimension) zur anderen Gruppen erreicht werden kann (vgl. Felfe 2008, S. 56 f).

180 Vgl. Felfe 2008, S. 59.

181 Zumindest außerhalb der Frisuren- und Modebranche.

182 Besondere Fälle ausgenommen, wie z.B. grün gefärbte Haare einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters in einer Bank.

183 Vgl. Fischer/Wiswede 2002, S. 381.

184 Haußer 1995, S. 4.

185 Vgl. Felfe 2008, S. 60.

mativ, weil die Vergleichsgruppe (die übrigen Mitarbeitenden) ebenfalls der Organisation angehören. Ein Unterscheidungskriterium anhand der Organisation ist damit im letzteren Fall nicht gegeben. Hierin besteht eine Gefahr, die von einer Bereichs- oder Abteilungsidentifikation von Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation ausgeht. Diese führt möglicherweise dazu, dass Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen in ein unangebrachtes¹⁸⁶ Konkurrenzverhältnis zueinander gelangen. Gleichzeitig ist hierin aber auch eine Chance zu erkennen, da sich Konkurrenzdenken auch positiv auf die Leistung von Mitarbeitenden auswirken kann, indem Konkurrenz „anspornt“ und motiviert.¹⁸⁷

Die Theorie zur Selbstkategorisierung eröffnet Organisationen die Möglichkeit, Einfluss auf die Selbstkategorisierungsprozesse ihrer Mitarbeitenden und damit zur empfundenen Gruppenzugehörigkeit zu nehmen. Möglich wird dies, indem die Organisation ihren Mitarbeitenden Unterscheidungskriterien zu anderen Organisationen anbietet, bzw. diese für die Mitarbeitenden sichtbar herausstellen. Gleichzeitig kann das Unternehmen Gemeinsamkeiten der Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens verstärken, indem es hier Anknüpfungspunkte zu erlebter Gemeinsamkeit anbietet, wie z.B. durch Betriebsfeste, einer Unternehmenszeitschrift aber auch den Aufbau einer Corporate Identity inkl. einer Führungs- und Unternehmenskultur. Ziel von Bemühungen einer Organisation vor dem Hintergrund der Selbstkategorisierungstheorie ist es, möglichst große Unterschiede zu organisationsfremden Gruppen herauszuarbeiten und möglichst kleine Unterschiede innerhalb der eigenen Organisation darzustellen.^{188,189} Wolf regt in diesem Zusammenhang dazu an, Zugehörigkeit über Kennzeichen sichtbar zu machen, etwa durch das Anbieten von Anstecknadeln mit Firmenlogo oder Kleidung mit Firmenlogo für den privaten Gebrauch.¹⁹⁰

2.2.2.3 Reduktion negativer Distinktheit

Dass die Mitgliedschaft zu einer Gruppe mit einem hohen Ansehen zu einer positiven sozialen Identität beitragen kann, wurde bereits dargestellt. Für die Bewertung von Gruppen gibt es dabei keine objektiven Kriterien, weshalb es sozialer Vergleichsprozesse mit relevanten Fremdgruppen bedarf. Ungeklärt blieb bisher, wie es sich verhält, wenn der soziale Vergleich zu einer anderen Gruppe negativ ausfällt, also die eigene Gruppe im Vergleich mit einem niedrigeren Ansehen wahrgenommen wird. Mögliche Varianten stellt folgende Ausführung dar.

186 Z.B. die Produktivität oder Leistungsfähigkeit einschränkendes Verhältnis.

187 Vgl. Kemether 2016, S. 62.

188 Vgl. Felfe 2008, S. 60 ff.

189 Vgl. Vazquez 2013, S. 38f.

190 Vgl. Wolf 2013, S. 136.

Das Ergebnis eines Vergleichs wird mit der Distinktheit (=Abgrenzung) beschrieben. In Abhängigkeit davon, ob der Vergleich mit einer anderen Gruppe gut oder schlecht ausfällt, wird in positive und negative Distinktheit unterschieden. Je stärker dabei ein Vergleich zugunsten der Eigengruppe ausfällt, desto positiver kann die soziale Identität erlebt werden. Wird von dem Bedürfnis eines Individuums nach positiver Selbstbewertung ausgegangen¹⁹¹, ergibt sich daraus ein Streben nach positiver Distinktheit.¹⁹²

Bei der Reduktion negativer Distinktheit geht es darum, das schlechte Ergebnis eines Vergleichsprozesses mit einer als relevant betrachteten Fremdgruppe zu relativieren. Einen Überblick über die verschiedenen Strategien zur Relativierung bietet Abbildung 8. Eine Erläuterung der unterschiedlichen Strategien erfolgt anschließend.

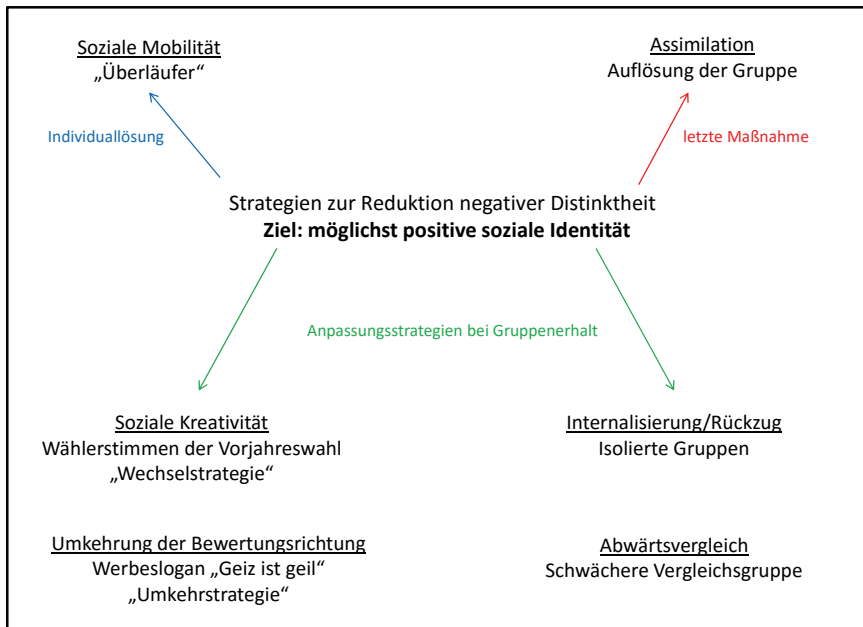


Abbildung 8: Strategien zur Reduktion negativer Distinktheit.¹⁹³

191 Siehe hierzu auch Bedürfnishierarchie nach Maslow, nach der der Mensch nach einem positiven Selbstwertgefühl strebt (vgl. Myers 2014, S. 565).

192 Vgl. Felfe 2008, S. 58.

193 Vazquez 2013, S.40.

Die Grafik teilt ein in Strategien zur Reduktion erlebter negativer Distinktheit bei Erhalt der Gruppe (die Strategien im unteren Bereich der Grafik: Sozial Kreativität und Internalisierung/Rückzug) und in Strategien, bei denen die Individuen nicht in einer Gruppe verbleiben, weil entweder einzelne Individuen wechseln (Soziale Mobilität) oder sich eine Gruppe komplett auflöst (Assimilation).

Die Möglichkeit eine Gruppe zu wechseln besteht häufig für einzelne Personen. Dabei schließen sich einzelne Individuen anderen Gruppen an, um eine erlebte negative Distinktheit zu reduzieren. Die Assimilation beschreibt die Auflösung einer gesamten Gruppe. An der Bezeichnung „letzte Maßnahme“ ist bereits erkennbar, dass die Auflösung der Gruppe keineswegs eine regelmäßige Maßnahme zur Reduktion negativer Distinktheit darstellt.¹⁹⁴ Bevor dies geschieht, werden in der Regel einige Versuche unternommen, die negative Distinktheit auf andere Wege zu reduzieren. Anschaulich wird dies bei Betrachtung des politischen Geschehens: Wäre die Assimilation eine übliche Vorgehensweise im Wahlgeschehen, gäbe es regelmäßig nach politischen Wahlen keine Opposition mehr, weil die Minderheiten-Parteien im direkten Vergleich mit einer relevanten Fremdgruppe (Mehrheitspartei) durch eine niedrigere Anzahl von Wählerstimmen schlechter abgeschnitten haben. Ganz im Gegenteil kann der Fernsehzuschauer am Abend des Wahlsonntages allzu oft großzügiges Lob beobachten, das sich die „Wahlverlierer“ angesichts ihres „vergleichsweise guten Ergebnisses“ selbst aussprechen. Dies stellt eine Strategie unterlegener Parteien dar, die negative Distinktheit zu korrigieren. Dies geschieht, indem die Vergleichsdimension gewechselt wird: nicht das Wahlergebnis der anderen Parteien wird als Vergleichsdimension betrachtet, sondern es werden z.B. die Wählerstimmen der letzten Jahre als Vergleichsgröße herangezogen und (möglicherweise) festgestellt, dass im Vergleich ein Stimmenzuwachs bei der eigenen Partei festzustellen ist. Auf diese Weise kann eine Korrektur der Distinktheit geschehen. Dies funktioniert insbesondere dann, wenn die Parteien mit mehr Stimmen bei der aktuellen Wahl möglicherweise im Vergleich zu den letzten Jahren Stimmen verloren haben. Unter diesen Umständen wird es einer Minderheitenpartei trotz niedriger Stimmen möglich, durch den Wechsel der Vergleichsdimension eine positive Distinktheit zu erreichen.

Die Vergleichsdimension zu wechseln wird als *soziale Kreativität* bezeichnet. Auch zwischen Organisationen wird diese Strategie angewandt, um positive Distinktheit zu erreichen: kleine Unternehmen behaupten gegenüber großen Konzernen, sie hätten einen näheren Kontakt zum Kunden, sie seien flexibler und würden eine höhere Qualität ihrer Erzeugnisse erreichen. Die Variationsmöglichkeiten zur Herstellung einer Vergleichsdimension mit einem positiven

194 Vgl. ebd., S. 62 f.

Ergebnis sind vielfältig. Gewöhnlich findet sich die Möglichkeit, eine andere Vergleichsdimension heranzuziehen, um zu einer positiven sozialen Identität zu gelangen.

Neben der „Wechselstrategie“ gibt es auch die „Umkehrstrategie“. Diese Strategie charakterisiert sich dadurch, einen vermeintlichen Makel in eine Tugend zu transformieren. „Geiz ist geil“ ist ein Webeslogan, der hierfür ein Beispiel darstellt. Das sonst eher negativ konnotierte Wort „Geiz“ wird als „geil“ dargestellt, um auf niedrige Preise des Anbieters hinzuweisen.¹⁹⁵ Eine weitere Strategie findet sich darin, eine negative Bewertung zu akzeptieren (Internalisierung), sich jedoch dem Vergleich zu entziehen und damit die negative soziale Identität erträglich zu gestalten. In Betrieben ist diese Strategie eher bei kleinen Gruppen zu beobachten, die wenig Einfluss haben und weitgehend isoliert sind. Als letzte Strategie ist der Abwärtsvergleich zu nennen. Hier wird ebenfalls durch einen Wechsel der Vergleichsdimension von einer starken Vergleichsgruppe (= Aufwärtsvergleich) hin zu einer schwächeren Vergleichsgruppe (= Abwärtsvergleich) wieder eine positive soziale Identität hergestellt. Eine stärkere Gruppe wird bei dieser Strategie ignoriert.¹⁹⁶

2.2.2.4 Identifikation als multidimensionales Konzept

Unterschiedliche Autoren haben sich mit der Übertragung theoretischer Annahmen zur sozialen Identifikation auf den Organisationskontext beschäftigt. Wie im (wissenschaftlichen) Diskurs nicht unüblich wurde dabei der Fokus auf unterschiedliche Aspekte gelegt. Ähnlich wie im Commitment resultieren daraus unterschiedlich konzeptualisierte Zugänge, deren Bestandteile nicht unabhängig sind, sondern sich gegenseitig beeinflussen können. Felfe (2008) benennt vier Komponenten der sozialen Identifikation und beschreibt diese als einen Prozess. Er erklärt, dass der Prozess der Identifikation mit der Selbstkategorisierung als Gruppenmitglied beginnt. Von dieser Grundlage ausgehend entwickeln sich kognitive, affektive, evaluative und behaviorale Komponenten.¹⁹⁷

- *Kognitive Komponente*

Die Komponente beinhaltet das Wissen um die Gruppenmitgliedschaft und das Selbst als einen Teil der Gruppe. Der Prozess der Selbstkategorisierung wird hierfür vorausgesetzt.

195 Der Werbeslogan wurde indes auch sehr kritisch diskutiert. Inhalt der Kritik war dabei, dass mit dem Slogan die Logik des geringsten Preises ungeachtet der Qualität in den Mittelpunkt gerückt würde (vgl. Behr 2013, S. 84).

196 Vgl. Felfe 2008, S. 64 f.

197 Vgl. Felfe 2008, S. 66 f.

- *Affektive Komponente*
Die affektive Komponente beschreibt die emotionale Qualität der Mitgliedschaft. Hier geht es z.B. darum, wie gern oder ungern jemand Mitglied einer Gruppe ist und wie stark sich die Identifikation mit einer Gruppe darstellt.
- *Evaluative Komponente*
Die Komponente beschreibt den Wert der Gruppe im Vergleich zu einer Fremdgruppe. Referenzpunkte hierbei sind Prestige, Status und Distinktheit.
- *Behaviorale Komponente*
Die Behaviorale (oder auch konotative) Komponente betrifft das auf die Gruppe ausgerichtete Verhalten. Sie beinhaltet die Teilnahme an Ritualen, die Durchführung prototypischer Handlungen und den Einsatz sowie das Engagement für das Ansehen der Gruppe.

Die gegenseitige Beeinflussung der Komponenten wird z.B. zwischen der evaluativen und der behavioralen Komponente erkennbar: Es ist anzunehmen, dass Handlungen für das Engagement der Gruppe sich auch positiv auf die Distinktheit auswirken.

Analog zur Differenzierung unterschiedlicher Richtungen beim Commitment lassen sich auch in diesem Konzept verschiedene Objekte der Identifikation bestimmen. Abhängig von der Unterscheidung in soziale und personale Identität unterscheidet sich auch, welche Identität psychologisch relevant ist. Die personale Identität wird als psychologisch relevant erkannt, wenn z.B. die Identifikation eines Beschäftigten mit seiner Karriere im Vordergrund steht, was Auswirkungen auf die arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen hat. In Situationen, in denen die soziale Identität als psychologisch relevant erkannt wird, werden Denken und Verhalten an der Identifikation mit der entsprechenden sozialen Gruppe (z.B. Organisation) ausgerichtet sein, wie z.B. bei einem Statement eines Unternehmenssprechers zu einem Projekt des Unternehmens gegenüber einem Pressevertreter.^{198,199}

2.3 Theoretisches Verständnis zum Untersuchungsgegenstand

Nachfolgend wird eine vom Erkenntnisinteresse geleitete Darstellung des theoretischen Verständnisses zum Untersuchungsgegenstand vorgenommen. Unter dem Fokus der Forschungsfrage werden dazu Dimensionen und konkrete Formen der

198 Vgl. Felfe 2008, S. 66.

199 Vgl. Vazquez 2013, S. 42f.

Ausgestaltung des internen Employer Branding dargestellt (2.3.1). Anschließend erfolgt die Betrachtung von Besonderheiten des Dienstleistungskonstruktes (2.3.2) und schließlich eine Verortung des zu Grunde gelegten Verständnis' von Finanz- und Sozialdienstleistung als Extremfälle innerhalb des Dienstleistungssektors (2.3.3).

2.3.1 Dimensionen und Ausgestaltung des internen Employer Branding

Die Ausgestaltung der einzelnen Aspekte des internen Employer Brandings prägt das Bild des Unternehmens. Die eigenen Mitarbeitenden wirken hierbei als „Botschafter“ bzw. „Werbeträger“ nach außen.^{200,201} Auch Esch (2010) betont, dass die „interne Markenbildung [...] wichtig für das Selbstverständnis von Beschäftigten und deren Auftritt nach außen“²⁰² ist. Die subjektiven Erfahrungen von Mitarbeitenden im Unternehmen spielen deshalb bei der Vermittlung einer Arbeitgebermarke eine herausragende Rolle. Mitarbeitende sprechen in ihrem Privatleben, bei karriererelevanten Anlässen oder im Rahmen von Einstellungsgesprächen über Ihre Erfahrungen mit einem Arbeitgeber. Durch das Verhalten der Mitarbeitenden verkörpern diese ihr Unternehmen. Insofern avancieren die Mitarbeitenden als „Werbeträger“²⁰³ und sind selbst ein wichtiger Kanal, um einen Arbeitgeber nach außen hin erlebbar zu machen.^{204,205}

Zur konkreten Ausgestaltung des internen Employer Brandings haben die Autoren Schuhmacher und Geschwill (2009 und 2014) interne Faktoren einer Employer-Branding-Strategie sehr differenziert aufgezählt und in monetäre Aspekte, Statusaspekte und kulturelle Aspekte unterteilt (Abbildung 9).

200 Vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 40.

201 Siehe dazu auch das Empfehlungsmarketing nach dem Grad der emotionalen Bindung der Gallup Studie: 82% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung empfehlen die Produkte und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens und 68% würden ihr Unternehmen als hervorragenden Arbeitgeber weiterempfehlen (vgl. Gallup 2015).

202 Esch 2010, S. 125.

203 Vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 40.

204 Vgl. Trost 2013, S. 66 f.

205 Hierbei wird auch von Behavioral Branding gesprochen: Die Marke erhält über die Mitarbeitenden und deren Verhalten ein Gesicht (vgl. Trost 2013, S. 66 f; vgl. Tomczak u.a. 2009).

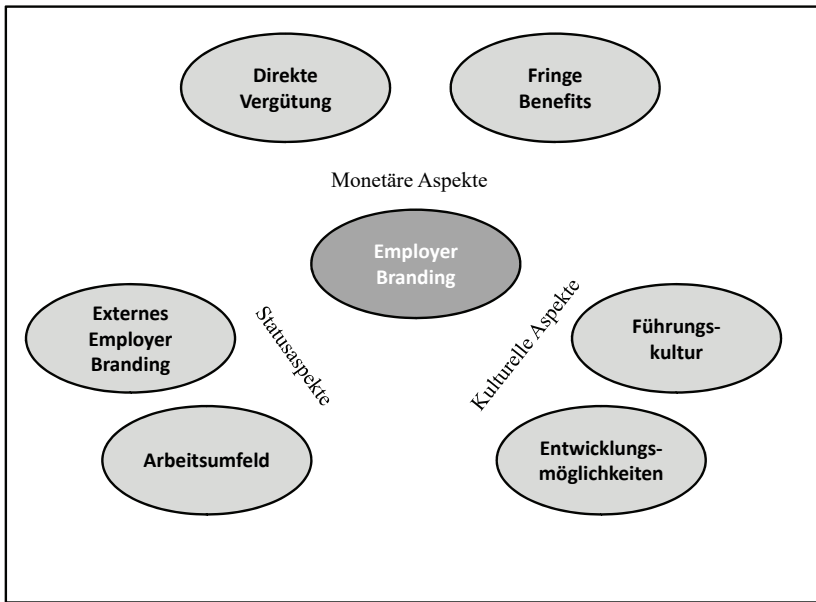


Abbildung 9: Faktoren einer internen Employer-Branding-Strategie.²⁰⁶

Innerhalb der Aspekte erfolgt eine weitere Differenzierung. Den Aspekten sind folgende Maßnahmen zugeordnet:²⁰⁷

- **Direkte Vergütung**
 - Höhe der Fixvergütung
 - Sonderzahlungen (z.B. Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, etc.)
 - Perspektivische Vergütungserhöhung (Tarifvertrag, Branche)
 - Variable Vergütungen (z.B. Leistungszulage, Provisionszulage)
- **Fringe Benefits**
Zusätzliche Vergütungsbestandteile, wie z.B.
 - Dienstfahrzeug,
 - Telefon,

²⁰⁶ Vgl. Vazquez 2013, in Anlehnung an Schuhmacher/Geschwill 2009, S. 42.

²⁰⁷ Vgl. Schuhmacher/Geschwill 2009, S. 42 ff; vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 40ff.; vgl. Bollwitt 2010, S. 55 ff.

- Zusatzversicherung,
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung,
- Fitnessstudio-Mitgliedschaft, etc.

Dabei ist der Steueraspekt zu beachten. Grundsätzlich ist steueroptimierten Lösungen der Vorrang zu geben, damit Vorteile der Fringe Benefits nicht durch Steuern neutralisiert werden.

- Externes Employer Branding (siehe Kapitel 2.1.2)
 - Öffentlicher Auftritt des Unternehmens.

Durch einen hohen positiven Status des Unternehmens wird begünstigt, dass sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren kann und möchte.

- Arbeitsumfeld

Hierzu zählen die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, wie

- Büroausstattung,
- Parkplatzsituation,
- Sauberkeit,
- Kollegenkreis,
- allgemeines Betriebsklima,
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten,
- Möglichkeit zu „Homeoffice“, u.a.

- Führungskultur

Hierunter fallen

- Partizipationsmöglichkeiten,
- individuelle Förderung und Forderung,
- Mentoring,
- Beurteilungssysteme,
- Kommunikationskultur, etc.

- Entwicklungsmöglichkeiten

Entwicklungsmöglichkeiten beziehen sich auf die

- Vergütung,
- auf Karriereschritte und Karrieretempo,
- Karriereentwicklung,

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Sicherheit des Arbeitsplatzes und Steigerung des Marktwertes (Employability).²⁰⁸

Entscheidend ist, dass Markenversprechen und Markenerleben übereinstimmen, sprich: „Intern halten, was man extern verspricht“.²⁰⁹ Entscheidend ist es deshalb, weil Widersprüche an dieser Stelle schädlich für die Glaubhaftigkeit aller Arbeitgebermarketingaktivitäten des betreffenden Unternehmens sind.²¹⁰ Vorhandene Schwächen eines Arbeitgebers sollten auch erwähnt werden.²¹¹ Denn insbesondere wenn neue Mitarbeitende eine Abweichung von Markenversprechen und Markenerleben erfahren, ist gerade in der Probezeit eine hohe Fluktuation vorprogrammiert. Die Anstrengungen um Mitarbeitendengewinnung sind bei einer unzureichenden Mitarbeitendenbindung nutzlos. Der Gap zwischen gelebter Unternehmenskultur und verbreitetem Image muss unter den potentiellen Bewerbenden so gering wie möglich gehalten werden. Dementsprechend darf es bei Employer Branding nicht darum gehen, unter potentiellen Mitarbeitenden ein Image aufzubauen, sondern kulturelle Änderungen herbeizuführen, die einen attraktiven Arbeitgeber hervorbringen.²¹²

2.3.2 Besonderheiten von Dienstleistungen

Schon seit den 1980er Jahren sind Wissenschaftler bemüht, den Dienstleistungsbegriff zu definieren. Haller (2015) nimmt eine aktuelle Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Dienstleistung vor und stellt die unterschiedlichen Zugänge dar. Sie macht dabei deutlich, dass eine definitorische Abgrenzung zwischen Sachleistung und Dienstleistung nicht unproblematisch ist, weil einige Leistungen zum großen Teil eine Kombination beider Arten darstellen. Während eine Flasche Bier zweifellos eine Sachleistung und eine Rechtsberatung eine Dienstleistung darstellt, ist die Zuordnung von Strom, einem Musikdownload oder einem maßgeschneiderten Paar Schuh wesentlich schwieriger vorzunehmen.²¹³ Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend wesentliche Parameter zur Bestimmung von Dienstleistungen in Abgrenzung zur Sachleistung erläutert. Im Übrigen werden unterschiedliche Zugänge zum Dienstleistungsbegriff und unter-

208 Die Aufzählungen sind als beispielhafte Verdeutlichung zu verstehen und sind keinesfalls abschließend.

209 Grote 2015, S. 109.

210 Vgl. Löffing 2010, S. 73

211 Vgl. Nagel 2011, S. 145.

212 Vgl. Grote 2015, S. 110.

213 Vgl. Haller 2015, S. 9.

schiedliche Arten von Dienstleistungen behandelt. Nach Corsten und Gössinger (2007) lassen sich die Ansätze zur Definition von Dienstleistung in der Literatur in drei Gruppen aufteilen, die enumerative Definition (Aufzählung von Beispielen), die Negativdefinition (in Abgrenzung zur Sachleistung) und die explizite Definition (durch konstitutive Merkmale).²¹⁴ Im Rahmen einer vergleichenden Annäherung an den Dienstleistungsbegriff erfolgt hier eine Integration der unterschiedlichen Definitionsansätze, indem ausgehend von konstituierenden Merkmalen (explizite Definition) auch Beispiele angeführt werden (enumerative Definition) und schließlich auch eine Abgrenzung von „typischer Sachleistung“ und „typische Dienstleistung“ (Negativdefinition) vorgenommen wird.

In der Fachdiskussion um den Dienstleistungsbegriff besteht hinsichtlich drei konstituierender Faktoren Einigkeit, diese sind²¹⁵

- Immaterialität,
- die Integration eines externen Faktors (Kundenintegration)²¹⁶ und
- das „uno-actu-Prinzip“.

Die Immaterialität ist eng verbunden mit der Intangibilität. Gemeint ist damit, dass sich eine Dienstleistung der Wahrnehmbarkeit durch sehen, hören, fühlen, riechen oder schmecken entzieht.²¹⁷ Getreu dem Motto „Was ich nicht sehe existiert nicht“ wird der Erwerb oder der Konsum²¹⁸ von Dienstleistungen oft als risikoreicher empfunden, als der von Sachleistungen. Die fehlende Möglichkeit einer Erfassung macht es dem Empfänger einer Dienstleistung schwer, die Leistung zu evaluieren. Es ist anzumerken, dass die wenigsten Leistungen reine Sach- oder Dienstleistungen darstellen. Zumeist besteht eine Leistung aus mate-

214 Vgl. Corsten/Gössinger 2007, S. 21.

215 Vgl. Haller 2015, S. 9; vgl. Meyer/Meindl 2015, S. 286; vgl. Seibold 2008, S. 13.

216 Mit Blick auf die soziale Dienstleistung ist anzumerken, dass auch hier ein externer Faktor zu erkennen ist. Diesen als „Kunden“ zu benennen entspricht jedoch nicht der Realität sozialer Dienstleistung, indem die mit dem Kundenbegriff suggerierte Souveränität in vielen Fällen nicht der Lebensrealität von Adressaten sozialer Dienstleistungen entspricht (vgl. Bauer 2001, S. 123f und die weiteren Ausführungen hierzu weiter unten).

217 Vgl. Pepels 2006, S. 25.

218 Ein Interesse zur Erfassung und Evaluierung von Dienstleistungen haben je nach Auftrags- und Empfängerlage unterschiedliche Beteiligte. Es sei hier darauf hingewiesen, dass ein Empfänger einer Dienstleistung nicht zwangsläufig in Personalunion mit dem Konsumenten auftritt. Theoretisch können Auftraggeber, Konsument und Finanzier einer Dienstleistung auch drei unterschiedliche Personen sein (wie z.B. aufgrund des sozialrechtlichen Dienstleistungsdreiecks, siehe dazu Falterbaum 2009, S. 138ff). An dieser Stellen geht es jedoch weniger um die Perspektive, als vielmehr um die schlechte Erfassungsmöglichkeit einer Dienstleistung für eben die Personen, die an der Erfassung und ggf. Evaluierung (unabhängig ihres Zugangs zur jeweiligen Dienstleistung) interessiert sind. Daher ist eine Unterscheidung der Begrifflichkeit an dieser Stelle von nachrangiger Bedeutung.

riellen und immateriellen Komponenten in unterschiedlicher Zusammensetzung. Teilweise ist die materielle Leistung auch ausschlaggebend. Haller stellt hier zur Veranschaulichung die Frage, wer schon in einem virtuellen Hotel übernachten oder einen fiktiven Urlaub verbringen möchte. Sachleistungen ohne Dienstleistung sind derweil nicht existent, indem es immer zumindest ein Minimum an Dienstleistung beinhaltet, wie z.B. den Vertrieb. Andersherum ist eine Dienstleistung ohne Sachleistung möglich. In dem Verhältnis der Leistungen zueinander ist festzustellen, dass die Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistung graduell verläuft.²¹⁹

Die Integration eines externen Faktors bezeichnet das zweite charakteristische Kriterium. Je nach Dienstleistung und Branche wird der externe Faktor auch mit Kundenintegration, Kunde als Co-Produzent oder Prosument (als Wortkombination aus Produktion und Konsument) bezeichnet. Damit soll beschrieben werden, dass eine Produktion nur dann stattfindet, wenn ein Nachfrager/Konsument/Finanzier oder ein ihm gehörendes Objekt²²⁰ am Prozess der Leistungserstellung beteiligt ist. Ein wesentliches Unterscheidungskriterium ist darin zu sehen, weil im Bereich der Dienstleistung der eigentliche Rohstoff zur Herstellung eines „Dienstleistungsproduktes“²²¹ nicht existiert. Anstelle dessen wird der externe Faktor integriert, z.B. eine Person von außen mit eingebracht, an der die Leistung erbracht wird.

Das „uno-actu-Prinzip“ beschreibt das Zusammenfallen von Produktion und Konsumtion.²²² Grundsätzlich besteht auch Einigkeit in der wissenschaftlichen Literatur über die Existenz dieses Faktors und er wird in aktueller einschlägiger Literatur auch als konstituierendes Element in selbstverständlicher Manier herangezogen.²²³ Inhaltlich sind hinsichtlich dieses Faktors jedoch unterschiedliche Auslegungen festzustellen. Je nach Auslegung beschreibt das uno-actu-Prinzip die Folge des Kontaktzwanges, also die Integration des externen Faktors, oder die direkte Konsequenz der Immaterialität. Das uno-actu-Prinzip steht als Folge eines Kontaktzwanges für die Synchronisation von Produktion und Leistungsübertragung: Wenn ein Orchester ein Musikstück spielt, wird die Leistung gleichzeitig erbracht (Musik ertönt) und konsumiert (Besuchende hören zu). Die Leistung vergeht im gleichen Augenblick, indem sie entsteht. Bei Verfolgung

219 Vgl. Haller 2015, S. 9.

220 Siehe hierzu die Unterscheidung in personen- und sachbezogenen Dienstleistung weiter unten.

221 Ein Produkt stellt ein an einer Bedürfnisbefriedigung ausgerichtetes Bündel von Eigenschaften dar, welches sowohl Sach- als auch Dienstleistungen umfassen kann (vgl. Pepels 2006, S. 18; vgl. Albers/Herrmann 2000 S. 169).

222 Erstmals beschreiben Herder-Dornreich und Kötz (1972) die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsumtion in der Dienstleistung mit dem „uno-actu-Prinzip“ (vgl. Herder-Dörnreich/Kötz 1972, S. 11ff.).

223 Vgl. Meyer/Meindl 2015, S. 286.

einer präzisen Argumentation ist jedoch festzustellen, dass der Absatz vieler Leistungen nicht zum Zeitpunkt der Erstellung erfolgt, sondern davor oder danach. Ein Beispiel ist die Impfung, bei der die Schutzwirkung auch noch nach der Impfung vorhanden ist, also die Konsumtion nicht mit dem Zeitpunkt der Produktion gänzlich abgeschlossen ist. Obwohl auch hier die Leistung gleichzeitig mit der Konsumtion übertragen wurde, bleibt der Nutzen über einen (mehr oder weniger) langen Zeitraum vorhanden.

Aus dem uno-actu-Prinzip resultieren darüber hinaus weitere Besonderheiten für die Dienstleistung, als wesentlich werden die fehlende Lager- und Transportfähigkeit von Dienstleistungen benannt.²²⁴ Diese stellt ein Produktivitätshemmnis dar und erschwert die Kapazitätsplanung im Hinblick auf den Ausgleich von Angebot und Nachfrage.²²⁵

Ein beliebtes Beispiel zur Veranschaulichung der charakteristischen Eigenschaften der Dienstleistung stellt der Friseur dar.²²⁶ Die Immaterialität und Intangibilität äußert sich hier, indem das Schneiden der Haare weder angefasst, noch gerochen oder gesehen werden kann. Zwar ist der Friseur sichtbar, als dass auch die Schere angefasst werden kann. Das Schneiden der Haare an sich jedoch weder noch. Die Integration eines externen Faktors findet statt, indem der Kunde „mitmachen“ und seinen Kopf „hinhalten“ muss. Diese Anforderung der Mitwirkung wird zuweilen beim Frisieren von Kindern erst als „Anforderung“ bewusst. Hierbei wird auch das uno-actu-Prinzip deutlich: Haare schneiden (Leistungserbringung) und der Erhalt einer neuen Frisur (Leistungsabgabe) fallen zusammen. Die fehlende Lagerfähigkeit wird auch deutlich, indem die Haare nicht auf Vorrat geschnitten werden können.²²⁷ Wie lange der Konsum der neuen Frisur anhält ist dabei von weiteren Faktoren abhängig. Neben dem Wetter (eine Frisur kann unmittelbar nach dem Friseurbesuch durch Regen „zerstört“ werden) ist es letztlich auch das subjektive Empfinden, dass ggf. einen erneuten Friseurbesuch notwendig erscheinen lässt.

Auf Grundlage der genannten Faktoren stellt sich ein Überblick zur Abgrenzung „typischer Sachleistung“ und „typischer Dienstleistung“ wie in Tabelle 4 dargestellt dar.

224 Vgl. Pepels 2006, S. 194ff.

225 Vgl. Haller 2015, S. 10.

226 Vgl. z.B. Houben 2010, S. 175; Hoffmann, Kratzer, Weihrich 2012, S. 449; Stender-Monheimius 2002, S. 346.

227 Vgl. Kerka/Kriegesmann 2014, S. 434.

Tabelle 4: Unterschiede zwischen „typischer“ Sach- und Dienstleistung.²²⁸

"Typisches" Sachgut	"Typische" Dienstleistung
Produkt ist gegenständlich	Dienstleistung ist immateriell
Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden	Leistung ist vor dem Verkauf weder zeig- noch prüfbar
Produktionsquantität und -qualität sind messbar	Leistungsquantität und -qualität sind schwer erfassbar
Produktion ist ohne Beteiligung des Käufers möglich	Käufer ist an der Leistungserstellung beteiligt
Produktion und Übertragung der Leistung können auseinander fallen	Produktion und Übertragung der Leistung fallen zeitlich und z.T. räumlich zusammen
Produkt ist lagerfähig und transportierbar	Leistung ist nicht speicherbar, vergänglich, nicht transportierbar

Die Dienstleistung an sich lässt sich in einer weiteren Betrachtung erneut in unterschiedliche Typologien klassifizieren. Bauer (2001) zählt dazu die folgenden unterschiedlichen Dienstleistungstypen auf:

- *personenbezogene* (z.B. Beratung, Pflege) und *sachbezogene* Dienstleistung (z.B. Reparatur, Reinigung)
- *direkte* (sogenannte Konsumdienste) und *indirekte* Dienstleistung (sogenannte Investitionsdienste, wie z.B. Wartung, Sicherheitsdienst)
- Dienstleistung aufgrund der *Nachfrage privater Haushalte* oder infolge *industrieller Bedarfe*
- *Professionelle* Dienstleistung und *Laiendienste* (die nicht an bestimmte, qualifizierende Ausbildungsprozesse geknüpft sind)
- Dienstleistungen *privater* und *öffentlicher* Anbieter und
- Dienstleistungen, die durch den Leistungsempfänger *unmittelbar erworben* („gekauft“) werden, und solche, deren Erwerb bzw. Kauf *mittelbar durch Dritte finanziert* wird.²²⁹

Darüber hinaus unterteilt Bauer in der definitorischen Betonung der Dienstleistung in:

²²⁸ In Anlehnung an Haller 2015, S. 11 und Lehmann 1995, S. 21.

²²⁹ Vgl. Bauer 2001, S. 21.

- Fähigkeit

Die Dienstleistung interessiert in erster Linie als Angebot und Potenzialität. Dies beinhaltet, dass die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Dienstleistung vorhanden ist.

- Tätigkeit

Hier steht die Synchronisation der materiellen oder geistigen Prozesse im Mittelpunkt, die der Bedürfnisbefriedigung dienen.

- Ergebnis

Das Ergebnis der Dienstleistung stellt das abschließende Dienstleistungs-„Produkt“ dar.²³⁰

Die Unterteilung nehmen auch andere Autoren vor, z.B. Donabedian (1980)²³¹. Haller rekurriert ebenfalls auf diese Unterteilung und betont dabei die Phasenabhängigkeit des jeweiligen (definitorischen) Schwerpunkts der Dienstleistung.²³² Analogien zu Bauer können dabei festgestellt werden. Die Zuordnung zu Bauer findet jeweils in Klammern der Phasen statt. Die Phasen sind:

- die Phase der Potentialorientierung (entspricht der Fähigkeit bei Bauer),
- die Phase der Prozessorientierung (entspricht der Tätigkeit bei Bauer) und
- die Phase der Ergebnisorientierung (entspricht dem Ergebnis bei Bauer).

Meffert, Bruhn und Hadwich (2015) weisen auf die Möglichkeit zur transaktionsbezogenen Typologisierung hin, die zwischen tangiblen und intangiblen Prozessen auf der einen Seite sowie Mensch- bzw. Objektbezug auf der anderen Seite differenziert. In Anlehnung an Lovelock und Wirtz (2010) kann der Dienstleistungsprozess nach diesen Merkmalen wie in Tabelle 5 dargestellt charakterisiert werden.

230 Vgl. ebd., S. 21.

231 Donabedian 1980, S. 85ff. zitiert nach Haller 2015, S. 11.

232 Vgl. Haller 2015, S. 11.

Tabelle 5: Charakter des Dienstleistungsprozesses.²³³

Welchen Charakter hat der Dienstleistungsprozess?	Wer oder was ist der direkte Empfänger der Dienstleistung?	
	Mensch	Objekt
Berührbar (Tangible)	• Dienste, die auf den menschlichen Körper gerichtet sind: - Gesundheitswesen - Schönheitssalons - Restaurants - Friseursalons ↓ • Physische Präsenz des Kunden erforderlich	• Dienste, die auf Güter oder andere physische Besitztümer gerichtet sind: - Fracht-/Transportwesen - Reparatur- oder Unterhaltungsservice - Reinigungsunternehmen - Müllverbrennungsunternehmen ↓ • Physische Präsenz des Kunden nicht erforderlich
Unberührbar (Intangible)	• Dienste, die auf den Intellekt des Menschen gerichtet sind: - Ausbildung - Rundfunk und TV - Informationsdienste - Theater ↓ • Geistige Präsenz des Kunden erforderlich	• Dienste, die auf unberührbare Vermögenswerte gerichtet sind: - Bankwesen - Steuerberater - Versicherungswesen - Rechtsberatung ↓ • Geistige Präsenz des Kunden nur zeitweise erforderlich

Trotz der Heterogenität des Dienstleistungssektors lässt sich anhand dieser Aufstellung eine Systematisierung der unterschiedlichen Dienste vornehmen. Diese Aufteilung können jedoch nur als Orientierungen dienen, da sich die Grenzen in der Realität nicht als trennscharf erweisen. Die Sozial- und Finanzdienstleistung werden im Rahmen der Typologien als Extremfälle für die vorliegende Forschung betrachtet. Anschließendes Kapitel wird dies herausarbeiten.

2.3.3 Finanz- und Sozialdienstleistung als Extremfälle

Für vorliegende Arbeit wird der Dienstleistungssektor als ein Kontinuum betrachtet, dass die unterschiedlichen Typologien (gleich welcher Klassifikation) in sich vereint. Anhand der näheren Betrachtung des Dienstleistungsbegriffs ist deutlich geworden, dass nicht nur die Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistung

²³³ Meffert/Bruhn/Hadwich 2015, S. 20 in Anlehnung an Lovelock/Wirtz 2010, S. 41.

als graduell zu beschreiben ist²³⁴, sondern aufgrund der fehlenden Trennschärfe auch die Unterscheidungen der Dienstleistungen untereinander. Extremfälle²³⁵ bezeichnen dabei Dienstleistungen, die sich hinsichtlich ihrer Typologien, Inhalte und Ziele deutlich voneinander unterscheiden. Vorliegende Arbeit geht davon aus, dass Finanz- und Sozialdienstleistungen solche Extremfälle darstellen (Abbildung 10). Zum Vergleich der beiden Dienstleistungen wurden für die Untersuchung Unternehmen aus der Finanz- und Sozialdienstleistungsbranche herangezogen.²³⁶ Nachfolgend wird dargestellt, aufgrund welcher Merkmale diese Branchen als Extremfälle der Dienstleistung zu identifizieren sind.

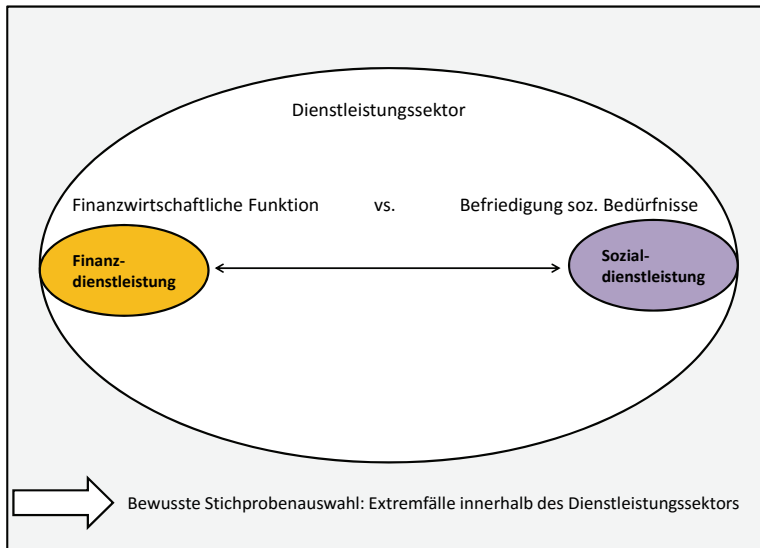


Abbildung 10: Finanz- und Sozialdienstleistung als Extremfälle innerhalb des Dienstleistungssektors.²³⁷

234 Siehe vorheriges Kapitel.

235 Nach forschungsmethodischer Logik im Sinne einer Maximalvariation von Merkmalsausprägungen, siehe hierzu Misoch 2015, S. 190.

236 Forschungsmethodisch geschieht dies in Anlehnung an das Prinzip der „bewussten Auswahl“ von Branchen im Rahmen der Stichprobenziehung (vgl. Schöneck/Voß 2013, S. 66). Die konkrete Auswahl der zu untersuchenden Betriebe der jeweiligen Branche erfolgt im Rahmen der quantitativen Studie. Zur Auswahl und Stichprobenziehung siehe dazu die ausführlichen Darstellungen in Kapitel 4.

237 Eigene Darstellung.

Ein offensichtlicher Unterschied kann bereits bei oberflächlicher Betrachtung in der Beschreibung der Branchen erkannt werden. Während Finanzdienstleistungen sich mit Geld beschäftigten und gemeinhin mit Marksteuerung und Wirtschaft in Verbindung gebracht werden²³⁸, handelt es sich bei Sozialdienstleistungen um am Menschen und ihrer Lebenswelt ausgerichtete Tätigkeiten²³⁹ die gemeinhin mit Fürsorge und Hilfe²⁴⁰ in Verbindung gebracht werden. In der bipolaren Auseinanderlegung von Wirtschaft und Sozialem ist ein anscheinender Antagonismus zu erkennen.²⁴¹ Werden die dahinterliegenden Systeme näher befragt, können (angenommene) Unterschiede konkretisiert werden, denn insbesondere die Sozialdienstleistung folgt einer eigenen Logik, so dass die Anwendung des Dienstleistungsbegriffs auch kritisch diskutiert wird, Staub-Bernasconi z.B. fragt in einem Beitrag aus 2007 „Soziale Arbeit: Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession?“²⁴²

Schneider und Pennerstorfer (2014) beschäftigen sich mit den Besonderheiten sozialer Dienstleistungen und stellen dabei heraus, dass das Klientel als externe Faktoren zu integrieren sind.²⁴³ Das Besondere an der Klientel als externe Faktoren besteht darin, dass ihre Integration in den Erstellungsprozess vorgenommen werden muss. Es ist nicht möglich, die Leistung ohne die Nutzenden zu erstellen und das Ergebnis ausschließlich dem Anbietenden zuzurechnen. Radikalisierte Ansichten gehen gar soweit, dass der eigentliche Produzent einer Leistung der Nutzende ist (Bildung und Gesundheit werden demnach z.B. beim Nutzenden „produziert“) und professionelle Tätigkeiten dem nachzuordnen sind.²⁴⁴ Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive besteht breiter Konsens dazu, dass Negativ-Bestimmungen wie Immaterialität, Nicht-Lagerfähigkeit und Nicht-Transportfähigkeit von Dienstleistungen lediglich abgeleitete Definitionen sind, die sich am Maßstab der Güterproduktion ausrichten.²⁴⁵ Das liegt unter anderem an der Besonderheit des Beziehungsaufbaus; Soziale Dienste setzen oftmals einen intensiven und längerfristigen Beziehungsaufbau zur erfolgreichen „Ko-Produktion“ mit dem Adressaten voraus²⁴⁶. Die Arbeit mit benachteiligten Menschen kann für Erbringende sozialer Dienstleistungen dabei auch mit Abgren-

238 Vgl. Brinkmann 2010, S. 21.

239 Vgl. ebd.

240 Vgl. Trabant 2009, S. 30.

241 Vgl. Wendt 2004, S. 12.

242 Staub-Bernasconi 2007.

243 Vgl. Schneider/Pennerstorfer 2014, S. 159.

244 Vgl. Schaarschuch 1996.

245 Vgl. Staub-Bernasconi 2007, S. 22.

246 Bereits ein Buchtitel von Krenz und Klein zeigt dies auf, in einem Werk aus 2013 heißt es: Bildung durch Bindung. Frühpädagogik: inklusiv und beziehungsorientiert“ (Krenz/Klein 2013).

zungsproblemen und psychischen Belastungen²⁴⁷ verbunden sein, die gezielte Betreuung und Weiterbildung des Personals, wie z.B. durch Supervision, erforderlich werden lassen.²⁴⁸ Bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen werden jene Anforderungen tätigkeitsrelevant, die auch private (unentgeltlich) erbrachte Erziehungs-, Beziehungs- und Pflegearbeit charakterisieren: „Die Ganzheit der Arbeitsaufgabe, die auf unmittelbare Bedürfnisbefriedigung zielt und einem natürlichen Zeitrhythmus unterliegt, wobei als Qualifikation besonders Erfahrungswissen, Intuition und Empathie gefördert werden.“^{249,250} Wenn Produktivität in Anlehnung an industrielle Produktivität als realisierter Output pro Arbeitseinheit (z.B. erfolgreich integrierte Kinder pro Beschäftigten in der Sozialwirtschaft pro Jahr) gemessen wird, ist grundsätzlich ein geringeres technisch-organisatorisches Rationalisierungspotential in sozialen Diensten festzustellen. Zudem verbietet sich eine Standardisierung einzelner Arbeitsschritte aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen und der Individualität des Hilfebedürftigen.²⁵¹ Dadurch werden die Vergütung der Leistung und die Sicherung von Qualität zusätzlich (zu der ohnehin vorhandenen Immaterialität und Intangibilität) erschwert, worin auch ein Grund für die oftmals niedrigen Löhne der sozialen Dienstleistungsarbeit erkannt werden kann. Wesentliche Eigenschaften der Leistung können von Beauftragenden und der Klientel²⁵² teilweise überhaupt nicht – auch nicht während oder nach der Nutzung – überprüft werden. Ursächlich dafür kann unter anderem auch eine Informationsasymmetrie sein, die Klienten und Klientinnen mitunter auch nicht ausgleichen können (z.B. aufgrund fehlender kognitiver Möglichkeiten).²⁵³ Becke und Bleses stellen den Charakter des Hilfebedarfs vieler sozialer Dienstleistungen in den Fokus, indem sie potenziell eine asymmetrische Machtbeziehung zwischen Erbringer sozialer Dienstleistungen und Adressaten in der Interaktionsarbeit mit hilfebedürftigen Menschen benennen.²⁵⁴ Demgegenüber kann in der Finanzdienstleistung gemessen werden, wie viele Versicherungen oder Kreditverträge pro Beschäftigten im Jahr geschlossen wurden und sogar auch, welcher monetäre Mehrwert dabei für den Kunden zu erwarten ist (zumindest prognostisch und mit der variablen Berechnung unterschiedlicher Zinssätze) und wie sich die abgeschlossenen Verträge auf den Ge-

247 Wie z.B. bei der Betreuung von Gewaltopfern.

248 Vgl. Schneider/Pennerstorfer 2014, S. 159.

249 Raehlmann 2013, S. 44.

250 Zeitressourcen für „unsichtbare“ Gefühlsarbeit bilden beispielsweise für Pflegefachkräfte ein wichtiges Merkmal für gute Pflegequalität (vgl. Becke/Bleses 2015, S. 9).

251 Vgl. Raehlmann 2013, S. 43f.

252 Beauftragende und Klientel treten in sozialen Diensten oftmals nicht in Personalunion auf, siehe dazu weiter unten.

253 Vgl. Schneider/Pennerstorfer 2014, S. 159.

254 Vgl. Becke/Bleses 2015, S. 8.

winn des Finanzdienstleisters auswirken. Der Kunde kann eine Informationsasymmetrie teilweise durch eigene Recherchen ausgleichen oder aber weitere „Gutachter“ für ein Finanzprodukt hinzuziehen. Eine Begutachtung in sozialen Diensten ist aufgrund des hohen Individualisierungsgrades der Leistung meist nur schwer oder mit großem Aufwand adäquat zu realisieren.²⁵⁵ Daher sind unterschiedliche Schwerpunkte in der Orientierung der Leistung festzustellen, und zwar:

Schwerpunkt der Ergebnisorientierung in der Finanzdienstleistung

vs.

Schwerpunkt der Prozessorientierung in der Sozialdienstleistung

Die Unterscheidung ist dabei darin zu sehen, dass der Schwerpunkt der jeweiligen Dienstleistung auf der Prozess- bzw. Ergebnisorientierung liegt. Im Übrigen weist auch die Finanzdienstleistung Merkmale der Prozessorientierung auf wie auch die Sozialdienstleistung Merkmale der Ergebnisorientierung aufweist. Darüber hinaus geht daraus hervor, dass der Erfolg von Finanzdienstleistung gut quantifiziert werden kann, während der Erfolg von Sozialdienstleistung nur schwer zu quantifizieren ist.

Erfolg von Finanzdienstleistung quantifizierbar

vs.

Erfolg von Sozialdienstleistung kaum quantifizierbar

Eine weitere Unterscheidung zwischen Finanz- und Sozialdienstleistung ist in der Angebotsstruktur festzustellen. Finanzdienstleistungen werden in der Regel nach den üblich regulierenden Prinzipien am Markt (Angebot und Nachfrage)²⁵⁶ angeboten. Der Markt zeichnet sich durch Tauschbeziehungen und Arbeitsteilung aus, die einen höheren Lebensstandard ermöglichen, als dies bei Eigenversorgung der Fall wäre. Je stärker dabei eine Spezialisierung ist – vereinfacht dargestellt – desto höher sollte der Wert eines Angebotes sein.²⁵⁷ Aus diesem Prinzip ergeben sich zwei Probleme in Bezug auf soziale Dienste:

1. Das Problem der Wertbestimmung

Dieses Problem wurde bereits in der Unterscheidung hinsichtlich einer Quantifizierbarkeit und der Prozess- bzw. Ergebnisorientierung thematisiert, siehe oben.

255 Eine Begutachtung sozialer Dienste ist derzeit selten. Eher werden Gutachten im Rahmen sozialer Dienstleistungen erstellt, wie z.B. im Kontext juristischer Verfahren (Familien-, Vormundschaft-, und Jugendgerichte) (vgl. Gohde/Wolff 2000, S. 290).

256 Siehe hierzu auch das Model der Finanzintermediäre (Bitz/Stark 2015, S. 4).

257 Vgl. Harteis 2005, S. 284.

2. Der Marktzugang

Schon seit der aristotelischen Ökonomie ist der Marktzugang an Eigentum geknüpft. Nach den allgemeinen Marktprinzipien hätten Hilfebedürftige teilweise qua Definition (wenn etwa ein Hilfebedarf definitorisch an unzureichende Finanzmittel des Bedürftigen geknüpft wird) keinen Zugang zum Markt.

Diese Unterschiede ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Finanzierungsarten der Dienstleistungen. Die Finanzierung sozialer Dienstleistungen ist in Deutschland nicht über den Markt geregelt, sondern findet in einem hochgradig verrechtlichten Bereich statt. Dahinter steht ein Finanzierungsmix aus Kostenerstattung und Leistungsentgelten sowie öffentlichen Zuwendungen²⁵⁸ und Eigenmitteln von privaten Anbietern sozialer Dienstleistungen. Der größte Teil entfällt auf Kostenerstattungen bzw. Leistungsentgelte, wie z.B. Pflege- und Tagessätze sowie Kostenbeiträge und Gebühren für konkrete Dienstleistungen. In diesem System treten Sozialleistungsträger wie z.B. das Sozialamt, die Pflegekasse oder Landkreise²⁵⁹ als Finanziers dieser Dienstleistungen auf, sind jedoch nicht gleichzeitig die Nutzenden der Dienstleistung. Die Mittel dazu stammen aus Sozialversicherungsbeiträgen und Steuermitteln.²⁶⁰ Bedienen sich Sozialleistungsträger bei der Erbringung einer sozialen Dienstleistung eines privaten Anbieters, so treten drei Akteure auf:

- Leistungsberechtigte als Nutzende
- Leistungserbringer: private Anbieter (sozialer Dienst oder soziale Einrichtungen)
- Sozialleistungsträger als Kostenträger

In vielen Bereichen des Sozialrechts bestehen vertragliche Regelungen zwischen Sozialleistungsträgern und privaten Anbietern zur Erbringung sozialer Dienstleistungen. Diese vertraglichen Regelungen lösen ein Dreiecksverhältnis der Rechtsbeziehung zwischen den Akteuren aus (Abbildung 11).

258 Öffentliche Zuwendungen sind sozialrechtlich verankerte Zuschüsse zur Übernahme von Kosten für ein konkretes Projekt. Für den Erhalt von Zuwendungen ist der Nachweis eines „angemessenen“ Eigenbeitrags erforderlich. Bei Zuwendungen handelt es sich um eine Förderung nichtstaatlicher Initiativen (vgl. Falterbaum 2009, S. 143).

259 Sozialleistungsträger sind öffentlich-rechtlich organisiert und entweder Behörden, Anstalten oder Körperschaften des öffentlichen Rechts (vgl. Wabnitz 2010, S. 161).

260 Vgl. Zimmer/Paulsen/Hallmann 2014, S. 197.

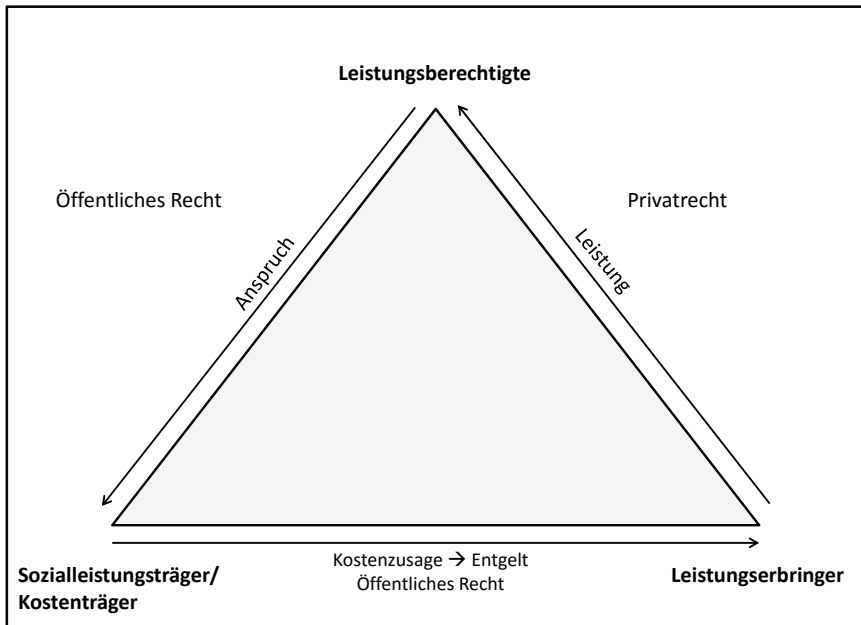


Abbildung 11: Sozialrechtliches Leistungsdreieck.²⁶¹

Der Leistungsberechtigte hat hierbei gegenüber dem Sozialleistungsträger einen Anspruch auf eine soziale Dienstleistung. Zur Erfüllung des Anspruchs bedient sich der Sozialleistungsträger eines privaten Anbieters (Leistungserbringer). Zu diesem Zweck tritt er mit dem privaten Anbieter in ein öffentlich-rechtliches Vertragsverhältnis ein. Nach Feststellung eines Leistungsanspruchs nimmt der Leistungsberechtigte den Leistungserbringer in Anspruch. Dies erfolgt auf Grundlage eines privatrechtlichen Vertrages.²⁶²

Im Grundsatz geht das Privatrecht von Vertragsautonomie aus, d.h. dass die Vertragspartner in der Gestaltung der Verträge frei sind. Dies stellt ein wesentliches Element der Privatautonomie im juristischen Sinn dar, indem Personen damit die Selbstbestimmung der eigenen Angelegenheiten in Form einer freien Gestaltung der sie betreffenden Rechtsverhältnisse einräumen.²⁶³ Liegt bei den

²⁶¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Cremer/Goldschmidt/Höfer 2013, S. 116.

²⁶² Vgl. Cremer/Goldschmidt/Höfer 2013, S. 115.

²⁶³ Juristisch betrachtet verfügt die Privatautonomie über mehrere Bestandteile. Aufgrund der hohen Bedeutung der Vertragsfreiheit wird diese häufig auch pars pro toto für die Privatautonomie herangezogen (vgl. Busche 1999, S. 46ff).

(potentiellen) Vertragsparteien keine Verhandlungsmacht auf Augenhöhe vor, besteht die Gefahr, dass die Partei mit weniger Verhandlungsmacht benachteiligt wird. Dieser Aspekt ist nach Cremer, Goldschmidt und Höfer aufgrund der asymmetrischen Machtbeziehungen im Bereich der sozialen Dienstleistungen von besonderer Bedeutung.²⁶⁴ Becke und Bleses stellen die potenziell asymmetrische Machtbeziehung zwischen Leistungserbringen und Leistungsberechtigte gar als charakteristisches Merkmal sozialer Dienstleistungen heraus (siehe oben). Die Gefahr einer einseitigen Benachteiligung von Nutzenden sozialer Dienstleistung ist dadurch a priori gegeben.²⁶⁵ Besonders deutlich wird diese Asymmetrie an der Schwelle zwischen Hilfe und Kontrolle, in der Fachliteratur wird hier der Begriff des „doppelten Mandats“ diskutiert. Das doppelte Mandat steht für den möglichen Konflikt, der zwischen den Interessen des Auftraggebers und des Nutzenden entstehen kann.²⁶⁶ Ein Beispiel ist in der Jugendhilfe zu finden: Das Wohl des Kindes ist gegenüber dem Recht der auf Erziehung der Eltern ein höheres Rechtsgut, weswegen ggf. auch Entscheidungen von Erbringenden sozialer Dienstleistung zum Wohle des Kinder aber damit gegen den Willen der Nutzenden (Eltern) getroffen werden.²⁶⁷ Bauer spricht in diesem Zusammenhang auch von staatlich verbrieften „Hilfen“.²⁶⁸ Die Gefahr einer Benachteiligung aufgrund von Asymmetrien ist aufgrund der dualen Kunde-Anbieter Struktur in Finanzdienstleistungen am Markt deutlich geringer.

In der Diskussion um den Kundenbegriff in sozialen Dienstleistungen weist auch Schaarschuch (1996) auf den Unterschied zwischen Kunden und Nutzenden und deren unterschiedliche Referenzsysteme (Markt und Staat) hin.²⁶⁹ Die Verwendung des Kundenbegriffs, entlehnt aus der Wirtschaftswissenschaft, suggeriert Souveränität bei der Wahrnehmung, Auswahl, Nutzung und Bewertung einer Leistung. Die Verwendung des Kundenbegriffs erscheint angesichts der Gemengelage von Interessen und Bedürfnissen in sozialen Diensten zu unpräzise und inadäquat: neben den Nutzenden können auch Leistungsträger als „Kunden“ sozialer Dienstleistungen identifiziert werden, da Leistungsträger entscheidend an der Produktwahrnehmung und am Kaufprozess beteiligt sind. Weil mehrere potentielle „Kunden“ identifiziert werden können²⁷⁰, ist keine duale Kunde-

264 Vgl. Cremer/Goldschmidt/Höfer 2013, S. 123.

265 Vgl. Becke/Bleses 2015, S. 8.

266 Vgl. Seithe 2012, S. 79.

267 Vgl. Herrmann/Dettmeyer/Banaschak/Thyen 2010, S. 285.

268 Vgl. Bauer 2001, S. 24.

269 Vgl. Schaarschuch 1996.

270 An dieser Stelle ist erneut das doppelte Mandat zu erkennen, da die Leistung sowohl im Sinne des Nutzenden, als auch im Sinne des Auftraggebers erbracht werden sollen. Insbesondere wenn die Vorstellungen über die zu erbringende Leistung auseinanderfallen kann sich daraus ein Konflikt für den Leistungserbringer ergeben.

Anbieter Struktur – wie sie für den Kunden am Markt angenommen wird – vorhanden. Leistungsträger erwerben Dienstleistungsprodukte in Form des Äquivalenzttausches Geld gegen Ware und spielen auch eine maßgebliche Rolle bei der Produktkontrolle. Wesentlicher Unterschied zur dualen Kunde-Anbieter Struktur ist darin zu erkennen, dass durch eine öffentliche Finanzierung die Rolle des Finanziers und des Nutzenden auseinanderfallen.²⁷¹ Eine Bedingung, die in der Finanzdienstleistung in dieser Form nicht vorzufinden ist.

Daraus resultiert ein weiterer Strukturunterschied zwischen den Dienstleistungen, der wie folgt beschrieben wird:

Duale Kunde-Anbieter Struktur
vs.
Sozialrechtliches Dienstleistungsdreieck

Ein letzter Unterschied, der zur Diskussion der Unterschiede von Finanz- und Sozialdienstleistung herangezogen wird, betrifft die Geschlechterstruktur von Mitarbeitenden in den jeweiligen Branchen. In sozialen Dienstleistungen stellen vielfach die Mehrheit der Beschäftigten Frauen dar. In diesem Zusammenhang wird auch von „Frauenberufen“ gesprochen.²⁷² Ein arbeitssoziologischer Ansatz dazu orientiert sich an der Bedeutung von „Gender“ als sozial konstruiertes Geschlecht. Demnach sind Frauenberufe solche Berufe, die sich für Frauen aufgrund ihres sozialen Geschlechts, d.h. ihrer erlernten – nicht angeborenen – Geschlechterrolle in besonderer Weise eignen. Diese Erklärung folgt dem arbeitssoziologischen Konzept von Beck-Gernsheim und Ostner (1978), das von einem „weiblichen Arbeitsvermögen“ ausgeht.²⁷³ Die Autorinnen gingen davon aus, dass junge Frauen ein spezifisch weibliches Arbeitsvermögen, das „reproduktionsbezogene Arbeitsvermögen“ entwickeln. Junge Frauen erlernen eine spezifisch weibliche Kultur, die sie für soziale Berufe besonders geeignet macht. Daraus resultiert die Berufswahl der Frauen, in der unter anderem soziale, erzieherische und pflegerische Berufe dominieren. Darüber hinaus prägt diese Kultur die berufliche Praxis, z.B. eine geringe Aufstiegsorientierung. Jüngere Forschungen hinterfragen dieses Konzept (Oechsle 1995, Gottschall 2000²⁷⁴) und kritisieren insbesondere, dass die Berufswahl von wesentlich komplexeren Faktoren abhängig und als Folge der Sozialisation anzusehen sei. Doch auch wenn sich heute die Erwerbsorientierung und Berufswahl ausdifferenziert hat, ist festzustellen, dass Frauen tendenziell noch immer die Integration der Lebensbereiche

271 Vgl. Bauer 2001, S. 115, 121, 123.

272 Vgl. Scherr 2012, S. 563.

273 Vgl. Beck-Gernsheim/Ostner 1978, S. 273ff.

274 Vgl. Oechsle 1995, S. 10; vgl. Gottschall 2000, S. 14.

Erwerbsarbeit und Familie bei der Berufswahl berücksichtigen.²⁷⁵ Insofern ergibt sich zwischen Finanz- und Sozialdienstleistung eine unterschiedliche Beschäftigungsstruktur hinsichtlich des Geschlechts. Angesichts der Annahmen einer verminderten Aufstiegsorientierung und einer Berücksichtigung von Familienaufgaben bei der Berufswahl von Frauen ist nicht auszuschließen, dass sich diese Faktoren auch auf die Bindung an eine Organisation auswirken.

Als weiterer Unterschied zwischen Finanz- und Sozialdienstleistung wird daher die Beschäftigungsstruktur hinsichtlich des Geschlechts erkannt.

Ausgeglichenes Männer-Frauen Verhältnis

vs.

Hoher Frauenanteil und Berücksichtigung von Familienaufgaben bei der Berufswahl

Die unterschiedlichen Faktoren, die die Unterschiedlichkeit von Finanz- und Sozialdienstleistung beispielhaft illustrieren sind in Abbildung 12 zur Übersicht zusammengestellt.

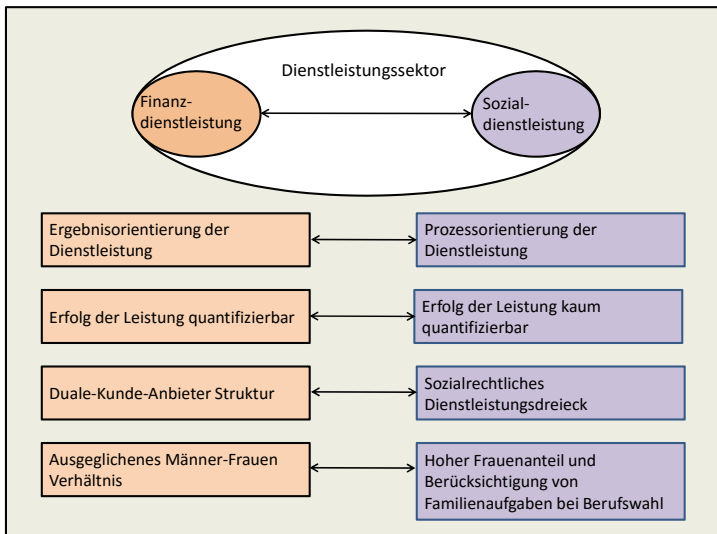


Abbildung 12: Unterschiede von Finanz- und Sozialdienstleistung.²⁷⁶

²⁷⁵ Vgl. Feldhoff 2006, S. 39.

²⁷⁶ Eigene Darstellung.

Die Charakteristiken von Finanz- und Sozialdienstleistung, die für vorliegende Untersuchung als Faktoren der Unterschiedlichkeit herangezogen werden, sind in der Grafik separiert und jeweils gegenüber gestellt. Damit stellt die Grafik gleichzeitig eine Zusammenfassung der Charakteristiken von Sozial- und Finanzdienstleistung dar, wenn die einzelnen Faktoren vertikal betrachtet werden.

2.4 Zusammenfassung theoretischer Hintergrund

Die Betrachtung wesentlicher Theoriebezüge in Bezug auf das Erkenntnisinteresse rückt das Employer Branding in den Fokus. Die Entwicklung des Modells ist vor dem Hintergrund des „War for Talents“ zu betrachten und verspricht, eine präferenzwirksame Wirkung eines Arbeitgebers gegenüber anderer Arbeitgeber zu entfalten. In Übertragung des Markenkonzepts aus dem Produktmarketing wurden „werbewirksame“ Aspekte diskutiert. Das Employer Branding unterteilt dabei in eine interne und eine externe Ausrichtung. Es wurde dargestellt, dass die interne Ausrichtung besondere Bedeutung im Rahmen der Bindung von Mitarbeitenden aufweist. Hierzu wurden im Rahmen eines Modells zum internen Employer Branding (Schuhmacher und Geschwill 2009) mögliche konkrete Aspekte einer internen Employer Branding-Strategie identifiziert.

Der Grad der Bindung an einen Arbeitgeber ist dabei zu differenzieren. Binden, aber nicht fesseln sollte hierzu die Devise lauten. Denn Bindung ist kein Selbstzweck und nicht jede Art von Bindung ist wünschenswert. Insbesondere im Rahmen von personenbezogenen Dienstleistungen sind Arbeitsergebnisse abhängig von der Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeitenden, eine rein juristische Bindung oder eine Bindung aufgrund von fehlenden Alternativen erscheint hier nicht sonderlich hilfreich für die Erzielung guter Arbeitsergebnisse. Welche Arten von Bindungen es gibt, wird daher mithilfe von psychologischen Erklärungsmodellen aufgearbeitet. Dabei wird herausgearbeitet, dass eine hohe emotionale Bindung und Möglichkeit zur persönlichen Identifikation mit dem Arbeitgeber positive Effekte hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit, Motivation und damit einhergehenden Arbeitsleistung erbringt.

In Bezug auf den Untersuchungsgegenstand ist das theoretische Verständnis zu explizieren, dass im dritten Teil des zweiten Kapitels vorgenommen wurde. Konkrete Aspekte des internen Employer Brandings wurden hier zur späteren Verwendung in der Untersuchung herausgearbeitet. Außerdem fand der Dienstleistungssektor hier nähere Betrachtung, während die Besonderheiten von Dienstleistungen dargestellt wurden. Insbesondere wurden theoretisch-strukturelle Unterschiede zwischen Finanz- und Sozialdienstleistung vor dem Hintergrund ihrer Annahme als Extremfälle im Dienstleistungssektor diskutiert.

Diese Besonderheiten von Dienstleistungen entfalten in der näheren Betrachtung von Finanz- und Sozialdienstleistung besondere Dimensionen. Es wurde deutlich, dass die schwere Überprüfbarkeit von Dienstleistungen aufgrund der struktur-systematischen Bedingungen von Sozialdienstleistungen (insbesondere des sozialrechtlichen Dienstleistungs-dreiecks) noch einmal stärker ausgeprägt ist. Auch der hohe Frauenanteil in sozialdienstleistenden Branchen ist als Unterschied zu konstatieren. Vor dem Hintergrund der persönlichen, emotional geprägten Bindung sind auch solche Faktoren von Bedeutung, weil mit unterschiedlichen persönlichen Interessen (z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf) auch unterschiedliche Bindungsbedingungen an Organisationen einhergehen.

Angehörigenpflege neben dem Beruf
Mixed Methods Studie zu Herausforderungen und
betrieblichen Lösungsansätzen

Löhe, J.

2017, XX, 336 S. 59 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15502-5