

**Henrike Andersch, Florian Liberatore, Adrian Hurst, Andreas Kern,  
Jörg Lindenmeier und Sebastian Wieselhuber**

## **Reputation öffentlicher Arbeitgeber – Validierung eines Messkonzeptes am Beispiel von Mitarbeitenden einer deutschen Gemeindeverwaltung**

*Arbeitgebermarken; Arbeitgeberimage; Kommunalverwaltung; Mitarbeitendenloyalität; Employer Branding; Personalmarketing*

*Aufgrund der prognostizierten Knappheit an Arbeitskräften kommt dem „Employer Branding“ von öffentlichen Arbeitgebern in Deutschland eine immer größere Bedeutung zu. Diese Arbeit entwickelt vor diesem Hintergrund ein Konzept zur Messung der Reputation öffentlicher Arbeitgeber. Auf Basis eines Datensatzes von Mitarbeitenden einer Gemeindeverwaltung (N=2116) wird die Messgüte des entwickelten Messkonzeptes überprüft. Hierbei wird insbesondere auch das Verhalten des Messkonzeptes in einem Modell der Mitarbeitendenloyalität betrachtet.*

### **I. Problemstellung**

Für den deutschen Arbeitsmarkt wird mit einem prägnanten Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials gerechnet. Dieser Rückgang wird insbesondere Mitarbeitende mittlerer und hoher beruflicher Qualifikation betreffen. Qualifiziertes Personal stellt daher für Arbeitgeber aller Sektoren eine erfolgskritische betriebliche Ressource dar. Für öffentliche Arbeitgeber kann auch mit einem Mangel an mittel- und hochqualifizierten Mitarbeitenden gerechnet werden (Prognos 2012). Dies gilt insbesondere vor dem Punkt, dass ein Drittel der Beschäftigten im öffentlichen Dienst bereits heute zwischen 50 und 60 Jahre alt ist und daher davon ausgegangen werden kann, dass die möglichen Neueinstellungen die altersbedingten Personalabgänge nicht kompensieren werden können (dbb 2014).<sup>1</sup> Bei kommunalen Arbeitgebern tritt das Problem der unausgewogenen Altersstruktur hierbei am stärksten zu Tage (Prognos 2009).<sup>2</sup> Dies gilt insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass auf der kommunalen Ebene bereits heute Beschäftigungsfelder

---

1 So ist z. B. die Personalsituation in Berlin aufgrund hoher zukünftiger Pensionierungsquoten sehr angespannt. Zur Sicherung und Entwicklung des Personalbestands wurde daher ein Maßnahmenkatalog für die Einstellung und Bindung von Mitarbeitenden entwickelt (Senatskanzlei Berlin 2016).

2 Insbesondere auch Kommunen in wirtschaftlich starken Regionen (z. B. München) mit vielen attraktiven ortsansässigen privaten Arbeitgebern sehen einen Bedarf eines strategischen Personalmarketings (o. V. 2014).

existieren, die durch eine besondere Knappheit an Arbeitskräften charakterisiert sind (z. B. der soziale Bereich).

Vor diesem Hintergrund wird eine demografiefeste Personalpolitik gemeinhin in die wichtigsten strategischen Problemfelder der Betriebsführung eingeordnet (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2013). Da sowohl die Bindung der aktuellen Belegschaft als auch die Akquirierung von fähigen neuen Mitarbeitenden entscheidend für den Organisationserfolg sind, sind öffentliche Arbeitgeber mit der Erfordernis einer gezielten Ausrichtung ihres Personalmanagements und -marketings konfrontiert (z. B. Ritz/Waldner 2011). Neben der Implementierung von Gesundheitsmanagement-Systemen wird hierbei der Aufbau von Arbeitgebermarken – das sogenannte „Employer Branding“ – als ein zentrales personalwirtschaftliches Instrument angesehen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2013). Arbeitgebermarken vermitteln die Alleinstellungsmerkmale eines Arbeitgebers an diverse Stakeholder-Gruppen und dienen insbesondere potentiellen Mitarbeitenden als Orientierungshilfe (Cable/Turban 2001) sowie den aktuellen Mitarbeitenden als Identitätsstifter und Motivationsfaktor. Erschwert wird der Aufbau von Arbeitgebermarken durch den Umstand, dass anders als unter erwerbswirtschaftlichen Organisationen zwischen einzelnen öffentlichen Arbeitgebern häufig ein wenig differenziertes Image in der Bevölkerung herrscht. Das Image eines öffentlichen Arbeitgebers wird laut Carpenter/Krause (2012) ferner durch generelle Vorurteile gegenüber dem öffentlichen Sektor, aktuelle politische Entscheidungsprozesse sowie durch das Image anderer im öffentlichen Sektor agierender Organisationen bestimmt. Dies offenbart zum einen die Schwierigkeiten, die mit dem Aufbau von Arbeitgebermarken im öffentlichen Sektor verbunden sind, zum anderen verdeutlicht dieser Umstand aber auch die Notwendigkeit für öffentliche Organisationen, sich stärker mit dem Aufbau einer eigenständigen Arbeitgebermarke zu beschäftigen.

Die Zahl wissenschaftlicher Arbeiten zum Thema „Employer Branding“ und Reputationsmanagement im Bereich der Forschung zum Public Management ist limitiert (Lievens 2007; Ritz/Waldner 2011). Dies ist vor dem Hintergrund der beschriebenen demografisch bedingten Prognosen für den Arbeitsmarkt überraschend. Neben Arbeiten, welche bspw. die Effekte unterschiedlicher „Employer Branding“-Programme untersuchen, stehen in diesem Themenfeld Arbeiten aus, die Messkonzepte entwickeln, mit deren Hilfe die Evaluation von „Employer Branding“-Maßnahmen o. ä. überhaupt erst ermöglicht werden. Wæraas/Byrkjeflot (2012) bemängeln in diesem Zusammenhang, dass die Forschung zur organisationalen Reputation den öffentlichen Sektor bislang weitgehend ignoriert hat bzw. fälschlicherweise davon ausgeht, dass man die Erkenntnisse aus dem privatwirtschaftlichen Bereich undifferenziert auf den öffentlichen Sektor übertragen kann. Nach Wæraas/Byrkjeflot (2012) muss der gegenwärtige Erkenntnisstand zur Reputation öffentlicher Organisationen dementsprechend ausgebaut werden.

Die vorliegende Studie entwickelt vor dem Hintergrund der beschriebenen Themenrelevanz und Forschungslücke ein Konzept zur Messung der Reputation öffentlicher Arbeitgeber. Die Reliabilität und Validität des entwickelten Messkonzeptes sowie dessen Messinvarianz wird unter Berücksichtigung eines Datensatzes, der im Rahmen einer Befragung von Mitarbeitenden einer deutschen Gemeindeverwaltung generiert wurde (N=2116), empirisch überprüft.

## II. Konzeptionelle Überlegungen

### 1. Einordnung und Abgrenzung des Begriffes der Arbeitgeberreputation

Eine Arbeitgebermarke stellt ein Bündel von funktionellen, ökonomischen und psychologischen Merkmalen dar, mit der die Bindung aktueller Mitarbeitenden und die Rekrutierung potentieller Bewerber gefördert werden kann (Ambler/Barrow 1996). Die Arbeitgebermarke ist ein Gegenstand, der die Alleinstellungsmerkmale des jeweiligen Arbeitgebers reflektiert und somit der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt dient (Backhaus/Tikoo 2004). „Employer Branding“ bezeichnet den fortlaufenden Prozess von Aufbau und Weiterentwicklung einer vorteilhaften Arbeitgeberidentität und ist als ein Maßnahmenkatalog zu verstehen, der gezielt für die Steuerung der Wahrnehmung der Arbeitgebermarke durch Mitarbeitende („Internes Employer Branding“) sowie potentielle Arbeitnehmer und sonstige Stakeholder („Externes Employer Branding“) eingesetzt wird (Backhaus/Tikoo 2004). Eine wesentliche Zielsetzung des „Employer Branding“ ist hierbei die positive Beeinflussung des Arbeitgeberimages bzw. der Arbeitgeberreputation (Backhaus/Tikoo 2004).

Die Konzepte des Arbeitgeberimages und der Arbeitgeberreputation sind eng miteinander verwandt (Barber 1998). Organisationswissenschaftlich orientierte Arbeiten gehen bei der Definition des Arbeitgeberimages tendenziell eher von einer Innensicht aus, d. h. von der Frage, wie Organisationsmitglieder die Wahrnehmung von Nicht-Organisationsmitgliedern einschätzen. Dagegen geht die eher marketing-orientierte Literatur davon aus, dass das Image einer Organisation als die Wahrnehmung durch externe Stakeholder definiert werden muss (Hatch/Schultz 1997). Dementsprechend beschreiben Aaker (1996), Biel (1992) und Keller (1993) das Arbeitgeberimage als die Auffassung und Vorstellungen, die Arbeitssuchende über den potentiellen zukünftigen Arbeitgeber haben. Im Unterschied dazu wird die Arbeitgeberreputation nach Estreicher (2009) primär durch Sachverhalte geprägt, die unternehmensexterne Personen nicht direkt beobachten können. Die Unternehmensreputation stellt aufgrund des Einbeziehens von Interaktionen zwischen Organisationsmitgliedern und externen Stakeholdern ferner ein breiteres Konzept als das Arbeitgeberimage dar (Martin u. a. 2005), das sich aus einem komplexen Zusammenspiel von externem Image und interner organisationaler Identität bei den Mitarbeitenden ergibt (Albert/Whetten 1985; Helm 2011). Da sie an der Schnittstelle zwischen Organisation und Organisationsumfeld agieren, haben Mitarbeitende einen entscheidenden Einfluss auf die Organisationswahrnehmung externer Stakeholder (Harris/de Chernatony 2001; Schneider/Bowen 1985; Balmer/Wilkinson 1991). Aufgrund dieser Funktion als Botschafter der eigenen Arbeitgebermarke fokussiert die vorliegende Arbeit die Reputationswahrnehmung von Mitarbeitenden öffentlicher Organisationen.

Für Carpenter/Krause (2012) zeichnen sich öffentliche Organisationen durch die Pluralität ihrer Zielsetzungen und die dadurch bedingte Aufgabenvielfalt aus, so dass Reputation als ein mehrdimensionales Konstrukt angesehen werden muss. Einerseits spielen Leistungsaspekte wie bei einem privatwirtschaftlichen Unternehmen eine Rolle. Darüber hinaus sind öffentliche Arbeitgeber jedoch viel stärker als erwerbswirtschaftliche Organisationen mit Erwartungen an ihre soziale und moralische Kompetenz konfrontiert, was dementsprechend ebenfalls dafür spricht,

dies in einem multidimensionalen Konstrukt zu berücksichtigen. Nicht nur die Komplexität ist bei der Bildung eines geeigneten Reputationsmaßes zu beachten, sondern auch die Grenzen der Möglichkeit des strategischen Aufbaus eines Images. So limitiert der politische Hintergrund öffentlicher Organisationen den Spielraum beim Reputationsaufbau (Waeraas/Byrkjeflot 2012). Weiter dominieren stereotypische Images die Wahrnehmung von Organisationen des öffentlichen Sektors, die es schwer machen, sich als einzelner öffentlicher Arbeitgeber mit einem eigenen Image zu positionieren. Aufgrund des Auftrags öffentliche Aufgaben zu erfüllen, ist es ferner schwierig über Emotionalisierung das Image über affektive Prozesse aufzuladen (Waeraas/Byrkjeflot 2012).

## 2. Die Reputation öffentlicher Arbeitgeber als Konstrukt höherer Ordnung

Ein Zugang zu dem Phänomen der Reputation öffentlicher Organisationen, der eine Berücksichtigung der oben genannten Multidimensionalität des Konstruktes vor dem Hintergrund der ebenfalls beschriebenen Randbedingungen ermöglicht, stellt die Konzeptualisierung von Berens/van Riel (2004) dar. Berens/van Riel (2004) definieren die Reputation von Organisationen unter Berücksichtigung der Dimensionen „Corporate Credibility“, „Corporate Personality“ und „Social Expectations“. Vor dem Hintergrund des entsprechenden Ansatzes wird die Reputation öffentlicher Arbeitgeber im vorliegenden Papier als Konstrukt höherer Ordnung mit den genannten Dimensionen definiert. Entsprechend des „Corporate Credibility“-Ansatzes reflektiert das entwickelte Reputationsmaß hierbei erstens die wahrgenommene Verlässlichkeit von Organisationen (Newell/Goldsmith 2001). Davies u. a. (2001) konzeptualisieren die Reputation vor dem Hintergrund der Idee, dass Organisationen menschliche Persönlichkeitsmerkmale zugeschrieben werden können. Ausgehend von dieser Idee des „Corporate Personality“-Ansatzes ergibt sich daher die zweite Dimension des hier vorgestellten Messansatzes. Der „Social Expectations“-Ansatz geht davon aus, dass die Reputation auf Erwartungen basiert, die unterschiedliche Stakeholder an eine Organisation stellen (Fombrun/Gardberg/Sever 2000). Daher berücksichtigt die dritte Dimension des Messkonzeptes die Wahrnehmung der Stakeholder, inwieweit soziale, umweltbezogene und wirtschaftliche Zielsetzungen erfüllt werden. Da die Reputation öffentlicher Arbeitgeber in dem gewählten Modell drei Subdimensionen umfasst (siehe Abb. 1), wird der entsprechende Sachverhalt als ein Konstrukt höherer Ordnung konzeptualisiert. Ob die Reputation dabei reflektiv oder formativ zu konzeptualisieren ist, wird in der Literatur diskutiert (Helm 2005). Da die vorliegende Studie die Arbeitgeberreputation als ein einstellungsähnliches Konstrukts interpretiert und da entsprechende Konstrukte gemeinhin reflektiv gemessen werden (Diamantopoulos/Siguaw 2006), wird das Konstrukt der Arbeitgeberreputation als reflektiv-reflektives Konstrukt zweiter Ordnung entwickelt. Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie der Ansatz zur Messung der Arbeitgeberreputation unter Berücksichtigung der „Corporate Personality“- , „Social Expectations“- und „Corporate Credibility“-Zugänge konkret operationalisiert wird.

## Reputation öffentlicher Arbeitgeber

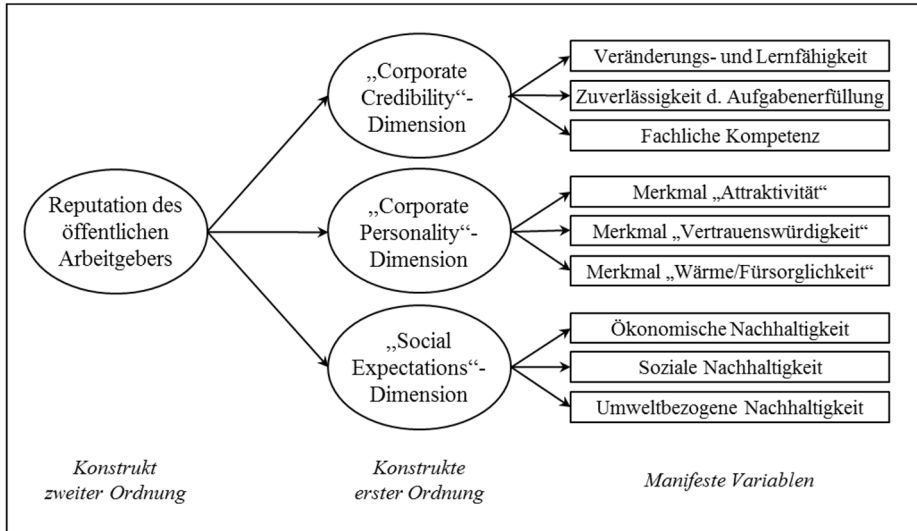


Abbildung 1: Konzeptualisierung der Reputation öffentlicher Arbeitgeber als reflektiv-reflektives Konstrukt zweiter Ordnung

Quelle: Eigene Darstellung

### 3. Die Dimensionen des Konstruktes der Reputation öffentlicher Arbeitgeber

#### a) Die „Corporate Credibility“-Dimension

Die erste Dimension des Konstruktes zweiter Ordnung setzt an der Frage an, ob und inwieweit es eine Organisation glaubwürdig machen kann, dass sie die ihr übertragenen Aufgaben zuverlässig erfüllen kann. Bezogen auf Nonprofit Organisationen stellen Letts/Ryan/Grossman (1999) heraus, dass die organisationale Kapazität entscheidend determiniert, ob Organisationen es schaffen, ihre Mission zu erfüllen. Wie bei einer Vielzahl von Nonprofit Organisationen sind auch bei öffentlichen Organisationen Zielsetzungen dominant, die auf die Erhöhung der allgemeinen Wohlfahrt abheben. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass das Konzept der organisationalen Kapazität auch für den Bereich öffentlicher Organisationen Relevanz besitzt. Letts/Ryan/Grossman (1999) definieren die organisationale Kapazität unter Berücksichtigung der „Program Delivery Capacity“, „Program Expansion Capacity“ und „Adaptive Capacity“. Während die erste Kapazitätsfacette auf die Zuverlässigkeit von Organisationen, bestimmte Leistungsprogramme aufzubauen und aufrecht zu erhalten, abzielt, reflektiert die Idee der „Program Expansion Capacity“ die fachlichen Kompetenzen einer Organisation bestehende Programmaktivitäten zu erweitern. Der Begriff der „Adaptive Capacity“ steht mit der Idee einer lernenden, innovativen und auf kontinuierliche Verbesserung ausgerichteten Organisation in Verbindung (Letts/Ryan/Grossman 1999).

## b) Die „Corporate Personality“-Dimension

Aaker/Vohs/Mogilner (2010) zeigen, dass Organisationen unter Berücksichtigung persönlichkeitsähnlicher Merkmale wahrgenommen werden. Nonprofit Organisationen werden in den Augen der Verbraucher als menschlich zugewandter, aber als weniger kompetent als gewinnorientierte Unternehmen angesehen. Nach dem „Stereotype Content“-Modell basieren diese individuellen Evaluierungen von Organisationen in unterschiedlicher Trägerschaft auf stereotypischen Wahrnehmungen, die Wesensmerkmale von menschlichen Persönlichkeiten aufweisen (Fiske/Malone/Kervyn 2012). Entsprechend der Ausführungen von Aaker/Vohs/Mogilner (2010) wird dabei das Merkmal Wärme („Warmth“) mit guten Arbeitsbedingungen und einem fairen Umgang mit Angestellten in Verbindung gebracht. Das Merkmal „Warmth“ wird ferner auch mit sozialen Motiven und einem altruistisch motivierten Engagement für andere assoziiert (Cuddy/Glick/Beninger 2011). Konformgehend mit einer Studie zur Arbeitgeberattraktivität von Lievens/Highhouse (2003) erweitern Drevs/Tscheulin/Lindenmeier (2012) die Betrachtung um Wahrnehmungen der Vertrauenswürdigkeit und zeigen darauf aufbauend, dass sich öffentliche Organisationen in der Wahrnehmung sozusagen zwischen Nonprofit Organisationen und gewinnorientierten Unternehmen einordnen. Sarstedt/Schloderer (2010) konzeptualisieren die organisationale Reputation drittens unter Berücksichtigung sympathiebezogener Aspekte („Likeability“). Dementsprechend und in Abweichung zu der Untersuchung von Drevs/Tscheulin/Lindenmeier (2012) wird die wahrgenommene Attraktivität anstatt von Kompetenzwahrnehmungen im Messansatz berücksichtigt. Drevs/Gebele/Lindenmeier (2014) zeigen, dass sich nicht nur Verbraucher oder Patienten, sondern auch Bewerber bei der Attraktivitätsbeurteilung von potentiellen Arbeitgebern durch stereotypische Wahrnehmungen leiten lassen. Persönlichkeitsähnliche Merkmale wurden darüber hinaus nicht nur für externe Stakeholder (z. B. potentielle Bewerber) als zentrale Beurteilungsdimensionen identifiziert, sondern sind nach Wojciszke/Abele/Baryla (2009) auch innerhalb von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen von Relevanz. Konformgehend mit dem dargestellten Literaturstrang wird die „Corporate Personality“-Dimension unter Berücksichtigung von Frageitens zur Fürsorglichkeit bzw. Wärme („Warmth“), Vertrauenswürdigkeit und Attraktivität gemessen.

## c) Die „Social Expectations“-Dimension

Nachhaltigkeitsüberlegungen haben in der öffentlichen Diskussion viel Resonanz gefunden und daher im privaten aber auch öffentlichen Sektor mehr und mehr an Bedeutung gewonnen (Torres u. a. 2012); (Kundt/Schaefer 2015). Da verschiedene Stakeholder-Gruppen auf der kommunalen Ebene die Erwartung haben, dass insbesondere Kommunalverwaltungen ihr Verhalten an Nachhaltigkeitskriterien ausrichten sollen, hebt die „Social Expectations“-Dimension des Konstruktes zweiter Ordnung auf die Erfüllung dieser Erwartungen ab. Als ein treibendes Motiv für ein nachhaltigkeitsorientiertes Engagement identifiziert Sandberg (2011) das Bestreben von öffentlichen Organisationen, bei den Mitarbeitenden eine höhere Identifikation mit der Organisation und damit eine gesteigerte Arbeitsmotivation zu erreichen. Dies liegt u. a. darin begründet, dass Mitarbeitende durch ihre Anstellung bei einer Organisation, die gesellschaftliche Verant-

wortung übernimmt, Anerkennung von Dritten erfahren können. Autoren wie bspw. Ammermüller u. a. (2012) konzeptualisieren den Nachhaltigkeitsbegriff unter Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Anforderungen, die an Organisationen gestellt werden. Die sich hieraus ergebende sogenannte „Triple Bottom Line“ der Nachhaltigkeit lässt sich sowohl für den privaten als auch für den öffentlichen Sektor ableiten. Während die Erfüllung der „Triple Bottom Line“ für die Privatwirtschaft auf einer eher freiwilligen Basis fußt, sind öffentliche Organisationen entsprechend der Sachzieldominanz ihres öffentlichen Auftrages (Sandberg 2011) von vorneherein sozusagen gezwungen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass der Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten in öffentlichen Organisationen eine besondere Bedeutung zukommt, da diese letztendlich eine Erweiterung und sachlogische Konsequenz ihrer originären Organisationsziele ist (Ates/Büttgen 2011). Aufbauend auf der „Triple Bottom Line“ wird die Dimension unter Berücksichtigung der ökonomischen, sozialen und umweltbezogenen Nachhaltigkeit operationalisiert.

#### **4. Einbindung der Reputation öffentlicher Arbeitgeber in ein Modell der Mitarbeitendenloyalität**

Im Folgenden wird ein Modell beschrieben, welches das Messmodell für die Reputation öffentlicher Arbeitgeber als Mediationsvariable berücksichtigt. Das entsprechende Modell umfasst multiple arbeitgeber- und arbeitsplatzspezifische Attribute als Determinanten der Arbeitgeberreputation. Darüber hinaus wird die Mitarbeitendenloyalität als eine Konsequenz der Reputation berücksichtigt.

Mit Lievens wird hypothesiert (2007), dass instrumentelle Faktoren die Reputation beeinflussen. Instrumentelle Faktoren stellen faktische Eigenschaften eines Arbeitsplatzes oder Arbeitgebers dar (z. B. leistungsgerechte Gehälter oder Vielfältigkeit von Arbeitsaufgaben). Die vorliegende Studie berücksichtigt acht instrumentelle Faktoren (s. Tab. 1). Entsprechend inhaltsmotivatorischer Überlegungen können die instrumentellen Eigenschaften mit verschiedenen hierarchisch geordneten Bedürfniskategorien nach Maslow (1943) in Verbindung gebracht werden (z. B. Arbeitsplatzsicherheit und Sicherheitsbedürfnis). Unter Berücksichtigung der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie wird ferner unterstellt (z. B. Pritchard/Sanders 1973), dass eine günstige Bewertung instrumenteller Eigenschaften positiv auf die Reputation öffentlicher Arbeitgeber wirkt. Analog zu Modellen der multi-attributiven Bewertung wird ferner hypothesiert (Ajzen 1991), dass sich die Reputation des öffentlichen Arbeitgebers als globales Bewertungsobjekt linear-additiv aus den Bewertungen einzelner Eigenschaften des entsprechenden Bewertungsobjekts ergibt. Demzufolge lautet Hypothese  $H_1$ :

$H_1$ : Je positiver die Evaluation arbeitsplatz- und organisationspezifischer Attribute, desto positiver ist die Reputation des öffentlichen Arbeitgebers.

Verschiedene Autoren haben die Determinanten der Mitarbeitendenloyalität untersucht und bspw. wurde gezeigt, dass die Unterstützung von Mitarbeitenden durch Vorgesetzte (Cho/Johanson/Guchait 2009) einen positiven Effekt auf die Loyalität hat. Ferner wird die Zufriedenheit von Mitarbeitenden als wesentliche Determinante der Loyalität herausgestellt (Turkyilmaz

u. a. 2011). Eine theoretische Fundierung dieses Effektes kann in der Exit-Voice-Loyalty-Theorie von Hirschman (1970) gefunden werden. Da die Reputation öffentlicher Arbeitgeber ebenfalls ein globales Evaluationskonstrukt darstellt, können Analogien zur Mitarbeitendenzufriedenheit hergestellt werden und Backhaus/Tikoo (2004) gehen demzufolge davon aus, dass die Reputation einen positiven Effekt auf die Mitarbeitendenloyalität hat. Nach Luoma-aho (2008) trägt ferner der Aufbau von Arbeitgeberreputation auch zur Loyalität bei und daher lautet Hypothese H<sub>2</sub>:

*H<sub>2</sub>: Je positiver die Reputation öffentlicher Arbeitgeber ist, desto höher ist die Mitarbeitendenloyalität.*

Backhaus/Tikoo (2004) unterstellen in ihrer konzeptionellen Arbeit, dass die organisationale Identität den Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Arbeitgebermarken und der Mitarbeitendenloyalität mediiert. Ähnliche Überlegungen in personalwirtschaftlichen Kontexten stellt auch Yousef (2002) an. Entsprechend Homer (1990) wird das Arbeitgeberimage als ein Konstrukt angesehen, das sich aus affektiven und kognitiven Elementen zusammensetzt und entsprechend der „Attitude Precedes Behavior“-Hypothese konative Konstrukte beeinflusst (Jaccard/Blanton 2005). Angelehnt an diesen Ideen wird die Mediationshypothese H<sub>3</sub> folgendermaßen formuliert:

*H<sub>3</sub>: Die Reputation öffentlicher Arbeitgeber mediiert den Effekt der Evaluation arbeitsplatz- und organisationspezifischer Attribute auf die Mitarbeitendenloyalität.*

### III. Studiendesign

Die empirische Analyse basiert auf Querschnittsdaten, die im Rahmen einer Befragung von Mitarbeitenden einer deutschen Gemeindeverwaltung in der zweiten Hälfte des Jahres 2014 generiert wurden. Insgesamt beteiligten sich N=2116 Mitarbeitende. Dies entspricht einer Beteiligungsquote von 54,1 %. Unter Berücksichtigung verschiedener Merkmale (z. B. Alter) konnte kein „Non-response bias“ festgestellt werden.

Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 43,9 Jahren. Dieser Wert entspricht dem deutschlandweiten Altersdurchschnitt von Mitarbeitenden des öffentlichen Dienstes (Prognos 2009, S. 27). Bei den kommunalen Arbeitgebern in Baden-Württemberg liegt der Anteil an weiblichen Beschäftigten bei 62,0 % (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2013, S. 45). Dieser höhere Frauenanteil findet sich mit 59,8 % auch im vorliegenden Datensatz reflektiert. Darüber hinaus sind ca. ein Drittel der Befragten verbeamtet. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass die soziodemografische Struktur der Probanden im Datensatz mit der Struktur in anderen öffentlichen Verwaltungen in Deutschland vergleichbar ist.

Die Messung der arbeitgeber- und arbeitsplatzspezifischen Reputationsdeterminanten wurde auf Basis selbstentwickelter Messkonzepte vorgenommen (siehe Appendix). Als Outcome der Arbeitgeberreputation wurde nicht direkt nach der Bindungsabsicht gefragt, sondern vielmehr wird die individuelle Neigung zur Weiterempfehlung der Gemeindeverwaltung als Arbeitgeber berücksichtigt. Konkret wurden die Probanden gebeten, sich in eine Situation zu versetzen, in der sie von einer Person um Rat gebeten werden, der eine Anstellung beim betrachteten Arbeitgeber angeboten wurde. Die entsprechende projektive Fragetechnik wird aufgrund von vorteil-

haften Validitätseigenschaften empfohlen. Die Frageitems für die Reputation des öffentlichen Arbeitgebers (siehe Abb. 1) können ebenfalls dem Appendix entnommen werden. Entsprechend der Empfehlungen von Hair u. a. (2016) wurde auf der Ebene der Konstrukte erster Ordnung jeweils die gleiche Anzahl an Frageitems verwendet.

#### IV. Studienergebnisse

Die Datenanalyse erfolgte primär unter Berücksichtigung des „Partial least squares (PLS)“-Ansatzes sowie der Software SmartPLS 3.0 (Ringle u. a. 2015). Die Schätzung des hierarchischen Komponentenmodells für die Arbeitgeberreputation basiert auf dem „Repeated Indicator“-Ansatz (Hair u. a. 2016). In Tabelle 1 werden zunächst Ergebnisse deskriptiver Analysen und von Validitäts- und Reliabilitätsanalysen dargestellt. Hierbei zeigt das „Composite Reliability“-Maß, dass bei allen Konstrukten von interner Konsistenz der Messung ausgegangen werden kann. Darüber hinaus zeigt Tabelle 1, dass der üblicherweise geforderte Grenzwert der Faktorladungen von 0,708 (Indikatorreliabilität) bei lediglich zwei Konstrukten unterschritten wird. Insbesondere da die Faktorladungen in ihrer Gesamtheit auf dem 1%-Niveau signifikant sind, fällt diese Abweichung jedoch nicht stark ins Gewicht (Hair u. a. 2016). Der Schwellenwert der durchschnittlich erklärten Varianz (DEV) wurde in Bezug auf alle berücksichtigten Konstrukte erfüllt und man kann daher von Konvergenzvalidität ausgehen.

|                                  | Composite Reliability ( $\geq 0,70$ ) | Mittelwert | Standardabweichung | DEV ( $\geq 0,50$ ) | Geringste Faktorladung ( $\geq 0,708$ ) |
|----------------------------------|---------------------------------------|------------|--------------------|---------------------|---|
| Aufgabeninhalt und -vielfalt     | 0,87                                  | 4,07       | 0,87               | 0,69                | 0,80***                                 |
| Beitrag zum Gemeinwohl           | 0,86                                  | 4,03       | 0,88               | 0,67                | 0,75***                                 |
| Vielfalt der Mitarbeitenden      | 0,85                                  | 3,87       | 0,86               | 0,59                | 0,69***                                 |
| Faire und transparente Bezahlung | 0,86                                  | 4,01       | 0,80               | 0,75                | 0,85***                                 |
| Teamarbeit und Kollegialität     | 0,90                                  | 3,90       | 0,92               | 0,82                | 0,89***                                 |
| Berufliche Weiterentwicklung     | 0,88                                  | 3,82       | 0,93               | 0,72                | 0,82***                                 |
| Standort und Erreichbarkeit      | 0,84                                  | 4,55       | 0,60               | 0,63                | 0,76***                                 |
| Arbeitsplatzsicherheit           | n.n.                                  | 4,48       | 0,86               | n.n.                | n.n.                                    |
| Arbeitgeberreputation            | 0,91                                  | 3,86       | 0,66               | 0,52                | 0,66***                                 |
| • „Corporate Personality“        | 0,89                                  | 4,20       | 0,73               | 0,74                | 0,84***                                 |
| • „Corporate Credibility“        | 0,86                                  | 3,83       | 0,74               | 0,68                | 0,78***                                 |
| • „Social Expectations“          | 0,83                                  | 3,50       | 0,80               | 0,62                | 0,78***                                 |

Tabelle 1: Deskriptive Statistiken und Maßzahlen der Güte der Messung reflektiver Konstrukte (\*\*\*)= $p < 0,01$ )

Quelle: Eigene Darstellung

Die Überprüfung der Diskriminanzvalidität erfolgte zunächst mittels des Fornell-Larcker-Kriteriums (vgl. Tab. 2). Auf der Ebene der Konstrukte erster Ordnung wurde das Fornell-Larcker-

Kriterium entsprechend allgemeiner Empfehlungen von Hair u. a. (2016) nicht angewendet.<sup>3</sup> Das Fornell-Larcker-Kriterium wurde in allen berücksichtigten Fällen eingehalten. Zusätzlich wurden auch die Kreuzkorrelationen zwischen allen Frageitems betrachtet und die Struktur dieser statistischen Kennzahlen weist eindeutig auf Diskriminanzvalidität hin.

|                                      | (1)  | (2)  | (3)  | (4)  | (5)  | (6)  | (7)  | (8)  | (9)  |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (1) Arbeitsplatzsicherheit           | n.n. |      |      |      |      |      |      |      |      |
| (2) Aufgabeninhalt und -vielfalt     | 0,21 | 0,83 |      |      |      |      |      |      |      |
| (3) Beitrag zum Gemeinwohl           | 0,04 | 0,44 | 0,82 |      |      |      |      |      |      |
| (4) Vielfalt der Mitarbeitenden      | 0,12 | 0,25 | 0,23 | 0,77 |      |      |      |      |      |
| (5) Faire und transparente Bezahlung | 0,23 | 0,30 | 0,21 | 0,12 | 0,87 |      |      |      |      |
| (6) Arbeitgeberreputation            | 0,28 | 0,49 | 0,41 | 0,34 | 0,54 | 0,72 |      |      |      |
| (7) Standort                         | 0,18 | 0,29 | 0,26 | 0,22 | 0,29 | 0,38 | 0,79 |      |      |
| (8) Teamarbeit und Kollegialität     | 0,14 | 0,45 | 0,34 | 0,28 | 0,32 | 0,57 | 0,29 | 0,90 |      |
| (9) Berufliche Weiterentwicklung     | 0,24 | 0,62 | 0,34 | 0,26 | 0,42 | 0,59 | 0,32 | 0,48 | 0,85 |

Tabelle 2: Überprüfung der Diskriminanzvalidität (Fornell-Larcker-Kriterium)

Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen von Mehrgruppenanalysen wurde ferner auch die Invarianz des Messmodells überprüft. In Bezug auf die Gruppen der älteren und jüngeren Mitarbeitenden (Median-Split mit Median = 46 Jahre), ergaben sich keine signifikanten Unterschiede im Hinblick auf die äußeren Ladungen, die Pfade zwischen dem Konstrukt zweiter Ordnung und den Konstrukten erster Ordnung, die durchschnittlich erklärte Varianz (DEV) sowie die zusammengesetzte Reliabilität. Im Kontext einer geschlechtsspezifischen Mehrgruppenanalyse konnte gezeigt werden, dass bei den äußeren Gewichten keine signifikanten Unterschiede bestehen. Die durchschnittlich erklärte Varianz (DEV) weicht lediglich in einem geringen Ausmaß bei der Dimension „Corporate Credibility“ sowie bei der Dimension „Social Expectations“ ab. Ein vergleichbares Muster ergab sich in Bezug auf die zusammengesetzte Reliabilität. Zwischen den Gruppen der Beamten und Angestellten stellten sich hinsichtlich der zusammengesetzten Reliabilität und der durchschnittlich erklärten Varianz lediglich auf der Ebene der Konstrukte zweiter Ordnung wenige signifikante Unterschiede ein. Daher kann von Messinvarianz ausgegangen werden.

Tabelle 3 stellt die Ergebnisse der PLS-Schätzung für die beiden endogenen Variablen dar. Vor dem Hintergrund der verhaltenswissenschaftlichen Ausrichtung der Studie können die beiden R<sup>2</sup>-Werte als gut eingestuft werden. Tabelle 1 zeigt konformgehend mit Hypothese H<sub>1</sub>, dass alle berücksichtigten Determinanten der Arbeitgeberreputation einen signifikant positiven direk-

3 Die Messgüte des hierarchischen Komponentenmodells wurde zusätzlich mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft. Unter Berücksichtigung von Modifikations-Indices wurden drei Kovarianzen zwischen Fehlertermen auf der Ebene der Konstrukte erster Ordnung berücksichtigt. Die wichtigen approximativen Fit-Indices deuten auf eine gute Passung des Modells hin (RMSEA = 0,040, GFI = 0,990, CFI = 0,991, AGFI = 0,979 und NFI = 0,988). Lediglich der  $\chi^2$ -Test stellte sich auf dem 5 %-Niveau als signifikant heraus. Da der  $\chi^2$ -Test stark von der Fallzahl (N = 2116) abhängt und bereits kleine Abweichungen vom perfekten Modell zu einer Ablehnung von H<sub>0</sub> führen, wurde das Hoelter'sche N berechnet und es konnte gezeigt werden, dass der geforderte Schwellenwert von N > 200 überschritten wird. Ferner wurde der um die Freiheitsgrade korrigierte C<sub>min</sub>-Schwellenwert ( $\chi^2/df \leq 5$ ) eingehalten.

ten Effekt auf die Arbeitgeberreputation ausüben. Vor dem Hintergrund der errechneten  $f^2$ -Werte zeigt sich, dass die Determinanten „Faire und transparente Bezahlung“ und „Teamarbeit und Kollegialität“ den prägnantesten Einfluss ausüben. Im Gegensatz dazu und unter erneuter Berücksichtigung der  $f^2$ -Werte übt primär die Arbeitgeberreputation einen wesentlichen Einfluss auf die Loyalität aus. Dieser Befund geht konform mit Hypothese H<sub>2</sub> und weist demzufolge auf Kriteriumsvalidität hin. Ferner bleiben lediglich die Effekte von drei der acht arbeitgeber- und arbeitsplatzspezifischen Eigenschaften signifikant. Dies deutet in Richtung eines Mediationseffektes der Reputation öffentlicher Arbeitgeber.

|                                  | H <sub>1</sub> : Arbeitgeberreputation<br>(R <sup>2</sup> = 0,58) |                |             | H <sub>2</sub> : Loyalität (R <sup>2</sup> = 0,47) |                |             |
|----------------------------------|---|----------------|-------------|--|----------------|-------------|
|                                  | Pfadkoeffizient   | f <sup>2</sup> | Signifikanz | Pfadkoeffizient                                    | f <sup>2</sup> | Signifikanz |
| Arbeitsplatzsicherheit           | 0,09  | 0,02           | p < 0,01    | 0,01   | 0,00           | ns          |
| Aufgabenvielfalt und -inhalt     | 0,04  | 0,00           | p < 0,10    | 0,04   | 0,00           | ns          |
| Beitrag zum Gemeinwohl           | 0,13  | 0,03           | p < 0,01    | 0,07   | 0,01           | p < 0,01    |
| Vielfalt der Mitarbeitenden      | 0,12  | 0,03           | p < 0,01    | 0,02   | 0,00           | ns          |
| Arbeitgeberreputation            |   |                |             | 0,54   | 0,24           | p < 0,01    |
| Faire und transparente Bezahlung | 0,27  | 0,14           | p < 0,01    | 0,06   | 0,01           | p < 0,01    |
| Standort und Erreichbarkeit      | 0,08  | 0,01           | p < 0,01    | -0,02  | 0,00           | ns          |
| Teamarbeit und Kollegialität     | 0,25  | 0,10           | p < 0,01    | 0,06   | 0,00           | p < 0,05    |
| Berufliche Weiterentwicklung     | 0,20  | 0,05           | p < 0,01    | 0,03   | 0,00           | ns          |

Tabelle 3: R<sup>2</sup>-Werte und Pfadkoeffizienten

Quelle: Eigene Darstellung

Sodann wurde eine Mediationsanalyse gerechnet, welche alle unabhängigen Variablen simultan berücksichtigt. Konformgehend mit Hypothese H<sub>3</sub> konnte hierbei gezeigt werden, dass lediglich der Effekt der unabhängigen Variable „Aufgabenvielfalt und -inhalt“ nicht von der Arbeitgeberreputation mediiert wird. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sowohl die hypothesierten direkten Effekte (Hypothesen H<sub>1</sub> und H<sub>2</sub>) als auch die Mediationshypothese H<sub>3</sub> bestätigt werden konnten. Demzufolge kann hinsichtlich der Messung des Konstruktes der Reputation öffentlicher Arbeitgeber von nomologischer Validität ausgegangen werden.

## V. Schlussbemerkungen

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wie die Reputation öffentlicher Arbeitgeber konzeptualisiert und operationalisiert werden und damit u. a. für das Personalmanagement messbar gemacht werden kann und schließt damit eine wichtige Lücke in der sektorspezifischen Forschung zur Reputation von Organisationen im öffentlichen Sektor. Hierzu wurde die Arbeitgeberreputation, basierend auf konzeptionellen Vorüberlegungen zur spezifischen Multidimensionalität der Reputation im Kontext des öffentlichen Sektors, als Konstrukt zweiter Ordnung ent-

wickelt, welches auf der Ebene der Konstrukte erster Ordnung drei Dimensionen umfasst. Auf Basis einer Befragung von Mitarbeitenden einer deutschen Gemeindeverwaltung (N = 2116) konnte die Reliabilität des Messkonzeptes nachgewiesen werden. Darüber hinaus konnte unter Berücksichtigung verschiedener Bewertungsdimensionen auch die Validität der Messung nachgewiesen werden. Dementsprechend können öffentliche Organisationen mit dem entwickelten Messansatz ihre Reputation als Arbeitgeber erfassen und darauf aufbauend bspw. „Employer Branding“-Initiativen hinsichtlich ihrer (Wahrnehmungs-) Wirkung evaluieren. Die durchgeführte Pfadanalyse zeigt darüber hinaus, dass insbesondere die Konstrukte „Faire und transparente Bezahlung“ und „Teamarbeit und Kollegialität“ als Treiber der Arbeitgeberreputation angesehen werden können. Dementsprechend sollte man – im Kontext des „Employer Branding“ – mit kommunikativen und sonstigen personalpolitischen Maßnahmen an diesen Stellenschrauben ansetzen. Allerdings muss hier herausgestellt werden, dass öffentliche Arbeitgeber im Bereich der Entlohnung der Mitarbeitenden nur vergleichsweise wenige Freiheitsgrade haben. Dementsprechend sind insbesondere differenzierende personalpolitische Maßnahmen für einzelne (Kommunal-) Verwaltungen in diesem Kontext nur in einem geringen Umfang realisierbar (z. B. Eingruppierung in höhere Besoldungs- oder Entgeltgruppe).

Das vorliegende Papier ist mit Limitationen behaftet, die bei der Interpretation der Studienergebnisse und Entwicklung praktischer Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden sollten. Erstens wurden nicht alle im Rahmen der Survey-Studie abgefragten organisations- und arbeitsplatzspezifischen Faktoren berücksichtigt (z. B. Work-Life-Balance). Dies liegt in fehlenden Antworten von Mitarbeitenden begründet, welche die Angebote im Bereich Work-Life-Balance z. B. aufgrund von Kinderlosigkeit nicht beurteilen konnten. Dies führt dazu, dass die Arbeitgeberreputation in einem vergleichsweise sparsamen Modell der Mitarbeitendenloyalität validiert wurde. Als zweite Limitation ergibt sich, dass die Studie auf einer Befragung von Mitarbeitenden basiert und somit primär das Innenbild einer Organisation reflektiert. Drittens wurde aus Praktikabilitätsgründen ein überschaubares Modell mit insgesamt neun Frageitems zur Messung der Reputation entwickelt. Viertens muss angemerkt werden, dass teilweise empfohlen wird, Konstrukte höherer Ordnung nicht mithilfe des „Hierarchical Components“-Ansatzes zu schätzen. Bei der Anwendung eines alternativ vorgeschlagenen zweistufigen Ansatzes konnten hinsichtlich dieses Kritikpunktes jedoch keine relevanten Unterschiede in Bezug auf die Studienergebnisse festgehalten werden.

Aus Sicht der Forschung bietet das entwickelte Messmodell nach Ansicht der Autoren eine wichtige Grundlage, um die Reputationsforschung im öffentlichen Sektor voranzutreiben. Im Rahmen zukünftiger Forschungsarbeiten könnte der Messansatz – zur weiteren Überprüfung seiner externen Validität – erstens unter Berücksichtigung anderer Stakeholder-Gruppen (z. B. potentielle Bewerber) und anderer öffentlicher Organisationen (z. B. Ministerien oder staatliche Hochschulen) getestet werden. In diesem Zusammenhang könnte die Außenperspektive und damit insbesondere auch der Leistungsaspekt stärker in den Vordergrund der Betrachtung gestellt werden. Da die externe Perspektive, also die Vorstellungen, die z. B. Arbeitsuchende über einen zukünftigen Arbeitgeber haben, durch das Arbeitgeberimage abgebildet wird (Aaker 1996; Biel 1992; Keller 1993), könnte in Ergänzung zu dem Messkonzept der Reputation öffentlicher Arbeitgeber ein Messkonzept für das Image öffentlicher Arbeitgeber entwickelt werden. Hierbei könnten zweitens Variationen des Messansatzes vorgenommen werden, welche or-

organisatorische Spezifika berücksichtigen (z. B. Grad der internationalen Vernetzung der Organisation). Da der entwickelte Messansatz sehr stark von einer Durchdringung der öffentlichen Verwaltung mit dem Gedanken der Nachhaltigkeit ausgeht, könnte drittens überdacht werden, ob und inwieweit Nachhaltigkeit mit eher ressourcenorientierten Zielen und Hemmnissen in Konflikt steht und daher der Messansatz auf der Ebene der „Social Expectations“-Dimension angepasst werden sollte. Viertens könnten vor genau diesem Hintergrund Variablen (z. B. wahrgenommene Wichtigkeit ressourcenorientierter Zielsetzungen) berücksichtigt werden, die den Effekt der Reputation auf die Mitarbeitendenloyalität moderieren können. Entsprechend des „Stereotype Content“-Modells könnte fünftens auch ein stärkeres Augenmerk auf die wahrgenommene Kompetenz öffentlicher Organisationen gelegt werden. Sechstens könnten alternative Outcome-Variablen berücksichtigt werden. Hierbei wäre es insbesondere erfolgsversprechend, das tatsächliche Bewerbungsverhalten auf die Arbeitgeberreputation zu regressieren. Siebtens könnte der Messansatz in umfassenderen Modellen berücksichtigt werden, welche die Effekte weiterer Determinanten der Arbeitgeberreputation (z. B. Identitätskonstrukte) ergünden.

## Abstract

*Henrike Andersch, Florian Liberatore, Adrian Hurst, Andreas Kern, Jörg Lindenmeier and Sebastian Wieselhuber; Reputation of Public Employers – Validation of a Measurement Approach Considering Employees of a German Municipal Administration*

*employer brands; employer image; municipal administration; employee loyalty; employer branding; human resources marketing*

*Employer branding becomes increasingly important for public employers due to a predicted labor shortage in Germany. This paper develops a concept for measuring the reputation of public employers in this context. The measurement quality of the developed measurement concept is analyzed based on a data set that comprises employees of a municipality (N=2116). In particular, the current study investigates how the measurement concept behaves in a model of employee loyalty.*

## Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (1996), Building strong brands, New York.
- Aaker, Jennifer, Kathleen D. Vohs und Casse Mogilner (2010), Nonprofits are seen as warm and for-profits as competent: Firm stereotypes matter, in: Journal of Consumer Research, 37. Jg., Heft 2, S. 224-237.
- Ajzen, Icek (1991), The theory of planned behavior, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50. Jg., Heft 2, S. 179-211.
- Albert, Stuart und David A. Whetten (1985), Organizational identity, in: Research in Organizational Behavior, 7. Jg., S. 263-295.
- Ambler, Tim und Simon Barrow (1996), The employer brand, in: Journal of Brand Management, 4. Jg., Heft 3, S. 185-206.

- Ammermüller, Britta, Dorothea Greiling, Jürgen Löwe, Christina Schaefer und Ludwig Theuvsen (2012), Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement in öffentlichen Unternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 35. Jg., Heft 4, S. 386-400.
- Ates, Zelal und Marion Büttgen (2011), Corporate social responsibility in the public service sector: Towards a sustainability balanced scorecard for local public enterprises, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 34. Jg., Heft 3, S. 346-360.
- Backhaus, Kristin und Surinder Tikoo (2004), Conceptualizing and researching employer branding, in: Career Development International, 9. Jg., Heft 5, S. 501-517.
- Balmer, John M.T. und Adrian J. Wilkinson (1991), Building societies: change, strategy and corporate identity, in: Journal of General Management, 17. Jg., Heft 2, S. 20-33.
- Barber, Alison E. (1998), Recruiting employees: Individual and organizational perspectives, Thousand Oaks.
- Berens, Guido, Cees B.M. van Riel (2004), Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature, in: Corporate Reputation Review, 7. Jg., Heft 2, S. 161-178.
- Biel, Alexander L. (1992), How brand image drives brand equity, in: Journal of Advertising Research, 32. Jg., Heft 6, S. 6-12.
- Cable, Daniel M. und Daniel B. Turban (2001), Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment, in: Research in Personnel and Human Resources Management, 20. Jg., S. 115-163.
- Carpenter, Daniel P. und George A. Krause (2012), Reputation and public administration, in: Public Administration Review, 72. Jg., Heft 1, S. 26-32.
- Cho, Seonghee, Misty M. Johanson und Priyanko Guchait (2009), Employees' intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay, in: International Journal of Hospitality Management, 28. Jg., Heft 3, S. 374-381.
- Cuddy, Amy J.C., Peter Glick und Anna Beninger (2011), The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations, in: Research in Organizational Behavior, 31. Jg., S. 73-98.
- Davies, Gary, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva und Stuart Roper (2001), The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation, in: Corporate Reputation Review, 4. Jg., Heft 2, S. 113-127.
- dbb Beamtenschaft und Tarifunion (2014), Fachkräftemangel: Personaloffensive für öffentlichen Dienst gefordert, [http://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/dbbaktuell/dbb\\_aktuell\\_14\\_44.pdf](http://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/dbbaktuell/dbb_aktuell_14_44.pdf) (Zugriff: 20.5.2015).
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2013), DGFP-Praxispapiere – Megatrends und HR-Trends 2013, <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2013/DGFP-Studie-Megatrends-und-HR-Trends2013.pdf> (Zugriff: 20.5.2015).
- Diamantopoulos, Adamantios und Judy A. Siguaw (2006), Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration, in: British Journal of Management, 17. Jg., Heft 4, S. 263-282.
- Dreves, Florian, Christoph Gebele und Jörg Lindenmeier (2014), Person-ownership status fit and employer attractiveness of hospitals: An empirical study of among medical students in Germany, in: International Journal of Healthcare Management, 8. Jg., Heft 2, S. 112-121.
- Dreves, Florian, Dieter K. Tscheulin und Jörg Lindenmeier (2012), Do patient perceptions vary with ownership status? A study of nonprofit, for-profit, and public hospital patients, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43. Jg., Heft 1, S. 164-184.
- Estreicher, Samuel (2009), Employer reputation at work, in: Hofstra Labor and Employment Law Journal, 27. Jg., Heft 1, S. 1-12.
- Fiske, Susan T., Chris Malone und Nicolas Kervyn (2012), Brands as intentional agents: Our response to commentaries, in: Journal of Consumer Psychology, 22. Jg., Heft 2, S. 205-207.
- Fombrun, Charles J., Naomi A. Gardberg und Joy M. Sever (2000), The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation, in: Journal of Brand Management, 7. Jg., Heft 4, S. 241-255.
- Hair Jr, Joseph F., G. Thomas M. Hult, Christian M. Ringle und Marko Sarstedt (2016), A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), 2. Aufl., Thousand Oaks.
- Harris, Fiona und Leslie de Chernatony (2001), Corporate branding and corporate brand performance, in: European Journal of Marketing, 35. Jg., Heft 3, S. 441-456.
- Hatch, Mary J. und Majken Schultz (1997), Relations between organizational culture, identity and image, in: European Journal of Marketing, 31. Jg., Heft 5, S. 356-365.
- Helm, Sabrina (2005), Designing a formative measure for corporate reputation, in: Corporate Reputation Review, 8. Jg., Heft 2, S. 95-109.
- Helm, Sabrina (2011), Employees' awareness of their impact on corporate reputation, in: Journal of Business Research, 64. Jg., Heft 7, S. 657-663.
- Hirschman, Albert O. (1970), Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states, Cambridge (MA).
- Homer, Pamela M. (1990), The mediating role of attitude toward the ad: Some additional evidence, in: Journal of Marketing Research, 27. Jg., Heft 1, S. 78-86.

- Jaccard, James und Hart Blanton (2005), The origins and structure of behavior: conceptualizing behavior in attitude research, in: The handbook of attitudes, hrsg. von Dolores Albarracín, Blair T. Johnson und Mark P. Zanna, New York, S. 125-172.
- Keller, Kevin L. (1993), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, in: Journal of Marketing, 57. Jg., Heft 1, S. 1-22.
- Kundt, Karin und Christina Schaefer (2015), Nachhaltigkeit als Gegenstand der Corporate Governance, in: Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung öffentlicher Unternehmen, hrsg. von Dorothea Greiling, Christina Schaefer und Ludwig Theuvsen, Beiheft 45 der Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, S. 2-15.
- Letts, Christine W., William P. Ryan und Allen Grossman (1999), High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact, New York.
- Lievens, Filip und Scott Highhouse (2003), The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, in: Personnel Psychology, 56. Jg., Heft 1, S. 75-102.
- Lievens, Filip (2007), Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees, in: Human Resource Management, 46. Jg., Heft 1, S. 51-69.
- Luoma-aho, Vilma (2008), Sector reputation and public organisations, in: International Journal of Public Sector Management, 21. Jg., Heft 5, S. 446-467.
- Martin, Graeme, Phillip Beaumont, Rosalind Doig und Judy Pate (2005), Branding: A new performance discourse for HR? in: European Management Journal, 23. Jg., Heft 1, S. 76-88.
- Maslow, Abraham H. (1943), A theory of human motivation, in: Psychological Review, 50. Jg., Heft 4, S. 370-396.
- Newell, Stephen J. und Ronald E. Goldsmith (2001), The development of a scale to measure perceived corporate credibility, in: Journal of Business Research, 52. Jg., Heft 3, S. 235-247.
- o. V. (2014), Für einen handlungsfähigen öffentlichen Dienst (Schöneberger Forum 2014), in: Magazin für Beamtinnen und Beamten, Ausgabe 11/2014, S. 4-9.
- Pritchard, Robert D. und Mark S. Sanders (1973), The influence of valence, instrumentality, and expectancy on effort and performance, in: Journal of Applied Psychology, 57. Jg., Heft 1, S. 55-60.
- Prognos AG (2009), Demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, [http://www.bosch-stiftung.de/content/language2/downloads/Demografieorientierte\\_Personalpolitik\\_fuer\\_Internet.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language2/downloads/Demografieorientierte_Personalpolitik_fuer_Internet.pdf) (Zugriff: 20.5.2015).
- Prognos AG (2012), Arbeitslandschaft 2035, [http://www.prognos.com/uploads/tx\\_atwpubdb/121218\\_Prognos\\_Studie\\_vbw\\_Arbeitslandschaft\\_2035.pdf](http://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/121218_Prognos_Studie_vbw_Arbeitslandschaft_2035.pdf) (Zugriff: 20.5.2015).
- Ringle, Christian M., Sven Wende und Jan-Michael Becker (2015), SmartPLS 3, Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Ritz, Adrian und Christian Waldner (2011), Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants, in: Review of Public Personnel Administration, 31. Jg., Heft 3, S. 291-316.
- Sandberg, Berit (2011), CSR-Politik zwischen öffentlichem Auftrag und Stakeholder-Erwartungen – Eine empirische Studie zum Selbstverständnis öffentlicher Unternehmen, in: Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen – Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung, hrsg. von Berit Sandberg und Klaus Lederer, Wiesbaden, S. 131-148.
- Sarstedt, Marko und Matthias P. Schlotterer (2010), Developing a measurement approach for reputation of nonprofit organizations, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 15. Jg., Heft 3, S. 276-299.
- Schneider, Benjamin und David E. Bowen (1985), Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension, in: Journal of Applied Psychology, 70. Jg., Heft 3, S. 423-433.
- Senatskanzlei Berlin (2016), Senat sichert Personalbestand und -entwicklung für einen leistungsfähigen öffentlichen Dienst, Pressemitteilung, 14. Juni 2016. <https://www.berlin.de/rbmskz/aktuelles/pressemitteilungen/2016/pressemitteilung.487490.php> (Zugriff: 17.6.2016).
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2013), Die Weichen richtig stellen: familienbewusste und demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, [http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/veroeffentl/Monatshefte/PDF/Beitrag13\\_03\\_08.pdf](http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/veroeffentl/Monatshefte/PDF/Beitrag13_03_08.pdf) (Zugriff: 20.5.2015).
- Torres, Anna, Tammo H.A. Bijmolt, Josep A. Tribó und Peter C. Verhoef (2012), Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders in: International Journal of Research in Marketing, 29. Jg., Heft 1, S. 13-24.
- Turkylmaz, Ali, Gulsen Akman, Coskun Ozkan und Zbigniew Pastuszak (2011), Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction, in: Industrial Management & Data Systems, 111. Jg., Heft 5, S. 675-696.
- Yousef, Darwish A. (2002), Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective, in: Journal of Managerial Psychology, 17. Jg., Heft 4, S. 250-266.
- Wæraas, Arild und Haldor Byrkjeflot (2012), Public sector organizations and reputation management: Five problems, in: International Public Management Journal, 15. Jg., Heft 2, S. 186-206.

Wojciszke, Bogdan, Andrea E. Abele und Wieslaw Baryla (2009), Two dimensions of interpersonal attitudes: Liking depends on communion, respect depends on agency, in: European Journal of Social Psychology, 39. Jg., Heft 6, S. 973-990.

## Appendix

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Arbeitsplatzsicherheit            | Die Mitarbeiter/innen ___ haben einen sicheren Arbeitsplatz.   |
| Faires und transparentes Gehalt   | ___ bietet mir eine faire Bezahlung.   |
|                                   | ___ bietet transparente und nachvollziehbare tarifliche oder gesetzliche Regelungen zur Gehaltshöhe.   |
| Standort und Erreichbarkeit       | ___ bietet Ihnen einen Arbeitsort, der (auch aus dem Umland) gut erreichbar ist.   |
|                                   | ___ bietet Ihnen einen Arbeitsort in einer Region mit hohem Freizeitwert (z. B. durch Lage im Dreiländereck, Naturnähe, Sportangebot).                             |
|                                   | ___ bietet Ihnen einen Arbeitsort mit guter Infrastruktur (z. B. für Erledigungen und Besorgungen, Arztbesuche und Restaurantbesuche außerhalb der Arbeitszeiten). |
| Beitrag zum Gemeinwohl            | Mit meiner Arbeit kann ich direkt oder indirekt etwas für das Wohl der Menschen in ___ tun.  |
|                                   | Mit meiner Arbeit bei ___ kann ich mich konkret um die Bedürfnisse einzelner Menschen kümmern.   |
|                                   | Bei meiner Arbeit bei ___ habe ich das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun.  |
| Aufgabeninhalt und -vielfalt      | Ihr Arbeitsplatz bei ___ bietet Ihnen eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben.  |
|                                   | Ihr Arbeitsplatz bei ___ bietet Ihnen die Möglichkeit, anspruchsvolle Aufgaben eigenverantwortlich zu bearbeiten.  |
|                                   | Ihr Arbeitsplatz bei ___ bietet Ihnen die Möglichkeit, immer wieder andere Aufgaben/Tätigkeiten zu übernehmen, ohne dabei den Arbeitgeber wechseln zu müssen.      |
| Teamarbeit und Kollegialität      | ___ als Arbeitgeber bietet Ihnen die Möglichkeit, innerhalb Ihres Teams ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu erleben.   |
|                                   | ___ als Arbeitgeber bietet Ihnen die Möglichkeit, innerhalb der ___ in einer kollegialen Atmosphäre mit anderen Mitarbeitenden zusammen zu arbeiten.               |
| Berufliche Weiterentwicklung      | ___ bietet Chancen, sich beruflich weiter zu entwickeln.   |
|                                   | ___ bietet vielfältige Fortbildungsangebote.   |
|                                   | ___ bietet die Möglichkeit, verantwortungsvolle Tätigkeiten zu übernehmen.   |
| Vielfalt der Mitarbeitenden       | Bei ___ nehme ich Mitarbeitende aus unterschiedlichen Altersgruppen wahr.  |
|                                   | Bei ___ nehme ich Mitarbeitende aus unterschiedlichen Kulturen wahr.   |
|                                   | Bei ___ nehme ich Mitarbeitende mit unterschiedlichen Nationalitäten wahr.   |
|                                   | Bei ___ nehme ich Mitarbeitende mit Behinderung wahr.  |
| „Corporate Credibility“-Dimension | ___ ist eine zuverlässige Organisation/Verwaltung.   |
|                                   | ___ ist eine Organisation/Verwaltung, die offen für Veränderungen ist und mit der Zeit geht.   |
|                                   | ___ ist durch Mitarbeitende gekennzeichnet, die hohe fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten haben.   |

## Reputation öffentlicher Arbeitgeber

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| „Corporate Personality“-Dimension | ___ ist ein attraktiver Arbeitgeber.  |
|                                   | ___ ist ein verlässlicher Arbeitgeber.  |
|                                   | ___ ist ein sozialer Arbeitgeber.   |
| „Social Expectations“-Dimension   | Die ___ geht verantwortungsvoll mit Ressourcen (z. B. Personal, Material, Zeit, Geld) um.   |
|                                   | Bei ___ als Arbeitgeber steht das Allgemeinwohl und nicht der Gewinn/Profit im Vordergrund. |
|                                   | Bei ___ als Arbeitgeber wird auch auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit geachtet.             |

*Quelle: Eigene Darstellung*