



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Économie



DISKUSSIONSBEITRAG | WORKING PAPER

ANSÄTZE ZUR OPTIMIERUNG DER PERSONALREKRUTIERUNG BEI INNOVATIVEN START-UP-UNTERNEHMEN

PARTIALANALYTISCHE UNTERSUCHUNG
DER ARBEITSNACHFRAGE IM KONTEXT
VON ANGEBOTSÜBERHÄNGEN UND MIS-
MATCH-EFFEKTEN AUF DEM ARBEITSMARKT
IM GROSSHERZOGTUM LUXEMBURG

Autoren:

Markus Hehn / Marko Thomas Scholz / Verena Köhn / Markus Derenthal

Januar 2015
ISSN 1860-3661

NR.14



EUROPÄISCHE
FACHHOCHSCHULE

Europäische Fachhochschule Brühl
Kaiserstraße 6 | 50321 Brühl
info@eufh.de | www.eufh.de

EUROPÄISCHE FACHHOCHSCHULE (EUFH)

Lehrstuhl für Finanz- und Anlagemanagement

Professor Dr. Markus Hehn

Dipl.-Oec. Dipl.-Bw. (FH) Marko Thomas Scholz

Verena Köhn, M. A., B. A.

Cand. rer. oec. (FH) Markus Derenthal

Kaiserstraße 6

50321 Brühl

Tel. +49 (0) 22 32 / 56 73 - 0

Fax +49 (0) 22 32 / 56 73 - 2 29

E-Mail: m.hehn@eufh.de

E-Mail: m.scholz@eufh.de

Internet: www.eufh.de

MINISTÈRE DE L'ECONOMIE

Mario Grotz, Conseiller de Gouvernement 1^{ière} classe

Dr. Christian Tock, Attaché de Gouvernement

19-21, Boulevard Royal

L-2449 Luxembourg

Adresse postale:

L-2914 Luxembourg

Tel. +352 247 - 8 84 13

Fax +352 26 20 27 68

Internet: www.eco.public.lu

LUXINNOVATION

Jean-Paul Schuler, Directeur

Frédéric Becker, Project Manager

Claudine Bettendroffer

7, rue alcide de Gasperi

L-1615 Luxembourg

Tel. +352 43 62 63 - 1

Fax +352 43 81 20

Internet: www.luxinnovation.lu

Abstract:

Der Arbeitsmarkt des Großherzogtums Luxemburg weist sowohl makro- als auch mikroökonomisch betrachtet einige Besonderheiten auf, die nach der Intensität ihrer Ausprägungen bislang in keinem anderen Mitgliedstaat der Europäischen Union beobachtet werden konnten. Eine davon ist beispielsweise die seit über einem Jahrzehnt andauernde Störung der Allokationseffizienz. Im Rahmen der vorliegenden Studie konnte durch Berechnung der Beveridge-Kurve für die Jahre 1978 bis 2013 nachgewiesen werden, dass die Allokationsineffizienz in den Jahren 2011 bis 2013 ihr vorläufiges Maximum erreicht hat. Vor dem Hintergrund dieser Tatsache wurde partial-analytisch untersucht, ob und inwieweit die Personalrekrutierung der im Inland ansässigen innovativen »Start-Up«-Unternehmen von dieser Verwerfung betroffen ist. Gleichzeitig wurde der Frage nachgegangen, ob es möglich ist im Falle

einer Wechselwirkung zwischen der Störung des Arbeitsmarktes einerseits und der Personalrekrutierung andererseits, Handlungsempfehlungen für eine Optimierung des Rekrutierungsprozesses auszuarbeiten, deren Wirkung langfristig zu einer Minderung der makroökonomischen Verwerfung führen würde. In der Tat konnten auf Ebene der »Start-Up«-Unternehmen gleich mehrere Mismatch-Effekte identifiziert werden. Im weiteren Verlauf zeigte die Untersuchung außerdem, dass die Optimierung des Personalrekrutierungsprozesses einzelner »Start-Up«-Unternehmen zumindest eine Minderung der Mismatch-Arbeitslosigkeit in Luxemburg zur Folge haben könnte. Von entscheidender Bedeutung ist jedoch die Erkenntnis, dass in den Optimierungsprozess neben den betroffenen Unternehmen selbst auch der luxemburgische Staat und die Luxinnovation eingebunden werden müsste.

JEL classification: J23; J24; M51

Keywords: Personalrekrutierungsprozess, Mismatch-Effekte, Allokationsineffizienz.

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkungen	7
1.1	Gegenstand des Forschungsauftrags	7
1.2	Wissenschaftliche Methodik	7
1.3	Explorative Datenanalyse zum Zwecke einer strukturierenden Erarbeitung spezifischer Handlungsempfehlungen	8
2	Makroökonomische Analyse der Arbeitslosigkeit im Großherzogtum Luxemburg	10
2.1	Angebotsüberhänge und Mismatch-Arbeitslosigkeit auf dem luxemburgischen Arbeitsmarkt	10
2.2	Qualifikatorische, regionale und motivatorische Mismatch-Effekte	18
3	Mikroökonomische Partialanalyse der Arbeitsnachfrage bei im Inland ansässigen innovativen Start-Up-Unternehmen	21
3.1	Beobachtungen zur Erwartungshaltung der Arbeitsnachfrage bezüglich der Bewerberpräferenzen	21
3.2	Beobachtungen zur Erwartungshaltung der Arbeitsnachfrage bezüglich der emotionalen Assoziationen von künftigen Mitarbeitern	25
3.3	Beobachtungen zur Begründung eines nachfrageinduzierten motivatorischen Mismatches	31
3.4	Arbeitsmarktbeeinflussende Faktoren aus personalwirtschaftlicher Sicht	39
3.4.1	Arbeitgeberattraktivität und Differenzierungsstrategie	41
3.4.2	Ermittlung des Personalimages	50
3.4.3	Organisation von Personalgewinnung	53
3.4.4	Optimierung der Personalrekrutierung	56
4	Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf	67
4.1	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse	67
4.2	Zusammenfassende Darstellung der wichtigsten Handlungsempfehlungen	70
4.3	Weiterer Forschungsbedarf	71
5	Literaturverzeichnis	74
6	Abkürzungsverzeichnis	80
7	Abbildungsverzeichnis	82
8	Anhang	84

1 Vorbemerkungen

1.1 Gegenstand des Forschungsauftrags

Die *EUROPÄISCHE FACHHOCHSCHULE*¹ in Brühl (Rhein-Erft-Kreis) wurde am 24. März 2014 beauftragt empirisch zu untersuchen,

(i) *aus welchem Grund die Befriedigung der Arbeitsnachfrage von im Inland ansässigen innovativen »Start-Up«-Unternehmen trotz einer prozessualisierten Personalrekrutierung regelmäßig gestört ist, partiell sogar unbefriedigt bleibt, obgleich der luxemburgische Arbeitsmarkt seit Jahren nicht geräumt ist;*

(ii) *ob die Störung makroökonomisch oder mikroökonomisch induziert ist;*

(iii) *inwieweit es möglich ist unter Berücksichtigung von Punkt (ii) Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, mit Hilfe derer dieses Phänomen unter Einbeziehung der »Start-Up«-Unternehmen, der Luxinnovation und auch des Staates neutralisiert werden könnte;*

(iv) *welche nachhaltigen Effekte sich aus einer Beseitigung der unter (i) genannten Störung für den luxemburgischen Arbeitsmarkt insgesamt ergeben könnten.*

Auftraggeber sind das *MINISTERE DE L'ECONOMIE* des *GOUVERNEMENTS DU GRAND-DUCHE DE LUXEMBOURG* sowie die *LUXINNOVATION*.² Die Auftragsvergabe seitens des Ministeriums erfolgte durch Mario Grotz (Conseiller de Gouvernement 1^{ière} classe) bzw. seitens der Luxinnovation durch deren Direktor Jean-Paul Schuler.

1.2 Wissenschaftliche Methodik

Der erteilte Forschungsauftrag macht es zunächst zwingend erforderlich, exogene makroökonomische Störungen des inländischen Arbeitsmarktes, insoweit hiervon die Personalrekrutierung der innovativen »Start-Up«-Unternehmen betroffen

¹ *Professor Dr. Markus Hehn*, Inhaber des Lehrstuhls für Finanz- und Anlagemanagement, *Dipl.-Oec. Dipl.-Bw. (FH) Marko Thomas Scholz*, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Lehrstuhl, *Verena Köhn*, M. A./B. A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Industriemanagement der *EUFH* und *Cand. rer. oec. (FH) Markus Derenthal*, Student der Betriebswirtschaftslehre an der *EUFH* mit Studienschwerpunkt Finanz- und Anlagemanagement.

² Eine detaillierte Beschreibung der beiden Auftraggeber haben die Autoren bereits vorgelegt. Vgl. hierzu: *Hehn/Scholz/Bender/Derenthal (2014): Innovative »Start-Ups« im Großherzogtum Luxemburg: Eine empirische Untersuchung staatlich begleiteter, innovativer Existenzgründungen am Wirtschaftsstandort Luxemburg*, *EUFH Working Paper Nr. 12*, Seite 8 – 11.

sein könnte, belastbar auszuschließen. Zu diesem Zwecke erfolgt in *KAPITEL 2.1* eine empirisch gestützte Untersuchung der offenen Stellen insgesamt (durch Berechnung der sog. »Vakanzquote«) und der Arbeitslosigkeit (inkl. Jugend- und Langzeitarbeitslosigkeit) sowie im Anschluss daran eine analytische Betrachtung deren beider Korrelation miteinander (sog. »Beveridge Kurve«). Ziel dieser wissenschaftlichen Methodik ist es, ökonomische Erkenntnisse zur Effizienz des inländischen Arbeitsmarktes zu gewinnen. Erst im Anschluss daran ist es rein methodisch gesehen überhaupt möglich, in Abhängigkeit der jeweils empirisch beobachteten und effizienztheoretisch begründeten Erkenntnisse, weitere mikroökonomische Analysen auf Ebene der von den arbeitsmarktinduzierten Friktionen betroffenen Unternehmen durchzuführen und begleitend hierzu deren Personalrekrutierungsprozess zu optimieren.

Für den zuletzt genannten, in gewisser Hinsicht zweiten Teil der Untersuchung, hat es sich angeboten, eine Partialanalyse der Arbeitsnachfrage der im Großherzogtum Luxemburg ansässigen »Start-Up«-Unternehmen vorzunehmen. In enger Abstimmung mit den beiden Auftraggebern erfolgte zu diesem Zweck eine Fragebogen gestützte Primärdatenerhebung. Der speziell hierfür seitens der *EUROPÄISCHEN FACHHOCHSCHULE* entwickelte, konkret auf den luxemburgischen Arbeitsmarkt zugeschnittene Fragebogen, umfasst insgesamt 53 Fragen; er wurde in englischer Sprache und in digitaler Fassung seitens der *LUXINNOVATION* an die zu befragenden »Start-Up«-Unternehmen versendet.³

1.3 Explorative Datenanalyse zum Zwecke einer strukturierenden Erarbeitung spezifischer Handlungsempfehlungen

Auf besonderen Wunsch der *LUXINNOVATION*⁴ sollte, nach Möglichkeit, gleichzeitig mit der Realisation von *PUNKT (iii)* des Forschungsauftrags, sprich bei der Erarbeitung konkreter Handlungsempfehlungen, geprüft werden, ob vergleichbare wissenschaftliche Studien — deutscher oder ausländischer Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen —, existieren, die bereits auf akademischem Niveau das hier untersuchte Phänomen in einem aus luxemburgischer Sicht ausländischen Markt analysiert haben, um einerseits einen Vergleich zu einer identischen oder nahezu identischen Problematik im Ausland herstellen und andererseits die dort gewonne-

³ Der Fragebogen befindet sich im Anhang auf den Seiten: 98 bis 117.

⁴ Hier vertreten durch: *Frédéric Becker* (Projektmanager) und *Claudine Bettendroffer*, beide Start-Up Support.

nen Erkenntnisse auf den hiesigen Forschungsgegenstand übertragen zu können. Diese Ergänzung unseres Forschungsauftrags hatte Auswirkungen auf die unsererseits anzuwendende Technik bei der Analyse des empirisch erhobenen Datenmaterials. Es soll daher sowohl aus Gründen der Transparenz wie auch zum besseren allgemeinen Verständnis auf diesen Aspekt nachfolgend mit knappen Worten eingegangen werden.

Die Erfüllung des Forschungsauftrags in der gewünschten Form machte eine sog. »explorative Datenanalyse« erforderlich. Und zwar aus den beiden nachfolgend genannten Gründen:

- (i) **Nichtvergleichbarkeit inländischer und ausländischer Sachverhalte:** *Auf ausländischen Märkten empirisch beobachtete, ökonomische Sachverhalte lassen sich vom rein wissenschaftlichen Standpunkt her nicht ohne weiteres auf inländische Märkte übertragen. Ursächlich dafür sind unter anderem divergierende volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen, gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. indexierte Lohnanpassungsverpflichtungen, Mindestlöhne etc.), arbeitsmarktrelevante Ausbildungsniveaus, individuelle Präferenzen und Restriktionen auf Ebene des Arbeitsangebots wie der Arbeitsnachfrage etc.*
- (ii) **Nichtvergleichbarkeit von Forschungsergebnissen bei divergierenden Forschungsmethoden:** *Bei voneinander verschiedenen Forschungsmethoden besteht ein unter Umständen nicht unerhebliches Risiko, dass ein Vergleich der damit gewonnenen Erkenntnisse, von denen jedes Einzelne für sich betrachtet durchaus Gültigkeit besitzen kann, Missverständnisse und/oder Fehlinterpretationen induziert. Es ist schon von daher aus Qualitätssicherungsaspekten in der empirischen Forschung notwendig, bei sog. »vergleichenden Studien« stets identische Erhebungs- und Analysemethoden anzuwenden.*

Weil sich vorliegend keine einzige, von dritter Seite verfasste Studie recherchieren ließ, die letzten Endes nicht mit mindestens einem der beiden hier genannten Aspekte in Konflikt geraten wäre, verbleibt aus akademischer Sicht nur noch die Möglichkeit unter Verwendung von Hypothesen nach gemeinsamen Korrelationen inländischer und ausländischer Beobachtungen zu suchen. Eine andere als die rein explorative Datenanalyse existiert hierfür methodisch nicht. Neben den Ergebnissen unserer Analyse auf den folgenden Seiten, findet sich alle unsererseits ausgewerteten Drittstudien im Literaturverzeichnis (KAPITEL 5).

2 Makroökonomische Analyse der Arbeitslosigkeit im Großherzogtum Luxemburg

2.1 Angebotsüberhänge und Mismatch-Arbeitslosigkeit auf dem luxemburgischen Arbeitsmarkt

Eine Analyse der Arbeitslosigkeit in einer Volkswirtschaft dient gemeinhin dem Ziel, sie zunächst mit Blick auf ihre jeweilige Ursache einer der nachfolgenden vier Kategorien zuordnen zu können:

- ▶ Konjunkturelle (zyklische) Arbeitslosigkeit,
- ▶ Strukturelle Arbeitslosigkeit (*auch*: Mismatch-Arbeitslosigkeit),
- ▶ Friktionelle Arbeitslosigkeit,
- ▶ Saisonale Arbeitslosigkeit.

Erst wenn dieser Teil der Analyse abgeschlossen ist, besteht für die Regierung der betroffenen Volkswirtschaft die Möglichkeit, politische Lösungsansätze zum Abbau der jeweiligen Arbeitslosigkeit zu entwickeln und diese entsprechend umzusetzen. Weil die vorliegende Studie aber nicht das Ziel verfolgt die Herkunft der Arbeitslosigkeit im *GROßHERZOGTUM LUXEMBURG* zu untersuchen, sondern vielmehr ausschließen muss, dass deren Existenz die Folge einer exogen induzierten Störung des gesamten inländischen Arbeitsmarktes ist — eine solche nämlich würde sich der Kontrolle der Start-Up-Unternehmen gänzlich entziehen⁵ —, besteht keine Notwendigkeit nachfolgend in dieser Manier zu verfahren. Stattdessen sei in diesem Kapitel untersucht, ob die Arbeitslosigkeit im Großherzogtum rein auf **Angebotsüberhänge**

$$AL = N^s - N^d \quad (1)$$

oder rein auf **Mismatch-Effekte**

$$AL = V \quad (2)$$

zurückzuführen ist — wobei V die Anzahl der offenen Stellen symbolisiert —, oder sich aus beiden Elementen zusammensetzt. In diesem Falle gelte

$$AL = (N^s - N^d) + V \quad (3)$$

⁵ Und ggf. auch der Kontrolle der amtierenden Regierung.

Lässt sich (1) beobachten, besteht für die Start-Up-Unternehmen keinerlei Handlungsbedarf. Kann indes (2) beobachtet werden, ist realistischer Weise davon auszugehen, dass sich ein Teil jener Effekte auch auf innovative Start-Up-Unternehmen auswirkt. Das gilt natürlich auch insoweit partiell (3) beobachtet werden kann. In diesem Fall ist die Gesamtzahl der Arbeitslosen AL stets so groß wie der Angebotsüberhang $(N^s - N^d)$ plus der Zahl der offenen Stellen V . Dividiert man (3) durch das Arbeitsangebot N^s , so folgt daraus die Arbeitslosenquote

$$u = \frac{AL}{N^s} \quad (4)$$

Ersetzt man den Zähler durch V wird daraus die sog. »Vakanzquote«

$$v = \frac{V}{N^s} \quad (5)$$

Sie misst das Verhältnis der Zahl der offenen Stellen zur Zahl der Arbeitsanbieter⁶. Würde Sie, in Prozent gemessen, den Wert 100% (50%) annehmen, hieße das, dass es in der betrachteten Volkswirtschaft genauso viele (halb so viele) offene Stellen wie Erwerbspersonen gibt. Gilt $v > 0$ bei einer zeitgleich von Null verschiedenen Arbeitslosenquote ($u > 0$), lässt sich (5) zudem in einem ersten, vereinfachten Schritt als Indikator für Mismatch-Arbeitslosigkeit interpretieren.⁷ Mit anderen Worten, bei

$$v = 0 \quad (6)$$

gilt automatisch (1) und die Arbeitslosigkeit erklärt sich als reiner Angebotsüberhang. Weil bei $N^s > N^d$ in der gesamten Volkswirtschaft nicht genug Arbeitsplätze vorhanden sind, um den Arbeitsmarkt zu räumen, kann dieses Szenario keine nega-

⁶ Das Arbeitsangebot entspricht der Zahl der Erwerbspersonen und setzt sich im Einzelnen zusammen aus der Zahl der Erwerbstätigen plus der Zahl der erwerbsfähigen Erwerbslosen (Arbeitsuchenden).

⁷ Exaktere Ergebnisse lassen sich berechnen, indem man in einem weiteren, zweiten Schritt die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit je Arbeitsmarktsegment $\hat{\mu} = \frac{1}{N_{Seg}^{AL}} \sum_{i=1}^{N_{Seg}^{AL}} t_i$ bestimmt und diese mit der durchschnittlichen Dauer der Arbeitslosigkeit insgesamt $\mu = \frac{1}{N_{AL}} \sum_{i=1}^{N_{AL}} t_i$ vergleicht. Diese Methode unterstellt, dass die Zahl der Arbeitsuchenden in Segmenten, in denen Suchdauern unter dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt liegen, relativ klein ist. Wenn $\hat{\mu} = \mu$ gilt, gibt es dort per Definition keine Mismatch-Arbeitslosigkeit. Wenn sich dagegen $\hat{\mu} > \mu$ beobachten lässt, liegt dort Mismatch-Arbeitslosigkeit vor. Vgl. hierzu auch Bauer/Gartner (2014), S. 2.

tiven Auswirkungen auf die Personalrekrutierung der innovativen Start-Up-Unternehmen haben, da es unter diesen Bedingungen auch für sie keine unbesetzten Arbeitsstellen mehr zu besetzen gibt. Angebotsüberhänge insoweit sie in Luxemburg existieren — und *ABB. 1* beweist wegen $N^s - N^d = 14.614$, dass sie existieren —, können im Verlauf der weiteren Analyse des luxemburgischen Arbeitsmarktes mithin vollständig ausgeblendet werden.

Wegen $V = 2.598$ im Kalenderjahr 2013 (bzw. $v = 1,04\%$ für dasselbe Jahr in *ABB. 2*), ist der Fokus der makroökonomischen Analyse nunmehr auf die Mismatch-Effekte in Luxemburg zu richten.

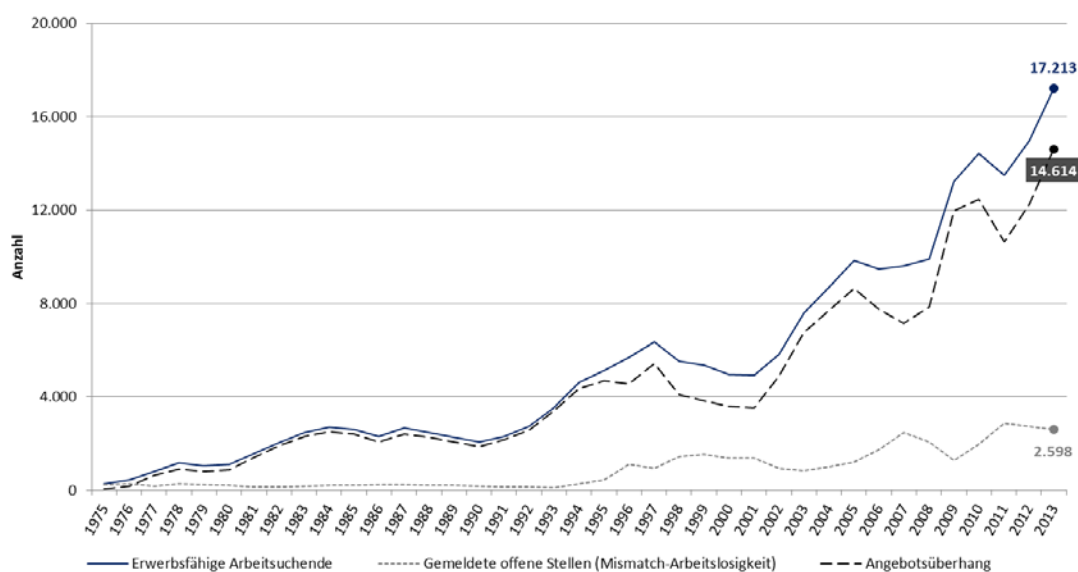


Abb. 1: *Entwicklung des Angebotsüberhangs und der Mismatch-Arbeitslosigkeit auf dem Arbeitsmarkt des Großherzogtums Luxemburg im Zeitraum 1975 bis 2013*
(Quelle: OECD.StatExtracts / Eigene Berechnung und Darstellung)

Finden Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot nicht zueinander, existiert auch eine von Null verschiedene Wahrscheinlichkeit dafür, dass hiervon gleichsam die im Inland ansässigen Start-Up-Unternehmen betroffen sind. Ob sich die Ursache für einen Mismatch allerdings eher bei N^s bzw. N^d verorten lässt oder im Zweifel gar auf beide gleichermaßen zurückgeführt werden muss, lässt sich — jedenfalls an dieser Stelle —, nicht klären. Hierzu bedarf es einer Totalanalyse beider Seiten des Marktes; eine solche wurde vorliegend nicht durchgeführt, da sie der Forschungsauftrag nicht vorsah. Es sei jedoch angeraten dies bspw. im Rahmen eines Folgeforschungsauftrages nachzuholen und bei dieser Gelegenheit die aktuellen Arbeitssuchenden hinsichtlich ihres Qualifikationsniveaus zu untersuchen. Schon mit Blick auf

eine Fortentwicklung der Optimierung des Personalrekrutierungsprozesses der Start-Up-Unternehmen besteht unseres Erachtens hier weiterer Untersuchungsbedarf.

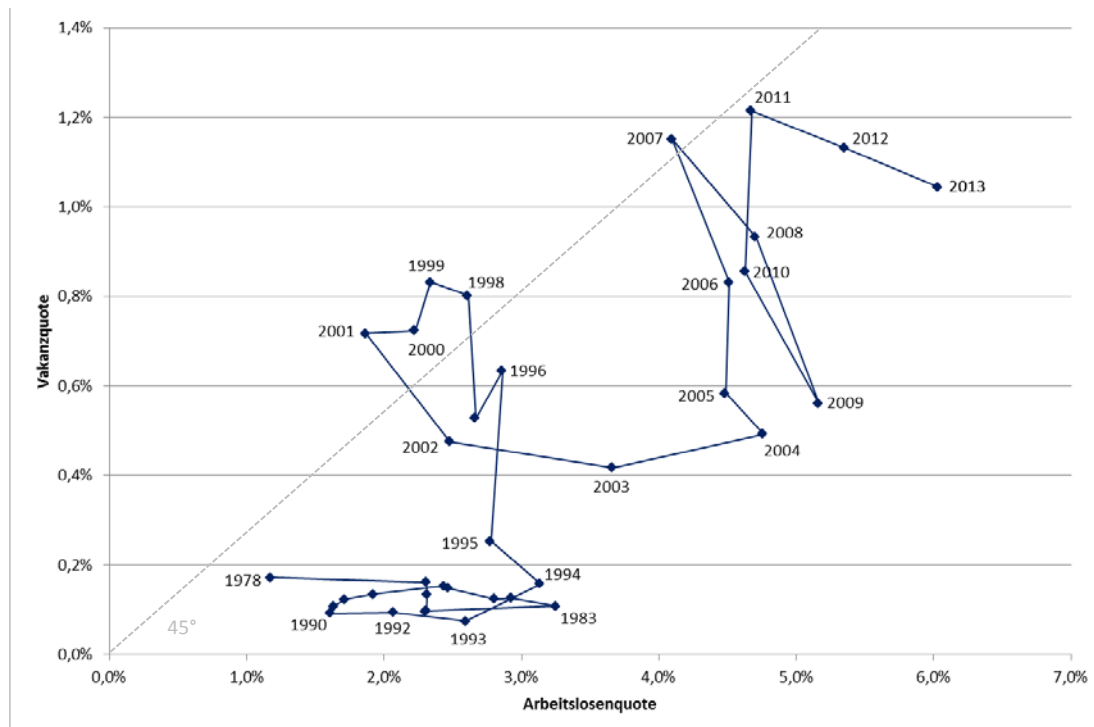


Abb. 2: **Beveridge-Kurve für Luxemburg (1978 bis 2013⁸)**
(Quelle: AMECO / Eigene Berechnung und Darstellung)

Zur näheren Quantifizierung der Größenordnung sowie der zeitlichen Entwicklung des Mismatches auf dem luxemburgischen Arbeitsmarkt trägt die sog. »Beveridge-Kurve« in ABB. 2 bei. Sie stellt in einem kartesischen Koordinatensystem eine Beziehung zwischen (4) auf der Abszisse und (5) auf der Ordinate her und bildet auf diese Weise die Relation zwischen Vakanzen- und Arbeitslosenquote ab, wobei entlang der Winkelhalbierenden (45°-Linie)

$$N^s = N^d \quad (7)$$

gilt. Das heißt, oberhalb der Winkelhalbierenden entstehen Angebotsüberhänge ($N^s > N^d$) und unterhalb der Winkelhalbierenden entstehen Nachfrageüberhänge ($N^s < N^d$).⁹ Insgesamt ist die Beveridge-Kurve wie folgt zu lesen:

⁸ In der Abbildung nicht beschriftet wurden die Kalenderjahre 1979 – 1982, 1984 – 1989 und 1991. Dies geschah rein aus Gründen einer verbesserten Lesbarkeit.

- ▶ **Konjunkturell bedingte Verbesserung:** Sie zeigt sich durch eine Bewegung nach links oben, weil die Anzahl der offenen Stellen im konjunkturellen Aufschwung bei gleichzeitiger Verringerung der Arbeitslosigkeit ansteigt.
- ▶ **Konjunkturell bedingte Verschlechterung:** Sie zeigt sich durch eine Bewegung nach rechts unten, weil die Anzahl der offenen Stellen im konjunkturellen Abschwung bei gleichzeitiger Erhöhung der Arbeitslosigkeit absinkt.
- ▶ **Effizienzverlust:** Er zeigt sich durch eine Verschiebung der Kurve weg vom Koordinatenursprung, weil sowohl die Anzahl der offenen Stellen als auch die Arbeitslosigkeit ansteigt.

Nach der Lage der Beveridge-Kurve in *ABB. 2* zu urteilen haben die Effizienzverluste bei der Humankapitalallokation auf dem luxemburgischen Arbeitsmarkt in den Jahren 2011, 2012 und 2013 ein vorläufiges Maximum erfahren, denn die jeweiligen Messpunkte dieser Kalenderjahre befinden sich am nord-östlichen Rand des ersten Quadranten des Koordinatensystems. Je weiter außen die Beveridge-Kurve liegt, desto höher ist der Anteil der Mismatch-Arbeitslosigkeit.¹⁰ Empirisch betrachtet ist diese Beobachtung somit gleichzeitig ein starkes Signal dafür, dass von den darin zum Ausdruck kommenden Effizienzverlusten auch innovative Start-Up-Unternehmen betroffen sind. Diese aber sind im direkten Vergleich mit finanzkräftigeren und/oder international besser vernetzten Unternehmen umso weniger im Stande, aus der Trägheit des Arbeitsmarktes herrührende Effizienzverluste entsprechend zu kompensieren. Daraus folgt, dass die anstehende mikroökonomische Partialanalyse der bei den Start-Up-Unternehmen verorteten Arbeitsnachfrage (siehe *KAPITEL 3*), dem Grunde nach mit dem hier formulierten Befund gerechtfertigt werden kann.

Unabhängig hiervon sei hervorgehoben, dass zur Eindämmung jener Mismatch-Arbeitslosigkeit nicht nur Maßnahmen auf Ebene der betroffenen Unternehmen, sondern durchaus auch Maßnahmen zur strukturellen und organisatorischen Optimierung des Stellenvermittlungsprozesses auf Ebene der staatlichen Arbeitsagentur *ADEM* erforderlich sind. Einhergehen sollten diese Maßnahmen mit einer Intensivierung der Zusammenarbeit der *ADEM* mit den Start-Up-Unternehmen und zwar sowohl im Vorfeld wie im Nachgang einer Stellenbesetzung, insbesondere weil die

⁹ Vorliegend wurde *V* in Ermangelung geeigneter und verfügbarer statistischer Daten nicht mit der Zahl aller offenen Stellen, sondern mit der Zahl der gemeldeten offenen Stellen gemessen. Dadurch kann es zu einer verzerrten Darstellung der Messpunkte kommen. Auf eine Schätzung der übrigen offenen Stellen mit Hilfe regressionsanalytischer Methoden wurde im Rahmen dieser Partialanalyse verzichtet.

¹⁰ Vgl. hierzu auch: *Ragni (2004)* und *Franz (2013)*.

Befragung, wie *ABB. 3* zeigt, hervorgebracht hat, dass lediglich ein gutes Drittel der befragten Unternehmen gegenwärtig bereits mit der luxemburgischen Arbeitsagentur zusammenarbeitet.¹¹ Knapp zwei Drittel der Befragten indes machen hiervon bislang keinen Gebrauch.

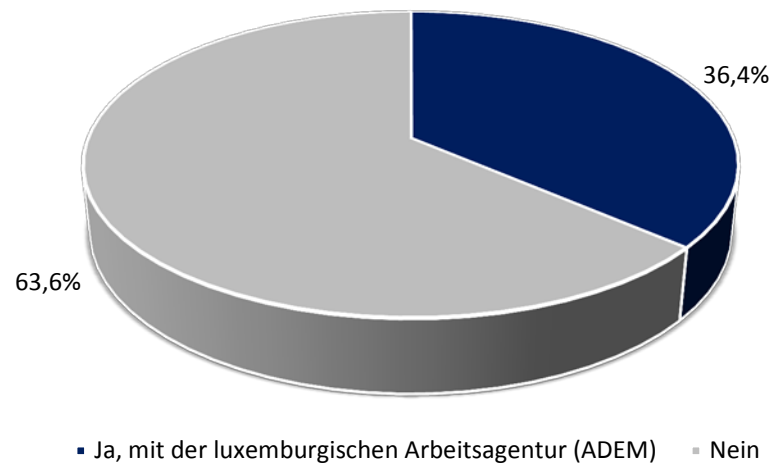


Abb. 3: ***Gegenwärtige Zusammenarbeit der Start-Up-Unternehmen mit staatlichen Arbeitsvermittlungsagenturen***
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Vermittlungsineffizienz auf dem Arbeitsmarkt zieht mittel wie unmittelbar regelmäßig mehrere Verwerfungen nach sich. Eine davon zeigt sich sowohl in der Intensität wie auch in der Entwicklung des sog. »Stellenandrangs«. Beim Stellenandrang handelt es sich um ein relatives Maß, welches angibt, wie viele Arbeitslose auf eine einzige gemeldete offene Stelle entfallen.¹² Mit anderen Worten, am Stellenandrang lässt sich die Vermittlungsintensität ablesen. Steigt letztere an (ab), nimmt der Stellenandrang ab (zu). Berechnen lässt er sich, indem man den Nenner in Gleichung (4) durch *V* ersetzt. Es gelte also

$$s = \frac{AL}{V} \quad (8)$$

Der Vollständigkeit halber sei noch angemerkt, dass der Wert dieses Bruches insgesamt größer wird, wenn

¹¹ Erhoben mit Frage 47 (siehe Anhang S. 115).

¹² Vgl. *Gratt (2012)*, S. 5.

- ▶ bei ansonsten gleichbleibendem Nenner der Wert des Zählers steigt oder
- ▶ bei ansonsten gleichbleibendem Zähler der Wert des Nenners sinkt.

Dagegen wird s insgesamt kleiner, wenn

- ▶ bei ansonsten gleichbleibendem Nenner, der Wert des Zählers sinkt oder
- ▶ bei ansonsten gleichbleibendem Zähler der Wert des Nenners steigt.

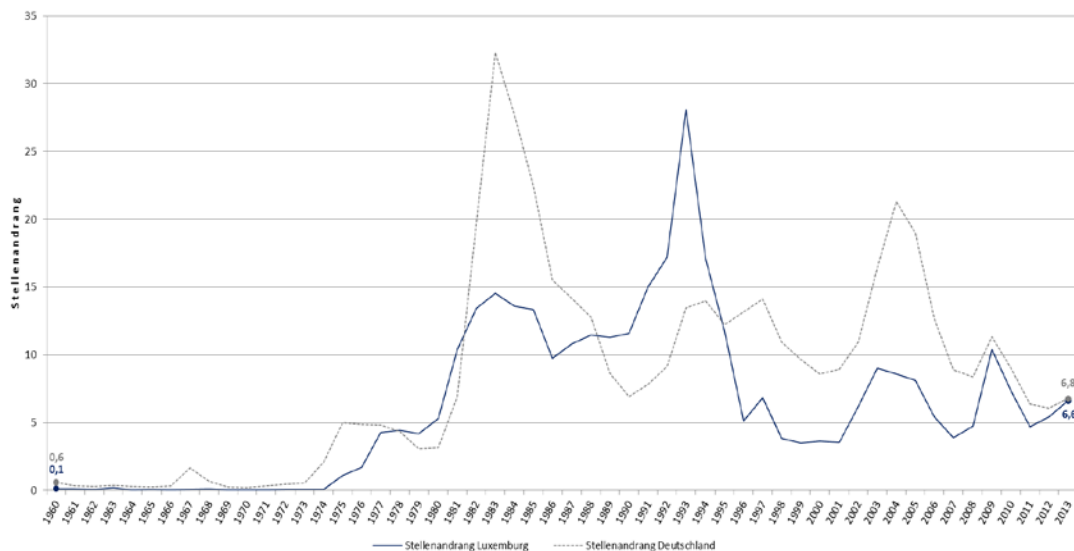


Abb. 4: **Entwicklung des Stellenandrangs im Großherzogtum Luxemburg und in der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum 1960 bis 2013**
(Quelle: OECD.StatExtracts, Destatis / Eigene Berechnung, Darstellung)

ABB. 4 zeigt nicht nur, dass der Stellenandrang in Luxemburg seit dem Jahr 2011 deutlich zugenommen hat und im Kalenderjahr 2013 mit einem Wert von 6,6 wieder auf seinem eigenen Niveau zwischen den Jahren 1980 (5,3) und 1981 (10,4) angekommen ist. Die Graphik zeigt eben auch, dass der luxemburgische Wert im zuletzt genannten Jahr empfindlich nah an den Stellenandrang der **BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND** (6,8) herangekommen ist. Dies überrascht und irritiert zugleich. Sollte man doch meinen, dass der Arbeitsmarkt des Großherzogtums im reinen Größenvergleich gegenüber dem Arbeitsmarkt der Bundesrepublik eine deutlich höhere Allokationseffizienz und damit einhergehend auch eine höhere Vermittlungsintensität aufweisen müsste. Bei näherer Betrachtung jedoch lässt sich die relativ niedrige Vermittlungsintensität in **LUXEMBURG** mit dem sehr hohen Angebotsüberhang von insgesamt 14.614 Personen erklären (ABB. 1). Diesen Personen steht schlichtweg keinerlei Arbeitsnachfrage gegenüber.

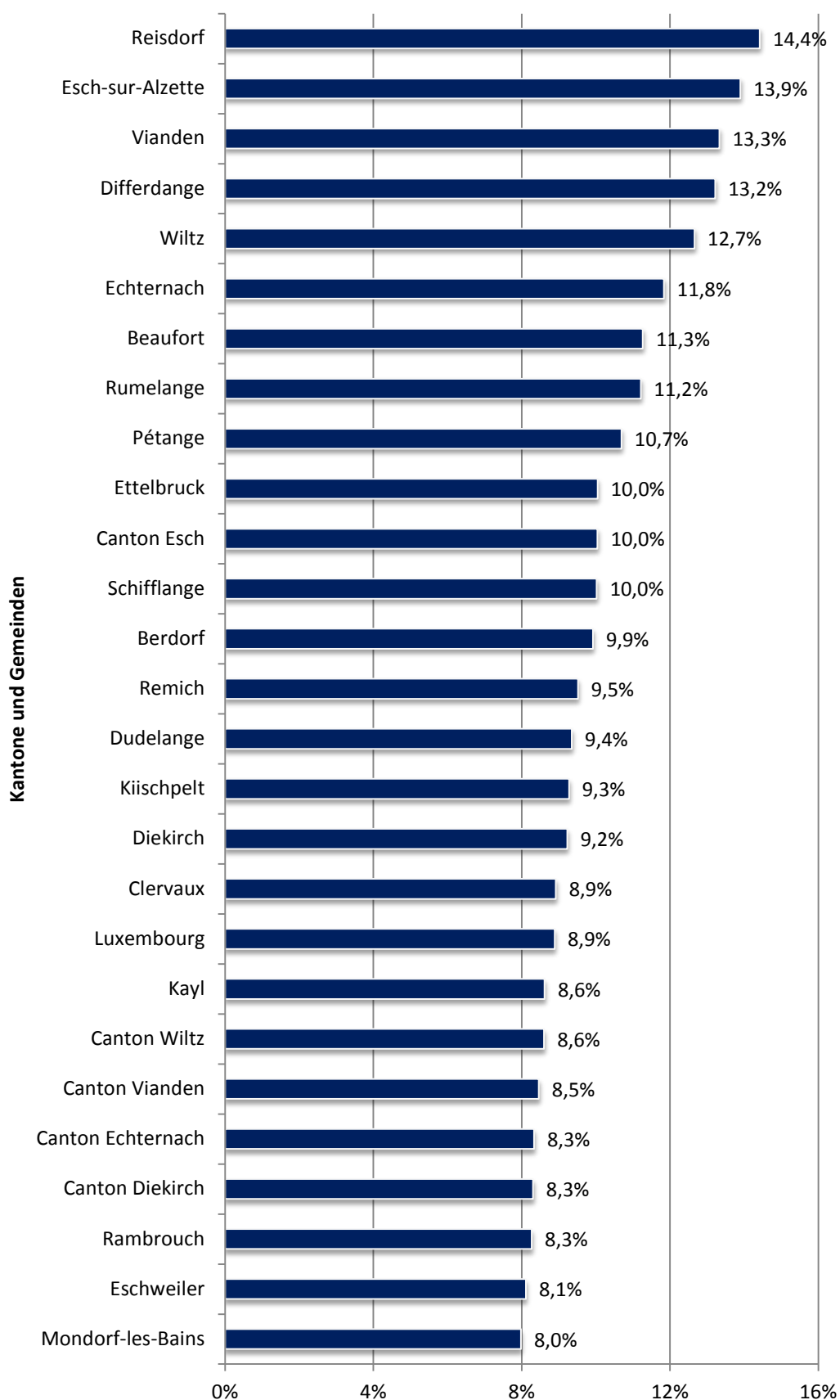


Abb. 5: *Luxemburger Kantone und Gemeinden im Jahre 2013 mit einem relativen Erwerbslosenanteil über dem Landesdurchschnitt von 7,95%*
(Quelle: STATEC / Eigene Darstellung)

Obgleich Luxemburg als homogener Arbeitsmarkt zu betrachten ist, ergibt sich, betrachtet man das Jahr 2013, eine beachtliche Spannweite bei der Verteilung der Arbeitslosigkeit. *ABB. 5* umfasst und verbildlicht als Ausschnitt lediglich diejenigen Kantone und Gemeinden mit einem relativen Erwerbslosenanteil jenseits des Landesdurchschnitts von 7,95%. Es erscheint mithin ebenso offensichtlich, dass sich die Folgen des nicht geräumten luxemburgischen Arbeitsmarktes dort am heftigsten niederschlagen. Angesichts des spezifischen infrastrukturellen Hintergrundes dieser Kantone und Gemeinden ist jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass die dortige Erwerbslosigkeit tendentiell Angebotsüberhänge statt Mismatch-Arbeitslosigkeit reflektiert, mit der Folge, dass die Start-Up-Unternehmen dort kein Rekrutierungspotential generieren könnten.

2.2 Qualifikatorische, regionale und motivatorische Mismatch-Effekte

Finden Unternehmen und Arbeitsuchende auf einem Arbeitsmarkt mit Mismatch-Arbeitslosigkeit nicht zueinander, kann das im ganz Wesentlichen auf drei verschiedene Mismatch-Effekte zurückgeführt werden. Diese seien der Vollständigkeit halber nachfolgend noch einmal in Erinnerung gerufen:

- ▶ **Qualifikatorischer Mismatch:** *Die Divergenz zwischen Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot geht ursächlich auf rein äußerlich betrachtet marginale, für das Unternehmen aber dennoch maßgebliche Abweichungen der einzelnen Bewerberqualifikationen betreffend zurück (bspw. berufspraktische Erfahrung, Auslandsaufenthalte, Fremdsprachkenntnisse, Mitarbeiterführungskompetenzen etc.). Unternehmen haben regelmäßig eine sehr konkrete Vorstellung davon, welche Qualifikationen ein Arbeitsuchender bereits im Einstellungszeitpunkt besitzen muss. (Hinweis: Erwerbslose, deren berufliche Qualifikation nicht nachgefragt wird, bilden keinen qualifikatorischen Mismatch ab, sondern stellen einen reinen Angebotsüberhang dar.)*
- ▶ **Regionaler Mismatch:** *Die Divergenz zwischen Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot geht ursächlich auf die Immobilität eines Arbeitsuchenden zurück. Tendentiell lässt sich hierzu beobachten, dass die Mobilität/Immobilität eines Arbeitsuchenden stark mit dessen Lebensalter korreliert ist. Jüngere Arbeitsuchende sind insbesondere in Ermangelung einer ausgeprägten sozialen*

und räumlichen Verwurzelung tendentiell eher zu einem Wohnortwechsel bereit als ältere Arbeitsuchende.

- **Motivatorischer Mismatch:** Die Divergenz zwischen Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot geht ursächlich auf die Mitarbeitervergütung relativ zum Arbeitsvolumen zurück. Hierzu sei angemerkt, dass letzteres, wie ABB. 6 beweist, im GROSßHERZOGTUM LUXEMBURG während der vergangenen 30 Jahre von 1.798 Arbeitsstunden je Arbeitnehmer auf 1.643 Arbeitsstunden je Arbeitnehmer und im Durchschnitt der OECD-Staaten von 1.905 Std./AN auf 1.770 Std./AN abgesunken ist. Dies entspricht für Luxemburg einer Niveauabsenkung um 8,6% und für die OECD einer Niveauabsenkung um 7,6%. Im Vergleich zum OECD-Durchschnitt ist die Arbeitsbelastung im Großherzogtum damit nicht nur absolut niedriger, sondern hat im Zeitablauf zusätzlich auch noch um einen Prozentpunkt stärker nachgegeben.

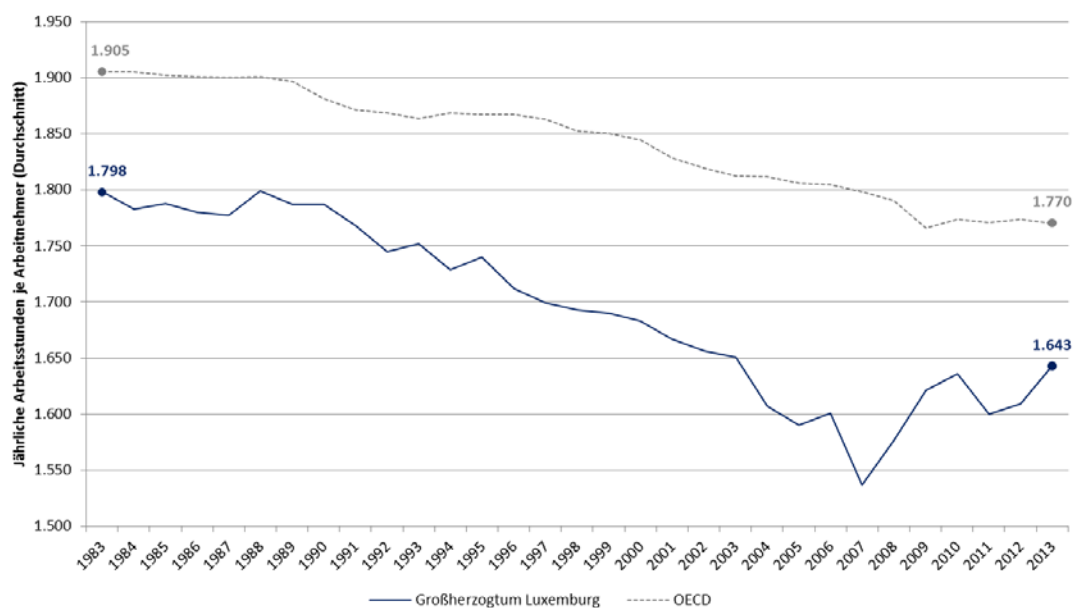


Abb. 6: **Entwicklung des Arbeitsvolumens im Großherzogtum Luxemburg im Vergleich zum durchschnittlichen Arbeitsvolumen der OECD-Staaten**
(Quelle: OECD.StatExtracts / Eigene Darstellung)

ABB. 7 veranschaulicht außerdem, dass die Lohnquote — also der Anteil der Arbeitnehmerentgelte (Lohneinkommen) am Volkseinkommen —, in LUXEMBURG während der Jahre von 1978 bis bis 2013 um 9 Prozentpunkte nachgegeben hat, wohingegen die Arbeitslosenquote im gleichen Zeitraum um 4,6 Prozentpunkte angestiegen ist. Mit anderen Worten, volkswirtschaftlich betrachtet hat die Bedeutung der Lohneinkünfte gegenüber alternativen Einkünften abgenommen. Hinsichtlich des Lohnniveaus scheint die sich auf die Start-Up-Unternehmen zu

verteilende Kostenbelastung hingegen immer noch so groß zu sein, dass man ihr dort nur im Wege unterdurchschnittlicher Mitarbeitervergütungen, womit sowohl die Einstiegsvergütung wie auch die Vergütungsentwicklung gemeint ist, zu begegnen vermag.

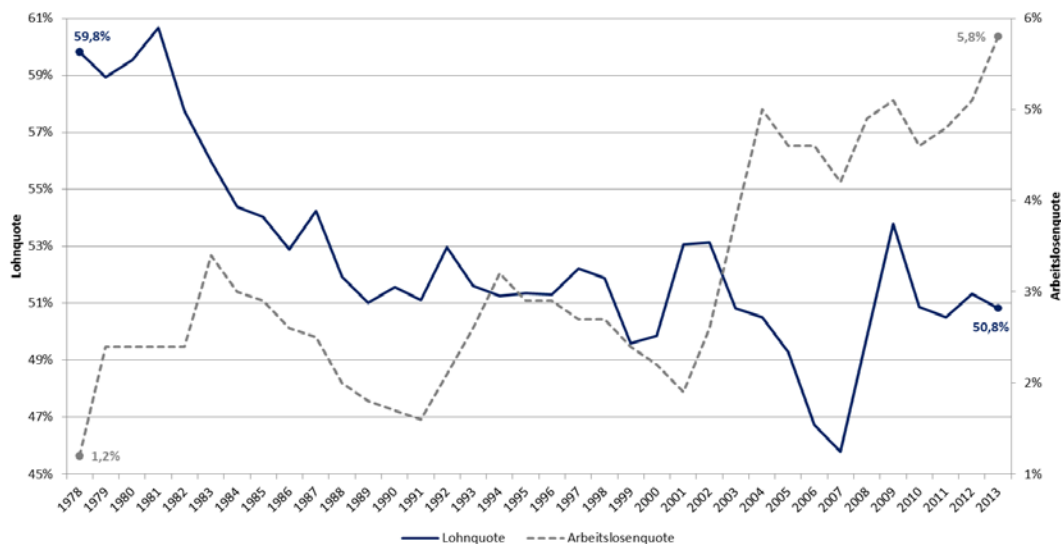


Abb. 7: **Zu hohe Löhne als Ursache für Arbeitslosigkeit in Luxemburg?**
(Quelle: AMECO, Europäische Kommission / Eigene Darstellung)

Handlungsempfehlung

Als Handlungsempfehlung sei dem Wirtschaftsministerium des *GROßHERZOGTUMS LUXEMBURG* wie auch der *LUXINNOVATION* mit Blick auf einen optimierten Abbau der Mismatch-Arbeitslosigkeit geraten:

- die Zusammenarbeit der *ADEM* und der Start-Up-Unternehmen durch z. B. einen speziellen Ansprechpartner zu fördern.
- die strukturelle und organisatorische Optimierung des Stellenvermittlungsprozesses auf Ebene der *ADEM* zu fördern.
- die Start-Up-Unternehmen bspw. durch Lohnbeihilfen zu unterstützen (bei Bedarf entwirft die EUFH hierzu gerne entsprechende Modelle/Konzepte).

3 Mikroökonomische Partialanalyse der Arbeitsnachfrage bei im Inland ansässigen innovativen Start-Up-Unternehmen

3.1 Beobachtungen zur Erwartungshaltung der Arbeitsnachfrage bezüglich der Bewerberpräferenzen

Zur Neutralisierung eines sog. »*qualifikatorischen Mismatches*«, also eines ausbleibenden Zusammentreffens von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage aus rein qualifikatorischen Gründen ist es zunächst für geradezu jedes Unternehmen — gleichgültig wie groß es ist oder welche Märkte es bedient — erforderlich, im Vorfeld einer Stellenbesetzung exakt festzulegen,

- ▶ welche Qualifikation(en) ein Mitarbeiter auf einer spezifischen, neu zu besetzenden Stelle zwingend benötigt, sprich über welche Qualifikationen ein Kandidat bereits im Einstellungszeitpunkt verfügen muss bzw.
- ▶ welche Qualifikationen(en) ein Mitarbeiter auch im Nachgang einer Einstellung im Wege der betrieblichen oder außerbetrieblichen Fort- und Weiterbildung erwerben kann.

Mit anderen Worten, wenn Unternehmen am Arbeitsmarkt Arbeitskraft nachfragen, genügt es nicht, sich der qualifikatorischen Heterogenität der Arbeitsuchenden bewusst zu sein und ein gewisses Maß an Fort- und Weiterbildungsbereitschaft eines Bewerbers schlichtweg zu erwarten, da eine solche Rekrutierungspolitik das Risiko in sich birgt Schattenpreise unbekannten Ausmaßes zu internalisieren (Fort-/Weiterbildungskosten, Stellenneubesetzungskosten, Rechtsdurchsetzungskosten, Opportunitätskosten durch Reputationsverlust etc). Vielmehr ist es für ein Unternehmen von ebenso entscheidender Bedeutung, eine sehr exakte Vorstellung davon zu haben, welche Qualifikationen eines Bewerbers (Rangordnung) in welcher Intensität, kurz- und langfristig im Unternehmen benötigt werden. Als Konsument der Arbeitskraft ist jeder Arbeitgeber gut beraten, seine individuelle, auf den Bewerber gerichtete Präferenzordnung sehr genau zu kennen und hiernach Personal zu rekrutieren.

Gleichermaßen von Bedeutung ist es bei der Personalrekrutierung, die jeweils individuellen Präferenzen der eigenen Bewerber in Bezug auf deren Realisierbarkeit im eigenen Unternehmen zu kennen bzw. zutreffend antizipieren zu können. Bestehen nämlich bereits an dieser Stelle signifikante Divergenzen zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage, können diese schon rein objektiv betrachtet frühestens im Rahmen eines Bewerbungsgesprächs aufgedeckt werden; mit der Folge, dass

zwar Bewerbungen eingehen und auch Gespräche stattfinden — also Stellenbesetzungskosten entstehen —, letztendlich aber kein Kandidat eingestellt wird.

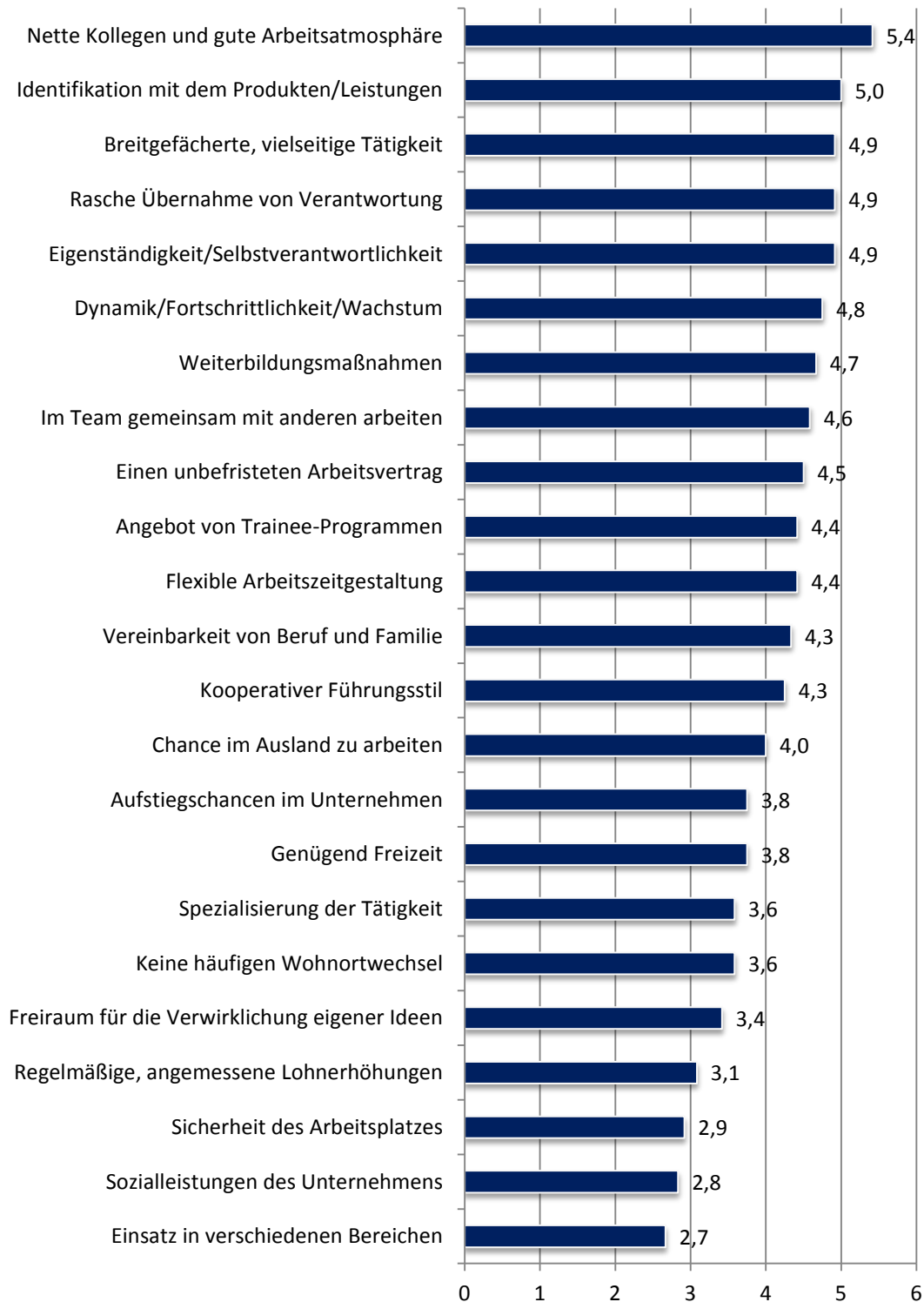


Abb. 8: **Bewerberpräferenzen lt. Erwartungshaltung der Arbeitsnachfrage**
(Quelle: Eigene Erhebung / Darstellung nach Hofstetter¹³)

¹³ Vgl. Hofstetter (1992), S. 45.

Um etwas vergleichbares wie die oben genannte ex-ante Bewertung individueller Bewerberpräferenzen methodisch überhaupt möglich zu machen, entwickelte bspw. in Deutschland unter anderem *HOFSTETTER*¹⁴ ein sog. »Präferenzenraster«, mit Hilfe dessen es seither möglich ist, im Wege regelmäßiger Befragungen lokale, regionale oder gar länderspezifische Bewerberpräferenzen zu erheben und zu analysieren. Bekannt geworden sind hierzulande insbesondere die Studien *LANG VON WINS*¹⁵, der bereits im Jahre 1995 Untersuchungen bei Hochschulabsolventen anstellte, um an Informationen über den Einfluss persönlicher Einstellungen auf die eigene Stellenwahl zu gelangen.

Mit einer seitens der *EUROPÄISCHEN FACHHOCHSCHULE* aktualisierten Fassung exakt jenes Hofstetter'schen Präferenzenrasters wurde vorliegend nunmehr die Selbsteinschätzung der Start-Up-Unternehmen in Bezug auf die Realisierbarkeit von Bewerberpräferenzen getestet. Hierzu ist den Befragten ein insgesamt 23 Präferenzen umfassendes Raster mit der Bitte vorgelegt worden, deren Realisierbarkeit im eigenen Unternehmen jeweils mit einem Score von [1] bis [6] zu bewerten.¹⁶ Die nach der Auswertung hieraus entwickelte Rangordnung reflektiert *ABB. 8*.

Hiernach erwarten die Start-Up-Unternehmen offenbar, dass sich von allen getesteten Präferenzen im eigenen Betrieb am ehesten eine kollegiale und gute Arbeitsatmosphäre realisieren lässt (Score 5,4). In Relation hierzu ist nach Selbsteinschätzung der Befragten eine angemessene Lohnerhöhung deutlich weniger realisierbar (Score 3,1). Bestätigt hat sich im Übrigen das gemeinhin verbreitete Vorurteil von der Unsicherheit ausgeschriebener Arbeitsplätze im Start-Up-Sektor. Mit einem Score von 2,9 rangiert diese Präferenz deutlich am unteren Ende des Rasters. Gleichzeitig erwarten die innovativen Start-Up-Unternehmen aber, und zwar gleich an zweiter Stelle, dass sich ein Bewerber mit den Produkten bzw. den Leistungen des eigenen Unternehmens identifizieren möchte und auch identifizieren kann (Score 5,0) und an dritthöchster Stelle, dass ein Bewerber die Präferenz verfolgt, eine breitgefächerte, vielseitige Tätigkeit im Unternehmen ausüben zu wollen.

Eine nach ähnlichem Muster im Juli 2009 in der *BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND* von *TNS EMNID* vorgenommene Datenerhebung nach *HOFSTETTER*, deckte auf, dass 65% der Befragten gleichfalls an erster Stelle einen guten Arbeitsplatz mit netten Kollegen präferieren und mit nur 33% erst an fünfter Stelle »viel Geld verdienen«.

¹⁴ Vgl. *Hofstetter (1992)*, S. 45.

¹⁵ Vgl. *Lang von Wins (1995)*.

¹⁶ Erhoben mit Frage 19 (siehe Anhang, S. 103).

wollen.¹⁷ Allerdings lassen sich diese Informationen nur eingeschränkt für die luxemburger Start-Up-Unternehmer nutzen, da die in Deutschland Befragten nicht mit Blick auf einen Arbeitsplatzwechsel untersucht worden sind. Arbeitnehmer sind im Übrigen ab einer gewissen Altersgrenze tendentiell nicht mehr bereit unter Aufgabe ihres sozialen Umfeldes den Arbeitsplatz und auch den Wohnort zu wechseln. Im vorliegenden Falle gaben sogar 34% der Befragten die Präferenz an im Zusammenhang mit der Aufnahme einer neuen Arbeitsstelle »nicht umziehen« zu müssen.¹⁸

Handlungsempfehlung

Als Handlungsempfehlung sei der *ADEM* mit Blick auf eine prozessuale Optimierung des Personalrekrutierungsverfahrens geraten, künftig in regelmäßigen Abständen (bspw. jährlich) zumindest auf dem inländischen Arbeitsmarkt und ggf. auch auf ausgewählten ausländischen Arbeitsmärkten unter Anwendung des Hofstetter-Rasters Bewerberpräferenzen zu erheben und die Ergebnisse den Start-Up-Unternehmen zur Verfügung zu stellen, damit diese sie in ihren Personalrekrutierungsprozess aufnehmen können. Auf diesem Wege lassen sich mit relativ niedrigen Kosten nicht nur wichtige Informationen über diejenigen Arbeitsmärkte gewinnen, die künftig intensiver bzw. künftig weniger intensiv fokussiert werden sollten, sondern eben auch feststellen, welche Präferenzen im Einzelnen die Unternehmen und welche Präferenzen im Einzelnen die Bewerber verfolgen bzw. welche Abweichungen in der Rangordnung dieser Präferenzen konkret auftreten. Durchgeführt werden könnten derlei Erhebungen beispielsweise unter

- ▶ Studierenden an in- und ausländischen Universitäten im letzten oder vorletzten Semester;
- ▶ Besuchern in- und ausländischer Bewerbermessen;
- ▶ Seminarteilnehmern betrieblicher Fort- und Weiterbildungsprogramme an der *CHAMBRE DE COMMERCE*;
- ▶ Arbeitssuchenden, insoweit diese bei der staatlichen Arbeitsagentur (*ADEM*) als solche gemeldet sind.

¹⁷ Vgl. *tns emnid* (2009), S. 1.

¹⁸ Vgl. ebd.

3.2 Beobachtungen zur Erwartungshaltung der Arbeitsnachfrage bezüglich der emotionalen Assoziationen von künftigen Mitarbeitern

Vielfach wird — insbesondere bei Existenzgründern, kleinen und mittelständischen Betrieben — in Ermangelung professioneller Kenntnisse im Personalwesen übersehen, dass die Tatsache Emotionen zu besitzen wie auch die Fähigkeit solche bei anderen (z. B. Vorgesetzten, Kollegen, Kunden etc.) wahrnehmen zu können, gleichermaßen eine Bewerberqualifikation darstellt. Und zwar eine ganz wesentliche. In der einschlägigen Literatur haben sich diesbezüglich mittlerweile die Begriffe »Emotionale Intelligenz« bzw. »Soziale Intelligenz« durchgesetzt. Multinational operierende Unternehmen beispielsweise sind in den letzten Jahren sogar dazu übergegangen, derlei Kompetenzen im Rahmen ihrer »Assessment Center« mit speziell dafür entwickelten Bewerberfragen zu testen und die Testergebnisse in den eigenen Personalrekrutierungsprozess zu integrieren.

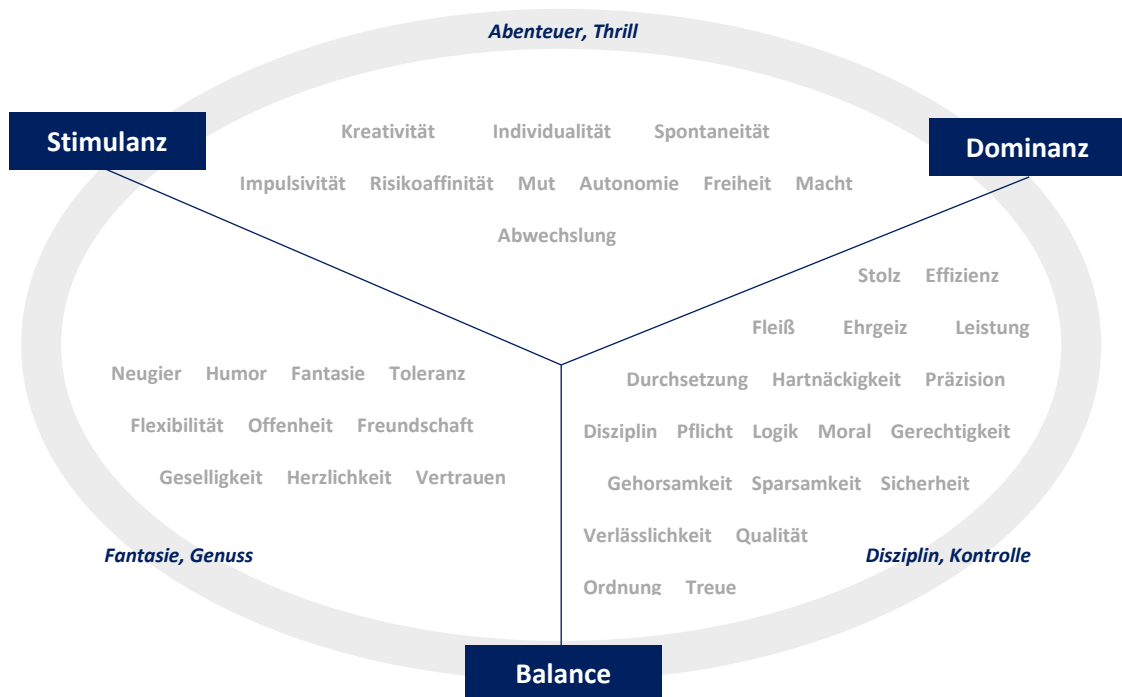


Abb. 9: **Die Verknüpfung von Motiv- und Emotionssystemen mit Werten (»LIMBIC MAP®«)**
(Quelle: Modifiziert entnommen aus Häusel (2012))

Bewerber mit entsprechend signifikanten Defiziten in diesen Bereichen können so gefiltert werden. Nun stehen Emotionen in ihrer schier unendlichen Vielfalt aber nicht für sich alleine, sondern lassen sich, vor allem für konsumtive und bedingt auch für investive

Zwecke, systematisieren.¹⁹ Verknüpft man derlei Emotionssysteme zusätzlich noch mit typisierenden Werten, lassen sich damit umgekehrt recht erstaunliche Aussagen über die von Menschen ausgehende emotionalisierende Typisierung bei Konsum- oder Investitionsentscheidungen formulieren, die wiederum, wenn man sie bspw. bei Bewerbern testet, Auskunft über deren emotionelle Assoziationen mit diesem oder jenem Unternehmen geben. Auf diese Weise ist es Stellen ausschreibenden Unternehmen schlussendlich möglich, Informationen über das einer Entscheidung zu Grunde liegende emotionale Motiv eines Kandidaten, sich konkret bei einem Unternehmen beworben zu haben freizulegen und zu analysieren. Voraussetzung ist jedoch auch hier, dass das Personal rekrutierende Unternehmen sehr genaue Kenntnis darüber hat,

- ▶ welche Emotionen ein Bewerber mit dem Unternehmen, bei welchem er sich beworben hat, assoziieren soll (Soll-Zustand). Ein marketingstrategisches Ziel, welches im Übrigen vermittels der verschiedenen Techniken des sog. »Employer Branding« erreicht werden kann.
- ▶ welche Emotionen ein Bewerber mit dem Unternehmen, bei welchem er sich beworben hat, tatsächlich assoziiert (Ist-Zustand). Ein Zustand, der sich unter anderem durch Anwendung der sog. »Limbic Map®« (siehe Abb. 9) analysieren lässt.

Käme es an dieser Stelle zu signifikanten Divergenzen zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage, und würden diese im Bewerbungsgespräch nicht als solche erkannt, hätte dieser latente »emotionale Mismatch« — der inhaltlich zur Kategorie der qualifikatorischen Mismatches gehört und im Grunde nur ein Spezifikum derselben darstellt — schlimmstenfalls zur Folge, dass die Einstellung eines konkreten Bewerbers vollzogen würde, hiernach aber weder der Mitarbeiter dazu im Stande wäre sich friktionslos mit dem Betrieb noch der Betrieb dazu im Stande wäre sich friktionslos mit seinem neuen Mitarbeiter zu identifizieren. In beiden Fällen würde also infolge eines latenten Mismatches ein Szenario eröffnet, dessen suboptimale Rahmenbedingungen mittel- bis langfristig weitere persönliche Spannungen, bis hin

¹⁹ In welchem Ausmaß nicht nur Konsum-, sondern auch Investitionsentscheidungen emotional induziert sind, lässt sich, selbst unter Berücksichtigung jüngster verhaltensökonomischer und neuroökonomischer Forschungsergebnisse deutscher und angelsächsischer Urheberschaft abschließend nicht exakt beschreiben. Laborexperimente zum Thema »Mitarbeiterzufriedenheit« bspw., sprich zu einem spezifischen Merkmal einer Investitionsentscheidung — die Anstellung eines Mitarbeiters stellt ökonomisch betrachtet eine Investition dar —, konnten zumindest aufdecken, dass Emotionen, positive wie negative, nicht unbedeutend sind. Als weiterführende Lektüre hierzu sei insbesondere verwiesen auf: Ariely, Dan/Kamenica, Emir/Prelec, Dražen (2008); Jensen, Glen (1963); Jensen, Glen/Leung, Calvin/Hess, David (1970); Akerlof, George/Kranton, Rachel (2000); Blustein, David (2008); Falk, Armin/Kosfeld, Michael (2006); Langer, Ellen (1975); Preston, Anne (1989).

zu sachlichen Differenzen zwischen Mitarbeiterkollegen und Vorgesetzten nach sich ziehen könnte. Die mit einer derartigen, relativ ineffizienten Personalrekrutierungspraxis einhergehenden Opportunitätskosten lassen sich somit nur im Wege einer entsprechenden Optimierung des Rekrutierungsprozesses selbst vermeiden; insofern aber nahezu vollständig.

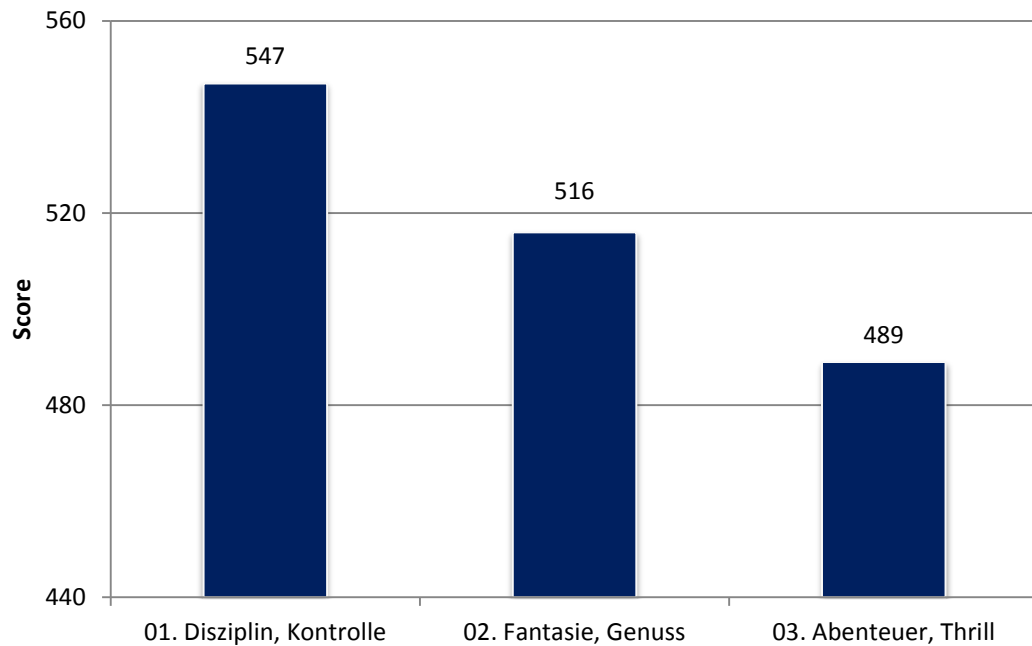


Abb. 10: **Präferenzordnung der Arbeitsnachfrage bezüglich der emotionalen Typisierung von künftigen Mitarbeitern**
(Quelle: Eigene Erhebung²⁰ und Darstellung)

Im Rahmen der hier durchgeführten Partialanalyse des Verhaltens innovativer, luxemburgischer Start-Up-Unternehmen bei der Personalrekrutierung wurde nunmehr in Anwendung der *Limbic Map*® (siehe Abb. 9) explorativ getestet, »ob« auf Seiten der zu untersuchenden Arbeitsnachfrage hinsichtlich der emotionalen Typisierung von Bewerbern, also künftigen Mitarbeitern (Arbeitsangebot), Indifferenz vorherrscht oder »ob« stattdessen eine Präferenzordnung existiert und — wenn letzteres der Fall sein sollte — »wohin«, sprich »in welche Richtung« der Verlauf einer solchen ausgeprägt ist. Zu diesem Zwecke wurde den befragten Start-Up-Unternehmen ein im Einzelnen 40 emotionale Merkmale umfassendes Raster vorgelegt und mit der Frage verbunden: »Welche emotionalen Eigenschaften bringt ein aus der Sicht Ihres Unternehmens idealer Bewerber mit?«²¹ Der eigentliche Test bestand schluss-

²⁰ Zum Zwecke der Nachvollziehbarkeit der in Abb. 10 dargestellten Werte finden sich im Anhang auf den Seiten 86 bis 97 die jeweiligen Einzelauswertungen aller Stichproben.

²¹ Erhoben mit Frage 20 (siehe Anhang, S. 105).

endlich darin, dass die Befragten jedes genannte emotionale Merkmal mit einem Score von [1] bis [6] zu evaluieren hatten. Das ausgewertete Testergebnis visualisiert *ABB. 10*. Hiernach sind die in Luxemburg ansässigen, innovativen Start-Up-Unternehmen keineswegs indifferent, was das emotionale Portfolio ihrer künftigen Mitarbeiter angeht, sondern haben stattdessen eine recht ausgeprägte Präferenz diesbezüglich.

Inhaltlich ist *ABB. 10* so zu lesen, dass die Befragten, summarisch betrachtet, jene emotionalen Merkmale am höchsten evaluierten, mit denen sich die beiden Motive »Disziplin« und »Kontrolle« assoziieren lassen (Summenscore 547). Das heißt nichts anderes als dass die innovativen Start-Up-Unternehmen in Luxemburg von ihrer Erwartungshaltung her Bewerber präferieren, die sich ihrerseits emotional eher mit Unternehmen identifizieren können, bei denen sich diese beiden Motive im Berufsalltag auch tatsächlich verwirklichen lassen. Offen bleiben muss allerdings die Frage, ob und wenn ja inwieweit bei den Start-Up-Unternehmen ein Bewusstsein für diese hauseigene Erwartungshaltung existiert. Sollte ein solches Bewusstsein nicht existieren, ist den Unternehmen dringend anzuraten es baldmöglichst zu kultivieren. Und zwar deshalb, weil es auf Seiten des Arbeitsangebots zu nachhaltigen Irritationen führt, wenn sich die Start-Up-Unternehmen in ihrer Außendarstellung am Arbeitsmarkt nicht dem eigens erwünschten emotionalen Fremdwahrnehmungsbedürfnis entsprechend positionieren. Spätestens wenn der Arbeitsmarkt nämlich ein solch inkonsistentes Verhaltensmuster erkennt, erwächst den Start-Up-Unternehmen von diesem Moment an ein von Null verschiedenes Glaubwürdigkeitsverlustisiko.

Demnach gilt grundsätzlich, wenn Unternehmen Arbeitssuchende präferieren, die sich ihrerseits vornehmlich auf offene Stellen bei Unternehmen bewerben, mit denen wiederum die Attribute »Disziplin« und »Kontrolle« assoziiert werden sollen, dann ist das Optimum des Rekrutierungsprozesses für jene Unternehmen erst erreicht, wenn sich diese so am Arbeitsmarkt positioniert haben, dass speziell jene Arbeitssuchende, die derlei emotionelle Qualifikationen auch tatsächlich besitzen, auf gerade diese Unternehmen aufmerksam werden, und nicht etwa solche, deren emotionelle Motive »Abenteuer« und »Thrill« repräsentieren. Ansonsten wächst die Möglichkeit, dass die infolge einer öffentlich ausgeschriebenen Stelle eingehenden Bewerbungen von Kandidaten stammen, die tatsächlich für ein ganz anderes Unternehmen und/oder noch dazu auf einer ganz anderen Stelle/Position arbeiten möchten, im Zeitpunkt ihrer Bewerbung aber nichts Trefflicheres auf dem Arbeitsmarkt gefunden haben.

Gleich an zweiter Stelle, mit einem Summenscore von 516, präferieren die Start-Up-Unternehmen ausweislich *ABB. 10* Bewerber mit den emotionalen Motiven »*Fantasie*« und »*Genuss*«. Wie *ABB. 11* überdeutlich veranschaulicht, hat jedoch gerade diese dominante Konstellation ein sich unmittelbar aus der emotionalen Typisierung ableitbares Spannungsverhältnis zu Folge (sog. »*egoistisch-altruistische Spannung*«). Emotional typisierende Bewerber, die gleichermaßen auf Merkmale der Ränge 1 und 2 ansprechen, vereinen nämlich in Personalunion *egoistische* wie *altruistische* Charaktereigenschaften. Unternehmen, die entsprechende Bewerber-typen präferieren, dürfen sich mithin am Ende, also nach vollzogener Anstellung eines Kandidaten, der beide emotionale Qualifikationen besitzt, nicht darüber wundern, dass der neue Mitarbeiter im Büro durch (ausgeprägte) egoistische Charakterzüge auffällt, wo er doch in seiner Privatsphäre eher altruistischen Charakterzügen den Vorzug gibt.²²

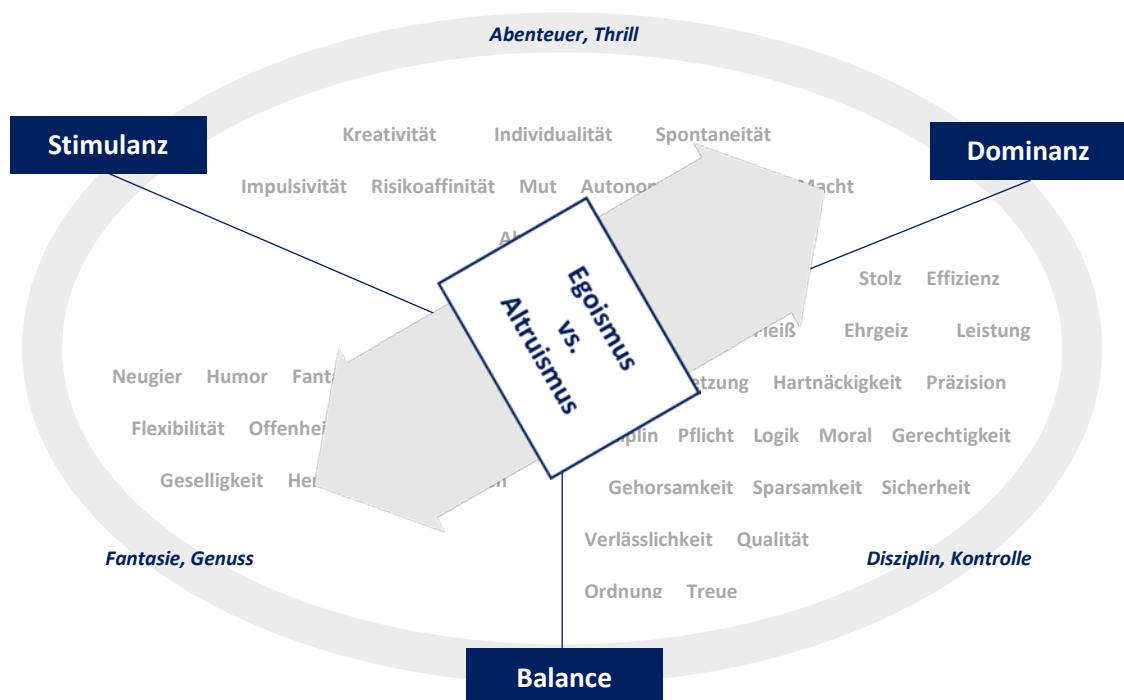


Abb. 11: **Die egoistisch-altruistische Spannung**
(Quelle: In Anlehnung an Häusel (2012))

Infolge der ziemlich nah bei einander liegenden ersten und zweiten Präferenz von 547:516 — relativ zueinander entspricht dies einem Verhältnis von 51%:49% —, sei

²² Der umgekehrte Fall wird sich in der Realität, insbesondere als Masseerscheinung, kaum beobachten lassen. Andernfalls hätten sich für Mitarbeiter dieses Typus längst eigene Märkte gebildet, auf denen sie wegen ihres gegen Null tendierenden Reservationslohns privilegiert nachgefragt würden.

den Start-Up-Unternehmen von daher geraten darauf zu achten keinen Kandidaten einzustellen, dessen Bewerbung in diesem zuletzt genannten Sinne emotional motiviert gewesen ist.

Handlungsempfehlungen

- ▶ **Emotionaler Soll-Zustand:** Handlungsbedarf für die Start-Up-Unternehmen besteht zunächst insoweit, als diese bislang zum Zwecke ihrer optimalen Positionierung am Arbeitsmarkt noch kein »Start-Up-Branding« bzw. »Employer Branding« betrieben haben. Hier sollte mit fachlicher Unterstützung zeitnah ein entsprechendes Konzept entwickelt und in den Personalrekrutierungsprozess implementiert werden. Weitere Details zu dieser Handlungsempfehlung finden sich aus thematischen Gründen vor allem in den KAPITELN 3.4.1 und 3.4.4.
- ▶ **Emotionaler Ist-Zustand:** Die Start-Up-Unternehmen sollten im Rahmen der Personalrekrutierung auch die »Emotionale Intelligenz« bzw. die »Soziale Intelligenz« ihrer Bewerber testen und die jeweiligen Testergebnisse als eines ihrer zentralen Auswahlkriterien verwenden.
- ▶ **Vermeidung emotionaler Spannungen:** Die Start-Up-Unternehmen sollten es vermeiden, emotional spannungsgeladene Motivgruppen zu bilden und hier-nach Personal zu rekrutieren. Optima finden sich weniger durch emotionale Kombinatorik, als durch emotionale Alleinstellung.
- ▶ **Vermeidung von »Similarity Matching«:** Die Start-Up-Unternehmen sollten bei der Entwicklung eines emotionalen Alleinstellungsmerkmals nicht den Fehler begehen, sich selbst, sprich das eigene Unternehmen, mit anderen, mittelständischen oder gar großen Unternehmen im selben Markt zu vergleichen. Hierbei besteht ein nicht unbedeutendes Risiko nach Gemeinsamkeiten zu suchen, diese vornehmlich auch zu finden und die tatsächlich bestehenden emotionalen Unterschiede auszublenden (sog. »Similarity Matching«). Mit Start-Up-Unternehmen, innovativen zumal, lassen sich insbesondere Merkmale assoziieren wie z. B.: *Kreativität, Individualität, Abwechslung, Neugier, Fantasie, Flexibilität, Ehrgeiz, Disziplin, Sparsamkeit, Verlässlichkeit* etc. Schon länger am Markt etablierte Unternehmen haben es im Vergleich zu den Start-Ups deutlich schwieriger, entsprechende Attribute glaubhaft für sich zu beanspruchen.
- ▶ **Frühzeitige Trenderkennung:** Start-Up-Unternehmen sollten langfristig darauf achten, sich an den in- und ausländischen Arbeitsmärkten abzeichnende »Trends« frühzeitig zu erkennen und in das Personalwesen zu integrieren.

3.3 Beobachtungen zur Begründung eines nachfrageinduzierten motivatorischen Mismatches

Arbeitssuchende — und hierunter seien für alle weiteren Ausführungen in diesem Kapitel nicht ausschließlich beschäftigungslose Erwerbsfähige subsummiert, sondern tatsächlich alle auf der Suche nach einer Arbeitsstelle befindlichen Erwerbsfähigen, also auch jene, die bereits einer regelmäßigen oder unregelmäßigen Beschäftigung nachgehen und sich trotz alledem bei Unternehmen bewerben —, treffen ihre Entscheidung ein konkretes Jobangebot abzulehnen oder eben anzunehmen in Abhängigkeit mehrerer unterschiedlicher Faktoren. Einer davon ist bekanntermaßen die Vergütung (Lohn/Gehalt), mit der das Unternehmen den Wert der seitens des Mitarbeiters hingeegebenen Arbeitskraft ausgleicht. Um auf das nicht unbeachtliche mikroökonomische Gewicht dieses Faktors und dessen makroökonomische Wirkung auf den gesamten luxemburgischen Arbeitsmarkt aufmerksam zu machen — siehe in Ergänzung hierzu *KAPITEL 2.1 und 2.2* —, soll im Rahmen dieses Kapitels zunächst skizzenhaft der Einfluss der Mitarbeitervergütung auf das Bewerbungsverhalten eines Arbeitssuchenden umrissen werden, um hiernach einerseits einen sog. »motivatorischen Mismatch« als friktionelle Störung des luxemburgischen Arbeitsmarktes beschreiben und andererseits die damit einhergehenden Effekte auf Start-Up-Unternehmen aufzeigen zu können. Am Ende des Kapitels finden sich wie gewohnt Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Personalrekrutierungsprozesses bei diesen.

Mikroökonomisch betrachtet entspricht der Wert einer Mitarbeitervergütung exakt der individuellen Produktivität des jeweils beschäftigten Mitarbeiters. Hieraus folgt zwingend:

- ▶ Ist der Wert der vereinbarten Mitarbeitervergütung größer als der Wert der geleisteten Mitarbeiterproduktivität, erwächst dem Mitarbeiter eine ökonomische Rente (ähnlich einer Konsumentenrente). Eine derartige Lohnpolitik zwingt das Unternehmen mittel- bis langfristig entweder zu Preiserhöhungen oder in die Insolvenz.
- ▶ Ist der Wert der Mitarbeitervergütung kleiner als der Wert der geleisteten Mitarbeiterproduktivität, erwächst stattdessen dem Unternehmen eine ökonomische Rente (ähnlich einer Produzentenrente). Eine derartige Lohnpolitik mündet mittel- bis langfristig in eine Minderung des individuellen Wohlfahrtsniveaus der jeweiligen Mitarbeiter.

Verständlicherweise haben die Vertreter beider Seiten am Arbeitsmarkt, Unternehmen wie Bewerber gleichermaßen, einen entsprechenden Anreiz, eben diese ökonomische Rente zu jeweils ihren Gunsten zu internalisieren. Genau deswegen stellen Lohn- bzw. Gehaltsverhandlungen auch stets eine Herausforderung für beide Seiten dar und setzen, wie man sagt, »*Fingerspitzengefühl*« (psychologisches Verhandlungsgeschick) voraus.

Während ein Unternehmen stets eine absolute Vergütungsobergrenze festlegt, bevor es im Rahmen der Personalrekrutierung zu Verhandlungen mit einem Bewerber bereit ist, legt ein Bewerber stattdessen stets eine absolute Vergütungsuntergrenze fest, und zwar noch bevor er sich überhaupt bewirbt. Diese absolute Vergütungsuntergrenze, sie darf auf keinen Fall verwechselt werden mit dem mehr oder weniger realistischen durchschnittlichen Erwartungswert von der eigenen Produktivität, ist nichts anderes, als Ausdruck der Bereitschaft eines Erwerbsfähigen, überhaupt eine bezahlte Arbeit aufzunehmen, sprich den Arbeitsmarkt als Akteur aktiv zu betreten. Sie wird deshalb auch »*Reservationslohn*«²³ genannt. Weil eben diese Bereitschaft keine fixe Größe ist, sondern einen individuell bemessenen Wert hat, handelt es sich dabei in gewisserer Hinsicht um eine Art mitarbeiterbezogene Mindestvergütung. Für die Kalkulation derselben stehen einem rational entscheidenden Erwerbsfähigen regelmäßig mehrere Orientierungsgrößen zur Verfügung. Eine davon ist die Höhe etwaiger, gesetzlich garantierter, staatlicher Unterstützungsleistungen (Arbeitslosengeld, Sozialhilfe etc.). Aus mikroökonomischer Sicht sind derlei Transferleistungen nämlich nichts anderes als eine Art impliziter Reservationslohn, unterhalb dessen ein zumindest rein pekuniärer Anreiz zur Aufnahme einer bezahlten Arbeit keine Wirkung entfalten kann. Eine andere Orientierungsgröße ist bspw. ein gesetzlich garantierter Mindestlohn (manchmal auch »*sozialer Mindestlohn*« genannt), sofern er dem Grunde nach überhaupt existiert und sofern er der Höhe nach über den gesetzlich garantierten Transferleistungen des Staates liegt. Für die Bundesrepublik Deutschland bspw. ist die Einführung eines (flächendeckenden²⁴) gesetzlichen Mindestlohns in Höhe von € 8,50/Std. erst im Laufe dieses Kalenderjahres beschlossen worden²⁵; er tritt am 1. Januar 2015 in Kraft. Der Arbeitsmarkt im *GROßHERZOGTUM LUXEMBURG* dagegen kennt den gesetzlichen Mindestlohn als

²³ [engl.] reservation wage — Vorbehaltslohn.

²⁴ Die Bezeichnung »*flächendeckend*«, die hierzulande zwar bereits im Vorfeld und auch noch während des Gesetzgebungsprozesses, selbst von Mitgliedern des Deutschen Bundestages verwendet wurde, ist irreführend, da der gesetzliche Mindestlohn infolge mehrerer Ausnahmetatbestände schon rein objektiv keinen flächendeckenden Anwendungszwang entfalten kann.

²⁵ Mit Art. 1 des Gesetzes zur Stärkung der Tarifautonomie (Tarifautonomiestärkungsgesetz) vom 11. August 2014.

interventionistisches Instrument schon sehr viel länger. Seine Wertentwicklung während der vergangenen 22 Jahre lässt sich in *ABB. 12* nachvollziehen.

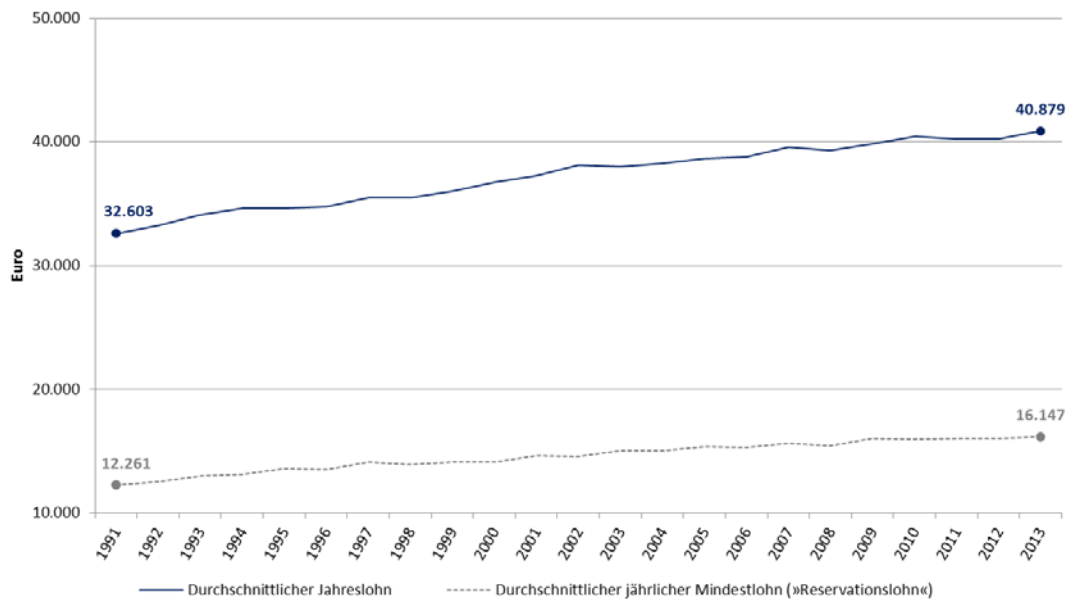


Abb. 12: **Entwicklung des durchschnittlichen Jahres- und des durchschnittlichen Mindestlohns im Großherzogtum Luxemburg**
(Quelle: OECD.StatExtracts / Eigene Berechnung und Darstellung)

In dieser Zeit hat er einen Wertzuwachs von insgesamt 31,7% erfahren; das entspricht einem jährlichen Wachstum von 1,4%. Aus Vergleichsgründen ist er der Entwicklung des in Luxemburg am ersten Arbeitsmarkt durchschnittlich gezahlten jährlichen Arbeitslohns gegenübergestellt. Letzterer eignet sich jedoch in der Regel nicht als Bezugswert zur Kalkulation eines Reservationslohns, sondern dient Arbeitssuchenden eher als Orientierungsgröße zur näheren Wertbestimmung ihrer durchschnittlichen individuellen Produktivität; sei der hiernach bestimmte Wert mit Blick auf den Arbeitsmarkt letzten Endes realistisch oder nicht. Ausweislich der Grafik, wuchs der Durchschnittslohn eines luxemburgischen Arbeitnehmers im oben abgebildeten Zeitraum insgesamt um 25,4%, das entspricht einem jährlichen Wachstum von 1,2%.

Es ist also festzuhalten, dass die Arbeitsvergütung ein zentraler mikroökonomischer Faktor ist, der in dominierender Weise (mit)entscheidet, ob Arbeitsmärkte, makroökonomisch betrachtet, am Ende eines (Handels-)Tages geräumt sind oder nicht. Kommt es hierüber zu Divergenzen zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage und finden beide deswegen nicht zueinander, dann bezeichnet man diesen Effekt als »motivatorischen Mismatch«. Liegt die unternehmenseitig angebotene Vergütung unterhalb des individuellen Reservationslohns (R), besteht für den Ar-

beitsuchenden keinerlei Anreiz, sprich keine »*Motivation*« den Job anzunehmen. Ist die Vergütung stattdessen mit diesem identisch, ist der Arbeitsuchende wegen

$$V_e(R) = V_u \quad (9)$$

indifferent, da die Kapitalwerte seiner beiden, optionalen Verdienstalternativen (Lohn/Gehalt vs. Transferleistungen) einander entsprechen. Erst ab einer Vergütung oberhalb des Reservationslohns gibt es ein rationales Argument, das heißt eine Motivation, den Job anzunehmen. Formal lässt sich dies beweisen, indem man die Beziehung (9) unter Anwendung der Bellmann-Gleichung

$$V_e(w) = \left[w + \Psi(V_u - V_e(w)) + \lambda_e \int_{\omega=w}^{\bar{w}} (V_e(\omega) - V_e(w)) F_w(\omega) d\omega \right] \int_{t=0}^{\infty} e^{-rt} dt \quad (10)$$

nach (R) auflöst.²⁶ Es ergibt sich dann

$$R = b + (\lambda_u - \lambda_e) \int_{\omega=R}^{\bar{w}} \frac{1 - F(\omega)}{r + \Psi + \lambda_e(1 - F(\omega))} d\omega \quad (11)$$

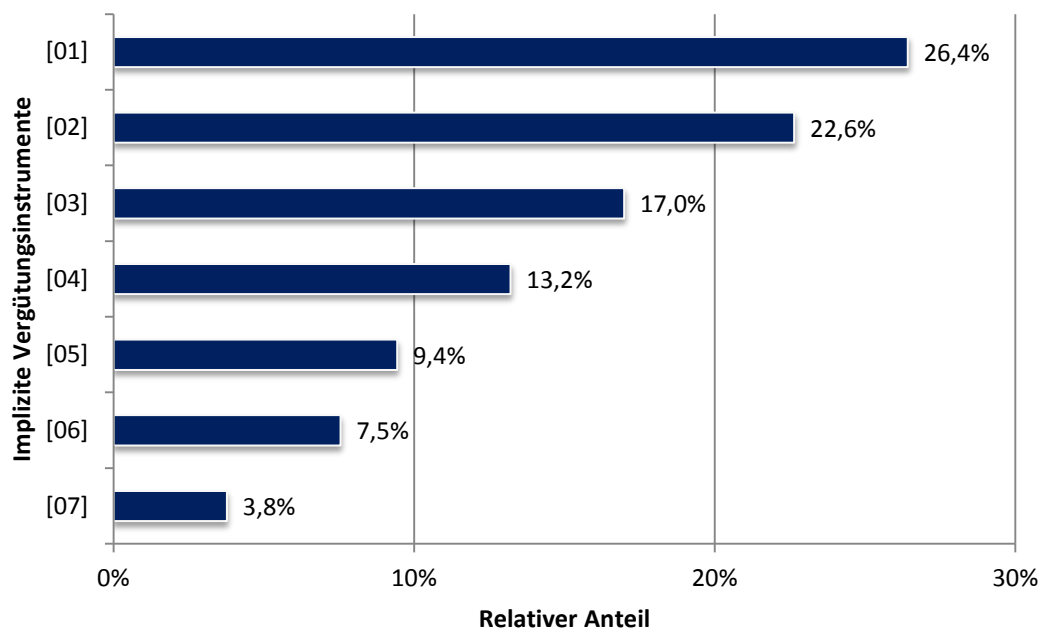
Spätestens hier wird nun in besonders plastischem Maße ersichtlich, dass die anreizstiftende Vergütung, die einem erwerbslosen Arbeitsuchenden mindestens angeboten werden muss, damit dieser einen Job annimmt,

²⁶ Aus rein pragmatischen Gründen sei die Auflösung hier nicht im Einzelnen wiedergegeben. Als weiterführende Lektüre hierzu wird u. a. verwiesen auf: *Lewerth (2014)*, S. 70 ff.

- ▶ seinem staatlichen Transferbezug b entspricht bzw.
- ▶ diesen wegen des stets positiven Integralausdrucks nur dann übertagt, wenn es der Erwerbslose zustande bringt aus dem Status der Erwerbslosigkeit heraus mehr konkret existierende Jobangebote unterschriftsreif zu generieren, als ihm dies mit dem Status eines Angestellten möglich wäre.

Daraus folgt zwingend, eine Vergütung unterhalb des Reservationslohns akzeptiert ein erwerbsloser Arbeitsuchender nur, wenn sich besser dotierte Jobangebote tendentiell schneller mit dem Status eines Beschäftigten generieren lassen, als mit dem Status eines Erwerbslosen. In diesem Fall nämlich umgeht er den Effekt, wonach der Arbeitsmarkt Erwerbslose in Ihrem Vorhaben der Sekundärverteilung zu entkommen und zur Primärverteilung zurückzukehren diskriminiert.

Gleiches gilt sinngemäß für Arbeitsuchende, die sich bereits in einem Beschäftigungsverhältnis befinden. Mit dem Unterschied, dass zwischen deren Reservationslohn und dem eines Erwerbslosen ein Niveauunterschied festzustellen sein wird.



[01] Betriebliche Fort-/Weiterbildungsmaßnahmen (od. Fortbildungsreisen), Laptop/Zubehör; [02] Dienstwagen, Tankgutscheine, Mitarbeiterparkplatz, Kantinenessen/Essensgutscheine; [03] Betriebliches Mobiltelefon/Smartphone; [04] Dienstwfhg., Kindergartenzuschüsse, Erstattung berufsbedingter Umzugskosten, Arbeitsgeberdarlehen, Aktienoptionen/sonstige Wertpapiere, betriebliche Altersversorgung/Lebensversicherung, Zusätzlichen Urlaubsanspruch; [05] Sonstige; [06] Lohn-/Gehaltszuschläge für Sonntags-, Feiertags-, Nachtarbeit; [07] Private Gesundheitsförderung, Fitness-/Sportangebote.

Abb. 13: **Sachleistungen als ergänzende, implizite Vergütungsinstrumente**²⁷
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

²⁷ Antwortalternativen (im Einzelnen auf Seite 36 aufgelistet) mit identischen relativen Anteilen wurden aus Gründen einer verbesserten Darstellbarkeit gruppiert.

Start-Up-Unternehmen, davon jedenfalls sei an dieser Stelle ausgegangen, unterliegen infolge ihrer in zeitlicher Hinsicht noch nicht allzu ausgeprägten Tätigkeit am Markt und der damit einhergehenden, typischen Unternehmensgewinnentwicklung besonderen Budget- und Preisbildungsrestriktionen und sind von daher schon rein objektiv betrachtet nicht im Stande ihrem Personal überdurchschnittliche Vergütungen und/oder Sondervergütungen zu gewähren. Es galt deshalb im Rahmen der Partialanalyse zu untersuchen, ob die in LUXEMBURG ansässigen Start-Up-Unternehmen diesem offensichtlichen Wettbewerbsnachteil gegenüber ihren in- und ausländischen Konkurrenten begegnen und wenn ja, mit welchen impliziten (ergänzenden) Vergütungsinstrumenten dies vorliegend geschieht. FRAGE 12²⁸ lautete daher: »Zusätzlich zur monatlichen Vergütung (Lohn/Gehalt) bieten wir Mitarbeitern folgende Leistungen an«. Die Start-Up-Unternehmen waren hiernach aufgefordert ihre Antwort aus dem nachfolgenden Katalog auszuwählen und anzukreuzen:

- ▶ Betriebliche Mobiltelefone/Smartphone,
- ▶ Zusätzlichen Urlaubsanspruch,
- ▶ Lohn-/Gehaltszuschläge für Sonntags-, Feiertags-, Nachtarbeit,
- ▶ Dienstwagen (auch zur privaten Nutzung),
- ▶ Tankgutscheine,
- ▶ Mitarbeiterparkplätze,
- ▶ Betriebliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (od. Fortbildungsreisen),
- ▶ Laptop/Zubehör (auch zur privaten Nutzung),
- ▶ Aktienoptionen/sonst. Wertpapiere,
- ▶ Arbeitgeberdarlehen,
- ▶ Private Gesundheitsförderung/Fitness- bzw. Sportangebote,
- ▶ Betriebliche Altersversorgung/Lebensversicherung,
- ▶ Kantinenessen/Essensgutscheine,
- ▶ Erstattung berufsbedingter Umzugskosten,
- ▶ Dienstwohnung,
- ▶ Kindergartenzuschüsse,
- ▶ Kostenübernahme wegen doppelter Haushaltsführung.

Das Ergebnis der Befragung gibt ABB. 13 wieder. Hiernach gelten betriebliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (oder Fortbildungsreisen) sowie ein Laptop nebst

²⁸ Siehe Anhang, S. 101.

Zubehör bei den Start-Up-Unternehmen als die Favoriten unter den ergänzenden Vergütungsinstrumenten (26,4%), gefolgt von Dienstwagen, Tankgutscheinen, Mitarbeiterparkplätzen, Kantinenessen bzw. Essensgutscheinen (22,6%). Allerdings hat die Befragung gleichsam bestätigt, dass Lohn-/Gehaltszuschläge für Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit, also die anreiztheoretisch sozusagen klassischen Zusatzvergütungen, mit 3,8% am unteren Ende der impliziten Vergütungsinstrumente rangieren.

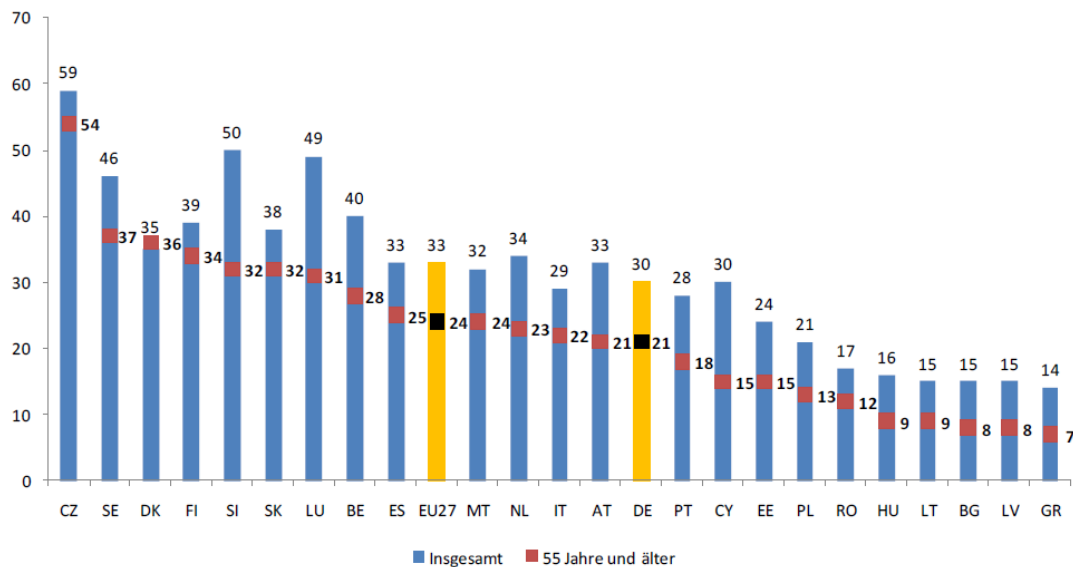


Abb. 14: *Relativer Anteil von Teilnehmern an betrieblichen Weiterbildungskursen im Kalenderjahr 2005*
(Quelle: Schönfeld/Behringer (2013), S. 172²⁹)

Vergleicht man dieses Testergebnis mit einem Teilergebnis einer im Jahre 2013 abgeschlossenen, europaweit durchgeführten Studie des *BUNDESINSTITUTS FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB)* in Bonn, zum Thema »Betriebliche Weiterbildung in Deutschland im europäischen Vergleich«, zeigt sich (siehe ABB. 14), dass die betriebliche Weiterbildung im *GROßHERZOGTUM LUXEMBURG* generell, also branchen- und sektorenübergreifend und nicht nur bei Start-Up-Unternehmen, ein herausragend beliebtes Instrument ist und entsprechend intensiv zum Einsatz kommt. Nach der genannten Studie nehmen in *LUXEMBURG* pro Betrieb durchschnittlich 49% aller Mitarbeiter regelmäßig an betrieblichen Weiterbildungsprogrammen teil. Ein Ergebnis, mit welchem die Unternehmen im Großherzogtum weit vor den in Deutschland ansässigen Betrieben (dort 30%) und darüber hinaus sogar weit vor dem Durchschnittswert der

²⁹ Die Studie wurde zwar im Jahre 2013 abgeschlossen, die hier zitierten Forschungsergebnisse basieren jedoch auf einer Erhebung der europäischen statistischen Behörde *EUROSTAT* im Jahre 2005.

EU27 (33%) rangieren. Insoweit verfolgen die Start-Up-Unternehmen bereits gegenwärtig eine implizite Lohnpolitik, die es zumindest fortzusetzen, ggf. sogar weiter auszubauen gilt.

Handlungsempfehlungen

- ▶ Die Start-Up-Unternehmen sollten prüfen, inwieweit weitere implizite Vergütungsinstrumente im eigenen Betrieb zur Anwendung kommen könnten, um die Mitarbeitermotivation zu steigern.
- ▶ Zudem sei eine wesentlich engere Zusammenarbeit zwischen Start-Up-Unternehmen und der staatlichen Arbeitsagentur (*ADEM*) angeraten, sofern inzwischen nicht bereits vorhanden. Ziel dieser engeren Zusammenarbeit sollte insbesondere die Schaffung eines elektronischen »*Pooling*«-Systems mit externen Zugriffsrechten zur effizienteren Zusammenführung von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage sein. (Die Einzelheiten zu dieser Handlungsempfehlung werden insbesondere in *KAPITEL 3.4.3* und *3.4.4* vorgestellt.)
- ▶ Die Start-Up-Unternehmen sollten prüfen, ob sich die Qualität des betrieblichen Lernens im eigenen Betrieb verbessern lässt. Geeignete Handlungshilfen zur Umsetzung der europäischen Qualitätsstrategie finden sich in einer im Jahre 2013 publizierten Studie des *BUNDESINSTITUTS FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB)*. Verfasst wurde die Studie von: *Fischer/Gaylor/Kohl/Kretschmer/Hemkes/Schemme*. Diese findet sich im Literaturverzeichnis und ist im Übrigen elektronisch abrufbar.
- ▶ Die Start-Up-Unternehmen und/oder die *LUXINNOVATION* sollten sich in regelmäßigen Abständen (bspw. halbjährlich oder jährlich) via empirische Primärdatenerhebung Zugang zu Informationen über
 - a) die individuellen Reservationslöhne und
 - b) die durchschnittlichen Lohn-/Gehaltsvorstellungen des Arbeitsangebots im Einstellungszeitpunkt sowie
 - c) die im selben Zeitpunkt vorherrschende Erwartungshaltung in Bezug auf die Lohn-/Gehaltsentwicklung

verschaffen. Derlei Erhebungen sollten landesweit stattfinden. Überdies wird empfohlen die Erhebungen auch in benachbarten ausländischen Regionen vorzunehmen, um auch diese Arbeitsmärkte optimaler in den Personalrekrutierungsprozess integrieren zu können.

- ▶ Die Luxinnovation könnte gemeinsame Motivations- und Vergütungsinstrumente erarbeiten (z. B. gemeinsame Gesundheitsförderung etc.)

3.4 Arbeitsmarktbeeinflussende Faktoren aus personalwirtschaftlicher Sicht

Mit dem Personalaufbau entstehen neue Herausforderungen für einen Unternehmer, von denen vor allem der Schritt aus der reinen Personalverwaltung zu einem Personalmanagement nötig ist. Während das Tagesgeschäft häufig durch die Unterstützung externer Berater wie beispielsweise Rechtsanwälten oder Steuerberatern verläuft, leistet der Geschäftsführer das Personalmanagement unter Berücksichtigung von »Bauchentscheidungen« meist alleine. Dies zeigte sich auch in der Befragung der Start-Up-Unternehmen in LUXEMBURG.

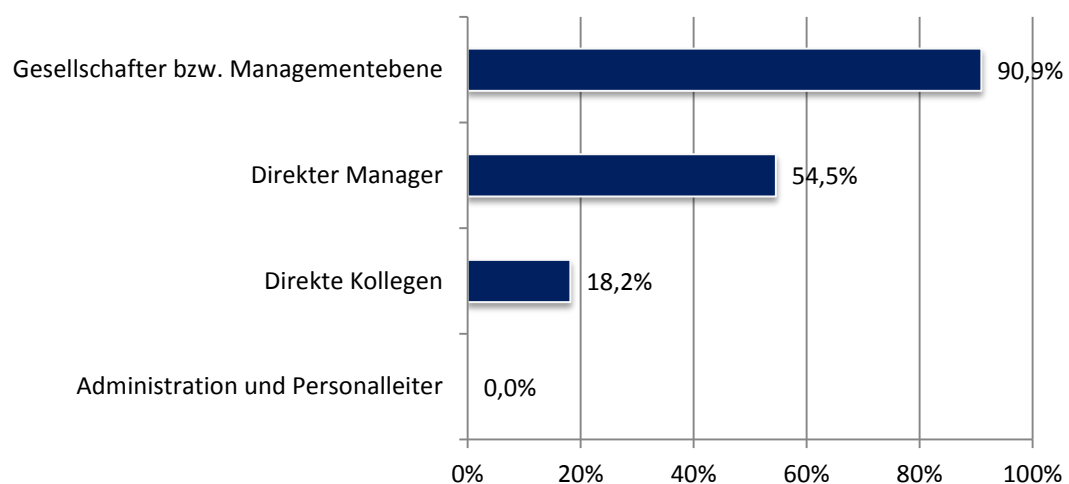


Abb. 15: *Entscheidungsträger in der Personalauswahl*³⁰
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

»Das übergeordnete Ziel des Personalmanagements liegt in der Steigerung des Unternehmenserfolgs.«³¹ Die hierzu erforderliche Generierung von Personalressourcen wird in der Literatur wie folgt formuliert: Aufgabe des Personalmanagements ist die Bereitstellung der erforderlichen personellen Kapazität zur Erreichung der Organisationsziele in richtiger Anzahl, im richtigen Qualifikationsniveau, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort.³² Ergänzend wirken externe Faktoren wie politisch-rechtliche Einflüsse hinsichtlich des Anpassungsdrucks, der technologische Fortschritt mit der Auswirkung auf die veränderten Schlüsselqualifikationen und Bedarf des lebenslangen Lernens an die (zukünftigen) Mitarbeiter sowie die gesellschaftlichen Aspekte bezüglich der sinkende Loyalität von Beschäftigten gegenüber ihren

³⁰ Unter direkten Manager sind Abteilungs- bzw. Fachbereichsleiter gemeint.

³¹ Stock-Homburg (2010), S. 28.

³² Vgl. Hentze/Kammel (2001), S. 57 ff.

Arbeitgebern in dem »*war for Talents*«³³ am Arbeitsmarkt.³⁴ Darüber hinaus schreibt Barney dem Humankapital eine hohe Bedeutung im Hinblick auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in seinem ressourcenorientierten Ansatz zu.³⁵ Die Bedeutung des langfristigen Erfolgs wird daher maßgeblich durch die Fähigkeit eines Unternehmens beeinflusst, den Personalbedarf kurz-, mittel- und langfristigen zu decken.³⁶ Zusammenfassend lässt diese Argumentation den Schluss zu, dass die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern für Start-Up-Unternehmen einen überlebenskritischen Faktor darstellt und somit sogar Existenzbedrohungspotential birgt.³⁷ Um den Erfolg der Start-Up-Unternehmen in Zukunft hinsichtlich der Personalressourcen, insbesondere vor dem Hintergrund der Rekrutierung von diesen, nicht zu gefährden, erfolgt in diesem Kapitel eine Betrachtung der Arbeitsnachfrage durch Start-Up-Unternehmen aus personalwirtschaftlicher Sicht. Nach Auswertung des Fragebogens ergeben sich vier Rahmenbedingungen, nach denen Handlungsempfehlungen aufgestellt wurden:

- ▶ Arbeitgeberattraktivität und Differenzierungsstrategie,
- ▶ Ermittlung des Personalimages,
- ▶ Organisation der Personalgewinnung und
- ▶ Optimierung der Personalrekrutierung.

Die wichtigste Erkenntnis für die Start-Up-Unternehmen in Luxemburg liegt aktuell in dem Bedarf der Positionierung auf einem Alleinstellungsmerkmal, einhergehend mit dem Ausbau und vor allem der Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität in der Start-Up Branche. Ein weiteres damit verbundenes Handlungsfeld besteht in der Umweltanalyse, genauer in der Betrachtung der Anbieter und Wettbewerber hinsichtlich der Arbeitsnachfrage. Zudem gibt die Betrachtung der Organisation von Personalgewinnung in Start-Up-Unternehmen Anlass für Optimierungsvorschläge, welche sich in die interne und externe Sichtweisen und somit Handlungsfelder in der Personalplanung, -rekrutierung und -auswahl aufteilen lassen.

³³ STEVEN HANKINS prägte den Begriff »*War of talents*« - den Kampf um die besten Talente, im Zuge einer McKinsey-Studie zum Wandel der Personalwirtschaft im Jahr 1997, Chambers et al. (1998), S. 1 ff.

³⁴ Vgl. Kolb (2010), S. 36 ff. und Gallup (2011), S. 12 ff.

³⁵ Vgl. Barney (1991), S. 99 ff.

³⁶ Vgl. Ladwig/Domsch (2011), S. 27; Lewandowski/Liebig (2004), S. 26.

³⁷ Vgl. Freiling/Estevão (2008), S. 82.

3.4.1 Arbeitgeberattraktivität und Differenzierungsstrategie

Die strategische Wettbewerbsform der Differenzierung zielt darauf ab, Präferenzen innerhalb der gesuchten Zielgruppe zu schaffen. Ein Unternehmen realisiert eine Differenzierungsstrategie, wenn die Wahrnehmung auf dem Markt als einzigartig zu charakterisieren ist.³⁸ Das *INSTITUTE FOR COMPETITIVE RECRUITING (ICR)* erhob in einer aktuellen und europaweit durchgeführten Umfrage bei über 10.000 Personalverantwortlichen, dass Employer Branding neben der Rekrutierung von Berufserfahrenen das Topthema 2013 im Bereich Mitarbeiterbeschaffung sei.³⁹ Employer Branding beschreibt den Aufbau und die Festigung einer Arbeitgebermarke, um gezielt Präferenzen für das eigene Unternehmen als Arbeitgeber zu entwickeln, also die Arbeitgeberattraktivität zu kommunizieren.⁴⁰

Die Arbeitgeberattraktivität setzt sich grundsätzlich aus den Einschätzungen und Erwartungen zur Tätigkeit, den Entwicklungsmöglichkeiten, der Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit, dem Management, der Personalpolitik und der Lebensqualität hinsichtlich Work-Life-Balance zusammen.⁴¹ Somit geht mit dem Ansatz der Positionierung auf ein Alleinstellungsmerkmal und dem Ausbau der Arbeitgeberattraktivität eine zentrale Antwort auf die Frage einher, wie sich die Start-Up-Unternehmen in Luxemburg auf dem Arbeitsmarkt hinsichtlich der Rekrutierung von Fachkräften besser positionieren können. Im Folgenden werden dazu die innerhalb der Befragung gewonnenen Informationen ausgewertet und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die wichtigste Aufgabe hinsichtlich einer Differenzierungsstrategie der Start-Up-Unternehmen besteht darin, die existierenden Jobeigenschaften zu analysieren, zu konsolidieren und entsprechend auf dem Arbeitsmarkt zu kommunizieren. Darüber hinaus sollte unter Umständen eine gemeinsame Kommunikationsstrategie entwickelt werden, mit welcher sich Start-Up-Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt präsentieren können, um geeignetes Personal zu rekrutieren. Der Aufbau einer solchen Arbeitgebermarke sollte es den Start-Up-Unternehmen ermöglichen, sich durch die Kommunikation der einzigartigen Eigenschaften eines Arbeitgebers in der Start-Up-Branche von der Konkurrenz in Form von etablierten (Groß-)Unternehmen und dem Staat als Arbeitgeber zu differenzieren bzw. abzuheben. Darüber hinaus lässt sich durch die Einführung einer Arbeitgebermarke und damit verbunden die Kommunika-

³⁸ Vgl. *Hungenberg (2000)*, S. 134; *Becker (2002)*, S. 180.

³⁹ Vgl. Stichwortsuche: Recruiting Report 2.0 (2013), S. 27.

⁴⁰ Vgl. *Kolb (2010)*, S. 89.

⁴¹ Vgl. *Kolb (2010)*, S. 87.

tion eines Alleinstellungsmerkmals die Passgenauigkeit zwischen Bewerber und Unternehmen erhöhen. Ein weiterer wesentlicher Schritt in diesem Kontext ist die Gestaltung und Positionierung eines einheitlichen Images der Start-Up-Branche. Die Ansammlung von Start-Up-Unternehmen in *BERLIN* wird inzwischen als Start-Up-Szene mit eigenem Charakter verstanden und exemplarisch mit dem *SILICON VALLEY* verglichen. So titelte beispielsweise die Tageszeitung *DIE WELT* im Sommer 2013 einen Kommentar mit den Worten: »Warum *BERLIN* das nächste *SILICON VALLEY* wird«. ⁴² Innerhalb des Kommentars geht der Autor auf das gesunde Ökosystem und das Netzwerk aus guten Leuten ein. Dies sei das Alleinstellungsmerkmal der Start-Up-Szene in *BERLIN*, wie es bei *PARIS* und *MAILAND* für die Mode verstanden wird und *HOLLYWOOD* der Ort des Entertainments ist. ⁴³ Hier zeigen sich die Bedeutung und die Auswirkungen einer Positionierungsstrategie am Markt. Potentielle Mitarbeiter bewerben sich bewusst bei einem Start-Up-Unternehmen, weil ihnen das zu erwartende Umfeld bekannt scheint. An dieser Stelle soll die Bedeutung des übergeordneten Ziels, ein gemeinsames Verständnis der Start-Up-Szene in *LUXEMBURG* abzuleiten und zu formulieren, nochmal in den Vordergrund gerückt werden. Die Befragung der Start-Up-Unternehmen zielte u. a. darauf ab, dieses Alleinstellungsmerkmal zu charakterisieren. Erhoben wurde dazu die Annahme über Bewerberpräferenzen, welche in einem zweiten Schritt zwingend über die Befragung potentieller Bewerber verifiziert werden sollte. Ergänzend hatten die Start-Up-Unternehmen die Chance anhand des Hofstetter'schen Präferenzenrasters die idealtypischen Eigenschaften eines Kandidaten zu bestimmen. Darüber hinaus forderte die *FRAGE 27* den eigenen Unternehmenscharakter zu bestimmen. Zusammenfassend sollte auf Basis einer vergleichenden Analyse der drei Fragen eine Idee des Alleinstellungsmerkmals der Start-Up-Unternehmen entwickelt werden. Der aus den Rückläufern entstandene Datensatz liefert hierzu allerdings keine eindeutige Aussage, was einen weiteren Analysebedarf an dieser Stelle verlangt. Daraus leiten sich die folgenden Handlungsempfehlungen für die Start-Up-Unternehmen hinsichtlich einer Differenzierungsstrategie und dem Aufbau sowie der Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität ab:

⁴² Vgl. *Cohler (2013)*.

⁴³ Vgl. *Cohler (2013)*.

Handlungsempfehlungen

Gestaltung eines Branchen-Images:

- ▶ In einem ersten Schritt sollten Studien zur Bekanntheit und Attraktivität des Unternehmens bzw. der Start-Up Branche durchgeführt werden. Der Ansatz eine Studie über die Attraktivität der Start-Up Branche durchzuführen rührt daher, dass aufgrund der großen und schon lange bekannten, um Arbeitskräfte konkurrierenden Unternehmen am Arbeitsmarkt ein einzelnes Start-Up-Unternehmen leichter übersehen wird. Der Ausbau einer globalen Kommunikation über den attraktiven Start-Up Standort *LUXEMBURG* und die dort bereits angesiedelten attraktiven Start-Up-Unternehmen schafft einen sehr guten Nährboden und eine erfolgsversprechende Ausgangslage für die Kommunikation einzelner Start-Up-Unternehmen. Die Voraussetzung für zielgruppengerechte Kommunikation liegt in der Analyse des vorhandenen Images. Diese kann durch Befragungen von Meinungsforschungsinstituten, Hochschulen, der *LUXINNOVATION* oder auch im Unternehmen intern durch die eigenen Mitarbeiter erfolgen. Wichtig ist hierbei, dass die Profilierung am Arbeitsmarkt ein glaubwürdiges und emotional ansprechendes Bild für Bewerber hervorruft. Daher ist die gewissenhafte Analyse »Wer sind wir und wofür stehen wir als Arbeitgeber« von besonderer Bedeutung.⁴⁴
- ▶ In einem zweiten Schritt kann aufbauend auf den Erkenntnissen und in Zusammenarbeit mit der *LUXINNOVATION* Vertretern potentieller Arbeitnehmer und aktueller Arbeitnehmer eine **Arbeitgebermarke für das jeweilige Start-Up-Unternehmen** definiert werden.
- ▶ Eine gesteigerte Bekanntheit bei zentralen Zielgruppen kann beispielsweise durch **Hochschulmarketing** für Absolventen oder **Schulmarketing** für Auszubildende gefördert werden. Dies kann durch die Start-Up-Unternehmen in Form gezielter Gastvorträge, Angebote von Unternehmensbesichtigungen oder der Vergabe von Themen für Abschlussarbeiten bzw. die institutionalisierte **Besten-Ehrung** von erfolgreichen wissenschaftlichen Arbeiten im Bereich Start-Up erfolgen.
- ▶ Darüber hinaus sollte die Gesamtbekanntheit der Branche und Wahrnehmung einzelner Start-Up-Unternehmen durch die Veranstaltung von **Messen** gesteigert werden. Dabei müssen Messen nicht gesondert für potentielle Mitarbeiter gestaltet werden. Nachdem die Begeisterung für das Produkt bzw. die Dienst-

⁴⁴ Vgl. Kolb (2010), S. 89.

leistung der Start-Up-Unternehmen eine wichtige Eigenschaft eines geeigneten Mitarbeiters ist⁴⁵, können auch allgemeine Präsentationen des Unternehmens das Interesse steigern.⁴⁶

- ▶ Um alle Interessensgruppen zusammenzubringen, empfiehlt sich die zentrale Gestaltung eines **Start-Up-Portals** im Internet. Hierüber kann die gesamte Kommunikation zu aktuellen Terminen, offenen Stellen etc. erfolgen. Zudem haben potentielle Mitarbeiter eine zentrale Anlaufstelle.
- ▶ Die Entwicklung eines **Gründerpreises**, ggf. durch die *LUXINNOVATION*, schafft zusätzlich eine gesteigerte Bedeutung für die gesamte Branche und rückt gezielt Unternehmen in den Vordergrund. Dies wäre eine weitere wichtige Information für das Start-Up-Portal und Fachzeitschriften.

Die durchgeführte Befragung lässt den Schluss zu, dass die Start-Up-Unternehmen bereits eine Idee der auszeichnenden Charaktereigenschaften ihres Unternehmens haben, welche aber noch kein einheitliches Bild ergibt. Auf die Frage: »Welche Eigenschaften charakterisieren Ihr Unternehmen«, wählten die Unternehmen zwischen insgesamt 13 Attributen aus, wobei mit dem 13. Punkt die Option einherging, sonstige Charaktereigenschaften des Unternehmens anzugeben. Die vorgegebenen Items stammen aus allgemeingültigen Aussagen über Unternehmenseigenschaften. Mit der Möglichkeit zur Angabe eines sonstigen Attributes wurde ein Ansatz zur Ermittlung individueller Eigenschaften der Unternehmen verfolgt. Die durchgeführte Befragung ergibt die in der *ABB. 16* aufgeführten Gruppierungen durch Mehrfachnennungen. Spitzenreiter sind die Attribute Innovation, Dynamik und Internationalität. Im Durchschnitt wählten die Unternehmen fünf Attribute aus 13 Möglichkeiten aus.⁴⁷ Die Möglichkeit, ein individuelles Merkmal anzugeben, ist verschwindend gering erfolgt und forderte das Item »Fairness«. Durch die hohe Auswahl von Attributen entsteht der Eindruck, dass sich die Unternehmen in allen vorgegebenen Eigenschaften wiederfinden. Damit schaffen sie eine Nebelwand an Eigenschaften, welche für Bewerber undurchdringlich in der Erkenntnis über das ist, was das Start-Up als Arbeitgeber ausmacht. Das Start-Up-Unternehmen kann an dieser Stelle nur schwer in seiner Form als Arbeitgeber identifiziert werden, was zum einen die Anzahl an Bewerbern schmälert und zum anderen die Anzahl an unpassenden Bewerber-

⁴⁵ Vgl. *ABB. 10*: Präferenzordnung der Arbeitsnachfrage bezüglich der emotionalen Typisierung von künftigen Mitarbeitern.

⁴⁶ Eine Netzwerkmesse zwischen Start-Up-Unternehmen und potentiellen Investoren wird am 17. Oktober 2014 unter dem Titel »FOUNDER IN A CASTLE« durchgeführt. <http://foundersinacastle.com/>.

⁴⁷ Mittelwert 5,25.

bern steigert. Zusätzlich lässt die Übernahme der vorgegebenen Items zur Charakterisierung aber auch die Vermutung zu, dass die Unternehmer sich allgemeingültigen Aussagen vor dem Hintergrund der sozialen Erwünschtheit⁴⁸ unterordnen. Eine weitere Erklärung hierzu liefert auch der Effekt des »*Similarity matching's*«⁴⁹ bzw. der Überschätzung. Das Verhalten der Unternehmen veranlasst zu dem Gedanken der Übergeneralisierung und der Vermutung, dass die Unternehmer allgemeines Verständnis von Arbeitgeberattraktivität für wahr erachten und somit auf ihr eigenes Unternehmen übertragen.

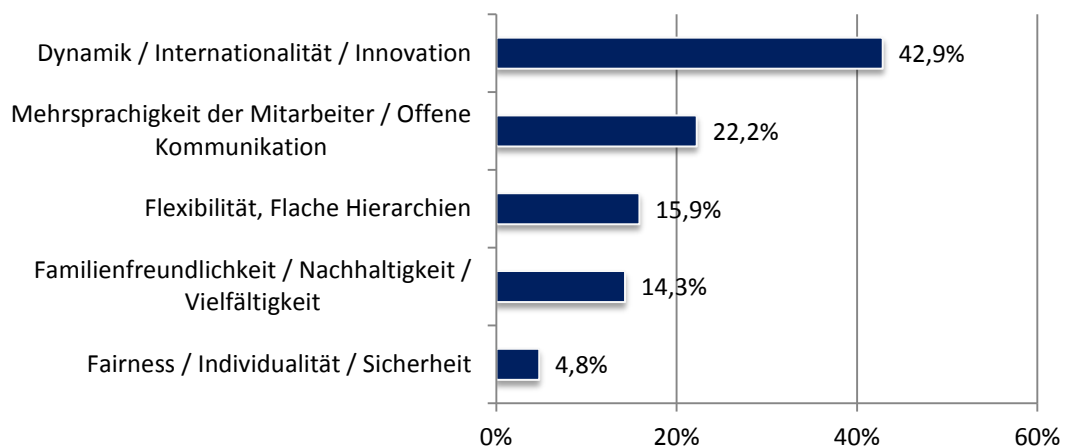


Abb. 16: **Charaktereigenschaften der Start-Up-Unternehmen**⁵⁰
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Ergänzend zu der Aufforderung, die Charaktereigenschaften des Unternehmens zu bestimmen, wurden die Unternehmen vor dem Hintergrund der Arbeitgeberattraktivität aufgefordert, zu erklären, welche Eigenschaften potentielle Bewerber von den Start-Up-Unternehmen verlangen. Aus der Abfrage der einzelnen Attribute zur erwarteten und realistischen Arbeitgeberattraktivität ergab sich aus Sicht der Unternehmer folgende Rangfolge:⁵¹

- Die Start-Up-Unternehmen schreiben sich selbst eine gute Arbeitsatmosphäre und nette Kollegen zu. Dieser Aspekt führt die Hierarchie der Eigenschaften an.

⁴⁸ Soziale Erwünschtheit bezeichnet das Verhalten von Testpersonen, ihre Antworten an den vermeintlichen Erwartungen des Forschers anzupassen. (Vgl. Friedrichs (1980), S. 152).

⁴⁹ »*Similarity Matching*« beschreibt die Tendenz eher auf Ähnlichkeiten zu achten als auf Unterschiede zu reagieren und daraus entsprechend Äquivalenzcluster zu bilden.

⁵⁰ Erhoben mit Frage 27 (siehe Anhang, S. 108). In dieser Graphik wurden die erhobenen Merkmale aus Gründen einer besseren Darstellbarkeit gruppiert.

⁵¹ Eine Befragung potentieller Bewerber wurde nicht durchgeführt, ist aber im Zuge der Differenzierungsstrategie dringend zu empfehlen.

- ▶ Ergänzend formulieren die Start-Up-Unternehmen die Identifikation mit dem Produkt oder der Dienstleistung als zentrale Funktion in ihrem Unternehmen. Fast selbstverständlich für die Erwartungen an ein junges Unternehmen folgen mit nahezu ähnlicher Häufigkeitsverteilung die Items vielseitige Tätigkeiten, schnelle Übernahme von Verantwortung und eigenständiges, selbstverantwortliches Arbeiten.
- ▶ Abgerundet wird die Einschätzung durch die Nennung eines fortschrittlichen, dynamischen, wachstumsorientierten Unternehmens.

Ergänzend sei an dieser Stelle noch einmal auf *ABB. 8* (Seite 22) verwiesen. Teilweise sind die Angaben zu den *FRAGEN 19* und *27* ähnlich, so werden Dynamik und Innovation als zentrale Merkmale angesehen, die das Unternehmen zum einen ausmachen und zum anderen auch als Forderung von potentiellen Mitarbeitern verstanden werden. Dies führt zu der Annahme, dass die Start-Up-Unternehmer dennoch bereits einen guten Eindruck über die Charaktereigenschaften Ihrer Unternehmen haben. Dies lässt den Schluss zu, dass es eine Idee über die das Unternehmen auszeichnenden Charaktereigenschaften gibt. Diese Idee wird auch von Angabe gestützt, dass die Unternehmen ihre Stellenanzeigen CI-konform gestalten.

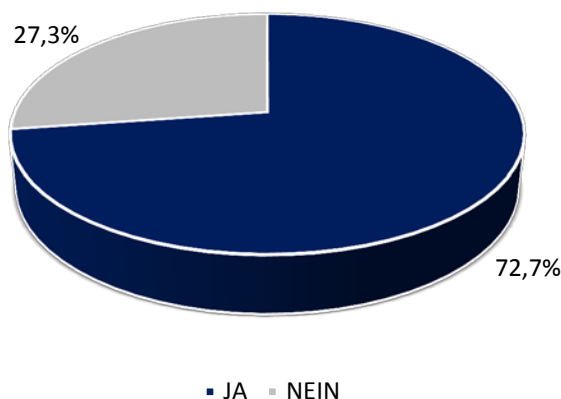


Abb. 17: **Nutzung von CI bei der Gestaltung von Stellenanzeigen**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Darüber hinaus zeigt sich auch, dass die Passgenauigkeit zwischen Bewerber und Unternehmen einen hohen Stellenwert einnimmt.

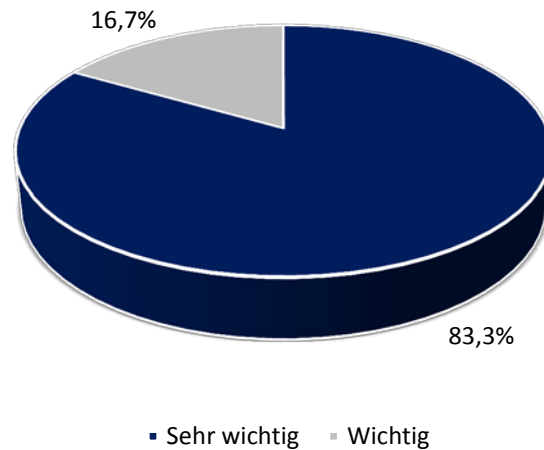


Abb. 18: ***Bedeutung der Passgenauigkeit zwischen Bewerber und Unternehmen***
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Um diese Passgenauigkeit zu fördern, macht bereits heute ein kleiner Teil der Unternehmen Angaben zur Arbeitgeberattraktivität in den Stellenanzeigen. Daneben machen Sie Angaben zur Corporate Identity, welche auch der Identifikation mit dem Unternehmen dienen können.⁵² Durch den Hinweis auf das zu erwartete Arbeitsumfeld, beispielsweise der Vermerk auf ein innovatives und dynamisches Umfeld, sollen beim Bewerber klare Assoziationen hervorgerufen werden, die eine höhere Chance zum Abgleich zwischen eigenen Erwartungen und den gegebenen Umständen im Unternehmen bieten. Wichtig ist hierbei zu betonen, dass das Unternehmen nicht alle positiven Aspekte aufzählt, sondern durch die bestimmte Nennung ausgewählter Schwerpunkte Unverwechselbarkeit hervorruft.⁵³

Grundsätzlich haben die Stellenanzeigen der befragten Start-Up-Unternehmen aktuell einen aufgabenbezogenen Fokus. Dieser impliziert neben der Stellenbeschreibung auch Angaben zum Gehalt und den Eigenschaften der Branche. Dieser letzte Hinweis bestärkt den zu Beginn aufgegriffenen Ansatz einer globalen Image-Kampagne der Start-Up-Branche. Da es gerade Start-Up-Unternehmen an Zeit und Geld für große Personalprojekte mangelt, obwohl genau die Personalressource wie eingangs festgestellt ein bedeutender Erfolgsfaktor ist, sollte die Differenzierungsstrategie für die Start-Up-Unternehmen globaler gesehen und organisiert werden. An dieser Stelle muss allerdings auch betont werden, dass in der Erhebung keine grundsätzliche Abneigung gegen Personalmaßnahmen auf Seiten der Start-Up-Unternehmen festgestellt wurde. Im Gegenteil, die Antworten bezüglich Personal-

⁵² Erhoben mit Frage 32 (siehe Anhang, S. 112).

⁵³ In Anlehnung an Kolb (2010), S. 89.

entwicklungsmaßnahmen zeigen eine hohe Bereitschaft der Unternehmen hinsichtlich der Übernahme von Personalkosten auf. Daraus kann eine positive Neigung zur grundsätzlichen Übernahme von Kosten verstanden werden.

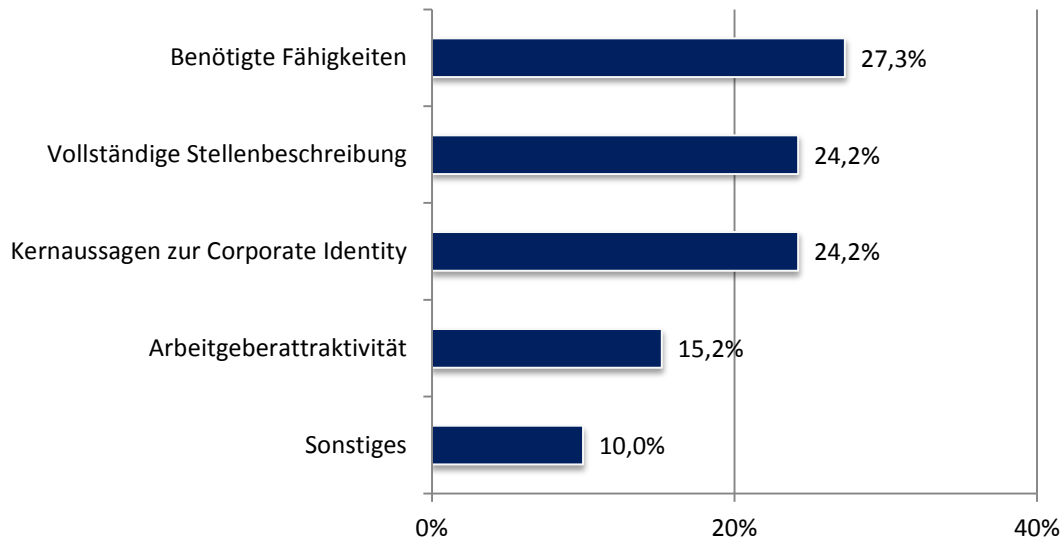


Abb. 19: **Angaben innerhalb einer Stellenanzeige eines Start-Up-Unternehmens**

(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Zur Untermauerung der aufgeführten Handlungsempfehlungen folgt im nächsten Abschnitt die Betrachtung theoretischer Aspekte der Personalrekrutierung. Eine erfolgreiche Personalgewinnung beinhaltet immer vorbereitende und vollziehende Aufgaben, welche intern und extern erfolgen. Dazu zählen als intern vorbereitende Aufgaben u. a. die Ausbildung oder gezielte Nachfolgeplanung. Vollziehende Maßnahmen beziehen sich intern eher auf interne Stellenanzeigen oder die Versetzung im Zuge einer Personalentwicklungsmaßnahme. Für aufstrebende Start-Up-Unternehmen empfiehlt sich an dieser Stelle die Betrachtung der externen Rekrutierungswege. Besonders hervorzuheben sind bekanntheitssteigernde Maßnahmen wie Schul- oder Hochschulmarketing und das Schalten von Personalimageanzeigen. Die weiteren externen Rekrutierungswege und Maßnahmen werden im Kapitel Organisation der Personalgewinnung angesprochen.⁵⁴

Die Bedeutung von bekanntheitssteigernden Maßnahmen zeigt sich unter anderem in der Principal-Agenten-Theorie. Die Principal-Agenten-Theorie ist ein Teilgebiet der Neuen Institutionentheorie und geht davon aus, dass Entscheidungsträger einer Unternehmung im Rahmen der erhaltenen Freiräume auf Informationen und

⁵⁴ Vgl. Kolb (2010), S. 95 in Anlehnung an Klimecki/Gmür (2001).

Marktveränderungen reagieren. Der durch Veränderungen am Markt oder das Bemerkens neuer Informationen herbeigeführte Entscheidungsprozess unterliegt aufgrund von individueller Nutzenmaximierung und begrenzter Rationalität Kommunikations- und Informationsproblemen. Die Principal-Agenten-Theorie erläutert in diesem Zusammenhang die Problematik zwischen einem Auftraggeber (Principal) und einem Auftragnehmer (Agent), welche immer dann auftritt, wenn der Kenntnisstand innerhalb eines Interessenskonflikts differiert. Die Betrachtungsweise variiert zwischen vor- und nachvertraglichen Untersuchungseinheiten. Während die vorvertragliche Untersuchungseinheit Unsicherheit über die Qualität der zu erbringenden Leistung betrachtet (Adverse Selection⁵⁵), konzentriert sich die nachvertragliche Untersuchung auf die Unsicherheit über die Handlung der Vertragspartner (Moral Hazard⁵⁶). Die Adverse Selection tritt auf, wenn dem Arbeitgeber vor Abschluss des Arbeitsvertrages die Produktivität des Arbeitnehmers nicht bekannt ist und sich diese nicht aus äußerlichen Merkmalen wie Berufserfahrung, Qualifikationsniveau und persönlichen Eigenschaften ableiten lässt.⁵⁷ In Bezug auf die gestellte Frage: »Wie können sich die Start-Up-Unternehmen in LUXEMBURG auf dem Arbeitsmarkt hinsichtlich der Rekrutierung von Fachkräften besser positionieren« empfiehlt sich ein tiefergehender Blick auf den Agenten. Im Zuge eines Arbeitsangebotes verspricht der Principal (Arbeitgeber) dem potentiellen Arbeitnehmer eine Gegenleistung materieller und immaterieller Art.⁵⁸ Sofern der Arbeitnehmer ein Interesse an dem Arbeitsangebot hat, hinterfragt er die Qualität der dafür in Aussicht gestellten Gegenleistung. Die Qualität der Gegenleistung wird vom Arbeitnehmer je nach angesprochenem Bildungsniveau und Generation hinsichtlich seiner persönlichen Erwartungen an den Arbeitgeber überprüft. Somit herrscht in diesem Zusammenhang auch auf Seiten des Agenten eine unvollkommene Information hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität. Je nachdem wie viele bzw. welche Informationen der Arbeitgeber (Principal) bezüglich der Arbeitgeberattraktivität zur Verfügung stellt, fällt dem poten-

⁵⁵ Ex-post bzw. nachvertraglicher Opportunismus zwischen Transaktionspartnern führt zum Moral Hazard. Ursache für dieses Risiko ist eine Kollision der Interessen der Vertragspartner sowie Hidden Information (versteckte Information) und/oder Hidden Action (versteckte Handlung). Das Problem besteht darin, dass das Verhalten des besser informierten Partners die Pay-offs (Auszahlungen) des schlechter Informierten beeinflusst. Der schlechter Informierte kann sich nur unvollständig über das Verhalten des Transaktionspartners informieren bzw. dieses evaluieren.

⁵⁶ Adverse Selection bezeichnet eine Ausprägung von Marktversagen, welche aus der Informationsasymmetrie zwischen Vertragspartnern (Käufern und Verkäufern) vor Vertragsabschluss resultiert. Dieses Marktversagen ist eine Folge der asymmetrischen Informationsverteilung. Adverse Selektion stellt eine mögliche Ursache für Marktversagen auf Arbeitsmärkten dar, bspw. als Folge der Informationsasymmetrie zwischen Arbeitgeber und Bewerber hinsichtlich der Qualifikation von Bewerbern.

⁵⁷ Vgl. Hochhold/Rudolph (2009), S. 133.

⁵⁸ Vgl. Olfert (2006), S. 24.

tiellen Arbeitnehmer die Entscheidung leichter oder schwerer. Diese Erkenntnis verstärkt den Gedanken, dass Unternehmen einen transparenten Umgang mit Informationen pflegen sollten. Hierbei ist es wichtig, dass Informationen den Bewerbern das Alleinstellungsmerkmal des Arbeitgebers deutlich machen, um das Ziel des Erhalts passgenauer Bewerbungen und damit einhergehend geeignete Arbeitnehmer zu erfüllen.

3.4.2 Ermittlung des Personalimages

Ergänzend zur Fokussierung auf ein Alleinstellungsmerkmal sollte es für die Start-Up-Unternehmen von besonderer Bedeutung sein, den Bezug Ihrer Mitarbeiter und Bewerber zu den Konkurrenten am Arbeitsmarkt zu kennen. Dazu ist folgendes Vorgehen hinsichtlich der bereits bekannten Ansätze zur Informationssammlung bezüglich des Personalimages zu empfehlen. Alle Vorgehensweisen der Mitarbeiterbefragung sollten innerhalb der einzelnen Start-Up-Unternehmen aber insbesondere aufgrund der Unternehmensgröße an einer übergeordneten Stelle institutionalisiert erfolgen. Darunter sind vor allem die Sammlung und der Vergleich von Aussagen zur Generierung allgemeingültiger Aussagen und Ableitung von Optimierungspotential zu verstehen. Dazu ist folgendes Vorgehen hinsichtlich der Informationssammlung zu empfehlen:

Handlungsempfehlungen

- ▶ Der **Erstkontakt zu einem Bewerber** kann dazu genutzt werden, um Gründe für das Interesse bzw. die Bewerbung bei einem Start-Up-Unternehmen zu erforschen. Hierzu können Kontakte auf Messen, mit Hochschulen und Bewerbungsgespräche genutzt werden.
- ▶ Darüber hinaus bietet sich eine **Mitarbeiterbefragung** zur Arbeitszufriedenheit und dem Empfinden über die Arbeitgeberattraktivität an. Die Grundvoraussetzung für den Erfolg einer solchen Maßnahme liegt dabei in der Offenheit der Unternehmer für Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern.
- ▶ Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen wollen, bieten auch eine gute Grundlage für die Analyse der Konkurrenz am Arbeitsmarkt. Hier können Fragen in Richtung der **Beweggründe der Kündigung** (Arbeitsplatzwechsel oder Selbstständigkeit), nach dem neuen Arbeitgeber und nach Verbesserungsvorschlägen für das eigene Arbeitsumfeld ein großes Potential sowohl zur Defini-

tion und Optimierung der eigenen Arbeitgeberattraktivität als auch zur Positionierung auf ein Alleinstellungsmerkmal liefern.

- ▶ Ebenso sollte das **Ausschlagen eines Arbeitsvertragsangebotes** Anlass zur Eruierung der Bewirke liefern. Eine Institutionalisierung dieser Befragungen liefert ein nachhaltiges Werkzeug zu einem gesteigerten Verständnis für die angesprochene Zielgruppe sowie eine kontinuierliche Verbesserung des Arbeitsumfeldes und damit einhergehend eine gute Innen- und Außenwirkung um aktuelle qualifizierte Mitarbeiter zu binden und geeignete Mitarbeiter am Arbeitsmarkt zu finden.
- ▶ Die Aufgaben zur Informationssammlung können vor dem Hintergrund der zeitlichen Entlastung der Start-Up-Unternehmen institutionalisiert in einer zentralen Personaldienstleistung zusammengefasst werden. Damit würde auch eine **globale Konsolidierung der Daten** erfolgen, welche den Gewinn weiterer Erkenntnisse verspricht, an denen alle Start-Up-Unternehmen partizipieren können.

Die Befragung der Start-Up-Unternehmen zeigte hierzu Folgendes:

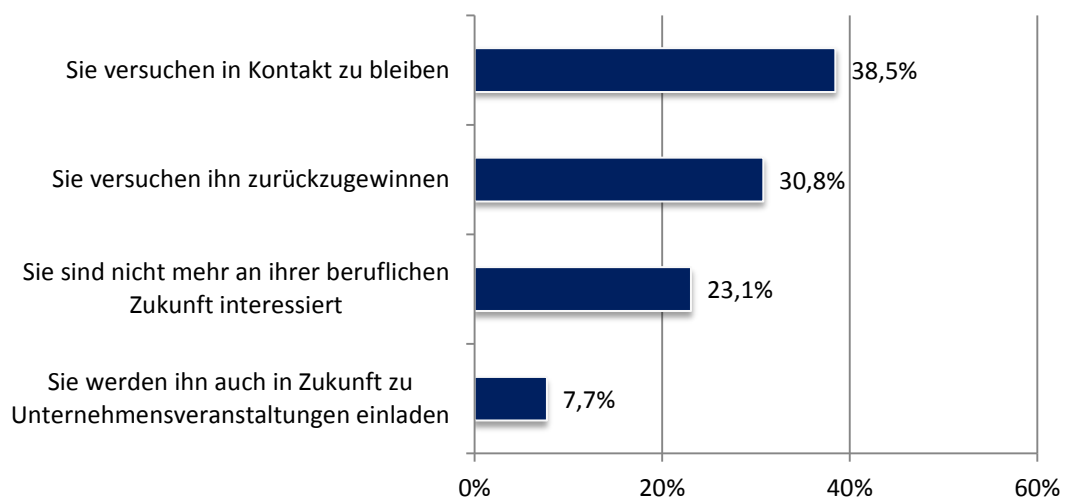


Abb. 20: **Umgang mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Im Umgang mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, versuchen die Start-Up-Unternehmen in vielen Fällen weiterhin Kontakt zu halten und sind auch zu einem gewissen Teil versucht, die ehemaligen Mitarbeiter zurück zu gewinnen. Darüber hinaus gibt es einen kleinen Teil, der diese Personen auch zukünftig zu Veran-

staltungen einladen würde. Auffällig sind allerdings die Stimmen, die nicht an der weiteren Zukunft ihrer ehemaligen Mitarbeiter interessiert sind. Hier sollte dringend Überzeugungsarbeit dahingehend geschaffen werden, dass diese ehemaligen Mitarbeiter und ihre Entscheidungen wichtige Informationsquellen für die Unternehmen sein können. Interessant sind dazu die Antworten auf die Frage, welche Karrierewege Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen haben, einschlagen. Auffallend ist, dass ein Teil dieser Mitarbeiter in der Start-Up Branche verbleibt, um dort weiterhin im Angestelltenverhältnis zu arbeiten oder sogar selbst zu gründen. Dieses Verhalten weist auf ein grundsätzlich hohes Interesse an dieser Branche hin, was wiederum gleichermaßen den Rückschluss zulässt, dass das Arbeitsumfeld als nicht ausreichend attraktiv wahrgenommen wurde. Gerade in solchen Fällen ist es von hoher Relevanz, die Gründe für den Wechselwunsch zu erfahren. Auch in Situationen, in denen der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis zugunsten von KMU oder Großunternehmen gewechselt hat, können die individuellen Beweggründe Optimierungsvorschläge für das eigene Unternehmen bedeuten. Es ist zudem interessant zu wissen, mit welchen Vertragsinhalten ein um Arbeitskräfte konkurrierendes Unternehmen den eigenen Mitarbeiter abwerben konnte, um hier ggf. gleiche Angebote zu machen oder über Alternativen eigene Anreize zu schaffen.

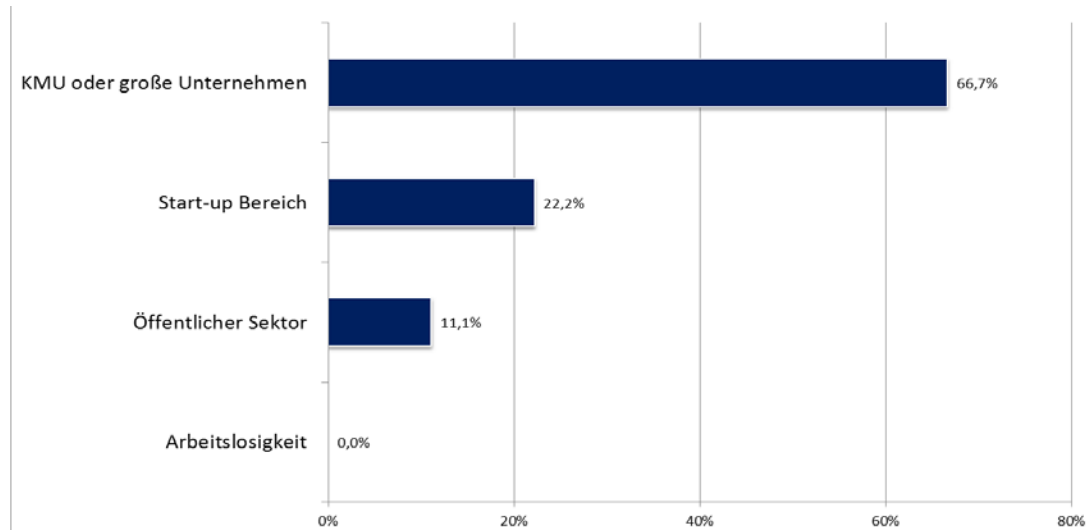


Abb. 21: **Wechselziele ehemaliger Mitarbeiter aus einem Start-Up-Unternehmen**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

3.4.3 Organisation von Personalgewinnung

Ziel der Personalgewinnung ist der Erhalt geeigneter Bewerber über interne oder externe Rekrutierungswege.⁵⁹ Der Prozess der Personalgewinnung gliedert sich dabei grob in fünf Schritte. Dazu zählen die Personalplanung und Personalanforderung, die Personalrekrutierung, die Personalauswahl, die Personalentlohnung und die Personalfreisetzung.⁶⁰ Um festzustellen, an welchen Stellen die Personalrekrutierung der Start-Up-Unternehmen weiter optimiert werden kann, zielt dieses Kapitel darauf ab, die Organisation der genannten Personalprozesse innerhalb der Personalgewinnung zu untersuchen. Vor dem Hintergrund der knappen Zeit und der Annahme einer geringen Personalexpertise innerhalb des Personalstamms eines jungen Start-Up-Unternehmens zielen die folgenden Handlungsempfehlungen auf die Nutzung von Skaleneffekte durch die Zusammenfassung verschiedener Personalaufgaben ab. Es ist wichtig, die Branche in den Fokus zu rücken um Skaleneffekte hinsichtlich der Personalrekrutierung zu nutzen. Konkret leiten sich aus diesen Gedanken folgende Handlungsempfehlungen für die Organisation der Personalgewinnung ab:

Handlungsempfehlungen

- ▶ Grundsätzlich bietet sich, wie in den vorherigen Kapiteln angerissen, die Einführung einer übergeordneten **Personaldienstleistungsgesellschaft für Start-Up-Unternehmen** an (Koordination durch *LUXINNOVATION*). Diese könnte übergeordnete Aufgaben wie die Informationssammlung zu Kündigungs- bzw. Wechselgründen, die Erhebung zum Image und zur Arbeitgeberattraktivität innerhalb der Start-Up-Branche sowie Informationen über Trends in der Personalbeschaffung für diesen Sektor durchführen und den Start-Up-Unternehmen zur Verfügung stellen.
- ▶ Eine wichtige Handlungsempfehlung besteht darin, potentiellen Bewerbern eine feste Anlaufstelle für Informationen über vakante Stellen und die Start-Up-Unternehmen selbst zu bieten. Darüber hinaus sollte die Möglichkeit bestehen, Initiativbewerbungen abzugeben. Hierfür bietet sich auch in *LUXEMBURG* die Einführung eines eigenen **Rekrutierungskanals** im Sinne eines **Online-Jobportals** an. Die Verwaltung des Jobportals kann über eine eigene Personaldienstleistungsgesellschaft, die *ADEM* oder die *LUXINNOVATION* erfolgen. In

⁵⁹ Vgl. Kolb (2010), S. 92.

⁶⁰ Vgl. Oechsler (2006), S. 121; Schwarz (2010), S. 18.

diesem Zusammenhang bietet es sich an das Jobportal in das Start-Up-Portal zu übernehmen.

- Auch die Personalauswahl ist ein zeitraubendes und kostenintensives Verfahren, welches zudem einer hohen fachlichen Expertise bedarf. Um dies gezielter durchzuführen, können Auswahlverfahren zum Beispiel durch die Sichtung und Vorselektion von Unterlagen oder die aktive **Unterstützung** innerhalb von Bewerbungsgesprächen und Telefoninterviews der Personaldienstleistung oder der *LUXINNOVATION* erfolgen.

Die Befragung der Start-Up-Unternehmen ergibt zur Organisation der Personalgewinnung folgende Aussagen: Im Durchschnitt wird die Qualifikation der Belegschaft als sehr akademisch eingestuft. Die meisten Mitarbeiter haben einen Master, Diplom oder Ingenieurs-Abschluss. Laut Aussage der Start-Up-Unternehmen gibt es kein Personal, was lediglich eine Berufsausbildung innehat.

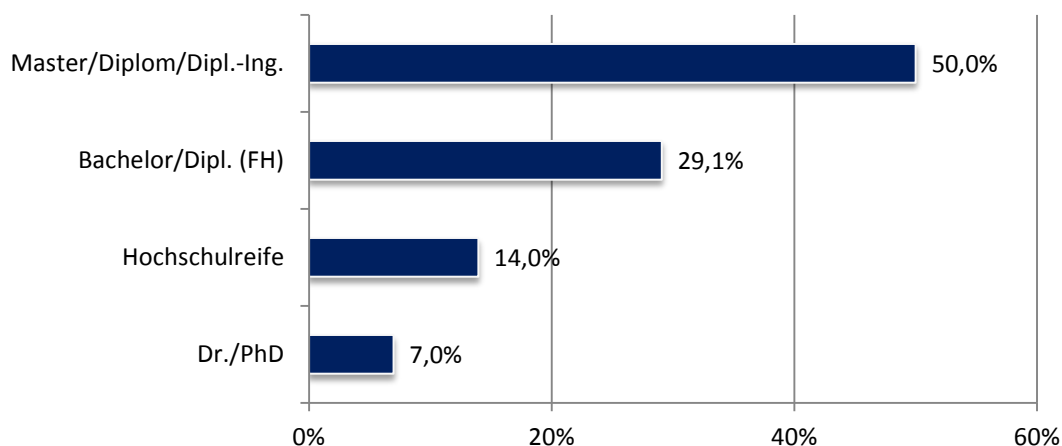


Abb. 22: **Bevorzugte Mitarbeiterqualifikation**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Betrachtet man die aktuellen Vakanzen der Start-Up-Unternehmen, so fällt auf, dass diese sehr divergent ausfallen. Hier besteht Bedarf sowohl in unterschiedlichen fachlichen Disziplinen als auch in den Einstellungsniveaus. Auszugsweise wurden Positionen und Fertigkeiten im Marketing und Vertrieb, im technischen Bereich (Telekommunikation), der Softwareentwicklung oder Web-Entwicklung sowie ein PHP-Programmierer (Senior) und ein Functional Matter Specialists angegeben. Aufgrund der hohen Verteilung innerhalb der Vakanzen konnten Aussagen über den Erfolg, aktuell offene Stellen zu besetzen, nicht signifikant erhoben werden.

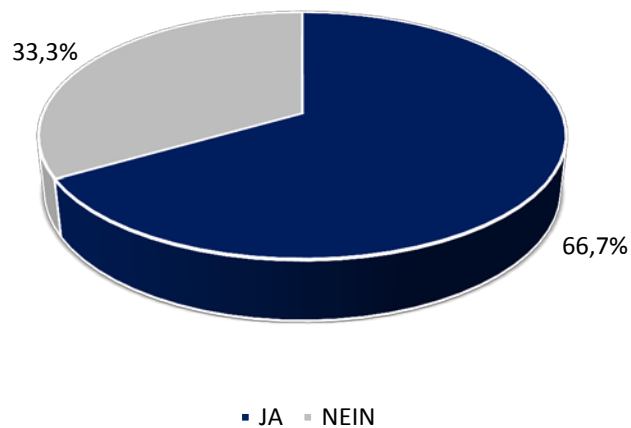


Abb. 23: **Nutzung einer Stellenbeschreibung**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Bei allen Vakanzen wird der Besetzungserfolg dagegen zumindest teilweise als Herausforderung betrachtet. Positiv ist an dieser Stelle anzumerken, dass die Start-Up-Unternehmen die gesuchten Profile vermehrt in Stellenbeschreibungen zusammengefasst haben. Der Nutzen einer Stellenbeschreibung stellt eine gute Grundlage für die Rekrutierung, die Auswahl und die Einarbeitung sowie die systematische Unterweisung neuer Mitarbeiter dar. Ergänzend bietet sie eine Vergleichsbasis bei der Personalbeurteilung im Hinblick auf einen eignungsgerechten Personaleinsatz und eine Grundlage für Eingruppierungs- und Gehaltsangelegenheiten.⁶¹

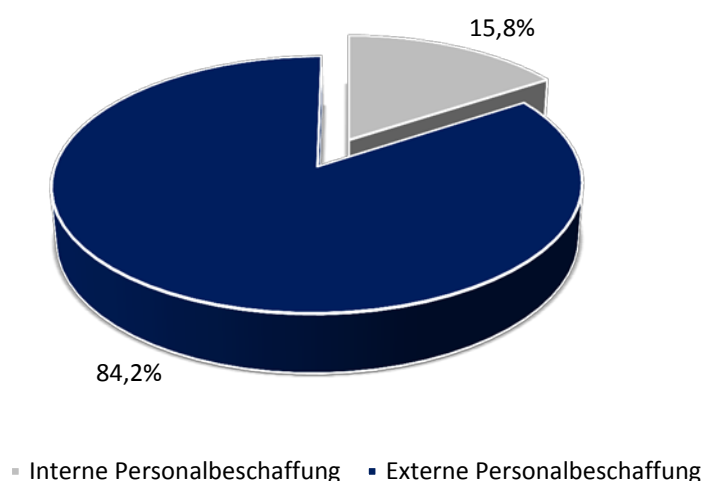


Abb. 24: **Verteilung der Personalbeschaffungswege**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

⁶¹ Vgl. Kolb (2010), S. 429 ff.

Auffallend, aber an dieser Stelle nicht unerwartet, ist der vermeintlich hohe Anteil an externer Rekrutierung. Die Personalbeschaffung verteilt sich dabei zu circa je einem Viertel auf die Stellenausschreibung, die Anstellung von Freiberuflern oder das Outsourcing von Aufgaben.

3.4.4 Optimierung der Personalrekrutierung

Ein wesentlicher Aspekt zur Optimierung der Rekrutierung der Start-Up-Unternehmen liegt neben der Anpassung der Organisation der Personalgewinnung in der Optimierung der Rekrutierungswege. Vor dem Hintergrund des expandierenden Charakters der Start-Up-Unternehmen sollte sich die Personalbeschaffung explizit auf externe Rekrutierungswege konzentrieren. Das bedeutet, potentielle Mitarbeiter sollten über die Veröffentlichung von Stellenanzeigen, über Jobbörsen, spezielle Karriereseiten, die Auswertung von Stellengesuchen und Initiativbewerbungen, der Arbeitsagentur oder Arbeitnehmerüberlassung rekrutiert werden.⁶² Die hier aufgeführten Rekrutierungswege wurden bereits im vorangegangenen Kapitel und werden weiter im Verlauf dieses Kapitels hinsichtlich der Ansprüche eines Start-Up-Unternehmens und der Erkenntnisse aus dem Fragebogen individualisiert erläutert. Aus der gegebenen Konstellation der hohen Diversität innerhalb des Personalbedarfs lässt sich eine hohe Komplexität innerhalb dieses Prozesses ableiten, der ohne Personalexpertise zu hohen Kosten und unnötigem Zeitaufwand führen kann. Die Ergebnisse zum Erfolg der aktuellen Personalgewinnungsaktivitäten deuten darauf hin, dass die Start-Up-Unternehmen professionelle Unterstützung in den Prozessen gebrauchen können. Dazu kann auf denen im letzten Kapitel erörterten Handlungsempfehlungen wie folgt aufgebaut werden:

Handlungsempfehlungen

- Um gezielter passgenaue Bewerber anzusprechen, sollte die Netzwerkarbeit der Start-Up-Unternehmen ausgebaut werden. Das heißt, die Aufmerksamkeit hinsichtlich neuer Mitarbeiter sollte auf den bereits im letzten Kapitel angesprochenen Netzwerkveranstaltungen wie Messen, Kongressen und Social Media Aktivitäten auch immer auf den Aspekt der Generierung neuer Mitarbeiter fokussiert sein. Hier sehen wir gleichsam weiteren Forschungsbedarf.

⁶² Vgl. Kolb (2010), S. 95 in Anlehnung an Klimecki/Gmür (2001).

- ▶ Zudem bietet sich hinsichtlich der Personalrekrutierung eine engere Zusammenarbeit zwischen personalvermittelnden Stellen (Jobcenter, Personaldienstleistern) bzw. weiteren HR-Experten hinsichtlich der Formulierung von Anforderungsprofilen und Stellenanzeigen zur Generierung passgenauer Bewerber sowie Auswahlverfahren zur Einstellung solcher Mitarbeiter an. Ein solcher Wissensaustausch könnte durch die *LUXINNOVATION* mit Workshops erfolgen.
- ▶ Ergänzend sollte hier über die Einführung eines institutionalisierten Start-Up-Recruiters nachgedacht werden. Dieser bringt ein umfassendes HR-Know-How mit und sollte überdies gut über die Start-Up-Branche in Luxemburg informiert sein. Auch hier ist eine Position innerhalb der *LUXINNOVATION* oder aber die Neugründung eines eigenen Start-Up-Unternehmens vergleichbar mit dem Start-Up-Unternehmen Webcrowd in Berlin denkbar. *IVO BETKE*, der Gründer dieses Unternehmens, hat es sich zur Aufgabe gemacht, andere junge Unternehmen mit IT Spezialisten zu versorgen.⁶³
- ▶ Ein Fokus sollte auf dem Ausbau der Kontakte zu internationalen Hochschulen liegen. Hierzu können zentral organisierte Besichtigungstouren der Start-Up-Szene in Luxemburg oder der gezielte Besuch eines Unternehmens angeboten werden. In Form eines »*Tages der offenen Tür*« erlangen interessierte Studenten einen individuellen Eindruck über die Start-Up-Branche und werden im besten Fall zu Bewerbern und potentiell neuen Mitarbeitern. Solche Touren können über die *LUXINNOVATION* organisiert werden und bieten neben der Steigerung passgenauer Bewerber für die Start-Up-Unternehmen ggf. auch potentielle Neugründer am Standort *LUXEMBURG*.
- ▶ Zudem ist neben der Generierung neuer Mitarbeiter auch die Bindung von Talenten eine große Herausforderung, die unter anderem durch die Einführung eines übergreifenden Talentpools gelöst werden könnte. Der Bindungsaspekt bezieht sich hierbei nicht nur auf vorhandene, sondern insbesondere auf potentielle Talente. Ein Talent-Pool dient grundsätzlich dazu, aktuell nicht integrierbare, aber vielversprechende Bewerber für den späteren Bedarf durch Aufnahme in einen Talent-Pool zu einem späteren Zeitpunkt ggf. zu berücksichtigen. Der Buchautor und Geschäftsführer des IT-Dienstleisters Younect, Martin Gaedt, schlägt die Einführung eines übergreifenden Talentpools vor. Ziel dieser Maßnahme ist die Generierung von Synergieeffekten zwischen Unternehmen einer Branche im Zuge der Personalgewinnung. Dabei gehen die Unternehmen wie folgt vor: Erhaltene Bewerbungen von vielversprechenden Kandidaten, welche zum aktuellen Zeitpunkt nicht eingestellt werden können, werden von

⁶³ Vgl. *Toennesmann (2014)*, S. 72 ff.

dem angesprochenen Unternehmen in digitaler Form in den brancheninternen Talentpool eingestellt.⁶⁴ Dies erfolgt natürlich nur unter vorheriger Absprache mit dem Bewerber und unter Berücksichtigung der Datenschutzregelung. Daraufhin haben alle Unternehmen Zugriff auf die Bewerbungen und können auf einen potentiellen neuen Mitarbeiter zurückgreifen. Befürchtungen darüber, dem Konkurrenten einen guten Mitarbeiter vorzuschlagen sind insofern haltlos, als dass die Mitarbeiter nach einer Absage sowieso dort anfragen würden. Vielmehr geht es darum, den Ball zurückgespielt zu bekommen und im umgekehrten Falle Empfehlungen von Mitbewerbern zu realisieren. Dies bedeutet mehrere Vorteile. Zum einen wurde der Bewerber bereits einmal »begutachtet« und als empfehlenswert erachtet, somit reduzieren sich die Suchkosten des Unternehmens hinsichtlich der Personalauswahl und zum anderen rekrutiert man einen Bewerber, der Interesse an der Branche hat. Darüber hinaus kann eine solch innovative Institution wie ein übergreifender Talentpool die fortschrittliche und offene Arbeitsweise der Start-Up-Unternehmen zeigen. Ergänzend zeigt man einem Bewerber über die Aufnahme in den Talentpool eine besondere Wertschätzung im Vergleich zu einer einfachen Absage, welche keinen nachhaltigen guten Eindruck des Start-Up-Unternehmens gewährleistet.

- Eine hohe Bedeutung nimmt auch die Flexibilität bezüglich der Personalplanung und des Personaleinsatzes ein. Dazu empfiehlt sich der Einsatz von Mitarbeitern auf Basis von Arbeitnehmerüberlassungsverträgen. Zum einen haben die Unternehmen einen geringeren Aufwand in der Personalauswahl und können zudem unter hoher Sicherheit, durch intensives Kennenlernen des potentiellen Mitarbeiters während der Leiharbeitszeit überlegen, diesen in ein festes Arbeitsverhältnis zu übernehmen. Eine solche Vorgehensweise würde die Suchkosten stark vermindern, insbesondere wenn die Vorauswahl durch eine Start-Up-Personaldienstleistung nach Vorgaben der Start-up-Unternehmen erfolgt. Zusätzlich bietet der Einsatz von Leiharbeitern eine hohe Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsaufkommens.
- Um ein schnelles Reaktionsvermögen sowie eine hohe Zeit- und Kostenersparnis zu gewährleisten, sollten die Start-Up-Unternehmen über die Einführung eines gemeinsamen Sekretariats o. ä. zur Erledigung von Verwaltungsaufgaben nachdenken. Auf die Mitarbeiter kann nach Bedarf zugegriffen werden. Die Kosten werden geteilt. Die Verwaltung eines solchen »Employee sharings« kann durch eine zentrale Personaldienstleistung übernommen werden.

⁶⁴ Vgl. Gaedt (2014), S. 33 ff.

Die Auswertung der Antworten zum Thema Rekrutierungsaktivitäten kommt zu folgenden Erkenntnissen. Beinahe alarmierend ist die kumulierte Auswertung des Besetzungserfolges der Start-Up-Unternehmen. Bezogen auf die gegebenen Antworten sind lediglich 58,8% der erhaltenen Bewerbungen für die Start-Up-Unternehmen relevant, d. h. 41,2% der erhaltenen Bewerbungen bedeuten einen immensen Aufwand, der ohne Erfolg für die Start-Up-Unternehmen bleibt. Dies unterstützt die Annahme, dass den Start-Up-Unternehmen die eigenen Charaktereigenschaften nicht in Gänze bewusst sind und somit nicht deutlich nach außen kommuniziert werden, was wiederum die Passgenauigkeit von Bewerbern als logische Konsequenz schmälert.

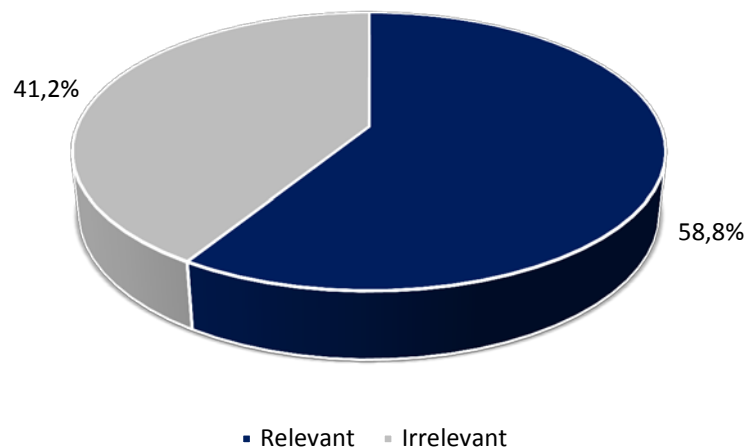


Abb. 25: **Relevanz/Irrelevanz erhaltener Bewerbungen**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Auf die Frage, welche einzelnen Rekrutierungskanäle zur Suche nach geeigneten Bewerbern gewählt werden, erfolgte die folgende Auswahl:⁶⁵

- ▶ Jobbörsen (National/International),
- ▶ Jobcenter (National/International),
- ▶ Soziale Medien (National/International),
- ▶ Direkter Kontakt zu Universitäten (National/International),
- ▶ Universitätshomepages (National/International),
- ▶ Persönliche Kontakte (National/International).

⁶⁵ Es gab insgesamt zehn Möglichkeiten in der Befragung zur Auswahl, davon ein freies Feld um Alternativangaben zu machen.

Branchen bzw. fachorientierte Zeitschriften, Tageszeitung und fachbezogene Chat-Foren werden aktuell nicht als Rekrutierungswege genutzt. Der direkte Kontakt zur Universität in Luxemburg wird nur von einem Unternehmen genutzt und die Angabe alternativer Rekrutierungswege erfolgte nicht. Die Erlangung von relevanten Bewerbungen verteilt sich auf die einzelnen Rekrutierungskanäle wie folgt: Die erfolgreichste Rekrutierung neuer Mitarbeiter zeigt sich in der Nutzung persönlicher Kontakte. Es zeigt sich, dass gerade über Start-Up-orientierte Kanäle die besten bzw. relevantesten Bewerbungen erzielt werden können. Dies spricht zum einen für den Ausbau von Netzwerkaktivitäten außerhalb der Start-Up-Branche, aber zum anderen auch für die Integration des übergreifenden Talent-Pools zwischen den Start-Up-Unternehmen.

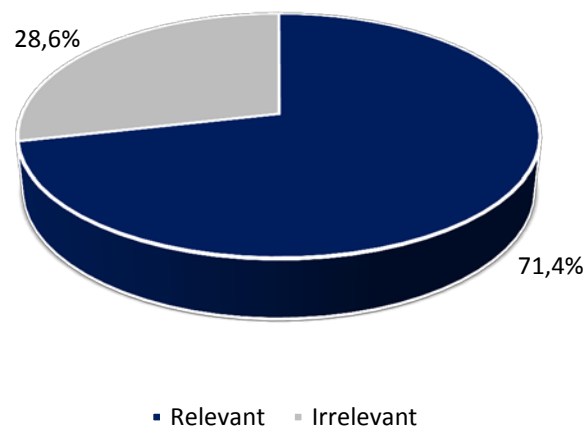


Abb. 26: **Relevanz/Irrelevanz über persönliche Kontakte erhaltener Bewerbungen**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Der Vergleich zwischen der Nutzung von Universitätskontakten in Form der dort vorhandenen Homepages zeigt einen deutlichen Vorteil bezüglich relevanter Bewerber auf der Seite der internationalen Homepages.

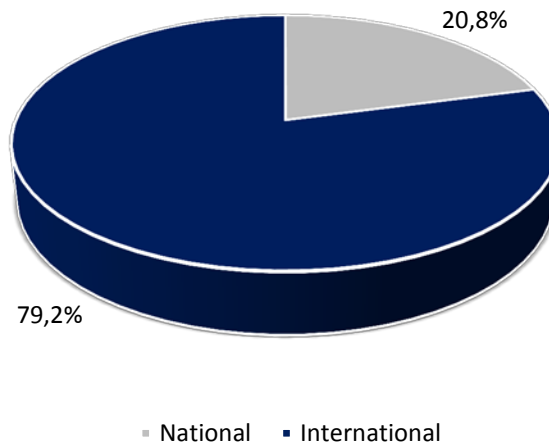


Abb. 27: **Verteilung des Eingangs relevanter Bewerbungen über Universitäts-homepages**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Dass die Start-Up-Unternehmen ihre Aktivitäten insgesamt auf den internationalen Raum konzentrieren, zeigt sich in verschiedenen Faktoren. Die Stellenanzeigen werden zu einem hohen Anteil in Englisch formuliert. Die Vernachlässigung der luxemburgischen Sprache zugunsten weiterer Fremdsprachen wie Französisch und Deutsch zur Formulierung von Stellenanzeigen, ist darauf zurück zu führen, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil der Start-Up-Unternehmer nicht in Luxemburg geboren wurde und/oder aufgewachsen ist und von daher die Landessprache nicht spricht.

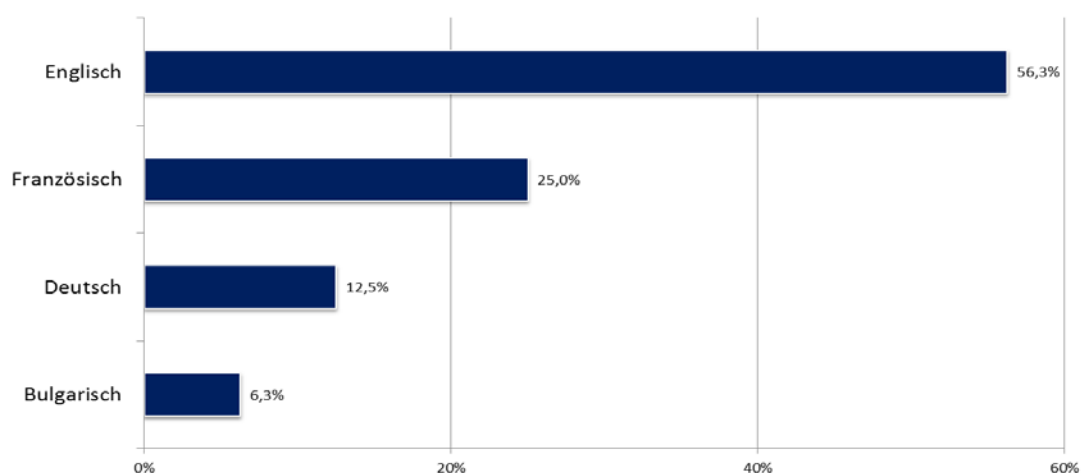


Abb. 28: **Sprachwahl der Stellenanzeigen**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Anknüpfend geben die Start-Up-Unternehmen an, dass die Fokussierung auf internationale Arbeitsmärkte auch durch die Nationalität des Gründers beeinflusst sein kann. Dieser Anteil ist jedoch sehr gering.

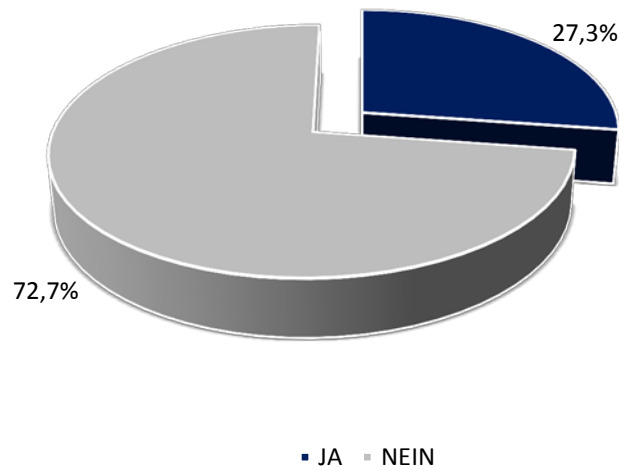


Abb. 29: **Auswahl von Bewerbern bestimmter Nationalitäten aufgrund der Nationalität des Gründers**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Die Aufmerksamkeit auf den internationalen Markt wird bei der Betrachtung von Jobcentern und Social Media eher relativiert. So zeigt sich vorzugsweise bei der Zusammenarbeit mit Jobcentern folgende Verteilung:

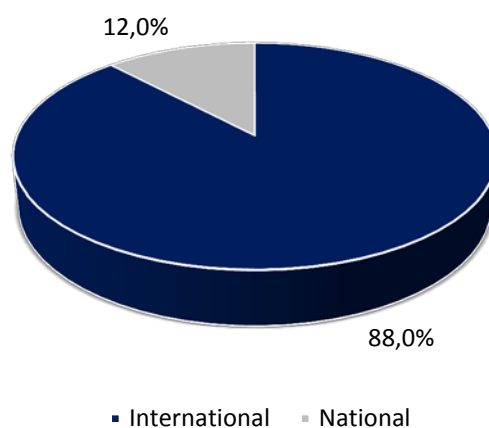


Abb. 30: **Verteilung der Nutzung von Jobcentern auf den internationalen und nationalen Raum**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

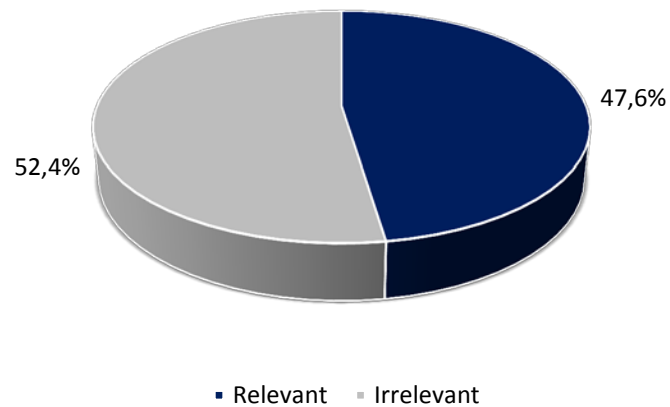


Abb. 31: **Bewertung der Bewerbungseingänge von Jobcentern insgesamt nach Relevanz**

(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Die Aussage, dass nahezu 50% der von Jobcentern eingehenden Bewerbungen für die Start-Up-Unternehmen nicht relevant sind, deutet auf einen hohen Handlungsbedarf hinsichtlich einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen den Jobcentern und den Start-Up-Unternehmen zu einer speziellen Unterstützung für diese hin. Zusätzlich weist die Bewertung der genutzten Jobcenter auch keine große Zufriedenheit mit der angebotenen Leistung auf.

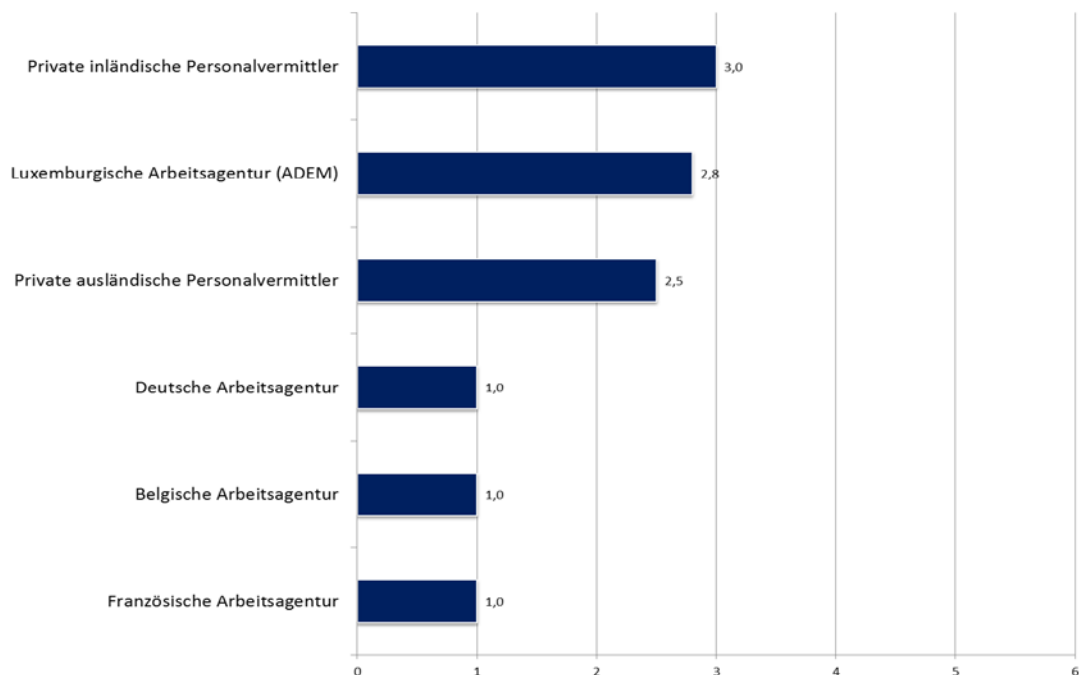


Abb. 32: **Bewertung der Jobcenter**

(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Die Start-Up-Unternehmer wurden in der Befragung dazu aufgefordert, ihre Zufriedenheit mit dem jeweiligen Jobcenter auf einer Skala von eins für sehr unzufrieden bis sechs für sehr zufrieden angeben. Die Bewertungen der einzelnen Agenturen gehen nicht über die drei hinaus. Hier besteht ein hoher Bedarf an zusätzlicher Expertise auf dem Gebiet der Personaldienstleistung für Start-Up-Unternehmen. Der Erfolg von Social Media Aktivitäten entspricht gleichem Handlungsbedarf. Hier sollten sich die Unternehmen besser positionieren um passgenaue Bewerbungen zu erhalten.

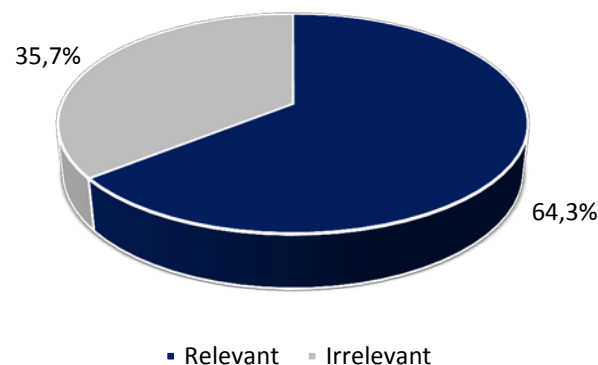


Abb. 33: **Verteilung der relevanten Bewerbungseingänge durch Social-Media Aktivitäten**
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

An dieser Stelle sei noch einmal verstärkt auf die Maßnahmen der Differenzierungsstrategie hingewiesen. Darüber hinaus geben die Unternehmen an, dass potentielle neue Mitarbeiter Informationen über die Unternehmenseigenschaften neben persönlichen Kontakten hauptsächlich auch über die Homepage erhalten können. Damit setzen die Start-Up-Unternehmen an der richtigen Stelle an. Laut einer Studie der Wiesbaden Business School und der Unternehmensberatung *EMBRANDER*⁶⁶ wählen Kandidaten zur Recherche von Unternehmensinternen Informationen primär Karriere-Webseiten der Unternehmen und Stellenanzeigen auf Jobbörsen aus.⁶⁷ Der Aspekt, dass Stellenangebote auf Jobbörsen von den Kandidaten hauptsächlich präferiert werden, lässt den Schluss zu, dass die Start-Up-Unternehmen ihre Aktivität hier ausbauen sollten. Netzwerkorientierte Kommunikationskanäle wie Messen, Vorträge an Hochschulen oder Social Media werden von den Start-Up-Unternehmen derzeit

⁶⁶ Vergleichende Analyse zum Status quo in der Nutzung von Social media für Employer Branding und Recruiting aus Sicht von Unternehmen (35 %), Fach- und Führungskräften (21%) sowie Studenten und Auszubildenden (44%).

⁶⁷ Vgl. Petry et al. (2014), S. 46.

eher vernachlässigt. Hieraus lässt sich ein hoher Bedarf an einem Ausbau von Netzwerkfähigkeiten erkennen.

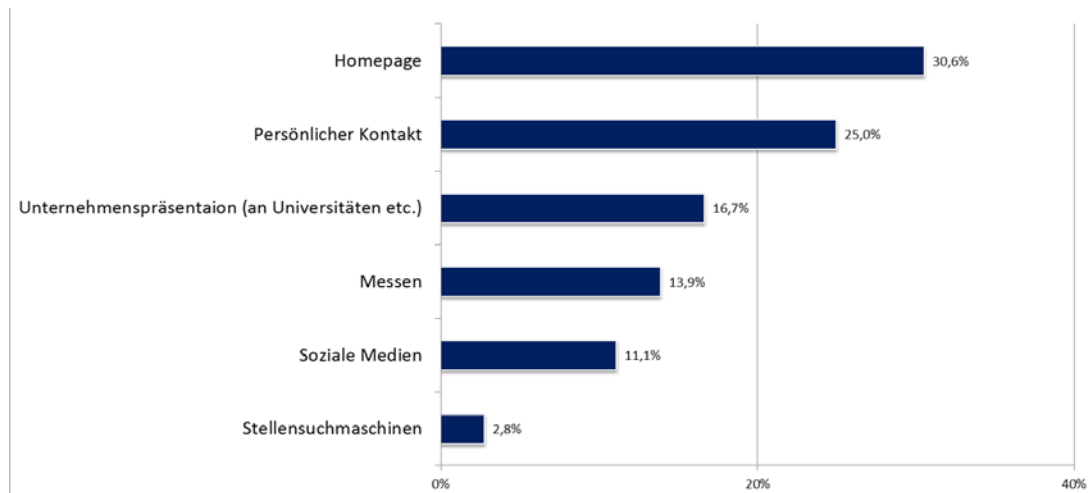


Abb. 34: *Kanäle zur Bereitstellung von Informationen über das eigene Unternehmen*
(Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung)

Abschließend fördert die Betrachtung des Similarity Matchings ein größeres Verständnis für das aktuelle Verhalten der Start-Up-Unternehmen am Arbeitsmarkt. Das Similarity Matching geht auf den Psychologen *JAMES T. REASON* zurück.⁶⁸ Er beschreibt darin die Tendenz eher auf Ähnlichkeiten zu achten als auf Unterschiede zu reagieren. In der Theorie wird an dieser Stelle auch von Übergeneralisierung gesprochen. *DIETRICH DÖRNER* versteht dieses Verhalten als notwendige Geistestätigkeit. Die kognitiven Fähigkeiten eines Menschen reichen nicht aus, um Sachverhalten in ihrer umfassenden Vielfalt wahrzunehmen. Daher bildet der Mensch Äquivalenzklassen, in welchen er wenige Beispiele gemeinsamer Merkmale oder Eigenschaften eines Falls zu einer generell gültigen Aussage für diesen Fall zusammenfasst und als für alle Fälle dieses Typs für gültig erklärt. Somit sieht der Mensch beispielsweise sehr verschiedene Rosen in Bezug auf Farbigekeit und Kontur äquivalent.⁶⁹ Somit sei nochmal auf die zwei zentralen Herausforderungen am Arbeitsmarkt hingewiesen. Die Start-Up-Unternehmen müssen lernen sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und diese entsprechend am Arbeitsmarkt einsetzen. Es ist also von hoher Bedeutung, dass in einem ersten Schritt das Alleinstellungsmerkmal der Start-Up-Branche in *LUXEMBURG* bestimmt wird und dieses in einem zweiten Schritt zielgruppengerecht kommuniziert wird. Diese Vorgehensweise bietet den

⁶⁸ Vgl. *Reason (1988)*.

⁶⁹ Vgl. *Dörner (1997)*, S. 137 ff.

Start-Up-Unternehmen eine gute Voraussetzung um in Zukunft einen passgenauen Mitarbeiterstamm aufbauen zu können.

4 Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf

4.1 Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung lassen sich im Wesentlichen in einen makro- und in einen mikroökonomischen Teil gliedern. Dies spiegelt sich auch in der Kapitelaufteilung wieder.

Das zweite Kapitel stellt die Ergebnisse der makroökonomischen Analyse dar und geht hierbei sowohl auf mögliche Angebotsüberhänge als auch auf potentielle Mismatch-Effekte ein. Die festgestellten Angebotsüberhänge können allerdings schon rein objektiv nicht zu Rekrutierungspotentialen auf Seiten der Start-Up-Unternehmen führen, was in Einklang mit der mangelnden Räumung des Arbeitsmarktes in *LUXEMBURG* steht. Bei den Mismatch-Effekten sind die Schwerpunkte im Bereich des qualifikatorischen und des motivatorischen Mismatch zu sehen, einen regionalen Mismatch kann aufgrund der geografischen Struktur des *GROßHERZOGTUMS LUXEMBURG* weitestgehend vernachlässigt werden.

Im dritten Kapitel, das den Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung bildet, ist eine mikroökonomische Partialanalyse der Arbeitsnachfrage bei in *LUXEMBURG* ansässigen innovativen Start-Up-Unternehmen durchgeführt worden. Dies geschah mit Hilfe einer explorativen Befragung und der Verknüpfung mit der wissenschaftlichen Theorie sowie entsprechender Modelle. Im Zuge einer Analyse des Status-quo wurde erhoben, welche Präferenzen sich für einen potentiellen Mitarbeiter in den befragten Start-Up Unternehmen realisieren lassen. Hier ist die Ausprägung »*Nette Kollegen und gute Arbeitsatmosphäre*« dominant. Am Ende der Skala rangieren u. a. »*Regelmäßige, angemessene Lohnerhöhungen*«, »*Sicherheit des Arbeitsplatzes*« sowie »*Sozialleistungen des Unternehmens*«. Diese Aussagen sind aufgrund der zumeist eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten der Start-Up-Unternehmen wenig verwunderlich, deuten aber auch auf einen möglichen motivatorischen Mismatch hin. Analog hierzu wurde untersucht, welche emotionalen Merkmale die Unternehmen an potentiellen Mitarbeitern schätzen. Am meisten schätzen die Unternehmen die Merkmale »*Disziplin und Kontrolle*« und weniger »*Abenteuer und Thrill*«. Das erscheint auf den ersten Blick verwunderlich, geht aber auch mit den Beobachtungen bei deutschen Start-Up-Unternehmen einher, so hat der Spiegel einen Bericht über die Mitarbeiter des Unternehmen *ROCKET INTERNET* mit der Überschrift: »*Rocket sucht Soldaten und keine Kapitäne*« betitelt. Die Kombination der Ergebnisse der Fragestellung »was den Mitarbeitern geboten wird« und des Komplexes »welche Mitarbeiter gesucht werden« offenbart die Grundproblematik.

Es werden eigentlich keine Abenteurer (vgl. *ABB. 10*) gesucht, aber die Unternehmen bieten den potentiellen Mitarbeitern eher ein »Abenteuer«, indem man keinen sicheren Arbeitsplatz offeriert. Umgekehrt sind Personen die man sucht, die also durch Disziplin und Kontrolle überzeugen, auch eher in Richtung »Regelmäßige und angemessene Lohnerhöhungen« orientiert, was die Start-Up-Unternehmen nach eigener Aussage nicht bieten.

Den motivatorischen Mismatch aufgrund der im Vergleich zur etablierten Konkurrenz geringen finanziellen Möglichkeiten der Start-Up-Unternehmen, der zweifelsohne vorliegt, versuchen die Start-Up-Unternehmen zumindest partiell mit Hilfe impliziter Vergütungsinstrumente zu lindern. Inwiefern die Arbeitnehmer diese Linderung als angemessen betrachten wurde nicht untersucht. Allerdings ist es zu vermuten, da die Start-Up-Unternehmen alle über Rekrutierungsschwierigkeiten berichten, dass dies nicht ausreichend ist um andere Nachteile insbesondere in der klassischen Vergütung auszugleichen. Eine Möglichkeit der Reduzierung der Problematik des motivatorischen Mismatch ist eine hohe Arbeitgeberattraktivität, die im Zuge einer Differenzierungsstrategie erreicht werden kann. Ein hier naheliegendes Start-up Branding ist nicht existent, dies auch vor dem Hintergrund, dass größtenteils kein eindeutiges Employer-Branding auf Unternehmensebene zu beobachten ist. Es kann zwar festgestellt werden, dass bestimmte Eigenschaften den Unternehmen häufig zugeschrieben werden, aber ein einheitliches Branding ist nicht zu beobachten, dies wäre aber im Zuge einer Positionierung, nicht nur am Arbeitsmarkt, empfehlenswert.

Ein weiterer Sachverhalt, der auffällig ist, ist die Tatsache, dass es zumindest keine Analyse der Beweggründe eines wechselnden Mitarbeiters gibt, hier werden zahlreiche Chancen ungenutzt gelassen, vielmehr interessiert einen Teil der Unternehmen der weitere berufliche Weg der Mitarbeiter nach dem Verlassen des eigenen Unternehmen nicht. Auf der anderen Seite ist die Organisation der Personalgewinnung nicht durch einen hohen Organisationsgrad geprägt, Möglichkeiten der Institutionalisierung werden weitestgehend nicht berücksichtigt. Der geringe Organisationsgrad führt u. a. auch zu schlechten Werten in der Relevanz der Bewerbungen. So sind 41,2 % der Bewerbungen, die die Unternehmen erhalten, irrelevant. Dies führt auf Seiten der Unternehmen zu einem erhöhten administrativen Aufwand, der Kosten verursacht, auf Seiten der Bewerber zu möglichen Enttäuschungen, die das Bild des speziellen Unternehmens und auch der Gesamtheit der Start-Up-Unternehmen negativ besetzen können. Denn der Bewerber hat sich ja zumeist als geeignet eingeschätzt (sonst hätte er sich nicht beworben) und sieht die Schuld für den mangelnden Bewerbungserfolg beim Unternehmen. Die hohe Anzahl der irrele-

vanten Bewerbungen macht aber auch deutlich, dass Fehler in der Eigendarstellung und/oder in der Darstellung der gesuchten Bewerberprofile vorliegen müssen. Des Weiteren ist festzustellen, dass die Rekrutierung am erfolgreichsten über persönliche Kontakte gelingt, dies spricht für die Ausweitung des Netzwerkgedankens und im Idealfall für die Einrichtung eines gemeinsamen Bewerberpools. Unter Umständen sollte dieser Netzwerkgedanke auch über die Grenzen *LUXEMBURG* hinaus gelebt werden, da die meisten der Unternehmer nicht aus *LUXEMBURG* stammen und folglich ihr Netzwerk in anderen Geographien haben. Dies zeigt sich auch darin, die luxemburgische Sprache in Stellenanzeigen keinerlei Bedeutung hat. Die Zusammenarbeit zwischen *ADEM* und den Start-Up-Unternehmen weist zudem Verbesserungspotentiale auf, die aber aufgrund der einseitigen Betrachtung aus Sicht der Unternehmen nicht ausreichend qualifiziert werden können.

Zusammenfassend lässt sich bevor im Folgenden die wesentlichen Handlungsempfehlungen nochmals dargestellt werden, sagen, dass die Start-Up-Unternehmen, obgleich einiger struktureller Nachteile, bei konsequenter Verfolgung einer nachhaltigen Strategie am Arbeitsmarkt, Potentiale erschließen können. Einschränkung muss allerdings festgehalten werden, dass diese Potentiale aufgrund der aktuellen Situation in *LUXEMBURG*, vielfach außerhalb der Landesgrenzen zu suchen sind.

4.2 Zusammenfassende Darstellung der wichtigsten Handlungsempfehlungen

Aus Vereinfachungsgründen sollen nachfolgend die wichtigsten expliziten und impliziten (weiterführenden) Handlungsempfehlungen zusammengefasst dargestellt werden:

Handlungsempfehlungen: Wirtschaftsministerium

- ▶ Staatliche Forschungsförderung durch:
 - a) Auslobung eines Stiftungslehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Existenzgründungsforschung an der Université du Luxembourg (evtl. für die Dauer von 5 Jahren);
 - b) Vergabe von Forschungsgeldern an In-und/oder ausländische Institute zur finanziellen Unterstützung der Existenzgründungsforschung.
- ▶ Errichtung eines elektronischen Pools an der staatlichen Arbeitsagentur (ADEM) ausschließlich für offene/ausgeschriebene Stellen bei Start-Up-Unternehmen.
- ▶ Gezielte Akquise von Fachkräften durch Experten in Ländern mit Angebotsüberhängen auf den Arbeitsmärkten (Spanien, Portugal, Indien, Russland).
- ▶ Landesübergreifende Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Existenzgründerprogramms der Luxinnovation.

Handlungsempfehlungen: Luxinnovation

- ▶ Prämien für beste Abschlussarbeiten ausloben.
- ▶ Vergabe von Gründerpreisen für Start-Up-Unternehmen mit Publikation in entsprechenden Fachzeitschriften (Steigerung der Bekanntheit, Förderung eines positiven Images der Start-Up-Branche).
- ▶ Einrichtung eines brancheninternen elektronischen Talent-Pools.
- ▶ Veranstaltung regelmäßiger Absolventen-messen (Start-Up-Messen).
- ▶ Regelmäßige Recherche von im In- und Ausland publizierten Studien zum Themengebiet: »Start-Up-Unternehmen«.
- ▶ Synoptische Zusammenfassung bzw. Aufbereitung der Studienergebnisse.
- ▶ Weitergabe der zusammengefassten Studienergebnisse an Start-Up-Unternehmen im Rahmen regelmäßig zu veranstaltender Workshops.
- ▶ Ggf. kann der Workshop durch einen entsprechenden Erfahrungsaustausch flankiert werden.
- ▶ Imagekampagne starten zwecks Schaffung der Marke „Start-Up-Valley“ (Alleinstellungsmerkmal).

- ▶ Einrichtung eines Start-up-Portals inkl. Job-Portal.
- ▶ Globale Konsolidierung von Daten hinsichtlich Bewerbererwartungen und Kommunikation von Trends an die Start-up-Unternehmen.

Handlungsempfehlungen: Start-Up-Unternehmen

- ▶ Themenvergabe für wissenschaftliche Abschlussarbeiten (BA-/MA-Thesis) im Rahmen des Hochschulmarketings.
- ▶ Aufbau eines Netzwerks zwischen Start-Up-Unternehmen und ausländischen Hochschulen.
- ▶ Offene, zu besetzende Stellen (mit exakter Beschreibung) an ADEM-Pool weiterleiten.
- ▶ Gebündelte Nutzung von Expertenwissen zur Einstellung ausländischer Fachkräfte.
- ▶ Unternehmensbesichtigungen im Rahmen eines „Tags der offenen Tür“.
- ▶ Start-Up-Touren für ausländische Studierende zur Besichtigung des Standorts Luxemburg und der Start-Up-Unternehmen.
- ▶ Definition von AG-Marken.
- ▶ Gezielte Informationssammlung über Erwartungen von Bewerbern und Wahrnehmungen von Mitarbeitern.

4.3 Weiterer Forschungsbedarf

Basierend auf den Ergebnisse der Untersuchung, die im Kapitel 4.1 prägnant zusammengefasst sind, ergeben sich einige Fragestellungen, die letztlich in möglichen Folgeuntersuchungen geklärt werden können. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass sich die vorliegende Studie komplett auf die Arbeitsnachfrageseite, die Start-Up-Unternehmen, fokussiert. Insbesondere die Arbeitsangebotsseite bedarf einer ebenso fundierten wie auch detaillierten Analyse, gemeinsam mit der vorliegenden Untersuchung könnte dies die Basis für eine Totalanalyse sein. Im Zuge dessen könnten Optimierungsansätze zur Verbesserung der Zusammenarbeit der beiden Marktakteure erarbeitet werden (siehe Kapitel 2.1).

Eine weitere Institution die in diesem Kontext eine hohe Bedeutung hat, ist die ADEM. Hier sei insbesondere die Unterstützung der Start-Up-Unternehmen bei der Personalrekrutierung erwähnt. Im Zuge der aktuellen Veränderungen in ihrem Tätig-

keitsansatz ist der *ADEM* eine wissenschaftliche Begleitung des Veränderungsprozesses nicht nur dringend empfohlen, sie scheint sogar geboten um die notwendigen Anpassungen zu identifizieren und zielorientiert erfolgreich umzusetzen. Eine naheliegende und zugleich sehr eindeutige Ergebnisse liefernde Untersuchung ist eine Effizienzanalyse der Vermittlungstätigkeit. Allerdings sei hier einschränkend erwähnt, dass sich eine solche Effizienzanalyse nur schwer auf den »Start-Up-Arbeitsmarkt« konzentrieren lässt und deswegen die Vermittlungsintensität des kompletten Arbeitsmarktes untersucht werden sollte.

Im ähnlichen Umfeld bewegt sich der Forschungsbedarf im Bereich der Lohnbeihilfen (siehe Handlungsempfehlung des *KAPITEL 2.2*), hier ist zu prüfen, in wie weit staatlich geleistete Lohnbeihilfen für Start-Up-Unternehmer sinnvoll sind und sofern dies der Fall ist, wie entsprechende Modelle ausgestaltet sein sollten. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass keine falschen Anreize sowohl auf Seiten der Arbeitsnachfrage als auch des Arbeitsangebots gesetzt werden. Gleiches gilt ohne Einschränkung für die in den Handlungsempfehlungen des *KAPITELS 3.3* genannten Motivations- und Vergütungsinstrumente.

Im Zuge der Identifizierung der Handlungsempfehlung zur Etablierung eines »Start-Up Branding« bzw. »Employer Branding«, ist es sinnvoll ein wie auch immer geartetes Branding mit wissenschaftlicher Unterstützung fundiert zu erarbeiten und dies nicht aufgrund aktuell zu beobachtenden Stimmungen und Meinungen zu etablieren. Da ein solches Branding nachhaltig sein sollte und spätere Anpassungen immense Kosten und Schaden in der Wahrnehmung erzeugen.

Basierend auf der Studie des *BUNDESINSTITUTES FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB)* nehmen in *LUXEMBURG* durchschnittlich 49 % aller Mitarbeiter regelmäßig an betrieblichen Weiterbildungsprogrammen teil. Hier erscheint es uns notwendig, dass die Art und der Umfang der Programme insbesondere auf Ebene der Start-Up-Unternehmen analysiert werden sollte.

Abschließend sei noch auf den weiteren Forschungsbedarf im Prozess der Gewinnung von Personal hingewiesen. Hier sehen wir konkreten Unterstützungsbedarf auf Seiten der Start-Up-Unternehmen. Diesen zu konkretisieren und darauf aufbauend ein erfolgversprechendes Konzept zu erarbeiten bedarf einer tiefergehenden Analyse. Auch der in diesem Kontext ausgeführte Ansatz der Zusammenarbeit der verschiedenen Start-Up-Unternehmen z. B. über einen gemeinsamen Recruiter bedarf einer umfassenden Akzeptanzanalyse, die ggf. durch ein Umsetzungskonzept realisiert werden kann.

Neben dem hier genannten konkreten Forschungsbedarf ergeben sich noch weitere interessante Fragestellungen bei Betrachtung der verschiedenen Detailspekte.

5 Literaturverzeichnis

Akerlof, George/Kranton, Rachel (2000): Economics and Identity, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 115, № 3, S. 715 – 753.

Ariely, Dan/Kamenica, Emir/Prelec, Dražan (2008): Man's Search for Meaning: The Case of Legos, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 67, № 3 – 4, S. 671 – 677.

Ariely, Dan/Norton, Michael I. (2008): How actions create – not just reveal – preferences, in: Trends in Cognitive Sciences, Vol. 12 (1), S. 13 – 16.

Bach, Norbert/Sterner, Madlen (2011): Implikationen neuroökonomischer Erkenntnisse für das Employer Branding, in: Illmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, Vol. 5, S. 1 – 26, online unter: http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-23606/IS-BWL_2011-05.pdf [abgerufen am: 21.03.2014].

Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17 (1), S. 99 – 120.

Bauer, Anja/Gartner, Hermann (2014): Mismatch-Arbeitslosigkeit. Wie Arbeitslose und offene Stellen zusammenpassen, in: IAB-Kurzbericht, Vol. 5, Nürnberg, online unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2014/kb0514.pdf> [abgerufen am: 02.10.2014].

Becker, J. (2002): Marketing Konzeption, Grundlagen des strategischen und operativen Marketingmanagements, 7. Auflage, München.

Behringer, Friederike (2011): Betriebliche Weiterbildung in Europa, in: Wirtschaftsdienst (Sonderheft), Vol. 91 (1), S. 15 – 19, online unter: <http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEsQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.wirtschaftsdienst.eu%2Fdownloads%2Fgetfile.php%3Fid%3D2503&ei=YaUyU6TCGeWJ7AbG7IGoCw&usg=AFQjCNGgVayUMWMV2buc8GmkxewYwN25OQ&bvm=bv.63738703,d.ZGU> [abgerufen am: 26.03.2014].

Blustein, David (2008): The Role of Work in Psychological Health and Well-Being: A Conceptual, Historical and Public Policy Perspective, in: American Psychologist, Vol. 63, № 4, S. 228 – 240.

- Boland, Wendy Attaya/Brucks, Merrie/Nielsen, Jesper H. (2012):* The Attribute Carryover Effect: What the “Runner-Up” Option Tells Us about Consumer Choice Processes, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 38 (5), S. 872 – 885.
- Cohler, M. (2013):* Warum Berlin das nächste Silicon Valley wird, in: *Die Welt*, online unter: URL www.welt.de/debatte/kommentare/article116839703/Warum-Berlin-das-naechste-Silicon-Valley-wird.html, [abgerufen am 4.09.2014].
- Deppe, Michael/Schwindt, Wolfram/Krämer, Julia/Kugel, Harald/Plassmann, Hilke/Kenning, Peter/Ringelstein, Erich B. (2005a):* Evidence for a neural correlate of a framing effect: Bias-specific activity in the ventromedial prefrontal cortex during credibility judgments, in: *Brain Research Bulletin*, Vol. 67 (5), S. 413 – 421, online unter: http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/kae/2005_Deppe_Neural_Correlate_of_a_Framing_Effect.pdf [abgerufen am: 27.03.2014].
- Deppe, Michael/Schwindt, Wolfram/Kugel, Harald/Plassmann, Hilke/Kenning, Peter (2005b):* Nonlinear Responses Within the Medial Prefrontal Cortex Reveal When Specific Implicit Information Influences Economic Decision Making, in: *Journal of Neuroimaging*, Vol. 15, S. 171 – 182.
- Dörner, Dietrich (1997):* Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek bei Hamburg.
- Falk, Armin/Kosfeld, Michael (2006):* The Hidden Costs of Control, in: *American Economic Review*, Vol. 96, № 5, S. 1611 – 1630.
- Fischer, Martin/Gaylor, Claudia/Kohl, Matthias, Kretschmer, Susanne/Hemkes, Barbara/Schemme, Dorothea (2013):* Qualität betrieblichen Lernens verbessern. Handlungshilfen zur Umsetzung der europäischen Qualitätsstrategie, Hemkes, Barbara/Schemme, Dorothea (Hrsg.), Bonn, online unter: https://www.deqavet.de/_media/ENIQAB_Broschuere_deutsch_neu.pdf [abgerufen am: 30.09.2014].
- Franz, Wolfgang (2013):* Arbeitsmarktökonomik, 8., aktualisierte und ergänzte Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Freiling, J./Estevao, M.-J. (2008):* Strategische Proliferation durch integrative Leistungserstellung – Eine Unternehmerfunktionen-gestützte Analyse im Dienstleistungsbereich, in: *Benkenstein, M. (Hrsg.):* Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 315 – 330.

- Friedrichs, J. (1980): Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen.*
- Gaedt, Martin (2014): Mythos Fachkräftemangel. Was auf Deutschlands Arbeitsmarkt gewaltig schief läuft, Weinheim.*
- Gratt, Benno (2012): Mismatch in der internationalen Bodenseeregion. Ansätze zur Analyse des Angebots und der Nachfrage von Arbeitskräften, Bregenz/St. Gallen, online unter: <http://www.jobs-ohne-grenzen.org/fileadmin/template/main/images/publikationen/AMM-Mismatchbericht.pdf> [abgerufen am: 26.09.2014].*
- Grossrath, Jan/Löhr, Julia/Pennekamp, Johannes (2014): Die neue Romantik der Jugend: Im Sturm und Drang auf den Beamtensessel, in: FAZ vom 5.07.2014, Vol. 153, Seite 19.*
- Häusel, Hans-Georg (2012): Brain View. Warum Kunden kaufen, 3. Auflage, Freiburg.*
- Hochhold, S./Rudolph, B. (2009): Principal-Agenten-Theorie, in: Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München.*
- Hehn/Scholz/Bender/Derenthal (2014): Innovative »Start-Ups« im Großherzogtum Luxemburg: Eine empirische Untersuchung staatlich begleiteter, innovativer Existenzgründungen am Wirtschaftsstandort Luxemburg, EUFH Working Paper Nr. 12, online unter: <http://www.eufh.de/aktuelles-und-presse/working-paper.html> [abgerufen am: 17.09.2014].*
- Hentze, J./Kammel, A. (2001): Personalwirtschaftslehre, 7., überarbeitete Auflage, Bern.*
- Hofstetter, Helmut (1992): Die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, in: Strutz, Hans (Hrsg.): Strategien des Personalmarketing, Gabler: Wiesbaden, 1992, S. 43 – 50.*
- Hungerberg, H. (2000): Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden.*
- Jensen, Glen (1963): Preference for Bar Pressing over »Freeloading« as a Function of Number of Unrewarded Presses, in: Journal of Experimental Psychology, Vol. 65, № 5, S. 451 – 454.*

- Jensen, Glen/Leung, Calvin/Hess, David (1970): »Freeloading« in the Skinner Box Contrasted with Freeloading in the Runway, in: Psychological Reports, Vol. 27, S. 67 – 73.
- Kahnemann, Daniel/Tversky, Amos (1983): Choices, Values and Frames, in: American Psychologist, Vol. 39 (4), S. 341 – 350.
- Klimecki, R./Gmür, M. (2001): Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, 3., erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Kolb, Meinulf (2010): Personalmanagement, Grundlagen und Praxis des Human Resource Management, Wiesbaden.
- Ladwig, D.H./Domsch, M. E. (Hrsg.) (2011): Fachlaufbahnen – Zukunftsweisende Laufbahnkonzepte für Wissensgesellschaften und Netzwerkorganisationen, S. 11, in: Fachlaufbahnen – Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen, Domsch, M. E., Ladwig, D. H. (Hrsg.), S. 15 – 29.
- Lewandowski, A./Liebig, C. (2004): Determinanten der Arbeitgeberwahl und Relevanz des Personalimages für die Bewerbungsabsicht. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Vol. 19 (1), S. 15 – 28.
- Langer, Ellen (1975): The Illusion of Control, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 32, № 2, S. 311 – 328.
- Lang-von Wins, T./Wittmann, A./Kaschube, J./von Rosenstiel, L. (1995): Wertgeleitete Stellenwahl und ihre Folgen für berufliche Einstellungen bei Fach- und Führungsnachwuchskräften, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 49 (21 NF), 191-196.
- Lewerth, Tobias (2014): Nachfragemacht und internationaler Handel. Monopsonistischer und oligopsonistischer Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt, Wiesbaden.
- Lindbeck, Assar/Snower, Dennis J. (1987): Efficiency Wages versus Insiders and Outsiders, in: European Economic Review, Vol. 31, S. 407 – 416.
- Lindbeck, Assar/Snower, Dennis J. (1988): The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment, London.
- McClure, Amuel/Li, Jian/Tomlin, Damon/Cypert, Kim S./Montague, Latané M./Montague, P. Read (2004): Neural Correlate of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks, in: Neuron, Vol. 44, S. 397 – 387.

N. N. (2013): Recruiting Report 2.0, Institute for Competitive Recruiting, Wolfgang Brickwede, online unter: <http://www.competitiverecruiting.de/RecruitingReport2013QuoVadisRecruitment.html> [abgerufen am 09.09.2014].

Oechsler, W. (2011): Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 9. Auflage, München.

Olfert, K. (2006): Personalmanagement, 12. Auflage, Kiehl/Herne.

Petanovitsch, Alexander (2012): Branchenspezifische Aspekte betrieblicher Weiterbildung. Empirische Befunde aus Unternehmensbefragungen, in: Magazin Erwachsenenbildung.at, Vol. 17, S. 36 – 50, online unter: <http://erwachsenenbildung.at/magazin/12-17/meb12-17.pdf> [abgerufen am: 26.03.2014].

Petry, Thorsten/Schreckenbach, Florian/Krummrey, Claudia (2014): Gemischtes Gesamtbild, in: Personalwirtschaft, Vol. 6, S. 45 – 47.

Preston, Anne (1989): The Nonprofit Worker in a For-Profit World, in: Journal of Labor Economics, Vol. 7, № 4, S. 438 – 463.

Ragni, Thomas (2004): Beveridge-Kurve und Mismatch-Indikator. Welche Verbindung gibt es zwischen diesen beiden Konzepten zur Erfassung der konjunkturneutralen Arbeitsmarktverfassung?, Diskussionspapier, online unter: http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00011/00032/01759/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6lONTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Y uq2Z6gpJCDdYR2gmym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A-- [abgerufen am: 02.10.2014].

Rastetter, Daniela (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche, Stuttgart.

Reason, James T. (1988): Human Error, Cambridge.

Samuelson, P. A. (1938): A Note on the Pure Theory of Consumer's Behaviour, in: *Economica*, Vol. 5 (1), S. 61 – 71.

Santini, Simone/Jain, Ramesh (1995): Similarity Matching, in: Recent Developments in Computer Vision. Second Asian Conference on Computer Vision, ACCV '95 Singapore, December 5–8, Li/Mital/Teoh/ Wang (Hrsg.), Seite 571 – 580, online

unter:

http://www.researchgate.net/publication/2318028_Similarity_Matching/file/9c96051d472f1d2378.pdf [abgerufen am: 03.09.2014].

Schönfeld, Gudrun/Behringer, Friederike (2013): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland im europäischen Vergleich. Ergebnisse der dritten europäischen Erhebung zur betrieblichen Weiterbildung (CVTS3), Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung, Heft 141, online unter: http://www.deqavet.de/_media/PDF_allgemein/Betr_Weiterbildung_europ_Vergleich.pdf [abgerufen am: 26.03.2014].

Schwarz, D. (2010): Strategische Personalplanung und Humankapitalbewertung, Wiesbaden.

Spence, M. (1973): Job Market Signalling, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 87 (3), S. 355 – 374.

Stock-Homburg, Ruth (2010): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden.

Toennesmann, J. (2014): Mate für Marcello, Wirtschaftswoche, Heft Nr. 23, vom 2.06.2014.

Walton, Mark E./Devlin, Joseph T./Rushworth, Matthew F. S. (2004): Interactions between decision making and performance monitoring within prefrontal cortex, in: Nature Neuroscience, Vol. 7 (11), S. 1259 – 1265.

6 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ADEM	L'Agence pour le développement de l'emploi
AMECO	Annual Macro-economic Database of the European Commission
Art.	Artikel
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
et. al.	et alii/aliae/alia [/at. und andere]
etc.	et cetera [/at. und die übrigen Dinge]
EUFH	Europäische Fachhochschule
ff.	fortfolgende
FH	Fachhochschule
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resource
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnik
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
lt.	laut
Nr.	Nummer
o. ä.	oder ähnliches
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development

PHP	Hypertext Preprocessor
S.	Seite
sog.	sogenannt(e)
u. a.	unter anderem
Vgl.	Vergleiche
vs.	versus
www	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01:	Entwicklung des Angebotsüberhangs und der Mismatch-Arbeitslosigkeit auf dem Arbeitsmarkt des Großherzogtums Luxemburg im Zeitraum 1975 bis 2013	12
Abbildung 02:	Beveridge-Kurve für Luxemburg (1978 bis 2013)	13
Abbildung 03:	Gegenwärtige Zusammenarbeit der Start-Up-Unternehmen mit staatlichen Arbeitsvermittlungsagenturen	15
Abbildung 04:	Entwicklung des Stellenandrangs im Großherzogtum Luxemburg und in der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum 1960 bis 2013	16
Abbildung 05:	Luxemburger Kantone und Gemeinden im Jahre 2013 mit einem relativen Erwerbslosenanteil über dem Landesdurchschnitt von 7,95%	17
Abbildung 06:	Entwicklung des Arbeitsvolumens im Großherzogtum Luxemburg im Vergleich zum durchschnittlichen Arbeitsvolumen der OECD-Staaten	19
Abbildung 07:	Zu hohe Löhne als Ursache für Arbeitslosigkeit in Luxemburg?	20
Abbildung 08:	Bewerberpräferenzen lt. Erwartungshaltung der Arbeitsnachfrage	22
Abbildung 09:	Die Verknüpfung von Motiv- und Emotionssystemen mit Werten (»LIMBIC MAP©«)	25
Abbildung 10:	Präferenzordnung der Arbeitsnachfrage bezüglich der emotionalen Typisierung von künftigen Mitarbeitern	27
Abbildung 11:	Die egoistisch-altruistische Spannung	29
Abbildung 12:	Entwicklung des durchschnittlichen Jahres- und des durchschnittlichen Mindestlohns im Großherzogtum Luxemburg ..	33
Abbildung 13:	Sachleistungen als ergänzende, implizite Vergütungsinstrumente	35
Abbildung 14:	Relativer Anteil von Teilnehmern an betrieblichen Weiterbildungskursen im Kalenderjahr 2005	37
Abbildung 15:	Entscheidungsträger in der Personalauswahl	39
Abbildung 16:	Charaktereigenschaften der Start-Up-Unternehmen	45
Abbildung 17:	Nutzung von CI bei der Gestaltung von Stellenanzeigen	46
Abbildung 18:	Bedeutung der Passgenauigkeit zwischen Bewerber und Unternehmen	46
Abbildung 19:	Angaben innerhalb einer Stellenanzeige eines Start-Up-Unternehmens	47
Abbildung 20:	Umgang mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen	51

Abbildung 21:	Wechselziele ehemaliger Mitarbeiter aus einem Start-Up-Unternehmen	52
Abbildung 22:	Bevorzugte Mitarbeiterqualifikationen	54
Abbildung 23:	Nutzung einer Stellenbeschreibung	54
Abbildung 24:	Verteilung der Personalbeschaffungswege	55
Abbildung 25:	Relevanz/Irrelevanz erhaltener Bewerbungen	59
Abbildung 26:	Relevanz/Irrelevanz über persönliche Kontakte erhaltener Bewerbungen	60
Abbildung 27:	Verteilung des Eingangs relevanter Bewerbungen über Universitätshomepages	60
Abbildung 28:	Sprachwahl der Stellenanzeigen	61
Abbildung 29:	Auswahl von Bewerbern bestimmter Nationalitäten aufgrund der Nationalität des Gründers	61
Abbildung 30:	Verteilung der Nutzung von Jobcentern auf den internationalen und nationalen Raum	62
Abbildung 31:	Bewertung der Bewerbungseingänge von Jobcentern insgesamt nach Relevanz	62
Abbildung 32:	Bewertung der Jobcenter	63
Abbildung 33:	Verteilung der relevanten Bewerbungs- eingänge durch Social-Media Aktivitäten	63
Abbildung 34:	Kanäle zur Bereitstellung von Informationen über das eigene Unternehmen	64

Lead-Schedule

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	55
Individualität	41
Spontaneität	52
Impulsivität	35
Risikoaffinität	45
Mut	53
Autonomie	65
Freiheit	54
Macht	39
Abwechslung	50
Summenscore's über alle Stichproben	489

II. Disziplin, Kontrolle	Score (Rohdaten)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	48	0,5	24,0
Effizienz	65	0,5	32,5
Fleiß	56	0,5	28,0
Ehrgeiz	50	0,5	25,0
Leistung	60	0,5	30,0
Durchsetzung	48	0,5	24,0
Hartnäckigkeit	59	0,5	29,5
Präzision	61	0,5	30,5
Disziplin	56	0,5	28,0
Pflicht	65	0,5	32,5
Logik	64	0,5	32,0
Moral	54	0,5	27,0
Gerechtigkeit	51	0,5	25,5
Gehorsamkeit	57	0,5	28,5
Sparsamkeit	48	0,5	24,0
Verlässlichkeit	46	0,5	23,0
Qualität	60	0,5	30,0
Ordnung	44	0,5	22,0
Treue	55	0,5	27,5
Sicherheit	47	0,5	23,5
Summenscore's über alle Stichproben			547

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	55
Humor	51
Fantasie	53
Toleranz	52
Flexibilität	59
Offenheit	55
Freundschaft	45
Geselligkeit	49
Herzlichkeit	45
Vertrauen	52
Summenscore's über alle Stichproben	516

Stichprobe: 01

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	3
Individualität	3
Spontaneität	4
Impulsivität	4
Risikoaffinität	2
Mut	5
Autonomie	5
Freiheit	5
Macht	2
Abwechslung	2
Summenscore	35

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	5	0,5	2,5
Effizienz	5	0,5	2,5
Fleiß	5	0,5	2,5
Ehrgeiz	2	0,5	1,0
Leistung	3	0,5	1,5
Durchsetzung	3	0,5	1,5
Hartnäckigkeit	5	0,5	2,5
Präzision	5	0,5	2,5
Disziplin	5	0,5	2,5
Pflicht	5	0,5	2,5
Logik	6	0,5	3,0
Moral	4	0,5	2,0
Gerechtigkeit	3	0,5	1,5
Gehorsamkeit	3	0,5	1,5
Sparsamkeit	5	0,5	2,5
Verlässlichkeit	3	0,5	1,5
Qualität	5	0,5	2,5
Ordnung	3	0,5	1,5
Treue	3	0,5	1,5
Sicherheit	5	0,5	2,5
Summenscore (gerundet)			42

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	5
Humor	6
Fantasie	5
Toleranz	5
Flexibilität	2
Offenheit	3
Freundschaft	5
Geselligkeit	5
Herzlichkeit	5
Vertrauen	5
Summenscore	46

Stichprobe: 02

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	5
Individualität	4
Spontaneität	4
Impulsivität	4
Risikoaffinität	4
Mut	5
Autonomie	5
Freiheit	4
Macht	4
Abwechslung	4
Summenscore	43

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	4	0,5	2,0
Effizienz	6	0,5	3,0
Fleiß	5	0,5	2,5
Ehrgeiz	4	0,5	2,0
Leistung	6	0,5	3,0
Durchsetzung	4	0,5	2,0
Hartnäckigkeit	5	0,5	2,5
Präzision	6	0,5	3,0
Disziplin	5	0,5	2,5
Pflicht	6	0,5	3,0
Logik	5	0,5	2,5
Moral	5	0,5	2,5
Gerechtigkeit	4	0,5	2,0
Gehorsamkeit	4	0,5	2,0
Sparsamkeit	3	0,5	1,5
Verlässlichkeit	3	0,5	1,5
Qualität	5	0,5	2,5
Ordnung	4	0,5	2,0
Treue	5	0,5	2,5
Sicherheit	5	0,5	2,5
Summenscore			47

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	5
Humor	4
Fantasie	5
Toleranz	5
Flexibilität	5
Offenheit	5
Freundschaft	5
Geselligkeit	5
Herzlichkeit	4
Vertrauen	5
Summenscore	48

Stichprobe: 03

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	3
Individualität	3
Spontaneität	4
Impulsivität	3
Risikoaffinität	3
Mut	4
Autonomie	6
Freiheit	5
Macht	2
Abwechslung	2
Summenscore	35

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	5	0,5	2,5
Effizienz	5	0,5	2,5
Fleiß	4	0,5	2,0
Ehrgeiz	4	0,5	2,0
Leistung	5	0,5	2,5
Durchsetzung	5	0,5	2,5
Hartnäckigkeit	6	0,5	3,0
Präzision	6	0,5	3,0
Disziplin	5	0,5	2,5
Pflicht	5	0,5	2,5
Logik	5	0,5	2,5
Moral	3	0,5	1,5
Gerechtigkeit	3	0,5	1,5
Gehorsamkeit	3	0,5	1,5
Sparsamkeit	3	0,5	1,5
Verlässlichkeit	3	0,5	1,5
Qualität	4	0,5	2,0
Ordnung	4	0,5	2,0
Treue	4	0,5	2,0
Sicherheit	2	0,5	1,0
Summenscore			42

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	5
Humor	4
Fantasie	3
Toleranz	3
Flexibilität	3
Offenheit	3
Freundschaft	3
Geselligkeit	3
Herzlichkeit	3
Vertrauen	3
Summenscore	33

Stichprobe: 04

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	5
Individualität	2
Spontaneität	5
Impulsivität	2
Risikoaffinität	5
Mut	5
Autonomie	5
Freiheit	4
Macht	3
Abwechslung	5
Summenscore	41

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	5	0,5	2,5
Effizienz	5	0,5	2,5
Fleiß	5	0,5	2,5
Ehrgeiz	4	0,5	2,0
Leistung	5	0,5	2,5
Durchsetzung	5	0,5	2,5
Hartnäckigkeit	5	0,5	2,5
Präzision	5	0,5	2,5
Disziplin	5	0,5	2,5
Pflicht	5	0,5	2,5
Logik	5	0,5	2,5
Moral	5	0,5	2,5
Gerechtigkeit	5	0,5	2,5
Gehorsamkeit	5	0,5	2,5
Sparsamkeit	4	0,5	2,0
Verlässlichkeit	5	0,5	2,5
Qualität	5	0,5	2,5
Ordnung	5	0,5	2,5
Treue	5	0,5	2,5
Sicherheit	5	0,5	2,5
Summenscore			49

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	4
Humor	5
Fantasie	5
Toleranz	5
Flexibilität	5
Offenheit	5
Freundschaft	4
Geselligkeit	5
Herzlichkeit	4
Vertrauen	5
Summenscore	47

Stichprobe: 05

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	5
Individualität	3
Spontaneität	5
Impulsivität	2
Risikoaffinität	2
Mut	5
Autonomie	6
Freiheit	5
Macht	2
Abwechslung	4
Summenscore	39

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	4	0,425	1,700
Effizienz	6	0,425	2,550
Fleiß	5	0,425	2,125
Ehrgeiz	3	0,425	1,275
Leistung	5	0,425	2,125
Durchsetzung			
Hartnäckigkeit	4	0,425	1,700
Präzision	5	0,425	2,125
Disziplin	4	0,425	1,700
Pflicht	6	0,425	2,550
Logik	5	0,425	2,125
Moral	4	0,425	1,700
Gerechtigkeit	5	0,425	2,125
Gehorsamkeit	6	0,425	2,550
Sparsamkeit	5	0,425	2,125
Verlässlichkeit	2	0,425	0,850
Qualität	4	0,425	1,700
Ordnung			
Treue	5	0,425	2,125
Sicherheit			
Summenscore (gerundet)			33

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	5
Humor	5
Fantasie	4
Toleranz	6
Flexibilität	6
Offenheit	4
Freundschaft	6
Geselligkeit	4
Herzlichkeit	5
Vertrauen	4
Summenscore	49

Stichprobe: 06

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	4
Individualität	4
Spontaneität	6
Impulsivität	2
Risikoaffinität	5
Mut	1
Autonomie	6
Freiheit	3
Macht	3
Abwechslung	6
Summenscore	40

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	2	0,5	1,0
Effizienz	6	0,5	3,0
Fleiß	6	0,5	3,0
Ehrgeiz	6	0,5	3,0
Leistung	6	0,5	3,0
Durchsetzung	6	0,5	3,0
Hartnäckigkeit	6	0,5	3,0
Präzision	6	0,5	3,0
Disziplin	6	0,5	3,0
Pflicht	6	0,5	3,0
Logik	6	0,5	3,0
Moral	6	0,5	3,0
Gerechtigkeit	6	0,5	3,0
Gehorsamkeit	6	0,5	3,0
Sparsamkeit	3	0,5	1,5
Verlässlichkeit	6	0,5	3,0
Qualität	6	0,5	3,0
Ordnung	5	0,5	2,5
Treue	5	0,5	2,5
Sicherheit	5	0,5	2,5
Summenscore			55

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	4
Humor	3
Fantasie	3
Toleranz	3
Flexibilität	5
Offenheit	5
Freundschaft	2
Geselligkeit	3
Herzlichkeit	2
Vertrauen	5
Summenscore	35

Stichprobe: 07

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	6
Individualität	4
Spontaneität	5
Impulsivität	3
Risikoaffinität	5
Mut	5
Autonomie	6
Freiheit	6
Macht	4
Abwechslung	6
Summenscore	50

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	5	0,5	2,5
Effizienz	6	0,5	3,0
Fleiß	4	0,5	2,0
Ehrgeiz	5	0,5	2,5
Leistung	5	0,5	2,5
Durchsetzung	5	0,5	2,5
Hartnäckigkeit	5	0,5	2,5
Präzision	6	0,5	3,0
Disziplin	4	0,5	2,0
Pflicht	6	0,5	3,0
Logik	6	0,5	3,0
Moral	4	0,5	2,0
Gerechtigkeit	4	0,5	2,0
Gehorsamkeit	6	0,5	3,0
Sparsamkeit	4	0,5	2,0
Verlässlichkeit	6	0,5	3,0
Qualität	5	0,5	2,5
Ordnung	4	0,5	2,0
Treue	5	0,5	2,5
Sicherheit	4	0,5	2,0
Summenscore (gerundet)			50

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	6
Humor	3
Fantasie	5
Toleranz	4
Flexibilität	5
Offenheit	6
Freundschaft	3
Geselligkeit	4
Herzlichkeit	3
Vertrauen	4
Summenscore	43

Stichprobe: 08

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	6
Individualität	5
Spontaneität	5
Impulsivität	3
Risikoaffinität	4
Mut	4
Autonomie	5
Freiheit	4
Macht	4
Abwechslung	5
Summenscore	45

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	4	0,5	2,0
Effizienz	6	0,5	3,0
Fleiß	5	0,5	2,5
Ehrgeiz	5	0,5	2,5
Leistung	6	0,5	3,0
Durchsetzung	4	0,5	2,0
Hartnäckigkeit	5	0,5	2,5
Präzision	5	0,5	2,5
Disziplin	6	0,5	3,0
Pflicht	5	0,5	2,5
Logik	4	0,5	2,0
Moral	4	0,5	2,0
Gerechtigkeit	4	0,5	2,0
Gehorsamkeit	5	0,5	2,5
Sparsamkeit	5	0,5	2,5
Verlässlichkeit	6	0,5	3,0
Qualität	6	0,5	3,0
Ordnung	3	0,5	1,5
Treue	5	0,5	2,5
Sicherheit	4	0,5	2,0
Summenscore (gerundet)			49

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	6
Humor	3
Fantasie	5
Toleranz	4
Flexibilität	6
Offenheit	5
Freundschaft	3
Geselligkeit	4
Herzlichkeit	4
Vertrauen	5
Summenscore	45

Stichprobe: 09

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	3
Individualität	3
Spontaneität	2
Impulsivität	2
Risikoaffinität	4
Mut	5
Autonomie	6
Freiheit	5
Macht	4
Abwechslung	3
Summenscore	37

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	3	0,5	1,5
Effizienz	5	0,5	2,5
Fleiß	3	0,5	1,5
Ehrgeiz	4	0,5	2,0
Leistung	4	0,5	2,0
Durchsetzung	4	0,5	2,0
Hartnäckigkeit	4	0,5	2,0
Präzision	3	0,5	1,5
Disziplin	3	0,5	1,5
Pflicht	5	0,5	2,5
Logik	6	0,5	3,0
Moral	5	0,5	2,5
Gerechtigkeit	5	0,5	2,5
Gehorsamkeit	5	0,5	2,5
Sparsamkeit	4	0,5	2,0
Verlässlichkeit	1	0,5	0,5
Qualität	4	0,5	2,0
Ordnung	3	0,5	1,5
Treue	3	0,5	1,5
Sicherheit	1	0,5	0,5
Summenscore (gerundet)			38

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	2
Humor	4
Fantasie	4
Toleranz	4
Flexibilität	6
Offenheit	5
Freundschaft	5
Geselligkeit	5
Herzlichkeit	5
Vertrauen	6
Summenscore	46

Stichprobe: 10

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	5
Individualität	2
Spontaneität	5
Impulsivität	3
Risikoaffinität	4
Mut	6
Autonomie	4
Freiheit	4
Macht	3
Abwechslung	4
Summenscore	40

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	3	0,5	1,5
Effizienz	5	0,5	2,5
Fleiß	5	0,5	2,5
Ehrgeiz	4	0,5	2,0
Leistung	5	0,5	2,5
Durchsetzung	5	0,5	2,5
Hartnäckigkeit	6	0,5	3,0
Präzision	4	0,5	2,0
Disziplin	4	0,5	2,0
Pflicht	5	0,5	2,5
Logik	5	0,5	2,5
Moral	6	0,5	3,0
Gerechtigkeit	5	0,5	2,5
Gehorsamkeit	6	0,5	3,0
Sparsamkeit	5	0,5	2,5
Verlässlichkeit	6	0,5	3,0
Qualität	6	0,5	3,0
Ordnung	5	0,5	2,5
Treue	6	0,5	3,0
Sicherheit	6	0,5	3,0
Summenscore			51

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	4
Humor	6
Fantasie	6
Toleranz	5
Flexibilität	6
Offenheit	5
Freundschaft	4
Geselligkeit	4
Herzlichkeit	4
Vertrauen	3
Summenscore	47

Stichprobe: 11

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	5
Individualität	4
Spontaneität	3
Impulsivität	3
Risikoaffinität	3
Mut	3
Autonomie	5
Freiheit	4
Macht	4
Abwechslung	4
Summenscore	38

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	4	0,5	2,0
Effizienz	4	0,5	2,0
Fleiß	4	0,5	2,0
Ehrgeiz	4	0,5	2,0
Leistung	4	0,5	2,0
Durchsetzung	4	0,5	2,0
Hartnäckigkeit	4	0,5	2,0
Präzision	5	0,5	2,5
Disziplin	4	0,5	2,0
Pflicht	6	0,5	3,0
Logik	5	0,5	2,5
Moral	6	0,5	3,0
Gerechtigkeit	5	0,5	2,5
Gehorsamkeit	4	0,5	2,0
Sparsamkeit	4	0,5	2,0
Verlässlichkeit	4	0,5	2,0
Qualität	4	0,5	2,0
Ordnung	4	0,5	2,0
Treue	4	0,5	2,0
Sicherheit	4	0,5	2,0
Summenscore			44

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	4
Humor	3
Fantasie	3
Toleranz	3
Flexibilität	5
Offenheit	3
Freundschaft	3
Geselligkeit	3
Herzlichkeit	3
Vertrauen	3
Summenscore	33

Stichprobe: 12

I. Abenteuer, Thrill	Score
Kreativität	5
Individualität	4
Spontaneität	4
Impulsivität	4
Risikoaffinität	4
Mut	5
Autonomie	6
Freiheit	5
Macht	4
Abwechslung	5
Summenscore	46

II. Disziplin, Kontrolle	Score (unbereinigt)	Gewichtungs- faktor	Score
Stolz	4	0,5	2,0
Effizienz	6	0,5	3,0
Fleiß	5	0,5	2,5
Ehrgeiz	5	0,5	2,5
Leistung	6	0,5	3,0
Durchsetzung	3	0,5	1,5
Hartnäckigkeit	4	0,5	2,0
Präzision	5	0,5	2,5
Disziplin	5	0,5	2,5
Pflicht	5	0,5	2,5
Logik	6	0,5	3,0
Moral	2	0,5	1,0
Gerechtigkeit	2	0,5	1,0
Gehorsamkeit	4	0,5	2,0
Sparsamkeit	3	0,5	1,5
Verlässlichkeit	1	0,5	0,5
Qualität	6	0,5	3,0
Ordnung	4	0,5	2,0
Treue	5	0,5	2,5
Sicherheit	6	0,5	3,0
Summenscore			44

III. Fantasie, Genuss	Score
Neugier	5
Humor	5
Fantasie	5
Toleranz	5
Flexibilität	5
Offenheit	6
Freundschaft	2
Geselligkeit	4
Herzlichkeit	3
Vertrauen	4
Summenscore	44



Europäische Fachhochschule | Kästenstraße 6 | 50321 Brühl

Primary data acquisition
for the purpose of analyzing recruiting methods of innovative start-up
companies and a partial analysis of labour market influencing factors in the
Grand Duchy of Luxembourg

2 | Seite

A. Analysis of Status-quo

01. Company name: [.....] and year of establishment in Luxembourg: [.....]

02. In which sector is your company active? [.....]

03. Please provide the following information:

	2014	2013	2012	2011
a) Number of employees (CDI):	[.....]	[.....]	[.....]	[.....]
b) Number of employed temporary staff (CDD): ..	[.....]	[.....]	[.....]	[.....]
c) Number of employed trainees:	[.....]	[.....]	[.....]	[.....]
d) Number of employed working students:	[.....]	[.....]	[.....]	[.....]
e) Number of employed unskilled workers:	[.....]	[.....]	[.....]	[.....]

04. Please indicate the number of foreign employees and their country of residence.

Nationality	Luxembourg residence	Non Luxembourg residence	Total
Germany:			
Belgium:			
France:			
UK:			
Other:			
Other:			
Other:			

05. Which languages are frequently used as corporate languages?

(Please tick the appropriate answers. Multiple answers are possible.)

a) French [.....]

b) English [.....]

c) Luxembourgish [.....]

d) German [.....]

e) Other language, namely [.....] [.....]

06. Currently there are [Number:] vacancies in the company.
07. Of which the company has currently published ...
- a) all. [.....]
 - b) more than half. [.....]
 - c) less than half. [.....]
 - d) none. [.....]
08. The company generated a turnover of ...
- a) in 2013: [€]
 - b) in 2012: [€]
 - c) in 2011: [€]
09. Please indicate the following ratios per year.
- | | 2013 | 2012 | 2011 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| a) Personnel expenditure over total expenditure | [..... %] | [..... %] | [..... %] |
| b) Expenditure for freelancers over total expenditure | [..... %] | [..... %] | [..... %] |
| c) Personnel expenditure over turnover | [..... %] | [..... %] | [..... %] |
10. How many peoples have left the company in the years listed below?
- a) 2013: [Number:]
 - b) 2012: [Number:]
 - c) 2011: [Number:]
11. Every member of the general management is also a(n) owner/co-owner of the company.
- a) Correct [.....]
 - b) Partly correct [.....]
 - c) False [.....]

4 | Seite

B. Inside-Outside-Analysis

12. In addition to the monthly salary, we offer the following employee benefits to the staff:
(Multiple answers are possible.)

- a) Mobile phone/Smartphone [....]
- b) Additional holidays [....]
- c) Wage benefits/additional pay for work on weekends, public holidays and night shifts [....]
- d) Company car [....]
- e) Petrol vouchers [....]
- f) Parking [....]
- g) Training [....]
- h) Laptop [....]
- i) Stock options/other securities [....]
- j) Employer's loan [....]
- k) Corporate health insurance [....]
- l) Company pension scheme/life insurance [....]
- m) Canteen food/food vouchers (chèques repas) [....]
- n) Reimbursement of relocation expenses [....]
- o) Housing/Accommodation [....]
- p) Allowance for the children's education [....]
- q) Covering the cost of the required secondary residence [....]
- r) Other [....]

13. Has a job interview already failed because of an excessive salary demand from an applicant?

- a) Yes [....]
- b) No [....]

14. Does the average wage level in Luxembourg present a barrier to the recruitment?

- a) Yes [....]
- b) No [....]

15. Salary rises are granted to an employee ...
(Multiple answers are possible.)
- a) automatically every year. [....]
 - b) based on performance-related evaluation results. [....]
 - c) upon request of the employee. [....]
 - d) only due to the indexation system of Luxembourg. [....]
16. The company generally gives fixed-term contracts to the following categories of employees:
(Multiple answers are possible.)
- a) Non-academic staff. [....]
 - b) Academic staff. [....]
 - c) Trainees or unskilled workers. [....]
 - d) Female staff. [....]
 - e) Male staff. [....]
 - f) Always. [....]
 - g) Never. [....]
17. The company offers fixed-term employment contracts in the following situations:
(Multiple answers are possible.)
- a) Temporary requirement of additional personnel. [....]
 - b) Flexibility. [....]
 - c) To give the applicant a chance to proof his ability..... [....]
 - d) Other reason. [....]
18. Permanent availability via mobile phone ...
- a) is considered a normal practice. [....]
 - b) is expected of the employees. [....]
 - c) may increase productivity. [....]
 - d) is not part of your business culture. [....]
 - e) is not acceptable. [....]
 - f) cannot be implemented due to staff opposition. [....]
 - g) can lead to increased stress and related health problems. [....]

[Please evaluate every single preference below.]

[illegible]

E. Analysis of human resource requirement

21. Which levels of education/qualification exist in your company?

(Multiple answers are possible.)

- a) PhD (or equivalent) [Number:] [....]
- b) Master (or equivalent) [Number:] [....]
- c) Bachelor (or equivalent) [Number:] [....]
- d) Baccalaureat/A-levels [Number:] [....]
- e) Apprenticeship [Number:] [....]
- f) Other, namely [.....] [Number:] [....]

22. What type of qualifications are you currently looking for? (e.g. software engineer, secretary etc.)

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)

23. How do you cover requirements for new qualifications?

(Multiple answers are possible.)

- a) Publish a vacancy [....]
- b) Try to achieve the task with the existing resources [....]
- c) Hire a freelancer [....]
- d) Outsource to a subcontractor [....]
- e) Other, namely [.....] [....]

24. What kinds of qualifications are difficult to be recruited by your company?

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

25. How many employees having one of the qualifications listed under the question no. 24 are you currently looking for? (Please indicate your need.)

- | | | |
|-----------------------|---|-----------------|
| a) | / | |
| Kind of qualification | | Needed (Number) |
| b) | / | |
| Kind of qualification | | Needed (Number) |
| c) | / | |
| Kind of qualification | | Needed (Number) |
| d) | / | |
| Kind of qualification | | Needed (Number) |
| e) | / | |
| Kind of qualification | | Needed (Number) |

26. Do you have clear job descriptions for your current vacancies?

- a) Yes [.....]
- b) No [.....]

F. Analysis of the company's external image

27. Which attributes characterise your company best?
(Multiple answers are possible.)

- a) Dynamics [.....]
- b) Flat hierarchy [.....]
- c) Family-friendliness [.....]
- d) Flexibility [.....]
- e) Innovation [.....]
- f) Individuality [.....]
- g) Internationality [.....]
- h) Sustainability [.....]
- i) Open communication [.....]
- j) Safety [.....]
- k) Diversity [.....]
- l) Multilingualism of the employees [.....]
- m) Other, namely [.....] [.....]

28. Where can applicants inform themselves about your company's characteristics?

(Multiple answers are possible.)

- a) Homepage [....]
- b) Trade fairs [....]
- c) Company presentation (university marketing) [....]
- d) Personal contact [....]
- e) Other channels, namely [.....] [....]

29. How important is it to you that the applicant's character matches the company's characteristics?

- a) Very important [....]
- b) Important [....]
- c) Unimportant [....]
- d) Highly unimportant [....]

30. What kind of media do you use to publish your vacancies?

(Multiple answers are possible.)

a) Professional journals

National, namely [.....]

International, namely [.....]

b) Daily newspapers

National, namely [.....]

International, namely [.....]

c) Professional chat forums

National, namely [.....]

International, namely [.....]

d) Job exchanges

National, namely [.....]

International, namely [.....]

e) Job centers

National, namely [.....]

International, namely [.....]

f) Social media

National, namely [.....]

International, namely [.....]

g) Direct contact to universities

National, namely [.....]

International, namely [.....]

h) Homepage of universities

National, namely [.....]

International, namely [.....]

i) Personal contacts

National, namely [.....]

International, namely [.....]

j) Other, namely

[.....]

31. How many applications did you receive thanks to the following publication channels? (Multiple answers are possible.)

a) Professional journals

National, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]
International, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]

b) Daily newspapers

National, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]
International, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]

c) Professional chat forums

National, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]
International, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]

d) Job exchanges

National, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]
International, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]

e) Job centers

National, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]
International, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]

f) Social media

National, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]
International, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]

g) Direct contact to universities

National, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]
International, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]

h) Homepage of universities

National, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]
International, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]

i) Personal contacts

National, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]
International, namely	[	Relevant	/	Irrelevant	]

j) Other, namely

[	Relevant	/	Irrelevant	]
---	----------	---	------------	---

k) Publication method not classifiable

[	Relevant	/	Irrelevant	]
---	----------	---	------------	---

32. Which of the following information is included in your job advertisements?
(Multiple answers are possible.)
- a) Key figures of the company [.....]
 - b) Core statements on corporate identity [.....]
 - c) Required skills [.....]
 - d) Salary [.....]
 - e) Intangible benefits guaranteed by the company (e.g. work-life balance) [.....]
 - f) Complete job description [.....]
 - g) Other, namely [.....]
33. If you had the option of designing a job advertisement in your corporate colours, would you take it?
- a) Yes [.....]
 - b) No [.....]
34. Your company publishes its job advertisements in ...
(Multiple answers are possible.)
- a) French. [.....]
 - b) English. [.....]
 - c) German. [.....]
 - d) Luxembourgish. [.....]
 - e) Other, namely [.....] [.....]
35. If employees resign from your company, then ...
- a) you are no longer interested in their professional future. [.....]
 - b) you try to keep in touch. [.....]
 - c) you continue to invite them to corporate events. [.....]
 - d) you may try to recruit them again. [.....]
36. Where do employees go in general after resigning?
- a) A well established SME or large company. [.....]
 - b) Another start-up. [.....]
 - c) Unemployment. [.....]
 - d) Create their own start-up. [.....]

G. Analysis of human capital investment

37. On average, training/education costs are allocated to ...

- a) the company. [%]
 b) the employee. [%]

38. The company's total expenditures for company training/education has been ...

- a) 2013: [€]
 b) 2012: [€]
 c) 2011: [€]

39. On average, how many working days do your employees spent for training/education (per year)?

- a) Less than 1 day [.....]
 b) 2 to 4 days [.....]
 c) 5 to 8 days [.....]
 d) 9 to 12 days [.....]
 e) More than 12 days [.....]

40. With which of the following statements do you agree?

(Multiple answers are possible.)

- a) Training/education is part of our business culture. [.....]
 b) Training/education is absolutely necessary to be successful. [.....]
 c) An increasing amount of time is allocated to training. [.....]
 d) Training during working hours is considered a problem
 due to non-availability of the staff for regular work assignments. [.....]
 e) Training is necessary to keep the well-educated staff in our company. [.....]

H. Analysis of the required time of the recruitment process

41. On average, how long does it take from receiving an application to holding the interview?

- a) 2 to 3 working days. [.....]
 b) 4 to 5 working days. [.....]
 c) 6 to 10 working days. [.....]
 d) 11 to 20 working days. [.....]
 e) More than 20 working days. [.....]

42. The personnel fluctuation during the trial period in your company is:

- a) More than 75 % [....]
- b) 51 % to 75 % [....]
- c) 26 % to 50 % [....]
- d) 5 % to 25 % [....]
- e) Less than 5 % [....]

I. Analysis of the recruitment process

43. Which methods do you use during the recruitment process?

(Multiple answers are possible.)

- a) Review and selection of application documents [....]
- b) Telephone interview [....]
- c) Job interview [....]
- d) Trial work [....]
- e) Assessment Center [....]
- f) Headhunter [....]
- g) Recruitment consultant [....]
- h) Other, namely [.....] [....]

44. Who is involved in the decision process to offer the job to an applicant?

(Multiple answers are possible.)

- a) Business owner [....]
- b) Executive board [....]
- c) Head of human resources [....]
- d) Direct manager [....]
- e) Direct colleagues [....]
- f) Administration [....]
- g) Other, namely [.....] [....]

45. Who is involved in the decision to dismiss an employee?

(Multiple answers are possible.)

- a) Business owner [....]
- b) Executive board [....]
- c) Head of human resources [....]
- d) Direct manager [....]
- e) Direct colleagues [....]
- f) External recruitment consultant [....]
- g) Administration [....]
- h) Other, namely [.....] [....]

46. Who in your company has a completed training or a degree in human resources or an equivalent work experience? (Multiple answers are possible.)

- a) Business owner [....]
- b) Executive board [....]
- c) Head of human resources [....]
- d) Direct manager [....]
- e) Colleagues [....]
- f) External recruitment consultant [....]
- g) Administration [....]
- h) Other, namely [.....] [....]

J. Analysis of reflexivity [01/7]

47. Is there any form of cooperation with public recruitment agencies?

(Multiple answers are possible.)

- a) Yes, with the Luxembourgish public employment agency (ADEM). [....]
- b) Yes, with foreign agencies. [....]
- c) No. [....]

48. How satisfied are you with the cooperation with the following recruitment agencies?

	Not satisfied 1 2 3 4 5 6 Very satisfied					
<i>Luxembourgish public employment agency (ADEM).</i>	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<i>French public employment agency</i>	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Belgian public employment agency</i>	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<i>German public employment agency</i>	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Other public employment agency in: [.....]</i>	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Private Luxembourgish recruitment agencies</i>	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Private foreign recruitment agencies</i>	☐	☐	☐	☐	☐	☐

49. The applicants sent to you by the Luxembourgish public employment agency (ADEM) generally match the required profile.

- a) Strongly agree [.....]
- b) Mildly agree [.....]
- c) Neutral [.....]
- d) Mildly disagree [.....]
- e) Strongly disagree [.....]

50. Some applicants sent to your company by the Luxembourgish public employment agency (ADEM) have the required professional qualification but lack the necessary language skills.

- a) Yes [.....]
- b) No [.....]

51. Some founders of your company are foreigners, therefore the company recruits staff from the countries of origin of these founders.

- a) Yes [.....]
- b) No [.....]

20 | Seite

52. Do you receive subsidies from the Luxembourgish public employment agency (ADEM) because you hired people listed as unemployed?

a) Yes [....]

b) No [....]

53. The reason you employed people formally listed as unemployed is because Luxembourgish public employment agency (ADEM) is paying partly or fully their wages.

a) Yes [....]

b) No [....]