

Süß, Martin

**Book**

## Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Süß, Martin (1996) : Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, ISBN 3-87988-183-9, Rainer Hampp Verlag, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68581>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Martin Süß

# **Externes Personalmarketing** für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität

Rainer Hampp Verlag

# Externes Personalmarketing



Martin Süß

**Externes Personalmarketing  
für Unternehmen  
mit geringer Branchenattraktivität**

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 1996

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Süss, Martin:**

Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer  
Branchenattraktivität / Martin Süss. - München ; Mering :  
Hampp, 1996

Zugl.: Erlangen-Nürnberg, Univ., Diss., 1996

ISBN 3-87988-183-9

n 2

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen  
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

© 1996 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Wintersemester 1995/96 von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg als Dissertation angenommen.

Mein besonderer Dank gilt meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Dr. habil. Horst-Tilo Beyer, der mit seinem wissenschaftlichen Rat und zahlreichen Anregungen das Entstehen dieser Arbeit begleitete. Herrn Professor Dr. Hermann Diller möchte ich für die bereitwillige Übernahme des Korreferates danken.

Für die vielfältige Unterstützung und persönliche Anteilnahme während des Erstellens der Dissertation möchte ich meinen Eltern herzlichen Dank aussprechen.

Stellvertretend für alle, die mich während der Entstehung der Arbeit unterstützt haben und aus meiner Promotionszeit durch eine ausgewogene Mischung aus wissenschaftlichen Diskussionen, sportlichen Herausforderungen und privater Zerstreuung einen gleichermaßen erkenntnisreichen wie unbeschwerten Lebensabschnitt gemacht haben, seien Herr Dr. Ulrich Baum, Herr Dr. Martin Leinemann, Frau Dipl.-Kfm. Heike Weingärtner sowie Herr Dipl.-Sozw. Thomas Zweigle genannt.

Dank gilt auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Prüfungsämter der Hochschulen, an denen die empirische Untersuchung durchgeführt wurde. Nicht zuletzt möchte ich den Befragungsteilnehmern danken, ohne deren Mitwirkung die Untersuchung nicht möglich gewesen wäre.

Nürnberg, Juni 1996

Martin Süß

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII

<b>A. Problemstellung und Aufbau der Arbeit.....</b>	<b>1</b>
I. Problemstellung.....	1
II. Zielsetzung der Arbeit.....	3
III. Vorgehensweise.....	4
IV. Wissenschaftstheoretischer Standort der Arbeit.....	5
<b>B. Grundlagen des Personalmarketing.....</b>	<b>10</b>
I. Der Begriff "Personalmarketing".....	10
1. Entstehung und Vorläuferbegriffe.....	10
2. Begriffskritik.....	12
3. Personalmarketing-Ansätze.....	15
3.1 Kriterienraster zur kritischen Würdigung der Ansätze.....	15
3.2 Darstellung und Würdigung der verschiedenen Ansätze.....	19
3.2.1 Subfunktion des Personalmanagement.....	19
3.2.2 Personalmanagement-Ansatz.....	20
3.2.3 Unternehmensführungs-Ansatz.....	21
3.3 Abschließende Begriffsfassung.....	22
II. Gegenwärtige und künftige Relevanz des Personalmarketing.....	24
1. Aktuelle Verbreitung des Personalmarketing.....	24
2. Künftige Relevanz des Personalmarketing.....	25
2.1 Entwicklungstrends der Umweltbedingungen.....	25
2.2 Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt.....	29
2.2.1 Arbeitskräfteangebot und -nachfrage.....	30
2.2.2 Einflussfaktoren von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage .....	34
2.3 Ausblick.....	40



<b>C. Entscheidungsverhalten von Arbeitsplatzbewerbern .....</b>	<b>43</b>
I. Psychologische Grundlagen menschlichen Verhaltens .....	44
1. Struktur des psychologischen Grundmodells .....	45
2. Wahrnehmung .....	47
2.1 Exkurs zum Phänomen der Informationsüberlastung .....	48
2.2 Wahrnehmungsphänomene .....	49
2.3 Beeinflussungsfaktoren der Wahrnehmung .....	50
2.4 Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung .....	51
3. Das Image als zentrale Variable .....	53
3.1 Wesen und begriffliche Abgrenzung .....	53
3.2 Wirkungen und Funktionen .....	55
3.3 Imagebildung .....	56
3.4 Stabilität und Änderbarkeit von Images .....	56
3.5 Zusammenhang zwischen Image und Verhalten .....	59
3.6 Imagearten .....	61
4. Beurteilung .....	64
5. Auswahl .....	67
II. Phasenmodell der Arbeitsplatzwahl .....	73
1. Phase I: Low Involvement-Phase .....	78
1.1 Anlässe der Unternehmensbeurteilung .....	78
1.2 Kommunikationsform .....	80
1.3 Psychologischer Filter .....	82
1.4 Unternehmensimage .....	85
2. Phase II: Bildung von Arbeitgeberpräferenzen .....	88
2.1 Anlässe der Arbeitgeberbeurteilung .....	88
2.2 Kommunikationsform .....	90
2.3 Psychologischer Filter .....	91
2.4 Arbeitgeberimage .....	94
2.4.1 Bestandteile des Arbeitgeberimage .....	94
2.4.2 Empirische Untersuchungen über Attraktivitätsfaktoren-	
Ranglisten .....	96
2.4.3 Problematik von Attraktivitätsfaktoren-Ranglisten .....	98
2.4.4 Diskussion einzelner Attraktivitätsfaktoren .....	101
2.5 Präferenzbildung .....	109



3.	Phase III: Critical Contact-Phase .....	113
3.1	Bewerbung .....	114
3.2	Bewerbungsgespräch und Auswahlverfahren .....	116
3.3	Aushandlung des Arbeitsvertrags .....	119
3.4	Unternehmenseintritt .....	121
III.	Schlußfolgerungen .....	122
<b>D.</b>	<b>Empirische Untersuchung.....</b>	<b>125</b>
I.	Forschungsdesign .....	125
1.	Die Befragung als Erhebungsmethode .....	125
2.	Auswahl der Befragungsteilnehmer .....	126
2.1	Abgrenzung der Grundgesamtheit .....	126
2.2	Auswahlverfahren .....	127
3.	Einzelne methodische Aspekte .....	129
3.1	Fragebogenaufbau .....	129
3.2	Imagemessung .....	129
3.2.1	Wahl des geeigneten Meßverfahrens .....	129
3.2.2	Itemauswahl .....	136
3.2.3	Ratingskala .....	138
3.3	Untersuchungsdurchführung .....	139
II.	Forschungsergebnisse .....	140
1.	Beschreibung der Befragungsteilnehmer .....	140
2.	Berufliche Zukunftspläne .....	143
3.	Informationsquellen beim Erstkontakt mit dem voraussichtlichen Arbeitgeber .....	148
4.	Attraktive Branchen .....	149
5.	Unattraktive Branchen .....	152
6.	Kompensationschancen für unattraktive Branchen .....	156
7.	Ausgewählte Branchenimages .....	160
8.	Positionierungsmodell ausgewählter Branchen .....	166
<b>E.</b>	<b>Gestaltungsempfehlungen für das Personalmarketing.....</b>	<b>171</b>
I.	Personalmarketing-Konzeption .....	171
1.	Personalmarketing-Ziele .....	173
2.	Personalmarketing-Strategien .....	176
2.1	Marktsegmentierung .....	176
2.2	Positionierungsstrategien .....	179

3. Personalmarketing-Mix.....	184
3.1 Attraktivitätsgestaltungs-Mix.....	189
3.1.1 Branchenbezogene Maßnahmen.....	190
3.1.2 Unternehmens-/Arbeitgeberbezogene Maßnahmen.....	192
3.1.3 Arbeitsplatzbezogene Maßnahmen.....	194
3.2 Kommunikations-Mix.....	199
3.2.1 Wirksamkeit einzelner Kommunikationsformen.....	200
3.2.2 Kommunikationspolitische Grundsatzentscheidungen.....	201
3.2.3 Teilbereiche des Kommunikations-Mix.....	205
3.2.3.1 Personalwerbung.....	205
3.2.3.2 Persönliche Kommunikation.....	211
3.2.3.3 Public Relations.....	213
3.2.3.4 Exkurs: Kontaktketten-Konzept.....	217
3.3 Critical Contact-Mix.....	223
3.3.1 Bewerbungsbearbeitung.....	223
3.3.2 Auswahlverfahren.....	224
3.3.3 Arbeitsvertragsangebot.....	227
II. Die Integration in die Unternehmensstrategie.....	229
1. Einordnung der Personalmarketing-Konzeption.....	229
2. Planungsreihenfolge von Unternehmens- und Personalstrategie.....	231
3. Abstimmung mit dem Corporate Identity-Konzept.....	233
III. Organisatorische Verankerung des Personalmarketing.....	240
1. Trägerschaft.....	240
2. Zuordnung der Personalmarketing-Aufgaben.....	244
IV. Maßnahmen zur Reduktion von Implementationshemmnissen.....	247
1. Implementationshemmnisse.....	247
2. Gegenmaßnahmen.....	249
V. Personalmarketing-Controlling.....	251
1. Funktionen.....	251
2. Problemfelder eines Personalmarketing-Controlling.....	252
3. Einzelne Kennzahlen.....	253
<b>F. Zusammenfassende Schlußbetrachtung.....</b>	<b>257</b>
 <b>Anhang.....</b>	 <b>IX</b>
Fragebogen zur Branchenattraktivität.....	X
SPSS-Ausdruck zur Faktorenanalyse.....	XVIII
Literaturverzeichnis.....	XXI

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. B-1: Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfeldes .....	25
Abb. B-2: Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte .....	32
Abb. B-3: Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte 1994 nach Führungsebenen .....	33
Abb. B-4: Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte 1994 nach Funktionen .....	34
Abb. B-5: Gesamtmodell des Arbeitsmarktes .....	35
Abb. B-6: Bevölkerung im Alter von 18 bis unter 21 Jahren in Deutschland (alte und neue Länder) .....	36
Abb. C-1: Arbeitsplatzwahl auf Basis des S-O-R-Modells .....	47
Abb. C-2: Phasen der Arbeitsplatzwahl .....	74
Abb. C-3: Unternehmensimage-Bildung in der Low Involvement-Phase (I) .....	79
Abb. C-4: Zentrale Komponenten des Unternehmensimage .....	87
Abb. C-5: Bildung der Arbeitgeberpräferenzen beim Stellensuchenden (Phase II) .....	89
Abb. C-6: Informationsquellen der Studenten der Wirtschaftswissenschaften bei der Stellensuche .....	90
Abb. C-7: Zentrale Komponenten des Arbeitgeberimage .....	95
Abb. C-8: Attraktivitätsfaktoren für die Wahl der Erststelle aus Sicht von Studenten der Wirtschaftswissenschaften .....	96
Abb. C-9: Psychologische Arbeitgeberkategorien .....	111
Abb. C-10: Der Weg zur ersten Stelle (Führungskräfte mit mehrjähriger Führungserfahrung) .....	115
Abb. D-1: Fishbein-Einstellungsmodell .....	132
Abb. D-2: Berufliche Zukunftspläne der BWL-Studenten .....	143
Abb. D-3: Geplante Versendung der ersten Bewerbung .....	144
Abb. D-4: Präferierte Form des Berufseinstiegs .....	145
Abb. D-5: Mindesteinstiegsgehalt für den Wunscharbeitsplatz (BWL-Studenten) .....	148
Abb. D-6: Die beliebtesten Branchen bei BWL-Studenten .....	149
Abb. D-7: Bevorzugungsgründe für die beliebtesten Branchen .....	151
Abb. D-8: Die unbeliebtesten Branchen bei BWL-Studenten .....	152
Abb. D-9: Ablehnungsgründe für die unbeliebtesten Branchen .....	154
Abb. D-10: "K.o.-Branchen" von BWL-Studenten .....	156
Abb. D-11: Erforderlicher Gehaltsaufschlag für den Berufseinstieg in den unbeliebtesten Branchen .....	159
Abb. D-12: Imageprofil des Wunscharbeitgebers .....	161

Abb. D-13: Imageprofile für die Tabakindustrie und die Wehrtechnikbranche (BWL-Studenten) .....	163
Abb. D-14: Imageprofile für die Chemische Industrie und die Entsorgungsbranche (BWL-Studenten) .....	164
Abb. D-15: Imageprofil für die Kraftfahrzeug-Industrie (BWL-Studenten) .....	165
Abb. D-16: Grundgedanke der Faktorenanalyse .....	167
Abb. D-17: Positionierungsmodell für ausgewählte Branchen .....	170
Abb. E-1: Alternative Planungsreihenfolgen der Konzeptionsebenen .....	172
Abb. E-2: Externe und interne Ziele des Personalmarketing .....	175
Abb. E-3: Strategien der Unternehmens-Repositionierung .....	181
Abb. E-4: Bestandteile des Personalmarketing-Mix .....	188
Abb. E-5: Personalmarketing-Maßnahmen an Hochschulen .....	220
Abb. E-6: HRM-Strategies in the Hierarchy of Strategies .....	230
Abb. E-7: Corporate Identity-Wirkungsmodell .....	236
Abb. E-8: Ziele und Zielgruppen der Corporate Identity .....	237
Abb. E-9: Promotoren/Opponenten-Entstehung bei Implementationen .....	248
Abb. E-10: Der Datenkranz des Personalmarketing-Controlling .....	255

## Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. B-1: Kriterienraster zur Beurteilung von Personalmarketing-Ansätzen.....	16
Tab. B-2: Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland .....	26
Tab. B-3: Arbeitnehmertypen .....	28
Tab. B-4: Arbeitslose und offene Stellen in der Bundesrepublik Deutschland .....	30
Tab. B-5: Arbeitslose und offene Stellen nach Berufen im Jahr 1994 .....	31
Tab. B-6: Arbeitskräftebedarf in den alten Bundesländern nach Qualifikationen .....	40
Tab. C-1: Abgrenzungskriterien der Prozeßphasen der Arbeitsplatzwahl .....	75
Tab. C-2: Image-Rangliste Top 100 (Manager Magazin).....	87
Tab. C-3: Beliebteste Arbeitgeber europäischer Studenten der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften .....	103
Tab. D-1: Struktur aller befragten Studenten .....	141
Tab. D-2: Struktur der befragten BWL-Studenten .....	142
Tab. D-3: Mindesteinstiegsgehalt für den Wunscharbeitsplatz (alle Befragten) .....	146
Tab. D-4: Mindesteinstiegsgehalt für den Wunscharbeitsplatz (nur BWL-Studenten) .....	147
Tab. D-5: Kompensationschancen für die unattraktivsten Branchen (Rangplätze) .....	157
Tab. D-6: Eigenwerte der extrahierten Faktoren .....	168
Tab. D-7: Auszug aus rotierter Faktorladungsmatrix ( $r > 0,6$ ) .....	169
Tab. E-1: Strukturierungen des Personalmarketing-Mix .....	186
Tab. E-2: Wirksamkeit von Kommunikationsformen im Personalmarketing .....	200

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CI	Corporate Identity
DBW	Die Betriebswirtschaft
F&E	Forschung und Entwicklung
GG	Grundgesetz
HRM	Human Resource Management
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg
IFO	Institut für Wirtschaftsforschung
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
Marketing ZFP	Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis
MittAB	Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
PR	Public Relations
SGB	Sozialgesetzbuch
vub	Der Volks- und Betriebswirt
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.V., Bonn
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfBf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation





## A. Problemstellung und Aufbau der Arbeit

### I. Problemstellung

In Zeiten hoher Umweltdynamik ist es für Unternehmen überlebenswichtig, einerseits schnell und flexibel auf geänderte Umweltbedingungen reagieren zu können, andererseits Veränderungen bereits vor ihrem Eintritt zu antizipieren und die Unternehmenspolitik hierauf auszurichten. Die wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Bewältigung dieser Aufgaben stellt die **Verfügbarkeit hochqualifizierter, innovativ denkender Mitarbeiter** dar.

Wirtschaftlich betrachtet war die jüngste Vergangenheit durch eine schwache konjunkturelle Verfassung gekennzeichnet. In bundesdeutschen Unternehmen stand die Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen, die vornehmlich in den Personalkosten vermutet wurden, im Vordergrund. Die Planung und die Durchführung von Personalfreisetzungsmaßnahmen wurden zu einem festen Bestandteil der täglichen Personalarbeit. Hingegen fristeten die Personalrekrutierung und die systematische Pflege des Erscheinungsbildes als Arbeitgeber ein Schattendasein oder kamen völlig zum Erliegen. Der Verzicht auf diese Aktivitäten ist für die Unternehmen aufgrund der demographischen Situation nicht ungefährlich. Die in den nächsten Jahren ins Berufsleben eintretenden geburtenschwachen Jahrgänge werden sich ungünstig auf die Nachwuchssituation in den Unternehmen auswirken. Zudem ist nach dem Einsetzen der wirtschaftlichen Erholung mit einem gewissen Time-lag eine erste Nachfragesteigerung nach Arbeitskräften zu erwarten.<sup>1</sup> Zwar wird dieser Effekt den gesamten Arbeitsmarkt nicht in gleichem Maße treffen. Doch in einigen Segmenten wird sich der entsprechend qualifizierte Arbeitnehmer in der für ihn glücklichen Lage befinden, unter mehreren Stellenangeboten auswählen zu können. Hierbei handelt es sich neben Facharbeitern vor allem um den hochqualifizierten Führungsnachwuchs, die sog. High Potentials.<sup>2</sup> Diese Mitarbeitersegmente sind für die Steuerung des Unternehmens und seine Ausrichtung auf Zukunftsmärkte von existentieller Bedeutung.<sup>3</sup> Ein "laissez faire", d.h. ein Zufriedengeben mit zweit- oder drittklassigen Bewerbern dürfte sich

1 Das Institut der deutschen Wirtschaft verzeichnet nach der stetigen Zunahme der Auslastung industrieller Produktionskapazitäten seit dem 3. Quartal 1993 nun ein Jahr später auch einen Anstieg der Zahl der Erwerbstätigen in der Bundesrepublik Deutschland. Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): iwd - Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Nr. 51/52, 22.12.1994, S. 4.

2 Übereinstimmend werden Fach- und Führungskräfte als die zentrale kritische Unternehmensressource genannt, vgl. Schneevoigt, I.: Aspekte qualitativen Personalmanagements, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 327. Ähnlich das Credo der bekannten Peters/Waterman-Studie: Die Qualität der Führungskräfte ist eine zentrale Determinante des langfristigen Unternehmenserfolges, vgl. Peters, T.J./Waterman, R.H.: In Search of Excellence, New York 1982, S. 182.

3 In einer 1990/1991 durchgeführten Befragung von Unternehmen war das am häufigsten genannte Problem der Personalarbeit der "Mangel an Führungskräftenachwuchs" (70%) vor der "Lage am Arbeitsmarkt" (58%) und der "Akzeptanz der Personalarbeit im Unternehmen" (47%), vgl. Scholz, C.: Personnelmarketing: Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden, in: Harvard Manager 1/1992, S. 103.



gerade in diesen Bereichen kein Unternehmen leisten können. Eine deutlich günstigere Ausgangsposition im Wettbewerb um Mitarbeiter werden diejenigen Unternehmen besitzen, die nicht erst auf bereits eingetretene Personalengpässe erzwungenermaßen mit "Ad hoc"-Maßnahmen reagieren, sondern über eine bereits implementierte, systematisch und langfristig angelegte Personalmarketing-Konzeption verfügen.

In einer empirischen Studie über die Attraktivität von Großunternehmen wurde die Vermutung aufgestellt, daß Unternehmen gleicher Branchenzugehörigkeit in der Wahrnehmung des Führungsnachwuchses ähnlich eingeschätzt werden.<sup>4</sup> Das Branchenimage scheint zu einem Großteil die spezifischen Unternehmensgegebenheiten zu verdecken. Unternehmen mit einer geringen Branchenattraktivität könnten folglich unter einen besonderen Handlungsdruck geraten, wenn sich bewahrheiten sollte, daß potentielle Bewerber oftmals Vorbehalte gegenüber diesen Unternehmen besitzen und andere Arbeitgeber präferieren. Für diese Unternehmen könnte das Branchenimage sogar zum "K.o.-Kriterium" oder zu einem nur schwer kompensierbaren Malus beim Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter avancieren.

Erste Schritte im Hinblick auf geeignete Lösungsansätze zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität im allgemeinen erfolgten bereits zu Beginn der siebziger Jahre. Die demographisch verursachte allgemeine Verknappung des Arbeitskräfteangebots war Auslöser der Übertragung des Marketinggedankens auf den Personalbereich.<sup>5</sup> Im Kontext generell steigender Arbeitsanforderungen stellte diese Situation für die Unternehmen eine personalpolitische Herausforderung dar, die sich als im Kern typische Problemstellung des Marketing interpretieren ließ. Anstelle der Umwerbung potentieller Kunden zur Steigerung des Absatzes von Produkten stand beim neu kreierten Personalmarketing die Gewinnung von Mitarbeitern für zu besetzende Arbeitsplätze im Mittelpunkt der Betrachtung. Die seitdem erschienenen Publikationen zum Thema Personalmarketing enthielten in der Regel Beiträge von Praktikern zu Einzelaspekten, nicht jedoch langfristig orientierte, geschlossene Personalmarketing-Konzeptionen. Hier dürften die vielfältigen Interdependenzen zwischen unternehmensinternen und -externen personalpolitisch relevanten Faktoren bisher die Entwicklung ganzheitlich-konzeptioneller Personalmarketing-Ansätze verhindert haben.<sup>6</sup>

4 Vgl. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 331.

5 Dementsprechend ist Personalmarketing im Grenzbereich zwischen Personal- und Marketingbereich anzusiedeln, wobei anzumerken ist, daß Marketing und Personalwesen von Natur aus große Gemeinsamkeiten aufweisen. Beide betriebswirtschaftlichen Disziplinen befassen sich intensiv mit menschlichem Verhalten, haben Transaktionen als zentralen Gegenstand und unterliegen direkt gesellschaftlichen Entwicklungen, vgl. Staffelsbach, B.: Personal-Marketing, in: Rühli, E./Wehrli, H.P. (Hrsg.): Strategisches Marketing und Management, Bern/Stuttgart 1986, S. 129.

6 Vgl. Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation, Berlin 1993, S. 40.

## II. Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für die Entwicklung von Personalmarketing-Konzeptionen. Es werden Aussagen über die Effizienz strategischer Optionen in Abhängigkeit von bestimmten vorgegebenen Rahmenbedingungen des Unternehmens getroffen. Zudem sollen bisher vernachlässigte Bereiche wie die Einordnung des Personalmarketing in die Strategische Unternehmensführung sowie seine Abstimmung mit bereits eingeführten Kommunikationskonzepten wie dem Corporate-Identity-Konzept untersucht werden. Diese Ausführungen erfolgen unter dem speziellen Fokus der Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität und der hieraus resultierenden spezifischen Rekrutierungsproblematik. Die Empfehlungen sollen das langfristige Ziel des Personalmarketing, die Schaffung von Präferenzen bei potentiellen und aktuellen Mitarbeitern, erreichen helfen.<sup>7</sup>

Personalmarketing-Maßnahmen versprechen nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie nicht historisch gewachsene betriebliche Organisationsstrukturen zum Orientierungspunkt ihrer Ausgestaltung nehmen, sondern sich konsequent an den Bedürfnissen und Erwartungen der Zielgruppen ausrichten. Dies macht eine eingehende **Analyse der Arbeitsplatzwahl aus Sicht der potentiellen Arbeitnehmer** erforderlich, die aufschlußreiche Erkenntnisse zu folgenden Fragen erbringen muß:

- Wie verläuft der Entscheidungsprozeß der Arbeitsplatzwahl?
- Welche Faktoren machen einen Arbeitgeber attraktiv?
- Welche Attraktivität besitzen die verschiedenen Branchen?
- Warum haben die Bewerber Vorbehalte gegenüber bestimmten Branchen?
- Ist eine geringe Branchenattraktivität kompensierbar oder wirkt sie als "K.o.-Kriterium"?
- Gibt es in benachbarten Wissenschaftsdisziplinen, wie z.B. den Verhaltenswissenschaften, Erkenntnisse, die sich für die vorliegende Problemstellung nutzbar machen lassen?

Die Aufteilung des Personalmarketing in externes und internes Personalmarketing erfolgt im Rahmen dieser Untersuchung lediglich aufgrund analytischer und forschungsökonomischer Überlegungen. Tatsächlich sind jedoch beide Bereiche eng miteinander verknüpft. Im Rahmen der Gestaltungsempfehlungen sollen Aussagen über die Abstimmungserfordernisse zwischen bzw. die Integration von externem und internem Personalmarketing getroffen werden. Die interne Stoßrichtung des Personalmarketing mit dem vorrangigen Ziel der Erhaltung der Präferenzen bei aktuellen Mitarbeitern wird zwar nicht ähnlich eingehend wie die externe untersucht, doch wird sie in ihren Grundzügen dargestellt.

---

<sup>7</sup> Ein anderer, nicht in dieser Arbeit beschrittener Weg zur Deckung des erforderlichen Bedarfs an qualifizierten Mitarbeitern ist die Substitution der Personalbeschaffung durch Maßnahmen der Personalentwicklung.

Die Übertragbarkeit der Ausführungen und Forschungsergebnisse auf andere als die untersuchten Mitarbeitergruppen und Branchen ist zwar nicht uneingeschränkt möglich, doch ergeben sich durchaus erste interessante Ansatzpunkte für mögliche Analogien.

### III. Vorgehensweise

Nach der Darlegung des wissenschaftstheoretischen Standorts der Arbeit (**Kapitel A**) schließen sich in **Kapitel B** die Entstehung des Personalmarketing, eine grundsätzliche Begriffskritik, eine Klassifikation der verschiedenen Personalmarketingansätze und ein Überblick über die aktuelle und künftige Relevanz des Personalmarketing an.

Für die Untersuchung des Prozesses der Arbeitsplatzwahl (**Kapitel C**) wird nicht nur auf Forschungsergebnisse der Mutterdisziplin der Personalwirtschaftslehre, der BWL, zurückgegriffen. Zusätzlich werden die in weiten Bereichen die Substanz der Personalwirtschaftslehre ausmachenden sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen herangezogen. Anhand der hierdurch gewonnenen Erkenntnisse wird ein Phasenmodell der Arbeitsplatzwahl entwickelt. Die einzelnen Phasen stellen unterschiedliche psychische Zustände der potentiellen Arbeitnehmer dar und bieten so einen geeigneten Ansatz zum Verständnis der Arbeitsplatzwahl, aber gleichzeitig auch zur Entwicklung effizienter Personalmarketing-Aktivitäten.

Die empirische Untermauerung (**Kapitel D**) ist erforderlich, da es sich beim Personalmarketing um ein personalpolitisches Konzept handelt, das die **tatsächlichen Bedürfnisse und Verhaltensweisen** der aktuellen und potentiellen Mitarbeiter als konzeptlenkendes Element in Rechnung stellen muß.<sup>8</sup> Die einzelnen Determinanten des Arbeitsplatzwahlverhaltens werden hinsichtlich ihrer Relevanz und Beeinflussungsmöglichkeit durch das Unternehmen in einer Befragung angehender Examensabsolventen mit wirtschaftswissenschaftlicher Orientierung untersucht.<sup>9</sup> V.a. aktive Kompensationsstrategien zum Ausgleich der geringen Branchenattraktivität werden auf ihre Tauglichkeit geprüft. Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität besitzen zwar branchenspezifische, aber grundsätzlich ähnlich strukturierte Rekrutierungsprobleme, so daß ein Großteil der Aussagen branchenunabhängig formuliert werden kann. Allerdings wird

---

8 Zwingende Folge dieser Forderung ist ein Perspektivenwechsel innerhalb der Arbeit im Sinne eines "balanced view of entry", d.h. daß der Unternehmens Eintritt zum einen aus Sicht des Unternehmens, zum anderen aus Sicht des Bewerbers betrachtet wird. Bei näherer Betrachtung verbirgt sich hinter dem Perspektivenwechsel nichts anderes als der zentrale Gedanke des Marketing, daß der Kunde mit seiner Bedürfnisstruktur Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Festlegung eines marktgerechten Leistungsangebots ist. Vgl. zum Begriff "balanced view of entry" Wanous, J.P.: Organizational Entry, Reading/Mass. 1980, S. 10.

9 Akademiker mit wirtschaftswissenschaftlichem oder technischem Studium stellen mit 70% den größten Anteil an den Führungskräften, vgl. Stahl, H.-W.: Konsequenzen von 1992 für den deutschen Markt der Führungskräfte, in: Personalführung 9/1989, S. 865. Die Probandenauswahl erlaubt neben einer Differenzierung der Untersuchungsergebnisse nach wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen auch gesonderte Auswertungen nach Hochschulart (Universität/Privathochschule) und Regionen (alte/neue Bundesländer).



an den erforderlichen Stellen auf die zwischen den einzelnen Branchen bestehenden Unterschiede hingewiesen und entsprechend differenziert vorgegangen.

In **Kapitel E** werden auf Basis der theoretischen Erkenntnisse und empirischen Untersuchungsergebnisse v.a. für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität erfolgversprechende strategische Optionen des Personalmarketing zur Behebung ihrer gravierendsten Rekrutierungsschwierigkeiten abgeleitet. Hierbei stehen nicht nur der operative Einsatz von Personalmarketing-Instrumenten, sondern gleichfalls die strategischen Aspekte des Personalmarketing im Mittelpunkt der Betrachtung.

Aufgrund der Breite des Personalmarketing waren Schwerpunktsetzungen bei der Themenbearbeitung unvermeidlich. Die Arbeit ist im wesentlichen auf den **Führungskräftenachwuchs** ausgerichtet, da vor allem die Führungskräfte und die Führungskräfteversicherung als ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg angesehen werden.<sup>10</sup> Aus forschungsökonomischen Gründen werden lediglich Untersuchungen bei potentiellen Mitarbeitern durchgeführt, nicht jedoch bei den aktuellen Mitarbeitern.<sup>11</sup> Bei der Ableitung der Personalmarketing-Konzeption wird jedoch auf die erforderliche enge Verflechtung des Personalmarketing für potentielle Mitarbeiter (**externes Personalmarketing**) und aktuelle Mitarbeiter (**internes Personalmarketing**) hingewiesen.

#### IV. Wissenschaftstheoretischer Standort der Arbeit

Es kann davon ausgegangen werden, daß jede wissenschaftliche Betätigung auf einem bestimmten Wissenschaftsverständnis basiert, selbst wenn der Wissenschaftler sich dessen nicht bewußt sein sollte. Da jede wissenschaftliche Doktrin und jede Forschungsmethodik selektiv wirkt, ist die Wahl des theoretischen Bezugsrahmens in jedem Fall begründungsbedürftig.<sup>12</sup>

Erste Implikationen ergeben sich bereits aus der **betriebswirtschaftlichen Perspektive** dieser Arbeit.<sup>13</sup> Eine Zuordnung der betriebswirtschaftlichen Forschung zu den wissenschaftstheoreti-

---

10 Vgl. Hahn, D.: Strategische Unternehmensführung - Grundkonzept, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, 6. Aufl., Heidelberg 1992, S. 48.

11 In die Arbeit fließen jedoch die Erkenntnisse ein, die der Verfasser in verschiedenen durchgeführten Beratungsprojekten (z.B. eine Mitarbeiterbefragung in einem Wehrtechnik-Unternehmen) und in den hierbei geführten Expertengesprächen gewonnen hat.

12 Vgl. Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 4. Aufl., München/Wien 1992, S. 15f.

13 Z.B. hat das jeweilige Verständnis der Betriebswirtschaftslehre, insb. ihre **Einordnung in die Gliederungssystematik der Wissenschaften**, bestimmte methodische Auswirkungen. So kann die Betriebswirtschaftslehre zu den sich primär mit Aspekten des menschlichen Verhaltens befassenden Sozialwissenschaften gezählt werden, wobei diese Klassifizierung umstritten ist. Mit Blick auf die über weite Gebiete zweifellos sehr ausgeprägte ingenieurwissenschaftliche Orientierung des Faches ist die Kritik verständlich, vgl. Schanz, G.: Methodologie für Betriebswirte, 2. Aufl., Stuttgart 1988, S. 9ff. Auch von Befürwortern der Konzeption der Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft wird auf Gefahren dieses Konzepts aufmerksam gemacht, z.B. auf die Vernachlässigung wirtschaftlicher Aspekte zugunsten von Verhaltensaspekten. Vgl. Staehle, W.H.: Management, 5. Aufl., München 1990, S. 117.

schen Basisauffassungen, wie z.B. Positivismus, Kritischer Rationalismus, Kritische Theorie, ist nicht eindeutig möglich. Charakteristisch für die Betriebswirtschaftslehre ist hingegen die Tatsache, daß gleichzeitig mehrere Forschungsparadigmen existieren.<sup>14</sup> Ursache dieses Faktums ist die Anwendungsorientierung eines Großteils betriebswirtschaftlicher Forschung. Da sich auch die vorliegende Arbeit im Spannungsfeld zwischen dem Streben nach theoretischer Fundierung und praktischer Anwendbarkeit der Erkenntnisse bewegt, erscheint eine Diskussion der **Sonderstellung anwendungsorientierter Wissenschaft** gegenüber den sog. reinen, ausschließlich vom Erkenntnisinteresse geleiteten Wissenschaften sinnvoll.<sup>15</sup> Angewandte Forschung und reine Forschung (Grundlagenforschung) unterscheiden sich nach Ulrich erheblich:<sup>16</sup>

1. **Probleme** der angewandten Forschung **entstehen in der Praxis**, also außerhalb der Wissenschaft.
2. Praxisprobleme sind in der Regel a-disziplinär. Angewandte Forschung ist daher ihrem Wesen nach **interdisziplinär**.
3. Angewandte Forschung legt größeren Wert auf das **Gestaltungsinteresse** als auf das Erklärungsinteresse.
4. **Nutzen** der wissenschaftlichen Aussagen (insb. auch Anwendbarkeit) **hat Vorrang** vor "Wahrheit".
5. Das **Wertfreiheitspostulat** muß bei angewandter Wissenschaft **aufgegeben** werden.

Historisch betrachtet hat sich die Betriebswirtschaftslehre bei ihren Fragestellungen stets nahezu ausschließlich mit den rein ökonomischen Aspekten ihres Erfahrungsobjektes Betrieb befaßt. Dies führte immer häufiger zum Vorwurf der fehlenden Praxisnähe und der Unfähigkeit, die wirklichen Probleme in ihrer Vielschichtigkeit zu erfassen.<sup>17</sup> Heute wird daher kaum noch bestritten, daß allein mit betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen nicht sämtliche aus der betrieblichen Praxis stammenden Fragestellungen sinnvoll beantwortet werden können. Gemäß den Punkten 1 und 2 ist für eine Bestimmung der für die angewandte Forschung **relevanten Wissenschaftsdisziplinen** bei der jeweiligen Problemstellung anzusetzen. Charakteristisch für praktische Problemstellungen ist, daß sie nicht vor den künstlichen Trennungslinien einzelner Wissenschaftsgebiete haltmachen. Allzu feine Abgrenzungen zwischen den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen wären somit für den Erkenntnisfortschritt eher hinderlich als förderlich. Derartige Bemühungen sind allein schon deswegen nicht sonderlich fruchtbar, weil die Wissen-

14 Vgl. Behrens, G.: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4767.

15 Vgl. Schanz, G.: Methodologie für Betriebswirte, 2. Aufl., Stuttgart 1988, S. 14.

16 Vgl. Ulrich, H.: Anwendungsorientierte Wissenschaft, in: Die Unternehmung 1/1982, S. 3f.

17 Vgl. Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern/Stuttgart 1968, S. 40. Die isolierende Betrachtungsweise der Betriebswirtschaftslehre grenzt viele real vorliegende Wirkungszusammenhänge aus und gelangt so zu theoretisch fragwürdigen Ergebnissen, die zudem häufig jede praktische Relevanz vermissen lassen.

schaftsdisziplinen ihre Entstehung und die Abgrenzung ihrer Erkenntnisobjekte Zufälligkeiten der Wissenschaftsgeschichte zu verdanken haben.<sup>18</sup> Hier sollte man sich besser von einer **"problemorientierten Vorgehensweise"**<sup>19</sup> leiten lassen, die sämtliche für das zu lösende Problem relevanten Erkenntnisse unabhängig von ihrer wissenschaftsdisziplinären Herkunft einbezieht.<sup>20</sup>

Die reine Betriebswirtschaftslehre bemüht sich nach herrschender Meinung um die Erkenntnis des Seienden und versucht zu diesem Zweck deskriptive und explikative Aussagen aufzustellen. Hingegen baut die angewandte Wissenschaft auf der Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse (nicht nur betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse) auf, um Verfahrensregeln und Handlungsempfehlungen für die Wirtschaftspraxis (siehe Punkt 3: **Gestaltungsinteresse**) bereitzustellen.<sup>21</sup> Seit jeher führte diese Unterteilung zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen den Vertretern beider Richtungen.<sup>22</sup> Der Streit erscheint nicht sonderlich fruchtbar, da bei näherer Betrachtung die unterschiedlichen Zielsetzungen und Methoden zwischen reiner und angewandter Betriebswirtschaftslehre sich zu verwischen beginnen.<sup>23</sup>

Der Titel der Arbeit läßt ihre auf dem Gestaltungsinteresse liegende Hauptzielrichtung erkennen. Aufbauend auf theoretischen Erkenntnissen (zur Arbeitsplatzwahl) und einer empirischen Untersuchung (Befragung angehender Examensabsolventen zu ihren beruflichen Zukunftsplänen und zur Branchenattraktivität) werden theoriegeleitete Gestaltungsempfehlungen für die Entwicklung unternehmensspezifischer Personalmarketing-Konzeptionen abgeleitet.

18 Vgl. Schanz, G.: Methodologie für Betriebswirte, 2. Aufl., Stuttgart 1988, S. 11ff.

19 Vgl. Popper, K.R.: Conjectures and Refutations, 4. Aufl., London 1972, S. 67.

20 Vgl. Stachle, W.H.: Plädoyer für die Einbeziehung normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF 1973, S. 193. Die "problemorientierte Sicht" ist in der amerikanischen Managementlehre weit- aus verbreiteter als in der deutschen Betriebswirtschaftslehre.

21 Die Vertreter dieser als **"praktisch-normative" Betriebswirtschaftslehre** bezeichneten Forschungs- richtung betrachten die von ihnen getroffenen Aussagen als werturteilsfrei, da sie von empirisch vor- findbaren Zielen ausgehen und lediglich den unter wirtschaftlichen Aspekten optimalen Mitteleinsatz zu ihrem Untersuchungsgegenstand machen. Kritisch hierzu äußern sich Beyer, H.-T.: Die Lehre der Un- ternehmensführung, Berlin 1970, S. 95ff. und Schanz, G.: Wider das Selbstverständnis der Betriebswirt- schaftslehre als "praktisch-normative" Disziplin, in: ZfbF 8/1973, S. 585ff.

22 So kam es in den zwanziger Jahren zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen Rieger als Verfechter einer reinen Betriebswirtschaftslehre mit der Aufgabe, abstrakte Theorien ohne praktische Zielsetzungen zu entwerfen und Schmalenbach als Vertreter einer praktischen Betriebswirtschaftslehre in Form einer "Kunstlehre". Der Streit fand in den fünfziger Jahren eine Neuaufgabe in der Auseinandersetzung zwischen Gutenberg und Mellerowicz. Gutenbergs Theoriegebäude basierte nach Meinung seiner Kritiker auf Aussagen und Modellen, die empirisch nicht überprüft werden konnten, was zum Vorwurf des "Modell-Platonismus" führte. Rückblickend kann die aus heutiger Sicht kaum verständliche Vehemenz des Streites damit erklärt werden, daß es darum ging, die Betriebswirtschaftslehre in den Rang einer "richtigen" Wissenschaft zu heben, was nur unter Anlehnung an die formalen und formal orientierten Wissenschaften (z.B. Mathematik, Nationalökonomie) möglich schien.

Ulrich leitet aus den o.g. Unterschieden gar die programmatische Forderung nach Aufgabe der Einheit der Wissenschaftsmethodik bzw. einem eigenständigen Wissenschaftsprogramm für die angewandten Wissenschaften ab, eine Ansicht, der hier allerdings nicht gefolgt werden soll. Vgl. Ulrich, H.: Anwen- dungsorientierte Wissenschaft, in: Die Unternehmung 1/1982, S. 4f.

23 Vgl. Beyer, H.-T.: Die Lehre der Unternehmensführung, Berlin 1970, S. 142.



Der Vorrang des Nutzens der wissenschaftlichen Aussagen vor ihrer "Wahrheit" (Punkt 4) ist nicht dahingehend zu interpretieren, daß die Aussagen angewandter Forschung nicht "wahr" zu sein brauchen. Lediglich die Kriterien für den Wissensfortschritt lauten nun nicht mehr vorrangig Allgemeingültigkeit oder Eleganz von Theorien; sondern es sind die Aussagen am **Nutzen für die Praxis** zu messen, z.B. Leistungsgrad, Zuverlässigkeit, universelle Anwendbarkeit.<sup>24</sup>

Da die forschungsleitenden Nutzenkriterien Werturteile darstellen, ist das **Wertfreiheitspostulat** in den angewandten Wissenschaften aufzugeben (Punkt 5).

Die für angewandte Forschung im allgemeinen bereits angesprochene Problematik der **Bestimmung der relevanten Wissenschaftsdisziplinen** muß aufgrund ihrer Bedeutung für die vorliegende Forschungsarbeit weiter vertieft werden. Seit einiger Zeit ist vermehrt von einer Öffnung der Betriebswirtschaftslehre gegenüber den sozialwissenschaftlichen Disziplinen auszugehen.<sup>25</sup> Dies gilt in besonderem Maße für den Bereich der Personalwirtschaftslehre,<sup>26</sup> dem die Arbeit zugeordnet werden kann. Grundsätzlich läßt der **Rückgriff auf sozialwissenschaftliche Erkenntnisse** neben dem Personalwesen v.a. für die Bereiche Unternehmensführung, Organisation und Marketing eine merkliche Erweiterung des Erkenntnispotentials erwarten.<sup>27</sup> In der zwangsläufig auftauchenden Frage nach dem Verhältnis zwischen der Betriebswirtschaftslehre und den von ihr herangezogenen Nachbardisziplinen können gemäß Wöhe die Nachbardisziplinen als Hilfswissenschaften aufgefaßt werden. Ihre Erkenntnisse gehen in die betriebswirtschaftlichen Untersuchungen als Daten ein.<sup>28</sup>

Unter die für diese Arbeit besonders fruchtbaren Teilbereiche der Sozialwissenschaften,<sup>29</sup> die **Verhaltenswissenschaften**,<sup>30</sup> fallen alle Wissenschaften, die sich auf das menschliche Ver-

24 Vgl. Ulrich, H.: Anwendungsorientierte Wissenschaft, in: Die Unternehmung 1/1982, S. 4

25 Vgl. Schanz, G.: Methodologie für Betriebswirte, 2. Aufl., Stuttgart 1988, S. 93. Die Öffnung der Betriebswirtschaftslehre gegenüber ihren Nachbardisziplinen und somit insb. gegenüber den Verhaltenswissenschaften erfolgte endgültig mit Heinen's entscheidungsorientiertem Ansatz und Ulrich's systemorientiertem Ansatz. Vgl. Heinen, E.: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 4/1969, S. 209ff. und Ulrich, H.: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzleisch, G. von (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziel der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 43ff. Eine Diskussion des Für und Wider der sozialwissenschaftlichen Öffnung der Betriebswirtschaftslehre liefert Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 113ff.

26 Der wissenschaftsdisziplinäre Standort des Faches Personalwirtschaft ist nicht eindeutig bestimmt. Jedoch ist die Einordnung als spezielle Betriebswirtschaftslehre mit verhaltenswissenschaftlicher Öffnung gängig. Vgl. Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W.: Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart 1993, S. 221.

27 Vgl. Schanz, G.: Erkennen und Gestalten, Stuttgart 1988, S. 33.

28 Vgl. Wöhe, G.: Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959, S. 256f. Als weiterer anzustrebender Schritt ist eine **Forschung in Form disziplinübergreifender Projekte** anzusehen, um eine wirkliche Pluralität der Forschungsaspekte unter Ausschaltung der (mitunter problem inadäquaten) Dominanz eines bestimmten Aspektes sicherzustellen. Erst auf diese Weise werden bestimmte Fragestellungen überhaupt einer sinnvollen Beantwortung zugänglich.

29 Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 131, der unter **Sozialwissenschaften** folgende Disziplinen subsumiert: Rechtswissenschaft, Wirtschaftswissenschaft, Geschichtswissenschaft, Politikwissenschaft, Ethnologie, Anthropologie, Psychologie, Soziologie.

30 Gegenüber den Vertretern einer verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirtschaftslehre wird mitunter der **Dilettantismus-Vorwurf** erhoben, vgl. Schneider, D.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München/Wien 1987, S. 193f. Schneider bemüht in bildhafter Sprache kurzerhand ganze

halten beziehen, insb. die folgenden:<sup>31</sup> Die Psychologie untersucht individuelle Aspekte des Verhaltens und Erlebens, wobei häufig eine Isolierung des menschlichen Verhaltens von seinem sozialen Kontext erfolgt. Die Soziologie befaßt sich mit sozialen Aspekten des Verhaltens. In der Mikrosoziologie sind Familien und Bezugsgruppen mit persönlichen Beziehungen zwischen den Mitgliedern, in der Makrosoziologie hingegen nicht einzelne Individuen, sondern größere soziale Einheiten, wie z.B. Institutionen und soziale Schichten, Forschungsgegenstand. Die Sozialpsychologie untersucht individuelle und soziale Aspekte des Verhaltens (zwischenmenschliches Verhalten). Sie ist überwiegend experimentell ausgerichtet. Die vergleichende Verhaltensforschung (Verhaltensbiologie) und die physiologischen Verhaltenswissenschaften sind in unserem Zusammenhang von untergeordneter Bedeutung.

Durch eine verhaltenswissenschaftliche Fundierung soll dem Ziel einer realistischen Konzeption des menschlichen Verhaltens in sozialen Institutionen nähergekommen werden. Dabei ist zu beachten, daß das in den Verhaltenswissenschaften vorliegende Wissen nicht einfach unreflektiert übernommen werden kann, sondern der spezielle Bezugsrahmen - der soziale Kontext, in dem das Verhalten gemäß der jeweiligen betriebswirtschaftlichen Problemstellung stattfindet, und durch den es beeinflusst wird - berücksichtigt werden muß.<sup>32</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird vielfach auf Erkenntnisse der **Konsumentenforschung** zurückgegriffen, da sie sich auf einem relativ hohen Forschungsstand befindet. Unter Konsumentenforschung versteht man Forschung, die sich auf das Konsumentenverhalten<sup>33</sup> bezieht. Inzwischen hat sich die Konsumentenforschung immer stärker aus dem Marketingbereich, dem sie entstammt, herausgelöst und ist zu einem interdisziplinären Forschungszweig geworden. Konsumentenforschung und verhaltenswissenschaftliche Forschung sind nicht als zwei grundverschiedene Forschungsrichtungen zu verstehen. Vielmehr kann die Konsumentenforschung als Spezialfall verhaltenswissenschaftlicher Forschung aufgefaßt werden, da der Forschungsgegenstand der Konsumentenforschung nicht das menschliche Verhalten im allgemeinen ist, sondern nur das Verhalten von Menschen in der Rolle von Konsumenten.

---

Jahrhunderte zur Erhärtung seines Dilettantismus-Vorwurfs: "Jahrhunderte haben seitdem gelehrt: Nur eine Begrenzung in der Breite des zu beackernden Feldes erlaubt es, in die Tiefe zu pflügen."

- 31 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 3ff. und Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern/Stuttgart/Toronto 1991, S. 15. Die genannten Einzeldisziplinen nähern sich allerdings ihrem Erfahrungsobjekt, dem menschlichen Verhalten, mit unterschiedlichem Erkenntnisinteresse, besitzen somit also ein unterschiedliches Erkenntnisobjekt.
- 32 Vgl. Schanz, G.: Wider das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "praktisch-normative" Disziplin, in: ZfB 8/1973, S. 597. Für die Übernahme verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in die Ausgangsbedingungen wirtschaftstheoretischer Modelle werden explizite sprachliche Aufbereitung, die Entwicklung von Übernahmekriterien und methodenkritische Hinterfragung gefordert, vgl. Schneider, D.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München/Wien 1987, S. 193 und Stachle, W.H.: Management, a.a.O., S. 116.
- 33 Unter Konsumentenverhalten im engeren Sinne versteht man das Verhalten der Menschen beim Kauf und Konsum wirtschaftlicher Güter. Konsumentenverhalten im weiteren Sinne erforscht das Verhalten (v.a. Erforschung von Gesetzmäßigkeiten des Verhaltens) der "Letztverbraucher" von materiellen und immateriellen Gütern. Aus den Theorien des Konsumentenverhaltens lassen sich mehrere Anwendungen (Sozialtechniken) im Dienste unterschiedlicher Zwecksetzungen (z.B. für das kommerzielle Marketing oder für die Verbraucherpolitik) ableiten. Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 3f.



## B. Grundlagen des Personalmarketing

### I. Der Begriff "Personalmarketing"

#### 1. Entstehung und Vorläuferbegriffe

Für die **Entstehung des Personalmarketing** können Anstöße aus der Wissenschaft und aus der Praxis ausgemacht werden.

Die **Anstöße aus der Wissenschaft** resultieren aus den in den sechziger Jahren einsetzenden vielfältigen Ausweitungsbestrebungen des ursprünglich auf erwerbswirtschaftliche Betriebe beschränkten Marketing-Objektbereichs (Business Marketing). Stellvertretend für diese Bestrebungen seien der "Broadening-Ansatz" sowie das "Generic concept" von Kotler genannt.<sup>1</sup> Stand im "Broadening-Ansatz"<sup>2</sup> noch die Forderung der Übertragung des Marketing-Gedankens auf den immer wichtiger werdenden Non Business-Bereich (z.B. Parteien, Ministerien, Polizei, Gewerkschaften, religiöse Vereinigungen, Universitäten, Stiftungen) im Mittelpunkt, so wurde gemäß der im "Generic concept"<sup>3</sup> vorgenommenen weitesten, allerdings letztlich nicht allgemein übernommenen Auslegung Marketing als Management von Austauschprozessen und Beziehungen zwischen sozialen Einheiten verstanden, worunter neben Organisationen auch Personengruppen oder Einzelpersonen zu zählen waren. Der Austausch beschränkte sich nicht auf Produkte, Leistungen oder Geld, sondern konnte statt dessen ebenso Zeit, Energie und Gefühle zum Gegenstand haben.<sup>4</sup> Es gerieten erstmals organisationsinterne Austauschprozesse in das Blickfeld des Marketing. Hierin bereitete das "Generic concept" den Boden für das Personalmarketing, da zum Personalmarketing nicht nur die Beschaffung von Arbeitnehmern am Arbeitsmarkt, sondern ebenso das Halten und Umwerben der gewonnenen Mitarbeiter gehört.<sup>5</sup> Festzuhalten ist, daß zu der Entstehungszeit des Personalmarketing in der Wissenschaft die Übertragbarkeit des Marketinggedankens auf immer neue Bereiche erkundet und gefordert wurde.<sup>6</sup> Zugleich kam es im gesamten Personalbereich zu einer Loslösung von klas-

---

1 Beispielhaft für die Kritik an derartigen Ausweitungsversuchen sei der Beitrag von Luck genannt, vgl. Luck, D.J.: Broadening the concept of marketing - too far, in: Journal of Marketing, Vol. 33, July 1969, S. 53ff.

2 Vgl. Kotler, P./Levy, S.J.: Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 33, January 1969, S. 10ff.

3 Vgl. Kotler, P.: A generic concept of marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 36, April 1972, S. 46ff.

4 Vgl. Kotler, P.: A generic concept of marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 36, April 1972, S. 48.

5 Raffée, H.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974, S. 111.

6 Kaum Anregungen erfuhr das Personalmarketing hingegen aus den Richtungen des **Beschaffungsmarketing** oder des **Internen Marketing**, obwohl eine gedankliche Nähe zu diesen Bereichen sich nicht leugnen läßt. Zum Internen Marketing siehe Töpfer, A.: Erfolgreiche Personalarbeit als Marketing nach innen, in: Personalwirtschaft 12/1988, S. 561ff.

sischen verwaltungsorientierten Konzepten, die durch eine stärkere Orientierung am Markt und entsprechendes Marktdenken ersetzt wurden.<sup>7</sup>

Eine 1990 durchgeführte Literaturanalyse zum Personalmarketing deckt zwei Veröffentlichungsschübe (1970-1975 und ab 1987-1989) auf.<sup>8</sup> Als mögliche Erklärung bietet sich die Abhängigkeit des wissenschaftlichen Interesses von den jeweiligen Arbeitsmarktgegebenheiten an.

Die Arbeitsmarktsituation ist gleichfalls als zentraler **Anstoß aus der Praxis** zu nennen. Die nicht zuletzt wegen des hohen bundesdeutschen Wirtschaftswachstums in den Jahren 1968-1973<sup>9</sup> gegen Ende der sechziger Jahre zunehmende Knappheit an Arbeitskräften forcierte ein erstes Nachdenken über neue, zeitgemäßere Formen der Personalrekrutierung.<sup>10</sup>

Als **Vorläuferbegriffe** des Personalmarketing sind die Begriffe Personalbeschaffung oder Personalrekrutierung auffaßbar. Sie stellen nach der hier vertretenen Auffassung lediglich Teilbereiche des Personalmarketing dar, da es sich überwiegend um "Ad hoc"-Maßnahmen ohne konzeptionelle Basis handelt.<sup>11</sup> Der Terminus "Personalbeschaffung" findet jedoch im Rahmen eines klassischen personalpolitischen Entscheidungsproblems, das sich auch im Personalmarketing stellt und daher kurz erörtert werden soll, Verwendung. Bei der Deckung eines quantitativen oder qualitativen Arbeitskräftebedarfs stehen Unternehmen vor der Grundsatzentscheidung für ein Primat der internen (Stellenbesetzung aus den eigenen Reihen) oder der externen Personalbeschaffung (Neurekrutierung).<sup>12</sup>

Als Vorteile der internen Personalbeschaffung gelten:<sup>13</sup>

- Schaffung eines Motivationspotentials durch innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten (erhöhte Bindung an das Unternehmen, besseres Betriebsklima)
- Wegfall von Personalwerbungskosten und Kosten des Einstellverfahrens
- Schnelligkeit der Stellenbesetzung<sup>14</sup>

7 Vgl. Wunderer, R.: Personalmarketing, in: Die Unternehmung 2/1991, S. 122.

8 Vgl. Brey Mayer, J.: Personalmarketing - ein organisationspsychologisches Konzept?, Bamberg 1990, S. 7. Laut Staffelbach ist nach 1975 das Thema Personalmarketing für 10 Jahre so gut wie verschwunden, vgl. Staffelbach, B.: Personal-Marketing, a.a.O., S. 139.

9 Vgl. Himmelreich, F.-H.: Arbeitsmarktanalyse, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 34.

10 Die weiteren Anstöße aus der Praxis, wie z.B. erhöhte Arbeitsplatzanforderungen aufgrund technologischer Entwicklungsschübe oder der Wertewandel, werden in Kap. B.II.2.1 detailliert diskutiert, da sie auch für die künftige Relevanz des Personalmarketing von erheblicher Bedeutung sind.

11 Siehe die Ausführungen in Kap. B.I.3.2.1.

12 Andere Möglichkeiten der Deckung des Personalbedarfs sind die Übernahme von anderen Unternehmen (inkl. Mitarbeiter), Leiharbeitsverhältnisse (Personal-Leasing), Überstunden und Sonderschichten durch eigenes Personal sowie inner- und überbetriebliche Weiterbildung.

13 Vgl. hierzu auch Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 4. Aufl., München/Wien 1992, S. 88 sowie Wagner, P.: Personalbeschaffung, Heidelberg 1984, S. 23.

14 Mit dem Grad der Qualifikation und dem Ausmaß der üblichen Kündigungsfristen kann die Beschaffung von Personal im Einzelfall von 1-3 Monaten auf 12-18 Monate ansteigen. Dies gilt es bei der Per-

- Vertrautheit des Kandidaten mit dem Unternehmen und dem Markt
- Gute Beurteilungsmöglichkeit der Arbeitsleistung und des Leistungspotentials
- Gezielte Förderungsmöglichkeiten, wie z.B. Fortbildung oder Stellvertretung.

Als Nachteile sind zu nennen:

- Versetzungen reichen zur Befriedigung des quantitativen Bedarfs in der Regel nicht aus
- Weniger Auswahlmöglichkeiten
- Hohe Aus- und Fortbildungskosten
- Risiko der Betriebsblindheit
- Gefahr der Beförderungsbeförderung für den bisherigen Stellvertreter (nachlassende Einsatzbereitschaft)
- Potentielle Spannungen beim nicht berücksichtigten Personal fallen trotzdem an
- Zu starke kollegiale Bindungen erschweren Etablierung auf dem neuen Posten
- Probleme bei der Korrektur von Fehlbesetzungen.

Auch wenn gerade im Bereich der qualifizierten Mitarbeiter das Organisationsinteresse häufig auf bereits berufserfahrene Mitarbeiter zielt, sollte aufgrund der extrem demotivierenden Wirkung von Besetzungen höherer Unternehmenspositionen durch externe Arbeitnehmer stets die interne Rekrutierung Vorrang haben.<sup>15</sup> Doch gerade wenn sich Unternehmen zur Betonung der firmeninternen Karriere und firmeninternen Weiterbildung entschließen, also kaum Seiteneinsteiger zulassen, avanciert die Rekrutierung qualifizierter Berufseinsteiger<sup>16</sup> zum entscheidenden Grundstein einer erfolgreichen Personalpolitik.<sup>17</sup>

## 2. Begriffskritik

In der Literatur und in der Praxis begegnet man folgenden Kritikpunkten am Personalmarketing-Begriff, die die Akzeptanz des Personalmarketing in Theorie und Praxis erschweren.

Der Vorwurf der **fehlenden neuen Inhalte** besagt, daß die unter dem Begriff Personalmarketing subsumierten Bereiche keineswegs neu seien, nur der Begriff heiße nicht mehr Personalwerbung (unter Heranziehung der Erkenntnisse und Techniken der Werbelehre),<sup>18</sup> Personalbeschaffung,<sup>19</sup> Personalpolitik<sup>20</sup> (mit mitarbeiterorientierter Ausrichtung der personalpolitischen

---

sonalplanung zu berücksichtigen, vgl. Friedrichs, H.: Personalbeschaffung, in: Personal-Enzyklopädie, Dritter Band, München 1978, S. 74.

15 Dies wird sich jedoch wegen des hierfür erforderlichen hohen Weiterbildungsaufwands eher in Großunternehmen als in klein- und mittelständischen Unternehmen realisieren lassen.

16 Beim Führungskräftenachwuchs ist dies in der Regel der Zeitpunkt des Studienabschlusses, beim Facharbeiternachwuchs der des Schulabschlusses.

17 Vgl. Böckenholt, I./Homburg, C.: Ansehen, Karriere oder Sicherheit?, in: ZfB 11/1990, S. 1160.

18 Vgl. Eckardstein, D. von/Schnellinger, F.: Personalmarketing, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 1. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 1593.

19 Vgl. Arnold, U.: Betriebliche Personalbeschaffung, Berlin 1975, S. 33ff. Nach Wächter bleibt Personalmarketing ebenfalls ein Personalbeschaffungskonzept, "das neben den üblichen Anreizen zur Bindung



Aktivitäten<sup>21)</sup> bzw. weiter gefaßt Unternehmensphilosophie, Unternehmenspolitik, Unternehmensführung (verbunden mit einem Adjektiv wie markt-, marketing- oder bezugsgruppenorientiert),<sup>22</sup> sondern Personalmarketing. Es würden damit keine neuen Erkenntnisse gewonnen.<sup>23</sup> Auf die Frage, warum es überhaupt zu einem neuen Begriff gekommen ist, können folgende Erklärungen angeboten werden:

Es handelte sich lediglich um einen Bluff von Personalberatern, um ins Gespräch zu kommen.<sup>24</sup> Auch damals gab es bereits die Tendenz, modern anmutende Begriffe zu kreieren ("Marketing-erisierung" als Modeerscheinung).

Der letzte Satz leitet zur **semantischen Kritik** über. Um falsche Assoziationen zu vermeiden, wie z.B. die Vermutung, es ginge um die Vermarktung von Personal, sollte wie beim Produktmarketing durch den vorderen Begriffsbestandteil der Objektbereich des Marketing bezeichnet werden. Da grundsätzlich die Attraktivität von Arbeitsplätzen gesteigert werden soll, wäre der Begriff Arbeitsplatz-Marketing eher geeignet. Dieser Begriff hat sich allerdings nicht durchsetzen können. Er wäre auch zu eng gefaßt, da er über die konkrete Gestaltung des Arbeitsplatzes hinausgehende attraktivitätssteigernde Faktoren nicht einschließt.<sup>25</sup>

Substantielle Unterschiede zwischen den für das herkömmliche Marketing relevanten Produktmärkten und dem für das Personalmarketing entscheidenden Arbeitsmarkt verhindern nach Meinung mancher Kritiker einen wirklichen Erkenntnisfortschritt durch Analogieschlüsse. Hierdurch ist die **zweifelhafte Übertragbarkeit des Marketing-Gedankens** auf den Personalbereich angesprochen. Im einzelnen wird angeführt:

- Entscheidungen der (Arbeitsplatz-)Nachfrager auf dem Arbeitsmarkt sind relativ selten, Lernmöglichkeiten aus Fehlentscheidungen kaum möglich und rationale Entscheidungen daher nicht zu erwarten.<sup>26</sup>
- Beim Abschluß des Arbeitsvertrags steht eigentlich die Leistung des Arbeitnehmers noch gar nicht fest, sondern muß erst noch im Laufe der Zeit konkretisiert werden.<sup>27</sup> Ein im-

---

einer Arbeitskraft, wie z.B. Entlohnung oder Sozialleistungen, auch die Arbeitsbedingungen und den Führungsstil mit einbezieht", Wächter, H.: Zusammenhänge zwischen Marketing und der Humanisierung der Arbeit, in: Fischer-Winkelmann, W.F./Rock, R. (Hrsg.): Marketing und Gesellschaft, Wiesbaden 1977, S. 222.

20 Personalpolitik und Personalmarketing synonym zu verwenden, empfiehlt Zimmer, D.: Personalmarketing. Neuere Entwicklungstendenzen im betrieblichen Personalwesen, in: Marketing ZIP 4/1979, S. 253.

21 Vgl. Marr, R./Stitzel, M.: Personalwirtschaft: ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979, S. 308.

22 Vgl. Wunderer, R.: Personalmarketing, in: Die Unternehmung 2/1991, S. 130.

23 Vgl. Fischer, G.: "Personal-Marketing" - ein weiteres überflüssiges Modewort, in: Personal 6/1973, S. 220.

24 Vgl. Kreklau, C.: Personalmarketing, in: WiSt 5/1974, S. 242; Eckardstein, D. von/Schnellinger, F.: Personalmarketing, a.a.O., Sp. 1593.

25 So wird das "Arbeitsplatz-Mix" üblicherweise lediglich als einer von mehreren Bestandteilen des gesamten Personalmarketing-Instrumentariums angesehen.

26 Vgl. Moser, K.: Personalmarketing, München 1992, S. 110.

27 Vgl. Moser, K.: Personalmarketing, München 1992, S. 110.

plizites Mindestmaß an beiderseitigem Vertrauensvorschuß<sup>28</sup> muß bei der Arbeitsplatzentscheidung immer vorhanden sein, was aber für andere Kaufentscheidungen nicht in gleichem Maße gilt.

- Die Freiwilligkeit der Teilnahme am Markt ist aufgrund ökonomischer Zwänge auf seiten des Arbeitnehmers eigentlich nicht gegeben.<sup>29</sup> Dies gilt auch für bereits Beschäftigte, die im Gegensatz zum Kunden oder Lieferanten grundsätzlich fremdbestimmt sind. Bei ihnen gesellt sich zum ökonomischen Zwang die arbeitsvertraglich gesicherte "Gehorsamspflicht" gegenüber dem Unternehmen. Zudem stecken die Mitarbeiter aufgrund ihres sozialen Arbeitsumfeldes in einem System von Rollenerwartungen und -zwängen.<sup>30</sup>
- Der Arbeitsmarkt ist im Gegensatz zu "normalen" Absatzmärkten weitestgehend reguliert, neben den relevanten Vorschriften des Grundgesetzes und des Bürgerlichen Gesetzbuches, wie z.B. Art. 12 GG, §§ 611ff. BGB, v.a. durch das Betriebsverfassungsgesetz, das Mitbestimmungsgesetz, das Kündigungsschutzgesetz (z.B. Sozialauswahl bei Personalabbau), das Mutterschutzgesetz, die Arbeitszeitordnung, durch Bestimmungen zum Entgeltschutz (z.B. Lohnfortzahlung im Krankheitsfall) und Gesundheitsschutz (z.B. Schutzvorrichtungen an Maschinen) sowie durch Datenschutzvorschriften. Hinzu kommen noch Kollektivvereinbarungen, wie z.B. Tarifverträge<sup>31</sup> und Betriebsvereinbarungen.<sup>32</sup> Einen ersten, wenn auch bislang nicht sehr wirksamen Schritt in Richtung Deregulierung stellt die im August 1994 erfolgte Aufhebung des Vermittlungsmonopols der Bundesanstalt für Arbeit dar.<sup>33</sup>
- Das soziale Teilsystem einer Unternehmung wird stets wesentlich träger sein als das technisch-ökonomische Teilsystem, welches für herkömmliche Absatzmärkte Leistungen bereitstellt.<sup>34</sup>
- Normale Kunden lehnt man in der Regel nicht ab. Beim Personalmarketing ist das die Norm.

Konsequenz der genannten Unterschiede zwischen Produktmärkten und dem Arbeitsmarkt ist, daß im Bereich des Personalmarketing ein vergleichsweise geringer unternehmerischer Gestaltungsspielraum besteht.

28 Vgl. Luhmann, N.: Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Stuttgart 1989, S. 23ff.

29 Vgl. Moser, K.: Personalmarketing, München 1992, S. 111.

30 Vgl. Staffelbach, B.: Personal-Marketing, a.a.O., S. 139.

31 So führt die Tarifautonomie der Tarifpartner für das einzelne Unternehmen zu einer Beschneidung seiner Entscheidungsfreiheit, da z.B. der Lohnsatz (im Gegensatz zum Verkaufspreis eines Produktes) kaum disponibel ist.

32 Vgl. zu den Rechtsquellen des Arbeitsrechts Brox, H.: Arbeitsrecht, 11. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1993, S. 20ff.

33 Vgl. o.V.: Magere erste Bilanz der privaten Vermittlung, in: Handelsblatt vom 12./13.5.1995, S. 4.

34 Vgl. Staffelbach, B.: Personal-Marketing, a.a.O., S. 138.

**Ethische Bedenken** gegenüber dem Personalmarketing basieren häufig auf irrational gefärbten Ansichten. Marketing beinhaltet für viele Menschen vorrangig Manipulation und unlautere Absichten des Marketingtreibenden.<sup>35</sup> Aus mehreren Gründen sind ethische Bedenken dennoch ernstzunehmen. Die Arbeitsplatzwahl hat für den betroffenen Menschen immense persönliche, soziale und ökonomische Konsequenzen. Der Verpflichtungsgrad der Entscheidung für einen Arbeitsplatz ist höher als bei einer gewöhnlichen Kaufentscheidung. Fehlentscheidungen sind nur unter Schwierigkeiten korrigierbar. Das Dauerthema "Marketing und soziale Verantwortung"<sup>36</sup> besitzt gerade im Bereich des Personalwesens besondere Relevanz.<sup>37</sup> Des weiteren ist der Sozialtechnologiecharakter des Personalmarketing Gegenstand der Kritik. Personalmarketing funktionalisiert den Menschen, betrachtet ihn als Objekt<sup>38</sup>, als Produktionsfaktor, als Mittel zum Zweck, negiert den Selbstwert des Menschen. Doch hat es das Personalmarketing stets mit dem ganzen Menschen (Subjektcharakter, Anspruch des Menschen auf Selbstwert) zu tun und nicht nur mit einem Teil von ihm. Die Arbeitsleistung läßt sich bestenfalls gedanklich vom arbeitenden Menschen trennen, nicht aber in der täglichen Praxis.<sup>39</sup>

### 3. Personalmarketing-Ansätze

Hinsichtlich des Begriffsverständnisses von Personalmarketing herrscht allgemeine Uneinigkeit, da in Abhängigkeit von der jeweiligen mit Personalmarketing verfolgten Zielrichtung die Ansätze und Strukturierungen entsprechend divergieren.

#### 3.1 Kriterienraster zur kritischen Würdigung der Ansätze

Im folgenden wird ein Kriterienraster<sup>40</sup> zur Beschreibung und Beurteilung von Personalmarketing-Ansätzen entwickelt. Vor der eigentlichen Beurteilung der jeweiligen Ansätze (siehe Kap. B.I.3.2) sollen die einzelnen Kriterien einer Diskussion unterzogen werden.

35 Den Vorwürfen liegt u.U. ein durch den Begriff hervorgerufenes Mißverständnis zugrunde. Nicht das Personal ist Marketingobjekt und wird vermarktet, wie der Begriff Personalmarketing nahelegen könnte (s.o.), sondern der Arbeitsplatz. Vgl. Kramer, R.: Personalmarketing, in: Marketing-Enzyklopädie, Band 2, München 1974, S. 1042.

36 Vgl. Hansen, U.: Marketing und Soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft 6/1988, S. 711ff.

37 Den mit der Personalrekrutierung betrauten Mitarbeitern sollte daher das Ausmaß ihrer Verantwortung nicht nur gegenüber den aktuellen Mitarbeitern, sondern ebenso gegenüber den potentiellen Mitarbeitern bewußt sein.

38 Vgl. Staffelbach, B.: Personal-Marketing, a.a.O., S. 139.

39 Vgl. Staffelbach, B.: Personal-Marketing, a.a.O., S. 138f.

40 Siehe zu einem allgemeinen Kriterienraster zur Beurteilung sozialwissenschaftlicher Arbeiten bzw. Theorien Ende, W.: Theorien der Personalarbeit im Unternehmen, Königstein 1982, S. 60.



Kriterium	Mögliche Ausprägungen
Konzeptperspektive	Unternehmensführung/Personalmanagement/ Subfunktion des Personalmanagement
Planungshorizont	strategisch/taktisch/operativ
Erfasste Zielgruppen	extern/intern
Einbeziehung von Mitarbeiterzielen	Dienstfunktion des Unternehmens/dynamische Nutzenbalance/Arbeitnehmer als Produktionsfaktoren
Zugrundeliegendes Menschenbild	Typ X/Typ Y (Mc Gregor)
Realitätsnähe der Modellannahmen	realitätsnah/realitätsfern
Praktikabilität/Instrumentalität	hoch/niedrig
<b>Tabelle B-1</b>	<b>Kriterienraster zur Beurteilung von Personalmarketing-Ansätzen</b>

Anhand des Kriteriums der **Konzeptperspektive** lassen sich Personalmarketing-Ansätze im Range eines Konzepts der Unternehmensführung, des Personalmanagement und einer Subfunktion des Personalmanagement unterscheiden. Ausgedrückt wird hierdurch der Anspruch des jeweiligen Ansatzes. Personalmarketing als Konzept der Unternehmensführung stellt den umfassendsten und gleichzeitig den realitätsfernsten Ansatz dar, weil sich das ganze Unternehmen nicht nur an Personalmarketing-Zielen ausrichten kann. Personalmarketing als Subfunktion des Personalmanagement beschränkt sich auf einige Teilbereiche der Personalarbeit, wie z.B. Personalbeschaffung oder Personalwerbung. Dieses punktuell angelegte Konzept ist fragwürdig, da es die Wirkungsverflechtungen der einzelnen personalpolitischen Maßnahmen nicht in Rechnung stellt.<sup>41</sup>

Essentiell für einen **konzeptionellen Charakter** des Ansatzes ist ein systematisches, proaktives Vorgehen, das sich gleichermaßen auf die in früheren Ansätzen zumeist vernachlässigte strategische Ebene sowie auf die operative Ebene (systematischer Einsatz des Marketinginstrumentariums) erstreckt. Nach zeitlichem Planungshorizont lassen sich unterscheiden:<sup>42</sup>

Strategisches Personalmarketing:	5-10 Jahre	(Grundsatzentscheidungen, Imageziele)
Taktisches Personalmarketing:	1-5 Jahre	(Mittelfristige Programme, z.B. Zusammenarbeit mit Universitäten oder Personalberatern)
Operatives Personalmarketing:	bis 1 Jahr	(Deckung des aktuellen Personalbedarfs).

41 Außenstehende Personen, wie beispielsweise potentielle Bewerber, nehmen umfassend wahr und trennen z.B. nicht die Personalbeschaffungs- von der Personalfreisetzungssphäre, auch wenn die Outplacementpolitik organisatorisch nicht zur Subfunktion Personalmarketing gehören sollte.

42 Vgl. Domsch, M.: Personalmarketing, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 862.

In der Unternehmenspraxis wird über konkrete Stellenbesetzungsaktivitäten frühestens ein Jahr vor der anstehenden Besetzung nachgedacht.<sup>43</sup> Daraus kann aber nicht gefolgert werden, daß man sich mit dem operativen Personalmarketing begnügen könne, da dieses, um zuverlässig Früchte tragen zu können, auf dem strategischen Personalmarketing aufbauen muß. Daher ist ein konzeptionsloses, rein reaktives, nur der Deckung des aktuellen Personalbedarfs dienendes Personalmarketing, das seinen Erfolg ausschließlich nach der Anzahl der eingegangenen Bewerbungen bemißt, grundsätzlich abzulehnen.

Unterschieden werden kann nach **externer bzw. interner Orientierung** der Ansätze, d.h. danach, ob nur potentielle oder auch aktuelle Mitarbeiter zur Zielgruppe gehören.<sup>44</sup> Es ist nicht ausreichend, potentielle Mitarbeiter nur zum Eintritt ins Unternehmen zu bewegen, sondern sie müssen dort auch langfristig motiviert werden, um mit Einsatz und Kreativität anspruchsvolle Tätigkeiten auszuüben. Zudem besteht bei ausschließlich externer Orientierung die Gefahr, daß es nach Eintritt in das Unternehmen bei den neuen Mitarbeitern zu einer starken Enttäuschung über den Unterschied zwischen dem Umworbensein (vor Unternehmenseintritt) und dem Alleingelassensein (nach Unternehmenseintritt) kommt. Für den Grundsatz "Nur was intern auch tatsächlich geschaffen worden ist, darf auch extern vermarktet werden" sprechen nicht nur ethische Überlegungen, sondern das Interesse des Unternehmens an einer geringen Fluktuation unter den neuen Mitarbeitern. Überdies sind unabhängig voneinander geplante und durchgeführte interne und externe Personalmarketing-Maßnahmen wegen hierdurch verschenkter Synergiepotentiale und unvermeidlicher Wirkungsverflechtungen abzulehnen. Eine Abstimmung aller Maßnahmen erscheint also sinnvoll, wie folgendes Zitat zum Ausdruck bringt: "Personalmarketing endet nicht mit der "Beschaffung" von Arbeitsleistungen am Arbeitsmarkt, sondern stellt in seiner vollentwickelten Form ein integriertes System organisationsexterner und organisationsinterner arbeitnehmerbezogener Maßnahmen dar."<sup>45</sup>

Die Spannweite hinsichtlich der **Einbeziehung von Mitarbeiterzielen** reicht von der Dienstfunktion des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter<sup>46</sup> über die "dynamische Nutzen-Balance"<sup>47</sup> bis zur ausschließlichen Sicht des Menschen als Produktionsfaktor. Gemäß Neuberger versteht die Wirtschaft nur die Sprache des Geldes. Auf das Individuum einzugehen ist entwe-

43 Vgl. Burgard, H.: Personalplanung für die Verwirklichung der unternehmerischen Ziele, in: Henzler, H.A.: Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 316.

44 Eine ausschließlich interne Orientierung wäre logisch nicht haltbar, da auf Dauer kein Unternehmen an einem Neuzugang von Mitarbeitern vorbeikommt.

45 Raffée, H.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974, S. 111. Allerdings dürfte es sich hierbei kaum um "organisationsexterne", d.h. von der Organisation nicht selbst durchgeführte Maßnahmen, sondern lediglich um organisationsextern ausgerichtete Maßnahmen handeln.

46 Vgl. Eckardstein, D. von/Schnellinger, F.: Personalmarketing, a.a.O., Sp. 1597.

47 Hierunter ist ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Unternehmens-, Kunden- und Mitarbeiterinteressen zu verstehen, das die Voraussetzung für Führungserfolg darstellt. Vgl. Beyer, H.-T.: Personallexikon, 2. Aufl., München/Wien 1991, S. 136f.



der ein Luxus, den man sich in guten Zeiten leisten kann oder lediglich ein Mittel zum Zweck, da man sich hierdurch mittel- oder langfristig monetäre Vorteile verspricht. Das "Doppelziel" Leistung und Zufriedenheit stellt keine Gleichrangigkeit der Ziele dar, sondern eine Zweck-Mittel-Beziehung, wobei die Mitarbeiterzufriedenheit die Mittelfunktion einnimmt.<sup>48</sup> Der realisierbare Grad der Mitarbeiterorientierung dürfte letztlich davon abhängen, ob und inwieweit der Personalbereich einen relevanten Engpaßfaktor des Unternehmens darstellt.<sup>49</sup>

Jedem Ansatz liegt zumindest implizit ein bestimmtes **Menschenbild** zugrunde. Hierbei kann es sich in den Extremfällen um Typ X oder Typ Y (nach McGregor) handeln. Dem Typ X entspricht im wesentlichen die Auffassung von F.W. Taylor, nach der ausschließlich monetäre Anreize verhaltensbestimmend für den Menschen im Arbeitsleben sind.<sup>50</sup> Hingegen sollte allen personalpolitischen Planungen und Maßnahmen grundsätzlich das Menschenbild der "Theorie Y" von McGregor zugrundeliegen. Diese Grundannahme entscheidet nämlich bereits über die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Entscheidend ist also, ob man davon ausgeht, daß Mitarbeiter auch eine intrinsische Motivation besitzen, oder ob man meint, Mitarbeiter seien nur über genaue Arbeitsanweisungen, ständige Kontrolle und Geld zur Arbeit zu bewegen. Im letzteren Fall wird man über den Weg einer "self-fulfilling prophecy" tatsächlich sehr unmotivierte Mitarbeiter enthalten.

Die Forderung nach **Realitätsnähe** betrifft die zugrundeliegenden Annahmen über das Arbeitnehmerverhalten (z.B. Wahrnehmung, Beurteilung und Entscheidung potentieller Arbeitnehmer hinsichtlich der Arbeitsplatzwahl), die, sofern keine direkte Überprüfung an der Realität möglich ist, in jedem Fall theoretisch abgestützt sein sollten.<sup>51</sup> Hierfür dürfte v.a. die Heranziehung von Erkenntnissen aus dem Bereich der Verhaltenswissenschaften sinnvoll sein.

**Praktikabilität** bzw. praktische Relevanz muß Personalmarketing-Konzeptionen abgesprochen werden, die Probleme lösen wollen, die in der Praxis nicht auftreten, die Implementationschwierigkeiten außer acht lassen oder Maßnahmen empfehlen, die ein inakzeptables Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen. Dieser Vorwurf könnte bei völligem Verzicht auf jede Marktsegmentierung ebenso wie bei einer differenzierten Bearbeitung sämtlicher Arbeitsmarktsegmente berechtigt sein. **Instrumentalität** soll das Ausmaß der Eignung der festgelegten Mittel für die Erreichung der vom jeweiligen Ansatz verfolgten Ziele bezeichnen.

48 Vgl. Neuberger, O.: Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt., in: Personalführung 1/1990, S. 4.

49 Vgl. Bartscher, T.R./Fritsch, S.: Personalmarketing, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1755ff.

50 Zur Theorie X siehe Mc Gregor, D.: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf/Wien 1970, S. 47ff.

51 Die lebensfremden Annahmen des klassischen "homo oeconomicus"-Modells würden diesen Anforderungen z.B. nicht standhalten.

Die **formellen Forderungen** nach begrifflicher Präzision und theoretischer Geschlossenheit bzw. logischer Konsistenz sind grundsätzlich von jedem wissenschaftlichen Ansatz einzufordern. Ihre Einlösung soll hier aber nicht näher überprüft werden. Weitere Kriterien wären die **Neuheit/Originalität** des Ansatzes, seine **Erweiterungsfähigkeit**<sup>52</sup> und die mit ihm verbundenen **Gefahren**. Eine bei jedem Denkansatz oder Modell bestehende Gefahr ist die der eingeschränkten Wahrnehmung und der prädestinierten Hauptforschungsschwerpunkte. So könnte eine Gefahr des Personalmarketing in seiner starken Arbeitsmarktorientierung mit Betonung der externen Personalforschung und der Personalbeschaffung liegen. Vernachlässigt werden könnten hierbei technologische, rechtliche oder sonstige gesellschaftliche Bedingungen<sup>53</sup> sowie der gesamte interne Bereich, wie z.B. Weiterbildung.

## 3.2 Darstellung und Würdigung der verschiedenen Ansätze

Das für die hier vorgenommene Klassifikation<sup>54</sup> wichtigste Kriterium ist das der **Konzeptperspektive**. Den mit Hilfe dieses Kriteriums gebildeten drei Grundtypen lassen sich die in der Literatur existierenden Ansätze ohne allzu große Verzerrungen zuordnen.

Die Beurteilung der verschiedenen Ansätze orientiert sich sinnvollerweise an ihrer Zweckmäßigkeit. Folglich sind die Personalmarketing-Konzepte hinsichtlich ihrer Eignung zur Lösung der vorliegenden Problemstellung zu analysieren. Die Darstellung eines jeden Ansatzes erfolgt nach dem folgenden Schema:

1. Beschreibung des idealtypischen Ansatzes (Ziele, Mittel)
2. Vertreter dieses Ansatzes und seiner Varianten
3. Beurteilung der einzelnen Personalmarketing-Ansätze anhand der erarbeiteten Kriterien.

### 3.2.1 Subfunktion des Personalmanagement

Versteht man Personalmarketing als Subfunktion des Personalmanagement, so umfaßt das Personalmarketing nur einige Teilbereiche des Personalmanagement, v.a. die Personalbeschaffung und die Personalwerbung. Mit diesem Ansatz wird primär das Ziel der **Gewinnung neuer Mitarbeiter** bzw. die Schaffung von Nachfrage nach Arbeitsplätzen verfolgt (externe Orientierung). Konzeptionelle, strategische Überlegungen finden keine Anwendung. Dieser Ansatz

52 Nach Ende ist das Entwicklungspotential des Personalmarketingansatzes aber auf der normativen wie auf der methodisch-instrumentellen Ebene ausgeschöpft, vgl. Ende, W.: Theorien der Personalarbeit im Unternehmen, Königstein 1982, S. 79. Diese Aussage dürfte je nach dem jeweiligen Begriffsverständnis von Personalmarketing zu relativieren sein.

53 Vgl. Ende, W.: Theorien der Personalarbeit im Unternehmen, Königstein 1982, S. 66.

54 Die Unterscheidung von Personalmarketing im engeren Sinne und im weiteren Sinne soll nicht weiter verfolgt werden. Personalmarketing im engeren Sinne umfaßt sämtliche Aktivitäten der Personalbeschaffung. Personalmarketing im weiteren Sinne enthält alle Aktivitäten, die auf die Planung, Gestaltung und Kontrolle der Attraktivität eines Unternehmens auf dem internen und externen Arbeitsmarkt abzielen. Vgl. Domsch, M.: Personalmarketing, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 861.

entstand in den siebziger Jahren aus einem akuten Mangel an qualifiziertem Personal heraus. Als Vertreter dieses Ansatzes können Hunziker,<sup>55</sup> Wagner<sup>56</sup> und Seiwert gelten. **Seiwert** etwa sieht lediglich die Übertragung des Marketing-Gedankens auf den externen Arbeitsmarkt als sinnvoll an. Auf dem internen Arbeitsmarkt sei die Notwendigkeit einer stärkeren Ausrichtung der Personalpolitik an den Mitarbeiterinteressen bereits durch die Überlegungen zur Personal- und Organisationsentwicklung ausreichend abgedeckt.<sup>57</sup>

Als Kritikpunkte können die Reduktion des Personalmarketing auf ein externes Kommunikationsinstrument, der auf dem Fehlen einer langfristig angelegten Konzeption beruhende "Ad hoc"-Charakter der eingesetzten Maßnahmen und die zumeist dominierende Sicht der Arbeitnehmer als Produktionsfaktoren angeführt werden. Aufgrund der fehlenden Abstimmung zwischen extern und intern ausgerichteten Maßnahmen verschenkt dieser Ansatz nicht nur jedes hierin liegende Synergiepotential. Gleichzeitig muß ihm die Instrumentalität abgesprochen werden, da sein "Ad hoc"-Charakter die Erreichung des Ziels der Behebung eines akuten Personalmangels zweifelhaft erscheinen läßt. Es dürfte in Zeiten akuten Personalmangels kaum gelingen, mit plötzlichem Aktionismus die Unterlassungssünden mehrerer Jahre auszugleichen. Als zukunftsweisendes, allen möglichen Rahmenbedingungen angemessenes Konzept muß es daher verworfen werden.

### 3.2.2 Personalmanagement-Ansatz

Kennzeichnend für diesen Ansatz, der dem Personalmarketing nahezu sämtliche Bereiche der Personalarbeit zuschlägt, ist die gleichzeitige externe und interne Orientierung sowie eine konzeptionell-strategische Vorgehensweise.

Als Vertreter dieses Ansatzes können Berger/Geißler,<sup>58</sup> Fröhlich, Staude<sup>59</sup> sowie mit "humanitärem Einschlag" Ruhleder,<sup>60</sup> Schmidbauer und Grönig/Schweihof genannt werden. Strategisches Personalmarketing wird von **Fröhlich** als "langfristig angelegte mitarbeiterorientierte Personalpolitik"<sup>61</sup> angesehen. Allerdings erschöpft sich das Neue an Fröhlichs Ansatz darin, daß er sämtliche herkömmlichen Teilbereiche der Personalpolitik mit einem zusätzlichen Adjektiv kombiniert, wie z.B. zeitgemäße Personal-Image-Werbung, effektive Personalbeschaffung, anforderungsgerechte Personalauswahl, motivationsorientierte Personalpflege. Nach **Schmidbauers** unverkennbar "humanitärem Ansatz" besitzt Personalmarketing als mitarbeiterorientierte Personalpolitik die Aufgabe, "unter dem Primat humanitärer Überlegungen einen

55 Vgl. Hunziker, P.: Personalmarketing, Bern 1973, S. 5.

56 Vgl. Wagner, P.: Personalbeschaffung, Heidelberg 1984.

57 Vgl. Seiwert, L.J.: Vom operativen zum strategischen Personalmarketing, in: Personalwirtschaft 9/1985, S. 352f.

58 Vgl. Berger, R./Geißler, J.: Marketing in der Personalpolitik?!, in: Der Volkswirt 11/1968, S. 26f.

59 Vgl. Staude, J.: Strategisches Personalmarketing, a.a.O., S. 167ff.

60 Ruhleders Ansatz ist jedoch auch als Konzept der Unternehmensführung auffaßbar (siehe Kap. B.1.3.2.3) da er von einer Denkweise des *Unternehmens* spricht. Vgl. Ruhleder, R.H.: Personal-Marketing, in: Personal-Enzyklopädie, 3. Band, München 1978, S. 145ff.

61 Fröhlich, W.: Strategisches Personalmarketing, Düsseldorf 1987, S. 43.



Kompromiß zwischen Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit zu finden."<sup>62</sup> Nach **Grönig/Schweihofer** sieht das Personalmarketing den Arbeitsplatz auch als mögliches Mittel zur Erfüllung der menschlichen Bedürfnisse. Das Konzept basiert auf einer Unternehmensphilosophie, die den Mitarbeiter als Träger eigener Motivation, Bedürfnisse und Fähigkeiten anerkennt und sein zunehmendes Verlangen nach Partizipation im Entscheidungsprozeß akzeptiert.<sup>63</sup>

Die Betrachtung des gesamten Personalwesens aus der Perspektive des Personalmarketing kann eine Verschiebung der Schwerpunkte bewirken und das Personalmarketing überfordern. Ersetzt ein solcherart definiertes Personalmarketing das Personalmanagement vollständig, so treten Personalbeschaffung und Personalerhaltung in den Vordergrund, während hingegen andere Personalmanagementaspekte, institutionelle Fragen und Fragen der Personalentwicklung vernachlässigt werden. Auf Instrumentenebene werden die Personalwerbung, die Arbeitsgestaltungspolitik, die Politik materieller Anreize und die Gestaltung des Führungsstils zu dominant.<sup>64</sup>

### 3.2.3 Unternehmensführungs-Ansatz

Das Personalmarketing erfährt in seiner Ausgestaltung als Unternehmensführungs-Ansatz seine größte Ausweitung. Die Gestaltung sämtlicher Unternehmensaktivitäten wird konsequent an den Vorstellungen und Bedürfnissen der vorhandenen und potentiellen Mitarbeiter ausgerichtet. Vertreter dieses Ansatzes sind Eckardstein/Schnellinger und Ruhleder. **Eckardstein/Schnellinger** äußern, "daß die Unternehmung den Mitarbeitern gegenüber eine Dienstfunktion zu erfüllen hat. Alle Handlungen der Unternehmung, insbesondere jedoch diejenigen, die die Mitarbeiter in irgendeiner Weise berühren, sind bewußt daraufhin zu überprüfen, ob sie den Erwartungen und Interessen der Mitarbeiter entgegenkommen."<sup>65</sup> Ausschließlich extern orientiert ist der Ansatz von **Ruhleder**, der im übrigen die Begriffe "Arbeitsplatz-Marketing" oder "Human Resources Management" für besser geeignet hält. Seiner Beschreibung der Charakteristika des Personalmarketing gemäß handelt es sich um: "1. eine *Denkweise* des Unternehmens ..., die sich *an den Vorstellungen und Bedürfnissen des potentiellen Mitarbeiters ausrichtet* und den Menschen immer mehr in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen schiebt. Gleichzeitig handelt es sich 2. um *eine systematische Schaffung von Nachfrage nach Arbeitsplätzen*."<sup>66</sup>

62 Schmidbauer, H.: Personal-Marketing, Essen 1975, S. 23.

63 Vgl. Grönig, R./Schweihofer, T.: Personalmarketing als mitarbeiterorientierte Personalpolitik, in: Personalführung 2/1990, S. 88.

64 Vgl. Staffelbach, B.: Personal-Marketing, a.a.O., S. 128.

65 Eckardstein, D. von/Schnellinger, F.: Personalmarketing, a.a.O., Sp. 1597.

66 Ruhleder, R.H.: Personal-Marketing, in: Personal-Enzyklopädie, Dritter Band, München 1978, S. 145. Wie bereits erwähnt, ist Ruhleders Ansatz auch als Personalmanagement-Ansatz auffaßbar (siehe Kap. B.1.3.2.2.).



Dieser Ansatz der Ausrichtung des Unternehmens an Mitarbeiterzielen ist unrealistisch, für eine Unternehmung, die noch längere Zeit am Markt zu bleiben gedenkt, sogar undurchführbar. Eine "Dienstfunktion" des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern birgt die Gefahr der Vernachlässigung der Unternehmensziele (Gewinnziel) in sich. Die primäre gesellschaftliche Legitimation von Unternehmungen liegt in ihrem produktiven Zweck und nicht in der Schaffung von Arbeitsplätzen und Zahlung von Löhnen. Überdies findet die Mitarbeiterorientierung ihre Grenze in anderen Anspruchsgruppen, z.B. den Kunden.<sup>67</sup> Allein in den beiden weit verbreiteten Slogans "Im Mittelpunkt des Betriebes steht der Mensch" und "Der Kunde ist König" offenbart sich ein unübersehbares Spannungspotential.<sup>68</sup> Im Ergebnis wird die Realität stets weit hinter dem mit dem Konzept verfolgten Anspruch der unternehmerischen Dienstfunktion gegenüber dem Mitarbeiter zurückbleiben. Dementsprechend werden von Vertretern dieses Ansatzes nur Wunschkonstruktionen einer Ersetzung einseitiger Fremdbestimmung der Arbeitnehmer geäußert, aber keine praktikablen Wege zu deren Realisierung aufgezeigt.

### 3.3 Abschließende Begriffsfassung

Personalmarketing soll als eine **personalpolitische Denk- und Handlungskonzeption zur langfristigen Schaffung von Präferenzen**<sup>69</sup> bei aktuellen bzw. potentiellen Mitarbeitern gegenüber dem Unternehmen aufgefaßt werden. Das mit diesem Ansatz verfolgte strategische Ziel der langfristigen Schaffung, Sicherung und Erhöhung des akquisitorischen Potentials der Unternehmung läßt sich in eine externe und eine interne Dimension aufteilen.<sup>70</sup>

Über ein positives Arbeitgeberimage und die Schaffung von Präferenzen bei potentiellen Mitarbeitern wird als **externes Ziel** der langfristige **Aufbau eines latenten Akquisitionspools** angestrebt.<sup>71</sup> Die Tatsache, daß Stellenpläne in der Regel höchstens noch für ein Jahr im voraus aufgestellt werden,<sup>72</sup> spricht für dieses Konzept des präferenzbildenden Personalmarketing, da der anscheinend stets kurzfristig auftretende Personalbedarf die Existenz eines Akquisitionspools, auf den jederzeit ohne weitere Probleme zugegriffen werden kann, sinnvoll erscheinen läßt.

Das **interne Ziel** des Personalmarketing, die **Bindung der aktuellen Mitarbeiter**, soll über die Festigung der Präferenzen der Belegschaft erreicht werden. Es darf nicht dahingehend ver-

67 Die Mitarbeiterorientierung ist der Kundenorientierung unterstellt, vgl. Staffebach, B.: Personal-Marketing, a.a.O., S. 138.

68 Vgl. Gaugler, E.: Personalmarketing und Unternehmensführung, in: Personalführung 2/1990, S. 78.

69 Unter Präferenzen versteht man ganzheitliche Vorziehungswürdigkeitsurteile über Beurteilungsobjekte. Eine ausführlichere Darlegung des Präferenzbegriffs findet sich in Kap. C.II.2.5.

70 Eine vergleichbare Zweiteilung der Personalmarketing-Ziele erfolgt auch bei Scherm, E.: Informatrische Grundlagen des Personalmarketing, Regensburg 1990, S. 2.

71 Die Gewinnung geeigneter Mitarbeiter (**Poolzugriff**) ist nur ein Sekundärziel, das eher der operativen Ebene zugerechnet werden kann. Es wird davon ausgegangen, daß die Realisation des strategischen Präferenzzieles dem Unternehmen bei Bedarf mehr oder weniger automatisch geeignete Bewerber zuführt.

72 Vgl. Burgard, H.: Personalplanung für die Verwirklichung der unternehmerischen Ziele, in: Henzler, H.A.: Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 316.

standen werden, daß sämtliche internen Bereiche des Personalwesens, wie z.B. Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Personalentwicklung, Karriereplanung, nun Aufgabe des Personalmarketing wären.<sup>73</sup> Die konkrete Ausgestaltung dieser Teilgebiete bleibt nach wie vor Aufgabe der entsprechenden personalwirtschaftlichen Funktionsbereiche. Personalmarketing dient vielmehr als ein **gedanklicher Bezugsrahmen** bzw. "generelles Orientierungsprinzip für alle Teilbereiche des Personalmanagements,"<sup>74</sup> indem alle Teilbereiche hinsichtlich ihrer akquisitorischen Wirkung bewertet werden.

Das hier vorgestellte Personalmarketing muß vieles gleichzeitig im Auge behalten: Aktuelle wie potentielle Mitarbeiter,<sup>75</sup> den eher "langfristig-strategisch" zu sehenden Aufbau eines geeigneten Arbeitgeberimage sowie die eher "kurzfristig-operativen" konkreten Rekrutierungsaktivitäten. Das Bemühen um eine Abstimmung ("fit") dieser Bereiche wird zur Daueraufgabe,<sup>76</sup> ebenso wie die Forderung nach Integration des Personalmarketing in die Unternehmensstrategie.

Realistischerweise ist einzuräumen, daß Personalmarketing aus ökonomischen Gründen nur in solchen Arbeitsmarktsegmenten intensiv betrieben werden kann, in denen das Unternehmen Schwierigkeiten bei der Personalbedarfsdeckung hat bzw. voraussichtlich haben wird.<sup>77</sup> Schwerpunktsetzungen auf bestimmte Arbeitsmarktsegmente sind daher unvermeidlich, weswegen sich Personalmarketing schwerlich als umfassendes Personalmanagement-Konzept eignet.<sup>78</sup>

---

73 Vgl. Scherm, E.: *Informatorische Grundlagen des Personalmarketing*, Regensburg 1990, S. 2.

74 Gaugler, E.: *Personalmarketing und Unternehmensführung*, in: *Personalführung* 2/1990, S. 77.

75 Eine Dienstfunktion des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern wird abgelehnt. Statt dessen erfolgt eine Orientierung am Denkmodell der dynamischen Nutzen-Balance mit dem im Zweifelsfall geltenden "Primat des Unternehmensnutzens".

76 Eine ausführliche Strukturierung der Personalmarketing-Instrumente erfolgt in Kap. E.I.3.

77 Vgl. Scherm, E.: *Informatorische Grundlagen des Personalmarketing*, Regensburg 1990, S. 3. So ist dem Personalmarketing z.B. der Umgang mit einer Erscheinung wie Arbeitslosigkeit völlig fremd.

78 Eine andere Auffassung vertritt Scholz, nach dem sich in Abhängigkeit von dem Angebots-/Nachfrageverhältnis am Arbeitsmarkt für das Unternehmen unterschiedliche Marketingaufgaben von Anreizmarketing bis Reduktionsmarketing ergeben. Vgl. Scholz, C.: *Personalmarketing*: Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden, in: *Harvard Manager* 1/1992, S. 99. Scholz führt leider nicht aus, was er unter Reduktionsmarketing versteht. Denn bereits das Einfrieren aller Personalmarketingmaßnahmen ist nicht ungefährlich. Ein explizites Abschrecken von Bewerbern dürfte allerdings noch bedenklicher sein.

## **II. Gegenwärtige und künftige Relevanz des Personalmarketing**

### **1. Aktuelle Verbreitung des Personalmarketing**

Verglichen mit der mittlerweile stattlichen Zahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen hat das Personalmarketing in der betrieblichen Praxis eine eher zögerliche Rezeption erfahren. Dies kann nur ungenügend mit dem Argument erklärt werden, daß theoretische Konzepte grundsätzlich einen erheblichen Vorlauf vor ihrer betrieblichen Realisation haben. Vielmehr sind organisationsinterne Hemmnisse der Entwicklung und Implementation von Personalmarketing-Konzeptionen anzuführen.<sup>79</sup>

Aufgrund der Bedeutung der Führungskräfteakquisition für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist es nicht allzu verwunderlich, daß konkrete Zahlen über die Effizienz bestimmter Personalmarketingmaßnahmen nicht veröffentlicht werden. Informationen allgemeiner Art vermittelt eine Befragung von 83 Unternehmen in den Jahren 1990/1991.<sup>80</sup> In 22% aller Unternehmen war eine Personalmarketingstelle vorhanden und in weiteren 29% der Unternehmen war die Einführung einer expliziten Stelle geplant. Personalmarketingaktivitäten wurden jedoch von weitaus mehr Unternehmen betrieben - auch ohne Vorhandensein einer expliziten Personalmarketingstelle -, v.a. Kontakte zu Hochschulen, Fachhochschulen und anderen Schulen (46% aller befragten Unternehmen), interne Maßnahmen (z.B. Mitarbeiterentwicklung) (36%), Image-Anzeigen/PR (33%), Selbstdarstellung (z.B. Messen) (25%) und Praktika/Ferienjobs (21%).

Aus diesen Aktivitäten darf weder voreilig auf das Vorhandensein eines konzeptionellen Personalmarketing geschlossen werden, noch darf selbst die Existenz expliziter Personalmarketingabteilungen darüber hinwegtäuschen, daß häufig lediglich althergebrachte konzeptionslose Personalbeschaffung betrieben wird.<sup>81</sup>

---

79 Eine ausführliche Erörterung der Hemmnisse und möglicher Mittel zu ihrer Überwindung erfolgt in Kap. E.IV.

80 Vgl. Scholz, C.: Personalmarketing: Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden, in: Harvard Manager 1/1992, S. 104f.

81 Ein nicht selten anzutreffendes Beispiel: Wenn der für Personalmarketing Zuständige nur die Aufgabe erhält, eine vorgegebene Zahl qualifizierter Mitarbeiter zu beschaffen (z.B. über Personalwerbung), er jedoch nicht an der Imagepolitik des Unternehmens beteiligt ist, dann kann er die zentrale strategische Aufgabe des Personalmarketing, die Gestaltung des Arbeitgeberimage, kaum sinnvoll angehen. Zudem wird er sich für Konsequenzen von Entscheidungen verantworten müssen, auf die er keinen Einfluß nehmen konnte.

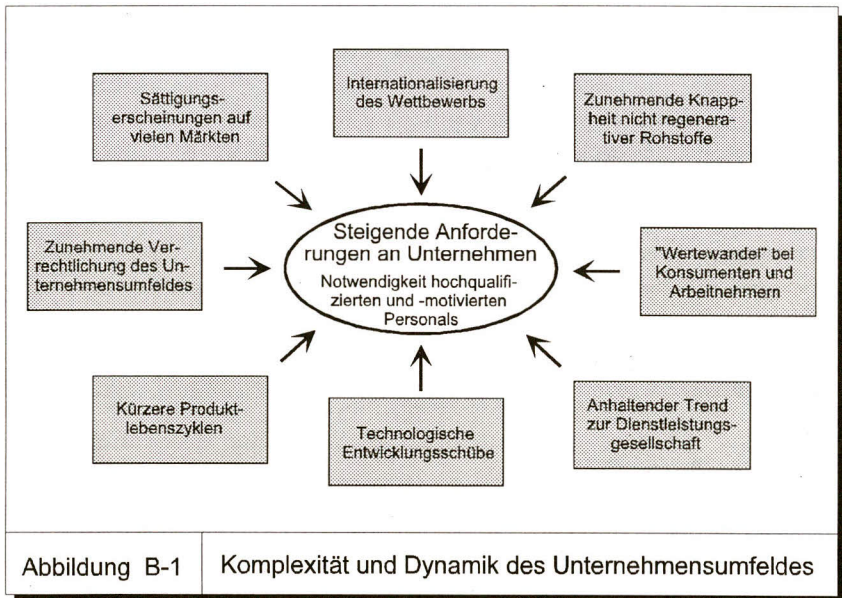


## 2. Künftige Relevanz des Personalmarketing

Die künftige Bedeutung des Personalmarketing ist von der Entwicklung der Umweltbedingungen und des Arbeitsmarktes abhängig.

### 2.1 Entwicklungstrends der Umweltbedingungen

Abbildung B-1 vermittelt einen Überblick über die Faktoren, die für die Erhöhung der Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt verantwortlich sind.



Diese Entwicklungen stellen nicht nur an das Top Management hohe Anforderungen hinsichtlich der Führungsleistung, sondern immer wichtiger für das Überleben von Unternehmen wird die **Verfügbarkeit hochqualifizierter und -motivierter Human Resources**. Diese These kann z.B. wie folgt belegt werden:



- Der Erfolg von Produktinnovationen ist mehr denn je vom Faktor Zeit abhängig.<sup>82</sup> Kürzere Produktlebenszyklen und die daraus resultierenden verkürzten Vermarktungszeiten erhöhen das Risiko, daß sich die F&E-Ausgaben nicht mehr amortisieren. Unternehmen können sich selbst kurzfristige Personalengpässe und -ausfälle kaum noch leisten.<sup>83</sup>
- Infolge technologischer Entwicklungsschübe immer häufiger auftretende kurzfristige Marktänderungen erfordern ein rasches, flexibles Agieren und Reagieren am Markt. Dies ist nur mit einer entsprechenden Qualifikation und Flexibilitätsmentalität der Human Resources möglich.<sup>84</sup>
- Erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter resultieren auch aus der Internationalisierung der Märkte, z.B. durch den EU-Binnenmarkt, die Öffnung nach Osteuropa und die zunehmende Verflechtung des Weltmarkts. U.a. werden folgende zusätzlichen Qualifikationen von Führungskräften gefordert: Multilingualität, Mobilität, ganzheitliches, kulturübergreifendes Denken, hohe Empathiefähigkeit, Fähigkeit zur Bewältigung kognitiver Komplexität, hohe Ambiguitätstoleranz (Handlungsfähigkeit auch bei hoher Ungewißheit, Widersprüchlichkeit und Intransparenz), hohe Konflikttoleranz und Konfliktfähigkeit, hohe Frustrationstoleranz, Handhabung von Entfremdung und Isolation.<sup>85,86</sup>
- Nach wie vor ungebrochen ist der Trend der fortschreitenden Tertiärisierung.<sup>87</sup> Die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft (Tabelle B-2<sup>88</sup>) erhöht durch die im Dienstleistungsbereich besonders hohe Personalintensität den Stellenwert der Qualität der Mitarbeiter.

Sektor	1980	1986	1992
Primärer Sektor	5,5 %	5,2 %	3,3 %
Sekundärer Sektor	44,1 %	40,9 %	40,3 %
Tertiärer Sektor	50,4 %	53,9 %	56,4 %
<b>Tabelle B-2</b>	<b>Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland</b>		

82 Vgl. Pfeiffer, W./Weiß, E.: Technologieorientierte Wettbewerbsstrategie, in: Corsten, H. (Hrsg.): Handbuch Produktionsmanagement, Wiesbaden 1994, S. 278ff. und Stalk, G./Hout, T.M.: Zeitwettbewerb: Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft, Frankfurt/New York 1990, S. 131ff.

83 Vgl. Fröhlich, W./Langecker, F.: Dem qualifizierten Nachwuchs auf der Spur, in: Personalwirtschaft 1/1989, S. 16.

84 Vgl. Oelsnitz, D. von der: Prophylaktisches Krisenmanagement durch antizipative Unternehmensflexibilisierung, Bergisch Gladbach/Köln 1994, S. 65f.

85 Vgl. Thorborg, H.: Qualifikationsdimensionen einer europäischen Führungskraft, in: Strutz, H./Wiedemann, K. (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden 1992, S. 138f. und Bleicher, K.: Die Entwicklung der Managementkapazität - Schlüsselfaktor zur Positionierung von Unternehmen im internationalen Wettbewerb, in: Strutz, H./Wiedemann, K. (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden 1992, S. 20.

86 Allerdings werden Führungspositionen in Auslandsniederlassungen in zunehmendem Maße mit den dortigen Einheimischen, den sog. Locals, besetzt. Vgl. Rieker, J.: Fremde Welt, in: Manager Magazin 7/1995, S. 128f.

87 Vgl. Tessaring, M.: Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010, in: MittAB 1/1994, S. 9.

88 Vgl. Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 59.

Es bleibt, die Auswirkungen der aktuellen Managementkonzepte auf die Arbeitslandschaft zu betrachten. Das **Lean Management**<sup>89</sup> scheint auf den ersten Blick das Personalmarketing nicht zu forcieren, da das Erfolgsrezept des Lean Management folgendermaßen charakterisiert wird: Von allem die Hälfte! Nicht nur die Hälfte der Zeit und des finanziellen Aufwands, sondern auch die Hälfte der Mitarbeiter quer durch alle Funktionen im Betrieb!<sup>90</sup> Die Schlußfolgerung, daß einfach nur weniger Arbeitnehmer benötigt werden, greift jedoch zu kurz. Denn gleichzeitig müssen diese Arbeitnehmer höher qualifiziert sein. Lean Management verstärkt also die "Spaltung des Arbeitsmarktes". So impliziert die Lean Management-Forderung nach Abbau von Hierarchieebenen<sup>91</sup> eine Verlagerung hoher fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen auf die unteren Ebenen.<sup>92,93</sup> Das **Total Quality Management** ("Do it right the first time") muß für die erfolgreiche Implementierung einer umfassenden Qualitätspolitik vorrangig bei den Mitarbeitern ansetzen. Das erforderliche Know-How muß im Rahmen der täglichen Arbeit und in Schulungen vermittelt werden und stellt zusammen mit den Persönlichkeitsanforderungen ebenfalls erhöhte Ansprüche an die Qualität der Mitarbeiter.<sup>94</sup>

Neben den geschilderten wirtschaftlichen Trends besitzen die permanenten **Einstellungsänderungen in der Unternehmensumwelt** Personalmarketing-Relevanz. Z.B. muß mit einer kritischer gewordenen Öffentlichkeit (z.B. Umwelt-, Friedensdiskussion), mit generell erweiterten Erwartungshaltungen der Konsumenten (selbstbewußtere Verbraucher), aber auch mit veränderten Erwartungen potentieller Arbeitnehmer an das Berufsleben und die Arbeitgeber gerechnet werden. Hierbei ist häufig vom gesellschaftlichen "**Wertewandel**"<sup>95</sup> die Rede. Umstritten ist, ob es überhaupt einen "Wandel von Werten" gegeben hat, d.h. ob nicht die Werte gleich geblieben sind. In diesem Fall würde es sich bei den "feststellbaren Trends" lediglich um die -

89 Unter Lean Management kann "die permanente, konsequente und integrierte Anwendung eines Bündels von Prinzipien, Methoden und Maßnahmen zur effektiven und effizienten Planung, Gestaltung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette von (industriellen) Gütern und Dienstleistungen" verstanden werden. Pfeiffer, W./Weiß, E.: Lean Management, 2. Aufl., Berlin 1994, S. 53.

90 Vgl. Pfeiffer, W./Weiß, E.: Lean Management, 2. Aufl., Berlin 1994, S. 9. Hieraus sollte aber nicht voreilig abgeleitet werden, der Königsweg eines erfolgreichen Lean Management bestünde darin, kompromißlos eine möglichst große Anzahl an Mitarbeitern freizusetzen.

91 Mitunter wird sogar von anbrechenden Zeiten eines "post-hierarchischen Management" gesprochen.

92 Vgl. Jagoda, B.: Wie viele Akademiker braucht Deutschland wirklich?, in: Handelsblatt vom 12./13.11.1993, S. K3. Hierauf kann der Grundsatz der Subsidiarität gewinnbringend angewendet werden: Alle Kompetenzen bzw. Verantwortlichkeiten sind auf der niedrigstmöglichen Ebene anzusiedeln, vgl. Kressler, H.: Human Resource Management im internationalen Unternehmen, in: Strutz, H./Wiedemann, K. (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden 1992, S. 29f.

93 In der Unternehmenspraxis ist bereits eine Steigerung der Leitungs- bzw. Berichtsspanne zu verzeichnen. Hewlett Packard plant von 1994 auf 1995 eine Steigerung der Anzahl der einer Führungskraft zugeordneten Mitarbeiter von 9 auf 10. IBM steigerte die Berichtsspanne von 8,6 (1991) auf 12,1 (1994), während General Electric inzwischen gar bei 16 Mitarbeitern pro Führungskraft angelangt ist. Vgl. o.V.: Unter Beschuß, in: Manager Magazin 8/1994, S. 118.

94 Vgl. Bühner, R.: Der Mitarbeiter im Total Quality Management, Stuttgart 1993, S. 11f.

95 Einen Überblick über zehn mögliche Ursachen des "Wertewandels" geben Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F.W./Spieß, E.: Was morgen alles anders läuft, Düsseldorf/Wien/New York 1991, S. 26ff.

angesichts geänderter Rahmenbedingungen<sup>96</sup> - größere Bedeutung bereits vorhandener Wertvorstellungen handeln. Die fünf am häufigsten genannten Trends lauten:<sup>97</sup>

1. von materialistischen zu postmaterialistischen Werthaltungen
2. von Berufs- und Leistungsorientierung zu privatistisch-hedonistischen Werthaltungen
3. von Opferethik (Arbeitsorientierung) zur Gleichgewichtsethik (zwischen Arbeit und Freizeit)
4. von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten
5. von puritanischen zu kommunikativen Tugenden.

Das Personalmarketing interessieren am "Wertewandel" besonders die Erwartungen an das Arbeitsleben und der geänderte Stellenwert des Arbeitslebens im gesamten Lebensplan der Menschen. Untersuchungen von Rosenstiel scheinen eine nachlassende Leistungsorientierung von Arbeitnehmern (Trend 2) zu stützen. Tabelle B-3 dokumentiert diesen Sachverhalt durch die Aufteilung nach Arbeitnehmertypen.<sup>98</sup> Auch in anderen Untersuchungen wird festgestellt, daß Führungsnachwuchskräfte deutlich weniger karriereorientiert sind als aktuelle Führungskräfte.<sup>99</sup>

Typ	Führungskräfte	Führungsnachwuchs
Karriereorientierung	75 %	21 %
freizeitorientierte Schonhaltung	7 %	31 %
alternatives Engagement	17 %	46 %
<b>Tabelle B-3</b>	<b>Arbeitnehmertypen</b>	

Eine wichtige Konsequenz des "Wertewandels" ist das veränderte Mitarbeiterbewußtsein, das man mit den Worten "vom Untergebenen zum Mitarbeiter" bzw. der Emanzipierung der Mitarbeiter umschreiben kann. Das veränderte Menschenbild in der Wirtschaft ist zu einem Teil als Reaktion auf das veränderte Mitarbeiterbewußtsein zu sehen, mit dem Ziel der Unternehmen, sich dem Selbstbild der Arbeitnehmer anzunähern und so Konflikte zu begrenzen. So ist es zu einer Abkehr von der ausschließlichen Einstufung des arbeitenden Menschen als Pro-

96 Eine geänderte Rahmenbedingung wäre die im Laufe der letzten Jahre kontinuierliche Abnahme der wöchentlichen Arbeitszeit bzw. die Zunahme der Freizeit.

97 Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 586.

98 Vgl. Rosenstiel, L. von/Einsiedler, H.E./Streich, R.K.: Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, Stuttgart 1989, S. 45.

99 Vgl. Widmaier, S.: Wertewandel bei Führungskräften und Führungsnachwuchs, Konstanz 1991, S. 68ff. Für dieses Resultat bieten sich allerdings zwei natürliche Erklärungen an: Die Selektionshypothese besagt, daß Fremdselektion und Selbstselektion bewirken, daß letztlich nur die karrieremotivierten Studenten zu Führungskräften werden. Die Sozialisationshypothese unterstellt, daß nach Erreichen von Führungspositionen im Laufe der Zeit die Karriereorientierung der Arbeitnehmer zunimmt.



duktionsfaktor, der überwiegend über monetäre Anreize zu steuern ist, gekommen.<sup>100,101</sup> Diese Entwicklung wird häufig mit dem Begriff der "Humanisierung der Arbeit" in Verbindung gebracht. Zu Beginn der 70er Jahre, in einer Zeit der wirtschaftlichen Prosperität, wurde die Untersuchung neuer Formen der Arbeitsorganisation, v.a. solcher mit humanitären Zügen, forciert.<sup>102</sup> Allerdings wird mitunter die Auffassung vertreten, daß es sich um eine aus organisatorischen und personellen Schwierigkeiten der Unternehmen und nicht aus humanitären Absichten herrührende Einführung neuer Formen der Arbeitsgestaltung handelte,<sup>103</sup> deren Ergebnis unter dem Begriff "Humanisierung der Arbeit" marketinggerecht verwertet wurde.<sup>104</sup> Die "Humanisierung der Arbeit" wurde nach dieser Ansicht stets nur als Mittel, nicht jedoch als Zweck betrieben.<sup>105</sup> Unabhängig davon, ob diese Bewegung lediglich Marketingcharakter besaß oder auf freiwilliger humanitärer Orientierung beruhte, sie blieb letztlich in der Praxis ohne durchschlagenden Erfolg.

Eine kaum auflösbare Schwierigkeit bei der Ableitung der notwendigen Unternehmensreaktionen auf den "Wertewandel" ist die Tatsache, daß die verschiedenen Trends teilweise gegenläufige Tendenzen aufweisen. So sind z.B. gleichzeitig Trends der Technologiefreundlichkeit und der Innovationsbegeisterung auszumachen.<sup>106</sup>

## 2.2 Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt

Im folgenden wird der deutsche Arbeitsmarkt und speziell das Segment der Führungskräfte<sup>107</sup> hinsichtlich der Entwicklung des Arbeitskräfteangebots und der -nachfrage analysiert.<sup>108</sup> In

100 Vgl. Schmidbauer, H.: Personal-Marketing, Essen 1975, S. 26f.

101 Auch in der Diskussion über das Human Resource Accounting drückt sich eine höhere Wertschätzung des Mitarbeiterstammes aus. Im Human Resource Accounting wird Arbeit nicht nur als ein Kostenfaktor gesehen, der zu minimieren ist, sondern auch als ein Aktivum, dessen Wert es durch ein Human Resource Management zu erhalten bzw. zu steigern gilt. Vgl. Staehle, W.H.: Human Resource Management (HRM), in: ZfB 5-6/1988, S. 579f.

102 So erschien 1973 in den USA die vielbeachtete Studie "Work in America", und 1974 wurde in Deutschland das Programm der Bundesregierung "Humanisierung des Arbeitslebens" aufgelegt. Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 760f.

103 Vgl. Wächter, H.: Zusammenhänge zwischen Marketing und der Humanisierung der Arbeit, a.a.O., S. 215. Zudem werden die Ziele der Flexibilität der Produktionsorganisation sowie der Erhaltung bzw. Steigerung der Produktqualität als die wichtigsten Anlässe für die Einführung neuer Formen der Arbeitsgestaltung genannt, vgl. S. 219ff.

104 Vgl. Wächter, H.: Zusammenhänge zwischen Marketing und der Humanisierung der Arbeit, a.a.O., S. 217.

105 Vgl. Wächter, H.: Zusammenhänge zwischen Marketing und der Humanisierung der Arbeit, a.a.O., S. 223.

106 Vgl. Meffert, H.: Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988, S. 391.

107 In einem weiten Begriffsverständnis besitzen **Führungskräfte** im Gegensatz zu den übrigen Mitarbeitern mindestens eines der drei Merkmale "besondere Sachverantwortung ("Expertenschaft") für die Ergebnisse ihrer Arbeit", "Personalverantwortung durch Leitungsbefugnisse" und "Einnahme eines höheren Ranges in der betrieblichen Hierarchie". Vgl. Berthel, J.: Führungsnachwuchs und -nachfolge, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1312. **Führungsnachwuchs** sind Mitarbeiter, die mittel- bis langfristig für Führungspositionen vorgesehen sind. In weitem Verständnis sind zudem Personen gemeint, die sich in Ausbildungsstätten, die in aller Regel für spätere Führungspositionen qualifizieren (v.a. Hochschulen), auf den Berufseinstieg vorbereiten. Vgl. ebenda, Sp. 1318.

108 Da für die neuen Bundesländer aufgrund der Umbruchsituation kaum aussagefähige Zeitreihen existieren, beziehen sich viele der folgenden Zahlen auf das Bundesgebiet West. Für die Interpretation ist zu



einem zweiten Schritt werden die wichtigsten Einflußfaktoren von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage sowie die für sie maßgeblichen Trends diskutiert.<sup>109</sup>

### 2.2.1 Arbeitskräfteangebot und -nachfrage

In Tabelle B-4<sup>110</sup> wird als Indikator für das Verhältnis von Gesamtnachfrage und Gesamtangebot auf dem Arbeitsmarkt die Relation der Arbeitslosen zu den bei den Arbeitsämtern gemeldeten offenen Stellen herangezogen. Sie kann gleichzeitig als ein erstes Kriterium zur Einschätzung der Machtverteilung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt gelten. Auffallend ist die erhebliche Zunahme der Arbeitslosen je offene Stelle Mitte der achtziger Jahre, die im wesentlichen auf das damalige Konjunkturtief zurückzuführen ist. Allerdings kann diese globale Betrachtung lediglich einen allerersten Eindruck über die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt vermitteln. Für aufschlußreichere Erkenntnisse sind segmentspezifische Analysen erforderlich, da ein einheitlicher Arbeitsmarkt mit einem beliebig austauschbaren Faktor Arbeit eine Fiktion darstellt.

Jahr	Arbeitslose	Offene Stellen	Arbeitslose je offene Stelle
1980	888.900	308.348	2,9
1982	1.833.244	104.871	17,5
1984	2.265.559	87.929	25,8
1986	2.228.004	153.866	14,5
1988	2.241.556	188.621	11,9
1990	1.883.147	313.604	6,0
1992	1.808.310	323.514	5,6
1994	2.555.967	233.646	10,9
<b>Tabelle B-4</b>	<b>Arbeitslose und offene Stellen in der Bundesrepublik Deutschland</b>		

berücksichtigen, daß aufgrund der Beschränkung auf die alten Bundesländer die Situation besser scheint, als sie in Wirklichkeit ist. Zum einen ist es um den Arbeitsmarkt in den neuen Bundesländern wesentlich schlechter bestellt als in den alten Bundesländern, zum anderen kam es durch die Deutsche Einheit in den Jahren 1990-1992 zu einer temporären Sonderkonjunktur.

<sup>109</sup> Die in der VWL gängigen Arbeitsmarkttheorien, wie z.B. die neoklassische Arbeitsmarkttheorie mit der Annahme eines homo oeconomicus, tragen aufgrund der mangelnden Realitätsnähe ihrer Annahmen wenig zur Erhellung der realen Zusammenhänge auf dem Arbeitsmarkt bei und werden daher nicht weiter verfolgt. Vgl. Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W.: Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart 1993, S. 28.

<sup>110</sup> Die Zahlen beziehen sich auf das Bundesgebiet West. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1995 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1995, S. 122 und eigene Berechnungen.

In Tabelle B-5<sup>111</sup> wird daher eine Unterteilung nach ausgewählten Berufen<sup>112</sup> vorgenommen.

Berufsordnung	Arbeitslose	Offene Stellen	Arbeitslose je offene Stelle
Architekten, Bauingenieure	5.256	2.280	2,3
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater	2.936	991	3,0
Ärzte	7.138	1.000	7,1
Maschinen- und Fahrzeugbauingenieure	16.090	1.165	13,8
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler	17.347	1.067	16,3
Rechtsvertreter, -berater	3.980	178	22,4
Elektroingenieure	11.933	471	25,3
Chemiker	5.959	128	40,3
Physiker, Mathematiker	4.720	84	56,2
<b>Tabelle B-5</b>	<b>Arbeitslose und offene Stellen nach Berufen im Jahr 1994</b>		

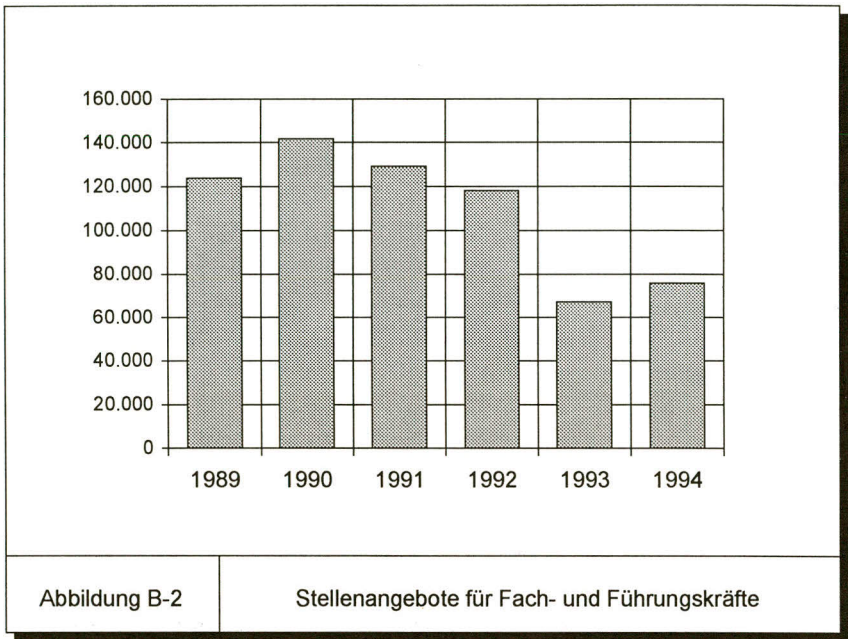
Insgesamt überwiegt in allen Bereichen eindeutig die Zahl der Arbeitslosen gegenüber der Zahl der offenen Stellen. Tabelle B-5 dokumentiert, daß selbst in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit in bestimmten Segmenten des Arbeitsmarktes Arbeitskräfteengpässe auftreten.

Die Anzahl der in **Tageszeitungen und Fachzeitschriften veröffentlichten Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte** ist ein guter Indikator für die Situation in diesem Arbeitsmarktsegment, da sie nicht nur den Arbeitskräftebedarf der Unternehmen widerspiegelt, sondern implizit Aufschluß über die Knappheit der gesuchten Arbeitnehmer gibt. Deutlich zeichnet sich in Abbildung B-2 der Einfluß der durch die deutsche Einheit bedingten Sonderkonjunktur sowie der nachfolgenden Konjunkturflaute ab. Der Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte unterliegt somit ebenfalls konjunkturellen Schwankungen.<sup>113</sup>

111 Die Daten beziehen sich auf das Bundesgebiet West. Vgl. Bundesanstalt für Arbeit: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit: Arbeitsstatistik 1994 - Jahreszahlen, Nürnberg 1995, S. 89ff., S. 117ff. und eigene Berechnungen.

112 Berufe gemäß Berufsordnung der Bundesanstalt für Arbeit.

113 Abbildung B-2 basiert auf der Auswertung von 5 überregionalen und 21 regionalen Tageszeitungen sowie 2 Fachzeitschriften. Nach Angabe der Personalberatung SCS werden hierdurch ca. 80% aller veröffentlichten Stellenanzeigen für Fach- und Führungskräfte erfaßt. Vgl. SCS: Jahresreport der Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte 1994, Hamburg/Düsseldorf/Frankfurt/Stuttgart/München 1995, S. 2ff.



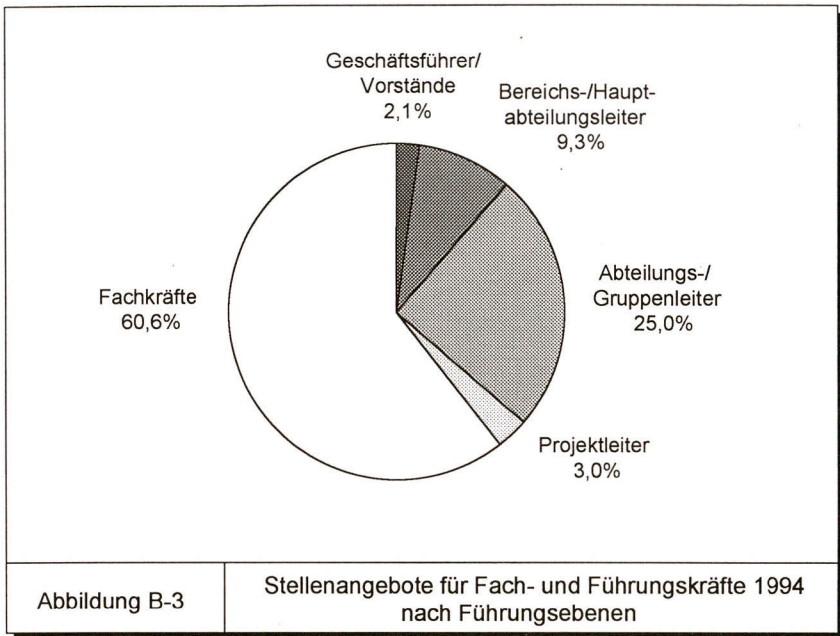
Der für 1994 zu verzeichnende Aufwärtstrend hat sich in 1995 fortgesetzt. Im ersten Halbjahr 1995 wurden 31% mehr Stellen ausgeschrieben als im Vergleichszeitraum des Vorjahres.<sup>114</sup>

Eine Aufteilung der Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte des Jahres 1994 nach Führungsebenen ergibt das in Abbildung B-3 wiedergegebene Resultat.<sup>115</sup> Die Fachkräfte besitzen eine qualifizierte, i.d.R. akademische Ausbildung.<sup>116</sup> Zu ihnen zählt der direkt von der Hochschule rekrutierte potentielle Führungsnachwuchs.

<sup>114</sup> Allerdings ist die Zahl der ausgewerteten Zeitschriften im Vergleich zum Vorjahr leicht gestiegen, so daß die angegebene Steigerungsrate geringfügig nach unten zu korrigieren ist. Vgl. Stehr, C.: Jobsucher atmen auf, in: Handelsblatt vom 14./15.7.1995, S. K1.

<sup>115</sup> Vgl. SCS: Jahresreport der Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte 1994, a.a.O., S. 10.

<sup>116</sup> Vgl. SCS: Jahresreport der Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte 1994, a.a.O., S. 4.



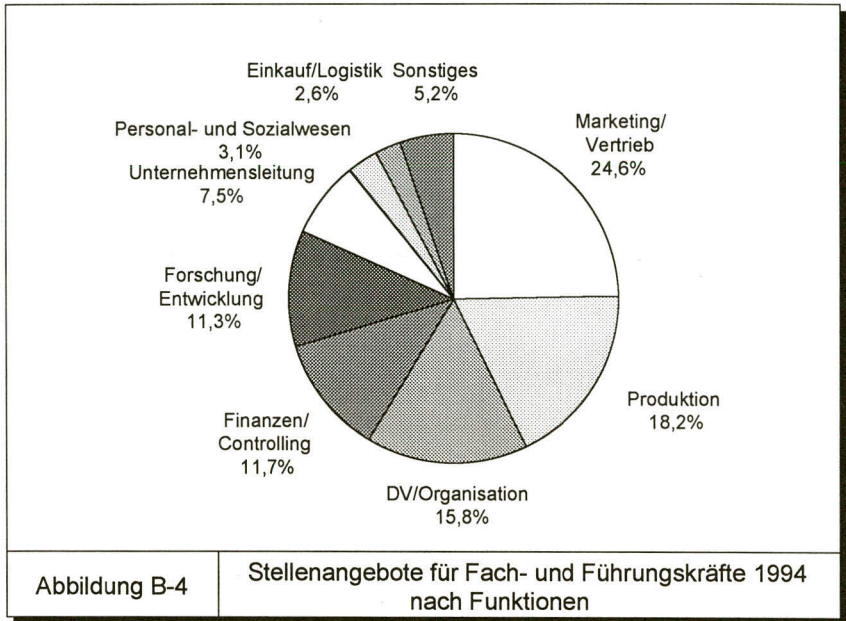
Die Verteilung der Stellenangebote auf die klassischen Unternehmensfunktionen ist in Abbildung B-4 dargestellt. Auf den Marketing-/Vertriebsbereich entfallen nicht nur die meisten Stellenangebote, sondern er hat gleichzeitig auch im Vergleich zum Vorjahr die größten Zuwächse erzielt.<sup>117</sup>

Eine Verteilung der Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte nach Geschlecht ergibt eine leichte Bevorzugung von Männern. Explizit für Männer wurden 1994 12,7% der Stellen ausgeschrieben, während der entsprechende Anteil für Frauen 2,8% betrug. 58,4% der Stellen wurden explizit für Frauen und Männer ausgeschrieben. Die restlichen 26,1% der Stellenanzeigen enthielten keine Angaben über das Geschlecht.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Vgl. SCS: Jahresreport der Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte 1994, a.a.O., S. 7f.

<sup>118</sup> Vgl. SCS: Jahresreport der Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte 1994, a.a.O., S. 12.





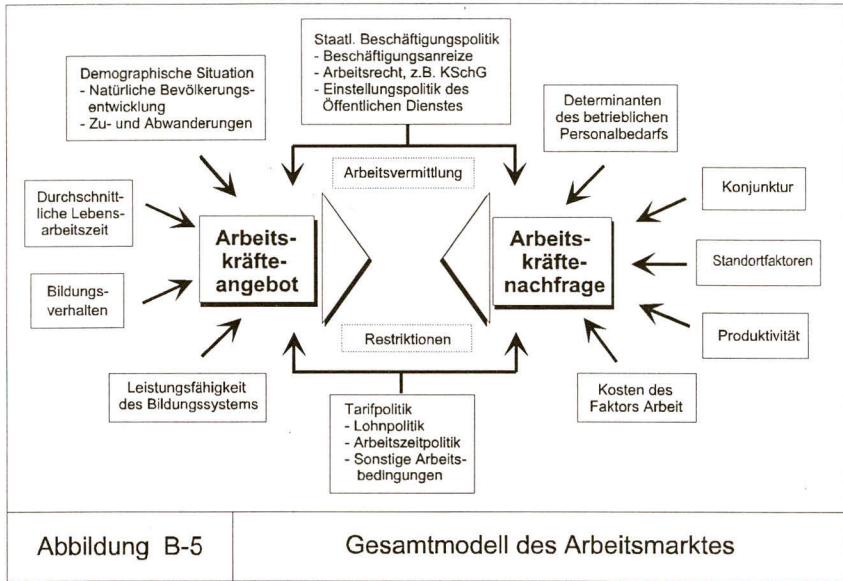
## 2.2.2 Einflußfaktoren von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage

Anhand der oben aufgeführten Daten lassen sich die Vergangenheitstrends sowie die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt feststellen. Für eine Arbeitsmarktvorausschau sind die Einflußfaktoren des Arbeitskräfteangebots und der -nachfrage zu analysieren. Aufgrund der Vielzahl von Einflußfaktoren können nicht alle explizit aufgeführt werden, wobei selbst die aufgeführten Faktoren teilweise nur schwer prognostizierbar sind. Eine zuverlässige Einschätzung der zukünftigen Entwicklung ist mit Hilfe von Trendextrapolationen kaum möglich, da gemäß den Ausführungen zu den Umweltbedingungen stets Trendbrüche bzw. Diskontinuitäten in Rechnung zu stellen sind.<sup>119</sup> Trotz aller Prognoseschwierigkeiten wird der Versuch unternommen, die wesentlichen Einflußfaktoren auf Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage und ihre voraussichtlichen Entwicklungen zumindest ansatzweise aufzuführen. Einen Überblick gibt die in Anlehnung an Beyer entworfene Abbildung B-5.<sup>120</sup> Vorausgeschickt sei, daß einige Einflußfaktoren gleichzeitig auf Arbeitsplatzangebot und -nachfrage wirken, so z.B. die **Tarifpoli-**

119 Die Güte einer Prognose hängt v.a. von der angestrebten Genauigkeit, dem Detaillierungsgrad und der Fristigkeit ab. Es gilt: Je detaillierter eine Prognose sein soll, desto mehr Annahmen müssen getroffen werden. Je langfristiger eine Prognose sein soll, desto unsicherer werden die Annahmen. Vgl. Dincher, R./Ehreiser, H.-J./Nick, F.R.: Die Bedeutung des Arbeitsmarktes für die betriebliche Personalpolitik, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 85.

120 Vgl. Beyer, H.-T.: Personallexikon, 2. Aufl., München/Wien 1991, S. 41.

tik der Tarifparteien. Sie nimmt im tariflichen Bereich über den Lohnsatz<sup>121</sup>, die Arbeitszeitvereinbarungen und die Festlegung sonstiger Arbeitsanforderungen Einfluß auf die Erwerbswilligkeit der Arbeitnehmer und die Einstellbereitschaft der Unternehmen.

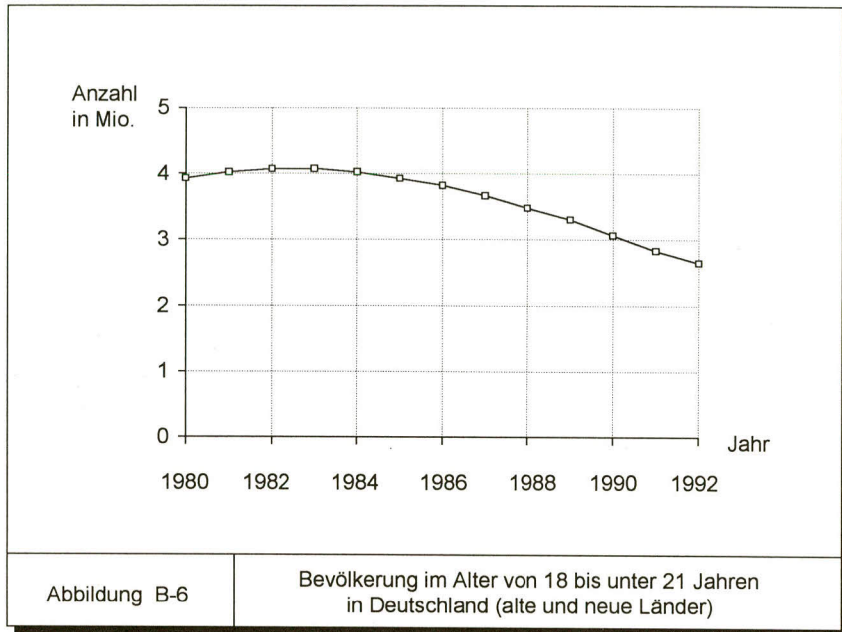


### a) Einflußfaktoren des Arbeitskräfteangebots

Die **demographische Entwicklung** in der Bundesrepublik Deutschland bildet die wesentliche Grundlage für jede Vorhersage des künftigen Arbeitskräfteangebots. Abbildung B-6 dokumentiert die zeitlich verzögerten Auswirkungen des sog. "Pillenknicks". Das als Indikator-Gruppe für den (baldigen) Berufseinstieg wichtige Segment der 18- bis unter 21-jährigen, nahm von 4,07 Mio. im Jahr 1983 bis auf 2,54 Mio. im Jahr 1993 ab. Dieser Trend abnehmender Geburtenziffern wird in den nächsten Jahren das Bild der bundesdeutschen Arbeitslandschaft prägen, denn auch z.B. bei den 14- bis unter 15-jährigen ist er noch nachweisbar (1980: 1,31 Mio.; 1992: 0,84 Mio.) Erst bei der noch jüngeren Bevölkerung kommt der Trend zum Stillstand.<sup>122</sup>

<sup>121</sup> Sofern der Lohnsatz nicht tariflich festgelegt wird, ist er jedoch weniger Einflußfaktor als vielmehr Ausdruck einer Angebots-Nachfrage-Relation.

<sup>122</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1995 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1995, S. 60.



Die demographische Entwicklung basiert neben der natürlichen Bevölkerungsentwicklung (abhängig von Geburten- und Sterberate) auf der räumlichen Bevölkerungsentwicklung. Letztere ist von Wanderungsbewegungen, wie z.B. den Zuwanderungen (und Abwanderungen) von Aussiedlern, abhängig. Einen Sonderfall der räumlichen Bevölkerungsentwicklung stellt die deutsche Einheit mit einer schlagartigen Erhöhung der bundesdeutschen Bevölkerungszahl dar. Eine Vergrößerung des Erwerbspersonenpotentials ist auch durch das Zusammenwachsen der EU-Mitgliedstaaten möglich. Zum einen werden verstärkt ausländische Arbeitnehmer auf dem bisher gut abgegrenzten bundesdeutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, auch für Führungspositionen.<sup>123</sup> Zum anderen könnten Deutsche im gesamten EU-Gebiet gefragt sein, was zu einer weiteren Verminderung des Arbeitskräftepotentials, zumindest im Führungskräftebereich, führen könnte.

<sup>123</sup> Der Ausländer-Anteil an den Erwerbspersonen hatte zuletzt steigende Tendenz. Er stieg von 8,37% in 1980 auf 9,04% in 1994, wobei sich allerdings die Zahl für 1990 nur auf das alte Bundesgebiet West bezieht, während der Wert für 1994 auch die neuen Bundesländer einschließt. Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1995, Tabelle 11. Die Hoffnung, durch den europäischen Binnenmarkt leichterem Zugriff auf neue Arbeitnehmergruppen zu erhalten, könnte trügerisch sein, da es bei der Personalrekrutierung weniger um Quantitäten, sondern mehr um Qualitäten geht, und diese sind auch in den übrigen EU-Ländern knapp.

Des weiteren führt die zunehmende **Frauenenerwerbsquote**<sup>124</sup> zu einer Erhöhung des Arbeitskräfteangebots.

Die Verkürzung der **durchschnittlichen Lebensarbeitszeit** führt zu einer globalen Verknappung des Angebots an Arbeitskräften. Das veränderte Bildungsverhalten in Form längerer Schul-, Ausbildungs- und Studienzeiten und einer größeren Studierneigung hat einen späteren Berufseinstieg zur Folge. Die Reduzierung der tariflichen Wochenarbeitszeit,<sup>125</sup> großzügige Urlaubsregelungen und der frühere Rückzug aus dem Arbeitsleben unterstützten in der Vergangenheit die Verringerung der Lebensarbeitszeit. Daß evtl. eine Grenze dieser Entwicklung erreicht ist, zeigt die in die gegenteilige Richtung deutende Rentenreform. Ab 2001 wird die Altersgrenze für den regulären Bezug der Altersrente für Frauen und langjährig Versicherte von bisher 60 bzw. 63 Jahren sukzessiv auf die Regelaltersgrenze von 65 Jahren angehoben.<sup>126</sup>

Die effektive Jahresarbeitszeit entwickelte sich in der Bundesrepublik Deutschland von 2.081 Stunden in 1960 über 1.688 Stunden in 1980 auf 1.569 Stunden in 1992.<sup>127</sup> Die tarifliche Jahressollarbeitszeit lag in der Bundesrepublik Deutschland mit 1.620 Stunden deutlich unter den entsprechenden Zahlen für Frankreich (1.755), Großbritannien (1.752), Italien (1.744), Japan (1.880) und die USA (1.896).<sup>128</sup>

Die **Leistungsfähigkeit des Bildungssystems und das Bildungsverhalten** beeinflussen das Arbeitskräfteangebot in den verschiedenen Segmenten. Die zunehmende Studierneigung (inzwischen bei über 80% aller Studienberechtigten) hat durch die hierdurch verursachte kürzere Lebensarbeitszeit einen negativen quantitativen Effekt auf das Gesamtangebot an Arbeitskräften. Dieser Rückgang wird durch die Steigerung des Arbeitskräfteangebots in den Akademikersegmenten des Arbeitsmarktes nur teilweise kompensiert. Der prognostische Wert von nach Fachrichtungen differenzierenden Studierneigungen ist gering, da hier Trendbrüche an der Tagesordnung sind. V.a. sind sie von den aktuellen bzw. erwarteten Berufschancen abhängig. So äußert der bildungspolitische Sprecher des Deutschen Industrie- und Handelstages mit Blick auf die Fehleinschätzungen zum Bedarf an Ingenieurwissenschaftlern: "Prognosen über vier Jahre sind an der Grenze zur Unseriosität."<sup>129</sup> Zur Zeit gibt es eine Bevorzugung von

124 Die Frauen-Erwerbsquote gibt den Anteil der zu den Erwerbspersonen zählenden Frauen an sämtlichen Frauen der Wohnbevölkerung wieder. Sie stieg v.a. wegen der höheren Erwerbsbeteiligung der Frauen in den neuen Bundesländern und der zeitlich nach hinten verschobenen Familienphase von 33,8% in 1980 auf 41,1 % in 1994. Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1995, Tabelle 11.

125 Die hiermit verfolgte Gewerkschaftsstrategie der Verteilung der Arbeit auf mehr Köpfe hat fragliche Beschäftigungseffekte.

126 Vgl. § 41 SGB VI.

127 Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1993, Tabelle 30.

128 Die Zahl für die Bundesrepublik Deutschland bezieht sich auf das Bundesgebiet West. Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1995, Tabelle 150.

129 o.V.: Gehen uns die Ingenieure aus?, in Handelsblatt vom 19./20.8.1994, S. K1.



Büroberufen gegenüber dem Handwerk. Im Handwerk bleiben viele Ausbildungsplätze unbesetzt.<sup>130</sup>

Ein hoher **Lohnsatz** erhöht die Bereitschaft zur Arbeitsaufnahme, da er die Opportunitätskosten der Freizeit steigen läßt.

Für die Stabilität regionaler Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt liefert die begrenzte **Mobilität** der Arbeitnehmer den entscheidenden Erklärungsbeitrag. Neben der Konjunktur und den daraus ableitbaren Arbeitsmarktchancen des einzelnen Arbeitnehmers ist sie abhängig vom Bildungsgrad: Je höher der Bildungsabschluß, desto größer ist die Mobilität.<sup>131</sup> Bei Auszubildenden ist eine geringe Mobilität zu beobachten.<sup>132</sup> Arbeitnehmer, die bereits vor Berufsbeginn geheiratet haben, sind deutlich immobiler als ihre erst zu einem späteren Zeitpunkt heiratenden Kollegen.<sup>133</sup> Über die Mobilität über Landesgrenzen hinweg im europäischen Binnenmarkt liegen noch keine Daten vor. Zumindest gibt jedoch die Aufhebung der auf der Staatsangehörigkeit beruhenden Ungleichbehandlung der Arbeitnehmer der EU-Mitgliedstaaten den Arbeitnehmern theoretisch die Möglichkeit, sich in allen EU-Mitgliedstaaten frei zu bewegen und überall einer Beschäftigung nachgehen zu können.<sup>134</sup> Zuwanderungsströme früheren Ausmaßes werden von offizieller Seite (EG-Kommission) allerdings aufgrund der Änderung der Bestimmungsfaktoren der Wanderungsbewegungen für unbegründet gehalten. Auch durch die Richtlinien zur gegenseitigen Anerkennung beruflicher Befähigungsnachweise wird keine erhöhte Zuwanderung erwartet, da z.B. im medizinischen Bereich, wo diese Anerkennungsregelungen seit langem gelten, ebenfalls nur marginale Wanderungsbewegungen auszumachen waren.<sup>135</sup>

## b) Einflußfaktoren der Arbeitskräftenachfrage

Wie bereits dargelegt, stellt die **Konjunktur** einen der wichtigsten Einflußfaktoren auf die Arbeitskräftenachfrage dar. Die konjunkturelle Flaute dominierte in der letzten Zeit zusammen mit der durch sie bedingten hohen Arbeitslosigkeit die Verfassung des Arbeitsmarktes und verdeckte fast vollständig die weiteren Einflußfaktoren. Konjunkturtiefs sind bislang stets temporäre, wenngleich zyklisch wiederkehrende Erscheinungen geblieben.<sup>136</sup> Bei Einsetzen des

130 Vgl. Strutz, H.: Ziele und Aufgaben des Personalmarketing, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 4.

131 Vgl. Pippke, W./Wolfmeyer, P.: Die berufliche Mobilität von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung, Baden-Baden 1976, S. 91.

132 Vgl. Moser, K.: Personalmarketing, München 1992, S. 5.

133 Vgl. Pippke, W./Wolfmeyer, P.: Die berufliche Mobilität von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung, Baden-Baden 1976, S. 94f.

134 Vgl. Vogler-Ludwig, K.: Europäischer Binnenmarkt und Beschäftigung, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Band 127, Nürnberg 1989, S. 50.

135 Vgl. Vogler-Ludwig, K.: Europäischer Binnenmarkt und Beschäftigung, a.a.O., S. 54f.

136 Saisonale Schwankungen beeinflussen zwar auch den Arbeitsmarkt, können aber im Rahmen einer Langfristbetrachtung außer acht gelassen werden.

Konjunkturaufschwungs<sup>137</sup> ist mit einem Time-lag von ca. 1-2 Jahren jedoch auch auf dem Arbeitsmarkt mit einer Änderung der Verhältnisse zu rechnen,<sup>138</sup> so daß wieder die anderen Einflußfaktoren und besonders die Langfristrends, wie z.B. die demographische Entwicklung mit den geburtenschwachen Jahrgängen, dominieren werden.

Der **Strukturwandel** setzt einerseits Arbeitskräfte in einigen Sektoren, Branchen, Regionen frei, schafft andererseits aber auch neue Arbeitsplätze.

Eine **höhere Produktivität infolge technischen Fortschritts** kann zur Personalfreisetzung führen, da für den gleichen Output weniger Arbeitskräfte erforderlich sind. Andererseits ist technischer Fortschritt zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unabdingbar und kann daher die Wettbewerbsposition eines Unternehmens derartig stärken, daß dieses Unternehmen expandiert und sogar einen positiven Nettopersonalbedarf hat. Durch technologische Entwicklungsschübe und damit einhergehende schnellere Veralterung des Wissens steigt tendenziell der Arbeitnehmerbedarf in bestimmten Arbeitsmarktsegmenten.

Bei hohen **Kosten des Produktionsfaktors Arbeit** wird eine Substitution der menschlichen Arbeit durch Technik beständig attraktiver. Eine andere Lösung stellen Produktionsverlagerungen in kostengünstigere (z.B. ostasiatische oder osteuropäische) Länder dar.

Zu derartigen Überlegungen können auch die sonstigen **Standortnachteile der Bundesrepublik Deutschland** führen. Neben dem hohen Direktlohn und den Personalzusatzkosten<sup>139</sup> sind dies v.a. die hohe Unternehmensbesteuerung, die Verrechtlichung des Unternehmensumfeldes, insb. des Arbeitsmarktes, sowie die hohen Energie- und Umweltkosten. Ob die **Standortvorteile der Bundesrepublik Deutschland**, wie politische Stabilität, gut ausgebaute Infrastruktur, international angesehenes Bildungssystem, hohes Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer und Nähe zu Lieferanten und Kunden die Nachteile auch zukünftig kompensieren können, soll dahingestellt bleiben.<sup>140</sup>

Von der **Einstellungspolitik des Öffentlichen Dienstes** gehen bei insgesamt 6,5 Mio. Beschäftigten, von denen 15,8% dem Höheren Dienst angehören,<sup>141</sup> nachhaltige Wirkungen auf den gesamten Arbeitsmarkt aus. Aufgrund des zunehmenden Haushaltsdefizits ist langfristig tendenziell mit einer Absenkung der Personalbestände zu rechnen.

Das **Rechtssystem** nimmt in Form von Gesetzen und Verordnungen, aber auch durch die Rechtsprechung ebenfalls Einfluß auf die Arbeitskräftenachfrage. So antizipieren die Unternehmen häufig bereits bei der Einstellung von Mitarbeitern die aufgrund der Arbeitnehmer-

137 Evtl. entstehen auch durch den EU-Binnenmarkt neue Konjunkturstimuli.

138 Ein Nebeneffekt einer anziehenden Konjunktur könnte die Zunahme der Fluktuationswilligkeit sein. Arbeitnehmer, die ihren bisherigen Arbeitsplatz als "second best"-Lösung ansehen, werden u.U. Konsequenzen ziehen und den Arbeitgeber wechseln. Vgl. Dincher, R./Ehreiser, H.-J./Nick, F.R.: Die Bedeutung des Arbeitsmarktes für die betriebliche Personalpolitik, a.a.O., S. 89.

139 1994 betrugen sie im Bundesgebiet West z.B. im Produzierenden Gewerbe 80,2% und im Bankgewerbe 97,9%. Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1995, Tabelle 51.

140 Vgl. Amling, F.J.: Industriestandort Deutschland, Frankfurt/Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 1993, S. 203ff.

141 Die Zahlen beziehen sich auf das Jahr 1993, vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1995, Tabellen 80 und 81.

schutzvorschriften im Falle von Kündigungen greifenden Regelungen und versuchen häufig, Festanstellungen neuer Mitarbeiter durch Überstunden aktueller Mitarbeiter, durch Zeitverträge und durch Leiharbeitsverhältnisse zu vermeiden.

Wie entwickelt sich nun die Nachfrage nach Arbeitskräften in der Zukunft?

Da die Güte von Prognosen mit ihrem Detaillierungsgrad abnimmt, soll lediglich eine IAB-Projektion des Arbeitskräftebedarfs bis 2010 (Tabelle B-6<sup>142</sup>) nach Qualifikationen wiedergegeben werden. Es offenbart sich eine deutliche **Tendenz zu höheren Bildungsabschlüssen**. Der Bedarf an Arbeitnehmern ohne Ausbildungsabschluß halbiert sich im Zeitraum 1991 bis 2010 nahezu, während der Bedarf an Fachhochschul- und Universitätsabsolventen im gleichen Zeitraum um mehr als 35% steigt.

Qualifikation	1976	1991	2000	2010
Ohne Ausbildung	34,9%	20,2%	14,2%	10,1%
Lehre, Berufsfachschule	51,3%	59,1%	61,6%	63,3%
Fach-, Meister-, Technikerschule	6,5%	8,4%	9,3%	9,8%
Fachhochschule	2,2%	4,1%	4,9%	5,6%
Universität	5,1%	8,2%	9,9%	11,1%
Arbeitskräftebedarf insgesamt	100% (= 24,7 Mio.)	100% (= 27,7 Mio.)	100% (= 27,5 Mio.)	100% (= 28,0 Mio.)
<b>Tabelle B-6</b>	<b>Arbeitskräftebedarf in den alten Bundesländern nach Qualifikationen</b>			

## 2.3 Ausblick

Um die **gestiegene Komplexität und Dynamik in der Unternehmensumwelt** zu bewältigen, ist neben dem Versuch der Antizipation von Umweltänderungen die gleichzeitige Steigerung der unternehmerischen Anpassungsfähigkeit erforderlich. Die Bewältigung des Unternehmenswandels ist nicht nur eine zentrale Führungsaufgabe, sondern sie muß als Normalzustand akzeptiert werden.<sup>143</sup> Die erforderliche Flexibilität erfaßt alle Unternehmensbereiche, auch und gerade den Personalbereich. Einerseits kann versucht werden, eine Flexibilisierung von Ar-

142 Für die Jahre 2000 und 2010 wurden die mittleren Varianten gewählt. Vgl. Tessaring, M.: Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010, in: MittAB 1/1994, S. 11.

143 Vgl. Henzler, H.A.: Vision und Führung, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 25f.



beitsverhältnissen und Arbeitszeiten zu erreichen. Andererseits scheinen die beste Grundlage für die flexible Bewältigung von Wandel **hochqualifizierte, kreative und motivierte Human Resources** zu sein. Nur diese sind in der Lage, mit der Dynamik der Umwelt, der stetigen Zunahme ihrer Komplexität sowie der Verschärfung und Internationalisierung des Wettbewerbs umzugehen und innerhalb kürzester Zeit die richtigen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen.

Die Grenzziehung zwischen **Arbeitsplätzen für Akademiker und Nicht-Akademiker** wird künftig an Trennschärfe verlieren.<sup>144</sup> Akademiker werden verstärkt zu Abstrichen bei Gehalt und Status bereit sein müssen und bei ihrem Berufsstart u.U. auch deutlich unter ihrem Qualifikationsniveau liegende Arbeitsplätze akzeptieren müssen.<sup>145</sup> Hieraus darf jedoch nicht gefolgert werden, daß Nicht-Akademiker nun gleiche Einstellungschancen hätten wie Akademiker. Gerade Großunternehmen sehen inzwischen den Hochschulabschluß häufig als Grundvoraussetzung für die Bekleidung von Positionen auf sämtlichen Managementebenen.<sup>146</sup> Gleichzeitig mit den an formellen Bildungsabschlüssen orientierten Anforderungsprofilen verlieren exakte Stellenbeschreibungen für die Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs zugunsten von Schlüsselkompetenzen und persönlichen Merkmalen, wie Verantwortungsbewußtsein, Kreativität und Kommunikationsfähigkeit, an Bedeutung.<sup>147</sup> Eine häufig geäußerte Forderung der Wirtschaft lautet daher: Lieber leistungsfähige Generalisten als unflexible Spezialisten!<sup>148</sup>

Will man die Verfügbarkeit dieses Segments am Arbeitsmarkt ermitteln, stößt man auf einen sich am Arbeitsmarkt abzeichnenden paradoxen Trend, der die These vom "Gespaltenen Arbeitsmarkt"<sup>149</sup> erhärtet. Obwohl die Unternehmen deutlich weniger Arbeitnehmer einstellen als vor der Konjunkturkrise, nimmt in bestimmten Arbeitsmarktsegmenten, v.a. dem der **High Potentials**, der Wettbewerb der Unternehmen um die Bewerber zu. Hier herrscht relativ konjunkturunabhängig - aber in Zukunft noch durch die demographische Entwicklung verschärft - eine "totale Konkurrenz" unter den Unternehmen aller Branchen, die wegen der hohen Mobilität dieser Arbeitnehmergruppe auch Landesgrenzen überschreiten kann. Als Begründung des Paradoxons wird angeführt: "Wenn ich nur einen einstellen kann, dann muß das wirklich ein Top-Mann sein."<sup>150</sup> Bei den High Potentials wird ein **Personalmarketing in Form eines strikt bewerber- und wettbewerbsorientierten Denkens unumgänglich**,<sup>151</sup> da die Veren-

144 Als Indikator hierfür kann die Auflösung der Fachvermittlung für besonders qualifizierte Fach- und Führungskräfte angesehen werden. Vgl. Stehr, C.: Die staatliche Arbeitsverwaltung spart die Extrawurst für arbeitslose Akademiker ein, in: Handelsblatt vom 22./23.10.1993, S. K1f.

145 Vgl. Risch, S.: The year after, in: Manager Magazin 11/1994, S. 256f.

146 Vgl. Röhl, T./Riecker, D./Weber, P.: Lohnt sich das Studium?, in: Focus 13/1994, S. 70.

147 Vgl. Bleicher, K.: Die Entwicklung der Managementkapazität - Schlüsselfaktor zur Positionierung von Unternehmen im internationalen Wettbewerb, a.a.O., S. 18.

148 Vgl. Siegers, J.: Wie viele Akademiker braucht Deutschland wirklich?, in: Handelsblatt vom 12./13.11.1993, S. K3.

149 Vgl. Strutz, H.: Ziele und Aufgaben des Personalmarketing, a.a.O., S. 3.

150 Eschbach, H.: Im scharfen Wettbewerb um die besten Bewerber, in: Handelsblatt vom 1./2.9.1995, S. K1. In die gleiche Richtung zielt die Aussage des Personalchefs von Procter & Gamble: "Wir wollen nicht Häuptlinge und Indianer, sondern nur die Häuptlinge", vgl. o.V. Rasterfahndung, in: Manager Magazin 12/1990, S. 318.

151 Vgl. Sebastian, K.-H.: Der Wettbewerb um die Besten, in: Gablers Magazin 8/1987, S. 35.



gung dieses Arbeitsmarktsegments zur steigenden Verhandlungsmacht der betreffenden Arbeitnehmer führt. Diese Gesetzmäßigkeit, so trivial sie auch klingen mag, muß allerdings von den Unternehmen rechtzeitig begriffen werden. Wer erst nach Eintritt einer personellen Engpaßsituation zum Personalmarketing greifen will, greift in Wirklichkeit nicht zu einer strategischen Waffe, sondern zu den immer schon existierenden und immer wieder gleichermaßen unzureichenden Mitteln eines "Ad hoc"-Management.

## C. Entscheidungsverhalten von Arbeitsplatzbewerbern

Ausgehend von der Annahme der Verhandlungsmacht bestimmter Arbeitnehmergruppen erscheint ein Perspektivenwechsel sinnvoll. Dementsprechend ist der Prozeß der Arbeitsplatzwahl<sup>1</sup> in diesem Abschnitt nicht aus Unternehmenssicht, sondern aus Sicht der Arbeitsplatzsuchenden zu analysieren. Es wird der Versuch der Nachzeichnung und Erklärung des Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Auswahlverhaltens der Arbeitsplatzsuchenden unternommen. Ziel des Perspektivenwechsels ist es, Ansatzpunkte für eine möglichst realitätsnahe und effiziente Gestaltung des Personalmarketing aufzudecken.

Die Wahl eines Arbeitgebers durch Arbeitsplatzsuchende stellt ein klassisches Entscheidungsproblem dar. Daher werden im folgenden zur Erklärung bestimmter Phänomene des Entscheidungsprozesses die jeweils geeigneten sozialpsychologischen Theorien herangezogen. Für den auf seiten des Bewerbers ablaufenden Entscheidungsprozeß der Arbeitsplatzwahl ist auch der Begriff der **Selbstselektion** gebräuchlich, um ihn von der Personalauswahlentscheidung des Unternehmens (Fremdselektion) abzugrenzen.<sup>2</sup> Die Selbstselektion ist für Unternehmen ein nahezu unbekanntes Terrain, da ihre Erforschung bislang vernachlässigt worden ist.<sup>3</sup> Allerdings ist das bestehende Informationsdefizit leicht erklärlich, da ein Unternehmen zwangsläufig nur mit denjenigen Arbeitnehmern in Berührung kommt, die sich bei ihm beworben haben. Von den anderen potentiellen Arbeitnehmern, die das Unternehmen als Arbeitgeber verwerfen, und von ihren Motiven erfährt das Unternehmen nichts. Dabei dürfte die Kenntnis der Ablehnungsgründe der "Nicht-Bewerber" von erheblichem Wert für das Personalmarketing sein. Denn für manche Unternehmen stellt gerade die Selbstselektion das zentrale Personalbeschaffungsproblem dar. So gilt für jene Unternehmen, daß sich bei ihnen von sämtlichen potentiellen Bewerbern eines bestimmten Zielsegments nur ein sehr geringer Prozentsatz bewirbt, evtl. zu wenig, um den Personalbedarf zu decken.

Es ist zu vermuten, daß die Selbstselektion je nach Arbeitnehmergruppe, wenn nicht sogar individuell, höchst unterschiedlich verläuft. Bei allen vorhandenen Unterschieden zwischen den Arbeitsplatzsuchenden gibt es jedoch viele Regelmäßigkeiten und bekannte Phänomene

---

1 Vereinfachend erfolgt die Verwendung der Begriffe der **Arbeitgeberwahl** und der **Arbeitsplatzwahl** hier weitgehend synonym, da beide Entscheidungen sich weder sinnvoll trennen lassen noch völlig unabhängig voneinander getroffen werden können. Allenfalls greift die Argumentation, daß die dominierende zeitliche Abfolge "Arbeitgeberwahl vor Arbeitsplatzwahl" lautet. Grundsätzlich verfügt der Bewerber nämlich nur über sehr vage Vorstellungen von dem konkreten Arbeitsplatz, wenn er seine Bewerbung an einen bestimmten Arbeitgeber schickt. Dies gilt auch für Bewerbungen auf explizit ausgeschriebene Stellen. Zudem wird häufig erst nach Unternehmenseintritt über das Weisungs- oder Direktionsrecht des Vorgesetzten die allgemeine Arbeitspflicht aus dem Arbeitsvertrag konkretisiert, vgl. Racké, G.: Rechtsfragen bei Personalbeschaffung und Personaleinsatz, Heidelberg 1986, S. 40ff.

2 Vgl. Freimuth, J.: Personalmarketing, Personalimage und Unternehmenslegitimität, in: Personal 9/1990, S. 354.

3 Vgl. Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F.W./Spieß, E.: Was morgen alles anders läuft - Die neuen Spielregeln für Manager, Düsseldorf/Wien/New York 1991, S. 83f.

menschlichen Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Auswahlverhaltens, die auch für den Bereich der Arbeitsplatzwahl Gültigkeit besitzen dürften.

## I. Psychologische Grundlagen menschlichen Verhaltens

Das menschliche Informations- und Entscheidungsverhalten wird mit verschiedenen theoretischen Ansätzen zu erklären versucht. Die wichtigsten auf den Prozeß der Arbeitsplatzwahl anwendbaren Erklärungsansätze werden nachfolgend dargestellt.

Verhaltenstheorien und v.a. Entscheidungstheorien basieren auf einer Grundvorstellung über das menschliche Verhalten. Diese **Verhaltensannahmen** lassen sich hinsichtlich der vier Aspekte "Anzahl", "Bereitschaft", "Fähigkeit" und "Beeinflussung der Entscheidungsträger" konkretisieren und in Ansätze mit idealistischen und solche mit realistischen Verhaltensannahmen aufteilen.<sup>4</sup> Der auf **idealistischen Verhaltensannahmen** beruhende homo oeconomicus stellt den in jeder Hinsicht optimalen, stets rational handelnden Entscheider dar. Hierbei handelt es sich um einen einzelnen, von exogenen Einflüssen auf seine Entscheidung freien, mit ständiger Bereitschaft und Fähigkeit zur jederzeitigen Wahlhandlung reduzierten Entscheidungsträger.<sup>5</sup> In der Vergangenheit wurden von der Betriebswirtschaftslehre häufig Entscheidungsmethoden vorgeschlagen, die von der Praxis aufgrund der allzu naiven Vorstellungen über die tatsächlich ablaufenden Entscheidungsprozesse nicht aufgegriffen worden sind.<sup>6</sup> Eine dieser Kritik ausgesetzte Denkrichtung ist die modellorientierte Entscheidungstheorie. Die modellorientierte Entscheidungstheorie, auch als normative Entscheidungstheorie<sup>7</sup> oder Entscheidungslogik bezeichnet, soll im Bereich quantifizierbarer Managementprobleme unter Zuhilfenahme mathematischer Entscheidungsmodelle die Optimierung der Problemlösung ermöglichen. Als Kritik ist anzuführen, daß nur bei der Analyse von Entscheidungen unter Sicherheit und unter Risiko Optimierungs- und Wahrscheinlichkeits-Algorithmen zur Anwendung gebracht werden können. In praxi werden jedoch die meisten Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen. Bei Entscheidungen unter Unsicherheit existieren keine Vorstellungen des Entscheidungsträgers über die Eintrittswahrscheinlichkeit der möglichen Umweltsituationen.<sup>8</sup> Bei Entscheidungen unter Unsicherheit lassen sich lediglich sog. Entscheidungsregeln anwenden (z.B. Minimax-Regel, Hurwicz-Regel), die die Risikoneigung des Entscheidungsträgers in unterschiedlicher Weise berücksichtigen.<sup>9</sup>

4 Vgl. Bronner, R.: Entscheidungstheorien, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 809.

5 Vgl. Bronner, R.: Entscheidungstheorien, a.a.O., Sp. 809.

6 Vgl. Kirsch, W.: Verhaltenswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 3, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 4145.

7 Ausfluß der normativen Zielsetzung ist die Tatsache, daß die Realität, d.h. die innere Verlaufsstruktur von Entscheidungen, gar nicht empirisch erfaßt und erforscht werden soll.

8 Vgl. Kirsch, W.: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, 3. Aufl., München 1988, S. 5.

9 Vgl. Bronner, R.: Entscheidungstheorien, a.a.O., Sp. 810.

Die vielen unrealistischen Prämissen machen die modellorientierte Entscheidungstheorie für das in dieser Arbeit verfolgte Anliegen untauglich. Arbeitsplatzsuchenden soll nicht gezeigt werden, wie sie die Wahl ihres Arbeitsplatzes möglichst rational gestalten können. Das Hauptinteresse liegt statt dessen auf der Nachzeichnung des Entscheidungsprozesses der Arbeitsplatzsuchenden, so wie er tatsächlich verläuft. In der Realität verlaufen Entscheidungsprozesse nur selten rational. Dies liegt vor allem an kognitiven, emotionalen und sozialen Restriktionen.<sup>10</sup> So sind der menschlichen Informationsverarbeitungskapazität natürliche Grenzen gesetzt, die eine adäquate Lösung komplexer Entscheidungsprobleme beeinträchtigen können. Häufig fehlen Erfahrungen mit ähnlichen Entscheidungssituationen. Emotionen und Motivationen greifen ständig in den Entscheidungsprozeß ein, indem z.B. ein hohes Ego-Involvement bewirken kann, daß verschiedene, den Entscheidungsprozeß beherrschende Selbstschutzmechanismen in Gang gesetzt werden. Zudem entscheidet das Individuum nicht unabhängig von seiner Umwelt. Außerdem erfordern die in der Regel unter Risiko bzw. Ungewißheit zu treffenden Entscheidungen Annahmen über die Zukunft, die weite subjektive Prognosepielräume eröffnen. Daher gehen die auf **realistischeren Annahmen** beruhenden empirisch orientierten Entscheidungstheorien von Entscheidungsinstanzen als grundsätzlich unvollkommene Problemlöser aus. Die vorbehaltlose Entscheidungsbereitschaft wird in Frage gestellt, es wird eine begrenzte Entscheidungsfähigkeit unterstellt. Entsprechend bezeichnet man diese Ansätze auch häufig als Theorien der begrenzt-rationalen Wahl.

## 1. Struktur des psychologischen Grundmodells

Ein erstes Grundmodell menschlichen Verhaltens mit weiter Verbreitung, das sog. S-R-Modell (Stimulus-Response-Modell), wurde vom **Behaviorismus** vorgelegt. Der Behaviorismus versuchte, zu objektiven Erkenntnissen über das menschliche Verhalten zu gelangen, indem er ausschließlich beobachtbare Reiz-Reaktions-Prozesse zuließ. Er klammerte dabei sämtliche im Individuum ablaufenden Bewußtseinsvorgänge aus der Betrachtung aus, so daß das Individuum in diesem Modell als "black box" betrachtet wird. Der vermeintliche Vorteil dieses Ansatzes, die Beschränkung auf direkt der Beobachtung zugängliche Sachverhalte, erwies sich jedoch gleichzeitig als seine wesentliche Schwäche. Festgestellte Reiz-Reaktions-Beziehungen konnten keinerlei Gültigkeit für die Zukunft beanspruchen, da die Funktionsweise des zugrundeliegenden Mechanismus im dunkeln blieb.

Abgelöst wurde der Behaviorismus durch den **Neobehaviorismus** mit seinem sog. "S-O-R-Paradigma". Der zentrale Unterschied besteht in der Erweiterung des Modells um den Organismus, wodurch die im Inneren des Individuums ablaufenden Vorgänge in die Betrachtung integriert werden. Die mit "O" bezeichneten, nicht direkt der Beobachtung zugänglichen Prozesse nennt man auch intervenierende Variablen (zwischen S und R vermittelnd) oder hypothetische Konstrukte (nicht beobachtbare Modellvorstellungen). Man teilt sie gewöhnlich in kognitive

10 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 398f.



(Wahrnehmung, Denken, Lernen), motivationale (Motivation, Einstellung) und soziologische Variablen ein. Nach Kirsch kann man das O auch aufteilen in Einstellung (Kurzzeitgedächtnis), Persönlichkeit (Langzeitgedächtnis) und Definition der Situation.<sup>11</sup>

Eine Weiterentwicklung des Neobehaviorismus wurde durch die sog. **kognitive Wende** der Psychologie eingeläutet. Ihr zufolge verhält sich der Mensch nicht rein rezeptiv-passiv, sondern muß als ein aktives, hypothesengenerierendes und -testendes Wesen angesehen werden.<sup>12</sup> Das Verhalten wird also nicht mehr allein mechanistisch auf äußere Reize zurückgeführt.<sup>13</sup> Dementsprechend dominiert heute eine interaktionistische Auffassung, nach welcher Situationen ebenso eine Funktion der Person sind wie auch das Verhalten eine Funktion der Situation ist.<sup>14</sup>

Abbildung C-1 legt das S-O-R-Modell der Erklärung der Arbeitsplatzwahl zugrunde.<sup>15</sup> Die "realen" Gegebenheiten des Unternehmens stellen den Ausgangspunkt dar. Sie werden über Kommunikationsträger, wie z.B. Unternehmensmitarbeiter und Medien, den potentiellen Arbeitnehmern mehr oder weniger realitätsnah vermittelt. Diese beim potentiellen Arbeitnehmer ankommenden Informationen bilden die Stimuli, also das "S" des S-O-R-Modells. Das "O" stellt das Individuum bzw. den Stellensuchenden samt seinen Bewußtseinsvorgängen dar. Internes Ergebnis der Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen über das Unternehmen ist die Heranbildung eines Unternehmensimage bzw. Arbeitgeberimage. Die Reaktion des Individuums ("R") besteht in der Versendung von Bewerbungen bzw. in dem Eintritt in das von ihm am stärksten präferierte Unternehmen. Einzelheiten des Modells werden in späteren Abschnitten erläutert. Die Entstehung des Unternehmensimage ist Thema von Kapitel C.II.1, die Heranbildung von Arbeitgeberimages bzw. -präferenzen wird in Kapitel C.II.2 erläutert, während Kapitel C.II.3 die Phase von der Bewerbung bis zum Unternehmenseintritt zum Gegenstand hat.<sup>16</sup>

11 Vgl. Kirsch, W.: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, 3. Aufl., München 1988, S. 16ff.

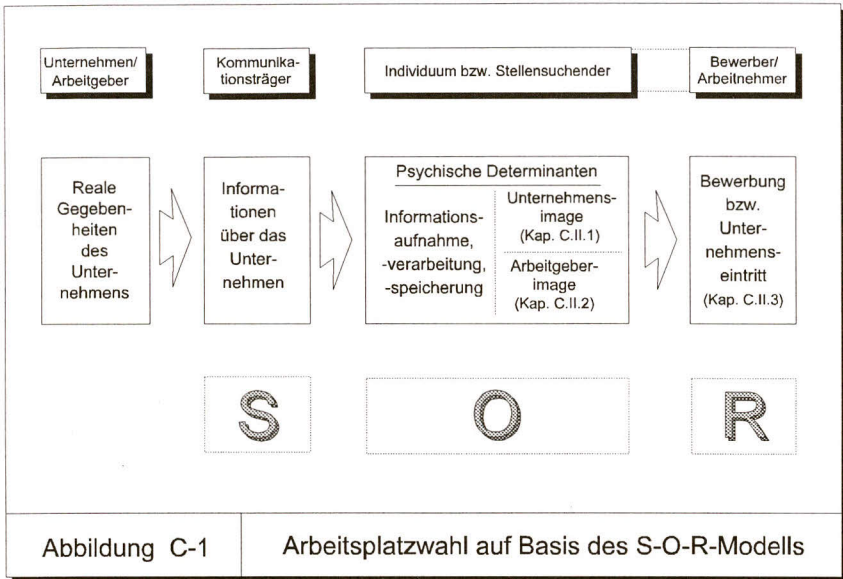
12 Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 136.

13 Vgl. Trommsdorff, V.: Käuferverhalten, in: Wittmann, Waldemar et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2140.

14 Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 138.

15 Wenn auch das neobehavioristische Grundmodell die Basis der Untersuchung bildet, so findet doch zugleich eine Berücksichtigung der Implikationen der kognitiven Wende statt, so z.B. die aktive und selektive Informationssuche und -aufnahme des Arbeitnehmers (siehe Kap. C.II.2).

16 Die in Kap. C.II.3 analysierte Phase geht selbstverständlich über bloßes Reagieren des Stellensuchenden ("R") in Form sichtbaren Verhaltens (Bewerbung, Unternehmenseintritt) hinaus. Auch in dieser Phase finden bei dem Bewerber Bewußtseinsvorgänge ("O") statt, während die potentiellen Arbeitgeber ihm in den Bewerbungsgesprächen viele Anreize ("S") bieten werden (z.B. hohes Gehalt, frühzeitige Verantwortung). Es ließen sich folglich auch für diese Phase wieder einzelne S-O-R-Modelle kreieren.



## 2. Wahrnehmung

Die Wahrnehmung ist ein durch äußere Reiz- bzw. Informationsdarbietung ausgelöster Informationsverarbeitungsprozeß.<sup>17</sup> Gesteuert wird dieser Prozeß allerdings nicht nur durch aktuelle Sinneseindrücke, sondern gleichfalls durch Gedächtnisinhalte, z.B. frühere Erfahrungen, frühere Beurteilungen oder auch Einstellungen. Wichtig ist die Einsicht, daß zwischen Wahrnehmen, Lernen, Denken, Kategorisieren, Beurteilen und anderen psychischen Prozessen keine strikte Trennung möglich ist. So kann man zwar für analytische Zwecke definieren, in welcher Situation der Wahrnehmungsprozeß beginnt. Meist wird hier die **physische Informationsaufnahme** als die zentrale Wahrnehmungsleistung genannt. Allerdings läßt sich ohne Rückgriff auf Lernvorgänge o.ä. kaum erklären, warum bereits zu diesem Zeitpunkt manche Stimuli überhaupt nicht oder völlig verzerrt wahrgenommen werden. Andererseits ist das Individuum nicht sämtlichen Informationen rein zufällig ausgesetzt gewesen, sondern hat vielfach Informationen selbst aktiv beschafft. Aktive Informationsbeschaffung findet v.a. im Zuge anstehender Entscheidungen statt und beschränkt sich meist auf die in Frage kommenden Entscheidungsalternativen (relevant set). Die Informationsbeschaffung kann in eine Erweiterung des externen Informationsstocks oder in einen internen Wissenszuwachs münden. Eine Erweiterung des externen Informationsstocks findet statt, wenn die beschafften Informationen nicht sofort auch auf-

<sup>17</sup> Vgl. zu einer ausführlichen Darlegung der Wahrnehmung Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 266ff. und zu unterschiedlichen Wahrnehmungsdefinitionen Behrens, G.: Das Wahrnehmungsverhalten der Konsumenten, Thun/Frankfurt 1982, S. 2ff.

genommen werden. Die Menge der beschafften und verwendeten Einzelinformationen ist abhängig von den bereits im Gedächtnis vorhandenen Informationen, der Wichtigkeit und der Komplexität der Entscheidung (Anzahl betrachteter Alternativen und als relevant angesehener Objekteigenschaften), den Fähigkeiten einer Person zur Informationsverarbeitung sowie dem erforderlichen Aufwand an Zeit, Geld und Anstrengungen für die Informationsbeschaffung.<sup>18</sup> Die physische Informationsaufnahme unterliegt bestimmten Gesetzmäßigkeiten,<sup>19</sup> deren Kenntnis für die Gestaltung von Stellenanzeigen bedeutsam ist: Informationen werden in der Reihenfolge "erst Bild, dann Text" aufgenommen. Der bildliche Informationserwerb ist schneller als der textliche und läuft unter schwacher kognitiver Kontrolle ab. Hierbei geschieht die Merkmalerfassung direkt, ohne semantische Codierung. Emotionale Inhalte sind durch Bilder besser zu vermitteln als durch Texte. Des weiteren bewirken sog. Gestaltgesetze (z.B. Gesetz der Nähe, der Ähnlichkeit, der Kontinuität oder das umfassendere Gesetz der Prägnanz), daß einzelne visuelle Eindrücke bei der Wahrnehmung spontan verbunden und als zusammengehörige Gestalt wahrgenommen werden.<sup>20</sup>

## 2.1 Exkurs zum Phänomen der Informationsüberlastung

Der Informationsaufnahme- und -verarbeitungskapazität des Menschen sind durch seine physische Ausstattung natürliche Grenzen vorgegeben. Diese Begrenzung führt in Verbindung mit dem in den letzten Jahren zunehmenden Informationsangebot<sup>21</sup> zum Phänomen der **Informationsüberlastung**, worunter folgende Sachverhalte zu fassen sind:<sup>22</sup>

- Informationsüberschuß, der nicht beachtet wird (ca. 98% der angebotenen Informationen)
- Subjektiv empfundener Informationsstreß (evtl. "Gefühl der Ohnmacht" gegenüber dem immens wachsenden Informationsangebot).

Konsequenzen der wachsenden Informationskonkurrenz sind die simultane Nutzung mehrerer Medien, die hieraus folgende Flüchtigkeit des Kontakts mit einem Medium, das bei Hörfunk und TV bekannte "Zapping"-Phänomen, die Oberflächlichkeit der Wahrnehmung und Bruchstückhaftigkeit der Aufnahme von Informationen sowie die Abstumpfung gegenüber den dargebotenen Informationen. Bei Informationsüberlastung zeigt sich eine Bevorzugung von Me-

18 Vgl. Kuß, A.: Informationsbeschaffung von Konsumenten, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 445.

19 Vgl. Trommsdorff, V.: Käuferverhalten, a.a.O., Sp. 2152.

20 Vgl. Behrens, G.: Wahrnehmung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 1273f.

21 Ein Indiz für das steigende Informationsangebot ist die zur Atomisierung der Medienlandschaft führende Zunahme der Anzahl der Werbeträger in der Bundesrepublik Deutschland. Im Zeitraum 1983-1993 stieg die Anzahl der Fernsehprogramme von 10 auf 70, die Anzahl der Hörfunkprogramme von 12 auf 213. Der Anstieg im Bereich der Printmedien fiel vergleichsweise moderat aus (z.B. Tageszeitungen von 398 auf 423, Publikumszeitschriften von 313 auf 658, Fachzeitschriften von 749 auf 958, Anzeigenblätter von 734 auf 1333). Vgl. ZAW: Werbung in Deutschland 1994, Bonn 1994, S. 19.

22 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland, in: DBW 3/1987, S. 257ff. Die Grundhypothese zur Informationsüberlastung lautet: Der Konsument benutzt zu seiner Entscheidung nur einen geringen Teil der angebotenen Informationen. Wird er dazu gebracht, darüber hinaus Informationen zu benutzen, so verringert sich die Entscheidungseffizienz, vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 399.



dien, die eine rasche und weniger anstrengende Informationsverarbeitung, z.B. durch eine bildbetonte Informationsdarbietung, begünstigen.<sup>23</sup> Informationsüberlastung übt nicht nur auf die Wahrnehmung im engeren Sinne Wirkungen aus, sondern betrifft ebenso die nachgelagerten psychischen Prozesse der Weiterverarbeitung von Informationen. Hier ist als wichtigste Konsequenz der Informationsüberlastung der Rückgriff des Individuums auf Problemvereinfachungsstrategien zu nennen. In vielen Entscheidungssituationen ist es nahezu unmöglich, objektive Produkt- oder Leistungsvorteile als Entscheidungsgrundlage heranzuziehen.<sup>24</sup> Das Individuum vereinfacht daher seine Entscheidungsprobleme erheblich, um sie in den Bereich seiner intellektuellen Fähigkeiten zu bringen, z.B. durch die Suche nach befriedigenden statt optimalen Alternativen. Oder es wählt die erste Alternative, die seinem Anspruchsniveau entspricht (sukzessives Vorgehen, ein Vergleich der Alternativen ist nicht erforderlich) oder es legt seinen Entscheidungen nur eine eng begrenzte Zahl seiner Werte und Ziele zugrunde.<sup>25</sup> Neben der Heranziehung möglichst vertrauenswürdiger Informanten ist v.a. der Rückgriff auf relativ aussagekräftige (aber wenig komplexe) Schlüsselinformationen bedeutsam. Das Individuum erhält hierdurch die Möglichkeit, bei gegebener Informationsverarbeitungskapazität mehr Informationen verarbeiten zu können. Es erfolgt eine Neuverschlüsselung von Informationen, indem mehrere Einzelinformationen zu größeren Einheiten (chunks) zusammengefaßt werden.<sup>26</sup> Images (vereinfachte Vorstellungsbilder) können die Funktion von chunks übernehmen.<sup>27</sup> Derartige Problemvereinfachungsstrategien lassen statt eines homo oeconomicus eher das Bild eines "sich durchwurstelnden Individuums" entstehen.<sup>28</sup>

## 2.2 Wahrnehmungsphänomene

Der Wahrnehmende hat im Wahrnehmungsprozeß eine aktive Rolle. Er nimmt einerseits die verfügbare Information nicht vollständig auf, sondern nur die passende, andererseits ergänzt er fehlende Information durch Schlußfolgerungen. Diese Vorgänge werden im folgenden mit Selektivität und Verzerrung bezeichnet.<sup>29</sup>

- 
- 23 Die zwangsläufige Reaktion seitens der Medien hierauf ist die Veränderung des Medienstils hin zu leichter aufnehmbaren sprachlichen Informationen, aber auch hin zu einer Substitution sprachlicher Informationen durch visuelle Reize. Vgl. Kroeber-Riel, W.: Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland, in: DBW 3/1987, S. 261ff.
  - 24 Dieses Verhalten wird u.a. durch die allgemein hohen Qualitätsstandards und die vergleichbaren Grundnutzen begünstigt.
  - 25 Vgl. Kirsch, W.: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, 3. Aufl., München 1988, S. 24f.
  - 26 Vgl. Kirsch, W.: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, 3. Aufl., München 1988, S. 21.
  - 27 Vgl. Trommsdorff, V.: Image als Einstellung zum Angebot, in: Hoyos, C. Graf et al. (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München 1980, S. 125.
  - 28 Vgl. Kirsch, Werner: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, 3. Aufl., München 1988, S. 27 und Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band I, Wiesbaden 1970, S. 89ff.
  - 29 Eine andere Möglichkeit wären die Bezeichnungen Selektion und Inferenz, vgl. Schäfer, B.: Entwicklungslinien der Stereotypen- und Vorurteilsforschung, in: Schäfer, B./Petermann, F. (Hrsg.): Vorurteile und Einstellungen, Köln 1988, S. 32.



### **Selektivität**

Nicht alle dem Individuum angebotenen Informationen werden gleichermaßen von ihm wahrgenommen. Aufgrund seiner beschränkten physischen Informationsaufnahmekapazität ist es dazu gezwungen, nur eine Auswahl aus dem Überangebot an Informationen zur Wahrnehmung zuzulassen. Einerseits werden dies, wie bereits erwähnt, Schlüsselinformationen oder sonstige leicht verarbeitbare bildliche oder sehr auffallende Stimuli sein. Andererseits besitzen konsonante Informationen eine größere Chance, wahrgenommen zu werden als dissonante Informationen, die womöglich gar das Selbstwertkonzept oder das Weltbild des Individuums bedrohen.<sup>30</sup> Informationen, die die eigene Meinung unterstützen, werden aktiv gesucht, zuwiderlaufende Informationen werden aktiv vermieden. Diese Hypothese wird dissonanztheoretisch, aber nicht eindeutig empirisch gestützt.<sup>31</sup> Zumindest sind folgende Ausnahmen erwähnenswert: Dissonante Informationen werden sogar bevorzugt, wenn sie nützlich sind, z.B. um für bevorstehende Diskussionen mit Andersdenkenden rechtzeitig deren Gegenargumente kennenzulernen. Dissonante Informationen werden auch dann bevorzugt, wenn zu erwarten ist, daß die dissonanten Gegenargumente widerlegt werden können.<sup>32</sup>

### **Verzerrung**

Die wichtigsten Verzerrungsphänomene der Wahrnehmung sind Halo-Effekt, Irradiation, Attributdominanz, Stereotypenbildung, Primacy-Recency-Effekt und Projektion.<sup>33</sup> Halo-Effekt, Irradiation und Attributdominanz werden später abgehandelt, da sie nicht nur wahrnehmungs- sondern v.a. auch beurteilungsverzerrend wirken. Stereotype finden als besonders starke Hypothesen im Rahmen der Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung Berücksichtigung.<sup>34</sup> Der Primacy-Recency-Effekt beschreibt den Sachverhalt, daß bei Vorträgen, Verkaufsgesprächen, Werbespots etc. die Erinnerungsleistungen am Anfang und am Ende am besten sind. Die Projektion drückt folgenden Sachverhalt aus:<sup>35</sup> Rufen Informationen Gefühle des Versagens, der Schuld oder der sozialen Mißbilligung hervor, die für das Individuum inakzeptabel sind, werden die eigenen Gefühle, das eigene Verschulden auf andere projiziert (Attribution).

## **2.3 Beeinflussungsfaktoren der Wahrnehmung**

Die Wahrnehmung ist nicht objektiv, umfassend und unabhängig oder nur von objektiven Reizsituationen abhängig, sondern hochgradig von verschiedenen Faktoren, wie Einstellung, Vorwissen, Erwartungen, Bedürfniszuständen etc., determiniert. Zudem beeinflußt der werbli-

30 Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 183.

31 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern/Stuttgart/Toronto 1991, S. 208.

32 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 209.

33 Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 183.

34 Siehe Kap. C.1.2.4.

35 Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 185.

che Kontext, in welchen das Objekt eingebettet ist, dessen Wahrnehmung.<sup>36</sup> **Einstellungen** als gespeicherte Resultate früherer kognitiver Prozesse wirken auf die Aufnahme und Verarbeitung aktueller Informationen bis hin zur Beurteilung ein. Erhärtung erfährt diese Aussage durch den Vergleich der Ergebnisse von Tests mit Markennamen und Tests ohne Markennamen (Blindtests), bei denen deutlich der Einfluß von Einstellungen auf die Wahrnehmung nachgewiesen werden kann. **Vorwissen** im Sinne von Erfahrungen im Umgang mit dem Einstellungsobjekt, **Erwartungshaltungen** und **motivationale Zustände** sind ebenfalls in der Lage, die Wahrnehmung umzustrukturieren. Das **Involvement** eines Individuums beeinflusst zwar das Aktivitätsniveau der Informationsbeschaffung. So bewirkt ein hohes Involvement in der Regel eine aktive Informationssuche. Doch führen unterschiedliche Involvementniveaus kaum zu nennenswerten Informationsaufnahme- und -verarbeitungsunterschieden. Im Vergleich zu den grundsätzlichen Gesetzmäßigkeiten der Wahrnehmung sind nach Leven die auf das unterschiedliche Involvement zurückzuführenden Wahrnehmungsunterschiede von untergeordneter Bedeutung.<sup>37</sup>

## 2.4 Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung

Einen wichtigen Beitrag zur Erklärung vieler Wahrnehmungsphänomene, v.a. zur Entstehung der Subjektivität der Wahrnehmung bzw. der Informationsverzerrung, liefert die auf Bruner und Postman zurückgehende Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung.<sup>38</sup> Sie hat trotz ihres Gehalts und der guten empirischen Überprüfbarkeit ihrer Annahmen bis heute nicht die ihr zustehende Beachtung erfahren.<sup>39</sup> Zentraler Inhalt der Theorie sind die beiden folgenden Annahmen:

1. Jeder Wahrnehmungsvorgang eines Individuums beginnt mit einer subjektiven Wahrnehmungs-Erwartung (sog. "Hypothese").
2. Die Stärke der "Hypothese" entscheidet darüber, wie sehr das Wahrnehmungsergebnis von der "Hypothese" beeinflusst, d.h. subjektiv verzerrt wird.

36 Beispiele für die Beeinflussungswirkung des werblichen Kontextes sind das in einer Autoanzeige abgebildete Mädchen, der Titel einer Zeitung oder das das Objekt umgebende übrige Warensortiment.

37 Als wichtigste von der Involvement-Höhe unabhängige Gesetzmäßigkeit der visuellen Wahrnehmung ergab sich eine starke Konzentration der Informationsaufnahme auf die Bildmitte. Dies führt zu einem Übersehen der Informationen an den Bildrändern, vgl. Leven, W.: Involvement-Niveau und Informationsbearbeitung, in: Werbeforschung und Praxis 5/1988, S. 171.

38 Vgl. Bruner, J.S./Postman, L.: An approach to social perception, in: Dennis, W./Lippitt, R. (Hrsg.): Current trends in social psychology, Pittsburgh 1951, S. 71ff.

39 Überdies stellt die Hypothesentheorie eine Erweiterung des neobehavioristischen S-O-R-Modells dar. Reizinformationen wird in dieser Theorie nur eine untergeordnete Bedeutung eingeräumt, indem die **aktive Rolle des Individuums im Wahrnehmungsprozeß** ("kognitive Wende") hervorgehoben wird. Sie überwindet die Beschränkung der Analyse auf die punktuelle Situation der Informationsaufnahme unter Ausklammerung vorangegangener Informationsverarbeitungsprozesse des Individuums. Ihr zufolge sind Menschen nicht als rein rezeptiv-passive Lebewesen, sondern als aktive, hypothesengenerierende und -testende Wesen anzusehen, eine Auffassung, die sich heute allgemein durchgesetzt hat. Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 136.

Die bereits vor der Wahrnehmung vorliegende "Hypothese" des Individuums ist eine auf früheren Perzeptionen und Kognitionen basierende "**Wahrnehmungs-Erwartungs-Hypothese**" (oder auch kognitive Prädisposition), die beeinflusst, was wahrgenommen wird und wie das Wahrgenommene interpretiert wird.<sup>40,41</sup>

Die Determinanten der Hypothesenstärke<sup>42</sup> sind die Häufigkeit früherer Bestätigungen der Hypothese, die Anzahl verfügbarer Alternativ-Hypothesen (bei Stereotypen liegt meist nur eine einzige starke "Wahrnehmungs-Erwartungs-Hypothese" vor), motivationale Einflüsse (Bedürfnisse, Triebe, Wünsche, Werte, aber auch die Stimmungslage), kognitive und soziale Einflüsse. Vor allem bei Abwesenheit passender Reizinformation zeigt sich die Wahrnehmung als in besonderem Maße sozialen Einflüssen (Einfluß von Bezugspersonen und -gruppen) ausgesetzt.<sup>43</sup>

Zu den Auswirkungen starker Hypothesen macht die Theorie weitere Aussagen:<sup>44</sup> Je stärker eine Hypothese ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sie aktiviert wird, desto geringer ist die Menge der zu ihrer Bestätigung notwendigen, unterstützenden Reizinformation und desto größer muß die Menge widersprechender Reizinformation sein, damit sie widerlegt werden kann. Dies impliziert u.a., daß bei Vorliegen einer extrem starken Hypothese (z.B. als Ausfluß eines Vorurteils) bereits minimale Anhaltspunkte bzw. Reizstimuli ausreichend sind, um das Bild gemäß der vorgefaßten Meinung zu vervollständigen. Starke Hypothesen dürften in einer kurzen Wahrnehmungssituation nicht revidierbar sein. Widersprechende Informationen haben noch am ehesten Chancen zur Änderung einer derartigen Hypothese, wenn sie zu verschiedenen Zeiten und in verschiedenen Situationen auftreten.

Diese Theorie besitzt gewichtige **Implikationen für die vorliegende Arbeit**. Es ist davon auszugehen, daß auch Unternehmen bzw. Arbeitgeber vom Individuum nicht objektiv wahrgenommen werden, sondern daß eine subjektive "Wahrnehmungs-Erwartungs-Hypothese" das Wahrnehmungsergebnis beeinflusst. Unternehmen mit einem negativen Branchenimage stehen

40 Vgl. Lilli, W./Frey, D.: Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung, in: Frey, D./Irlé, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band 1, 2. Aufl., Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1993, S. 53.

41 Zu anderen Konzepten besteht eine bei dem umfassenden Anspruch der Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung nicht verwunderliche Nähe. Diese Theorie ist gleichzeitig eine Art Einstellungstheorie (siehe Kap. C.I.3), da die kognitiven Prädispositionen, auf denen die Hypothesen basieren, auch als Einstellungen interpretiert werden können. Durch Reduktion auf eine einzige starke Hypothese gelangt man zur Stereotypenforschung bzw. Schemaforschung. Vgl. Lilli, W./Frey, D.: Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung, a.a.O., S. 67ff. Auffallend ist die Nähe zur Theorie der kognitiven Dissonanz, sofern man die Irlésche Modifikation der Dissonanztheorie zugrundelegt, die eine Verzerrung der Informationsaufnahme bereits vor der endgültigen Entscheidung, ja bereits am Beginn von Entscheidungsprozessen, unterstellt. Vgl. Irlé, M.: Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen 1975, S. 319f.

42 Vgl. zu den Determinanten der Hypothesenstärke die ausführliche Darstellung bei Lilli, W./Frey, D.: Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung, a.a.O., S. 56ff.

43 Impliziter und expliziter Konsensus innerhalb sozialer Gruppen gelten als wichtigster Einflußfaktor auf die Wahrnehmungshypothesen des Individuums. Impliziter Konsensus wird durch Sozialisation, Kultur und Gesellschaft, expliziter Konsensus durch den sozialen Kontext der konkreten Wahrnehmungssituation hergestellt.

44 Vgl. Lilli, W./Frey, D.: Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung, a.a.O., S. 56.



dabei vor dem Problem, daß das negative Branchenimage als Stereotyp wirkt und bei Außenstehenden gleichförmig **negative "Wahrnehmungs-Erwartungs-Hypothesen"** erzeugt, die ihrerseits die gesamte weitere Wahrnehmung des Unternehmens ungünstig beeinflussen. So sorgt - noch bevor das Individuum Details über das Unternehmen als solches oder in seiner Funktion als Arbeitgeber erfährt - das Branchenimage für eine nur schwer korrigierbare, negative Beurteilung des Unternehmens.

### 3. Das Image als zentrale Variable

Als zentraler Einflußfaktor im Rahmen von Kaufentscheidungsprozessen gilt das Produktimage. Auch im Rahmen der Arbeitsplatzwahl wird vorrangig das Imagekonstrukt herangezogen, um zu erklären, warum bestimmte Unternehmen eine höhere Attraktivität in den Augen potentieller Arbeitnehmer besitzen und mehr Bewerbungen und qualitativ höherwertige Bewerbungen auf sich ziehen können als andere Unternehmen.<sup>45</sup> Images besitzen jedoch nicht nur Auswirkungen auf das beobachtbare Verhalten. Ihnen wird auch eine Einwirkung auf die Black-Box-Prozesse, z.B. auf die Wahrnehmung, zugeschrieben.<sup>46</sup> Daher sind weitergehende Erläuterungen zum Imagebegriff notwendig.

#### 3.1 Wesen und begriffliche Abgrenzung

Ein **Image** ist die Gesamtheit aller Einstellungen, Vorstellungen, Ideen, Gefühle, Erfahrungen und Kenntnisse einer Person gegenüber einem bestimmten Meinungsgegenstand.<sup>47</sup> Images sind gemäß Trommsdorff ganzheitlich definiert und müßten konsequenterweise ganzheitlich-bildhaft erfaßt werden.<sup>48</sup> Gemäß herrschender Auffassung bestehen Images aus affektiv-wertenden Konnotationen (z.B. männlich - weiblich für eine Zigarette) und objektbezogenen sachlich-rationalen Denotationen (guter Geschmack - schlechter Geschmack). Für Konnotationen ist also im Gegensatz zu Denotationen charakteristisch, daß die abgefragten Eigenschaften keinen unmittelbaren Sachbezug zum Beurteilungsobjekt aufweisen.<sup>49</sup>

Dem Image eng verwandt ist der Begriff der **Einstellung**. Da sich die Einstellungsforschung auf einem relativ hohen Niveau befindet, wird im folgenden auf viele ihrer Erkenntnisse, zumal sie meist ohne Erklärungsverlust auf die Imageforschung übertragbar sind, zurückgegriffen. Allerdings ist auf die grundsätzlich umstrittenen Definitionen von Image und Einstellung sowie ein sich teilweise überschneidendes Verständnis mit den Begriffen Meinung, Überzeu-

45 Vgl. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 326.

46 Vgl. Bänsch, Axel: Käuferverhalten, 3. Aufl., München/Wien 1986, S. 36f.

47 Vgl. Johannsen, U.: Das Marken- und Firmen-Image, Berlin 1971, S. 35.

48 Vgl. Trommsdorff, V.: Käuferverhalten, a.a.O., Sp. 2149.

49 Vgl. Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung, 6. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 79. Zur Erfassung von Konnotationen und Denotationen siehe Kap. D.I.3.2.



gung, Vorurteil, Stereotyp, Ansicht und Werturteil bei gleichzeitig im Alltagssprachgebrauch unterschiedlicher Verwendung hinzuweisen.<sup>50</sup> Unter einer Einstellung versteht man den "Zustand einer gelernten und relativ dauerhaften Bereitschaft, in einer entsprechenden Situation gegenüber dem betreffenden Objekt regelmäßig mehr oder weniger stark positiv oder negativ zu reagieren."<sup>51</sup>

Der Drei-Komponentenansatz zerlegt die Einstellung in die Bereiche Fühlen, Denken und Handeln oder anders ausgedrückt in die affektive, die kognitive und die konative Komponente. Unter die affektive Komponente werden die mit einem Einstellungsobjekt verbundenen Gefühle, Emotionen und Bewertungen gefaßt (motivationaler Charakter). Die kognitive Komponente besteht aus subjektiv geprägtem Wissen und Kenntnissen über das Einstellungsobjekt, v.a. über Assoziationen über Eigenschaftsausprägungen. Die konative (bzw. intentionale) Komponente umfaßt die anvisierten Verhaltensweisen (Verhaltenstendenz- bzw. absicht) gegenüber dem Einstellungsobjekt.<sup>52</sup>

In letzter Zeit werden zum Einstellungsbegriff immer häufiger nur noch zwei Komponenten gezählt, nämlich die affektive und die kognitive Komponente, während man die konative Komponente eher als ein eigenständiges Konstrukt ansieht. Die Einstellung beeinflusst hiernach nicht direkt das Verhalten, sondern nur indirekt über die zwischengeschaltete Intention. Die Intention wird zusätzlich stark durch situative Größen beeinflusst, wie z.B. bei der Arbeitsplatzwahl die Dringlichkeit des Arbeitsplatzbedarfs, die Anzahl der angebotenen Arbeitsplatzalternativen oder das angebotene Gehalt. Daher sind Intentionen weit weniger stabil als Einstellungen.<sup>53</sup>

Die bedeutsamste der dem Image zugesprochenen **Eigenschaften** stellt seine Subjektivität dar. Das Image muß nicht zwangsläufig auf objektiven Gegebenheiten beruhen.<sup>54</sup> Fehlende Transparenz führt häufig zu einer unkritischen Pauschalbewertung des Beurteilungsgegenstandes, wobei Ausstrahlungs- und Verzerrungseffekte eine erhebliche Rolle spielen.<sup>55</sup> Häufig ist für das Individuum auch das Image des Beurteilungsobjekts aus Sicht von Bezugsgruppen und Meinungsführern ein für die eigene Beurteilung dominantes Kriterium. Die zentrale Erkenntnis lautet demnach: Nur die subjektive Wahrnehmung und Beurteilung ist für das Individuum entscheidungsrelevant, nicht jedoch die tatsächliche Beschaffenheit des Beurteilungsobjekts. Des weiteren können Einstellungen hinsichtlich ihrer Homogenität oder Komplexität differenziert

50 Zu der Definitionsproblematik des Einstellungsbegriffs siehe z.B. Johannsen, U.: Das Marken- und Firmen-Image, Berlin 1971, S. 26ff. und Kroeber-Riel, W.: Das Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 161f. und S. 190.

51 Trommsdorff, Volker: Käuferverhalten, a.a.O., Sp. 2148.

52 Vgl. Steffenhagen, H: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart 1978, S. 103. Mitunter wird jedoch die Verhaltensabsicht aus dem Einstellungsbegriff ausgegliedert und gesondert behandelt.

53 Vgl. Hammann, P./Erichson, B.: Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart/Jena/New York 1994, S. 267f.

54 Vgl. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 327.

55 Vgl. Henzler, A.: Personal-Image, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 1. Aufl., Stuttgart 1975, S. 1565 und Böckenholt, I./Homburg, C.: Ansehen, Karriere oder Sicherheit?, in: ZfB 11/1990, S. 1160; siehe auch Kap. C.I.4.

werden.<sup>56</sup> Komplexe Einstellungen sind differenzierte Einstellungen und besitzen eine hohe Anzahl mit dem Einstellungsobjekt verbundener Meinungen. Mit konkreten Einstellungsobjekten (Unterbegriffen) wie dem einzelnen Unternehmen werden in der Regel mehr Meinungen verbunden als mit allgemeineren, umfassender gehaltenen Oberbegriffen, z.B. einer Branche. Zudem können die Meinungen über ein konkretes Einstellungsobjekt von denen über allgemeinere, übergeordnete Einstellungsobjekte abweichen.<sup>57</sup> Es ist natürlich die Hoffnung der Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, daß sich ihr Arbeitgeberimage vom Branchenimage deutlich absetzt. Dies erfordert aber, hinreichend bekannt zu sein, um ein spezifisches Profil gewinnen zu können. Unter der Homogenität von Einstellungen versteht man die Ähnlichkeit der Bewertung der Einzelkomponenten eines Einstellungsobjekts. Homogene Einstellungen sind stabiler als inhomogene. Bei homogenen Einstellungen spielen situationsbedingte Gewichtsveränderungen eine untergeordnete Rolle. Hinzuweisen ist auf die für die Imagemessung bedeutsame Tatsache, daß grundsätzlich nicht alle vorhandenen Eigenschaften eines Objekts imagerelevant sind, sondern nur einige wenige Eigenschaften und diese meist noch in unterschiedlichem Maße zur Imagebildung beitragen.

Der hier verwendete Imagebegriff im Sinne mehrdimensional gemessener Einstellungen steht für das im Innern des Individuums existierende **differenzierte Bild eines Beurteilungsobjekts**, stellt also eine nach einzelnen Kriterien aufspaltbare Gesamtbeurteilung dar. Kriterien wären beim Arbeitgeberimage z.B. die Technikorientierung, das Betriebsklima, das Produktimage, die Internationalität und das Standortimage. Dieser umfassende Imagebegriff ist nicht zu verwechseln mit der Bedeutung des Begriffs "Image" in der Umgangssprache, der das undifferenzierte Bild von Beurteilungsobjekten in der Öffentlichkeit meint.<sup>58</sup> Dieser umgangssprachliche Sachverhalt wird daher im weiteren nicht mit dem Begriff "Image" bezeichnet, sondern mit dem Begriff "Ansehen in der Öffentlichkeit". Er ist lediglich als einer von mehreren Bestandteilen des Image anzusehen.

### 3.2 Wirkungen und Funktionen

Von der Vielzahl der Images zugeschriebenen Funktionen und Wirkungen sind die folgenden für die Arbeitsplatzwahl am wichtigsten. Für das Individuum besitzen Images eine Funktion der Orientierungserleichterung in einer komplexen Umwelt.<sup>59</sup> Dies läßt sich auch mit der Funktion des Image als Mittel der Komplexitätsreduktion bezeichnen. Das Image nimmt hierbei die Rolle einer Schlüsselinformation ein, um Informationsüberlastungen des Individuums zu vermeiden. Images wirken zudem als WahrnehmungsfILTER,<sup>60</sup> indem sie nur noch die Wahrnehmung be-

56 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 190f.

57 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 221f.

58 Vgl. Hammann, P./Erichson, B.: Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart/Jena/New York 1994, S. 268.

59 Vgl. Johannsen, U.: Das Marken- und Firmen-Image, Berlin 1971, S. 83f.

60 Vgl. Becker, W.: Personalimage, in Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 127.

stimmter Umweltreize zulassen und diese Reize zudem verzerren. Images können auch als Mittel der emotionalen Bedürfnisbefriedigung<sup>61</sup> dienen, die dem potentiellen Arbeitnehmer z.B. einen seelischen Zusatznutzen in Form eines hohen Status durch die Zugehörigkeit zu einem hochangesehenen Unternehmen signalisieren. Kap. C.I.3.5. widmet sich der wohl am meisten untersuchten Wirkung von Images, ihrem Einfluß auf das Verhalten. Aus Sicht der Unternehmen sind Images ein Vehikel zur Anonymitätsbeseitigung bzw. zur Profilierung des Unternehmens und seiner Produkte bzw. Dienstleistungen am Markt.<sup>62</sup>

### 3.3 Imagebildung

Images basieren selten ausschließlich auf eigenen Erfahrungen. Statt dessen dominieren häufig werbliche und interpersonelle Kommunikationswege. Images sind somit das Ergebnis eines vielschichtigen, mitunter mehrstufigen Kommunikationsprozesses. Images müssen nicht bewußt, nach reiflicher Analyse, entstehen, sondern können sich auch durch latente Informationsaufnahme ergeben. Das Entstehen von Images kann lerntheoretisch erklärt werden. Images werden wie Assoziationen im wesentlichen nach dem Kontiguitätsprinzip gelernt.<sup>63</sup> Die Entstehung eines Unternehmensimage würde demnach die gleichzeitige Aktivierung des Firmennamens oder anderer Identifikationsmerkmale im Identifikationsspeicher und bestimmter Positionen im Eigenschaftsraum des Langzeitgedächtnisses<sup>64</sup> voraussetzen. Durch mehrmalige Wiederholung dieses Vorganges bilden sich mehr oder weniger feste Verknüpfungen zwischen dem Firmennamen und den Vorstellungsinhalten im Eigenschaftsraum.<sup>65</sup>

### 3.4 Stabilität und Änderbarkeit von Images

Mit dem Phänomen der **Verfestigung** von Images ist ihre relativ schwierige und nur langfristig mögliche Änderbarkeit angesprochen. Anhand des Kriteriums der Stabilität lassen sich Images bzw. Einstellungen von kurzfristig schwankenden Stimmungen und Emotionen abgrenzen.<sup>66</sup> Die Stabilität von Images ist bei besonders komplexen oder homogenen Images erhöht. Dies läßt für Aktivitäten zur Imageverbesserung oder Repositionierung nur geringe und erst sukzessiv sichtbar werdende Resultate erwarten. Eine Ausnahme können extrem negative Schlagzeilen in den Medien sein, die zu einem plötzlichen Imageverfall führen können (z.B. Milchpulver-Fall von Nestlé, Chemieunfälle bei Hoechst).

61 Vgl. Johannsen, U.: Das Marken- und Firmen-Image, Berlin 1971, S. 84f.

62 Vgl. Johannsen, U.: Das Marken- und Firmen-Image, Berlin 1971, S. 85ff.

63 Vgl. Steffenhagen, H.: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart 1978, S. 109.

64 Gemäß Behrens kann das menschliche Gedächtnis als Drei-Speicher-Modell beschrieben werden (sensorischer Speicher, Kurzzeitspeicher und Langzeitspeicher). Der Langzeitspeicher (bzw. Langzeitgedächtnis) speichert Informationen langfristig reproduzierbar ab und verfügt u.a. über einen Identifikationsspeicher zur Erfassung von Produktnamen und einen Eigenschaftsraum zur Erfassung von Produkteigenschaften, vgl. Behrens, G.: Werbewirkungsanalyse, Opladen 1976, S. 15ff.

65 Vgl. Steffenhagen, H.: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart 1978, S. 109.

66 Vgl. Müller-Hagedorn, L.: Einstellung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992, S. 253.



Der für die Kommunikationspolitik von Unternehmen wichtigen Frage nach der **Stabilisierung** von Einstellungen bzw. Images geht die Inokulationstheorie von Mc Guire nach. Allgemein akzeptierte Einstellungen und Meinungen können durch zwei Vorgehensweisen gegen Änderungsversuche resistent gemacht werden, einerseits durch das Anbieten einseitiger Argumente (Unterstützung), andererseits über zweiseitige Mitteilungen, d.h. Gegenargumente mit anschließender sofortiger Widerlegung (sog. Inokulation). V.a. bei glaubwürdigen Sendern ist die Inokulation sinnvoller als die Unterstützung.<sup>67</sup>

Die **Änderung** von Einstellungen kann auf drei verschiedene Wirkungsmechanismen zurückzuführen sein:<sup>68</sup>

1. Direkte Erfahrungen mit dem Einstellungsobjekt
2. Sozial vermittelte Erfahrungen
3. Anreizinduzierte Verhaltensänderungen.

Hinsichtlich des ersten Mechanismus, der direkten Erfahrungen mit dem Einstellungsobjekt, ist eine in mehreren Untersuchungen untermauerte Hypothese erwähnenswert, die "Hypothese der bloßen Darbietung". Sie besagt, daß es für die Erzielung einer positiveren Einstellung zu einem Stimulus ausreicht, einer Person diesen Stimulus wiederholt darzubieten.<sup>69</sup> Allein der häufige Kontakt eines Unternehmens mit der Zielgruppe, z.B. über Werbung und Informationsveranstaltungen, aber auch über Diplomarbeiten oder Praktika, läßt also bereits positive Einstellungswirkungen erwarten. In einer von der BMW AG in Auftrag gegebenen Studie konnte die logische Schlußfolgerung, das Bestehen einer positiven Korrelation zwischen Wissensstand und Urteil über ein Unternehmen, bestätigt werden.<sup>70</sup>

Zu den sozial vermittelten Erfahrungen, auf die das Unternehmen Einfluß nehmen kann, zählt die persuasive Kommunikation (Überredung), die über Unternehmensmitarbeiter, Meinungsführer und Massenmedien erfolgt. Durch Kommunikation können Einstellungen an folgenden Ansatzpunkten geändert werden: Sender, Kommunikationsinhalt, Einstellungsobjekt.<sup>71</sup> Es ist die Wahrnehmung und Bewertung dieser 3 Situationsfaktoren durch den Empfänger zu berücksichtigen. Positiv bewertete Sender sind erfolgreicher beim Bemühen um Einstellungsänderung.

---

67 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 249ff.

68 Vgl. Stroebe, W./Jonas, K.: Einstellungen II: Strategien der Einstellungsänderung, in: Stroebe, W./Hewstone, M./Codol, J.-P./Stephenson, G.M. (Hrsg.): Sozialpsychologie, Berlin/Heidelberg/New York/London/Paris/Tokyo/Hong Kong 1990, S. 171.

69 Vgl. Zajonc, R.B.: Attitudinal effects or mere exposure, in: Journal of Personality and Social Psychology, Monograph Supplement, Vol. 9 (No. 2, part 2), June 1968, S. 1.

70 Vgl. Projektteam des Organisationsforum Wirtschaftskongreß e.V.: Konzept für Personalmarketing. Eine Studie für das Personalmarketing der BMW Aktiengesellschaft, Köln 1987, S. 30f. und S. 71. Zit. nach Kolter, E.R.: Strategisches Personalmarketing an Hochschulen - Ergebnisse eines Dreiländervergleichs, München/Mering 1991, S. 68.

71 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 229ff.

Wichtig sind v.a.

- ihre Glaubwürdigkeit (relevantes Fachwissen, keine offenkundige Manipulation),
- ihre Ähnlichkeit mit dem Empfänger (ähnliche Interessen, ähnliche soziale Herkunft) und
- die wahrgenommene Macht des Senders (bewirkt oft aber nur ein äußerliches Nachgeben).

Je unglaublicher ein Sender ist und je größer die von ihm anvisierte Verhaltensänderung ist, desto weniger erreicht er. Dieses als Bumerang-Effekt oder Reaktanz bezeichnete Phänomen entsteht dadurch, daß der Empfänger seinen durch die stark einschränkende Information eingegengten ursprünglichen Freiheitsspielraum wiederherstellen will. Dies Bestreben gilt allerdings als nur von kurzer Dauer. Nach einiger Zeit wird u.U. doch die mit Reaktanz bedachte Meinung übernommen.<sup>72</sup> In eine ähnliche Richtung zielt ein weiteres nachgewiesenes Phänomen, der Sleeper-Effekt.<sup>73</sup> Nach einer gewissen Zeit gleichen sich die auf verschieden bewertete Sender zurückzuführenden, anfangs sehr unterschiedlichen Einstellungsänderungen an, d.h. der Empfänger scheint nach einiger Zeit nicht mehr zu wissen, aus welcher Quelle die Information stammt.

Die Dissonanztheorie trifft folgende Aussagen zu möglichen Reaktionen eines Individuums auf die Konfrontation mit diskrepanter Information durch andere Menschen bzw. Bezugsgruppen: Mögliche Strategien der Dissonanzreduktion wären z.B. die Anpassung der eigenen Meinung an die in der Kommunikation enthaltene Meinung, der Versuch der Änderung der Meinung des Kommunikators, die Abwertung des Kommunikators oder des Kommunikationsinhalts, die Verzerrung des Kommunikationsinhalts und die Suche nach sozialer Unterstützung für die eigene Meinung.<sup>74</sup> Neu auftretende Dissonanzen durch Änderung einer Attitüde können durch soziale Unterstützung für die neue Meinung reduziert werden.<sup>75</sup> Die Suche nach sozialer Unterstützung ist v.a. dann anzutreffen, wenn Personen verunsichert sind oder ihre Erwartungen widerlegt wurden, da das eigene Wertsystem in seiner Gültigkeit Bestätigung erfährt, wenn viele andere daran glauben.

Häufig findet sich die Unterstellung eines Persönlichkeitsmerkmals "Beeinflußbarkeit", das seinerseits mit bestimmten Ausprägungen soziodemographischer Merkmale hoch korreliert. Bezüglich des Merkmals "Alter" hat man herausgefunden, daß Kinder zwischen acht und neun Jahren am stärksten beeinflussbar sind.<sup>76</sup> Hinsichtlich des Merkmals "Geschlecht" galten in der Vergangenheit weibliche Personen als leichter beeinflussbar. Allerdings dürfte die Beeinflussbarkeit von Menschen aufgrund der individuellen Lerngeschichte stets auch situationsabhängig sein, d.h. es ist z.B. gelernt worden, daß Sender A glaubwürdig ist, daß Argumente vom Typ X stichhaltig, die vom Typ Y vage oder widersprüchlich sind.<sup>77</sup>

72 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 236ff.

73 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 231.

74 Vgl. Frey, D.: Konsistenztheorien und Einstellungsänderung, in: Crott, H.W./Müller, G.F. (Hrsg.): Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Hamburg 1978, S. 26.

75 Vgl. Frey, D./Gaska, A.: Die Theorie der kognitiven Dissonanz, a.a.O., S. 298f.

76 Vgl. Bänisch, Axel: Käuferverhalten, 3. Aufl., München/Wien 1986, S. 51f.

77 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 248f.

Die Untersuchung anreizinduzierter Verhaltensänderungen ist in zweifacher Hinsicht interessant. Einerseits können Unternehmen mit einer geringen Branchenattraktivität davon ausgehen, daß sie aufgrund der bestehenden Vorbehalte nur wenige potentielle Bewerber anziehen werden. Insofern sind gerade bei diesen Unternehmen zusätzliche Anreize, die die Stellensuchenden zum Unternehmenseintritt bewegen, notwendig (v.a. tätigkeitsspezifische Faktoren, wie große Autonomie, viel Verantwortung, viele Fortbildungsseminare, hohes Gehalt<sup>78</sup>). Andererseits erscheint es unter längerfristiger Perspektive (Zielsetzung einer hohen Arbeitsmotivation und einer geringen Fluktuation) nicht ausreichend, als einziges Ziel nur den Arbeitsvertragsabschluß mit dem neuen Mitarbeiter im Auge zu haben. Denn die dem Arbeitnehmer angebotenen Anreize werden häufig einstellungskonträr, d.h. als Kompensation des negativen Unternehmens- bzw. Branchenimage gedacht sein. Wichtig ist insofern, ob sich nach dem Unternehmenseintritt auch ein Einstellungswandel beim Mitarbeiter vollzieht, der eine Identifikation mit dem Unternehmen ermöglicht. Erkenntnisse aus Experimenten zur Dissonanztheorie zeigen, daß die Höhe der Anreize der entscheidende Faktor für die Stärke des Einstellungswandels ist. Das auf den ersten Blick überraschende Ergebnis lautet, daß hohe Anreize zu einem geringeren Einstellungswandel führen als niedrige Anreize.<sup>79</sup> Die Erklärung ist darin zu sehen, daß ein hoher Anreiz aus Sicht des Individuums bereits die Erklärung für sein einstellungsdiskrepantes Verhalten, hier für den Unternehmenseintritt, ist. Der Arbeitnehmer kann sich und anderen überzeugend sagen, er arbeite in dem imageschwachen Unternehmen ja nur wegen des hohen Gehaltes. Ein Einstellungswandel ist bei dieser Gedankenführung nicht mehr nötig. Kann er hingegen auf das Argument hoher Anreize nicht zugreifen, so ist er gezwungen, andere Gründe für seinen Unternehmenseintritt und seinen Verbleib in dem Unternehmen zu finden. Am einfachsten ist die Änderung der Einstellung zum Unternehmen und zur Branche im positiven Sinne, hin zu einer Zunahme der Identifikation. Unternehmen mit negativem Branchenimage stehen somit vor einem Optimierungsproblem: Ein Zuviel an Anreizen gefährdet die Identifikation der neuen Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ein Zuwenig bewirkt das Ausbleiben einer ausreichenden Anzahl geeigneter neuer Mitarbeiter.

### 3.5 Zusammenhang zwischen Image und Verhalten

Die Image- und Einstellungsforschung bezieht ihre hohe Relevanz für die Konsumentenforschung aus der **Fundamentalthypothese**: "Einstellungen (von heute) sind (mit) verursachend für das Verhalten (von morgen)."<sup>80</sup> Diese Hypothese ist allerdings heftig umstritten. Empirisch konnte die vermutete hohe Korrelation zwischen Einstellung und Verhalten nicht eindeutig be-

78 Die einzelnen Anreizfaktoren lassen sich der bekannten Unterteilung in intrinsische (z.B. große Autonomie) oder extrinsische Motivationsfaktoren (z.B. hohes Gehalt, Status) zuordnen. Vgl. hierzu ausführlich Staw, B.M.: *Intrinsic and extrinsic motivation*, Morristown/New York 1976.

79 Vgl. Stroebe, W./Jonas, K.: *Einstellungen II: Strategien der Einstellungsänderung*, a.a.O., S. 193f.

80 Trommsdorff, V.: *Image als Einstellung zum Angebot*, a.a.O., S. 121.



tätigt werden.<sup>81</sup> Der Grund hierfür dürfte darin zu sehen sein, daß außer der Einstellung noch andere Faktoren verhaltensbestimmend sind und bei Messungen stets den grundsätzlich vorhandenen Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten überlagern.<sup>82</sup> Zumindest ist die Hypothese nur unter Einführung einiger Einschränkungen haltbar. So sind bei der Messung des Zusammenhangs zwischen der Einstellung und dem beobachtbaren Verhalten stets die Randbedingungen mitzubetrachten, um die Einstellung als akzeptablen Prädiktor des zukünftigen Kaufverhaltens nicht verwerfen zu müssen.<sup>83</sup> Im Rahmen der Arbeitsplatzwahl könnten das Angebot eines sehr interessanten, herausfordernden Arbeitsplatzes oder eines hohen Gehalts ebenso wie der durch Familienangehörige oder Lebenspartner bevorzugte Standort Faktoren darstellen, die in der **konkreten Entscheidungssituation** einen das Arbeitgeberimage überlagernden Einfluß ausüben.

Die Nichtberücksichtigung der **Entscheidungsalternativen** und der Einstellungen zu diesen Alternativen führt zu einem häufig begangenen Fehler beim Schluß von der Einstellung auf das Verhalten. Eine stark positive Einstellung allein sagt nur wenig über das tatsächliche Verhalten aus, da es Beurteilungsobjekte geben mag, denen gegenüber das Individuum noch eine bessere Einstellung hat. Auf der anderen Seite läßt sich so auch erst die Wahl einer mit einer negativen Einstellung verbundenen (aber immer noch besten) Alternative erklären.<sup>84</sup> Zudem ist auch nur auf die realistischen Entscheidungsalternativen abzustellen. Beim Individuum liegende Restriktionen, wie fehlendes Geld, können auch dazu führen, daß manche eigentlich überaus positiven Einstellungen (z.B. gegenüber der Automarke Ferrari) völlig irrelevant für die reale Kaufentscheidung des Individuums sind. Übertragen auf die Arbeitsplatzwahl würde ein solcher Fall vorliegen, wenn der Arbeitsplatzbewerber z.B. McKinsey das beste Arbeitgeberimage zusprechen würde, aufgrund seiner eigenen bisherigen nur durchschnittlichen Leistungen um die Chancenlosigkeit einer Bewerbung bei diesem Arbeitgeber weiß und deshalb von vornherein auf eine Bewerbung bei McKinsey verzichtet.

Die direkte persönliche **Erfahrung** mit dem Einstellungsobjekt (z.B. über Praktikum, Werkstudententätigkeit) erhöht die Komplexität der Einstellung und bewirkt eine stärkere Korrelation zwischen Einstellung und Verhalten. Solche Einstellungen, die auf subjektiv klaren und sicheren Meinungen beruhen, sind auch relativ stabil. Sie lassen sich durch neue Informationen und/oder Erfahrungen nur sehr langsam ändern.<sup>85</sup> Das **Commitment**, die öffentliche Festlegung auf eine geäußerte Absicht, bewirkt eine höhere Wahrscheinlichkeit für das Ausführen der öffentlich ausgesprochenen Intention.<sup>86</sup> Die **Persönlichkeit**, und hier besonders die Tatsa-

81 Vgl. den Überblick über empirische Untersuchungen zur Korrelation von Einstellung und Verhalten bei Geise, W.: *Einstellung und Marktverhalten*, Frankfurt 1984, S. 190.

82 Aus dem im folgenden entwickelten Phasenmodell zur Arbeitsplatzwahl lassen sich die wesentlichen Einflußfaktoren, die die Verhaltenswirkung des Image überdecken können, entnehmen.

83 Vgl. Steffenhagen, H.: *Wirkungen absatzpolitischer Instrumente*, Stuttgart 1978, S. 95.

84 Vgl. Herkner, W.: *Lehrbuch Sozialpsychologie*, a.a.O., S. 224.

85 Vgl. Herkner, W.: *Lehrbuch Sozialpsychologie*, a.a.O., S. 225.

86 Vgl. Frey, D./Stahlberg, D./Gollwitzer, P.M.: *Einstellung und Verhalten: Die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens*, in: Frey, D./Irlle, M. (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie*, Band 1, 2. Aufl., Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1993, S. 376.

che, ob ein Mensch sein bisheriges Verhalten als konsistent beschreibt (oder nicht), führt zu einer höheren (bzw. niedrigeren) Korrelation zwischen Einstellung und Verhalten.<sup>87</sup> Grundsätzlich ist bei der Messung von Einstellungen oder zukünftigem Verhalten die Gefahr der Antwortverzerrung durch die **soziale Erwünschtheit** der Antworten zu berücksichtigen. Vor allem bei nicht öffentlichem Verhalten können große Diskrepanzen zwischen geäußertem Verhalten und tatsächlichem Tun auftreten.<sup>88</sup>

Meßtechnisch interessante Erklärungsansätze für den mitunter nur schwach ausgeprägten Zusammenhang zwischen Image und Verhalten sind in der Hierarchie der Effekte und der Spezifität der Messungen zu sehen. Nach der These der **"Hierarchie der Effekte"** besitzt die kognitive Sphäre den geringsten, die affektive bereits mehr und die konative Sphäre den größten Einfluß auf das tatsächliche Verhalten.<sup>89</sup> Die **Spezifität** von Einstellungsobjekt und Verhalten ist ein weiterer, die Prognoserelevanz beeinflussender Faktor. Verhaltensprognosen zu einem speziellen Einstellungsobjekt gelten als zuverlässiger als solche über ein allgemeineres Einstellungsobjekt.<sup>90</sup> Ein Beispiel für unterschiedliche Stufen von der Allgemeinheit zur Spezifität von Einstellungsobjekten wäre z.B. Umweltverschmutzung - Luftverschmutzung - bleifreies Benzin - persönliche Verpflichtung, bleifreies Benzin zu tanken. Grundsätzlich sollten Einstellungs- und Verhaltensmessung auf dem gleichen Spezifitätsniveau hinsichtlich Handlungsart, Zielobjekt, Kontext und Zeit erfaßt werden (Prinzip der Korrespondenz).<sup>91</sup>

Im Ergebnis stellt sich das Verhalten als nicht eindeutig von der Einstellung determiniert dar. Der Zusammenhang erscheint eher vage.<sup>92</sup> Anstatt nach der Abhängigkeit des Verhaltens von der Einstellung zu fragen,<sup>93</sup> sollte sinnvoller gefragt werden: Unter welchen Bedingungen setzen sich Einstellungen gegenüber anderen Einflußfaktoren durch?<sup>94</sup> Dieser Frage wird - bezogen auf eine negative Einstellung gegenüber Branchen - im empirischen Teil der Arbeit (Kapitel D.II.6.) nachgegangen.

### 3.6 Imagearten

Nach der Diskussion der grundsätzlichen Verhaltensrelevanz von Einstellungen bzw. Images ist zu klären, welches der möglichen Vorstellungsbilder über ein Unternehmen Einfluß auf die Arbeitsplatzwahl nehmen kann. Für die weitere Analyse sollten daher zweckmäßigerweise zumindest folgende Images unterschieden werden: Unternehmensimage, Arbeitgeberimage,

87 Vgl. Frey, D./Stahlberg, D./Gollwitzer, P.M.: Einstellung und Verhalten, a.a.O., S. 378.

88 Vgl. Frey, D./Stahlberg, D./Gollwitzer, P.M.: Einstellung und Verhalten, a.a.O., S. 391f.

89 Vgl. zur Hierarchie der Effekte Kap. E.I.3.2.

90 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 223f.

91 Vgl. Frey, D./Stahlberg, D./Gollwitzer, P.M.: Einstellung und Verhalten, a.a.O., S. 362f.

92 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 211f.

93 Häufig ist auch ein ganz anderer, nämlich der umgekehrte Zusammenhang festzustellen: Nicht die Einstellung beeinflußt das Verhalten, sondern das Verhalten beeinflußt die Einstellung. Diese Kernhypothese der Theorie der Selbstwahrnehmung gilt allerdings eher für Low-Involvement-Produkte und-Situationen.

94 Vgl. Frey, D./Stahlberg, D./Gollwitzer, P.M.: Einstellung und Verhalten, a.a.O., S. 393.

Personalpolitikimage, Branchenimage, Produktimage und Standortimage. Diese Images können teilweise sehr große Überschneidungen und gegenseitige Ausstrahlungseffekte aufweisen.<sup>95</sup> Jedes dieser Images kann der Erhellung des Gesamtbildes eines Unternehmens dienlich sein, rückt jedoch jeweils andere Aspekte in den Vordergrund. Je nach Untersuchungsperspektive ist somit ein anderes Image als geeignetes Konstrukt heranzuziehen. Das für potentielle Arbeitnehmer relevante Image wird als **Arbeitgeberimage** bzw. Personalimage bezeichnet. Zumindest aus zwei Gründen empfiehlt es sich aber, auch die anderen Imagearten in die Betrachtung miteinzubeziehen: Einerseits scheint dies wegen der bereits angesprochenen unaufhebbaren Interdependenz der aufgeführten Images ratsam. Andererseits hat sich beim künftigen Arbeitnehmer in der Anfangsphase der Arbeitsplatzwahl ein Arbeitgeberimage oft noch gar nicht ausgeprägt. Es existieren somit bestenfalls Vorstellungen über generelle Unternehmensimages und **Branchenimages**. Die Vorstellungen vom Branchenimage können jedoch ausreichend sein, um z.B. die Bewerbung in einer gesamten Branche zu verwerfen, noch bevor sich differenzierte Arbeitgeberimages überhaupt bilden konnte. Diese Wirkung rückt das Branchenimage in die Nähe eines dem Imagekonstrukt verwandten Begriffs, dem Stereotyp.

**Stereotype**<sup>96</sup> sind ein Sonderfall von Einstellungen, genauer ausgedrückt: Einstellungen mit verfestigter Wertung, die die Wahrnehmung und die Verhaltensmöglichkeiten einengen. Stereotype können im Unterschied zu Vorurteilen<sup>97</sup> nicht nur negative, sondern auch positive Wertungen beinhalten. Funktionen von Stereotypen sind Komplexitätsreduktion und Verhaltensstabilisierung. Stereotypen widersprechende Informationen werden gemäß der Dissonanztheorie gerne vermieden oder uminterpretiert.

Die Grundlage der Stereotypenbildung stellen Kategorisierungen dar. Sie ergeben sich zwangsläufig bei Informationsaufnahme und -verarbeitung. Nach Tajfel gibt es einen induktiven und einen deduktiven Aspekt des Kategorisierens. Der induktive Aspekt besteht in der Zuordnung eines Objektes zu einer Kategorie aufgrund nur einiger weniger Merkmale, der deduktive Aspekt besteht hingegen in der ungeprüften Übertragung der für die Kategorie typischen Merkmale auf sämtliche der Kategorie zugehörigen Objekte.<sup>98</sup> Merkmale des Kategorisierungsprozesses sind die Vornahme einer Bewertung (affektiv/konnotativ), die Akzentuierung, d.h. die Verstärkung der Unterschiede zwischen den Kategorien (Interklasseneffekt) und die Generalisierung, d.h. die Minimierung von Unterschieden innerhalb einer Kategorie (Intra-

95 Vgl. Johannsen, U.: Das Marken- und Firmen-Image, Berlin 1971, S. 132ff.

96 Vgl. zu Stereotypen auch Stachle, W.H.: Management, a.a.O., S. 183f.

97 Vorurteile basieren auf einem sozialen Vergleichsprozess mit der eigenen Gruppe und deren Normen als positivem Bezugspunkt, die Fehlerhaftigkeit des Urteils beruht auf einer unzureichenden Differenzierung zwischen der Objektklasse und dem dieser Klasse zugerechneten Einzelobjekt. In der einschlägigen Literatur stellen meist ethnische Gruppen und deren Mitglieder Objekte von Vorurteilen dar. Vorurteile gegenüber Sachen o.ä. werden entweder aus der Vorurteilsdefinition ausgegrenzt oder kaum untersucht. Vgl. zu Vorurteilen Schäfer, B./Six, B.: Sozialpsychologie des Vorurteils, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1978, S. 25f.

98 Vgl. Tajfel, H.: Soziales Kategorisieren, in: Moscovici, S. (Hrsg.): Forschungsgebiete der Sozialpsychologie 1, Frankfurt 1975, S. 348.



klasseneffekt).<sup>99</sup> Der Vorteil des Kategorisierens liegt in der Orientierungserleichterung, der Nachteil besteht in der Gefahr von Fehleinschätzungen. Kategorien bilden die Umwelt sparsam und handlungsrelevant ab, dienen also einer bei begrenzter kognitiver Verarbeitungskapazität effizienten Umweltorientierung (Funktion der Komplexitätsreduktion).<sup>100</sup> Kategorien bzw. Klassifikationssysteme werden meist von anderen übernommen (allgemein akzeptierte Kategorien), da die Entwicklung eines eigenen Klassifikationssystems kognitive Anstrengung erfordert.<sup>101</sup>

Von zentraler Bedeutung für die vorliegende Untersuchung ist die folgende Aussage: "Je weniger Informationen man über eine bestimmte Person hat, desto größer ist die Tendenz, ihr die Eigenschaften zuzuschreiben, die angeblich für ihre Gruppe kennzeichnend sind."<sup>102</sup> Eine zunehmende Differenziertheit des Kategoriensystems, z.B. durch eigene Erfahrungen und Kenntnisse, bewirkt eine Abkehr von einfachen Stereotypen. Der Generalisierungsgrad läßt nach.<sup>103</sup> Diese Feststellungen lassen sich v.a. auf relativ unbekannte Unternehmen übertragen und besitzen hier große Erklärungsreichweite. Unternehmen ohne ausgeprägtes Image bei ihren Zielgruppen laufen Gefahr, gemäß Ersatzkriterien, wie dem als Stereotyp auffaßbaren Branchenimage, beurteilt zu werden. Bei geringer Branchenattraktivität ist die Ablehnung dieser Unternehmen wahrscheinlich.

Um eine ausufernde Definitordiskussion zu vermeiden, sollen die Begriffe Unternehmensimage und Arbeitgeberimage pragmatisch wie folgt definiert werden:

Ein **Unternehmensimage** (Corporate Image) ist das Vorstellungsbild über ein Unternehmen, das beim Käufer, Lieferanten, Kapitalgeber, eigenen Mitarbeiter oder bei Teilen der Öffentlichkeit entsteht.<sup>104</sup> Die beurteilungsrelevanten Aspekte des Unternehmens sowie der beurteilende Personenkreis sind hierbei noch nicht eindeutig festgelegt. Beim **Arbeitgeberimage** ist dies jedoch der Fall: Es soll die für die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber relevanten Aspekte umfassen,<sup>105</sup> vorrangig bei aktuellen und potentiellen Mitarbeitern.<sup>106</sup> Somit konstituiert es sich immer in Abhängigkeit von den konkurrierenden Arbeitgebern.<sup>107</sup>

99 Vgl. Schäfer, B./Six, B.: Sozialpsychologie des Vorurteils, a.a.O., S. 36ff.

100 Vgl. Schäfer, B./Six, B.: Sozialpsychologie des Vorurteils, a.a.O., S. 34.

101 Vgl. Upmeyer, A.: Soziale Urteilsbildung, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1985, S. 62.

102 Lilli, W.: Soziale Akzentuierung, Stuttgart 1975, S. 70.

103 Vgl. Schäfer, B./Six, B.: Sozialpsychologie des Vorurteils, a.a.O., S. 41.

104 Vgl. Hinterhuber, H.H./Höfner, K./Winter, L.G.: Der Stand der Corporate-Identity-Politik in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in Österreich und der Schweiz, München 1989, S. 17.

105 Simon setzt z.B. das Arbeitgeberimage (er spricht allerdings nicht explizit vom Arbeitgeberimage, sondern lediglich vom Image eines Unternehmens als Arbeitgeber) mit der allgemeinen Attraktivität eines Unternehmens gleich. Vgl. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 327. Es wäre jedoch auch vertretbar, das Arbeitgeberimage lediglich als einen von mehreren Bestimmungsfaktoren der Attraktivität (wenngleich als den wichtigsten) aufzufassen.

106 Es ist zwar auch bei anderen Personengruppen mitunter eine Vorstellung über Unternehmen als Arbeitgeber vorhanden, so daß man auch dort von Arbeitgeberimages sprechen könnte. Arbeitgeberaspekte sind für diese Personengruppen jedoch selten beurteilungsrelevant, so daß hierauf nicht weiter eingegangen werden soll.

107 Vgl. Scherm, E.: Informatorische Grundlagen des Personalmarketing, Regensburg 1990, S. 4.

Bewußt wird bei dieser problemorientierten Definition in Kauf genommen, daß sich das Arbeitgeberimage je nach Mitarbeitergruppe stark unterscheiden wird - auch hinsichtlich der überhaupt relevanten Beurteilungskriterien, deren Vorabfestlegung somit nicht möglich ist. Nicht theoretisch oder gar zielgruppenunabhängig, sondern nur empirisch und zielgruppenabhängig kann angegeben werden, welche Beurteilungsdimensionen überhaupt heranzuziehen sind. Diese Definitionen umgehen damit den wenig fruchtbaren Streit, wie Unternehmensimage und Arbeitgeberimage grundsätzlich zusammenhängen, einen Streit, bei dem die unterschiedlichsten Varianten Anhänger gefunden haben. So wird teilweise auf die explizite Bezeichnung "Arbeitgeberimage" verzichtet und statt dessen der Begriff "Unternehmensimage" auch für die Unternehmenswahrnehmung aus Sicht potentieller Arbeitnehmer verwendet.<sup>108</sup> Das Arbeitgeberimage wird mitunter auch als ein Teil des Unternehmensimage gesehen<sup>109</sup> und vice versa.

#### 4. Beurteilung

Die Beurteilung von Objekten kann als ein auf bestimmten Mechanismen basierender Informationsverarbeitungsprozeß angesehen werden. Trotz vielfacher Überschneidungen zwischen Beurteilungsmechanismen und den im nächsten Punkt abgehandelten Auswahlprogrammen sind gleichwohl sinnvolle Differenzierungen durchführbar, v.a. dort, wo Beurteilungsprogramme keinesfalls ausreichen, um die letztlich erfolgte Auswahl zu erklären.<sup>110</sup> So wird nicht zwangsläufig der Arbeitgeber mit der besten Beurteilung gewählt, weil z.B. das Gehalt zu niedrig ist. Oder es können auch zwei oder mehr Arbeitgeber die gleiche Wertschätzung genießen und eine gleiche Beurteilung erfahren. Trotzdem muß eine Entscheidung für einen der beiden Arbeitgeber fallen. Für die Ausgestaltung des Marketing ist das Wissen um die jeweils verwendeten Beurteilungsprogramme äußerst hilfreich, da hierauf die Werbung abgestimmt sein sollte. So läßt sich z.B. die subjektive Wichtigkeit von Beurteilungskriterien durch Werbung steuern.<sup>111</sup> Beurteilungsprogramme können in kognitive Algebra und subjektive Psycho-Logik unterteilt werden. Die **kognitive Algebra**<sup>112</sup> umfaßt relativ aufwendige, systematische und rational fundierte Beurteilungsprogramme. Sie läßt sich sehr gut in Modelle fassen, wie sie in der modellorientierten Entscheidungstheorie üblich sind. Die wichtigste Modellart sind die **Multiattributmodelle**, die folgenden Aufbau haben:  $P = f(E_1, E_2, \dots, E_n)$ . P ist die wahrgenommene Qualität des Beurteilungsgegenstandes. E sind die wertenden (affektiven) Eindrücke im Gegensatz zu den rein sachlichen (kognitiven) Eindrücken von den einzelnen Eigenschaften des Beurtei-

108 Vgl. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 326f.

109 Vgl. Overbeck, J.-F.: Möglichkeiten der Marktforschung am Arbeitsmarkt und ihrer Auswertung zu einer Konzeption marktbezogener Personalpolitik, München 1968, S. 121 und Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation, Berlin 1993, S. 60.

110 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 295f.

111 Vgl. Trommsdorff, V.: Käuferverhalten, a.a.O., Sp. 2156.

112 Zur kognitiven Algebra siehe ausführlich Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 310ff.

lungsgegenstandes. Diese Modelle finden in der Wahrnehmungsforschung als aktuelle Vorgänge der Produktbeurteilung ebenso Verwendung wie in der Einstellungsforschung, wo sie eine gespeicherte Produktbeurteilung (= verfestigte Wahrnehmung) wiedergeben. Unterscheiden lassen sich kompensatorische Modelle (negative Beurteilungen hinsichtlich eines Kriteriums können durch positive Beurteilungen bei einem anderen Kriterium ausgeglichen werden) und nicht-kompensatorische (kein Ausgleich möglich) Modelle.

Die **subjektive Psycho-Logik**<sup>113</sup> besagt, daß sich die Beurteilung von Objekten nicht nur nach Regeln objektiver mathematischer Logik richtet, sondern daß auch intuitive, subjektive Formen des Schließens praktiziert werden. Selbst überlegte, auf den ersten Blick rationale Urteile unterliegen erheblichen subjektiven Einflüssen, z.B. unbewußten emotionalen Einflüssen. Man urteilt so, wie man aufgrund seines Gefühls urteilen möchte! Der Konsument läßt sich von einer einzelnen, sehr konkreten und lebendigen (farbigen) Information ohne statistisches Gewicht mehr beeindrucken als von der abstrakten, statistisch abgesicherten Information. Weitere Quellen von Fehlschlüssen ergeben sich daraus, daß leicht verfügbare und "handliche" Informationen eher zur Urteilsbildung herangezogen werden als schwer verfügbare Informationen.<sup>114</sup> Die Verarbeitung der wahrgenommenen Informationen erfolgt häufig gemäß verfestigten **Denkschablonen**. Denkschablonen sind typisch für komplexe Entscheidungen und Entscheidungen unter unvollkommener Information, sind also gerade bei der Arbeitsplatzwahl besonders zu erwarten.<sup>115</sup> Diese Denkschablonen besitzen die sinnvolle und teilweise sogar notwendige Funktion, das Individuum kognitiv zu entlasten. Da die Entlastung durch vereinfachte Schlußfolgerungen entsteht, führen Denkschablonen in der Regel zu Realitätsverzerrungen. Nichtsdestoweniger beurteilt und handelt das Individuum ausschließlich gemäß seiner subjektiven Denkmuster und nicht aufgrund "objektiv" gegebener Fakten. Die wichtigsten Denkschablonen sind Attributdominanz, Irradiation und Halo-Effekt.

Unter Attributdominanz versteht man den Schluß von einem einzelnen Eindruck auf die Gesamtqualität des Beurteilungsobjektes. Einzelne Eindrücke erhalten den Charakter von Schlüsselinformationen (komprimierte, die begrenzte Informationskapazität wenig beanspruchende Informationseinheiten), die der Erleichterung der Qualitätsbeurteilung dienen. In der Konsu-

---

113 Zu einer ausführlichen Darstellung der Psycho-Logik und der nachfolgend aufgeführten Denkschablonen siehe Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 295ff.

114 Häufig werden erst nach einer Entscheidung (die z.B. spontan erfolgt ist) aufgrund subjektiver Attribution dem eigenen Verhalten Gründe zugeordnet. Denn Menschen haben gemäß der Attributionstheorie ein Bedürfnis, Ursachen für ein Verhalten zu suchen und das Verhalten kausal zu erklären (subjektive Ursache-Wirkungs-Vermutungen). Die Konsequenz ist, daß man nicht erwarten sollte, mittels einer Befragung zwangsläufig die tatsächlichen Gründe für ein Verhalten herausfinden zu können.

115 Je geringer der Zugang zu den objektiven Eigenschaften des Beurteilungsgegenstandes ist, desto stärker weicht die ausgelieferte und isolierte Wahrnehmung der Eigenschaften einem integrierten Gesamterlebnis. Dieses Gesamterlebnis ist für Verzerrungen durch die aufgeführten Ausstrahlungseffekte besonders anfällig. Vgl. Spiegel, B.: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Bern 1961, S. 38f.



mentenforschung konnten Schlüsse vom Preis oder dem Markennamen<sup>116</sup> auf die Gesamtqualität nachgewiesen werden. Derartige induktive Schlüsse sind zwar logisch unzulässig.<sup>117</sup> Im Rahmen der Meinungsbildung von Individuen spielen sie nichtsdestoweniger eine herausragende Rolle.<sup>118</sup> Wenn klar abgehobene und identifizierbare Produktmerkmale nicht vorhanden oder schwer beschaffbar sind, sucht das Individuum von sich aus nach einem dominanten Einzeleindruck. Nach Schanz liegt die Vermutung nahe, daß Berufseinsteiger sich vor allem an materiellen Anreizen wie dem Gehalt bei der Beurteilung und Auswahl eines Arbeitgebers orientieren, da es ihnen für eine richtige Einschätzung der anderen organisationalen Anreize an der hierfür erforderlichen Erfahrung mangelt.<sup>119</sup>

Mit Irradiation wird der Schluß von einem einzelnen Eindruck auf einen anderen Eindruck bezeichnet. Eindrucksbildung ist ein ganzheitlicher Prozeß, in dessen Verlauf bestimmte zentrale Merkmale einen unverhältnismäßig großen Einfluß gewinnen und zu Kristallisationspunkten für jegliche weitere Information (über den Gegenstand) werden.<sup>120</sup> Empirisch belegte Beispiele für Irradiationseffekte führt Kroeber-Riel auf, z.B. den Schluß vom Material der Flaschenausstattung auf den Geschmack eines Weinbrandes oder von der Stärke der Rückholfeder des Pedals auf das Beschleunigungsvermögen des Autos.<sup>121</sup>

Der Terminus Halo-Effekt (engl.: Heiligenschein) steht für den Schluß von der Gesamtqualität des Beurteilungsobjekts auf einen einzelnen Eindruck. Hat sich erst einmal (auf irgendeine Art und Weise) ein Urteil über die Gesamtqualität herausgebildet, so beeinflusst dieses wiederum die Wahrnehmung und Beurteilung von einzelnen Eigenschaften. Als Motiv für diese Beurteilungsverzerrung kann das Streben nach kognitiver Konsistenz angegeben werden. Von den das Auftreten von Halo-Effekten fördernden Faktoren sind im Rahmen dieser Arbeit vorrangig die geringe Vertrautheit mit dem Wahrnehmungsobjekt und unklare oder nur subjektiv interpretierbare Produkteigenschaften (v.a. Konnotationen) interessant.<sup>122</sup>

Festzuhalten bleibt, daß bei nicht transparenten Leistungsvorteilen der in Frage kommenden Arbeitgeber Bewerber dazu tendieren, dieses **Informationsdefizit durch Schlüsselinformationen über das Unternehmen auszugleichen** bzw. das Gesamtbild unter Berücksichtigung dieser Informationen abzurunden. Nachdem sich also in einem ersten Schritt ein Gesamturteil

116 Der als "Markenartikeleffekt" bezeichnete Schluß vom Markennamen auf die gesamte Produktqualität unterstreicht die Bedeutung, die Bekanntheit oder gesellschaftliches Ansehen eines Unternehmens bei Arbeitsplatzsuchenden haben können.

117 Vgl. Popper, K.R.: Die Logik der Forschung, 9. Aufl., Tübingen 1989, S. 14.

118 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 195.

119 Vgl. Schanz, G.: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 9.

120 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 304ff.

121 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 309.

122 Vgl. Beckwith, N.E./Kassarjian, H.H./Lehmann, D.R.: Halo Effects in Marketing Research: Review and Prognosis, in: Hunt, K.H. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, Vol. V, Ann Arbor 1978, S. 468.

(Unternehmens- bzw. Arbeitgeberimage) aufgrund von Schlüsselinformationen (im Wege der Attributdominanz) herausgebildet hat, strahlt dann in einem zweiten Schritt (über den Halo-Effekt) das Gesamturteil auf die einzelnen Eigenschaften des Unternehmens ab. Imagewirkungen sind somit in allen Phasen des Bewerbungsprozesses zu verzeichnen.<sup>123</sup>

## 5. Auswahl

Auswahlprogramme werden vom Individuum erst dann angewandt, wenn tatsächlich eine umgehende Entscheidung erforderlich ist. Vorher finden zwar schon Beurteilungsprozesse statt, aber ohne konkreten Entscheidungsdruck werden keine Konsequenzen aus der Beurteilung der Vorzüge und Nachteile einzelner Alternativen gezogen. Ein bei der Betrachtung sämtlicher Auswahlprogramme und -regeln auftauchendes Problem ist, daß in Abhängigkeit von persönlichen, objektspezifischen und situativen Rahmenbedingungen jeweils andere Auswahlprogramme zur Anwendung gelangen.

Kognitive Auswahlprogramme<sup>124</sup> kommen immer dann zum Einsatz, wenn die Entscheidung nicht zufällig, impulsiv oder gewohnheitsmäßig erfolgt. Auch im Rahmen von Auswahlprogrammen wird wie bei Beurteilungsprogrammen von einer **Kosten-Nutzen-Algebra** gesprochen. Hierbei handelt es sich um relativ aufwendige Informationsverarbeitungsprogramme, bei denen eine alternativenweise Beurteilung hinsichtlich Kosten und Nutzen erfolgt. Es wird das Produkt mit dem höchsten wahrgenommenen Nettonutzen gewählt.<sup>125</sup>

Realitätsnäher als die Kosten-Nutzen-Algebra sind die heuristischen Auswahlregeln der sog. Theorien der begrenzt-rationalen Wahl. Für diese Theorien gelten folgende Annahmen:<sup>126</sup>

- Entscheider verfügen über unvollständige Informationen und lediglich über ein unvollständiges Bild der Problemsituation.
- Entscheider kennen niemals alle möglichen Alternativen und deren Konsequenzen, sondern ziehen nur einige wenige aller möglichen Alternativen in Erwägung.
- Handlungsalternativen werden nur unzureichend bewertet, da es ausgeschlossen ist, Ergebnisse und Eintrittswahrscheinlichkeiten exakt zuzuordnen.
- Ex ante läßt sich niemals die optimale Lösung bestimmen. Als Ersatzkriterium bietet sich die Suche nach zufriedenstellenden Ergebnissen an.

**Heuristische Auswahlregeln** sind Ausfluß der Annahme begrenzter Rationalität. Hierunter sind nach Kirsch alle Regeln, Vorrichtungen oder Tricks zu fassen, die dazu beitragen, die

123 Vgl. Böckenholt, I./Homburg, C.: Ansehen, Karriere oder Sicherheit?, in: ZfB 11/1990, S. 1160 sowie die dortige Fußnote 4.

124 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 401ff.

125 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 402.

126 Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 487.

Dauer der Suche nach Lösungen für neu auftauchende Probleme zu verkürzen.<sup>127</sup> Heuristische Auswahlregeln nehmen eine schrittweise Aussonderung von Alternativen vor und implizieren somit eine Auswahl nach Attributen. Diese sich an einzelnen Eigenschaften eines Produktes orientierenden Eliminationsregeln sind wesentlich einfacher als die Kosten-Nutzen-Algebra, da nur ordinale Vergleiche hinsichtlich eines Kriteriums auszuführen sind und die Einzelheiten der Beurteilung das Gedächtnis nicht weiter belasten. Es handelt sich also um nicht-kompensatorische Auswahlmodelle. Mit steigender Alternativenzahl nehmen eliminierende Strategien zu. Mitunter gibt es auch einen Strategienwechsel, d.h. zuerst finden Eliminationsregeln Anwendung, bis einige wenige Alternativen übrigbleiben, die dann alternativenweise beurteilt werden.<sup>128</sup> Aus der Konsumentenforschung sind v.a. die folgenden vier Kaufentscheidungsheuristiken bekannt:<sup>129</sup>

Die lexikographische Regel basiert auf der Bildung einer Rangordnung von Produkteigenschaften nach ihrer subjektiv empfundenen Wichtigkeit. Anhand der wichtigsten Eigenschaft findet ein Vergleich der Alternativen untereinander statt. Die bei diesem Kriterium beste Alternative wird gewählt, unabhängig von den Beurteilungen bei den nachrangigen Kriterien. Nur bei einer Gleichbeurteilung zweier oder mehrerer Alternativen geht das Individuum zur nächstwichtigsten Eigenschaft über und führt einen Vergleich zwischen den verbliebenen Alternativen durch etc.

Die disjunktive Regel lautet: Wenn ein Produkt unter mehreren als wichtig empfundenen Eigenschaften einen herausragenden Wert aufweist, so wird dieses Produkt gewählt. Es wird also entweder die Eigenschaft  $E_1$  **oder**  $E_2$  **oder**  $E_3$  etc. als Beurteilungsmaßstab gewählt.

Die gleichzeitige Heranziehung mehrerer Eigenschaften ( $E_1$  **und**  $E_2$  **und**  $E_3$  etc.) führt zur konjunktiven Regel. Jede Alternative muß bestimmte Mindeststandards erfüllen. Bei noch mehreren im Rennen verbliebenen Alternativen werden die Ansprüche an einzelne Eigenschaften erhöht.

Die sequentielle Elimination ist eine Spielart der konjunktiven Regel. Auch sie basiert auf der Festlegung von Mindestanspruchsniveaus für einzelne Eigenschaften. Nur werden nicht alle relevanten Eigenschaften herangezogen, sondern nur ausgewählte, z.B. die subjektiv wichtigsten Eigenschaften. Charakteristisch für die sequentielle Elimination ist, daß sie nur zu einer Reduzierung der Alternativenanzahl führt, nicht jedoch zur endgültigen Auswahl eines Objekts. Sie tritt daher stets in Verbindung mit anderen Auswahlregeln auf.

Den Ausführungen läßt sich entnehmen, daß Entscheider gemäß der Theorien der begrenzt-rationalen Wahl u.U. nur so lange Alternativen suchen und bewerten, bis eine Lösung gefunden ist, die ihrem Anspruchsniveau entspricht. Die Höhe des Anspruchsniveaus und die unternommenen Anstrengungen zu seiner Befriedigung hängen neben Persönlichkeitseinflüssen von Er-

127 Vgl. Kirsch, W.: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, 3. Aufl., München 1988, S. 28.

128 Vgl. Aschenbrenner, K.M.: Kaufentscheidung, in: Hoyos, C. Graf et al. (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München 1980, S. 159.

129 Vgl. hierzu Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 405ff. und Kuß, A.: Kaufentscheidungsheuristiken, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 515ff.



wartungen ab. Das Anspruchsniveau paßt sich ständig an: nach unten z.B. bei Versagen, bei sinkendem Vertrauen des Individuums in seine Fähigkeit, Ziele zu erreichen.<sup>130</sup> Die auf den Arbeitsmarkt übertragene Hypothese lautet: Bei für den Stellensuchenden ungünstiger Arbeitsmarktsituation, längerer Stellensuche oder zunehmendem finanziellen Druck sinkt sein Anspruchsniveau (global oder bei einzelnen Arbeitgebereigenschaften). Mehrere Alternativen erhöhen hingegen das Anspruchsniveau. Anspruchsniveau und Verlauf des Entscheidungsprozesses beeinflussen sich also wechselseitig. Anders ausgedrückt bedeutet die Einführung eines Anspruchsniveaus in Entscheidungsmodelle, daß das Individuum Satisfizierungsziele statt Maximierungsziele verfolgt.

Empirisch konnte nachgewiesen werden, daß attributweises Vorgehen dreimal so häufig vorkommt wie alternativenweises. Die Wahl einer der beiden Vorgehensweisen weist eine relative individuelle Stabilität auf, indem sie von persönlichen Gewohnheiten und den verfügbaren Kenntnissen abhängt. Allerdings nehmen auch die Eigenschaften der angebotenen Güter (bzw. der Arbeitgeber) sowie die Darbietungsform großen Einfluß.<sup>131</sup> Die Reihenfolge der Aufnahme der Einzelinformationen erlaubt Schlüsse auf die angewandten Entscheidungsheuristiken. Die alternativenweise Aufnahmereihenfolge erfordert größere kognitive Anstrengungen und läßt auch eine alternativenweise Entscheidungsheuristik erwarten. Eine attributweise Aufnahmereihenfolge erhöht die Wahrscheinlichkeit für eine attributweise Entscheidungsheuristik, d.h. das frühzeitige Aussortieren ungeeigneter Alternativen.

**Weitere Vereinfachungen** des Auswahlvorgangs, die allerdings vornehmlich bei niedrigem Involvement auftreten, sind die von Anfang an begrenzte Einbeziehung von Alternativen oder Eigenschaften, der Rückgriff auf fertige Einstellungen, das Ersetzen eigener Auswahlentscheidungen durch Empfehlungen der Umwelt und die Wahl der nächstbesten Alternative, die dem Anspruchsniveau entspricht.<sup>132</sup>

Im Rahmen der Arbeitsplatzwahl gibt es zwei punktuelle Entscheidungen, auf die die vorgenannten Erkenntnisse zu Auswahlmechanismen Anwendung finden könnten: die **Bewerbung** und der **Arbeitsvertragsabschluß**.

Der Übertragbarkeit der Erkenntnisse sind für die Bewerbungsentscheidung Grenzen gesetzt, da empirisch beobachtet werden kann, daß Stellensuchende in der Regel nicht nur ein einziges Unternehmen für ihre Bewerbung auswählen, sondern sich gleichzeitig bei mehreren Unternehmen bewerben. Dies liegt darin begründet, daß der Bewerber (im Unterschied zu einem normalen Entscheidungsprozeß bei Konsumgütern) nicht zwangsläufig davon ausgehen kann, daß er in dem von ihm präferierten Unternehmen wirklich einen Arbeitsplatz erhält. Zumindest

130 Vgl. Kirsch, W.: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, 3. Aufl., München 1988, S. 36.

131 Vgl. Aschenbrenner, K.M.: Kaufentscheidung, a.a.O., S. 158.

132 Vgl. Howard, J.A.: Consumer Behavior. Application of theory, New York/Düsseldorf 1977, S. 9 und S. 56.

in dieser Bewerbungsphase kommt es somit nicht zu einer Elimination aller Alternativen bis auf eine. Jedoch hat hier die sequentielle Elimination, die eine Reduzierung der Alternativenanzahl bewirkt, besondere Relevanz.

Erst in der darauffolgenden Phase, in der Vorstellungsgespräche mit den Unternehmen geführt werden, bleibt am Ende ein einziges Unternehmen übrig, mit dem ein Arbeitsvertrag zustande kommt. Aber auch hier können Auswahlprogramme erst voll zum Zuge kommen, wenn der Bewerber gleichzeitig mehrere Arbeitsvertragsangebote erhalten hat. Andernfalls erhält dasjenige Unternehmen den Zuschlag, das überhaupt oder zumindest als erstes Unternehmen ein Angebot offeriert. Es haben also situative Einflüsse, v.a. auch die konkreten dem Bewerber vom jeweiligen Unternehmen gebotenen Anreize, dominierende Bedeutung gegenüber vorgefertigten Auswahlregeln.

Es gibt eine interessante Veröffentlichung aus dem Jahr 1968, die sich vorrangig mit der zweiten Entscheidung des Bewerbers, dem Arbeitsvertragsabschluß, auseinandersetzt und viele der vorstehend aufgeführten psychologischen Erklärungsansätze menschlichen Verhaltens integriert. Behling/Labovitz/Gainer versuchten eine **Klassifikation der bis dahin geläufigen Untersuchungsansätze auf dem Gebiet der Personalrekrutierung**.<sup>133</sup> Ihre plausible Einteilung in "objective factor theories", "subjective factor theories" und "critical contact theories" wurde jedoch in der Folgezeit kaum aufgegriffen.<sup>134</sup>

Der Bewerber beurteilt bei den **"objective factor theories"** in einem rationalen Bewertungsprozeß eine bestimmte Anzahl meßbarer Attraktivitätsfaktoren der Arbeitgeber und wählt den aufgrund der vorgenommenen Bewertung attraktivsten Arbeitgeber aus. Die Unternehmen müssen lediglich das trotz individueller Unterschiede meist relativ einheitliche Beurteilungsmuster der Bewerber herausfinden und ihre Jobangebote entsprechend ausrichten.<sup>135</sup>

Bei **"subjective factor theories"** wird nicht von einem rational ablaufenden Entscheidungsprozeß des Arbeitsplatzsuchenden ausgegangen, sondern eine höchst subjektive Entscheidung unterstellt. Hauptdeterminante der Arbeitsplatzwahl ist die wahrgenommene Übereinstimmung zwischen Persönlichkeitsmustern/-merkmalen (Selbstkonzept) und dem Image des Unternehmens (bzw. Merkmalen der Organisationsmitglieder).<sup>136</sup> Das Individuum wählt nicht nur einen Arbeitgeber, sondern gleichzeitig ein Mittel, um sein Selbstkonzept umzusetzen. Eine Erhärtung dieser Hypothese gelang v.a. für die Berufswahl. Doch konnte in einer empirischen Unter-

133 Vgl. Behling, O./Labovitz, G./Gainer, M.: College Recruiting: A Theoretical Base, in: Personnel Journal, 1968, S. 14ff.

134 Einer der wenigen Artikel, die auf der Dreiteilung basieren, stammt von Tom, V.R.: The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 6, 1971, S. 573ff.

135 Vgl. Behling, O./Labovitz, G./Gainer, M.: College Recruiting: A Theoretical Base, in: Personnel Journal, 1968, S. 15.

136 Vgl. Behling, O./Labovitz, G./Gainer, M.: College Recruiting: A Theoretical Base, in: Personnel Journal, 1968, S. 17.

suchung auch bestätigt werden, daß die Ähnlichkeit zwischen der Selbstbeschreibung des Individuums und der erstpräferierten Organisation größer ist als die zur letztgewählten Organisation.<sup>137</sup> Es kommt somit auf die Ähnlichkeit und nicht auf absolute Einstellungswerte etc. an.<sup>138</sup>

Diese Ansätze können als die umfassendsten der drei Klassen gelten, da sie implizit die beiden anderen Ansätze enthalten, da Images durch objektive Faktoren ebenso wie durch organisationale Rekrutierungsaktivitäten (critical contact theories) entstehen.<sup>139</sup>

Gemäß den "**critical contact theories**" ist der Bewerber nicht in der Lage, objektiv irgendwelche rationalen Vergleiche zwischen Unternehmen und ihren Arbeitsplatzangeboten vorzunehmen. Zudem stehen die berufliche Unerfahrenheit des Bewerbers und die kurze Dauer des Kontaktes mit dem Unternehmen und die einander immer ähnlicher werdenden Stellenofferten und Rekrutierungsaktivitäten einer sachgerechten Bewertung entgegen. Der Bewerber wird daher nur offensichtliche Unterschiede wahrnehmen, die sich während seines Kontaktes mit dem Unternehmen ergeben.<sup>140</sup> Wichtig sind daher die Schnelligkeit der Bewerbungsbearbeitung und die Persönlichkeiten (Erscheinung, Verhalten, Interesse am Bewerber, psychologisches Geschick etc.) des Recruiters, des Vorgesetzten und aller mit dem Bewerber anläßlich seines Vorstellungsgesprächs in Berührung kommenden Firmenangehörigen.

**Theoretische Erklärungsversuche menschlichen Verhaltens**, und hierbei bilden die vorstehend genannten keine Ausnahme, sind historisch betrachtet meist aus dem Streben nach Erklärung spezifischer Verhaltensphänomene entstanden, d.h. sie fokussieren nur einzelne Konstrukte. In Abhängigkeit von ihrem Spezifitätsgrad bleiben ihr Erklärungsanspruch und ihr Anwendungsbereich eingeschränkt. Daher gibt es auch kaum "falsche" bzw. "unwahre" Ansätze, sondern die Theorien besitzen fast alle Gültigkeit - in ihrem begrenzten Bereich oder unter bestimmten Anwendungsbedingungen. Die jeweils zu untersuchende Problemstellung bestimmt also, welche Theorie heranzuziehen ist, bzw. welche Theorie die größte Aussagekraft besitzt. Lautet das Ziel, einen derartig komplexen Entscheidungsprozeß wie den der Arbeitsplatzwahl umfassend abzubilden, ist es unwahrscheinlich, sich auf einen einzigen Ansatz oder einige wenige beschränken zu können. So ist gleichermaßen auffällig wie unbefriedigend, daß die **Ansätze, die speziell die Arbeitsplatzwahl zu ihrem Gegenstand haben**, viel zu spät einsetzen. D.h. sie untersuchen erst die Endphase des Entscheidungsprozesses und vernachlässigen darüber die beim Stellensuchenden bereits gebildeten entscheidungserheblichen Einstel-

137 Vgl. Tom, V.R.: The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process, a.a.O., S. 577ff.

138 Vgl. Tom, V.R.: The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process, a.a.O., S. 590.

139 Vgl. Tom, V.R.: The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process, a.a.O., S. 575.

140 Vgl. Behling, O./Labovitz, G./Gainer, M.: College Recruiting: A Theoretical Base, in: Personnel Journal, 1968, S. 17f.



lungen zu bestimmten Arbeitgebern und Branchen. Als naheliegender Lösungsansatz bietet sich die Heranziehung von Totalmodellen an, wie sie für den Bereich des Konsumentenverhaltens existieren. Jedoch scheitern Totalmodelle, die sämtliche relevanten Konstrukte enthalten und alle Phänomene des Käuferverhaltens erschöpfend erklären wollen, häufig an der mangelnden Operationalisierbarkeit der meisten einbezogenen Größen und der nicht hinreichend empirisch quantifizierten Zusammenhänge. Ein sinnvoller Kompromiß dürfte daher in der Verwendung partialanalytischer Erklärungsansätze mittlerer Komplexität liegen.

In der vorliegenden Arbeit soll der gesamte Prozeß der Arbeitsplatzwahl und nicht nur ein Teil desselben analysiert werden. Es wird im folgenden der Versuch einer Darstellung sämtlicher relevanter Einflußfaktoren der Arbeitsplatzwahl unternommen. Dies geschieht mit Hilfe eines dreiphasigen Modells, das Rückgriffe auf die Rekrutierungstheorien und viele der vorgestellten psychologischen Erklärungsansätze notwendig macht. Dieses Phasenmodell erhebt zwar nicht den Anspruch, sämtliche hypothetischen Konstrukte in ihren Wirkungszusammenhängen abzubilden und ist folglich kein Totalmodell des Konsumentenverhaltens wie die Modelle von Howard/Sheth<sup>141</sup> sowie von Engel/Blackwell/Kollat.<sup>142</sup> Dennoch besitzt es für die vorliegende Problemstellung eine wichtige Orientierungsfunktion, vor allem bei der Einordnung von Einzelaussagen oder empirischen Untersuchungsergebnissen.

---

141 Vgl. Howard, J.A./Sheth, J.N.: The theory of buyer behavior, New York/London/Sydney/Toronto 1969. Allerdings wurde ihre Unterscheidung zwischen hypothetischen Konstrukten und intervenierenden Variablen nicht übernommen.

142 Vgl. Engel, J.F./Blackwell, R.D./Kollat, D.T.: Consumer behavior, 3. ed., Hinsdale 1978, S. 32.

## II. Phasenmodell der Arbeitsplatzwahl

Die Arbeitsplatzwahl kann wie grundsätzlich jedes Entscheidungsverhalten entweder als Entschluß oder als Prozeß interpretiert werden.<sup>143</sup> Eine Entscheidung als Entschluß ist die Wahl einer Handlungsmöglichkeit aus mehreren sich gegenseitig ausschließenden Alternativen. Neben der Wahl und den Alternativen sind der Willensimpuls und die Zielorientierung weitere die Entscheidung konstituierende Merkmale.<sup>144</sup> In der neueren Forschung wird die Entscheidung nicht mehr als punktueller Akt gesehen, sondern es wird der Prozeßcharakter der Entscheidung hervorgehoben,<sup>145</sup> der sich stets in mehreren aufeinanderfolgenden Entscheidungsakten widerspiegelt. Die Entschlußsichtweise würde auf die konkreten Auswahlakte von Stellensuchenden abstellen, z.B. auf das Abschließen eines von mehreren angebotenen Arbeitsverträgen. Dies würde eine Ausklammerung von vielen vorgelagerten kognitiven Prozessen implizieren. Im folgenden soll daher der zweite Weg, die Betrachtung der Arbeitsplatzwahl als Prozeß, beschritten werden. Dieses Vorgehen erlaubt die Berücksichtigung solcher Vorgänge wie Informationssuche und Imageentstehung, die für ein umfassendes Verständnis der Arbeitsplatzwahl unerlässlich sind. Die Prozeßsichtweise ist Grundlage des nachfolgend verwendeten Phasenmodells, durch welches die Arbeitsplatzwahl als ein in drei Phasen aufteilbarer langfristiger Prozeß interpretiert wird. Jedoch sind beide Auffassungen weniger als Widerspruch, sondern eher als sinnvolle Ergänzung zu sehen.

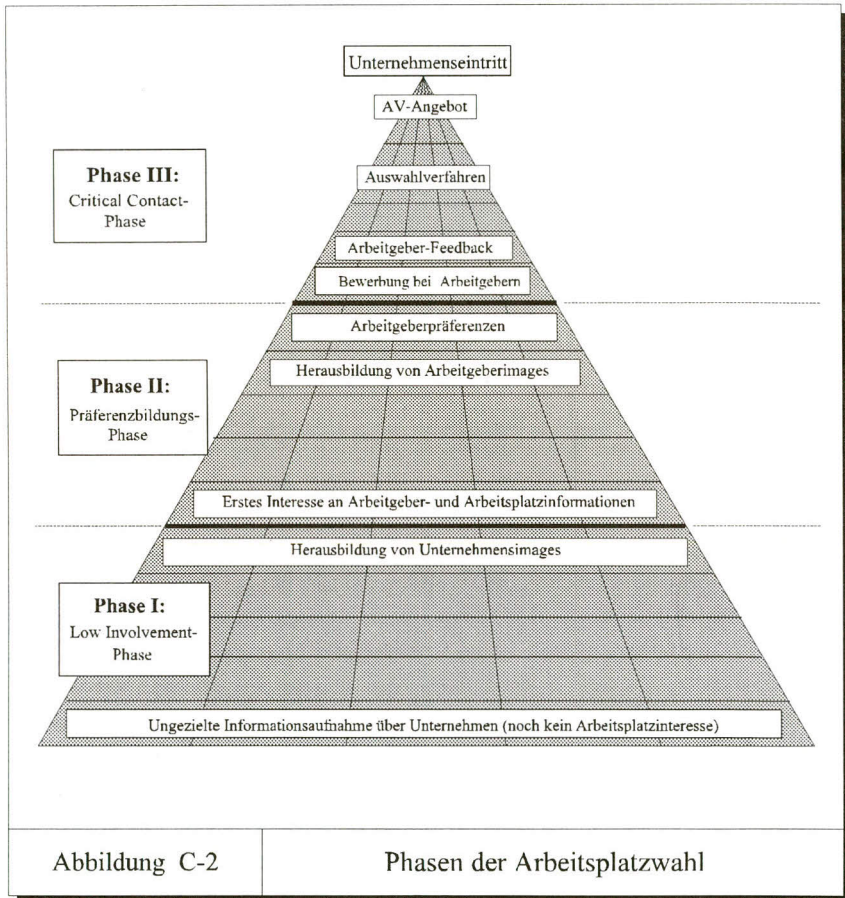
Es folgt der Entwurf eines dreistufigen Phasenmodells zum Prozeß der Arbeitsplatzwahl (Abbildung C-2), bestehend aus der **Low Involvement-Phase (Phase I)**, der **Präferenzbildungsphase (Phase II)** und der **Critical Contact-Phase (Phase III)**. Phase I ist gekennzeichnet durch Low Involvement des Individuums hinsichtlich der Arbeitsplatzsuche und der Aufnahme aller hiermit zusammenhängenden Informationen. In dieser Phase befindet sich das Individuum noch in der Rolle eines normalen Staatsbürgers bzw. Konsumenten. Erst in Phase II erwacht das Interesse an Informationen über potentielle Arbeitgeber und Arbeitsplätze. Resultat der Informationsaufnahme und -verarbeitung sind spezifische Arbeitgeberimages und daraus ableitbare Arbeitgeberpräferenzen. Phase III umfaßt den direkten Kontakt zwischen Individuum und Arbeitgeber von der Bewerbung über Auswahlverfahren bis zum Unternehmens Eintritt. Die Phasen spiegeln den idealtypischen Verlauf des Entscheidungsprozesses von Arbeitsplatzbewerbern wider. Die Abgrenzung der Phasen wird lediglich für analytische Zwecke vorgenommen. In der Realität sind die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen fließend. Die Verengung von Phase I bis Phase III symbolisiert die Abnahme der Anzahl der vom Individuum betrachteten Unternehmen im Zuge der Arbeitsplatzwahl. Werden in Phase I noch alle

143 Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 485.

144 Vgl. Witte, E.: Entscheidungsprozesse, in: Wittmann, Waldemar et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 910.

145 Vgl. Witte, E.: Entscheidungsprozesse, a.a.O., Sp. 910.

Unternehmen beachtet, so bleibt am Ende von Phase III nur noch ein Unternehmen übrig, in das der Stellenbewerber letztlich eintritt. Insgesamt entsteht ein Modell, das zwar nur ein vereinfachtes Abbild der Realität darstellt, aber dafür die Funktion eines schnellen ersten Problemzugangs erfüllt.



Dieses Modell erscheint problemadäquater als herkömmliche Phasenschemata<sup>146</sup>, die folgendermaßen gegliedert werden:

1. Identifizierung des Problems
2. Informationssuche
3. Gewinnung der Entscheidungsalternativen

146 Vgl. Witte, E.: Entscheidungsprozesse, a.a.O., Sp. 915.



4. Bewertung der Alternativen
5. Auswahl einer Alternative
6. Durchführung der getroffenen Entscheidung.

Gegenüber derartigen Phasenschemata stellt das hier aufgeführte Modell insofern eine Erweiterung dar, als nicht die Identifizierung des Problems (hier: Bewußtwerden der Notwendigkeit der Arbeitsplatzsuche = Phase II) den Beginn bildet, sondern diesem Problem die Phase I (Low Involvement-Phase) vorangestellt wird. Dies geschieht, weil bereits vor der konkreten Stellensuche viele das Entscheidungsverhalten prädestinierende Prozesse stattgefunden haben. Tabelle C-1 enthält einen Überblick über die Prozeßphasen und die wesentlichen Abgrenzungskriterien.

Kriterien	Phase I (Low Involvement)	Phase II (Präferenzbildung)	Phase III (Critical Contact)
Phasenbeginn	undefiniert	erstes Interesse an Arbeitgeberinformationen	Bewerbung bei präferierten Arbeitgebern
Charakteristische Ereignisse	Verhalten wie jeder andere Konsument bzw. Staatsbürger	Aufstellung einer Präferenzreihenfolge potentieller Arbeitgeber	Personalauswahlverfahren Arbeitsvertragsangebot und -unterzeichnung
Vom Individuum eingenommene Rolle	Konsument, Student, Mediennutzer u.a.	Stellensuchender	Bewerber im Bewerbungsverfahren
Vorrangiges Informationsinteresse	kein spezieller Fokus, u.a. Produktinformationen	Unternehmen als potentielle Arbeitgeber	potentielle Arbeitsplätze bzw. Tätigkeiten
Involvement	gering	hoch	sehr hoch
Informationsbeschaffungsverhalten	passiv, latent aufnahmebereit	aktiv	aktiv
Vorherrschende Kommunikationsform	Massenkommunikation	Massenkommunikation und persönliche Kommunikation	persönliche Kommunikation
<b>Tabelle C-1</b>	<b>Abgrenzungskriterien der Prozeßphasen der Arbeitsplatzwahl</b>		

Versucht man, die Wahl eines Arbeitgebers anhand der aus der Konsumentenforschung entstammenden Kaufentscheidungstypen zu klassifizieren, so kommt sie einer extensiven Entscheidung am nächsten. Neben stärkerer kognitiver Kontrolle,<sup>147</sup> einer großen benutzten Informationsmenge und einer langsamen Entscheidungsgeschwindigkeit ist für eine extensive Entscheidung ein kognitiv und emotional hohes **Involvement** charakteristisch.<sup>148</sup> Der Begriff "Involvement" kennzeichnet das Niveau der Informationsaufnahme- und -verarbeitungsbereitschaft.<sup>149</sup> Es ist das innere Engagement, mit dem sich jemand einem Gegenstand oder einer Aktivität zuwendet. Das Involvement ist eine komplexe, mehrdimensionale Größe, die in folgende Komponenten gegliedert wird<sup>150</sup>:

- Persönliches Involvement (Motive, Einstellungen und daraus ableitbare Neigungen),
- Reizabhängiges Involvement,
- Medieninvolvement (Low-Involvement-Medien sind Rundfunk und Fernsehen, High-Involvement-Medien z.B. Printmedien),
- Botschafts-Involvement (Unterhaltungswert und ästhetischer Wert, "story"),
- Situatives Involvement.

Das reizabhängige Involvement ist nicht nur abhängig von der Stärke der Umweltreize, sondern vor allem vom sog. Produktinvolvement, der wahrgenommenen Wichtigkeit des Produkts (bzw. des Arbeitsplatzes). Da die Wahl des Arbeitsplatzes ein hohes kognitives und emotionales Konfliktpotential aufweist (das Selbstbild und die Selbstdarstellung hängen hiervon ab), ist mit einem hohen "Produktinvolvement" zu rechnen. Das Involvement ist allerdings häufig erst zum Zeitpunkt der endgültigen Entscheidung hoch. Da eine Entscheidung wie die Arbeitsplatzwahl nicht punktuell aufgefaßt werden kann, muß nach einer anfänglichen Low-Involvement-Situation in der Phase der Unternehmensimagebildung und einer High-Involvement-Situation, die mit zunehmender Nähe zur Bewerbung entsteht, differenziert werden. Für die Endphase der Arbeitgeberwahl kann somit von einer risikoträchtigen, stark involvierenden Entscheidung ausgegangen werden. Die Erkenntnis, daß gering Involvierte stärker stimulusabhängig sind,<sup>151</sup> wird im hier entwickelten Modell dadurch berücksichtigt, daß in Phase I das Individuum mehr oder weniger passiv den Stimuli ausgesetzt ist, während in Phase II mit zunehmender Nähe zur Bewerbung eine aktive Informationssuche einsetzt.<sup>152</sup>

147 Die aufgeführte Eigenschaft der stärkeren kognitiven Kontrolle darf jedoch nicht dazu verleiten, sich ein dem homo oeconomicus entsprechendes Entscheidungsverhalten vorzustellen. Statt dessen muß noch einmal auf die obigen Ausführungen zur begrenzten Rationalität menschlicher Entscheidungen verwiesen werden.

148 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 374.

149 Vgl. Leven, W.: Involvement-Niveau und Informationsbearbeitung, in: Werbeforschung und Praxis 5/1988, S. 169.

150 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 375ff. und Trommsdorff, V.: Käuferverhalten, a.a.O., Sp. 2143f.

151 Vgl. Leven, W.: Involvement-Niveau und Informationsbearbeitung, in: Werbeforschung und Praxis 5/1988, S. 169.

152 Siehe Kap. C.II.2.

Aufgrund der Bedeutung der Arbeitsplatzwahl für das Leben des Arbeitnehmers ist zu vermuten, daß das subjektiv wahrgenommene (Fehl-)Entscheidungsrisiko sehr hoch sein dürfte. Ein aus der Konsumentenforschung stammender Ansatz, der die bei Entscheidungen häufig vorhandene Ungewißheit und ihre Konsequenzen untersucht, ist die **Theorie des wahrgenommenen Kaufrisikos**.<sup>153</sup> Unter dem wahrgenommenen Kaufrisiko sind die vom Individuum als nachteilig aufgefaßten Folgen seiner Entscheidung, die es nicht sicher vorhersehen kann, zu verstehen.<sup>154</sup> Die Ungewißheit des Individuums umfaßt zwei Aspekte: die Ungewißheit hinsichtlich des Eintretens bestimmter negativer Konsequenzen einer Entscheidung (Risikoinhalt) und die Ungewißheit hinsichtlich des Ausmaßes dieser Konsequenzen (Risikoausmaß).<sup>155</sup> Jede Entscheidung beinhaltet in der Regel Risiko, da sie zumindest implizit Annahmen über zukünftige Umweltzustände und Ereignisse enthält. Die vom Individuum befürchteten negativen Konsequenzen seiner Entscheidung lassen sich einteilen in wirtschaftliche (besonders finanzielle), technisch-funktionelle, physische, psychologische (Gefahr des Ich-Verlusts) und soziale Risiken (Gefährdung der Selbstdarstellung und der sozialen Akzeptanz). Das wahrgenommene Risiko ist um so höher, je schwieriger die Qualität des Objektes durch äußere Merkmale zu beurteilen ist, je weniger Erfahrungen mit dem Objekt gemacht worden sind und je folgenreicher, je öffentlicher und je irreversibler die Entscheidung ist (Grad und Dauer der Gebundenheit). Es ist strittig, ob das wahrgenommene Risiko ein Persönlichkeitsmerkmal ist. Bei Selbstvertrauen oder Erfahrung mit dem Produkt oder mit ähnlichen Entscheidungssituationen sinkt die Risikowahrnehmung. Es ist anzunehmen, daß bei Einschränkung der Wahlmöglichkeiten, hinsichtlich der Arbeitsplatzwahl z.B. bei anhaltend schlechter Arbeitsmarktsituation, die Risikowahrnehmung in den Hintergrund tritt.

Die grundlegende Hypothese lautet: Wenn das wahrgenommene Entscheidungsrisiko eine **individuelle Toleranzschwelle** übersteigt, versucht der Entscheider das Risiko zu reduzieren. Er benutzt Reduktionstechniken, die den Ablauf des Entscheidungsprozesses beeinflussen.<sup>156</sup> Die **Techniken der Risikoreduktion**<sup>157</sup> bestehen in Unsicherheitsabbau (Suche nach risikomindernden Informationen, Meidung risikoerhöhender Informationen, Uminterpretation bereits aufgenommener Informationen) und Konsequenzenverringering (z.B. Probearbeitsverhältnisse, Wahl eines großen Konzerns mit vielen Möglichkeiten des internen Stellenwechsels, Arbeitsaufnahme am gleichen Standort, Hinausschieben der Entscheidung oder Verzicht). Nachgewiesen werden konnte eine steigende Intensität der Informationsgewinnung bei hohem

153 Dieser Ansatz ist nicht zu verwechseln mit den risikothoretischen Erklärungsansätzen, die in der Betriebswirtschaftslehre eine lange Tradition besitzen, da dort eine normative Sichtweise dominiert, d.h. die Aufstellung entscheidungslogischer Regeln, die bei gegebenen Prämissen zur optimalen Zielannäherung führen.

154 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, München 1992, S. 414ff.

155 Vgl. Kuß, A./Diller, H.: Kaufrisiko, in Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 523.

156 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 416.

157 Vgl. Kuß, A./Diller, H.: Kaufrisiko, a.a.O., S. 524.



finanziellen Risiko und Irreversibilität der Entscheidung.<sup>158</sup> Es wird vermutet, daß bei hohem sozialen Risiko bereits vor der endgültigen Entscheidung Bestätigung für die beabsichtigte Wahl in Gesprächen mit Bezugspersonen gesucht wird.<sup>159</sup> Da die Arbeitgeberwahl eine risikoträchtige, stark involvierende Entscheidung ist, kommt der zwischenmenschlichen Kommunikation besondere Bedeutung zu. Sie kann mitunter sogar wichtiger als werbliche Kommunikation sein. Bei sozial-psychischen Risiken werden in der Regel personale Informationsquellen bevorzugt.<sup>160</sup>

Die Anwendbarkeit dieser Theorie auf die vorliegende Problemstellung ist besonders zutreffend, da zu dem generell bei der Arbeitsplatzwahl bestehenden Entscheidungsrisiko gerade bei der Wahl von Unternehmen mit negativem Branchenimage ein erhöhtes Risiko hinzutritt.

## **1. Phase I: Low Involvement-Phase**

### **1.1 Anlässe der Unternehmensbeurteilung**

Schon lange vor der ersten sichtbaren Aktivität im Rahmen der Arbeitsplatzwahl, z.B. während der Schul- und Studienzeit, nimmt das Individuum Informationen über die unterschiedlichsten Unternehmen auf. Die Informationsaufnahme und -bewertung erfolgt in dieser Phase jedoch nicht primär unter dem Gesichtspunkt einer späteren Arbeitsaufnahme bei diesen Unternehmen. Für Informationen über die Eignung von Unternehmen als Arbeitgeber besteht nur eine latente Informationsbereitschaft (Low Involvement). Statt dessen erfolgt die Informationsaufnahme z.B. im Rahmen von Produktwahlentscheidungen oder bei Gesprächen im Bekanntenkreis oder beim Verfolgen von Medienberichten. Bei letzterem kann die Informationsaufnahme auch unter keiner bewußten Zielsetzung seitens des Individuums stehen und mehr oder weniger zufällig erfolgen. Auch im Rahmen von Produktwahlentscheidungen ist das Informationen aufnehmende Individuum nicht als Stellensuchender anzusehen, sondern befindet sich in der Rolle eines Konsumenten. Nichtsdestoweniger sind hierbei die Informationen und ihre Verarbeitung gemäß der Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung für die weitere Informationsaufnahme bestimmend, und zwar durch die nachfolgende Selektivität und Verzerrung gegenüber weiteren angebotenen Informationen.

Die in diesem Abschnitt untersuchte zentrale Fragestellung lautet, auf welchem Wege es bereits in der Low Involvement-Phase zur Herausbildung von Unternehmensimages kommt, die auf

158 Vgl. Frey, D./Kumpf, M./Raffée, H./Sauter, B./Silberer, G.: Informationskosten und Reversibilität des Entschlusses als Determinanten der Informationsnachfrage vor Entscheidung, in: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie, 4/1976, S. 569ff.

159 Vgl. Bänisch, Axel: Käuferverhalten, 3. Aufl., München/Wien 1986, S. 77 sowie Kuhlmann, E.: Kaufrisiko, in: Hoyos, C. Graf et al. (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München 1980, S. 530 und Kramer, R.: Personalmarketing, in: Marketing-Enzyklopädie, Band 2, München 1974, S. 1043.

160 Kuhlmann, E.: Kaufrisiko, a.a.O., S. 530.

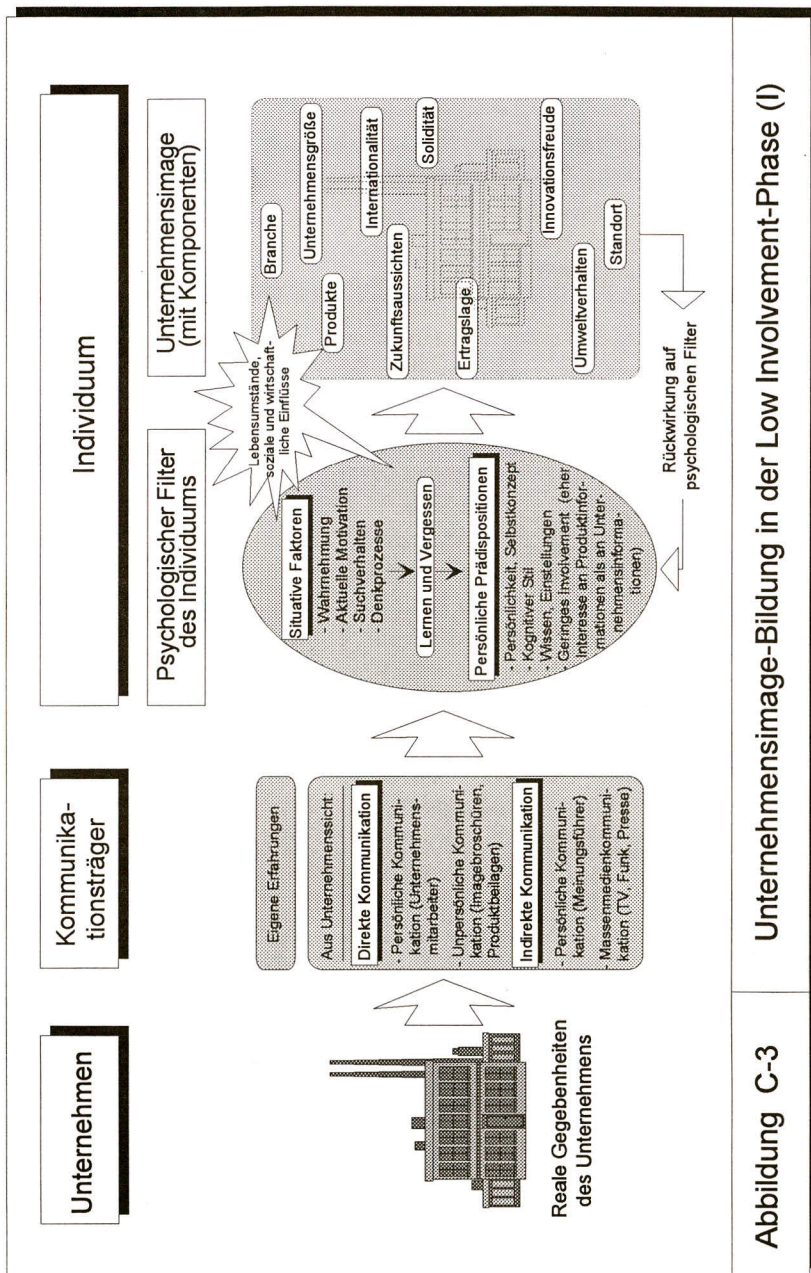


Abbildung C-3

die spätere Arbeitgeberwahl Auswirkungen haben. Abbildung C-3 veranschaulicht den Vorgang der Unternehmensimagebildung. Die "realen" Gegebenheiten des Unternehmens sind der Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Bildung von Unternehmensimages in Phase I. Auch wenn es sich bei den "realen" Gegebenheiten eines Unternehmens um eine eher abstrakte Größe handelt, so kann man sich jedes Unternehmen - noch vor jeder Verzerrung durch subjektive Wahrnehmung und sonstige Kommunikationsprozesse<sup>161</sup> - als ein Objekt mit bestimmten, "objektiv" meßbaren Eigenschaften denken.<sup>162</sup>

## 1.2 Kommunikationsform

Als dem Individuum vermittelte **Kommunikationsinhalte** sind Informationen über sämtliche reale Gegebenheiten des Unternehmens vorstellbar, wobei allerdings auf den psychologischen Filter hingewiesen werden muß, der selektiv und verzerrend wirkt (siehe Kapitel C.II.1.3.).

Die Informationen können dem Individuum über **eigene Erfahrungen** (z.B. Unternehmensbesichtigungen) sowie über einen direkten oder einen indirekten Kontakt des Unternehmens mit dem Individuum vermittelt werden.<sup>163</sup> Die **direkte Kommunikation** kann entweder als persönliche Kommunikation (face-to-face-communication) erfolgen, z.B. über Gespräche der Unternehmensmitarbeiter mit dem Adressaten anläßlich Unternehmensbesichtigungen, Firmenpräsentationen, Werbeveranstaltungen, Messen, oder als unpersönliche Kommunikation über Werbebriefe, Produktprogrammkataloge und Imagebroschüren. Mitunter ist dem Individuum jedoch der direkte Kontakt mit dem Unternehmen aufgrund räumlicher Distanz oder anderer Gründe verwehrt. Daher werden häufig unternehmensexterne Informationsträger zwischengeschaltet (**indirekte Kommunikation**).<sup>164</sup> Die Spannweite reicht hierbei von persönlicher Kommunikation (Meinungsführer, Absatzmittler) bis zu entpersönlichter Massen(medien)kom-

161 Diese Unternehmensrealität ist insoweit abstrakt, als Wirklichkeit nach Watzlawick erst das Ergebnis von Kommunikationsprozessen sein kann und es dementsprechend zahllose Wirklichkeiten gibt, vgl. Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, 20. Aufl., München 1992, S. 7.

162 Es wird nicht verkannt, daß die Meßbarkeit bestimmter Eigenschaften, vor allem solcher quantitativer Art (Mitarbeiterzahl, Umsatz), problemloser sein wird als bei qualitativen oder komplexen, vorab definitionsbedürftigen Eigenschaften (z.B. Innovationsorientierung, Umweltverhalten).

163 Sinnvoll ist die Aufteilung in direkte und indirekte Kommunikation für diese Arbeit u.a. deshalb, weil hierdurch die Kommunikationsprozesse aufgeteilt werden in solche, die vom Unternehmen steuerbar sind (direkte Kommunikation) und solche, die nur schwierig gesteuert werden können (indirekte Kommunikation; Ausnahme: vom Unternehmen in den Massenmedien geschaltete Werbung, die natürlich vom Unternehmen leicht steuerbar ist). Auf diese Systematik wird bei den Gestaltungsempfehlungen zur Kommunikationspolitik (Kap. E.I.3.2) zurückgegriffen.

164 Zur Beschreibung von Kommunikationsprozessen bedient man sich auch des Kriteriums der Anzahl der Kommunikationsstufen. Einstufige Kommunikation entspricht der direkten, zweistufige Kommunikation der indirekten Kommunikation. Darüber hinaus ist in letzter Zeit auch von mehrstufiger oder besser mehrfacher Kommunikation die Rede, wofür z.B. das Kontaktkettenkonzept von Beba angeführt werden kann. Mehrfache, mehrstufige Kommunikation erzeugt einen besonders hohen Kommunikationsdruck. Eine berechtigte Kritik an den gängigen Aussagen zur ein-, zwei- oder mehrstufigen Kommunikation liegt darin, daß sie im wesentlichen von einem passiven Informationsempfänger ausgehen. Evident wird dies v.a. bei der Massenmedienkommunikation, bei welcher nach der Seite des aktiven Kommunikators und der Seite des passiven Rezipienten differenziert wird. Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 661f.



munikation (TV, Hörfunk, Printmedien).<sup>165</sup> Alle genannten Formen der Kommunikation interagieren miteinander und stellen in ihren vernetzten Wirkungen den sozialen Einfluß auf das Individuum dar.<sup>166</sup> Eine präzise Aufschlüsselung der Wirkungsanteile von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation ist schwierig und methodisch noch mit vielen Fragezeichen behaftet.<sup>167</sup> Grundsätzlich herrscht jedoch die Ansicht vor, daß persönliche Kommunikation gegenüber der Massenmedienkommunikation einen höheren Wirkungsgrad aufweist. Dies wird im wesentlichen auf die vergleichsweise größere Glaubwürdigkeit eines menschlichen Kommunikators, seine stärkeren sozialen Kontrollmöglichkeiten, die leichtere Überwindung der selektiven Informationsaufnahme und die größere Flexibilität beim gegenseitigen Informationsaustausch (laufende Rückkopplungen) zurückgeführt.<sup>168</sup>

Wichtige Grundlage für Aussagen über die Inanspruchnahme und den Erfolg von Massenkommunikation und persönlicher Kommunikation ist die Feststellung der einer Werbebotschaft zugrundeliegenden Aktivierungskraft sowie des Informationsbedürfnisses der Adressaten. Je nach Stadium des Entscheidungsprozesses ändert sich das Informationsbedürfnis. Daten darüber, ob überhaupt und (bei positiver Beantwortung) welche Informationen gesucht und/oder aufgenommen werden, benötigt aber das Marketing, um gezielt Kommunikation betreiben zu können.<sup>169</sup> Bei Entscheidungen mit hohem Risiko - und als eine solche kann die Arbeitsplatzwahl gelten - entfalten in den ersten Phasen des Entscheidungsprozesses sowohl Massenkommunikation als auch persönliche Kommunikation gleichermaßen Wirkung. Informationen aus Massenmedien eignen sich in der Regel gut für eine rasche Problemorientierung bzw. für einen ersten Überblick. In der Bewertungs- und Auswahlphase wird die Bedeutung des Einflusses persönlicher Kommunikation dominieren. Das Individuum wird versuchen, seine Entscheidung durch Diskussionen mit seiner näheren Umgebung (Bezugspersonen, Meinungsführer) sozial abzusichern.<sup>170</sup>

---

165 Kommunikation über Massenmedien zieht durch die Reduzierung der Darstellungsform auf maximal zwei Sinne, das Hören und das Sehen, nahezu zwangsläufig semantische Schwierigkeiten sowie generell Codierungs- und Entschlüsselungsfehler bei der Übermittlung von Werbebotschaften nach sich, vgl. Howard, J.A./Sheth, J.N.: *The Theory of Buyer Behavior*, New York/London/Sydney/Toronto 1969, S. 332f.

166 Vgl. Kroeber-Riel, W.: *Konsumentenverhalten*, 5. Aufl., München 1992, S. 661.

167 Vgl. Kroeber-Riel, W.: *Konsumentenverhalten*, 5. Aufl., München 1992, S. 667.

168 Vgl. Kaas, K.-P.: *Diffusion und Marketing*, Stuttgart 1973, S. 54ff. Zu Unterschieden zwischen persönlicher Kommunikation und Massenkommunikation vgl. Kroeber-Riel, W.: *Konsumentenverhalten*, 5. Aufl., München 1992, S. 514f.

169 Ein Beispiel: Verhält sich der Adressat z.B. eher passiv, so sollte die Massenkommunikation nicht nur informativ, sondern vielmehr emotional ausgerichtet sein. Sie muß eine Aktivierung des Empfängers erreichen. Alternativ kann sie auch versuchen, sich vorrangig an Meinungsführer zu richten.

170 Vgl. Kroeber-Riel, W.: *Konsumentenverhalten*, 5. Aufl., München 1992, S. 667. Zu Meinungsführern siehe ausführlich Kap. E.1.3.3

### 1.3 Psychologischer Filter

Menschen handeln nicht aufgrund objektiver Gegebenheiten, sondern auf der Grundlage ihrer Wahrnehmungen, d.h. der subjektiv wahrgenommenen Situation.<sup>171</sup> Innere Vorgänge verhindern, daß auf gleiche Stimuli bestimmte festgelegte Reaktionen folgen.<sup>172</sup> Sie können auch als Wahrnehmungsfilter (Linsenform in Abbildung C-3) aufgefaßt werden, der letztlich die Selektion und die Verzerrung von Informationen bewirkt. Die Wahrnehmung ist dabei nicht nur einschränkend selektiv, sondern gemäß den gestaltpsychologischen Gesetzen werden mitunter auch Reize ergänzt, die in Realität gar nicht vorhanden sind, wie z.B. das Streben nach Vollständigkeit, nach Mustern und nach Ordnung.<sup>173</sup>

Die Faktoren, die das Verhalten von Individuen determinieren, sind zwar nicht alle durch das Unternehmen steuerbar. Für das Unternehmen ist es dennoch äußerst hilfreich, diese Einflußfaktoren zu kennen und bei eigenen Marketinganstrengungen in Rechnung zu stellen. Die Determinanten lassen sich auf unterschiedliche Weise systematisieren.<sup>174</sup> Im folgenden wird für die hypothetischen Konstrukte, die die Vorgänge im Inneren des Individuums zum Gegenstand haben, in Anlehnung an Steffenhagen eine Dreiteilung vorgenommen. Die erste Kategorie beinhaltet Konstrukte, die die momentane psychische Aktivität widerspiegeln, nämlich Wahrnehmung, aktuelle Motivation, Suchverhalten und Denkprozesse (**situative Faktoren**). Auf dem Wege des **Lernens und Vergessens**, (zweite Kategorie) werden als dritte Gruppe relativ dauerhafte **Prädispositionen** (prädisponierende Gedächtnisinhalte mit zeitlich überdauernder Bedeutung) zum Vollzug aktueller psychischer Prozesse und Verhaltensweisen, wie Wissen, Einstellungen und Verhaltensabsichten, gebildet.<sup>175</sup> Diese Prädispositionen manifestieren sich in der Persönlichkeit, dem Selbstkonzept, dem kognitiven Stil und dem Involvement. Des weiteren sind noch die Trieb- bzw. Bedürfnisstruktur, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Erfahrungen und Erwartungen, Anspruchsniveau sowie Gewohnheiten von Bedeutung.<sup>176</sup> Die Prädispositionen sollen nachfolgend näher erläutert werden.

Jeder Mensch besitzt eine Persönlichkeit, d.h. charakteristische psychologische Merkmale, die relativ konsistente und gleichbleibende Reaktionen auf seine Umwelt bewirken. Die Persönlichkeit wird meist anhand von Eigenschaften wie "Selbstvertrauen", "Dominanz", "Selbstän-

171 Es können aber auch unterschwellige Wahrnehmungen, d.h. unbewußte Reizverarbeitungen handlungsrelevant sein.

172 Dieser Tatsache wird, wie bereits ausgeführt, im S-O-R-Modell durch die Einführung des "O" (Organismus) Rechnung getragen.

173 Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 180.

174 Selektion, Organisation und Interpretation der Wahrnehmung unterliegen nach Staehle externen, internen und situationsabhängigen Einflußfaktoren. Externe Einflußfaktoren betreffen v.a. die Intensität, die Größe, die Kontrastwirkung, die wiederholte Darbietung und die Bewegung der Stimuli (Verfügbarkeit der Informationen und ihre Verarbeitungsfreundlichkeit), vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 180ff. Eine Unterteilung nach kulturellen, sozialen, persönlichen und psychologischen Faktoren nehmen Kotler/Bliemel für das Konsumentenverhalten vor, vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 248ff.

175 Vgl. Steffenhagen, H.: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart 1978, S. 87.

176 Eine ähnliche Aufzählung bringt Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 182.

digkeit", "Nachgiebigkeit", "Geselligkeit", "Abwehrverhalten" und "Anpassungsfähigkeit" beschrieben.<sup>177</sup> Hinsichtlich des Selbstbildes unterscheidet man das tatsächliche Selbstbild, das Ideal-Selbstbild und die vermutete Fremdeinschätzung. Problematisch ist, daß man erst herausfinden muß, welches dieser drei Selbstbilder verhaltenswirksam ist.<sup>178</sup> Unter dem kognitiven Stil<sup>179</sup> versteht man relativ konstante persönliche Eigenheiten bzw. Gewohnheiten der Informationsverarbeitung (bzw. kognitive Muster oder Schemata). Zu nennen sind die bevorzugt verwendeten Denkschablonen, wie z.B. die bereits aufgeführten Effekte Kategorisierung, Attributdominanz, Irradiation und Halo-Effekt. Das themenspezifische Involvement ist dafür verantwortlich, in welchem Maße sich das Individuum an der Kommunikation über ein bestimmtes Thema beteiligt und ob es aktiv Information sucht. Erwartungen führen ebenfalls zu einer Selektion bzw. Verzerrung von Informationen. Der Mensch neigt dazu, vornehmlich solche Reize wahrzunehmen, auf die er vorbereitet ist und interpretiert sie gerne in der für ihn gewohnten Art und Weise.<sup>180</sup>

Die genannten Charakteristika eines Individuums sind teils genetisch erworben, teils gelernt (durch eigene Erfahrungen, Sozialisation). Sie werden durch **kulturelle, gesellschaftliche, soziale und wirtschaftliche Faktoren** sowie die persönlichen **Lebensumstände** beeinflusst. **Kulturelle Faktoren** spielen auf hochrelevante Weise in menschliches Verhalten hinein. Der Kulturkreis vermittelt solche grundlegenden Werte wie Familiensinn, Treue, Liebe, Fleiß, Karrierestreben, Bildungsstreben, wenn natürlich auch innerhalb eines Kulturkreises von Person zu Person erhebliche Ausprägungsunterschiede vorliegen können.<sup>181</sup> Gesellschaftliche Normen und Werte sowie der aktuelle "Zeitgeist" entstehen selten ausschließlich aufgrund eigener Erfahrungen. Statt dessen bewirken **soziale Einflüsse**, nämlich Einflüsse von Bezugspersonen, Bezugsgruppen und gesellschaftlichen Institutionen, die Vermittlung der genannten kulturellen Faktoren, die im Lauf der Zeit vom Individuum auf dem Wege der Sozialisation internalisiert werden.<sup>182</sup> Einstellungen sind also als sozial vermittelt zu begreifen. Unter diesen nimmt der Zeitgeist als aktuelle, überindividuell in der Gesellschaft verbreitete Einstellung zu Kultur, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Technologie, Recht etc. eine herausragende Stellung ein.<sup>183</sup> Mitunter ist eine latent negative Einstellung weiter Bevölkerungsteile gegenüber gesamten Branchen feststellbar, die bei aktuellen Negativmeldungen in den Medien aufflammt. Zu den-

177 Vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 262.

178 Vgl. Sirgy, M.J.: Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review, in: Journal of Consumer Research, Dezember 1982, S. 287ff.

179 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 127f.

180 Vgl. Staehle, W.H.: Management, a.a.O., S. 182.

181 Zudem existieren innerhalb eines jeden Kulturkreises Subkulturen, die auf nationalen, geographischen, ethnischen oder religiösen Merkmalen beruhen können, vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 250.

182 Vgl. Frey, H.-P.: Theorie der Sozialisation, Stuttgart 1974, S. 20.

183 Beispiele für aktuell bzw. vor kurzem diskutierte Zeitgeistthemen sind im Bereich Ökologie das Ozonloch und das Baumsterben, im Bereich Ethik die Infragestellung von Gentechnik, Wehrtechnik und Tierversuchen, im Gesundheitswesen die Ausgabenexplosion nebst Gesundheitsreform, des weiteren die unter den Begriff "Wertewandel" zu subsumierenden Einstellungen zu Arbeit, Karriere und Freizeit. Zum Wertewandel siehe Kap. B.II.2.2.



ken ist hier an die Unfallserie beim Chemieunternehmen Hoechst, die über Ausstrahlungseffekte das gesamte Chemie-Branchenimage in Mitleidenschaft gezogen hat, oder an die Meldungen über illegale Waffenlieferungen in Krisengebiete sowie generell an kriegerische Auseinandersetzungen, wie den Golfkrieg oder den Bosnienkonflikt, die der Wehrtechnikbranche einen schweren Stand bereiten.

Bezugsgruppen üben einen nachhaltigen Einfluß auf das Verhalten des Individuums aus. Einerseits sind dies Mitgliedschaftsgruppen, zu denen das Individuum gehört (Primärgruppen mit häufigen und intensiven, häufig informellen Kontakten, wie z.B. Familie, Freundeskreis, Kollegen und Sekundärgruppen, wie z.B. Religionsgemeinschaften, Berufsverbände, Gewerkschaften), andererseits Leitbildgruppen, denen das Individuum nicht angehört, aber evtl. gerne angehören möchte.<sup>184</sup> Der Bezugsgruppeneinfluß bei der Arbeitsplatzwahl kann als sehr hoch erachtet werden, da der Arbeitsplatz ein wesentlicher Faktor der Selbstdarstellung ist. Entweder werden die sozialen Kommunikationsträger selbst aktiv, oder das Individuum antizipiert ihre Meinung oder bittet explizit um ihr Urteil.

Auch über Festingers Theorie des sozialen Vergleichs<sup>185</sup> gelangt man zur außerordentlichen Bedeutung von Bezugsgruppen für das menschliche Verhalten. Diese Theorie postuliert ein dem Menschen innewohnendes Bedürfnis, seine Meinungen zu überprüfen.<sup>186</sup> Die Überprüfung geschieht mit Hilfe von sozialen Vergleichsprozessen, und zwar mit Bezugspersonen oder Bezugsgruppen. In Gruppen besteht ein gewisses Ausmaß an und ein gewisser Zwang zu Konformität, eine zumindest teilweise Übereinstimmung von Verhaltensweisen, Einstellungen und Meinungen der Gruppenmitglieder. Ohne Konformität würde die Gruppe zerfallen. Bei Abweichung der Gruppenmeinung von der Meinung eines einzelnen erfolgt meist die Meinungsangleichung dieses Individuums. Auf Vertreter extremer Positionen wird mehr eingeredet als auf Vertreter mittlerer Positionen, was bei unnachgiebigen Personen sogar bis zum Gruppenausschluß führen kann. Ob eine Person dem auf sie ausgeübten Druck zur Meinungsänderung nachgibt, richtet sich nach dem aus ihrer Sicht bestehenden Attraktivitätsgrad der Gruppe. Je attraktiver die Gruppe für sie ist oder je abhängiger sie von der Gruppe ist, desto eher dürfte die Person zur Meinungsanpassung bereit sein.<sup>187</sup> Die Konformitätsneigung des Individuums läßt sich lerntheoretisch begründen. Je häufiger jemand für das Äußern seiner eigenen Meinung bestraft worden ist, um so eher wird er seine Meinung ändern.<sup>188</sup>

Da hinsichtlich der klassischen Marktsegmentierungskriterien, wie "Alter", "Lebensabschnitt", "Beruf", "wirtschaftliche Situation" und "soziale Schicht", bei den hier untersuchten Berufsanfängern große Ähnlichkeiten bestehen, erlauben sie im vorliegenden Fall kaum Rückschlüsse auf individuelle Verhaltensunterschiede bzw. auf die Heranbildung von Unternehmensimages.

184 Vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 253.

185 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 453ff.

186 Dies dient dem Ziel, die als unangenehm empfundene Verhaltensunsicherheit zu reduzieren, denn aus Meinungsunsicherheit folgt Verhaltensunsicherheit.

187 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 502.

188 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 456.

## 1.4 Unternehmensimage

Ergebnis der sich in Phase I im Individuum abspielenden Informationsaufnahme und -verarbeitungsprozesse ist ein subjektives Vorstellungsbild des Unternehmens, das Unternehmensimage. Als seine wesentlichen Determinanten können das Image der Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens und das Branchenimage gelten.<sup>189</sup>

Von der Vielzahl sämtlicher vorstellbarer Unternehmenseigenschaften, die in das Unternehmensimage einfließen könnten, ist nur ein Teil tatsächlich imagerelevant. Für die in Phase I sich in der Rolle von Konsumenten befindlichen Personen oder nur latent an Unternehmensinformationen Interessierten sind dies natürlich andere Eigenschaften als für die Stellensuchenden aus Phase II. In Phase I stehen v.a. Informationen im Vordergrund, die in Zusammenhang mit der Produktwahl und -nutzung anfallen oder beschafft werden. Diese Informationen münden in ein **Produktimage**, das sich u.a. aus der Qualität und dem Preis des Produktes, der Produktwerbung, der Einkaufsstätte und den Erfahrungen bei der Nutzung des Produkts zusammensetzen kann. Das Produktimage strahlt auf das Unternehmensimage ab, d.h. Erfahrungen (gute wie schlechte) mit Produkten eines Herstellers färben auf den Hersteller selbst ab. Voraussetzung ist, daß für den Konsumenten die Verbindung zwischen Produkt und Hersteller ersichtlich ist. Tendenziell höhere Ausstrahlungseffekte des Produktimage auf das Unternehmensimage sind daher bei solchen Unternehmen zu erwarten, bei denen der Herstellername mit dem Produktnamen identisch ist, z.B. VW, oder zumindest auf den Produktpackungen auftaucht, z.B. Henkel bei Persil.

Aber auch solche Unternehmen, die mit ihren Produkten oder Leistungen nicht den Endverbraucher bedienen, können trotz der fehlenden Produkterfahrungen der Verbraucher in deren Vorstellungswelt fest verankert sein, z.B. aufgrund eines durch die Medienberichterstattung oder soziale Einflüsse erzeugten Pauschalurteils der Verbraucher bezüglich aller Unternehmen einer bestimmten Branche. Dem Aufdecken derartiger **Branchenimages** gilt ein Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit und wird u.a. durch die untenstehend aufgeführte Manager-Magazin-Studie nachgegangen. Ein zuweilen die Branchenzuordnung von Unternehmen erschweres Phänomen ist die zunehmende Branchenerosion. Branchengrenzen verwischen aufgrund unternehmerischer Diversifikationsbestrebungen und sich ändernder Verbrauchsgewohnheiten der Nachfrager. Oft sind Unternehmen nur noch historisch gesehen zu einer bestimmten Branche, z.B. der Eisen- und Stahlindustrie, als zugehörig zu betrachten. In der Realität liegt der aktuelle Tätigkeitsschwerpunkt vielleicht bereits im Maschinenbau oder im Softwarebereich.<sup>190</sup>

189 Vgl. Groenewald, H./Horn, S.: Das Firmenimage auf Arbeitsmärkten - wie kann es ermittelt und beeinflußt werden?, in: Personalwirtschaft 12/1986, S. 493. Zur Ausstrahlung des Branchenimage auf das Unternehmensimage siehe Fopp, L.: Die Bedeutung des Branchen-Images für Stellenwahl und Stellenwechsel, Bern 1975, S. 83f.

190 Freimuth führt den Hoesch-Konzern an, zu dem zwischenzeitlich das größte deutsche Softwarehaus gehörte. Vgl. Freimuth, J.: Personalimage - Das Erscheinungsbild als Arbeitgeber, in: Personal 2/1989, S. 43f.

Ein ähnliches Phänomen ist für die Kernenergie beobachtbar. Die Kernenergie stößt vielfach auf Vorbehalte in der Bevölkerung. Es existiert aber kaum noch ein reinrassiges Kernenergieunternehmen, sondern nur Energieversorgungsunternehmen, die neben anderen Brennstoffen auch Kernenergie zur Energieversorgung heranziehen. Daß durch die zunehmende Branchenerosion die Frage nach Branchenimages nicht obsolet wird, liegt daran, daß sie noch nicht in allen Branchen gleichermaßen dominierend ist und für die vorliegende Fragestellung weniger die tatsächlichen Verhältnisse ausschlaggebend sind als vielmehr die Vorstellungen in den Köpfen der Konsumenten bzw. Bewerber. Diese Vorstellungen mögen teilweise als von der Realität überholt oder als unscharf gelten. Solange sie dennoch feststellbar sind (siehe Kapitel D.II.), wirken sie verhaltensbestimmend.

Die Unternehmenslegitimität, also die Frage nach der öffentlichen Wahrnehmung und Billigung dessen, was das Unternehmen insgesamt tut, hat vor allem bei ihrem Fehlen einen mitunter erheblichen Imageeinfluß. Die Rechtsordnung kann lediglich die Minimalstandards unternehmensethischen Verhaltens gewährleisten. Heute gibt es jedoch immer mehr unternehmerische Entscheidungen, die trotz ihrer Legalität keine breite Billigung finden.<sup>191</sup> Abgesehen von Einzelfällen, in denen ein Unternehmen gegen gesellschaftliche Standards und Werte verstößt, wie z.B. beim Milchpulver-Fall von Nestlé<sup>192</sup>, befinden sich teilweise ganze Branchen ständig an der Schwelle zum Legitimitätsverlust. Hierzu zählen z.B. die Branchen Wehrtechnik, Chemie,<sup>193</sup> Pharma (Kostenexplosion im Gesundheitswesen, stärkere Befürwortung "alternativer" Heilmethoden durch breitere Bevölkerungsschichten, Ablehnung der Gentechnik, Kritik an Tierversuchen),<sup>194</sup> Banken ("Macht der Banken") und Versicherungen (unseriöse Geschäftspraktiken).

Von den empirischen **Untersuchungen zum generellen Unternehmensimage** soll die regelmäßig vom Manager-Magazin durchgeführte Befragung von Vorständen, Geschäftsführern und leitenden Angestellten herausgegriffen werden. Die Gesamtbeurteilung basiert auf den Einzeldimensionen "Managementqualität", "Innovation", "Solidität", "Preis-/Leistungs-Verhältnis" und "Kommunikation".<sup>195</sup>

191 Vgl. Freimuth, J.: Personalmarketing, Personalimage und Unternehmenslegitimität, in: Personal 8/1990, S. 316.

192 Kritikpunkt an Nestlé war die fragwürdige Vermarktung von Muttermilchersatzprodukten in Entwicklungsländern, vgl. Löhr, Albert: Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1991, S. 205ff.

193 Eine repräsentative Untersuchung bei den bundesdeutschen Privathaushalten im Winter 1989/1990 erbrachte auf die Frage "Welches Unternehmen entspricht überhaupt nicht ihren Vorstellungen?" auf den ersten sechs Plätzen fünfmal Nennungen von Unternehmen der Chemie-Branche, vgl. Rüßmann, K.H.: Meinungen machen Märkte, in: Manager Magazin (Hrsg.): Imageprofile '90, Düsseldorf 1990, S. 142f.

194 Vgl. Hinterhuber, H.H./Höfner, K./Winter, L.G.: Der Stand der Corporate-Identity-Politik in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in Österreich und der Schweiz, München 1989, S. 49.

195 Vgl. zu den detaillierten Ergebnissen der Top 100-Rangliste der größten deutschen Unternehmen Rüßmann, K.H.: Strahlkraft durch Kompetenz, in: Manager Magazin 4/1988, S. 254ff.; Manager Magazin (Hrsg.): Imageprofile '90, Düsseldorf 1990, S. 152; Rüßmann, K.H.: Der Stern des Südens, in: Manager Magazin 4/1994, S. 90.



Rang	1988	1990	1992	1994
1.	Daimler-Benz	BMW	Daimler-Benz	BMW
2.	Nixdorf	Daimler-Benz	BMW	Deutsche Bank
3.	BMW	Siemens	Deutsche Bank	Coca-Cola
4.	Deutsche Bank	Deutsche Lufthansa	Audi	Siemens
5.	Siemens	Bosch	VW	Bosch
<b>Tabelle C-2</b>		<b>Imagerangliste Top 100 (Manager Magazin)</b>		

Aus der Top 100-Rangliste der größten deutschen Unternehmen läßt sich zudem die unmittelbare Auswirkung negativer Schlagzeilen auf das Unternehmensimage studieren. Einen eklatanten Imageverfall mußten VW (López-Affäre) und Hoechst (Störfallserie) hinnehmen. VW belegte nach Rang 5 in 1992 nur noch Rang 67 in 1994, während Hoechst im gleichen Zeitraum von Rang 19 auf Rang 83 abrutschte.



Abbildung C-4 faßt die wesentlichen Komponenten des Unternehmensimage im Überblick zusammen. Die Images der vom Unternehmen erstellten Produkte oder Dienstleistungen und das Branchenimage sind die dominanten Komponenten (in Fettdruck). Hingegen werden Informationen über die Managementqualität, die Personalpolitik, das Betriebsklima, die ethische Orientierung und weitere Details bei den Konsumenten nur selten vorliegen und sind somit von untergeordneter Bedeutung. Das sich heranbildende **Unternehmensimage** nimmt auf dem

Wege eines permanenten Rückkopplungsprozesses Einfluß auf den psychologischen Filter, da es gemäß der Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung (Kapitel C.I.2.4.) die "Wahrnehmungs-Erwartungs-Hypothesen" des Individuums formt und so bestimmt, was vom Unternehmen in Zukunft wahrgenommen und wie es wahrgenommen wird.

## **2. Phase II: Bildung von Arbeitgeberpräferenzen**

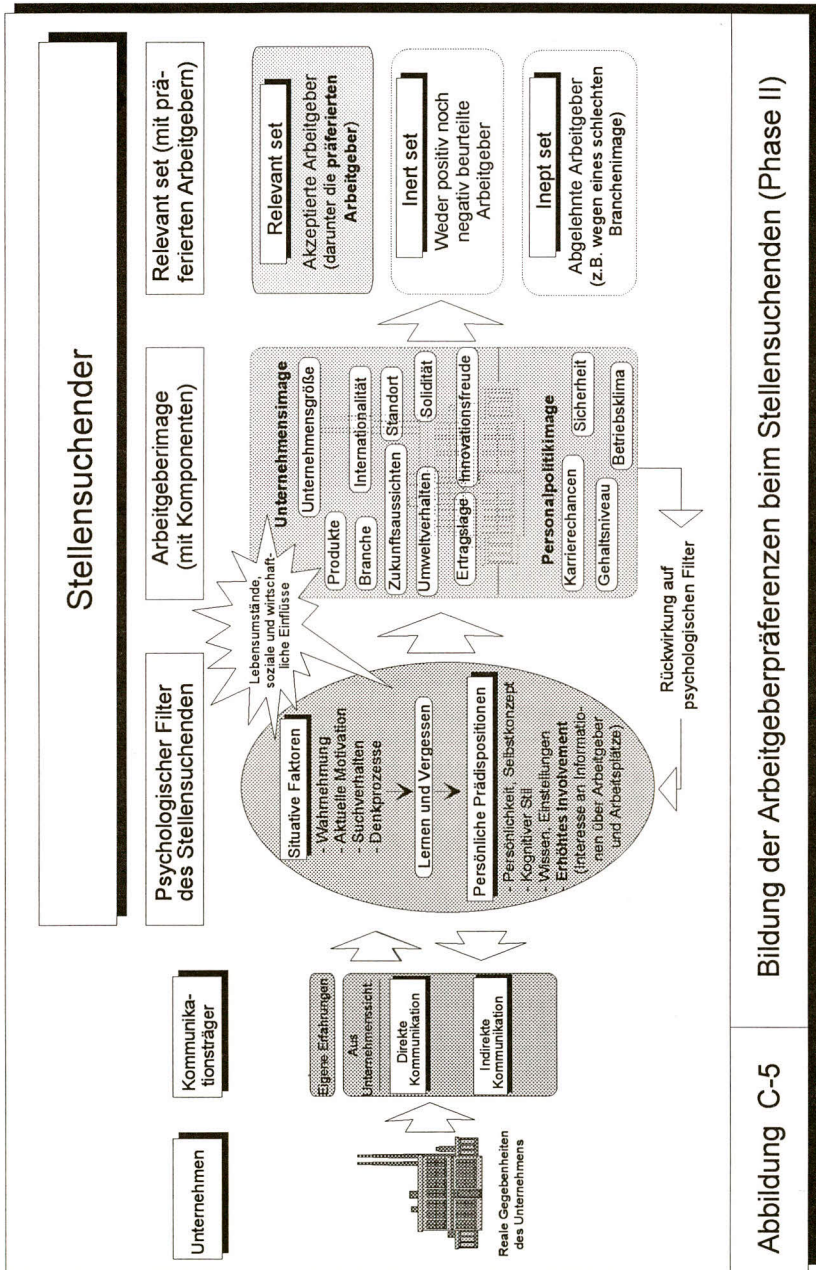
### **2.1 Anlässe der Arbeitgeberbeurteilung**

Phase II beginnt mit der Identifizierung eines Informations- und Entscheidungsproblems, nämlich dem Bewußtwerden des Individuums, daß durch den in nächster Zeit (z.B. mit der Beendigung des Studiums) anstehenden Eintritt ins Arbeitsleben ein neuer Lebensabschnitt beginnt. Die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit wird für die meisten aus Gründen der Existenzsicherung erforderlich sein. Hinzu treten können Selbstentfaltungsmotive, der Wunsch, das Gelernte umzusetzen, seine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen oder das mehr oder weniger bewußte Streben, den gesellschaftlichen Rollenerwartungen zu entsprechen. Gefördert wird das Interesse an der Arbeitsplatzsuche aber v.a. durch die Suchaktivitäten in der direkten Umwelt des Individuums, z.B. von Kommilitonen. In der Regel beginnt die Problemerkennung für die Gruppe der Studenten kurz vor dem Examen, in manchen Fällen sogar erst nach dem Examen bzw. einem anschließenden "Erholungsurlaub".<sup>196</sup> Mitunter haben die Studenten schon früher vereinzelt darüber nachgedacht, welcher Arbeitgeber für sie wohl in Frage kommen würde. So kann z.B. die Suche nach einem Praktikumsplatz oder einem Ferienjob eine Art Arbeitgeberwahl auf Probe sein.

Abbildung C-5 erhellt die in Phase II beim Stellensuchenden stattfindende Bildung von Arbeitgeberpräferenzen. Im wesentlichen ähneln die Mechanismen den bereits aus Phase I (Unternehmensimage-Bildung; Abbildung C-3) bekannten. Die wichtigsten Abweichungen werden in Kapitel C.II.2.4. und C.II.2.5. diskutiert.

---

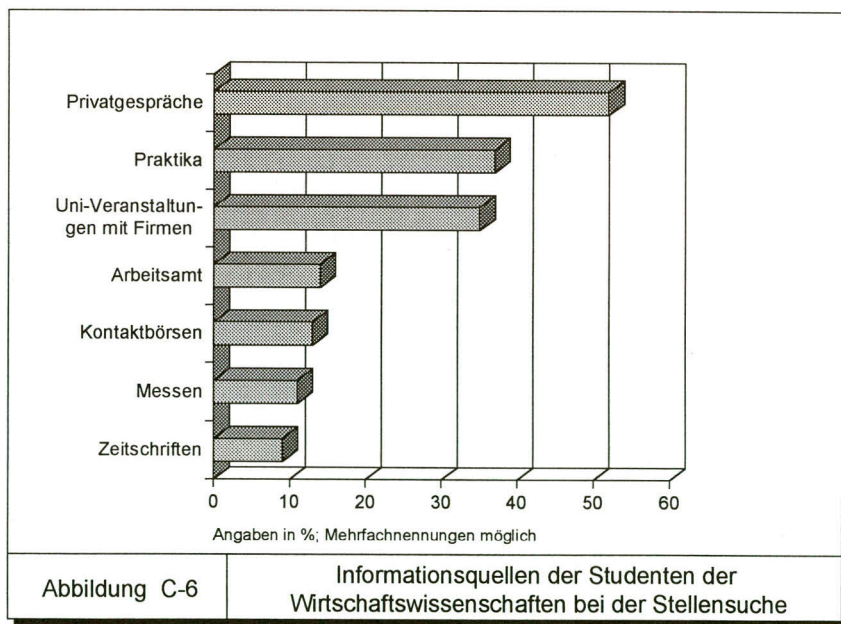
196 Siehe auch das Ergebnis der empirischen Untersuchung in Kap. D.III.2.





## 2.2 Kommunikationsform

Als Art der genutzten Informationsquellen kommen wie in Phase I eigene Erfahrungen, arbeitgeberbestimmte und arbeitgeberunabhängige Informationsquellen in Betracht. Sicherheit über das Zutreffen der erhaltenen Informationen ist kaum erzielbar, da die Informationen meist nur aus zweiter Hand stammen. Eigene Erfahrungen mit potentiellen Arbeitgebern stellen eher die Ausnahme dar und sind überwiegend auf Praktika, Werkstudententätigkeit und Ferienarbeit etc. zurückzuführen. Eine vom EMNID-Institut durchgeführte Untersuchung an 23 bundesdeutschen Hochschulen erbrachte auf die Frage nach den drei wichtigsten Informationsquellen der Studenten der Wirtschaftswissenschaften bei der Arbeitsplatzwahl das in Abbildung C-6 wiedergegebene Ergebnis.<sup>197</sup> Die eklatante Bevorzugung privater Gespräche läßt die Bedeutung sozialer Einflüsse (v.a. von Meinungsführern) erahnen. Eigene Erfahrungen im Rahmen von Praktika und Universitätsveranstaltungen mit Firmen folgen auf den nächsten Plätzen. Ein Vergleich der häufig widersprüchlichen Ergebnisse unterschiedlicher Untersuchungen legt den Schluß nahe, daß viele Unterschiede in den Antworten auf die von Befragung zu Befragung leicht abgewandelten Formulierungen zurückführbar sind.



197 Vgl. Seyfried, K.-H.: Was Berufsanfängern wichtig ist, in: Capital 6/1993, S. 212.

## 2.3 Psychologischer Filter

Wie in Phase I werden die Unternehmensstimuli auch in Phase II individuell unterschiedlich verarbeitet. Im folgenden finden nur die von den Ausführungen zu Phase I abweichenden Besonderheiten der Phase II Erwähnung. Das verspürte Informationsdefizit potentieller Bewerber hinsichtlich in Frage kommender Arbeitgeber und Arbeitsplätze führt zu dem für Phase II typischen **erhöhten Involvement**. Es hat grundsätzlich zwei Auswirkungen auf das Informationsverhalten: Zum einen weicht die in Phase I bestehende latente Bereitschaft zur Aufnahme arbeitgeberspezifischer Informationen dem Zustand der erhöhten Wachsamkeit gegenüber derartigen Informationen. Gespräche im Bekanntenkreis über das Arbeitsleben oder über bestimmte Arbeitgeber und die Personalwerbung werden stärker beachtet. Zum anderen findet eine aktive Informationsbeschaffung statt. Auch wenn hier sicherlich große individuelle Unterschiede existieren, so ist ein aktives Suchverhalten doch nahezu bei jedem Stellensuchenden feststellbar. Bereits berufstätige Freunde und Bekannte müssen über ihre Erfahrungen bei der Arbeitsplatzwahl Auskunft geben, die gängige Literatur wird gesichtet,<sup>198</sup> Unternehmensbroschüren werden besorgt, Zeitungen mit Stellenmarktteilen beschafft etc. Die Intensität der Informationsbeschaffung hängt von mehreren Faktoren ab, besonders aber davon, wie groß das verspürte Informationsdefizit ist, wie leicht man an weitere Informationen gelangen kann und welcher Wert diesen zusätzlichen Informationen beigemessen wird. In einer empirischen Untersuchung wurde festgestellt, daß Stellensuchende mit schlechten Chancen am Arbeitsmarkt diesen Nachteil durch eine größere Intensität der Stellensuche zu kompensieren versuchen.<sup>199</sup> Erklärungsbedürftig ist die geringe Informiertheit der Stellensuchenden. Auf den ersten Blick wirkt es paradox, daß trotz der überragenden Bedeutung der Arbeitsplatzwahl für das Leben des einzelnen die Entscheidung für einen Arbeitsplatz unter erstaunlich schlechter Informationslage getroffen zu werden scheint.<sup>200</sup> Dies liegt einerseits daran, daß dem Stellensuchenden die für eine sinnvolle Arbeitgeberbeurteilung relevanten Beurteilungskriterien nicht klar sind. Aber selbst wenn dieses Problem gelöst wäre, könnte er über die tatsächlichen Gegebenheiten in den Unternehmen hinsichtlich dieser Kriterien nicht wirklich fundiert urteilen, da ihm der Rückgriff auf eigene Erfahrungen mit den jeweiligen Unternehmen nur in Ausnahmefällen möglich ist. Er ist somit auf Informationen aus zweiter Hand angewiesen. Weitere Ursachen der geringen Informationsqualität und -quantität liegen darin, daß Informationen über Arbeitgeber verstreut und daher nur mit großem Aufwand zu erhalten sind - häufig schönfärberisch, widersprüchlich und schlecht vergleichbar. Der Stellensuchende geht daher evtl. davon aus, daß selbst eine weitere aktive Informationssuche nicht zwangsläufig die Entscheidungsqualität verbessert. Daher verzichtet er evtl. von vornherein auf umfassende Informationsbeschaffungs-

198 Zum Beispiel Kösters, A./Lueckel, G.: Die 100 besten Arbeitgeber in Deutschland, Frankfurt/New York 1994 oder Böbenecker, H./Gloger, A./Knoerzer, H.: 99 Top-Unternehmen mit den besten Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1995.

199 Vgl. Nerdinger, F.W.: Selbstselektion von potentiellen Führungsnachwuchskräften, in: Rosenstiel, L. von/Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 25.

200 Vgl. Freimuth, J.: Personalimage - Das Erscheinungsbild als Arbeitgeber, in: Personal 2/1989, S. 42.

aktivitäten. Aus entscheidungsökonomischen Gründen greift der Stellenbewerber statt dessen auf vereinfachte Vorstellungsbilder zurück. Häufig übersteigen sie nicht das Niveau von Vorurteilen, die auf undifferenzierten Wahrnehmungen oder unangemessenen Überhöhungen einzelner Beurteilungskriterien beruhen.

Unabhängig davon, ob es sich in Phase II um aktiv gesuchte oder zufällig aufgenommene Informationen handelt, ist die Informationsaufnahme von Beginn an bereits selektiv<sup>201</sup> und verzerrt. Ein (wenn auch oft nur geringes) Vorwissen über Unternehmen ist fast immer vorhanden, Unternehmensimages sind also bereits gebildet. Die in Phase I entstandenen allgemeinen Vorstellungsbilder über die Unternehmen erlangen schlagartig Bedeutung für die Arbeitsplatzwahl.<sup>202</sup> Aufgrund der theoretischen Ausführungen läßt sich schlußfolgern, daß vorwiegend über positiv beurteilte Unternehmen Informationen beschafft und aufgenommen werden, und zwar so, daß sich die neuen Informationen mit den bereits vorhandenen Hypothesen über das betreffende Unternehmen vertragen. Das hat vor allem Konsequenzen für Unternehmen mit einem schlechten Branchenimage. Viele dieser Unternehmen sind aufgrund ihrer negativen Voreinschätzung beim Individuum bereits ausgeschieden, noch ehe die bewußte Stellensuche begonnen hat. Sie gehören also nicht zum sog. "relevant set".<sup>203</sup> Hier wirkt die Branchenzugehörigkeit als Schlüsselkriterium, wenn nicht gar als K.o.-Kriterium. Das Individuum wird aufgrund bereits unbewußt vorliegender Präferenzmuster sich gar nicht erst Informationen über Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität beschaffen. Aber selbst wenn bestimmte Informationen über diese Unternehmen bis zum Stellenbewerber vordringen sollten, müssen diese eine weitere Hürde überwinden. Sie müssen nämlich die vorgefaßten negativen Meinungen des Individuums umstoßen, was bestenfalls nur bei mehrmaligem und konsistent positivem Informationsfluß gelingt.

Die persönlichen **Prädispositionen** der potentiellen Bewerber sind, und dies ist für die Unternehmen besonders bedeutsam, kurzfristig nicht änderbar.<sup>204</sup> Bis auf die unternehmensbezogenen Einstellungen sind sie zudem auch nicht vom Unternehmen wirklich beeinflussbar. Das Unternehmen muß sie als von außen vorgegebene Fakten akzeptieren, muß sie aber kennen. Grundsätzlich gelten hier die bereits für Phase I getroffenen Feststellungen.

Darüber hinaus ist das Selbstkonzept des Bewerbers für die Arbeitgeberpräferenz wesentlich. Im Rahmen von Produktwahlen hängt die Attraktivität eines Angebots von der Übereinstimmung des Produktimages mit dem Selbstbild bzw. dem idealen Selbstbild des Verbrauchers ab.<sup>205</sup> Dieser Zusammenhang konnte - wie bereits erwähnt<sup>206</sup> - auch im Bereich der Arbeitsplatzwahl festgestellt werden. Die Wahrnehmung einer Ähnlichkeit zwischen der Organisation

201 Daß bereits die aktive Informationssuche ein äußerst selektiver Prozeß ist, versteht sich von selbst.

202 Dies unterstreicht die Marketingrelevanz entscheidungsunabhängiger Informationsnutzung.

203 Zum "relevant set" siehe Kap. C.II.2.5.

204 Dies wird erst nach Unternehmensseintritt auf dem Wege der betrieblichen Sozialisation möglich sein.

205 Vgl. Bergler, R. (Hrsg.): *Marktpsychologie. Dimensionen der Werbemittelanalyse*, Bern 1972, S. 220.

206 Siehe auch die Anmerkungen zu den subjective factor "theories" in Kap. C.I.5.



und dem Selbstkonzept des Bewerbers fördert die Attraktivität der Organisation.<sup>207</sup> Die Art, wie der Bewerber sich selbst und wie er das Unternehmen sieht, v.a. hinsichtlich des Wertsystems und des Status, müssen zusammenpassen. Dieser Zusammenhang hat Implikationen für die optimale Gestaltung zielgruppenspezifischer Personalwerbung. Werbung, die das Selbst- bzw. Idealselbstbild der Zielgruppe bestätigende Informationen liefert, besitzt eine höhere Wahrscheinlichkeit für eine schnelle und positive Aufnahme.

Die **situativen Einflußfaktoren** bezeichnen den Kontext des Wahrnehmungsprozesses der Unternehmensstimuli. Bei Wahrnehmung in Gruppen führen Gruppennormen, Rollenerwartungen und Statuszwänge zu starkem Konformitätsdruck und somit zu Wahrnehmungsverzerrungen. Weitere ungünstige Situationen sind mangelnde Verfügbarkeit von Ressourcen, wie Zeit und Geld, aber auch Krankheit, Unfall, Informationsüberlastung, störende oder ablenkende Einflüsse oder die fehlende Möglichkeit, sich Notizen zu machen etc. In Abhängigkeit von der jeweiligen Situation variiert somit die Gewichtung der einzelnen Einstellungskomponenten.<sup>208</sup>

Unter den **wirtschaftlichen Einflüssen** ist an erster Stelle die Arbeitsmarktlage zu nennen. Konjunktur und Arbeitsmarktlage beeinflussen direkt die Erwartungen und das Anspruchsniveau der potentiellen Bewerber. Denn in Abhängigkeit von der Arbeitsmarktlage wird die dem einzelnen offen stehende Anzahl der Arbeitsplatzalternativen variieren, was eine geänderte Einschätzung des eigenen Marktwerts und der eigenen Bewerbungschancen zur Folge hat. Für die in letzter Zeit von schlechten Zukunftsaussichten betroffenen Maschinenbauer z.B. hat das Arbeitsklima von Rang 2 auf Rang 16 und die "anspruchsvolle Tätigkeit" gar von Rang 1 auf Rang 27 von 1990 auf 1994 nachgegeben.<sup>209</sup>

Die Mobilität der Stellensuchenden ist neben persönlichen Einstellungen insb. von den individuellen **Lebensumständen** abhängig. Falls z.B. bereits eine Familie gegründet oder ein fester Lebenspartner vorhanden ist, liegt es auf der Hand, daß diese Tatsache die Arbeitsplatzwahl in vielfältiger Weise (besondere Ansprüche an Standort, Arbeitszeitregelungen und Arbeitsplatzsicherheit) entscheidend beeinflusst. Mitunter werden starke Bindungen an eine bestimmte Region auch durch den Freundeskreis, vorhandenes Wohneigentum, regionale Standortpräferenzen oder sonstige Gründe, wie z.B. günstige Verkehrsbedingungen, bewirkt.<sup>210</sup>

207 Tom, V.R.: The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 6, 1971, S. 590.

208 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, a.a.O., S. 190f.

209 Vgl. o.V.: Den Ingenieurwachstums zieht es weiterhin in den Bann weniger Großunternehmen, in: Handelsblatt vom 22./23.4.1994, S. K10.

210 Vgl. Pranzas, D./Neudeck, E.R.: Research - Direktansprache in der Personalberatung, Ratings 1994, S. 77.

## 2.4 Arbeitgeberimage

Das Ergebnis der in Phase II ablaufenden Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozesse sind subjektive Vorstellungsbilder von den potentiellen Arbeitgebern. Diese als Arbeitgeberimage oder Personalimage<sup>211</sup> bezeichneten internen Repräsentationen gelten als die zentrale Determinante der Arbeitsplatzentscheidung. In allen Phasen des Arbeitsplatzwahlprozesses, von der ersten Wahrnehmung über die Bewerbung bis zur endgültigen Entscheidung des Stellensuchenden, haben Arbeitgeberimages Einfluß. Dies ist gerade in Ermangelung genauer Kenntnisse über das Unternehmen (z.B. bei großer räumlicher Distanz) zu vermuten. Dem Individuum sind die relevanten Beurteilungskriterien für die Arbeitgeber-/Arbeitsplatzwahl ebenso wenig geläufig wie die tatsächlichen Ausprägungen der verschiedenen Unternehmen bei diesen Kriterien. Dieses v.a. im Frühstadium der Stellensuche bestehende Wissensdefizit wird durch den Rückgriff auf Images auszugleichen versucht.<sup>212</sup> Das Image besitzt hier eine besonders wichtige Orientierungsfunktion.<sup>213</sup>

### 2.4.1 Bestandteile des Arbeitgeberimage

Entscheidend für die weitere Betrachtung ist, daß das Arbeitgeberimage (Phase II) nicht losgelöst vom Unternehmensimage (Phase I) gesehen werden darf. Im folgenden sollen nun die Zusammenhänge und Unterschiede zwischen beiden Images erläutert werden. In beiden Fällen handelt es sich um eine Gesamtbeurteilung des Unternehmens, in Phase I um eine eher unspezifische, d.h. unter keinem speziellen Fokus stehende Einschätzung. In Phase II wird das Unternehmen vorwiegend hinsichtlich seiner Eignung als potentieller Arbeitgeber beurteilt. Das Arbeitgeberimage basiert dabei auf dem aus Phase I stammenden Unternehmensimage, oder anders ausgedrückt: Das Unternehmensimage konkretisiert sich im Arbeitgeberimage. In Phase II werden die bisherigen Beurteilungskriterien anders gewichtet, neue Beurteilungskriterien treten hinzu, die Personalpolitik des Unternehmens gewinnt an Bedeutung. Das Arbeitgeberimage läßt sich in verschiedene Komponenten aufspalten, die zwei Bereichen zugeordnet werden können, den allgemeinen Unternehmensaspekten und den personalpolitischen Aspekten. Zu den allgemeinen Unternehmensaspekten zählen grundsätzlich die bereits bei Phase I aufgeführten Faktoren.<sup>214</sup> Immer stärker ins Blickfeld rücken nun aber personalpolitische Aspekte, v.a. Karrierechancen und Arbeitsplatzsicherheit, aber auch zu erwartendes Gehaltsniveau, Arbeitsbelastung, Führungsgrundsätze und vorherrschender Führungsstil, Mitarbeiterförderung (Wei-

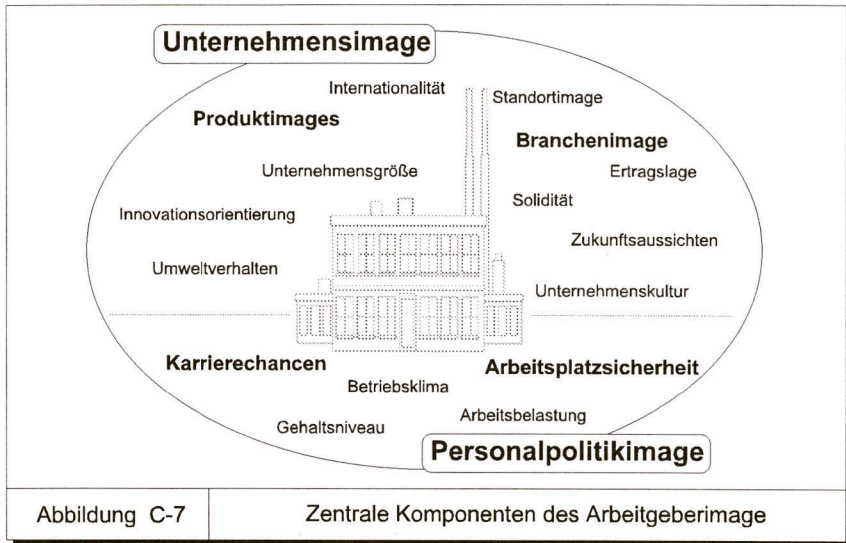
211 Die Begriffe Arbeitgeberimage und Personalimage sind Synonyme. In der Literatur überwiegt die Verwendung des Begriffs Personalimage, obschon er leicht zu Mißverständnissen führen kann. Denn nicht das Image des Personals eines Unternehmens soll durch ihn beschrieben werden, sondern das Image eines Arbeitgebers.

212 Ähnlich auch Simon, H.: Karriere ist wichtiger als Sicherheit, in Manager Magazin 8/1984, S. 82.

213 Vgl. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 326.

214 Siehe Abbildung C-4.

terbildungsaktivitäten) und Auslandsentsendungspolitik. Im weiteren Sinne zählt hierzu auch das Betriebsklima. Einen Überblick über die einzelnen Bestandteile vermittelt Abbildung C-7.



Für den Bewerber sind in den ersten Phasen der Arbeitsplatzwahl die allgemeinen unternehmensbezogenen Attraktivitätsfaktoren am stärksten relevant, da er über die personalpolitischen Aspekte oder gar über die Beschaffenheit des ihn erwartenden Arbeitsplatzes kaum Bescheid wissen wird. Selbst bei Kenntnis der ihn erwartenden Art der Tätigkeit ist der konkrete Arbeitsplatz in starkem Maße vom direkten Vorgesetzten, den Kollegen und der Art der Abteilung abhängig. Diese Faktoren kann der Bewerber jedoch frühestens in der "critical contact-Phase" (Phase III) nach dem ersten Bewerbungsgespräch einigermaßen beurteilen. Allerdings dürften mit zunehmender Kenntnis der arbeitsplatz- bzw. tätigkeitsbezogenen Details diese Faktoren gegenüber den unternehmensbezogenen Faktoren an Bedeutung gewinnen.

Zwischen Unternehmensimage und Arbeitgeberimage sind zwar aufgrund von Ausstrahlungseffekten Ähnlichkeiten zu erwarten, doch müssen sie nicht deckungsgleich sein. Gefährlich ist der Fall, daß das Unternehmensimage gut, das Arbeitgeberimage aber schlecht ist. Denn diese Firmen bemerken ihr schlechtes Arbeitgeberimage nicht automatisch, da sie häufig dennoch als Arbeitgeber gewählt werden, wenn auch von vornherein mit der Absicht, nur den Berufsstart bei diesen bekannten Unternehmen zu verbringen und nach der Ausbildung das Unternehmen schnellstmöglich wieder zu verlassen.<sup>215</sup>

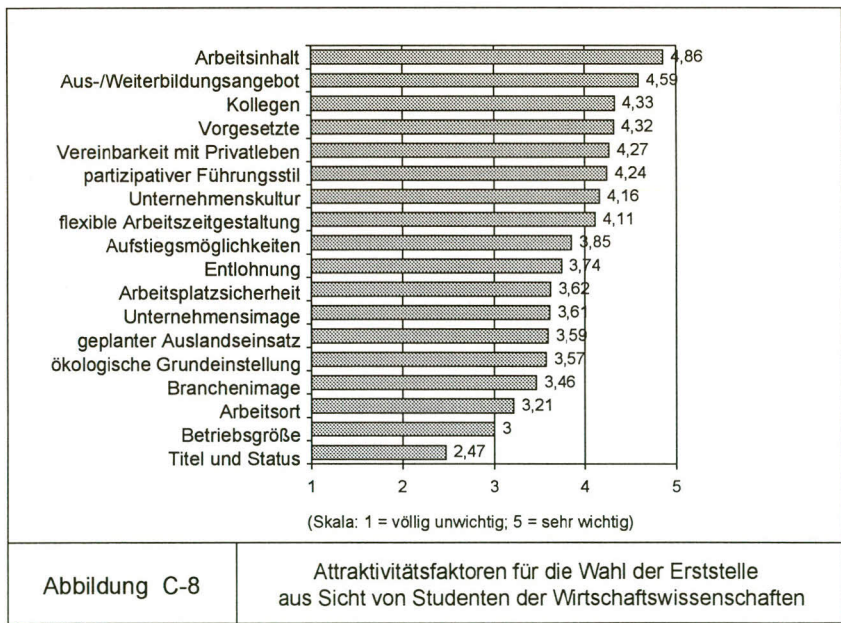
215 Vgl. Henzler, A.: Personal-Image, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 1. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 1566f.



## 2.4.2 Empirische Untersuchungen über Attraktivitätsfaktoren-Ranglisten

In vielen empirischen Untersuchungen zur Arbeitsplatzwahl ist versucht worden, die Wichtigkeit einzelner Attraktivitätsfaktoren der Arbeitgeber- bzw. Arbeitsplatzwahl durch direkte Befragung, d.h. über vorgegebene Antwortkategorien, zu ermitteln und auf diese Weise "Wichtigkeits-Ranglisten" zu konstruieren. Da gegenüber der Befragungsmethodik der meisten empirischen Untersuchungen zu Arbeitgeber-Attraktivitätsfaktoren grundsätzlich Bedenken angebracht sind, wird dieser Problematik ein gesonderter Gliederungspunkt (Kap. C.II.2.4.3) gewidmet.

Abbildung C-8 informiert über das Ergebnis einer Befragung von 441 Studenten der Wirtschaftswissenschaften (nach Absolvierung des 6. Semesters) an der Universität Bern zu den wichtigsten Attraktivitätsfaktoren bei der Arbeitsplatzwahl.<sup>216</sup>



Eine weitere Befragung von 800 Studenten der Wirtschaftswissenschaften führte UNIC an 18 Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland durch. Die in einer gesonderten Auswertung

<sup>216</sup> Vgl. Thom, N./Zaugg, R.: Personalmarketing - auch in rezessiven Zeiten?, in: io Management Zeitschrift, 4/1994, S. 73f.

befragten High Potentials (gute Noten, Praktika, zügiges Studium und besonderes Engagement; knapp 10% aller Befragten) nannten als wichtigste Kriterien für die künftige Arbeitsstelle:<sup>217</sup>

1. Auslandseinsätze
2. Schnelle Übernahme von Verantwortung
3. Gute Aufstiegs-/Karrierechancen
4. Anspruchsniveau der Tätigkeit
5. Eigenständige Arbeit
6. Weiterbildung
7. Freiraum für eigene Ideen
8. Zukunftsorientierte Führung
9. Innovationskraft.
10. Einkommen.

Auf dem 22. und letzten Platz findet sich die "Sicherheit des Arbeitsplatzes".<sup>218</sup>

Bei einer Befragung von 500 Wirtschaftsstudenten an der Hochschule St. Gallen rangierten unter Studenten, die eine Führungsposition anstreben, folgende Attraktivitätsfaktoren auf den ersten fünf Plätzen:<sup>219</sup>

1. Interessante, vielseitige Tätigkeit
2. Gutes Arbeitsklima
3. Gute Karrierechancen
4. Gute Aus- und Weiterbildung
5. Verantwortungsvolle Tätigkeit

Eine Auswertung nach dem Geschlecht der Befragten ergab, daß bei Studentinnen das Arbeitsklima die höchste Attraktivität besitzt.

Nach einer Untersuchung von Vollmer, bei der 1.205 Studenten der Wirtschaftswissenschaften befragt wurden, zeigte sich folgende Reihung nach der Wichtigkeit von Attraktivitätsmerkmalen:<sup>220</sup>

1. Aufgabenvielfalt
2. Betriebsklima
3. Weiterbildung
4. Führungsstil
5. Aufstiegschancen

217 Vgl. o.V.: Rasterfahndung, in: Manager Magazin 12/1990, S. 321.

218 Der Durchschnitt der angehenden Kaufleute setzte Daimler-Benz, Siemens und die Deutsche Bank auf die ersten Plätze bei der Frage nach den attraktivsten Arbeitgebern. Die High Potentials bescheinigten hingegen McKinsey, der Boston Consulting Group und Procter & Gamble die höchste Attraktivität.

219 Vgl. Schöbitz, E.: Die Angst vor der großen Langeweile, in: Manager Magazin 7/1986, S. 174ff.

220 Vgl. Vollmer, R.E.: Personalimage, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 184.

6. Entfaltungsspielraum
7. Produktidentifikation
8. Einkommen
9. Innovationskraft
10. Arbeitsplatzsicherheit.

Ziel einer empirischen Untersuchung von Simon war die Ermittlung der Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs.<sup>221</sup> Simon stellte auf Basis einer Befragung bei 613 Studenten unter Nutzung der mehrdimensionalen Skalierung ein Positionierungsmodell auf. Der Zweck dieses Modells bestand in der Darstellung der Position verschiedener Unternehmen im psychologischen Wahrnehmungs- und Präferenzraum der potentiellen Mitarbeiter.<sup>222</sup> Nach Simon lassen sich zwei Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht des kaufmännischen Führungsnachwuchses feststellen, nämlich "Karriereaussichten" und "Sicherheit", wobei der erste Faktor deutlich wichtiger ist.<sup>223</sup> Bemerkenswert ist, daß nicht grundsätzlich alle potentiellen Bewerber gleichermaßen sicherheits- bzw. karriereorientiert sind. "Gute" Studenten sind stärker karriereorientiert und weniger sicherheitsorientiert als "schlechte" Studenten.<sup>224</sup>

In einer neueren Untersuchung ergab sich, daß Studenten aus den neuen Bundesländern mehr Wert auf das Ansehen eines Unternehmens legen, da es für sie angesichts der in den neuen Bundesländern verbreiteten Unsicherheit besonders wichtig ist, bei einer angesehenen Unternehmung zu arbeiten.<sup>225</sup>

### 2.4.3 Problematik von Attraktivitätsfaktoren-Ranglisten

Für eine angemessene Einschätzung der vorstehend aufgeführten Untersuchungsergebnisse ist eine Diskussion der häufigsten Frageformulierungs- und Interpretationsfehler angebracht. Aufgrund dieser Anmerkungen lassen sich zudem viele Abweichungen zwischen den Resultaten der verschiedenen Untersuchungen aufklären.

221 Vgl. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 327ff.

222 Mit Hilfe des Property-fitting-Programms wurden Eigenschaftsvektoren als Interpretationshilfe in den Wahrnehmungsraum gelegt.

223 Vgl. Simon, H.: Karriere ist wichtiger als Sicherheit, in Manager Magazin 8/1984, S. 84.

224 Die Selbstselektivität der Studenten scheint bei McKinsey gut zu klappen, da McKinsey bei überdurchschnittlich guten Studenten eine wesentlich höhere Attraktivität besitzt als bei schlechten Studenten. Als "gute" Studenten wurden diejenigen Studenten eingestuft, die eine Examensnote von Zwei oder besser erwarteten. Vgl. Simon, H.: Karriere ist wichtiger als Sicherheit, in Manager Magazin 8/1984, S. 86.

225 Vgl. Seyfried, K.-H.: Was Berufsanfängern wichtig ist, in: Capital 6/1993, S. 210.



1. So naheliegend die Frage "Wie wichtig ist Ihnen die Eigenschaft "x" bei einem Arbeitgeber?" auf den ersten Blick wirkt, so problematisch erweist sie sich bei näherem Hinsehen.
  - a) Die in der Regel ausgewiesenen Mittelwerte verdecken individuelle Unterschiede. Die Angabe der Standardabweichungen empfiehlt sich daher.
  - b) Kausalanalytisch wurde der Nachweis geführt, daß für verschiedene Unternehmen unterschiedliche Attraktivitätsfaktoren relevant sind.<sup>226</sup> Konsequenterweise wäre nun die Frage zu stellen, ob man aus diesen Erkenntnis nicht berücksichtigenden Untersuchungen überhaupt sinnvolle Handlungsempfehlungen für Unternehmen ableiten kann.
  - c) Vorsicht vor Überinterpretationen ist auch wegen der Abhängigkeit des Untersuchungsergebnisses von der exakten Wortwahl bei der Aufstellung der Items angebracht. So dürften für die vorgegebenen Items "Wie wichtig ist Ihnen das Gehalt?", "... ein hohes Gehalt?" oder "... ein sehr hohes Gehalt?" jeweils andere Wichtigkeitsratings die Folge sein.<sup>227</sup> Für die häufig inkongruenten Ergebnisse der verschiedenen empirischen Untersuchungen liefert die unterschiedliche Semantik einen großen Erklärungsbeitrag.
  - d) Vielfach sind einige der ausgewählten Items auch stark voneinander abhängig. Läßt man z.B. den Führungsstil und das Vorgesetztenverhalten mit anderen Eigenschaften in eine Wichtigkeitsrangfolge bringen, so ergeben sich niedrigere Plazierungen für den Führungsstil, als wenn man ihn allein (d.h. ohne das Vorgesetztenverhalten) beurteilen lassen würde. ("Kannibalisierungseffekt")
  - e) Den exakten Beitrag einzelner Komponenten zur Attraktivität als Arbeitgeber festzustellen, gestaltet sich äußerst schwierig. Die in praxi zur Anwendung gelangenden Entscheidungsheuristiken sehen im Einzelfall mitunter gänzlich anders aus, als man es aufgrund der Untersuchungsergebnisse vermuten würde. Z.B. wird das Branchenimage in der Untersuchung von Thom/Zaugg als grundsätzlich nicht wichtig eingeschätzt. Vielleicht geschieht das aber nur, da die Befragten schon voraussetzen, daß sie sich in den von ihnen präferierten Branchen eine Stelle auswählen können. Innerhalb dieser bereits akzeptierten Branchen ("relevant set") ist ihnen das Branchenimage vielleicht tatsächlich ziemlich unwichtig. Vorher sind aber evtl. bereits bestimmte Branchen nur aufgrund ihres schlechten Branchenimage ausgeschieden. Diese Vermutung impliziert, daß für einige Branchen das Branchenimage ein entscheidender Faktor ("K.o.-Faktor") der Arbeitsplatzwahl ist, während er für andere Branchen nur von sekundärer Bedeutung ist.
2. Die im Rahmen vieler empirischer Untersuchungen konstatierte untergeordnete Bedeutung des Personalimage für die Arbeitsplatzwahl steht auf den ersten Blick in Widerspruch zu der in dieser Arbeit vertretenen Auffassung, daß das Personalimage die zentrale Determinante der Arbeitsplatzwahl ist. Die in jenen Untersuchungen an die Stellensuchenden gerichtete Frage nach der Bedeutung des Personalimage für die Arbeitsplatzwahl greift

226 Vgl. Böckenholt, I./Homburg, C.: Ansehen, Karriere oder Sicherheit?, in: ZfB 11/1990, S. 1171ff.

227 Analog argumentiert Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln/Berlin/Bonn/München 1975, S. 110ff.

nämlich in der Regel zu kurz und weist die wahre Bedeutung des Personalimage viel zu niedrig aus. In diesen Befragungen wird implizit ein enges Verständnis des Begriffs Personalimage unterstellt, das sich nur auf das Ansehen des Unternehmens bzw. des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit bezieht. Dieser Arbeit liegt jedoch das weit gefaßte Begriffsverständnis zugrunde, das unter Personalimage die Gesamtbeurteilung des Unternehmens bzw. Arbeitgebers beim Individuum faßt. Gemäß dieser Differenzierung geht das enge Begriffsverständnis nur als ein Bestandteil unter mehreren in den weit gefaßten Begriff ein.

3. Befragungen zur Arbeitsplatzwahl treffen die Befragten in einer bestimmten Phase der Arbeitsplatzwahl an. Da sich in den einzelnen Phasen des Prozesses der Arbeitsplatzwahl z.B. aufgrund eines besseren Informationsstandes die Wichtigkeit der Beurteilungskriterien verschieben wird, ist die Angabe der jeweiligen Prozeßphase, in der sich die Befragten befinden, sinnvoll.
4. Zwischen den Untersuchungsergebnissen und dem konkreten Verhalten können aufgrund nicht gemessener und meist auch nicht meßbarer situativer Faktoren erhebliche Diskrepanzen auftreten.
5. Will man die Anziehungskraft von Arbeitgebern ermitteln, so ist nüchtern betrachtet bereits die Frage nach den Attraktivitätsfaktoren der Arbeitgeber verfehlt. Es ist nämlich nicht ausreichend, nur zu untersuchen, was der Attraktivität zuträglich ist, und darüber zu übersehen, was ihr abträglich ist. Erst die Berücksichtigung beider Sichtweisen vermag ein korrektes Bild der tatsächlichen Anziehungskraft zu vermitteln. Diese **Faktoren mit negativer Attraktivitätswirkung bzw. "K.o.-Kriterien"** können somit verhindern, daß die sonstigen Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens überhaupt wahrgenommen werden und (in vollem Maße) Wirkung entfalten können. Nerdinger verweist auf eine nicht veröffentlichte Untersuchung, in welcher 123 Studenten aus den Bereichen Wirtschaft, Technik und Naturwissenschaft, die sich im Schnitt 2 Semester vor dem Examen befanden, die offene Frage vorgelegt wurde, wo sie im Rahmen der Arbeitsplatzwahl "nicht hingehen würden". Die Erstnennungen wurden nachträglich unter Oberkategorien zusammengefaßt:<sup>228</sup>

Branche	45%
Tätigkeitsbereich	15%
Unternehmensgröße	12%
Unternehmensname	7%
Ort/Region	2%
Keine Angabe	19%

<sup>228</sup> Vgl. Nerdinger, F.W.: Selbstselektion von potentiellen Führungsnachwuchskräften, a.a.O., S. 25f.

Dieses Resultat erhärtet die dieser Arbeit zugrundeliegende Annahme, daß Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität aufgrund der Selbstselektion potentieller Bewerber vor einer spezifischen Rekrutierungsproblematik stehen. In der in dieser Arbeit vorgenommenen empirischen Untersuchung wird der Frage der Ablehnung von Branchen und den Ablehnungsgründen detailliert nachgegangen (Kap. D.II.5).

## 2.4.4 Diskussion einzelner Attraktivitätsfaktoren

Die Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgebern teilen sich wie erwähnt auf zwei Kategorien auf. Zu der ersten Kategorie, den Unternehmensaspekten, zählen die **Produkt- bzw. Dienstleistungsimages**. Hierzu sei auf die Ausführungen zu Phase I (Kapitel C.II.1.4) verwiesen. Gegenstand einer Befragung von 46 Unternehmen waren die wichtigsten Faktoren, die auf das Image potentieller Arbeitgeber aus Sicht der "mittleren Führungskräfte" (35-45 Jahre) Einfluß nehmen. Dem Produkt bzw. Dienstleistungsimage wurde von 56,5% der Unternehmen ein erheblicher Einfluß und von 36,9% ein begrenzter Einfluß auf das Arbeitgeberimage der Zielgruppe "mittlere Führungskräfte" zugesprochen.<sup>229</sup>

Der Einfluß des **Branchenimage** auf das Arbeitgeberimage der "mittleren Führungskräfte" wurde bei der gleichen Untersuchung mit 45,7% (erheblicher Einfluß) und 52,2% (begrenzter Einfluß) angegeben.<sup>230</sup> Eine der wenigen Untersuchungen, die sich explizit mit Branchenimages befaßte, hatte Fopp 1975 durchgeführt.<sup>231</sup> Allerdings untersuchte er lediglich die Images dreier Branchen, nämlich von Versicherungen, Banken und Maschinenfabriken. Die Probandengruppe stellten Mitarbeiter dieser Branchen sowie Gymnasiasten dar, nicht jedoch Studenten. Daher ist diese Untersuchung für den hier verfolgten Zweck wenig ergiebig.

Schöbitz befragte 500 Wirtschaftsstudenten an der Hochschule St. Gallen nach ihren Präferenzen für den Berufseinstieg. Es ergab sich folgendes Resultat:<sup>232</sup>

1. Unternehmensberatungen	18,6 %
2. Banken	16,3 %
3. Industrie	12,0 %
4. Handel	10,6 %
5. Selbständigkeit	9,0 %

Sonstige Berufe nannten 13,3 % der Befragten, während 20,0 % (noch) keine Präferenzen befaßten.

229 Vgl. Groenewald, H./Horn, S.: Das Firmenimage auf Arbeitsmärkten - wie kann es ermittelt und beeinflußt werden?, in: Personalwirtschaft 12/1986, S. 493.

230 Ebenda, S. 493.

231 Vgl. Fopp, L.: Die Bedeutung des Branchen-Images für Stellenwahl und Stellenwechsel, Bern 1975.

232 Vgl. Schöbitz, E.: Die Angst vor der großen Langeweile, in: Manager Magazin 7/1986, S. 174ff.



Müller-Hagedorn befragte 113 Studenten an der Universität Köln zur Attraktivität ausgewählter Branchen. Durch die ausschließliche Befragung von Studenten der Vorlesung "Handel und Distribution III" ergab sich eine Verzerrung, die sich erwartungsgemäß im Rang 1 für den Handel als beliebteste Branche niederschlug. Es folgten auf den weiteren Plätzen Konsumgüterindustrie, Unternehmensberatung, Touristik, Investitionsgüterindustrie, Chemische Industrie, Banken, Öffentliche Verwaltung und Versicherungen.<sup>233</sup>

Im übrigen existieren im deutschsprachigen Raum keine umfassenden Untersuchungen zu Branchenimage-Vergleichen.<sup>234</sup> Lediglich Ergebnisse zu den Images einzelner Branchen sind verstreut vorhanden. So wird in einer Untersuchung festgestellt, daß nur 10% der Hochschulabgänger der Wehrtechnik aufgeschlossen gegenüberstehen<sup>235</sup> und sich 4% der Führungs- und Führungsnachwuchskräfte bestimmt nicht im Öffentlichen Dienst bewerben wollen.<sup>236</sup>

Eine Möglichkeit, die Attraktivität von Branchen auf indirektem Wege zu erschließen, besteht in der Auswertung von Arbeitgeber-Ranglisten. In einer europaweiten Studie des Instituts Universum AB und des Gallup Instituts wurden 7.000 Studenten aus dem Bereich der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften an 36 Universitäten und Business Schools in 13 europäischen Ländern nach ihrem Wunscharbeitgeber befragt (Abbildung C-3).<sup>237</sup> Am beliebtesten sind Informationstechnologie- und Consulting-Unternehmen, die die ersten fünf Ranglisten-Plätze besetzen. Beide Branchen verdanken ihre hohe Platzierung vorwiegend der ihrer Innovationsfreude und ihrem dynamischen Umfeld. Hingegen tauchen Chemie-Unternehmen erst auf den Plätzen 44, 45 und 47 auf. Noch schlechter ergeht es Unternehmen der Schwerindustrie und Versicherungsunternehmen. Die Allianz als größter europäischer Versicherer muß sich gar mit Platz 115 begnügen.<sup>238</sup>

---

233 Vgl. Müller-Hagedorn, L./Schuckel, M.: Akademische Nachwuchskräfte für den Handel, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 7/1992, S. 88f.

234 Die Arbeit von Eckardstein/Schnellinger über Personalmarketing im Einzelhandel verfolgt eine normative Zielrichtung. Eine empirische Untersuchung fehlt. Vgl. Eckardstein, D. von/Schnellinger, F.: Personalmarketing im Einzelhandel, Berlin 1971.

235 Vgl. Freimuth, J.: Personalmarketing, Personalimage und Unternehmenslegitimität, in: Personal 8/1990, S. 315.

236 Vgl. Kienbaum Personalberatung GmbH: Arbeitsplätze im Öffentlichen Dienst, Düsseldorf 1995.

237 Vgl. Schwertfeger, B.: Größere Vielfalt, in: Wirtschaftswoche 25/1995, S. 94.

238 Vgl. Schwertfeger, B.: Größere Vielfalt, in: Wirtschaftswoche 25/1995, S. 92ff.

Rang	Unternehmen	Rang	Unternehmen
1	Hewlett-Packard	26	Merrill Lynch
2	McKinsey	27	Nokia
3	Boston Consulting Group	28	British Airways
4	IBM	29	Volkswagen
5	Microsoft	30	Deutsche Bank
6	BMW	31	Volvo
7	Procter & Gamble	32	Bosch
8	Nestlé	33	Swissair
9	ABB	34	SAS
10	Unilever	35	Bertelsmann
11	Siemens	36	Digital Equipment
12	Arthur Andersen	37	KLM
13	Mercedes-Benz	38	Coopers & Lybrand
14	Apple Computer	39	Salomon Brothers
15	Shell	40	Compaq
16	Sony	41	Price Waterhouse
17	Alcatel	42	Tetra Pak
18	Philips	43	BSN Groupe
19	JP Morgan	44	Bayer
20	Goldman Sachs	45	Du Pont
21	3M	46	KPMG
22	Ericsson	47	BASF
23	Morgan Stanley	48	Renault
24	L'Oréal	49	Heineken
25	Lufthansa	50	Booz Allen & Hamilton
<b>Tabelle C-3</b>		<b>Beliebteste Arbeitgeber europäischer Studenten der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften</b>	

Hinsichtlich der Wirkung des Branchenimage, vor allem der Wirkung negativer Branchenimages, auf die Arbeitsplatzwahl wird auf die empirische Untersuchung in Kapitel D verwiesen. Gerade bei der Betrachtung von Unternehmen mit einem negativen Image ist die Theorie der kognitiven Dissonanzen<sup>239</sup> weiterbringend, da die Wahl eines solchen Unternehmens vielfach

239 Die Fruchtbarmachung der Dissonanztheorie für Personalmarketing-Fragestellungen ist mehrfach gefordert worden. Dies bezog sich vor allem auf mit dem internen Arbeitsmarkt zusammenhängende Fragestellungen. Insgesamt betrachtet sind dissonanztheoretische Erkenntnisse dennoch eher zaghaft im Bereich des Personalwesens angewandt worden. Gleichwohl gibt es mehrere äußerst interessante An-

kognitive Dissonanzen beim Arbeitsplatzsuchenden hervorrufen dürfte (u.a. sozialer Rechtfertigungsdruck), die er auf irgendeine Art und Weise verarbeiten muß. Da aufgrund dissonanztheoretischer Erkenntnisse das Individuum nicht in ständigen psychischen Spannungszuständen leben möchte, besteht eine naheliegende Strategie der Konfliktreduktion darin, einen Arbeitsplatz mit geringerem Konfliktpotential zu präferieren. Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität sollten daher versuchen, andere Konfliktreduktionsstrategien des Individuums zu fördern. Die Toleranzschwelle für Spannungszustände ist dabei von bestimmten situativen und individuellen Einflüssen abhängig. So könnten eine anhaltende Flaute auf dem Arbeitsmarkt oder viele vom Bewerber bereits erhaltene Absagen eine Ausweitung seines "relevant set" zur Folge haben.

Hinsichtlich der Imagewirkung der **Organisationsgröße** werden folgende Aussagen getroffen: Großunternehmen werden bei potentiellen Bewerbern mit den Begriffen wirtschaftliche Sicherheit, Weiterbildung und Aufstieg in Verbindung gebracht,<sup>240</sup> die Tätigkeiten in mittelständischen Unternehmen gelten als motivierender und persönlichkeitsfördernder.<sup>241</sup> Paradox erscheint, daß Großunternehmen anscheinend besonders in Krisenzeiten als Arbeitgeber bevorzugt werden, obwohl gerade Großunternehmen regelmäßig von Konjunkturfällen betroffen und zur Vornahme von Entlassungen gezwungen sind.<sup>242</sup> Mit der Größe eines Unternehmens korreliert die Rechtsform bzw. der Unternehmenstyp. Großunternehmen sind meist Kapitalgesellschaften und nur selten Personengesellschaften. Die Imageunterschiede zwischen Aktiengesellschaften und Familienunternehmen sind im wesentlichen folgende: Aktiengesellschaften gelten als krisenfester, großzügiger, fortschrittlicher, Familienunternehmen hingegen besitzen stärkere persönliche Bindungen, mehr Tradition und ein engeres Verhältnis zum Vorgesetzten.<sup>243</sup>

Der mit einer höheren Wertschätzung der Freizeit verbundene Wertewandel bewirkt eine Zunahme der Relevanz des Faktors **Standort**.<sup>244</sup> Der Familieneinfluß ist bei diesem Faktor ver-

---

wendungsgebiete, z.B. Dissonanz nach Unternehmenseintritt (wenn der Bewerber mehrere Alternativen hatte), Personenbeurteilung, Identifikationsbereitschaft, Sozialisation (Übernahme der Unternehmenskultur kann als dissonanzreduzierender Prozeß aufgefaßt werden). Vgl. Kreklau, C.: Zum Personalmarketing der Unternehmung. Einige verhaltenswissenschaftliche Ergänzungen und Parallelen zum Käuferverhalten, in: vub 10/1974, S. 238ff. Kreklau, C.: Zur Übertragbarkeit dissonanztheoretischer Erkenntnisse auf das Personalwesen, in: Marktforscher 4/1974, S. 90. Vgl. Weidemann, J./Frey, D.: Dissonanztheorie, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 731. Schanz äußert sich zur Fruchtbarkeit der Dissonanztheorie in diesem Zusammenhang eher kritisch, vgl. Schanz, G.: Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1977, S. 136ff.

240 Vgl. Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F.W./Spieß, E.: Was morgen alles anders läuft - Die neuen Spielregeln für Manager, Düsseldorf/Wien/New York 1991, S. 94f. Die Assoziation von Großbetrieben mit wirtschaftlicher Sicherheit basiert v.a. auf der Erfahrung, daß Großunternehmen Krisensituationen (meist aufgrund fremder Hilfe) besser überstehen als Klein- und Mittelbetriebe.

241 Vgl. Moser, K.: Personalmarketing, München 1992, S. 26.

242 Vgl. o.V.: Den Ingenieur nachwuchs zieht es weiterhin in den Bann weniger Großunternehmen, in: Handelsblatt vom 22./23.4.1994, S. K10.

243 Vgl. Moser, K.: Personalmarketing, München 1992, S. 26.

244 Vgl. Freimuth, J.: Personalimage - Das Erscheinungsbild als Arbeitgeber, in: Personal 2/1989, S. 44f.



gleichsweise am deutlichsten spürbar (Arbeitsplatzsuche für Partner, Schule für Kinder). Folgende Faktoren machen eine Region attraktiv (geordnet nach Wichtigkeit):<sup>245</sup> Möglichkeiten für Sport und Naherholung, Umweltqualität, Kulturangebot, Wohnungsangebot, öffentliche Verkehrsmittel, eine attraktive Landschaft, Arbeitsmarktlage, Schulen/Kindergärten, Bevölkerungsmentalität, Gehaltsniveau und Aufstiegschancen, (Weiter-) Bildung, Lebenshaltungskosten, Gastronomie, günstiges Klima, Freunde/Bekannte am Ort, Einkaufsmöglichkeiten, Straßennetz, Wirtschaftskraft.

Die Bewertung einzelner Regionen durch Studenten ergab folgenden Beliebtheitsrangfolge:

Hamburg, München, Rhein-Main, Berlin, Köln/Bonn, Düsseldorf, Rhein-Neckar, Stuttgart, Hannover, Münsterland, Ruhrgebiet, Saarland, Dresden, Rostock/Schwerin, Ostwestfalen/Lippe, Magdeburg, Halle/Leipzig. Größere Städte sind generell beliebter, weswegen Firmen vielfach sog. "Wüstenzuschläge" in abgelegenen Regionen zahlen müssen, welche das dortige geringere Gehaltsniveau teilweise kompensieren. Grundsätzlich urteilen Studenten über Regionen, in denen sie bereits leben, äußerst positiv, über Regionen, die sie gut kennen, immerhin noch positiv, hingegen über ihnen unbekannte Regionen eher negativ.<sup>246</sup>

Der Standort eines Unternehmens ist mitunter gar nicht eindeutig ermittelbar. Großkonzerne sind häufig auf mehrere Standorte verteilt, so daß bei ihnen - im Gegensatz zu den meist fest standortgebundenen kleineren Unternehmen - der Standort als attraktivitätsbeeinflussender Faktor von untergeordneter Bedeutung sein kann. Erst bei Festlegung des Arbeitsplatzes fällt die Zuordnung des potentiellen Mitarbeiters zu einem Standort. Sinnvoller ist es daher u.U., nach der Mobilitätsbereitschaft zu fragen, die vom Mitarbeiter erwartet wird. Unternehmen mit einem hohen Grad an **Internationalität** dürften die höchsten Anforderungen an die Mobilitätsbereitschaft ihrer Mitarbeiter stellen. Grundsätzlich ist eine Diskrepanz zwischen der tendenziell geringen Mobilitätsbereitschaft potentieller Mitarbeiter und den diesbezüglich höheren Erwartungen der Unternehmen feststellbar. Arbeiter und Tarifangestellte weisen eine geringere Mobilität als Führungskräfte auf.<sup>247</sup> Pillat verzeichnet ein Sinken der Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer.<sup>248</sup> Bestätigt wird dies durch die bereits erwähnte Universum/Gallup-Befragung bei 7.000 Studenten (Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften) aus 13 europäischen Ländern. Bis auf wenige Ausnahmen besitzen die Unternehmen nur in ihren Heimatländern eine große

245 Vgl. Seyfried, K.-H.: Was Berufsanfängern wichtig ist, in: Capital 6/1993, S. 216.

246 Vgl. Seyfried, K.-H.: Was Berufsanfängern wichtig ist, in: Capital 6/1993, S. 218. Unter Managern und Geschäftsführern des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland (30% aus den neuen Bundesländern) wurde eine Umfrage zu ihren Wohnortpräferenzen in Europa durchgeführt. Stellt man auf die ersten drei Präferenzen ab, ergibt sich die folgende Rangliste: München, Paris, Dresden, London, Berlin, Hamburg, Brüssel, Prag, Budapest, Amsterdam, Mailand, Barcelona und Rom. Vgl. Nerb, G./Russ, H.: Attraktivität europäischer Regionen als Wohnsitz und Produktionsstätte, in: IFO-Schnelldienst 12/1994.

247 Vgl. Gaugler, E./Kadel, P.: Die personalpolitische Beurteilung von Betriebsstandorten, in: Personal 1/1989, S. 9.

248 Vgl. Pillat, R.: Neue Mitarbeiter - erfolgreich anwerben, auswählen und einsetzen, 5. Aufl., Freiburg 1990, S. 16.

Attraktivität als Arbeitgeber.<sup>249</sup> Bei anhaltender Rezession und Sinken der Zahl der angebotenen Stellen erhöht sich allerdings die Mobilitätsbereitschaft.<sup>250</sup>

Für das Unternehmen besteht in aller Regel nicht die Möglichkeit einer Standortverlagerung,<sup>251</sup> nur um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Jedoch gehört das Wissen um die Imagewirkungen von Standorten zum Bedingungsrahmen der Arbeitsplatzwahl und ist für Unternehmen mit einem ernsthaft betriebenen Personalmarketing unerlässlich.

Die **Solidität** und **aktuelle Ertragslage** eines Unternehmens zeitigt vor allem bei negativen Ausprägungen rasch Wirkung. So sank laut zweier Befragungen von Maschinenbaustudenten z.B. die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geratene Porsche AG von 1990 auf 1994 bei der Frage nach den Wunscharbeitgebern von Platz 8 auf Platz 22.<sup>252</sup> Eng hiermit verbunden ist die Arbeitsplatzsicherheit. Sie gilt nach mehreren Untersuchungsergebnissen als eher nachrangiger Attraktivitätsfaktor. Zudem hat sich gezeigt, daß die besonders leistungsstarken Studenten dem Faktor nicht die gleiche Priorität einräumen wie leistungsschwächere Studenten.<sup>253</sup>

Zu den wichtigsten personalpolitischen Attraktivitätsfaktoren, aus denen das Arbeitgeberimage sich zusammensetzt, zählen übereinstimmend die **Karrierechancen**.<sup>254</sup> Individuelle Wertschätzungsunterschiede dieses Faktors wurden schon häufiger vermutet bzw. untersucht. Dieser Frage ging eine Rosenstiel-Untersuchung nach. In ihr konnten drei Grundtypen der Karrieremotivation von Arbeitnehmern ermittelt werden:<sup>255</sup>

- Traditionelle Karriereorientierung (23,7%)
- Freizeitorientierte Schonhaltung (49,3%)
- Alternatives Engagement (24,9%) (Anstreben einer "anderen" Arbeitswelt)

2,3% aller Befragten machten keine Angaben. Folgende Aussagen konnten getroffen werden: Die "freizeitorientierte Schonhaltung" nimmt bis zum 60. Lebensjahr kontinuierlich zu. Das "alternative Engagement" ist in der Gruppe der 20-29-jährigen besonders stark vertreten. Mit steigender Ausbildung nimmt die "traditionelle Karriereorientierung" zu, die "freizeitorientierte Schonhaltung" hingegen ab. Die Karrieremotivation zwischen Führungsnachwuchskräften (v.a. Studenten technischer und wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge) und Führungskräften (schon viele Jahre im Beruf und in führender Position stehend) differierte gemäß der Rosen-

249 Vgl. Schwertfeger, B.: Größere Vielfalt, in: Wirtschaftswoche 25/1995, S. 94.

250 Vgl. Seyfried, K.-H.: Was Berufsanfängern wichtig ist, in: Capital 6/1993, S. 214.

251 Mit der Standortfrage bei Neugründungen bzw. Erweiterungen haben sich Gaugler/Kadel befaßt. Vgl. Gaugler, E./Kadel, P.: Die personalpolitische Beurteilung von Betriebsstandorten, in: Personal 1/1989, S. 6ff.

252 Vgl. o.V.: Den Ingenieurwachstums zieht es weiterhin in den Bann weniger Großunternehmen, in: Handelsblatt vom 22./23.4.1994, S. K10.

253 Vgl. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 339f.

254 Vgl. die Simon-Studie oder Böckenholt, I./Homburg, C.: Ansehen, Karriere oder Sicherheit?, in: ZfB 11/1990, S. 1165ff., bei denen die befragten Studenten des Wirtschaftsingenieurwesens Karriere für wichtiger als Sicherheit erachteten.

255 Vgl. Einsiedler, H.E./Rau, S./Rosenstiel, L. von: Karrieremotivation bei Führungskräften, in: DBW 2/1987, S. 177ff.

stiel-Untersuchung erheblich. Über eine traditionelle Karriereorientierung verfügten lediglich 22,9% der Führungsnachwuchskräfte, aber 73,8% der Führungskräfte. Als Erklärung dieser Differenz kommen Selektion (es werden von den Unternehmen nur die karriereorientierten Arbeitnehmer für Führungspositionen vorgesehen) und Sozialisation (mit fortschreitendem Aufstieg eignet man sich karriereorientierte Werthaltungen an) in Betracht.<sup>256</sup>

Bemerkenswert an der Untersuchung von Böckenholt/Homburg ist die Feststellung, daß je nach Unternehmen bzw. Unternehmenstyp die Relevanz einzelner Attraktivitätsfaktoren variiert. Es ist also fraglich, ob man für den Faktor "Karrierechancen" eine bestimmte Gewichtung festlegen kann. Die Karrieremöglichkeiten beeinflussen die Attraktivität von Industrieunternehmen stärker als die von Handelsunternehmen.<sup>257</sup>

**Monetäre Anreize**, wie z.B. Gehalt, Tantiemen, Boni, Sozialleistungen, gelten ebenfalls als einer der zentralen Attraktivitätsfaktoren der Arbeitsplatzwahl. Der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit bei der Gestaltung monetärer Anreize sind allerdings einerseits durch ihren Kostencharakter sowie durch die bei Erstbewerbern in der Regel anzuwendenden Tarifverträge Grenzen gesetzt. Sozialleistungen sind für hochqualifizierte Arbeitnehmer eher ein zweitrangiger Attraktivitätsfaktor. Dies gilt in besonderem Maße für standardisierte Sozialleistungen. Für Sozialleistungen nach dem Cafeteria-System öffnet sich hingegen ein weites unternehmerisches Experimentierfeld.<sup>258</sup> Wesentlich ist die Erkenntnis, daß das Gehalt nicht beliebig durch andere Arbeitsplatzmerkmale kompensierbar ist.<sup>259</sup> Statt dessen dürfte der Stellenbewerber ein Mindestgehalt erwarten, bei dessen Unterschreitung er jedes Unternehmen trotz aller sonstigen Vorzüge ablehnt.

Gegenüber den Befragungsergebnissen zur Wichtigkeit der Gehaltshöhe ist Vorsicht geboten, da Effekte der sozialen Erwünschtheit erwartet werden können. Viele Menschen geben ihre Steuerbarkeit durch finanzielle Anreize gegenüber anderen (aber auch gegenüber sich selbst) nur ungern zu. Dieser Sachverhalt läßt sich durch indirekte Fragestellungen aufdecken, wenn z.B. die Befragten die Bedeutung des Geldes für andere Leute höher einschätzen als für sich selbst.<sup>260</sup>

Die **Arbeitszeit** rangiert bei Befragungen angehender Stellensuchender stets im hinteren Drittel der wichtigsten Attraktivitätsfaktoren. Erst nach Unternehmenseintritt, nachdem der Bewerber einen Arbeitsplatz "sicher hat", steigt das Interesse an kürzerer Arbeitszeit oder zumindest an Arbeitszeitflexibilisierung. Überdies gilt das Bedürfnis nach Arbeitszeitflexibilisierung als le-

256 Vgl. Einsiedler, H.E./Rau, S./Rosenstiel, L. von: Karrieremotivation bei Führungskräften, in: DBW 2/1987, S. 179f.

257 Vgl. Böckenholt, I./Homburg, C.: Ansehen, Karriere oder Sicherheit?, in: ZfB 11/1990, S. 1171ff.

258 Vgl. Beyer, H.-T.: "Sozial"-Leistungen? Leistungs- und erfolgsorientierte Benefits, in: Personalführung 11/1990, S. 776f.

259 Hierbei handelt es sich übrigens um einen Kritikpunkt an den weitverbreiteten additiven und multiplikativen Modellen der Imagemessung, die vollständige Kompensierbarkeit zwischen den einzelnen Beurteilungskriterien unterstellen. Zur Kritik dieser Modelle siehe Kap. D.I.3.2.1.

260 Vgl. Moser, K.: Personalmarketing, München 1992, S. 73.



bensphasenabhängig, d.h. als vom Alter und vorhandenen Kindern abhängig.<sup>261</sup> Arbeitszeitflexibilisierung kann sich auf die Dauer oder die Lage der Arbeitszeit oder auf beides zugleich beziehen (flexible Voll- oder Teilzeitarbeit mit mannigfaltigen Spielformen)<sup>262</sup>.

Ein interessantes Programm zur Teilzeitarbeit führt derzeit Siemens durch. Siemens bietet Jungingenieuren für ihren Berufseinstieg Teilzeitarbeitsplätze mit regelmäßig halber Wochenarbeitszeit an. Unter Personalmarketinggesichtspunkten ist interessant, daß auf diese Weise trotz aktueller Konjunkturlaute hochqualifizierte Arbeitnehmer an Siemens gebunden werden können und das Programm positive Wirkungen auf das Arbeitgeberimage erhoffen läßt.

Die **Art des Auswahlverfahrens**, so sie dem Stellensuchenden schon vor der Bewerbung bekannt ist, kann auf die Bewerbungswahrscheinlichkeit einwirken. Speziell das Assessment Center mit seinem Prüfungscharakter gilt bei Bewerbern als unbeliebt. Der psychologische Grund dürfte darin liegen, daß der direkte Vergleich mit anderen Bewerbern für den Fall einer Ablehnung wenig Möglichkeiten für Rationalisierungen eröffnet. Die Niederlage tritt offener zutage als bei anderen Auswahlverfahren. Hochqualifizierte Bewerber sollten zwar auch ein Assessment Center problemlos überstehen, doch sind sie aufgrund mehrerer Stellenangebote oft nicht gezwungen, sich einem Assessment Center zu unterziehen.

Eine Befragung von Studenten (davon 59% Wirtschaftsstudenten) darüber, nach welchem Verfahren sie ausgewählt werden wollen, ergab die folgende Rangliste:<sup>263</sup>

1. Vorstellungsgespräch
2. Arbeitsprobe
3. Praktikumsleistung
4. Zeugnisnoten
5. Psychologischer Test
6. Lebenslauf
7. Handschrift
8. Losverfahren

Eindeutige Schlüsse aus derartigen Ranglisten zu ziehen, fällt jedoch schwer. Bedeutet die niedrigere Einstufung von psychologischen Tests, daß Unternehmen, die dieses Auswahlverfahren einsetzen, deshalb von bestimmten Bewerbern definitiv abgelehnt werden? Oder bewirkt dieses Verfahren zwar eine Verschlechterung des Arbeitgeberimage, senkt aber kaum die Bewerbungswahrscheinlichkeit? Konkrete Zahlen über derartige Zusammenhänge werden nur schwierig zu ermitteln sein.

261 Vgl. Vollmer, M.: Moderne Beschäftigungsformen als Aufgabe des strategischen Personalmanagements, in: Weber, W./Weinmann, J.: Strategisches Personalmanagement, S. 228.

262 Einen Überblick zu Gestaltungsformen flexibler Arbeitszeiten vermittelt Beyer, H.-T.: Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung zwischen Utopie und Realität, München 1986, S. 3.

263 Vgl. Fruhner, R./Schuler, H./Funke, U./Moser, K.: Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 4/1991, S. 173.

## 2.5 Präferenzbildung

Es schließt sich die Frage an, ob man von den Arbeitgeberimages auf die Wahrscheinlichkeit der Bewerbung bei den betreffenden Arbeitgebern schließen kann. Ein direkter Schluß dürfte nicht möglich sein. Vielmehr bietet sich die Einführung der **Präferenz** an, eines psychologischen Konstruktes, das ganzheitliche Vorziehungswürdigkeitsurteile über Beurteilungsobjekte widerspiegelt.<sup>264</sup> Unter der Arbeitgeberpräferenz soll die Bevorzugung eines Arbeitgebers gegenüber anderen Arbeitgebern verstanden werden, wobei die Präferenz graduell unterschiedlich stark ausfallen kann.<sup>265</sup> In der Regel basieren Präferenzen auf Einstellungen, doch sind Einstellungen keine notwendige Voraussetzung für Präferenzen. Für Präferenzen ist die Einstellungen zugeschriebene längerfristige Stabilität nicht zwingend.<sup>266</sup> Der Präferenz geht es im Gegensatz zum Begriff der Einstellung per definitionem um die relative Stellung der Einschätzung von Objekten durch ein Individuum.<sup>267</sup> Dies erklärt, warum ein "gutes" Arbeitgeberimage für eine Bewerbung allein nicht ausreichend ist. Denn die Einbeziehung sämtlicher, vielleicht in der Mehrzahl positiv bewerteter Entscheidungsalternativen kann den Wert eines "guten" Arbeitgeberimage relativieren. Zudem setzen sich nicht immer die für das Arbeitgeberimage als grundsätzlich am wichtigsten erachteten Beurteilungskriterien durch. So können z.B. aufgrund kurz zuvor wahrgenommener Werbung Beurteilungskriterien, die ansonsten eher eine untergeordnete Bedeutung besitzen, den Ausschlag geben. Ebenso können wichtige Kriterien einfach vergessen worden sein, deren Relevanz der Stellensuchende bei ihrer Aktualisierung aber sofort wieder erkennt.<sup>268</sup> An dieser Stelle muß daran erinnert werden, daß in den einzelnen Phasen der Arbeitsplatzwahl die Beurteilungskriterien eine unterschiedliche Gewichtung besitzen, v.a. aufgrund des sich verbessernden Kenntnisstandes über Unternehmensgegebenheiten. Zu Anfang der Stellensuche sind bei Bewerbern Details über die häufig an erster Stelle genannten Karriere- bzw. Aufstiegschancen nicht bekannt und eher von nachrangiger Bedeutung. Allenfalls ist die Wirkung von Halo-Effekten zu erwarten, bei denen z.B. eine positive Vorstellung vom Gesamtunternehmen auch positiv auf die Beurteilung der Karrierechancen abfärbt. Hingegen erlangen mit zunehmender Informiertheit des Stellensuchenden Kriterien wie "Karrierechancen" und die tätigkeitsspezifischen Merkmale steigende Bedeutung.

Viele Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, daß sich Präferenzen in einem mehrstufigen Prozeß herausbilden. Das einfachste dieser Modelle geht von einem **zweistufigen Präferenz-**

264 Vgl. Böcker, F.: Präferenzpolitik, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 883.

265 Vgl. zum allgemeinen, nicht auf Arbeitgeber bezogenen Präferenzbegriff Kuß, A.: Präferenz, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 882.

266 Vgl. Kuß, A.: Präferenz, a.a.O., S. 882.

267 Vgl. Steffenhagen, H.: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart 1978, S. 108.

268 Myers, J.H./Alpert, M.L.: Semantic Confusion in Attitude Research: Salience vs. Importance vs. Determinance, in: Advances of Consumer Research, Proceedings of the Seventh Annual Conference of the Association of Consumer Research, Oktober 1976, IV, S. 106.

**bildungsprozeß**<sup>269</sup> aus. In der ersten Stufe, der Vorauswahlphase, werden v.a. sequentielle Eliminationsregeln, konjunktive und lexikographische Regeln angewandt, die sich auf Schlüsselskriterien beziehen. Die Nichterfüllung des Mindestanspruchsniveaus bei einem dieser Beurteilungskriterien führt zur vollständigen Ablehnung eines Unternehmens als potentieller Arbeitgeber. Der Stellensuchende verzichtet auf eine Bewerbung bei diesem Unternehmen. Die Aufdeckung der Verbreitung dieser sog. "K.o.-Kriterien" und ihre Abgrenzung zu lediglich die Attraktivität mindernden, aber kompensierbaren Kriterien ist schwierig. In der empirischen Untersuchung in Kapitel D wird versucht, für das Kriterium "Branchenzugehörigkeit" zu quantitativen Aussagen zu gelangen. Die zweite Phase beinhaltet die Beurteilung der verbleibenden Alternativen. Hierbei können umfangreiche Beurteilungsmechanismen zur Anwendung gelangen, u.U. sogar an die kognitive Algebra erinnernde Beurteilungsprogramme. Erst hier werden kompensatorische Entscheidungsregeln angewandt.<sup>270</sup>

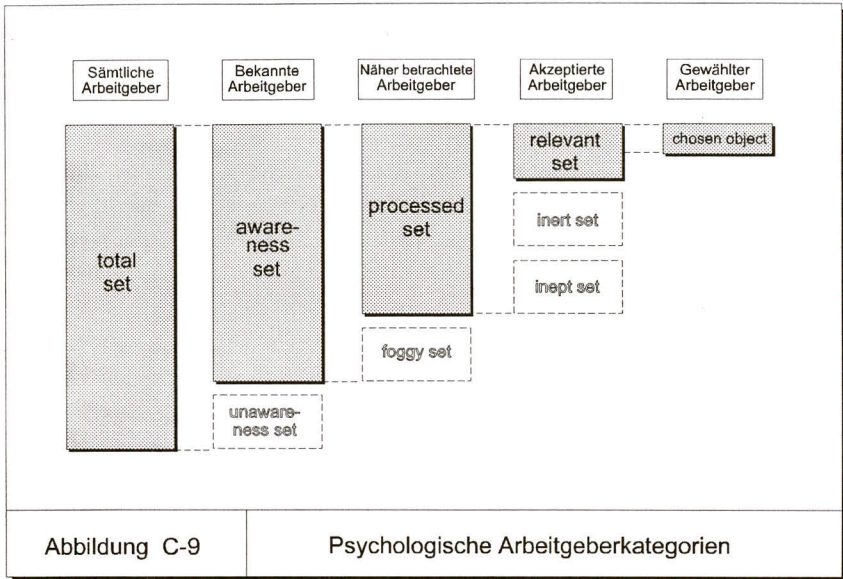
Als ein **mehrstufiges Konzept der Präferenzbildung** kann das "relevant set"-Konzept aufgefaßt werden, das zur Analyse von Kaufentscheidungen entwickelt worden ist. Es basiert auf der Annahme, daß Konsumenten zwecks Vereinfachung ihrer Kaufentscheidungen sämtliche Marken in verschiedene Kategorien (sets) einteilen. Eine Marke, die gewählt werden will, muß idealtypischerweise die in Abbildung C-10 grau schattierten sets durchlaufen und letztlich der obersten Stufe, dem "relevant set", angehören. Dieses Konzept ist für das Marketing insofern bedeutsam, als jedes "set" andere Marketing-Implikationen besitzt.<sup>271</sup> Bei der folgenden Darstellung ist zu beachten, daß in der Literatur unterschiedliche Definitionen der einzelnen "sets" vorgenommen werden, so daß nicht von einem einheitlichen Verständnis ausgegangen werden kann. Es folgen daher kurze Erläuterungen zu den einzelnen sets, die hier auf die Arbeitsplatzwahl bezogen sind.

269 Vgl. Böcker, F.: Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: ZfbF 7-8/1986, S. 567f.

270 Vgl. Böcker, F.: Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: ZfbF 7-8/1986, S. 570.

271 Vgl. Narayana, C.L./Markin, R.J.: Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization, in: Journal of Marketing, October 1975, S. 1.





Den Ausgangspunkt bildet das "total set".<sup>272</sup> Es umfaßt die Gesamtmenge der zur Auswahl stehenden Unternehmen, also alle nur denkbaren Arbeitgeber. Das "total set" läßt sich anhand des Kriteriums der Bekanntheit in ein "awareness set" und ein "unawareness set" aufspalten.

Im "awareness set" befinden sich sämtliche dem Konsumenten bekannten Marken. Überträgt man die gängige Definition der Markenbekanntheit<sup>273</sup> von Produktmarken auf Unternehmen, so kann man unter der Unternehmensbekanntheit die Geläufigkeit oder Bewußtseinspräsenz des Unternehmensnamens bei einem Individuum verstehen.<sup>274</sup> Unternehmensbekanntheit ist eine Binärvariable. Sie kann nur mit 0 (unbekannt) oder 1 (bekannt) bezeichnet werden. Aus der Unternehmensbekanntheit läßt sich die für Marketingaktivitäten wichtige Kenngröße des Bekanntheitsgrads ableiten. Der Bekanntheitsgrad einer bestimmten Marke ist als Anteil der Befragten, denen die Marke bekannt war, an allen Befragten definiert. Da er ein Aggregationswert ist, kann er im Gegensatz zur Markenbekanntheit des Individuums einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen.<sup>275</sup>

272 Vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 277.

273 Vgl. Steffenhagen, H.: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart 1978, S. 88f.

274 Eine aktive Unternehmensbekanntheit liegt vor, wenn das Individuum ein Unternehmen bei Aufforderung des Aufzählens ihm bekannter Unternehmen nennt. Passive Unternehmensbekanntheit liegt vor, wenn bei einer gestützten Befragung das Unternehmen bekannt ist. Als Prädiktorvariable ist die aktive Markenbekanntheit besser geeignet als die passive. Vgl. Steffenhagen, H.: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart 1978, S. 101f. Passiv bekannte Marken werden nur unter bestimmten situativen Bedingungen gewählt, vgl. ebenda S. 93.

275 Vgl. Steffenhagen, H.: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart 1978, S. 98.

Das "**processed set**" enthält die im Bewertungsprozeß näher betrachteten Alternativen. Nach Kotler/Bliemel ist dieser Begriff besser geeignet als der in etwa vergleichbare Begriff des "evoked set",<sup>276</sup> da das "evoked set" auf die zu Beginn des Entscheidungsprozesses betrachtete Alternativenmenge abstellt. Die mögliche Veränderung der Zusammensetzung der sets im Verlauf des Entscheidungsprozesses wird adäquater mit dem Begriff "processed set" erfaßt.<sup>277</sup> Das "foggy set" enthält die dem Beurteiler zwar bekannten, aber nicht genauer bewerteten Marken. Über diese Marken liegen dem Beurteiler keine aussagekräftigen Informationen vor. Es sind folglich nur nebulöse Vorstellungen vorhanden. Eine weitere Informationsbeschaffung erscheint zu umständlich.

Das "**relevant set**" ist die wirklich entscheidungsrelevante Alternativenmenge (wahrgenommen und akzeptiert). Nur über Marken des "relevant set" speichert der Beurteiler Informationen ab und macht sich Gedanken.<sup>278</sup> Geht man bei normalen Produkten von durchschnittlich sieben (+/- 2) aus, so ist das "relevant set" im Falle möglicher Arbeitgeber deutlich höher zu veranschlagen, zumindest bei den relativ vielseitig einsetzbaren Wirtschaftswissenschaftlern.<sup>279</sup> Wesentlicher Bestimmungsfaktor der Größe des "relevant set" dürfte die Anzahl der dem Bewerber offenstehenden Arbeitsplatzalternativen sein. Eine hohe Anzahl möglicher Arbeitsplätze, wie sie für das Segment des hochqualifizierten Führungsnachwuchses unterstellt werden kann, führt zu steigenden Ansprüchen an den Arbeitgeber und den Arbeitsplatz. Ein dieser Gruppe zugehöriger Arbeitnehmer kann sicher sein, daß seine Bewerbung für die Mehrzahl der Unternehmen interessant wäre, doch wird er sich nur bei einigen wenigen von ihnen bewerben. Das "relevant set" der in Frage kommenden Arbeitgeber wird hier durch den Arbeitnehmer selbst bestimmt und ist vergleichsweise klein.

Das "inert set" umfaßt die Alternativen, die vom Beurteiler weder eine positive noch eine negative Bewertung erfahren.<sup>280</sup> Sie könnten evtl. in die engere Wahl kommen, wenn einzelne Konditionen verbessert würden.<sup>281</sup> Das "inept set" enthält die wahrgenommenen, aber als minderwertig beurteilten Alternativen.<sup>282</sup>

276 Das "evoked set" kennzeichnet nach Howard/Sheth diejenigen Marken, die vom Käufer im Rahmen einer Kaufentscheidung Kaufalternativen darstellen, vgl. Howard, J.A./Sheth, J.N.: *The Theory of Buyer Behavior*, New York 1969, S. 26.

277 Vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: *Marketing-Management*, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 277 und Fußnote 28 auf S. 288f.

278 Böcker setzt "evoked set" und "relevant set" gleich, vgl. Böcker, F.: Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: *ZfbF* 7-8/1986, S. 568. Kotler/Bliemel sprechen hier vom "accept set", vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: *Marketing-Management*, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 277.

279 Um die prognostische Relevanz des "relevant set" zu erhöhen, müßten Aussagen zur Markenwahlwahrscheinlichkeit (vielleicht in Form einer Präferenzordnung) innerhalb des "relevant set" getroffen werden. Vgl. Steffenhagen, H.: *Wirkungen absatzpolitischer Instrumente*, Stuttgart 1978, S. 93f.

280 Vgl. Narayana, C.L./Markin, R.J.: *Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization*, in: *Journal of Marketing*, October 1975, S. 2. Der Auffassung von Böcker soll hier nicht gefolgt werden. Nach Böcker enthält das "inert set" jene Alternativen, hinsichtlich derer der Beurteiler keinerlei oder nur äußerst vage Informationen besitzt. Vgl. Böcker, F.: Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: *ZfbF* 7-8/1986, S. 569.

281 Vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: *Marketing-Management*, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 277.

282 Vgl. Böcker, F.: Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: *ZfbF* 7-8/1986, S. 568.

Änderungen in der jeweiligen Kategorienzuordnung sind möglich aufgrund etwaiger Änderungen im Konsumenten Umfeld, zusätzlich erhaltener Informationen, veränderter Werbeinhalte und -stile, aktueller Konkurrenzaktivitäten oder neu hinzutretender Entscheidungsalternativen.<sup>283</sup> Das Unternehmen muß dafür sorgen, daß es als Arbeitgeber in das "relevant set" seiner Zielgruppe gelangt. Es sollte gleichzeitig in Erfahrung bringen, welche anderen Arbeitgeber dem "relevant set" angehören, um entsprechend profilierende Kommunikationsaktivitäten entfalten zu können. Voraussetzung hierfür ist die Überprüfung, in welchem set sich der Arbeitgeber derzeit überwiegend befindet und aus welchen Gründen er dies tut. Je nachdem, ob ein hoher Bekanntheitsgrad mit einer niedrigen "relevant set"-Zugehörigkeit zusammenfällt oder umgekehrt, sind entsprechende Marketingmaßnahmen zu treffen. Bei Unbekanntheit sind Kommunikationsmaßnahmen zu verstärken, bei Zugehörigkeit zum "inert set" ist an Gratisproben (hier: Betriebsbesichtigungen, Praktika) zu denken und bei Zugehörigkeit zum "relevant set" ist das Urteil zu stabilisieren und zu immunisieren.<sup>284</sup>

Für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität folgt hieraus:

Sind diese Unternehmen dem Stellensuchenden gänzlich unbekannt, befinden sie sich im "awareness set" und haben keine Chance, in die engere Wahl zu kommen. Bei Unternehmen, über die der Bewerber verhältnismäßig wenig Informationen besitzt, wird er seine Informationslücken durch die Orientierung am Branchenimage auszugleichen versuchen. Ein schlechtes Branchenimage tendiert - wie dargelegt - zur Wirkung eines Stereotyps. Dementsprechend ist zu vermuten, daß sämtliche Unternehmen der Branche dem "inept set" zugeordnet werden. Über ein Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität muß der Bewerber also viele und positive Informationen besitzen, damit es sich vom Branchenimage positiv abheben kann und nicht automatisch dem "inept set" angehört.

### 3. Phase III: Critical Contact-Phase

In der dritten Phase des Prozesses der Arbeitsplatzwahl, der "Critical Contact"-Phase, kommt in aller Regel der **Erstkontakt zwischen Bewerber und Organisation** zustande.<sup>285</sup> Diese Bezeichnung wurde dem bereits zitierten Aufsatz von Behling/Labovitz/Gainer entlehnt.<sup>286</sup> Der Begriff "Critical Contact" ist deshalb besonders treffend, weil der Bewerber in dieser Phase die bei ihm bereits existierenden, oft aus zweiter Hand bezogenen Vorstellungen über das Unternehmen mit den nun in direktem Unternehmenskontakt gewonnenen Eindrücken vergleichen wird. Hierbei kann sich selbst das beste Arbeitgeberimage und die höchste Arbeitgeberpräfe-

283 Vgl. Narayana, C.L./Markin, R.J.: Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization, in: Journal of Marketing, October 1975, S. 3.

284 Vgl. ebenda, S. 3.

285 Ein früherer Termin des Erstkontaktes liegt im Falle eines vom Bewerber bereits absolvierten Praktikums im Unternehmen vor.

286 Vgl. Behling, O./Labovitz, G./Gainer, M.: College Recruiting: A Theoretical Base, in: Personnel Journal, 1968, S. 17f.



renz durch viele Faktoren schnell verflüchtigen. Hauptursache des "kritischen Charakters" dieser Phase ist das sehr hohe Bewerberinvolvement. Aus Bewerbersicht besitzen sämtliche Unternehmensaktivitäten **Signalwirkung**. Dabei sind jedoch nicht nur alle rein sachlich mit der Arbeitsplatzwahl zusammenhängenden Informationen von Belang, sondern der Bewerber ist gleichzeitig auch emotional stark involviert. Sein Selbstwert ist durch die Gefahr einer Bewerbungsablehnung durch den Arbeitgeber bedroht.<sup>287</sup> Er wird auf viele natürlich erscheinende Verhaltensweisen von Unternehmensmitarbeitern äußerst sensibel reagieren. Dementsprechend sollten Unternehmen beim Umgang mit Bewerbern die erhöhte Gefahr von Ego-Kränkungen stets in Rechnung stellen.

### 3.1 Bewerbung

Bewerbungen werden an Unternehmen im wesentlichen aus folgenden Motiven verschickt:

1. Ernsthaftes Interesse an einer Arbeitsaufnahme
2. Testen des eigenen Marktwertes
3. Sammeln von Erfahrungen in Vorstellungsgesprächen und Assessment Centers für die folgenden Bewerbungen bei den wirklich präferierten Arbeitgebern
4. Erhöhung der Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsvertragsangebots durch eine Vielzahl versandter Bewerbungen (Absicherungsstrategie).

Das erste Motiv ist logische Konsequenz der bisher fokussierten Wirkungskette "Positives Unternehmensimage / Positives Arbeitgeberimage / Hohe Arbeitgeberpräferenz / Bewerbung". Unternehmen, die aufgrund eines der Motive 2-4 eine Bewerbung erhalten, werden nur bei für den Bewerber schlechter Arbeitsmarktlage Chancen besitzen, diese Bewerber ernsthaft für sich zu interessieren. Die dem Stellensuchenden bewußte Gefahr der Ablehnung seiner Bewerbungen führt dazu, daß die Zahl der Bewerbungen regelmäßig die Zahl der präferierten Arbeitgeber übersteigt. Der Bewerber wird erst in Abhängigkeit von den Unternehmensreaktionen auf seine Bewerbungen sein Entscheidungsfeld eingrenzen.

Die grundsätzlich höchste Präferenz für einen bestimmten Arbeitgeber muß nicht zwangsläufig auch in die tatsächliche Wahl dieses Arbeitgebers münden. Verantwortlich sind hierfür v.a. situative und soziale Einflüsse.<sup>288</sup> Unter letzteren sollen hier nicht die auf dem Wege der Sozialisation und Identifikation bereits verinnerlichten sozialen Normen, die zum Bestandteil der Persönlichkeit und der Einstellungen geworden sind, verstanden werden. Sie gehen im Arbeitgeberimage auf. Gemeint sind statt dessen neue soziale Einflüsse, d.h. der Gruppendruck oder Druck von Bezugspersonen, der erst in der konkreten Entscheidungssituation auftritt und den Präferenzen des Bewerbers widerspricht. Die Einstellung anderer Personen beeinflusst um so

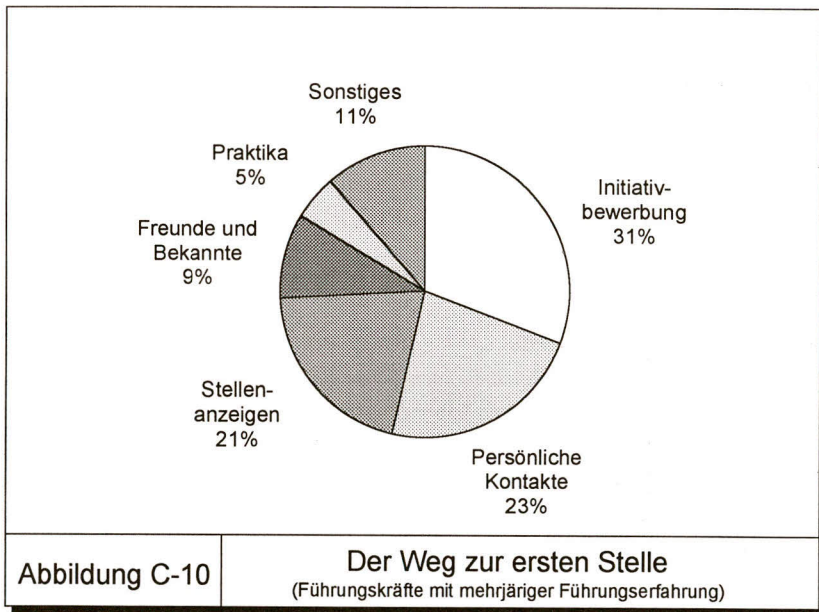
287 Vgl. Arnold, U.: Personalwerbung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1818.

288 Vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 281f.

stärker, je deutlicher die anderen Personen Stellung zum Arbeitgeber beziehen und je näher sie dem Bewerber stehen.

Die Präferenz für einen Arbeitgeber wird aufgrund der aktuellen oder erwarteten Situation des Bewerbers von ihm gebildet. Darüber hinausgehend können sich neue situative Einflüsse bemerkbar machen. Das Entscheidungsfeld des Bewerbers kann sich erheblich ändern, z.B. durch Heirat, Geburt eines Kindes, Wechsel des Lebenspartners, Tod eines nahestehenden Angehörigen oder auch durch aktuell erhaltene negative Informationen über den eigentlich präferierten Arbeitgeber. Präferenzen und Verhaltensabsichten sind im Einzelfall demnach keine absolut verlässliche Prädiktoren für tatsächliches Verhalten.

Die im Rahmen der Manager Magazin-Studie "Manager von morgen" an Nachwuchskräfte zwischen 25 und 40 Jahren mit mehrjähriger Führungserfahrung gerichtete Frage nach dem für die erste Stelle<sup>289</sup> beschrittenen Weg der Stellensuche erbrachte folgendes Ergebnis:<sup>290</sup>



<sup>289</sup> Arbeitnehmer mit mindestens einmaligem Arbeitgeberwechsel haben ihren aktuellen Arbeitgeber wie folgt gefunden: Bekannte (43,5%), Stellenausschreibung (25,7%), Bewerbung auf Verdacht (15,4%), Arbeitsamt (11,7%), vgl. Blaschke, D.: Erfolgswege zum neuen Arbeitsplatz, in: MittAB 2/1987, S. 165.

<sup>290</sup> Vgl. Lentz, B.: Manager von Morgen, in: Manager Magazin 9/1989, S. 264. Die Kategorie Sonstiges (11%) enthält die Einschaltung von Arbeitsamt (3%) und Personalberater (2%).

Es handelte sich um eine retrospektive Frage, deren Beantwortung somit den tatsächlich gewählten Bewerbungsweg wiedergibt, wenngleich Sozialisations- und Selbstdarstellungseffekte<sup>291</sup> nicht ausgeschlossen werden können. Sieht man von diesen Einschränkungen ab, so deutet die hohe Zahl der Initiativbewerbungen darauf hin, daß der Personenkreis der hier befragten beruflich Erfolgreichen bereits frühzeitig vergleichsweise feste Vorstellungen von seinem Wunscharbeitgeber (evtl. aber auch von seinem Aufgabengebiet) hat und aktiv wird, um diese Vorstellungen zu realisieren.

Das hohe Involvement des Bewerbers drückt sich u.a. in der erhöhten Aufmerksamkeit gegenüber der **Reaktionszeit** auf die Bewerbung als erster Aktivität des Unternehmens aus. Eine schleppende Bewerbungsbearbeitung kann als geringe Wertschätzung des Unternehmen der eigenen Person gegenüber empfunden werden. Negativeffekte von verzögerten Bewerbungsbearbeitungen gibt es vor allem bei männlichen Bewerbern mit besseren Noten und größerem Erfolg bei der Arbeitsplatzsuche.<sup>292</sup>

Empirische Untersuchungen zu den Auswirkungen von **Absageschreiben** (Länge und Art der Begründung, Formulierungsstil) liegen nicht vor. Aufgrund vielfältiger Operationalisierungsprobleme und einzubeziehender Langfristwirkungen wären derartige Untersuchungen auch nur schwierig durchführbar. Unangemessene Absageformulierungen können beim Bewerber über die natürliche Enttäuschung hinaus eine Herabsetzung des Selbstwertgefühls bewirken und für das Unternehmen langfristige Imageschäden bewirken.

### 3.2 Bewerbungsgespräch und Auswahlverfahren

Nach der durch die Einladung des Bewerbers dokumentierten positiven Beurteilung der eingesandten Bewerbungsunterlagen durch das Unternehmen geht die Bewerbung in die Phase des persönlichen Kontakts und gegenseitigen Informationsaustausches über. Aus Sicht des Unternehmens ist dies die Phase der Personalauswahl. Es kann unter verschiedenen **Auswahlverfahren** wählen.<sup>293</sup> Ein Vergleich von Vorstellungsgesprächen und psychologischen Tests aus Sicht der Bewerber ergab, daß Vorstellungsgespräche nicht nur generell, sondern auch hinsichtlich der Faktoren "empfundene Belastung" und "Beurteilungstransparenz" positiver eingeschätzt

291 Die Befragung war nicht anonym.

292 Vgl. Rynes, S.L./Bretz, R.D./Gerhart, B.: The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking, in: Personnel Psychology 1991, S. 512.

293 Über die generellen Vorlieben von Bewerbern für bestimmte Auswahlverfahren wurde bereits in Kap. C.II.2.5. berichtet. Auf ihre Erörterung kann folglich an dieser Stelle verzichtet werden. Ein Überblick zur prognostischen Validität von eignungsdiagnostischen Verfahren findet sich bei Rosenstiel. Grundsätzlich kann kein Verfahren verlässliche Aussagen treffen. Die Tatsache, daß bei derartigen Aufstellungen das **Assessment Center** meist am besten abschneidet, erklärt sich aus der Art des Assessment Center, das ja kein Einzelverfahren ist, sondern gleichzeitig mehrere Verfahren beinhaltet. Vgl. Rosenstiel, L. von: Auswahl und Entwicklung des Führungsnachwuchses in Organisationen, in: Rosenstiel, L. von/Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 12f.



werden.<sup>294</sup> Vorerfahrungen mit einem bestimmten Auswahlverfahren führen zur besseren Bewertung dieses Verfahrens.<sup>295</sup>

Der Entscheidungsraum, auf dessen Basis der Bewerber seine Entscheidung für einen Arbeitgeber fällt, wird durch die Auswahlgespräche wesentlich beeinflusst. Das Arbeitgeberimage des Bewerbers wandelt sich aufgrund neu erhaltener Informationen und atmosphärischer Eindrücke. Die atmosphärischen Eindrücke setzen sich aus verschiedenen Faktoren zusammen. Unter dem Gesichtspunkt des Primacy-Effektes sind dies v.a. die Bereitstellung einer Anfahrtsskizze, das Aussehen des Unternehmensgebäudes, der Empfang beim Portier und die Weiterleitung zum offiziellen Gesprächspartner. Aber auch die Raumausstattungen, das Ambiente des zukünftigen Arbeitsplatzes und die potentiellen Kollegen sind hier zu nennen. Diese Aspekte werden vom Bewerber häufig nicht explizit als entscheidungserheblich gewürdigt, wirken aber unterschwellig und können somit für das "vorzeitige Aus" eines Arbeitgebers sorgen. Auch wenn sich kaum empirische Belege für die direkte Wirkung des Interviewerverhaltens auf die Bereitschaft des Bewerbers, ein Angebot anzunehmen, finden lassen, können zumindest Eindruckswirkungen der Person und des Interviewerverhaltens (nett - aggressiv) auf den Bewerber nicht gelehnet werden.<sup>296</sup> Einen positiven Eindruck hinterläßt beim Bewerber, wenn der Altersabstand zum Recruiter möglichst nicht zu groß ist, der Recruiter eine möglichst verantwortungsvolle Position im Unternehmen bekleidet, Interesse am Bewerber zeigt und für eine kontinuierliche Gesprächsführung sorgt.<sup>297</sup>

Durch die Auswahlgespräche treten neue Entscheidungsdeterminanten, die über allgemeine Unternehmens- und Personalpolitikaspekte hinausgehen, hinzu. Hierbei handelt es sich v.a. um tätigkeitsspezifische Informationen, wobei Vielfalt und Präzision der Informationen einen positiven Eindruck beim Bewerber hinterlassen.<sup>298</sup> Im persönlichen Gespräch erfährt der Bewerber erstmals Details über Arbeitsinhalte, Entscheidungsfreiräume, Arbeitszeit und evtl. schon über das Gehalt.<sup>299</sup> Diese Informationen können auf das beim Bewerber bestehende Arbeitgeberimage abfärben. Trotzdem sollen sie hier nicht als feste Komponenten des Arbeitgeberimage gesehen werden, sondern eher als dem Bewerber offerierte Anreize für einen Unternehmens Eintritt. Dies empfiehlt sich auch deshalb, weil diese Anreize im Gegensatz zum Arbeitgeberimage vom Unternehmen kurzfristig steuerbar sind. Erst die getrennte Sicht von Arbeitgeber-

294 Vgl. Fruhner, R./Schuler, H./Funke, U./Moser, K.: Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 4/1991, S. 175.

295 Vgl. ebenda, S. 175f.

296 Diese Unterteilung ist mit der aus der Kommunikationsforschung bekannten Unterscheidung zwischen verschiedenen Kommunikationsebenen (zumindest zwischen Sach- und Beziehungsebene) vergleichbar, vgl. Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1, Reinbek bei Hamburg 1981, S. 47f.

297 Vgl. Nerdinger, F.W.: Selbstselektion von potentiellen Führungsnachwuchskräften, a.a.O., S. 27f.

298 Eine Grenze der positiven Darstellung der Tätigkeit stellt das Konzept der "realistischen Tätigkeitsvorausschau" von Wanous dar. Vgl. Kap. E. I.3.2 und Wanous, J.P.: Organizational entry, Reading/Mass. 1980, S. 45ff.

299 Daß es in dieser Phase trotzdem nicht zu einem Austausch "objektiver" Informationen kommt, liegt darin begründet, daß sich Individuen und Organisationen attraktiv darstellen und einander auswählen. Vgl. Kieser, A. et al.: Die Einführung neuer Mitarbeiter in Unternehmen, Frankfurt 1985, S. 11.

image und Anreizen ermöglicht es im übrigen, plausibel zu erklären, warum Unternehmen mit einem mäßigen Arbeitgeberimage doch noch den einen oder anderen "High Potential" für sich gewinnen können. Hohe Anreize dienen in diesen Fällen als Kompensationen eines mäßigen Arbeitgeberimage.

Welche Faktoren machen nun einen **konkreten Arbeitsplatz** attraktiv? Die nachfolgend aufgeführten Untersuchungen besitzen somit einen anderen Schwerpunkt als die in Kapitel C.II.2.4.2. dargestellten Untersuchungen, in welche auch allgemeine Attraktivitätsfaktoren eines Arbeitgebers einbezogen waren. Nach Wunderer finden sich immer wieder die folgenden Faktoren, die in ihrer Attraktivitätswirkung allerdings sehr stark zielgruppenabhängig variieren:<sup>300</sup>

- interessante und fordernde Aufgabenstellungen
- Selbständigkeit und Eigenverantwortung
- leistungsgerechte Vergütung
- Möglichkeit, durch die Arbeit hinzuzulernen
- gutes Betriebsklima, insb. positive Beziehungen zu den direkten Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen.

Aufschluß über die für die Zielgruppe der "High Potentials" wichtigsten Attraktivitätsfaktoren eines Arbeitsplatzes gibt die bereits erwähnte UNIC-Studie:<sup>301</sup>

1. Möglichkeit zum Auslandseinsatz
2. Schnelle Übernahme von Verantwortung
3. Gute Aufstiegs- und Karrierechancen
4. Anspruchsniveau der Tätigkeit
5. Eigenständige Arbeit.

Im Rahmen der bereits erwähnten EMNID-Untersuchung antworteten Studenten der Wirtschaftswissenschaften auf die Bitte um spontane Nennung der drei wichtigsten Kriterien eines attraktiven Arbeitsplatzes (in der Reihenfolge nach Wichtigkeit):<sup>302</sup> Betriebsklima, Gehalt, interessante Aufgabe, Karrierechancen, Verantwortung, kompetentes, zukunftsorientiertes Management, Firmenimage, Umweltverhalten des Unternehmens, Jobsicherheit und günstige Arbeitszeit.

Unterschiede in den berufsbezogenen Werthaltungen von **Examenskandidaten aus den alten und den neuen Bundesländern** wurden in einer Untersuchung von Rappensperger aufgedeckt. Die Examenskandidaten aus den neuen Bundesländern legen mehr Wert auf die

300 Vgl. Wunderer, R.: Personalmarketing, in: Die Unternehmung 2/1991, S. 124.

301 Aus der Stichprobe von ca. 800 befragten Wirtschaftsstudenten wurden über die Kriterien gute Noten, Praktika, zügiges Studium und besonderes Engagement die "High Potentials" herausgefiltert. Vgl. o.V.: Rasterfahndung, in: Manager Magazin 12/1990, S. 321.

302 Vgl. Seyfried, K.-H.: Was Berufsanfängern wichtig ist, in: Capital 6/1993, S. 212.

"Sicherheit des Arbeitsplatzes", "Materialismus" und "Kollegialität". Ob sich hinter diesem Befund Wesensunterschiede verbergen, darf bezweifelt werden. Zumindest lassen sich die Resultate durch die unsichere wirtschaftliche Situation und die hohe Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern plausibel erklären.<sup>303</sup>

Außerdem gibt es noch weitere individuell heraushebbare Anreizmöglichkeiten, nämlich moderne Organisationsstrukturen und Arbeitsformen (simultane Wahrnehmung von Stabs- und Linienfunktion, Projektteams, Qualitätszirkel), herausfordernde Aufgaben (Aufbau einer neuen Geschäftseinheit bzw. Umstrukturierungsaufgaben), die rasche Entwicklung des Aufgaben- und Kompetenzbereiches, die Arbeit mit neuen Technologien etc. Eine Schwierigkeit liegt für die Unternehmen darin, das für den Bewerber individuell optimale Anreizpaket zu schnüren. Die Kenntnis der durchschnittlich als wichtigsten bezeichneten Attraktivitätsfaktoren kann hierbei lediglich ein erster Schritt sein. Vielmehr müßte das Unternehmen mehrere Fakten, die jedoch meist nur schwierig eruierbar sind, in Erfahrung bringen:

1. Die bewerberindividuelle Rangliste der Attraktivitätsfaktoren (u. a. intrinsische oder extrinsische Motivation)
2. Die individuellen Lebensumstände des Bewerbers und ihre Einflußwirkung<sup>304</sup>
3. Die Kenntnis der Konkurrenzunternehmen, mit denen der Bewerber Verhandlungen führt, und die Attraktivität ihrer Angebote.

### 3.3 Aushandlung des Arbeitsvertrags

Nach dem Auswahlverfahren entscheidet das Unternehmen über die Unterbreitung eines Arbeitsvertrags bzw. die Ablehnung des Bewerbers. Hinsichtlich der psychologischen Wirkung einer Ablehnung des Bewerbers gilt das in Kap. C.II.3.2 Gesagte.

Auch in dieser Phase der Arbeitsplatzwahl besitzt das Arbeitgeberimage noch eine herausragende Bedeutung. Der Bewerber ist nach wie vor vielen Informationsunvollkommenheiten ausgesetzt, die unter Zugriff auf das bei ihm bestehende Arbeitgeberimage ausgeglichen werden.<sup>305</sup> Aus Unternehmenssicht kann sich ein schlechtes Image sehr schnell als Beschaffungswiderstand herausstellen, der kompensiert werden muß. Nach Simon besitzt das Arbeitgeberimage zumindest Einfluß auf die Höhe der Einstiegsgehälter. Imageschwache Arbeitgeber müs-

303 Vgl. Rappensperger, G.: Mentalitätsunterschiede oder situationale Verunsicherung? - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an Führungsnachwuchskräften in den alten und neuen Bundesländern, in: Rosenstiel, L. von/Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 296f.

304 Die Vereinbarkeit des Arbeitsplatzes mit dem Partner bzw. mit Freunden rangierte bei einer EMNID-Befragung von Studenten der Wirtschaftswissenschaften nach den wichtigsten Beeinflussungsfaktoren der Arbeitsplatzwahl hinter der Art der Tätigkeit an zweiter Stelle, vgl. Seyfried, K.-H.: Was Berufsanfängern wichtig ist, in: Capital 6/1993, S. 210.

305 Vgl. Arnold, U.: Personalwerbung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1819.



sen höhere Gehälter zahlen, um neue Arbeitnehmer an sich zu binden.<sup>306</sup> Die Konditionen eines Arbeitsvertrages können in der Regel individuell ausgehandelt werden, aber Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, der Grundsatz der Gleichbehandlung oder der Neid aktueller Mitarbeiter schränken den Spielraum ein.<sup>307</sup>

Bei der Unterbreitung eines Arbeitsvertragsangebots besteht hinsichtlich der Festlegung des letztmöglichen Zusagetermins und des Einstellungszeitpunktes ein zwangsläufiger Interessenkonflikt zwischen Unternehmen und Bewerber. Während das Unternehmen beim Arbeitnehmer seiner Wahl auf eine rasche und verbindliche Zusage drängen wird, ist dem Bewerber in aller Regel daran gelegen, die verbindliche Zusage hinauszuzögern, um möglichst gleichzeitig alle Arbeitsvertragsangebote vorliegen zu haben, somit seinen Auswahlspielraum zu erhöhen und seine Verhandlungsposition zu stärken.

Zur Erklärung der **Bewerberentscheidung** über die Annahme des Arbeitsvertragsangebotes kann auf das Anpassungsmodell von Wanous zurückgegriffen werden. Das Modell betont zwei Abstimmungsprozesse zwischen Individuum und Organisation:<sup>308</sup>

1. Abstimmung zwischen den individuellen Bedürfnissen des Individuums und den Chancen, diese innerhalb der Organisation zu befriedigen.
2. Abstimmung zwischen (potentiellen) Fähigkeiten des Individuums und den Arbeitsanforderungen in der Organisation.

Im Falle einer wahrgenommenen Deckungsgleichheit zwischen diesen Faktoren sind die erwartete Arbeitszufriedenheit und die wahrgenommene Eignung für einen Arbeitsplatz am höchsten. Mit Zunahme der Deckungsgleichheit der Faktoren dürften die Chancen des Arbeitgebers steigen, vom Bewerber ausgewählt zu werden.<sup>309</sup>

Ein Phänomen, das auf die gleichzeitigen Arbeitsvertragsangebote mehrerer Unternehmen zurückzuführen ist, sind die nach Vertragsabschluß zu beobachtenden Absagen von Bewerbern. Nach der eigenen Zusage sagen ca. 12,5% der Manager wieder ab. Diese Absagequote läßt sich durch telefonische Gespräche deutlich senken.<sup>310</sup> Im übrigen steigern bereits investierte große Anstrengungen des Bewerbers zur Erlangung eines Arbeitsplatzes dessen Attraktivität<sup>311</sup> und dürften ebenfalls die Bereitschaft des Bewerbers zur Selbstabsage spürbar senken.

306 Vgl. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 340f.

307 Vgl. Staude, J.: Strategisches Personalmarketing, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 174.

308 Vgl. Wanous, J.P.: Organizational entry, Reading/Mass. 1980, S. 11.

309 So zeigt sich, daß unsichere Arbeitnehmer bei der Arbeitsplatzwahl von vornherein Unternehmen ausschließen, die als nicht "sicher" (im Hinblick auf die Arbeitsplätze) gelten, vgl. Farbstein, W.: Betriebsklima - Personalmarketing - Stellenwechsel, Olten 1973, S. 107.

310 Vgl. Moser, K.: Personalmarketing, München 1992, S. 52.

311 Vgl. Wanous, J.P.: Organizational entry, Reading/Mass. 1980, S. 82.

Erinnert sei daran, daß auch die Entscheidung über die Annahme des Arbeitsvertrages, wie schon die Entscheidung über das Versenden der Bewerbung, situativen und sozialen Einflüssen unterworfen ist.

### 3.4 Unternehmenseintritt

Strenggenommen fällt die Phase des Unternehmenseintritts nicht mehr unter die Arbeitsplatzwahl von Bewerbern, da zu jenem Zeitpunkt aus dem Bewerber bereits ein Mitarbeiter des Unternehmens geworden ist. Doch läßt die hohe psychologische Bedeutung dieser Übergangsphase es als gerechtfertigt erscheinen, sie hier als Schlußpunkt der Arbeitsplatzwahl zu diskutieren.<sup>312</sup> Während der ersten Arbeitstage bergen v.a. die folgenden Strebungen für den Neuankömmling ein erhebliches psychisches Verunsicherungspotential:<sup>313</sup>

- Bewältigung der mit der Arbeitsplatzwahl verbundenen Nachentscheidungs-Dissonanzen
- Orientierung in einer undurchsichtigen und unbekannten kommunikativen Situation
- Erfüllung der fachlichen Anforderungen
- Akzeptanz durch die neuen Kollegen und Vorgesetzten
- Abschied vom bisherigen Gewohnten.

Nach der Organisationswahl nimmt die Attraktivität der gewählten Organisation zunächst zu, während die Attraktivität der nicht gewählten Organisationen sinkt. Dies ist dissonanztheoretisch als Rechtfertigung der getroffenen Entscheidung zu erklären. Gerade bei freiwillig eingegangenen Verpflichtungen besteht ein hoher Rechtfertigungsdruck vor sich selbst und der Umwelt, der im Falle der Wahl eines Arbeitgebers geringerer Attraktivität u.U. in eine sehr hohe Identifikationsbereitschaft münden kann.

Es kann mitunter aber auch zu einer Abwertung der gewählten Organisation nach dem Unternehmenseintritt kommen. So birgt eine übertrieben positive und verzerrte Darstellung des Unternehmens in den Auswahlgesprächen Konfliktpotentiale.<sup>314</sup> Die negativen Konsequenzen derartig unrealistischer Erwartungsbildungen reichen von mangelnder Arbeitszufriedenheit bis zur Kündigung.

---

312 Wechselt man die Perspektive und betrachtet den Unternehmenseintritt aus Unternehmenssicht, so läßt sich ebenfalls begründen, diese Phase nicht zum internen Personalmarketing zu zählen, sondern als Abschluß des Rekrutierungsvorgangs dem externen Personalmarketing zuzuschlagen. Denn der neue Mitarbeiter kann aufgrund seiner besonderen psychischen Situation noch nicht mit normalen Personalpflegemaßnahmen angesprochen werden. Vielmehr ist ein maßgeschneidertes, die Integration ins Unternehmen förderndes Programm, z.B. in Form eines Welcome-Package, zu entwickeln. Vgl. Freimuth, J./Elfers, C.: Auf die ersten Eindrücke kommt es an, in: Personalwirtschaft 3/1992, S. 31ff.

313 Eine ähnliche Aufzählung bringen Freimuth, J./Elfers, C.: Auf die ersten Eindrücke kommt es an, in: Personalwirtschaft 3/1992, S. 31.

314 Vgl. Böhnisch, W.: Teilnahmeentscheidung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2195.

Nach dem Unternehmenseintritt wandeln sich die Kriterien, anhand derer die Attraktivität des Arbeitsplatzes beurteilt wird. Die berufliche Zufriedenheit junger Manager wird von den folgenden Faktoren beeinflusst.<sup>315</sup>

1. Aufgabeninhalt (64%)
2. Persönlicher Erfolg (50%)
3. Aufstiegschancen (27%)
4. Einkommen (16%)
5. Unternehmenskultur (13%)
6. Betriebsklima (9%)
7. Der Vorgesetzte (8%)
8. Image des Unternehmens (5%)
9. Die Kollegen (3%)
10. Sozialer Status (3%)
11. Nebenleistungen (2%).<sup>316</sup>

### III. Schlußfolgerungen

Die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für das Personalmarketing setzt die Kenntnis der psychologischen Grundlagen menschlichen Verhaltens und insbesondere der Arbeitsplatzwahl voraus. Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die Tatsache, daß Arbeitgeber nicht aufgrund ihrer "objektiven" Eigenschaften wahrgenommen, beurteilt und ausgewählt werden. Gemäß der Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung beginnt jeder Wahrnehmungsvorgang mit einer individuellen "Wahrnehmungs-Erwartungs-Hypothese", die ihrerseits auf früheren Perzeptionen und Kognitionen basiert. Je nachdem, wie diese Hypothese ausfällt, gestaltet sich die Wahrnehmung mehr oder weniger selektiv und verzerrt. Weitere Wahrnehmungs- und Beurteilungsphänomene und der individuell unterschiedliche Umgang mit der Informationsüberlastung führen zu der Schlußfolgerung, daß ausschließlich die **subjektive Wahrnehmung und Beurteilung** des jeweiligen Individuums entscheidungserheblich sind. Als Haupteinflußfaktoren sind neben persönlichen Prädispositionen (z.B. Persönlichkeit, Selbstkonzept, kognitiver Stil, Wissen, Einstellungen, Involvement) v.a. soziale, wirtschaftliche, aber auch situative Einflüsse zu nennen.

Auf der Basis dieser und weiterer theoretischer Erkenntnisse läßt sich für Arbeitsplatzbewerber ein **Phasenmodell** aufstellen, dessen einzelne Phasen insb. durch das unterschiedliche Involvement der Bewerber hinsichtlich der Arbeitsplatzwahl gekennzeichnet sind. Aus ihm geht die

315 Es wurden Rangplatzbewertungen der 11 Faktoren erhoben. Die endgültige Rangliste ergab sich durch Auszählen der Nennungen auf dem ersten und zweiten Rangplatz. Vgl. Lentz, B.: Manager von Morgen, in: Manager Magazin 9/1989, S. 258.

316 Zur Kritik an der Kategorienbildung (insb. Betriebsklima, der Vorgesetzte, die Kollegen) siehe Kap. C.II.2.4.3. Punkt 1d).



überragende Bedeutung von Unternehmens- und Arbeitgeberimage im Rahmen der Arbeitsplatzwahl hervor:

- Noch bevor das Individuum überhaupt an speziellen Arbeitgeberinformationen interessiert ist, bilden sich aufgrund allgemeiner Unternehmensinformationen Unternehmensimages heraus (**Phase I** = Low Involvement-Phase).
- Mit zunehmendem Interesse an Arbeitgeber- und Arbeitsplatzinformationen konkretisieren sich die Unternehmensimages in Arbeitgeberimages, aus denen Arbeitgeberpräferenzen abgeleitet werden können (**Phase II** = Präferenzbildungs-Phase).
- Mit seiner Bewerbung tritt der Stellensuchende in direkten Kontakt mit dem potentiellen Arbeitgeber. Persönliche Eindrücke vom Unternehmen und vom Recruiter sowie tätigkeitsspezifische Merkmale gewinnen an Bedeutung für den Unternehmenseintritt (**Phase III**: Critical Contact-Phase).

Stellt man vorrangig auf den Entscheidungsaspekt ab, so lassen sich **zwei wesentliche Entscheidungen des Stellensuchenden** unterscheiden, die Bewerbungsentscheidung und die Entscheidung über die Akzeptanz des Arbeitsvertragsangebots:

- Die **Bewerbungsentscheidung** ist als ein Prozeß der Bewerber-Selbstselektion zu interpretieren. Trotz ihrer weitreichenden Auswirkungen finanzieller, räumlicher, sozialer Art etc., die die Arbeitsplatzwahl zu den wichtigsten Entscheidungen des Lebens macht (oder machen sollte, da sie oftmals nur unter großen Nachteilen zu revidieren ist), wird die Bewerbungsentscheidung unter einem erstaunlich geringen Informationsstand getroffen. Den Bewerbern unbekannte Unternehmen scheiden bereits auf dieser ersten Stufe der Selbstselektion aus. Bei geringer Unternehmensbekanntheit wird fehlendes Detailwissen durch Schlüsselinformationen über das Unternehmen auszugleichen versucht. Nachdem sich so in einem ersten Schritt auf dem Wege der Attributdominanz ein Gesamturteil über das Unternehmen (Unternehmensimage bzw. Arbeitgeberimage) herausgebildet hat, strahlt dann in einem zweiten Schritt über den Halo-Effekt das Gesamturteil seinerseits auf die Beurteilung einzelner Eigenschaften des Unternehmens ab. Als eine derartige Schlüsselinformation wird häufig das Branchenimage herangezogen. Es wirkt gerade bei Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität als dominantes Beurteilungskriterium und u.U. sogar als K.o.-Kriterium. Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität werden daher sehr früh aus dem Wettbewerb um gute Mitarbeiter geworfen, in der Regel noch vor der Kontaktaufnahme der Stellensuchenden mit dem Unternehmen. Die Konsequenz sind vergleichsweise wenige (und vermutlich auch wenig gute) Bewerbungen.
- Auch bei der Entscheidung des Bewerbers über die **Akzeptanz eines ihm angebotenen Arbeitsvertrages** nimmt das Arbeitgeberimage noch eine wesentliche Rolle ein. Die Wirkungen eines negativen Branchenimage spiegeln sich zwar auch hier im Arbeitgeberimage wider. Doch existieren auf dieser Entscheidungsstufe durchaus Kompensationsmöglichkeiten eines negativen Branchenimage, z.B. über attraktive Tätigkeitsspezifika.

Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität besitzen gegenüber anderen Unternehmen v.a. auf der ersten Entscheidungsstufe, der Stufe der Bewerbungsentscheidung, deutliche Defizite. Vordringliches Ziel aller Personalmarketing-Aktivitäten muß es daher sein, **aktiv und möglichst frühzeitig den Kontakt zur Zielgruppe herzustellen**, um dem Unternehmen durch vielfältige Informationsaktivitäten eine Profilgewinnung und somit eine Absetzung vom negativen Branchenimage zu ermöglichen.

## D. Empirische Untersuchung

Zur verlässlichen Erhärtung wissenschaftlicher Aussagen trägt die "persönliche Erfahrung" nur wenig bei, da sie auf einem dreifachen Selektionsprozeß beruht: Man setzt sich nur bestimmten Situationen aus, nimmt in diesen nur einen Teil der Ereignisse wahr und behält davon wiederum nur einen Teil. Derartige Vorurteile liefern häufig mehr Informationen über den Aussagenenden als über den Aussagegegenstand.<sup>1</sup> Das Ziel der Aussagenobjektivierung läßt daher empirische Untersuchungen notwendig erscheinen.

Empirische Untersuchungen können grundsätzlich nur Ausschnitte betrachten, jedoch nicht alles leisten. Es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Exaktheit der Untersuchung einer Problemstellung und der Breite des Untersuchungsausschnitts.<sup>2</sup> Für die empirische Untersuchung werden aus den bereits eingangs genannten Zielsetzungen der Arbeit<sup>3</sup> diejenigen Bereiche ausgewählt, über die nach den vorgenommenen theoretischen Erörterungen und Auswertungen anderer empirischer Untersuchungen noch weiterer Aufklärungsbedarf besteht. Dies sind vor allem die beruflichen Zukunftspläne des potentiellen Führungsnachwuchses, die Zeitplanung der Bewerbungsaktivitäten, Branchenpräferenzen und -ablehnungen, Images ausgewählter Branchen, Kompensationsmöglichkeiten negativer Branchenimages sowie evtl. vorliegende "K.o.-Kriterien" von Branchen.

## I. Forschungsdesign

### 1. Die Befragung als Erhebungsmethode

Folgende Überlegungen haben zur Erhebungsmethode der **anonymen schriftlichen Befragung** angehender Examenskandidaten geführt. Als Untersuchungsmethode kommen herkömmlicherweise Befragung, Beobachtung und Experiment in Betracht. Die eingesetzten Marktforschungsmethoden müssen dem Involvement der Zielgruppe entsprechen. Bei geringer kognitiver Kontrolle von Entscheidungen hätte z.B. eine schriftliche Befragung wenig Sinn.<sup>4</sup> Da jedoch für die Arbeitsplatzwahl von einem gesteigerten Involvement auszugehen ist und psychische Mechanismen im Vordergrund stehen, wird die Befragung als adäquate Untersuchungsmethode favorisiert. Bei Studenten sind auch keine allzu gravierenden sprachlichen Schwierigkeiten zu erwarten, so daß schriftlich befragt werden kann. Da das Interesse auf ag-

---

1 Vgl. Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen 1990, S. 124.

2 Vgl. Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen 1990, S. 159.

3 Siehe Kap. A.II.

4 Vgl. Trommsdorff, V.: Käuferverhalten, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2143.



gregierte Ergebnisse und nicht auf die individuelle Vita des einzelnen abzielt, kann die Anonymität der Befragung zugesichert werden.

Für eine exakte Untersuchung von Entscheidungsprozessen bieten sich grundsätzlich Längsschnittuntersuchungen an. Empirische Längsschnittuntersuchungen haben jedoch neben der langen Dauer der Untersuchung den Nachteil, daß unkontrollierbare externe Variablen miteinfaßt werden und das Ergebnis stark verzerren können. Bei einer Befragung zur Arbeitsplatzwahl bergen die aktuelle Konjunkturlage und die hiervon stark beeinflusste Verfassung des Arbeitsmarktes große Verzerrungsgefahren. Die Hauptzielsetzung von Longitudinalstudien, die Vergleichbarkeit der zu unterschiedlichen Zeiten erhobenen Daten, wäre somit in Frage gestellt.<sup>5</sup> Daher ist die hier durchgeführte Untersuchung eine **Zeitpunktbetrachtung**.

Befragungen kann man nach Retrospektivität und **Prospektivität** der Fragestellung differenzieren. Retrospektiv wäre die Untersuchung, wenn die Arbeitsplatzwahl ex post durchleuchtet wird, indem man aktuelle Arbeitnehmer bittet, die für ihre Arbeitsplatzwahl ausschlaggebenden Beurteilungskriterien darzulegen. Da bei nachträglicher Befragung das Erinnerungsvermögen von Auskunftspersonen selten ausreicht, um über alle relevanten Einzelheiten eines Entscheidungsprozesses Auskunft zu geben und mit starken Sozialisierungseffekten (betriebliche Sozialisation) bzw. Strategien zur Rechtfertigung der getroffenen Entscheidung zu rechnen ist, wird in der vorliegenden Untersuchung der prospektive Weg verfolgt. Künftige Arbeitnehmer bilden die Probandengruppe. Um die Validität der Ergebnisse nicht zu gefährden, ist bei diesem Vorgehen darauf zu achten, daß der Zeitpunkt der realen Arbeitsplatzentscheidung in nicht allzu weiter Ferne liegt.

## 2. Auswahl der Befragungsteilnehmer

Die klassische Vorgehensweise bei der Auswahl von Befragungsteilnehmern besteht in der Abgrenzung der Grundgesamtheit und der sich daran anschließenden Festlegung der Auswahltechnik.<sup>6</sup>

### 2.1 Abgrenzung der Grundgesamtheit

Für jede empirische Untersuchung ist es erforderlich, vorab zu klären, auf welche Ebenen von Einheiten sich die Aussagen beziehen sollen.<sup>7</sup> Die angehenden Examensabsolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge stellen eine Kerngruppe des potentiellen Führungskräfte nachwuchses dar und bilden daher die Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung. Eine europaweit durchgeführte Befragung wäre mit einem vertretbaren Aufwand nicht zu be-

5    Anderes gilt, wenn es das explizit erklärte Untersuchungsziel wäre, den Einfluß der Konjunktur auf die Arbeitsplatzwahl zu ermitteln.

6    Vgl. Hartung, J./Elpelt, B./Klößener, K.-H.: Statistik, München/Wien 1982, S. 305ff.

7    Vgl. Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen 1990, S. 143.

werkstelligen gewesen. Weil die Personalmärkte (zur Zeit noch) eher national orientiert sind, wird eine Beschränkung auf das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland vorgenommen.

## 2.2 Auswahlverfahren

Da es aus forschungsökonomischen Gründen nicht möglich war, eine Totalerhebung, d.h. eine Befragung aller Elemente der Grundgesamtheit, durchzuführen, erfolgte eine Beschränkung der Befragung auf einige Elemente der Grundgesamtheit, eine Stichprobe. Um dennoch möglichst aussagekräftige und auf die Grundgesamtheit übertragbare Ergebnisse zu erhalten, sind bei der Auswahl der Untersuchungsteilnehmer bestimmte Regeln einzuhalten. Zentrales, wenngleich nur selten erreichtes Ziel ist die Erzeugung von Repräsentanz als Voraussetzung für die Güte und Brauchbarkeit der Ergebnisse empirischer Untersuchungen. **Repräsentanz** einer Stichprobe liegt vor, wenn sie in der Verteilung aller untersuchungsrelevanten Merkmale der Grundgesamtheit entspricht, d.h. ein zwar verkleinertes, aber sonst wirklichkeitsgetreues Abbild der Grundgesamtheit darstellt.<sup>8</sup> Zur Erzeugung einer (möglichst repräsentativen) Stichprobe stehen grundsätzlich zwei Gruppen von Auswahlverfahren zur Verfügung: die Zufallsauswahl und die bewußte Auswahl.<sup>9</sup>

Bei der Zufallsauswahl besitzt jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Wahrscheinlichkeit, in der Stichprobe vertreten zu sein.<sup>10</sup> Allerdings können reine Zufallsauswahlen nur selten durchgeführt werden, da die Grundgesamtheit häufig gar nicht in geordneter Form vorliegt. So sind bei sozialwissenschaftlichen Fragestellungen nur selten alle Untersuchungseinheiten, die zu einer Population gehören, bekannt, oder ihre Erfassung ist aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht zulässig. Die Ziehung einer echten Zufallsstichprobe ist dann mit einem unzumutbaren Aufwand verbunden oder schlichtweg unmöglich.

Der Vorteil der bewußten Auswahl (bzw. Quotenauswahl) besteht in der Zeit- und Kostenersparnis gegenüber der Zufallsauswahl. Allerdings besitzt das Verfahren auch Mängel.<sup>11</sup> Die Quotenauswahl setzt die Kenntnis über die Verteilung der für das untersuchte Kriterium rele-

8 Vgl. Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung, 6. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 48.

9 Eine dritte Möglichkeit, die Auswahl aufs Geratewohl ("ad hoc"-Stichproben, wie z.B. die Auswahl der "zufällig" in einem Seminar anwesenden Teilnehmer), sollte lediglich im Rahmen explorativer Studien eingesetzt werden, da man aufgrund der vielen nichtkontrollierbaren Einflüsse nicht mit zuverlässigen Schätzern rechnen kann. Zumindest sind die Besonderheiten der untersuchten Stichprobe zu diskutieren und Verallgemeinerungen vorsichtig zu formulieren, wenn die Zufälligkeit und Repräsentativität fraglich ist. Vgl. Bortz, J.: Statistik - Für Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1989, S. 113f.

10 Die Stichproben werden z.B. über Auslosungen, Urnenmodelle oder Zufallszahlentabellen erzeugt. In praxi wird oft eine systematische Auswahl vorgenommen (z.B. nur solche Zahlen aus einer Zufallszahlentabelle, deren Endnummern auf 75 aufhören), die aber einer Zufallsauswahl entspricht, da das Selektionsmerkmal mit den Erhebungsmerkmalen in keinerlei Zusammenhang steht. Vgl. Pfanzagl, J.: Allgemeine Methodenlehre der Statistik, Band I, 6. Aufl., Berlin/New York 1983, S. 175.

11 Vgl. zu den im folgenden aufgeführten Mängeln Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen 1990, S. 135.

vanten Merkmale der Grundgesamtheit voraus, was eine ausführliche theoretische Begründung erforderlich macht. Es können nur für den Interviewer leicht erkennbare Merkmale, wie Geschlecht und Alter, quotiert werden. Alle nicht quotierten Merkmale können disproportional in der Stichprobe vertreten sein und zu einer Verzerrung führen. Überdies wird der Interviewer beim Auffüllen der meist sehr schwer erfüllbaren Restquoten zu "Mogeleyen" fast gezwungen. Über die Genauigkeit der mit einer Quotenauswahl erlangten Ergebnisse lassen sich keine Aussagen machen. Nicht die Anzahl der Merkmale, nach denen die Schichten zusammengestellt werden, sondern die (kaum eindeutig ermittelbare) Untersuchungsrelevanz der Merkmale erhöht die Repräsentanz der Stichprobe.<sup>12</sup> Da für diese Untersuchung die Relevanz einzelner Merkmale a priori noch nicht eindeutig feststand, sondern nur vage Vermutungen über ihre Relevanz bestanden, wurde von einer reinen Quotenauswahl Abstand genommen.

Einen Sonderfall bildet die **Klumpenstichprobe**. Häufig sind die Untersuchungseinheiten von vornherein gruppiert, liegen somit in verschiedenen sog. Klumpen vor. In der Praxis greift man aus ökonomischen Gründen gern auf derartig vorgruppierte Teilmengen zurück, da sich für sie Untersuchungen relativ einfach organisieren lassen. Die Klumpenstichprobe ist eine Unterform der mehrstufigen Auswahl. Stichprobeneinheit sind hierbei nicht einzelne Elemente, sondern Klumpen. Im Idealfall werden per Zufallsstichprobe oder systematischer Wahrscheinlichkeitsauswahl bestimmte Klumpen ausgewählt. Innerhalb der Klumpen werden alle Elemente untersucht.<sup>13</sup> Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse hängt davon ab, wie stark sich die ausgesuchten Teilmengen voneinander unterscheiden und wie repräsentativ die ausgewählten Teilmengen für die Grundgesamtheit sind.<sup>14</sup>

In einer modifizierten Form stellt das Klumpenstichprobenverfahren einen für die vorliegende Arbeit akzeptablen Untersuchungsansatz dar. Einerseits ist die Grundgesamtheit der wirtschaftswissenschaftlichen Examenskandidaten nicht in geordneter Form verfügbar, so daß eine reine Zufallsauswahl nicht durchführbar ist. Andererseits liegt sie jedoch nach Universitäten vorgruppiert vor. Aus forschungsökonomischen Gründen drängt sich daher eine Nutzbarmachung dieser Gegebenheit geradezu auf. Zudem zielt das Forschungsinteresse der Untersuchung gerade auf die zwischen den einzelnen Klumpen vermuteten Unterschiede, d.h. es interessiert gerade, ob sich die Studenten in den alten und den neuen Bundesländern sowie die Privathochschüler in ihren Arbeitsplatzvorstellungen und Wahrnehmungen hinsichtlich der Branchenattraktivität unterscheiden. Bei der Auswahl der Hochschulen wurde darauf geachtet, daß

12 Erschwerend wirkt sich aus, daß die soziodemographischen Merkmale als Schichtungs- bzw. Quotierungsmerkmale zunehmend an Bedeutung verlieren. Vgl. Erichson, B.: Repräsentanz - ein wachsendes Problem, in: Planung und Analyse 1/1992, S. 23.

13 Vgl. Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen 1990, S. 142.

14 Vgl. Bortz, J.: Statistik - Für Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1989, S. 114. Kompliziert ist hier der Schluß von dem Stichprobenmittelwert auf die Grundgesamtheit, da die Stichproben in der Regel unterschiedlich groß sind. Die Theorie der reinen Zufallsstichprobe ist in solchen Fällen nicht anwendbar. In der Regel wird eine Klumpenstichprobe zu einer größeren Streuung als eine reine Zufallsauswahl führen. Vgl. Pfanzagl, J.: Allgemeine Methodenlehre der Statistik, Band I, 6. Aufl., Berlin/New York 1983, S. 169ff.



letztlich jede genannte Hochschulkategorie mindestens einmal vertreten war. Diese Zielsetzung sowie die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Prüfungsämtern<sup>15</sup> verhinderte eine reine Zufallsauswahl der Klumpen. Nach Anfragen bei den jeweiligen Prüfungsämtern konnte die Befragung an den Universitäten Erlangen-Nürnberg, Jena und Magdeburg, der Technischen Universität Ilmenau sowie an einer privaten Hochschule, der European Business School in Oestrich-Winkel, durchgeführt werden.

Es wurde strikt auf eine zeitliche Nähe zur Arbeitsplatzwahl geachtet. Gemeinsam ist den befragten Examenskandidaten wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge daher, daß sie innerhalb eines halben Jahres ihr Diplom ablegen werden.<sup>16</sup> Innerhalb der so definierten Klumpen wurde eine Totalerhebung vorgenommen.<sup>17</sup>

### 3. Einzelne methodische Aspekte

#### 3.1 Fragebogaufbau

Der Fragebogen besteht neben dem Anschreiben aus drei Teilen: den Fragen zu beruflichen Zukunftsplänen, zur Branchenattraktivität und zur Person des Befragten.<sup>18</sup> Er ist standardisiert, läßt aber an einigen Stellen neben vorgegebenen Antwortkategorien auch offene Antworten zu. Ein wesentliches Ziel bei der Konstruktion des Fragebogens war sein möglichst begrenzter Umfang. Im Interesse einer akzeptablen Rücklaufquote und der Vermeidung allzu flüchtigen Ausfüllens wegen nachlassender Konzentration und Motivation der Befragten wurde aufgrund eines Pretests als gerade noch zumutbare Höchstbearbeitungszeit eine Dauer von 25-30 Minuten ermittelt. Die Konstruktion des Fragebogens basiert auf den Erkenntnissen aus anderen themennahen Untersuchungen<sup>19</sup> und aus zahlreichen Gesprächen mit Marketing-, Personal- und Psychologieexperten.

#### 3.2 Imagemessung

##### 3.2.1 Wahl des geeigneten Meßverfahrens

Die in der Untersuchung vorgenommene Beurteilung ausgewählter Branchenimages macht Ausführungen zur Messung von Images erforderlich. Die Image- bzw. Einstellungsforschung

---

15 Da die Befragung anläßlich der Examensanmeldung stattfand, war eine Genehmigung durch die Prüfungsämter notwendig. Zudem wurde der Rücklauf über in den Prüfungsämtern aufgestellte Urnen bewerkstelligt.

16 Dies war durch Befragungen anläßlich der Examensanmeldung sichergestellt.

17 Eine detaillierte Beschreibung der Befragungsteilnehmer hinsichtlich ihrer soziodemographischen Daten erfolgt in Kap. D.II.1.

18 Der Fragebogen ist im Anhang wiedergegeben.

19 Z.B. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 324ff.; Seyfried, K.-H.: Was Berufsanfängern wichtig ist, in: Capital 6/1993, S. 209ff.

birgt eine Vielzahl bislang ungelöster und wohl auch kaum endgültig lösbarer Probleme, vor allem aber die folgenden zwei:<sup>20</sup>

Welcher psychische Sachverhalt wird als Image bezeichnet?

Wird das definierte Image zuverlässig und genau gemessen?

Die Antwort auf die Fragen wird dadurch erschwert, daß die Image- bzw. Einstellungsforschung ein interdisziplinäres Forschungsgebiet ist, an dem unterschiedliche Fachrichtungen mit einem jeweils anderen Forschungsverständnis und Verwertungsinteresse beteiligt sind. Allein diese Tatsache verhindert einen Konsens über die Imagedefinition und die zur Messung von Images bzw. Einstellungen geeigneten Methoden.<sup>21</sup>

Im Regelfall werden Images bzw. Einstellungen über physiologische Reaktionen, beobachtbare Verhaltensweisen, erfragbare Meinungen und Urteile zu messen versucht.<sup>22</sup> Da Images bzw. Einstellungen jedoch hypothetische Konstrukte und als solche der Beobachtung nicht direkt zugänglich sind, bleibt die Erklärungskraft reiner Beobachtungsdaten begrenzt. Daher bildet häufig eine Befragung die zentrale Grundlage der Annäherung an das Imagekonstrukt.

Im folgenden sollen kurz die **wichtigsten Konzepte der Einstellungsmessung** hinsichtlich ihrer Eignung für die Untersuchung von Branchenimages geprüft werden. Dabei wird im wesentlichen auf die von Müller-Hagedorn vorgeschlagene Kriterienliste für die Bewertung der Meßverfahren zurückgegriffen.<sup>23</sup>

- Prognostizierbare Inhalte bzw. Komponenten
- Empirische Bewährung
- Lieferung von Ansatzpunkten für das Marketing (z.B. Trennschärfe zwischen kognitiver und affektiver Komponente)
- Modellalgebra, die die Tendenz zur Fehlerkumulation vermeidet
- Einfache Handhabung des Modells (z.B. nicht allzu viele Items)
- Zur Erklärung herangezogene Größen
- Berücksichtigung der Sicherheit/Unsicherheit der Beurteilungen
- Möglichkeit zu Verrechnung von Merkmalen mit unterschiedlichem Meßniveau (kategorial bzw. kontinuierlich).

20 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 182. Grundsätzlich ist auch die Frage zu überdenken, ob überhaupt Einstellungen vorliegen. Evtl. werden nämlich durch den Meßvorgang erst Einstellungen provoziert. Vgl. Petermann, F.: Erfassung von Einstellungen und Vorurteilen, in: Schäfer, B./Petermann, F. (Hrsg.): Vorurteile und Einstellungen, Köln 1988, S. 139f. Diese Unterstellung dürfte aber eher auf Low Involvement-Entscheidungen zutreffen und soll daher nicht weiterverfolgt werden.

21 Auf die Definitionsproblematik des Imagebegriffs ist in Kap. C.I.3. eingegangen worden.

22 Vgl. Hammann, P./Erichson, B.: Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart/Jena/New York 1994, S. 273.

23 Vgl. Müller-Hagedorn, L.: Das Konsumentenverhalten. Grundlagen für die Marktforschung, Wiesbaden 1986, S. 208ff.

Auf die Unterscheidung zwischen eindimensionalen oder mehrdimensionalen Methoden der Einstellungsmessung soll bewußt verzichtet werden, da ihr eine Verwechslung der Begriffe "Dimension" und "Komponente" (affektive, kognitive und konative Komponente) zugrunde liegt.<sup>24</sup>

Etablierte Skalierungsverfahren, die jeweils nur eine Komponente der Einstellung messen, sind die Thurstone-, die Likert- und die Guttman-Skalierung.<sup>25</sup> Auf diese Verfahren soll hier aber nicht weiter eingegangen werden. Daneben sind das semantische Differential, das Polaritätenprofil oder Multi-Item-Profilen gängig. Das semantische Differential mißt in seiner ursprünglichen Form nur die affektiv-wertende Komponente. Es verwendet hierfür ausschließlich metaphorische, also nicht objektbezogene Eigenschaftspaare, sog. Konnotationen.<sup>26</sup> Gleiches gilt für das Polaritätenprofil von Hofstätter,<sup>27</sup> das überdies stets auf einen festen Katalog von 24 konnotativen Eigenschaftspaaren rekurriert. Hingegen finden bei Multi-Item-Profilen problem- und objektabhängige Eigenschaftspole (denotative Merkmale) Anwendung. Dies hat den eminenten Vorteil, daß sich aus den Untersuchungsergebnissen konkrete Marketingmaßnahmen ableiten lassen.<sup>28</sup>

Innerhalb der folgenden sog. **Multiattributmodelle** können komponierende und dekomponierende Verfahren unterschieden werden.<sup>29</sup> Dekomponierende Verfahren versuchen, auf dem Wege globaler Ähnlichkeitsurteile (z.B. auf der Basis von Paarvergleichen) oder über die Angabe von Präferenzrangfolgen unter Anwendung eines Verfahrens wie der Multidimensionalen Skalierung ex post zu den einstellungsrelevanten Eigenschaften zu gelangen. Dem Vorteil des geringeren kognitiven Beantwortungsaufwands für die Probanden steht der Nachteil der Interpretationsschwierigkeiten der erhaltenen Dimensionen für den Forscher gegenüber.<sup>30</sup> Komponierende Verfahren basieren auf der Annahme, daß die Gesamteinstellung gegenüber einem Objekt auf der Beurteilung einzelner Objekteigenschaften beruht. Charakteristisch für diese Einstellungsmodelle ist daher, daß sie versuchen, die kognitive und die affektive Komponente getrennt zu ermitteln, sodann miteinander zu verknüpfen und hieraus einen Gesamtein-

24 Siehe zu dieser Problematik Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung, 6. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 76.

25 Vgl. Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung, 6. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 77f.

26 Im Marketingbereich haben sich allerdings Modifikationen des semantischen Differentials (Einbeziehung von Denotationen) etabliert. Jedoch sollte hier besser gleich von Multi-Item-Profilen gesprochen werden. Vgl. Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung, 6. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 78ff. und Dichtl, E./Müller, S.: Anspruchsinflation und Nivellierungstendenz als meßtechnische Probleme in der Absatzforschung, in: Marketing ZFP 4/1986, S. 233.

27 Vgl. Hofstätter, P.R./Lübbert, H.: Die Untersuchung von Stereotypen mit Hilfe des Polaritätsprofils, in: Zeitschrift für Markt- und Meinungsforschung, Heft 3, Jg. 1957/58, S. 127ff.

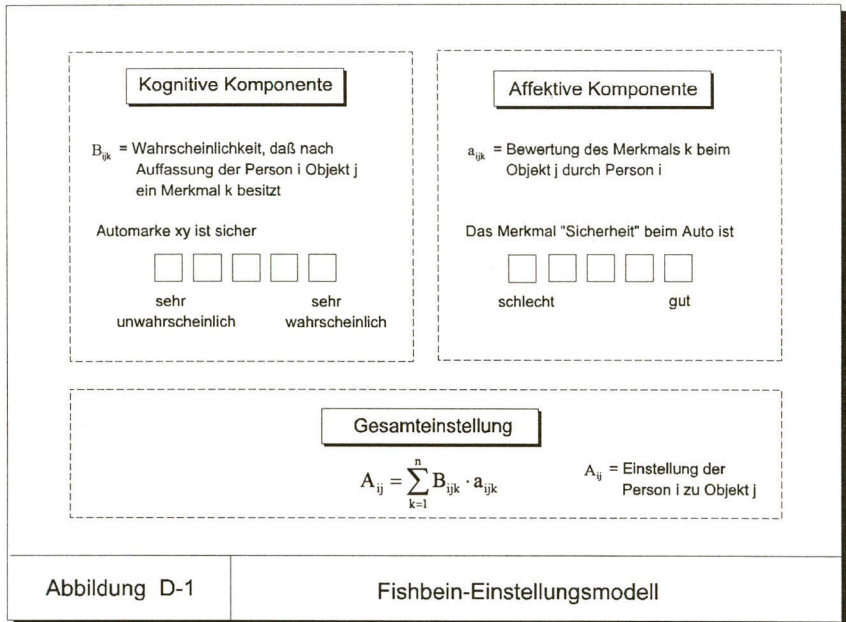
28 Vgl. Poscharsky, N.: Multi-Item-Profilen, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahle's großes Marketing-Lexikon, München 1992, S. 793.

29 Vgl. Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung, 6. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 81.

30 Vgl. Meffert, H.: Marketing, 7. Aufl., Wiesbaden 1986, S. 211 und Hammann, P./Erichson, B.: Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart/Jena/New York 1994, S. 298f.



stellungswert zu berechnen.<sup>31</sup> Gemäß diesen Modellen müßten in Entscheidungssituationen grundsätzlich die Beurteilungsobjekte mit dem höchsten Gesamteinstellungswert gewählt werden. Die wichtigsten Modelle ohne Einbeziehung eines Idealobjekts<sup>32</sup> sind das Rosenberg-Modell,<sup>33</sup> das Fishbein-Modell,<sup>34</sup> das adequacy-importance-Modell<sup>35</sup> und das adequacy-value-Modell.<sup>36</sup> Als Beispiel soll das bekannteste dieser Modelle, das Fishbein-Modell, dargestellt werden.<sup>37</sup>



31 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 197.

32 Das ein Idealobjekt einbeziehende Trommsdorff-Modell wird weiter unten dargestellt. Mit Ausnahme der Multiplikativitätsprämisse gelten für das Trommsdorff-Modell jedoch die gleichen aufgeführten Modellprämissen.

33 Vgl. Müller-Hagedorn, L.: Das Konsumentenverhalten. Grundlagen für die Marktforschung, Wiesbaden 1986, S. 185ff. und Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln/Berlin/Bonn/München 1975, S. 49ff.

34 Zu diesem bereits 1967 entwickelten Modell vgl. Fishbein, M.: Attitude and Prediction of Behavior, in: Fishbein, M. (Hrsg.): Readings in Attitude Theory and Measurement, New York 1967, S. 477ff. Siehe auch Steffenhagen, H.: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart 1978, S. 104f.

35 Siehe hierzu Cohen, J.B./Fishbein, M./Ahtola, O.T.: The Nature and Uses of Expectancy. Value Models in Consumer Attitude Research, in: Journal of Marketing Research, Vol. 9, 1972, S. 456ff. und Freter, H.: Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Entscheidungsmodelle im Marketing, in: Meffert, H./Steffenhagen, H./Freter, H. (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1979, S. 167.

36 Vgl. zu diesen Modellen die vergleichende Übersicht bei Freter, H.: Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Entscheidungsmodelle im Marketing, a.a.O., S. 167. Zum verwandten, jedoch komplexeren Fishbein-Ajzen-Modell siehe Fishbein, M./Ajzen, I.: Beliefs, Attitude, Intention, and Behavior, Reading 1975, insb. S. 301ff.

37 Vgl. Meffert, H.: Marketing, 7. Aufl., Wiesbaden 1986, S. 152f. und Freter, H.: Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Entscheidungsmodelle im Marketing, a.a.O., S. 167.

Die genannten Verfahren unterstellen implizit eine umstrittene kognitive Algebra mit Multiplikationen und Additionen, Linearität und Kompensation:<sup>38</sup>

1. Multiplikativitätsprämisse:

Die Multiplikation der kognitiven und der affektiven Komponente setzt, um Verzerrungen zu vermeiden, ihre Unabhängigkeit voraus.

2. Additivitätsprämisse:

Die Addition von Eindruckswerten einer Person über ein Objekt erfordert die Unabhängigkeit der Eindruckswerte voneinander, da stark miteinander korrelierende Eindruckswerte sonst doppelt verrechnet würden.

3. Linearitätsprämisse (nicht adequacy-importance-Modell):

Eine Änderung einer objektspezifischen Eigenschaftsausprägung um eine Einheit hat eine proportionale Änderung der Gesamteinstellung zur Folge.

4. Kompensationsprämisse:

Niedrige Einschätzungen bei einer Eigenschaft können durch eine entsprechend hohe Einschätzung bei einer anderen Eigenschaft ausgeglichen werden.

5. Kategoriale Merkmale (nur Fishbein-Modell):

Im Fishbein-Modell wird unrealistischerweise ausschließlich von kategorialen Merkmalen ausgegangen, die entweder nur vorhanden oder nicht vorhanden sein können (z.B. elektrische Fensterheber oder rechter Seitenspiegel beim Auto). Hingegen liegen in praxi vornehmlich kontinuierliche Merkmale vor, die in mengenmäßigen Ausprägungen erfaßt werden müssen (PS-Zahl, Kofferraumgröße).<sup>39</sup>

Das wichtigste komponierende Meßverfahren unter Einbeziehung eines Idealobjekts ist das Trommsdorff-Modell.<sup>40</sup> Das Modell geht davon aus, daß der Konsument die Entscheidungsalternativen hinsichtlich der einstellungsrelevanten Merkmale mit einer Ideal-Alternative, die er vor Augen hat, vergleicht und letztlich diejenige Alternative mit der geringsten Gesamtdistanz zur Idealvorstellung wählt. Basisüberlegung dieses Modells ist, daß die ideale Ausprägung eines Merkmals nicht zwangsläufig mit seiner maximalen Ausprägung identisch sein muß.<sup>41</sup> Während die kognitive Komponente direkt über die wahrgenommenen Merkmalsausprägungen

38 Vgl. Freter, H.: Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Entscheidungsmodelle im Marketing, a.a.O., S. 166ff.

39 Eine Kritik des Fishbein-Modells findet sich bei Miniard, P.W./Cohen, J.B.: An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral Intentions Model's Concepts and Measures, in: Journal of Experimental Social Psychology, May 1981, S. 309ff. und bei Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln/Berlin/Bonn/München 1975, S. 61ff.

40 Vgl. Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln/Berlin/Bonn/München 1975, S. 81ff.

41 Die Symmetrieannahme, d.h. die Gleichgewichtung der Entfernung von der Idealausprägung, unabhängig von ihrer Richtung (weniger oder mehr), ist eine vereinfachende Annahme.

des Objekts gewonnen wird, ermittelt man die affektive Komponente nur indirekt über die idealen Merkmalsausprägungen.

Eine Kritik am Trommsdorff-Modell liegt darin, daß viele Befragte es als schwierig empfinden, ideale Ausprägungen zu definieren.<sup>42</sup> Der Vorteil gegenüber den anderen Modellen besteht im Verzicht auf die Vornahme von Multiplikationen, da hierdurch die grundsätzlich bei Ratingskalen auftretenden inflationierenden Antworttendenzen (Extremtendenz, Zentraltendenz, bei einpoligen Skalen Ja- oder Nein-Sagertendenz) vermieden werden.<sup>43</sup> Die Messung der Einstellung zum Idealobjekt eignet sich zudem hervorragend für Positionierungsüberlegungen.<sup>44</sup> Die Position eines Beurteilungsgegenstandes (hier: eines Unternehmens als Arbeitgeber) beschreibt seine relative Stellung zu konkurrierenden Gegenständen auf der Basis subjektiver Beurteilungen (aus Sicht potentieller Arbeitnehmer) der relevanten Eigenschaften. Es lassen sich mittels eines Positionierungsmodells Ansatzpunkte für Imageveränderungen im Sinne einer Verringerung der Distanz zwischen Real- und Idealprodukt ableiten, wobei die Distanz mit Hilfe des euklidischen Distanzmaßes gemessen werden kann. Positionierungsanalysen dienen daher häufig dem Herausfinden von Marktnischen und von Toleranzgrenzen für Distanzen zwischen Real- und Idealprodukt.

Hebt man bei der **abschließenden Betrachtung der aufgeführten Meßverfahren** die Müller-Hagedornsche Forderung nach Anknüpfungspunkten für Marketingaktivitäten hervor, so muß ein Meßverfahren für die Feststellung des Arbeitgeberimage mindestens zwei Informationswünsche befriedigen:

- Gesamtbeurteilungen über die Vorziehungswürdigkeit des Unternehmens bzw. der Branche
- Einzelbeurteilungen über die einzelnen Merkmale des Unternehmens bzw. der Branche.

Gesamtbeurteilungen benötigt man, da sie die verlässlichsten Indikatoren für die tatsächliche Bevorzugung eines Unternehmens darstellen. Einzelbeurteilungen hingegen sind aufgrund ihrer Funktion als eigentliche Ansatzpunkte für konkrete Marketingmaßnahmen zur Verbesserung des Marktauftritts unabdingbar. Die Frage ist nun, ob es sinnvoll ist, die Einzelbeurteilungen über eine Modell-Algebra zu einem einzigen Gesamteinstellungswert pro Person zu verdichten. Da die dargelegte Modell-Algebra menschlichen Denkprozessen durchweg fremd ist, erhält man einen Gesamteinstellungswert, der dann doch meist nicht mit der tatsächlichen Gesamtpräferenz übereinstimmt. Aufschlußreicher ist es, in einem separaten Schritt explizit nach der Gesamtpräferenz zu fragen.

Speziell die Kompensationsprämisse ist im Interesse einer realitätsnahen Untersuchung der Arbeitsplatzwahl zu kritisieren. Wie bereits ausgeführt, sind auch nicht-kompensatorische oder

42 Vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 290f.

43 Vgl. Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln/Berlin/Bonn/München 1975, S. 64f.

44 Allerdings können sich die Einstellungen zu Idealobjekten im Zeitablauf ändern.



begrenzt-kompensatorische Entscheidungsmuster vorstellbar und sogar weitaus wahrscheinlicher.<sup>45</sup> Zu denken ist an Modelle mit Mindestanspruchsniveaus wie das konjunktive Modell (Mindestanforderungen an alle Merkmale) und das disjunktive Modell (Mindestanforderungen an ein oder wenige Merkmale). Das disjunktive Modell besitzt für die vorliegende Untersuchung besondere Relevanz, da es für einige Bewerber "K.o.-Kriterien" von Arbeitgebern oder ganzen Branchen (z.B. ethisch umstrittene Produkte) geben wird.

Die Anwendbarkeit von Idealpunktmodellen für die Messung von Branchenimages steht und fällt mit der Frage, ob es überhaupt eine "Ideal"-Branche gibt und ob daher nach ihr zu fragen überhaupt lohnt. Dieses Problem wird in dieser Untersuchung dadurch gemildert, daß die Fragen sich nicht auf "Branchen" beziehen, sondern stets auf "die Unternehmen bestimmter Branchen". So muß bei der Frage nach dem Ideal auch nicht nach der "Ideal"-Branche, sondern kann ohne gravierende Einbuße hinsichtlich der Vergleichbarkeit der erhobenen Daten nach dem "Ideal"-Arbeitgeber gefragt werden. Zudem wird, um die o.g. Überforderungsgefahr der Probanden zu entkräften, auch nicht wirklich nach dem "Ideal"-Arbeitgeber, sondern nach dem "Wunsch"-Arbeitgeber gefragt, eine Formulierung, die realitätsnähere Aussagen der Probanden hervorrufen soll, z.B. durch das Assoziieren eines real vorhandenen Arbeitgebers.

In Konsequenz zu diesen Ausführungen versucht das im Fragebogen verwendete Meßverfahren die Vorzüge der dargelegten Verfahren in sich zu vereinen, ohne gleichzeitig deren wesentliche Nachteile zu übernehmen. Dies wird v.a. durch den Einsatz verschiedener, einander ergänzender Verfahren realisiert:

- Die Branchenimages werden mit Hilfe eines Multi-Item-Profils (Vorzug: Ansatzpunkte für Marketingaktivitäten) ermittelt.
- Von den komponierenden Verfahren unterscheidet sich das vorliegende Verfahren insofern, als es bewußt auf eine Verdichtung des erhobenen Datenmaterials zu einem einzigen Gesamteinstellungswert verzichtet. Statt dessen wird die grundsätzliche Branchenpräferenz separat erhoben (Vermeidung einer umstrittenen Modellalgebra).
- Um dennoch zu prägnanten Aussagen zu gelangen, findet eine Verdichtung der im Imageprofil enthaltenen Daten über eine Faktorenanalyse statt. Das Ergebnis wird anhand eines Positionierungsmodells visualisiert.
- Die Trommsdorff-Idee eines Idealobjekts wird aufgegriffen, da sie für Positionierungsüberlegungen sinnvoll ist.
- Anhaltspunkte für disjunktive Entscheidungsmuster in Form vorliegender "K.o.-Kriterien" lassen sich aus den Antworten zu Frage B.2. entnehmen. Nach evtl. doch noch vorhandenen Kompensationsmöglichkeiten für ein negatives Branchenimage wird über eine Kon-

---

45 Vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992, S. 291f. Siehe auch Kap. C.I.5.

stantsummenskala<sup>46</sup> in Frage B.3. gefragt. Ob eine Kompensation durch ein höheres Gehalt erfolgen kann, ist Gegenstand der Fragen B.4. und B.5.

### 3.2.2 Itemauswahl

Nach den grundsätzlichen Überlegungen zum anzuwendenden Modell der Imagemessung sind nun zwei Detailprobleme zu diskutieren: die Itemauswahl und im nächsten Gliederungspunkt die Konstruktion der Rating-Skala. Die Vielzahl der Kriterien, nach denen Arbeitgeber beurteilt werden können,<sup>47</sup> erweist sich als ernstzunehmende Hürde. Wichtig ist bei der Itemauswahl, die wirklich einstellungsrelevanten Items zu finden. Fishbein schlägt hierfür Vorab-Zielgruppenbefragungen nach beurteilungsrelevanten Kriterien vor. Die ersten spontanen Nennungen gelten als einstellungsrelevante Merkmale (salient items). Des weiteren sind (ergänzende) Expertengespräche, die Analyse von Werbetexten und Testberichten, die Multidimensionale Skalierung oder der Repertory Grid-Test möglich.<sup>48</sup>

Bei näherer Überlegung taucht die Vermutung auf, daß jeder Befragte ein individuelles set an einstellungsrelevanten Beurteilungskriterien besitzt. Abgesehen von der nachteiligen Folge, daß die auf individuellen Kriterienlisten beruhenden Untersuchungsergebnisse kaum miteinander vergleichbar wären,<sup>49</sup> haben empirische Überprüfungen ergeben, daß Einstellungsprognosen aufgrund individueller Kriterienlisten keineswegs bessere Ergebnisse hervorbringen als aufgrund einer standardisierten, d.h. durch eine für alle Befragten gleiche Itemliste.<sup>50</sup>

Die Operationalisierung der affektiven Komponente über die subjektive Bewertung der Wichtigkeit einer Eigenschaft, wie sie das adequacy-importance-Modell vornimmt, wird von Co-

46 Konstantsummenverfahren bewirken eine realistische Präferenzordnung, da andernfalls leicht alle Eigenschaften als wichtig eingestuft werden. Vgl. Dichtl, E./Müller, S.: Anspruchsinflation und Nivellierungstendenz als meßtechnische Probleme in der Absatzforschung, in: Marketing ZFP 4/1986, S. 233.

47 Im Unterschied zu der meist vergleichsweise geringen Anzahl einstellungsrelevanter Produktbeurteilungskriterien.

48 Vgl. Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln/Berlin/Bonn/München 1975, S. 100ff. Zum Repertory Grid Test siehe auch Sampson, P.: Using the Repertory Grid test, in: Journal of Marketing Research, 9/1972, S. 78ff. und Müller-Hagedorn, L./Vornberger, E. Die Eignung der Grid-Methode für die Suche nach einstellungsrelevanten Dimensionen, in: Meffert, H./Steffenhagen, H./Freter, H. (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, S. 185ff.

49 Vgl. Freter, H.: Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Entscheidungsmodelle im Marketing, in: Meffert, H./Steffenhagen, H./Freter, H. (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1979, S. 173.

50 Diese Ergebnisse bezogen sich zwar auf das Fishbein-Modell, doch stellt sich das Problem der Angemessenheit standardisierter Itemlisten natürlich in gleicher Form auch bei allen anderen Modellen, vgl. Hackmann, J.R./Anderson, L.R.: The Strength, Relevance, and Source of Beliefs about an Object in Fishbein's Attitude Theory, in: Journal of Social Psychology, 1968, S. 55ff. Was bei der Verwendung standardisierter Itemlisten dennoch nie vergessen werden sollte, ist, daß es für eine bestimmte Personengruppe aus spezifischen Gründen völlig dominante Beurteilungskriterien geben mag, die für die Masse einstellungsirrelevant sind. Müller-Hagedorn führt das Beispiel der nahe der französischen Grenze lebenden Konsumenten an, für die bei der Beurteilung von Farbfernsehgeräten mitentscheidend gewesen sein dürfte, ob diese den Empfang des in Frankreich verwendeten Secam-Systems erlaubten. Vgl. Müller-Hagedorn, L.: Das Konsumentenverhalten. Grundlagen für die Marktforschung, Wiesbaden 1986, S. 204.

hen/Fishbein/Ahtola kritisiert.<sup>51</sup> Z.B. könnte der Kohlensäuregehalt eines Mineralwassers für einen Konsumenten äußerst wichtig sein, aber eben weil er Kohlensäure überhaupt nicht mag. Aus der Angabe der maximalen Wichtigkeitsstufe könnte folglich nicht eindeutig eine positive oder negative Bewertung der Eigenschaft abgelesen werden.<sup>52</sup> Trommsdorff führt Untersuchungsergebnisse auf, nach denen die Einführung einer Merkmalsgewichtung bei Modellen mit mengenmäßigen Merkmalsausprägungen keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung von Einstellungen leistet und verwirft "Wichtigkeitsratings" im Rahmen von Imagemessungen.<sup>53</sup>

Eine weitere Schwierigkeit liegt darin, daß die Beurteilungskriterien je nach Beurteilungsobjekt eine geänderte Gewichtung erlangen können. Dies wurde im Rahmen der Beurteilung von Arbeitgeberern bereits nachgewiesen. Eine Kausalanalyse ergab, daß die jeweiligen Firmen jeweils auch unterschiedliche Kausalmodelle zur Erklärung ihrer Attraktivität benötigten, d.h. die Bedeutung einzelner Variablen und ihre Abhängigkeiten voneinander differierten von Unternehmen zu Unternehmen teilweise erheblich.<sup>54</sup> Auch für die Beurteilung von Branchen könnte dies gelten. Z.B. werden manche Befragten gegenüber Chemie-Unternehmen ernsthafte Bedenken wegen verursachter Umweltschäden äußern, während das Kriterium "umweltfreundliches Verhalten" vielleicht bei Unternehmen aus anderen Branchen für die Attraktivität des Unternehmens vernachlässigenswert wäre.<sup>55</sup>

Die hier ausgewählten Items basieren auf spontanen Nennungen, den in anderen Untersuchungen zur Arbeitgeberattraktivität verwendeten Items sowie zahlreichen Expertengesprächen. Die so erzeugte umfangreiche erste Itemliste mußte jedoch in einem nächsten Schritt reduziert werden, da es Items gab, die nur für ein konkretes Unternehmen beurteilt werden konnten, nicht jedoch für die Gesamtheit der Unternehmen einer Branche (z.B. Art der Unternehmenskultur).<sup>56</sup> Die reduzierte Itemliste wurde anschließend einem Pretest (mit Prüfung der Verständlichkeit) unterzogen.

51 Vgl. Cohen, J.B./Fishbein, M./Ahtola, O.T.: The Nature and Uses of Expectancy. Value Models in Consumer Attitude Research, in: Journal of Marketing Research, Vol. 9, 1972, S. 456ff.

52 Müller-Hagedorn hält allerdings die Vorstellung, "daß jemand eine Eigenschaft als sehr wichtig darstellt, ohne damit zum Ausdruck bringen zu wollen, daß er das Vorhandensein der betreffenden Eigenschaft auch als gut bewertet", für relativ abwegig. Müller-Hagedorn, L.: Das Konsumentenverhalten. Grundlagen für die Marktforschung, Wiesbaden 1986, S. 200.

53 Vgl. Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln/Berlin/Bonn/München 1975, S. 63ff. und Sheth, J.N.: Brand Profiles from Beliefs and Importances, in: Journal of Advertising Research, 1/1973, S. 37ff.

54 Vgl. Böckenholt, I./Homburg, C.: Ansehen, Karriere oder Sicherheit?, in: ZfB 11/1990, S. 1171ff.

55 In Analogie zu Herzbergs Motivationstheorie könnte man einem derartigen Kriterium den Charakter eines Hygienefaktors zuschreiben. Die Erfüllung des Kriteriums würde ein Unternehmen nicht attraktiv machen, da sie als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Erst die Nichterfüllung hätte eine Attraktivitätswirkung, nämlich eine extrem starke Negativbeurteilung des Unternehmens, zur Folge.

56 Auf eine Gewichtung der Items wurde aus o.g. Gründen verzichtet. Zudem findet sich eine Darstellung derartiger Wichtigkeitsranglisten anderer Untersuchungen bereits in Kap. C.II.2.4.2.



### 3.2.3 Ratingskala

Die Verwendung von Ratingskalen zur Imagemessung ist ökonomischer als die Anwendung "klassischer" Skalierungsverfahren oder die Anwendung der Verfahren der Multidimensionalen Skalierung. Empirische Untersuchungen ergaben relativ gute Übereinstimmungen hinsichtlich der Ergebnisse dieser Verfahren.<sup>57</sup> Mit Ratingskalen wird der Grad der Zustimmung ermittelt. Es werden unterschiedliche Ratingskalen (z.B. fünf- oder siebenstufige, einpolige oder zweipolige, mit Zahlenwerten versehene oder rein verbale Ratingskalen) eingesetzt. Zweipolige Skalen haben den Nachteil, daß man ohne empirische Prüfung nicht feststellen kann, ob die jeweiligen Gegensatzpaare tatsächlich Gegensätze auf ein und derselben Dimension darstellen. Der Mittelpunkt (Indifferenzpunkt) birgt zudem die Gefahr, "gleichermaßen x und y"-Antworten (Ambivalenz) oder "weder x noch y"-Antworten (Indifferenz) zu enthalten.<sup>58</sup> Zweipolige Skalen führen in der Regel zu einer von der Normalverteilung abweichenden größeren Häufigkeit der Randkategorien.<sup>59</sup>

Forschungsökonomik und Diskriminationsfähigkeit der Befragten sind ausschlaggebend für die Anzahl der Abstufungen. Bei einpoligen Skalen werden weniger Abstufungen benötigt als bei zweipoligen Skalen. Forcierte Ratings, d.h. solche ohne Ausweichkategorien, wie z.B. "weiß nicht", können dazu führen, daß v.a. die mittleren Werte angekreuzt werden, obwohl der Befragte eigentlich gar kein Urteil über ein Merkmal abgeben kann. Es besteht also die Gefahr, daß der Mittelpunkt auch "Weiß nicht"-Urteile enthält. Sie sind deshalb nicht empfehlenswert.<sup>60</sup> Empfehlenswert sind somit einpolige, 5-stufige Ratingskalen mit Ausweichkategorien.

Die Verwendung von Skalenwerten wirft automatisch die Frage nach dem Skalenniveau auf. Herkömmlicherweise befinden sich die bei Einstellungsmessungen erhobenen Daten auf Ordinalniveau, sind also nicht als metrisch zu bezeichnen. Somit müßte man sich mit einfachen Häufigkeitsauszählungen begnügen. Tatsächlich werden aber die meisten Auswertungen so durchgeführt, als ob die Daten intervallskaliert, also doch metrisch wären. Es wird unterstellt, daß z.B. die Abstände zwischen den Stufen 1 und 2 genauso groß wären wie die Abstände zwischen den Stufen 4 und 5. Eigentlich dürfen erst bei Vorliegen metrischer Daten die meisten statistischen Verfahren zur Anwendung gelangen. Es hat sich aber herausgestellt, daß sich diese Unterschiede im Skalenniveau kaum auf das Rechenergebnis auswirken.<sup>61</sup> Daher werden

57 Vgl. Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing, a.a.O., S. 85.

58 Vgl. ebenda, S. 86ff.

59 Dies könnte zwar durch die verbale Bezeichnung sämtlicher Zwischenkategorien gemildert werden. Die verbalen Bezeichnungen müßten allerdings vorab daraufhin untersucht werden, ob ihre Skalenposition auch wirklich dem angestrebten Intervallniveau entspricht. Vgl. Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing, a.a.O., S. 112f.

60 Vgl. Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing, a.a.O., S. 93.

61 Vgl. Kallmann, A.: Skalierung in der empirischen Forschung: das Problem ordinaler Daten, München 1979, S. 39.

die mit Rating-Skalen erhaltenen ordinalen Meßwerte wie metrische Meßwerte behandelt, zumal die Abstände auf der Skala in der Vorstellung des Beurteilers annähernd gleich große Intervalle darstellen.<sup>62</sup>

### 3.3 Untersuchungsdurchführung

Die Fragebögen wurden den Probanden bei ihrer Anmeldung zum Examen im Prüfungsamt der jeweiligen Hochschulen vom Verfasser bzw. den Angestellten des Prüfungsamtes ausgehändigt. Auf diese Weise war sichergestellt, daß jeder der Examenskandidaten einen Fragebogen erhielt. Die ausgefüllten Fragebögen konnten sofort oder bis zu zwei Wochen später in aufgestellte Urnen eingeworfen werden. Die Befragung fand im Zeitraum November 1994 bis Januar 1995 statt.

Bekannt ist, daß durch folgende Elemente der Erhebungssituation das Verhalten der Probanden situationsspezifisch werden kann: Anlaß, Zeitpunkt, Ort, Dauer, Medien, Anwesende, Rollen<sup>63</sup> und Art der Beziehung. D.h. in einer anderen Erhebungssituation können die Untersuchungsergebnisse u.U. völlig anders ausfallen.<sup>64</sup> Daher wurde darauf geachtet, daß diese Einflüsse der konkreten Erhebungssituation nicht das Untersuchungsergebnis verzerrten.

In den meisten Fällen ist eine Teilnahme an Befragungen freiwillig. Nun ist in letzter Zeit eine allgemeine Zunahme der Interviewmüdigkeit feststellbar.<sup>65</sup> Dies führt zum **Non-Response-Problem** bzw. zum Problem der Selbstselektivität der Stichprobe,<sup>66</sup> das sich gleichermaßen für die Zufallsauswahl wie auch für die Quotenauswahl stellt.<sup>67</sup> Vor allem für den Fall, daß sich Nicht-Antwortende und Antwortende systematisch unterscheiden, treten Repräsentanzmängel auf. Wenn ein erheblicher Prozentsatz der Angesprochenen die Teilnahme an der Untersuchung verweigert, wäre die Stichprobe zumindest hinsichtlich des Kriteriums "Bereitschaft, an der Untersuchung teilzunehmen" nicht repräsentativ. Die Ergebnisse wären sodann nur für die Grundgesamtheit der Untersuchungswilligen generalisierbar.<sup>68</sup> Etwas anderes ergäbe sich nur dann, wenn nachgewiesen oder zumindest plausibel gemacht werden könnte, daß das Kriterium der Teilnahmebereitschaft kein untersuchungsrelevantes, d.h. ergebnisverzerrendes Merkmal darstellt. Faktoren, die eine hohe Rücklaufquote und damit eine Reduktion der Non-Response-Problematik begünstigen, sind u.a. hohe Schulbildung und gehobene soziale Schicht der Befragten, ein uneigennütziger, auf generelle Ziele gerichteter Appell im Anschreiben, ein visuell

62 Vgl. Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 186.

63 Befragte reagieren häufig sozial erwünscht; sie lassen sich auch von dem Geschlecht, dem Alter, Auftreten und der Herkunftsinstitution des Forschers beeinflussen.

64 Man kann die Erhebungssituation selbst als eine Stichprobe ansehen. Vgl. Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen 1990, S. 147ff.

65 Vgl. Erichson, B.: Repräsentanz - ein wachsendes Problem, in: Planung und Analyse 1/1992, S. 23.

66 Vgl. Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen 1990, S. 133.

67 Vgl. Erichson, B.: Repräsentanz - ein wachsendes Problem, in: Planung und Analyse 1/1992, S. 23.

68 Vgl. Bortz, J.: Statistik - Für Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1989, S. 114.

ansprechender Fragebogen, die Kürze des Fragebogens, telefonische Nachfragen, Anreize für die Befragungsteilnahme.<sup>69</sup> Es wurde versucht, diese Faktoren im wesentlichen zu berücksichtigen. Bei Studenten handelt es sich zwangsläufig um Personen mit hoher Schulbildung, meist auch aus höheren sozialen Schichten. Der wissenschaftliche Charakter der Untersuchung wurde im Anschreiben hervorgehoben. Der Fragebogen wurde so kurz und übersichtlich gehalten (4 DIN A4-Seiten, beidseitig bedruckt), daß seine Beantwortung in keinem Fall mehr als 30 Minuten erforderte. Als kleine Motivationsstütze und Anerkennungsgeste wurde zusammen mit dem Fragebogen eine Süßigkeit übergeben.

## **II. Forschungsergebnisse**

### **1. Beschreibung der Befragungsteilnehmer**

Befragt wurden sämtliche sich zum Diplom anmeldenden Studenten wirtschaftswissenschaftlicher Richtung an den untenstehend aufgeführten Hochschulen. Insgesamt ergab sich ein Rücklauf von **293 auswertbaren Fragebögen**, was einer erfreulichen Rücklaufquote von knapp 40% entspricht. Tabelle D-1 gibt die Struktur sämtlicher befragten Studenten wieder, wobei die wesentlichen Strukturmerkmale ausgewählt wurden.<sup>70</sup>

---

69 Vgl. Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen 1990, S. 241.

70 Darüber hinaus wurden noch weitere Strukturmerkmale erhoben. Siehe "Teil C: Fragen zur Person" des im Anhang abgedruckten Fragebogens.



Merkmal	Ausprägungen	Anzahl der Befragten (n = 293)	Anteil
Universität	Erlangen-Nürnberg	191	65,2%
	EBS	52	17,7%
	Ilmenau	27	9,2%
	Jena	13	4,4%
	Magdeburg	10	3,4%
Studiengang	BWL	186	63,9%
	VWL	17	5,8%
	Wirtschaftsinformatik	46	15,8%
	W.-ingenieurwesen	8	2,7%
	Wirtschaftspädagogik	8	2,7%
	Sozialwissenschaften	26	8,9%
	k.A.	2	
Geschlecht	männlich	189	64,9%
	weiblich	102	35,1%
	k.A.	2	
Heirat	Ja	16	5,5%
	Nein	275	94,5%
	k.A.	2	
Alter	Bis 24	72	24,7%
	25-26	103	35,4%
	27-28	86	29,6%
	29 und älter	30	10,3%
	k.A.	2	
Abiturnote	1,0-1,5	51	18,2%
	1,6-2,5	148	52,9%
	2,6-3,5	80	28,5%
	3,6 und schlechter	1	0,4%
	k.A.	13	
<b>Tabelle D-1</b>	<b>Struktur aller befragten Studenten</b>		

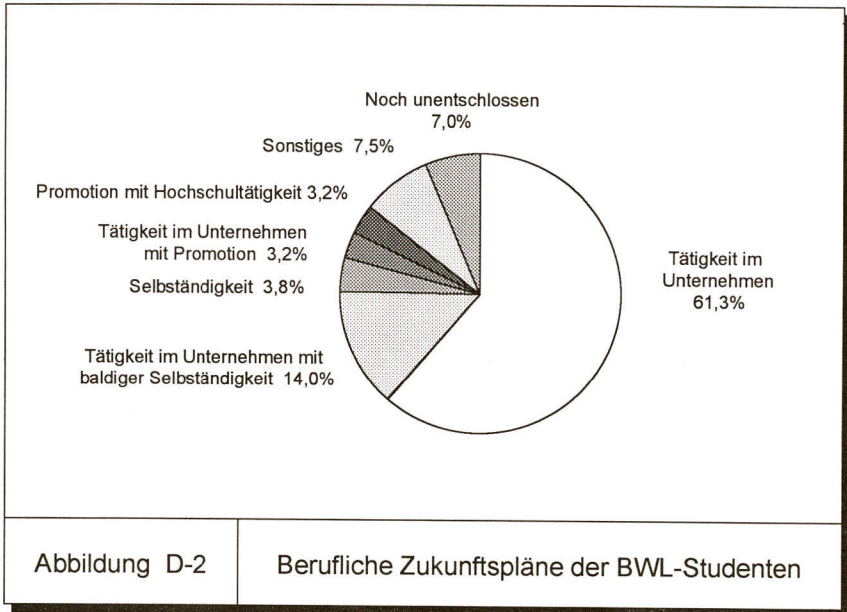
Da nahezu zwei Drittel der Befragten im Studiengang **Betriebswirtschaftslehre** eingeschrieben sind und innerhalb dieser Gruppe die Vergleichbarkeit der Antworten besser gewährleistet ist als bei Studenten unterschiedlicher Studiengänge, bezieht sich die Mehrzahl der nachfolgen-

den Auswertungen auf die BWL-Studenten. Daher soll auch die Struktur der BWL-Studenten im Überblick (Tabelle D-2) dargestellt werden.

<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägungen</b>	<b>Anzahl der Befragten (n = 186)</b>	<b>Anteil</b>
Universität	Erlangen-Nürnberg	141	75,8%
	EBS	25	13,4%
	Jena	11	5,9%
	Magdeburg	9	4,8%
Geschlecht	männlich	118	63,4%
	weiblich	68	36,6%
Heirat	Ja	8	4,3%
	Nein	178	95,7%
Alter	Bis 24	39	20,9%
	25-26	66	35,5%
	27-28	58	31,2%
	29 und älter	23	12,4%
Abiturnote	1,0-1,5	26	14,4%
	1,6-2,5	103	57,3%
	2,6-3,5	50	27,7%
	3,6 und schlechter	1	0,6%
	k.A.	6	
Fachsemester	Bis 9	49	29,9%
	10-11	57	34,8%
	12-13	39	23,8%
	14 und mehr	19	11,5%
	k.A.	22	
Schwerpunktfächer	Unternehmensführung	67	36,0%
	Bank/Finanzwirtschaft	59	31,7%
	Steuer/Prüfungswesen	47	25,3%
	Rechnungswesen	44	23,7%
	Industriebetriebslehre	44	23,7%
	Marketing	38	20,4%
	Logistik	30	16,1%
<b>Tabelle D-2</b>	<b>Struktur der befragten BWL-Studenten</b>		

## 2. Berufliche Zukunftspläne

Auf die Frage nach den direkt nach dem Studium **geplanten beruflichen Schritten** wurde wie folgt geantwortet.



Wie nicht anders zu erwarten, gab die große Mehrheit an, eine Stelle in einem Unternehmen annehmen zu wollen. Aufschlußreicher ist eine weitere Differenzierung dieser Gruppe nach den längerfristig verfolgten Zielen. So wollen immerhin 14% aller Befragten zwar eine Stelle in einem Unternehmen annehmen, sich aber bald selbständig machen. Auffallend ist, daß keine der befragten BWL-Studentinnen die sofortige Selbständigkeit anstrebt.



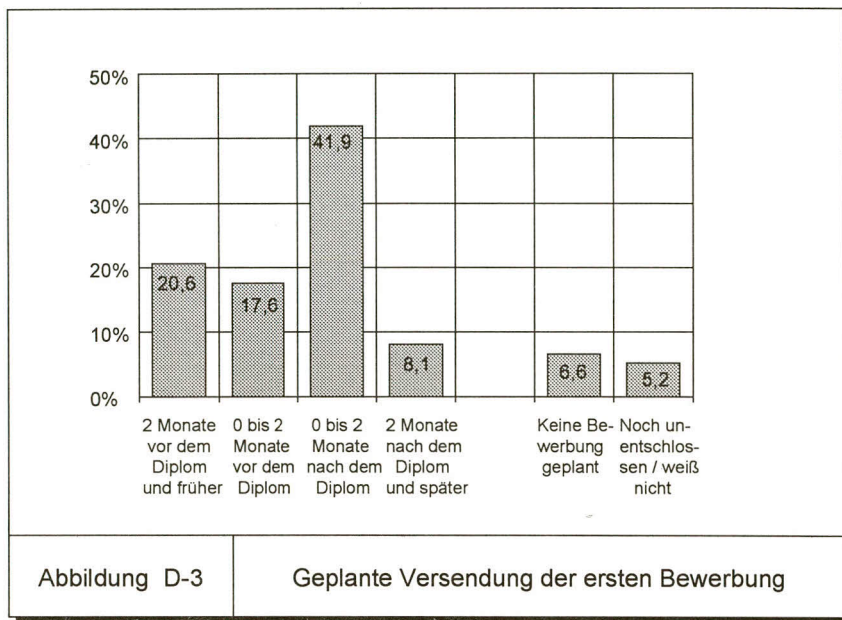


Abbildung D-3 verdeutlicht, daß die überwiegende Anzahl der BWL-Studenten erst nach dem Diplom (hier als letzter Prüfungstag definiert) die **Versendung der ersten Bewerbung** beabsichtigt.

Diejenigen Studenten, die sich hinsichtlich ihrer Studienleistungen als überdurchschnittlich einstufen, planen eine deutlich frühere Versendung ihrer ersten Bewerbung als der Durchschnitt. 35,5% wollen sich 2 Monate vor dem Diplom (= letzter Prüfungstag) oder früher und 25,8% wollen sich 0 bis 2 Monate vor dem Diplom bewerben.

Ein anderes Bild ergibt sich allerdings bei der Auswertung nach der Abiturnote. Hier lauten die entsprechenden Vergleichswerte für die Studenten mit einer Abiturnote von 2,5 und besser 18,7% bzw. 21,3%. Sie unterscheiden sich nicht signifikant von der Gesamtheit aller Befragten.

Die BWL-Studenten scheinen von einem direkten "Sprung ins kalte Wasser" des Berufslebens nicht sehr angetan zu sein (Abbildung D-4). Lediglich 26,1% präferieren als Berufseinstieg eine Linienposition, wobei unter den Studentinnen der Einstieg in die Linie noch unbeliebter als bei ihren männlichen Kommilitonen ist. Beliebter sind die "sanfteren" Formen des Berufseinstiegs, nämlich Trainee-Programme und v. a. Stabsstellen.

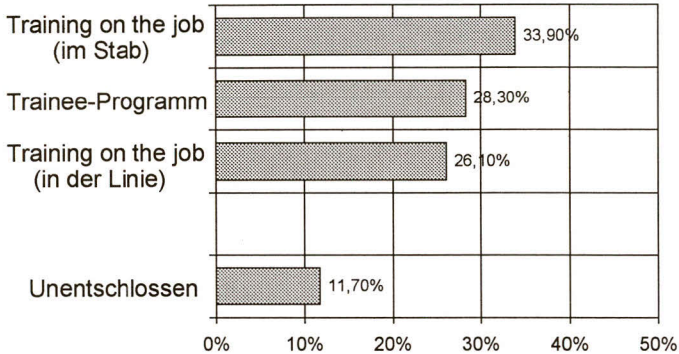


Abbildung D-4

Präferierte Form des Berufseinstiegs

In Tabelle D-3 ist das **geforderte Mindesteinstiegsgehalt pro Jahr** für einen voll den Vorstellungen entsprechenden Arbeitsplatz - nach Strukturmerkmalen sämtlicher Befragten (alle Studiengänge) differenziert - aufgeführt.

Die genannten Mindesteinstiegsgehälter für den Wunscharbeitsplatz differieren am stärksten nach dem **Hochschulort**. Die EBS-Studenten fordern mit durchschnittlich über 70.000,- DM Jahresgehalt über 8.000,- DM mehr als die Studenten in Erlangen-Nürnberg. Wenngleich die Fallzahlen für die einzelnen Universitäten in den neuen Bundesländern gering sind, ergibt sich aufgrund der durchgängig niedrigen Wunschgehälter insgesamt für die neuen Bundesländer doch ein aussagekräftiges Resultat. Die Gehaltsforderungen der dortigen Studenten liegen um 20% - 35% niedriger als die Forderungen der EBS-Studenten.

Eine Unterscheidung nach **Studiengängen** ergibt für die Wirtschaftsinformatik-Studenten die höchsten Gehaltsforderungen. Die hohe Standardabweichung weist jedoch auf eine fehlende Homogenität der Wirtschaftsinformatik-Studenten hin. Sie zerfällt bei näherer Analyse in zwei Teilgruppen, die EBS-Studenten mit sehr hohen und die Ilmenauer-Studenten mit eher geringeren Gehaltsforderungen. Der Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen weist zwar das geringste arithmetische Mittel auf, doch ist hier der Ost-Effekt übermächtig, da alle an der Befragung teilnehmenden Wirtschaftsingenieurwesen-Studenten von der TU Ilmenau stammen.

Probandengruppe	Mindesteinstiegsgehalt für Wunscharbeitsplatz in DM (Arithmetisches Mittel)	Standardabweichung
Alle Befragten	61.832	11.734
Nach Hochschule		
EBS	70.750	11.123
Erlangen-Nürnberg	62.157	9.256
Ilmenau	55.093	10.704
Jena	47.077	12.052
Magdeburg	46.960	14.725
Nach Studiengang		
Betriebswirtschaftslehre	61.775	10.966
Volkswirtschaftslehre	61.688	11.915
Wirtschaftsinformatik	65.402	14.748
Wirtschaftsingenieurwesen*	54.125	9.172
Wirtschaftspädagogik	60.000	8.864
Sozialwissenschaften	58.273	11.189
Nach Geschlecht		
männlich	63.574	11.190
weiblich	58.631	12.135
Nach Alter		
Bis 24	61.594	14.197
25-26	61.626	10.905
27-28	62.297	10.739
29 und älter	61.611	11.479
Nach Abiturnote		
1,0-1,5	59.098	14.708
1,6-2,5	62.821	11.489
2,6 und mehr	62.519	9.265
<b>Tabelle D-3</b>	<b>Mindesteinstiegsgehalt für den Wunscharbeitsplatz (alle Befragten)</b>	

\* Studiengang nur an der TU Ilmenau erhoben

Eine Differenzierung nach **Geschlecht** erbringt um durchschnittlich 8% geringere Einstiegsgehaltswünsche der weiblichen Studenten gegenüber ihren männlichen Kommilitonen.

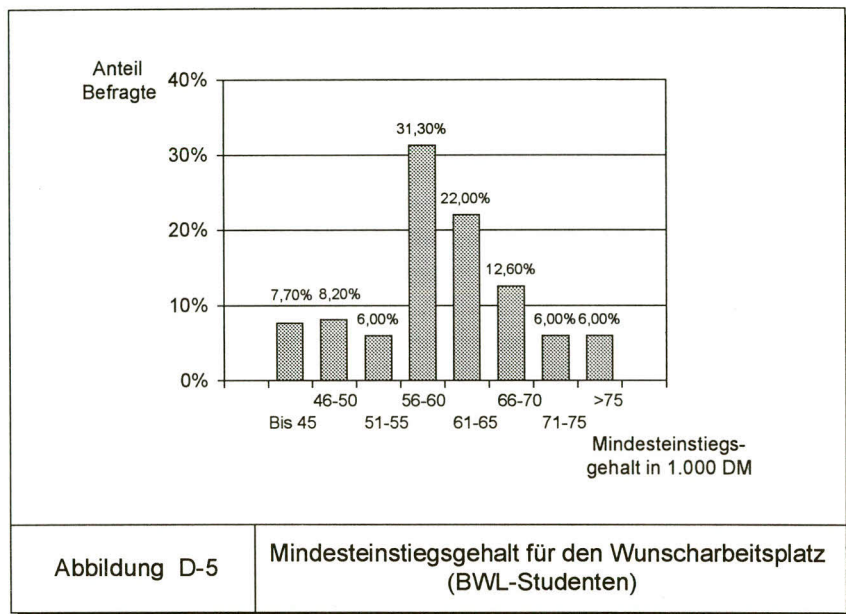


Die Auswertung nach **Alter** und **Abiturnote** erbachte keine besonderen Abweichungen, zumal das auf den ersten Blick erstaunliche Ergebnis, daß die Studenten mit den besten Abiturnoten am wenigsten fordern, wiederum über einen Ost-West-Effekt zu erklären ist. Der Anteil der Studenten aus den neuen Bundesländern beim Kriterium "Abiturnote von 1,5 oder besser" liegt mit 41% deutlich über ihrem Anteil an der Gesamtheit der befragten Studenten (17%).

Tabelle D-4 weist den gleichen Aufbau auf wie die vorangegegangene Tabelle. Diesmal werden jedoch nicht alle Befragten erfaßt, sondern ausschließlich die BWL-Studenten. Die Tabelle bestätigt im wesentlichen die Ergebnisse der vorigen Tabelle.

<b>Probandengruppe</b>	<b>Mindesteinstiegsgehalt für Wunscharbeitsplatz in DM (Arithmetisches Mittel)</b>	<b>Standardabweichung</b>
Nur BWL-Studenten	61.775	10.966
Nach Hochschule		
EBS	69.000	8.963
Erlangen-Nürnberg	62.660	8.991
Jena	48.545	11.945
Magdeburg	44.400	13.046
Nach Geschlecht		
männlich	62.882	10.041
weiblich	59.875	12.240
Nach Alter		
Bis 24	61.279	14.581
25-26	60.131	8.889
27-28	64.121	9.893
29 und älter	61.286	11.735
Nach Abiturnote		
1,0-1,5	58.731	12.625
1,6-2,5	62.991	11.803
2,6 und mehr	61.620	7.381
<b>Tabelle D-4</b>	<b>Mindesteinstiegsgehalt für den Wunscharbeitsplatz (nur BWL-Studenten)</b>	

Abbildung D-5 gibt graphisch die Verteilung der Gehaltsforderungen für die BWL-Studenten wieder. Das Gros der Gehaltsforderungen liegt zwischen 56.000,- DM und 65.000,- DM.



### 3. Informationsquellen beim Erstkontakt mit dem voraussichtlichen Arbeitgeber

Ein halbes Jahr vor dem Examen haben 14,7% der BWL-Studenten eine Stelle sicher oder eine Stelle in Aussicht, die sie voraussichtlich annehmen werden. Die Stellenangebote sind diesen Studenten jedoch erst zu einem relativ späten Zeitpunkt unterbreitet worden. Nur ca. ein Viertel der Stellenangebote aufweisenden Studenten hatte diese bereits bis zum 8. Fachsemester erhalten.

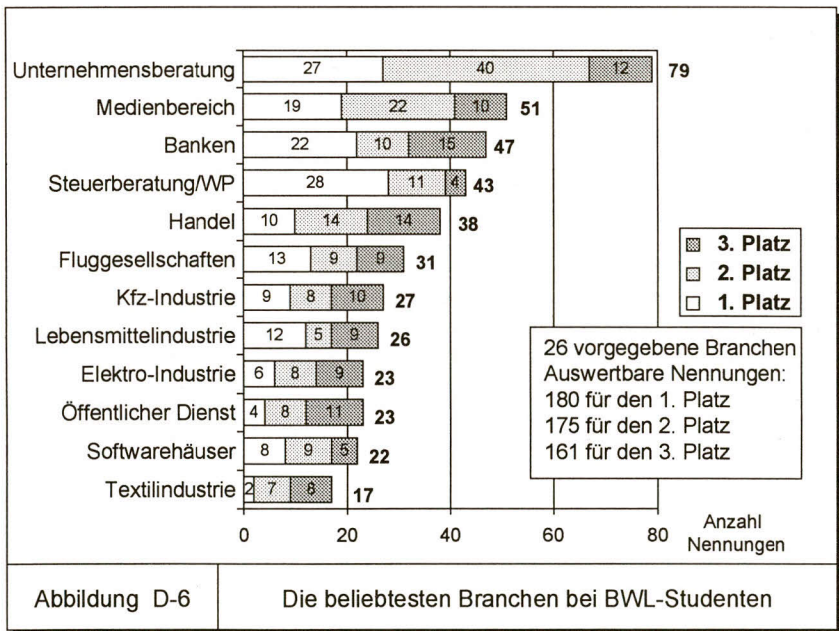
Der erste Kontakt mit dem das Stellenangebot aussprechenden Arbeitgeber ergab sich auf folgendem Wege (Mehrfachnennungen möglich):

Ferienjob/Werkstudententätigkeit:	33%
Praktikum	22%
Private Kontakte	19%
Eigener Familienbetrieb	19%
Unaufgeforderte Eigenbewerbung	11%
Über Lehrstuhl bzw. Professor	7%
Studien- bzw. Diplomarbeit	7%
Veranstaltungen im Unternehmen	7%

Auf "Firmenkontaktgespräche" und "sonstige Veranstaltungen an der Hochschule" entfielen interessanterweise keine Nennungen.

#### 4. Attraktive Branchen

Abbildung D-6 führt die von BWL-Studenten hinsichtlich einer Arbeitsaufnahme am häufigsten präferierten Branchen auf. Angegeben sind die Nennungen auf den ersten drei Plätzen, angefangen mit Platz 1 für die beliebteste Branche sowie - in Fettdruck - die Gesamtzahl der Nennungen auf einem der ersten drei Plätze. Mit Abstand am beliebtesten sind Unternehmensberatungen. Sie werden von 42% der BWL-Studenten (79 von 186) auf einem der ersten 3 Plätze genannt. Beschränkt man sich auf die am häufigsten präferierte Branche (Platz 1), so werden Unternehmensberatungen (27 Nennungen) allerdings noch von Steuerberatungs-/Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften übertroffen (28 Nennungen). Die erstaunliche Beliebtheit der Steuerberatungs- bzw. WP-Gesellschaften dürfte darauf zurückzuführen sein, daß mit der Wahl der Studienschwerpunkte "Steuerlehre" und "Prüfungswesen" durch den hiermit verbundenen hohen Spezialisierungsgrad die spätere Berufswahl quasi vorweggenommen wird.





Bei den weiteren Branchenplatzierungen wird lediglich die Gesamtzahl der Branchennennungen angegeben, d.h. nicht mehr nach den ersten 3 Plätzen differenziert:

EDV-Hardware-Industrie	13
Entsorgung	13
Maschinenbau	11
Versicherungen	9
Chemische Industrie	7
Speditionen	7
Energieversorgung	6
Pharmazeutische Industrie	6
Bau-Industrie	6
Kunststoffindustrie	3
Wehrtechnik	3
Eisen-/Stahlindustrie	2
Druck-/Papierindustrie	2
Tabakindustrie	1

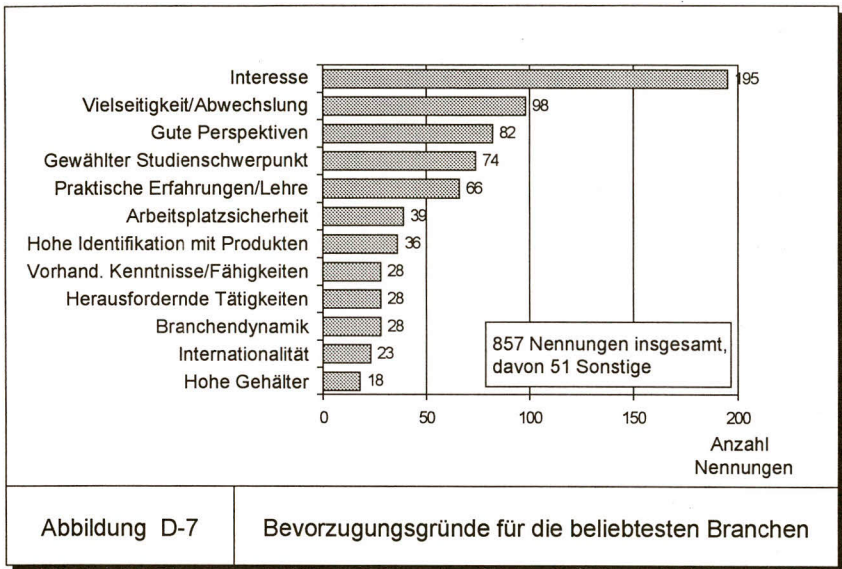
Eine Differenzierung nach **Geschlecht** offenbart geschlechtsspezifische Vorlieben für bestimmte Branchen. Bei einem Frauen-Anteil von knapp 37% an den befragten BWL-Studenten stammt ein weitaus größerer Anteil an der Gesamtzahl der auf die Textilindustrie entfallenden Nennungen (76%) von Frauen. Die entsprechenden Quoten für die Lebensmittelindustrie (61%), für Steuerberatungs-/Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften (44%), für den Medienbereich (43%) sowie für den Öffentlichen Dienst (43%) sind ebenfalls überproportional hoch. Hingegen sind für technisch orientierte Branchen, wie Maschinenbau oder Kfz-Industrie, die Frauen nicht zu begeistern.

Vergleicht man die Antworten der BWL-Studenten mit denen anderer **Studiengänge**, fällt lediglich die verständlicherweise höhere Präferenz der Softwarehäuser bei den Wirtschaftsinformatik-Studenten auf.

Eine Unterscheidung nach **Hochschulort** führt zu einer höheren Präferenz des Öffentlichen Dienstes bei Studenten in den neuen Bundesländern.

Die am häufigsten genannten **Bevorzugungsgründe für die beliebtesten Branchen** sind in Abbildung D-7 zusammengetragen. Mehrfachantworten waren erlaubt. Es handelte sich um eine offene Frage. Der Verzicht auf vorgegebene Antwortkategorien erforderte eine nachträgliche Kategorisierung der Antworten. Als Generalfaktor stellt sich ein zwar stets explizit genanntes, von den Befragten aber nicht weiterspezifiziertes "Interesse" an der Arbeit in der jeweiligen Branche heraus. Mit deutlichem Abstand folgen "Vielseitigkeit/Abwechslung", "gute

Perspektiven", "gewählter Studienschwerpunkt" und "praktische Erfahrungen/Lehre in der Branche".

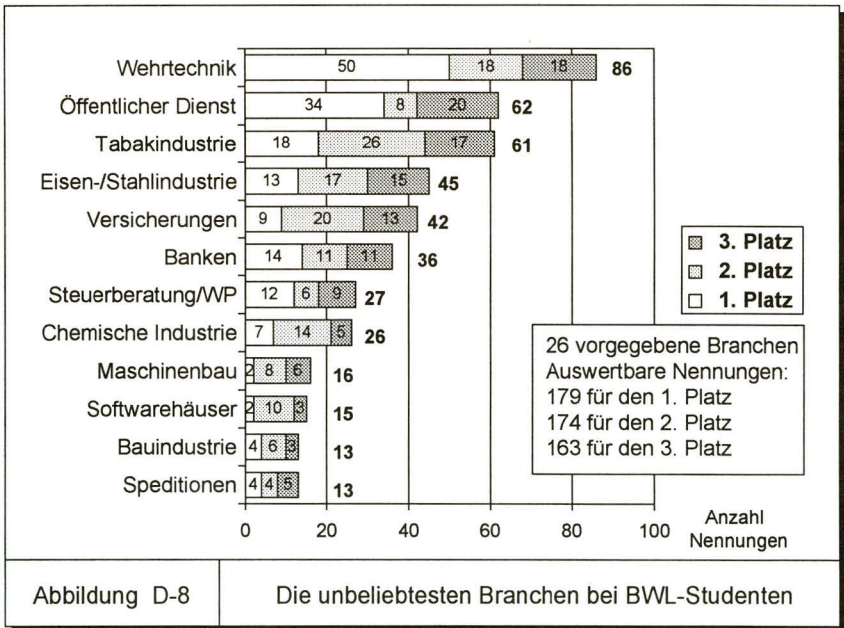


Für die **branchenspezifische Auswertung** ist anzumerken, daß aufgrund der zulässigen Mehrfachantworten die Ergebnisse nur von der Tendenz her interpretiert werden sollten, da eine Verzerrungsgefahr besteht. Trotz dieser Einschränkung, die sich vor allem auf die absolute Anzahl der Nennungen pro Branche bezieht, sind deutliche Unterschiede in der Struktur der Attraktivitätsfaktoren in den einzelnen Branchen zu konstatieren. Die Unternehmensberatungen (insgesamt 156 Nennungen) werden vornehmlich mit Vielseitigkeit/Abwechslung (47), Interesse (30), herausfordernden Tätigkeiten (14) und der Erhöhung des eigenen Marktwerts (13) in Verbindung gebracht. Für die Medienbranche (insgesamt 94 Nennungen) sprechen v.a. Interesse (32), gute Perspektiven (18), die Vielseitigkeit/Abwechslung (9) und die Branchendynamik (7). Für Banken (89) werden neben dem Interesse (18) praktische Erfahrungen, wie z.B. Lehre oder Praktika (16), genannt. Steuerberatungs- bzw. Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften (56) verdanken ihren Platz neben dem Interesse (17) v.a. dem gewählten Studienschwerpunkt (14). Wer die Fächer Steuerlehre und Prüfungswesen studiert, wird demnach mit hoher Wahrscheinlichkeit diese Branche für den Berufseintritt wählen. Die Popularität des Öffentlichen Dienstes (52) ist auffälligerweise nicht vom Interesse (2) geprägt, sondern hauptsächlich von der Arbeitsplatzsicherheit (22). Für Fluggesellschaften (52) sind Internationalität und billige Flugreisen (jeweils 10) die Hauptattraktivitätsfaktoren. Die Kfz-Industrie (45) profitiert neben dem Interesse (11) gleichermaßen von den gesammelten praktischen Erfahrungen,

der Branchengröße/-macht und der Branchendynamik (jeweils 5). Fast 50% sämtlicher für die Entsorgungsbranche genannten Bevorzugungsgründe (22) entfallen auf die guten Perspektiven der Unternehmen dieser Branche (10). Für die Chemische Industrie, die Tabakindustrie und die Wehrtechnikbranche können aufgrund der geringen Zahl der Antworten keine verlässlichen Aussagen über die Struktur der Bevorzugungsgründe getroffen werden.

## 5. Unattraktive Branchen

Die zur Ermittlung der unbeliebtesten Branchen gestellte Frage lautete, in welchen 3 von 26 vorgegebenen Branchen die Studenten am wenigsten gern tätig werden wollten, angefangen mit Platz 1 für die unbeliebteste Branche etc. In Abbildung D-8 sind die zwölf unbeliebtesten Branchen bei BWL-Studenten aufgeführt. Angegeben sind jeweils die Nennungen auf den ersten 3 Plätzen (rechts daneben in Fettdruck die Summe).



Die Wehrtechnikbranche als unbeliebteste Branche wird insgesamt 86mal genannt, davon 50mal auf dem 1. Platz sowie jeweils 18mal auf dem 2. und 3. Platz. Erhebliche Attraktivitätsdefizite weisen auch der Öffentliche Dienst (62 Nennungen) und die Tabakindustrie (61 Nennungen) auf. Auf die restlichen Branchen entfällt die folgende Anzahl Nennungen (insgesamt, d.h. nicht mehr nach Plätzen differenziert):

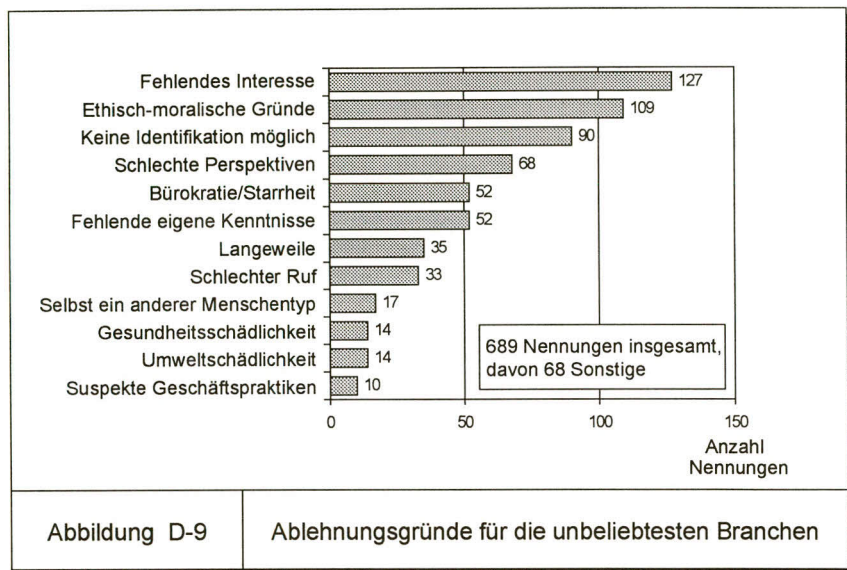


EDV-Hardware-Industrie	12
Medienbereich	10
Pharmazeutische Industrie	8
Textilindustrie, Entsorgung	je 7
Unternehmensberatung	6
Lebensmittelindustrie, Handel und	
Kunststoffindustrie	je 4
Kraftfahrzeugindustrie, Elektroindustrie	je 2
Fluggesellschaften	1
Druck-/Papierindustrie	keine Nennung.

Eine nach **Hochschulort** differenzierende Analyse fördert zutage, daß bei den EBS-Studenten der Öffentliche Dienst noch unbeliebter als die Wehrtechnikbranche ist.

Eine Unterscheidung nach **Geschlecht** zeigt geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der Ablehnungsgründe. Bei einem Frauen-Anteil von knapp 37% an allen befragten BWL-Studenten stammt ein größerer Teil der auf die EDV-Hardware-Industrie entfallenden Nennungen von Frauen (67%). Die entsprechenden Quoten für die Eisen-/Stahlindustrie und den Maschinenbau (jeweils 56%) sowie die Chemische Industrie (50%) sind ebenfalls überproportional hoch. Die Quoten für die Wehrtechnikbranche und die Tabakindustrie liegen mit 40% bzw. 33% hingegen in der Größenordnung des Frauen-Anteils von 37% und lassen für diese beiden Branchen keine geschlechtsspezifischen Unterschiede ablesen. Unterdurchschnittliche Quoten ergeben sich für Banken (22%), Steuerberatungs-/WP-Gesellschaften (26%) und den Öffentlichen Dienst (27%). Gegenüber diesen drei Branchen haben Frauen folglich weniger Vorbehalte als Männer.

Die **Ablehnungsgründe für die unbeliebtesten Branchen** gibt Abbildung D-9 wieder.



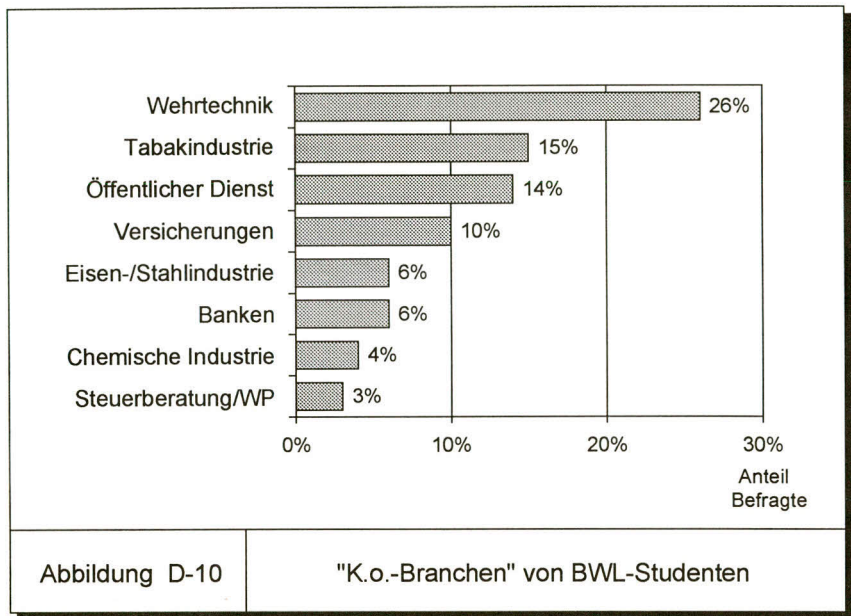
Es liegt die Vermutung nahe, daß die gleichen Antwortdimensionen gleichzeitig als Bevorzugungs- wie auch als Ablehnungsgrund fungieren. Für das "Interesse" trifft dies zu. Ist einerseits das "Interesse" an der Arbeit in der Branche eine Art Generalfaktor der Branchenattraktivität (siehe Abbildung D-7), so ist andererseits "fehlendes Interesse" der am häufigsten genannte Ablehnungsgrund. Bei den weiteren Kriterien offenbaren sich jedoch Unterschiede. Platz 2 unter den Bevorzugungsgründen nimmt die "Vielseitigkeit/Abwechslung" ein. Das korrespondierende Kriterium der "Langeweile" findet sich aber erst auf Platz 7 bei den Ablehnungsgründen. Eine Asymmetrie ergibt sich auch beim Kriterium der "Arbeitsplatzsicherheit", das bei der Frage nach Gründen für die Bevorzugung noch Platz 6 einnimmt. Als Ablehnungsgrund wird "Unsicherheit des Arbeitsplatzes" kein einziges Mal explizit genannt. Lediglich "schlechte Perspektiven" könnte man notfalls als Entsprechung zur "Arbeitsplatzsicherheit" ansehen, wenngleich das direkte Gegenteil hierzu allerdings "gute Perspektiven" lautet und als Attraktivitätsfaktor auch tatsächlich häufig genannt wird.

Die Asymmetrie wird besonders deutlich bei "ethisch-moralischen Gründen" (Platz 2 bei den Ablehnungsgründen), die als Bevorzugungsgründe hingegen nur dreimal erwähnt werden. Auch die hiermit verwandte "hohe Identifikation mit den Produkten bzw. Leistungen einer Branche" wird als Bevorzugungsgrund erheblich seltener genannt als das Pendant "keine Identifikation möglich" unter den Ablehnungsgründen. Die Asymmetrie läßt die Vermutung der Existenz einer Art Herzbergscher Hygienefaktoren aufkommen. "Ethisch-moralische Gründe" wirken als "Unzufriedenmacher" bei Unterschreiten eines gewissen Ethik-Standards. Eine "Übererfüllung dieses Standards" kann hingegen kaum die Attraktivität steigern.

Auf die Wehrtechnik entfallen von insgesamt 128 Nennungen allein 76 auf "ethisch-moralische Gründe", die gleichzeitig nahezu 70% aller auf dieses Kriterium entfallenden Nennungen darstellen. Auf den nächsten Plätzen folgen "fehlendes Interesse" und "keine Identifikation möglich" (jeweils 15 Nennungen), vor den "schlechten Perspektiven" mit 12 Nennungen. Der Öffentliche Dienst (90) stößt vor allem wegen Bürokratie/Starrheit (52) und Langeweile (10) auf Ablehnung. Negativ für die Tabakindustrie (89) wirken sich besonders die nicht mögliche Identifikation mit den Produkten dieser Branche (45), ethisch-moralische Gründe (16) und Gesundheitsschäden (13) aus. Die dominanten Argumente für die Ablehnung der Chemischen Industrie sind Umweltschädlichkeit (10), fehlendes Interesse (6) und gleichauf mit jeweils 5 Nennungen ethisch-moralische Gründe, keine Identifikation mit den Produkten und schlechter Ruf. Hierbei handelt es sich um Vorwürfe, die sich ersichtlich auf die Legitimität der Branche beziehen. Über die Entsorgungsbranche können aufgrund der geringen Zahl der Nennungen keine Aussagen über die Struktur der Ablehnungsgründe getroffen werden.

Eine weitere Frage bezog sich auf die Branchen, in denen die Befragten **keinesfalls** eine Tätigkeit aufnehmen werden ("K.o.-Branchen"). Im Vergleich zur vorhergehenden Abbildung, in welcher nur nach den unbeliebtesten, nicht aber definitiv abgelehnten Branchen gefragt wurde, ergeben sich keine Überraschungen. Auch hier ist die Wehrtechnikbranche die eindeutig am negativsten beurteilte Branche. Über ein Viertel der BWL-Studenten würde unter keinen Umständen eine Tätigkeit in der Wehrtechnikbranche ausüben.





Zusammenfassend kann die Hypothese erhärtet werden, daß die Bevorzugung oder Ablehnung einer Branche auf **branchenspezifischen Begründungsstrukturen** beruht. Die Begründungen für die Bevorzugung wie auch für die Ablehnung fallen also je nach Branche jeweils anders aus.

## 6. Kompensationschancen für unattraktive Branchen

Die Antworten auf die Frage, unter welchen Umständen man bereit wäre, doch in den nach eigener Aussage unattraktivsten Branchen zu arbeiten, gibt Tabelle D-5 wieder. Die Differenzierung nach vorgegebenen Antworten mußte von den Probanden mit Hilfe einer Konstantsummenskala (100 Punkte pro Befragten) vorgenommen werden.<sup>71</sup>

Die von den **BWL-Studenten** am häufigsten genannte Begründung für die Annahme eines Arbeitsplatzes in den als unattraktiv eingestuften Branchen ist die "erfolglos verlaufene Stellensuche". Mit deutlichem Abstand folgen "interessante Aufgabenstellung", "hohes Gehalt", "hohe Chance auf Auslandseinsatz", "gutes Betriebsklima" und "gute Karrieremöglichkeiten".

<sup>71</sup> Bei der Frage nach der Gewichtung einzelner Beurteilungskriterien empfiehlt sich häufig die Verwendung einer Konstantsummenskala zur Vermeidung von Nivellierungstendenzen, da sie die Probanden unter einen Differenzierungszwang setzt. Vgl. Dichtl, E./Müller, S.: Anspruchsinflation und Nivellierungstendenz als meßtechnische Probleme in der Absatzforschung, in: Marketing ZFP 4/1986, S. 233.

Eine Differenzierung nach **Abiturnote** und **Vordiplomnote** erbrachte keine bemerkenswerten Ergebnisse.

Kriterium	BWL, (Punktzahl/ Rang)	BWL, Männer	BWL, Frauen	BWL, EBS	VWL	Wirts.- Infor- matik	Neue Bundes- länder
1. Erfolgreiche Stellensuche	3695 / 1	1	1	2	1	3	1
2. Interessante Aufgabenstellung	2038 / 2	3	2	1	2	2	3
3. Hohes Gehalt	1871 / 3	2	5	8	3	1	2
4. Hohe Chance auf Aus- landseinsatz	1488 / 4	4	3	3	10	6	5
5. Gutes Betriebsklima	1334 / 5	6	4	7	6	5	4
6. Gute Karriere- möglichkeiten	1102 / 6	5	8	6	9	4	9
7. Hohe Autonomie	989 / 7	7	6	4	5	7	10
8. Gutes Weiterbildungs- angebot	935 / 8	8	7	5	4	9	10
9. Attraktiver Standort	611 / 9	9	10	10	7	8	6
10. Günstige Arbeitszeiten	538 / 10	11	9	13	14	10	7
11. Flexible Urlaubs- regelungen	504 / 11	10	12	11	8	12	13
12. Hohe Fachkompetenz des Vorgesetzten	401 / 12	12	11	9	15	15	14
13. Hohe Sozialkompetenz des Vorgesetzten	354 / 13	13	13	12	12	14	15
14. Gute Sozialleistungen	284 / 14	15	14	15	11	12	8
15. Kurze Anfahrtswege	269 / 15	14	15	14	12	11	12
<b>Tabelle D-5</b>	<b>Kompensationschancen für die unattraktivsten Branchen (Rangplätze)</b>						

Die Differenzierung nach **Geschlecht** ergibt, daß ein "hohes Gehalt" und "gute Karrierechan-  
cen" eher Männer dazu bewegen könnten, in einer für sie unattraktiven Branche zu arbeiten,  
während Frauen sich eher von der Aussicht auf ein "gutes Betriebsklima" umstimmen lassen  
würden.

Die Studenten der **European Business School** räumen der "hohen Autonomie am Arbeitsplatz" mit Rang 4 den im Vergleich mit den anderen Befragtengruppen höchsten Platz ein. Überraschend ist, daß sich die EBS-Studenten kaum durch ein hohes Gehalt zur Arbeit in einer für unattraktiv befundenen Branche verleiten lassen würden (Rang 8). Eine mögliche Erklärung wäre, daß die EBS-Studenten davon ausgehen, in jedem Fall ein zufriedenstellend hohes Gehalt beziehen zu können.

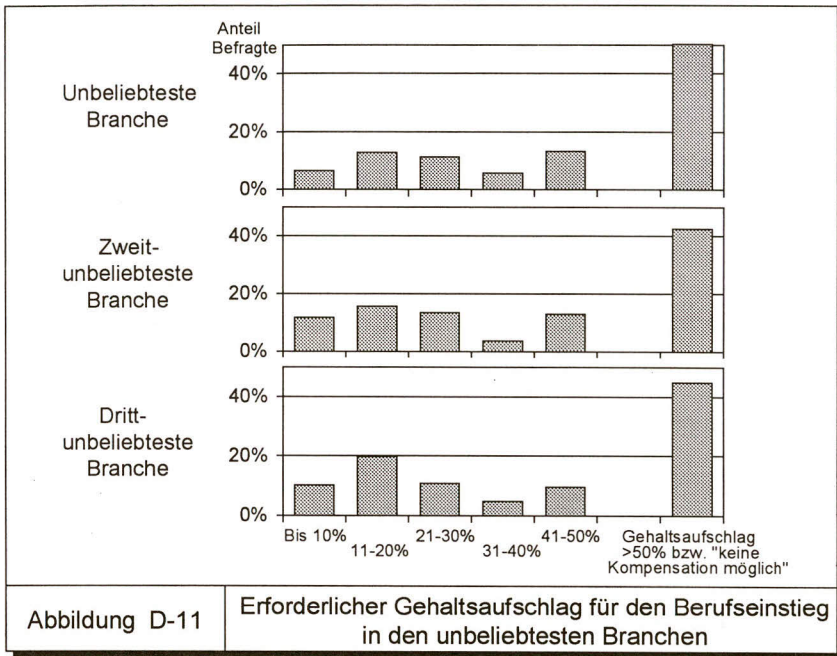
Am wenigsten durch internationale Einsätze motivierbar sind die Studenten der **Volkswirtschaftslehre**. Sie reagieren hingegen stark auf gute Weiterbildungsangebote und flexible Urlaubsregelungen.

Studenten in den **neuen Bundesländern** würden sich vergleichsweise leicht durch ein gutes Betriebsklima, günstige Arbeitszeiten und gute Sozialleistungen zu einer Arbeitsaufnahme in einer für unattraktiv befundenen Branche bewegen lassen. Von einer hohen Autonomie am Arbeitsplatz scheinen für diese Gruppe keine großen Anreizwirkungen auszugehen.

Gehört ein Unternehmen einer für den jeweiligen Bewerber unattraktiven Branche an, kann dieses Faktum kaum mit Geld allein kompensiert werden (Abbildung D-11). So fordert die Hälfte aller befragten BWL-Studenten für die Aufnahme einer Tätigkeit in der für sie unattraktivsten Branche als Kompensation einen Gehaltsaufschlag von mehr als 50% oder äußert, daß sie durch Gehaltsaufschläge nicht zu einer Tätigkeitsaufnahme in dieser Branche zu bewegen wäre.

Besitzt eine Branche für einen Bewerber eine geringe Attraktivität (hier: Einstufung als eine der drei für eine Arbeitsaufnahme unattraktivsten Branchen), so würde sich nur jeder Dritte durch Gehaltsaufschläge bis zu 30% zu einer Arbeitsaufnahme in dieser Branche bewegen lassen. Lediglich in Notlagen, z.B. bei einer erfolglos verlaufenen Stellensuche, würde ein größerer Prozentsatz von Bewerbern eine als unattraktiv eingestufte Branche akzeptieren.





Es kann jedoch eingewendet werden, daß Unternehmen kein Interesse an der Umstimmung der ihnen gegenüber am kritischsten eingestellten potentiellen Arbeitnehmer besitzen. Statt dessen präferieren die Unternehmen lieber die ihnen gegenüber positiv eingestellten Arbeitnehmer. Grundsätzlich ist dies selbstverständlich richtig. Doch impliziert diese Äußerung, daß es überhaupt potentielle Arbeitnehmer mit einer positiven Einstellung gegenüber dem betreffenden Unternehmen gibt. Dies gilt jedoch nicht für alle Branchen. Denn wie die Untersuchung belegt, finden sich für die häufig abgelehnte Wehrtechnikbranche, die Tabakindustrie, die Eisen-/Stahlindustrie und mit Abstrichen für die Chemische Industrie kaum potentielle Arbeitnehmer, die diese Branchen wirklich präferieren. Etwas anderes ergibt sich nur für den Öffentlichen Dienst, Banken und Steuerberatungs-/Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften, die zwar häufig bei den Studenten auf Ablehnung stoßen, aber ebenso häufig von anderen Studenten als Wunschbranchen genannt werden. Diese Branchen können also erst versuchen, ihren Personalbedarf mit den ihnen gegenüber positiv eingestellten Studenten zu decken, bevor sie gezwungen sind, indifferente Bewerber anzusprechen. Die zuerst genannten Branchen sind aber zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter aus den Gruppen der Indifferenten und der kritisch Eingestellten gezwungen. Hier kann mit einer gewissen Vorsicht unterstellt werden, daß die mit Hilfe der durch die Konstantsummenskala zutage geförderten Argumente am ehesten geeignet sind, nicht nur die Gruppe der kritisch Eingestellten, sondern auch die Gruppe der gegenüber der Branche Indifferenten zu gewinnen.

## 7. Ausgewählte Branchenimages

Fünf Branchen waren Gegenstand eingehenderer Untersuchungen. Nach dem Kriterium einer geringen Branchenattraktivität wurden anhand der Pretest-Ergebnisse die Wehrtechnikbranche, die Tabakindustrie, die Chemische Industrie sowie die Entsorgungsbranche ausgewählt. Die Einbeziehung der Eisen-/Stahlindustrie wurde unterlassen, da sich im Pretest herausgestellt hatte, daß eine aufeinanderfolgende Beurteilung von fünf als unattraktiv empfundenen Branchen dem Beantwortungseifer der Befragten abträglich war. Statt dessen wurde die eher als attraktiv eingeschätzte Kraftfahrzeug-Industrie in die Untersuchung einbezogen. Um Reihenfolgeeffekte zu vermeiden wurde in den Fragebögen die Anordnung der 5 Branchen vertauscht.<sup>72</sup> 50% der Fragebögen enthielten die Reihenfolge "Chemische Industrie - Tabakindustrie - Kfz-Industrie - Wehrtechnikbranche - Entsorgungsbranche", 50% die umgekehrte Reihenfolge.

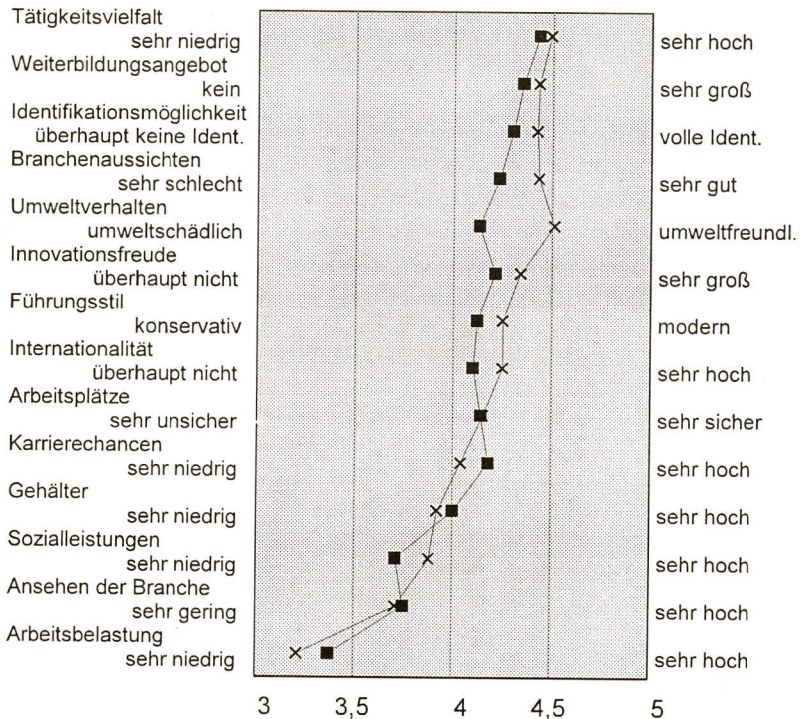
Für die nachstehend aufgeführten Ergebnisse wurde eines der im Fragebogen abgefragten 15 Items, nämlich das "Kollegenverhalten" (Skala von "sehr unkollegial" bis "sehr kollegial"), eliminiert. Dieses Item wurde von nur ca. 45% aller Befragten auf der 5er Skala beantwortet. Die Mehrheit der Probanden wählte die Antwortmöglichkeit "kann ich nicht beurteilen". Doch sind selbst die 45% gültigen Antworten wohl tendenziell der Kategorie "kann ich nicht beurteilen" zuzurechnen. Dafür sprechen sowohl die geringe Spannweite der Mittelwerte für die verschiedenen fünf Branchen bei diesem Item (3,00 - 3,32) als auch die wesentlich geringeren Standardabweichungen (ca. 0,68) im Vergleich zu denen der anderen Items (ca. 0,85). Dieses Item scheint nur unternehmensspezifisch, nicht aber branchenspezifisch beurteilt werden zu können.

Bevor auf die Abbildungen der Imageprofile der Branchen eingegangen wird, soll das Profil des Wunscharbeitgebers näher betrachtet werden. In den nachfolgenden Abbildungen der Branchenimageprofile ist jeweils als Interpretationshilfe das Profil des Wunscharbeitgebers angegeben. Die angegebenen Werte sind die arithmetischen Mittel über alle befragten BWL-Studenten und könnten z.B. zweipflige Verteilungen verdecken. Da die Standardabweichungen für die einzelnen Items sich aber in ihrer Höhe nur geringfügig unterscheiden, dürfte dieser Effekt zu vernachlässigen sein. Jedoch werden die Mittelwert-Unterschiede nach Geschlecht nachfolgend dargestellt.

Abbildung D-12 nimmt eine Gegenüberstellung des **Wunscharbeitgeber-Profiles nach Geschlecht** vor. Man erkennt die größten Unterschiede bei dem "Umweltverhalten" (Frauen: 4,51; Männer: 4,13). Hier wie beim nicht in die Branchenwertung aufgenommenen "Kollegenverhalten" (siehe oben), das auf der 5er Skala von "sehr unkollegial" = 1 bis "sehr kollegial" =

<sup>72</sup> Siehe Anhang, Fragebogen S.5ff.

5 bei Frauen mit 4,72 die absolut höchste Wertung von allen Items erreicht (Männer: 4,48) sowie bei den "Branchenaussichten" (Frauen: 4,43; Männer: 4,23) und den "Sozialleistungen" (Frauen: 3,88; Männer: 3,71) haben Frauen größere Ansprüche an den Wunscharbeitgeber als Männer. Hingegen erwarten Männer von ihrem Wunscharbeitgeber eine "höhere Arbeitsbelastung" (Frauen: 3,21; Männer: 3,37) und "höhere Karrierechancen" (Frauen: 4,04; Männer: 4,18).



Verkürzte Skala!  
Die Originalskala  
reicht von 1 bis 5.

—x— Frauen  
—■— Männer

Abbildung D-12

Imageprofil des Wunscharbeitgebers  
(BWL-Studenten)



Die folgenden Abbildungen geben die Imageprofile ausgewählter Branchen bei BWL-Studenten wieder. Die in jeder Abbildung aufgeführten Durchschnittswerte für den Wunscharbeitgeber sind als Idealwerte zu interpretieren. Hohe Abweichungen der Branchenwerte von den Idealwerten sind negativ zu werten und lassen gleichzeitig auf erste Anhaltspunkte für Attraktivitätsdefizite der jeweiligen Branche schließen. Abbildung D-13 enthält die Profilverläufe für das Wunschunternehmen sowie für die Unternehmen aus der **Tabakindustrie** und der **Wehrtechnikbranche**. Anhand der Profilverläufe ist erkennbar, daß diese beiden Branchen die höchste Ähnlichkeit aufweisen. Lediglich hinsichtlich des "Führungsstils" unterscheiden sich beide Branchen erheblich. Der Führungsstil in den Unternehmen der Tabakindustrie wird als wesentlich moderner eingeschätzt und nähert sich dem Idealwert, während der Führungsstil in der Wehrtechnikbranche als extrem konservativ beurteilt wird. Die Durchschnittswerte liegen bei diesen Branchen am weitesten von allen abgefragten Branchen von den Idealwerten entfernt. Lediglich bei der "Arbeitsbelastung" liegen beide Branchen exakt auf dem Idealwert. Bei der "Internationalität" schneidet vor allem die Tabakindustrie sehr gut ab, die Wehrtechnikbranche zufriedenstellend. Ansonsten erreichen beide Branchen nur noch bei "Gehältern" und "Sozialleistungen" akzeptable Ergebnisse. Am weitesten vom Idealwert entfernt liegen beide Branchen bei den Kriterien "Identifikationsmöglichkeit mit den Produkten/Dienstleistungen der Branche", "Umweltverhalten", "Ansehen der Branche" und "Branchenaussichten".

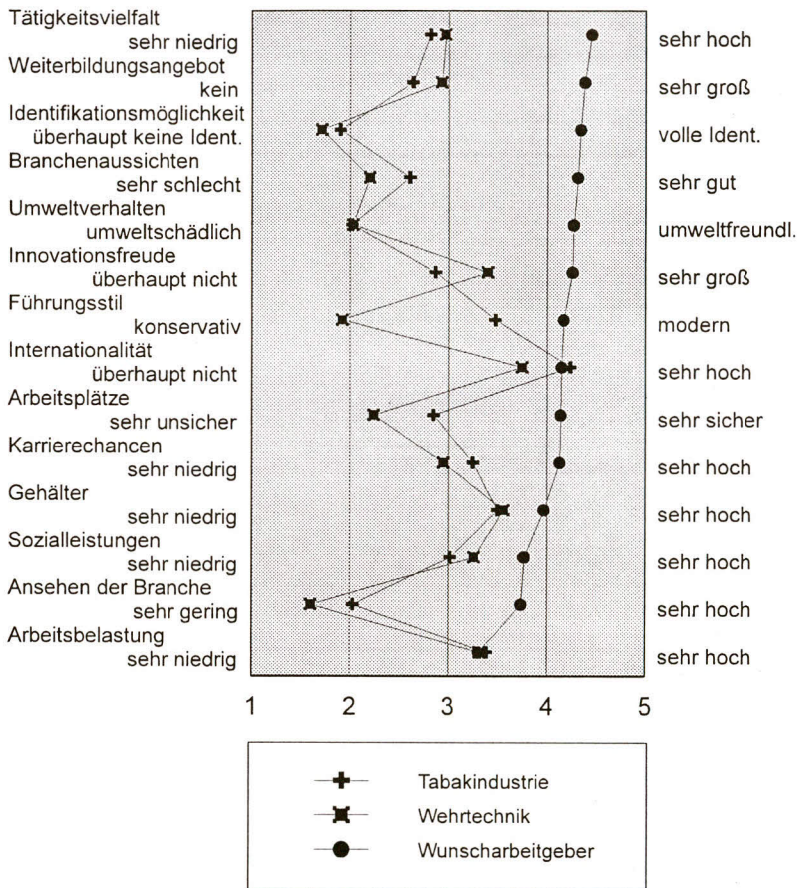
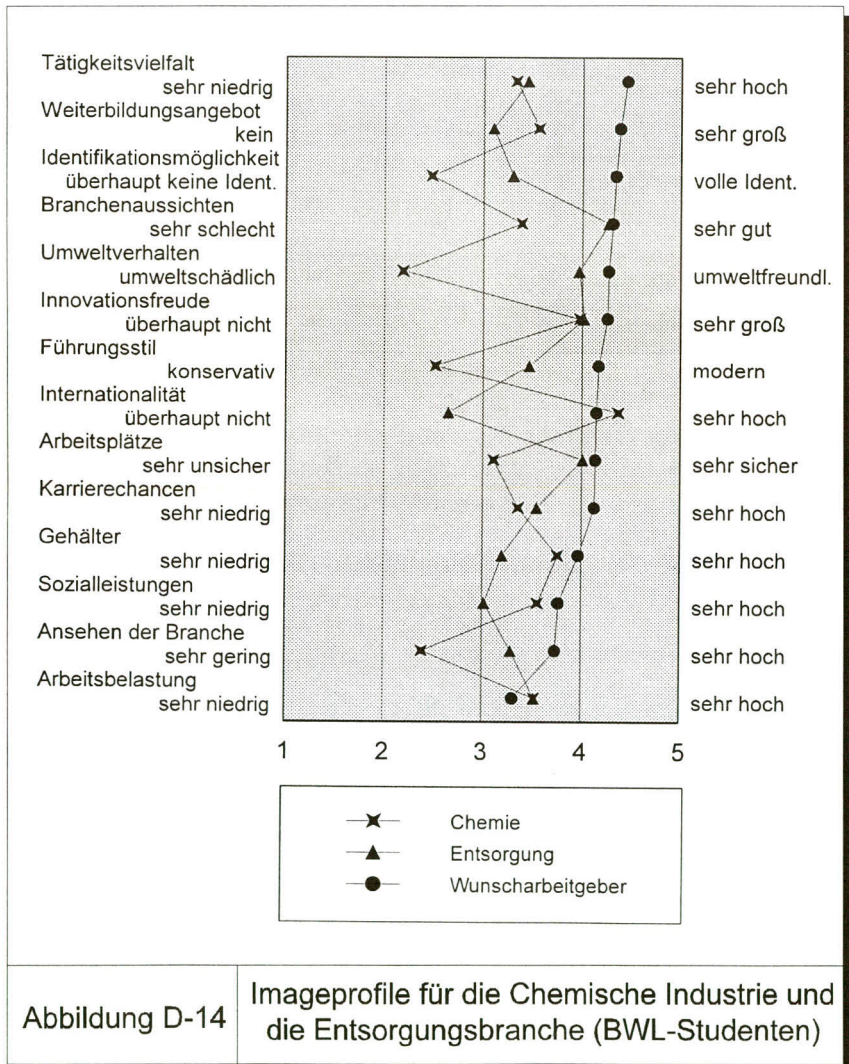


Abbildung D-13

Imageprofile für die Tabakindustrie und die Wehrtechnikbranche (BWL-Studenten)

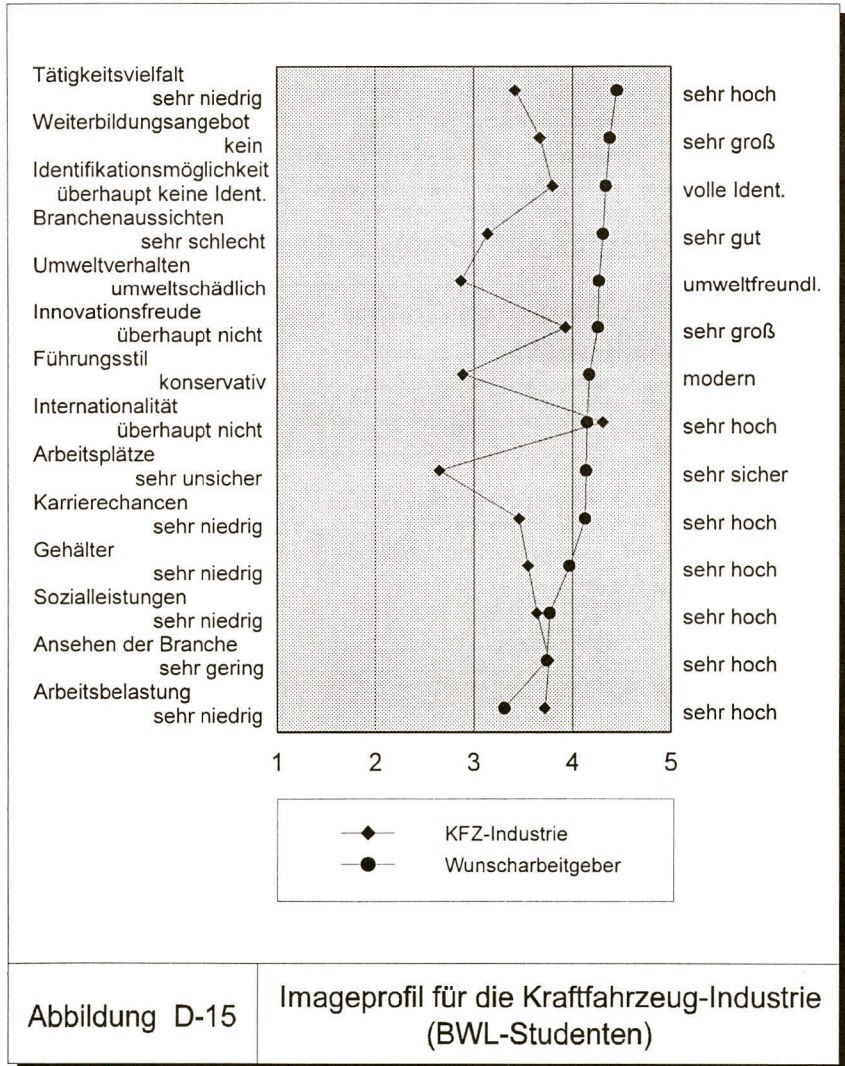
Abbildung D-14 stellt die Imageprofile der Chemischen Industrie und der Entsorgungsbranche dar. Während das Imageprofil der Chemie noch eine hohe Ähnlichkeit mit den Imageprofilen der Wehrtechnik und der Tabakindustrie aufweist, weicht die **Entsorgungsbranche** hiervon völlig ab. Überhaupt muß die aufgrund der Pretest-Ergebnisse entstandene Vermutung über eine geringe Branchenattraktivität der Entsorgungsbranche revidiert werden. Sie liegt in einigen Kriterien, wie z.B. "Branchenaussichten", "Arbeitsplatzsicherheit", "Arbeitsbelastung",

"Innovationsfreude" und "Umweltverhalten" sehr nahe an den Idealwerten. Lediglich "Internationalität", "Weiterbildungsangebot", "Identifikationsmöglichkeit" und "Tätigkeitsvielfalt" werden als eher ungenügend eingestuft. Pluspunkte kann die Chemische Industrie bei den Kriterien "Internationalität", "Arbeitsbelastung", "Gehälter", "Sozialleistungen" und "Innovationsfreude" sammeln, während "Umweltverhalten", "Identifikationsmöglichkeit", "Führungsstil" und "Ansehen der Branche" negativ beurteilt werden.





Die **Kraftfahrzeug-Industrie** besitzt gemäß Abbildung D-15 ihre größten Stärken im "Ansehen der Branche in der Öffentlichkeit", den "Sozialleistungen", der "Internationalität", der "Innovationsfreude", den "Gehältern", der "Arbeitsbelastung", der "Identifikationsmöglichkeit" und den "Karrierechancen".



Ihre größten Minuspunkte liegen in der "Arbeitsplatzunsicherheit", dem "Umweltverhalten" und dem "Führungsstil". Insgesamt ist das Imageprofil der Kraftfahrzeug-Industrie von den fünf detailliert erhobenen Imageprofilen das günstigste. Lediglich die Entsorgungsbranche erhält noch ähnlich gute Wertungen.

## 8. Positionierungsmodell ausgewählter Branchen

Ein simultaner Vergleich der verschiedenen Branchenimages anhand der Imageprofile ist aufgrund der Datenvielfalt kaum möglich. Im Interesse einer übersichtlichen und prägnanten Darstellung ist daher eine **Datenreduktion** wünschenswert, die gleichzeitig das Ausmaß des Informationsverlustes in akzeptablen Grenzen hält. Zu untersuchen ist hierbei insbesondere, ob tatsächlich das Heranziehen sämtlicher Items zur Erklärung der Imageunterschiede zwischen den Branchen notwendig ist.

Ein Verfahren, das dem Auffinden der voneinander unabhängigen Beschreibungs- und Erklärungsfaktoren aus einer Vielzahl möglicher Variablen dient, ist die **Faktorenanalyse**.<sup>73</sup> Ein wesentlicher Vorzug der Faktorenanalyse liegt darin, daß die mit ihrer Hilfe vorgenommene Datenverdichtung in der Regel die graphische Aufbereitung des Zahlenmaterials mittels eines zwei- oder dreidimensionalen Positionierungsmodells erlaubt.

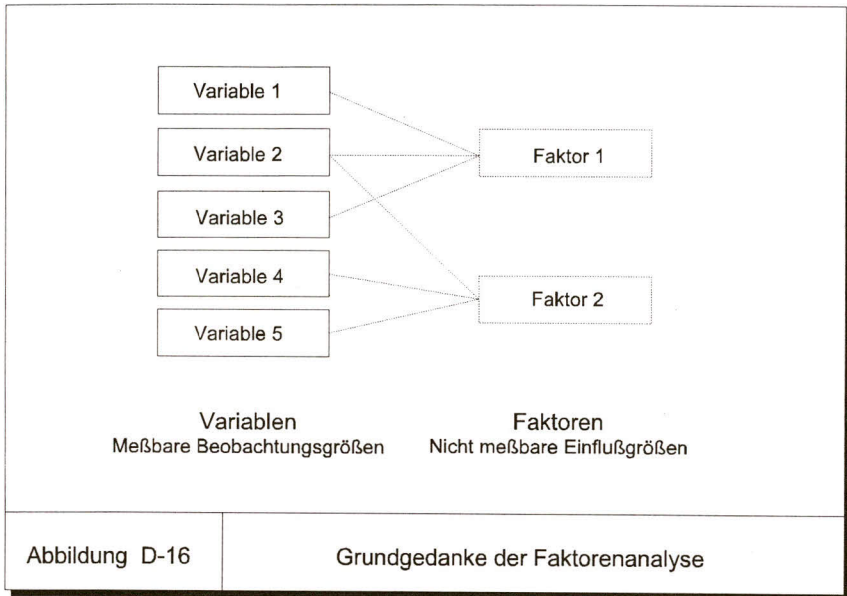
Ausgangsannahme der Faktorenanalyse ist, daß hinter den zahlreichen gemessenen Variablen zu einem Sachverhalt einige wenige Faktoren stehen, die sich nicht direkt messen lassen.<sup>74</sup> Dieser Grundgedanke der Faktorenanalyse ist in Abbildung D-16 wiedergegeben.<sup>75</sup>

---

73 Zur Problemstellung und zu den Anwendungsgebieten der Faktorenanalyse siehe Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.: Multivariate Analysemethoden, 7. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1994, S. 189f.

74 Vgl. Überla, K.: Faktorenanalyse, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1971, S. 2.

75 In Anlehnung an Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.: Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 194 und Überla, K.: Faktorenanalyse, a.a.O., S. 4.



Zur Durchführung der Faktorenanalyse wurde auf die SPSS-Software zurückgegriffen. Detaillierte SPSS-Auswertungen zu den nachfolgend dargestellten zentralen Ergebnissen finden sich im Anhang.

Die Faktorenanalyse setzt sich aus mehreren Teilschritten zusammen:<sup>76</sup>

1. Variablenauswahl und Errechnung der Korrelationsmatrix
2. Extraktion der Faktoren
3. Bestimmung der Kommunalitäten
4. Festlegung der Zahl der Faktoren
5. Faktorinterpretation
6. Bestimmung der Faktorwerte

Die **Variablenauswahl** wurde bereits im Zusammenhang mit der Fragebogenkonstruktion diskutiert.<sup>77</sup> Die für die Eignung der Faktorenanalyse geltende Forderung nach Homogenität der Probandengruppe<sup>78</sup> ist im vorliegenden Fall durch das Auswahlkriterium "BWL-Studenten

<sup>76</sup> Eine Methodendiskussion soll wegen des hierzu erforderlichen Umfangs im Rahmen dieser Arbeit nicht stattfinden. Siehe hierzu ausführlich Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.: Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 197ff.

<sup>77</sup> Siehe Kap. D.I.3.2.2.

<sup>78</sup> Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.: Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 198.



im Examenssemester" erfüllt. Die im Anhang dargestellte Korrelationsanalyse zur Aufdeckung der Zusammenhänge zwischen den Variablen läßt bereits erste Rückschlüsse zu. Stark miteinander korrelierte Variablen deuten auf ihre Bündelungsfähigkeit zu Faktoren hin.<sup>79</sup>

Bei der **Faktorenextraktion** ist gemäß dem Kaiser-Kriterium vorzugehen. Danach werden nur solche Faktoren berücksichtigt, deren Eigenwert größer als 1 ist.<sup>80</sup> Der Eigenwert ergibt sich als Summe der quadrierten Faktorladungen<sup>81</sup> eines Faktors über alle Variablen. Er stellt eine Gewichtungszahl für die Bedeutung des jeweiligen Faktors dar.<sup>82</sup> Im vorliegenden Fall ergeben sich hiernach drei Faktoren.

Faktor	Eigenwert	Varianzklärung in %	Kumulierte Varianzklärung in %
1	8,44	60,3	60,3
2	2,87	20,5	80,8
3	1,62	11,6	92,4
<b>Tabelle D-6</b>		<b>Eigenwerte der extrahierten Faktoren</b>	

Ein Blick auf die **Kommunalitäten** (siehe Anhang) bestätigt die hohe Erklärungskraft der Faktoren. Die Kommunalitäten geben den Umfang der Varianzklärung an, den die extrahierten (hier: drei) Faktoren gemeinsam für eine Ausgangsvariable besitzen.<sup>83</sup> Bei 11 der 14 Variablen liegt die Kommunalität höher als 0,9 und selbst die geringste Kommunalität von 0,736 (Führungsverhalten) ergibt einen zufriedenstellenden Wert.

Die **Interpretation der extrahierten Faktoren** hat sich bei der hier vorgenommenen Hauptkomponentenanalyse an der Frage zu orientieren: "Wie lassen sich die auf einen Faktor hoch ladenden Variablen durch einen Sammelbegriff (Komponente) zusammenfassen?"<sup>84</sup> Für die Interpretation werden für jeden erhaltenen Faktor die Variablen nach der Höhe ihrer Faktorladungen, also nach Höhe ihres Einflusses auf den jeweiligen Faktor, angeordnet.<sup>85</sup> Nach der Varimax-Rotation<sup>86</sup> der Faktormatrix ergeben sich folgende mit r bezeichneten Faktorladungen (Tabelle D-7).

79 Dies gilt z.B. für die zwischen den Branchenaussichten und der Arbeitsplatzsicherheit bestehende Korrelation von 0,95622 (siehe Anhang).

80 Vgl. Überla, K.: Faktorenanalyse, a.a.O., S. 125. Zur Begründung des Kriteriums siehe Hüttner, M.: Grundzüge der Marktforschung, 4. Aufl., Berlin/New York 1989, S. 230.

81 **Faktorladungen** sind die Korrelationen zwischen den Ausgangsvariablen und den Faktoren. Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.: Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 195.

82 Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.: Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 225.

83 Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.: Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 218.

84 Ebenda, S. 222.

85 Vgl. Dichtl, E.: Faktorenanalyse und Clusteranalyse als Instrumente der Absatzforschung, Nürnberg 1972, S. 32.

86 Vgl. Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.: Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 230.

Faktor 1 "Zukunftsperspektiven/ Gesellschaftliche Legitimation"	r	Faktor 2 "Materielle Leistungen"	r	Faktor 3 "Arbeitsbelastung"	r
Umweltverhalten	,98	Gehälter	,94	Arbeitsbelastung	,95
Branchenaussichten	,95	Sozialleistungen	,91		
Arbeitsplatzsicherheit	,95	Internationalität	,84		
Karrierechancen	,93	Weiterbildungsangebot	,72		
Tätigkeitsvielfalt	,87				
Identifikationsmöglichkeit	,84				
Führungsverhalten	,82				
Ansehen der Branche	,79				
Innovationsfreude	,72				
Weiterbildungsangebot	,65				
<b>Tabelle D-7</b>	<b>Auszug aus rotierter Faktorladungsmatrix (<math>r &gt; 0,6</math>)</b>				

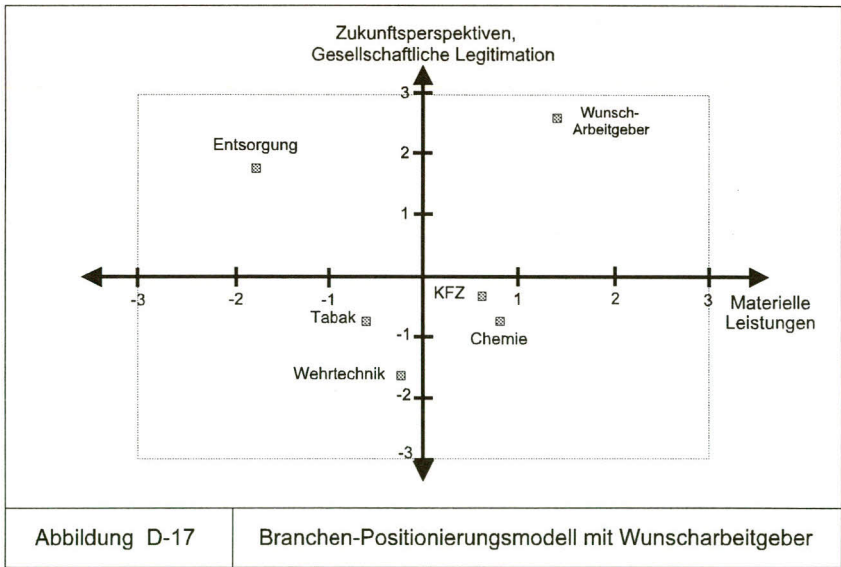
Aufgrund des hohen Eigenwertes des Faktors 1 konnte bereits erwartet werden, daß viele Variablen auf ihn hoch laden würden. Die Tatsache, daß er eine Art "Generalfaktor" darstellt, erschwert seine Interpretation. Er kann mit den Begriffen **"Zukunftsperspektiven/Gesellschaftliche Legitimation"** umschrieben werden. Auf Faktor 2 laden v.a. die Gehälter und die Sozialleistungen besonders hoch. Diesen Faktor kann man unter Vernachlässigung der Internationalität als **"materielle Leistungen"** bezeichnen. Faktor 3 bildet nahezu ausschließlich die Variable **"Arbeitsbelastung"** ab.

Die **Faktorwerte** geben die Einschätzung der Branchen anhand der ermittelten Faktoren an. Sie erlauben eine graphische Darstellung. Im folgenden wird aus Gründen der Übersichtlichkeit auf eine dreidimensionale Darstellung verzichtet, die eigentlich aufgrund der drei extrahierten Faktoren angezeigt wäre. Statt dessen wird eine zweidimensionale Darstellung gewählt. Dies ist deshalb unbedenklich, da bereits die ersten beiden Faktoren zusammen 80,8% der Gesamtvarianz aller Variablen erklären.

Abbildung D-17 gibt ein zweidimensionales **Positionierungsmodell** mit den 5 untersuchten Branchen und dem Wunsch-Arbeitgeber wieder. Zu beachten ist, daß die Faktorwerte standardisiert wurden, d.h. einen Mittelwert von 0 und eine Standardabweichung von 1 besitzen. Des weiteren ist daran zu erinnern, daß Faktor 1 einen dreimal so hohen Eigenwert besitzt

wie Faktor 2. Daher erscheint die Anwendung von Distanzmaßen fragwürdig. Statt dessen sollte einer qualitativen Interpretation Vorrang gegeben werden.

Der Blick auf das Positionierungsmodell erhärtet die dieser Arbeit zugrundeliegende Vermutung, daß bei potentiellen Bewerbern (hier: BWL-Studenten) branchenspezifisch ausgeprägte Arbeitgeberimages vorhanden sind. Nicht nur der fiktive Wunscharbeitgeber liegt weit entfernt von den übrigen Branchen, sondern auch die Entsorgungsbranche nimmt eine ähnlich exponierte Stellung ein. Bei dem Faktor "Zukunftsperspektiven/Gesellschaftliche Legitimation" kommt die Entsorgungsbranche dem Wunscharbeitgeber am nächsten. Bei den "materiellen Leistungen" erfährt sie jedoch die schlechteste Beurteilung aller Branchen. Die anderen Branchen lassen sich in zwei Zweiergruppen aufgliedern. Das attraktivere Zweier-Cluster wird von der Kfz-Branche und der Chemie-Branche gebildet. Erstaunlicherweise sind beide Branchen ähnlich positioniert. Die Kfz-Branche hat leichte Vorteile bei den "Zukunftsperspektiven und der gesellschaftlichen Legitimation", während die Chemie-Branche bei den "materiellen Leistungen" einen besseren Wert erreicht. Die Tabak- und die Wehrtechnikbranche bilden das andere Zweier-Cluster, wobei die Wehrtechnik besser bei den "materiellen Leistungen" abschneidet, dafür aber von allen Branchen die geringsten "Zukunftsperspektiven und die geringste gesellschaftliche Legitimation" aufweist.





## E. Gestaltungsempfehlungen für das Personalmarketing

In der Betriebswirtschaftslehre sollte dem Streben nach theoretischer Fundierung nicht losgelöst von der praktischen Umsetzbarkeit der Erkenntnisse nachgegangen werden, da bereits vor allem ein Handlungs- und Umsetzungsdefizit besteht.<sup>1</sup> In diesem Sinne werden auf Basis der theoretischen Ausführungen in Kapitel C und der empirischen Untersuchung in Kapitel D Gestaltungsempfehlungen gegeben. Sie sollen einen in der Unternehmenspraxis verwertbaren Beitrag für die Aufstellung von Personalmarketing-Konzeptionen in Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität darstellen.

### I. Personalmarketing-Konzeption

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße nimmt angesichts der herrschenden Umweltdynamik die Überlebens- und Erfolgswahrscheinlichkeit von strategielos "geführten" Unternehmen drastisch ab.<sup>2</sup> Diese Aussage gilt um so mehr für Unternehmen, die bereits unter einem besonderen Problemdruck stehen, wie z.B. Unternehmen mit einem schlechten Personalimage. Als erste grundlegende Gestaltungsempfehlung wird Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität daher angeraten, das Personalmarketing in eine **geschlossene Konzeption** einzubetten, um ein aktives, systematisches und kontinuierlich angelegtes Bearbeiten der Personalmärkte sicherzustellen. Wertvolle Anregungen liefert hierbei der Rückgriff auf die im Marketingbereich sehr weit fortgeschrittenen Überlegungen zur Gestaltung von Konzeptionen.

Unter einer Marketing-Konzeption kann man "einen **umfassenden gedanklichen Entwurf** verstehen, der sich an einer Leitidee bzw. bestimmten Richtgrößen (Zielen) orientiert und grundlegende Handlungsrahmen (Strategien) wie auch die notwendigen operativen Handlungen (Instrumenteneinsatz) zu einem schlüssigen Plan ("Policy paper") zusammenfaßt."<sup>3</sup> Um den Formalanforderungen (wie Schlüssigkeit, Geschlossenheit, Harmonie) zu entsprechen, die an eine Marketing-Konzeption gestellt werden können, müssen konkrete, untereinander abgestimmte, konsistente Festlegungen auf den drei Ebenen der Konzeption (Ziele, Strategien, Mix) erfolgen.<sup>4</sup>

Diese Definition läßt sich auch für Personalmarketing-Konzeptionen verwenden. Die drei Konzeptionsebenen Personalmarketing-Ziele, -Strategien und -Mix stellen die Bausteine der Konzeption dar. Die bei dieser Strukturierung schwerpunktmäßige Orientierung an den Bausteinen

1 Vgl. Meffert, H.: Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988, S. 403.

2 Vgl. Marr, R.: Strategisches Personalmanagement - des Kaisers neue Kleider?, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 17.

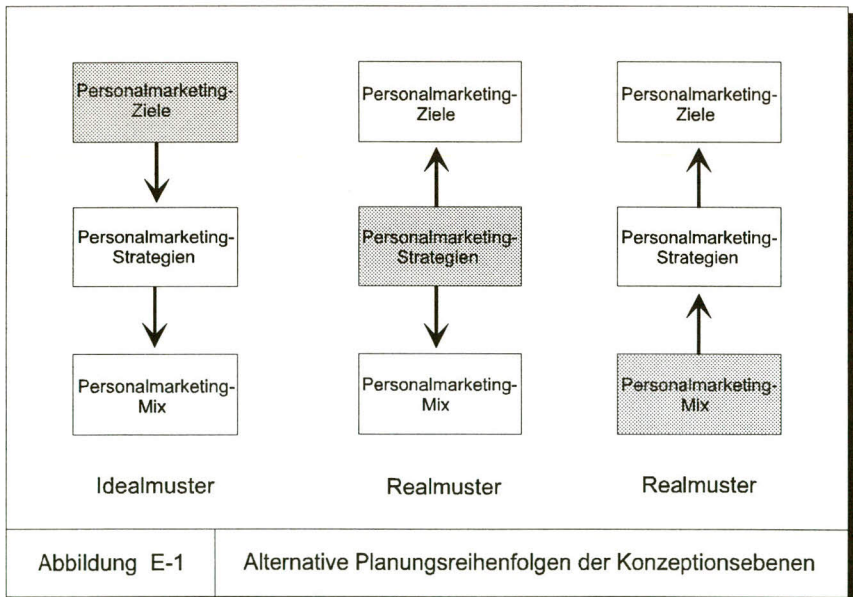
3 Becker, J.: Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1993, S. 2.

4 Vgl. Becker, J.: Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1993, S. 623.

der Konzeption ist nur eine von mehreren möglichen Betrachtungsweisen, die ebenfalls Gültigkeit beanspruchen können. So ließe sich das Personalmarketing entsprechend den sog. Phasentheoremen auch wie in dem Vorschlag von Scholz gliedern:<sup>5</sup>

1. Analysieren der Situation
2. Konkretisieren des Problems
3. Formulieren der Strategie
4. Positionieren des "Produkts"
5. Auswahl der Instrumente
6. Erfolgskontrolle der Maßnahmen.

Die im folgenden gewählte Konzeptionsdarstellung stellt bei näherer Betrachtung keinen grundsätzlichen Widerspruch zur Phasendarstellung dar. Während sich bei letzterer das Hauptaugenmerk auf den Ablauf der Planung richtet, stehen bei der vorliegenden Konzeption ihre Geschlossenheit und Harmonie im Mittelpunkt, worunter v.a. die Abgestimmtheit sämtlicher strategischer und operativer Planungen zu verstehen ist.



5 Vgl. Scholz, C.: Personalmarketing: Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden, in: Harvard Manager 1/1992, S. 99ff.

Aufgrund vielfältiger Interdependenzen zwischen den drei Konzeptionsebenen der Ziele, der Strategien und des Mix ist nicht zwangsläufig von einer festen Planungsreihenfolge auszugehen.<sup>6</sup> Die Idealabfolge "Marketing-Ziele - Marketing-Strategien - Marketing-Mix" wird in der Praxis oft durch die in Abbildung E-17 wiedergegebenen Reihenfolgen ersetzt. Diese teilweise durchaus begründeten Änderungen der Planungsreihenfolge gefährden die Konzeption nicht, solange von der jeweiligen Konzeptionsebene retrograd eine Anbindung an die Zielebene vorgenommen wird.<sup>8</sup>

Die **Informationsseite des Personalmarketing** soll hier nicht näher dargestellt werden.<sup>9</sup> Die Analyse der Bedürfnisse seiner Kunden (beim externen Personalmarketing: die potentiellen Mitarbeiter) ist für jedes marktorientierte Unternehmen die zentrale Grundlage aller weiteren Planungen und konkreten Maßnahmen. In Kapitel C und D wurden die wichtigsten theoretischen Erkenntnisse und empirischen Untersuchungsergebnisse dargestellt sowie die Einschätzungen von Branchenimages ermittelt. Das Unternehmen hat entsprechend seiner spezifischen Ziele und Besonderheiten ggf. weitere Analysen anzustellen, v.a. hinsichtlich der Konkurrenz,<sup>10</sup> der eigenen Stärken und Schwächen und der in der Unternehmensumwelt liegenden Chancen und Risiken.<sup>11</sup> Um eine Anwendung der Personalmarketing-Konzeption auf eine möglichst große Zahl an Unternehmen zu ermöglichen, wird im folgenden eine **Musterkonzeption** vorgestellt, die unternehmensspezifisch abgewandelt werden muß.

## 1. Personalmarketing-Ziele

Das Personalmarketing hat sich an dem Ziel der **Sicherstellung des erforderlichen Personalbedarfs**<sup>12</sup> auszurichten. Daher kann die Personalmarketing-Konzeption als Teilbereich der (allerdings weit gefaßten) Personalplanung gesehen werden, deren Ziel es ist, die für die Verwirklichung der Unternehmensziele erforderlichen Mitarbeiter in ausreichender Zahl und mit der benötigten Qualifikation zur rechten Zeit und am rechten Ort zur Verfügung zu stellen.<sup>13</sup>

6 Vgl. Becker, J.: Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1993, S. 623.

7 Diese Abbildung wurde von Becker übernommen und modifiziert, vgl. Becker, J.: Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1993, S. 5.

8 Vgl. Becker, J.: Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1993, S. 5.

9 Siehe zu einer ausführlichen Darlegung der Informationsseite des Personalmarketing Dietmann, E.: Personalmarketing, Wiesbaden 1993, S. 213ff.

10 Eine Checkliste zur Konkurrenzanalyse im Personalmarketing findet sich bei Reich, K.-H.: Personalmarketing-Konzeption, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 169.

11 Derartige Analysen des Ist-Zustandes implizieren bereits erste Anhaltspunkte für eine operationale Zielformulierung und die Gestaltung des Marketing-Mix. Regelmäßige Wiederholungen derartiger Untersuchungen erhöhen die Aussagekraft der ermittelten Daten, da Veränderungen erfaßt werden können, die evtl. sogar einzelnen Marketing-Maßnahmen zugeordnet werden können.

12 Zu den Bestimmungsfaktoren des Personalbedarfs siehe die ausführliche Darstellung bei Beyer, H.-T.: Determinanten des Personalbedarfs, Bern/Stuttgart 1981.

13 Vgl. Burgard, H.: Personalplanung für die Verwirklichung der unternehmerischen Ziele, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 315.



Die quantitative Personalplanung beantwortet die Frage, wieviele Mitarbeiter benötigt werden. Die qualitative Personalplanung hingegen klärt, welcher Qualifikationsbedarf besteht. Dieser ist in der Regel abhängig von den Anforderungen der Märkte, der Unternehmensstrategie und der technologischen Entwicklung.<sup>14</sup> Hinsichtlich der konkreten Feststellung des Personalbedarfs existieren neben der "klassischen" Vorgehensweise der Bedarfsanmeldung der einzelnen Ressorts in der Praxis allerdings auch andere Lösungen. Bei IBM gibt es beispielsweise ein "Skill board", das aus Führungskräften aller Geschäftsbereiche besteht und das die Qualifikation der heutigen und künftigen Mitarbeiter einschätzen muß. Daraus werden Überschüsse bzw. Defizite je Fachgebiet ermittelt, die durch Neueinstellung oder Weiterbildung beseitigt werden müssen.<sup>15</sup> Da der Fokus dieser Arbeit auf dem externen Personalmarketing liegt, wird der Bereich der Weiterbildung im folgenden nicht weiter betrachtet.

Abbildung E-2 gibt die wichtigsten Personalmarketing-Ziele inhaltlich wieder.<sup>16</sup> In Abhängigkeit von den jeweiligen Unternehmensspezifika sind sie noch hinsichtlich Ausmaß und Zeitbezug zu konkretisieren, um einerseits als Handlungsleitlinie dienen zu können und andererseits ein Personalcontrolling zu ermöglichen.<sup>17</sup> Allerdings wird eine Zielkonkretisierung vielfach erst nach Festlegung der einzuschlagenden Strategien möglich sein, z.B. erst, nachdem man beschlossen hat, welches die genaue Zielgruppe des Personalmarketing ist.<sup>18</sup>

---

14 Vgl. Schneevoigt, I.: Aspekte qualitativen Personalmanagements, a.a.O., S. 329.

15 Vgl. Schneevoigt, I.: Aspekte qualitativen Personalmanagements, a.a.O., S. 331.

16 Vgl. zu den Personalmarketing-Zielen auch die detailliertere Darstellung in Kap. B.I.3.3.

17 Vgl. Reich, K.-H.: Personalmarketing-Konzeption, a.a.O., S. 165. und Kap. E.V.

18 Auf die Schwierigkeit, bereits als Ausgangspunkt strategischer Planung quantifizierte Ziele festzulegen, weist auch Kreikebaum hin, der dabei allerdings zwischen Absichten und Zielen unterscheidet. Absichten sind den Strategien vorgelagert und noch relativ inkonkret. Ziele können nach Kreikebaum erst nach Festlegung von Strategien und Maßnahmen hinsichtlich ihres Ausmaßes konkretisiert werden. Vgl. Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, 4. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1991, S. 46ff. und S. 57f.

Externe Ziele (potentielle Mitarbeiter)	Interne Ziele (aktuelle Mitarbeiter)
<p>Schaffung eines Akquisitionspools (Schaffung von Präferenzen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau und Sicherung eines positiven Arbeitgeberimage</li> <li>- Erhöhung des Bekanntheitsgrades</li> <li>- Erhöhung der Qualität (und Quantität) von Initiativbewerbungen und Bewerbungen auf Anzeigen</li> </ul> <p>Nebenziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Senkung der Personalwerbekosten</li> <li>- Verkürzung der Vakanzzeiten</li> </ul>	<p>Sicherung der Bindung an das Unternehmen (Stabilisierung von Präferenzen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau und Sicherung eines positiven Arbeitgeberimage</li> <li>- Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>- Verbesserung des Betriebsklimas</li> <li>- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit</li> </ul> <p>Nebenziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Senkung der Fluktuationsrate</li> <li>- Senkung der Absentismusrate</li> </ul>
Abbildung E-2	Externe und interne Ziele des Personalmarketing

Es können externe und interne Zielsetzungen unterschieden werden.<sup>19</sup> Die externen Ziele betreffen potentielle Mitarbeiter, die internen Ziele aktuelle Mitarbeiter. Die Berücksichtigung der vielfältigen Verflechtungen zwischen externen und internen Zielen ist für die Aufstellung eines homogenen Zielkatalogs von grundlegender Bedeutung.

Das Oberziel des **externen Personalmarketing**<sup>20</sup> ist die Schaffung eines Akquisitionspools. Der Akquisitionspool umfaßt solche potentiellen Bewerber, die dem Unternehmen gegenüber positiv eingestellt sind. Daß nicht der Anzahl der Bewerbungen, sondern der Schaffung eines Akquisitionspools oberste Priorität eingeräumt wird, dokumentiert die langfristige Ausrichtung der hier vorgestellten Personalmarketing-Konzeption. Sie basiert auf der Tatsache, daß Soll-Stellenpläne wegen der zunehmenden Umweltdynamik nur noch in der Regel für ein Jahr im voraus aufgestellt werden (können).<sup>21</sup> Die Unternehmen müssen in der Lage sein, auch überraschend auftretenden Personalbedarf kurzfristig und zufriedenstellend decken zu können. Dies wird wesentlich leichter bei Zugriff auf einen Akquisitionspool von potentiellen Bewerbern mit hoher Unternehmenspräferenz<sup>22</sup> zu realisieren sein als durch die Ansprache "unvorbereiteter"

19 Ähnliche Zielaufstellungen finden sich bei Reich, K.-H.: Personalmarketing-Konzeption, a.a.O., S. 165f. und Wunderer, R./Kuhn, T.: Zukunftstrends in der Personalarbeit, Bern/Stuttgart/Wien 1992, S. 100.

20 Entsprechend der Strukturierung in externe (potentielle) und interne (aktuelle) Mitarbeiter wird, wie bereits in Kap. A.III. erläutert, zwischen **externem** und **internem Personalmarketing** unterschieden. Vgl. Reich, K.-H.: Personalmarketing-Konzeption, a.a.O., S. 164.

21 Vgl. Burgard, H.: Personalplanung für die Verwirklichung der unternehmerischen Ziele, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 316.

22 Versteht man unter **Präferenz** die Bevorzugung eines Unternehmens als Arbeitgeber gegenüber anderen Unternehmen, so kann Präferenz als Personalmarketing-Ziel über das Vorliegen von Präferenz (ja-nein) und die Präferenzstärke präzisiert werden. Eine nähere Erläuterung der Präferenz findet sich in Kap. C.II.2.5.

Bewerber, die das Unternehmen kaum kennen und ein neutrales oder gar negatives Vorstellungsbild vom Unternehmen besitzen.

Für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität sind Aufbau und Sicherung eines positiven Arbeitgeberimage der kritische Punkt der Zielaufstellung. Denn die Schaffung eines positiven Arbeitgeberimage leidet besonders unter den Ausstrahlungswirkungen eines negativen Branchenimage. Da das Arbeitgeberimage den Schlüsselfaktor für die Selbstselektion der Bewerber darstellt, nehmen diese Unternehmen ihr Branchenimage gleichsam als Hypothek mit in den Wettbewerb um Bewerber.

## 2. Personalmarketing-Strategien

Die "Strategie"-Diskussion nimmt in der betriebswirtschaftlichen Literatur einen sehr breiten Raum ein, so daß einige Anmerkungen zum Strategiebegriff erforderlich sind. Da bei der vorliegenden Konzeption die Strategien nur einen Bestandteil der Gesamtkonzeption bilden, liegt es auf der Hand, daß der Strategiebegriff hier enger ausgelegt wird als im Konzept der Unternehmensstrategie.<sup>23</sup> In Anlehnung an Becker wird der Begriff der Personalmarketing-Strategie als ein Bereich eigener Art aufgefaßt.<sup>24</sup> Nach Becker sind Strategien "(Hilfs-)Mittel ..., unternehmerische Entscheidungen bzw. den Mitteleinsatz im Unternehmen zu *kanalisieren*. Ihre Kanalisierungswirkung beruht dabei auf ihrem Richtlinien-Charakter, der in der Vorgabe bestimmter **Handlungsbahnen** besteht."<sup>25</sup>

Die wichtigsten Strategieentscheidungen im Rahmen des Personalmarketing betreffen die Marktsegmentierung, bei welcher mit der Zielgruppenfestlegung gleichzeitig implizit die Entscheidung über den schwerpunktmäßigen Ressourceneinsatz gefällt wird, und die Positionierung des Unternehmens bei den Zielgruppen.

### 2.1 Marktsegmentierung

Nach Dichtl bedeutet **Marktsegmentierung** "einerseits die systematische Aufteilung eines Gesamtmarktes in homogene Teile, andererseits deren differenzierte Bearbeitung mit Hilfe von Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik."<sup>26</sup> Aus der Definition geht die Zweiseitigkeit der Marktsegmentierung hervor. Die Markterfassung, d.h. die Charakterisierung der einzelnen Kundengruppen, sagt noch nichts darüber aus, ob auch tatsächlich alle entdeckten Segmente im Rahmen der Marktbearbeitung Berücksichtigung finden.

---

<sup>23</sup> Siehe Kap. E.II.

<sup>24</sup> Vgl. Becker, J.: Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1993, S. 111f., dessen Ausführungen sich allerdings nicht auf Personalmarketing-Strategien, sondern auf Marketingstrategien beziehen.

<sup>25</sup> Becker, J.: Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1993, S. 113.

<sup>26</sup> Dichtl, E.: Marketing, in: Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Leistungsprozeß, 6. Aufl., Stuttgart/Jena 1994, S. 146.



Hauptziel der Marktsegmentierung ist, das jeweilige Leistungsangebot des Unternehmens an die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der Abnehmer anzupassen. Dies würde mit einem einheitlichen, standardisierten Angebot kaum gelingen. Ein Verzicht auf eine Marktsegmentierung würde bedeuten, darauf zu vertrauen, daß die Attraktivität des eigenen Angebotes schon "irgendwelche" Abnehmer in ausreichender Zahl anziehen wird.<sup>27</sup> Überdies hilft die Marktsegmentierung, durch die Konzentration der Kräfte knappe materielle und personelle Unternehmensressourcen zu sparen (geringere Streuverluste, Vermeidung ungeeigneter Bewerber).

Sinnvolle Fragestellungen zur Markterfassung, d.h. zur Gewinnung erster Anhaltspunkte für mögliche Zielgruppen, sind:

- Welche Merkmale besitzen die aktuellen Mitarbeiter?
- Anhand welcher Merkmale lassen sich hierbei homogene Mitarbeitergruppen (Segmente) bilden?
- Wie entwickeln sich Angebot und Nachfrage bei diesen Mitarbeitersegmenten?
- Welche neuen Mitarbeitersegmente könnten in Frage kommen?

Im Zentrum steht die Auswahl solcher problemadäquater und trennscharfer **Segmentierungskriterien**, die zu intern möglichst homogenen und extern möglichst heterogenen Arbeitnehmergruppen führen. Anforderungen an die Kriterien sind:<sup>28</sup>

- Ursächliche Beziehung zwischen Kriterien und Verhalten
- Operationalisierbarkeit
- Beständigkeit über einen längeren Zeitraum hinweg
- Ausreichende Größe der entstehenden Segmente.

Die herkömmliche Einteilung der Marktsegmentierungskriterien in sozio-ökonomische und psychographische Kriterien sowie solche des beobachtbaren Konsumentenverhaltens<sup>29</sup> ist für Zwecke des Personalmarketing zwar ebenfalls möglich, aber nicht problemadäquat. Vielmehr muß jede Arbeitnehmersegmentierung in einem ersten Schritt an dem hierfür zentralen Kriterium der "Qualifikation" ansetzen, das bei Berufsanfängern durch die Art des Bildungsabschlusses konkretisiert werden muß. Nach diesem Kriterium und den weiteren Kriterien "Phase der Ausbildung" (Ausbildung/Praxis) und "aktives/passives Bewerberpotential" unterteilt z.B. die BMW AG ihre Personalmarketing-Schwerpunktgruppen in Schulabgänger, Hochschulab-

27 Vgl. Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung, 3. Aufl., Wiesbaden 1987, S. 259.

28 Vgl. Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung, 6. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 261ff.

29 Vgl. Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung, a.a.O., S. 263.

gänger, Facharbeiter mit Berufserfahrung, Akademiker mit Berufserfahrung, ausländische Arbeitskräfte und Frauen.<sup>30,31</sup>

Für die hier interessierenden **Hochschulabgänger** reicht das Kriterium "(erwarteter) Hochschulabschluß" jedoch nicht aus. Eine weitere Segmentierung sollte in jedem Fall vorgenommen werden nach:

- Studiengang
- Studienabschnitt/-phase
- Zusatzqualifikationen.

Zwecks einer effizienten Zielgruppenansprache ist unter dem Studienabschnitt nicht nur die Unterscheidung zwischen Grund- und Hauptstudium zu verstehen, sondern hier sind gemäß der in Kapitel C.II. vorgenommenen Aufteilung zumindest die **drei Phasen** "Low Involvement" (Phase I), "Bildung von Arbeitgeberpräferenzen" (Phase II) und "Critical Contact-Phase" (III) zu unterscheiden. Die Zusatzqualifikationen umfassen u.a. Praxis-, EDV-, Auslandserfahrungen und Fremdsprachenkenntnisse. Die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit dürfte nach wie vor am leichtesten anhand der Prüfungsnoten, Studiendauer und den Zusatzqualifikationen abzuschätzen sein, auch wenn man hierdurch dem Einzelfall mitunter nicht gerecht werden mag.

Des weiteren empfiehlt sich in jedem Fall eine Segmentierung nach Studienort. Universitäten, die in den für das Unternehmen relevanten Fächern eine anerkannt gute Ausbildungsleistung erbringen, sollten besondere Rekrutierungsanstrengungen (steter Kontakt zu den relevanten Lehrstühlen und Studentenvereinigungen, Festlegung eines hauptverantwortlichen Koordinators, regelmäßige Teilnahme an den Firmenkontaktgesprächen etc.) erfahren. Diese Art der Ressourcenbündelung ist in den letzten Jahren unter der Bezeichnung "**Key University-Management**" bekannt geworden.<sup>32</sup>

Internationale Stellenbesetzungsstrategien sind eng verknüpft mit der grundlegenden strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Entsprechend werden ethnozentrische, polyzentrische, regiozentrische und geozentrische Strategien unterschieden.<sup>33</sup>

30 Vgl. Kolter, E.R.: Strategisches Personalmarketing an Hochschulen - Ergebnisse eines Dreiländervergleichs, München/Mering 1991, S. 65.

31 Zum Personalmarketing für die Zielgruppe der Frauen siehe Domsch, M.: Personalmarketing für Frauen in Fach- und Führungspositionen, in: Strutz, H. (Hrsg.): Strategien des Personalmarketing, Wiesbaden 1992, S. 171ff. Zu den Barrieren des beruflichen Aufstiegs von Frauen siehe Zauner, M.: Förderung von Managerinnen, München/Mering 1990, S. 41ff.

32 Vgl. Moll, M.: Zielgruppenorientiertes Personalmarketing: Key-University-Strategien, München/Mering 1992.

33 Vgl. Bleicher, K.: Human Resource Management im internationalen Unternehmen, in: Strutz, H./Wiedemann, K. (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden 1992, S. 10ff.

Nach der Identifikation der einzelnen Segmente kann das Unternehmen zwei verschiedene Segmentierungsstrategien wählen.<sup>34</sup> Soll man gleichzeitig mehrere Segmente zu Zielgruppen für das Personalmarketing erklären (**Multi-Segment-Strategie**) oder sich auf ein einziges Segment beschränken (**Fokus-Strategie**)? Eine geeignete Festlegung der Zielgruppen wird sich an den vorhandenen bzw. erwarteten Personalengpässen sowie an den verfügbaren Ressourcen ausrichten. Die Zielgruppenfestlegung impliziert nun keineswegs die kategorische Ablehnung aller nicht erfaßten potentiellen Bewerber. Man bemüht sich nur nicht mehr aktiv und systematisch um andere Bewerber, da man angesichts stets knapper Ressourcen auf einen effizienten Mitteleinsatz bedacht sein muß und sich von der Ressourcenkonzentration auf die Zielgruppensegmente das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis verspricht. Für qualifizierte Initiativbewerbungen anderer Bewerber sollte man dennoch stets offen sein.

Eine Frage, die sich bei der Analyse der empirischen Untersuchungsergebnisse aufdrängt, ist, inwieweit es sinnvoll ist, auch solche Studenten in die Zielgruppen einzubeziehen, die eine negative Einstellung gegenüber der Branche besitzen. Hierzu äußert der Reemtsma-Personalchef "Wir überzeugen keine militanten Zigarettengegner, aber durch geschickte Imagewerbung fürs Unternehmen können wir häufig die Indifferenten für uns gewinnen."<sup>35</sup> Diese für die Tabakbranche getroffene Äußerung gilt analog für die hier untersuchten Branchen Wehrtechnik und Chemie, da zu wenig Studenten diese Branchen mit hoher Priorität wählen würden,<sup>36</sup> als daß man auf die Ansprache der Gruppe der Indifferenten verzichten könnte.

Das weitere Vorgehen nach der Identifikation und Festlegung der "Kundensegmente" ist die Analyse der segmentspezifischen Wahrnehmungen, Motivationen und Bedürfnisse.<sup>37</sup> Danach werden die den "Kundenbedürfnissen" entsprechenden entscheidenden Vorteile und Fähigkeiten des Unternehmens definiert, mit denen versucht wird, einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil bei den jeweiligen Segmenten zu erzielen.<sup>38</sup> Diese Aktivitäten sind jedoch bereits dem Personalmarketing-Mix zuzurechnen und werden in Kapitel E.I.3. ausführlich erörtert.

## 2.2 Positionierungsstrategien

Unter Positionierung wird die Anordnung von Objekten in einem mehrdimensionalen Positionierungsraum, hier also die Anordnung von Arbeitgebern bzw. Branchen in einem subjektiv

34 Vgl. Aaker, D.A.: Strategisches Markt-Management, Wiesbaden 1989, S. 61.

35 Zitiert in Lentz, B.: Kippe mit Kultur. Nachwuchswerbung: Lockruf der Tabakbranche, in: Capital 7/1991, S. 171.

36 Siehe Kap. D.II.4.

37 Hierzu erfolgte die theoretische und die empirische Analyse bereits in den Kapiteln C und D.

38 Vgl. Aaker, D.A.: Strategisches Markt-Management, Wiesbaden 1989, S. 61.



erlebten Wahrnehmungsraum, verstanden.<sup>39</sup> Die Kenntnis der zielgruppenspezifischen Wettbewerbsposition ist unerläßliche Ausgangsbasis für alle weiteren Aktivitäten.<sup>40</sup> Voraussetzung für einzuschlagende Positionierungsstrategien ist daher stets eine **zielgruppenspezifische Arbeitgeberimage- und Idealimage-Analyse**,<sup>41</sup> da sich das Arbeitgeberimage wie auch das Idealimage je nach Zielgruppe durchaus unterscheiden können.<sup>42</sup> Auf einem Positionierungsmodell<sup>43</sup> basierend, legt die Positionierungsstrategie die anvisierte Imageposition des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz fest. In der Regel wird dabei versucht, die eigene Position dem Idealobjekt (hier: Wunscharbeitgeber) anzunähern.

Unternehmen können es nicht dem Zufall überlassen, welche Meinung von ihnen am Arbeitsmarkt und v.a. bei ihren Zielgruppen vorherrscht. Je weniger Informationen über ein Unternehmen zugänglich sind, desto stärker sind Unternehmensimage und Arbeitgeberimage zufälligen Einflüssen Dritter ausgesetzt.<sup>44</sup> Aufgrund der Gesetzmäßigkeiten der Medienberichterstattung dürften dies v.a. plakative, negative Meldungen sein. Zudem finden bei geringem Informationsstand verstärkt die erwähnten Denkschablonen Anwendung,<sup>45</sup> ein Umstand, der sich gerade für Unternehmen mit einem schlechten Branchenimage ungünstig auswirkt. Um mögliche Fehlwahrnehmungen von vornherein zu minimieren, sollten die Unternehmen ein klares Profil, wenn nicht gar Einzigartigkeit, anstreben.

Der Äußerung von Nerdinger, daß eine Positionierung am Arbeitsmarkt wenig hilfreich ist, sondern nur der frühzeitige Kontakt mit der Zielgruppe und die Situation des Einstellungsgesprächs wichtig wären,<sup>46</sup> muß widersprochen werden. Ein Kontakt mit der Zielgruppe kann viel leichter hergestellt werden, wenn bereits ein (möglichst positives) Arbeitgeberimage bei der Zielgruppe verankert ist. Um die Selbstselektion in einem für das Unternehmen günstigen Sinne zu beeinflussen, ist eine Positionierung deshalb äußerst sinnvoll.

Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität sollten vor jeder **Unternehmens-Repositionierung** ihr Branchenimage analysieren, um Art und Ausmaß ihres Attraktivitätsmalus gegenüber anderen Branchen in Erfahrung zu bringen. Doch sind die Unternehmen grundsätzlich keine Gefangenen ihrer Branche. Die Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens kann die An-

39 Vgl. zu Positionierung Brockhoff, K.: Positionierung (mapping), in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 878.

40 Vgl. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 342.

41 Vgl. Simon, H.: Karriere ist wichtiger als Sicherheit, in Manager Magazin 8/1984, S. 86.

42 Nach Bentele muß man jeweils das vermutete, tatsächliche und erwünschte Selbstbild und die gleichen Fremdimage-Kategorien unterscheiden. Vgl. Bentele, G.: Images und Medien-Images, in: Faulstich, W. (Hrsg.): Image - Imageanalyse - Imagegestaltung, Bardowick 1992, S. 156.

43 Die Diskussion von Marktpositionierungsmodellen ist in Deutschland durch die Arbeit von Spiegel, B.: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Bern/Stuttgart 1961, entfacht worden. In Kap. D.II.8. wurde ein Positionierungsmodell für 5 Branchen und Wunscharbeitgeber vorgestellt.

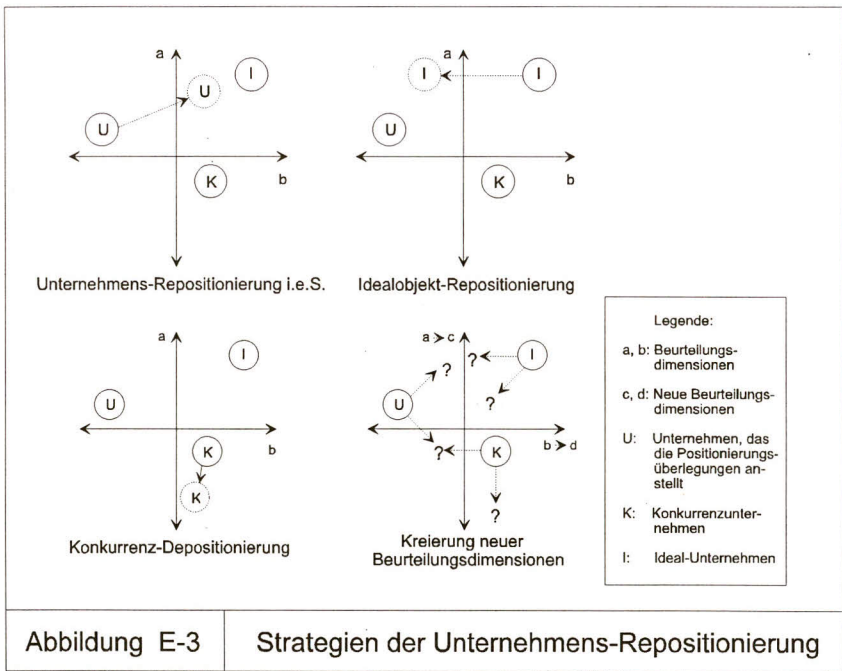
44 Vgl. Demuth, A.: Erfolgsfaktor Image, Düsseldorf/Wien/New York/Moskau 1994, S. 22.

45 Siehe Kap. C.I.4.

46 Vgl. Nerdinger, F.W.: Selbstselektion von potentiellen Führungsnachwuchskräften, a.a.O., S. 36.

ziehungskraft einer Branche erheblich verändern.<sup>47</sup> So eignet sich insb. Imagepolitik dazu, "die Spielregeln, nach denen der Wettbewerb in einer Branche ausgetragen wird, zu verändern"<sup>48</sup>, z.B. über das Kreieren neuer Nutzendimensionen. Um die Grenzen der Unternehmenspositionierung zu erweitern, ist folglich auch über die Möglichkeiten einer **Branchen-Repositionierung** nachzudenken.

Besteht die Möglichkeit einer Branchenrepositionierung nicht, so stellt sich die zentrale Frage: Kann sich ein Unternehmen überhaupt vom Branchenimage absetzen, und in welchem Ausmaß gelingt ihm dies? Aufgrund der Ausführungen in Kapitel C.I.4. ist zu erwarten, daß es ihm nur bei einem hohen Bekanntheitsgrad glücken wird, ein vom normalen Branchenimage abweichendes Imageprofil aufzubauen.



Grundsätzlich stehen dem Unternehmen die in Abbildung E-3 wiedergegebenen Möglichkeiten der Repositionierung offen.<sup>49</sup> Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird neben dem Unternehmen, welches die Repositionierung anstrebt (U), und dem Idealobjekt bzw. Wunscharbeitgeber

47 Vgl. Porter, M.E.: Wettbewerbsvorteile, 3. Aufl., Frankfurt/New York 1992, S. 20 und S. 25.

48 Dichtl, E.: Marketing, a.a.O., S. 155.

49 Vgl. zu den Repositionierungsstrategien Kotler/Bliemel, die allerdings auf 6 Strategien kommen, vgl. Kotler, P./Bliemel, F.W.: Marketing-Management, 7. Aufl., Stuttgart 1992, S. 280f.

(I) nur ein einziges Konkurrenz-Unternehmen (K) dargestellt. Auf Überlegungen zur Repositionierung einer gesamten Branche kann das gleiche Modell problemlos angewendet werden.

Die **Unternehmens-Repositionierung i.e.S.** bewirkt eine Annäherung des Unternehmens an das Idealunternehmen im Wahrnehmungsraum. Ursache kann einerseits die Änderung realer Gegebenheiten im Unternehmen sein, wie z.B. die Schaffung besserer Arbeitsbedingungen oder die Einrichtung von Karriereprogrammen (reale Repositionierung). Diese Strategie ist anzuraten, wenn das Unternehmen bei internen Befragungen ausgesprochen niedrige Werte der Arbeitszufriedenheit aufweist. Umgesetzt wird diese Strategie im Rahmen des Attraktivitätsgestaltungs-Mix (siehe Kapitel E.I.3.1.) Eine andere Möglichkeit besteht darin, lediglich auf eine Änderung der Einschätzung des Unternehmens durch die Bewerber abzielen, ohne an den realen Gegebenheiten im Unternehmen etwas zu ändern (psychologische Repositionierung). Diese Strategie ist v.a. geeignet, wenn die realen Gegebenheiten von den aktuellen Mitarbeitern auffallend positiver beurteilt werden als von den potentiellen Mitarbeitern. In diesem Fall könnte ein Kommunikationsproblem vorliegen. Diese Strategie stützt sich daher auf das Kommunikations-Mix (siehe Kapitel E.I.3.2.).<sup>50</sup>

Statt die eigene Position zu verbessern, kann das Unternehmen auch versuchen, die Position seiner Konkurrenten zu verschlechtern (**Depositionierung der Konkurrenz**). Dieser Versuch einer veränderten Einschätzung der Konkurrenz wäre sinnvoll, wenn die Konkurrenz grundlos überschätzt wird. In der Bundesrepublik Deutschland sind dieser Strategie aber durch die restriktive Rechtsprechung zur kritisierenden vergleichenden Werbung Grenzen gesetzt.<sup>51</sup>

Bewerber haben hinsichtlich der Beurteilungsdimensionen bestimmte Idealausprägungen vor Augen. Nimmt man als Beispiel Abbildung D-17, so erfährt die Entsorgungsbranche hinsichtlich des zweiten Faktors, den "materiellen Leistungen", die schlechteste Bewertung der untersuchten Branchen. Sieht ein Entsorgungsunternehmen keine Möglichkeit für eine bessere Positionierung bei diesem Faktor, so kann es versuchen, dieses Beurteilungskriterium herunterzuspielen und dafür den Faktor "Zukunftsperspektiven/Gesellschaftliche Legitimation", bei welchem es gute Werte aufweist, an Bedeutung gewinnen zu lassen. Legen die potentiellen Bewerber nun aufgrund der Kommunikationsaktivitäten des Entsorgungsunternehmens weniger Wert auf die "materiellen Leistungen" bei der Beurteilung von Arbeitgebern als vorher, kommt dies einer Verschiebung des Ideal-Arbeitgebers gleich. Die Idealvorstellungen nähern sich der Realposition des Unternehmens an (**Idealobjekt-Repositionierung**). Angesetzt wird im Unterschied zur Unternehmenspositionierung i.e.S. nicht bei Aussagen über das eigene Unter-

50 Zu warnen ist hier vor allzu großen Übertreibungen bei der Selbstdarstellung, da eine Nichterfüllung der geweckten hohen Erwartungen beim neuen Mitarbeiter kurz nach dem Unternehmens Eintritt zu einer starken Desillusionierung führen wird.

51 Vgl. Stauss, B.: Vergleichende Werbung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 1202f.



nehmen, sondern es wird eine Gewichtungänderung der gegebenen Beurteilungskriterien anvisiert.

Die **Kreierung neuer Nutzendimensionen** ist die umfassendste und riskanteste Repositionierungsstrategie. Durch sie sollen im Wettbewerb um potentielle Arbeitgeber sozusagen "die Karten neu gemischt werden". Nicht die bisherigen Beurteilungskriterien sind Ansatzpunkt für Änderungen. Statt dessen versucht man, neue Beurteilungskriterien für Arbeitgeber den Bewerbern nahezubringen, möglichst solche, bei denen ein gutes Abschneiden des Unternehmens zu erhoffen ist.

Die dargestellten vier Strategien der Unternehmens-Repositionierung basieren auf der Annahme der **Homogenität der Wahrnehmungsstrukturen der Zielgruppe**. Die Konsequenz dieser Prämisse ist, daß lediglich ein Ideal-Arbeitgeber existiert.<sup>52</sup> Bei geringer Homogenität der Wahrnehmungsstrukturen hingegen können evtl. verschiedene Arbeitnehmer-Cluster gebildet werden, die eine jeweils andere Vorstellung von dem Ideal-Arbeitgeber besitzen. In diesen Fällen ist u.U. eine Nischenstrategie empfehlenswert, d.h. das Bedienen eines solchen Teilsegments durch Positionierung in der Nähe des jeweiligen Ideal-Arbeitgebers. Die Gefahr der Nischenstrategie besteht in der mitunter begrenzten Tragfähigkeit einer Nische.

Jede Repositionierung erfordert ein sorgfältiges Abwägen darüber, welche Attraktivitätspotentiale langfristige Erfolgsaussichten in sich bergen und zum Unternehmen passen (real vorhandene Fähigkeiten und Vorteile). Folgende Anforderungen müssen die zu schaffenden Attraktivitätspotentiale erfüllen:<sup>53</sup>

- Differenzierung (durch Vorzüge gegenüber anderen Unternehmen)
- Dauerhaftigkeit (des Vorzugs; Imitationsschutz)
- Wichtigkeit (des Vorzuges für die Zielgruppe).

Ein nicht auszuräumendes Problem bei Positionierungen besteht in der **begrenzten zeitlichen Stabilität der Positionierungen**. Aufgrund allgemeiner Umweltdynamik, überraschender Wettbewerberreaktionen bzw. neu auftretender Wettbewerber muß mit permanenten Positionsänderungen gerechnet werden.

52 Bei extrem homogenen Wahrnehmungsstrukturen der Nachfrager dürfte häufig sogar eine **Imitationsstrategie** (Nachahmung des erfolgreichsten Wettbewerbers) anzuraten sein.

53 Vgl. Sebastian, K.-H./Simon, H./Tacke, G.: Strategisches Personalmarketing: Was motiviert den Führungsnachwuchs?, in: Personalführung 12/1988, S. 1000f.

### 3. Personalmarketing-Mix

Das Personalmarketing-Mix bildet den dritten Baustein der Personalmarketing-Konzeption. Unter dem Personalmarketing-Mix soll die "Kombination und Koordination aller Maßnahmen zur Präferenzbildung und -erhaltung gegenüber den Mitarbeitern bzw. dem Mitarbeiterpotential"<sup>54</sup> verstanden werden.

Die Planung und Durchführung der einzelnen Maßnahmen sollte sich an **Gestaltungsgrundsätzen für das Personalmarketing-Mix** orientieren:<sup>55</sup>

- "Nur die subjektive Wahrnehmung der Bewerber zählt!"
- Zielorientierter Einsatz
- Zielgruppenorientierter Einsatz
- Nutzung von Selbstselektionseffekten
- Inhaltliche Abstimmung (Widerspruchsfreiheit)
- Zeitliche Abstimmung
- Konzentration auf Schwerpunktmaßnahmen
- Kontinuität der Maßnahmen.

Die ersten drei Grundsätze sind aufgrund der Darlegungen zur menschlichen Wahrnehmung (Kapitel C.I.2) sowie zu den Personalmarketing-Zielen (Kapitel E.I.1.) und -Strategien (Kapitel E.I.2.) unmittelbar einsichtig.

Hinter der Nutzung von Selbstselektionseffekten steht das Ziel, einen möglichst guten "fit" zwischen Mitarbeiter und Unternehmen herzustellen.<sup>56</sup> Die herkömmlichen Methoden zu diesem Zweck sind Personalauswahl (Selektion) und betriebliche Sozialisation,<sup>57</sup> wobei letztere durch Maßnahmen der Personalentwicklung gestützt werden kann.<sup>58</sup> Aufgrund des Problems der Prognosevalidität von Auswahlverfahren, der unklaren Erfolgsaussichten der betrieblichen Sozialisation und der hohen Kosten von Personalentwicklungsmaßnahmen bietet sich als Lösungsweg eine teilweise Vorverlagerung der Personalauswahl in den Anwerbungs-

---

54 Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation, Berlin 1993, S. 57. Zu einer ähnlichen Definition siehe Ruhleder, R.H.: Personal-Marketing, in: Personal-Enzyklopädie, Dritter Band, München 1978, S. 145f.

55 Vgl. Freimuth, J.: Personalakquisition an Hochschulen, in: Personal 4/1987, S. 145, Reich, K.-H.: Personalmarketing-Konzeption, a.a.O., S. 170 und Sebastian, K.-H.: Der Wettbewerb um die Besten, a.a.O., S. 36.

56 Diese Strategie wird im Interesse der Konfliktprophylaxe und -minderung sowohl vom Unternehmen als auch vom Mitarbeiter verfolgt. Vgl. Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F.W./Spieß, E.: Was morgen alles anders läuft, Düsseldorf/Wien/New York 1991, S. 34.

57 Es lassen sich folgende Phasen der Sozialisation unterscheiden: Primärsozialisation (Elternhaus), Sekundärsozialisation (formale Bildungsanstalten wie Schule und Hochschule), Tertiärsozialisation (berufliche Tätigkeit in Unternehmen). Vgl. Windolf, P.: Berufliche Sozialisation, Stuttgart 1981, S. 158.

58 Vgl. Türk, K.: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981, S. 127.

prozeß (Ersetzung der Selektion durch Selbstselektion) an. Denn die Selbstselektion führt tendenziell zu einer Entsprechung von Bewerber und Unternehmen (hinsichtlich bestimmter Grundwerte, der Arbeitseinstellung etc.).<sup>59</sup>

Als weitere Vorteile der Selbstselektion können insb. genannt werden:<sup>60</sup>

- Der Bewerber hat das Gefühl, ohne Zwang eine Entscheidung getroffen zu haben, was eine größere Zufriedenheit mit der Entscheidung zur Folge hat.
- Die größere Firmenbindung bzw. niedrigere Fluktuation mindert die Personalanwerbekosten.

Implikationen hat die Entscheidung für eine gezielte Nutzung von Selbstselektionseffekten v.a. auf dem Gebiet des Kommunikations-Mix. Um auf dem Wege der Selbstselektion vornehmlich solche Bewerber anzuziehen, die zur Unternehmenskultur passen, ist das Unternehmen möglichst realitätsnah zu schildern (Realistic Recruitment bzw. Realistic job preview).<sup>61</sup>

Die inhaltliche und zeitliche Abstimmung der Maßnahmen des Personalmarketing-Mix ist bedeutsam, da sie Synergieeffekte hinsichtlich der Wirkungsverstärkung der einzelnen Maßnahmen sowie Kosteneinsparungen ermöglicht. Ein Verzicht auf sorgfältige Abstimmung kann hingegen zu Widersprüchlichkeiten führen, die das angestrebte Image konterkarieren (propagierete "Mitarbeiterorientierung" einerseits und kühle, arrogant-blaßierte Rekrutierer andererseits).<sup>62</sup>

Man kann und sollte nicht alle Anforderungen des potentiellen Führungsnachwuchses gleichzeitig erfüllen, da bei grundsätzlich knappen Ressourcen diese effizient eingesetzt werden müssen. Daher sollte man Schwerpunkte setzen und sich auf die in akquisitorischer Hinsicht besonders wichtigen Faktoren konzentrieren.<sup>63</sup> Eine Bündelung der Kräfte auf eine "Flaggschiff"-Maßnahme, die ihrerseits wieder aus mehreren Einzelmaßnahmen bestehen kann, ist angebracht.<sup>64</sup>

Die Kontinuität der Personalmarketing-Maßnahmen verbessert die Chancen der Gewinnung eines klaren Profils und erhöht die Glaubwürdigkeit des gesamten Personalmarketing-Konzepts.

59 So ziehen Unternehmen mit einem statischen, behäbigen Image die zur beruflichen Behändigkeit neigenden, eher freizeitorientierten Bewerber an. Vgl. Vollmer, R.E.: Personalimage, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 181. Allerdings kann man sich nicht völlig darauf verlassen, daß sich jeder selbst richtig einschätzt, d.h. das zu ihm passende Unternehmen wählt. Die klassische Personalauswahl wird somit nicht obsolet. Vgl. Kompa, A.: Personalbeschaffung und Personalauswahl, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 30.

60 Vgl. Wanous, J.P.: Organizational entry, Reading/Mass. 1980, S. 8 und 42.

61 Vgl. Wanous, J.P.: Organizational entry, Reading/Mass. 1980, S. 45ff. und Kap. E.I.3.2.1.

62 Hierbei kann man sich zudem nicht darauf verlassen, daß die Bewerber derartige Inkonsistenzen offen ansprechen. Denn in der Regel werden sie die eigenen Bewerbungschancen nicht durch kritische Äußerungen senken wollen, oder sie ziehen sofort und vom Unternehmen unbemerkt ihre Konsequenzen und verzichten auf den weiteren Kontakt zu dem betreffenden Unternehmen.

63 Vgl. Sebastian, K.-H./Simon, H./Tacke, G.: Strategisches Personalmarketing: Was motiviert den Führungsnachwuchs?, in: Personalführung 12/1988, S. 1002.

64 Vgl. Buol, U. von/Prieß, C.-H./Ahlers, F.: Strategische Nachwuchskräfteakquisition über Studentenkreise, in: Personalwirtschaft 1/1992, S. 16ff.



Tabelle E-1 gibt unterschiedliche Auffassungen über mögliche **Strukturierungen des Personalmarketing-Mix** wieder.<sup>65</sup> Hierbei erfolgt die Anordnung so, daß die trotz teilweise unterschiedlichen Wortlauts miteinander vergleichbaren Bezeichnungen in einer Zeile stehen.

Freimuth	Ruhleder	Seiwert	Wunderer
	Forschungs-Mix		
Produktgestaltung	Arbeitsplatz-Mix	Arbeitsplatz-Mix	Positions-Mix
		Konditionen-Mix	
Akquisitionspolitik			Rekrutierungs-Mix
Kommunikationspol.	Kommunikations-Mix	Kommunikations-Mix	Kommunikations-Mix
Kontrahierungspolitik			Kontrahierungs-Mix
		Infrastruktur-Mix	
			Potential-Mix
<b>Tabelle E-1</b>	<b>Strukturierungen des Personalmarketing-Mix</b>		

**Ruhleders** Ansatz ist mit drei Mix-Bereichen am prägnantesten gegliedert.<sup>66</sup> Er bezieht mit dem Forschungs-Mix als einziger die Informationsseite in das Personalmarketing-Mix ein. Freimuth, Seiwert und Wunderer beschränken sich hingegen ausschließlich auf die Aktionsseite, wobei nach Seiwert zum Personalmarketing zwar auch eine Informationsseite (Personalforschung) gehört, das Personalmarketing-Mix jedoch nur aus der Aktionsseite besteht.<sup>67</sup> Unglücklich gewählt ist allerdings der Begriff "Arbeitsplatz-Mix", wenn darunter mehr als nur die Gestaltung des konkreten Arbeitsplatzes gefaßt werden soll, wie z.B. das Betriebsklima, die Innovationsfreude, das Wachstum und die Solidität des Unternehmens oder gar das Branchenimage.

Die entsprechende Bezeichnung "Produktpolitik" bei **Freimuth**<sup>68</sup> verleitet ebenfalls zu irreführenden Assoziationen, da man unwillkürlich an die tatsächlichen Produkte des Unternehmens denkt, obwohl Freimuth zweifelsohne das Produkt "Arbeitsplatz" betrachtet. Die Erwähnung der Akquisitionspolitik als eigenständiger Mix-Bereich ist ebenfalls nicht unbedenklich. Frei-

65 Vgl. Ruhleder, R.H.: Personal-Marketing, a.a.O., S. 147, Seiwert, L.J.: Vom operativen zum strategischen Personalmarketing, a.a.O., S. 352 und Wunderer, R.: Personalmarketing, a.a.O., S. 125.

66 Eine mit Ruhleders Ansatz vergleichbare Strukturierung findet sich in der Zusammenfassung eines von der Mobil Oil AG initiierten Ideenwettbewerbs. Dort heißen die drei Bereiche "Attraktivitätsbegründung", "Attraktivitätsgestaltung" und "Attraktivitätsvermittlung". Vgl. Mobil Oil AG: Finden qualifizierter Mitarbeiter, Hamburg 1991.

67 Vgl. Seiwert, L.J.: Vom operativen zum strategischen Personalmarketing, a.a.O., S. 350ff. Der Informationsseite des Personalmarketing wurde bereits in den Kapiteln C und D nachgegangen. Sie ist Voraussetzung, aber nicht Bestandteil des Personalmarketing-Mix.

68 Vgl. Freimuth, J.: Personalakquisition an Hochschulen, a.a.O., S. 145f.

muth versteht hierunter die Frage, auf welchen Kanälen die Bewerber angesprochen werden sollen. Dies ist jedoch ein klassisches Kommunikationsproblem und nicht von der Kommunikationspolitik zu trennen. Auch die Verselbständigung der Kontrahierungspolitik, worunter Freimuth die Vertragsgestaltung versteht, erweist sich bei näherem Hinsehen als fragwürdig, da er die Bezahlung bereits im Rahmen der Produktgestaltung behandelt wissen will. Was danach noch arbeitsvertraglich zu regeln übrigbleibt, ist u.E. zu wenig, um einen eigenen Teilbereich im Personalmarketing-Mix zu rechtfertigen. **Seiwert** faßt die Eigenschaften des Unternehmens (Größe, Einzugsgebiet, Lage/Standort, Verkehrsbedingungen und Arbeitgeberimage) unter den Begriff Infrastruktur-Mix, was jedoch aufgrund der Vermischung nicht änderbarer realer Gegebenheiten mit Imageaspekten nicht schlüssig ist. Für den Ansatz von **Wunderer** gilt im wesentlichen das für Freimuth bereits Gesagte. Eine Besonderheit seines Ansatzes besteht darin, daß er unter dem Potential-Mix u.a. die Zielgruppenbildung des Bewerberpotentials versteht,<sup>69</sup> die nach dem Verständnis dieser Arbeit jedoch auf der Strategieebene anzusiedeln ist.<sup>70</sup> Andere Beiträge zum Personalmarketing wie die von Simon und Böckenholt/Homburg verzichten auf eine Ausdifferenzierung des Personalmarketing-Mix und heben statt dessen die Bedeutung des Personalimage innerhalb des Personalmarketing stärker hervor.<sup>71</sup>

Im folgenden wird eine auf den Überlegungen aus Kapitel C aufbauende Gliederung des Personalmarketing-Mix gewählt. Der zentrale Begriff für die Arbeitsplatzwahl ist die sich in mehrere Facetten aufspaltende Attraktivität.<sup>72</sup> Ansatzpunkte für die Unternehmen, in die kognitiven Vorgänge der Attraktivitätsbildung steuernd einzugreifen, bieten sich in zwei Bereichen, bei der Gestaltung der realen Gegebenheiten des Unternehmens und der Kommunikation dieser Gegebenheiten.<sup>73</sup> Unter Separierung der für den Arbeitsvertragsabschluß entscheidenden Critical Contact-Phase erfolgt im Rahmen dieser Arbeit die Aufteilung des Personalmarketing-Mix in drei Kernbereiche, über die Abbildung E-4 Aufschluß gibt.

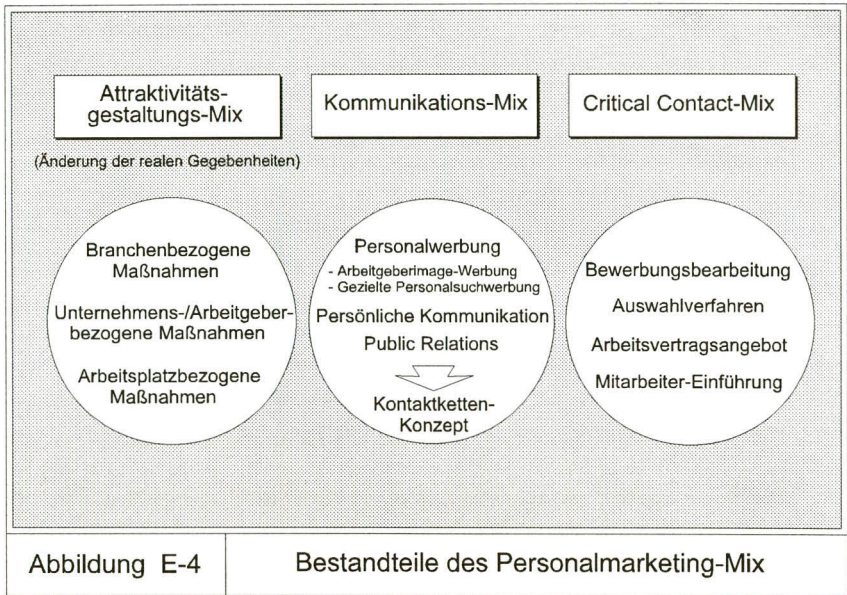
69 Vgl. Wunderer, R.: Personalmarketing, a.a.O., S. 125.

70 Siehe Kap. E.1.2.1.

71 Vgl. Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, a.a.O., S. 324ff. und Böckenholt, I./Homburg, C.: Ansehen, Karriere oder Sicherheit?, in: ZfB 11/1990, S. 1159ff.

72 In Phase I ist dies schwerpunktmäßig die Attraktivität der Branche und des Unternehmens, in Phase II die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, und in Phase III die Attraktivität des konkreten Arbeitsplatzes. Wie aus den Abbildungen C-3 und C-5 hervorging, verdichten sich diese subjektiv empfundenen Attraktivitäten aufgrund individueller Wahrnehmungsprozesse und sich anschließender Prozesse der Informationsverarbeitung zu Präferenzen.

73 Die Lebensumstände, die sozialen und die wirtschaftlichen Einflußfaktoren, die eine herausragende Wirkung auf das Individuum ausüben können, sind vom Unternehmen nur mit Mühe feststellbar und kaum durch Kommunikationsaktivitäten steuerbar.



Bevor auf die einzelnen Teilbereiche des Personalmarketing-Mix eingegangen wird, sollen noch zwei Aspekte angesprochen werden:

Der erste Problemkomplex kreist um die Frage, welche Maßnahmen des Personalmarketing-Mix dem **internen** und welche dem **externen Personalmarketing** zuzurechnen sind. Nach Staude bezieht sich die Personalwerbung auf den externen Bereich, Personalbeschaffung, Personalauswahl, Vertragsgestaltung und Personalabbau sind an der Grenze zwischen externem und internem Personalmarketing angesiedelt, während Personaleinsatz, Personalführung, Entgelt- und Sozialpolitik sowie Personalentwicklung dem internen Personalmarketing zuzurechnen sind.<sup>74</sup> Übertragen auf die in dieser Arbeit vorgenommene Strukturierung des Personalmarketing-Mix würde somit das Kommunikations-Mix den Kern des externen Personalmarketing bilden, während das Attraktivitätsgestaltungs-Mix zum internen Personalmarketing gehören würde. Gleichwohl wäre es verfehlt, unter Hinweis auf dem externen Personalmarketing liegende Schwerpunktsetzung dieser Arbeit auf eine Darstellung des Attraktivitätsgestaltungs-Mix zu verzichten. Denn die Kategorisierung von Staude gibt lediglich die tendenzielle Einordnung der Personalmarketing-Instrumente an. Hinsichtlich ihrer akquisitorischen Wirkung auf das externe Bewerberpotential sind jedoch an den realen Gegebenheiten ansetzende gestaltende Maßnahmen unbestritten. Der Grund, warum die verkürzte Darstellung des internen Personalmarketing verschmerzt werden kann, besteht darin, daß es den Aufgabenbereich, der dem internen Personalmarketing zugeordnet werden kann, schon immer, wenn auch unter anderen

74 Vgl. Staude, J.: Strategisches Personalmarketing, a.a.O., S. 172.



Bezeichnungen, wie z.B. Personalentwicklung bzw. Weiterbildung und Karriereplanung, gegeben hat.<sup>75</sup> Neu ist dem hier vorgestellten Personalmarketing, daß diese Aktivitäten nun auch unter ihrer motivatorischen und akquisitorischen Wirkung auf die aktuellen und die potentiellen Mitarbeiter betrachtet werden müssen. Dieser Gedanke spiegelt sich in dem Satz wieder, daß Personalflege immer noch die beste Form der Personalbeschaffung ist.<sup>76</sup>

Der zweite Problemkreis dreht sich um die Frage, ob das Unternehmen auf dem Gebiet des Personalmarketing möglicherweise **mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten** sollte. Die Spannweite reicht hier von losen Treffen zum Erfahrungsaustausch über projektweise Kooperationen, die Bildung strategischer Allianzen bis zur branchenweiten Zusammenarbeit, ggf. vom Dachverband der jeweiligen Branche initiiert. Die vielfach äußerst fruchtbaren Möglichkeiten der überbetrieblichen Zusammenarbeit werden nachstehend unter der jeweiligen Teilpolitik des Personalmarketing erörtert.

Die folgenden Gestaltungsempfehlungen basieren auf den in Kapitel C und D gewonnenen Erkenntnissen. Die theoretische Begründung der Attraktivitätswirkungen der einzelnen Maßnahmen und ihre empirische Bestätigung wurden ebenfalls in diesen Kapiteln erbracht. Zu weitergehenden Erläuterungen muß daher auf Kapitel C und D verwiesen werden.

### 3.1 Attraktivitätsgestaltungs-Mix

Unter dem **Attraktivitätsgestaltungs-Mix** soll die bewußte Ausrichtung der Arbeitsplätze und des Unternehmens an den Idealvorstellungen und den Präferenzstrukturen der Zielgruppe verstanden werden. Die hierzu erforderlichen Maßnahmen und Änderungen setzen an den realen Gegebenheiten im Unternehmen an.

Hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen der Attraktivitätsgestaltung und der Attraktivitätsvermittlung (Kommunikations-Mix) kann als oberster Grundsatz formuliert werden: "Erst gestalten, dann kommunizieren." Ohne daß man das, was man nach außen verkaufen möchte, vorher auch intern wirklich geschaffen hat, leidet die Glaubwürdigkeit des gesamten Personalmarketing.<sup>77</sup> Da die interne Gestaltung ein längerfristiger, mit Hindernissen übersäter Weg sein kann, während die Kommunikationsinhalte sich rasch ändern lassen, sollte die Gestaltung zeitliche Priorität vor der Vermittlung besitzen. Daher muß auch Kolter widersprochen werden, die äußert, daß die Aufgabe der Produktpolitik (Gestaltung) innerhalb des Personalmarketing

75 Hierbei ist nicht abzusehen, daß sich für diese Bereiche der Begriff des internen Personalmarketing in ähnlicher Weise durchsetzen wird, wie er es im externen Bereich getan hat.

76 Vgl. Möller, R.: Auf der Suche nach hochqualifiziertem Personal, in: Personalwirtschaft 7/1987, S. 293.

77 Vgl. Wunderer, R.: Personalmarketing, in: Die Unternehmung 2/1991, S. 127.

darin bestehe, die kommunikationspolitischen Arbeitgeberversprechen in die Praxis umzusetzen.<sup>78</sup>

Gemäß den Ausführungen in Kapitel C können drei Kristallisationspunkte ausgemacht werden, die für die Attraktivität eines Arbeitsplatzangebotes von wesentlicher Bedeutung sind:

- Branchenspezifika
- Unternehmens-/Arbeitgeberspezifika
- Arbeitsplatzbezogene Spezifika.

Nachfolgend sollen die wichtigsten Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung unter Berücksichtigung ihrer Steuerbarkeit durch das Unternehmen und ihrer Fristigkeit dargestellt werden.

### **3.1.1 Branchenbezogene Maßnahmen**

Die empirische Untersuchung in Kapitel D belegt, daß die Zugehörigkeit zu einer Branche bereits für eine "Vor-Positionierung" des Unternehmens im Beurteilungsraum potentieller Bewerber sorgt. Hierbei gilt: Je weniger Informationen die Arbeitsplatzsuchenden über ein Unternehmen besitzen, desto stärker orientieren sie sich am Branchenimage. Neben der unter dem nächsten Gliederungspunkt besprochenen Möglichkeit, sich durch Maßnahmen der Unternehmensprofilierung vom Branchenimage abzusetzen, kann das Unternehmen auch versuchen, das Image der gesamten Branche zu verändern. Derartige Überlegungen sind für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität besonders relevant.

Auf die Frage nach den für eine Arbeitsaufnahme unattraktivsten drei Branchen (von 26 vorgegebenen Branchen) wurde die "Wehrtechnik" am häufigsten genannt. Auf Platz 3 rangierte die "Tabakindustrie" und auf Platz 8 die "Chemische Industrie".<sup>79</sup> Diese auf den ersten Blick für die Chemische Industrie nicht bedrohlich wirkende Platzierung erscheint jedoch im Zusammenhang mit der Frage nach den drei attraktivsten Branchen in einem anderen Licht. Denn die im Vergleich zur Chemischen Industrie als unattraktiver eingestuften Branchen "Öffentlicher Dienst" (Platz 2), "Banken" (Platz 6) und "Steuerberatungs-/Wirtschaftsprüfungsgesellschaften" (Platz 7) konnten bei der Frage nach den drei beliebtesten Branchen (von 26 vorgegebenen Branchen) immerhin die Ränge 10, 3 und 4 erreichen, während die Chemische Industrie hier kaum eine Nennung verbuchen konnte.<sup>80</sup> Zu interpretieren ist dieser Sachverhalt folgendermaßen: Alle genannten Branchen sind zwar bei manchen Studenten als Arbeitgeber äußerst unbeliebt. Gleichzeitig gibt es aber genügend Studenten, die den "Öffentlichen Dienst", die "Banken" und die "Steuerberatungs-/Wirtschaftsprüfungsgesellschaften" hochattraktiv finden

---

78 Vgl. Kolter, E.R.: Strategisches Personalmarketing an Hochschulen - Ergebnisse eines Dreiländervergleichs, München/Mering 1991, S. 35.

79 Siehe Kap. D.II.5.

80 Siehe Kap. D.II.4.

und gerne in diesen Branchen arbeiten würden. Ein Bewerberengpaß ist deshalb in diesen Branchen nicht zu erwarten. Die "Chemische Industrie" hingegen wird von vielen Studenten als Arbeitgeber abgelehnt und von kaum jemandem als Arbeitgeber favorisiert. Die Bewerberlage ist somit als problematisch einzuschätzen. Zumindest wird sich die "Chemische Industrie" um die Gruppe der ihr indifferent gegenüber stehenden Studenten bemühen müssen. Gleiches gilt für die "Entsorgungsbranche", die weder auf große Ablehnung noch auf große Sympathie unter den Studenten stößt.

Wichtig ist das Erkennen der **branchenspezifischen Begründungsstrukturen für die Ablehnung und die Favorisierung** als Arbeitgeber. Für die Branchen "Wehrtechnik", "Tabakindustrie" und "Chemische Industrie" werden als Ablehnungsursachen vornehmlich "ethisch-moralische Gründe" sowie die "fehlende Identifikationsmöglichkeit mit den Produkten" genannt. Bei der "Wehrtechnik" wird die Reihe der Ablehnungsursachen noch um die "schlechten Perspektiven", bei der "Tabakindustrie" um "Gesundheitsschäden" und bei der "Chemischen Industrie" um "Umweltschäden" ergänzt.<sup>81</sup> Diese Ablehnungsstruktur schlägt sich auch im Positionierungsmodell durch schlechte Werte auf der Dimension "Zukunftsperspektiven/Gesellschaftliche Legitimation" nieder.<sup>82</sup>

Gezielte Änderungen der Branchenattraktivität müssen versuchen, die vorhandenen Schwachstellen abzubauen, bevor Attraktivitätspotentiale überhaupt Wirkung entfalten können. Folgendes ist jedoch bei **Änderungen der Branchenattraktivität** zu berücksichtigen:

- Sie sind nur in relativ engen Grenzen möglich.
- Sie sind nur langfristig realisierbar.
- Sie sind durch Aktivitäten einzelner Unternehmen so gut wie nicht erreichbar.<sup>83</sup>

Auch wenn die Wahrnehmung der genannten Branchen auf den wesentlichen Beurteilungsdimensionen nicht sofort und wirkungsvoll geändert werden kann, so lassen sich zumindest Schlußfolgerungen aus dieser Erkenntnis ziehen.

Maßnahmen zur Branchenrepositionierung können nur sinnvoll auf überbetrieblicher Ebene, z.B. durch den Dachverband der Branche, vorangetrieben werden. Sie sind eher durch kommunikationspolitische Maßnahmen als durch Gestaltungsaktivitäten erreichbar.

Das einzelne Unternehmen kann sich auch bei groß angelegten Branchenimagekampagnen nicht auf eine baldige Verbesserung des Branchenimage verlassen, sondern muß in der Gestaltung der eigenen Attraktivität selbst aktiv werden. Nicht die in der Regel stark mit dem Branchenimage zusammenhängenden Produkte des Unternehmens gehören in den Mittelpunkt von Gestaltungs- und Kommunikationsaktivitäten, sondern zur Kompensation von Imagedefiziten

---

81 Siehe Kap. D.II.5.

82 Siehe Abbildung D-17.

83 Es ist lediglich ein spürbar negativer Einfluß auf das Branchenimage durch ein einzelnes Unternehmen möglich, wie z.B. in der Chemie-Branche durch von den Massenmedien aufgegriffene Störfälle in einem Unternehmen.



der Branche ist am Unternehmen als solchem und insb. an den tätigkeitsspezifischen Merkmalen<sup>84</sup> anzusetzen.

### 3.1.2 Unternehmens-/Arbeitgeberbezogene Maßnahmen

Unternehmen aus den Branchen "Wehrtechnik", "Tabak" und "Chemie", deren geringe Branchenattraktivität auf die Legitimationsdefizite der von ihnen hergestellten Produkten zurückzuführen ist, können durch unternehmensbezogene Kriterien einen Teil ihres Imagenachteils ausgleichen. Hierzu zählen v.a. ein gutes Betriebsklima und ein attraktiver Standort.<sup>85</sup>

Ob durch Unternehmen kurzfristig ein **gutes Betriebsklima** "herstellbar" ist, kann angezweifelt werden. Dies liegt nicht zuletzt an der Vielschichtigkeit der vom Betriebsklima erfaßten Sachverhalte.<sup>86</sup> Doch kann bereits allein die Erfassung des Betriebsklimas ein Zeichen der Sensibilisierung des Unternehmens für die "soft facts" im Unternehmen sein und akquisitorische Wirkungen entfalten.<sup>87</sup> Bei den aktuellen Mitarbeitern soll ein gutes Betriebsklima die Identifikation und Leistungsbereitschaft fördern.

Über einen **attraktiven Standort** zu verfügen, ist für jedes Unternehmen erfreulich. In diesem Fall ist es Aufgabe des Kommunikations-Mix, diesen Vorteil in das Bewußtsein der potentiellen Bewerber zu heben. Falls der Standort jedoch unattraktiv ist, kann das Unternehmen, sofern keine Neugründungen oder Standortverlagerungen anstehen, hieran nicht viel ändern. Allein aus Gründen einer erhöhten Attraktivität für Führungsnachwuchskräfte Standortverlagerungen vorzunehmen, verbietet sich unter Kostenüberlegungen.

Die **Vergütungen** sind einer der wichtigsten Faktoren der Arbeitsplatzattraktivität. Da sie jedoch in ihrer Ausgestaltung und Höhe je nach Arbeitsplatz stark differieren, sollen sie unter den arbeitsplatzbezogenen Attraktivitätsmerkmalen besprochen werden. Lediglich die Frage, ob überhaupt ein transparentes, flexibles und leistungsbezogenes Vergütungssystem<sup>88</sup> existiert, kann unter den unternehmensbezogenen Attraktivitätsfaktoren diskutiert werden. Für den Bewerber wird jedoch die Ausgestaltung des Vergütungssystems grundsätzlich relativ intransparent bleiben. Er wird kaum beurteilen können, ob die Kriterien, an denen die variablen Ge-

84 Siehe insb. die Rangfolge der Kompensationskriterien in Tabelle D-5.

85 Die übrigen der in Tabelle D-5 aufgeführten Kompensationsmöglichkeiten eines negativen Branchenimage sind in der Regel arbeitsplatzspezifisch unterschiedlich ausgestaltet und werden daher in Kap. E.1.3.1.3. diskutiert.

86 Das Betriebsklima basiert auf den Beschreibungen und Bewertungen der Mitarbeiter hinsichtlich solcher Faktoren wie z.B. soziale Beziehungen, Führung, Autonomie, Kooperation und Gruppe, Arbeitsbedingungen sowie Entlohnung und Bezahlung. Vgl. Rosenstiel, L. von/Falkenberg, T./Hehn, W./Henschel, E./Warns, I.: Betriebsklima heute, 2. Aufl. Ludwigshafen, 1983, S. 85ff.

87 Vgl. Rosenstiel, L. von/Falkenberg, T./Hehn, W./Henschel, E./Warns, I.: Betriebsklima heute, 2. Aufl. Ludwigshafen, 1983, S. 230ff.

88 Vgl. Haritz, J./Meyer, J.: Variable Vergütung, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 527ff.

haltsbestandteile festgemacht werden, einfach oder schwierig erfüllbar sind. Das unternehmensweit implementierte Vergütungssystem wird daher in seiner akquisitorischen Wirkung gegenüber der Höhe des ihm angebotenen, meist fixen Einstiegsgehalts von nachrangiger Bedeutung sein.

Im Unterschied zu den Vergütungsregelungen sind die den Mitarbeitern gewährten **Sozialleistungen** eines Unternehmens häufig über alle Mitarbeitergruppen hinweg ähnlich. Sie beruhen vielfach auf unternehmenshistorischen, heute kaum noch nachvollziehbaren Gründen und stellen für die Unternehmen einen Kostenblock dar, der hinsichtlich seiner Motivationswirkung auf die Mitarbeiter äußerst fraglich bleibt.<sup>89</sup> Die mit den Sozialleistungen bezweckte Bindungsfunktion kann sogar kontraproduktiv wirken, da vor allem die leistungsschwachen, meist sicherheitsorientierten Mitarbeiter auf Sozialleistungen ansprechen, die karriereorientierten Mitarbeiter hingegen nicht.<sup>90</sup> Psychologisch gesehen handelt es sich um Besitzstände, die von den Mitarbeitern als selbstverständlich hingenommen werden und deren Existenz erst im Fall ihrer Beschneidung wahrgenommen wird.

Gleichwohl ist an das bislang verschenkte in den Benefits schlummernde Motivationspotential und an ihre akquisitorische Wirkung auf potentielle Bewerber zu denken. Benefits sollten daher möglichst nur leistungsabhängig und erfolgsabhängig gewährt werden.<sup>91</sup> Keinesfalls sollte ein Automatismus der Zahlung auftreten, der lediglich die Entstehung neuer Besitzstände fördert. Zur Erweiterung des Alternativenspektrums sowie zur Mitnahme von Kostenvorteilen bieten sich strategische Allianzen an.<sup>92</sup> Bei der Ausgestaltung der Benefits sollten die Mitarbeiter im Sinne des Cafeteria-Systems<sup>93</sup> selbst entscheiden können, welche Leistungen sie wollen, da diese Wahlfreiheit allein schon motivierende Wirkung besitzt.

Die Unternehmen sollten auch kreativ nach Möglichkeiten Ausschau halten, sich durch weitere Eigenschaften ein unverwechselbares Profil zu geben. Naheliegend für Unternehmen der Entsorgungsbranche wäre beispielsweise ein vorbildliches Umweltverhalten. Gesellschaftliches, soziales oder kulturelles Engagement eines Unternehmens werden zwar nicht für die breite Masse der Bewerber das entscheidungsrelevante Kriterium der Arbeitgeberwahl darstellen. Jedoch können sich die Unternehmen durch derartige Schwerpunktsetzungen zumindest in bestimmten Nischen des Arbeitsmarktes vorteilhaft positionieren.

---

89 Siehe Tabelle D-5.

90 Vgl. Reich, K.-H.: Personalmarketing-Konzeption, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 175.

91 Vgl. Beyer, H.-T.: Leistungs- und erfolgsorientierte Benefits, in: Personalführung 11/1990, S. 776f.

92 Vgl. Mobil Oil AG, Finden qualifizierter Mitarbeiter, Hamburg 1991, S. 37.

93 Zum Cafeteria-System siehe Fröhlich, W.: Strategisches Personalmarketing, Düsseldorf 1987, S. 108ff.

### 3.1.3 Arbeitsplatzbezogene Maßnahmen

Eine als eher negativ empfundene Branchenattraktivität und die mäßige Beurteilung des Unternehmens insgesamt müssen nicht zwangsläufig zur Ablehnung der Arbeitsaufnahme in diesem Unternehmen führen. Stellensuchende werten mitunter die **Art der konkreten Tätigkeit**, die sie in dem Unternehmen verrichten sollen, höher.<sup>94</sup> So kann eine als sinnvoll empfundene Tätigkeit die ursprünglich negative Einschätzung eines Arbeitgebers kompensieren.<sup>95</sup>

Folgende Kriterien können aus Sicht von Examenskandidaten des Faches Betriebswirtschaftslehre einem Arbeitsplatz in einer als unattraktiv eingeschätzten Branche doch noch Anziehungskraft verleihen. Angeordnet sind die Kriterien nach der Höhe ihrer Kompensationswirkung:<sup>96</sup>

1. Interessante Aufgabenstellung
2. Hohes Gehalt
3. Hohe Chance auf einen Auslandseinsatz
4. Gute Karrieremöglichkeiten
5. Hohe Autonomie
6. Gutes Weiterbildungsangebot
7. Günstige Arbeitszeiten
8. Flexible Urlaubsregelungen.

Bezüglich jedes einzelnen Kriteriums muß das Unternehmen überlegen, ob und wie es seine Erfüllung sicherstellen kann. Der **interessanten Aufgabenstellung** sollte dabei die größte Aufmerksamkeit gewidmet werden. Viele der Arbeitsplätze für Diplom-Kaufleute sind per se so ausgelegt, daß sie automatisch eine intrinsische Motivation der Stelleninhaber ermöglichen sollten. Gefördert werden kann die Motivation durch Umgestaltungen des Aufgabengebiets, insb. durch Erweiterung der Tätigkeits-, Interaktions-, Entscheidungs- und Kontrollspielräume. Zu denken ist insb. an Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation und autonome/selbststeuernde Arbeitsgruppen bzw. Projektstätigkeiten,<sup>97</sup> die - arbeitsplatzspezifisch ausgestaltet - dem einzelnen eine anhaltende Tätigkeitsvielfalt und dem Unternehmen leistungsmotivierte Arbeitnehmer verschaffen. Das Interesse an der Aufgabenstellung dürften zudem herausfordernde

94 Rynes et al. stellen in einer qualitativen Longitudinalstudie fest, daß sich im Laufe der Stellensuche bei der Mehrzahl von College-Absolventen die ursprünglich geäußerten Arbeitgeberpräferenzen ändern. Als Hauptgrund werden Tätigkeitscharakteristika und mit Abstrichen die Recruiter genannt. Vgl. Rynes, S.L./Bretz, R.D./Gerhart, B.: The importance of recruitment in job choice: A different way of looking, in: Personnel Psychology 1991, S. 496ff.

95 Vgl. Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F.W./Spieß, E.: Was morgen alles anders läuft, a.a.O., S. 100.

96 Vgl. Tabelle D-5.

97 Vgl. Bisani, F.: Personalbeschaffung und Personalbeschaffungsplanung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1623f.



Tätigkeiten wachhalten. Im Rahmen der Leistungsmotivationsforschung hat sich herausgestellt, daß mittelschwer lösbare Aufgaben den höchsten Anreizwert besitzen.<sup>98</sup> Bringt man derartige Vorgaben in die Zielvereinbarungen mit dem Arbeitnehmer ein, dürften nur noch diejenigen Arbeitnehmer unzufrieden sein, auf deren Unternehmenszugehörigkeit man gerne verzichtet.

Beim zweiten Kriterium, dem **hohen Gehalt** hat das Unternehmen häufig einen geringeren Spielraum, sei dies tariflich bedingt oder aufgrund begrenzter Ressourcen einfach nicht zahlbar. In Einzelfällen von dem "normalen", der Qualifikation entsprechenden Einstiegsgehalt nach oben hin abzuweichen, kann sich als problematisch hinsichtlich des unternehmensweiten Gehaltsgefüges herausstellen. Bekanntgewordene Fälle können als ungerecht empfunden werden und zum einen Signalwirkung besitzen und höhere Gehaltsforderungen der aktuellen (und künftigen) Mitarbeiter auslösen. Zum anderen können als überhöht angesehene Gehaltszahlungen an neue Mitarbeiter bei den aktuellen Mitarbeitern zu nachlassender Arbeitsmotivation führen.<sup>99</sup>

Dennoch darf die akquisitorische Wirkung der Höhe des Einstiegsgehalts keinesfalls unterschätzt werden, da Geld ein nahezu universelles Mittel der Bedürfnisbefriedigung darstellt. Mit Geld lassen sich auch viele immaterielle Bedürfnisse, z.B. Status, Macht- oder Wertschätzungsbedürfnisse, befriedigen.<sup>100</sup> Hinzu kommt, daß Berufseinsteiger aufgrund fehlenden Wissens über die sonstigen Tätigkeitsspezifika kaum etwas anderes übrig bleibt, als sich am Beurteilungskriterium "Höhe des Gehalts" zu orientieren.<sup>101</sup>

Um hochqualifizierte Bewerber gewinnen zu können, aber gleichzeitig das interne Gehaltsgefüge nicht zu gefährden, bestehen Kompromisse in Einzelfällen evtl. darin, das übliche Gehalt nur für die Probezeit zu vereinbaren, jedoch für die Zeit danach ein höheres Gehalt zuzusichern oder zumindest erneute Gehaltsverhandlungen für diesen Termin festzusetzen.

**Rasche Auslandseinsätze** sind als Attraktivitätsfaktor besonders relevant, wenn es dem Unternehmen darum geht, insb. das Segment der High Potentials wirksamer anzusprechen. Allerdings sind in der Regel aus Unternehmenssicht Auslandseinsatz erst nach einigen Jahren Berufserfahrung (akzeptanzerhöhende Wirkung im Ausland) sinnvoll.<sup>102</sup>

**Gute Karrieremöglichkeiten** kann ein Unternehmen in Aussicht stellen, wenn es nach folgenden personalpolitischen Grundmaximen handelt:<sup>103</sup>

- Vorrangig interne Besetzung von Führungspositionen

98 Vgl. Atkinson, J.W.: Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart 1975, S. 393ff.

99 Vgl. Grätz, F.: Vergütung, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 516.

100 Vgl. Schanz, G.: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, a.a.O., S. 14.

101 Vgl. ebenda, S. 9.

102 Vgl. Thorborg, H.: Qualifikationsdimensionen einer europäischen Führungskraft, in: Strutz, H./Wiedemann, K. (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden 1992, S. 137.

103 Vgl. Berthel, J.: Führungsnachwuchs und -nachfolge, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1314f.

- Aufbau und Pflege eines Pools von Nachwuchskräften (versus Einzelförderung)
- Einrichtung generalisierter Karrierepfade (vor allem in größeren Unternehmen möglich).

Die Nachfolgeplanung sollte sich trotz damit verbundener Meß-, Bewertungs- und Prognoseproblemen vornehmlich am Leistungsprinzip ausrichten. Das Senioritätsprinzip begünstigt sicherheitsorientierte Mitarbeiter und sollte daher nicht forciert werden. In jedem Fall sollten "Ad hoc"-Entscheidungen über die Führungsnachfolge vermieden werden, da sie mit Krisenmanagement im Personalbereich gleichzusetzen sind und überdies negativ auf die eigenen Mitarbeiter und somit indirekt auch auf Außenstehende abstrahlen.<sup>104</sup>

Im Zuge der "Lean-Welle" muß jedoch der Begriff "Karriere" evtl. neu definiert werden. Der umfassende Abbau von Hierarchiestufen im Unternehmen läßt das klassische Karriereverständnis des Aufstiegs Schritt für Schritt nicht mehr zu. Eine Karriere könnte statt dessen z.B. darin bestehen, viele Erfahrungsfelder abzudecken.<sup>105</sup>

Die **hohe Autonomie** am Arbeitsplatz stuft v.a. Hewlett-Packard als Attraktivitätsfaktor hoch ein. Anstelle von Trainee-Programmen, die ersatzlos gestrichen wurden, soll die schnelle Übernahme von Verantwortung durch die Berufseinsteiger motivierend wirken.<sup>106</sup>

Ein zumindest für die Arbeitsplatzwahl bereits sekundärer Attraktivitätsfaktor ist ein **gutes Weiterbildungsangebot**. Die Frage nach Art und Umfang dieses Bereiches gewinnt für den Arbeitnehmer erst nach Unternehmens Eintritt an Relevanz. Entsprechend vorsichtig muß auch das folgende Untersuchungsergebnis beurteilt werden. Mit 32% belegte die "Weiterentwicklung der persönlichen Fähigkeiten" bei einer Umfrage unter 7.000 europäischen Studenten nach den Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgebern hinter dem "interessanten und wechselnden Aufgabenfeld" (45%) den zweiten Platz.<sup>107</sup> Die Weiterentwicklung der persönlichen Fähigkeiten muß nicht zwangsläufig über das Weiterbildungsangebot des Unternehmens vorangetrieben werden. Vielmehr könnte hinter der Plazierung der Wunsch nach einer herausfordernden, vielseitigen Tätigkeit stehen, wodurch die Bedeutung des auf Rang 1 genannten Faktors noch erhöht würde.

**Günstige Arbeitszeiten und flexible Urlaubsregelungen** rangieren trotz breiter Diskussion in der Literatur<sup>108</sup> und interessanter Arbeitszeitmodelle in der betrieblichen Praxis<sup>109</sup> relativ weit

104 Vgl. Berthel, J.: Führungsnachwuchs und -nachfolge, a.a.O., Sp. 1313.

105 Vgl. Schwertfeger, B.: Größere Vielfalt, in: Wirtschaftswoche 25/1995, S. 90.

106 Vgl. Schwertfeger, B.: Größere Vielfalt, in: Wirtschaftswoche 25/1995, S. 91.

107 Mehrfachnennungen waren möglich. Vgl. Schwertfeger, B.: Größere Vielfalt, in: Wirtschaftswoche 25/1995, S. 96.

108 Vgl. Beyer, H.-T.: Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung, München 1986.

109 Zu denken ist hier etwa an das Arbeitszeitmodell von Hewlett-Packard, bei dem regelmäßig 40 Stunden pro Woche gearbeitet wird, die Bezahlung jedoch auf Basis einer 37 Stunden-Woche erfolgt. Die Zeitdifferenz wird auf einem persönlichen Zeitkonto angespart und kann z.B. in Form eines zweiwöchigen Zusatzurlaubs pro Jahr oder eines über mehrere Jahre hin angesparten Sabbaticals von z.B. einem halben Jahr Länge wieder abgehoben werden. Vgl. Heller, M.: Hewlett-Packard setzt Verantwortung an die Stelle von Richtlinien, in: FAZ vom 26.2.1994, S. 45.

hinten hinsichtlich ihrer Attraktivitätswirkung. Auch hier bietet sich als Erklärungsansatz an, daß diese Kriterien erst nach dem Unternehmens Eintritt an Bedeutung zunehmen. Für Frauen besitzen günstige Arbeitszeiten eine höhere Relevanz bei der Arbeitsplatzwahl als für Männer.<sup>110</sup>

Auf Studentenseite gibt es keine eindeutigen Präferenzen für eine bestimmte **Form des Berufseinstiegs**. Training on the job in der Linie, Training on the job im Stab und Trainee-Programme<sup>111</sup> werden ungefähr von je einem Drittel der angehenden Examensabsolventen bevorzugt.<sup>112</sup> Wichtig ist daher, diese Einstiegsmöglichkeiten im Unternehmen auch tatsächlich realisiert zu haben, um den individuellen Präferenzen des jeweiligen Bewerbers entgegenkommen zu können.

Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kaum zu empfehlen, aber in der Literatur vereinzelt zu finden ist die vom Unternehmen an seine Arbeitnehmer ausgesprochene Zusicherung, konjunkturbedingte Entlassungen nach Möglichkeit zu vermeiden (**Arbeitsplatzgarantien**).<sup>113</sup> Gleichzeitig soll den Mitarbeitern ein weitreichender Kündigungsschutz gewährt werden. Als mit Arbeitsplatzgarantien verfolgte Ziele werden eine höhere Mitarbeiterloyalität, eine niedrigere Fluktuationsrate und geringerer Widerstand gegenüber der Einführung neuer Technologien genannt. Ist dies noch nachvollziehbar, so muß die explizit aufgeführte Vorteilhaftigkeit der größeren Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt hinterfragt werden. Wie aus der Unic-Studie hervorgeht, rangiert die Arbeitsplatzsicherheit bei den High Potentials fast auf dem letzten Platz der Attraktivitätsfaktoren von Unternehmen bzw. Arbeitsplätzen.<sup>114</sup> Es ist also zu fragen, ob das Unternehmen durch die Zusicherung von Arbeitsplatzgarantien nicht gerade diejenigen Arbeitnehmer anzieht, mit deren ausreichender Rekrutierung es kaum jemals Probleme haben wird, nämlich die sicherheitsorientierten, inflexiblen, undynamischen Arbeitnehmer.

Auch die übrigen Detailvorschläge des Beitrags von Foulkes/Whitman zur Durchsetzung sicherer Arbeitsplätze wirken idealistisch, wenn nicht gar gefährlich für den Fortbestand von Unternehmen. Foulkes/Whitman sehen z.B. auch in konjunkturellen Krisen keine Veranlassung für

---

110 Siehe Tabelle D-5.

111 Funktionen von Trainee-Programmen sind insb. die Rekrutierung (Werbewirkung auf dem Arbeitsmarkt, Rekrutierung sonst nicht zu gewinnender Arbeitnehmer) und Qualifizierung neuer Mitarbeiter (interner Pool mit Führungsnachwuchskräften mit breiter Verwendung). Vgl. Meyer-Riedt, T.: Trainee-Programme für Nachwuchskräfte mit Hochschulabschluß und Sonderausbildungsprogramme für Abiturienten, Köln 1993, S. 48ff.

112 Siehe Kap. D.II.2.

113 Positiv über die Zusicherung von Arbeitsplatzgarantien äußern sich Foulkes, F.K./Whitman, A.: Marketingstrategien für sichere Arbeitsplätze, in: Harvard Manager 1/1986, S. 118.

114 Vgl. Sebastian, K.-H./Simon, H./Tacke, G.: Was motiviert den Führungsnachwuchs?, in: Personalführung 12/1988, S. 1003.



Unternehmen, Mitarbeiter zu entlassen - man setze einfach Mitarbeiter aus der Fertigung oder ähnlichen Bereichen in den Verkauf um.<sup>115</sup>

**Praktika** nehmen unter den Attraktivitätsfaktoren eine Sonderstellung ein. Für Berufseinsteiger sind sie zwar grundsätzlich irrelevant, doch besitzen sie als eine Art Arbeitsverhältnis auf Probe im Rahmen der Kontaktanbahnung zu Bewerbern eine herausragende Bedeutung.<sup>116</sup> Beurteilt der Praktikant seine Tätigkeit als uninteressant, überflüssig und langweilig (z.B. fotokopieren und Ablage von Akten), wird er sich später bei diesem Unternehmen nicht bewerben. Für das Unternehmen ist damit die günstige Gelegenheit, Präferenzen aufzubauen, unwiederbringlich vertan. Im anderen Fall, bei positiver Bewertung durch den Praktikanten, wird das Unternehmen sich in jedem Fall in das "relevant set" des Bewerbers hineingespielt haben. Belegt wird die Bedeutung von Praktika durch die Tatsache, daß die meisten der bereits vor Studienende von den Studenten gefällten Arbeitgeberentscheidungen auf einem Praktikum bei diesem Arbeitgeber basieren.<sup>117</sup>

Daher ist eine für die Zielgruppe attraktive Ausgestaltung der Praktika (z.B. herausfordernde, vielseitige Tätigkeit, Einblick in verschiedene Unternehmensbereiche und -abläufe) sicherzustellen. Es sollte jedoch nicht nur der Nutzen für die Praktikanten, sondern ebenso der Nutzen für das Unternehmen berücksichtigt werden. Es erhöht die für den Erfolg des Praktikums erforderliche Akzeptanz der Praktikanten innerhalb der Abteilung ungemein, wenn die Praktikanten sich in sinnvollen Projekten betätigen und der jeweiligen Abteilung einen konkreten Nutzen stiften. Eine Vereinheitlichung der Praktika ist daher unternehmensweit unumgänglich (z.B. Auswahlverfahren,<sup>118</sup> Mindestdauer, Lernziele, Praktikantenbetreuung, abschließende Bewertung des Praktikums durch den Praktikanten, Vergütung). Attraktivitätserhöhend kann es wirken, wenn man dem Bewerber für einen Praktikantenplatz eine Auswahl zwischen verschiedenen Praktikumsformen bieten kann, z.B. allgemeine Praktika, fachspezifische Praktika und projektorientierte Praktika.<sup>119</sup> Eine intensive Betreuung durch die Fachabteilung, die schlechthin die Voraussetzung für ein gelungenes Praktikum ist, wird am geschicktesten durch die Ankündigung gewährleistet, daß jeder Praktikant am Ende des Praktikums eine schriftliche Bewertung des Praktikums abgeben muß. Im Anschluß an das Praktikum erfolgt vom Praktikantenbetreuer und den zuständigen Linienführungskräften eine Praktikantenbeurteilung, deren

115 Symptomatisch für den gesamten Beitrag von Foulkes/Whitman ist ein weiterer Vorschlag an Unternehmen zur Verringerung von Absatzschwankungen. Er lautet: Seien Sie behutsam bei der Einführung von Produkten und der Rücknahme vom Markt. Vgl. Foulkes, F.K./Whitman, A.: Marketingstrategien für sichere Arbeitsplätze, in: Harvard Manager 1/1986, S. 119.

116 Siehe hierzu insb. die Einbindung von Praktika in das Kontaktkettenkonzept (Kap. E.I.3.2.5.).

117 Siehe Kap. D.II.3.

118 Fragwürdig ist die Tatsache, daß aufgrund der geringen Anzahl der zur Verfügung stehenden Praktikumsplätze häufig bevorzugt die Kinder von Kunden und Mitarbeitern Praktika absolvieren dürfen. Vgl. Lentz, B.: Kampf um die Besten, in: Manager Magazin 6/1987, S. 284.

119 Vgl. Stehle, W.: Ansprache von Bewerbern - dargestellt am Beispiel der Ansprache von Hochschulabsolventen, in: Moser, K./Stehle, W./Schuler, H. (Hrsg.): Personalmarketing, Göttingen/Stuttgart 1993, S. 45.

Ergebnisse in einer Bewerber-Datenbank gespeichert werden.<sup>120</sup> Im Anschluß an das Praktikum wird zu den positiv beurteilten Praktikanten Kontakt gehalten, um sie später ggf. zur Abgabe einer Bewerbung zu veranlassen. Dahinter steht die Erkenntnis, daß (mehrmonatige) Praktika immer noch das beste Assessment Center sind.

Für die **Tätigkeit als Werkstudent** gilt grundsätzlich das gleiche wie für Praktika. Ein weit entwickeltes Modell stellt der Siemens-Studentenkreis für Kaufleute (SSK) dar, dem zum einen ehemalige Auszubildende angehören, die ein Wirtschaftsstudium aufgenommen haben. Die zweite Gruppe bilden die Teilnehmer am Betriebsverbundenen Studium (BvS), das aus mehreren zu absolvierenden systematisierten Praktika besteht.<sup>121</sup>

Eine interessante Idee verfolgt die **Arbeitsgemeinschaft "Industrie Direkt"**. Hierbei handelt es sich um einen losen Zusammenschluß von 16 Industrieunternehmen zur Abstimmung einzelner Maßnahmen und zum Erfahrungsaustausch im Personalmarketingbereich. Mit Hilfe eines "Pool-tickets" soll hochqualifizierten Studenten ein bevorzugter Zugang zu Praktika in den einzelnen Mitgliedsfirmen ermöglicht werden. Die Studenten können so Erfahrungen in unterschiedlichen Industriezweigen sammeln.<sup>122</sup>

### 3.2 Kommunikations-Mix

Im Bereich des Absatzmarketing versteht man unter **Kommunikationspolitik** die "Gesamtheit aller Entscheidungen, die die bewußte Gestaltung der marktgerichteten Informationen eines Unternehmens betreffen und die Bereiche Werbung, Verkaufsförderung (Sales Promotion), Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) und persönlichen Verkauf (Personal Selling) umfassen."<sup>123</sup>

Diese Definition muß für den Bereich der Personalmarketing-Kommunikation an zwei Stellen abgewandelt werden. Die Verkaufsförderung als Sammelbegriff für Maßnahmen überwiegend kommunikativer, aber auch anderer Art, die kurzfristig den Absatz eines Erzeugnisses steigern sollen,<sup>124</sup> hat im Personalmarketing wegen der Extensität des Entscheidungsprozesses der Arbeitsplatzwahl keine wirklichen Ansatzpunkte. Kurzfristig ist die Attraktivität der Arbeitsplätze kaum sinnvoll steigerbar. Würde man als Arbeitgeber z.B. vorübergehend höhere Einstiegsgehälter zahlen oder anderweitige Versprechen abgeben, die nach kurzer Zeit bereits nicht mehr

120 Vgl. Stehle, W.: Ansprache von Bewerbern - dargestellt am Beispiel der Ansprache von Hochschulabsolventen, a.a.O., S. 46.

121 Vgl. Buol, U. von/Prieß, C.-H./Ahlers, F.: Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung über Studentenkreise, in: Personalwirtschaft 1/1992, S. 16ff.

122 Vgl. Buol, U. von/Prieß, C.-H./Ahlers, F.: Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung über Studentenkreise, in: Personalwirtschaft 1/1992, S. 20.

123 Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994, S. 1006.

124 Vgl. Dichtl, E.: Marketing, a.a.O., S. 185.

eingehalten werden, wären zumindest eine geringe Arbeitszufriedenheit und eine hohe Fluktuation zu befürchten. Die zweite Änderung der Definition betrifft den Begriff "persönlicher Verkauf", der mangels Verkaufsobjekt im Personalmarketing durch den Begriff "persönliche Kommunikation" ersetzt wird. Im Ergebnis besteht das Kommunikations-Mix aus den drei Bereichen "Personalwerbung", "persönliche Kommunikation" und "Public Relations".<sup>125</sup>

### 3.2.1 Wirksamkeit einzelner Kommunikationsformen

Für den gezielten Einsatz kommunikationspolitischer Maßnahmen für Zwecke des Personalmarketing ist die Kenntnis ihrer Wirksamkeit unerlässlich. Tabelle E-2 vermittelt einen Überblick über die verschiedenen **Kommunikationsformen** und bewertet anschließend ihre Eignung hinsichtlich ihrer Beeinflussungswirkung, der entstehenden Kosten, der Steuerbarkeit durch das Unternehmen und des möglichen Einsatzes im Kontaktketten-Konzept.<sup>126</sup>

Kommunikationsstrategie zum Adressaten	Persönliche Kommunikation (non-mediale Kommunikation)	Unpersönliche Kommunikation (mediale Kommunikation)
<b>Direkt-Kommunikation</b>  (individuelle Ansprache)	Bewerbungsgespräche Hochschulmessen-Gespräche <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</span>  Bewertung: <b>Sehr wirkungsvoll</b> , v.a. bei Entscheidungsnähe relevant, jedoch evtl. Problem der Glaubwürdigkeit des Kommunikators, hohe Kosten, (Endstadium in der Kontaktkette)	Adressierte Geschäftsberichte und Recruiting-/Image-Broschüren Personalwerbung via Brief, Telefon und E-mail <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</span>  Bewertung: <b>Relativ wirkungsvoll</b> , wegen geringer Streuverluste noch vertretbare Kosten, (zur Kontaktpflege in der Kontaktkette geeignet)
<b>Indirekte Kommunikation</b>  (anonyme Ansprache)	Einschaltung von Meinungsführern und Experten <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</span> Gespräche innerhalb der Zielgruppe  Bewertung: <b>Am wirkungsvollsten</b> , v.a. bei Entscheidungsnähe zur Minderung des Entscheidungsrisikos relevant, jedoch nur schwer durch das Unternehmen steuerbar	Stellenanzeigen Image-Werbung in Zeitschriften TV-Spots, Hörfunk-Spots, Btx <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</span>  Bewertung: <b>Begrenzte Wirksamkeit</b> , hohe Streuverluste, hohe Kosten, als komplementäre Kommunikationsform dennoch kaum ersetzbar, (bei Ausstattung mit Response-Elementen für Erstkontakte in der Kontaktkette geeignet)
Tabelle E-2      Wirksamkeit von Kommunikationsformen im Personalmarketing		

Die Kommunikationsformen werden anhand zweier Kriterien klassifiziert. Das erste Kriterium ist die Art des Kommunikationsträgers (aus Unternehmenssicht). Der Kommunikator kann selbst höchstpersönlich (non-medial) den Informationsaustausch betreiben (**persönliche**

<sup>125</sup> Siehe Kap. E.1.3.2.3.

<sup>126</sup> Zum Kontaktketten-Konzept siehe Kap. E.1.3.2.3.4. Auf die Zuordnung der drei Kommunikations-Teilbereiche "Personalwerbung", "persönliche Kommunikation" und Public Relations" zu den aufgeführten Kommunikationsformen wird bei der Abhandlung der jeweiligen Teilpolitik eingegangen (Kap. E.1.3.2.3.).



**Kommunikation**) oder aber ein Medium einschalten (**unpersönliche Kommunikation**). Das zweite Kriterium ist die Art des Kontaktes zum Adressaten. Wird ein unmittelbarer Kontakt oder ein Dialog zwischen Sender und Empfänger angestrebt, spricht man von **Direkt-Kommunikation**.<sup>127</sup> Sie ist somit gekennzeichnet durch die gezielte Kontaktaufnahme und die Individualität der Kommunikationsbeziehung.<sup>128</sup> Die **indirekte Kommunikation** umfaßt hingegen die Maßnahmen zur einseitigen, nicht-adressierten Massenkommunikation.<sup>129</sup> Kombiniert man nun die genannten Kriterien, erhält man eine Vier-Felder-Matrix. Für jede der entstanden vier Kategorien werden als Beispiele gängige Personalmarketing-Maßnahmen aufgeführt. Anschließend folgt eine Bewertung der betreffenden Kategorie hinsichtlich der Vor- und Nachteile ihres Einsatzes für Personalmarketing-Zwecke. Die Kategorien werden zudem hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zur Beeinflussung des Entscheidungsprozesses der Arbeitgeberwahl in eine Rangfolge gebracht.<sup>130</sup> Die Ziffer 1 (grau schattiert) bezeichnet die wirksamste, die Ziffer 4 bezeichnet die am geringsten wirksame Kategorie. Die Einordnung der Wirksamkeit erfolgt hierbei nur tendenziell. Im Einzelfall wird es von verschiedenen Einflußfaktoren wie z.B. der konkreten Kommunikationssituation oder den Persönlichkeitsmerkmalen des Kommunikanten abhängen, welche Wirkungen die einzelnen Kommunikationsformen entfalten.

### 3.2.2 Kommunikationspolitische Grundsatzentscheidungen

Die wichtigsten Gestaltungsentscheidungen der Kommunikationspolitik betreffen folgende Bereiche:<sup>131</sup>

- Zielgruppe
- Kommunikationsinhalt
- Kommunikationswege
- Werbebudget
- Wirkungskontrolle.

Ziel der kommunikationspolitischen Aktivitäten im Personalmarketing-Mix ist, das Unternehmen und seine Arbeitsplätze so darzustellen, daß sie den Idealvorstellungen und Präferenz-

127 Nach Hermanns/Püttmann fällt hierunter nicht nur der Einsatz adressierter Individualmedien, sondern auch der Einsatz von Massenmedien, sofern eine Response-Möglichkeit vorgesehen ist. Vgl. Hermanns, A./Püttmann, M.: Integrierte Marketing-Kommunikation, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 33.

128 Vgl. Dallmer, H.: System des Direct Marketing - Entwicklung und Zukunftsperspektiven, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, 6. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 4.

129 Vgl. Hermanns, A./Püttmann, M.: Integrierte Marketing-Kommunikation, a.a.O., S. 34.

130 Die Wirksamkeitseinstufungen basieren im wesentlichen auf den Ausführungen in Kap. C., v.a. in Kap. C.II.1.2. Vgl. aber auch Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 514ff. und S. 666; und Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation, Berlin 1993, S. 288f.

131 Vgl. Arnold, U.: Personalwerbung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1822ff. und Freimuth, J.: Personalimage - Das Erscheinungsbild als Arbeitgeber, in: Personal 2/1989, S. 42.

strukturen der **Zielgruppe** möglichst nahekomen.<sup>132</sup> Keinesfalls ist es ausreichend, für interessante Arbeitsplätze mit guten Karrierechancen und frühzeitiger Auslandsentsendung zu sorgen, und darauf zu hoffen, daß das Angebot attraktiver als das der Konkurrenz sein und von selbst die richtigen Nachfrager anziehen wird.<sup>133</sup>

**Kommunikationsinhalte** können entsprechend der Strukturierung des Attraktivitätsgestaltungs-Mix v.a. Aussagen zur Branche, zum Unternehmen und zu den Arbeitsplätzen sein. Aus dem Spektrum der gestalteten Attraktivitätsfaktoren greift sich die Kommunikationspolitik in Abhängigkeit von den jeweiligen Adressaten die für diese interessanten Faktoren heraus und kommuniziert diese.<sup>134</sup> Vielfach ist jedoch feststellbar, daß die Bewerber noch nicht über die für sie relevanten Attraktivitätsfaktoren und deren Gewichtung nachgedacht haben, sondern die mit der Arbeitgeberwahl verbundenen Wertungen aufgrund vager Vorstellungen treffen. Daher hat das Unternehmen noch die Möglichkeit, den potentiellen Bewerbern bestimmte Beurteilungskriterien nahezubringen und ihnen die hohe Leistung des Unternehmens bei diesen Kriterien zu verdeutlichen. Zudem sollte sich das Unternehmen die Frage stellen, ob es unerfüllte Bedürfnisse gibt, derer sich die Bewerber vielleicht nicht bewußt sind. Mitunter ist bei den Verbrauchern eine Gewöhnung an Einschränkungen festzustellen, die nur auf das begrenzte Marktangebot zurückzuführen sind. Werden diese Bedürfnisse jedoch aktualisiert, können sie den Rang zentraler Beurteilungskriterien einnehmen, wodurch selbst etablierte Positionen gefährdet werden können.<sup>135</sup>

In Abhängigkeit von der jeweiligen Ursache des negativen Branchenimage müssen andere Botschaften übermittelt werden. Ist das Unternehmen z.B. ein Hersteller von umstrittenen Produkten (Waffen, Tabak, chemische Erzeugnisse), so sollte nicht das Produkt, sondern das Unternehmen in den Mittelpunkt der Kommunikationsmaßnahmen gestellt werden, z.B. unter Betonung der Unternehmenskultur und des Betriebsklimas.<sup>136</sup> Bei zunehmender Nähe zur endgültigen Arbeitsplatzentscheidung sind die Kommunikationinhalte um tätigkeitsspezifische Informationen anzureichern.

Die Frage nach den **Kommunikationswegen** soll an dieser Stelle auf die für eine Bewerberansprache geeigneten Rekrutierungswege reduziert werden.<sup>137</sup> Ahlers bietet eine Übersicht über sechs empirische Untersuchungen zur Inanspruchnahme von Rekrutierungswegen bei der An-

132 Vgl. Simon, H.: Karriere ist wichtiger als Sicherheit, in Manager Magazin 8/1984, S. 88.

133 Die Vorgehensweise bei der Zielgruppenfestlegung wurde bereits in Kapitel E.1.2.1. erörtert.

134 Z.B. sind für Frauen die Unternehmenskultur und das Betriebsklima des Arbeitgebers wichtiger als für Männer, das Gehalt hingegen unwichtiger. Vgl. Tabelle D-5.

135 Vgl. Aaker, D.A.: Strategisches Markt-Management, Wiesbaden 1989, S. 63.

136 Vgl. Lentz, B.: Kippe mit Kultur, in: Capital 7/1991, S. 172.

137 Die Unterscheidung zwischen **Kommunikationswege** und **Rekrutierungswegen** ist fließend. Über letztere werden ausschließlich potentielle Bewerber akquiriert, während der Begriff der Kommunikationswege unspezifischer gehalten ist und grundsätzlich auch z.B. in der Öffentlichkeitsarbeit Verwendung finden kann.

werbung von Führungsnachwuchskräften. Befragt wurden Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung. Mit leichtem Vorsprung bilden Stellenanzeigen in Zeitungen vor Hochschulaktivitäten den am häufigsten beschrittenen Rekrutierungsweg. In vier der sechs Untersuchungen werden Stellenanzeigen bzw. Zeitungsinserate auf dem ersten Platz genannt, zweimal auf dem dritten Platz. Hochschulaktivitäten befinden sich zweimal auf dem ersten und viermal auf dem zweiten Platz.<sup>138</sup> Allerdings ist zu berücksichtigen, daß die in den Untersuchungen jeweils andere Kategorien gewählt wurden. Hochschulaktivitäten wurden grundsätzlich - im Gegensatz zu den meist nicht weiter aufgesplitteten Stellenanzeigen - nach verschiedenen Einzelmaßnahmen differenziert, z.B. nach Diplomarbeit, Praktikum,<sup>139</sup> Werkstudententätigkeit, Persönliche Kontakte zu Studenten, Empfehlung von Professoren und Selbstdarstellung des Unternehmens in der Hochschule. Daher konnten sich verschiedene Hochschulaktivitäten noch mehrfach auf den folgenden Plätzen platzieren. Aufgrund dieser Einschränkung hinsichtlich der Vergleichbarkeit der Studien ist es kaum möglich, Stellenanzeigen oder Hochschulaktivitäten als den "Königsweg" der Rekrutierung von Führungsnachwuchs zu bezeichnen. Deutlich geht aus den Untersuchungen lediglich die Vormachtstellung von Stellenanzeigen und Hochschulaktivitäten gegenüber allen anderen Rekrutierungswegen (interne Stellenausschreibungen, Initiativbewerbungen, Personalberater, Arbeitsamt etc.) hervor. So werden Personalberatungen oder selbständige Researcher häufig erst eingeschaltet, wenn alle anderen Möglichkeiten der Rekrutierung erfolglos geblieben sind.<sup>140</sup> Die Einschaltung von Personalberatungen ist zudem eher für die Suche nach Führungskräften als für die Suche nach Führungsnachwuchskräften geeignet.<sup>141</sup> Rekrutierungserfolge in quantitativ erheblichem Ausmaß über die Arbeitsvermittlung der Arbeitsämter oder das Personalleasing sind nicht zu erwarten, weil die Zielgruppe der Führungsnachwuchskräfte angesichts ihrer guten Arbeitsmarktchancen in der Regel den Weg der direkten Bewerbung bei den Unternehmen wählt.

Auffallend ist die Abhängigkeit des Rekrutierungsweges von der Unternehmensgröße. So konnten Scholz/Schlegel/Scholz in ihrer Untersuchung anhand einer Größenklassendifferenzierung feststellen, daß bei mittelständischen Unternehmen Hochschulkontakte eine geringere Bedeutung besitzen als bei Großunternehmen.<sup>142</sup>

Gemäß einer von Ahlers durchgeführten Unternehmensbefragung läßt sich auch eine Konjunkturabhängigkeit der Rekrutierungswege erkennen. Eine schwächere Konjunktur führt nicht nur zu einer restriktiveren Einstellungspolitik, sondern auch zum Verzicht auf Personalwerbung.

138 Vgl. Ahlers, F.: Strategische Nachwuchskräfte rekrutierung über Hochschulkontakte, München/Mering 1994, S. 83.

139 Zu den Hochschulkontakten sollen auch Praktika gezählt werden, da sie in der Mehrzahl der Fälle Folge von Hochschulkontakten sind.

140 Pranzas, D./Neudeck, E.R.: Research - Direktansprache in der Personalberatung, Ratingen 1994, S. 98.

141 Die Einschaltung von Personalberatungen bei der Anwerbung von Mitarbeitern erörtern ausführlich Hennecke, J.H./Reineke, W.: Management der Personalsuche, München 1984.

142 Vgl. Scholz, C./Schlegel, D./Scholz, M.: Personalmarketing im Mittelstand, Stuttgart 1992, S. 23.



Offene Stellen gelangen häufig nicht mehr zur externen Ausschreibung, sondern werden aus Kostengründen vornehmlich mit ehemaligen Praktikanten besetzt.<sup>143</sup>

Die Frage nach den Kommunikationskanälen (und dem Kommunikationszeitpunkt) wird unter einem besonderen Blickwinkel, nämlich im Rahmen des Kontaktkettenkonzepts (Kapitel E.I.3.2.5.), wieder aufgegriffen.

Zur Frage nach der optimalen Höhe des **Werbudgets** und der Messung des **Werbewirkungserfolgs** sei auf die einschlägige Literatur verwiesen.<sup>144</sup>

Statt dessen soll ein im englischsprachigen Raum intensiv diskutierter Grundsatz der Personalmarketing-Kommunikation, der **Grundsatz der "Wahrheit"**, näher betrachtet werden.<sup>145</sup> Mit dieser Forderung zwangsläufig verbunden ist der Verzicht auf "hard selling"-Strategien gegenüber den Bewerbern. Letztere sind folgendermaßen gekennzeichnet:

- Nur positive Sachverhalte werden mitgeteilt.
- Die positiven Dinge werden zudem noch verzerrt (geschönt) mitgeteilt.
- Das erklärte Ziel besteht in der Maximierung der Anzahl an Bewerbern.

Unter dem Gegenstück, dem **"Realistic Recruitment"**, läßt sich das Bestreben des Unternehmens verstehen, im Rahmen des Rekrutierungsprozesses dem Bewerber möglichst viele sachdienliche und wahrheitsgetreue Informationen zur Verfügung zu stellen.<sup>146</sup> Von der glaubwürdigen und authentischen Selbstdarstellung des Unternehmens<sup>147</sup> und der künftigen Tätigkeit (**"Realistic Job Preview"**) erhofft man sich folgende positive Effekte:<sup>148</sup>

- Keine überhöhten Erwartungen beim Bewerber
- Geringerer Berufseintrittsschock
- Größere Arbeitszufriedenheit
- Stärkeres Commitment
- Geringere Frühfluktuation
- Höhere Leistung.

143 Vgl. Ahlers, F.: Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung über Hochschulkontakte, München/Mering 1994, S. 86.

144 Siehe z.B. Erichson, B./Maretzki, J.: Werbeerfolgskontrolle, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 521ff.

145 Im deutschsprachigen Raum betont Kramer für die Personalwerbung die Bedeutung der Wahrheit der Argumente. Vgl. Kramer, R.: Personalmarketing, a.a.O., S. 1045f.

146 Vgl. Wanous, J.P.: Organizational entry, Reading/Mass. 1980, S. 45ff.

147 Vgl. Freimuth, J./Elfers, C./Zirkler, M.: "Schneller, höher, weiter" reicht nicht mehr. Neue Wege in der Personalwerbung, in: Personalführung 2/1993, S. 148.

148 Vgl. Premack, S.L./Wanous, J.P.: A meta-analysis of realistic job preview experiments, in: Journal of applied Psychology 4/1985, S. 709ff. sowie Saks, A.M./Cronshaw, S.F.: A process investigation of realistic job previews: Mediating variables and channels of communication, in: Journal of Organizational Behavior 1990, S. 228ff.

Die Gefahr des "Realistic Recruitment" ist, daß die Bewerber aufgrund der als geringer empfundenen Arbeitsplatzattraktivität ihre Bewerbung zurückziehen. Diese Auswirkung konnte bislang aber nicht nachgewiesen werden.<sup>149</sup> Nach Saks wird dieser Negativeffekt durch die positivere Bewertung des Recruiters ausgeglichen.<sup>150</sup>

"Realistic Recruitment" unterstützt die Selbstselektion der Bewerber. Es sorgt für einen guten "fit" zwischen Unternehmen und neuem Mitarbeiter. Durch zweiseitige Information<sup>151</sup> sind die Rollenerwartungen klarer,<sup>152</sup> wodurch ein möglicher Stressor in der Einarbeitungszeit wegfällt. Im Interesse eines möglichst guten "fit" ist dem Bewerber die realistische Tätigkeitsvorschau so früh wie möglich zu präsentieren, da sich Bewerber nach größeren Bewerbungsanstrengungen kaum noch abschrecken lassen.<sup>153</sup> Trotz allem ersetzt das "Realistic Recruitment" nicht das Auswahlverfahren, sondern ist eher als Ergänzung zur Personalauswahl sehen.<sup>154</sup>

Im folgenden werden die drei Teilbereiche des Kommunikations-Mix "Personalwerbung", "persönliche Kommunikation" und "Public Relations" und in einem Exkurs das für das Personalmarketing vielversprechende Kontaktkettenkonzept dargestellt.

### 3.2.3 Teilbereiche des Kommunikations-Mix

#### 3.2.3.1 Personalwerbung

In Übereinstimmung mit der werbewissenschaftlichen Literatur werden unter der **Personalwerbung** die unpersönlichen Formen der Kommunikation verstanden. Zwischen Kommunikator und Rezipient ist ein nichtpersönlicher Botschaftsträger bzw. -transporteur (Individual- oder Massenmedium) zwischengeschaltet.<sup>155</sup> Die Personalwerbung greift somit auf die Kom-

149 Vgl. Premack, S.L./Wanous, J.P.: A meta-analysis of realistic job preview experiments, in: Journal of applied Psychology 4/1985, S. 709ff.

150 Vgl. Saks, A.M.: An examination of the combined effects of realistic job previews, job attractiveness and recruiter affect on job acceptance decisions, in: Applied psychology: An international review, 2/1989, S. 158ff.

151 Ein positiver Sekundäreffekt ist, daß der Recruiter für eine zweiseitige Kommunikation den Arbeitsplatz selbst besser kennen muß und daher auch die Eignung des Bewerbers besser erkennen kann. Vgl. Moser, K.: Personalmarketing, München 1992, S. 63. Um die für ein Realistic Recruitment wichtigen Aspekte einer Stelle herauszufinden, empfiehlt es sich, Mitarbeiter zu fragen, die diese oder eine ähnliche Stelle innehatten. Vgl. Wittmann, A.: Einführung von Führungsnachwuchskräften in das Unternehmen: Die Wirkung von Informationen über die Arbeitsstelle, in: Rosenstiel, L. von/Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 251.

152 Völlige Rollenklarheit zu erzielen, dürfte utopisch sein, da an den in das Unternehmen Eintretenden häufig ambivalente Rollenerwartungen herangetragen werden. Vgl. Süß, M./Harst, R.: Einstieg als Hochschulabsolventin - (k)ein konstruktivistischer Ansatz, in: Rosenstiel, L. von/Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 277ff.

153 Vgl. Wanous, J.P.: Organizational entry, Reading/Mass. 1980, S. 82.

154 Vgl. Wanous, J.P.: Organizational entry, Reading/Mass. 1980, S. 83.

155 Vgl. Arnold, U.: Personalwerbung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1815; Hermanns, A./Püttmann, M.: Integrierte Marketing-Kommunikation, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 33.

munikationsformen der Bereiche (3) und (4) in Tabelle E-2 zurück. Sie richtet sich primär an das externe Bewerberpotential. Hierbei übt sie v.a. die Funktionen der Information, der Kommunikation, der Bewerberaktivierung und der Förderung der Selbstselektion der Bewerber aus. Weitere Funktionen sind die Imagepflege, die Werbung um öffentliches Vertrauen sowie der Aufbau eines Bewerberreservoirs.<sup>156,157</sup>

Differenziert nach Funktionen unterscheidet man zwei Formen der Personalwerbung: die langfristig ausgerichtete Arbeitgeberimage-Werbung und die auf kurzfristige Rekrutierungserfolge abzielende Personalsuchwerbung.<sup>158</sup>

### **a) Arbeitgeberimage-Werbung**

Das Ziel dieser Werbform liegt im **Aufbau und in der Erhaltung eines positiven Arbeitgeberimage**.<sup>159,160</sup> Das positive Arbeitgeberimage sorgt dafür, daß beim Bewerber die überhaupt die Bereitschaft entsteht, mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen oder zumindest einen Kontakt mit der Unternehmung nicht abzublocken. Von der Arbeitgeberimage-Werbung erhofft man sich zudem folgende Effekte:

- Das Arbeitgeberimage soll Wahrnehmungsprozesse in eine für das Unternehmen positive Richtung lenken (Steuerung der selektiven Wahrnehmung).<sup>161</sup>

156 Vgl. Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhäuser, W.: Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart 1993, S. 219.

157 Die Konkretisierung der jeweils unternehmensspezifischen Werbestrategie kann durch die **Copy Strategy**, verstanden als schriftliche Fixierung wichtiger Vorgaben für kreative Lösungsansätze, erfolgen. Im Rahmen einer Positionierungswerbung enthält eine Copy Strategy folgende Elemente:

Zielgruppenbeschreibung, Hervorhebung des speziellen Nutzenversprechens für den Werbeadressaten, Begründung für die Glaubwürdigkeit des Nutzenversprechens, Stil der Werbegestaltung (tonality), z.B. informativ und/oder emotional. Vgl. Steffenhagen, H.: Copy Strategy, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketing-Lexikon, München 1992, S. 159.

158 Mitunter wird noch als Zwischenstufe die allgemeine Personalwerbung genannt, die Bewerbungen auslösen möchte, ohne sich jedoch auf eine bestimmte Stelle zu beziehen (z.B. potentielle Bewerber für ein neu zu gründendes Werk). Vgl. Arnold, U.: Personalwerbung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1816. Fröhlich hingegen setzt die allgemeine Personalwerbung mit der Personalimage-Werbung gleich. Vgl. Fröhlich, W.: Strategisches Personalmarketing, Düsseldorf 1987, S. 64.

159 Statt des gängigen Begriffs "Personalimage-Werbung" soll der Begriff "Arbeitgeberimage-Werbung" verwendet werden. Zur Kritik am Terminus "Personalimage" und der besseren Eignung des "Arbeitgeberimage" siehe Kap. C.II.2.4.

160 Die Relevanz, die Imageaspekten zugeschrieben wird, belegt eine vom "Manager Magazin" durchgeführte Studie, nach der 83,1% der befragten Unternehmer, Top-Unternehmer und Führungskräfte der Ansicht waren, daß das Image eines Unternehmens oft von entscheidender Bedeutung ist. Vgl. Rüßmann, K.H.: Kampf um den guten Ruf, in: Manager Magazin 4/1986, S. 210.

161 Vgl. Heinen, E.: Identität: Ein bisher vernachlässigtes Element des Zielsystems der Unternehmung?, in: Mückl, W./Ott, A.E. (Hrsg.): Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik. Gedenkschrift für Erich Preiser, Passau 1981, S. 139f. Besonders gut dürfte dies bei einer hohen Übereinstimmung des Arbeitgeberimage mit dem idealen Selbstimage des Bewerbers gelingen, da hierdurch die Identifikation zunimmt. Dieser Gedanke - auf Marken und Konsumenten anstatt auf Arbeitgeber und Bewerber bezogen - findet sich bei Knoblich, H./Koppelman, U.: Imagepolitik, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketing-Lexikon, S. 435.



- Die Arbeitgeberimage-Werbung soll für den Fall eines konkreten Personalbedarfs die Rahmenbedingungen für eine effiziente gezielte Personalsuchwerbung verbessern helfen, indem sie die Arbeitsplätze "vorverkauft".<sup>162</sup>
- Nebeneffekte sind ein erhöhter Eingang von Initiativbewerbungen und Gehaltseinsparungen bei gleichzeitiger Erhöhung der Bewerberqualität.<sup>163</sup>

Voraussetzung der Arbeitgeberimage-Werbung ist eine umfassende zielgruppenbezogene **Analyse des Arbeitgeberimage**, wie sie in dieser Arbeit für das Branchenimage durchgeführt worden ist.<sup>164</sup> Befragt werden sollten aktuelle und potentielle Mitarbeiter, wobei insb. die Kenntnis der relativen Wettbewerbsposition im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern ermittelt werden muß. Die Imageanalyse sollte systematisch und in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Gespräche mit Mitarbeitern oder Kunden zur Erforschung des Image reichen keinesfalls aus, da diese Gespräche in aller Regel bereits eine unternehmenszugewandte Einstellung der Befragten voraussetzen. Gerade für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität wäre die Beurteilung durch diejenigen, die keinen Kontakt zum Unternehmen haben, interessanter. Hier wäre es wichtig zu erfahren, ob und aus welchen Gründen sie das Unternehmen ablehnen.<sup>165</sup> Doch auch neben einer systematischen Imageanalyse gilt es, alle Anzeichen für eine nachlassende Attraktivität oder etwaige Legitimitätsverluste auszuwerten. Derartige Früh-Indikatoren können sein:<sup>166</sup> Anzahl der Spontanbewerbungen, Resonanz bei Direct Marketing-Aktionen (z.B. Hochschulpräsentationen), Rückläufe auf Stellenanzeigen, (Früh-)Fluktuation, Anzeichen für innere Kündigung, überzogene Legitimationsbestrebungen (Rationalisierungen), Inhalte von subkultureller Kommunikation (z.B. Unternehmenswitze) oder entsprechende Äußerungen des Betriebsrates.

Unterteilt man die Gesamtheit erzielbarer Werbewirkungen gemäß dem Hierarchiekonzept von Lavidge/Steiner in eine Abfolge sukzessiv zu durchlaufender Stufen,<sup>167</sup> so legt die Arbeitgeberimage-Werbung ihren Schwerpunkt auf die ersten, der kognitiven und der affektiven Sphäre zuzurechnenden Stufen. Sie strebt als höchste Stufe die Erzeugung einer hohen Arbeitgeberpräferenz an. Es hängt von der aktuellen Stufe des Rezipienten ab, welche Werbemaßnahmen ergriffen werden müssen. In der kognitiven Sphäre steht das Werbeziel Informa-

162 Vgl. Beyer, H.-T.: Personalmarketing für Lehrlinge, in: Personalführung 9/1993, S. 740.

163 Vgl. Vollmer, R.E.: Personalimage, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 182.

164 Siehe Kap. D.II.

165 Vgl. Freimuth, J.: Personalmarketing, Personalimage und Unternehmenslegitimität, in: Personal 8/1990, S. 316.

166 Vgl. Freimuth, J.: Personalmarketing, Personalimage und Unternehmenslegitimität, in: Personal 9/1990, S. 355f.

167 Lavidge/Steiner unterscheiden insgesamt 7 Stufen der Werbewirkung: 1. Unawareness, 2. Awareness, 3. Knowledge, 4. Liking, 5. Preference, 6. Conviction, 7. Purchase. Dabei zählen die Stufen (2) und (3) zur kognitiven Sphäre, die Stufen (4) und (5) zur affektiven Sphäre und die Stufen (6) und (7) zur konativen Späre. Vgl. Lavidge, R.J./Steiner, G.A.: A model for predictive measurements of advertising effectiveness, in: Journal of Marketing, October 1961, S. 59ff. Die Parallelen zum (weitgefaßten) Einstellungskonzept sind unüberschbar. Siehe Kap. C.I.3.

tion (Bekanntmachung sowie Wissen- und Faktenvermittlung) im Vordergrund. In der affektiven Sphäre wird die emotionale Ansprache besonders bedeutsam.<sup>168</sup> Entsprechend ist die allgemein beobachtbare vermehrte Substitution von Text- durch Bildinformationen auch im Rahmen der Arbeitgeberimage-Werbung anzuraten, zumal das Arbeitgeberimage nicht nur auf der rationalen, sondern gleichzeitig auch auf der emotionalen Ebene entsteht. Daher ist auch eine Korrektur des Arbeitgeberimage allein mit Hilfe rationaler Argumente nicht immer möglich.<sup>169</sup>

Auch für die Arbeitgeberimage-Werbung gilt der Grundsatz der Übereinstimmung der gesendeten Botschaften mit den tatsächlichen Gegebenheiten.<sup>170</sup> Vor der werblichen Übermittlung einer bestimmten Unternehmens-Identität muß daher eine solche auch vorhanden sein, die zudem vom Top-Management gewollt und glaubwürdig repräsentiert wird. Erst im zweiten Schritt hat diese Unternehmens-Identität einen ihr angemessenen Werbeslogan zu finden.<sup>171</sup> Von den als attraktivitätsfördernd bekannten arbeitgeberbezogenen Faktoren,<sup>172</sup> wie Betriebsklima, Unternehmenskultur, Standort, Internationalität oder Unternehmensgröße, sollten ebenfalls nur solche herausgegriffen werden, bei denen das Unternehmen tatsächlich eine überdurchschnittliche Leistung aufweist. Sie sind bei ihrer Darstellung mit unternehmensspezifischen Facetten anzureichern, um plastischer zu wirken. Sinnvoll ist eine dem Phänomen der Informationsüberlastung angepaßte, Schlüsselinformationen (chunks) herausstellende Vorstrukturierung des Informationsangebots (prechunking).<sup>173</sup> Überdies sollte dem Adressaten eine angemessene Zeit für die Aufnahme und Verarbeitung gelassen werden, was v.a. mitnehmbare Printmedien favorisiert.

Nawrocki empfiehlt für Phasen konjunktureller Abschwächung ein antizyklisches Verhalten für die Arbeitgeberimagewerbung. Das Unternehmen sollte gerade auch in konjunkturellen Schwächephasen in den Medien präsent sein, allerdings möglichst ohne gleichzeitig Bewerberreaktionen zu provozieren. Das Arbeitgeberimage kann auf diese Art und Weise konserviert werden, so daß das Unternehmen nach Einsetzen der konjunkturellen Erholung nicht wieder am Nullpunkt beginnen muß.<sup>174</sup>

168 Vgl. Lavidge, R.J./Steiner, G.A.: A model for predictive measurement of advertising effectiveness, in: Journal of Marketing, October 1961, S. 60.

169 Scholz spricht hier von Positionierung durch Information, durch Emotion, durch Information und Emotion und durch Aktualität. Vgl. Scholz, C.: Personalmarketing, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2012.

170 Siehe Kap. E.I.3.2.2.

171 Vgl. Wever, U.A.: Firmenimage und Unternehmenskultur, in: zfo 7/1983, S. 337.

172 Siehe Kap. E.I.3.1.2.

173 Vgl. Bettman, J.R.: An information processing theory of consumer choice, Reading (Mass.) 1979, S. 204f.

174 Vgl. Nawrocki, J.: Keine Traute in der Flaute, in: Personalwirtschaft 11/1992, S. 23.

Die Arbeitgeberimage-Werbung weist enge Verzahnungen mit der Öffentlichkeitsarbeit auf.<sup>175</sup> Daher ist grundsätzlich eine Abstimmung der gesamten imagepolitischen Teilaktivitäten, z.B. im Rahmen eines Corporate Identity-Konzepts, empfehlenswert.<sup>176</sup> Auf einzelne Maßnahmen der **Arbeitgeberimage-Werbung an Hochschulen** wird in Kap. E.I.3.2.3.4. eingegangen.

### **b) Gezielte Personalsuchwerbung**

Gezielte Personalsuchwerbung hat die Aufgabe, eine vakante Position so darzustellen, daß sie den Präferenzstrukturen der Zielgruppe möglichst nahekommt und geeignete Bewerber sich zu einer Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen veranlaßt sehen.<sup>177</sup> Auf der Basis der Arbeitgeberimage-Werbung spricht die gezielte Personalsuchwerbung die konative Sphäre an und soll zu meßbaren Rekrutierungserfolgen führen. Die Werbung muß somit Handlungsaufforderungen vermitteln.<sup>178</sup> Über die direkte Aufgabe des kurzfristigen Rekrutierungserfolges hinaus übt die Personalsuchwerbung jedoch weitere Funktionen von nicht zu unterschätzender Wirkung aus. So steigert sie den Bekanntheitsgrad des Unternehmens. Zudem assoziiert man einen Arbeitgeber, der Mitarbeiter sucht, mit positiv belegten Begriffen wie Erfolg, Expansion und Abbau von Arbeitslosigkeit.<sup>179</sup>

Die Hauptform der Personalsuchwerbung, der Einsatz von Stellenanzeigen,<sup>180</sup> übt eine weitere Funktion aus, die Unterstützung der Selbstselektion der Bewerber. Experimentell konnte die Hypothese bestätigt werden, daß in ihrem Anforderungsprofil sehr spezifisch gehaltene Anzeigen die weniger qualifizierten Bewerber abschrecken.<sup>181</sup> Genaue Anforderungsprofile in Stellenanzeigen erfordern jedoch vorab eine Feststellung der tatsächlich erforderlichen Qualifikationen. Die im Rahmen einer in den Unternehmen zu beobachtenden "Qualifizierungs-Euphorie" häufig zu anspruchsvoll formulierten Anforderungen bergen die Gefahr der baldigen Unterforderung des neuen Mitarbeiters in sich.<sup>182</sup> In technischen Berufsfeldern könnte der Gedanke der Nutzung von Selbstselektionseffekten auch durch die Ansprache über die neuen Medien verwirklicht werden. Sucht man jemanden für die Stelle eines Informatikers, könnte man mit

175 Vgl. Arnold, U.: Personalwerbung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1815ff. Siehe Auch Kap. E.I.3.2.3.3.

176 Zum Corporate Identity-Konzept siehe Kap. E.II.3.

177 Vgl. Arnold, U.: Personalwerbung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1816.

178 Vgl. Lavidge, R.J./Steiner, G.A.: A model for predictive measurements of advertising effectiveness, in: Journal of Marketing, October 1961, S. 60.

179 Vgl. Mobil Oil AG: Finden qualifizierter Mitarbeiter, Hamburg 1991, S. 62.

180 Neben Stellenanzeigen sind auch andere Formen der Personalsuchwerbung möglich, z.B. das Einschalten von lokalen Radiosendern. Vgl. Reich, K.-H.: Personalmarketing-Konzeption, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 176.

181 Vgl. Mason, N.A./Belt, J.A.: Effectiveness of specificity in recruitment advertising, in: Journal of Management, Vol. 12, 3/1986, S. 428ff. Etwas einschränkender hierzu Belt, J.A./Paolillo, J.G.P.: The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement, in Journal of Management, Vol. 8, 1/1982, S. 107ff.

182 Vgl. Fröhlich, W.: Strategisches Personalmarketing, Düsseldorf 1987, S. 79.



vergleichsweise hoher Wahrscheinlichkeit unter den "Telekom online"-Nutzern fündig werden. Ebenfalls Auswirkungen auf die Bewerberselbstselektion, allerdings vom Unternehmen nicht erwünschte Auswirkungen, besitzen Chiffreanzeigen. Sie sind nicht zu empfehlen, da sie von qualifizierten Bewerbern abgelehnt werden.<sup>183</sup>

Die Stellenanzeigen sollten unter Personalmarketing-Gesichtspunkten aber nicht nur Forderungen an den Bewerber stellen, sondern sollten diesem auch etwas bieten können. Zu diesem Zweck ist die Propagierung der in Tabelle D-5 angegebenen tätigkeitsspezifischen Attraktivitätsfaktoren anzuraten,<sup>184</sup> z.B. interessante Aufgabenstellung, große Wahrscheinlichkeit auf einen Auslandseinsatz, gute Karrieremöglichkeiten und hohe Autonomie. Der Attraktivitätsfaktor "hohes Gehalt" sollte in Stellenanzeigen eher im Hintergrund stehen, da andernfalls verstärkt mit einem evtl. nicht erwünschten Bewerbertypus zu rechnen ist. Das hohe Gehalt kann jedoch im Rahmen der Bewerbungsgespräche als Attraktivitätsfaktor wirksam eingesetzt werden.

Eine Checkliste für die in Stellenanzeigen zu treffenden Aussagen liefern Hennecke/Reineke:<sup>185</sup>

- Aussagen über das Unternehmen
- Aussagen über die Position
- Aussagen über das Entgelt
- Aussagen über die Qualifikation
- Bewerbungsart, Unterlagen.

Zur konkreten Gestaltung von Stellenanzeigen (Prägnanz der Aussage, offensive Headline, Unverwechselbarkeit, Anmutungsqualität der Stellenbezeichnung<sup>186</sup> etc.) und Beispielen aus der Praxis sei auf Nawrocki verwiesen.<sup>187</sup>

Auch wenn die gezielte Personalsuchwerbung mit ihrer Hauptform, der Stellenanzeige, nach wie vor der Eckpfeiler der externen Personalbeschaffung ist, sind die Nachteile nicht zu leugnen: Stellenanzeigen verursachen hohe Kosten, führen zu großen Streuverlusten, basieren auf Ein-Weg-Kommunikation und ermöglichen keine frühzeitige Ansprache der Zielpersonen. Selbst gelungene Stellenanzeigen sind in ihrer Wirkung äußerst eingeschränkt, wenn die poten-

183 Vgl. Moser, K.: Personalmarketing, München 1992, S. 48. Hierdurch entfällt die von Freimuth empfohlene Taktik für Unternehmen mit negativem Branchenimage, verdeckte Anzeigen zu schalten, um überhaupt erst einmal den Kontakt zum Bewerber herzustellen. Vgl. Freimuth, J.: Personalimage - Das Erscheinungsbild als Arbeitgeber, in: Personal 2/1989, S. 44.

184 Siehe auch Kap. E.1.3.1.3.

185 Vgl. Hennecke, J.H./Reineke, W.: Management der Personalsuche, München 1984, S. 86.

186 So empfiehlt Reich, der ausgeschriebenen Position modernere Namen zu geben, z.B. Marketingassistent, Finanzreferent oder Junior-Kundenberater statt Sachbearbeiter oder Kommunikations- bzw. Teamassistentin anstatt Bürokraft. Vgl. Reich, K.-H.: Personalmarketing-Konzeption, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 171.

187 Vgl. Nawrocki, J.: Personalwerbung, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 270ff.

tiellen Bewerber nicht bereits eine positive Vorstellung von dem Unternehmen besitzen. Im Ergebnis sind Stellenanzeigen also als komplementäre Kommunikationsform zu sehen, die erst im Verbund mit den ihr den Boden bereitenden anderen Formen (Arbeitgeberimage-Werbung, persönliche Kommunikation, Public Relations) ihre volle Wirkung entfalten kann.

Bei jedem Einsatz einer Form der Kommunikation müssen die **Rahmenbedingungen der Kommunikation** in Rechnung gestellt werden, insb. die zunehmende Sättigung auf den Kommunikationsmärkten. Die Informationsüberlastung des Empfängers führt zu einer erhöhten Informationsselektion durch den Adressaten<sup>188</sup> und generell zur Wirkungsminderung werblicher Kommunikation. Gleichzeitig schränkt die Austauschbarkeit werblicher Kommunikation die Profilierung der Anbieter mit werblichen Mitteln ein. Zudem muß der Wertewandel berücksichtigt werden. Speziell Unternehmen, die aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit unter Legitimationsdruck stehen, müssen mit einer kritischer gewordenen Klientel rechnen. Die lange Zeit in der Werbung vorherrschende persuasive Kommunikation entspricht daher nicht mehr den derzeitigen Anforderungen der Adressaten. An ihre Stelle treten vermehrt Formen **dialogorientierter Kommunikation**.<sup>189,190</sup> Die Urform des Dialogs bildet die persönliche Kommunikation, die im folgenden dargestellt werden soll.

### 3.2.3.2 Persönliche Kommunikation

Die **persönliche Kommunikation** ist durch unmittelbaren, persönlichen Informationsaustausch zwischen zwei oder mehr Partnern gekennzeichnet.<sup>191</sup> Sie verzichtet auf den Einsatz von Medien für Zwecke der Kommunikation. In Tabelle E-2 ist sie den Kategorien (1) und (2) zuzuordnen, die die höchste Beeinflussungswirkung im Rahmen der Arbeitsplatzwahl aufweisen. Als ihre Hauptvorteile (gegenüber der Massenkommunikation) gelten die höhere Glaubwürdigkeit, die stärkeren sozialen Kontrollmöglichkeiten durch den Kommunikator, die durch die Feedbackmöglichkeit erhöhte Flexibilität, das leichtere Durchbrechen der Sperre der selektiven Informationsaufnahme und die fehlende Bindung an wettbewerbsrechtliche Vor-

188 Überdies hat sich herausgestellt, daß z.B. die Pharma-Werbung nur diejenigen Personen im angestrebten Maße erreicht, die bereits eine tendenziell positive Einstellung gegenüber der Pharma-Industrie besitzen. Vgl. Vogt, M.: Werbedruck und Imageerfolg - Kontrollergebnisse und Randbefunde eines Verbandes, in: Baerns, B. (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele, Frankfurt 1995, S. 238.

189 Vgl. Freimuth, J./Elfers, C./Zirkler, M.: "Schneller, höher, weiter" reicht nicht mehr. Neue Wege in der Personalwerbung, in: Personalführung 2/1993, S. 151.

190 Als **Kommunikationsstile** sind Persuasion (Kommunikation als Mittel zum Zweck), Information (Fakten bieten und die Deutung jedem selbst überlassen) und Dialog (Argumentation zur Herbeiführung von gemeinsamen Situationsdeutungen und Chance für Konsenserzielung) denkbar. Vgl. Steinmann, H./Zerfaß, A.: Management der integrierten Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 27ff.

191 Vgl. Kaas, K.P.: Persönliche Kommunikation, interpersonelle Kommunikation, direkte Kommunikation, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 868; Hermanns, A./Püttmann, M.: Integrierte Marketing-Kommunikation, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 33.

schriften.<sup>192</sup> Für das Individuum besitzt die persönliche Kommunikation die wichtige Aufgabe des Abbaus von subjektivem Entscheidungsrisiko und kognitiver Dissonanz.<sup>193</sup> Diese Funktionen machen die persönliche Kommunikation mit zunehmender Nähe zur Bewerbungsentscheidung und zur Entscheidung über die Arbeitsplatzannahme gegenüber der unpersönlichen Massenkommunikation überlegen.<sup>194</sup>

Die persönliche Kommunikation muß weiter in eine direkte und eine indirekte Kommunikation (aus Unternehmenssicht) unterschieden werden (siehe Tabelle E-2), da diese Differenzierung eine Relativierung der aufgeführten Vorzüge zur Folge hat. Bei der **persönlichen Direkt-Kommunikation** (Feld 2 in Tabelle E-2) ist der Kommunikator ein Unternehmensangehöriger, der bewußt zur Kommunikation mit den potentiellen Bewerbern eingesetzt wird (meist ein Recruiter). Diese Kommunikationsprozesse sind durch das Unternehmen also direkt steuerbar. Die **persönliche indirekte Kommunikation** (Feld 1) hingegen ist durch das Unternehmen kaum steuerbar. Sie bezeichnet die Kommunikation der Zielgruppenangehörigen untereinander.

Die Beeinflussungswirkung der persönlichen Direkt-Kommunikation fällt aus folgenden Gründen geringer aus als die der persönlichen indirekten Kommunikation: Die Glaubwürdigkeit eines Unternehmensangehörigen als Kommunikator erreicht niedrigere Werte, da er als kommerziell motiviert gelten kann. Eine soziale Kontrolle über den Kommunikanten kann er, da er nicht zum näheren Umfeld des Kommunikanten gehört, ebenfalls nicht ausüben. Darüber hinaus bewirkt laut einer Untersuchung von Beba insb. die persönliche Kommunikation der Adressaten untereinander eine verringerte Risikowahrnehmung bei der Arbeitsplatzentscheidung. Diese Aussagen belegen die herausragende Bedeutung, die der Aktivierung der zwischenmenschlichen Kommunikationsprozesse im Rahmen des Personalmarketing zukommt.<sup>195</sup>

Eine Möglichkeit zur Stimulierung und Beeinflussung dieser Kommunikationsprozesse besteht in der Ansprache von **Meinungsführern**.<sup>196</sup> Es bedarf keines näheren Nachweises, daß in sozialen Gruppen bestimmte Personen einen stärkeren Einfluß auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder haben als andere. Der Grundgedanke des Meinungsführerkonzepts bestand in seinen Anfängen darin, diese einflußreichen Personen v. a. über die Mas-

192 Vgl. Kaas, K.P.: Persönliche Kommunikation, interpersonelle Kommunikation, direkte Kommunikation, a.a.O., S. 868 und Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 528.

193 Vgl. Kaas, K.P.: Persönliche Kommunikation, interpersonelle Kommunikation, direkte Kommunikation, a.a.O., S. 868.

194 Die persönliche Direkt-Kommunikation (Feld 2 in Tabelle E-3) weist jedoch nicht nur eine größere Wirkung als die Massenkommunikation (Feld 4) auf, sondern auch als die unpersönliche Direkt-Kommunikation (Feld 3). Dies kommt laut Beba allerdings erst bei mehrphasiger Ansprache im Rahmen eines Kontaktkettenkonzepts zum Tragen. Vgl. Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation, Berlin 1993, S. 288f.

195 Vgl. Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation, Berlin 1993, S. 340.

196 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 536ff. und Beba, W.: Meinungsführerschaft, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 763ff.



senmedien anzusprechen, in der Erwartung, daß in einem zweiten Schritt die Meinungsführer ihrerseits die Einstellungen und Verhaltensweisen der sog. Meinungsfolger im Unternehmenssinne beeinflussen würden. Dieser Optimismus hinsichtlich des Meinungsführerkonzepts ist im Laufe der Zeit einer realistischeren Einschätzung gewichen. Die Probleme der eindeutigen Definition von Meinungsführerschaft und der Identifikation der Meinungsführer konnten zu keinem Zeitpunkt befriedigend gelöst werden. Heute geht man nicht mehr von einer an die Eigenschaften einer Person gebundenen Meinungsführerschaft aus, sondern von einer themenspezifischen, graduellen Meinungsführerschaft, wobei zudem noch Ratgeber und Ratnehmer unter bestimmten Umständen einen Rollentausch vollziehen. Angesichts dieser Einschränkungen hat das Konzept viel von seiner ursprünglichen Faszination eingebüßt. Für Zwecke des Personalmarketing kann es evtl. jedoch zu einer Renaissance des Konzepts kommen. Da diese Chancen sich aber nur im Rahmen des Kontaktketten-Konzepts realisieren lassen, wird die Anwendung des Meinungsführerkonzepts unter dem entsprechenden Gliederungspunkt behandelt (siehe Kapitel E.I.3.2.5.).

Für die konkrete Gestaltung der persönlichen Kommunikation sind Überlegungen zur Verwendung von einseitigen oder zweiseitigen Mitteilungen anzustellen. Folgende Feststellungen können getroffen werden: Individuen mit einer höheren Ausbildung bevorzugen zweiseitige Mitteilungen, Individuen mit einem geringeren Ausbildungsstand präferieren einseitige Mitteilungen. Zweiseitige Mitteilungen machen Einstellungen widerstandsfähiger gegenüber späterer "Gegenpropaganda".<sup>197</sup>

### 3.2.3.3 Public Relations

Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) umfaßt "die planvolle und effektive Gestaltung der Beziehungen der Unternehmung zu einer nach Gruppen gegliederten Öffentlichkeit ... mit dem Ziel, bei diesen Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis zu gewinnen bzw. zu festigen."<sup>198</sup> Nach Steinmann/Zerfaß sind hiervon nur Kommunikationsaktivitäten mit solchen Gruppen und Rollenträgern betroffen, zu denen weder marktliche Beziehungen bestehen noch beabsichtigt sind,<sup>199</sup> z.B. Anwohner, Kritikergruppen, Verbände, Gesetzgeber und Behörden.

197 Vgl. Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern/Stuttgart/Toronto 1991, S. 234ff.

198 Meffert, H.: Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988, S. 374.

199 Vgl. Steinmann, H./Zerfaß, A.: Management der integrierten Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 20.

Die wichtigsten **Instrumente der Public Relations** sind:<sup>200</sup>

- Pressearbeit: Interviews, Aussendung von Presstexten, Schriften, Redaktionsbeiträgen o. ä., Pressekonferenzen, Pressefahrten etc.
- PR-Veranstaltungen: Ausstellungen, Jubiläumsfeste, Fachtagungen, Seminare, Tag der offenen Tür, Betriebsbesichtigungen etc.
- PR-Aktionen: Wettbewerbe, Einsatz von Informations-Mobilen, Prominenten-Aktionen etc.
- Druckschriften: Geschäftsbericht, PR-Broschüren, PR-Anzeigen, Sozialbericht, Umweltbericht etc.
- Gesprächsmedien: Talk-Show, Hearing, Podiumsdiskussion, Vorträge, Präsentationen etc.
- Sonstige Instrumente: Product Placement, Mäzenatentum, Öko-Sponsoring, Umweltstiftungen, Umwelttelefon etc.

Unabhängig davon, ob das Unternehmen über die Öffentlichkeitsarbeit oder die Arbeitgeberimage-Werbung bewußt versucht, sich mit Hilfe der (Massen-)Medien zu positionieren oder ob es dies dem Zufall überläßt, werden die Medien über das Unternehmen, die Branche, die Arbeitsmarktchancen etc. berichten und auf diese Weise für bestimmte Vorstellungsbilder vom Unternehmen bei den Zielgruppen sorgen. Konsequenterweise sollten daher die sog. **journalistischen Selektionskriterien** bekannt sein.<sup>201</sup> Eine wichtige Gesetzmäßigkeit der Informationsvermittlung durch die Massenmedien ist die Tatsache, daß einmal in den Rang einer Nachricht aufgestiegene Ereignisse an Eigengewicht und Kontinuität zunehmen, selbst wenn die Folgeereignisse in ihrer Intensität längst wieder im Abnehmen begriffen sind. Es scheint also eine Art Nachrichtenbarriere zu existieren, die erst einmal überwunden werden muß. Ist dies geschafft, so haben nachfolgende gleichartige Ereignisse eine höhere Wahrscheinlichkeit, wiederum zu Nachrichten zu werden.<sup>202</sup> Diese Erkenntnis erhellt die ungewöhnliche Medienresonanz der Hoechst-Störfälle des Jahres 1993. Nachdem die "Störfälle bei Hoechst" erst einmal auf der Agenda der Massenmedien standen, wurde auch über alltägliche Vorkommnisse, wie die Verseuchung von Kühlwasser durch einen umgestürzten 5 Liter-Kanister Öl, ausführlich berichtet.<sup>203</sup> Warum diese Unfälle überhaupt zu einer Mediennachricht avancierten, liegt an den drei Faktoren "Bedeutsamkeit", "Seltenheit" und "Negativismus".<sup>204</sup> Unter der "Bedeutsamkeit" ist die Relevanz für den Mediennutzer, hier: die Gefährdung seiner Gesundheit, zu

200 Vgl. Hermanns, A./Naundorf, S.: Public Relations (P.R.), in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 984 und Hopfenbeck, W.: Kommunikationspolitik und Ökologie, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 979.

201 Vgl. Steinmann, H./Zerfuß, A.: Management der integrierten Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 29.

202 Vgl. Schulz, W.: Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien, 2. Aufl., Freiburg/München 1990, S. 14.

203 Vgl. Steinmann, H./Zerfuß, A.: Management der integrierten Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 32.

204 Zu diesen und weiteren Faktoren, die den Nachrichtenwert eines Ereignisses bestimmen siehe Schulz, W.: Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien, 2. Aufl., Freiburg/München 1990, S. 17ff.

verstehen. Der Begriff "Negativismus" bezeichnet den Sachverhalt, daß negative Ereignisse in den Medien grundsätzlich einen höheren Nachrichtenwert besitzen als positive Ereignisse. Die Unternehmen aus Branchen mit Legitimitätsproblemen (z.B. Wehrtechnik, Tabak, Chemie, Mineralölindustrie, Pharma) müssen sich aus diesen Gründen bewußt sein, daß sich allein aus ihrer Branchenzugehörigkeit ein latentes "Bedeutsamkeits- und Negativismus-Potential" ableiten läßt. Aufgrund dieser Vorsensibilisierung können bereits kleine Vorfälle negativer Art leicht Nachrichtenwert und somit unerwünschte Medienpräsenz erlangen.

Die Legitimitätsproblematik vieler Unternehmen hat in den letzten Jahre erheblich zugenommen und wird dies vermutlich auch weiterhin tun. Viele Gruppierungen (z.B. Greenpeace, BUND) stellen immer wieder die gesellschaftliche Legitimation des unternehmerischen Handelns in Frage. Ein lediglich an Gesetzesauflagen orientiertes Verhalten der Unternehmen (z.B. im Umweltschutz) erscheint nicht ausreichend, um die Bereitschaft des Unternehmens hinsichtlich der immer häufiger geforderten Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung glaubwürdig zu übermitteln.<sup>205</sup> Statt dessen wird in immer größerem Ausmaß offensichtlich, daß sich das Augenmerk der Unternehmen auch auf solche Entwicklungen richten muß, die sich nicht unmittelbar im marktbezogenen Bereich der Unternehmung abspielen. Das gesamte gesellschaftliche Umfeld muß somit in die unternehmerischen Überlegungen und Aktivitäten einbezogen werden.<sup>206</sup> Für die PR-Arbeit bedeutet diese "Gesellschaftsorientierung" v.a. die Integration neuer Ansprüche in ihr Blickfeld, die aktive Gestaltung von Kommunikationsbeziehungen, v.a. die Ansprache kritischer Zielgruppen und eine generelle Erhöhung der Kommunikationsintensität.<sup>207</sup> War die PR-Arbeit früher vornehmlich von einer "Einweginformation" über positive Sachverhalte gekennzeichnet, so muß die Entwicklung der letzten Jahren hin zu einer "Zweikanal-Kommunikation" noch stärker forciert werden.<sup>208</sup> Diese Neuorientierung der Öffentlichkeitsarbeit ist zudem erforderlich, um dem (zunehmenden) Wertepluralismus in der Gesellschaft angemessen entgegentreten zu können. Da sich ein allgemeines und widerspruchsfreies System ethischer Normen nicht aufstellen läßt, sind Wertkonflikte unvermeidbar. Verhärtete Positionen der Betroffenen lassen sich jedoch am besten im **Dialog** zu Kompromissen umformen. Als zukunftsweisender Denkansatz für derartige Problemstellungen kommt evtl. die Diskursethik in Betracht.<sup>209</sup> Der stete Dialog mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen bietet dem Unternehmen zudem den Vorteil, sich im Sinne eines Frühwarnsystems rechtzeitig auf die Artikulation ökologischer Ansprüche einstellen und staatliche Regulierungen antizipieren zu können.<sup>210</sup>

205 Vgl. Meffert, H.: Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988, S. 387.

206 Vgl. ebenda, S. 374.

207 Vgl. ebenda, S. 376.

208 Vgl. Hopfenbeck, W.: Kommunikationspolitik und Ökologie, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 975.

209 Vgl. Meffert, H.: Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988, S. 378.

210 Vgl. Hopfenbeck, W.: Kommunikationspolitik und Ökologie, a.a.O., S. 976.



Für die **Bewältigung akuter Legitimitätskrisen**, die meistens bei Umweltgefährdungen entstehen,<sup>211</sup> kann die von einigen Unternehmen gegenüber Angriffen der Ökolobby praktizierte Strategie "Augen zu und durch" nicht empfohlen werden. Sie führte in der Vergangenheit zu mitunter erheblichen Imageschäden und Umsatzeinbußen.<sup>212</sup> Statt dessen ist auch in Krisenfällen der offene Dialog (Offenheit statt Taktieren, die ganze Wahrheit, offen werden - offen bleiben) das Gebot der Stunde.<sup>213</sup>

Für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität ist gerade auf dem Gebiet der Public Relations eine **branchenweite Zusammenarbeit** sinnvoll. Einerseits ist es für das einzelne Unternehmen kaum möglich, sein Unternehmensimage völlig vom Branchenimage abzukoppeln. Auf sich allein gestellt kann das Unternehmen aber auch nicht das Image der gesamten Branche ändern. Zudem dürften sämtliche Unternehmen einer Branche mit einem negativen Image ein Interesse an einer Verbesserung des Branchenimage haben. In einigen Branchen sind die Formen der zwischen- bzw. überbetrieblichen Zusammenarbeit bereits sehr weit fortgeschritten. Beispielsweise hat der Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI), hinsichtlich seiner Öffentlichkeitsarbeit einen hohen Professionalitätsgrad erreicht.<sup>214</sup>

Als erheblich wirkungsmindernd stellt sich jedoch immer wieder das Fehlverhalten einzelner Unternehmen heraus. So kann ein einziger Vorfall mit Medienresonanz das jahrelange Bemühen der Verbände um Imageverbesserungen und Glaubwürdigkeit ihrer Branche mit einem Schlag zunichte machen. Als plakatives Beispiel kann ein Vorfall bei der Sandoz AG in Basel Ende 1986 aufgeführt werden. Nachdem als Folge eines Lagerbrandes ca. 800 Tonnen Chemikalien zusammen mit Löschwasser in der Rhein gelangten, verendeten viele Fische des Oberheins an den Folgen der Vergiftung. Dieser Vorfall und weitere neun Unfälle entlang des Rheins in den nächsten sechs Wochen erhielten in den Medien auf breiter Front negative Headlines. Dies an sich hätte für die Chemiebranche bereits einen erheblichen Imageschaden dargestellt. Zeitgleich erschien jedoch noch eine nicht mehr rechtzeitig gestoppte Werbekampagne des VCI mit dem Titel "Lieber Rhein - wir haben wesentlich dazu beigetragen, daß Dein Sauerstoffgehalt heute höher als in den fünfziger Jahren ist. Wir sind also mit Erfolg bei der Arbeit."<sup>215</sup>

Hieraus folgt unmittelbar, daß die Professionalisierung der Verbandsarbeit sicherlich eine wichtige Aufgabe darstellt. Solange aber mit Umweltkatastrophen derartigen Ausmaßes oder zweifelhafter Krisen-PR einzelner Unternehmen gerechnet werden muß, kann die Verbandsar-

211 Vgl. Hopfenbeck, W.: Kommunikationspolitik und Ökologie, a.a.O., S. 980.

212 So meldeten deutsche Shell-Pächter aufgrund der von den Verbrauchern abgelehnten geplanten Versenkung der Off-shore-Plattform Brent Spar zwischenzeitliche Umsatzrückgänge von über 50%, vgl. o.V.: "Versenkt die Shell", in: Spiegel 25/1995, S. 23.

213 Vgl. Demuth, A.: Erfolgsfaktor Image, Düsseldorf/Wien/New York/Moskau 1994, S. 171ff.

214 Aus den vielen Veröffentlichungen des VCI sei hingewiesen auf Verband der Chemischen Industrie: Kampagne 1994: Chemie und Öffentlichkeit, Frankfurt 1994 oder Verband der Chemischen Industrie: Positionen der chemischen Industrie, Frankfurt 1994.

215 Vgl. Börner, C.: Wandel der Öffentlichkeitsarbeit der chemischen Industrie von der Imagewerbung zur dialogorientierten Kommunikation, unveröffentlichte Diplomarbeit, Nürnberg 1994, S. 44.

beit nur eine äußerst begrenzte Wirkung erzielen. Es empfiehlt sich eine stärkere Selbstverpflichtung der Verbandsmitglieder zu bestimmten Verhaltensweisen<sup>216</sup> und zu offener, vollständiger und wahrheitsgemäßer Information (auch in Krisenfällen)<sup>217</sup> sowie Sanktionsmaßnahmen für das gegen diese Selbstverpflichtung vorsätzlich verstoßende Unternehmens bis hin zu einer "öffentlichen Ächtung" dieses Unternehmens durch den Verband.

### 3.2.3.4 Exkurs: Kontaktketten-Konzept

Der dem Direct-Response-Marketing entstammende Begriff der Kontaktkette beschreibt den Versuch, mit Hilfe einer bewußt auf mehrere Stufen ausgelegten Direkt-Kommunikation mit einer Zielgruppe eine Geschäftsbeziehung zu ihr aufzubauen und zu festigen. Die vom Unternehmen gewählte Art der jeweiligen Kontaktaufnahme orientiert sich dabei an den vorangegangenen Reaktionen des Adressaten, wodurch teure Kommunikationsaktivitäten bei unsicheren Kunden (fehlender Response) vermieden werden können. Mit Durchlaufen der Kontaktkette wandelt sich die Art der Kommunikation in der Regel von der Massenkommunikation zu individuellen Anspracheformen, die zuerst medialer Art sind und in der Entscheidungsphase zu persönlicher Kommunikation übergehen.<sup>218</sup> In Tabelle E-2 würde eine "klassische" Kontaktkette demnach die dort aufgeführten Kommunikationskategorien (4), (3) und (1) durchlaufen.

Das Kontaktkettenkonzept will dem Individualisierungstrend in der Gesellschaft durch eine hierauf abgestimmte individuelle Kontaktaufnahme und Informationsdarbietung begegnen. Die bestehende Beziehung zum Adressaten soll helfen, die durch das zunehmend selektive Informationsverhalten bestehende Wahrnehmungssperre leichter zu überwinden. Zudem ist durch den kontinuierlichen Dialog eine leichtere Profilgewinnung bei der Zielgruppe zu erwarten. Das Kontaktkettenkonzept besitzt für das Personalmarketing besondere Relevanz, da es seine volle Wirkung gerade bei extensiven, zeitlich ausgedehnten Entscheidungsprozessen wie dem der Arbeitsplatzwahl entfaltet.<sup>219</sup>

Grundlage einer wirkungsvollen Kontaktkette ist ein umfassendes **Data-Base-Management**. Hierbei stehen neben soziodemographischen und psychographischen Daten v.a. die Reaktionsprofile des Adressaten (Reaktionen auf vorangegangene Direktkommunikationsaktivitäten) im

216 Ein Beispiel sind die 1986 verabschiedeten "Umweltleitlinien" des VCI, die insb. dort Anwendung finden sollen, wo gesetzliche Regelungen nicht mehr greifen oder nicht bestehen. Vgl. Börner, C.: Wandel der Öffentlichkeitsarbeit der chemischen Industrie von der Imagewerbung zur dialogorientierten Kommunikation, a.a.O., S. 33.

217 Des weiteren wäre eine branchenweite PR-Schulung der PR-Mitarbeiter und Vorstände der einzelnen Unternehmen von Vorteil.

218 Vgl. Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation, Berlin 1993, S. 102ff. und S. 116f.; Diller, H.: Kontaktkette, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 565.

219 Vgl. Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation, Berlin 1993, S. 104ff.

Mittelpunkt.<sup>220</sup> Auf den hinteren Stufen der Kontaktkette übt die zunehmend eingesetzte persönliche Kommunikation eine wichtige Informationsgewinnungsfunktion für das Unternehmen aus.<sup>221</sup>

Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf den Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität liegt, ist eine Rückbesinnung auf das wesentliche Personalmarketing-Problem dieser Unternehmen erforderlich. Das negative Branchenimage bewirkt vielfach ein Ausscheiden dieser Unternehmen in einer sehr frühen Phase der Arbeitsplatzwahl, nämlich bevor zwischen dem Unternehmen und den potentiellen Bewerbern überhaupt ein Kontakt zustandegekommen ist. Folglich müssen die Unternehmen von sich aus aktiv den Kontakt zu ihren Zielgruppen suchen. Unterstützt werden kann die **Forderung nach einer möglichst frühzeitigen Kontaktaufnahme** mit den potentiellen Bewerbern durch die Feststellung Vollmers, daß bereits 40% der High Potentials gegenüber 25% der normalen Studenten angeben, bereits kurz vor dem Examen eine Stelle in Aussicht zu haben.<sup>222</sup>

Die Initialisierung des Dialogs mit den namentlich noch nicht bekannten Angehörigen der Zielgruppe erfolgt v. a. über Massenmedien. Die Rezipienten können z.B. über Response-Anzeigen oder TV-Spots mit Responsemöglichkeit zum Eintritt in den Dialog mit dem Unternehmen aufgefordert werden. Doch sind auch Hochschulmessen eine äußerst günstige Gelegenheit für die Dialoginitialisierung, da bei den dort Angesprochenen von einem hohen Involvement ausgegangen werden kann und bei dieser Gelegenheit verteilte Broschüren (mit Responseelementen) kaum Streuverluste aufweisen dürften.<sup>223</sup>

Die Weiterführung des Dialogs erfolgt in der ersten Zeit nach der Kontaktaufnahme vorwiegend über schriftliche Kommunikation.<sup>224</sup> Incentives (z.B. kleine Geschenke, Beigaben) eignen sich dazu, die Adressaten zu einer Aufrechterhaltung des Kontakts zu motivieren.<sup>225</sup> Um Reaktanz zu vermeiden, sollte die Kontaktfrequenz nicht zu hoch sein. Anhand des Kriteriums der Entscheidungsreife des Adressaten (hier: Nähe zur Bewerbungsentscheidung) werden die in der jeweiligen Phase für den Adressaten interessanten Informationen vermittelt.<sup>226</sup>

In den entscheidungsnahen Phasen sollte der Kontakt intensiviert werden. Dies geschieht am wirkungsvollsten durch eine Individualisierung der Dialogformen, vorzugsweise durch persön-

---

220 Vgl. ebenda, S. 108.

221 Vgl. ebenda, S. 117.

222 Vgl. Vollmer, R.E.: Personalimage, a.a.O., S. 203. Ähnlich äußert sich auch Berk, B. van: Hochschulkontakte (Hochschulmarketing), in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 217ff.

223 Vgl. Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation, Berlin 1993, S. 118.

224 Vgl. ebenda, S. 126.

225 Vgl. ebenda, S. 118.

226 Vgl. ebenda, S. 113ff.



liche Kommunikation (fernmündlich, Einladungen).<sup>227</sup> Es drängt sich nun die Frage auf, welcher der richtige Zeitpunkt hierfür ist. Gemäß dem Untersuchungsergebnis aus Kapitel D.II.2. beabsichtigt die Masse der Studenten (42%), die erste Bewerbung in den ersten beiden Monaten nach dem Diplom zu versenden. Für die Unternehmen erscheint daher der Zeitraum von 2 bis 4 Monaten vor dem letzten Examenstag als besonders geeignet, um für eine Intensivierung des Kontaktes mit den Examenkandidaten zu sorgen und diese zur Abgabe einer Bewerbung aufzufordern. Einerseits konkurriert man in der Regel noch nicht oder kaum mit anderen Arbeitgebern um die betreffenden Bewerber. Die Bewerber haben in dieser Phase der Examensvorbereitung zudem wenig Zeit, um umfangreiche Bewerbungsaktionen bei anderen Unternehmen zu starten. Hierdurch entfällt auch das Eingehenmüssen auf höhere Gehaltsforderungen des Bewerbers aufgrund ihm vorliegender Konkurrenzangebote. In jedem Fall sollte man unter Angabe plausibler Gründe (z.B. bei Absage ist rechtzeitig eine erneute Suche nach einem Bewerber erforderlich) die Entscheidung des Bewerbers noch in der Phase vor dem letzten Examenstag herbeiführen (Befristung des Arbeitsvertragsangebots, "Taktik der zu verscherzenden Gelegenheit"), um das Auftreten weiterer Arbeitgeberkonkurrenz zu umgehen.

Sinnvoll ist eine Data-base-Zielgruppenselektion **gradueller Meinungsführer**.<sup>228</sup> Über die vielen gespeicherten Informationen über die Adressaten, v.a. hinsichtlich ihres Response, d.h. der von ihnen angeforderten Unterlagen über das Unternehmen, ist es im Rahmen des Kontaktketten-Konzepts relativ leicht möglich, erste Anhaltspunkte für das Vorliegen einer graduellen Meinungsführerschaft zu gewinnen. Üblicherweise wird nämlich davon ausgegangen, daß Meinungsführer ein aktives Informationssuchverhalten bezüglich des Gebietes ihrer Meinungsführerschaft an den Tag legen. Die solcherart identifizierten Adressaten könnten nun vom Unternehmen mit besonderer Aufmerksamkeit angesprochen und mit vielfältigen Zusatzinformationen versorgt werden.

Das Kontaktketten-Konzept weist eine natürliche Nähe zum Personalmarketing über Hochschulkontakte auf. Dies offenbart sich insb. bei einem Blick auf die für Hochschulkontakte angegebenen Vorteile:<sup>229</sup>

- Geringere direkt entstehende Kosten
- Erheblich geringere Streuverluste
- Zeitvorsprung gegenüber anderen Arbeitgebern
- unmittelbare Kommunikationssituation, die ein besseres Kennenlernen und Eingehen auf den Kommunikationspartner ermöglicht.

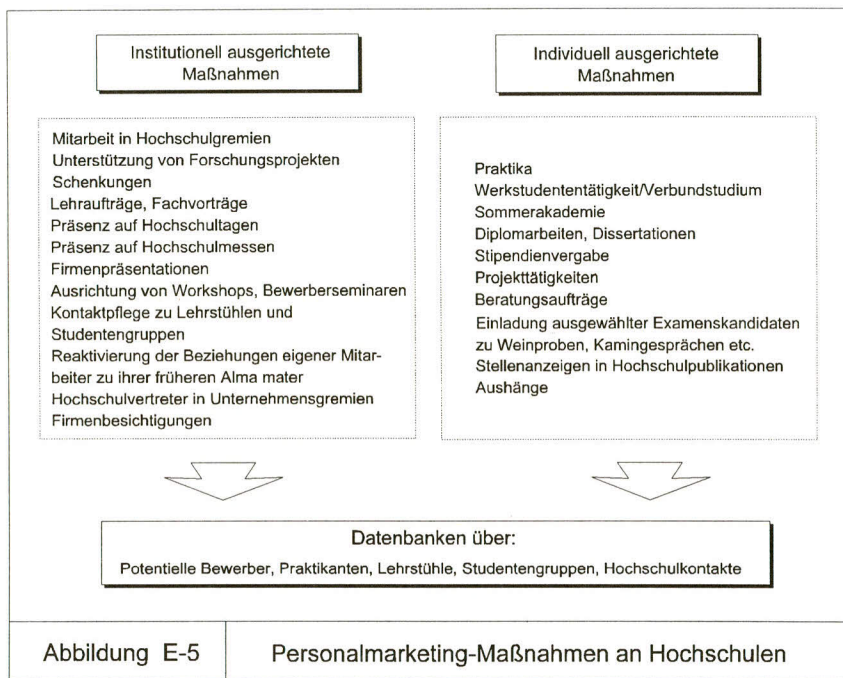
---

227 Vgl. ebenda, S. 124ff.

228 Siehe hierzu ausführlich Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation, Berlin 1993, S. 384ff.

229 Vgl. Freimuth, J.: Personalakquisition an Hochschulen, in: Personal 4/1987, S. 146.

Die Kompatibilität der genannten Vorzüge mit denen des Kontaktketten-Konzepts läßt es daher als sinnvoll erscheinen, das Kontaktkettenkonzept besonders im Bereich des Personalmarketing an Hochschulen einzusetzen. Mit welchen konkreten Möglichkeiten der Kontaktaufnahme und -pflege das Kontaktkettenkonzept im Hochschulbereich angereichert werden kann, ergibt sich aus Abbildung E-5.



Es soll hier nicht näher auf die einzelnen Personalmarketing-Maßnahmen eingegangen werden, da dies bereits in anderen Veröffentlichungen erfolgt ist.<sup>230</sup> Hinsichtlich des in den Vereinigten Staaten wesentlich stärker verbreiteten Personalmarketing an Hochschulen können deutsche Unternehmen amerikanischen Ursprungs (z.B. IBM, HP) aus den "on campus recruiting"-Erfahrungen ihrer amerikanischen Mutterfirmen Nutzen ziehen. Grundsätzlich ist das Verfolgen einer "Key University-Strategie" empfehlenswert: Um Ressourcen zu sparen und

<sup>230</sup> Vgl. Ahlers, F.: Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung über Hochschulkontakte, München/Mering 1994, S. 167ff.; Freimuth, J.: Personalakquisition an Hochschulen, in: Personal 4/1987 S. 146f.; Freimuth, J.: Personalmarketing an Hochschulen, in: Personalführung 1/1987, S. 38ff.; Fröhlich, W./Langecker, F.: Dem qualifizierten Nachwuchs auf der Spur, in: Personalwirtschaft 1/1989, S. 18; Lentz, B.: Kampf um die Besten, in: Manager Magazin 6/1987, S. 280; Stehle, W.: Ansprache von Bewerbern - dargestellt am Beispiel der Ansprache von Hochschulabsolventen, in: Moser, K./Stehle, W./Schuler, H. (Hrsg.): Personalmarketing, Göttingen/Stuttgart 1993, S. 42ff.

eine gezieltere Kontaktpflege betreiben zu können, werden die o.g. Personalmarketing-Maßnahmen nur an einigen ausgewählten Hochschulen vom Unternehmen durchgeführt.

Die **institutionell ausgerichteten Maßnahmen** beziehen sich vielfach nicht direkt auf die eigentliche Zielgruppe der potentiellen Bewerber, sondern z.B. auf Professoren, Assistenten, Verwaltungspersonal oder Studentenvereinigungen (nicht in ihrer Funktion als Bewerber). Große Unternehmen verfügen durch ihre eigenen Mitarbeiter, die noch Kontakte zu ihrer früheren Hochschule haben (z.B. Lehrauftrag) oder leicht herstellen könnten, in der Regel über ein immenses, meist nicht ausgeschöpftes Network. Diese Hochschulkontakte sollten in einer Hochschuldatenbank systematisch erfaßt und ständig aktualisiert werden. Der Kontakt zu den institutionalisierten Gruppen ist deshalb bedeutsam, da hierdurch der Boden für leichtere Rekrutierungserfolge bereitet wird. Das Unternehmen wird zu allen wichtigen Veranstaltungen an der Hochschule eingeladen, kann leichter Aushänge an der Hochschule plazieren, Diplomanden und Praktikanten gewinnen oder erhält u.U. auch Empfehlungen hinsichtlich einiger besonders befähigter Examenskandidaten. Bei der Pflege dieser Kontakte sollte auf personelle Kontinuität auf Unternehmensseite geachtet werden. Zudem ist, daß die angesprochenen Gruppen eigenständige Ziele verfolgen und nicht nur Erfüllungsgehilfen des Unternehmens sind. Das Unternehmen muß ihnen bei ihrer Interessenverfolgung somit auch von Nutzen sein.

**Eigene Erfahrungen** mit dem Unternehmen, insb. Praktika, Werkstudententätigkeiten, und Diplomarbeiten, steigern die Bewerbungswahrscheinlichkeit und sind daher als wichtige Teilschritte im Rahmen der Kontaktkette einzusetzen.<sup>231</sup> Als gelungenes Beispiel kann die Bildung des Siemens-Studentenkreises für Kaufleute (SSK) angeführt werden. Er setzt sich im wesentlichen aus zwei Gruppen zusammen: aus ehemaligen Auszubildenden, die in erster Linie Wirtschaftswissenschaften studieren und aus Studenten, die das erste Praktikum im Rahmen des Betriebsverbunden Studiums (BvS) erfolgreich absolviert haben. Das BvS stellt eine betriebliche Weiterqualifikation von Studenten mit mindestens gutem Vordiplom dar, in dessen Verlauf drei systematisierte Praktikumsblöcke mit insgesamt 18 Wochen Dauer in den Semesterferien durchlaufen werden. Der Vorteil liegt insb. in der sofortigen späteren Einsetzbarkeit dieser Mitarbeiter, die auf ein Trainee-Programm verzichten können. Die einzelnen Siemens-Geschäftsbereiche erhalten zweimal pro Jahr eine Broschüre, in der die examensnahen SSK-Mitglieder vorgestellt werden. Dieses Programm scheint sehr erfolgreich zu verlaufen, da sich ca. 70% der SSK-Mitglieder für Siemens als späteren Arbeitgeber entscheiden.<sup>232</sup>

231 Vgl. Seyfried, K.-H.: Was Berufsanfängern wichtig ist, in: Capital 6/1993, S. 211

232 Vgl. Buol, U. von/Prieß, C.-H./Ahlers, F.: Strategische Nachwuchskräfte rekrutierung über Studentenkreise, in: Personalwirtschaft 1/1992, S. 17f. Ein Problem dürfte jedoch bei derart groß angelegten Programmen (im SSK befinden sich ca. 500 Studenten) in Zeiten konjunktureller Schwäche auftreten. Da die einzelnen Geschäftsbereiche in Großunternehmen in der Regel sehr selbständig agieren (Profit Center), werden sie in Abhängigkeit von dem gerade aktuellen Personalbedarf Mitarbeiter einstellen oder auch nicht. Die Zentralabteilung wird Schwierigkeiten haben, den SSK-Studenten eine Stelle im Kon-



**Diplomarbeiten** werden in der Regel gegen Ende des Studiums geschrieben. Die Studenten befinden sich somit während oder zumindest nach ihrer Diplomarbeit mit großer Wahrscheinlichkeit am Ende der Phase II der Arbeitsplatzwahl. Der Vorteil für die in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen geschriebenen Diplomarbeiten liegt darin, daß die Dauer der erforderlichen Kontaktpflegemaßnahmen verkürzt wird.

Eine noch nicht von allen Unternehmen genutzte, jedoch ausgezeichnete Möglichkeit, engagierte Studenten kennenzulernen, sich ein Bild von ihrer Leistungsfähigkeit machen zu können und darüber hinaus noch evtl. einen sofortigen Nutzen zu ziehen besteht darin, an MTP, Market Team oder andere Studenteninitiativen<sup>233</sup> **Beratungs-Projekte** (meist zum Selbstkostenpreis) in Auftrag zu geben.<sup>234</sup>

Abgeklungen ist die Begeisterung der Unternehmen für die Teilnahme an **Hochschulmessen**, wie z.B. dem Kölner Absolventenkongreß.<sup>235</sup> Hochschulmessen ermöglichen dem einzelnen Unternehmen aufgrund der Vielzahl der teilnehmenden Konkurrenzunternehmen in nur begrenztem Maß eine Profilierung. Lediglich als Mittel zur ersten Kontakthanbahnung können Hochschulmessen eingesetzt werden. Sinnvoller erscheint daher die Teilnahme an kleineren Veranstaltungen mit weniger Unternehmen oder nur einem Unternehmen.<sup>236</sup>

Wichtig gerade im Sinne einer Kontaktkette ist die Darbietung von **Informationen mit direkter Kontaktmöglichkeit**. Sie wird von Studenten als wesentlich geeigneter zur Rekrutierung eingestuft als Informationen ohne direkte Kontaktmöglichkeit.<sup>237</sup> Besonders gute Bewerber scheinen sehr spezifische, nicht ohne weiteres zugängliche Informationsquellen wie Geschäftsberichte, Hochschulkontakte, Fachzeitschriften und Auskunfteien zu nutzen. Auf diese Informationsquellen sollten die Kommunikationsaktivitäten im Rahmen des Personalmarketing abgestellt werden.<sup>238</sup>

---

zern zu verschaffen. Die jahrelang bei den Studenten mit großen Investitionen aufgebauten Arbeitgeberpräferenzen könnten bei ausbleibenden Stellenangeboten abrupt in Enttäuschung umschlagen.

233 Eine Aufzählung verschiedener Studentengruppen bringt Lentz, B.: Die Profis aus dem Audimax, in: Manager Magazin 2/1989, S. 154.

234 Vgl. Lentz, B.: Kampf um die Besten, in: Manager Magazin 6/1987, S. 287.

235 Vgl. Eschbach, H.: Im scharfen Wettbewerb um die besten Bewerber, in: Handelsblatt vom 1./2.9.1995, S. K1.

236 Vgl. Berk, B. van: Hochschulkontakte (Hochschulmarketing), in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 216.

237 Vgl. Moll, M.: Zielgruppenorientiertes Personalmarketing: Key-University-Strategien, München/Mering 1992, S. 71f.

238 Vgl. Witt, F.-J.: Informationsverhalten und Bewerberselektion, in: Personal 3/1987, S. 113.

### 3.3 Critical Contact-Mix

Der Beginn der "Critical Contact-Phase" ist durch das **Versenden der Bewerbung** an den Arbeitgeber definiert. Aufgrund der psychologischen Bedeutung dieses Schritts<sup>239</sup> war im Rahmen der Arbeitsplatzwahl aus Sicht angehender Arbeitnehmer die Behandlung des Zeitraums vom Bewerbungsversand bis zum Unternehmens Eintritt als eigenständige Phase gerechtfertigt.<sup>240</sup> Unternehmen mit einem fortgeschrittenen Marketingverständnis sollten die tiefgreifende Änderung des psychischen Zustands ihrer "Kunden" nicht nur zur Kenntnis nehmen, sondern das Unternehmensverhalten (weiteren Ansprache des Bewerbers, Informationsbereitstellung) an die geänderte Situation anpassen. Einen angemessenen Niederschlag findet ein solcher Vorsatz in der Zusammenfassung aller Personalmarketing-Maßnahmen dieser Phase zum "Critical Contact-Mix". Dieser Aufteilung kommt entgegen, daß sich allein durch die besonderen Reaktionserfordernisse auf die Bewerbung (Ablehnungs-/Einladungsschreiben, Bewerbungsgespräch, Auswahlverfahren, Arbeitsvertragsangebot) zwanglos eine sichtbare Trennung dieser Phase gegenüber den vorangegangenen Zuständen ergibt und das unternehmerische Marketing-Instrumentarium dieser Phase sich daher von den in den anderen Phasen eingesetzten Instrumenten deutlich unterscheidet.

#### 3.3.1 Bewerbungsbearbeitung

Das Unternehmen kann auf verschiedene Weise auf die eingegangene Bewerbung reagieren. Es kann zunächst gegenüber dem Bewerber den Erhalt der Bewerbung bestätigen und einen baldigen Bescheid ankündigen. Oder es kann eine Einladung zum Vorstellungsgespräch aussprechen oder die Bewerbungsunterlagen mit beigelegtem Absageschreiben zurücksenden. Bei allen drei Reaktionsmöglichkeiten des Unternehmens muß der **Reaktionszeit** des Unternehmens besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Eine schleppende Bewerbungsbearbeitung als der ersten sichtbaren Aktivität des Unternehmens gegenüber dem potentiellen Mitarbeiter könnte von diesem als Indiz für die im Unternehmen zu erwartende geringe Wertschätzung der Mitarbeiter oder eine schlechte interne Organisation angesehen werden. Zugleich wird durch kurze Reaktionszeiten die Gefahr verringert, daß Konkurrenzunternehmen beim Wettbewerb um den Bewerber schneller sind. Hinter einer zügigen Bewerbungsbearbeitung steht somit die Vermutung: Je schneller das Unternehmen auf Bewerbungen reagiert, um so qualifizierteres Personal erhält es. Bei IBM beispielsweise erhält jeder Bewerber (bei 23.000 Blindbewerbungen im Jahr) spätestens nach 6 Arbeitstagen eine Antwort, d.h. entweder eine Sofortabsage oder zu-

239 Das Heraustreten aus der Anonymität gegenüber dem Arbeitgeber, die Selbstwertgefährdung durch eine Ablehnung und die bevorstehende Lebensveränderung durch die Arbeitsaufnahme führen zu einem sehr hohen Involvement des Bewerbers.

240 Siehe Kap. C.II.3.

mindest Empfangsbestätigung. Eine endgültige Absage erfolgt spätestens nach 18 Arbeitstagen.<sup>241</sup>

Empirische Untersuchungen zu den Auswirkungen von **Absageschreiben** (Länge und Art der Begründung, Formulierungsstil) sind dem Verfasser nicht bekannt. Aufgrund der Vielfalt und Langfristigkeit der einzubeziehenden Wirkungen (z.B. Wandel des Kaufverhaltens bezüglich sämtlicher Produkte des ablehnenden Unternehmens) wären derartige Untersuchungen auch nur schwierig durchführbar. Folgende Überlegungen mögen jedoch erste Anhaltspunkte für angemessene Absageformulierungen liefern: Absagen stellen für jeden Bewerber eine unerfreuliche Tatsache dar. Es sollte daher alles vermieden werden, was beim Bewerber über die natürliche Enttäuschung hinaus noch eine Herabsetzung des Selbstwertgefühls bewirken könnte. Dies ist nicht nur eine Frage der Ethik, sondern v.a. ein Frage der unternehmerischen Weitsicht. Eine entsprechend schonend formulierte Absage kostet das Unternehmen nur einen verhältnismäßig geringen zusätzlichen Zeitaufwand. Hingegen kann der durch unüberlegte Absageschreiben eintretende Schaden beträchtlich sein. V.a. Großunternehmen werden immer wieder mit abgelehnten Bewerbern in Berührung kommen, sei es, daß der abgelehnte Bewerber als Käufer der Unternehmensprodukte umworben wird, daß er die Rolle eines wichtigen Meinungsführers einnimmt oder daß er eines Tages zu einem begehrten Geschäftspartner avanciert, der z.B. über die Wahl der Zulieferer seines Unternehmens befindet. Für derartige Fälle wäre es sicherlich von Vorteil, wenn die Erinnerung dieser Personen an ihre damalige Bewerbung nicht allzu negative Assoziationen wachruft.

Ablehnungen sollten keinesfalls negative Pauschalurteile über den Bewerber enthalten. Übermäßige Kritik am Bewerber ist grundsätzlich unangebracht. Es ist eine plausible, möglichst wenig herabsetzende Begründung für die Ablehnung zu wählen. Z.B. könnte man es bedauern, daß zur Zeit im Unternehmen keine Stelle für die besonderen Qualifikationen des Bewerbers frei ist, daß es aber begrüßt würde, wenn man evtl. zu einem späteren Termin wieder von ihm hören würde. Dem Ablehnungsschreiben könnte noch ein kleines Präsent oder ein Produkt des Unternehmens beigelegt sein.

### 3.3.2 Auswahlverfahren

Die Art und der Verlauf des Auswahlverfahrens besitzen akquisitorische Wirkungen. Über die Vorliebe von Bewerbern für das Vorstellungsgespräch gegenüber allen anderen Auswahlverfahren wurde bereits in Kapitel C.II.3.3. berichtet.<sup>242</sup> Für das Unternehmen wichtig ist hingegen v.a. die Validität des Personalauswahlverfahrens. Das Unternehmen muß möglichst

---

241 Vgl. Hildebrandt-Woecel, S.: Viele können von einem Vorstellungsgespräch nur träumen, in: FAZ vom 15.1.1994, S. 39.

242 Vgl. Fruhner, R./Schuler, H./Funke, U./Moser, K.: Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 4/1991, S. 173.



rasch und zuverlässig erkennen können, ob der Bewerber z.B. die immer wichtiger werdenen Leadership-Funktionen (Menschen begeistern und anregen können, Potentiale erkennen und fördern, Führungskraft als Identifikationsobjekt) mitbringt.<sup>243</sup> Da an dieser Stelle jedoch nicht die Eignung von Personalauswahlverfahren zur realistischen Einschätzung der erwarteten Leistung untersucht werden soll, sondern die mit diesen verbundenen akquisitorischen Wirkungen, kann hinsichtlich der Diskussion von Auswahlverfahren aus Unternehmenssicht auf die einschlägige Literatur verwiesen werden.<sup>244</sup> Zwar übersteigt aus Unternehmenssicht die Validität psychologischer Testverfahren die von traditionellen Einstellungsinterviews, doch können letztere weitere Funktionen besitzen, wie z.B. dem Bewerber Informationen über den Arbeitsplatz zu geben, seine Fragen zu beantworten oder persönliche Kontakte zwischen Interviewer und Bewerber herzustellen. Eine halbstandardisierte Interviewform vermag zudem, die Validität zu des Interviews steigern. Sie liefert für die Beurteilung verschiedener Bewerber vergleichbare Informationsgrundlagen und minimiert gleichzeitig sachfremde Einflüsse, die nur auf die Interaktion der Gesprächspartner (Alters-, Ausbildungsunterschiede) zurückzuführen sind.<sup>245</sup> Zudem hat sich herausgestellt, daß Bewerber in der Regel vollständig strukturierte ebenso wie unstrukturierte Interviews ablehnen.<sup>246</sup> Da eine eindeutige abschreckende Wirkung bestimmter Testverfahren auf die Bewerbung bei einem Unternehmen bislang nicht festgestellt werden konnte,<sup>247</sup> sind Unternehmen unter akquisitorischen Gesichtspunkten in der Gestaltung des Auswahlverfahrens letztlich frei.

Wesentlich wichtiger als das konkrete Auswahlverfahren dürfte das Wie, die Art des Umgangs mit dem Bewerber für dessen Bereitschaft zur Arbeitsaufnahme in einem Unternehmen sein. Zu beachten ist, daß Bewerber besonders sensibilisiert für jede Art von Information über das Unternehmen sind, da es darum geht, eine für sie existentielle Entscheidung zu treffen.<sup>248</sup> Anläßlich des Vorstellungsgesprächs stehen sich der Bewerber und der Vertreter des Unternehmens in der Regel das erste Mal persönlich gegenüber. Der Personalverantwortliche ist der Mittler des wichtigen ersten Eindrucks. Über Ausstrahlungseffekte schließt der Bewerber von ihm auf das Gesamtunternehmen.<sup>249</sup> und hat bei einem schlechten Eindruck evtl. kein Interesse mehr an der Aufrechterhaltung seiner Bewerbung.

---

243 Vgl. Wunderer, R.: Personalmanagement 2000. Auf dem Weg zu einer unternehmerischen Funktion, in: Personalführung 7/1993, S. 564ff.

244 Vgl. Cook, M.: Personnel Selection and Productivity, 2. ed., Chicester/New York/Brisbane/Toronto/Singapore 1993, S. 47ff.

245 Vgl. Bellgardt, P.: Routine verführt: Bewerbungsgespräche richtig führen, in: Personalführung 2/1993, S. 155.

246 Vgl. Moser, K.: Personalmarketing, München 1992, S. 58.

247 Siehe Kap. C.II.3.3.

248 Vgl. Freimuth, J./Elfers, C.: Der Umgang mit Bewerbern, in: Personalführung 12/1991, S. 888.

249 Vgl. Bellgardt, P.: Routine verführt: Bewerbungsgespräche richtig führen, in: Personalführung 2/1993, S. 156.

Bewerbungsgespräche sollten einen gleichgewichtigen Austauschcharakter besitzen und dokumentieren, daß jede Seite ein berechtigtes Interesse daran hat, die Gegenseite kennenzulernen. Eine ausschließliche Sicht des Bewerbungsgespräch als Bewertung des Bewerbers durch das Unternehmen ist unangebracht. Einen kurzen Leitfaden zur Vorbereitung und Führung von Gesprächen mit Bewerbern bietet Bellgardt.<sup>250</sup>

- rechtzeitige Einladung
- Anfahrtsskizze
- Vermeidung von langen Wartezeiten im Vorzimmer
- Vermeidung von Unterbrechungen durch Telefon, Mitarbeiter etc.
- Informiertsein über den Inhalt der Bewerbungsunterlagen
- Lieber aktiver Zuhörer sein und Fragen an den Bewerber richten als zuviel Selbstdarstellung betreiben

Sehr hilfreich bei der optimalen Gestaltung von Bewerbungsgesprächen können Befragungen aktueller Mitarbeiter sein, die ihr eigenes Vorstellungsgespräch nachträglich beurteilen sollen. Als Informationsquelle zur Identifizierung von Schwachstellen beim Einstellungsvorgang kann auch das Abgangsinterview dienen.<sup>251</sup>

Wenn auch für die ersten Kontakte des Bewerbers zum Unternehmen die Personalabteilung zuständig sein sollte, so ist es ratsam, baldmöglichst die jeweilige Fachabteilung zum Auswahlverfahren hinzuziehen. Außer der besseren Möglichkeit zur Beurteilung der fachlichen Qualität des Bewerbers ist der Bewerber nämlich in aller Regel selbst stark an der Person seines Vorgesetzten, aber auch an seinen zukünftigen Kollegen interessiert.<sup>252</sup> Deshalb sollten Gespräche mit Firmenmitarbeitern der entsprechenden Abteilung ermöglicht werden, wobei darauf zu achten ist, daß diese Gesprächspartner nicht am Auswahlprozeß beteiligt sind, da es sonst zu psychisch belastenden Gesprächssituationen kommt.<sup>253</sup>

Für den Fall der Ablehnung des Bewerbers gelten grundsätzlich die Ausführungen zum vorigen Gliederungspunkt. Da aber der Ablehnung nach einem Bewerbungsgespräch ein persönlicher Kontakt vorausgegangen ist, sollte auch die Ablehnung persönlich (z.B. über Telefon) erfolgen. Darüber hinaus ist dem Bewerber auf Wunsch eine genauere Aufklärung über die Ablehnungsgründe oder über seine Stärken und Schwächen (aus der subjektiven Sicht des Unternehmens) zu geben.

250 Vgl. Bellgardt, P.: Routine verführt: Bewerbungsgespräche richtig führen, in: Personalführung 2/1993, S. 155f.

251 Zu den herkömmlichen Funktionen des Austrittsinterviews siehe Andreas, K./Hoppe, H.: Der Abgangsfragebogen in der Praxis, in: Personal 5/1982, S. 190ff.; Pullig, K.-K.: Das Abgangs-(Austritts-) Interview als Instrument der Personalführung, in: Personal 1/1986, S. 22ff.; Mayrthaler, W.: Das Austrittsinterview, in: Personal 2/1987, S. 71ff.

252 Vgl. Schön Müller, O.: Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter, in: Personal 3/1988, S. 101f.

253 Vgl. Krauß, D./Kurtz, H.-J.: Informationswünsche von Bewerbern - Informationsverhalten von Unternehmen, in: Personal 9/1986, S. 384.

### 3.3.3 Arbeitsvertragsangebot

In der Regel erfolgt das Angebot eines Arbeitsvertrages nicht völlig überraschend mit der postalischen Zustellung. Meist hat sich bereits im Bewerbungsgespräch das Interesse des Unternehmens am Bewerber abgezeichnet. Die Schriftform konkretisiert dann lediglich die bereits im Bewerbungsgespräch dargelegten Arbeitsbedingungen und -konditionen.

Dem Bewerber sollten, sofern das Unternehmen Interesse an ihm besitzt, für den Fall einer Arbeitsaufnahme bei diesem Unternehmen bestimmte Anreize in Aussicht gestellt werden (die dann aber auch später erfüllt werden müssen). Eine Herausstellung der dargelegten Attraktivitätsfaktoren (wie z.B. interessante Aufgabenstellung, frühzeitige Auslandsentsendung, hohe Autonomie)<sup>254</sup> ist zwar grundsätzlich der richtige Weg, um das Interesse des Bewerbers am Unternehmen zu steigern. Dennoch sollten nicht jedem Bewerber schematisch die gleichen Attraktivitätsfaktoren in der gleichen Reihenfolge präsentiert werden, da jeder Stellensuchende unterschiedliche Vorlieben besitzt. Hier ist es vom psychologischen Geschick des Recruiters abhängig, ob es ihm gelingt, die Liste der Attraktivitätsfaktoren mit den dem jeweiligen Gegenüber entgegenkommenden Schwerpunktsetzungen zu übermitteln. Wichtig ist motivkongruente ("fit" zwischen Anreizprofilen und Bedürfnisprofilen) und individuelle Gestaltung der dem Bewerber gewährten Anreize.<sup>255</sup> Ohne auf die weithin bekannten Bedürfnisklassifikationen eingehen zu wollen,<sup>256</sup> läßt sich doch aus der Varietät der Ansätze eine für die Anreizgestaltung wesentliche Schlußfolgerung ableiten. Individuelle Motivstrukturen scheinen sich aus einer Vielzahl jeweils unterschiedlicher Einzelbedürfnisse zusammensetzen. Um diesen individuellen Unterschieden gerecht zu werden, sollte nicht ein Standardpaket an Anreizen angeboten werden.<sup>257</sup> Um organisationalen Interessen nach möglichst rationeller Abwicklung entgegenzukommen, aber gleichzeitig dem Individuum doch keine Einheitslösung aufzuzwängen, bietet sich als Mittelweg statt dessen eine (begrenzte) Anzahl verschiedener Anreizpakete im Unternehmen an. Die Abkehr von Einheitsangeboten kann jedoch folgende Probleme erzeugen:<sup>258</sup>

- Individualisierung verstößt gegen das Prinzip der Gleichbehandlung
- Evtl. Verstoß gegen Tarifabschlüsse, Betriebsvereinbarungen, sonstige Rechtsvorschriften
- Koordinationsaufwand steigt
- Höhere Kosten durch Verzicht auf Standardisierung
- Evtl. fehlende Homogenität von Gruppen besonders unter Zeitdruck.

254 Siehe Tab. D-5.

255 Vgl. Schanz, G.: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 22ff.

256 Zu den klassischen Bedürfniskonzepten von Maslow, Alderfer etc. siehe Schanz, G.: Verhalten in Wirtschaftsorganisationen, München 1978, S. 32ff.

257 Vgl. Schanz, G.: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, a.a.O., S. 17.

258 Vgl. Schuster, L.: Individualisierung im Personalwesen, in: zfo 1/1991, S. 25.



Um die einzelnen Attraktivitätsfaktoren plastischer werden zu lassen, ist es sinnvoll, exemplarische Schilderungen der beruflichen Werdegänge der Stellenvorgänger vorzunehmen.

Dennoch ist, wie bereits erwähnt, gerade in der Bewerbungssituation die Bedeutung von **Gehaltsanreizen** nicht zu unterschätzen, da sich mit Geld als einem nahezu universellen Mittel der Bedürfnisbefriedigung viele immaterielle Bedürfnisse, z.B. Status, Macht- oder Wertschätzungsbedürfnisse auch befriedigen lassen.<sup>259</sup> Für Berufseinsteiger können die anderen mit dem Arbeitsplatz zusammenhängenden Vorteile lediglich den Charakter von zweifelhaften Versprechungen besitzen. Das Gehalt ist jedoch ein relativ "objektives" Beurteilungskriterium.<sup>260</sup> Fraglich bleibt, ob das Gehalt als Hygienefaktor wirkt. Liegt das angebotene Gehalt unterhalb eines erwarteten Mindestniveaus, sorgt es sicherlich für die Ablehnung des Unternehmens. Bis hierher könnte das Gehalt also ein "Unzufriedenmacher" sein.<sup>261</sup> Von einem höheren Gehalt könnten aber dennoch Anreizwirkungen ausgehen, da es z.B. für den Grad der Anerkennung und Wertschätzung, den der Arbeitnehmer erfährt, steht.

Der Zeitraum für die mögliche Zustimmung zum Arbeitsvertragsangebot ist zu begrenzen ("Taktik der zu verscherzenden Gelegenheit"), um nicht in Konkurrenz mit allzu vielen anderen Arbeitgebern treten zu müssen. Die Annahme des Arbeitsvertragsangebotes durch den Bewerber bildet den Schlußpunkt der Critical Contact-Phase im Rahmen des externen Personalmarketing.<sup>262</sup>

---

259 Vgl. Schanz, G.: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, a.a.O., S. 14.

260 Vgl. ebenda, S. 9.

261 Vgl. Stachle, W.H.: Management, a.a.O., S. 206.

262 Zu detaillierten Gestaltungsempfehlungen für **Mitarbeiter-Einführungsprogramme** siehe Kieser, A./Nagel, R./Krüger, K.-H./Hippler, G.: Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, Frankfurt 1985, S. 151ff.; Rüßmann, K.H.: Wettkampf nach Mitternacht, in: Manager Magazin 6/1985, S. 160ff.; Freimuth, J.: Die Einführung neuer Mitarbeiter, in: Personal 5/1986, S. 202f.; Freimuth, J./Eifers, C.: Auf die ersten Eindrücke kommt es an, in: Personalwirtschaft 3 /1992, S. 31f.

## II. Die Integration in die Unternehmensstrategie

Entscheidend für den Erfolg der Personalmarketing-Konzeption ist die gelungene Bewältigung zweier Abstimmungsprozesse. Der "internal fit" bezeichnet die Verträglichkeit der einzelnen Komponenten der Personalmarketing-Konzeption untereinander. Diese Thematik wurde bereits im vorangegangenen Kapitel besprochen. Gleichzeitig darf jedoch nicht die Perspektive des gesamten Unternehmens aus den Augen verloren werden. Die folgenden Ausführungen sind daher dem "external fit"<sup>263</sup> gewidmet, wobei v.a. die Abstimmung der Personalmarketing-Konzeption mit der **Unternehmensstrategie** und der Corporate Identity interessiert. Da das **Corporate Identity-Konzept** ein ressortübergreifendes, unternehmensweites Kommunikationskonzept darstellt, das der Umsetzung der Unternehmensstrategie dient, wird die Abstimmung des Personalmarketing mit dem Corporate-Identity-Konzept im Anschluß diskutiert.

### 1. Einordnung der Personalmarketing-Konzeption

Vorab ist das Verhältnis der hier entwickelten Personalmarketing-Konzeption zum in der Literatur etablierten Begriff der Personalstrategie zu klären. Die Personalmarketing-Konzeption könnte zwar auch als Sub-Strategie der Personalstrategie aufgefaßt werden. Da sie aber in Unternehmen mit Rekrutierungsschwierigkeiten den gedanklichen Bezugsrahmen für die gesamte Personalarbeit liefert,<sup>264</sup> kann für die Darstellung der Integration der Personalmarketing-Konzeption in die Unternehmensstrategie in weiten Teilen auf den Diskussionsstand über die Zusammenhänge zwischen Personalstrategie und Unternehmensstrategie rekuriert werden.

Ohne näher auf die umfangreiche Literatur zu den unterschiedlichen Auffassungen über den Terminus "**Unternehmensstrategie**" einzugehen,<sup>265</sup> soll jedoch auf eine definitorische Besonderheit hingewiesen werden. Der Strategiebegriff erfährt im Konzept der "Unternehmensstrategie" eine erhebliche Ausweitung gegenüber seiner ursprünglichen aus dem militärischen Bereich herrührenden Bedeutung. Daher unterscheidet er sich auch von dem der Personalmarketing-Konzeption aus Kapitel E.I. zugrundeliegenden Strategiebegriff. Im Konzept der Unternehmensstrategie wird er um die Zielplanung und die Festlegung der Politik erweitert.<sup>266</sup> Abbildung E-6 visualisiert (unter Hinzufügung der Unternehmensvision) eine der gängigsten

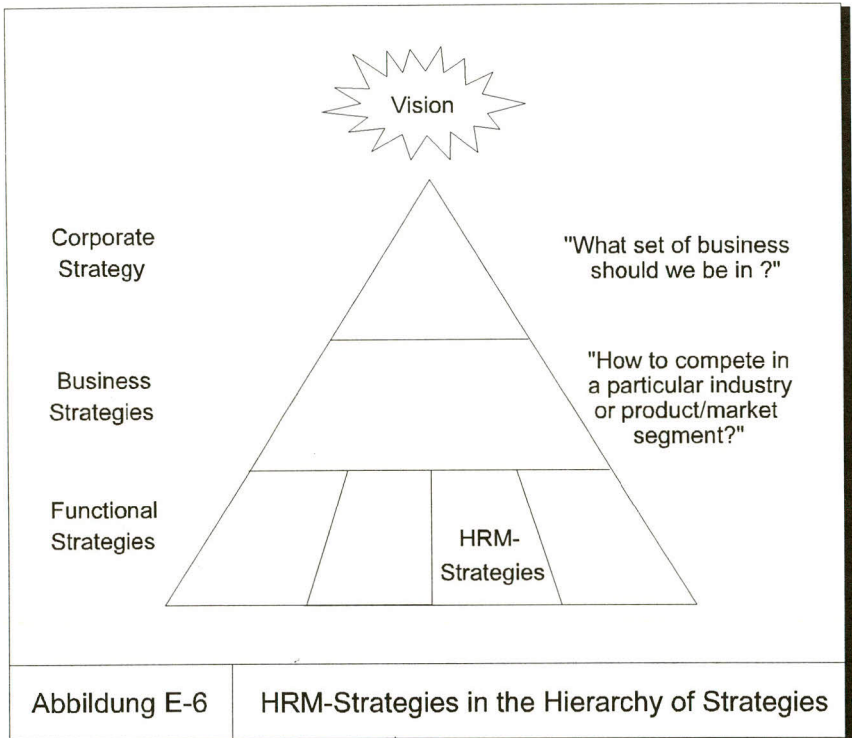
263 Scherm nennt drei Bereiche des "external fit": Die Abstimmung mit der Strategie, der Struktur und der Unternehmenskultur. Vgl. Scherm, E.: Internationales Personalmanagement, München/Wien 1995, S. 57ff.

264 Siehe Kap. B.I.3.3.

265 Eine Zusammenstellung verschiedener Auffassungen findet sich bei Hofer, C.W./Schendel, D.: Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul 1978, S. 18f.

266 Vgl. Staehle, W.H.: Human Resource Management und Unternehmensstrategie, in: MittAB 3/1989, S. 392f.

auf divisional organisierte Unternehmen bezogenen Auffassungen. Sie nimmt eine Unterscheidung zwischen drei Strategieebenen vor.<sup>267</sup>



Auf den einzelnen Strategieebenen werden folgende Entscheidungen getroffen:<sup>268</sup>

### 1) Corporate Strategy:

Die Gesamtunternehmensstrategie legt v.a. die grundsätzlichen Tätigkeitsbereiche des Unternehmens fest. Dies erfolgt durch die Bestimmung der Geschäftsbereiche im Rahmen eines Portfolios strategischer Geschäftseinheiten.

<sup>267</sup> Die Abbildung basiert auf Ackermann, der allerdings einerseits auf die Hinzufügung der Unternehmensvision verzichtet, andererseits noch eine vierte Ebene, die Subfunctional Strategies, in sein Schaubild aufnimmt. Vgl. Ackermann, K.-F.: A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 68.

<sup>268</sup> Vgl. Hahn, D.: US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, 6. Aufl., Heidelberg 1992, S. 58.



## 2) Business Strategies:

Die Geschäftsbereichsstrategien geben darüber Auskunft, wie agiert werden soll, um langfristig erfolgreiche Wettbewerbspositionen aufbauen und erhalten zu können. Zu den Geschäftsbereichsstrategien zählen die drei Wettbewerbsstrategien von Porter: Kostenführerschaft, Differenzierung und Marktnischenstrategie.<sup>269</sup>

## 3) Functional Strategies:

Funktionsbereichsstrategien beinhalten auf der Ebene des jeweiligen Geschäftsbereichs grundsätzliche Vorgehensweisen innerhalb einzelner Funktionsbereiche.

Das Schaubild charakterisiert die **Human Resource Management-Strategie** bzw. **Personalstrategie** als Funktionsbereichsstrategie. Diesen Standpunkt vertritt z.B. Ackermann, der die Personalstrategie für eine typische Funktionsbereichsstrategie hält, die sich wiederum in funktionale Sub-Strategien, wie Personalbeschaffungs- oder Personalentwicklungsstrategien, aufgliedern läßt.<sup>270</sup> Sie legt "Leitlinien für personalwirtschaftliche Maßnahmen fest, mit denen die Unternehmens-/Geschäftsstrategie verfolgt werden soll. Sie schafft somit einen Handlungsrahmen für die operative Personalarbeit im Unternehmen."<sup>271</sup>

In einem nächsten Schritt muß die Frage nach der Planungsreihenfolge von Unternehmensstrategie und Personalstrategie beantwortet werden: Ist die Personalstrategie bzw. in analoger Weise die Personalmarketing-Konzeption lediglich ein Appendix der Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie, indem sie ausschließlich der Umsetzung dieser ihr vorgelagerten Strategien zu dienen hat?

## 2. Planungsreihenfolge von Unternehmens- und Personalstrategie

In der Literatur finden sich drei idealtypische Planungskonzepte.<sup>272</sup>

### a) Die Personalstrategie folgt der Unternehmensstrategie

Die Top-down-Planungsreihenfolge "Corporate Strategy - Business Strategy - Functional Strategy" macht die Personalstrategie zum "Anhängsel" der Unternehmensstrategie.<sup>273</sup> Die Personalstrategie hätte danach nur die Aufgabe, durch den strategiegerechten Einsatz der Human

269 Vgl. Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie, 7. Aufl., Frankfurt/New York 1992, S. 62ff.

270 Vgl. Ackermann, K.-F.: A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered, a.a.O., S. 67f.

271 Bühner, R.: Personalmanagement, Landsberg/Lech 1994, S. 34.

272 Zu den im folgenden dargestellten Planungskonzepten siehe Stachle, W.H.: Management, 5. Aufl., München 1990, S. 731ff.

273 Diese Auffassung basiert auf einer Analogie zur bekannten Chandler-These "structure follows strategy". Vgl. Chandler, A.D.: Strategy and Structure, Cambridge 1962, S. 14.

Resources - unter Berücksichtigung der geschäftsbereichsspezifischen Gegebenheiten - die Erreichung der Unternehmensziele sicherzustellen. Diese Auffassung wurde durch Ackermann empirisch untermauert. Er stellte eine Abhängigkeit der Personalstrategie von der Unternehmensstrategie, aber auch von der Organisationsstruktur fest.<sup>274</sup>

Als Hauptkritikpunkt des Personalplanungskonzeptes "Personalstrategie folgt Unternehmensstrategie" muß die implizite Annahme der Verfügbarkeit der notwendigen Human Resources angeführt werden. Aus Kapitel B dieser Arbeit ist jedoch hervorgegangen, daß diese Annahme zumindest für das Arbeitsmarktsegment der qualifizierten Führungskräfte in der Regel unrealistisch ist.

### **b) Die Unternehmensstrategie folgt Personalentscheidungen**

An fehlendem oder ungeeignetem Personal gescheiterte Unternehmensstrategien lassen den umgekehrten Planungsweg, die Dominanz der Personalstrategie gegenüber der Unternehmensstrategie, zum Diskussionsgegenstand werden. V.a. für Unternehmen, bei denen geeignetes Personal den wesentlichen Engpaßfaktor bildet, scheint dieses ressourcenorientierte, inkremental angelegte Planungskonzept bessere Resultate als das erstgenannte Konzept zu versprechen.<sup>275</sup>

In letzter Konsequenz stellt dieses Konzept jedoch aufgrund der einseitigen Ausrichtung an den internen Ressourcen bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Umwelterfordernisse kaum ein auf Dauer tragfähiges Konzept dar.<sup>276</sup>

### **c) Interaktive Strategieentwicklung**

Die interaktive Strategieentwicklung strebt eine Synthese der beiden vorgenannten Konzepte an. Weder die Unternehmensstrategie noch die Personalstrategie besitzen eine eindeutige Vorrangstellung. Statt dessen wird versucht, die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Unternehmens- und Personalstrategie bereits bei der Strategieentwicklung zu berücksichtigen.<sup>277</sup> So ist jede Investitionsplanung von Anfang an auf ihre personalrelevanten Auswirkungen sowie auf die aus ihr ableitbaren Anforderungen an das Personal zu untersuchen. Auf diese Weise können rechtzeitig die erforderlichen Weiterbildungs- oder Personalbeschaffungsmaßnahmen

274 Vgl. Ackermann, K.-F.: A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered, a.a.O., S. 75ff.

275 Vgl. Staehle, W.H.: Management, 5. Aufl., München 1990, S. 733.

276 Beispielhaft soll Marr angeführt werden, der einen Eigenständigkeitsanspruch des Personalbereichs hinsichtlich der betrieblichen Systemgestaltung verneint. Vgl. Marr, R.: Strategisches Personalmanagement - des Kaisers neue Kleider?, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 16.

277 Das Staehle-Konzept der **Integrativen Unternehmensentwicklung** fordert zusätzlich die Einbeziehung der Organisationsstruktur und gelangt so zu einer simultanen und interaktiven Entwicklung von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und Human Resource Management. Vgl. Staehle, W.H.: Human Resource Management und Unternehmensstrategie, in: MittAB 3/1989, S. 395.

eingeleitet bzw. die personellen Möglichkeiten des Unternehmens überfordernde Investitionsvorhaben gestoppt werden. Umgekehrt eröffnen bestimmte Personalbeurteilungs- oder Anreizsysteme überhaupt erst die Möglichkeit der Entscheidung für bestimmte Unternehmensstrategien.<sup>278</sup>

Die interaktive Strategieentwicklung scheint am ehesten geeignet, gleichermaßen den von außen an das Unternehmen herangetragenen Herausforderungen sowie den personalpolitischen Erfordernissen gerecht zu werden. Hinsichtlich der Stärke des Einflusses der Personalstrategie reicht die Skala von der Berücksichtigung personeller Restriktionen bei der Entwicklung der höheren Strategien bis zur Wandlung des Personalmanagement zum integrativen Bestandteil der Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie.<sup>279</sup> Aufgrund der vielfältigen Interdependenzen verbietet sich somit eine isolierte Planung der einzelnen Strategieebenen. Endziel ist die Entwicklung eines **integrierten Ansatzes**, der auf einer simultanen und interaktiven Entwicklung von Strategie, Struktur und Personal<sup>280</sup> mit einem überzeugenden "fit" aller strategisch relevanten Komponenten basiert.

Eine simultane Planung von Unternehmens- und Personalstrategie erweist sich in methodischer Hinsicht jedoch als problembehaftet.<sup>281</sup> Statt dessen sollten die jeweiligen **Engpaßfaktoren** eines Unternehmens bestimmen, von welchem Punkt die Strategieentwicklung ihren Ausgang nimmt.<sup>282</sup> Sukzessiv werden sodann die weiteren Planungsfelder gemäß ihrer erwarteten Engpaßwirkungen einbezogen,<sup>283</sup> wobei auch Rückkopplungseffekten Rechnung getragen werden muß. Hinter diesem Vorgehen steht das zwar nicht gerade neue, aber nach wie vor für Planungsaktivitäten unverzichtbare **Gutenbergsche Ausgleichsgesetz der Planung** (Dominanz des Minimumsektors).<sup>284</sup>

### 3. Abstimmung mit dem Corporate Identity-Konzept

Jedes Unternehmen bewirkt durch seine Aktivitäten letztendlich Imagewirkungen, unabhängig davon, ob dies beabsichtigt ist oder nicht. Um eine Atomisierung des kommunikativen Auftretens zu vermeiden, ist daher eine ganzheitlich geplante Unternehmenskommunikation erforderlich, mit der das Personalmarketing abzustimmen ist. Einer solchen übergreifenden Kommunika-

278 Vgl. Staehle, W.H.: Management, 5. Aufl., München 1990, S. 733.

279 Vgl. Staffelsbach, B.: Strategisches Personalmanagement, Bern/Stuttgart 1986, S. 100.

280 Vgl. Staehle, W.H.: Simultane Strategie- und Personalentwicklung, in: Zeitschrift für Personalforschung 1/1991, S. 9.

281 Vgl. Drumm, H.J.: Personalplanung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1763.

282 Dies empfiehlt sich besonders deshalb, weil die Qualität des Strategischen Management vom schwächsten Element des Systems abhängen dürfte. In High Tech-Bereichen avanciert z.B. die Verfügbarkeit hochqualifizierter, innovativer Mitarbeiter zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Die Human resources sollten daher der Ausgangspunkt für die Unternehmensstrategie sein.

283 Vgl. Drumm, H.J.: Personalplanung, a.a.O., Sp. 1762f.

284 Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 1. Aufl., Berlin/Göttingen/Heidelberg, 1951, S. 126.



tionspolitik widmet sich das Corporate-Identity-Konzept,<sup>285,286</sup> das in der Praxis eine **weite Verbreitung** gefunden hat. Nach Hinterhuber et al. sind 38% aller Unternehmen im deutschsprachigen Raum konsequente CI-Anwender. Weitere 36% wenden CI ansatzweise, jedoch häufig noch unsystematisch an. Nur 26% der befragten Unternehmen beschäftigen sich überhaupt nicht mit CI. Mit steigender Unternehmensgröße nimmt das Bewußtsein für strategisch ausgerichtete CI-Maßnahmen zu. Die Investitionsgüterbranche ist bei der CI-Anwendung führend, da hier eine Werbung für einzelne Produkte selten sinnvoll möglich ist und das Unternehmensimage fast zwangsläufig stärker im Vordergrund steht. Markenartikler haben hingegen oft noch keinen Kompromiß zwischen der "brand identity" und der "Corporate Identity" gefunden.<sup>287</sup>

Unternehmen, die eine konsequente Corporate-Identity-Politik betreiben, sind **erfolgreicher**. CI-Anwender verzeichnen beim Image, bei der Marktposition,<sup>288</sup> Produktivität und Ertragskraft bessere Ergebnisse als der Branchendurchschnitt.<sup>289</sup> Aus der Hinterhuber-Untersuchung sind für das Personalmarketing besonders die Antworten zum "Vorher-Nachher-Vergleich" bedeutsam. Nach der Einführung einer CI-Politik konnte die Mehrheit der CI-Anwender Verbesserungen bei der Beschaffung von Führungskräften, der Anzahl der unaufgeforderten Bewerbungen und dem Rücklauf auf Stellenanzeigen verzeichnen.<sup>290</sup> Dieses Resultat wurde in einer anderen Studie experimentell bestätigt. Dort erhöhte ein gutes Corporate Image die Wahrscheinlichkeit für Bewerbungsreaktionen auf Stellenanzeigen.<sup>291</sup>

Eine **grundlegende Schwierigkeit** der mit dem CI-Konzept verbundenen hohen Ansprüche ist, die Vielzahl von Produkten, Dienstleistungen, Fertigungsbetrieben, Vertriebskanälen und Informationen der repräsentativen Öffentlichkeit, den Abnehmern, den Mitarbeitern, den Lieferanten, Kapitalgebern und verbündeten Unternehmungen als Einheit darzustellen.<sup>292</sup> Besonders

285 In früheren Zeiten standen die Unternehmen nur selten vor Identitätsproblemen. Hingegen bewirkt die heutzutage herrschende Umweltdynamik, daß nahezu jede Organisation ständig "zu neuen Ufern aufbrechen", auf neuen Geschäftsfeldern aktiv werden oder zumindest neue Strategien anwenden muß. Sie befindet sich somit in einem permanenten Anpassungs- und Veränderungsprozeß. Diese Entwicklung läßt sich mit Max Weber als Entwicklung von der Traditionalität zur Rationalität charakterisieren. Vgl. Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl. Tübingen 1972, S. 12f. Der Umgang mit diesen neuen Identitäten macht eine CI-Politik zur Daueraufgabe.

286 Die Entwicklungsphasen eines CI-Konzepts werden bei Kreutzer et al. erläutert. Kreutzer, R./Jugel, S./Wiedmann, K.-P.: *Unternehmensphilosophie und Corporate Identity*, 2. Aufl., Mannheim 1989, S. 66ff. Die historische Entwicklung des Unternehmens darf bei der CI-Entwicklung nicht vernachlässigt werden, v.a. wenn die Gründeridee noch in der Unternehmenskultur spürbar ist.

287 Vgl. Hinterhuber, H.H./Höfner, K./Winter, L.G.: *Der Stand der Corporate-Identity-Politik in der Bundesrepublik Deutschland und in West-Berlin, in Österreich und in der Schweiz*, München 1989, S. 26ff.

288 Siehe auch Lingenfelder, M./Spitzer, L.: *Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer Corporate Identity*, Mannheim 1987, S. 41.

289 Vgl. Hinterhuber, H.H./Höfner, K./Winter, L.G.: *Der Stand der Corporate-Identity-Politik*, a.a.O., S. 36.

290 Vgl. Hinterhuber, H.H./Höfner, K./Winter, L.G.: *Der Stand der Corporate-Identity-Politik*, a.a.O., S. 107ff.

291 Belt, John A./Paolillo, J.G.P.: *The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement*, in: *Journal of Management*, Vol. 8, No. 1, 1982, S. 107ff.

292 Vgl. Hinterhuber, H.H./Winter, L.G.: *Unternehmenskultur und Corporate Identity*, in: Dülfer, E. (Hrsg.): *Organisationskultur*, Stuttgart 1991, S. 194.

auffallend stellt sich dieser Sachverhalt bei multinationalen Unternehmen dar, da sich verschiedene Kulturen nur schwer unter ein einheitliches Dach bringen lassen.

Das Konzept der **Integrierten Unternehmenskommunikation**, eine Entwicklung der letzten Jahre,<sup>293</sup> kann hier nicht ähnlich ausführlich wie das CI-Konzept erörtert werden. Viele seiner wesentlichen Grundgedanken harmonisieren jedoch mit dem CI-Konzept. So drückt sich die CI-Forderung nach widerspruchsfreier Kommunikation in den drei Integrationsformen der integrierten Unternehmenskommunikation aus:<sup>294</sup>

- Inhaltliche Integration

Hierunter ist die Festlegung von Kernbotschaften, die situationsgerecht ausgestaltet werden müssen zu verstehen. Widerspruchsfreiheit muß auch bei unterschiedlichen Kommunikations-Zielgruppen gegeben sein, da die Rezipienten meist mehrere Rollen einnehmen, z.B. als Anwohner, Mitarbeiter oder Konsumenten. Widersprüche hinsichtlich der Kommunikationsinhalte treten hierbei natürlich sehr schnell zutage.<sup>295</sup>

- Zeitliche Integration

Die Verlautbarungen sollten nicht von einem Tag zum anderen etwas völlig anderes aussagen (z.B. hinsichtlich der Auswirkungen von Chemie-Störfällen).

- Formale Integration

Sie entspricht im wesentlichen dem CI-Instrument Corporate Design (s.u.).

Unter **Corporate Identity** kann "die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images"<sup>296</sup> verstanden werden.

Corporate Identity kennzeichnet das Selbstbild des Unternehmens, Corporate Image hingegen sein Fremdbild. Das Corporate Image ist also die Projektion der Corporate Identity im sozialen Feld.<sup>297</sup> In der Regel fallen wegen externer Einflüsse (u.a. ökonomische, politische, kulturelle Einflüsse etc.) und subjektiver Wahrnehmung beide Bilder auseinander. Durch das CI-Mix

---

293 Siehe Bruhn, M.: Integrierte Unternehmenskommunikation, Stuttgart 1992 und Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement, Frankfurt 1995.

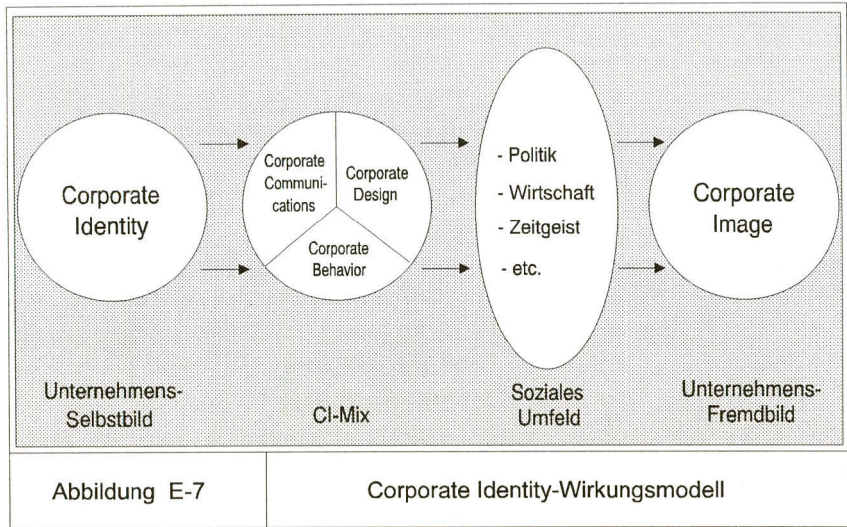
294 Vgl. Bruhn, M.: Integrierte Unternehmenskommunikation, Stuttgart 1992, S. 32ff.

295 Vgl. Steinmann, H./Zerfaß, A.: Management der integrierten Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 30.

296 Birkigt, K./Stadler, M.: Corporate Identity - Grundlagen, in: Birkigt, K./Stadler, M./Funck, H.J. (Hrsg.): Corporate Identity, 4. Aufl., Landsberg am Lech 1988, S. 23. Eine Zusammenstellung der unterschiedlichen in der Literatur verbreiteten Begriffsinhalte liefert Tafertshofer, A.: Corporate Identity. Magische Formel als Unternehmensideologie, in: Die Unternehmung 1/1982, S. 12ff.

297 Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.: Corporate Identity - Grundlagen, a.a.O., S. 59.

wird versucht, ein allzu weites Auseinanderklaffen von Selbstbild und Fremdbild zu verhindern. Abbildung E-7 gibt diese Sachverhalte wieder.<sup>298</sup>



Im folgenden soll der Abstimmungsbedarf zwischen dem Personalmarketing und dem CI-Konzept untersucht und auf mögliche Synergiepotentiale hingewiesen werden.

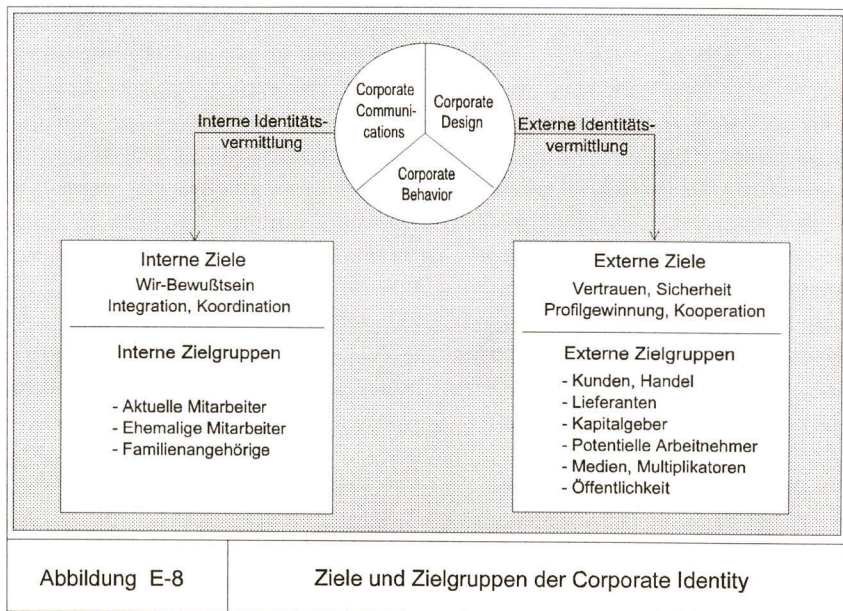
Bereits das Wirkungsmodell offenbart augenfällige Parallelen zu den Erklärungsansätzen zur Unternehmensimage-Bildung (Abb. C-3) und zur Arbeitgeberpräferenzen-Bildung (Abb. C-5). Dies ist auch nicht weiter verwunderlich, da es in beiden Wirkungsmodellen um Kommunikationswirkungen geht, für die natürlich die gleichen Gesetzmäßigkeiten der menschlichen Informationsaufnahme und -verarbeitung gelten.

Als wesentliche Aussage ist Abbildung E-7 zu entnehmen, daß zwar vom Unternehmen die Kongruenz zwischen dem Unternehmensselbstbild und dem Fremdbild angestrebt wird (mit Hilfe des CI-Mix), jedoch aufgrund sozialer Einflüsse Selbstbild und Fremdbild auseinanderklaffen können und werden. Diese Gefahr besteht in besonderem Maße für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, die naturgemäß (Zeitgeist, Reizthemen wie Wehrtechnik oder Gentechnik, Legitimationsproblematik) mit stärkeren sozial basierten Verzerrungen ihres Selbstbildes zu rechnen haben als andere Unternehmen.

<sup>298</sup> In Anlehnung an Hinterhuber, H.H./Höfner, K./Winter, L.G.: Der Stand der Corporate-Identity-Politik, a.a.O., S. 21.



Eine **Analyse der Ziele und der Zielgruppen der Corporate Identity**<sup>299</sup> offenbart hingegen deutlichere Unterschiede zwischen dem CI-Konzept und dem Personalmarketing (Abbildung E-8).



Die **internen Zielsetzungen** der Schaffung eines "Wir-Bewußtseins" und der Integration sowie Identifikation finden sich auch beim Personalmarketing. Personalmarketing-untypisch ist hingegen die Zielsetzung der Koordination. Die CI soll Abstimmung auch in Handlungsbereichen erzielen, die einer formalen Organisation nicht zugänglich sind.<sup>300</sup> Explizite Anweisungen oder Strukturen zur Koordination werden durch eine klare CI zumindest partiell substituiert. Hinsichtlich der internen Zielgruppen herrscht zwischen der CI und dem Personalmarketing Übereinstimmung. Die wichtigste Zielgruppe bilden die eigenen Mitarbeiter. Nicht nur die Unternehmensleistung hängt von der Qualität ihrer Arbeitsleistung und ihrer Identifikation mit ihrer Arbeit bzw. dem Unternehmen ab, sondern sie sind die überzeugendsten Repräsentanten und Meinungsträger eines Unternehmens.<sup>301</sup>

Die **externen Ziele** von CI und Personalmarketing unterscheiden sich bereits stärker. Lediglich die Profilierung wird von beiden Konzepten gleichermaßen verfolgt. Aus einer infolge der heu-

299 Eine kurze Zusammenstellung findet sich bei Birkigt, K./Stadler, M.: Corporate Identity - Grundlagen, a.a.O., S. 50f.

300 Vgl. Birkigt, K./Stadler, M.: Corporate Identity - Grundlagen, a.a.O., S. 46.

301 Vgl. Demuth, A.: Erfolgsfaktor Image, Düsseldorf/Wien/New York/Moskau 1994, S. 29.

tigen Massengesellschaft zunehmenden Anonymisierung resultiert die Notwendigkeit einer Profilerkennung gegenüber der Konkurrenz. Ein wesentlicher Vorteil eines spezifischen Profils ist eine schnellere Wiedererkennung (z.B. Firmenlogo). Die anderen Ziele, wie Herstellung von Vertrauen, Sicherheit und Kooperationsbereitschaft, werden vom Personalmarketing eher beiläufig angestrebt. Die größere Zielvielfalt der CI erklärt sich jedoch durch die größere Anzahl an externen Zielgruppen. Hier liegt die sichtbarste Divergenz zwischen dem CI-Konzept und dem Personalmarketing. Primäre Zielgruppe sind beim Personalmarketing die potentiellen Arbeitnehmer, während die CI grundsätzlich die gesamte Unternehmensumwelt als ihre Zielgruppe ansieht. Hierzu gehören aktuelle und potentielle Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber, des weiteren Unternehmen, mit denen man in Geschäftskontakt steht oder evtl. stehen wird, Konkurrenzunternehmen, staatliche Institutionen, Medien und Multiplikatoren, die Öffentlichkeit (in Teilöffentlichkeiten gegliedert) und - nur als eine Gruppe unter vielen - die potentiellen Arbeitnehmer.

Die Instrumente, die die CI zur Umsetzung ihrer Ziele einsetzt, werden auch als **CI-Mix**<sup>302</sup> bezeichnet. Im einzelnen sind dies Corporate Communications, Corporate Design und Corporate Behavior.<sup>303</sup>

Corporate Communications setzt sich aus den Bereichen Werbung, Verkaufsförderung (Prospekte, Aktionen), Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation (Publikationen, Geschäftsberichte) und allgemein aus Medienarbeit zusammen. Diese Bereiche haben sich an bestimmten Kommunikationsleitsätzen auszurichten. Durch die Einbeziehung der Produktkommunikation, Unternehmenswerbung und Personalmarketing-Kommunikation ergibt sich die Möglichkeit der Ausschöpfung vieler Synergiepotentiale.<sup>304</sup>

Das Corporate Design bezeichnet das visuelle Unternehmensbild und umfaßt u.a. die Bereiche Produkt-Design, Graphik-Design, Architektur, Hausfarbe, Schriftzüge und Signets.<sup>305</sup>

Das Corporate Behavior, auch Corporate Attitude genannt, steht für das Unternehmungs- und Mitarbeiterverhalten in bezug auf Mitarbeiter, Abnehmer, Lieferanten, Eigentümer bzw. Anteilseigner, Kreditgeber, Konkurrenten, sonstige Institutionen und die Öffentlichkeit. Dem Corporate Behavior förderlich ist die Akzeptanz der Führungsgrundsätze bei den Unternehmensmitgliedern oder die Entwicklung der Bereitschaft und Fähigkeit, Konflikte offen anzusprechen

302 Das CI-Mix ist die Entsprechung zum Personalmarketing-Mix.

303 Vgl. Hinterhuber, H.H./Winter, L.G.: Unternehmenskultur und Corporate Identity, a.a.O., S. 194.

304 Vgl. Raffée, H./Wiedmann, K.-P.: Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P.: Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 668ff.

305 Vgl. Hinterhuber, H.H./Höfner, K./Winter, L.G.: Der Stand der Corporate-Identity-Politik, a.a.O., S. 19.

und auszutragen.<sup>306</sup> Im günstigsten Fall entsteht auf diese Weise ein konsistentes Unternehmens- und Mitarbeiterverhalten, das von außen als "Stil des Hauses" wahrgenommen wird.

Der abgestimmte Einsatz der drei CI-Instrumente soll die Identität des Unternehmens intern und extern konsistent vermitteln (klar, einheitlich, sympathisch).

Als **Fazit** kann festgehalten werden, daß sich das CI-Konzept und die vorgestellte Personalmarketing-Konzeption in folgenden Punkten deutlich unterscheiden:

Das CI-Konzept besitzt einerseits einen umfassenderen Anspruch als das Personalmarketing, indem es durch eine möglichst widerspruchsfreie Selbstdarstellung des Unternehmens die Unternehmensstrategie auf allen Umsetzungsebenen unterstützt. Dies wird durch eine Analyse insb. der externen Zielgruppen evident. Die CI macht sich die gezielte Kommunikation mit der gesamten Unternehmensumwelt zur Aufgabe, ohne eine ähnliche Beschränkung auf eine bestimmte Zielgruppe vorzunehmen, wie sie für das Personalmarketing mit dem auf potentiellen Arbeitnehmern liegenden Fokus gilt. Andererseits läßt sich nicht leugnen, daß die CI schwerpunktmäßig ein Kommunikationskonzept ist, während zum Personalmarketing auch über die Kommunikationspolitik hinausreichende Aktivitätsfelder zu zählen sind wie die Gestaltung von Arbeitsplätzen und -bedingungen.

Diese Ausführungen belegen, daß CI-Konzepte ursprünglich nicht für Personalmarketing-zwecke konzeptioniert worden sind.<sup>307</sup> Jedoch verfolgen Personalmarketing und CI ähnliche Zielsetzungen, v.a. hinsichtlich der angestrebten Profilierungs- bzw. Imageziele. CI soll daher als ein strategisches Dach für die Personalmarketing-Aktivitäten verstanden werden,<sup>308</sup> oder genauer: für die Kommunikationspolitik des Personalmarketing. Als **Synergieeffekt** kann ein Goodwill-Transfer der CI auf die Personalmarketing-Maßnahmen erhofft werden. So sind Verstärkungen der Kommunikationswirkungen nicht unwahrscheinlich, da jede Einzelmaßnahme von der CI profitiert.<sup>309</sup> Gleichzeitig ist eine Kostenersparnis durch die Vereinheitlichung von Kommunikationsmitteln und -prozessen zu erwarten.

---

306 Das Einüben eines offenen und vertrauensvollen Kommunikationsverhaltens wird durch einen dem jeweiligen Gegenüber gewährten Vertrauensvorschuß, aus dem sich dann einzelne Vertrauensinseln im Unternehmen bilden können, erleichtert. Vgl. Wever, U.A.: Firmenimage und Unternehmenskultur, in: zfo 7/1983, S. 339.

307 Vgl. Freimuth, J./Elfers, C./Zirkler, M.: "Schneller, höher, weiter" reicht nicht mehr. Neue Wege in der Personalwerbung, in: Personalführung 2/1993, S. 149.

308 Vgl. Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation, Berlin 1993, S. 57.

309 So wirkt die Personalwerbung mit der CI, unterstützt sie aber auch gleichzeitig. Vgl. Böckenholt, L./Homburg, C.: Ansehen, Karriere oder Sicherheit?, in: ZfB 11/1990, S. 1163.



### III. Organisatorische Verankerung des Personalmarketing

Die für die Aufstellung einer Personalmarketing-Konzeption erforderlichen Tätigkeiten wie auch die zur Erfüllung der Personalmarketing-Ziele für notwendig befundenen Einzelmaßnahmen müssen auf die Organisationsmitglieder bzw. Stellen verteilt und koordiniert werden. Konkrete, für alle Unternehmen gleichermaßen sinnvolle Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich der organisatorischen Verankerung des Personalmarketing auszusprechen, dürfte nicht möglich sein. Aufgrund unterschiedlicher betrieblicher und personeller Gegebenheiten kann stets nur im Einzelfall entschieden werden, welches die für das Personalmarketing "optimale" Organisationsstruktur ist.<sup>310,311</sup> Doch können durch die Erörterung der wichtigsten organisatorischen Entscheidungsfelder zumindest erste Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Institutionalisierung des Personalmarketing gewonnen werden. Da ein schlüssiges Konzept zur organisatorischen Verankerung des Personalmarketing in den von Anonymität geprägten Großbetrieben notwendiger als in den häufig noch von einer einzelnen Unternehmerpersönlichkeit beherrschten Klein- und Mittelbetrieben ist, beziehen sich die folgenden Ausführungen v.a. auf die Institutionalisierungsproblematik des Personalmarketing in Großbetrieben.

#### 1. Trägerschaft

Bewußt wurde bereits in der Kapitelüberschrift von der organisatorischen Verankerung und nicht von einer "Personalmarketing-Aufbauorganisation" gesprochen. Denn die Frage nach der optimalen Aufbauorganisation wäre bereits falsch gestellt. Sie würde das Blickfeld von vornherein auf die Frage verengen, **wie** das Personalmarketing über die Aufbauorganisation zieladäquat umzusetzen ist. Die Frage, **ob** dem Personalmarketing über aufbauorganisatorische Festlegungen überhaupt ein wesentlicher Schritt der Zielannäherung gelingt, bliebe unberücksichtigt.<sup>312</sup> Dieser Gedanke drückt sich auch in der Diskussion über die "lernende Organisation" aus. Man geht davon aus, daß die "lernende Organisation" ihrem Wesen nach antistruktuell angelegt ist. Mündliche Kommunikation und hierarchiefreie Vernetzung erscheinen geeig-

310 Ähnlich äußern sich für die Organisationsstruktur von Personalabteilungen Sauder, G./Schmidt, H.: Personalabteilung, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 624.

311 Im folgenden soll nur auf die Implikationen des Personalmarketing für die Organisationsstruktur eingegangen werden. Darstellungen zur grundsätzlichen Aufbauorganisation des Personalwesens sind an anderer Stelle ausgiebig diskutiert. Vgl. Sauder, G./Schmidt, H.: Personalabteilung, a.a.O., S. 624ff.

312 Die Unterscheidung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation würde ebenfalls nicht den Kern der Problematik treffen und wird daher nicht näher ausgeführt. Die **Aufbauorganisation** regelt die Gliederung der Gesamtaufgabe des Unternehmens in Teilaufgaben und deren Zuordnung zu bestimmten Bereichen, wodurch Abteilungen und Stellen gebildet werden (statischer Teil der Organisation). Die **Ablauforganisation** bezeichnet vornehmlich die Koordination der Arbeiten auf und zwischen den Stellen sowie die Festlegung ihrer räumlichen und zeitlichen Abfolge. Vgl. Gaitanides, M.: Prozeßorganisation, München 1983, S. 2.

neter als starre Strukturen, um für die Bewältigung ständig neuer Herausforderungen gerüstet zu sein.<sup>313</sup>

Bei der hier vertretenen ersten Auffassung stößt man somit auf die Erkenntnis, daß Personalmarketing kein Problem ist, das man allein durch eine bestimmte Aufbauorganisation, d.h. durch Zuweisung der Verantwortung an einen fest umrissenen Personenkreis innerhalb der Personalabteilung, lösen kann. Die Kernelemente des Personalmarketing werden gerade erst aufgrund der Durchdringung weiter Teile des Unternehmens mit der Personalmarketing-Idee umsetzbar. Daher ist die aufbauorganisatorische Verankerung des Personalmarketing zwar eine notwendige, keineswegs aber eine hinreichende Bedingung für den Erfolg des Personalmarketing. Wichtiger sind Umdenk- und Lernprozesse in der gesamten Organisation.

Wertvolle Anregungen für die organisatorische Verankerung des Personalmarketing vermittelt ein Blick auf die Entwicklungen der letzten Jahre hinsichtlich der **Organisation des Personalwesens insgesamt**. Hierfür ist der Bedeutungswandel, den die Personalfunktion in den Unternehmen im Laufe der Zeit erfahren hat, entscheidend. Vereinfacht lassen sich drei Entwicklungsstadien kennzeichnen:<sup>314</sup>

1. In den fünfziger und sechziger Jahren hatte die Personalfunktion eine vornehmlich administrative Ausrichtung.
2. Ende der sechziger und in den siebziger Jahren gewann die Personalfunktion an Bedeutung, da ihre Relevanz für den Unternehmenserfolg erkannt wurde. Entsprechend kam es zu einer Ausdifferenzierung einzelner personalpolitischer Maßnahmen und einer quantitativen sowie qualitativen Aufwertung der Personalabteilung.
3. In den achtziger Jahren erkannte man, daß viele Personalaufgaben nicht einfach an die Personalabteilung delegiert werden können, sondern daß sich das gesamte Unternehmen den Herausforderungen der Personalarbeit zu stellen hat. Die Personalabteilung ist immer seltener ausführend tätig, sondern beschränkt sich statt dessen auf eine anregende, beratende, aber auch gestaltende und kontrollierende Funktion.

Entwicklungen wie das Personalreferentensystem oder das Personalmoderationssystem dokumentieren über Dezentralisierungstendenzen hinaus, daß Personalarbeit zunehmend als dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich einer jeden Führungskraft zugehörig angesehen wird. Ein Beispiel für eine dezentrale Organisation des Personalwesens ist die BMW AG.<sup>315</sup> Das Zentrale Personalwesen wurde verkleinert und beschränkt sich auf personelle Grundsatzfragen,

313 Zur lernenden Organisation siehe Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management, 3. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 452ff.

314 Vgl. Weiss, U.: Vorwort, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. Vf.

315 Vgl. Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit, a.a.O., S. 4.

Personalsysteme sowie strategische Analyse- und Planungsfunktionen. In jedem Werk existiert eine Personaleinheit, die dem fachlichen Weisungsrecht des Personalressorts unterliegt, gleichzeitig aber den Führungskräften vor Ort beratend und steuernd zur Seite steht, ohne jedoch ihnen die Verantwortung für ihre Personalaufgaben abzunehmen.

Auch in der Literatur finden sich Beispiele für das letztgenannte, noch heute aktuelle Entwicklungsstadium der Personalfunktion. Gemäß dem Human Resource Management-Ansatz von Staehle ist die Personalarbeit eine genuine Managementaufgabe, die man nicht allein der Personalabteilung überlassen kann. Es werden "alle mit dem Faktor Arbeit in Verbindung stehenden Handlungen/Entscheidungen ... als Human Resources Activities integrativ geplant und mit der Unternehmensstrategie abgestimmt."<sup>316</sup> Die geforderte integrative, proaktive und strategische Ausrichtung aller Human Resource-Aktivitäten und die interaktive Entwicklung von Personal- und Unternehmensstrategie bewirken im Ergebnis eine Globalisierung des Funktionsbereiches Personal.<sup>317</sup>

Vor diesem Hintergrund kann nun die Frage der **Trägerschaft** des Personalmarketing diskutiert werden. Es kommen grundsätzlich folgende Mitarbeiter(gruppen) in Betracht:

1. Personalabteilung (u.U. mit expliziter Personalmarketing-Stelle)
2. Unternehmensleitung
3. Alle Führungskräfte mit Personalverantwortung
4. Alle Mitarbeiter mit Außenwirkung.

Hinsichtlich der Einbeziehung der einzelnen Mitarbeitergruppen bestehen in der Literatur divergierende Meinungen. Mit der Einbeziehung der vier aufgeführten Mitarbeitergruppen äußert Strutz in der ersten Auflage seines "Handbuchs Personalmarketing" die weiteste Auffassung. Er nimmt nicht nur die Personalabteilung in die Pflicht, sondern ebenso alle Mitarbeiter mit Personalverantwortung und solche mit Außenwirkung (z.B. Außendienst, Kundendienst).<sup>318</sup> Diese Ansicht wird jedoch in der zweiten Auflage bereits revidiert, indem dort nicht mehr die Mitarbeiter mit Außenwirkung aufgeführt sind.<sup>319</sup> Die Beschränkung auf die ersten drei Mitarbeitergruppen befürworten auch Staudé<sup>320</sup> und Wunderer, wobei letzterer aber gleichzeitig für

316 Staehle, W.H.: Human Resource Management und Unternehmensstrategie, in: MittAB 3/1989, S. 388. Zwangsläufige Konsequenz ist, daß ein so verstandenes Human Resource Management eine General Management-Perspektive erfordert und nicht mehr (allein) Aufgabe der Personalabteilung sein kann. Vgl. ebenda S. 389.

317 Vgl. Staehle, W.H.: Human Resource Management, in: ZfB 5-6/1988, S. 576f.

318 Vgl. Strutz, H.: Einleitung, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 14.

319 Vgl. Strutz, H.: Ziele und Aufgaben des Personalmarketing, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 15.

320 Vgl. Staudé, J.: Strategisches Personalmarketing, a.a.O., S. 176.



eine größtmögliche Dezentralisierung des Personalmarketing hin zu den Führungskräften plädiert.<sup>321,322</sup>

Angesichts der umfassenden Zielsetzungen des Personalmarketing, wie z.B. Aufbau eines Akquisitionspools oder Schaffung und Pflege eines positiven Arbeitgeberimage, liegt die Vermutung nahe, daß mit der Erreichung dieser Ziele einzelne Mitarbeiter oder auch eine Personalmarketing-Abteilung schlichtweg überfordert wären. So ist mit der Einrichtung formaler Stellen für einen oder mehrere Personalmarketing-Experten nur ein erster Schritt zur Erreichung der Personalmarketing-Ziele getan, der überdies leicht in Dysfunktionalität umschlagen kann. Wenn eine bestimmte Person zum Verantwortlichen für das Personalmarketing bestellt wird, birgt dies die Gefahr, daß sich sonst niemand für Personalmarketing verantwortlich fühlt, "da dafür ja der Experte zuständig ist". erinnert sei zudem an die integrierte Unternehmenskommunikation,<sup>323</sup> deren Bestreben es ist, sämtliche Kommunikationsprozesse des Unternehmens möglichst widerspruchsfrei zu halten. Da jeder Unternehmensmitarbeiter in vielfältigen kommunikativen Austauschbeziehungen mit der Außenwelt steht und eine Antizipation und detaillierte Steuerung der von ihm geführten Gespräche ausscheidet, erscheint es sinnvoll, das Personalmarketing von vornherein auf eine breitere personelle Basis zu stellen. Ein einheitlicher Unternehmensauftritt sollte nämlich selbst dann gewahrt sein, wenn es sich um extern angestrebte Kommunikationsaktivitäten handelt,<sup>324</sup> z.B. durch den Anruf eines Journalisten in einer beliebigen Abteilung. Vor diesem Hintergrund erscheinen die Forcierung noch detaillierterer Planungsaktivitäten der Kommunikation ebenso fragwürdig wie die Überantwortung der Kommunikation an einen Verantwortlichen oder eine Abteilung. Vielmehr ist die Existenz eines dezentral verankerten Reaktions- und Kommunikationspotentials sicherzustellen.<sup>325</sup> Diese Vorgehensweise setzt jedoch einen partizipativen Führungsstil und schnelle informelle Kommunikationswege im Unternehmen voraus.

Als Ergebnis der vorstehenden Ausführungen ist **mehrgleisig** vorzugehen, so daß drei Mitarbeiterkategorien mit abgestufter Verantwortung für das Personalmarketing identifiziert werden können:

321 Vgl. Wunderer, R.: Personalmarketing, in: Die Unternehmung 2/1991, S. 127f.

322 Dem in der Literatur geäußerten Anspruch einer eher weitgefaßten Trägerschaft des Personalmarketing steht in der betrieblichen Realität meist die alleinige Zuordnung zur Personalabteilung, zum Personalleiter oder zum für die Personalbeschaffung zuständigen Stelleninhaber gegenüber. Vgl. Staude, J.: Strategisches Personalmarketing, a.a.O., S. 176.

323 Siehe Kapitel E.II.3.

324 Vgl. Steinmann, H./Zerfaß, A.: Management der integrierten Unternehmenskommunikation - Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen, in: Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement, Frankfurt 1995, S. 13.

325 Vgl. Steinmann, H./Zerfaß, A.: Management der integrierten Unternehmenskommunikation, a.a.O., S. 17.

1. Es sind in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße eine oder mehrere **explizite Personalmarketing-Stellen** zu schaffen.
2. Über die expliziten Stellen hinaus sind **feste Verantwortlichkeiten für bestimmte Personalmarketing-Aktivitäten** festzulegen, z.B. für die Geschäftsleitung und die Führungskräfte.
3. Es ist eine **Durchdringung des gesamten Unternehmens mit dem Personalmarketinggedanken** und eine Involvierung möglichst vieler Mitarbeiter anzustreben.

## 2. Zuordnung der Personalmarketing-Aufgaben

Wo sind die Träger des Personalmarketing nun in der Organisationsstruktur anzusiedeln? Hierzu werden in der Literatur kaum Äußerungen abgegeben. Ein Teil der Autoren von Beiträgen zum Personalmarketing geht explizit davon aus, daß das Personalmarketing eine Subfunktion des Personalmanagement bildet. Ein weiterer Teil scheint zumindest implizit ebenfalls dieser Ansicht zu sein. Für diese Autoren stellt sich die aufgeworfene Frage erst gar nicht, da der Subfunktionsstatus des Personalmarketing zwangsläufig die organisatorische Einordnung in die Personalabteilung zur Folge hat.<sup>326</sup> Hier tritt die **Abhängigkeit der organisatorischen Lösung von dem der Personalmarketing-Konzeption eingeräumten Stellenwert** zutage. Denn derjenige, der im Personalmarketing einen über den Subfunktionsstatus hinausweisenden Ansatz erblickt, kann nicht gleichzeitig die gesamte Verantwortung für Personalangelegenheiten auf die Personalabteilung abwälzen. Doch von den Vertretern dieser Ansicht äußert sich lediglich Staudé zur organisatorischen Verankerung, indem er eine Einordnung des Personalmarketing auf der obersten Managementebene fordert.<sup>327</sup>

In dieser Arbeit wird weder der einen noch der anderen Ansicht gefolgt. Personalmarketing kann sich nicht in der Einrichtung expliziter Personalmarketing-Stellen erschöpfen, die in der Personalabteilung oder an irgendeiner anderen Stelle im Unternehmen anzusiedeln wären. Die Einrichtung expliziter Personalmarketing-Stellen oder zumindest die Bestimmung eines Hauptverantwortlichen sind zwar notwendig, aber keineswegs hinreichend für den Erfolg des Personalmarketing. Der Hauptverantwortliche müßte auch nicht zwangsläufig der Personalleiter<sup>328</sup> bzw. Arbeitsdirektor sein, obwohl zugegeben werden muß, daß andernfalls das Personalmarketing leichter Gefahr läuft zu versanden.

326 Vgl. Blumenstock, H.: Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen, Wiesbaden 1994, S. 70.

327 Vgl. Staudé, J.: Strategisches Personalmarketing, a.a.O., S. 176.

328 Für die Leitung des Personalwesens wird z.B. zu Recht häufig gefordert, daß im Geschäft erfolgreiche Führungskräfte hierfür am besten geeignet sind, da sie einen Überblick über das Gesamtunternehmen und das Tagesgeschäft besitzen und zudem eher von den Leitern der Geschäftsbereiche etc. als vollwertige Kollegen akzeptiert werden. Vgl. Burgard, H.: Personalplanung für die Verwirklichung der unternehmerischen Ziele, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 316.

Derartige Ansätze betreffen stets nur die erste der drei genannten Mitarbeiterkategorien und sind daher nach der hier vertretenen Auffassung unvollständig. Wesentlich wichtiger ist die Lösung des sich bei der konkreten Zuordnung der Personalmarketing-Aufgaben ergebenden **Optimierungsproblems zwischen Zentralisation und Dezentralisation**.

Den Inhabern der expliziten Personalmarketing-Stellen sollten alle übergreifenden strategischen Personalmarketing-Aufgaben zugeordnet werden, bei wichtigen Entscheidungen unter Hinzuziehung der Geschäftsleitung. Hierzu zählen z.B. die Entwicklung und Änderung der Personalmarketing-Konzeption, die Definition von Kernbotschaften und Gestaltungsprinzipien für die Personalmarketing-Kommunikation. Gleichzeitig sollten die Stelleninhaber in den strategischen Fragen Richtlinienkompetenz besitzen.<sup>329</sup>

Des weiteren fallen den Stelleninhabern die Funktionen der Koordination der dezentralen Personalmarketing-Aktivitäten, der Beratung der Linienvorgesetzten bei Auswahlgesprächen und sonstigen Mitarbeitergesprächen, der Bereithaltung von Personalmarketing-Spezialwissen und der Personalmarketing-Schulung zu.

Sinnvollerweise wären auch bestimmte Routineaufgaben zentral wahrzunehmen, v.a. Bewerbungseingang und -bearbeitung. Allerdings ist hierfür ein guter Kommunikationsfluß zu den einzelnen Unternehmensbereichen bzw. -abteilungen notwendig.

Die direkte Personalverantwortung hat der Linienvorgesetzte (2. Mitarbeiterkategorie). Er ist hauptverantwortlich für die Umsetzung der operativen Entscheidungen, wie z.B. Personalauswahl, Personalentwicklung und Personalfreisetzung. Nur zur Unterstützung und Beratung in Spezialfragen greift er auf einen der Personalmarketing-Stelleninhaber zurück, der ähnlich wie im Personalreferentensystem als Partner der Linie anzusehen ist.

Zur unternehmensweiten Abstimmung sind sog. Verbindungseinrichtungen in Erwägung zu ziehen. Hierbei handelt es sich um organisatorische Querverbindungen, die die formale Organisationsstruktur überlagern. Sie erfüllen die zwischen unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens auftretenden, anderweitig nicht lösbaren Koordinationsbedürfnisse.<sup>330</sup> Zu denken ist an fest eingerichtete Stabsstellen (Verbindungspositionen), an Projektgruppen, d.h. zeitlich befristete, interdisziplinär und bereichsübergreifend zusammengesetzte Arbeitsgruppen unter der Führung eines Projektleiters, oder an Ausschüsse, d.h. auf Dauer existierende Teams,<sup>331</sup> die z.B. aus Werbefachleuten, Personalmitarbeitern und PR-Experten bestehen. Derartige Verbindungseinrichtungen besitzen den Vorteil, Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen (3. Mitarbeiterkategorie), für die das Anliegen des Personalmarketing sensibilisieren zu können.

329 Vgl. Wunderer, R.: Personalmanagement 2000. Auf dem Weg zu einer unternehmerischen Funktion, in: Personalführung 7/1993, S. 568.

330 Vgl. Dietmann, E.: Personalmarketing, Wiesbaden 1993, S. 184.

331 Vgl. Dietmann, E.: Personalmarketing, Wiesbaden 1993, S. 185.



Wichtig ist die Identifikation möglichst vieler Mitarbeiter mit dem Personalmarketinggedanken. Die Ziele lassen sich nur erreichen, wenn das Personalmarketing "in die Köpfe der Mitarbeiter dringt". Um dies sicherzustellen, sollten einzelne, dem Personalmarketing förderliche Aktivitäten z.B. in die persönlichen Zielvereinbarungen mit jeder Führungskraft einfließen. Darüber hinaus ist es aber äußerst förderlich, auf der Top-Management-Ebene einen "Promotor" des Personalmarketing-Konzepts zu haben.

Aufgrund der Schlüsselstellung der Studenten für die Rekrutierung des Führungskräftenachwuchses sind zur organisatorischen Verankerung des **Personalmarketing an Hochschulen** gesonderte Ausführungen erforderlich. Wie für das gesamte Personalmarketing gilt auch hier die Maxime: Die Gestaltung der Personalmarketing-Aktivitäten sollte vom potentiellen Arbeitnehmer und seinen Informationswünschen ausgehen und nicht von den Organisationsgegebenheiten und der verwaltungstechnisch am einfachsten realisierbaren Lösung. Dies gilt v.a. für die Auswahl der Recruiter. Gemäß einer UNIC-Umfrage sind die am stärksten von Studenten als Ansprechpartner auf Hochschulmessen präferierten Unternehmensvertreter:<sup>332</sup>

- |                                |     |
|--------------------------------|-----|
| - Nachwuchskräfte              | 82% |
| - Fachexperten aus der Linie   | 77% |
| - Personalexperten             | 33% |
| - Vertreter des Top-Management | 33% |

Neben der passenden Stellung im Unternehmen sollten die Unternehmensvertreter folgende persönliche Voraussetzungen mitbringen:

- Entsprechung mit Zielgruppe (vergleichbare Ausbildung, z.B. BWL-Studium, Alter)
- Kommunikationsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit
- Kenntnis der Arbeitsplätze und -bedingungen
- Organisatorisches Geschick.

Auch für Hochschulvorträge ist die Akzeptanz von Fachexperten aus der Linie in der Regel größer als die von Personalexperten. Die Personalexperten sollten also höchstens für die Koordination und die Organisation derartiger Veranstaltungen zuständig sein, während die Vorträge selbst vorrangig von der Linie gehalten werden.

Evtl. empfehlen sich auch Projektgruppen (z.B. für größere Aktionen, Hochschulmessen etc.) oder die Bildung von Kommissionen mit Mitarbeitern aus den jeweils relevanten Fachabteilungen für die Koordination sämtlicher Kontakte zu einer Hochschule (Key-University-Manage-

---

332 Vgl. Berk, B. van: Hochschulkontakte (Hochschulmarketing), a.a.O., S. 216.

ment) oder hochschulübergreifend zu bestimmten Instituten mehrerer Hochschulen.<sup>333</sup> Bei direktem Kontakt zur Hochschule und vor allem zu einzelnen Lehrstühlen ist personelle Kontinuität angebracht. Des weiteren ist empfehlenswert, ehemalige Praktikanten zu Studentenbetreuern während der Firmenpraktika zu machen.

Anzuraten ist die systematische Nutzung des immensen Kontaktpotentials, über das jedes größere Unternehmen in Form der eigenen Mitarbeiter verfügt und das meist brachliegt. Viele Mitarbeiter haben noch Kontakt zu ihrer früheren Alma mater oder könnten ihn problemlos wiederherstellen. Bislang wurden diese Kontakte für Personalmarketingzwecke meist nur im "Notfall" gebraucht. Wettbewerbsvorteile verspricht aber gerade eine systematische Förderung und Pflege dieser Kontakte. Dies könnte z.B. über eine Hochschuldatenbank, wie sie bei VW im Aufbau ist,<sup>334</sup> forciert werden. In ihr werden sämtliche bestehenden Kontakte von Mitarbeitern zu Hochschulen erfaßt.

## IV. Maßnahmen zur Reduktion von Implementationshemmnissen

Der Erfolg der Personalmarketing-Konzeption hängt neben ihrem "internal und external fit" zu einem Großteil von ihrer gelungenen Umsetzung ab. Viele der möglichen Implementationshemmnisse können bereits zuvor antizipiert und durch rechtzeitige Gegensteuerung reduziert werden.

### 1. Implementationshemmnisse

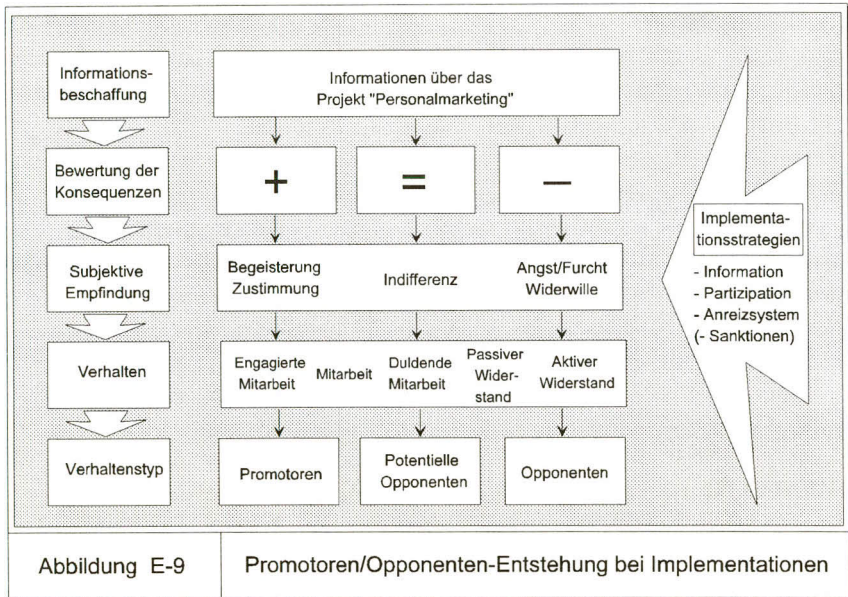
Unter Implementationshemmnissen sollen im folgenden lediglich die unternehmensinternen Hemmnisse verstanden werden.<sup>335</sup> Eine Schlüsselstellung nehmen hierbei die **personellen Barrieren** ein. Bei den explizit für Personalmarketing Verantwortlichen ebenso wie bei den nur peripher vom Personalmarketing betroffenen Mitarbeitern und bei der Mitarbeitervertretung kann die Personalmarketing-Konzeption auf hohe Akzeptanz und Identifikation (sog. Promotoren) als auch auf geringe Akzeptanz und mangelnde Umsetzungsbereitschaft (sog. Opponenten) stoßen. Abbildung E-9<sup>336</sup> vermittelt einen Überblick über das Spektrum an subjektiven Empfindungen und Verhaltensweisen, die der Personalmarketing-Konzeption entgegengebracht werden können.

333 Vgl. Berk, B. van: Hochschulkontakte (Hochschulmarketing), a.a.O., S. 214f.

334 Vgl. Berk, B. van: Hochschulkontakte (Hochschulmarketing), a.a.O., S. 214.

335 Externe Faktoren, die die Wirksamkeit der Personalmarketing-Konzeption beeinträchtigen, sollen deshalb nicht geleugnet werden. Die hierunter vor allem fallenden Konkurrenzaktivitäten und unvorhersehbaren Änderungen der Unternehmensumwelt sind aber für jedes Unternehmen derart unterschiedlich, daß kaum verallgemeinerungsfähige Aussagen getroffen werden können.

336 Eine ähnliche Übersicht findet sich bei Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 406.



Verantwortlich für die bei Änderungen der Arbeitsorganisation regelmäßig zu beobachtenden Beharrungstendenzen sind meist die folgenden **psychischen Widerstände**:

- Sicherheitsstreben
- Bequemlichkeitsstreben
- Besitzstandsdenken.

Der Betroffenheitsgrad des einzelnen Mitarbeiters durch die Personalmarketing-Konzeption kann zwar eher als gering eingestuft werden, da er in der Regel nicht wie bei groß angelegten Umstrukturierungen um seinen Arbeitsplatz bangen muß. Doch ruft jede Art von Neuerung grundsätzlich erst einmal Widerstände hervor,<sup>337</sup> da Änderungen der gewohnten Arbeitsabläufe ein diffuses Unsicherheitsgefühl (u.a. Angst vor persönlicher Schlechterstellung, vor Kompetenz- oder Prestigeverlust<sup>338</sup>) und die zu erwartende Mehrarbeit ebenfalls eine als unangenehm empfundene Kognition erzeugen. Das Individuum unternimmt den Abbau dieser Dissonanz stets auf möglichst einfache Weise, z.B. indem es zuerst versucht, die Konzeption von vornherein scheitern zu lassen.<sup>339</sup>

337 Strube, A.: Mitarbeiterorientierte Personalentwicklungsplanung, Berlin 1982, S. 221.

338 Derartige Ängste besitzen häufig sogar eine gewisse Berechtigung. Vgl. Schanz, G.: Verhaltenssteuerung im strategischen Management, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 785.

339 Zur Dissonanztheorie siehe Irlé, M.: Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen 1975, S. 319f.



Außer personellen Barrieren existieren noch **weitere Hemmfaktoren**. Die in den meisten Unternehmen anzutreffende Dominanz operativen Verhaltens erschwert eine strategische Orientierung, die gerade für das Personalmarketing erforderlich ist. Häufig wird operatives Denken und Handeln sogar durch die vorherrschenden Anreiz- und Kontrollsysteme gefördert. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Gewährung von Leistungsanreizen ausschließlich auf den Ergebnissen des (vergangenheitsorientierten) Rechnungswesens aufbaut.<sup>340</sup> Zudem erschweren die mangelnde Operationalisierbarkeit von Langfristwirkungen sowie häufige Positionswechsel von Mitarbeitern eine persönliche Zurechnung des Erfolgs langfristiger Maßnahmen und damit auch der Personalmarketing-Aktivitäten. Häufig bestimmen auch interne Prioritäten den Alltag im Unternehmen: Routine, Alltagshektik, Überlastung mit anderen zeitkritischen Terminen sowie Vorgesetzten- und Geschäftsleitungswünsche lassen externe Impulse lediglich als unwillkommene Störung erscheinen.<sup>341</sup> Als ein wesentliches Hemmnis entpuppt sich außerdem der durch das weitverbreitete Profit Center-Konzept geförderte Abteilungsgeismus. Die als Profit Center geführten Bereiche und Abteilungen bestimmen im wesentlichen ihren eigenen Kurs, so daß eine unternehmenseinheitliche Personalmarketing-Konzeption oder auch nur eine einheitliche Gestaltung der Praktika kaum durchsetzbar sind.

## 2. Gegenmaßnahmen

Es ist eine zentrale Aufgabe der Unternehmensleitung, für die Verfolgung notwendiger Strategien die wichtigsten Entscheidungszentren des Unternehmens, aber auch die von den Strategien betroffenen Mitarbeiter, zu gewinnen. Da Promotoren unerlässlich sind, um ein Versickern oder Versanden von Impulsen zu vermeiden,<sup>342</sup> sollten sie gezielt motiviert werden. Auf der anderen Seite müssen aber auch die Opponenten erkannt und eingebunden bzw. überwunden werden. Möglicherweise auftretender Widerstand kann vielfach bereits im Vorfeld der Strategieformulierung antizipiert und entsprechend berücksichtigt werden, z.B. indem konfliktfreiere Strategien gewählt werden. Als Maßnahmen zur Vermeidung und Überwindung der Implementationshemmnisse empfehlen sich besonders:<sup>343</sup>

### 1. Information/Aufklärung

Die rechtzeitige Information aller Mitarbeiter und des Betriebsrats stellt die Minimalforderung für sämtliche strategischen Neuausrichtungen eines Unternehmens dar. Sinn und Zweck der Aufklärungskampagne ist der Abbau von Vorurteilen gegenüber dem Begriff "Personal-

340 Vgl. Schanz, G.: Verhaltenssteuerung im strategischen Management, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 786.

341 Vgl. Vollmer, R.E.: Personalimage, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 199.

342 Vgl. Krüger, W.: Umsetzung neuer Organisationsstrategien: Das Implementierungsproblem, in: Frese, E./Maly, W. (Hrsg.): Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Düsseldorf 1994, S. 207.

343 Eine ähnliche Aufstellung findet sich bei Krüger, W.: Umsetzung neuer Organisationsstrategien: Das Implementierungsproblem, a.a.O., S. 213f.

marketing" sowie die Erzeugung eines Personalmarketing-Problembewußtseins bei den Mitarbeitern, im günstigsten Fall die Einsicht in die Notwendigkeit des Personalmarketing.

## **2. Partizipation**

Sinnvoller als die oft auch als "Bombenwurf" bezeichnete Top-down-Methode<sup>344</sup> ist die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Planung und Einführung von Konzeptionen oder zumindest die Maxime "Top down for targets - bottom up for how to do it". Partizipation ermöglicht die Einbringung eigener Vorstellungen, verschafft hierdurch einen eigenständigen Befriedigungswert und fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit den Änderungen. Insb. die für feste Personalmarketing-Verantwortlichkeiten vorgesehenen Mitarbeiter (z.B. Studenten-/Praktikumsbetreuer) sollten im Rahmen von firmeninternen Meetings oder Projektgruppen Gelegenheit erhalten, ihre Ideen und Anregungen einzubringen, um auf diese Weise den Grad der von ihnen empfundenen Selbstverpflichtung bzw. Bindung an die Personalmarketing-Konzeption zu erhöhen. Die Mitarbeit in Projektgruppen, in denen keine Hierarchien existieren, sondern ausschließlich die Fachkompetenz zählt, wirkt gerade auf jüngere Mitarbeiter besonders motivierend.

## **3. Anreizsystem für die Unterstützung der Personalmarketing-Konzeption**

Allein auf die Strategien der Information oder Partizipation sollte man sich nicht verlassen, wenn man die Mitarbeiter zu einem dem Personalmarketing förderlichen Verhalten veranlassen möchte. Statt dessen sind extrinsische Anreize für die Unterstützung des Personalmarketing zu schaffen, seien es nun monetäre Anreize (Vergütung) oder nicht-monetäre Anreize (z.B. Erweiterung des individuellen Entscheidungsspielraums, Statussymbole). Zu diesem Zweck ist an die Übernahme von Personalmarketing-Aufgaben in die persönlichen Zielvereinbarungen zu denken.

## **4. Sanktionen**

Für besonders hartnäckige Opponenten, die durch ihr Verhalten den Erfolg der Personalmarketing-Konzeption bewußt gefährden, muß die Möglichkeit von Sanktionen bestehen, von der aber nur im Extremfall Gebrauch gemacht werden sollte.

## **5. Initialzündung**

Die Kräfte sollten bei Implementationen neuer Strategien anfangs auf ein Pilotprojekt mit einer für alle Mitarbeiter sichtbaren Außenwirkung konzentriert werden, da frühzeitige Umsetzungserfolge unter motivatorischen Gesichtspunkten von vitaler Bedeutung sind.

---

344 Vgl. Krüger, W.: Umsetzung neuer Organisationsstrategien: Das Implementierungsproblem, a.a.O., S. 208.

Insgesamt dürfte zur Reduktion von Implementationshemmnissen eine Mischstrategie, die aus verschiedenen Elementen besteht, am sinnvollsten sein. Sie sollte in jedem Fall auf ausreichender und rechtzeitiger Information, der Einbindung einer großen Zahl von Mitarbeitern bereits in der Entwicklungsphase und der Gewährung von Anreizen basieren. Die mit der internen Durchsetzung der Personalmarketing-Konzeption verbundenen Erfordernisse werden am prägnantesten durch die Forderung eines "Marketing für das Personalmarketing" zum Ausdruck gebracht.<sup>345</sup>

## V. Personalmarketing-Controlling

### 1. Funktionen

Personalmarketing-Controlling ist als ein **Teilbereich des umfassenderen Personal-Controlling** anzusehen, das seinerseits nur einen Teil des gesamten Unternehmens-Controlling darstellt. Zum Personal-Controlling gehören das Controlling folgender Teilbereiche:<sup>346</sup>

- Personalplanung
- Personalmarketing
- Personalentwicklung
- Personalfreisetzung
- Personalverwaltung
- Personalführung.

Die folgende Charakterisierung des Personal-Controlling ist mit der Einschränkung auf Personalmarketing-Daten anstelle personalwirtschaftlicher Daten gleichermaßen für das Personalmarketing zutreffend. Laut Kupsch/Marr besitzt das Personal-Controlling die Aufgabe der Entwicklung eines zielbezogenen, integrierten Systems personalwirtschaftlicher Daten zum Zweck der Analyse, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Entscheidungsprozesse sowie der Integration personalwirtschaftlicher Daten in die Unternehmenspolitik.<sup>347</sup> Neben der Steuerungsfunktion zur optimalen Wertschöpfung der Humanressourcen besitzt Personal-Controlling überdies Service- und Beratungsfunktionen.<sup>348</sup>

---

345 Vgl. Berk, B. van: Hochschulkontakte, a.a.O., S. 221.

346 Vgl. Wunderer, R./Schlagenhafer, P.: Personal-Controlling, Stuttgart 1994, S. 46ff.

347 Vgl. Kupsch, P.U./Marr, R.: Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 880.

348 Vgl. Wunderer, R.: Personal-Controlling, in: Strutz, H.: (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 135.



## 2. Problemfelder eines Personalmarketing-Controlling

Untersuchungen über die Verbreitung eines modernen Personal-Controlling in den Unternehmen fallen relativ ernüchternd aus:<sup>349</sup>

- Personal-Controlling dient vorrangig der Kontrolle von Personalkosten,
- Personal-Controlling kooperiert kaum mit den Fachabteilungen,
- Mitarbeiter werden hauptsächlich unter Kostenaspekten betrachtet.

Die Ursachen dieser auch für das Personalmarketing-Controlling gültigen Feststellung liegen in den folgenden Problemen:<sup>350</sup>

1. Schwierige Operationalisierung der Personalmarketing-Ziele
2. Zurechnungsproblematik
3. Langfristigkeit der Wirkung von Personalmarketing-Maßnahmen
4. Nutzenseite kaum verlässlich erfassbar.

Ad 1:

Bei der Operationalisierung der Personalmarketing-Ziele tritt die Schwierigkeit auf, daß im Personalmarketing nicht nur ökonomische, exakt meßbare Zielgrößen, sondern stets auch außerökonomische Zielsetzungen (z.B. Erreichung bestimmter Imagepositionen) verfolgt werden. Die Vorliebe vieler Controller für "hard facts" kann daher im Personalmarketing-Bereich nur schwer befriedigt werden.<sup>351</sup>

Ad 2:

Nahezu sämtliche denkbaren Personalmarketing-Kennziffern sind das Ergebnis einer Vielzahl von Einflußfaktoren. So spiegeln der Bekanntheitsgrad oder die Anzahl der Bewerbungen unweigerlich Wirkungen verschiedener Werbemaßnahmen (z.B. Produktwerbung, Unternehmensimagewerbung, Personalimagewerbung), der Mund-zu-Mund-Kommunikation, aktueller Unternehmens-Performance und Konkurrenzaktivitäten wider. Der den einzelnen Aktivitäten zuzuordnende Erfolgsbeitrag ist somit nur in Ausnahmefällen isolierbar.

Ad 3:

Die Wirkungen vieler Maßnahmen im Personalbereich zeigen sich erst mit einem Time-lag von mehreren Jahren ("carry over-Effekt"). Daher ist gerade bei den hier im Vordergrund stehen-

---

349 Vgl. Papmehl, A.: Personal-Controlling, Heidelberg 1990, S. 105.

350 Vgl. zu einer ähnlichen Darstellung der Schwierigkeiten Dietmann, E.: Personalmarketing, Wiesbaden 1993, S. 281.

351 Vgl. Buol, U. von/Prieß, C.-H./Ahlers, F.: Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung über Studentenkreise, in: Personalwirtschaft 1/1992, S. 16.

den Präferenzzielen eine kurzfristige Zielerreichung unrealistisch. Statt dessen sind mittel- und langfristige Zielerreichungsgrade weitaus wichtiger.<sup>352</sup> Die mangelnde Aussagekraft der den kurzfristigen Erfolg messenden Kenngrößen wirft allerdings die Frage auf, anhand welcher Daten in der Zwischenzeit gesteuert werden soll und wie Fehlentwicklungen rasch erkannt werden können. Aber auch die mittel- und langfristigen Zielkontrollen sind problematisch, da im Laufe der Zeit viele Störgrößen (siehe Punkt 2) die Kennzahlen verfälschen können.

Ad 4:

In der Regel werden nur die Kosten von Personal(marketing)-Aktivitäten ermittelt, der durch sie erzielte Nutzen in Form einer Wertsteigerung des unternehmerischen Humankapitals hingegen nicht. Dieses Problem greift die Humanvermögensrechnung auf, indem sie die Abkehr von einer ausschließlichen Betrachtung des Personals als Kostenfaktor fordert. Statt dessen soll zu einer integrierten Betrachtung des Personals sowohl als Kostenfaktor wie auch als Kapitalbestandteil des Unternehmens vorgestoßen werden.<sup>353</sup> Aufgrund nicht befriedigend lösbarer Meßprobleme hat sich die Humanvermögensrechnung jedoch nicht etablieren können. Das Scheitern der Messung des Nutzens von Personal darf jedoch nicht zur Annahme verleiten, es existiere kein Nutzen. Folglich muß bei der Interpretation von Personalmarketing-Kennziffern stets bedacht werden, daß ein Personalmarketing-Controlling, das sich nur auf die Kostenseite beschränkt, nur eine Seite der eigentlich relevanten Informationen liefert. Die andere Hälfte geht sozusagen am Personalmarketing-Controlling vorbei.

### 3. Einzelne Kennzahlen

Zur Wahrnehmung seiner vielfältigen Aufgaben greift das Personal-Controlling und somit auch das Personalmarketing-Controlling auf Personalkennziffern, -statistik, -informationssysteme und Personalforschungsergebnisse zurück.<sup>354</sup> Eine hervorragende, indes nur selten ausgeschöpfte Informationsquelle sind Eintritts- und Austrittsinterviews. Als gleichermaßen unsystematisch ist die Auswertung der auf Hochschulmessen geführten Gespräche zu bezeichnen.

In der Regel versucht man, die Qualität bzw. Effizienz von Personalaktivitäten über Soll-Ist-Vergleiche (häufig auch Zeitreihenvergleiche) bei den vermeintlichen Ergebnissen der Personalaktivitäten zu beurteilen, evtl. verbunden mit einer Abweichungsanalyse. Aufgrund der dargelegten Probleme ist man aber vielfach dazu gezwungen, **Ersatzgrößen des Erfolges** zu

352 Vgl. Becker, J.: Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1993, S. 624.

353 Vgl. Schmidt, H.: Ziele und Aufgaben der Humanvermögensrechnung, in: Schmidt, H. (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Berlin/New York 1982, S. 12.

354 Diese Bereiche zählen noch nicht zu einem Controlling i.e.S. Vgl. Remer, A.: Personalcontrolling, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1648f.

kreieren, z.B. das Personal-Controlling direkt bei der Personalarbeit (z.B. "gute" Prozeßverläufe) ansetzen zu lassen.<sup>355</sup>

Abbildung E-10 gibt einen Überblick über die wichtigsten Daten bzw. Kennziffern des Personalmarketing-Controlling.<sup>356</sup> Im Mittelpunkt stehen hier entsprechend der Zielsetzung der Arbeit die für das externe Personalmarketing relevanten Daten.

Kombiniert man die in den sechs Blöcken enthaltenen Daten, lassen sich aussagekräftige Personalkennziffern bilden, die stets nach Bewerbersegment und Beschaffungsweg getrennt ausgewertet werden können. Personalkennziffern, die die Anzahl der Bewerber berücksichtigen, lassen sich in ihrer Aussagekraft wesentlich steigern, wenn man die Zahl der "geeigneten" Bewerber zugrundelegt. Es bieten sich verschiedene Möglichkeiten an, den Begriff der Eignung in diesem Zusammenhang zu operationalisieren. Statt schematisch auf die formale Qualifikation zurückzugreifen, empfiehlt es sich, die Bewerbereignung anhand folgender ansteigender Eignungsstufen festzustellen:

1. Keine Einladung zum Vorstellungsgespräch ("ungeeignet")
2. Einladung zum Vorstellungsgespräch
3. Arbeitsvertrags-Angebot
4. Unternehmenseintritt.

Darüber hinaus ist eine weitergehende Operationalisierung der Eignung denkbar, z.B. über die Verweildauer im Unternehmen, die mehr als 3 Jahre betragen soll, oder über stets überdurchschnittlich ausgefallene Leistungsbeurteilungen.

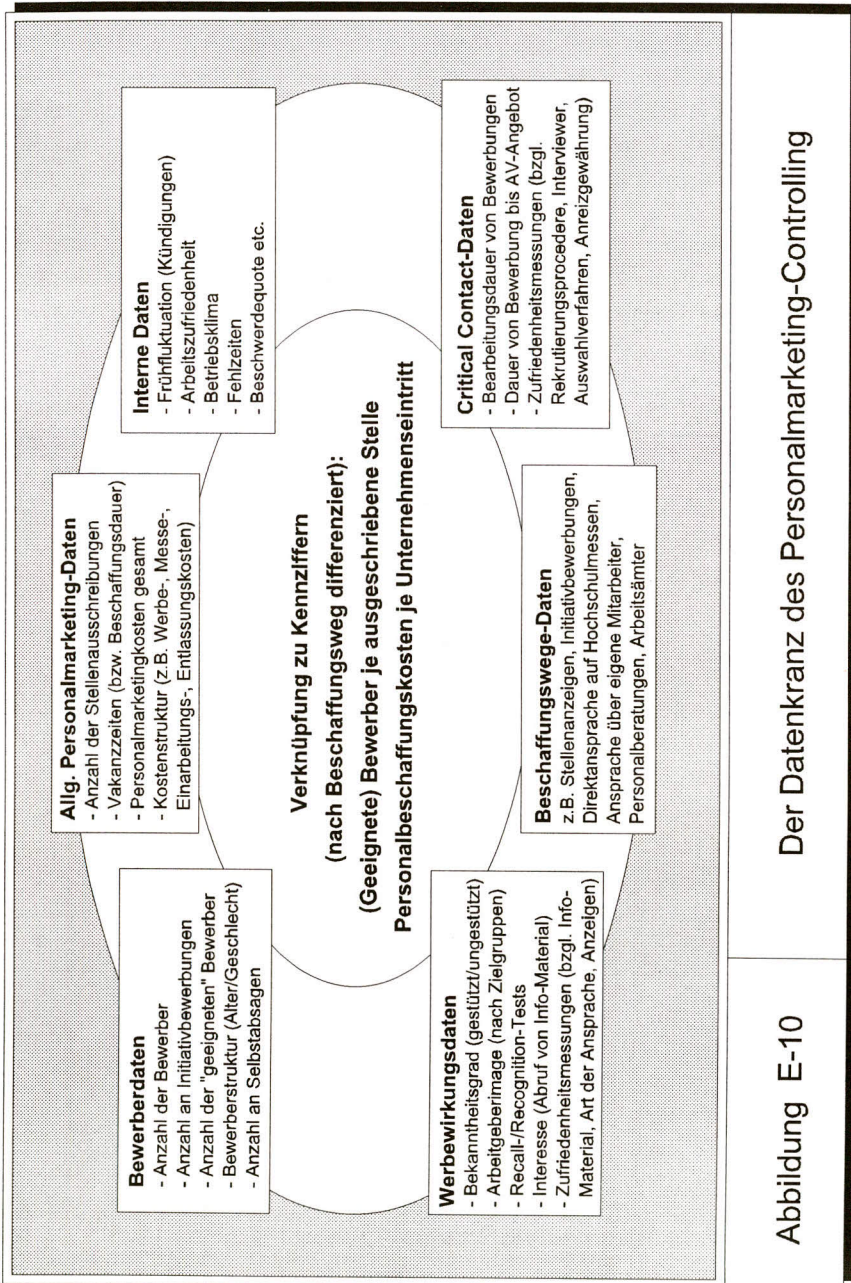
Eine zusammenfassende Würdigung des Personalmarketing-Controlling muß gleichermaßen die Stärken und Schwächen des Konzeptes erfassen. Einerseits führt kein Weg an dem Versuch der Effizienzmessung der Personalmarketing-Maßnahmen vorbei. Ein gut ausgebautes Personalmarketing-Controlling kann wichtige Steuerungsfunktionen wahrnehmen. Andererseits muß die Erkenntnis reifen, daß sich viele Maßnahmen einer Erfassung durch Kennziffern verschließen und die Entwicklung eines geschlossenen Personalmarketing-Kennziffernsystems noch aussteht. Deshalb würde selbst die Einhaltung sämtlicher Soll-Kennzahlen nicht allzu viel über den tatsächlichen Erfolg des Personalmarketing aussagen. Aufgrund der Erfolgszurechnungsproblematik ist zudem stets eine gewisse kritische Distanz gegenüber den verwendeten Kennziffern zu bewahren.

---

355 Vgl. Remer, A.: Personalcontrolling, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1644.

356 Zu anderen Kennzahlen-Darstellungen siehe Dietmann, E.: Personalmarketing, Wiesbaden 1993, S. 282 und Peemöller, V.H.: Controlling, 2. Aufl., Herne/Berlin 1992, S. 322ff.





Um die Aussagekraft der Kennziffern zu erhöhen, ist künftig eine Verknüpfung von einzelnen Kennzahlen zu forcieren. Es sollten die Zusammenhänge zwischen Verhaltensprozessen (z.B. Bearbeitungsdauer von Bewerbungen) und tatsächlichen Markterfolgen (Bewerberzufriedenheit, Unternehmenseintritt) eine stärkere Berücksichtigung finden.

Eine mit dem Aufbau eines Kennzahlensystems grundsätzlich verbundene Gefahr ist die Erzeugung einer Kennzahleninflation. Der Aussagewert darf im Verhältnis zum Erstellungsaufwand nicht zu gering ausfallen.<sup>357</sup>

Abschließend muß auf eine Überprüfung hingewiesen werden, die allerdings über das eigentliche Personalmarketing-Controlling hinausgeht, die Evaluation der Personalmarketing-Konzeption. Dieses **Personalmarketing-Audit** hat eine ständige kritische Überprüfung von Zielen, Strategien und Mix vorzunehmen.<sup>358</sup>

---

357 Vgl. Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989, S. 49.

358 Vgl. Reich, K.-H.: Personalmarketing-Konzeption, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 177.

## F. Zusammenfassende Schlußbetrachtung

Die abschließende Zusammenfassung gliedert sich in die drei Bereiche

- Rekrutierungsproblematik für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität
- Empirische Untersuchungsergebnisse
- Gestaltungsempfehlungen für das Personalmarketing.

### Rekrutierungsproblematik für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität

Die Verfügbarkeit hochqualifizierter Mitarbeiter stellt für jedes Unternehmen die Grundlage seines wirtschaftlichen Erfolgs dar. Um auch in der Zukunft den Anforderungen gerecht werden zu können, muß die Akquisition einer ausreichenden Anzahl geeigneter Führungsnachwuchskräfte sichergestellt sein. Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität stehen hierbei vor einer **spezifischen Rekrutierungsproblematik**.

Die Arbeitsplatzwahl läßt sich als Prozeß mit zwei wesentlichen Entscheidungen des Stellensuchenden, der Bewerbungsentscheidung und der Entscheidung über die Annahme des Arbeitsvertragsangebotes, interpretieren. Die erste dieser Entscheidungen, die Bewerbung, erweist sich bei näherer Betrachtung als ein hochgradig selbstselektiver Vorgang. Der Stellensuchende orientiert sich aufgrund eines meist relativ geringen Informationsstandes über potentielle Arbeitgeber an vagen Vorstellungsbildern über die Unternehmen. Mag dabei die Informationsaufnahme und -verarbeitung des einzelnen noch so selektiv und verzerrt sein: dieses subjektive Vorstellungsbild ist für die Arbeitsplatzwahl entscheidungsrelevant.

Je unbekannter ein Unternehmen dem Bewerber ist, desto stärker orientiert er sich an Stereotypen. Ein derartiges Stereotyp stellt das Branchenimage dar. Für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität impliziert dieses Vorgehen eine negative Vorbewertung durch den Stellensuchenden. Hinzu kommt, daß gerade in Branchen mit gesellschaftlichen Legitimationsschwierigkeiten, wie z.B. der Wehrtechnik, der Tabakindustrie oder der Chemie, das Branchenimage besonders scharf konturiert ist, was eine Absetzung des einzelnen Unternehmens vom Branchenimage erschwert.

Die Konsequenz ist, daß die Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität häufig bereits in der ersten Entscheidungsphase nicht in das "relevant set" des Stellensuchenden gelangen und für eine Bewerbung nicht mehr ernsthaft in Betracht gezogen werden. Besonders prekär ist bei dieser Form der Selbstselektion, daß sich den Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität keine Kontaktmöglichkeit bietet, die es ihnen erlauben würde, die über sie vorherrschenden Vorurteile zu korrigieren. Zu erwarten sind eine geringere Bewerberzahl und Einbußen hinsichtlich der Qualität der Bewerber, woraus diesen Unternehmen ein gravierender Wettbewerbsnachteil erwachsen kann.



### Empirische Untersuchungsergebnisse

Die Befragung von Studenten im Examenssemester an fünf deutschen Wirtschaftsfakultäten erbrachte folgende Resultate:

**1. Die Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens bewirkt über die Branchenattraktivität eine Voreinstufung hinsichtlich seiner Attraktivität als Arbeitgeber.**

Anders formuliert wird die Messung der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens stets Einflüssen unterliegen, die auf die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens zurückzuführen sind.

**2. Die Branchenattraktivität kann nicht auf einem Kontinuum von "sehr attraktiv" bis "sehr unattraktiv" angegeben werden.**

Nur wenige Branchen können hinsichtlich des Kriteriums der "Attraktivität einer späteren Arbeitsaufnahme" eindeutig als attraktiv (z.B. Unternehmensberatungen, Medienunternehmen, Fluggesellschaften) oder als unattraktiv (Wehrtechnik, Tabakindustrie, Eisen-/Stahl-Industrie und bereits mit leicht besseren Bewertungen die Chemische Industrie) bezeichnet werden. Bei den anderen Branchen würde eine Mittelwertbildung zur Messung der Branchenattraktivität wesentliche branchenspezifische Beurteilungscharakteristika verdecken. So gibt es einerseits Branchen, bei denen die Beurteilungen divergieren. Bei einem Teil der Studenten genießen sie eine hohe Attraktivität, während sie bei einem anderen Teil als äußerst unattraktiv eingestuft werden. Hierzu zählen z.B. Banken, Steuerberatungs-/Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und der Öffentliche Dienst. Andererseits gibt es Branchen, die weder als attraktiv noch als sonderlich unattraktiv bewertet werden. Zu diesen Branchen gehören die Druck-/Papierindustrie, die Entsorgungsbranche und die Pharmazeutische Industrie.

**3. Es existieren branchenspezifische Begründungsstrukturen der Attraktivität bzw. der Ablehnung als Arbeitgeber.**

Die über alle Branchen hinweg am häufigsten genannten Bevorzugungsgründe für einzelne Branchen sind der Generalfaktor "Interesse" sowie "Vielseitigkeit/Abwechslung", "gute Perspektiven", "gewählter Studienschwerpunkt" und "praktische Erfahrungen/Lehre". Die Ablehnungsgründe sind insb. "fehlendes Interesse", "ethisch-moralische Gründe", "mangelnde Identifikation mit den Produkten bzw. Dienstleistungen", "schlechte Perspektiven", "Bürokratie/Starrheit" sowie "fehlende eigene Kenntnisse". Je nach Branche lassen sich jedoch spezifische

Begründungsstrukturen der Attraktivität bzw. der Ablehnung als "Arbeitgeber feststellen. Z.B. ist der Hauptanziehungsfaktor der Unternehmensberatungen die "Vielseitigkeit/Abwechslung" vor dem "Interesse", "herausfordernden Tätigkeiten" und der "Erhöhung des eigenen Marktwerts". Als Ablehnungsgründe wurden bei der Wehrtechnik v.a. "ethisch-moralische Gründe", genannt, gefolgt von "fehlendem Interesse", "mangelnder Identifikationsmöglichkeit mit den Produkten" und "schlechten Perspektiven". Der Öffentliche Dienst wird insb. mit "Bürokratie/Starrheit" und erwarteter "Langeweile" assoziiert. Für die Tabakindustrie lauten die am häufigsten genannten Ablehnungsgründe "mangelnde Identifikation mit den Produkten", "ethisch-moralische Gründe" und "Gesundheitsschäden". Die Chemische Industrie wird hauptsächlich wegen ihrer "Umweltschädlichkeit" als potentieller Arbeitgeber abgelehnt.

#### **4. Defizite der Branchenattraktivität können v.a. durch Tätigkeitsspezifika und (in Grenzen) durch Unternehmensspezifika ausgeglichen werden.**

Die Kriterien mit der höchsten Kompensationswirkung für eine negativ beurteilte Branchenattraktivität lauten "interessante Aufgabenstellung", "hohes Gehalt", "hohe Chance auf einen Auslandseinsatz", "gutes Betriebsklima" und "gute Karrieremöglichkeiten". Ihre volle Wirkung entfalten diese Kriterien vornehmlich nach ersten Bewerbungen ohne positive Resonanz.

#### **5. Eine Verdichtung der Imageprofile einzelner Branchen mit geringer Attraktivität ermöglicht eine Positionierung der Branchen in einem zweidimensionalen Beurteilungsraum mit den Dimensionen "Zukunftsperspektiven/gesellschaftliche Legitimation" und "materielle Leistungen".**

Bei der Dimension "Zukunftsperspektiven/gesellschaftliche Legitimation" erhält die Wehrtechnikbranche die schlechtesten Beurteilungen, gefolgt von der Tabakindustrie und der gleichauf liegenden Chemischen Industrie. Von den untersuchten Branchen erzielt hier die Entsorgungsbranche die besten, d.h. nahe am Wunscharbeitgeber liegende Werte. Auf der Dimension "materielle Leistungen" hingegen schneidet die Entsorgungsbranche mit Abstand am schlechtesten ab, gefolgt von der Tabakindustrie und der Wehrtechnikbranche. Die Chemische Industrie erreicht bei den "materiellen Leistungen" sogar noch leicht bessere Werte als die Kraftfahrzeugindustrie.

### Gestaltungsempfehlungen für das Personalmarketing

Die Schlußfolgerungen dieser Arbeit sollen in Thesenform wiedergegeben werden.

- 1. These: Ein effektives Personalmarketing basiert auf einer Personalmarketing-Konzeption, die aus drei Ebenen besteht: den Personalmarketing-Zielen, den Personalmarketing-Strategien und dem Personalmarketing-Mix.**

Auf der Zielebene sind externe Ziele (für potentielle Mitarbeiter) und interne Ziele (für aktuelle Mitarbeiter) zu unterscheiden. Strategieentscheidungen betreffen eine geeignete Marktsegmentierung und Positionierung bei den Zielgruppen. Die konkreten Maßnahmen des auf die potentiellen Mitarbeiter bezogenen externen Personalmarketing lassen sich in das "Attraktivitätsgestaltungs-Mix", das "Kommunikations-Mix" und das "Critical Contact-Mix" einteilen.

- 2. These: Die Kernziele des Personalmarketing sind der Aufbau und die Pflege von Arbeitgeberpräferenzen bei potentiellen und aktuellen Mitarbeitern.**

In dieser These artikuliert sich der langfristige Charakter des Personalmarketing, der das Konzept weit über die klassische "ad hoc"-Personalbeschaffung heraushebt. Nicht kurzfristige, ausschließlich quantitativ gemessene Rekrutierungserfolge sind die Leitschnur des Handelns. Statt dessen versteht sich Personalmarketing als gedanklicher Bezugsrahmen zur Überprüfung sämtlicher Teilbereiche des Personalmanagement hinsichtlich ihrer akquisitorischen Wirkungen auf potentielle und aktuelle Mitarbeiter. Zentrale Orientierungsgröße für die präferenzbildenden Planungen und Maßnahmen ist das Arbeitgeberimage.

- 3. These: Das Kommunikations-Mix hat sich an der jeweiligen Phase des Prozesses der Arbeitsplatzwahl, in der sich der Adressat befindet, auszurichten.**

Hilfreich ist hierbei eine Klassifikation nach dem Involvement des Adressaten, wie sie in dieser Arbeit durch die Unterscheidung von drei Phasen vorgenommen wird. Das mit Durchlaufen der Phasen steigende Involvement des Adressaten geht z.B. mit sich ändernden Informationsbedürfnissen, wie dem stärkeren Interesse an tätigkeitsspezifischen Informationen, einher. Diesen Änderungen sollte das Kommunikations-Mix Rechnung tragen.



**4. These: Entscheidend für den Erfolg des Personalmarketing ist die Kontinuität der Maßnahmen**

Der Aufbau von Arbeitgeberpräferenzen ist eine Aufgabe, deren Erfolg ein systematisches und kontinuierliches Vorgehen erfordert. Zu beobachten ist jedoch, daß bei schlechter konjunktureller Verfassung die Personalmarketing-Aktivitäten eingestellt werden. Diese kurzsichtige Handlungsweise wirkt sich bei Einsetzen der konjunkturellen Erholung negativ aus. Das Unternehmen ist in der Wahrnehmung seiner Zielgruppen nicht positiv verankert und hat im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte häufig das Nachsehen.

**5. These: Externes Personalmarketing darf nur versprechen, was intern auch geschaffen worden ist.**

Geschönte Darstellungen des Unternehmens bewirken unrealistisch überhöhte Erwartungshaltungen beim Bewerber, die nach dem Unternehmens Eintritt zwangsläufig enttäuscht werden müssen. Arbeitsunzufriedenheit und die Zunahme von inneren Kündigungen und Frühfluktuation sind die unausweichliche Folge. Die gesamte Personalmarketing-Kommunikation sollte sich daher am Grundsatz der Wahrheit ausrichten. Dies konkretisiert sich in der frühzeitigen, umfassenden und wahrheitsgetreuen Informationsbereitstellung über die Gegebenheiten im Unternehmen und insb. den zukünftigen Arbeitsplatz des Bewerbers ("realistic job preview").

**6. These: Bei Unternehmen aus Branchen, die einem hohen gesellschaftlichen Legitimationsdruck ausgesetzt sind, hat das Kommunikations-Mix des Personalmarketing nicht an den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens anzusetzen, sondern am Unternehmen selbst sowie an tätigkeitsspezifischen Merkmalen.**

Eine geringe Branchenattraktivität ist vielfach auf die Art der hergestellten Produkte zurückzuführen. Insb. wenn diese Produkte negative Assoziationen hervorrufen (z.B. Waffen - Krieg, Tabakwaren - Gesundheitsschäden, chemische Produkte - Umweltschäden), eignen sie sich kaum als Ansatzpunkt für die Kommunikationspolitik. Zur Kompensation dieses Image-nachteils ist am besten die Herausstellung unternehmensspezifischer (z.B. Unternehmenskultur, Betriebsklima, Internationalität) und tätigkeitsspezifischer Attraktivitätsmomente (interessante Aufgabenstellung, hohes Gehalt, frühzeitiger Auslandseinsatz) geeignet.

**7. These: Die Kontakthanbahnung mit der Zielgruppe ist aktiv und möglichst frühzeitig vorzunehmen.**

Gerade Unternehmen mit einem geringer Branchenattraktivität können sich nicht darauf verlassen, daß die qualifizierten Stellensuchenden von sich aus in Kontakt mit dem Unternehmen treten. Um die negative Selbstselektion der Bewerber zu umgehen, sind daher diejenigen Kommunikationsformen vom Unternehmen aktiv zu forcieren, die schon zu einem möglichst frühen Zeitpunkt der Arbeitsplatzwahl ein beiderseitiges Kennenlernen ermöglichen.

**8. These: Das vornehmlich auf Direkt-Kommunikation basierende Kontaktketten-Konzept ist für den Einsatz im Rahmen des Personalmarketing an Hochschulen äußerst geeignet.**

Der mit dem Kontaktketten-Konzept bezweckte systematische Aufbau des Zielgruppenkontakts und die mehrstufig angelegte Direktkommunikation lassen das Kontaktketten-Konzept als besonders geeignet für das Personalmarketing an Hochschulen erscheinen. Die gezielte frühzeitige Ansprache potentieller Bewerber und der Einsatz dialogorientierter Kommunikationsformen ermöglichen es dem Unternehmen, ein klares Profil zu gewinnen und sich von einem unattraktiven Branchenimage abzusetzen. Durch die mit Hilfe eines systematisierten Data base-Management verfügbaren Informationen (v.a. über den individuellen Response) kann eine Zielgruppenverengung auf die wirklich am Unternehmen interessierten Studenten vorgenommen werden. Hierdurch werden einerseits die herkömmlichen Streuverluste minimiert und andererseits eine bislang im Personalmarketing noch unübliche, hochgradig individuelle Behandlung potentieller Bewerber bewirkt.

**9. These: Ein effizientes Personalmarketing erfordert nicht nur die Abstimmung mit sämtlichen personalpolitischen Planungen und Aktivitäten, sondern ebenso die Abstimmung mit der Unternehmensstrategie und dem unternehmensweiten Kommunikationskonzept.**

Um das Auftreten von Widersprüchlichkeiten zu vermeiden, aber auch um Synergiepotentiale auszuschöpfen, ist eine Abstimmung des Personalmarketing mit der Unternehmensstrategie und der unternehmensweiten Kommunikationsstrategie (Corporate Identity-Konzept bzw. Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation) erforderlich. Sollte bei diesem Abstimmungsversuch festgestellt werden, daß weder eine klar formulierte Unternehmensstrategie noch ein ebensolches Kommunikationskonzept vorliegen, steht auch jede noch so stimmige Personalmarketing-Konzeption auf verlorenem Posten: Personalmarketing kann nicht generelles Mißmanagement im Unternehmen kompensieren.

## **ANHANG**

- Fragebogen zur Branchenattraktivität (zu Kap. D)
- SPSS-Ausdruck zur Faktorenanalyse ( zu Kap. D.II.8.)
- Literaturverzeichnis



**Forschungsprojekt: Branchenattraktivität beim Führungskräftenachwuchs**

Universität Erlangen-Nürnberg

Betriebswirtschaftliches Institut

Dipl.-Kfm. Martin Süß

Lange Gasse 20

90403 Nürnberg

Tel.: 0911/538641 oder 5302-231

Fax: 0911/5302-176

Liebe Befragte, lieber Befragter,

in welchen Branchen würde der angehende Führungskräftenachwuchs am liebsten bzw. am wenigsten gern tätig werden? Wie schätzt er die Attraktivität einzelner Branchen konkret ein? Welche beruflichen Zukunftspläne besitzt er? Diese Fragestellungen verfolgt ein von der Universität Erlangen-Nürnberg und der Technischen Universität Ilmenau initiiertes Forschungsprojekt zur Arbeitsplatzwahl des potentiellen Führungskräftenachwuchses. Mit dem vorliegenden Fragebogen, der an mehreren bundesdeutschen Hochschulen an Examenskandidaten ausgegeben wird, sollen Antworten auf diese Fragen gefunden werden.

Wir bitten Sie, für das Ausfüllen des Fragebogens ein wenig Zeit aufzubringen und hoffen, daß Sie den Fragen aufgrund der bei Ihnen demnächst anstehenden wichtigen beruflichen Weichenstellungen mit Interesse begegnen und das Ausfüllen Ihnen vielleicht auch selbst Anregungen für Ihre eigene Arbeitsplatzwahl erbringt. Wir bedanken uns für Ihre Mitwirkung schon jetzt sehr herzlich, wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Realisierung Ihrer beruflichen Ziele und verbleiben mit freundlichen Grüßen

**Teil A: Fragen zu Ihrer beruflichen Zukunft****1. Welche beruflichen Schritte werden Sie voraussichtlich direkt nach Ihrem Studium einleiten? (Nur ein Kästchen ankreuzen)**

- ♦ Sofort selbständig machen ☐
- ♦ Eine Stelle in einem Unternehmen annehmen,  
aber mich bald selbständig machen ☐
- ♦ Eine Stelle in einem Unternehmen annehmen ☐
- ♦ Eine Stelle in einem Unternehmen annehmen  
und gleichzeitig promovieren ☐
- ♦ Promovieren mit Tätigkeit an der Hochschule ☐
- ♦ Promovieren ohne gleichzeitige Tätigkeit in einem  
Unternehmen oder an der Hochschule (z.B. Stipendium) ☐
- ♦ MBA-Studium aufnehmen ☐
- ♦ Bin noch unentschlossen ☐
- ♦ Sonstiges, nämlich ..... ☐

**2. Haben Sie heute schon eine feste Stelle oder eine Stelle in Aussicht, die Sie voraussichtlich annehmen werden?**

- Ja, in einem Unternehmen ☐ weiter mit Frage 2a  
 Ja, an der Hochschule ☐ weiter mit Frage 3  
 Nein ☐ weiter mit Frage 3

**2a. In welchem Fachsemester befanden Sie sich, als Ihnen diese Stelle angeboten wurde?**

Im ..... Fachsemester

**2b. Wie kam es zum ersten Kontakt mit diesem Arbeitgeber? (Mehrfachnennung möglich)**

- ♦ Arbeitgeber ist der eigene Familienbetrieb ☐
- ♦ Nutzen privater Kontakte zum Unternehmen (über Eltern, Verwandte, Freunde, Bekannte etc.) ☐
- ♦ Studien- bzw. Diplomarbeit ☐
- ♦ Praktikum ☐
- ♦ Ferienjob/Werkstudententätigkeit ☐
- ♦ Teilnahme an Veranstaltungen (Seminar/Workshop/ Unternehmensplanspiel etc.) im Unternehmen ☐
- ♦ Veranstaltungen des Unternehmens (Seminar/Workshop/ Vortrag etc.) an der Hochschule ☐
- ♦ Firmenkontaktmesse in der Hochschule ☐
- ♦ Anzeigen/Berichte in den Medien ☐
- ♦ Informationsmaterial des Unternehmens ☐
- ♦ Über Lehrstuhl bzw. Professor ☐
- ♦ Unaufgeforderte eigene Bewerbung ☐
- ♦ Sonstiges, nämlich ..... ☐

**2c. Welches waren die drei wichtigsten Kriterien Ihrer Entscheidung für diesen Arbeitgeber? Bitte ordnen Sie diese nach ihrer Wichtigkeit.**

Rang 1: .....

Rang 2: .....

Rang 3: .....

**3. Welche Form des Berufseinstiegs würden Sie vorziehen? (Nur eine Nennung)**

- Trainee-Programm ☐  
 Training on the job (Lernen am Arbeitsplatz)...  
     ... in der Linie ☐  
     ... im Stab (z.B. Assistenten-Tätigkeit) ☐  
 Unentschlossen/weiß nicht ☐

## Teil B: Fragen zur Branchenattraktivität

1. In welchen 3 der folgenden Branchen würden Sie (unter sonst gleichen Bedingungen hinsichtlich Arbeitsplatz, Gehalt etc.) am liebsten tätig werden und aus welchen Gründen? Tragen Sie für die Branchen nur die entsprechenden Buchstaben ein, anfangen mit Platz 1 für die beliebteste Branche etc.

Branche (Buchstabe)	Gründe für die Bevorzugung
1. ....	.....
2. ....	.....
3. ....	.....

- |                              |                                      |
|------------------------------|--------------------------------------|
| A. Energieversorgung         | N. Druck-/Papierindustrie            |
| B. Chemische Industrie       | O. Textilindustrie                   |
| C. Pharmazeutische Industrie | P. Entsorgung                        |
| D. Eisen-/Stahlindustrie     | Q. Fluggesellschaften                |
| E. Maschinenbau              | R. Speditionen                       |
| F. Wehrtechnik               | S. Handel                            |
| G. Kraftfahrzeugindustrie    | T. Banken                            |
| H. Elektro-Industrie         | U. Versicherungen                    |
| I. Bau-Industrie             | V. Medienbereich                     |
| J. EDV-Hardware-Industrie    | W. Softwarehäuser                    |
| K. Kunststoffindustrie       | X. Unternehmensberatung              |
| L. Lebensmittelindustrie     | Y. Wirtschaftsprüfung/Steuerberatung |
| M. Tabakindustrie            | Z. Öffentlicher Dienst               |

2. In welchen 3 der vorstehend genannten Branchen würden Sie am wenigsten gern tätig werden wollen (angefangen mit Platz 1 für die unbeliebteste Branche) und aus welchen Gründen? Falls Sie keinesfalls in dieser Branche tätig werden wollen, kreuzen Sie bitte zusätzlich das Kästchen am Zeilenende an.

Branche (Buchstabe)	Gründe für die ablehnende Haltung	Keinesfalls Tätigkeit
1. ....	.....	<input type="checkbox"/>
2. ....	.....	<input type="checkbox"/>
3. ....	.....	<input type="checkbox"/>



3. Unter welchen Umständen wären Sie bereit, doch in den von Ihnen bei Frage 2 abgelehnten Branchen tätig zu werden? Bitte verteilen Sie insgesamt **100 Punkte** auf die einzelnen Antworten, indem die wichtigsten Umstände die meisten Punkte erhalten. Eine Häufelung ist möglich, d.h. es muß nicht jede Antwort Punkte bekommen. Sie brauchen bei ihrer Antwort nicht zwischen den einzelnen von Ihnen abgelehnten Branchen zu unterscheiden, sondern können pauschal urteilen.

Punkte

- ◆ Bei erfolgloser Stellensuche in anderen Branchen .....
- ◆ Bei attraktivem Standort (z.B. hoher Freizeitwert) .....
- ◆ Bei kurzen Anfahrtswegen .....
- ◆ Bei hohem Gehalt .....
- ◆ Bei guten Sozialleistungen .....
- ◆ Bei Gewährung eines Dienstwagens .....
- ◆ Bei gutem Weiterbildungsangebot .....
- ◆ Bei gutem Betriebsklima .....
- ◆ Bei hoher Fachkompetenz der Vorgesetzten .....
- ◆ Bei hoher Sozialkompetenz der Vorgesetzten .....
- ◆ Bei interessanter Aufgabenstellung .....
- ◆ Bei günstigen Arbeitszeiten .....
- ◆ Bei flexiblen Urlaubsregelungen (z.B. Möglichkeit  
unbezahlten Langzeiturlaubs) .....
- ◆ Bei hoher Autonomie am Arbeitsplatz .....
- ◆ Bei guten Karriereöglichkeiten .....
- ◆ Bei hoher Chance, im Ausland zu arbeiten .....
- ◆ Sonstiges: .....

Summe: 100 Punkte

4. Welches Mindesteinstiegsgehalt müßte Ihnen augenblicklich geboten werden, damit Sie einen Ihren Vorstellungen entsprechenden Arbeitsplatz in der Branche Ihrer Wahl annehmen würden?

..... DM (Bruttojahresgehalt)

5. Angenommen, Ihnen wäre ein Ihren Vorstellungen entsprechender Arbeitsplatz mit dem gewünschten Mindesteinstiegsgehalt angeboten worden. Für wieviel Prozent mehr Gehalt wären Sie bereit, einen vergleichbaren Arbeitsplatz in den von Ihnen eigentlich abgelehnten Branchen (bitte die von Ihnen bei Frage 2 genannten Branchen übernehmen) anzunehmen?

Branche (Buchstabe)                      Erforderlicher Mehrbetrag in %

1. ....
2. ....
3. ....

**6. Wie beurteilen Sie die Unternehmen folgender Branchen hinsichtlich der aufgeführten Kriterien? Stufen Sie Ihre Meinung auf der Skala von 1 bis 5 ab, indem sie das passende Kästchen ankreuzen (also ein Kästchen pro Zeile).**

**CHEMIE-Unternehmen:**

kann ich nicht  
beurteilen

- ♦ Karrierechancen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Gehälter: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Arbeitsbelastung: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Tätigkeitsvielfalt: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Arbeitsplätze: sehr unsicher ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr sicher ☐
- ♦ Identifikationsmöglichkeit mit den Produkten/Dienstleistungen der Branche:
  - überhaupt keine Identifikation ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> volle Identifikation ☐
- ♦ Weiterbildungsangebot: kein ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß ☐
- ♦ Sozialleistungen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Kollegenverhalten: sehr unkollegial ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr kollegial ☐
- ♦ Führungsstil: konservativ ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> modern ☐
- ♦ Innovationsfreude: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß ☐
- ♦ Internationalität: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Umweltverhalten: umweltschädlich ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> umweltfreundlich ☐
- ♦ Branchenaussichten: sehr schlecht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr gut ☐
- ♦ Ansehen der Branche in der Öffentlichkeit bzw. im Freundeskreis:
  - sehr gering ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐

**TABAK-Unternehmen:**

kann ich nicht  
beurteilen

- ♦ Karrierechancen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Gehälter: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Arbeitsbelastung: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Tätigkeitsvielfalt: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Arbeitsplätze: sehr unsicher ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr sicher ☐
- ♦ Identifikationsmöglichkeit mit den Produkten/Dienstleistungen der Branche:
  - überhaupt keine Identifikation ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> volle Identifikation ☐
- ♦ Weiterbildungsangebot: kein ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß ☐
- ♦ Sozialleistungen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Kollegenverhalten: sehr unkollegial ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr kollegial ☐
- ♦ Führungsstil: konservativ ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> modern ☐
- ♦ Innovationsfreude: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß ☐
- ♦ Internationalität: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Umweltverhalten: umweltschädlich ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> umweltfreundlich ☐
- ♦ Branchenaussichten: sehr schlecht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr gut ☐
- ♦ Ansehen der Branche in der Öffentlichkeit bzw. im Freundeskreis:
  - sehr gering ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐

**KRAFTFAHRZEUGINDUSTRIE-Unternehmen**kann ich nicht  
beurteilen

- ♦ Karrierechancen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Gehälter: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Arbeitsbelastung: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Tätigkeitsvielfalt: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Arbeitsplätze: sehr unsicher ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr sicher ☐
- ♦ Identifikationsmöglichkeit mit den Produkten/Dienstleistungen der Branche:
  - überhaupt keine Identifikation ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> volle Identifikation ☐
- ♦ Weiterbildungsangebot: kein ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß ☐
- ♦ Sozialleistungen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Kollegenverhalten: sehr unkollegial ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr kollegial ☐
- ♦ Führungsstil: konservativ ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> modern ☐
- ♦ Innovationsfreude: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß ☐
- ♦ Internationalität: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Umweltverhalten: umweltschädlich ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> umweltfreundlich ☐
- ♦ Branchenaussichten: sehr schlecht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr gut ☐
- ♦ Ansehen der Branche in der Öffentlichkeit bzw. im Freundeskreis:
  - sehr gering ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐

**WEHRTECHNIK-Unternehmen:**kann ich nicht  
beurteilen

- ♦ Karrierechancen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Gehälter: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Arbeitsbelastung: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Tätigkeitsvielfalt: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Arbeitsplätze: sehr unsicher ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr sicher ☐
- ♦ Identifikationsmöglichkeit mit den Produkten/Dienstleistungen der Branche:
  - überhaupt keine Identifikation ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> volle Identifikation ☐
- ♦ Weiterbildungsangebot: kein ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß ☐
- ♦ Sozialleistungen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Kollegenverhalten: sehr unkollegial ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr kollegial ☐
- ♦ Führungsstil: konservativ ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> modern ☐
- ♦ Innovationsfreude: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß ☐
- ♦ Internationalität: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Umweltverhalten: umweltschädlich ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> umweltfreundlich ☐
- ♦ Branchenaussichten: sehr schlecht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr gut ☐
- ♦ Ansehen der Branche in der Öffentlichkeit bzw. im Freundeskreis:
  - sehr gering ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐



**ENTSORGUNGS-Unternehmen:**kann ich nicht  
beurteilen

- ♦ Karrierechancen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Gehälter: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Arbeitsbelastung: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Tätigkeitsvielfalt: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Arbeitsplätze: sehr unsicher ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr sicher ☐
- ♦ Identifikationsmöglichkeit mit den Produkten/Dienstleistungen der Branche:
  - überhaupt keine Identifikation ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> volle Identifikation ☐
- ♦ Weiterbildungsangebot: kein ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß ☐
- ♦ Sozialleistungen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Kollegenverhalten: sehr unkollegial ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr kollegial ☐
- ♦ Führungsstil: konservativ ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> modern ☐
- ♦ Innovationsfreude: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß ☐
- ♦ Internationalität: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐
- ♦ Umweltverhalten: umweltschädlich ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> umweltfreundlich ☐
- ♦ Branchenaussichten: sehr schlecht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr gut ☐
- ♦ Ansehen der Branche in der Öffentlichkeit bzw. im Freundeskreis:
  - sehr gering ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch ☐

**Welche Eigenschaften sollte Ihr WUNSCHARBEITGEBER besitzen?**

- ♦ Karrierechancen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch
- ♦ Gehälter: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch
- ♦ Arbeitsbelastung: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch
- ♦ Tätigkeitsvielfalt: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch
- ♦ Arbeitsplätze: sehr unsicher ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr sicher
- ♦ Identifikationsmöglichkeit mit den Produkten/Dienstleistungen der Branche:
  - überhaupt keine Identifikation ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> volle Identifikation
- ♦ Weiterbildungsangebot: kein ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß
- ♦ Sozialleistungen: sehr niedrig ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch
- ♦ Kollegenverhalten: sehr unkollegial ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr kollegial
- ♦ Führungsstil: konservativ ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> modern
- ♦ Innovationsfreude: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr groß
- ♦ Internationalität: überhaupt nicht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch
- ♦ Umweltverhalten: umweltschädlich ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> umweltfreundlich
- ♦ Branchenaussichten: sehr schlecht ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr gut
- ♦ Ansehen der Branche in der Öffentlichkeit bzw. im Freundeskreis:
  - sehr gering ☐<sub>1</sub> ☐<sub>2</sub> ☐<sub>3</sub> ☐<sub>4</sub> ☐<sub>5</sub> sehr hoch

**Teil C: Fragen zur Person**

<b>1. Wie alt sind Sie?</b> ..... Jahre	<b>2. Geschlecht</b> weiblich <input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/>	<b>3. Sind Sie verheiratet?</b> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>	<b>4. Haben Sie Kinder?</b> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
--	--	---	---

<b>5. Welchen Studiengang studieren Sie?</b>  ♦ Betriebswirtschaftslehre <input type="checkbox"/> ♦ Volkswirtschaftslehre <input type="checkbox"/> ♦ Wirtschaftsinformatik <input type="checkbox"/> ♦ Wirtschaftsingenieurwesen <input type="checkbox"/> ♦ Sozialwissenschaften <input type="checkbox"/> ♦ Sonstiger Studiengang, <input type="checkbox"/> nämlich .....	<b>7. Haben Sie im Hauptstudium BWL-Schwerpunkt<b>ächer</b> aus folgenden Bereichen belegt? (Zutreffendes bitte ankreuzen)</b>  ♦ Unternehmensführung/Int. Management/Personal/Organisation <input type="checkbox"/> ♦ Steuern/Prüfungswesen <input type="checkbox"/> ♦ Rechnungswesen/Controlling <input type="checkbox"/> ♦ Marketing/Handel <input type="checkbox"/> ♦ Logistik <input type="checkbox"/> ♦ Industrie/Produktion <input type="checkbox"/> ♦ Bank/Finanzierung/Investition <input type="checkbox"/> ♦ .....
<b>6. In welchem Fachsemester befinden Sie sich?</b> Im ..... Fachsemester	

<b>8. Im Vergleich zu den anderen Studenten beurteile ich meine Studienleistungen als</b>  ♦ überdurchschnittlich <input type="checkbox"/> ♦ durchschnittlich <input type="checkbox"/> ♦ unterdurchschnittlich <input type="checkbox"/>	<b>9. Wie waren Ihre bisherigen Noten?</b>  ♦ Abiturnote (bzw. Note der sonstigen Hochschulzulassung): ..... ♦ Vordiplomnote: .....
---	--

<b>10. Haben Sie schon Praxis- oder Auslandserfahrung? (ohne Wehr-/Zivildienst)</b>			
	Ja	Nein	
♦ Praktikum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	♦ Auslandsstudium <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
♦ Berufsausbildung/Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	♦ Auslandstätigkeit <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
♦ Sonstiges, nämlich .....			

<b>11. Beherrschen Sie Fremdsprachen? (bitte nur ein Kreuzchen pro Sprache)</b>			
	Keine Kenntnisse	Grundkenntnisse	fließend in Wort/Schrift
♦ Englisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
♦ Französisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
♦ Spanisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
♦ .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
♦ .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens!**

- - - - - F A C T O R   A N A L Y S I S - - - - -

Analysis number 1   Listwise deletion of cases with missing values

	Mean	Std Dev	Label
ANSEHEN	2,80167	,92155	
APSICHER	3,16667	,75996	
AUSSICHT	3,32000	,85772	
BELASTUN	3,46667	,15756	
FUEHRUNG	3,07500	,79942	
GEHALT	3,59000	,25923	
IDENT	2,92167	1,06144	
INNOVATI	3,74333	,51282	
INTERNAT	3,91167	,65594	
KARRIERE	3,45000	,39258	
SOZIALLE	3,37833	,32425	
UMWELT	2,89167	1,00575	
VIELFALT	3,40667	,57120	
WEITERBI	3,38000	,62370	

Number of Cases = 6

Correlation Matrix:

	ANSEHEN	APSICHER	AUSSICHT	BELASTUN	FUEHRUNG	GEHALT	IDENT
ANSEHEN	1,00000						
APSICHER	,63147	1,00000					
AUSSICHT	,78066	,95622	1,00000				
BELASTUN	,46284	-,12254	,12224	1,00000			
FUEHRUNG	,63715	,81247	,71748	-,14322	1,00000		
GEHALT	,13671	,10995	,11001	-,35402	,16725	1,00000	
IDENT	,97807	,67368	,80337	,30175	,65309	,29765	1,00000
INNOVATI	,75662	,62663	,80112	,28753	,26929	,31609	,81023
INTERNAT	-,08553	-,40842	-,37479	,02174	-,09373	,72913	-,03775
KARRIERE	,82298	,85323	,86843	-,04753	,84675	,46517	,89320
SOZIALLE	,52690	,12716	,28758	,15098	,10003	,82042	,62703
UMWELT	,81913	,88349	,91061	-,00551	,73900	,06835	,85961
VIELFALT	,76823	,75557	,80498	-,11815	,64228	,58337	,88084
WEITERBI	,73671	,51837	,64072	,06757	,42154	,72773	,84254

	INNOVATI	INTERNAT	KARRIERE	SOZIALLE	UMWELT	VIELFALT	WEITERBI
INNOVATI	1,00000						
INTERNAT	-,16311	1,00000					
KARRIERE	,70126	,01072	1,00000				
SOZIALLE	,65988	,59657	,54614	1,00000			
UMWELT	,73578	-,45751	,86780	,26654	1,00000		
VIELFALT	,81774	,02249	,94229	,69604	,84456	1,00000	
WEITERBI	,83584	,30280	,82638	,90885	,63021	,92737	1,00000



Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

PC extracted 3 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
ANSEHEN	,88773	-,10203	,36376
APSIHER	,82204	-,42885	-,28022
AUSSICHT	,89959	-,35690	-,00934
BELASTUN	,09228	-,07084	,94871
FUEHRUNG	,71595	-,28568	-,37650
GEHALT	,42145	,83007	-,35094
IDENT	,95081	-,00277	,22632
INNOVATI	,84880	,04073	,31046
INTERNAT	-,05645	,91359	-,02258
KARRIERE	,96907	-,00211	-,18868
SOZIALLE	,62189	,74957	,19131
UMWELT	,89699	-,39200	-,07217
VIELFALT	,96420	,14506	-,15973
WEITERBI	,88537	,44353	,05465

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
ANSEHEN	,93080	*	1	8,44347	60,3	60,3
APSIHER	,93819	*	2	2,86695	20,5	80,8
AUSSICHT	,93672	*	3	1,62991	11,6	92,4
BELASTUN	,91358	*				
FUEHRUNG	,73596	*				
GEHALT	,98979	*				

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
IDENT	,95527	*				
INNOVATI	,81850	*				
INTERNAT	,83834	*				
KARRIERE	,97470	*				
SOZIALLE	,98521	*				
UMWELT	,96346	*				
VIELFALT	,97624	*				
WEITERBI	,98358	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 5 iterations.

## Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
ANSEHEN	,79160	,18865	,51824
APSICHER	,95477	-,10607	-,12391
AUSSICHT	,95485	-,02649	,15580
BELASTUN	-,05332	-,08549	,95049
FUEHRUNG	,82390	-,00293	-,23904
GEHALT	,16162	,94164	-,27746
IDENT	,83902	,31068	,39342
INNOVATI	,71543	,31209	,45746
INTERNAT	-,36446	,83894	-,04109
KARRIERE	,92692	,33969	-,01154
SOZIALLE	,28122	,90578	,29272
UMWELT	,97540	-,05696	,09386
VIELFALT	,86651	,47454	,01466
WEITERBI	,65365	,71613	,20853

## Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	,92231	,34219	,17961
Factor 2	-,34619	,93812	-,00957
Factor 3	-,17177	-,05335	,98369

## Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
ANSEHEN	,07096	-,00931	,23876
APSICHER	,17111	-,09784	-,15020
AUSSICHT	,14235	-,08002	,01469
BELASTUN	-,08134	-,05049	,57477
FUEHRUNG	,15238	-,05214	-,21105
GEHALT	-,01721	,30018	-,20560
IDENT	,08034	,03022	,15682
INNOVATI	,05508	,03756	,20529
INTERNAT	-,11410	,29739	-,01788
KARRIERE	,12599	,04476	-,09326
SOZIALLE	-,04274	,26421	,12619
UMWELT	,15292	-,08956	-,02317
VIELFALT	,10464	,09177	-,07637
WEITERBI	,03739	,17922	,05034

## Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	1,00000		
Factor 2	,00000	1,00000	
Factor 3	,00000	,00000	1,00000

## Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A.: Strategisches Markt-Management, Wiesbaden 1989
- Ackermann, K.-F.: A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 65-83
- Ahlers, F.: Strategische Nachwuchskräfteakquisition über Hochschulkontakte, München/Mering 1994
- Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement, Frankfurt 1995
- Amling, F.J.: Industriestandort Deutschland, Frankfurt/Berlin/Bern/New York/Paris/Wien 1993
- Andreas, K./Hoppe, H.: Der Abgangsfragebogen in der Praxis, in: Personal 5/1982, S. 190 - 194
- Arnold, U.: Betriebliche Personalbeschaffung, Berlin 1975
- Arnold, U.: Personalwerbung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1815-1825
- Aschenbrenner, K.M.: Kaufentscheidung, in: Hoyos, C. Graf/Kroeber-Riel, W./Rosenstiel, L. von/Strümpel, B. (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München 1980, S. 151-161
- Atkinson, J.W.: Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart 1975
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.: Multivariate Analysemethoden, 7. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1994
- Bänsch, A.: Käuferverhalten, 3. Aufl., München/Wien 1986
- Baerns, B. (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele, Frankfurt 1995
- Bartscher, T.R./Fritsch, S.: Personalmarketing, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1747-1758
- Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Leistungsprozeß, 6. Aufl., Stuttgart/Jena 1994
- Beba, W.: Meinungsführerschaft, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 763-766



- Beba, W.: Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation - Ansatzpunkte für eine Kommunikationsstrategie des Personal-Marketing, Berlin 1993
- Becker, J.: Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1993
- Becker, W.: Personalimage, in: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S.127-133
- Beckwith, N.E./Kassarjian, H.H./Lehmann, D.R.: Halo effects in marketing research: Review and prognosis, in: Hunt, K.H. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, Vol. V, Ann Arbor 1978, S. 465-468
- Behling, O./Labovitz, G./Gainer, M.: College recruiting: A theoretical base, in: Personnel Journal 1968, S. 13-19
- Behrens, G.: Werbewirkungsanalyse, Opladen 1976
- Behrens, G.: Das Wahrnehmungsverhalten der Konsumenten, Thun/Frankfurt 1982
- Behrens, G.: Wahrnehmung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 1272-1276
- Behrens, G.: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4763-4772
- Bellgardt, P.: Routine verführt: Bewerbergespräche richtig führen, in: Personalführung 2/1993, S. 155-156
- Belt, J.A./Paolillo, J.G.P.: The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement, in: Journal of Management, Vol. 8, 1/1982, S. 105-112
- Bentele, G.: Images und Medien-Images, in: Faulstich, W. (Hrsg.): Image - Imageanalyse - Imagegestaltung, Bardowick 1992, S. 152-176
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung, 6. Aufl., Wiesbaden 1993
- Berger, R./Geißler, J.: Marketing in der Personalpolitik?!, in: Der Volkswirt 11/1968, S. 26-27
- Bergler, R. (Hrsg.): Marktpsychologie. Dimensionen der Werbemittelanalyse, Bern 1972
- Berk, B. van: Hochschulkontakte (Hochschulmarketing), in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 214-222
- Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993
- Berthel, J.: Führungsnachwuchs und -nachfolge, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1311-1322

- Berthel, J./Lewandowski, C.: Wertewandel in der Bundesrepublik, in: Personalführung 3/1989, S. 268-273
- Bettman, J.R.: An information processing theory of consumer choice, Reading/Mass. 1979
- Beyer, H.-T.: Die Lehre der Unternehmensführung, Berlin 1970
- Beyer, H.-T.: Determinanten des Personalbedarfs, Bern 1981
- Beyer, H.-T.: Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung: zwischen Utopie und Realität, München 1986
- Beyer, H.-T.: "Sozial"-Leistungen? Leistungs- und erfolgsorientierte Benefits, in: Personalführung 11/1990, S. 776-777
- Beyer, H.-T.: Personallexikon, 2. Aufl., München/Wien 1991
- Beyer, H.-T.: Personalmarketing für Lehrlinge, in: Personalführung 9/1993, S. 732-742
- Birkigt, K./Stadler, M.: Corporate Identity - Grundlagen, in: Birkigt, K./Stadler, M./Funck, H.J. (Hrsg.): Corporate Identity, 4. Aufl., Landsberg am Lech 1988, S. 17-63
- Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J. (Hrsg.): Corporate Identity, 4. Aufl., Landsberg am Lech 1988
- Bisani, F.: Personalbeschaffung und Personalbeschaffungsplanung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1619-1631
- Blaschke, D.: Erfolgswege zum neuen Arbeitsplatz, in: MittAB 2/1987, S. 164-180
- Bleicher, K.: Die Entwicklung der Managementkapazität - Schlüsselfaktor zur Positionierung von Unternehmen im internationalen Wettbewerb, in: Strutz, H./Wiedemann, K. (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden 1992, S. 3-22
- Bleis, T.: Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzepts, München/Mering 1992
- Blumenstock, H.: Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen, Wiesbaden 1994
- Böckenholt, I./Homburg, C.: Ansehen, Karriere oder Sicherheit?, in: ZfB 11/1990, S. 1159-1181
- Böcker, F.: Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: ZfB 7-8/1986, S. 543-574
- Böcker, F.: Präferenzpolitik, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 883-885
- Böhnisch, W.: Teilnahmeentscheidung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2193-2202

- Börner, C.: Wandel der Öffentlichkeitsarbeit der chemischen Industrie von der Imagewerbung zur dialogorientierten Kommunikation, unveröffentlichte Diplomarbeit, Nürnberg 1994
- Boßenecker, H./Gloger, A./Knoerzer, H.: 99 Top-Unternehmen mit den besten Zukunftsperspektiven, Stuttgart 1995
- Bokranz, R./Stein, S.: Strategische Personalbeschaffung bei Hochschulabsolventen, in: Personal 5/1989, S. 176-180
- Bortz, J.: Statistik - Für Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1989
- Breaugh, J.A.: Relationships between recruiting sources and employee performance, absenteeism, and work attitudes, in: Academy of Management Journal, 1/1981, S. 142-147
- Breaugh, J.A.: Realistic job previews: A critical appraisal and future research directions, in: Academy of Management Review 4/1983, S. 612-619
- Breymayer, J.: Personalmarketing - ein organisationspsychologisches Konzept?, Bamberg 1990
- Brockhoff, K.: Positionierung (mapping), in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 878-879
- Bronner, R.: Entscheidungstheorien, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 807-818
- Brox, H.: Arbeitsrecht, 11. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1993
- Bruhn, M.: Integrierte Unternehmenskommunikation, Stuttgart 1992
- Bruner, J.S./Postman, L.: An approach to social perception, in: Dennis, W./Lippitt, R. (Hrsg.): Current trends in social psychology, Pittsburgh 1951, S. 71-118
- Bühner, R.: Der Mitarbeiter im Total Quality Management, Stuttgart 1993
- Bühner, R.: Personalmanagement, Landsberg/Lech 1994
- Bundesanstalt für Arbeit: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit: Arbeitsstatistik 1994 - Jahreszahlen, Nürnberg 1995
- Buol, U. von/Prieß, C.-H./Ahlers, F.: Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung über Studentenkreise, in: Personalwirtschaft 1/1992, S. 16-21
- Burgard, H.: Personalplanung für die Verwirklichung der unternehmerischen Ziele, in: Henzler, H.A.: Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 313-323
- Chandler, A.D.: Strategy and Structure, Cambridge 1962
- Cohen, J.B./Fishbein, M./Ahtola, O.T.: The nature and uses of expectancy. Value models in consumer attitude research, in: Journal of Marketing Research, Vol. 9, 1972, S. 456-460



- Cook, M.: Personnel selection and productivity, 2 ed., Chicester/New York/Brisbane/Toronto/Singapore 1993
- Corsten, H. (Hrsg.): Handbuch Produktionsmanagement, Wiesbaden 1994
- Dallmer, H.: System des Direct Marketing - Entwicklung und Zukunftsperspektiven, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, 6. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 3-16
- Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, 6. Aufl., Wiesbaden 1991
- Demuth, A.: Erfolgsfaktor Image, Düsseldorf/Wien/New York/Moskau 1994
- Dennis, W./Lippitt, R. (Hrsg.): Current trends in social psychology, Pittsburgh 1951
- Dichtl, E.: Faktorenanalyse und Clusteranalyse als Instrumente der Absatzforschung, Nürnberg 1972
- Dichtl, E.: Marketing, in: Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Leistungsprozeß, 6. Aufl., Stuttgart/Jena 1994, S. 131-202
- Dichtl, E./Müller, S.: Anspruchsinflation und Nivellierungstendenz als meßtechnische Probleme in der Absatzforschung, in: Marketing ZFP 4/1986, S. 233-236
- Dietmann, E.: Personalmarketing, Wiesbaden 1993
- Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992
- Diller, H.: Kommunikationspolitik, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 546-547
- Diller, H.: Kontaktkette, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 565
- Dincher, R./Ehreiser, H.-J./Nick, F.R.: Die Bedeutung des Arbeitsmarktes für die betriebliche Personalpolitik, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 65-96
- Domsch, M.: Personalmarketing, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 861-867
- Domsch, M.: Personalmarketing für Frauen in Fach- und Führungspositionen, in: Strutz, H. (Hrsg.): in: Strutz, H. (Hrsg.): Strategien des Personalmarketing, Wiesbaden 1992
- Drumm, H.J.: Personalplanung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1758-1769
- Eckardstein, D. von/Schnellinger, F.: Personalmarketing im Einzelhandel, Berlin 1971
- Eckardstein, D. von/Schnellinger, F.: Personalmarketing, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 1. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 1592-1599

- Einsiedler, H.E./Rau, S./Rosenstiel, L. von: Karrieremotivation bei Führungskräften, in: DBW 2/1987, S. 177-183
- Ende, W.: Theorien der Personalarbeit im Unternehmen, Königstein 1982
- Engel, J.F./Blackwell, R.D./Kollat, D.T.: Consumer behavior, 3. ed., Hinsdale 1978
- Erichson, B.: Repräsentanz - ein wachsendes Problem, in: Planung und Analyse 1/1992, S. 19-24
- Erichson, B./Maretzki, J.: Werbeerfolgskontrolle, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 521-560
- Eschbach, H.: Im scharfen Wettbewerb um die besten Bewerber, in: Handelsblatt vom 1./2.9.1995, S. K1
- Farbstein, W.: Betriebsklima - Personalmarketing - Stellenwechsel, Olten 1973
- Faulstich, W. (Hrsg.): Image - Imageanalyse - Imagegestaltung, Bardowick 1992
- Fischer, G.: "Personal-Marketing" - ein weiteres überflüssiges Modewort, in: Personal 6/1973, S. 218-220
- Fischer-Winkelmann, W.F./Rock, R. (Hrsg.): Marketing und Gesellschaft, Wiesbaden 1977
- Fishbein, M.: Attitude and prediction of behavior, in: Fishbein, M. (Hrsg.): Readings in attitude theory and measurement, New York 1967, S. 477-492
- Fishbein, M. (Hrsg.): Readings in attitude theory and measurement, New York 1967
- Fishbein, M./Ajzen, I.: Beliefs, Attitude, Intention, and Behavior, Reading 1975
- Fopp, L.: Die Bedeutung des Branchen-Images für Stellenwahl und Stellenwechsel, St. Gallen 1975
- Foulkes, F./Whitman, A.: Marketingstrategien für sichere Arbeitsplätze, in: Harvard Manager 1/1986, S. 43-49
- Freimuth, J.: Die Einführung neuer Mitarbeiter, in: Personal 5/1986, S. 200-203
- Freimuth, J.: Personalmarketing an Hochschulen, in: Personalführung 1/1987, S. 38-40
- Freimuth, J.: Personalakquisition an Hochschulen, in: Personal 4/1987, S. 144-147
- Freimuth, J.: Personalimage - Das Erscheinungsbild als Arbeitgeber, in: Personal 2/1989, S. 42-47
- Freimuth, J.: Personalmarketing, Personalimage und Unternehmenslegitimität, in: Personal 8/1990, S. 314-316
- Freimuth, J.: Personalmarketing, Personalimage und Unternehmenslegitimität, in: Personal 9/1990, S. 354-356

- Freimuth, J./Elfers, C.: Der Umgang mit Bewerbern, in: Personalführung 12/1991, S. 886-895
- Freimuth, J./Elfers, C.: Auf die ersten Eindrücke kommt es an, in: Personalwirtschaft 3/1992, S. 31-37
- Freimuth, J./Elfers, C./Zirkler, M.: "Schneller, höher, weiter" reicht nicht mehr. Neue Wege in der Personalwerbung, in: Personalführung 2/1993, S. 148-156
- Frese, E./Maly, W. (Hrsg.): Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Düsseldorf 1994
- Freter, H.: Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Entscheidungsmodelle im Marketing, in: Meffert, H./Steffenhagen, H./Freter, H. (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1979, S. 163-184
- Frey, D.: Konsistenztheorien und Einstellungsänderung, in: Crott, H.W./Müller, G.F. (Hrsg.): Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Hamburg 1978, S. 13-33
- Frey, D./Gaska, A.: Die Theorie der kognitiven Dissonanz, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band 1, 2. Aufl., Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1993, S. 275-324
- Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band 1, 2. Aufl., Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1993
- Frey, D./Stahlberg, D./Gollwitzer, P.M.: Einstellung und Verhalten: Die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band 1, 2. Aufl., Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1993, S. 361-398
- Frey, D./Kumpf, M./Raffée, H./Sauter, B./Silberer, G.: Informationskosten und Reversibilität des Entschlusses als Determinanten der Informationsnachfrage vor Entscheidungen, in: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie, 4/1976, S. 569-585
- Frey, H.-P.: Theorie der Sozialisation, Stuttgart 1974
- Friedrichs, H.: Personalbeschaffung, in: Personal-Enzyklopädie, Dritter Band, München 1978, S. 72-74
- Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen 1990
- Fröhlich, W.: Strategisches Personalmarketing - Kontinuierliche Unternehmensentwicklung durch systematische Ausnutzung interner und externer Qualifikationspotentiale, Düsseldorf 1987
- Fröhlich, W./Langecker, F.: Dem qualifizierten Nachwuchs auf der Spur, in: Personalwirtschaft 1/1989, S. 15-18
- Fruhner, R./Schuler, H./Funke, U./Moser, K.: Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 4/1991, S. 170-178



- Gaitanides, M.: Prozeßorganisation, München 1983
- Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 1. Auflage, Stuttgart 1975
- Gaugler, E.: Personalmarketing und Unternehmensführung, in: Personalführung 2/1990, S. 77-78
- Gaugler, E./Kadel, P.: Die personalpolitische Beurteilung von Betriebsstandorten, in: Personal 1/1989, S. 6-11
- Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart 1992
- Geise, W.: Einstellung und Marktverhalten, Frankfurt 1984
- Grätz, F.: Vergütung, in: Strutz (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 516-526
- Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 3, 4. Aufl., Stuttgart 1976
- Groenewald, H./Horn, S.: Das Firmenimage auf Arbeitsmärkten - wie kann es ermittelt und beeinflußt werden?, in: Personalwirtschaft 12/1986, S. 489-495
- Grönig, R./Schweihofer, T.: Personalmarketing als mitarbeiterorientierte Personalpolitik, in: Personalführung 2/1990, S. 86-94
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 1. Aufl., Berlin/Göttingen/Heidelberg, 1951
- Hackmann, J.R./Anderson, L.R.: The strength, relevance, and source of beliefs about an object in Fishbein's attitude theory, in: Journal of Social Psychology, 1968, S. 55-67
- Hahn, D.: Strategische Unternehmensführung - Grundkonzept, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, 6. Aufl., Heidelberg 1992, S. 31-51
- Hahn, D.: US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, 6. Aufl., Heidelberg 1992, S. 52-65
- Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, 6. Aufl., Heidelberg 1992
- Hammann, P./Erichson, B.: Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart/Jena/New York 1994
- Hansen, U.: Marketing und Soziale Verantwortung, in: Die Betriebswirtschaft 6/1988, S. 711-721
- Haritz, J./Meyer, J.: Variable Vergütung, in: Strutz (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 527-539

- Hartung, J./Elpelt, B./Klößener, K.-H.: Statistik, München/Wien 1982
- Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1991
- Heinen, E.: Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 4/1969, S. 207-220
- Heinen, E.: Identität: Ein bisher vernachlässigtes Element des Zielsystems der Unternehmung?, in: Mückl, W./Ott, A.E. (Hrsg.): Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik. Gedenkschrift für Erich Preiser, Passau 1981, S. 125-143
- Heller, M.: Hewlett-Packard setzt Verantwortung an die Stelle von Richtlinien, in: FAZ vom 26.2.1994, S. 45
- Hennecke, J.H./Reineke, W.: Management der Personalsuche, München 1984
- Henzler, A.: Das Bild der Firma am Arbeitsmarkt, in: Der Marktforscher 2/1970, S. 12-15
- Henzler, A.: Personal-Image, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 1. Aufl., Stuttgart 1975
- Henzler, H.A.: Vision und Führung, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 17-33
- Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988
- Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern/Stuttgart/Toronto 1991
- Hermanns, A./Naundorf, S.: Public Relations (P.R.), in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 982-985
- Hermanns, A./Püttmann, M.: Integrierte Marketing-Kommunikation, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 19-42
- Hildebrandt-WoECKel, S.: Viele können von einem Vorstellungsgespräch nur träumen, in: FAZ vom 15.1.1994, S. 39
- Himmelreich, F.-H.: Arbeitsmarktanalyse, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 31-43
- Hinterhuber, H.H./Höfner, K./Winter, L.G.: Der Stand der Corporate-Identity-Politik in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in Österreich und der Schweiz, München 1989
- Hinterhuber, H.H./Winter, L.G.: Unternehmungskultur und Corporate Identity, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur, S.189-200
- Hofer, C.W./Schendel, D.: Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul 1978
- Hofstätter, P.R./Lübbert, H.: Die Untersuchung von Stereotypen mit Hilfe des Polaritätsprofils, in: Zeitschrift für Markt- und Meinungsforschung, Heft 3, Jg. 1957/58, S. 127-138

- Hopfenbeck, W.: Kommunikationspolitik und Ökologie, in: Berndt, R./Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 965-983
- Howard, J.A.: Consumer Behavior. Application of theory, New York/Düsseldorf 1977
- Howard, J.A./Sheth, J.N.: The Theory of Buyer Behavior, New York/London/Sydney/Toronto 1969
- Hoyos, C. Graf/Kroeber-Riel, W./Rosenstiel, L. von/Strümpel, B. (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München 1980
- Hüttner, M.: Grundzüge der Marktforschung, 4. Aufl., Berlin/New York 1989
- Hunt, K.H. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, Vol. V, Ann Arbor 1978
- Hunziker, P.: Personalmarketing, Bern 1973
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1993 und 1995
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): iwd - Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Nr. 51/52, 22.12.1994
- Irle, M.: Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen 1975
- Jagoda, B.: Wie viele Akademiker braucht Deutschland wirklich?, in: Handelsblatt vom 12./13.11.1993, S. K3
- Johannsen, U.: Das Marken- und Firmen-Image, Berlin 1971
- Kaas, K.-P.: Diffusion und Marketing, Stuttgart 1973
- Kaas, K.-P.: Persönliche Kommunikation, interpersonelle Kommunikation, direkte Kommunikation, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 868
- Kallmann, A.: Skalierung in der empirischen Forschung: das Problem ordinaler Daten, München 1979
- Kean, A.: Graduate Recruitment: How Graduates "select" Companies - A note -, in: Personnel Review 1/1985, S. 12-14
- Kienbaum Personalberatung GmbH: Arbeitsplätze im Öffentlichen Dienst, Düsseldorf 1995
- Kieser, A./Nagel, R./Krüger, K.-H./Hippler, G.: Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, Frankfurt 1985
- Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band I, Wiesbaden 1970
- Kirsch, W.: Verhaltenswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 3, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 4135-4149



- Kirsch, W.: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, 3. Aufl., München 1988
- Knoblich, H./Koppelman, U.: Imagepolitik, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 435-437
- Kösters, A./Lueckel, G.: Die 100 besten Arbeitgeber in Deutschland, Frankfurt/New York 1994
- Kolter, E.R.: Strategisches Personalmarketing an Hochschulen - Ergebnisse eines Dreiländervergleichs, München/Mering 1991
- Kompa, A.: Personalbeschaffung und Personalauswahl, 2. Aufl., Stuttgart 1989
- Kortzfleisch, G. von (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziel der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971
- Kotler, P.: A generic concept of marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 36, April 1972, S. 46-54
- Kotler, P./Bliemel, F.W.: Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992
- Kotler, P./Levy, S.J.: Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 33, January 1969, S. 10-15
- Kramer, R.: Personalmarketing, in: Marketing-Enzyklopädie, Band 2, München 1974, S. 1041-1048
- Krauß, D./Kurtz, H.-J.: Informationswünsche von Bewerbern - Informationsverhalten von Unternehmen, in: Personal 9/1986, S. 380-385
- Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, 4. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1991
- Krekla, C.: Zur Übertragbarkeit dissonanztheoretischer Erkenntnisse auf das Personalwesen, in: Marktforscher 4/1974, S. 86-90
- Krekla, C.: Personalmarketing, in: WiSt 5/1974, S. 241-242
- Krekla, C.: Zum Personalmarketing der Unternehmung. Einige verhaltenswissenschaftliche Ergänzungen und Parallelen zum Käuferverhalten, in: vub 10/1974, S. 238-243
- Kressler, H.: Human Resource Management im internationalen Unternehmen, in: Strutz, H./Wiedemann, K. (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden 1992, S. 25-38
- Kreutzer, R./Jugel, S./Wiedmann, K.-P.: Unternehmensphilosophie und Corporate Identity, 2. Aufl., Mannheim 1989
- Kroeber-Riel, W.: Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland, in: DBW 3/1987, S. 257-264
- Kroeber-Riel, W.: Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992

- Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart 1994
- Krüger, W.: Umsetzung neuer Organisationsstrategien: Das Implementierungsproblem, in: Frese, E./Maly, W. (Hrsg.): Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Düsseldorf 1994, S. 197-221
- Kuhlmann, E.: Kaufrisiko, in: Hoyos, C. Graf/Kroeber-Riel, W./Rosenstiel, L. von/Strümpel, B. (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München 1980, S. 522-533
- Kupsch, P.U./Marr, R.: Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 729-896
- Kuß, A.: Informationsbeschaffung von Konsumenten, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 444-446
- Kuß, A.: Kaufentscheidungsheuristiken, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 515-517
- Kuß, A.: Präferenz, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 882
- Kuß, A./Diller, H.: Kaufrisiko, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 523-524
- Lattmann, C.: Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987
- Lavidge, R.J./Steiner, G.A.: A model for predictive measurements of advertising effectiveness, in: Journal of Marketing, October 1961, S. 59-62
- Lentz, B.: Kampf um die Besten, in: Manager Magazin 6/1987, S. 280-287
- Lentz, B.: Die Profis aus dem Audimax, Manager Magazin 2/1989, S. 152-156
- Lentz, B.: Manager von Morgen, in: Manager Magazin 9/1989, S. 264-271
- Lentz, B.: Kippe mit Kultur. Nachwuchswerbung: Lockruf der Tabakbranche, in: Capital 7/1991, S. 170-172
- Leven, W.: Involvement-Niveau und Informationsverarbeitung, in: Werbeforschung und Praxis 5/1988, S. 169-171
- Lilli, W.: Soziale Akzentuierung, Stuttgart 1975
- Lilli, W./Frey, D.: Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band 1, 2. Aufl., Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1993, S. 49-78
- Lingenfelder, M./Spitzer, L.: Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer CI, Mannheim 1987
- Löhr, Albert: Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1991

- Luck, D.J.: Broadening the concept of marketing - too far, in: Journal of Marketing, Vol. 33, July 1969, S. 53-55
- Luhmann, N.: Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Stuttgart 1989
- Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994
- Manager Magazin (Hrsg.): Imageprofile '90, Düsseldorf 1990
- Marr, R.: Strategisches Personalmanagement - des Kaisers neue Kleider?, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1987, S. 13-23
- Marr, R./Stitzel, M.: Personalwirtschaft: ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979
- Mason, N.A./Belt, J.A.: Effectiveness of specificity in recruitment advertising, in: Journal of Management Vol. 12, 3/1986, S. 425-432
- Mayrthaler, W.: Das Austrittsinterview, in: Personal 2/1987, S. 71-74
- Mc Gregor, D.: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf/Wien 1970
- Meffert, H.: Marketing, 7. Aufl., Wiesbaden 1986
- Meffert, H.: Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988
- Meffert, H./Steffenhagen, H./Freter, H. (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1979
- Meyer-Riedt, T.: Trainee-Programme für Nachwuchskräfte mit Hochschulabschluß und Sonderausbildungsprogramme für Abiturienten, Köln 1993
- Miniard, P.W./Cohen, J.B.: An examination of the Fishbein-Ajzen behavioral intentions model's concepts and measures, in: Journal of Experimental Social Psychology, May 1981, S. 309-339
- Mobil Oil AG (Hrsg.): Finden qualifizierter Mitarbeiter, Hamburg 1991
- Möller, R.: Auf der Suche nach hochqualifiziertem Personal, in: Personalwirtschaft 7/1987, S. 293-297
- Moll, M.: Zielgruppenorientiertes Personalmarketing: Key-University-Strategien, München/Mering 1992
- Moscovici, S. (Hrsg.): Forschungsgebiete der Sozialpsychologie 1, Frankfurt 1975
- Moser, K.: Personalmarketing, München 1992
- Moser, K./Stehle, W./Schuler, H. (Hrsg.): Personalmarketing, Göttingen/Stuttgart 1993



- Mückl, W./Ott, A.E. (Hrsg.): Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik. Gedenkschrift für Erich Preiser, Passau 1981
- Müller-Hagedorn, L.: Das Konsumentenverhalten. Grundlagen für die Marktforschung, Wiesbaden 1986
- Müller-Hagedorn, L.: Einstellung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 251-254
- Müller-Hagedorn, L./Schuckel, M.: Akademische Nachwuchskräfte für den Handel, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 7/1992, S. 85-92
- Müller-Hagedorn, L./Vornberger, E. Die Eignung der Grid-Methode für die Suche nach einstellungsrelevanten Dimensionen, in: Meffert, H./Steffenhagen, H./Freter, H. (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, S. 185-208
- Myers, J.H./Alpert, M.L.: Semantic confusion in attitude research: Salience vs. importance vs. determinance, in: Advances of Consumer Research, Proceedings of the Seventh Annual Conference of the Association of Consumer Research, Oktober 1976, IV, S. 106-110
- Narayana, C.L./Markin, R.J.: Consumer behavior and product performance: An alternative conceptualization, in: Journal of Marketing, Oktober 1975, S. 1-6
- Nawrocki, J.: Keine Traute in der Flaute, in: Personalwirtschaft 11/1992, S. 23
- Nawrocki, J.: Personalwerbung, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 270-285
- Nerb, G./Russ, H.: Attraktivität europäischer Regionen als Wohnsitz und Produktionsstätte, in: IFO-Schnelldienst 12/1994
- Nerdinger, F.W.: Selbstselektion von potentiellen Führungsnachwuchskräften, in: Rosenstiel, L. von/Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 20-38
- Neuberger, O.: Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt., in: Personalführung 1/1990, S. 3-10
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994
- o.V.: Rasterfahndung, in: Manager Magazin 12/1990, S. 318-324
- o.V.: Den Ingenieurernachwuchs zieht es weiterhin in den Bann weniger Großunternehmen, in: Handelsblatt vom 22./23.4.1994, S. K10
- o.V.: Unter Beschuß, in: Manager Magazin 8/1994, S. 112-119
- o.V.: Gehen uns die Ingenieure aus?, in: Handelsblatt vom 19./20.8.1994, S. K1
- o.V.: Magere erste Bilanz der privaten Vermittlung, in: Handelsblatt vom 12./13.5.1995, S. 4
- o.V.: "Versenkt die Shell", in: Spiegel 25/1995, S. 22-33

- Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 4. Aufl., München/Wien 1992
- Oelsnitz, D. von der: Prophylaktisches Krisenmanagement durch antizipative Unternehmensflexibilisierung, Bergisch Gladbach/Köln 1994
- Overbeck, J.-F.: Möglichkeiten der Marktforschung am Arbeitsmarkt und ihrer Auswertung zu einer Konzeption marktbezogener Personalpolitik, München 1968
- Papmehl, A.: Personal-Controlling, Heidelberg 1990
- Peemöller, V.H.: Controlling, 2. Aufl., Herne/Berlin 1992
- Petermann, F.: Erfassung von Einstellungen und Vorurteilen, in: Schäfer, B./Petermann, F. (Hrsg.): Vorurteile und Einstellungen, Köln 1988
- Peters, T.J./Waterman, R.H.: In Search of Excellence, New York 1982
- Pfanzagl, J.: Allgemeine Methodenlehre der Statistik, Band I, 6. Aufl., Berlin/New York 1983
- Pfeiffer, W./Weiß, E.: Lean Management, 2. Aufl., Berlin 1994
- Pfeiffer, W./Weiß, E.: Technologieorientierte Wettbewerbsstrategie, in: Corsten, H. (Hrsg.): Handbuch Produktionsmanagement, Wiesbaden 1994, S. 275-291
- Pillat, R.: Neue Mitarbeiter - erfolgreich anwerben, auswählen und einsetzen, 5. Aufl., Freiburg 1990
- Pippke, W./Wolfmeyer, P.: Die berufliche Mobilität von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung, Baden-Baden 1976
- Popper, K.R.: Conjectures and Refutations, 4. Aufl., London 1972
- Popper, K.R.: Die Logik der Forschung, 9. Aufl., Tübingen 1989
- Porter, M.E.: Wettbewerbsvorteile, 3. Aufl., Frankfurt/New York 1992
- Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie, 7. Aufl., Frankfurt/New York 1992
- Poscharsky, N.: Multi-Item-Profil, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 793
- Powell, G.N.: Effect of job attributes and recruiting practices on applicant decisions, in: Personnel Psychology 37/1984, S. 721-732
- Pranzas, D./Neudeck, E.R.: Research - Direktansprache in der Personalberatung, Ratingen 1994
- Premack, S.L./Wanous, J.P.: A meta-analysis of realistic job preview experiments, in: Journal of applied Psychology, Vol. 70, 4/1985, S. 706-719

- Projektteam des Organisationsforum Wirtschaftskongreß e.V.: Konzept für Personalmarketing. Eine Studie für das Personalmarketing der BMW Aktiengesellschaft, Köln 1987, zit. nach Kolter, E.R.: Strategisches Personalmarketing an Hochschulen - Ergebnisse eines Dreiländervergleichs, München/Mering 1991
- Pullig, K.-K.: Das Abgangsinterview, in: Personal 1/1986, S. 22-25
- Racké, G.: Rechtsfragen bei Personalbeschaffung und Personaleinsatz, Heidelberg 1986
- Raffée, H.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P.: Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 662-691
- Rappensperger, G.: Mentalitätsunterschiede oder situationale Verunsicherung? - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an Führungsnachwuchskräften in den alten und neuen Bundesländern, in: Rosenstiel, L. von/Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 289-304
- Reich, K.-H.: Personalmarketing-Konzeption, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 164-178
- Remer, A.: Personalcontrolling, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1642-1653
- Rieker, J.: Fremde Welt: Neue Aufgaben, aber auch mehr Konkurrenz - was bringt die Globalisierung für die Manager, in: Manager Magazin 7/1995, S. 126-135
- Rippel, K.: Grundlagen des Personal-Marketing, Rinteln 1974
- Risch, S.: The year after, in: Manager Magazin 11/1994, S. 250-258
- Röll, T./Riecker, D./Weber, P.: Lohnt sich das Studium? in: Focus 13/1994
- Rosenstiel, L. von: Auswahl und Entwicklung des Führungsnachwuchses in Organisationen, in: Rosenstiel, L. von/Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 3-19
- Rosenstiel, L. von/Einsiedler, H.E./Streich, R.K.: Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, Stuttgart 1989
- Rosenstiel, L. von/Falkenberg, T./Hehn, W./Henschel, E./Warns, I.: Betriebsklima heute, 2. Auflage, Ludwigshafen 1983
- Rosenstiel, L. von/Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994
- Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F.W./Spieß, E.: Was morgen alles anders läuft - Die neuen Spielregeln für Manager, Düsseldorf/Wien/New York 1991



- Rühli, E./Wehrli, H.P. (Hrsg.): Strategisches Marketing und Management, Bern/Stuttgart 1986
- Rüßmann, K.H.: Wettkampf nach Mitternacht, in: Manager Magazin 6/1985, S. 160-169
- Rüßmann, K.H.: Kampf um den guten Ruf, in: Manager Magazin 4/1986, S. 206-217
- Rüßmann, K.H.: Strahlkraft durch Kompetenz, in: Manager Magazin 4/1988, S. 254-273
- Rüßmann, K.H.: Meinungen machen Märkte, in: Manager Magazin (Hrsg.): Imageprofile '90, Düsseldorf 1990, S. 130-150
- Rüßmann, K.H.: Der Stern des Südens, in: Manager Magazin 4/1994, S. 84-91
- Ruhleder, R.H.: Personal-Marketing, in: Personal-Enzyklopädie, Dritter Band, München 1978, S. 145-148
- Rynes, S.L./Barber, A.E.: Applicant attraction strategies: An organizational perspective, in: Academy of Management Review, 2/1990, S. 286-310
- Rynes, S.L./Bretz, R.D./Gerhart, B.: The importance of recruitment in job choice: A different way of looking, in: Personnel Psychology 1991, S. 487-521
- Saks, A.M.: An examination of the combined effects of realistic job previews, job attractiveness and recruiter affect on job acceptance decisions, in: Applied psychology: An international review, 2/1989, S. 145-163
- Saks, A.M./Cronshaw, S.F.: A process investigation of realistic job previews: Mediating variables and channels of communications, in: Journal of Organizational Behavior, 1990, S. 221-236
- Sampson, P.: Using the Repertory Grid test, in: Journal of Marketing Research, 9/1972, S. 78-81
- Sauder, G./Schmidt, H.: Personalabteilung, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 617-628
- Schäfer, B.: Entwicklungslinien der Stereotypen- und Vorurteilsforschung, in: Schäfer, B./Petermann, F. (Hrsg.): Vorurteile und Einstellungen, Köln 1988
- Schäfer, B./Petermann, F. (Hrsg.): Vorurteile und Einstellungen, Köln 1988
- Schäfer, B./Six, B.: Sozialpsychologie des Vorurteils, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1978
- Schanz, G.: Wider das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "praktisch-normative" Disziplin, in: ZfB 8/1973, S. 585-602
- Schanz, G.: Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1977
- Schanz, G.: Erkennen und Gestalten, Stuttgart 1988
- Schanz, G.: Methodologie für Betriebswirte, 2. Aufl., Stuttgart 1988

- Schanz, G.: Verhaltenssteuerung im strategischen Management, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 777-799
- Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991
- Schanz, G.: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 5-30
- Scherm, E.: Informatorische Grundlagen des Personalmarketing, Regensburg 1990
- Scherm, E.: Internationales Personalmanagement, München/Wien 1995
- Schmidbauer, H.: Personal-Marketing, Essen 1975
- Schmidt, H. (Hrsg.): Humanvermögensrechnung: Instrumentarium zur Ergänzung der unternehmerischen Rechnungslegung - Konzepte und Erfahrungen, Berlin/New York 1982
- Schmidt, H.: Ziele und Aufgaben der Humanvermögensrechnung, in: Schmidt, H. (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Berlin/New York 1982, S. 3-44
- Schmidt, R.: Suche und Auswahl von Führungskräften, Wiesbaden 1992
- Schneevoigt, I.: Aspekte qualitativen Personalmanagements, in: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 325-352
- Schneider, D.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München/Wien 1987
- Schöbitz, E.: Die Angst vor der großen Langeweile, in: Manager Magazin 7/1986, S. 174-176
- Schöbitz, E.: Die Rekrutierung von Führungsnachwuchs bei Banken, Wiesbaden 1987
- Schönmüller, O.: Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter, in: Personal 3/1988, S. 100-105
- Scholz, C.: Personalmarketing: Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden, in: Harvard Manager 1/1992, S. 94-105
- Scholz, C.: Personalmarketing, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2004-2019
- Scholz, C./Hofbauer, W.: Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990
- Scholz, C./Schlegel, D./Scholz, M.: Personalmarketing im Mittelstand, Stuttgart 1992
- Schulte, C.: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989
- Schulz, W.: Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien, 2. Aufl., Freiburg/München 1990
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek bei Hamburg 1981

- Schuster, L.: Individualisierung im Personalwesen, in: zfo 1/1991, S. 22-25
- Schwaab, M.-O.: Die Attraktivität deutscher Kreditinstitute bei Hochschulabsolventen, Stuttgart 1991
- Schwertfeger, B.: Größere Vielfalt, in: Wirtschaftswoche 25/1995, S. 90-96
- SCS: Jahresreport der Stellenangebote für Fach- und Führungskräfte 1994, Hamburg/Düsseldorf/Frankfurt/Stuttgart/München 1995
- Sebastian, K.-H.: Der Wettbewerb um die Besten, in: Gablers Magazin 8/1987, S. 35-39
- Sebastian, K.-H./Simon, H./Tacke, G.: Strategisches Personalmarketing: Was motiviert den Führungsnachwuchs?, in: Personalführung 12/1988, S. 999-1004
- Seiwert, L.J.: Vom operativen zum strategischen Personalmarketing, in: Personalwirtschaft 9/1985, S. 348-353
- Seyfried, K.-H.: Was Berufsanfängern wichtig ist, in: Capital 6/1993, S. 209-218
- Sheth, J.N.: Brand Profiles from Beliefs and Importances, in: Journal of Advertising Research, 1/1973, S. 37-42
- Siegers, J.: Wie viele Akademiker braucht Deutschland wirklich?, in: Handelsblatt vom 12./13.11.1993, S. K3
- Simon, H.: Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: ZfB 4/1984, S. 324-345
- Simon, H.: Karriere ist wichtiger als Sicherheit, in: Manager Magazin 8/1984, S. 82-88
- Sirgy, M.J.: Self-concept in consumer behavior: A critical review, in: Journal of Consumer Research, Dezember 1982, S. 287-300
- Spiegel, B.: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Bern 1961
- Staehe, W.H.: Plädoyer für die Einbeziehung normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF 1973, S. 184-197
- Staehe, W.H.: Human Resource Management (HRM), in: ZfB 5-6/1988, S. 576-587
- Staehe, W.H.: Human Resource Management und Unternehmensstrategie, in: MittAB 3/1989, S. 388-396
- Staehe, W.H.: Management, 5. Aufl., München 1990
- Staehe, W.H.: Simultane Strategie- und Personalentwicklung, in: Zeitschrift für Personalforschung 1/1991, S. 5-12
- Staffelbach, B.: Personal-Marketing, in: Rühli, E./Wehrli, H.P. (Hrsg.): Strategisches Marketing und Management, Bern/Stuttgart 1986, S. 124-143



- Stahl, H.-W.: Konsequenzen von 1992 für den deutschen Markt der Führungskräfte, in: Personalführung 9/1989, S. 864-867
- Stalk, G./Hout, T.M.: Zeitwettbewerb: Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft, Frankfurt/New York 1990
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistische Jahrbücher 1991-1995 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1991-1995
- Staudé, J.: Strategisches Personalmarketing, in: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989, S. 167-178
- Stauss, B.: Vergleichende Werbung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 1202-1203
- Staw, B.M.: Intrinsic and extrinsic motivation, Morristown/New York 1976
- Steffenhagen, H.: Wirkungen absatzpolitischer Instrumente, Stuttgart 1978
- Steffenhagen, H.: Copy Strategy, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 159
- Stehle, W.: Ansprache von Bewerbern - dargestellt am Beispiel der Ansprache von Hochschulabsolventen, in: Moser, K./Stehle, W./Schuler, H. (Hrsg.): Personalmarketing, Göttingen/Stuttgart 1993, S. 41-50
- Stehr, C.: Jobsucher atmen auf, in: Handelsblatt vom 14./15.7.1995, S. K1
- Stehr, C.: Die staatliche Arbeitsverwaltung spart die Extrawurst für arbeitslose Akademiker ein, in: Handelsblatt vom 22./23.10.1993, S. K1-K2
- Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management, 3. Aufl. Wiesbaden 1993
- Steinmann, H./Zerfaß, A.: Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen, in: Ahrens, R./Scherer, H./Zerfaß, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement, Frankfurt 1995, S. 11-50
- Stroebe, W./Hewstone, M./Codol, J.-P./Stephenson, G.M. (Hrsg.): Sozialpsychologie, Berlin/Heidelberg/New York/London/Paris/Tokyo/Hong Kong 1990
- Stroebe, W./Jonas, K.: Einstellungen II: Strategien der Einstellungsänderung, in: Stroebe, W./Hewstone, M./Codol, J.-P./Stephenson, G.M. (Hrsg.): Sozialpsychologie, Berlin/Heidelberg/New York/London/Paris/Tokyo/Hong Kong 1990, S. 171-204
- Strube, A.: Mitarbeiterorientierte Personalentwicklungsplanung, Berlin 1982
- Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, (1. Aufl., Wiesbaden 1989) 2. Aufl., Wiesbaden 1993
- Strutz, H.: Einleitung, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 1-14

- Strutz, H. (Hrsg.): Strategien des Personalmarketing, Wiesbaden 1992
- Strutz, H.: Ziele und Aufgaben des Personalmarketing, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 1-16
- Strutz, H./Wiedemann, K. (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden 1992
- Süß, M./Harst, R.: Einstieg als Hochschulabsolventin - (k)ein konstruktivistischer Ansatz, in: Rosenstiel, L. von/Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 275-280
- Tafertshofer, A.: Corporate Identity. Magische Formel als Unternehmensideologie, in: Die Unternehmung 1/1982, S. 11-25
- Tajfel, H.: Soziales Kategorisieren, in: Moscovici, S. (Hrsg.): Forschungsgebiete der Sozialpsychologie 1, Frankfurt 1975, S. 345-380
- Tessaring, M.: Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010, in: MittAB 1/1994, S. 5-14
- Thom, N./Zaugg, R.: Personalmarketing - auch in rezessiven Zeiten?, in: io Management Zeitschrift, 4/1994, S. 72-74
- Thorborg, H.: Qualifikationsdimensionen einer europäischen Führungskraft, in: Strutz, H./Wiedemann, K. (Hrsg.): Internationales Personalmarketing, Wiesbaden 1992, S. 135-140
- Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995
- Töpfer, A.: Erfolgreiche Personalarbeit als Marketing nach innen, in: Personalwirtschaft 12/1988, S. 561-566
- Tom, V.R.: The role of personality and organizational images in the recruiting process, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 6, 1971, S. 573-592
- Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln/Berlin/Bonn/München 1975
- Trommsdorff, V.: Image als Einstellung zum Angebot, in: Hoyos, C. Graf/Kroeber-Riel, W./Rosenstiel, L. von/Strümpel, B. (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München 1980, S. 117-128
- Trommsdorff, V.: Käuferverhalten, in: Wittmann, Waldemar et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2139-2159
- Türk, K.: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981
- Überla, K.: Faktorenanalyse, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1971
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern/Stuttgart 1968

- Ulrich, H.: Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G. von (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziel der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 43-60
- Ulrich, H.: Anwendungsorientierte Wissenschaft, in: Die Unternehmung 1/1982, S. 1-10
- Upmeyer, A.: Soziale Urteilsbildung, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1985
- Verband der chemischen Industrie: Positionen der chemischen Industrie, Frankfurt 1994
- Vogler-Ludwig, K.: Europäischer Binnenmarkt und Beschäftigung, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Band 127, Nürnberg 1989
- Vogt, M.: Werbedruck und Imageerfolg - Kontrollergebnisse und Randbefunde eines Verbandes, in: Baerns, B. (Hrsg.): PR-Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit; Verfahren, Strategien, Beispiele, Frankfurt 1995, S. 235-255
- Vollmer, M.: Moderne Beschäftigungsformen als Aufgabe des strategischen Personalmanagements, in: Weber, W./Weinmann, J.: Strategisches Personalmanagement, S. 223-239
- Vollmer, R.E.: Personalimage, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 179-204
- Wächter, H.: Zusammenhänge zwischen Marketing und der Humanisierung der Arbeit, in: Fischer-Winkelmann, W.F./Rock, R. (Hrsg.): Marketing und Gesellschaft, Wiesbaden 1977, S. 215-225
- Wagner, P.: Personalbeschaffung: Die Theorie des Personalmarketing in der praktischen Bewährung, Heidelberg 1984
- Wanous, J.P.: Organizational entry - recruitment, selection, and socialization of newcomers, Reading/Mass. 1980
- Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, 20. Aufl., München 1992
- Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen 1972
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhäuser, W.: Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart 1993
- Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989
- Weidemann, J./Frey, D.: Dissonanztheorie, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 727-738
- Weiss, U.: Vorwort, in: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. V-VI
- Wever, U.A.: Firmenimage und Unternehmenskultur, in: zfo 7/1983, S. 337-339
- Widmaier, S.: Wertewandel bei Führungskräften und Führungsnachwuchs, Konstanz 1991



- Windolf, P.: Berufliche Sozialisation: Zur Produktion des beruflichen Habitus, Stuttgart 1981
- Witt, F.-J.: Informationsverhalten und Bewerberselektion, in: Personal 3/1987, S. 111-113
- Witte, E.: Entscheidungsprozesse, in: Wittmann, Waldemar et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 910-920
- Wittmann, A.: Einführung von Führungsnachwuchskräften in das Unternehmen: Die Wirkung von Informationen über die Arbeitsstelle, in: Rosenstiel, L. von/Lang, T./Sigl, E. (Hrsg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994, S. 239-253
- Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Bände 1 und 3, 5. Aufl., Stuttgart 1993
- Wöhe, G.: Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959
- Wunderer, R.: Personalmarketing, in: Die Unternehmung 2/1991, S. 119-131
- Wunderer, R.: Personalmanagement 2000 - Auf dem Weg zu einer unternehmerischen Funktion, in: Personalführung 7/1993, S. 560-569
- Wunderer, R.: Personal-Controlling, in: Strutz, H.: (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 135-145
- Wunderer, R./Kuhn, T.: Zukunftstrends in der Personalarbeit, Bern/Stuttgart/Wien 1992
- Wunderer, R./Schlagenhauser, P.: Personal-Controlling, Stuttgart 1994
- Zajonc, R.B.: Attitudinal effects or mere exposure, in: Journal of Personality and Social Psychology, Monograph Supplement, Vol. 9 (No. 2, part 2), June 1968, S. 1-27
- Zauner, M.: Förderung von Managerinnen, München/Mering 1990
- ZAW: Werbung in Deutschland 1994, Bonn 1994
- Zerfaß, A.: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit - Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Opladen 1996 (in Vorbereitung)
- Zimmer, D.: Personalmarketing. Neuere Entwicklungstendenzen im betrieblichen Personalwesen, in: Marketing ZfP 4/1979, S. 245-255



*Ulrike Reisach*

### **Markt- und Mitarbeiterorientierung von Kreditinstituten. Eine personalwirtschaftliche Analyse der Wechselwirkungen**

*Schriftenreihe ORGANISATION & PERSONAL*, hrsg. von Oswald Neuberger, Band 4  
ISBN 3-87988-087-5, Rainer Hampp Verlag, München, Mering 1994, 312 S., DM 58.80

Markige Werbesprüche - "Wir sind immer für Sie da!" - setzen die Mitarbeiter unter Druck. Die Notwendigkeit einer Harmonisierung von Außenwirkung (Corporate Identity) und Innenorientierung (Personalführung) liegt auf der Hand, ist jedoch in Forschung und Praxis bislang kaum als Problem erkannt. Die vorliegende Veröffentlichung ist ein Plädoyer für eine am Menschen als Subjekt orientierte Gestaltung der (bank-) betrieblichen "Innen- und Außenpolitik".

Die Subjektorientierung folgt aus einem personalwirtschaftlichen Ansatz, der aus der philosophischen Anthropologie entwickelt wird. Die Autorin gibt plastische Beispiele für die Wirkungen von Marktsituationen auf die Bankmitarbeiter und zeigt Lösungsansätze auf, die von der Personalführung bis zur Gestaltung von Arbeits- und Öffnungszeiten reichen.

*Markus Moll*

### **Zielgruppenorientiertes Personalmarketing. Key-University-Strategien**

ISBN 3-87988-035-2, 1992, Bd. 10, 96 + XXV S., DM 26.80

Das vorliegende Buch beschäftigt sich mit dem strategisch bedeutenden Aufgabenfeld des Personalmarketings an Hochschulen. Nach einer kurzen Betrachtung der wichtigsten veränderten Rahmenbedingungen, die Einfluß auf moderne Personalarbeit in Unternehmen haben, arbeitet *Markus Moll* Aspekte für ein wirksames, zielgruppenorientiertes Personalmarketing heraus.

Im empirischen Teil des Buches wird *erstmalig* die Wirksamkeit der von Unternehmen eingesetzten Instrumente innerhalb des Hochschulmarketings *direkt* bei der Zielgruppe des potentiellen Führungsnachwuchses untersucht. Daraus läßt sich ein unternehmensspezifisches, effizientes Hochschulmarketing-Mix entwickeln, das gezielt auf die jeweiligen Möglichkeiten eines Unternehmens zugeschnitten werden kann.

Somit bietet dieses Buch eine direkt umsetzbare, praktische Hilfestellung für Personalverantwortliche und Führungskräfte aller Unternehmensgrößen und Branchen.



*Iris Rohde*

### **Direktansprache versus Stellenanzeige. Welches Verfahren ist bei der Suche von Führungskräften durch Personalberater erfolgversprechender?**

*Hochschulschriften zum Personalwesen*, hrsg. v. Th. R. Hummel, D. Wagner, E. Zander  
ISBN 3-87988-036-0, 1992, Bd. 18, 96 S., DM 26.80

Die Beschaffung von Führungskräften ist in den letzten Jahren für viele Unternehmen zum Engpassektor geworden, eine Entwicklung, welche insbesondere hinsichtlich des Europäischen Binnenmarktes eine erweiterte qualitative Komponente erfährt. Aus diesem Grund werden in zunehmendem Maße die Dienstleistungen von Personalberatungsunternehmen in Anspruch genommen.

In diesem Buch werden die beiden Methoden der Führungskräftebeschaffung, derer sich Personalberatungsunternehmen bedienen - Direktansprache und Stellenanzeige -, einer kritischen Analyse unterzogen. Im ersten Schritt erfolgt eine ausführliche Darstellung der Spezifika der beiden Verfahren, um somit anschließend anhand eines Vergleichs eine Aussage über die Vorteilhaftigkeit zu treffen. Als diesbezügliche Kriterien sind insbesondere Faktoren wie die Erreichbarkeit qualifizierter Kandidaten, Kosten, Beschaffungsdauer und Vertraulichkeit anzusehen.

*Iris Rohde* stützt ihre Aussagen zum einen auf detaillierte Literaturlauswertungen, zum anderen auch auf Stellungnahmen der befragten Praktiker. Insgesamt ergibt sich so ein geschlossenes Bild eines wichtigen Entscheidungsfeldes der Personalwirtschaft, dessen Kenntnis sowohl für wissenschaftlich an diesem Thema Interessierte als auch für den Praktiker von Bedeutung ist.

*Esther Rahel Kolter*

### **Strategisches Personalmarketing an Hochschulen. Ergebnisse eines Dreiländervergleichs**

*Hochschulschriften zum Personalwesen*, hrsg. v. Th. R. Hummel, D. Wagner, E. Zander  
ISBN 3-87988-004-2, Bd. 15, 1991, 163 + XXIV S., DM 32.80

Vor dem Hintergrund des sich konstituierenden EG-Binnenmarktes in 1992 ist ein wachsender Bedarf an "Euromanagern" absehbar. *Esther Rahel Kolter* skizziert Ansätze zu einem Personalmarketing an Hochschulen.

Zunächst legt sie allgemein die Gestaltungsvariablen einer Personalmarketing-Strategie dar. Im Rahmen einer Fallstudie stellt sie dann das strategische Personalmarketing-Konzept der BMW AG bezogen auf die Rekrutierung technischer Führungsnachwuchskräfte an Hochschulen vor.

Den Schwerpunkt der Arbeit bildet eine empirische Studie zum Personalmarketing für den technischen Führungsnachwuchs im Dreiländervergleich Bundesrepublik Deutschland, Großbritannien und Spanien.

Die Studie wendet sich an Personalverantwortliche, die im Bereich Führungsnachwuchsplanung tätig sind, sowie an Hochschul-Dozenten, die die Erfahrungen in anderen Ländern für eine aktive Einflußnahme auf die Absatzseite ihrer "Produkte" nutzen wollen.

## Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität

Die Verfügbarkeit hochqualifizierter Mitarbeiter stellt für jedes Unternehmen die Grundlage seines wirtschaftlichen Erfolgs dar. Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität stehen hier vor einer *spezifischen Rekrutierungsproblematik*: Je unbekannter ein Unternehmen den Bewerbern ist, desto stärker orientieren sie sich an *Stereotypen* wie dem *Branchenimage*. Für die Unternehmen bedeutet dies eine negative Vorbewertung durch die Stellensuchenden mit nachteiligen Konsequenzen bezüglich der Bewerberzahl und Einbußen hinsichtlich der Qualität der Bewerber.

Zum besseren Verständnis der Arbeitsplatzwahl, aber gleichzeitig auch zur Ableitung effizienter Personalmarketing-Aktivitäten wird unter Rückgriff auf sozialpsychologische Erkenntnisse ein Phasenmodell der Arbeitsplatzwahl entwickelt. Im empirischen Teil der Arbeit wird die Attraktivität der verschiedenen Branchen bei der Zielgruppe des potentiellen Führungsnachwuchses erhoben. Vor dem Hintergrund theoretischer Erörterungen werden hieraus Gestaltungsempfehlungen für Personalmarketing-Konzeptionen abgeleitet. Praxisbezogene Ausführungen zur Integration der Personalmarketing-Konzeption in die Unternehmensstrategie, zur organisatorischen Verankerung des Personalmarketings, zu Implementationshemmnissen und wirksamen Gegenmaßnahmen sowie zum Personalmarketing-Controlling runden die Arbeit ab.

*Dr. rer. pol. Martin Süß*, geboren 1963 in Bad Segeberg, studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Hamburg und Erlangen-Nürnberg. Im Anschluß an sein Studium war er Geschäftsführender Assistent des Betriebswirtschaftlichen Institutes an der Universität Erlangen-Nürnberg sowie Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Human Resource Management. Seit 1995 ist er im Personalbereich eines großen deutschen Versandhauses tätig.

**Rainer Hampp Verlag**

München und Mering

1996

ISBN 3-87988-183-9

DM 56.80

WG: 17;18

SFr 49.90 / ÖS 415.-