

**Humankapital als Wettbewerbsfaktor–  
Wie wählen High Potentials ihre Arbeitgeber?**

**Munich Business School Working Paper**

2005-06

**Nicola Herrmann**

Munich Business School  
Elsenheimerstraße 61  
D-80687 München  
E-Mail: [Nicola.Herrmann@munich-business-school.de](mailto:Nicola.Herrmann@munich-business-school.de)

**Miriam Kraneis**

Booz Allen Hamilton

**Carsten Rennhak**

Munich Business School  
E-Mail: [Carsten.Rennhak@munich-business-school.de](mailto:Carsten.Rennhak@munich-business-school.de)

Unternehmen müssen sich heutzutage mehr und mehr auf Märkten behaupten, die durch Dynamik, Komplexität und internationale Verflechtungen geprägt sind.<sup>1</sup> Um im internationalen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, müssen Unternehmen in der Lage sein, schnell und flexibel auf die Anforderungen des Marktes zu reagieren. Diese Entwicklung erfordert hochqualifizierte und leistungsstarke Mitarbeiter. Dem Faktor Humankapital kommt heute eine sehr viel wichtigere Bedeutung zu als den übrigen Produktionsfaktoren, die letztendlich Ergebnisse der Humankapitalqualität sind.<sup>2</sup> Die Bedeutung des Humankapitals wird in Zukunft noch weiter ansteigen:<sup>3</sup>

- Durch den Wandel von der Produktions- zur Wissensgesellschaft müssen sich Industrieländer gegenüber Niedriglohnländern einen Wettbewerbsvorteil durch überlegenes Know-how verschaffen.
- Die Bedeutung von Dienstleistungen nimmt zu, da ihr Anteil am Bruttosozialprodukt vor allem in den Industrieländern weiter ansteigen wird.
- Aufgrund zunehmender Innovationskraft, kürzerer Produktlebens- und Technologiezyklen besteht die Gefahr der „Veralterung des Wissens“, die durch hohe und schnelle Lernfähigkeit kompensiert werden muss.<sup>4</sup>
- Zunehmende Dezentralisierung und Entrepreneurship in Unternehmen erfordern eine erhöhte Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

All diese Trends begründen den zunehmenden Bedarf an hochqualifizierten Mitarbeitern für Unternehmen.<sup>5</sup> Daneben wirken sich auch die demographischen Veränderungen auf den Arbeitsmarkt aus. Nach Prognosen der Bundesanstalt für Arbeit werden in zehn Jahren nur noch rund 20 % der Erwerbstätigen jünger als 30 Jahre alt sein.<sup>6</sup> In den Jahren 2010 bis 2050 wird die Quote der Erwerbstätigen nach Schätzungen um ein Drittel zurückgehen.<sup>7</sup> Produktivitätssteigerungen, eine höhere Frauenerwerbsquote und steigende Zuwanderungen werden die fehlenden Arbeitskräfte voraussichtlich nur teilweise kompensieren können. Aufgrund der veränderten demographischen Entwicklung und der rückläufigen Zahl von Hochschulabsolventen wird es langfristig zu einem erheblichen Mangel an High Potentials kommen.<sup>8</sup> Dieser Trend wird die Arbeitgeber vor neue Herausforderungen im Kampf um die Talente stellen, die aus einem immer kleineren Rekrutierungspool hochqualifizierte Mitarbeiter gewinnen müssen – in Analogie zum Absatzmarkt, auf dem um den Nachfrager gekämpft wird, werden die Unternehmen im Markt für Führungsnachwuchs im Wettbewerb um besonders qualifizierte Bewerber stehen. Der

---

<sup>1</sup> Vgl. *Teufer* 1999, S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. *Simon/Wiltinger* 1993, S. 763.

<sup>3</sup> Vgl. *Höckels* 2000, S. 231 und *Simon/Wiltinger* 1993, S. 763.

<sup>4</sup> Vgl. *Simon/Wiltinger* 1993, S. 763.

<sup>5</sup> Vgl. *Schanz* 2000, S. 213.

<sup>6</sup> Vgl. o.V. 2004.

<sup>7</sup> Vgl. *Geißler* 2002, S. 79.

<sup>8</sup> Vgl. *Struß/Thommen* 2004, S. 16.

„Kampf um die Besten“ zwischen den Unternehmen zeichnet sich ab.<sup>9</sup> *Simon/Wiltinger* gehen von einem Paradigmenwechsel auf dem Arbeitsmarkt aus, auf dem insbesondere der hochqualifizierte Nachwuchs nicht mehr „Bittsteller, der um die Gunst der Personalabteilung buhlt, sondern der Maßstab jeglicher Bemühungen im Personalmarketing ist“.<sup>10</sup>

Für Unternehmen ist es daher entscheidend zu wissen, wie der Bewerber bei der Arbeitgeberwahl vorgeht und warum er sich beispielsweise bereits vor der Bewerbung für oder gegen ein Unternehmen entscheidet.<sup>11</sup> Der vorliegende Beitrag arbeitet die Beweggründe bei der Arbeitgeberwahl von High Potentials auf und identifiziert die kritischen Einflussgrößen, die es in diesem Prozess zu beeinflussen gilt.<sup>12</sup> Im Vordergrund der Betrachtung soll dabei das Image des Unternehmens als Arbeitgeber stehen und darauf aufbauend geprüft werden, welchen Einfluss das Unternehmensimage als Teilgröße des Arbeitgeberimage auf die Arbeitgeberwahl hat. Denn laut *Wiltinger* wird der Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb um High Potentials von der Übereinstimmung seines Images auf dem Arbeitsmarkt mit den Anforderungen der Bewerber bestimmt.<sup>13</sup>

### **1. Arbeitgeber-, Unternehmens- und Branchenimage als kritische Einflussgrößen**

Im Zusammenhang mit Kaufentscheidungsprozessen gilt das Produktimage als zentraler Einflussfaktor. Auch im Rahmen der Arbeitgeberwahlentscheidung wird das Imagekonstrukt häufig herangezogen, um die Attraktivität bestimmter Unternehmen als Arbeitgeber zu erklären.<sup>14</sup> Die Wichtigkeit der Imagepolitik von Unternehmen liegt laut *Trommsdorff* auf der Hand, denn „ein Image kann die Grundlage für die subjektive Unterscheidung und Präferenzbildung unter Wettbewerbsmarken sein“.<sup>15</sup>

In der Literatur wird für die hier relevante Fragestellung zumeist in Arbeitgeber-, Unternehmens-, und Branchenimage unterschieden.<sup>16</sup> Das für Arbeitnehmer relevante Image wird als Arbeitgeberimage bezeichnet. Doch die verschiedenen Imagedimensionen lassen sich häufig nicht getrennt voneinander betrachten, da es zu Überschneidungen und gegenseitigen Ausstrahlungseffekten kommen kann.<sup>17</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. *Eggers et al.* 1999, S. 197, *Simon/Wiltinger* 1993, S. 764 und *Simon et al.* 1995, S. 16.

<sup>10</sup> Vgl. *Simon/Wiltinger* 1993, S. 764.

<sup>11</sup> Vgl. *Süß* 1996, S. 43.

<sup>12</sup> Unter High Potentials werden in der vorliegenden Arbeit vorwiegend hochqualifizierte Studenten und Absolventen verstanden, bei denen davon ausgegangen wird, dass sie die Wahl zwischen verschiedenen Unternehmen haben bzw. haben werden. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass viele der folgenden Ausführungen allgemeingültig sind und sich dadurch auch auf durchschnittliche Studenten beziehen können.

<sup>13</sup> Vgl. *Wiltinger* 1997, S. 56.

<sup>14</sup> Vgl. *Simon* 1984a, S. 83.

<sup>15</sup> *Trommsdorff* 2002, S. 149.

<sup>16</sup> Vgl. *Essig et al.* 2003, S. 29 und *Süß*, 1996, S. 62.

<sup>17</sup> Vgl. *Essig et al.* (2003), S. 29.

Geprägt wurde der Begriff **Arbeitgeberimage** erstmals durch *Henzler* 1975.<sup>18</sup> Er bezeichnet damit „die Meinung bzw. das Vorstellungsbild, das ein Mensch am Arbeitsmarkt über ein Unternehmen hat“.<sup>19</sup> Laut *Teufer* handelt es sich beim Arbeitgeberimage „um die Wahrnehmung eines Unternehmens bezogen auf die Ausprägung derjenigen Merkmale, in denen sich seine Attraktivität als potentieller Arbeitgeber widerspiegelt“.<sup>20</sup> Das Arbeitgeberimage bzw. seine Dimensionen bestimmen somit die Anziehungskraft bzw. die Attraktivität eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt.<sup>21</sup> „Es konstituiert sich dabei immer in Abhängigkeit von konkurrierenden Arbeitgebern“.<sup>22</sup> Gemäß *Simon et al.* entsteht die Unternehmensattraktivität aus der psychologischen Verknüpfung von Arbeitgeberimage und den Anforderungen der High Potentials.<sup>23</sup> Tendenziell lässt sich sagen, dass die Attraktivität umso höher wird, je stärker das Arbeitgeberimage der Idealvorstellung der High Potentials gleicht. Zur Erklärung der Wirkungsweise des Arbeitgeberimage übertragen *Simon et al.* den Drei-Komponenten-Ansatz der allgemeinen Imagetheorie auf das Arbeitgeberimage.<sup>24</sup>

- Die kognitive Komponente stellt das Wissen des Individuums über einen Arbeitgeber dar. Die kognitive Komponente ist damit die eher rationale Wahrnehmung der Arbeitgebermerkmale.
- Die affektive Komponente ist die intuitive Zu- oder Abneigung gegenüber einem Arbeitgeber bzw. die positive wie negative Wertung.
- Die konative Komponente ist der Einfluss situativer Faktoren auf das tatsächliche Verhalten dem Arbeitgeber gegenüber.

Da eine vollständig rationale und kognitive Beurteilung des Arbeitgebers durch das Individuum nicht vorgenommen werden kann, erfüllt das Arbeitgeberimage folgende wichtige Funktionen:<sup>25</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. *Fopp* 1975, *Freimuth* 1989, *Henzler* 1975, *Lieber* 1995, *Simon et al.* 1995 und *Süß* 1996. *Freimuth/Elfers* differenzieren zwischen den Termini. Unter Personalimage verstehen sie die „Wahrnehmung aller Leistungen, die durch Personalpolitik bewusst gestaltet werden, um die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter zu entwickeln“ (*Freimuth/Elfers* 1992, S. 32). Um jedoch mögliche Missverständnisse zu vermeiden, da es sich nicht um das Image des Personals, sondern um das Image des Unternehmens als Arbeitgeber handelt, wird im Folgenden der Begriff Arbeitgeberimage verwendet.

<sup>19</sup> *Henzler* 1975, Sp. 1564.

<sup>20</sup> *Teufer* 1999, S. 133.

<sup>21</sup> Vgl. *Rastetter* 1996, S. 114.

<sup>22</sup> *Süß* 1996, S. 63.

<sup>23</sup> Vgl. *Simon et al.* 1995, S. 166.

<sup>24</sup> Vgl. *Simon et al.* 1995, S. 104.

<sup>25</sup> Vgl. *Lieber* 1995, S. 11.

<b>Funktion</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Vereinfachungsfunktion</b>	Vereinfachung vielfältiger Information über ein Beurteilungsobjekt
<b>Ordnungsfunktion</b>	Einordnen von Information in bereits bestehende Vorstellungsgefüge
<b>Entscheidungsfunktion</b>	Erleichterung der Entscheidung gegenüber dem Beurteilungsobjekt
<b>Stabilisierungsfunktion</b>	Entlastung von häufig wiederkehrenden Alternativbeurteilungen und Entscheidungsfindungen in Bezug auf das Beurteilungsobjekt
<b>Risikominimierungsfunktion</b>	Ein vorhandenes Image kann dem Entscheider ein Gefühl von Sicherheit und Risikominimierung verleihen
<b>Urteils- und Wahrnehmungsfunktion</b>	Filtern von Information über das Beurteilungsobjekt: wenn ein Image ausgebildet ist, werden mit dem Image übereinstimmende Informationen wahrgenommen. Widersprüchliche Informationen werden hingegen herausgefiltert

Tabelle 1: Funktionen des Arbeitgeberimage<sup>26</sup>

Das Arbeitgeberimage dient der Entscheidungsvereinfachung, wenn der Arbeitgeber nicht ausschließlich kognitiv beurteilt werden kann.<sup>27</sup>

Allgemein wird unter **Unternehmensimage** „die in der Öffentlichkeit bestehende individuelle Vorstellung von einem Unternehmen, das durch die Tätigkeit dieser Institution beeinflusst wird“, verstanden.<sup>28</sup> Scholz beschreibt das Unternehmensimage etwas konkreter als „die subjektive Wahrnehmung beim Externen hinsichtlich Kultur, Leistung und Erfolg des Unternehmens.“<sup>29</sup> Analog zur allgemeinen Imagedefinition ist nach *Essig et al.* „das Unternehmensimage („Corporate Image“) die Gesamtheit von Gefühlen, Einstellungen, Erfahrungen und Meinungen bewusster und unbewusster Art, die sich eine Person bzw. Personengruppe von einem Unternehmen macht. Das Unternehmensimage wird geprägt von kulturellen, sozialen und subjektiven Mo-

<sup>26</sup> Vgl. *Lieber* 1995, S. 11.

<sup>27</sup> Vgl. *Henzler* 1975, Sp. 1566 und *Teufer* 1999, S. 137.

<sup>28</sup> *Poth/Poth* 1999, S. 443.

<sup>29</sup> *Scholz* 1992, S. 18.

menten und stellt eine stereotypisierte Vereinfachung des Objekts dar.“<sup>30</sup> Nachdem viele Unternehmen die wachsende Bedeutung des Unternehmensimage erkannt haben, wurde somit unter dem Oberbegriff Corporate Identity ein Managementansatz entwickelt, der zur zielgerechten Gestaltung eines einheitlichen und positiven Unternehmensbildes beitragen soll.<sup>31</sup> Die Zielsetzung jedes Unternehmens ist es, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Selbstbild und Fremdbild zu erreichen.<sup>32</sup>

Die das Unternehmensimage beeinflussenden Faktoren sind anhand folgender Beurteilungskriterien messbar:

Komponenten des Unternehmensimage	Mögliche Beurteilungskriterien und Indikatoren
Unternehmensgröße	Mitarbeiterzahl, Umsatz
Wachstum	steigender Umsatz, steigende Mitarbeiterzahl, getätigte Innovationen
Ertragslage	veröffentlichte Geschäftszahlen
Internationalität	Standorte im Ausland, Exportanteil
Innovationsorientierung	getätigte Innovationen, hohe Forschung und Entwicklung
Bekanntheit	Häufigkeit der Nennung in den Medien

Tabelle 2: Beurteilungskriterien der Komponenten des Unternehmensimage

Eine einheitliche Abgrenzung der Begriffe Arbeitgeber- und Unternehmensimage hat sich in der einschlägigen Literatur nicht durchgesetzt. Insbesondere der Zusammenhang der beiden Imagekonstrukte und die Über- bzw. Unterordnung der Begriffe sind heftig umstritten. So sehen manche Autoren das Arbeitgeberimage als Teil des Unternehmensimage u.u.<sup>33</sup> Böckenholt/Homburg z.B. verzichten ganz auf die Bezeichnung Arbeitgeberimage und verwenden

<sup>30</sup> Essig et al. 2003, S. 54. Wichtig für das Begriffsverständnis des Unternehmensimage ist die Abgrenzung der Termini Corporate Identity und Corporate Image. Corporate Identity beschreibt das Selbstbild eines Unternehmens. Corporate Image hingegen drückt das Fremdbild, also das von außen wahrgenommene Bild eines Unternehmens aus (vgl. Birkigt et al. 2000, S. 11). Nach Birkigt et al. (2000, S. 18) ist Corporate Identity „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images, mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens im einheitlichen Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“

<sup>31</sup> Vgl. Essig et al. 2003, S. 53.

<sup>32</sup> Vgl. Achterholt 1991, S. 22.

stattdessen den Begriff Unternehmensimage auch für die Unternehmenswahrnehmung aus der Sicht potentieller Arbeitnehmer.<sup>34</sup> *Holtbrügge/Rygl* sind der Meinung, dass das Arbeitgeberimage eine Komponente des gesamten Unternehmensimage darstellt.<sup>35</sup> Andere Autoren betrachten hingegen das Unternehmensimage als eine Dimension des Arbeitgeberimage.<sup>36</sup> So ist für *Freimuth* das Arbeitgeberimage ein „Konglomerat“ verschiedener, zusammenwirkender Imagefaktoren, die beim Bewerber ein Gesamtbild ergeben und diesen zu seiner Entscheidung veranlassen.<sup>37</sup> *Franke* geht davon aus, dass bei Studenten kaum präzise Vorstellungen hinsichtlich des Arbeitgebers vorliegen als vielmehr eine Reihe von „diffusen, vergrößernden Images“.<sup>38</sup> Auch *Süß* und *Teufer* gehen von einem engen Zusammenhang zwischen Arbeitgeber- und Unternehmensimage aus. Ihrer Meinung nach sind neben den verschiedenen Image-dimensionen auch so genannte personalpolitische Parameter wie z.B. Karrierechancen, Gehalt sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen wesentliche Bestandteile des Arbeitgeberimage.<sup>39</sup> Für die Zwecke des vorliegenden Beitrags gehen wir davon aus, dass sich das Arbeitgeberimage aus der Wirkung verschiedener Images und der wahrgenommenen personalpolitischen Parameter bildet. Als besonders relevante Einflussfaktoren auf das Arbeitgeberimage betrachten wir dabei Branchen- und Unternehmensimage sowie die personalpolitischen Parameter.<sup>40</sup>

Laut *Essig et al.* ist das **Branchenimage** „die Gesamtheit aller Vorstellungen und Einstellungen zu einer bestimmten Wirtschaftsbranche“.<sup>41</sup> *Fopp* versteht unter Branchenimage eine „Abstraktion verschiedener Unternehmensimages“.<sup>42</sup> Das Branchenimage ist durch ein einzelnes Unternehmen am wenigsten beeinflussbar, denn das Branchenimage bildet sich in der Regel aufgrund eines durch die Medienberichterstattung oder soziale Einflüsse erzeugten Pauschalurteils

---

<sup>33</sup> Vgl. *Süß* 1996, S. 63.

<sup>34</sup> Vgl. *Böckenholt/Homburg* 1990, S. 1159f.

<sup>35</sup> Vgl. *Holtbrügge/Rygl* 2002, S. 18.

<sup>36</sup> Vgl. *Flüshöh* 1999, S. 64, *Fopp* 1975, S. 79, *Freimuth* 1989, S. 44, *Süß* 1996, S. 95 und *Teufer*, 1999, S. 144.

<sup>37</sup> Vgl. *Freimuth* 1989, S. 42.

<sup>38</sup> Vgl. *Franke* 2000, S. 82.

<sup>39</sup> Vgl. *Süß* 1996, S. 95 und *Teufer* 1999, S. 144.

<sup>40</sup> *Henzler* 1975, Sp. 1566f. unterscheidet vier Möglichkeiten des Wirkungsverhältnisses von Unternehmens- und Arbeitgeberimage. Die Übereinstimmung von positivem Unternehmens- und positivem Arbeitgeberimage ist der Idealfall, aber nicht unbedingt die Regel. Ein negatives Unternehmensimage steht einem positiven Arbeitgeberimage gegenüber. *Henzler* sieht diese Variante als reine Theorie an, da seiner Ansicht nach alles was ein Unternehmen ausmacht, auch Rückwirkungen auf die Einstellung der aktuellen und potentiellen Mitarbeiter eines Unternehmens hat. Insofern ist der Fall, dass ein negatives Unternehmensimage dem negativen Arbeitgeberimage entspricht wesentlich relevanter für die Praxis. Neben einem positiven Unternehmensimage existiert ein negatives Arbeitgeberimage. Viele Unternehmen haben nach *Henzler* ein positives Unternehmensbild – insbesondere auf dem Absatzmarkt – und zugleich ein negatives Image als Arbeitgeber. Diese Konstellation kann problematisch sein, da der Erfolg auf dem Absatzmarkt verhindert, dass die Probleme auf dem Arbeitsmarkt erkannt werden. Denn mit zeitlicher Verzögerung kann sich ein negatives Arbeitgeberimage auch auf das Unternehmensimage auswirken (vgl. *Süß* 1996, S. 95).

<sup>41</sup> *Essig et al.* 2003, S. 33.

<sup>42</sup> *Fopp* 1975, S. 73.

der Verbraucher bezüglich aller Unternehmen einer Branche.<sup>43</sup> Fopp nimmt an, dass die Bedeutung des Branchenimage zielgruppenabhängig ist. Dabei überwiegt bei „branchenunkundigen“ Personen die Wichtigkeit des Branchenimage gegenüber dem Unternehmensimage, während bei branchenkundigen Personen eher die einzelnen Unternehmensimages wahrgenommen werden. Besonders bei weniger bekannten Unternehmen kommt es häufig vor, dass das Branchenimage das Unternehmensimage dominiert. Es kann von folgendem Zusammenhang von Unternehmens- und Branchenimage ausgegangen werden: Beim Fehlen eines speziellen Image aufgrund unvollständiger Information greift das Individuum auf Vorstellungsbilder der nächst höheren Abstraktionsebene zurück.<sup>44</sup> Je weniger gefestigt ein Unternehmensimage ist, desto eher wird das Individuum seine Vorstellung vom Branchenimage auf das Unternehmensimage übertragen. Gleichsam wird das Unternehmensimage bei fehlendem Arbeitgeberimage auf die nicht beobachtbaren Faktoren des Arbeitgeberimage übertragen.

## 2. Wie entscheiden High Potentials?

Zur Erklärung der psychologischen Prozesse, die sich bei Absolventen bei der Wahl des Arbeitgebers vollziehen, bildet die Käuferverhaltens- und Konsumforschung eine wichtige Grundlage. Bei der Arbeitgeberwahl handelt es sich hierbei um eine extensive Kaufentscheidung, da sie weitreichende Konsequenzen für die berufliche und private Zukunft des Individuums mit sich bringt.<sup>45</sup> Der Absolvent hat vor dieser Entscheidung ein hohes Informationsbedürfnis.<sup>46</sup> Die Arbeitgeberwahl ist damit ein langfristiger Prozess, bei dem verschiedene Arbeitgeberalternativen anhand eigens aufgestellter Entscheidungskriterien abgewogen werden. Von *Rosenstiel et al.* verstehen die Arbeitgeberwahlentscheidung deshalb auch als „kritische Phase“, da die getroffene Entscheidung längerfristig bindend ist.<sup>47</sup> Bei der Arbeitgeberwahlentscheidung kann somit von einem hohen Involvement ausgegangen werden, das sich nach der Konsumverhaltenstheorie dadurch auszeichnet, dass die Produktwahl mit einem hohen persönlichen Interesse verbunden ist.<sup>48</sup> Beim Entscheidungsprozess der Arbeitgeberwahl kommt der zugrunde liegenden Information damit eine wichtige Bedeutung zu. In der Theorie wird im Zusammenhang mit zunehmender Information zwischen Entscheidungen unter Sicherheit, Entscheidungen unter Risiko, Entscheidungen unter Unsicherheit<sup>49</sup> und Entscheidungen unter Ungewissheit unterschied-

---

<sup>43</sup> Vgl. *Süß* 1996, S. 85. *Fopp* (1975, S. 194) nimmt an, dass die Bedeutung des Branchenimage zielgruppenabhängig ist. Dabei überwiegt bei „branchenunkundigen“ Personen die Wichtigkeit des Branchenimage gegenüber dem Unternehmensimage, während bei branchenkundigen Personen eher die einzelnen Unternehmensimages wahrgenommen werden. Besonders bei weniger bekannten Unternehmen kommt es häufig vor, dass das Branchenimage das Unternehmensimage dominiert.

<sup>44</sup> Vgl. *Fopp* 1975, S. 123f. und *Lieber* 1995, S. 24.

<sup>45</sup> Theoretisch könnte die Arbeitgeberwahl auch als limitierte Kaufentscheidung betrachtet werden; ein Bewerber könnte aufgrund früher getätigter Kaufentscheidungen in Form von z.B. Praktika seine Arbeitgeberwahl auf diese Alternativen beschränkt. Dieser limitierten Kaufentscheidung muss dennoch eine extensive Kaufentscheidung vorausgegangen sein.

<sup>46</sup> Vgl. *Teufer* 1999, S. 67.

<sup>47</sup> Vgl. *von Rosenstiel et al.* 1989, S. 39.

<sup>48</sup> Vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 371ff.

<sup>49</sup> Vgl. *Pepels* 1997, S. 72.

den.<sup>50</sup> *Teufer* geht davon aus, dass es sich bei der Arbeitgeberwahl um eine Entscheidung unter Unsicherheit handelt, denn dem Bewerber sind in der Informationsbeschaffung über einen potentiellen Arbeitgeber Grenzen gesetzt, da er in der Regel keine vollständige Information zur tatsächlichen Beschaffenheit der Unternehmung besitzt.<sup>51</sup> Bei einer Entscheidung unter Unsicherheit neigt der High Potential dazu, „die fehlende und unvollständige Objektsituation durch allgemeine Information über das Unternehmen zu ersetzen – ein Verhalten, das auch für Kaufentscheidungen unter unvollkommener Information typisch ist“.<sup>52</sup> Ausgehend von der Annahme, dass die Arbeitgeberwahl eine Entscheidung unter Unsicherheit ist, greifen die so genannten heuristischen Auswahlregeln nach den Theorien der begrenzt rationalen Wahl:<sup>53</sup> Entscheider verfügen in dieser Situation nur über unvollständige Information; sie kennen nicht alle möglichen Alternativen und deren Konsequenzen, sondern ziehen nur einige wenige in Betracht; Handlungsalternativen werden schließlich nur unzureichend bewertet, da es ausgeschlossen ist, Ergebnisse und Eintrittswahrscheinlichkeit genau einander zuzuordnen.<sup>54</sup>

Die Arbeitgeberwahl wird entweder als Entschluss oder als Prozess betrachtet.<sup>55</sup> Die überraschende Bedeutung des Unternehmensimage (s. Kapitel 1) lässt jedoch im Rahmen dieses Beitrags lediglich eine Betrachtung der Arbeitgeberwahl als Prozess vernünftig erscheinen. Dies ermöglicht die Berücksichtigung solcher Vorgänge wie Informationssuche und Imageentstehung, auf die sich diese Arbeit konzentrieren soll. *Süß* stellt hierfür ein dreistufiges Phasenmodell der Arbeitsplatzwahl auf (vgl. Tabelle 3).

**Phase I** beginnt lange vor einer ersten Aktivität im Rahmen der Arbeitsplatzwahl. Bereits während der Schul- und Studienzeit nimmt das Individuum unselektiert und unbewusst Informationen über verschiedene Unternehmen auf, obwohl noch keine konkrete Bewerbungsabsicht besteht. Die erste Phase ist dabei durch ein niedriges Involvement gekennzeichnet, d.h. „für Informationen über die Eignung von Unternehmen als Arbeitgeber besteht nur eine latente Informationsbereitschaft“.<sup>56</sup> Die Informationen werden in dieser Stufe hauptsächlich durch unpersonliche Kommunikation, z.B. über Massenmedien, aufgenommen. *Süß* argumentiert, dass sich bereits in dieser Phase ein Unternehmensimage herausbildet, das vorprägend auf die nachfolgenden Phasen wirkt.

---

<sup>50</sup> Vgl. *Hammann/Erichson* 2000, S. 4f. und *Pepels* 1997, S. 72.

<sup>51</sup> Vgl. *Teufer* 1999, S. 76ff.

<sup>52</sup> *Simon* 1984b, S. 327.

<sup>53</sup> Vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 404ff.

<sup>54</sup> In jeder Phase des Entscheidungsprozesses nutzt das Individuum vereinfachende Entscheidungsregeln, die lediglich eine Teilmenge der zur Verfügung stehenden Produktionsinformation berücksichtigen (vgl. *Homburg/Krohmer* 2003, S. 71). Aus der Konsumentenforschung (vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 408ff.) sind vor allem lexikographische Regel (vgl. *Teufer* 1999, S. 18), disjunktive Regel (vgl. *Aschenbrenner* 1980, S. 154) und sequenzielle Elimination (vgl. *Pepels* 2002, S. 26f.) bekannt.

<sup>55</sup> *Witte* 1993, S. 910. Bei einer Entscheidung als Entschluss wird zwischen mehreren Handlungsmöglichkeiten eine Alternative selektiert. Für die Arbeitgeberwahl würde dies bedeuten, dass der Stellensuchende bereits mehrere Angebote von Unternehmen besitzt, unter denen er eines auswählt.

<sup>56</sup> *Süß* 1996, S. 78.

Kriterien	Phase I (Low Involvement)	Phase II (Präferenzbildung)	Phase III (Critical Contact)
<b>Phasenbeginn</b>	Unbestimmt	Erstes Interesse an Arbeitgeberinformation	Bewerbung bei präferierten Arbeitgebern
<b>Charakteristische Ereignisse</b>	Verhalten wie Konsument, Herausbildung von Unternehmensimages	Aufstellung einer Präferenzreihenfolge, Herausbildung von Arbeitgeberimages	Personalauswahlverfahren, Arbeitsvertragsangebot
<b>Rolle des Individuums</b>	Konsument, jeder Student	Stellensuchender	Bewerber im Bewerbungsverfahren
<b>Informationsinteresse</b>	kein spezieller Fokus	Unternehmen als potentieller Arbeitgeber	Potentielle Arbeitsplätze/Tätigkeiten
<b>Involvement</b>	Niedrig	Hoch	Sehr hoch
<b>Informationsbeschaffung</b>	Passiv, unbewusste Informationsaufnahme	Aktiv, erstes Interesse an Arbeitgeberinformation	Aktiv, detaillierte Informationssuche
<b>Kommunikationsform</b>	Massenkommunikation	Massenkommunikation und persönliche Kommunikation	Persönliche Kommunikation

Tabelle 3: Prozessphasen der Arbeitsplatzwahl<sup>57</sup>

**Phase II** beginnt mit der Identifizierung eines Informations- und Entscheidungsproblems, nämlich dem Bewusstsein des Individuums, dass durch den in nächster Zeit anstehenden Eintritt ins Berufsleben ein neuer Lebensabschnitt beginnt. Der Student wird in dieser Phase bereits als Stellensuchender verstanden, der ein erstes Interesse an Arbeitgeberinformation hat. Das verspürte Informationsdefizit des Stellensuchenden führt hierbei automatisch zu einem höheren Involvement und wird durch eine aktive Informationsbeschaffung kompensiert.<sup>58</sup> Im Rahmen der Informationssuche bildet das Individuum bereits erste Präferenzen und beurteilt die Unternehmen hinsichtlich ihrer Eignung als potentielle Arbeitgeber. Damit konkretisiert sich das Unternehmensimage aus Phase I im Arbeitgeberimage. Das Unternehmensimage steuert in dieser Phase die Informationsaufnahme und hilft, die Komplexität der unübersehbaren Informations-

<sup>57</sup> Vgl. Süß 1996, S. 75.

<sup>58</sup> Vgl. Franke 2000, S. 80.

menge zu bewältigen.<sup>59</sup> Schlüsselinformationen, die nicht in direktem Zusammenhang mit der Bewerbung stehen, werden dabei auf das Gesamtbild des Unternehmens übertragen.<sup>60</sup> Ein wichtiger Aspekt ist, dass die Art der Informationsaufnahme in dieser Phase bereits durch Phase I beeinflusst wird, da bereits ein mehr oder weniger gefestigtes Vorstellungsbild über das Unternehmen besteht. Aufgrund dieser Annahme lässt sich schlussfolgern, dass nur die in der ersten Phase positiv beurteilten Unternehmen überhaupt eine Chance haben, in die engere Arbeitgeberinformationssuche mit aufgenommen zu werden. „Viele Unternehmen scheidet also aufgrund ihrer negativen Voreinschätzung bereits als Arbeitgeber aus, bevor die Stellensuche überhaupt begonnen hat.“<sup>61</sup>

In **Phase III** des Arbeitgeberwahlprozesses kommt es in der Regel zu einem Erstkontakt zwischen dem Stellensuchenden und dem Arbeitgeber, z.B. in Form von Vorstellungsgesprächen. Der Begriff Critical Contact wird deshalb gebraucht, weil der Bewerber die bereits vorhandenen Vorstellungen über ein Unternehmen mit den im direkten Kontakt mit dem Unternehmen gewonnenen Eindrücken vergleichen kann. Kennzeichnend für diese Phase ist ein sehr hohes Involvement des Stellensuchenden. Da der Bewerber kurz vor der letztendlichen Entscheidung für einen bestimmten Arbeitgeber steht, erreicht die Informationssuche hier ihren Höhepunkt. In Phase III bildet sich schließlich ein deutliches Arbeitgeberimage heraus. Das Unternehmensimage übernimmt hierbei die Funktion eines „zusätzlichen Qualitätsindikators“, denn auch in dieser Phase fehlt dem Bewerber die vollkommene Information zu einer wirklich rationalen Beurteilung des Arbeitgebers.<sup>62</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in den Phasen II und III die kognitive Ebene durch die verstärkte Informationssuche deutlich zunimmt und dabei die persönliche Kommunikation eine bedeutende Rolle spielt. Insbesondere kurz vor Abschluss eines Arbeitsvertrages wird das Individuum versuchen, seine Entscheidung durch Diskussionen mit Personen seiner näheren Umgebung und Angehörigen des Unternehmens sozial abzusichern.<sup>63</sup> Die Schwierigkeit einer phasenweisen Unterteilung des Arbeitgeberwahlprozesses liegt in der zeitlichen Abgrenzung der einzelnen Phasen. So lässt sich z.B. nicht klar feststellen, ob das Interesse an Arbeitgeberinformation wirklich erst kurz vor dem Ende des Studiums vorliegt. Mitunter denken Studenten sicher auch schon in früheren Abschnitten ihres Studiums darüber nach, welcher Arbeitgeber für sie in Frage kommt. So kann z.B. die Suche nach einem Praktikumsplatz oder einer Werkstudententätigkeit bereits eine „Arbeitgeberwahl auf Probe“ sein.<sup>64</sup>

Die Theorie von Süß verdeutlicht die Wichtigkeit des Imagekonstruktes für die Arbeitgeberwahl. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass die einzelnen Stufen und Phasen des Entscheidungsprozesses häufig parallel, nach individueller zeitlicher Planung und unbewusst ab-

---

<sup>59</sup> Vgl. Franke 2000, S. 80.

<sup>60</sup> Vgl. Böckenholt/Homburg 1990, S. 1160.

<sup>61</sup> Süß 1996, S. 92.

<sup>62</sup> Vgl. Franke 2000, S. 80.

<sup>63</sup> Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 667.

<sup>64</sup> Vgl. Süß 1996, S. 88.

laufen können, so dass eine klare Untergliederung somit nicht ohne Einschränkungen vorgenommen werden kann. Zusammenfassend kann bei der Arbeitgeberwahlentscheidung zwischen zwei wesentlichen Prozessen unterschieden werden: der Bewerbungsentscheidung und der Entscheidung des Bewerbers über die Akzeptanz eines ihm angebotenen Arbeitsvertrages.<sup>65</sup> Die eher objektiv wahrnehmbaren Faktoren des Unternehmensimages beeinflussen dabei stärker die Bewerbungsentscheidung, während die eher subjektiv erschlossenen Kriterien, also die personalpolitischen Parameter des Arbeitgeberimage, letztendlich zur Entscheidung für ein Unternehmen führen.<sup>66</sup>

Es existiert eine Vielzahl unterschiedlichster Faktoren, welche die Arbeitgeberwahl von High Potentials beeinflussen können. Einerseits wirken dabei die verschiedenen Dimensionen des Arbeitgeberimage, andererseits können auch weitere situative Faktoren und externe Einflüsse bei der Arbeitgeberwahl von Bedeutung sein. Aufgrund des begrenzten Rahmens dieses Beitrags sollen nur einige Einflussfaktoren dargestellt werden. Als Bestandteil des Arbeitgeberimage stellen die **personalpolitischen Parameter** wichtige Einflussfaktoren der Arbeitgeberwahl dar. Diese bezeichnen sowohl die gegebenen Rahmenbedingungen<sup>67</sup> als auch die eigentliche Tätigkeit<sup>68</sup> in einem bestimmten Unternehmen.<sup>69</sup>

Dem Gehalt wird in vielen Studien eine besondere Bedeutung beigemessen, da es nicht beliebig durch andere Attraktivitätsfaktoren kompensierbar ist. Vor allem High Potentials besitzen so genannte Mindestlohnanforderungen, unter denen sie kein Angebot akzeptieren.<sup>70</sup> Die Bedeutung des Gehalts für Bewerber kann verschiedene Ursachen haben.<sup>71</sup> Zum einen kann es für Absolventen ein Indikator sein, der anzeigt, welche Bedeutung der Arbeitgeber der zu besetzenden Stelle beimisst, zum anderen signalisiert die Höhe des Einkommens häufig Prestige und Status. Auch die Höhe der sonstigen monetären Leistungen, Boni und Tantiemen kann die Arbeitgeberwahl beeinflussen. In engem Zusammenhang mit dem Gehalt steht die Arbeitszeit. Die Bereitschaft für höhere Arbeitszeiten wird sich zumeist an der Höhe des Gehalts orientieren. Die Aufstiegsmöglichkeiten beziehen sich sowohl auf das Fortkommen im eigenen Unternehmen als auch auf die Karrierechancen in Bezug auf zukünftige Arbeitgeber.<sup>72</sup> Weiterbildungsmöglichkeiten stellen für das Individuum die Möglichkeit dar, den eigenen Erfahrungshorizont zu erweitern und die persönlichen Karrierechancen zu erhöhen.<sup>73</sup>

Die Unternehmenskultur ist die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen (...), die durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen

---

<sup>65</sup> Vgl. Süß 1996, S. 122.

<sup>66</sup> Vgl. Nerdinger 1994, S. 35.

<sup>67</sup> Beispielsweise Gehalt/sonstige Leistungen, Arbeitszeiten, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Unternehmenskultur, Führungsstil, Betriebsklima.

<sup>68</sup> Beispielsweise Arbeitsinhalte, Eigenverantwortlichkeit.

<sup>69</sup> Vgl. Böckenholt/Homburg 1990, S. 1165ff., Süß 1996, S. 106 und Teufer 1999, S. 148.

<sup>70</sup> Vgl. Wiltinger 1997, S. 67.

<sup>71</sup> Vgl. Teufer 1999, S. 149.

<sup>72</sup> So verfügen v.a. Unternehmensberatungen den Ruf, ein „Sprungbrett“ für die spätere Karriere zu sein (vgl. Schlesiger 2004, S. 65).

verkörpert und konkretisiert wird“.<sup>74</sup> In engem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur steht der vorherrschende Führungsstil. Dieser bezeichnet die Art und Weise, in der Führungs- und Leitungsaufgaben im Rahmen der Organisation ausgeübt werden.<sup>75</sup>

Unter Betriebsklima versteht *von Rosenstiel* „die Qualität der sozialen Beziehungen in einer Organisation“.<sup>76</sup> Das Betriebsklima wird somit also nicht von einem Einzelnen, sondern in der Regel von der Gesamtheit der Mitarbeiter erlebt und gestaltet. Im Gegensatz zu den übrigen personalpolitischen Parametern lässt es sich nur bedingt durch die Unternehmensleitung beeinflussen. Dennoch kann das Betriebsklima als Rahmenbedingung eines Arbeitsplatzes verstanden werden, und wird deshalb in die Liste der personalpolitischen Faktoren aufgenommen. Im Rahmen der angebotenen Tätigkeit achten Bewerber insbesondere auf die Arbeitsinhalte und welches Maß an Eigenverantwortung ihnen dabei zugestanden wird. Gerade für High Potentials stellt die Projektarbeit in Unternehmen eine interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit dar. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor bei der Arbeitgeberwahl ist die Reputation eines Unternehmens. *Schanz* geht davon aus, dass die „vorherrschende volkstümliche Ansicht“ über ein Unternehmen von besonderer Bedeutung ist, da sie das Individuum eventuell von vornherein davon abhält, sich überhaupt bei einem Unternehmen zu bewerben.<sup>77</sup> Die Reputation, die ein Unternehmen am Markt genießt, kann Absolventen helfen, einem Unternehmen als attraktivem Arbeitgeber zu vertrauen, ohne dass ein „Einzelnachweis“ erforderlich ist.<sup>78</sup> *Teufer* zufolge nutzen Studenten dieses Instrument besonders in der Anfangsphase der Arbeitgeberwahl zur Reduzierung der Unsicherheit, die bei geringem Informationsstand gegeben ist.<sup>79</sup> Laut *Teufer* spielt bei der Arbeitgeberwahl auch der so genannte „**feel-good**“ Faktor vor allem in der Entscheidungsphase, eine besondere Rolle.<sup>80</sup> Unter „feel-good“-Faktor fasst *Teufer* die Dimensionen „Kollegen-Fit“ und den Ablauf des eigentlichen Bewerbungsprozesses<sup>81</sup> zusammen.<sup>82</sup> Danach beurteilt ein Absolvent, ob er sich während des Bewerbungsprozesses wohl fühlt und ob ihm die potentiellen Kollegen, die er während des Bewerbungsverfahrens kennen gelernt hat, sympathisch sind. Eine wichtige Rolle spielen beim „feel-good“ Faktor Art und Ablauf des Bewerbungsprozesses, z.B. die Schnelligkeit der Bewerbungsbearbeitung, die Vorab-Informationen und die eigentliche Organisation des Auswahltages. Auch die anschließende Betreuung zwischen Auswahlverfahren und Vertragsunterzeichnung kann die Arbeitgeberwahl von Absolventen entscheidend beeinflussen.<sup>83</sup> Im Gegensatz zu dem durch eigene Erfahrungen gekennzeichneten „feel-good“ Faktor, spielen bei der Arbeitgeberwahl auch externe, so genannte soziale

---

<sup>73</sup> Vgl. *Teufer* 1999, S. 149.

<sup>74</sup> *Höckels* 2000, S. 187.

<sup>75</sup> Vgl. *Teufer* 1999, S. 146.

<sup>76</sup> *von Rosenstiel* 1993, S. 55.

<sup>77</sup> Vgl. *Schanz* 2000, S. 383.

<sup>78</sup> Vgl. *Teufer* 1999, S. 128.

<sup>79</sup> Vgl. *Teufer* 1999, S. 121ff.

<sup>80</sup> Vgl. *Teufer* 1999, S. 152.

<sup>81</sup> Qualitätsindikatoren sind hier v.a. Bearbeitungsdauer, Vorab-Information, allgemeine Organisation und nachträgliche Betreuung.

<sup>82</sup> Vgl. *Teufer* 1999, S. 153.

<sup>83</sup> Vgl. *Deters* 1999, S. 85f.

Einflussfaktoren eine besondere Rolle, die beim Individuum zur Umstrukturierung der eigenen Vorstellungen, Einstellungen, Erwartungen und Motive führen können.<sup>84</sup> Diese soziale Beeinflussung kann von unterschiedlichen Bezugsgruppen<sup>85</sup> ausgehen, mit denen sich das Individuum identifiziert und die einen nachhaltigen Einfluss auf das Verhalten des Individuums ausüben können.<sup>86</sup> *Watzka* kommt in einer Umfrage zu dem Schluss, dass der Freundes- und Bekanntenkreis die wichtigste Quelle für Studenten zur Informationsgewinnung über potentielle Arbeitgeber darstellt.<sup>87</sup> Auch ehemalige und gegenwärtige Mitglieder eines Unternehmens können die Arbeitgeberwahl entscheidend beeinflussen, da ihnen erfahrungsgemäß eine hohe Glaubwürdigkeit zugeschrieben wird und sie somit oft als Meinungsführer fungieren.<sup>88</sup>

### 3. Stand der Forschung

Zur Erklärung der Attraktivität eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt bietet die Literatur keinen allgemeingültigen Erklärungsansatz. Vielmehr zeigt sich bei der Fülle von empirischen Untersuchungen zu diesem Thema, dass die Autoren zu den unterschiedlichsten Einzelaussagen im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität und deren Einflussgröße kommen. Zentrale Perspektive der einzelnen Studien ist meist die Frage, wie Unternehmen von Studenten und Absolventen wahrgenommen werden und welche Variablen dabei eine besondere Rolle spielen.<sup>89</sup> Im Rahmen einer Analyse des State-of-the-Art interessieren hier insbesondere die Auswahl und Bewertung der Anforderungskriterien von Studenten an potentielle Arbeitgeber. Tabelle 4 gibt eine Übersicht der wichtigsten Studien dar.<sup>90</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. *Fopp* 1975, S. 130.

<sup>85</sup> Bezugsgruppen können alle Personen oder Personengruppen sein, zu denen das Individuum gehört oder denen es gerne angehören möchte (vgl. *Meffert* 2000, S. 129).

<sup>86</sup> Dabei wird zwischen Primärgruppen, zu denen das Individuum intensiven und meist informellen Kontakt hat, wie z.B. Familie, Freunde und Verwandte, und Sekundärgruppen, zu denen das Individuum weniger intensiven und formellen Kontakt hat, wie z.B. Verbände, Organisationen oder Vereine, unterschieden (vgl. *Pepels*, 2004, S. 145). Als besonders relevante Bezugsgruppen bei der Arbeitgeberwahl können vor allem Familie, Freunde und Kommilitonen genannt werden. Je weniger Kenntnis und Information das Individuum von einem Arbeitgeber besitzt, umso wichtiger ist der Einfluss der Bezugsgruppen bei der Arbeitgeberwahl (vgl. *Bänsch*, 2002, S. 101).

<sup>87</sup> Vgl. *Watzka* 2003, S. 10f.

<sup>88</sup> Vgl. *Schanz* 2000, S. 384. Meinungsführer sind jene Mitglieder einer Gruppe, die im Rahmen eines Kommunikationsprozesses einen stärkeren persönlichen Einfluss auf die Meinung des Individuums ausüben als andere (vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 506f.).

<sup>89</sup> Vgl. *Franke* 2000, S. 78.

<sup>90</sup> n gibt jeweils die Anzahl der Befragten an.

<b>Studie</b>	<b>Fragestellung</b>	<b>Probanden</b>	<b>Ergebnis</b>
<b>Fopp 1975</b>	Einfluss des Branchenimages auf die Arbeitgeberwahl	Gymnasiasten und Mitarbeiter aus den Branchen Banken, Versicherung, Banken und Maschinenbau (n = 282)	Interessante Arbeitsinhalte und gute Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten entscheidend für Arbeitgeberwahl
<b>Simon 1984b</b>	Arbeitgeberattraktivität von Großunternehmen, Vergleich der Attraktivitätsfaktoren Karriere und Sicherheit, Bedeutung des Arbeitgeberimages	Studenten der BWL und VWL, Segmentierung nach High Potentials und durchschnittliche Absolventen (n = 613)	High Potentials sind stärker karriereorientiert als durchschnittliche Absolventen; Männer sind stärker karriereorientiert, Frauen sind eher sicherheitsorientiert.
<b>Böckenholt/ Homburg 1990</b>	Arbeitgeberattraktivität von Großunternehmen, Vergleich der Attraktivitätsfaktoren Karriere, Ansehen, Sicherheit und Zukunft	Studenten des Wirtschaftsingenieurwesens (n = 91)	Attraktivitätsfaktoren Zukunft und Karriere wichtiger als Ansehen und Sicherheit
<b>Lieber 1995</b>	Arbeitgeberattraktivität von Großunternehmen, Anforderungskriterien, Branchenpräferenz, Imageeinfluss bei der Arbeitgeberwahl	Studenten der Wirtschaftswissenschaften, Segmentierung der Zielgruppe nach demographischen Kriterien (n = 110)	Wichtigste Anforderungskriterien: abwechslungsreiche Tätigkeit, Aufstiegschancen, Weiterbildung; Faktoren: Karriereorientierung und Auslandsorientierung wichtiger als Größe, Ansehen, Standort und Sicherheit
<b>Süß 1996</b>	Branchen mit geringer Attraktivität, Branchenimages, Anforderungskriterien, Kompensationsmöglichkeiten unbeliebter Branchen	Studenten der Wirtschaftswissenschaften nach Geschlecht (n = 293)	Wichtigste Anforderungskriterien für Männer: Karriere und Gehalt; für Frauen: Betriebsklima

Studie	Fragestellung	Probanden	Ergebnis
<b>Wiltinger 1997</b>	Attraktivität von Großunternehmen, Unterschiede hinsichtlich direkter versus indirekter Befragungsmethode	Studenten und Absolventen der Wirtschaftswissenschaften (n = 298)	Wichtigste Anforderungskriterien für Absolventen: Gehalt, Tätigkeit und Karriere
<b>Steinmetz 1997</b>	Erwartungen der Absolventen an den zukünftigen Arbeitgeber	Studenten der Wirtschaftswissenschaften, Segmentierung in High Potentials und durchschnittliche Absolventen (n = 1771)	Wichtigste Anforderungskriterien für High Potentials: Betriebsklima, Arbeitsinhalte, Eigenverantwortung; für durchschnittliche Absolventen: Betriebsklima, Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit
<b>Teufer 1999</b>	Bedeutung der einzelnen Dimensionen des Arbeitgeberimage	Studenten der Wirtschaftswissenschaften, Segmentierung der Studenten nach High Potentials und übrigen Absolventen (n = 121)	Wichtigste Anforderungskriterien für High Potentials: abwechslungsreiche Tätigkeit, Eigenverantwortung, Karrieremöglichkeiten und Gehalt; für durchschnittliche Absolventen: Arbeitsplatzsicherheit
<b>Franke 2000</b>	Arbeitgeberattraktivität ausgewählter Unternehmen, Ideal- und Realbewertung von Arbeitgebern	BWL-Studenten, Segmentierung der Zielgruppen nach Motivation: „Manager“, „Teampayer“ und „Verweigerer“ (n = 201)	Arbeitgeberideal variiert je nach Studentengruppe, wichtigste Anforderungskriterien für „Manager“: Karriere und Gehalt; für „Teampayer“: Entfaltungsmöglichkeit und Betriebsklima
<b>Holtbrügge/ Rygl 2002</b>	Attraktivität deutscher Großunternehmen, Beziehung zwischen Bekanntheitsgrad und Arbeitgeberattraktivität	Studenten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (n = 180)	Markterfolg wichtigstes Kriterium für positives Arbeitgeberimage; positive Korrelation zwischen Bekanntheitsgrad eines Unternehmens und Arbeitgeberattraktivität

Tabelle 4: Studien zur Arbeitgeberattraktivität

*Simon* stellt fest, dass die Anforderungskriterien der Studenten an potentielle Arbeitgeber nicht völlig unabhängig voneinander betrachtet werden können, sondern dass es zu gegenseitigen Abhängigkeiten und Ausstrahlungseffekten kommt.<sup>91</sup> Mittels Faktorenanalyse verdichtet *Simon*

<sup>91</sup> Vgl. *Simon* 1984b, S. 324ff.

die Untersuchungskriterien zu den zwei Wahrnehmungsdimensionen Karriere<sup>92</sup> und Sicherheit<sup>93</sup>. Aus der Bewertung der Wichtigkeit dieser Dimensionen ergeben sich deutliche Gruppenunterschiede. *Simon* kommt zu dem Ergebnis, dass leistungsstarke Studenten eher karriereorientiert und weniger leistungsstarke Studenten eher sicherheitsorientiert sind.

*Wiltinger* führt in seiner Untersuchung eine indirekte Befragung mittels Conjoint-Analyse durch, um die Wichtigkeit der Attraktivitätsfaktoren bei der Arbeitgeberwahl zu messen.<sup>94</sup> Durch die indirekte Befragung ist dem Befragten das Untersuchungsziel der Merkmalsbewertung weniger bewusst. Die Paarvergleiche in der Conjoint-Analyse gleichen damit den Bedingungen einer realen Arbeitgeberwahlentscheidung. Im Gegensatz zu vorangegangenen Studien identifiziert *Wiltinger* das Gehalt als wichtigstes Anforderungskriterium der Studenten. Im zweiten Teil seiner Studie simuliert *Wiltinger* die Berufseinstiegsentscheidung von Absolventen zur Messung des Arbeitgeberimage, indem er fragt, wie viel Prozent mehr Gehalt ein Unternehmen zahlen muss, um den Imagevorteil eines anderen Unternehmens auszugleichen. Er stellt dabei einen direkten Zusammenhang zwischen Gehalt und Arbeitgeberimage fest und leitet daraus ab, dass Unternehmen ein weniger positives Arbeitgeberimage durch eine flexible Vergütungspolitik zumindest teilweise kompensieren können.

Einen besonders wertvollen Beitrag zur wissenschaftlichen Untersuchung der Arbeitgeberwahl leistet *Teufer*.<sup>95</sup> Seiner Studie legt er das Analytical Hierarchy Process Model zugrunde. Komplizierte Entscheidungsprozesse wie die Arbeitgeberwahl können anhand dieses Modells als „Hierarchie einzelner Entscheidungselemente dargestellt werden, zwischen denen bestimmte Beziehungen bestehen“.<sup>96</sup> *Teufer* legt besonderes Gewicht auf die Auswahl der Imagedimensionen und strukturiert die einzelnen Dimensionen vom allgemeinen Arbeitgeberimage hierarchisch über das Unternehmens-, Branchen- bis zum Standortimage. Er berücksichtigt dabei auch die personalpolitischen Parameter und den „feel-good“ Faktor als Bestandteile des Arbeitgeberimages. Im Rahmen seiner Feldstudie erhebt *Teufer* die Aussagen über die Wichtigkeit der einzelnen Anforderungskriterien ebenso wie *Wiltinger* durch indirekten Paarvergleich. *Teufer* kommt zu dem Ergebnis, dass auf der ersten Hierarchieebene die personalpolitischen Pa-

---

<sup>92</sup> Unter der Wahrnehmungsdimension Karriere fasst *Simon* die Kriterien „Gute Karrieremöglichkeiten“, „Anspruchsvolle Tätigkeit“, „Hohes Gehalt“, „Zukunftsorientierte Unternehmensführung“ und „Gute Weiterbildungsmöglichkeiten“ zusammen.

<sup>93</sup> Unter der Wahrnehmungsdimension Sicherheit fasst *Simon* die Kriterien „Krisensicherer Arbeitsplatz“, „Stabile Ertragslage“, „Gute Sozialleistungen“, „Hohes Ansehen“ und „Mögliche Auslandstätigkeit“ zusammen.

<sup>94</sup> Vgl. *Wiltinger* 1997, S. 59ff. *Wiltinger* zweifelt an der Gültigkeit der direkten Befragungstechnik, da seiner Meinung nach die bei der Arbeitgeberwahl unterbewusst und psychologisch ablaufenden Prozesse nicht exakt und in vollem Umfang gemessen werden können. Bei direkter Befragung sind die Anforderungskriterien vorgegeben und werden mittels Rating-Skala in eine Wichtigkeitsrangfolge gebracht. Bei indirekter Befragung werden die Kriterien zu Arbeitsplatzangeboten kombiniert und in Paarvergleichen gegenübergestellt. *Wiltinger* verweist insbesondere darauf, dass Studenten vor allem bei der Einstufung des Gehalts in eine Wichtigkeitsreihenfolge sozial erwünscht antworten, was zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen kann. (vgl. *Wiltinger* 1997, S. 67).

<sup>95</sup> Vgl. *Teufer*, S. (1999), S. 171ff.

<sup>96</sup> *Lewandowski/Liebig* 2004.

parameter sowie der „feel-good“ Faktor gefolgt vom Unternehmensimage die wichtigsten Dimensionen bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber sind. Bezüglich der Anforderungskriterien der High Potentials und der übrigen Absolventen stellt *Teufer* kaum Unterschiede fest. Lediglich dem Unternehmensimage messen High Potentials eine höhere Bedeutung bei als die übrigen Studenten.<sup>97</sup>

*Franke*'s Studie ist ebenfalls von besonderem Interesse, da er die Zielgruppe nach Leistungsniveau segmentiert. Dabei unterteilt er die befragten Studenten in seiner Untersuchung anhand psychographischer Kriterien (vgl. Tabelle 5).<sup>98</sup> Ziel dieser Vorgehensweise ist die Feststellung des Bedarfs individualisierter Personalmarketingstrategien. Die Studenten werden dabei nach Persönlichkeitstypen aufgeteilt, die jeweils hinsichtlich ihrer Motivation homogen sind. *Franke* prüft schließlich die Anforderungen der einzelnen Gruppen an einen idealen Arbeitgeber. In einem zweiten Schritt sollen die Befragten eine Bewertung vorgegebener Unternehmen vornehmen.

*Holtbrügge/Rygl* kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass zwischen dem Bekanntheitsgrad und der Arbeitgeberattraktivität eine positive Korrelation besteht.<sup>99</sup> In ihrer Untersuchung bewerteten die befragten Studenten die Attraktivität der 49 größten deutschen Aktiengesellschaften. Es wurden diejenigen Unternehmen mit dem höchsten Bekanntheitsgrad in der Untersuchungsgruppe als besonders attraktiv bewertet. Daraus lässt sich laut *Holtbrügge/Rygl* schließen, dass bei abnehmendem Bekanntheitsgrad auch die Arbeitgeberattraktivität sinkt. Eine hohe Arbeitgeberattraktivität setzt somit einen hohen Bekanntheitsgrad voraus.

---

<sup>97</sup> Die Komponenten des Unternehmensimage sind nach *Teufer* (1999, S. 144) Bekanntheit, Wirtschaftskraft und Unternehmenskultur.

<sup>98</sup> Vgl. *Franke* 2000, S. 80ff.

<sup>99</sup> Vgl. *Holtbrügge/Rygl* 2002, S. 20f.

<b>Persönlichkeitstypen</b>	<b>Manager</b>	<b>Teampayer</b>	<b>Resignierte Verweigerer</b>
<b>Charakteristika</b>	Besonders starke Leistungsorientierung; Ehrgeiz und Zielstrebigkeit; hohe Risikopräferenz; hohe Bereitschaft, Verantwortung und Führungsaufgaben zu übernehmen	Starke Leistungsorientierung; starke Teamorientierung; geringe Risikopräferenz; geringe Bereitschaft, Verantwortung und Führungsaufgaben zu übernehmen	Schwache Leistungsorientierung; wenig Engagement; Sicherheitsorientiert; keine Bereitschaft, Verantwortung und Führungsaufgaben zu übernehmen
<b>Vorstellungen vom idealen Arbeitgeber</b>	Extrinsische Anreize (Karrierechancen, Ansehen in der Öffentlichkeit, Einkommen) sind besonders wichtig	Intrinsische Anreize (Betriebsklima, Arbeitsinhalte, kreative Freiräume) sind besonders wichtig	Kein klares Bild. Extrinsische Anreize etwas wichtiger.
<b>Bewertung Arbeitgeber</b>	Attraktivster Arbeitgeber: McKinsey gefolgt von Procter & Gamble und BMW	Attraktivster Arbeitgeber: BMW, Siemens, Allianz	Attraktivste Arbeitgeber: McKinsey, Procter & Gamble und BMW
<b>Folgerungen für ein zielgruppenspezifisches Personalmarketing</b>	Ansprache durch Betonung der Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Ansprache durch Betonung der Möglichkeiten für Selbstverwirklichung und Herausstellung eines guten Betriebsklimas	Unnötig, da Verweigerer im Rahmen von Personalmarketingaktivitäten keine relevante Zielgruppe darstellen

Tabelle 5: Darstellung der empirischen Untersuchung von *Franke*<sup>100</sup>

Die betrachteten empirischen Untersuchungen sind insbesondere aufgrund ihrer unterschiedlichen Erhebungsmethoden nur schwer miteinander vergleichbar. Große Unterschiede werden vor allem in der Auswahl der vorgegebenen Anforderungskriterien deutlich. Die Untersuchungen dürfen darüber hinaus nur als Momentaufnahmen betrachtet werden, deren Ergebnisse beispielsweise von der wirtschaftlichen Gesamtsituation zum Erhebungszeitpunkt abhängig sind.

Die Kritik *Wiltingers* bezüglich der Validität der direkten Befragungsmethodik erscheint berechtigt. Denn der Entscheidungsprozess potentieller Bewerber bei der Auswahl eines Arbeitgebers wird nicht abgebildet.<sup>101</sup> Dieser Entscheidungsprozess zeichnet sich durch eine klassische „Trade-Off“ Situation aus, d.h. der Bewerber muss sich bei der Auswahl seines Arbeitgebers in

<sup>100</sup> Vgl. *Franke* 2000, S. 83ff.

<sup>101</sup> Vgl. *Hinzdorf et al.* 2003, S. 18f.

der Regel zwischen den Vor- und Nachteilen eines bestimmten Unternehmens entscheiden. *Teufer* leistet einen wichtigen Beitrag zur empirischen Untersuchung der Arbeitgeberwahl. Er bezieht den „feel-good“ Faktor als wichtige Einflussgröße bei der Arbeitgeberwahl explizit mit ein. *Frankes* Vorschlag einer zielgruppenspezifischen Ansprache durch das Personalmarketing erscheint für das praktische Personalmarketing von höchster Relevanz.

Unsere Meta-Analyse zeigt, dass High Potentials von ihren zukünftigen Arbeitgebern Karriere-möglichkeiten, interessante Arbeitsinhalte, ein attraktives Gehalt und kreative Freiräume fordern. Für durchschnittliche Absolventen sind dagegen eher Faktoren wie Sicherheit des Arbeitsplatzes, Sozialleistungen und Betriebsklima bei der Arbeitgeberwahl entscheidend. Um überhaupt in die engere Wahl als Arbeitgeber zu gelangen sind ein hoher Bekanntheitsgrad und ein positiv besetztes Unternehmensimage notwendig. Unternehmen sollten sich entsprechend auf diese Herausforderungen im Personalmarketing einstellen.

#### 4. Was kann Personalmarketing leisten?

Durch die in der Ausgangssituation dargestellte Engpasssituation am Arbeitsmarkt für High Potentials wurde die Notwendigkeit eines gezielten Personalmarketings bereits deutlich. Ähnlich wie im Absatzmarketing der Kunde im Mittelpunkt aller Überlegungen steht, wird der „Kunde“ im Personalmarketing durch die aktuellen und potentiellen Mitarbeiter repräsentiert.<sup>102</sup> Bei der Umsetzung des Personalmarketings in der betrieblichen Praxis können die Konzepte und Instrumente des Absatzmarketings somit teilweise für die Bearbeitung interner und externer Arbeitsmärkte herangezogen werden.<sup>103</sup>

Eines der wichtigsten Instrumente zur Beeinflussung des Arbeitgeberimage und der damit zusammenhängenden Arbeitgeberwahl von High Potentials stellt die Kommunikationspolitik dar. Ihr Ziel ist es, Imagedefizite aufgrund von Informations- und Kommunikationsmängeln abzubauen.<sup>104</sup> Unternehmen stehen dabei persönliche und unpersönliche Kommunikationsinstrumente zur Verfügung. In welchem Verhältnis persönliche und unpersönliche Kommunikation eingesetzt werden sollte, lässt sich durch die Analyse der verschiedenen Phasen des Bewerbungsprozessmodells von *Simon et al.* herleiten:<sup>105</sup>

- Befindet sich ein Unternehmen nicht im „accepted set“ der High Potentials, weil es im Arbeitsmarkt nicht bekannt ist, so kann die Ansprache über Stellenanzeigen, Personalimageanzeigen und eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit bewirken, dass das Unternehmen

---

<sup>102</sup> Vgl. *Teufer* 1999, S. 7.

<sup>103</sup> Vgl. *Kolter* 1991, S. 5. Einige Autoren kritisieren die direkte Übertragbarkeit des Marketinggedankens auf die Personalarbeit, da z.B. der Arbeitsmarkt im Vergleich zum Absatzmarkt weitgehend reguliert ist. Außerdem ist die Arbeitgeberwahl weniger rational im Vergleich zu anderen Kaufentscheidungen und die Transparenz wesentlich niedriger als auf Gütermärkten. Auch die Tragweite der Arbeitgeberentscheidung ist für gewöhnlich sehr viel höher als bei herkömmlichen Kaufentscheidungen (vgl. *Moll* 1992, S. 15, *Raststetter* 1996, S. 105f., *Süß* 1996, S. 10f. und *Teufer* 1999) S. 11).

<sup>104</sup> Vgl. *Eggers/Ahlers* 1999, S. 43.

<sup>105</sup> Vgl. *Simon et al.* 1995, S. 186.

ins Bewusstsein der Zielgruppe gelangt.<sup>106</sup> In dieser Phase eignet sich die unpersönliche Kommunikation aufgrund ihrer hohen Reichweite.

- Liegt der Schwachpunkt des Unternehmens weniger in der Bekanntheit als in der Attraktivität, so kann mit Hilfe der persönlichen Kommunikation durch Unternehmenspräsentationen und Hochschulmessen versucht werden, die Wahrnehmung einzelner Attraktivitätsmerkmale bei High Potentials gezielt zu verändern.
- Die selektive und individuelle persönliche Kommunikation soll schließlich eine ganz gezielte Ansprache bestimmter Gruppen ermöglichen. Die selektive Kommunikation lässt hier auch die unternehmensseitige Beurteilung der Studenten zu.<sup>107</sup> Der Vorteil der persönlichen Kommunikation liegt in der stärkeren sozialen Kontroll- und Einflussmöglichkeit des persönlichen Kommunikators. Durch den direkt stattfindenden Informationsaustausch können Missverständnisse sofort beseitigt und offene Fragen direkt geklärt werden.<sup>108</sup>

Im Rahmen einer integrierten Kommunikation ist jedoch der kombinierte Einsatz persönlicher und unpersönlicher Kommunikationsinstrumente notwendig. Insgesamt bedarf es zur erfolgreichen Ansprache von High Potentials einer frühzeitigen Kommunikation. Denn wie bereits festgestellt wurde, bildet sich das Unternehmensimage und auf dessen Grundlage auch das Arbeitgeberimage bereits in den ersten Phasen des Arbeitgeberwahlprozesses.

Eine Reihe von Unternehmen verfährt bereits heute nach einem so genannten „Key-University-Management“.<sup>109</sup> Der Vorteil dieser Strategie ist, dass anstelle von breit gestreuten Einzelmaßnahmen eine Konzentration der Personalmarketing-Aktivitäten auf bestimmte Universitäten erfolgt, deren Studenten für das Unternehmen besonders interessant sind. Damit ermöglicht das Key-University-Management eine gezieltere Ansprache von Studenten sowie einen dauerhaften Beziehungsaufbau mit den Hochschulen.<sup>110</sup> Es fördert außerdem die Erweiterung des Bekanntheitsgrades eines Unternehmens bei der relevanten Zielgruppe.

Die ausgewählten Hochschulen zeichnen sich häufig durch folgende Kriterien aus:<sup>111</sup>

- hohes Leistungsniveau und daher hohe Konzentration besonders hochqualifizierter Studenten
- hoher Numerus Clausus oder strenger Aufnahmetest
- hohe Reputation der Hochschule

---

<sup>106</sup> Vgl. *Simon et al.* 1995, S. 170.

<sup>107</sup> Vgl. *Wiltinger/Simon* 1999, S. 177.

<sup>108</sup> Vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 530f.

<sup>109</sup> Vgl. *Moll* 1992, S. 36.

<sup>110</sup> Vgl. *Süß* 1996, S. 220.

<sup>111</sup> Vgl. *Ahlers* 1993, S. 156.

- gute Platzierung in Hochschulrankings
- starker Praxisbezug.

Im Rahmen des Key-University-Management sollte eine Vielzahl von Instrumenten zum Einsatz gelangen (vgl. Tabelle 6). Zur Schaffung eines positiven Arbeitgeberimage muss das Key-University-Management folgende Voraussetzungen erfüllen:<sup>112</sup>

- Die Hochschulaktivitäten erfordern eine Kontinuität der Maßnahmen und der jeweiligen Kontaktperson. Nur eine regelmäßige Präsenz an Hochschulen garantiert eine klare Zielgruppenansprache. Die personelle Kontinuität, d.h. der langfristige Einsatz eines oder mehrerer Mitarbeiter als Kontaktperson(en) zwischen Unternehmung und Hochschulen ermöglicht das Entstehen intensiver Kontakte durch den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses.<sup>113</sup>
- Hochschulkontakte zeichnen sich außerdem durch eine gewisse Breite der Aktivitäten aus. Wichtig ist daher der Einsatz verschiedenster Maßnahmen.
- Die einzelnen Aktivitäten müssen dem Grundsatz der Widerspruchsfreiheit folgen, d.h. alle eingesetzten Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt sein.
- Im Rahmen der Kommunikationspolitik ist auf Glaubwürdigkeit und Transparenz der Aussagen zu achten und eine eindeutige und einheitliche Botschaft anzustreben, die die Zielgruppe erreichen soll.

---

<sup>112</sup> Vgl. *Kolter* 1991, S. 52f. und *Moll* 1992, S. 76f.

<sup>113</sup> Besonders förderlich sind dabei Kontakte von Mitarbeitern des Unternehmens, die an der jeweiligen Hochschule z.B. studiert oder promoviert haben.

Funktionen	Instrumente
<b>Direktkontakte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönlicher Kontakt zu Hochschulpersonal</li> <li>▪ Zusammenarbeit mit Studentenvereinigungen</li> </ul>
<b>Ausbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Praktikantenplätze</li> <li>▪ Diplomarbeiten</li> <li>▪ Fachseminare/Workshops</li> <li>▪ Planspiele/Wettbewerbe</li> <li>▪ Projektaufträge an Studentengruppen</li> </ul>
<b>Unterstützungsmaßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stipendien</li> <li>▪ Sonstige finanzielle Zuwendungen/Sachspenden</li> <li>▪ Förderung von Studienprojekten</li> <li>▪ Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten</li> <li>▪ Lehraufträge</li> <li>▪ Fachvorträge</li> <li>▪ Studienplatzförderung</li> <li>▪ Lehrstuhl sponsoring</li> <li>▪ Know-how Unterstützung bei Forschungsprojekten</li> <li>▪ Mitarbeit in Gremien und Förderkreisen</li> </ul>
<b>Präsentationsmaßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teilnahme an Hochschulmessen</li> <li>▪ Teilnahme an Diskussionsrunden/Symposien</li> <li>▪ Präsenz bei Fachmessen</li> <li>▪ Unternehmenspräsentation</li> <li>▪ Exkursionen/Präsentationen im Unternehmen</li> </ul>
<b>Werbemaßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aushänge an Hochschulen</li> <li>▪ Anzeigen in Hochschulpublikationen</li> <li>▪ Verteilung von Informationsmaterial an Hochschulen</li> <li>▪ Versenden eigener Publikationen</li> </ul>

Tabelle 6: Maßnahmen des Key-University-Management<sup>114</sup>

<sup>114</sup> In Anlehnung an Thom/Friedli 2004, S. 5.

Ein wichtiges Rekrutierungsinstrument im Rahmen des Key-University-Management sind Hochschulmessen. Aufgrund der Vielfalt der auf dem Markt angebotenen Recruiting-Veranstaltungen müssen Unternehmen im Vorfeld entscheiden, welches Ziel sie mit ihrer Messeteilnahme verfolgen.<sup>115</sup>

Ein weiteres Instrument ist die Durchführung von Workshops, d.h. ein- oder mehrtägige Kurse und Seminare, in denen zumeist Fallstudien bearbeitet werden. Die Durchführung von Workshops ist auch sinnvoll, um den Teilnehmern ein Stück Unternehmenskultur näher zu bringen.<sup>116</sup> Vor allem so genannte Inhouse-Veranstaltungen, die in den Bürogebäuden des Unternehmens durchgeführt werden, bieten die Möglichkeit, Arbeitsumgebung und -atmosphäre sowie potentielle Kollegen kennen zu lernen. Darüber hinaus besitzen Workshops einen besonders hohen Selektionswert, da es zu einem intensiveren Kontakt zwischen den Parteien kommt und die Teilnehmer in der Regel durch die Unternehmen oder einen zwischengeschalteten Veranstalter vorselektiert werden.<sup>117</sup> Eine Schlüsselfunktion für den Erfolg der vorgestellten Veranstaltungen kommt dabei der Auswahl der Mitarbeiter zu, die das Unternehmen repräsentieren.<sup>118</sup>

Das Angebot an Praktika und Diplomarbeiten stellt eine weitere wichtige Rekrutierungsmaßnahme dar. Angesichts des intensiven und frühzeitig einsetzenden Wettbewerbs um High Potentials können Praktika und Diplomarbeiten nachhaltige und frühzeitige Präferenzen bei der Zielgruppe erzeugen.<sup>119</sup> Die Vergabe von Stipendien ist ein weiteres Rekrutierungsinstrument, das von vielen Unternehmen – besonders in Anbetracht eines positiven Imageaufbaus bei der Zielgruppe – genutzt wird. Einerseits soll damit der gesellschaftlichen Förderung von Wissenschaft und Forschung Rechnung getragen werden, andererseits stellen die leistungsstarken Stipendiaten hochinteressante Kandidaten als Mitarbeiter für das eigene Unternehmen dar.<sup>120</sup>

Die vorgestellten Rekrutierungsmaßnahmen sind für den Aufbau eines positiven Arbeitgeberimage von besonderer Bedeutung: Durch die gezielte und persönliche Ansprache kann somit die Selbstselektion der High Potentials beeinflusst und gleichzeitig eine intensive Vorselektion besonders qualifizierter Studenten vorgenommen werden.

Unternehmen verfügen nur dann über einen strategischen Vorteil auf dem Personalmarkt, wenn die jeweiligen Attraktivitätsmerkmale von der Zielgruppe wahrgenommen werden können und sich das Unternehmen durch dieses Merkmal von der Konkurrenz abhebt. Von besonderer Bedeutung sind deshalb die Art der Kommunikation der Attraktivitätsfaktoren und die Differenzierung zu anderen Unternehmen. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile sind über Leistungspolitik und Personalmarketing-Aktivitäten kaum zu erreichen. Der „feel-good“ Faktor ist am ehesten über

---

<sup>115</sup> Vgl. *Spies* 2004, S. 33f.

<sup>116</sup> Vgl. *Hofstetter* 1992, S. 49.

<sup>117</sup> Vgl. *Schüller* 2002, S. 138.

<sup>118</sup> Vgl. *Ahlers* 1993, S. 267.

<sup>119</sup> Vgl. *van Berk* 1992, S. 224.

eine sorgfältige Auswahl der Unternehmensrepräsentanten, die das Unternehmen auf Hochschulveranstaltungen vertreten bzw. der unternehmensseitigen Gesprächspartner, die Recruiting-Interviews durchführen, zu kommunizieren. Denn nur durch die Mitarbeiter des Unternehmens kann dieser „gelebt“ und nach außen getragen werden.

### **Literaturverzeichnis**

*Achterholt, G.* (1991): *Corporate Identity*, 2. Aufl., Wiesbaden

*Ahlers, F.* (1993): *Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung über Hochschulkontakte*, München

*Aschenbrenner, M.* (1980): Kaufentscheidung, in: Hoyos, C.; Kroeber-Riel, W.; von Rosenstiel, L.; Strümpel, B. (Hrsg.): *Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie*, München, S. 151-162.

*Bänsch, A.* (2002): *Käuferverhalten*, 9. Aufl., München u.a.

*Birkigt, K.; Stadler, M.; Funck, H. J.* (2000): *Corporate Identity*, 10. Aufl., Landsberg/Lech.

*Böckenholt, I.; Homburg, C.* (1990): Ansehen, Karriere oder Sicherheit?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60. Jg., Nr. 11, 11/1990, S. 1159-1181.

*Deters, J.* (1999): Video-Bewerbung als Instrument der Personalauswahl und des Personalmarketing bei Gruner+Jahr, in: Thiele, A.; Eggers, B. (Hrsg.): *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials*, Göttingen, S. 75-90.

*Eggers, B.; Ahlers, F.* (1999): Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen High-Potential-Personalmarketing, in: Thiele, A.; Eggers, B. (Hrsg.): *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials*, Göttingen, u.a., S. 39-45.

*Eggers, B.; Thiele, A.; Draeger, A.* (1999): Top-Unternehmen und High-Potentials: Leitsätze eines erfolgreichen Personalmarketing, in: *Thiele, A.; Eggers, B.* (Hrsg.): *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials*, Göttingen, S. 197-207

*Essig, C.; Soulas de Russel, D.; Semanakova, M.* (2003): *Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen*, Sternfels

*Fopp, L.* (1975): *Die Bedeutung des Branchenimage für Stellenwahl und Stellenwechsel*, Bern u.a

*Flüshöh, U.* (1999): Imageforschung und -positionierung: Strategien und Methoden am Beispiel des Hochschulmarketing der Allianz-Versicherungs-Aktiengesellschaft, in: Thiele, A.; Eggers, B. (Hrsg.): *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials*, Göttingen, S. 59-73.

---

<sup>120</sup> Vgl. *Steinmetz* 1997, S. 50. Dies unterstreichen die Unternehmen dadurch, dass sie die Auswahl der Stipendiaten selbst vornehmen.

*Franke, N.* (2000): Personalmarketing zur Gewinnung von betriebswirtschaftlichem Führungsnachwuchs, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 22. Jg., Nr. 1, 1-3/2000, S. 75-90, München u.a.

*Freimuth, J.* (1989): Personalimage – Das Erscheinungsbild als Arbeitgeber, in: *Personal*, 41. Jg., Nr. 2, 2/1989, S. 42-47

*Freimuth, J.; Elfers, C.* (1992): Auf die ersten Eindrücke kommt es an, in: *Personalwirtschaft*, 19. Jg., Nr. 3, 3/1992, S. 31-37.

*Geißler, R.* (2002): *Die Sozialstruktur Deutschlands. Die gesellschaftliche Entwicklung vor und nach der Vereinigung*, 3. Aufl., Wiesbaden

*Hammann, P.; Erichson, B.* (2000): *Marktforschung*, 4. Aufl., Stuttgart u.a.

*Henzler, A.* (1975): Personalimage, in: *Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart, Sp. 1564-1571.

*Hinzdorf, T.; Priemuth, K.; Erlenkämper, S.* (2003): Präferenzmatching zur Steuerung des Employer Branding, in: *Personal*, 55. Jg., Nr. 8, 8/2003, S. 18-20.

*Höckels, A.* (2000): *Möglichkeiten zur Sicherung von Humankapital im Unternehmen*, Frankfurt am Main

*Hofstetter, H.* (1992): Die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, in: *Strutz, H. (Hrsg.): Strategien des Personalmarketing*, S. 43-50.

*Holtbrügge, D.; Rygl, D.* (2002): Arbeitgeberimage deutscher Großunternehmen, in: *Personal*, 54. Jg., Nr. 10, 10/2002, S. 18-21.

*Homburg, C.; Krohmer, H.* (2003): *Marketingmanagement*, Wiesbaden.

*Kolter, E.* (1991): *Strategisches Personalmarketing an Hochschulen*, München u.a.

*Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.* (2003): *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., München

*Lewandowski, A.; Liebig, C.* (2004): Determinanten der Arbeitgeberwahl und Relevanz des Personalimage für die Bewerbungsabsicht, <http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte.pdf>.

*Lieber, B.* (1995): *Personalimage – Explorative Studien zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber*, München u.a.

*Meffert, H.* (2000): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 9. Aufl., Wiesbaden.

*Moll, M.* (1992): *Zielgruppenorientiertes Personalmarketing*, München.

o.V. (2004): Arbeitswelt im demographischen Wandel, in: Consult-Kienbaum Kundenmagazin vom 03.08.2004.

*Pepels, W.* (1997): Lexikon der Marktforschung, München

*Pepels, W.* (2002): Was ist Recruitment?, in: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Recruitment, Berlin, S. 15 – 29.

*Pepels, W.* (2004): Marketing, 4. Aufl., München u.a.

*Poth, L.; Poth, G.* (1999): Marketing-Begriffe von A-Z, Wiesbaden

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

*Schanz, G.* (2000): Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl., München

*Scholz, C.* (1992): Die Sehnsucht nach dem Wir: Unternehmenskultur und Unternehmensimage im Lambada-Modell, in: Econ-Handbuch Corporate Policies, Düsseldorf u.a.

*Schüller, A.* (2002): Scouting – die neuen Methoden der Bewerberrekrutierung, in: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Recruitment, Berlin, S. 135-142.

*Simon, H.* (1984a): Karriere ist wichtiger als Sicherheit, in: Manager Magazin, 14. Jg., Nr. 8, 8/1984, S. 82-88

*Simon, H.* (1984b): Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54. Jg., Nr. 4, 4/1984, S. 324-345.

*Simon, H.; Wiltinger, K.* (1993): Führungsnachwuchs von morgen: Der Kampf um die Besten, in: Das Wirtschaftsstudium, 22. Jg., Nr. 10, 10/1993, S. 763-764

*Simon, H.; Wiltinger, K.; Sebastian, K.; Tacke, G.* (1995): Effektives Personalmarketing, Wiesbaden

*Spies, R.* (2004): Kontakte knüpfen, Image pflegen: Der Markt der Recruiting-Events, in: Personalführung, 37. Jg., Nr. 5, 5/2004, S. 32-38.

*Steinmetz, F.* (1997): Erfolgsfaktoren für die Akquisition von Führungsnachwuchskräften, Mainz.

*Struß, N.; Thommen, J. P.* (2004): Fit machen für den demografischen Wandel, in: Personal, 56. Jg., Nr. 6, 6/2004, S. 14-17.

*Süß, M.* (1996): Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, München u.a

*Teufer, S.* (1999): Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl, Wiesbaden

*Thom, N.; Friedli, V. (2004): Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten, 2. Aufl., Bern u.a.*

*Trommsdorff, V. (2002): Konsumentenverhalten, 4. Aufl., Stuttgart u.a.*

*van Berk, B. (1992): Personalmarketing in der Großindustrie: Das Beispiel der Volkswagen AG, in: Strutz, H. (Hrsg.): Strategien des Personalmarketing, Wiesbaden, S. 217-231.*

*von Rosenstiel, L.; Nerding, F.; Spieß, E.; Stengel, M. (1989): Führungsnachwuchs im Unternehmen, München.*

*Watzka, K. (2003): Hochschulmarketing: Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierungskanäle, in: Personal, 55. Jg., Nr. 7, 7/2003, S. 8-11.*

*Wiltinger, K. (1997): Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft, 67. Jg., Nr. 3, 7 – 9/1997, S. 55-79.*

*Wiltinger, K.; Simon, H. (1999): Entwicklungstendenzen des High Potential Recruiting, in: Thiele, A.; Eggers, B.: Innovatives Personalmarketing für High Potentials, Göttingen, S. 169-183.*

*Witte, E. (1993): Entscheidungsprozesse, in: Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 5. Aufl., Stuttgart, S. 910-920.*