



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

„Die Unvollständigkeit des Arbeitsmarktes. Empirische
Untersuchung von Personalmarketing an der Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften in Wien als Lösungsansatz“

Verfasserin

Christina Engst

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

(Mag.rer.soc.oec.)

Wien, im August 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: o.Univ.Prof. Dr. Franz Wirl

Eidesstattliche Erklärung:

„Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	6
2	DIE UNVOLLSTÄNDIGKEIT DES ARBEITSMARKTES.....	8
2.1	Der Arbeitsmarkt	8
2.2	Die Akteure im unvollkommenen Markt.....	9
2.3	Die Marktsegmentierung	11
3	PERSONALMARKETING.....	13
3.1	Einleitung	13
3.2	Die Idee des Personalmarketing	15
3.3	Zusammenhänge und Unterschiede zwischen Arbeits- und Gütermarkt....	16
3.4	Definition und Funktionen des Personalmarketings	18
3.4.1	Interne Funktionen des Personalmarketings	19
3.4.2	Externe Funktionen des Personalmarketings.....	20
3.5	Aufbau des Personalmarketings am Beispiel des LAMBDA-Modells	21
3.5.1	Der Ablauf des Personalmarketings erklärt anhand des LAMBDA- Modells	22
3.5.1.1	Analyse der Situation	23
3.5.1.2	Konkretisierung des Problems	23
3.5.1.3	Formulierung der Strategie	24
3.5.1.4	Positionierung des Produktes	25
3.5.1.5	Instrumentalisierung der Objekte	25
3.5.1.6	Kontrolle von Maßnahmen und Erfolg.....	26
3.6	High Potentials als Zielgruppe von Personalmarketing-Instrumenten	26
3.6.1	Wer sind High Potentials?	27
3.6.2	Identifikation von externen High Potentials	29
3.6.3	Identifikation von internen High Potentials	31
3.6.4	Acht Thesen zum Thema High Potentials	32
3.7	Instrumente des Personalmarketings und der Personalmarketing Mix.....	34
3.7.1	Instrumente des Personalmarketings.....	34
3.7.2	Der Personalmarketing Mix.....	35
3.7.2.1	Der Personalmarketing Mix nach Simon	35
3.7.2.2	Der Personalmarketing Mix nach Batz	36
3.7.2.3	Der Personalmarketing Mix nach Süß	38
3.7.3	Die Kombination des Personalmarketing Mix.....	39

3.8	Employer Branding als Personalmarketing Instrument.....	40
3.8.1	Unterscheidung Unternehmensmarke – Arbeitgebermarke	42
3.8.2	Das Konzept der Arbeitgebermarke	43
3.8.3	Funktionen der Arbeitgebermarke.....	43
3.8.3.1	Funktionen der Arbeitgebermarke aus Sicht des Bewerbers	44
3.8.3.2	Funktionen der Arbeitgebermarke aus Sicht des Unternehmens.	45
4	IMAGE UND IDENTITÄT	47
4.1	Das Unternehmensimage.....	49
4.1.1	Imagearten und deren Zusammenhang	50
4.1.2	Das Arbeitgeberimage	53
4.1.3	Das Unternehmensimage und die „Social Identity Theory“	56
4.2	Die Identität	57
4.3	Die Unternehmensmarke – Corporate Brand	59
5	EMPIRISCHE STUDIE ZUM THEMA PERSONALMARKETING AN DER FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN IN WIEN.....	62
5.1	Sample, Methode und demographische Verteilung.....	62
5.2	Arbeitsplatzcharakteristika	70
5.2.1	Arbeitsplatzcharakteristika und das Geschlecht.....	70
5.2.2	Arbeitsplatzcharakteristika und das Studium.....	72
5.2.3	Arbeitsplatzcharakteristika und Wahl der Kernfachkombination.....	74
5.2.4	Arbeitsplatzcharakteristika und der Studienfortschritt	74
5.2.5	Arbeitsplatzcharakteristika und die Studienleistung	75
5.2.6	Arbeitsplatzcharakteristika und die Erwerbstätigkeit	75
5.3	Imagearten	76
5.3.1	Image und Geschlecht	76
5.3.2	Image und Studium	77
5.3.3	Image und Wahl der Kernfachkombination	77
5.3.4	Image und Studienfortschritt	77
5.3.5	Image und Studienleistung.....	77
5.3.6	Image und Erwerbstätigkeit.....	77
5.4	Zusammenfassung und Ausblick.....	78
6	APPENDIX	81
7	LITERATURVERZEICHNIS	93
7.1	Bücher.....	93

7.2	Studien.....	96
7.3	Zeitschriften.....	96
7.4	Websites	99
7.5	Interviews	100
8	Abstract.....	101
9	Curriculum Vitae.....	103

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: LAMBDA Modell	22
Abbildung 2: Instrumente des Personalmarketing	25
Abbildung 3: Personalmarketing Mix nach Süß	39
Abbildung 4: Konzept der Arbeitgebermarke	43
Abbildung 5: Funktionen des Employer Brands	44
Abbildung 6: Unternehmensimage nach Simon	50
Abbildung 7: Personalimage und der Einfluss von und auf Bewerber und Konkurrenz	51
Abbildung 8: Das Personalimage in Abhängigkeit von anderen Images	52
Abbildung 9: Unternehmensimage und Arbeitgeberimage	53
Abbildung 10: Verteilung des Studiums	63
Abbildung 11: Verteilung der KFK's	64
Abbildung 12: Verteilung des Studienfortschritts	65
Abbildung 13: Erwerbstätigkeit neben dem Studium	66
Abbildung 14: Studienleistung	67
Abbildung 15: Informationskanäle	69
Abbildung 16: Arbeitsplatzcharakteristika	70

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Zeithorizonte des Personalmarketings nach Süß	19
Tabelle 2: Charkteristika High Potentials von Eggers et al.	28
Tabelle 3: Charakteristika High Potentials von Pepermans et al.	28
Tabelle 4: Arbeitsplatzcharakteristika	71

1 EINLEITUNG

Die Schnelllebigkeit des Wirtschaftslebens, der steigende Wettbewerb, unvorhersehbare Ereignisse und die damit verbundenen Auswirkungen auf Unternehmen machen es für Arbeitgeber notwendig, ihrer wohl wichtigsten Ressource möglichst viel Aufmerksamkeit zu widmen: den Mitarbeitern (McCauley et al. 2006). Nur wenn diese entsprechend motiviert agieren, können sich Unternehmen langfristig gegen Mitbewerber am Markt durchsetzen und wirtschaftliche Erfolge verzeichnen (Hutton 2001). Es liegt somit im Interesse jedes Unternehmens, Strategien und Instrumente zu entwickeln und zu implementieren, welche Mitarbeiter langfristig binden und motivieren. Die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber stellt somit einen immateriellen Vermögensgegenstand dar, welcher das Unternehmen klar differenziert am Arbeitsmarkt positioniert (Smithey Fulmer et al. 2003). Darüber hinaus müssen Arbeitgeber daran interessiert sein, nur die besten und am höchsten qualifizierten Bewerber, unabhängig von Konjunkturzyklen, mit ins Unternehmen zu holen, um auf diese Weise einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu generieren (Grobe et al. 2005). Da jedoch der Arbeitsmarkt durch Unvollständigkeit charakterisiert ist, können weder Unternehmen noch Bewerber sämtliche für eine Entscheidung notwendigen Informationen einholen (Schmidtke 2002, 43). Arbeitgebern steht hier das Personalmarketing zur Verfügung, welches verschiedene Instrumente zur Kommunikation der Unternehmensspezifischen Vorteile anbietet. Personalmarketing Aktivitäten dienen für Arbeitnehmer als Signal, um auf unbeobachtbare Unternehmenseigenschaften schließen zu können und ein Unternehmen als „employer of choice“ zu wählen (Teufer 1999, 113).

Ziel dieser Arbeit ist es, den Lesern einen Einblick in das Instrument des Personalmarketings zu geben. Dabei beginne ich mit einer kurzen Charakterisierung des Arbeitsmarktes und dessen Akteuren, sowie der Möglichkeit den Markt zu segmentieren. Darauf folgend wird das Personalmarketing inklusive dessen Aufbau, seiner Instrumente & Funktionen und High Potentials als besonders interessante Zielgruppe genauer beschrieben. Besondere Beachtung finden in diesem Kapitel das strategische Personalmarketing-Dreieck von Scholz sowie der Aufbau der Arbeitgebermarke – des Employer Brands. Um die Arbeit von Scholz noch zu

ergänzen, werden in Kapitel 4 das Image des Unternehmens, sowie seine Identität und Marke charakterisiert und deren Bedeutung für das Personalmarketing skizziert.

Das letzte Kapitel dieser Diplomarbeit beinhaltet eine empirische Untersuchung zum Thema Personalmarketing an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in Wien. Diese Studie soll zeigen, wie Studenten verschiedener Gruppen auf Unternehmenseigenschaften reagieren, welche Personalmarketing-Aktivitäten bei der Rekrutierung von Studenten von besonderer Bedeutung sind, wie das Image bei der Wahl eines Arbeitgebers Einfluss hat und durch welche Kanäle Studenten bei ihrer Suche Informationen generieren. Die Studie konzentriert sich auf die Unterschiede zwischen Studenten verschiedener Semester, Geschlechter, Wahl des Studiums, Studienfortschritt, Studienleistung und Erwerbstätigkeit.

2 DIE UNVOLLSTÄNDIGKEIT DES ARBEITSMARKTES

Durch die begrenzte Rationalität der Akteure, die Unvollkommenheit von Informationen und die Unmöglichkeit von perfekten Verträgen können weder Güter- noch Arbeitsmärkte perfekt sein. Viel mehr werden die involvierten Parteien mit Transaktionskosten konfrontiert, die für den Abschluss eines Vertrages investiert werden müssen. Um den Lesern einen näheren Einblick in das Thema der unvollständigen Märkte zu geben, handeln die drei folgenden Kapitel von dem unvollständigen Markt, dessen Akteuren und der Möglichkeit zur Marktsegmentierung.

2.1 Der Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt ist ähnlich wie der Gütermarkt dadurch charakterisiert, dass vor, während und nach dem Vertragsabschluss Transaktionskosten entstehen. Hierbei handelt es sich unter anderem um Suchkosten, die bei der Suche nach dem geeigneten Partner entstehen. Das Unternehmen kann für eine Position nicht jeden Bewerber rekrutieren, sondern dieser hat bestimmte Eigenschaften zu erfüllen. Dies gilt auch für den Arbeitnehmer. Bei seiner Suche nach einem Wunschunternehmen hat er die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Arbeitgeber abzuwägen, deren Angebote zu studieren und sich für einen zu entscheiden. Die Suchkosten können somit für beide Parteien sehr hoch sein. Auch der Vertragsabschluss selbst beinhaltet Transaktionskosten: er muss ausgearbeitet, diskutiert und von beiden Seiten als akzeptabel befunden werden. Hierbei ist möglicherweise die Kontaktaufnahme zu einer weiteren Partei notwendig, um etwaige offene Fragen zu klären. Auch nach Vertragsabschluss treten Transaktionskosten auf, da ein Arbeitsvertrag niemals vollständig sein kann. Durch die Vielzahl von Geschehnissen, die im Vorfeld nicht hinreichend definiert werden können, kann ein Arbeitsvertrag nur die wichtigsten Eckpunkte beinhalten. Das Unternehmen ist gezwungen, nach Vertragsabschluss gewisse Kontrollfunktionen auszuüben, um die Einhaltung des Vertrages zu überwachen. Auch der Arbeitnehmer hat nach Vertragsabschluss darauf zu achten, dass der Arbeitgeber seine Aufgaben vertragsgemäß erfüllt und bei Nichteinhaltung entsprechend zu reagieren.

Der perfekte Markt hingegen ist gekennzeichnet durch absolute Rationalität der Akteure, vollständige Information und einer perfekten Durchsetzungsfähigkeit von Verträgen ohne auftretende Kosten. Kaufmann bezieht sich in seinem Artikel auf Coase und bestätigt, dass es eine eindeutige Präferenz des Marktes gegenüber Unternehmen gäbe, wenn keine Transaktionskosten entstehen würden. Damit verbunden wäre ein Verschwinden von Beschäftigungsverhältnissen, da sämtliche Aktivitäten ausschließlich über den Markt abgewickelt werden könnten und das Unternehmen anstelle eines Arbeitsvertrages einen „Kaufvertrag“ mit dem Arbeitnehmer abschließen würde. Dieser würde genau spezifizieren, welche Arbeit getätigt werden muss. Durch das Nicht-Vorhandensein von Transaktionskosten im vollkommenen Markt und die Möglichkeit von vollkommenen Verträgen würde sich somit eine klare Präferenz weg von typischen Beschäftigungsverhältnissen ergeben (Kaufmann, 2006).

2.2 Die Akteure im unvollkommenen Markt

Am Arbeitsmarkt stehen sich in erster Linie Unternehmen als Arbeitgeber und Bewerber als potenzielle zukünftige Arbeitnehmer gegenüber. Das Angebot des Arbeitgebers beinhaltet neben der Arbeitsstelle und der entsprechenden Entlohnung auch weitere Komponenten, die für den Arbeitnehmer von großer Bedeutung sein können. Zu diesen zählen Faktoren wie Weiterbildungsmöglichkeiten, ein attraktives und angenehmes Arbeitsumfeld und die Chance zur persönlichen Entwicklung. Arbeitnehmer hingegen bieten den Unternehmen ihre Arbeitsleistung am vereinbarten Ort und für die vereinbarte Zeitdauer an, sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht. Arbeitgeber müssen für sich selbst entscheiden, in welchem Ausmaß und mit welchen Qualifikationen sie auf die Suche nach den geeigneten Bewerbern gehen (Simon et al. 1995, 11). Da es sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber unmöglich sein dürfte, im Zuge der Bewerbungsphase ein genaues Bild des Gegenübers zu erhalten, können beide Seiten nur auf die Zeichen und Signale des anderen vertrauen (Schmidtke 2002, 42). Hinzu kommt, dass am Arbeitsmarkt kein Tausch von homogenen Gütern stattfindet. Arbeitnehmer unterscheiden sich klar in ihrer Ausbildung, ihrer Motivation und ihren Fähigkeiten und es gibt kaum einen Arbeitgeber der dem anderen gleicht. Durch diese Heterogenität lässt sich kein einheitliches Bild von Arbeitgebern und Arbeitnehmern

skizzieren und es führt zu einer Unvollkommenheit an Informationen (Simon et al. 1995, 13). Auch Teufer beschreibt dieses Problem und bestätigt, dass keine Partei am Arbeitsmarkt über vollständige Informationen verfügt und die Marktunsicherheit somit ein Abweichen vom perfekten Markt darstellt (Teufer 1999, 3). Wenn jedoch ein ausreichender Wettbewerb stattfindet, haben beide Seiten die Möglichkeit, den für sich am besten geeigneten Partner zu finden (Simon et al. 1995, 12). Teufer beschreibt weiters, dass beide Seiten über einen Informationsvorsprung bezüglich ihrer eigenen Qualifikationen verfügen: der Arbeitgeber weiß, welche Leistungen den Arbeitnehmer erwarten; der Arbeitnehmer verfügt über ein vollständiges Wissen über seine eigenen Qualifikationen und Eigenschaften (Teufer 1999, 3). Anders als in gewöhnlichen Märkten, in denen sich beispielsweise Käufer und Verkäufer gegenüber stehen, ist der Arbeitsmarkt dadurch charakterisiert, dass der Arbeitgeber den bestmöglichen Kandidaten für eine vakante Stelle finden möchte. Es ist somit durchaus auch im Sinne des Unternehmens Strategien zu entwickeln, die mögliche Unsicherheiten am Arbeitsmarkt verringern. Mithilfe dieser Strategien sollen unbeobachtbare positive Eigenschaften des Unternehmens sichtbar gemacht werden, um potenzielle Bewerber von den Unternehmens-internen Stärken zu überzeugen. Für Arbeitgeber ist es jedoch schwierig, jene nicht-beobachtbaren Charakteristika glaubhaft zu kommunizieren. Schmidtke erläutert, dass die Kommunikation dieser Eigenschaften dabei vor allem durch Signale erfolgt, wobei diese primär jene Charakteristika signalisieren müssen, die für den Bewerber von Interesse sind (Schmidtke 2002, 74). Es darf hierbei nicht vernachlässigt werden, dass Präferenzen von Bewerber zu Bewerber variieren, wodurch es für Unternehmen unerlässlich ist, bereits im Vorfeld genau jene Interessen zu evaluieren und mit adäquaten Signalen anzusprechen. Eine gezielte Marktsegmentierung wird dabei unerlässlich sein, um Bewerber in verschiedene Subgruppen einzuteilen, um ideale Strategien für jede dieser Gruppen zu implementieren (Cairncross 2002, 80). Cairncross beschreibt diese Tatsache zwar für aktuelle Mitarbeiter, dennoch stellt diese Segmentierung auch für Bewerber eine notwendige Maßnahme dar.

Im folgenden Kapitel wird näher auf die Funktion und die Vorgehensweise bei der Marktsegmentierung eingegangen.

2.3 Die Marktsegmentierung

Die Segmentierung eines Marktes ist *“The process of subdividing a market into distinct subsets of customers that behave in the same way or have similar needs. Each subset may conceivably be chosen as a market target to be reached with a distinct marketing strategy”* (American Market Association, www.marketingpower.com). Diese Definition ist dabei sowohl für den Güter- als auch für den Arbeitsmarkt gültig, wobei in beiden der Verkäufer auf unterschiedliche Bedürfnisse und Präferenzen des Kunden trifft. Das eigentliche Ziel der Segmentierung des Marktes beruht dabei auf der zielgerichteten Anpassung des Leistungsangebotes des Unternehmens an die Bedürfnisse der Bewerber (Süß 1996, 177). Dabei ist eine Unterteilung eines heterogenen Marktes in homogene Subgruppen notwendig, um eine zielgruppengerechte Ansprache mit den adäquaten Instrumenten zu sichern. Diese Aufteilung des Marktes kann einerseits durch die reine Ansprache eines einzelnen Segments (Single-Segment-Strategie oder segment-of-one) erfolgen und andererseits durch die gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Subgruppen (Multi-Segment-Strategie) (Simon et al. 1995, 64ff; Stickel 1995, 54). Da die spezifische Ansprache einzelner Segmente kostspieliger als die gleichzeitige Bearbeitung des gesamten Marktes ist, muss jedes Unternehmen abhängig von der zu besetzenden Stelle und den Anforderungen an den Bewerber für sich selbst entscheiden, ob der erhöhte Mehraufwand an Kosten den Nutzen einer Segmentierung rechtfertigt.

Ähnlich wie im Gütermarketing werden auch im Personalmarketing von verschiedenen Autoren mögliche Segmentierungskriterien angeführt. Im Zuge der demographischen Segmentierung werden Bewerber anhand ihres Alters, ihrer Ausbildung oder ihres Geschlechts unterschieden. Eine geographische Segmentierung beschäftigt sich mit dem Wohn- oder Studienort der Bewerber, die psychographische mit außeruniversitärem Engagement und Lebens- sowie Berufseinstellungen und die verhaltensorientierte mit der Vorgehensweise der Bewerber bei der Jobsuche (Flüshöh 1999, 62; Simon et al. 1995, 65). Stickel nennt als weitere Segmentierungsansätze die Lifestyle-Segmentierung, die Benefit-Segmentierung sowie die Möglichkeit der Zusammenfassung von zwei oder mehreren Segmenten (Stickel 1995, 74). Süß ist der Meinung, dass vor allem eine

Segmentierung nach Qualifikationen bzw. des Ausbildungsortes sinnvoll ist, um die gesuchte Zielgruppe gezielt ansprechen zu können (Süß 1996, 177).

Im Vorfeld jeder Segmentierung muss jedoch auf einige Kriterien Rücksicht genommen werden, welche den Erfolg der Marktsegmentierung wesentlich beeinflussen können. Zu Beginn der Segmentierung muss intern geklärt sein, ob das Unternehmen überhaupt die notwendige Finanzkraft, personelle Kapazitäten und Wissen über die Vorgehensweise bei der Segmentierung besitzt, um diese erfolgreich durchführen zu können. Es gilt, dass ein Segment erst dann bearbeitet werden soll, wenn sich dies wirtschaftlich für das Unternehmen rentiert. Auch die langfristigen Auswirkungen auf das Unternehmensimage müssen bei der Wahl der Segmente beachtet werden, um nicht durch ein schlecht gewähltes Segment die Meinung der potenziellen Arbeitnehmer negativ zu beeinflussen. Auch Sicherheitsstreben und personalspezifische Restriktionen sind bei der Segmentierung des Arbeitsmarktes nicht zu vernachlässigen. Dies hat zur Folge, dass gewisse gesetzliche Vorschriften bei der Segmentierung der Bewerber befolgt werden müssen, um nicht mit rechtlichen Vorschriften in Konflikt zu treten (Stickel 1995, 59ff).

Als Maßnahme zur Bekämpfung eines möglichen Mangels an qualifizierten Mitarbeitern und der Bindung der bestehenden Arbeitnehmer an das Unternehmen können Personalmarketing-Aktivitäten gesetzt werden. Diese müssen an das gewünschte Segment angepasst werden, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Die ausführliche Beschreibung der Personalmarketingstrategien findet sich in Kapitel 3 dieser Diplomarbeit.

3 PERSONALMARKETING

3.1 Einleitung

Nur wenige Themen wurden in den vergangenen Monaten so ausführlich diskutiert, wie der Mangel an Facharbeitern in Österreich. Vor allem bei Schweißern, Drehern und Fräsern herrscht ein klares Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage. Insgesamt fehlen einer Studie des AMS zufolge rund 7.000 Fachkräfte. Für Österreichs Politik ist dieser Mangel an qualifizierten Facharbeitern zum Dauerthema geworden und ruft verschiedene Lösungsvorschläge an den Tag. Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren wurde mittlerweile zu des Rätsels Lösung, wobei die Verordnung 2008 die Grenzen für rund 50 verschiedene Berufsgruppen öffnet (DerStandard Onlineausgabe vom 10.12.2007, derstandard.at).

Doch nicht nur bei klassischen Lehrberufen stehen Österreichs Unternehmen vor der Herausforderung die passenden Mitarbeiter zu rekrutieren. Die OECD-Studie „Education at a Glance 2006“ machte deutlich, dass Österreichs Akademikerquote im Vergleich zu den anderen OECD-Ländern zu gering ist. Mit nur 20% Hochschulabsolventen im Jahr 2004 hatte einzig die Türkei weniger Akademiker (DerStandard Onlineausgabe vom 18.09.2007, derstandard.at). Diese geringe Anzahl an Akademikern macht sich vor allem bei der Suche nach hoch qualifizierten Mitarbeitern bemerkbar. Besonders im technischen und naturwissenschaftlichen Bereich wird ein jährliches Nachfragewachstum von 2,3 % erwartet (DerStandard Printausgabe, 14.04.2008). Auch wenn 14,5% der österreichischen Studenten Studien mit technischen Hintergrund abschließen und 8,3% ein naturwissenschaftliches Studium, ist diese Anzahl zu niedrig für die offenen Positionen. Die Anzahl der Absolventen der Betriebswirtschaft und Rechtswissenschaft ist mit insgesamt 41% sehr hoch, aber nichtsdestotrotz dürfen sich Unternehmen nicht auf diesem Ruhepolster ausruhen. (OECD 2007, 69) Der Kampf um „High Potentials“ verstärkt sich und Unternehmen werden vor allem an ihrem Image und Personalmarketingstrategien arbeiten müssen, um sich gegen andere Arbeitgeber durchzusetzen (Schleicher 2006). Hierbei stehen vor allem kleinere Unternehmen großen Herausforderungen gegenüber, da diese häufig nicht mit den personellen und finanziellen Ressourcen sowie dem Know-how ausgestattet

sind, um die geeigneten Bewerber für die vakante Position zu finden (Habitzi 2006). Für weitere Informationen über High Potentials sei auf Kapitel 3.6 dieser Diplomarbeit verwiesen.

Die Erweiterung der Europäischen Union öffnet für Unternehmen neue Wege Produkte und Dienstleistungen an den Käufer zu bringen. Damit sind jedoch auch viele Herausforderungen und Ansprüche verbunden. Durch die zunehmende Schnelligkeit und Einfachheit des Informationsaustausches aufgrund neuer Technologien haben alle Unternehmen denselben Zugang zu Wissen (Miller et al. 1999, 13). Um einen wirtschaftlichen Vorteil gegenüber den Mitbewerbern zu generieren, stellen somit qualifizierte Mitarbeiter einen besonderen Wettbewerbsfaktor dar. Nach Simon et al. ist es vor allem die Qualität der Mitarbeiter, die erfolgreiche Unternehmen von anderen unterscheidet. Der Zugang zu Rohstoffen, Know-how und Aspekte des Standortes sind im Vergleich zu der Qualität der Mitarbeiter nebensächlich. Neben der zunehmenden Europäisierung und Globalisierung sind nach Meinung von Simon et al. auch drei weitere entscheidende Faktoren Grund für die wachsende Bedeutung des Humankapitals. Als erster Punkt ist klar erkennbar, dass Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sein können, wenn sie ihr vorhandenes Know-how gezielt einsetzen. Der Mitarbeiter als Träger von Wissen stellt so den Nutzer und Verteiler von Informationen dar und schafft damit einen Wettbewerbsvorteil. Des Weiteren steigt der Anteil jener Personen, die im Dienstleistungssektor tätig sind jährlich (Simon et al. 1999, 9). Waren bei der Volkszählung 1991 rund 50% der Österreicher im tertiären Sektor anzutreffen, stieg die Anzahl derer auf 67% in 2001 (Statistik Austria, <http://www.statistik.at>). Der Mitarbeiter wird so immer mehr zum Bestandteil des Produktes selbst und beeinflusst die Kaufentscheidung der Konsumenten. Als dritten Punkt nennen Simon et al. den Übergang von zentralen zu dezentralen Unternehmensstrukturen und damit verbunden eine stetig wachsende Eigenverantwortung der einzelnen Mitarbeiter. Diese Veränderung macht es notwendig, mehr Führungskräfte auf niedriger hierarchischer Ebene einzusetzen. Dabei müssen bereits diese fähig sein, qualitativ hochwertige Entscheidungen zu treffen und Mitarbeiter zu führen (Simon et al. 1995, 9).

Auch Groß-Heitfeld schließt sich der Meinung von Simon et al. an und bezeichnet Globalisierung und Internationalisierung als jene Faktoren, welche die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern zu besonders wichtigen machen. Darüber hinaus nennt er noch die Deregulierung der Märkte (Groß-Heitfeld 1999, 101).

Hall ergänzt die Ausführungen von Simon et al. und Groß-Heitfeld. Er ist der Meinung, dass der Markt der hoch qualifizierten Arbeitnehmer immer mehr umkämpft werden wird, da zwar die Nachfrage nach diesen steigt, das Angebot jedoch nicht. Zudem kommt noch das Heranwachsen der „Generation X“, welche zwar gerne hart arbeiten möchte, jedoch nur zum Preis von angemessener Bezahlung und einer ausgeglichenen Work-Life Balance. Auch das teilweise Schwinden von Hierarchien und damit verbunden das Notwendigwerden unternehmerischer Fähigkeiten lassen laut Hall ein Ausfindigmachen von hochqualitativen Mitarbeitern und Führungskräften zum wichtigen Thema werden (Hall 2001).

Auch wenn Simon et al. über diese Faktoren bereits vor über zehn Jahren geschrieben haben, verlieren sie nicht an Bedeutung. Nach wie vor sind Begriffe wie Wissensmanagement und Know-how Transfer für Personalverantwortliche von besonderer Bedeutung und die immer weiter steigende Bedeutung des Dienstleistungssektors ist ungebrochen. Die zunehmende Europäisierung und Globalisierung kann man dabei auch einfach an dem Interesse an Austauschprogrammen für Studenten und Schüler erkennen. Diese Auslandserfahrungen stellen Skills dar, die vor allem für international agierende Unternehmen von Interesse sind. Um Bewerber mit diesen Eigenschaften zu rekrutieren, kann ein effizientes Personalmarketing einen positiven Beitrag leisten.

3.2 Die Idee des Personalmarketing

Die Ausdehnung von Marketingstrategien auf den Personalbereich entstand erstmals in den 60iger und 70iger Jahren, zu einer Zeit, als viele offene Stellen nicht besetzt werden konnten, da einem Überangebot an Positionen eine geringere Anzahl an Bewerbern gegenüberstand (Schmidtke 2002, 30). Personalmarketing ist somit vor allem dann von Bedeutung, wenn eine Asymmetrie zwischen dem Angebot an Arbeitsplätzen und der Anzahl von Bewerbern zuungunsten der Unternehmen auftritt.

Desto unausgewogener dieses Verhältnis zuungunsten des Unternehmens ist, desto bedeutender wird der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen gegenüber konkurrierenden Unternehmen (Simon 1995, 23). Es liegt somit an den Unternehmen, nicht nur die Gunst von Kunden zu gewinnen und zu erhalten, sondern auch qualifizierte Arbeitnehmer von sich zu überzeugen. Nach Sartain ist es dabei ebenso schwierig, Kunden von sich zu überzeugen wie Arbeitnehmer (Sartain 2005). Dazu kommt, dass Unternehmen ihre Wettbewerber nicht nur im Gütermarkt antreffen, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren. Nur jene Unternehmen werden die am höchsten qualifizierten und geeigneten Mitarbeiter rekrutieren können, welche als attraktiver Arbeitgeber angesehen werden. Durch die zunehmende Ähnlichkeit von Unternehmen in der gleichen Branche sind Strategien zu entwickeln, die es möglich machen, potenzielle Arbeitnehmer für sich zu gewinnen (Lievens et al. 2003). Dieses Ringen nach den besten Mitarbeitern wird dabei auch maßgeblich von den gewünschten Eigenschaften der Arbeitnehmer beeinflusst, da sich je nach Wunscheigenschaften und Zielgruppe die Rekrutierung von Arbeitnehmern unterscheidet. Handelt es sich um seltene Eigenschaften oder Charakteristika, werden Unternehmen wohl mehr Engagement in die Rekrutierung dieser Kandidaten stecken müssen als bei Positionen, die weniger Wissen und Fachkenntnisse erfordern (Köchling 1999, 135).

Da der Erfolg jedes Unternehmens von der Qualität der Mitarbeiter abhängig ist, gilt es, ein möglichst positives Bild als Arbeitgeber zu vermitteln, um qualifizierte Mitarbeiter ins Boot zu holen. Instrumente des Personalmarketings können genutzt werden, jene Eigenschaften an die potenziellen Arbeitnehmer zu kommunizieren, welche das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber erscheinen lassen.

3.3 Zusammenhänge und Unterschiede zwischen Arbeits- und Gütermarkt

Verschiedene Wissenschaftler erkannten, dass Arbeitsmarkt und Gütermarkt von ähnlichen Vorgängen geprägt sind und die Anwendung marketingspezifischer Strategien auch für den Personalbereich durchaus eine sinnvolle Ergänzung zu herkömmlichen Personalstrategien darstellt. Durch das Fehlen von notwendigen Arbeitskräften wird es für Unternehmen immer wichtiger, auch auf dem Arbeitsmarkt

eine Position einzunehmen, die eindeutig von der Konkurrenz unterscheidbar ist und die eigenen Vorzüge gut präsentiert (Meffert et al. 2002, 182)

Der Arbeitsmarkt und der Gütermarkt sind von einem Zusammentreffen von Anbieter und Nachfrager geprägt, wobei dem Nachfrager der Meinung von Scholz nach zukünftig eine bedeutendere Rolle zukommen wird. Scholz beschreibt diese Veränderungen anhand drei Herausforderungen (Scholz 1999a, 417):

- **Austauschbarkeit von Gütern und Dienstleistungen:** durch diese Entwicklung wird es für Unternehmen immer schwieriger eine unverwechselbare Identität zu kreieren. Die zunehmende Vereinheitlichung von Angeboten erstreckt sich immer mehr auf die Arbeitgeberposition und stellt Unternehmen vor die Herausforderung, eine eindeutig differenzierbare Arbeitgeber-Marke zu entwickeln und neben materiellen Nutzen auch emotionale Vorteile für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter zu offerieren.
- **Motivationsprobleme:** viele Personen erwarten heute von ihrer Arbeit mehr als eine reine Entgeltbefriedigung. Unternehmen werden vor die Herausforderung gestellt, weitere Anreize zu schaffen, um die Motivation ihrer Mitarbeiter zu erhöhen und im Zuge dessen ihre Produktivität zu steigern.
- **Akquisitionsproblem:** Unternehmen stehen zukünftig in einem Konkurrenzkampf um talentierte und qualifizierte Mitarbeiter. Dabei kann dieses Problem sowohl für den Fachkräftemarkt als auch für den Führungskräftemarkt erkannt werden. Um die besten Mitarbeiter zu rekrutieren, müssen adäquate Personalmarketingstrategien implementiert werden.

Auch wenn sich der Arbeitsmarkt und Gütermarkt in gewissen Punkten ähneln, kann man jedoch bei näherer Betrachtung vier zentrale Unterschiede erkennen (Teufer 1999, 11):

- **Preisbildung:** das Pendant zu Preisen im Gütermarkt bilden Löhne und Gehälter im Arbeitsmarkt. Diese werden häufig durch Gesetze und Gewerkschaften kontrolliert und angeordnet, wodurch der Unterschied zu dem Gütermarkt entsteht.
- **Verhältnis Angebot – Nachfrage:** dieses ist am Gütermarkt häufig ausgeglichen, am Arbeitsmarkt besteht jedoch eine Asymmetrie zwischen vakanten Stellen und den dafür geeigneten Bewerbern.

- **Transparenz:** die Informationsasymmetrie ist vor allem am Arbeitsmarkt stark ausgeprägt, am Gütermarkt lässt sich nach Teufer's Meinung eine höhere Transparenz feststellen.
- **Tragweite der individuellen Entscheidung:** die Wahl des Arbeitsplatzes hat zumeist eine umfassendere Bedeutung als der Kauf eines Produktes.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sowohl das herkömmliche Marketing, wie auch das Personalmarketing den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellen, wobei diese Rolle beim Personalmarketing der gegenwärtige und der zukünftige Mitarbeiter einnehmen. Durch die steigende Macht der Arbeitnehmer entsteht für Unternehmen die Notwendigkeit, gewöhnliche Instrumente der Personalabteilung um personalmarketing-spezifische zu ergänzen. Dabei muss nach Meinung von Simon et al. besonders auf das Personalimage Augenmerk gelegt werden (Simon et al. 1995, 15). Die Autoren verstehen unter diesem Konzept die Position und das Ansehen, welches das Unternehmen als Arbeitgeber einnimmt (siehe Kapitel 4.1.2).

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich genauer mit den Funktionen und den Instrumenten des Personalmarketings, um dem Leser ein vollständiges Bild dieser Strategien zu präsentieren.

3.4 Definition und Funktionen des Personalmarketings

Scholz definiert Personalmarketing als *„bewusste und zielgerichtete Anwendung personalpolitischer Instrumente zur Akquisition von zukünftigen und Motivation von gegenwärtigen Mitarbeitern“* (Scholz 1999a, 417). Auch Teufer unterstützt diesen Gedanken und ist der Meinung, dass die Aufgaben des Personalmarketings im Finden von potenziellen Mitarbeitern und der Bindung von aktuellen Mitarbeitern bestehen (Teufer 1999, 12). Dabei lassen sich die Aufgaben des Personalmarketings nach Süß grundsätzlich in drei Zeithorizonte unterteilen (Süß 1996, 42).

Begriff	Zeithorizont	Aufgaben und Ziele
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

Tabelle 1

Zeithorizonte des Personalmarketings nach Süß

Durch den langen Zeithorizont, welcher für den Aufbau und die Implementierung des gewünschten Personalimages notwendig ist, zählen Imageziele zum strategischen Personalmarketing. Zu weiteren Aufgaben hierzu sind die Festlegung der Zielgruppe und eine adäquate Arbeitsmarktsegmentierung zu nennen (Simon et al. 1995, 149). Das taktische Personalmarketing umfasst hingegen einen kürzeren Zeithorizont und beschäftigt sich vorrangig mit Programmen der Kommunikation und Umsetzung von Personalmarketing-Maßnahmen wie der Entgelts- und Leistungs politik. Das daily business wird vom operativen Personalmarketing erfüllt, welches sich vor allem mit der Deckung des aktuellen Personalbedarfs befasst und somit von eher kürzerer Natur ist.

Grundsätzlich hat das Personalmarketing sowohl interne als auch externe Funktionen zu erfüllen (Süß 1996, 17), wobei sich diese Funktionen vorrangig aus dem strategischen Personalmarketing ableiten lassen (Süß 1996, 22). In den beiden folgenden Abschnitten werden die beiden unterschiedlichen Ansätze genauer definiert und besprochen.

3.4.1 Interne Funktionen des Personalmarketings

Innerhalb des Unternehmens sollen aktuelle Mitarbeiter gebunden und motiviert werden, um deren Leistungsfähigkeit zu steigern und Fluktuationen zu vermeiden

(Batz 1996, 179; Schmidtke 2002, 30). Diese Motivationssteigerung erfüllt vor allem bei jenen Mitarbeitern, die eine positive Einstellung zum Unternehmen haben, auch langfristig einen positiven Nutzen (Scholz 1999a, 420). Durch die Motivationssteigerung der gegenwärtigen Mitarbeiter und deren Förderung sollen diese vor allem an das Unternehmen gebunden werden, was sowohl zu einer Senkung der Absentismus- als auch der Fluktuationsrate führt (Süß 1996, 175). Riordan et al. zeigen auf, dass das Unternehmen durch den freiwilligen Weggang von Mitarbeitern mit hohen Kosten konfrontiert ist, die sich in Kosten der Trennung, der Neubesetzung und des Trainings für den neuen Mitarbeiter unterscheiden lassen (Riordan et al. 1997). Somit ist klar, dass es schon im ökonomischen Interesse des Unternehmens ist, seine Mitarbeiter langfristig zu binden und zu motivieren. Zusätzlich zählen laut Süß noch der Aufbau und die Sicherung eines positiven Arbeitgeberimages, die Verbesserung des Betriebsklimas sowie die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zu den internen Zielen des Personalmarketings (Süß 1996, 175).

3.4.2 Externe Funktionen des Personalmarketings

Mithilfe externer Strategien werden potenzielle zukünftige Mitarbeiter angesprochen, um deren Interesse am Unternehmen als Arbeitgeber zu erhöhen (Schmidtke 2002, 32; Süß 1996, 19). Die Kommunikation der richtigen Charakteristika des Unternehmens bildet dabei das Hauptaugenmerk (Batz 1996, 197). Scholz bezeichnet diese Aufgabe als „Akquisitionsfunktion“ und erwähnt weiters, dass Unternehmen neben der reinen Entgelts- und Arbeitszeitpolitik auch das Arbeitgeber- und Unternehmensimage beachten müssen, da diese maßgeblichen Einfluss auf die Präferenzbildung der Bewerber hinsichtlich des Unternehmens ausüben (Scholz 1999a, 420). Wie schon bei den internen Funktionen gehören der Aufbau und die Sicherung eines positiven Arbeitgeber-Images genauso zu den externen Funktionen des Personalmarketings. Auch die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und die Steigerung der Qualität und Quantität von Initiativbewerbungen und Bewerbungen auf ein Stelleninserat, die Senkung von Personalwerbekosten und die Verkürzung von Vakanzzeiten sind externe Ziele, die das Personalmarketing verfolgen sollte (Süß 1996, 175).

3.5 Aufbau des Personalmarketings am Beispiel des LAMBDA-Modells

Verschiedene Autoren haben sich mit dem Aufbau des Personalmarketings auseinandergesetzt und unterschiedliche Vorgehensweisen zu seinem Aufbau und seiner Implementierung skizziert. In dieser Arbeit soll vor allem auf den Ansatz von Scholz eingegangen werden, da dieser für die in der Arbeit behandelte Fragestellung besonders interessant ist. Der folgende Absatz bezieht sich, soweit nicht anders angegeben, auf Scholz 1999a, 422 ff.

Scholz unterscheidet in seinem LAMBDA-Modell eine sichtbare und eine unsichtbare Ebene, wobei die erste die Unternehmenserscheinung und die Unternehmenskultur beinhaltet, und die zweite das Unternehmensimage. Diese sollen kurz skizziert werden:

- **LAMBDA 1:** der erste Teil des LAMBDA-Modells beinhaltet die Unternehmenskultur, jenen internen Part des Unternehmens, welcher nicht sichtbar ist und sich über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt. Die Unternehmenskultur trägt einen wichtigen Teil zur Persönlichkeit des Unternehmens bei und unterstützt die individuelle Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber.
- **LAMBDA 2:** der sichtbare Teil der Unternehmenserscheinung lässt sich in die Unternehmensarchitektur und das Unternehmensverhalten unterteilen. Dieser Bereich dient vor allem der internen sowie externen Präsentation des Unternehmens und beinhaltet sämtliche sichtbaren Objekte und Verhaltensweisen. Einen besonders wichtigen Teil der Unternehmenserscheinung nimmt die Unternehmensidentität ein. Diese Funktion unterstützt eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Die Bedeutung der Unternehmensidentität soll jedoch noch genauer in Kapitel 4.2 beschrieben werden.

- **LAMBDA 3:** den letzten Bereich des Personalmarketings stellt der unsichtbare externe Teil dar: das Unternehmensimage. Auf dieses und dessen Bedeutung für das Personalmarketing wird in Kapitel 4.1 genauer eingegangen.

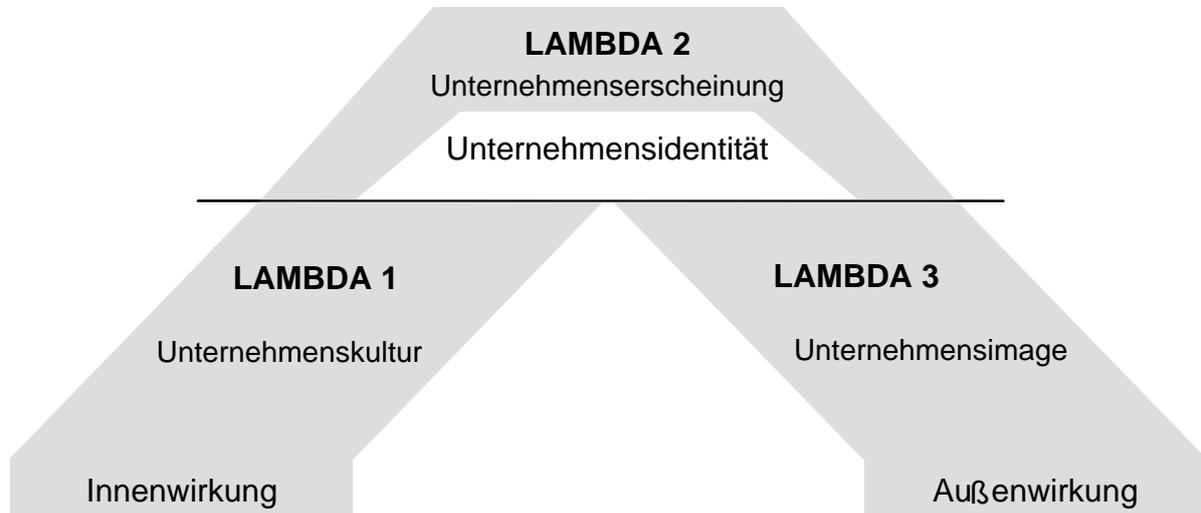


Abbildung 1

Lambda Modell

Quelle: Scholz 1999a, 422

Der Zusammenhang der drei Bereiche kann folgendermaßen erklärt werden: die Unternehmenskultur ist jener Bereich, dessen Entwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg stattfindet. Seine externen Ausprägungen werden von Außenstehenden anhand des Unternehmensimages wahrgenommen. Als Bindeglied dient die Unternehmensidentität, mit deren Hilfe die Unternehmenskultur von Externen erfasst werden kann.

3.5.1 Der Ablauf des Personalmarketings erklärt anhand des LAMBDA-Modells

Scholz definiert den Ablauf eines erfolgreichen Personalmarketings anhand folgender sechs sequentieller Schritte (Scholz 1999a, 424ff), welche in den folgenden Kapiteln kurz beschrieben werden sollen:

- Analyse der Situation
- Konkretisierung des Problems
- Formulierung der Strategie
- Positionierung des Produktes
- Instrumentalisierung der Objekte

- Kontrolle von Maßnahmen und Erfolg

3.5.1.1 Analyse der Situation

Um erforderliche Maßnahmen des Personalmarketings effektiv zu planen, ist zu Beginn des Ablaufes eine umfangreiche Ist-Analyse durchzuführen. Die drei LAMBDA-Bereiche werden dabei anhand ihres Inhalts analysiert, um möglichst viele Informationen über potenzielle Schwachstellen der Unternehmenskultur, der Unternehmenserscheinung und des Unternehmensimages zu generieren.

3.5.1.2 Konkretisierung des Problems

Nach der Analyse der möglicherweise auftretenden Probleme müssen adäquate Maßnahmen zur Lösung formuliert werden. Diese können nicht nach einem statischen Schema erfolgen, sondern müssen gezielt an den Anforderungen des Unternehmens ansetzen. Scholz differenziert dabei zwischen Anreizmarketing, Entwicklungsmarketing, Revitalisierungsmarketing, Erhaltungsmarketing und Reduktionsmarketing. Anreizmarketing tritt dann in Kraft, wenn das Unternehmen einen Arbeitsplatz anbieten kann, aber die Nachfrage nach diesem nicht vorhanden ist. Durch Anreizmarketing wird an den Markt kommuniziert, dass das Unternehmen auf der Suche nach fähigen Mitarbeitern ist. Beim Entwicklungsmarketing ist das Stadium der Nachfrage zwar erreicht, jedoch noch nicht im ausreichenden Maße ausgebildet. Potenzielle Arbeitnehmer mit möglichem Interesse sollen mit Strategien des Entwicklungsmarketings angesprochen werden. Das Revitalisierungsmarketing tritt in Kraft, wenn sich das Unternehmen einer stockenden Nachfrage gegenüber sieht. Durch neue Instrumente muss auf die geänderten Bedürfnisse des Arbeitsmarktes reagiert werden. Der ideale Fall des Erhaltungsmarketings hat zur Aufgabe, die gute Situation der optimalen Nachfrage aufrecht zu erhalten. Zudem soll es zu einer Stabilisation der Angebots- und Nachfragesituation beitragen. Das Reduktionsmarketing kann dahingehend verstanden werden, dass dem Unternehmen eine zu große Anzahl an potenziellen Mitarbeitern gegenübersteht. Mit Hilfe des Reduktionsmarketings kann die Zielgruppe genauer eingegrenzt und somit ein kleineres Segment an interessanten Mitarbeitern generiert werden. (Scholz 1999, 426)

3.5.1.3 Formulierung der Strategie

Die Formulierung der Strategie nimmt den dritten Teil des Ablaufs des Personalmarketings ein. Abhängig vom aktuellen Problem werden passende Strategien zur Lösung formuliert. Dabei können drei Gruppen unterschieden werden: Intensivstrategien, Integrativstrategien und Diversifikationsstrategien.

Erstere beschäftigt sich vorrangig mit Aufgaben des Entwicklungs-, Erhaltungs- und Revitalisierungsmarketings und zielt darauf ab, die freie Position auf dem aktuellen, oder neuen Märkten bzw. einen verbesserten Arbeitsplatz am aktuellen Zielsegment zu kommunizieren. Hierbei lassen sich wieder drei Strategien unterscheiden. Die Pushstrategie verfolgt das Ziel, auf bestehenden Märkten mit einer Intensivierung der aktuellen Strategien auf sich aufmerksam zu machen. Anders verhält es sich bei der Relaunchstrategie. Hier wird zwar auch das bestehende Zielsegment angesprochen, jedoch mit einer verbesserten Version des Angebotes. Die Zielgruppenstrategie hingegen konzentriert sich auf neue Segmente. Das Angebot bleibt hier das Selbe, nur die Zielgruppe ändert sich.

Integrativstrategien hingegen werden angewandt, um den Arbeitsplatz zu verändern und nutzen vor allem das Entwicklungs- und Reduktionsmarketing. So kann durch eine Expansionsstrategie eine weniger qualifizierte Gruppe von Arbeitnehmern angesprochen werden, welche durch gezielte Personalentwicklung die benötigten Fähigkeiten im Unternehmen selbst erlernt. Anders verhält es sich bei der Akquisitionsstrategie. Jene potenziellen Mitarbeiter werden am Arbeitsmarkt angesprochen, welche über die benötigten Fähigkeiten verfügen.

Diversifikationsstrategien findet man vorrangig im Anreiz- und im Entwicklungsmarketing. Durch innovative Ideen im Personalmanagement soll Nachfrage generiert bzw. aufrechterhalten werden. Bei der Anreiz-Innovationsstrategie beschäftigt sich das Unternehmen mit der Etablierung neuer Anreizsysteme, um potenzielle Mitarbeiter zu rekrutieren. Die Personal-Innovationsstrategie ist hingegen mit der Zielansprache gänzlich neuer Segmente beschäftigt, um den Kreis möglicher Mitarbeiter zu erweitern. (Scholz 1999, 426 ff.)

3.5.1.4 Positionierung des Produktes

Ähnlich wie im gewöhnlichen Marketing muss auch im Personalmarketing eine eindeutig differenzierbare Position geschaffen werden, um das Unternehmen von der Konkurrenz abzuheben. Als mögliche Positionierungsstrategien stehen die Positionierung durch Information (Informationen über den Arbeitsplatz stehen im Vordergrund), die Positionierung durch Emotion (wenn „hard facts“ wie der Arbeitsplatz nicht eindeutig von Konkurrenzunternehmen differenzierbar sind, muss das Unternehmen mit „soft facts“ wie Sozialleistungen werben) und die Positionierung durch Emotion und Information (Verknüpfung von rationalen und emotionalen Argumenten) zur Verfügung.

3.5.1.5 Instrumentalisierung der Objekte

Mögliche Instrumente des Personalmarketings beschäftigen sich vor allem mit der Bewerbung und Einstellung von potenziellen und der Motivation von gegenwärtigen Mitarbeitern. Anhand der nachfolgenden Grafik werden die möglichen Instrumente des Personalmarketings aufgelistet:

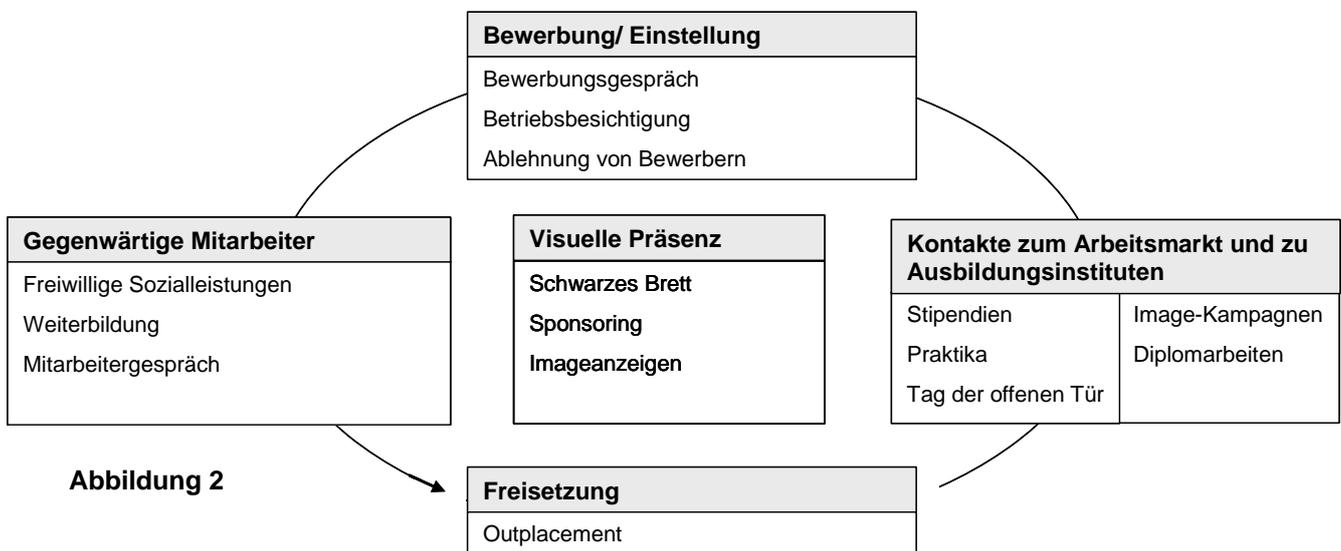


Abbildung 2

Instrumente des Personalmarketing
Quelle: Scholz 1999a, 429

3.5.1.6 Kontrolle von Maßnahmen und Erfolg

Als letzten Punkt des Ablaufs des Personalmarketings misst die Kontrolle den Erfolg der gesetzten Maßnahmen. Dabei wird vor allem darauf geachtet, ob die Veränderungen der Unternehmenserscheinung zu den erwünschten Wirkungen von Unternehmenskultur und Unternehmensimage geführt haben.

Eine besonders interessante Gruppe von potenziellen und gegenwärtigen Arbeitnehmern stellen High Potentials dar. Im folgenden Kapitel werden diese genauer beschrieben und aufgezeigt, dass sie sowohl intern als auch extern gefunden werden können.

3.6 High Potentials als Zielgruppe von Personalmarketing-Instrumenten

Die Schnellebigkeit der wirtschaftlichen Umwelt, der wachsende Wettbewerb und die damit verbundenen Herausforderungen an Unternehmen stellen Personalverantwortliche vor die Aufgabe, besonders geeignete Personen für Führungspositionen zu rekrutieren und in den geeigneten Positionen einzusetzen – so genannte High Potentials (McCauley et al. 2006). Deren Fähigkeiten und Eigenschaften stellen Erfolgspotenziale für Unternehmen dar und garantieren einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz (Teufer 1999, 1). Auch Ashby et al. schließen sich dieser Meinung an und betonen, dass Unternehmen jene Personen rekrutieren müssen, die langfristig die wirtschaftlichen Geschicke leiten können (Ashby et al. 2001, VIII). Zudem führt die stetige Entwicklung des Dienstleistungssegments und die damit verbundene Notwendigkeit von unternehmerischen Denken und Handeln zu einer steigenden Nachfrage nach hoch qualifizierten Mitarbeitern und damit verbunden zu einer Verknappung dieser Humanressourcen (Hall 2001). Dieses Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage zeigt sich jedoch auch in anderen Sektoren und McCauley et al. führen an, dass Unternehmen weltweit aus einem beschränkten Angebot an hoch qualifizierten Arbeitnehmern wählen müssen (McCauley et al. 2006). Ein weiterer Aspekt bei der steigenden Nachfrage nach High Potentials liegt in der Flexibilisierung der Unternehmen. Durch flachere Hierarchien werden Eigenschaften wie

Reaktionsvermögen und die Fähigkeit zum Networking wichtiger, womit diese Charakteristika von besonderer Bedeutung für die Besetzung zukünftiger Manager sind (Hall 2001). Da hoch qualifizierte Mitarbeiter jedoch eher ein Unternehmen verlassen als der Durchschnittsarbeitnehmer, müssen Unternehmen bei der Implementierung ihrer Personalmarketing-Instrumente besonders auf die Förderung der Mitarbeiterbindung achten (Sturman et al. 2003).

3.6.1 Wer sind High Potentials?

Simon et al. verstehen unter High Potentials jene Hochschulabsolventen, die Anforderungen erfüllen, welche Personalisten bei der Auswahl ihres Wunschkandidaten erwarten (Simon et al. 1995, 89). Diese Gruppe von Hochschulabsolventen hat bereits während des Studiums bewiesen, dass sie bei der Übernahme von Führungsaufgaben über die notwendigen Qualifikationen verfügen und schnell in der Lage sind, an sie gestellten Anforderungen bestmöglich zu entsprechen (Teufer 1999, 2). Auch Eggers und Ahlers unterstützen diese Meinung und nennen als mögliche Eigenschaften unter anderem Durchsetzungsfähigkeit, Pragmatismus und Arbeitserfahrung (Eggers et al. 1999, 39). Diese Charakteristika lassen sich meiner Meinung nach in „soft skills“ und „hard skills“ einteilen. Als weiche Eigenschaften zählen nach Eggers und Ahlers die Fähigkeit zu unternehmerischem Handeln, konzeptionelles und analytisches Denken, eine ausgeprägte Durchsetzungsfähigkeit und Pragmatismus. Die von den Autoren genannten harten Charakteristika bestehen aus vorgewiesenen Praktika bei renommierten Unternehmen, ausgezeichneten Noten und Engagement in außeruniversitären Interessen.

Weiche Charakteristika	Harte Charakteristika
Unternehmerisches Denken Analytisches und konzeptionelles Denken und Handeln Durchsetzungsfähigkeit Kommunikative Fähigkeiten Pragmatismus	Renommierte Universität Ausgezeichnete Noten Relevante Praktika und sonstige Arbeitserfahrungen Außeruniversitäres Engagement

In Anlehnung an Eggers et al. 1999

Tabelle 2

Unternehmenseigenschaften nach Eggers et al.

Pepermans et al. identifizieren 14 Eigenschaften, die für die Erlangung des Rufes als High Potential notwendig sind (Pepermans et al. 2003). Anders als bei Eggers und Ahlers sind die Eigenschaften ausschließlich von „weicher“ Natur und beinhalten folgende Charakteristika:

Teamwork	Identifikation mit dem Unternehmen
Motivation	Flexibilität
Fähigkeit Aufgaben zu übertragen	Visionen für die Zukunft
Führungsfähigkeiten	Integrität
Triftigkeit	Bewusstsein für andere Kulturen
Urteilsvermögen	Risikobereitschaft
Kreativität	Feedback

In Anlehnung an Pepermans et al. 2003

Tabelle 3

Unternehmenseigenschaften nach Pepermans et al.

Auch Kienbaum et al. haben eine ähnliche Meinung zu den Eigenschaften von High Potentials und zählen internationale Orientierung, Praxisbezug, Leistungspotenzial und eine ausgeprägte Persönlichkeit zu jenen Charakteristika, welche Bewerber erfüllen müssen, um als High Potential zu gelten (Kienbaum et al. 1999, 191).

Berke ist der Meinung, dass sich die Qualität eines High Potentials nicht alleine an dessen IQ messen lässt. Viel mehr trägt sein Bestreben an stetiger Weiterbildung

und seine Fähigkeit, sich schnell in einem neuen Umfeld zurechtzufinden zu der Identifikation eines High Potentials bei (Berke 2003).

Ich denke jedoch, dass sich diese um beliebig viele Attribute erweitern ließen. Meiner Meinung nach können auch persönliche Weiterbildungen, besonderes Fachwissen, Studiendauer und weitere Eigenschaften den notwendigen Fähigkeiten eines High Potentials zugeordnet werden.

High Potentials wissen zumeist sehr gut, dass sie über jene Eigenschaften verfügen, die von Unternehmen gesucht werden. Dementsprechend gestalten sich auch ihre kritischen Ansprüche an das Unternehmen als Arbeitgeber. Neben dem Karriereaspekt mit verbundenen Aufstiegsmöglichkeiten stehen vor allem attraktive Verdienstmöglichkeiten im Vordergrund. Da High Potentials zudem aus mehreren Jobangeboten wählen können, messen sie dem Sicherheitsgedanken eine geringere Bedeutung bei (Flüshöh 1999, 72). Nach Müller sind auch die Bekanntheit und der Ruf des Unternehmens bzw. der Branche für die Arbeitgeberwahl von High Potentials von Bedeutung. Der Autor erachtet auch die Attraktivität der Funktion und der Aufgabe als ein Entscheidungskriterium (Müller 1999, 156).

Bei der Suche nach High Potentials können Unternehmen sowohl in den eigenen Reihen rekrutieren, als auch am Arbeitsmarkt nach den geeigneten Kandidaten Ausschau halten. In den folgenden zwei Kapiteln wird genauer auf die internen und externen High Potentials eingegangen.

3.6.2 Identifikation von externen High Potentials

Nach Frank et al. liegt das Problem bei der Rekrutierung von externen Talenten einerseits in der sinkenden Quantität an geeigneten Bewerbern und andererseits in deren Qualität (Frank et al. 2004). Dies bestätigt auch Sandra Eder, die Personalentwicklerin eines mittelständischen Industrieunternehmens in Oberösterreich mit 800 Mitarbeitern. Aus eigener Erfahrung gibt sie an, dass aktuell ein gravierendes Defizit an geeigneten Personen am Arbeitsmarkt vorherrscht und dass sich die wenigen qualifizierten Kandidaten durchaus ihrer Stärken bewusst sind und höchste Ansprüche an das Unternehmen als Arbeitgeber stellen. Die Ursache

für dieses mangelnde Angebot an potenziellen Arbeitnehmer sieht Eder in der Tatsache, dass die Anzahl der Bewerber zurückgeht und die wenig übrig gebliebenen potenziellen Arbeitnehmer die Wahl zwischen verschiedenen Arbeitgebern haben (Interview mit Sandra Eder, 2008).

Um High Potentials gezielt ansprechen zu können, müssen diese im Vorfeld eindeutig beschrieben werden. Nur so können Unternehmen ein zielgenaues Personalmarketing-Instrument implementieren, das Erfolg versprechend die für das Unternehmen interessanten Kandidaten selektiert (Flüshöh 1999, 59). Die Rekrutierung der High Potentials kann dabei über verschiedene Methoden erfolgen. Es besteht einerseits die Möglichkeit, dass das suchende Unternehmen die Auswahl selbst in die Hand nimmt und so mit Hilfe des eigenen Personalmarketing Mix die geeigneten Kandidaten rekrutiert. Dabei kann sich das Unternehmen einerseits als attraktiver Arbeitgeber am Markt positionieren und darauf warten, dass sich geeignete Arbeitnehmer bewerben. Das Problem bei dieser Suche nach High Potentials ergibt sich aus der möglichen Flut an Bewerbungen, die zumeist nicht von High Potentials stammen werden. Hinzu kommt, dass sich die gewünschten Kandidaten möglicherweise nicht bewerben. Anders sieht es bei einer aktiven Ansprache der hoch qualifizierten Arbeitnehmer durch das Unternehmen selbst aus. Hier werden mögliche Kandidaten frühzeitig selektiert und kontaktiert (Kienbaum et al. 1999). Meiner Meinung nach ist die zweite Methode zwar kostspieliger, jedoch möglicherweise effizienter.

Strüven zeigt noch eine weitere Möglichkeit zur Rekrutierung von High Potentials auf – die Unterstützung durch eine externe Executive-Search-Firma. Dabei handelt es sich um Unternehmen, deren Aufgabe darin besteht, für ihren Auftraggeber eine qualifizierte Führungsperson für eine vakante Stelle zu finden. Laut Strüven ist der Einsatz von Executive-Search-Firmen als Unterstützung des Personalmarketing Mix für die Rekrutierung von High Potentials überlegenswert. Das beauftragte Executive-Search-Unternehmen übernimmt die Suche nach der idealen Besetzung für die offene Stelle und entlastet die interne Personalabteilung (Strüven 1999, 125).

Es können jedoch nicht nur potenzielle zukünftige Mitarbeiter als High Potentials betrachtet werden. Auch aktuelle Mitarbeiter besitzen das Potenzial, zukünftige

Führungspositionen im Unternehmen zu übernehmen und Pepermans et al. beschreiben High Potentials sehr allgemein als Personen mit besonderen Bedürfnissen, Motivation und Eigenschaften, welche sie von „gewöhnlichen“ Mitarbeitern unterscheiden (Pepermans et al. 2003).

3.6.3 Identifikation von internen High Potentials

Da zukünftige Führungsaufgaben auch von aktuellen Mitarbeitern übernommen werden können, gilt es interne High Potentials zu identifizieren. Ich beziehe mich in diesem Absatz ausschließlich auf Pepermans et al. (Pepermans et al. 2003). Um die Fähigkeiten aktueller Mitarbeiter zu analysieren, lassen sich im Allgemeinen zwei Methoden unterscheiden: in der Mehrzahl der Fälle erfolgt die Identifikation des High Potentials durch eine unternehmensfremde Person mit Hilfe spezifischer „Potential assessment“ Prozeduren. Als andere Möglichkeit wird mit Hilfe von speziellen psychologischen oder Verhaltenstests im Zuge von „assessment/development center“ die Potenziale der Mitarbeiter analysiert. Die genannten Autoren führen einen positiven Zusammenhang zwischen steigender Unternehmensgröße (beschrieben anhand der Anzahl der Mitarbeiter) und dem Interesse der Identifikation von High Potentials an. Des Weiteren sind international agierende Unternehmen eher bereit, High Potential Programme zu implementieren als national ausgerichtete. Ein Zusammenhang zwischen der Einführung von High Potential Programmen und der Organisationsstruktur (flach vs. hierarchisch) konnte ebenso wenig nachgewiesen werden, wie der Einfluss der Organisationskultur. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Maßnahmen zur Identifikation von High Potential-Qualifikationen zumeist nach einem Jahr der Betriebszugehörigkeit des Mitarbeiters gesetzt werden sollen. Dabei erfolgt die Identifikation zumeist in hierarchischer Ordnung, wobei der Anstoß am häufigsten vom Top Management kommt, gefolgt vom direkten Vorgesetzten, der Personalabteilung, anderen Linienmanagern, von der betroffenen Person selbst und schlussendlich von anderen. Als Informationsquelle dienen vor allem Gutachten über die Leistung, Beurteilungen des Potenzials und persönliche Eigenschaften und Charakteristika.

Nach Berke darf sich das Unternehmen bei der Suche nach den internen High Potentials nicht nur auf jene Personen konzentrieren, welche für das absolute Top

Management geeignet sind. Viel mehr wäre es von Vorteil, einen Pool an mehreren qualifizierten Arbeitnehmern aufzubauen, die aufgrund ihrer Qualifikationen wichtige Positionen in spezifischen Fachbereichen übernehmen können (Berke 2003). So kann vermieden werden, dass beim Weggang eines höchst qualifizierten Mitarbeiters ein Mangel an Führungspotenzial auftritt.

Besonders im Kampf um besonders qualifizierte Mitarbeiter nimmt das Image des Unternehmens und dessen Ruf in der Öffentlichkeit eine bedeutende Rolle ein. Ein positives Unternehmens- und Arbeitgeberimage verbessert die Einstellung von Bewerbern zum Unternehmen und löst einen Selbstselektionsmechanismus vor allem bei High Potentials aus (Eggers et al. 1999, 43). Dabei ist es jedoch notwendig, die richtigen Kommunikationstechniken zu verwenden, um High Potentials auf das Unternehmensimage aufmerksam zu machen (Müller 1999, 161). Das Thema „Unternehmens- und Arbeitgeberimage“ sowie deren Bedeutung für das Personalmarketing werden im Kapitel 4.1 noch genauer erläutert.

3.6.4 Acht Thesen zum Thema High Potentials

In diesem Kapitel wird auf drei Thesen von Scholz und fünf Thesen von Wiltinger et al. genauer eingegangen, die das Phänomen High Potentials und die Herausforderung bei deren Rekrutierung erklären sollen.

Bereits 1999 hat Scholz drei Trends in Bezug auf die Rekrutierung von High Potentials dargelegt, die auch heute von Bedeutung sind (Scholz 1999b, 31):

- **Der Bedarf an High Potentials nimmt deutlich zu!** Wie bereits im Absatz oben erwähnt, müssen Unternehmen auf Grund von stetigen wirtschaftlichen Weiterentwicklungen jene Arbeitnehmer rekrutieren, die in dieser flexiblen Umwelt professionell agieren und führen können. Durch das bereits erwähnte Schwinden von Hierarchieebenen werden die künftigen Führungskräfte über breit gefächerte Fähigkeiten verfügen müssen, um sowohl als Führungskraft als auch als Mitarbeiter zu überzeugen.
- **Das Angebot an High Potentials nimmt nicht zu!** Auch wenn in Österreich ein Anstieg an Studenten zu beobachten ist, wird sich die Anzahl der High Potentials nicht gravierend ändern. Hinzu kommt meiner Meinung nach auch die zunehmende Europäisierung und Internationalisierung, die nationale

Hochschulabsolventen möglicherweise dazu veranlassen, einige Jahre im Ausland zu verbringen, um praktische Erfahrungen zu sammeln.

- **High Potentials sind schwerer zu lokalisieren!** Durch steigende Bewerberzahlen für einen Job verstecken sich hoch qualifizierte Arbeitnehmer unter einer großen Anzahl an nicht oder wenig qualifizierten. Dies führt Personalverantwortliche vor die große Aufgabe, aus einer Vielzahl an Bewerbungen jene Kandidaten zu selektieren, welche tatsächlich dem geforderten Profil entsprechen.

Die Thesen von Wiltinger et al. entsprechen nahezu jenen von Scholz, aber da sie noch ergänzt werden, führe ich sie kurz an (Wiltinger et al. 1999, 169ff):

- **Das Angebot an High Potentials wird knapper!** Wie auch Scholz sind Wiltinger et al. der Meinung, dass sich die Suche nach hoch qualifizierten Arbeitnehmer künftig nicht einfacher gestalten wird. Durch konjunkturelle Änderungen und dem Wirtschaftsaufschwung steigt die Nachfrage nach kompetenten Führungskräften, welche aus den Reihen der High Potentials rekrutiert werden können.
- **High Potentials wissen genau, was sie wollen!** Es sind die High Potentials, nicht die Unternehmen, welche die Wahl für den künftigen Partner treffen. Nur durch ein attraktives Angebot werden Arbeitgeber jene gewünschten qualifizierten Arbeitnehmer rekrutieren können, die für sie von Interesse sind. Es liegt daher an den Unternehmen eine Position am Arbeitsmarkt einzunehmen, die differenziert von den Konkurrenzunternehmen ein Angebot an die High Potentials abgibt, welches diese nicht ausschlagen können. Die Kommunikation mit den Bewerbern ist hier eine entscheidende. Die Tatsache, dass sich High Potentials im Vergleich zu gewöhnlichen Arbeitnehmern intensiver über das Wunschunternehmen informieren, erfordert eine realistische Darstellung der Leistungs politik.
- **Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!** Nicht erst in vakanten Situationen, sondern zu Zeiten in denen alle Stellen besetzt sind, sollten Unternehmen nach potenziellen zukünftigen Mitarbeitern suchen. Vor allem die Kommunikation zu High Potentials kann schon früh beginnen, sei es durch die Betreuung von Diplomarbeiten, Möglichkeiten von Praktika oder Vorträgen

an Universitäten. Bei der Kommunikation sollte dabei vor allem auf Qualität und nicht Quantität Wert gelegt werden.

- **High Potentials bekommt man nicht umsonst!** Befragungen unter hoch qualifizierten Studenten zeigen, dass diese verstärkt Wert auf eine gute Bezahlung legen. Hinzu kommt ihr Wunsch nach interessanten Aufstiegs- und Karrierechancen. Unternehmen müssen sich daher im Klaren darüber sein, dass sich High Potentials nicht mit einem Durchschnittsgehalt zufrieden geben werden.
- **Die Rekrutierung von High Potentials ist eine Managementaufgabe!** Da Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten für High Potentials ein äußerst wichtiges Auswahlkriterium darstellen, können Stellenbeschreibungen nicht ausschließlich von Personalverantwortlichen definiert werden. Es bedarf einer Einbindung der Führungskraft, um auch einen langfristigen Entwicklungsweg des High Potentials skizzieren zu können. Durch diese Zusammenarbeit können sowohl die persönlichen als auch fachlichen Eigenschaften abgesteckt werden, welche das Unternehmen von den zukünftigen Mitarbeitern erwartet.

3.7 Instrumente des Personalmarketings und der Personalmarketing Mix

3.7.1 Instrumente des Personalmarketings

Durch die Unterteilung des Marketing in die oft zitierten 4 P's soll ein ganzheitlicher Rahmen um die Vermarktung eines Produktes oder einer Dienstleistung gezogen werden. Nur bei Beachtung von Produkt, Preis, Promotion und Platz können Synergien richtig genutzt und möglichst hohe Wirtschaftlichkeit erreicht werden.

Auch das Personalmarketing orientierte sich an den vier Variablen mit dem Ziel, die Zielgruppe von den Qualitäten des Unternehmens als Arbeitgeber zu überzeugen. Hinzu kommen die Schaffung einer eindeutig identifizierbaren Position am Arbeitsmarkt und die damit verbundene Abgrenzung von der Konkurrenz. Durch diese Positionierung kann sich das Unternehmen Vorteile aneignen, die klar für interne Mitarbeiter und potenzielle Bewerber ein Selektionskriterium darstellen und eine mögliche „Unique Selling Position“ bilden (Batz 1996, 177). Der Personalmarketing Mix trägt einen besonderen Beitrag bei, da durch jene

Personalmarketing-Variablen bei der Zielgruppe klare Nutzenvorteile manifestiert werden. Die gut durchdachte Planung der einzelnen Elemente und die Kombination dieser stellen somit die wichtigsten Eckpunkte und die Basis für ein erfolgreiches Personalmarketing dar. Durch die Planung, den Einsatz und der Umsetzung des Personalmarketing Mix kann das gewünschte Personalimage erreicht und Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden, die auch von langfristiger Natur sind (Simon 1995, 161). Es ist jedoch zu beachten, dass je nach Segment, welches angesprochen werden soll, ein anderer Personalmarketing Mix anzuwenden ist. Dies führt zu der Notwendigkeit verschiedene Strategien zu implementieren, um mit größtem Erfolg Personalmarketinginstrumente am Arbeitsmarkt einzusetzen (Stickel 1995, 61).

3.7.2 Der Personalmarketing Mix

Ähnlich wie im herkömmlichen Marketing sind sich verschiedene Autoren bei der Identifizierung der einzelnen Instrumente nicht einig. In dieser Arbeit werden die Eckpunkte des Personalmarketing Mix von Simon, Batz und Süß beschrieben, um dem Leser einen Einblick in die möglichen Varianten der Theorie zu geben.

3.7.2.1 Der Personalmarketing Mix nach Simon

Simon übernimmt bei der Darstellung des Personalmarketing Mix einige Gedanken aus dem klassischen Marketing und unterscheidet zwischen Leistungs-, Kommunikations- und Entgeltpolitik. Das vierte „P“ des Platzes lässt er dabei außer Acht. Das Produkt des Marketing-Mix bildet nach Meinung von Simon die Leistungspolitik und die adäquate Gestaltung des Arbeitsplatzes. Den Anforderungen der Bewerber soll entsprochen werden, um den bestmöglichen Kandidaten für eine Position zu gewinnen. Eckpunkte dieser Variablen können dabei das Stellenprofil, das Arbeitsumfeld, die Unternehmenskultur, Möglichkeiten zur internen und externen Weiterbildung und das interne Klima bilden. Bei der Definition der Leistungspolitik darf dabei keinesfalls die Leistungspolitik für potenzielle Bewerber von jener für aktuelle Mitarbeiter abgegrenzt werden. Durch Abgleich der Angebote für zukünftige und aktuelle Mitarbeiter lassen sich potenzielle Schwierigkeiten in Bezug auf Gleichberechtigung frühzeitig vermeiden.

Die Leistungspolitik kann nicht als von den anderen Variablen losgelöstes Konstrukt betrachtet werden, sondern bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikationspolitik. Diese beinhaltet sämtliche Formen der Kommunikation an die Zielgruppen wie Personalimagewerbung, Betreuung von Diplomarbeiten oder Sponsoring und PR und die Wege, auf welchen die Kommunikationsinhalte an die Zielgruppe getragen werden (Simon 1995, 165 ff). Auch Batz orientiert sich an diesen Gedanken (siehe unten). Meiner Meinung nach kann die Beschreibung der Kommunikationspolitik von Simon jedoch nicht als komplett betrachtet werden. Auch interne Kommunikation wie Aushänge, Mitarbeiterzeitungen oder News im Intranet sollten hinzugefügt werden, um die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen zu erhöhen und das Zugehörigkeitsgefühl zu fördern.

Als letzte der drei Variablen nennt Simon die Entgeltspolitik mit Gehaltshöhe und Gehaltsstruktur und auch der immer wichtiger werdenden nicht-monetären Anreize wie einem Betriebskindergarten oder speziellen Altersvorsorgemodellen. Die Leistungspolitik ist jene Variable, die am schnellsten geändert werden kann und daher eine flexible Größe darstellt, die unmittelbar Einfluss auf das Personalimage hat. Durch eine angemessene Entlohnung lässt sich die Motivation der Mitarbeiter nachweislich positiv beeinflussen und somit nimmt die Entgeltspolitik in Bezug auf den Unternehmenserfolg einen besonderen Stellenwert ein (Simon 1995, 198 ff).

3.7.2.2 Der Personalmarketing Mix nach Batz

Batz baut seine Personalmarketing-Variablen zwar an der Beschreibung von Simon auf, fügt jedoch noch die Platzierung des Arbeitsplatzes hinzu. Dabei orientiert er sich bei der Darstellung des Personalmarketing Mix stark an den 4 P's und gibt den vier Eckpfeilern auch dieselben Namen wie im herkömmlichen Marketing. Die vier Variablen bilden nach Batz die Grundlage für die genauere Charakterisierung des Mix und werden im Folgenden genauer erläutert:

Die Definition des personalpolitischen Leistungsangebotes wie des Unternehmensleitbildes, des Karrieredesigns und des Managementsystems ist Basis für das Produkt Arbeitsplatz. Dabei umfasst die Produktvariable sämtliche Inhalte, die sich mit personalpolitischen Themen beschäftigen und zum Ziel haben, den

Anforderungen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Als oberste Maxime gilt es, das Commitment der Mitarbeiter zu fördern und Fluktuationen zu vermeiden, um einen Leistungsabgang zu verhindern. Auch Führung nimmt bei der Variable Produkt einen hohen Stellenwert ein und es liegt dabei an den Führungskräften, jene Instrumente einzusetzen, die ihre Mitarbeiter bestmöglich fördern und entwickeln.

Die finanziellen und materiellen Vorteile des Arbeitsplatzes werden durch Preisvariable geschaffen und haben einen besonderen Einfluss für die Vertragslegung. Dazu zählt die gewöhnliche Entlohnung genauso wie Arbeitszeitmodelle und Anreizprogramme. Auch wenn die Bedeutung der Vergütung mit zunehmender Befriedigung der Existenzbedürfnisse abnimmt, kann dennoch die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen und das Interesse von potenziellen Bewerbern durch eine attraktive Entgeltspolitik nachweislich gesteigert werden. Um Mitarbeitern so zu entlohnen, dass sie sich gerecht behandelt fühlen, muss das Entgelt dementsprechend bemessen sein, so dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Leistung des Mitarbeiters und der Vergütung besteht. Nur wenn Mitarbeiter der Meinung sind, dass ihr Tun sowohl anforderungs-, verhaltens-, leistungs- und sozialgerecht als auch markt- und unternehmerfolgsgerecht entlohnt werden, kann eine langfristige Bindung und Motivation der Mitarbeiter geschaffen werden.

Die dritte Variable des Personalmarketing Mix nach Batz beschäftigt sich mit der Kommunikation des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen. Durch Werbung, Public Relations, Sponsoring und ähnlichen Aktivitäten sollen potenzielle Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam gemacht und ein positives Image des Unternehmens als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit generiert werden. Als Zielgruppe der Kommunikationsvariablen müssen neben Bewerbern und Mitarbeitern jedoch auch Stakeholder angesprochen werden, die im direkten Kontakt zum Unternehmen stehen. Banken, Lieferanten und Kunden müssen durch eine gezielte Kommunikationspolitik in einem Maße beeinflusst werden, damit ihre Meinung über das Unternehmen durchwegs positiv ist. Die Kommunikation zum Mitarbeiter erfüllt in erster Linie den Anspruch, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und somit die Bindung zu erhöhen. Die Motivationssteigerung der Mitarbeiter nimmt dabei einen wichtigen Stellenwert ein. Anders als bei aktuellen Mitarbeitern müssen

qualifizierte Bewerber von den positiven Eigenschaften des Unternehmens als Arbeitgeber erst überzeugt werden. Die Kommunikationspolitik erfüllt so das Ziel, das Unternehmen mit einem positiven Arbeitgeberimage zu versehen. Geeignete Bewerber sollen auf diesem Wege davon überzeugt werden, sich für das Unternehmen und nicht für die Konkurrenz zu entscheiden.

Platzierungsvariablen dienen vor allem dazu, das Unternehmen am richtigen Ort und im gewünschten Umfang der Zielgruppe bekannt zu machen. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass ein perfekter Fit zwischen der Funktion und dem Bewerber vorhanden sein muss. Die Erfüllung der benötigten Eigenschaften für ein Stellenprofil bildet die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Besetzung eines Kandidaten für eine Position geht auch häufig eine Segmentierung des Arbeitsmarktes voraus. Die Ansprache von Bewerbern unterschiedlicher Qualifikationen bedarf hierfür verschiedener Botschaften. Abhängig von der Position und des Anforderungsprofils muss jener Kommunikationsweg gefunden werden, der die gewünschten Kandidaten am ehesten anspricht (Batz 1996, 178 ff).

3.7.2.3 Der Personalmarketing Mix nach Süß

Ähnlich wie bei Batz und Simon orientiert sich auch Süß an den Punkten Angebot und Kommunikation, auch wenn er diesen Faktoren andere Namen gibt. Sein Attraktivitätsgestaltungs-Mix beinhaltet sämtliche Komponenten, welche den Idealvorstellungen in Bezug auf den Arbeitsplatz der Bewerber entsprechen. Dazu zählen brachen-, unternehmens- und arbeitsplatzbezogene Einflüsse. Als zweite Variable stellt Süß die Kommunikation mit den potenziellen Arbeitnehmern in den Raum, angefangen mit Personalwerbung über PR bis zu dem persönlichen Kontakt mit dem Bewerber. Anders als Simon und Batz zählt der Critical Contact-Mix für Süß zum Personalmarketing Mix. Diese Zusammenstellung beinhaltet sämtliche Phasen des Kontaktes zwischen Bewerber und Unternehmen. Dabei ist entscheidend, dass sich der potenzielle Arbeitnehmer während des gesamten Bewerbungsprozesses vom Unternehmen gut betreut fühlt. Dies beginnt mit einer raschen Reaktion auf eine Bewerbung, geht über eine professionelle Betreuung während dem

Auswahlverfahren und führt bei der Aufnahme im Unternehmen zu einer Einführung und kompetenten Einschulung (Süß 1996, 188ff).

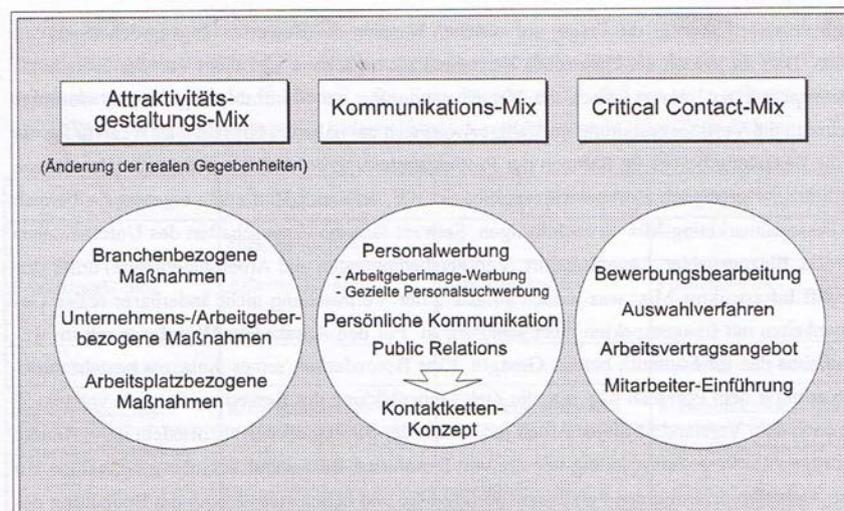


Abbildung 3

PM-Mix nach Süß
Quelle: Süß 1996, 188

3.7.3 Die Kombination des Personalmarketing Mix

Wenn Unternehmen einmal ihre gewünschten Variablen des Personalmarketing Mix gewählt haben, liegt es noch an ihnen die einzelnen Elemente miteinander zu verknüpfen und untereinander abzustimmen. Nur durch eine gut durchdachte „Dosierung“ der einzelnen Variablen lassen sich Synergieeffekte erzielen, die zu Kosteneinsparungen führen können und auch von langfristiger Bedeutung sind. Dabei dürfen weder inhaltliche noch zeitliche Komponenten außer Acht gelassen werden, um eine höchstmögliche Wirkung des Personalmarketing Mix zu erzielen (Süß 1996, 185). Die einzelnen Elemente des Personalmarketing Mix müssen jedoch auch zu übergeordneten Strategien des Unternehmens wie dem Unternehmensimage passen. Nur wenn dieser „external fit“ erreicht wird, lässt sich ein glaubwürdiges Personalmarketing etablieren (Süß 1996, 229).

Sämtliche Komponenten des Mix sollten in Integration und Ganzheitlichkeit vereint sein, um die Glaubwürdigkeit des Personalmarketing-Konzeptes zu erhöhen und den Erfolg zu gewährleisten. Da jedoch die einzelnen Variablen mit unterschiedlicher Gewichtung zu Tragen kommen, können diese auf verschiedenen Ebenen

positioniert sein. Je nach Notwendigkeit lassen sich hierbei Kern- und Ergänzungsprogramme unterscheiden, die zudem auch keine Durchgängigkeit in Flexibilität und Variabilität zeigen müssen. Kernprogramme lassen sich mit der Notwendigkeit der zu durchführenden Maßnahmen erklären wie der Entlohnung der Mitarbeiter und der Zuteilung von Aufgaben. Ergänzungsprogramme sind hingegen von freiwilliger Natur und dienen vor allem der Verbesserung des Images des Unternehmens wie Public Relations oder dem Angebot von Praktikumsplätzen. Die Variablen des Personalmarketing Mix können zudem sowohl von langfristiger als auch von kurzfristiger Natur sein. So können Unternehmen zwar beispielsweise Betreuungsprogramme von Diplomarbeiten oder Sponsoringaktivitäten relativ kurzfristig ändern, das Unternehmensleitbild und die Unternehmenskultur bleiben jedoch relativ starre Gebilde (Batz 1996, 204). Dies bedeutet für Personaler, dass diese nur langfristig veränderbaren Größen besonders gut durchdacht sein müssen und keine übereiligen Handlungen erlauben.

Als besonders interessante Personalmarketing-Komponente zählt das Employer Branding zu einer sehr jungen Generation von Möglichkeiten, gegenwärtige Mitarbeiter zu binden und potenzielle Arbeitnehmer zu rekrutieren. Im folgenden Kapitel wird näher auf das Konzept des Employer Brandings eingegangen.

3.8 Employer Branding als Personalmarketing Instrument

„Employer branding represents a firm’s efforts to promote, both within and outside the firm, a clear view of what makes it different and desirable as an employer” (Backhaus et al. 2004).

Die Verknappung von qualifizierten Arbeitnehmern, der zunehmende Anteil des Dienstleistungssektors und die stetige Internationalisierung machen es für Unternehmen essentiell, die eigenen Qualitäten als Arbeitgeber sowohl intern an aktuelle Mitarbeiter als auch extern an potenzielle Arbeitnehmer zu kommunizieren (Sparrow et al. 2004, 115). Diese Notwendigkeit bewirkt, dass die „Marke“, welche bisher vor allem im Marketing zu finden war, nun auch in der Personalarbeit eines Unternehmens im Zuge von „internal branding“ – Prozessen Einzug hält (Martin et al.

2005, Parker et al. 2000), um die Produktivität des Unternehmens zu erhöhen, Rekrutierungen zu beschleunigen und die Bindung der Mitarbeiter zu fördern (Anonym, 2001). Dabei erfüllt die Arbeitgebermarke funktionelle, wirtschaftliche und psychologische Aufgaben, auf welche die Bewerber bei der Auswahl ihres Wunschunternehmens Acht geben (Ambler et al. 1996). Hierbei geht Employer Branding über das klassische Personalmarketing hinaus, welches sich vorrangig mit dem Image, der Identität und der Kultur des Unternehmens befasst (siehe Kapitel 2.5 über Personalmarketing und Kapitel 3 über Image) (Geuenich, 2006).

Es liegt an den Unternehmen selbst, sich für qualifizierte Arbeitnehmer attraktiv am Arbeitsmarkt zu repräsentieren und aktuelle Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, um einen möglichen Wissensabgang zu vermeiden (Martin et al. 2005). Denn nur wenn die Mitarbeiter langfristig für das Unternehmen tätig sind, kann dieses Humankapital einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenzunternehmen darstellen. Die gesteigerte Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen schafft darüber hinaus die Manifestierung der Werte und Mission in den Köpfen der Mitarbeiter. Hinzu kommt eine Abgrenzung zu anderen Unternehmen, um eine einzigartige Stellung als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt einzunehmen und die am höchsten qualifizierten Arbeitnehmer anzuziehen. Durch diese Abgrenzung zu anderen Unternehmen wird es für den Wettbewerb äußerst schwierig, ähnlich qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, wodurch diese einen klaren Nachteil im direkten Wettbewerb erleben (Backhaus et al. 2004).

Eine gut positionierte und attraktive Arbeitgebermarke kann sowohl die Quantität als auch die Qualität von Bewerbungen steigern, wodurch das Unternehmen erfolgreicher agieren kann (Dutton et al. 1999). Dabei muss jedes Unternehmen darauf achten, dass zwei Arbeitgebermarken niemals identisch sein können. Abhängig von der Unternehmensstrategie, der Werte und Mission, der Ansprüche an die Arbeiter und dem Arbeitsplatzangebot liegt es an jedem Unternehmen, jene Arbeitgebermarke zu entwickeln und zu implementieren, welche mit den Zielen des Unternehmens einhergeht.

Um bei aktuellen Mitarbeitern bei der Entwicklung einer Unternehmensmarke nicht auf Ablehnung zu stoßen, muss das Unternehmen bei der Implementierung auf eine

ausreichende Kommunikation der zugrunde liegenden Idee achten. Nur so kann gesichert werden, dass sich die Arbeitnehmer, die bereits für das Unternehmen tätig sind, auch mit dem Employer Brand identifizieren können (Martin et al. 2005).

Aufgrund des steigenden Interesses an dem Thema Employer Branding wurde in Deutschland die „Deutsche Employer Branding Akademie“ gegründet mit dem Ziel, Unternehmen Unterstützung, Beratung und ein Netzwerk anzubieten (Geuenich, 2006).

3.8.1 Unterscheidung Unternehmensmarke – Arbeitgebermarke

Diese Schaffung einer Arbeitgebermarke unterscheidet sich von der Unternehmensmarke, indem erstere ausschließlich die Eigenschaften des Unternehmens als Arbeitgeber kommuniziert und eine einzigartige Positionierung des Unternehmens am Arbeitsmarkt schafft. Die Unternehmensmarke hingegen hat zum Ziel, das Unternehmen als Ganzes bei verschiedenen Stakeholdern positiv zu präsentieren (Wiese 2005, 24ff). Hier liegt auch der große Unterschied zwischen dem Employer Brand und der Unternehmensmarke: wo die Unternehmensmarke vor allem externe Stakeholder wie Kunden, Lieferanten und Banken anspricht, zielt die Arbeitgebermarke sowohl interne als auch externe Adressaten an. Nichtsdestotrotz müssen sich die beiden Markenkonstrukte überschneiden, um ein realistisches und glaubwürdiges Bild des Unternehmens zu kommunizieren (Backhaus et al. 2004).

Die Unternehmensmarke und die Arbeitgebermarke können sich auch gegenseitig positiv beeinflussen. So kann beispielsweise ein attraktiv gestaltetes Employer Brand das Image des Unternehmens und somit die Unternehmensmarke in ein besseres Licht rücken und vice versa (Martin et al. 2005). Die Arbeitgebermarke muss demgemäß intern und extern einheitlich sein, um nicht Außenstehenden ein anderes Bild des Unternehmens zu vermitteln als es gegenwärtige Mitarbeiter haben (Sparrow 2004, 115). Nach Sartain sollte der Entwicklungsprozess der Arbeitgebermarke starten, wenn die Unternehmensmarke implementiert wird. Dabei muss darauf geachtet werden, dass bei der Entwicklung der Marke die Mitarbeiter miteingebunden werden, um die zu vermittelnden Werte authentisch zu halten (Sartain 2005).

3.8.2 Das Konzept der Arbeitgebermarke

Bezug nehmend auf den Artikel von Backhaus et al (2004) wird nachfolgend das Konzept der Arbeitgebermarke erläutert.

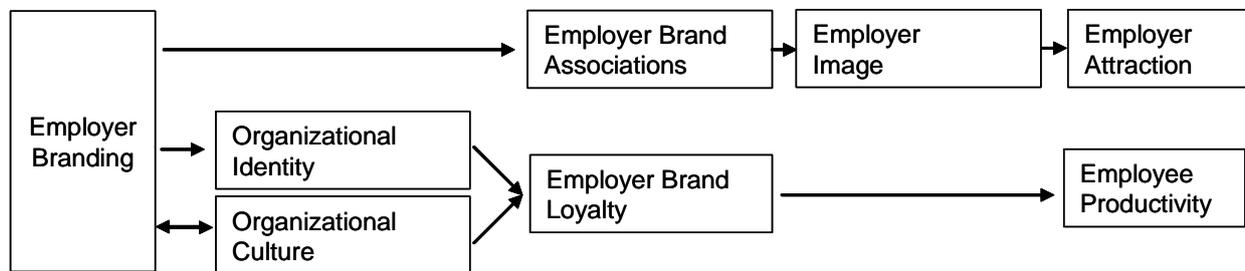


Abbildung 4

Konzept der Arbeitgebermarke
Quelle: Backhaus et al. 2004

Nach Backhaus et al. werden durch die Arbeitgebermarke Assoziationen mit dem Unternehmen geweckt (Employer Brand Associations) und Loyalität zu der Marke (Employer Brand Loyalty) generiert. Durch ersteres wird ein positives Image des Unternehmens als Arbeitgeber erzeugt (Employer Image), was in Folge zu einem Interesse von potenziellen Mitarbeitern an dem Unternehmen führen kann (Employer attraction). Die Employer Brand Loyalty hingegen soll die Identifikation mit dem Unternehmen stärken, die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöhen und auf diesem Wege die Produktivität steigern (Employee Productivity). Die Loyalität zu der Arbeitgebermarke ist hierbei sowohl an die Identität als auch an die Kultur des Unternehmens gebunden. Nur wenn Mitarbeiter die Identität des Unternehmens und dessen Kultur als positiv erachten, kann langfristig ihre Produktivität gesichert oder gesteigert werden.

3.8.3 Funktionen der Arbeitgebermarke

Das Employer Brand erfüllt sowohl für das Unternehmen selbst, als auch für den Bewerber verschiedene Funktionen, die in den kommenden zwei Kapiteln näher beleuchtet werden. Dabei beziehe ich mich ausschließlich auf die Arbeit von Wiese (2005, 25ff).

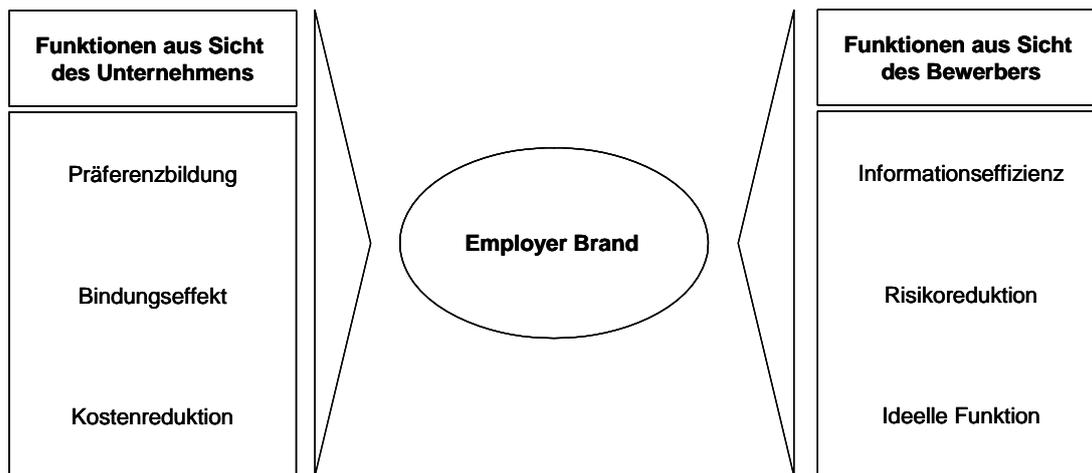


Abbildung 5

Funktionen des Employer Brands
Quelle: Wiese 2005, 30

3.8.3.1 Funktionen der Arbeitgebermarke aus Sicht des Bewerbers

Die Funktionen der Arbeitgebermarke aus Sicht des Bewerbers dienen in erster Linie der Senkung der Transaktionskosten. So kann eine gut positionierte Marke jene Informationen vermitteln, welche für die potenziellen Arbeitnehmer von Interesse sind. Durch die stetig steigende Flut an Informationen können nicht alle richtig verarbeitet werden. Es liegt somit an der Arbeitgebermarke die notwendigen Informationen auf eine Art und Weise zu kommunizieren, die einerseits den richtigen Inhalt bekannt gibt und ihn andererseits leicht aufnehmbar und verwertbar macht. Auf diese Weise können Informationen leichter gefiltert werden, was sich durch einen reduzierten Suchaufwand positiv auf die Entscheidungsfindung auswirkt.

Die Arbeitgebermarke dient darüber hinaus als Signal für den potenziellen Arbeitnehmer. Die effiziente Kommunikation verschiedener Unternehmenseigenschaften stellt für den Bewerber ein Versprechen dar, wodurch sein Risiko für eine Fehlentscheidung reduziert wird. Ähnlich wie im gewöhnlichen Marketing dient die Marke als Mittel zur Kommunikation der spezifischen Produkteigenschaften, die der Kunde beim Kauf erwartet und die das Produkt auch erfüllen muss. Wird demnach beispielsweise durch die Arbeitgebermarke ein gutes Betriebsklima kommuniziert, sollte sich der Bewerber darauf verlassen können, dass ihn dieses auch erwartet. Die wahrheitsgemäße Kommunikation der Unternehmens-

eigenschaften erleichtert somit den Entscheidungsprozess und beschleunigt die Entscheidungsfindung.

Die dritte Funktion der Arbeitgebermarke ähnelt jener des Unternehmensimages. So kann ein attraktives Employer Brand den eigenen Markenwert positiv beeinflussen. Dies gilt meiner Meinung nach sowohl für aktuelle Mitarbeiter als auch für potenzielle Bewerber.

3.8.3.2 Funktionen der Arbeitgebermarke aus Sicht des Unternehmens

Für Unternehmen ermöglicht die Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke sowohl eine direkte als auch eine indirekte Kostenreduktion. Dies wird sichtbar durch die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen, wodurch Rekrutierungskosten sinken. Zudem steigen die Anzahl der qualitativ hochwertigen Bewerbungen sowie jene der Initiativbewerbungen, wodurch der Rekrutierungsprozess für eine vakante Stelle beschleunigt werden kann.

Eine attraktive Arbeitgebermarke kann den Entscheidungsprozess von Bewerbern deutlich vereinfachen. Durch ein positives Auftreten des Unternehmens in der Öffentlichkeit und die zielgerichtete Positionierung am Arbeitsmarkt interessieren sich potenzielle Arbeitnehmer möglicherweise schneller für das Unternehmen. Auf diese Weise führt das Employer Brand zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenzunternehmen und erleichtert die Suche nach hoch qualifizierten Arbeitnehmern.

In den internen Reihen führt eine starke Arbeitgebermarke zu einer Bindung der Mitarbeiter. Durch die gesteigerte Identifikation mit dem Unternehmen sowie dem Stolz, für diesen Arbeitgeber tätig zu sein, kann einerseits die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert und diese andererseits an das Unternehmen gebunden werden.

Um dem Leser dieser Diplomarbeit einen tieferen Einblick in das LAMBDA Modell von Scholz zu geben (siehe Kapitel 3.5) und ihn generell über die Bedeutung des

Unternehmensimages, der Unternehmensidentität und der Unternehmensmarke zu informieren, werden im folgenden Abschnitt deren theoretischen Inhalte genauer dargelegt.

4 IMAGE UND IDENTITÄT

Im LAMBDA Modell von Scholz definiert der Autor das Unternehmensimage als unsichtbaren externen Bereich, welcher von Außenstehenden wahrgenommen wird. Identität, Unternehmensimage und Unternehmenskultur bilden dabei seiner Meinung nach zusammen jene Bereiche, welche den Erfolg von Personalmarketing ausmachen. Nur bei einem genau durchdachten Zusammenspiel dieser drei Komponenten können erfolgreiche Personalmarketingstrategien implementiert und durchgesetzt werden (Scholz 1999a, 422ff).

Die Definition von Image und Identität variiert zwischen verschiedenen Autoren und so kann keine einheitliche Beschreibung dieser Ansätze sowie deren Inhalte dargestellt werden. In dieser Diplomarbeit beziehe ich mich auf die Meinung von Hatch et al., Riordan et al. sowie von Dutton et al. (Hatch et al. 18ff, 2000, Riordan et al. 1997, Dutton et al. 1999). Der Leser soll jedoch nicht vernachlässigen, dass andere Autoren die Begriffe anders voneinander abgrenzen und so gibt es verschiedene Zugänge zu diesem Thema.

Um einen einfachen Unterschied zwischen dem Unternehmensimage und der Identität aufzuzeigen beziehe ich mich in den folgenden Absätzen vorrangig auf die Erklärung von Hatch et al (2000), welche drei Unterscheidungsmerkmale zwischen Identität und Image nennen.

Als ersten Punkt bezeichnen die Autoren die Adressaten der beiden Konstrukte. Wo das Image einerseits an Außenstehende gerichtet ist, spricht die Identität andererseits vor allem interne Personen an. Bei der Definition von Image lassen sich hier jedoch wiederum zwei unterschiedliche Ansätze unterscheiden, was die Studie von Image und Identität nicht unbedingt erleichtert (Hatch et al. 2000, 20ff). Unter anderem beschreiben die Autoren Dutton und Dukerich das Image als die Meinung von internen Personen über die Meinung von Außenstehenden. Dieses Bild hat dabei einen besonderen Einfluss auf die Mitarbeiter. Sind diese der Meinung, dass der Arbeitgeber von außen als positiv wahrgenommen wird, stärkt dies das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zum Unternehmen und auch das Image der

Mitarbeiter selbst. Dieses Phänomen kann mit der "Social Identity Theory" erklärt werden. Wenn Mitarbeiter der Meinung sind, dass andere ihren Arbeitgeber als positiv erachten, sind diese eher bereit das Unternehmen zu unterstützen und sich auch mit dem Unternehmen zu identifizieren (Dutton et al. 1999). Sollten Mitarbeiter der Meinung sein, dass Außenstehende eine negative Meinung über das Unternehmen haben, werden sie eher Schritte setzen, um das Unternehmen wieder in ein positives Licht zu tauchen (Riordan et al. 1997). Der zweite Ansatz zur Erklärung von Unternehmensimage beruht auf dem Gedanken, wie verschiedene Außenstehende oder Stakeholder das Unternehmen wahrnehmen und beschreiben. Ausschlaggebend für die Bildung eines positiven Images ist dabei die Identität, da diese sowohl wegweisend für die Eigenschaften ist, welche das Unternehmen kommuniziert als auch Verantwortung dafür trägt, wie externe Adressaten das Unternehmen wahrnehmen.

Die zweite Unterscheidung zwischen Identität und Image beschäftigt sich mit den Fragen „Wer sind wir?“ und „Wie werden wir von anderen wahrgenommen?“. Die Unterscheidung liegt hier in den Subjekten „wir“ oder „andere“, wobei es klar ist, dass das „wir“ nicht vom „andere“ separat betrachtet werden kann, da jedes Individuum durch die Meinung von anderen beeinflusst wird (Hatch et al. 2000, 23). Auch Dutton et al. weisen in ihrer Studie darauf hin, indem sie zeigen, dass sich Arbeitnehmer vor allem dann mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, wenn dieser bei Außenstehenden einen guten Ruf hat (Dutton et al. 1997).

Als dritte Unterscheidung zwischen Identität und Image lassen sich die Punkte Vielseitigkeit bzw. Einzigartigkeit nennen. Das Unternehmensimage richtet sich vor allem an eine Adressatengruppe, die von Vielschichtigkeit geprägt ist. Über diese unterschiedliche Wahrnehmung des Images wird in dieser Diplomarbeit noch genauer eingegangen. Um die unterschiedlichen Gruppen auch adäquat anzusprechen, liegt es an dem Unternehmen, die Adressaten in Segmente zu unterteilen und die richtige Strategie und Kommunikation zu wählen. Anders verhält es sich mit der Identität. Auch wenn diese nicht konsistent sein muss, wird im Allgemeinen angenommen, dass die Identität durch Singularität gekennzeichnet wird (Hatch et al. 2000, 23ff).

Das Unternehmensimage und die Identität müssen nicht immer deckungsgleich sein und es kann durchaus vorkommen, dass die Meinung der Mitarbeiter über die Meinung der Außenstehenden mit der tatsächlichen Meinung der Außenstehenden differiert (Lievens et al., n.d.). Nichtsdestotrotz ist es für Unternehmen von Vorteil, wenn sich die Identität des Unternehmens mit seinem Image deckt. So kann ein konsistentes Bild vermittelt werden, wodurch die Kommunikation nach innen und außen erleichtert wird und keine Unstimmigkeiten auftreten.

4.1 Das Unternehmensimage

Wie das Unternehmen von Außenstehenden wahrgenommen wird, ist für das Personalmarketing von besonderer Bedeutung. Immerhin werden sich potenzielle Mitarbeiter nur dann bei einem Unternehmen bewerben, wenn sie eine gute Meinung über dieses Unternehmen haben. Es liegt dabei vor allem am Unternehmensimage, wie ein Unternehmen nach außen wirkt und somit dient das Unternehmensimage als Signal an verschiedene externe Adressaten wie Kunden, Bewerber und Lieferanten (Riordan et al. 1997; Süß 1996, 63). Dieses ist jedoch niemals homogen und verschiedene Stakeholder bilden sich – abhängig von der eigenen Einstellung zum Unternehmen - ihr eigenes Bild (Riordan et al. 1997). Ein Unternehmen kann auf diese Weise mit verschiedenen Images behaftet sein, die abhängig von der Meinung der externen Person differieren. Nach Riordan et al. sollte das Unternehmensimage, welches Mitarbeiter vom Unternehmen haben, für Personaler einen besonderen Stellenwert einnehmen, da laut einer Studie ein positiver Zusammenhang zwischen dem Unternehmensimage und der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Job festgestellt werden konnte.

Die Bedeutung des Unternehmensimages kommt vor allem bei der Bekanntmachung von Informationen nach außen zum Tragen. Unternehmen können durch verschiedene Kommunikationsmaßnahmen steuern, wie sich externe Personen ein Bild über das Unternehmen machen. Auf diese Weise können Charakteristika des Unternehmens, die andererseits nicht sichtbar wären, zu einer vorteilhaften Positionierung am Markt führen. Dies ist vor allem bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern von Vorteil. Durch positive Kommunikationsmaßnahmen kann so langfristig ein positives Bild des Unternehmens aufgebaut werden, welches andere

Personalmarketing Aktivitäten unterstützt (Bock et al. 1999, 52). Ein gut ausgebildetes Unternehmensimage kann der Grund sein, warum ein Unternehmen mehr Bewerber anzieht, als ein Unternehmen, welches mit Imageproblemen zu kämpfen hat. Dies bezieht sich nicht nur auf die Anzahl der Bewerber, sondern auch auf die Qualität der Bewerbungen (Süß 1996, 53).

4.1.1 Imagearten und deren Zusammenhang

In seiner Funktion als Signalträger kann das Unternehmensimage niemals als unabhängiges Konstrukt angesehen werden. Es wird einerseits von anderen Images wie beispielsweise dem Branchen- und Produktimage beeinflusst, hat andererseits aber auch Auswirkungen auf andere Imagearten. Diese Wechselbeziehung kann zu einem verbesserten Aufbau und der Stärkung des Unternehmensimages führen, indem positive Images auf das Unternehmensimage transferiert werden. Profitiert das Unternehmen beispielsweise von einem besonders positiven Standortimage, kann sich dies in weiterer Folge auch auf das Image des Unternehmens als Arbeitgeber auswirken (Simon 1995, 109ff.). Auf diese Weise gewinnt das Personalmarketing auf äußerst einfache Weise von einem Imagezuwachs.

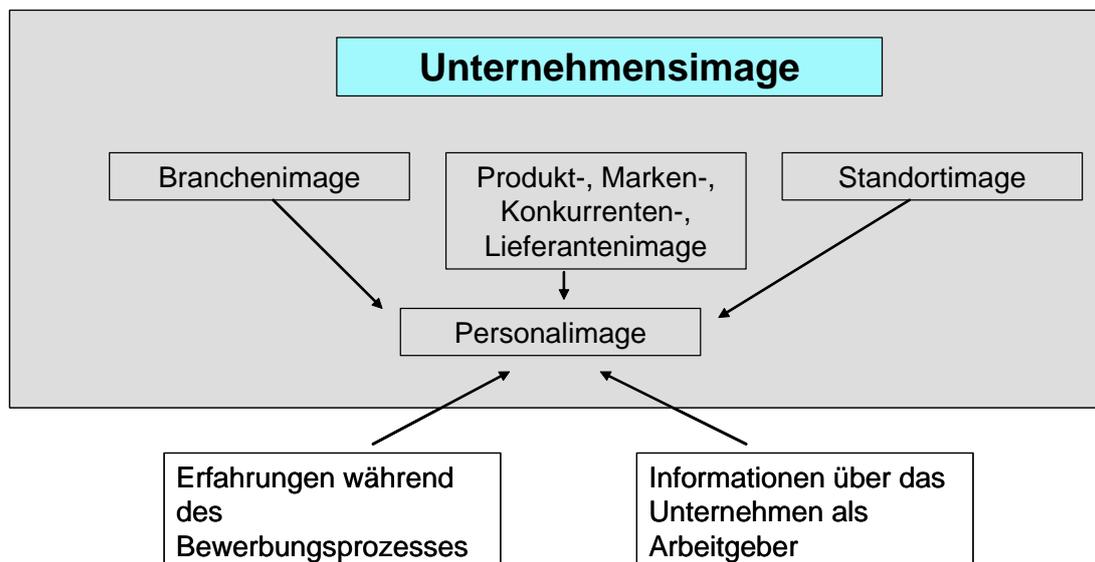


Abbildung 6

Unternehmensimage nach Simon
Quelle: Simon 1995, 105

Da das Unternehmen von Bewerbern jedoch nicht als losgelöstes Individuum wahrgenommen wird, muss beim Aufbau des Unternehmensimage auch auf konkurrierende Arbeitgeber Acht genommen werden. Insbesondere im Kampf um hoch qualifizierte Arbeitnehmer können Wettbewerbsvorteile von Mitbewerbern die eigenen Vorteile in den Schatten stellen. Somit ergibt sich ein Dreieck aus den Anforderungen der Bewerber an das Unternehmen, dem Angebot des Unternehmens an den Bewerber und dem Angebot der Konkurrenzunternehmen (Simon 1995, 16). Es ist somit ratsam, auch das Personalimage der Mitbewerber zu analysieren, um deren Taktik am Arbeitsmarkt zu kennen und gezielt darauf reagieren zu können. Da sich Bewerber bei der Auswahl ihres Wunscharbeitgebers jedoch nicht nur auf eine einzelne Branche konzentrieren, ist es durchaus sinnvoll, auch über die Branchenränder hinwegzublicken. Dieser Vergleich mit anderen Unternehmen ermöglicht eine genaue Analyse der eigenen Stellung am Arbeitsmarkt, sowie der Chance, eine genaue SWOT-Analyse zu erstellen (Simon 1995, 111ff.).

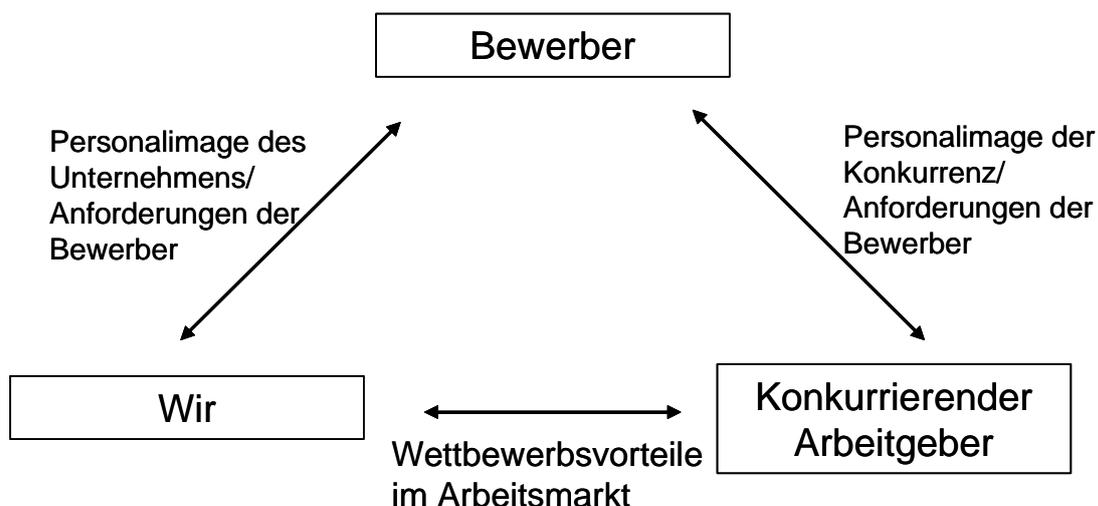


Abbildung 7

Personalimage und der Einfluss von auf auf Bewerber und Konkurrenz
 Quelle: Simon 1995, 16

Teufer widerspricht hier teilweise Simon, da er angibt, dass das Branchenimage durchaus von besonderer Bedeutung bei der Wahl des Arbeitgebers ist. Er ist der Meinung, dass vor allem jene Bewerber, die erst kürzlich den Arbeitsmarkt betreten haben, von dem Image einer Branche beeinflusst werden. Hinzu kommt, dass junge

Arbeitssuchende häufig zu wenig darüber informiert sind, wie Unternehmen als Arbeitgeber agieren. Sie schließen daher von dem Image der Branche auf das Image des Unternehmens als Arbeitgeber und bilden sich auf diese Art ihre Meinung (Teufer 1999, 139). Dieser Meinung schließen sich auch Lievens et al. an, indem sie schreiben, dass vor allen jene Personen, die erst kürzlich den Arbeitsmarkt betreten haben, noch über wenig Wissen über ihre möglichen Arbeitgeber verfügen (Lievens et al. 2003).

Da sich nach Meinung von Flüshöh das Image des Unternehmens aus verschiedenen Imagearten zusammensetzt, dürfen diese niemals losgelöst voneinander betrachtet werden. Vor allem die Kombination aus Branchen-, Produkt- und Firmenimage baut die Stellung von Unternehmen am Markt auf. Die Inhalte einzelner Imagearten müssen dabei nicht immer deckungsgleich sein, können jedoch durchaus Überschneidungen aufweisen. Flüshöh zeigt in der unten angeführten Grafik auf, dass aus Branchenimage, Produktimage und Firmenimage das Personalimage entsteht (Flüshöh 1999, 64).

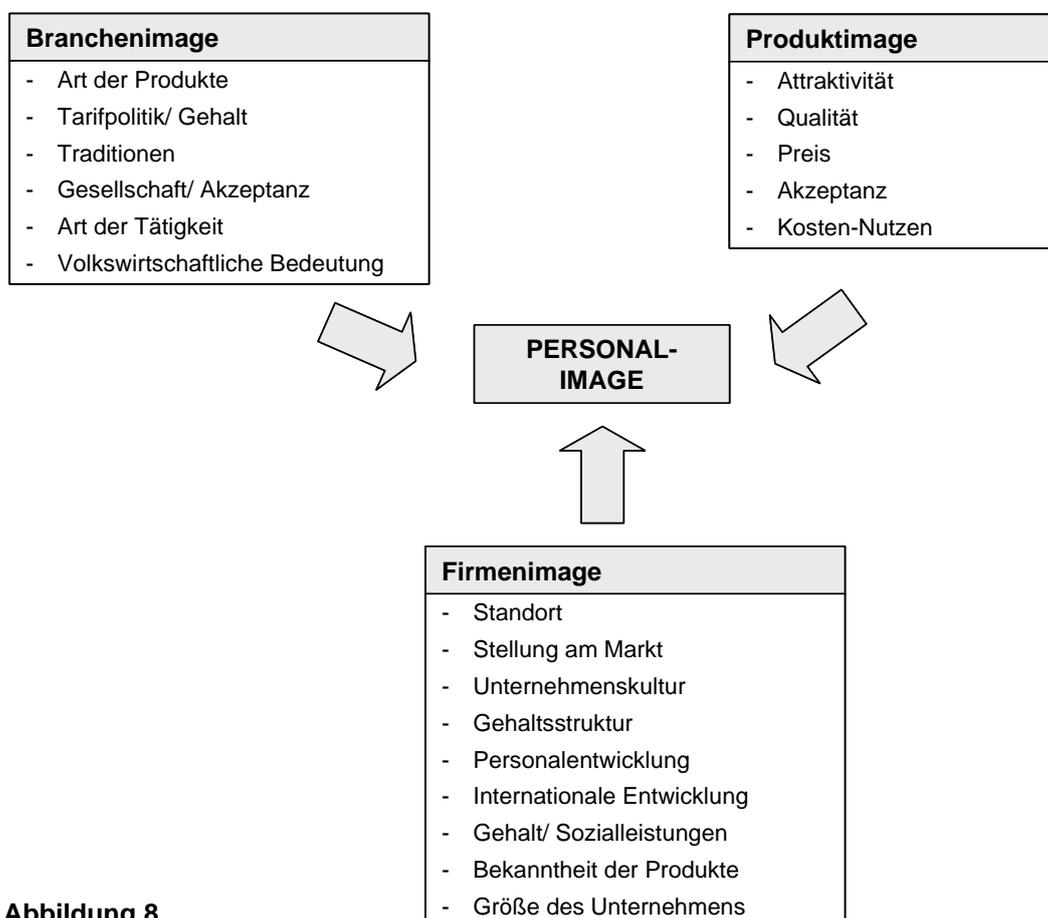


Abbildung 8

Das Personalimage in Abhängigkeit von anderen Images
 Quelle: Flüshöh 1999, 64

4.1.2 Das Arbeitgeberimage

Basierend auf dem Image des Unternehmens ist vor allem das Arbeitgeberimage von Bedeutung für die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern. Zahlreiche Studien zeigen auf, dass die Aktionen der Bewerber stark abhängig von dem Image des Unternehmens als Arbeitgeber sind. Zu der Präferenzbildung kommen noch die Meinung über die aktuellen Mitarbeiter des Unternehmens und das Unternehmen als Ganzes hinzu (Collins 2006).

Auch wenn das Arbeitgeberimage häufig dem Unternehmensimage entspricht, können hier durchaus Differenzen auftreten (Süß 1995, 94ff). Wie aus der unten angefügten Grafik ersichtlich wird, teilt Süß das Arbeitgeberimage des Unternehmens in das Unternehmensimage und das Personalpolitikimage. Somit wird ersichtlich, dass das Unternehmen auf Grund seines Unternehmensimages möglicherweise ein interessanter Arbeitgeber wäre, jedoch auch die Personalpolitik einen hohen Stellenwert einnimmt. Mögliche Kandidaten könnten sich somit gegen das Unternehmen als Arbeitgeber entscheiden, wenn die gewünschten personalpolitischen Kriterien nicht erfüllt werden.

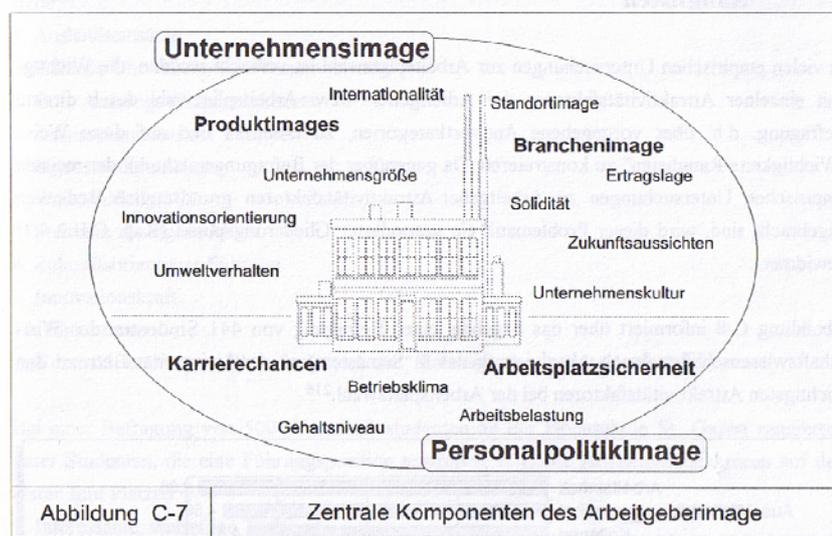


Abbildung 9

Unternehmensimage und Arbeitgeberimage
Quelle: Süß 1996, 95

Teufer beschreibt in seiner Arbeit ausführlich die Funktionen des Arbeitgeberimages. Dabei gibt er Einblick in die Eigenschaften des Unternehmens, die bei der

Rekrutierung von potenziellen Arbeitnehmern für diese von besonderer Bedeutung sind. Die folgenden Absätze über das Arbeitgeberimage beziehen sich ausschließlich auf Teufer 1999, 133ff.

Da Bewerber häufig nicht über genügend Insider-Informationen über das Unternehmen verfügen, dient ein positives Arbeitgeberimage als Kommunikationsmittel, um die herausragenden Eigenschaften des Unternehmens bereitzustellen. Das Arbeitgeberimage erfüllt dabei sowohl Funktionen aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht des Bewerbers und diese sollen kurz vorgestellt werden.

Funktionen des Arbeitgeberimages zugunsten des Bewerbers:

- Vereinfachungsfunktion: durch die veröffentlichten Informationen können sich Bewerber schneller und einfacher ein Bild von dem Unternehmen machen. Dadurch wird der häufig langwierige Entscheidungsprozess beschleunigt und ein schnelleres Resultat kann erwartet werden.
- Ordnungsfunktion: das Arbeitgeberimage hilft ein Einordnen von Informationen in verschiedene Gruppen. Diese geschaffene Ordnung unterstützt wiederum eine schnellere Entscheidungsfindung.
- Entscheidungsfunktion: das Arbeitgeberimage kann dazu beitragen, dass Bewerber einfacher wissen, welche Handlungsoptionen ihnen zur Verfügung stehen.
- Stabilisierungs- oder Verfestigungsfunktion: durch das Arbeitgeberimage sollen jene Alternativen, welche häufig auftreten, schneller abgearbeitet werden können.
- Risikominimierungsfunktion: das Arbeitgeberimage hilft zudem mögliche Risiken, die mit der Bewerbung bei einem Unternehmen verbunden sind, zu minimieren. Ein positives Arbeitgeberimage unterstützt bei der Entscheidungsfindung falls Unsicherheitsfaktoren auftreten.
- Urteils- und Wahrnehmungsfunktion: das Arbeitgeberimage transferiert gewisse Informationen an die gewünschten Adressaten. Durch diese Informationen können sich Bewerber schnell eine Meinung über das Unternehmen machen. Da jedoch nur jene Informationen wirklich bei den

Bewerbern ankommen, die konsistent mit dem Image sind, muss das Unternehmen besonders darauf achten, welche Botschaften es veröffentlicht.

Funktionen des Arbeitgeberimages zugunsten des Unternehmens:

- Wissensfunktion: das Arbeitgeberimage ermöglicht eine Erfassung und Erklärung des Verhaltens von Bewerbern
- Prognosefunktion: durch das Arbeitgeberimage wird es für Unternehmen möglich zu prognostizieren, wie verschiedene Instrumente des Personalmarketing Mix auf Bewerber wirken.
- Risikominimierungsfunktion: durch die Möglichkeit der Prognose der Wirksamkeit der Instrumente lässt sich das Risiko von Fehlentscheidungen bei der Wahl der Personalmarketing-Instrumente verringern.
- Personalführungsfunktion: das Arbeitgeberimage unterstützt die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern, indem es als spezifisches Instrument bei Bewerbungsgesprächen eingesetzt werden kann.
- Marktsegmentierungsfunktion: das Arbeitgeberimage gibt die Möglichkeit, den Arbeitsmarkt so zu bearbeiten, dass jede Zielgruppe adäquat angesprochen werden kann.
- Individualisierungs- und Differenzierungsfunktion: mit Hilfe des Arbeitgeberimages wird eine individuelle Stellung am Arbeitsmarkt geschaffen, welche das Unternehmen von der Konkurrenz differenziert. Dies gilt sowohl für aktuelle Mitarbeiter als auch für potenzielle Bewerber.
- Bindungsfunktion: ein ausgeprägtes und positives Arbeitgeberimage kann leicht auf das Image der einzelnen Mitarbeiter übertragen werden. Dies führt dazu, dass Arbeitnehmer gerne bei dem Unternehmen tätig sind, wodurch einem möglichen Wissensabgang entgegen gewirkt wird.
- Sicherungsfunktion: ähnlich wie bei der Bindungsfunktion kann durch die Sicherungsfunktion die Stellung des Unternehmens am Markt gefestigt werden. Das positive Arbeitgeberimage trägt dazu bei, dass sowohl Qualität als auch Quantität der Bewerber stimmt, was zu einer Festigung der Position am Arbeitsmarkt führt.

4.1.3 Das Unternehmensimage und die „Social Identity Theory“

Das Image des Unternehmens kann klar zwischen der Einstellung der aktuellen Mitarbeiter und der Meinung von Bewerbern differieren (Dowling 2001, 138). Als möglicher Grund trägt meiner Meinung nach die Tatsache bei, dass aktuelle Mitarbeiter über Informationen über das Unternehmen verfügen, die für Außenstehende nicht zugänglich sind. Sie wissen über die aktuelle Unternehmenskultur und das interne Klima besser Bescheid als zukünftige Mitarbeiter. Nach Riordan et al. ist es nichtsdestotrotz von Bedeutung, wie aktuelle Mitarbeiter über das Unternehmensimage denken, welches von außen wahrgenommen wird. Sind aktuelle Mitarbeiter der Meinung, dass Bewerber und andere Stakeholder ein positives Unternehmensimage wahrnehmen, ändert sich die Arbeitszufriedenheit der aktuellen Mitarbeiter zum Positiven. Im Gegensatz dazu steht ein klarer Zusammenhang zwischen der Absicht von Arbeitnehmern den Arbeitgeber zu verlassen und deren Meinung, dass Außenstehende schlecht über das Unternehmen denken (Riordan et al. 1997). Dieser Erkenntnis schließen sich auch Lievens et al. an. In ihrer Studie über Mitarbeiter beim Militär fanden sie heraus, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Einstellung zum Militär als Arbeitgeber und der Meinung über die externe Einstellung zum Unternehmensimage besteht. Weiters konnte festgestellt werden, dass sich Angestellte des Militärs eher mit dem Arbeitgeber identifizieren, wenn sie der Meinung sind, dass Außenstehende ein positives Image mit dem Militär assoziieren (Lievens et al. n.d.). Einen ähnlichen Gedanken verfolgen auch Andreassen et al. und zeigen in ihrer Studie, dass Arbeitnehmer eher für einen Arbeitgeber tätig sein wollen, wenn das eigene Image jenem des Unternehmens ähnelt (Andreassen et al. 2004). Diese „Social Identity Theory“ findet sich auch bei der Unternehmensmarke wider. Wenn das Unternehmen über eine positive Unternehmensmarke verfügt, identifizieren sich aktuelle oder potenzielle Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Dadurch erfolgt ein Übergang des Corporate Brands auf die individuellen Personen (Backhaus et al. 2004; Meffert et al. 2002, 192). Andere Studien zeigen, dass sich Bewerber vor allem für jene Unternehmen interessieren, deren Image der eigenen Persönlichkeit ähnelt (Lievens et al. 2003).

Das Unternehmensimage teilt sich in drei Faktoren auf, die Bewerber bei der Suche nach einem attraktiven Arbeitgeber in Betracht ziehen. Als erster Punkt kann dabei die Bekanntheit der Produkte des Unternehmens genannt werden (Teufer 1999, 144ff). So ist nicht weiter verwunderlich, dass zu den beliebtesten Unternehmen Österreichs Procter&Gamble, DM und Trodat zählen (Österreichs beste Arbeitgeber 2007; <http://www.greatplacetowork.com>). Diesen drei Unternehmen ist gemeinsam, dass sie Produkte herstellen, die sowohl bekannt sind als auch über ein positives Image verfügen. Als weiterer Punkt trägt nach Teufer die Wirtschaftskraft des Unternehmens maßgeblich zu dessen positiven Imageaufbau bei. Für Unternehmen mit positiven Wachstumschancen wird es demnach einfacher sein, attraktive zukünftige Arbeitnehmer für sich zu begeistern als jene Unternehmen, die wirtschaftlich eher ein negatives Bild von sich präsentieren. Zuletzt unterstützt eine gelebte Unternehmenskultur die positive Verankerung des Unternehmensimages in den Köpfen Außenstehender (Teufer 1999, 144ff). Nach Andreassen et al. kann zudem das positive Image, welches ein Unternehmen als Arbeitgeber aufweist, auch die relative Attraktivität am Markt verbessern (Andreassen et al. 2004).

4.2 Die Identität

Ein ausgeklügeltes und gut durchdachtes Personalmarketing kann bei dem Aufbau einer konsistenten Identität große Hilfe leisten (Batz 1996, 211). Dabei muss nach Hatch et al. bei der Definition der Identität des Unternehmens darauf geachtet werden, dass sich diese in zwei verschiedene Bereiche unterteilt: Organisations- und Unternehmensidentität (Hatch et al. 2000, 12).

Die Organisationsidentität stellt nach Dutton et al. jene Eigenschaften des Unternehmens dar, welche ihm von den Mitarbeitern zugeschrieben werden und wie andere über das Unternehmen denken sollen. Dabei handelt es sich bei der Organisationsidentität um relativ statische Charakteristika, die das Unternehmen nach außen hin unverwechselbar machen und in den Wurzeln des Unternehmens verankert sind (Dutton et al. 1999). Daraus folgt, dass die Identität Veränderungen gegenüber relativ resistent ist (Ind 1997, 45). Zu den Eigenschaften, welche die Identität ausmachen, zählen neben der Unternehmenskultur auch die Mission, die Philosophie und Werte, die das Unternehmen verfolgt (Ind 1997, 43). Dazu kommt,

dass die Identität keinen kurzfristigen Charakter besitzt, sondern mit dem Unternehmen wächst. Es liegt also an den Unternehmen eine solche Identität zu entwickeln, die bei Außenstehenden langfristig einen positiven Eindruck hinterlässt und zudem klar von den Mitbewerbern unterschieden werden kann (Beer 1995, 20).

Die Unternehmensidentität lässt sich nach Hatch et al. „*how an organization expresses and differentiates itself in relation to its stakeholders*“ beschreiben. Nach Meinung dieser Autoren darf nicht vernachlässigt werden, dass sich das Unternehmen in einem dynamischen Umfeld bewegt und dass die Abgrenzung von den Mitbewerbern einen Wettbewerbsfaktor darstellt. Zudem kommt hinzu, dass die Identität für den Kunden einen Wert darstellt, wodurch höhere Preise für das Produkt verlangt werden können (Hatch et al. 2000, 13). Meiner Meinung nach lässt sich diese Eigenschaft auch auf den Arbeitsmarkt spiegeln: sind Bewerber der Meinung, dass das gewünschte Unternehmen über eine für sie interessante Identität verfügt, geben sie sich möglicherweise mit einem niedrigeren Gehalt zufrieden. Dies kann man beispielsweise bei bekannten Beratungsunternehmen sehen, welche relativ niedrige Einstiegsgehälter anbieten, aber aufgrund der Kultur, der Mission und des Rufes viele der besten Universitätsabsolventen anziehen. Nach Beer ist es von besonderer Bedeutung, dass die Unternehmensidentität fest in den Wurzeln des Unternehmens verankert ist, wobei auf die Schwächen und Stärken des Unternehmens Rücksicht genommen werden muss. Wie auch beim Unternehmensimage muss die Unternehmensidentität dermaßen gestaltet sein, dass eine eindeutige Differenzierung von den Mitbewerbern stattfindet. Nur wenn das Unternehmen durch seine individuelle Identität am Markt positioniert werden kann, lassen sich externe Adressaten positiv beeinflussen (Beer 1995, 20ff). Meiner Meinung nach werden potenzielle Arbeitnehmer möglicherweise von einer Bewerbung bei dem Unternehmen abgehalten, wenn die Unternehmensidentität nicht dermaßen gestaltet ist, dass sie sich von anderen Unternehmen unterscheidet. Somit wird klar, dass auf die Kommunikation der richtigen Informationen besonderen Wert gelegt werden muss.

Auch wenn die Unternehmens- und die Organisationsidentität viele Überschneidungspunkte aufweisen, gibt es dennoch Unterschiede zwischen ihnen. So hat die Unternehmensidentität vor allem das Management als Perspektive und

spricht in seiner Kommunikation besonders Außenstehende wie beispielsweise Bewerber an. Die Organisationsidentität hingegen betrifft sämtliche Mitglieder des Unternehmens und richtet sich vorrangig an Mitglieder des Unternehmens und interne Stakeholder (Hatch et al. 2000, 17). Da bei dieser Diplomarbeit jedoch beide Gruppen von Adressaten – sowohl die internen Mitarbeiter als auch die potenziellen Bewerber – von Interesse sind, werde ich keine Unterscheidung zwischen Organisations- und Unternehmensidentität machen. Sobald von Identität geschrieben wird, bezieht sich dies auf beide Arten der Identität.

Ausgehend von der eigenen Position wird die Identität des Unternehmens anders erachtet. Nach Simoes et al. schreibt so die visuelle und graphische Perspektive der Identität andere Kommunikationsmittel zu als beispielsweise jene des Marketings. Für erstere zeigt sich die Identität vor allem durch Unternehmenssymbole – wobei hier sowohl interne als auch externe Adressaten angesprochen werden. Mithilfe dieser Symbole, welche zumeist das Corporate Design des Unternehmens ausmachen, werden die strategischen und visuellen Elemente der Identität an die Adressaten kommuniziert. Das Marketing bezieht sich auf die Markenidentität des Unternehmens. So treten vor allem Verbindungen zwischen der Markenidentität und der Unternehmensidentität auf, wenn die Marke einen Mantel über das Unternehmen legt. Auf im Unternehmen verankerte Aspekte wie Bedürfnisse der Mitarbeiter und den Unternehmensinhalte achtet die Organisationslehre. Die Unternehmensidentität wird hier vorrangig in jenen Attributen gesehen, die zentral und dauerhaft das Unternehmen bestimmen. Fächerübergreifende Studien sehen nach Simoes et al. in der Unternehmensidentität die Art und Weise, wie und mit welchen Mitteln sich das Unternehmen sowohl nach innen als auch nach außen repräsentiert (Simoes et al. 2005).

4.3 Die Unternehmensmarke – Corporate Brand

Als übergeordneten Begriff zum Thema Image und Identität kann die Unternehmensmarke gesehen werden. Diese ist nach Meffert et al. ein „fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild über eine Unternehmung“ (Meffert et al. 2002, 184) und betrifft Unternehmensbereiche wie Unternehmenskommunikation, Personal und Produktmanagement (Ind 1997, 42).

Die Corporate Brand hat als Adressat unterschiedliche Zielgruppen, die einerseits innerhalb des Unternehmens, andererseits außerhalb des Unternehmens zu finden sind (Meffert et al. 2002, 186).

Ind betrachtet die Unternehmensmarke als eine Chance, die eigenen Mitarbeiter zu motivieren und auf diese Weise ihre Performance zu steigern. Eine positive Assoziation der Unternehmensmarke kann dazu beitragen, Stabilität im Unternehmen zu sichern und auf diese Weise Wissensabgang zu vermeiden (Ind 1997, 91ff). Auch Aurand et al. unterstützen diese Meinung und schreiben, dass ein Zusammenhang zwischen der Motivation der Mitarbeiter für das Unternehmen zu arbeiten und ihrer Identifikation mit der Unternehmensmarke besteht (Aurand et al. 2005). Dazu benötigt es jedoch effektiver Kommunikation, um es den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Diese Kommunikation muss nach Ind bei der Unternehmensidentität ansetzen, da in dieser die Unternehmenswerte, die Mission und die Philosophie beinhaltet sind und diese vorgeben, welche Inhalte den Mitarbeitern mitgeteilt werden sollen. Dabei können bei der Kommunikation von Informationen drei verschiedene Strategien verfolgt werden. Als erste Möglichkeit gilt die Kommunikation zu allen Mitarbeitern, wobei dies über interne Massenmedien erfolgen kann. So kann beispielsweise das E-Mail dazu dienen, aktuelle Informationen auf schnelle und günstige Weise im Unternehmen zu verteilen. Das vorrangige Ziel dieser Art von Kommunikation ist die Förderung der Motivation der Mitarbeiter. Die Ansprache einzelner Segmente von Mitarbeitern ist der zweite Weg, um Informationen an die Arbeitnehmer weiterzugeben. Wichtig dabei ist zu beachten, dass zum richtigen Zeitpunkt die richtige Information an die richtigen Mitarbeiter weitergegeben wird. Durch diese zielgerichtete Verteilung von News können diese präziser und in Folge effizienter verteilt werden. Die wohl am schwierigsten zu kontrollierende Art von Kommunikation ist jene zwischen zwei Personen. Die Kommunikation von Informationen an eine einzelne Person vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter dient in erster Linie der Motivation, auch wenn sie aus rein informativem Zweck geschehen kann. Nach Ind sollen alle drei Arten der Kommunikation zum Standard des Unternehmens gehören und somit Teil der gelebten Kultur sein (Ind 1997, 91ff). Auch Kress schließt sich der Meinung von Ind an und bezeichnet eine wirkungsvolle Kommunikation im Unternehmen als Schlüssel

zur Förderung der Glaubwürdigkeit des Managements. Die Weitergabe von Informationen an die Mitarbeiter unterstützt somit die Personalarbeit und hilft auf diese Weise die Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, da diese motivierter, zielgerichteter und produktiver agieren (Kress 2005).

Im nachfolgenden Abschnitt dieser Diplomarbeit werden die behandelten theoretischen Themen nochmals anhand einer empirischen Untersuchung an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in Wien aufgegriffen.

5 EMPIRISCHE STUDIE ZUM THEMA PERSONALMARKETING AN DER FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN IN WIEN

Der fünfte Teil dieser Diplomarbeit beinhaltet die empirische Untersuchung von Personalmarketing an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in Wien. Mit Hilfe dieser Studie soll aufgezeigt werden, welche Arbeitgebereigenschaften für Studenten verschiedenster Semester bedeutend sind, welche Imagearten bei der Suche nach dem Wunscharbeitgeber beachtet werden und welche Informationsquellen zukünftige Arbeitnehmer nutzen, um sich über einen potenziellen Arbeitgeber zu informieren. Zudem wird aufgezeigt, wie sich diese Erkenntnisse zwischen männlichen und weiblichen Studenten unterscheiden und ob der Studienfortschritt bzw. die Arbeitserfahrung Einfluss auf die Ergebnisse haben. Es wird außerdem berechnet, wie viele Studenten von sich selbst behaupten ein High Potential zu sein und ob deren Erwartungen an einen Arbeitgeber und ihre Imageeinschätzungen von „normalen“ Studenten variieren.

Zur Berechnung der Ergebnisse wurde die Statistik-Software SPSS 15.00 in Form einer Studentenversion genutzt und bei der Auswertung wurde vor allem auf das Buch von Field zurückgegriffen (Field, 2005).

5.1 Sample, Methode und demographische Verteilung

Die empirische Untersuchung an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in Wien erfolgte mittels einer quantitativen Befragung von Studenten in Form eines Fragebogens in Papier-Bleistift Form (siehe Appendix 1). Bei der Erstellung der Fragen wurde darauf geachtet, dass alle wichtigen Bereiche dieser Diplomarbeit abgedeckt wurden und die Länge des Fragebogens in einem vernünftigen Maß blieb. Der Fragebogen beinhaltete elf Fragen, wobei sechs rein demographischer Natur waren. Um die Verständlichkeit der Fragen zu testen, wurde im Zuge eines Pre-Tests der Fragebogen an fünf Studenten verteilt. Nach deren Feedback wurden die Fragen teilweise neu gestellt und deren Reihenfolge geändert.

Die Verteilung der Fragebögen verfolgte auf verschiedenem Wege: im Zeitraum von Februar bis April 2007 wurde der Fragebogen an ca. 150 Studenten an der Fakultät per Hand verteilt, per E-Mail verschickt und bei einer Vorlesung ausgegeben. Bei der Verteilung der Fragebögen wurde darauf geachtet, dass eine Ausgewogenheit zwischen männlichen und weiblichen Studenten stattfindet. 133 der 150 Fragebögen konnten zur Analyse herangezogen werden. Bei den anderen fehlten wichtige demographische Daten wie das Geschlecht, sodass diese für die Berechnung nicht beachtet werden konnten.

60,9% der Befragten waren weibliche Studenten, 39,1% männliche, wobei der Großteil der Teilnehmer Internationale Betriebswirtschaft (IBWL) studiert (55,6%). 37,6% wählten als Studium Betriebswirtschaft und der Rest setzt sich aus Studenten der Wirtschaftsinformatik, Statistik, Volkswirtschaftslehre und anderen Studienrichtungen zusammen. Bei dieser empirischen Untersuchung wird aufgrund dieser Verteilung rein auf die Unterschiede zwischen Internationaler Betriebswirtschaft und Betriebswirtschaft eingegangen.

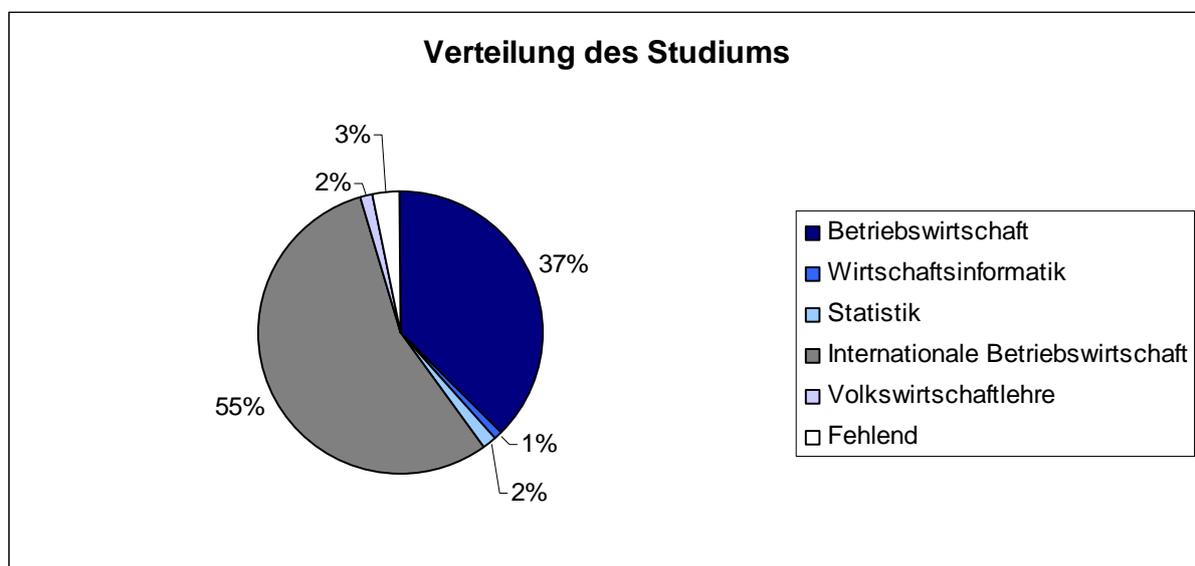


Abbildung 10

Verteilung des Studiums

Die Studenten wurden über ihre besuchten bzw. Wunsch-Kernfachkombinationen (KFK) befragt. Diese Antwort soll Unternehmen helfen herauszufinden, auf welche Arbeitgebereigenschaften die jeweiligen Studenten besonderen Wert legen und welche Signale für welche Studenten am effektivsten genutzt werden können. Am häufigsten wurde die KFK „International Management“ genannt, gefolgt von „International Marketing“, „Marketing“ und „Organisation“. Die wenigsten häufig besuchten KFK's sind „Wirtschaftsinformatik“, „Public Utility Management“, „Investmentanalyse“ und „Financial Engineering“.

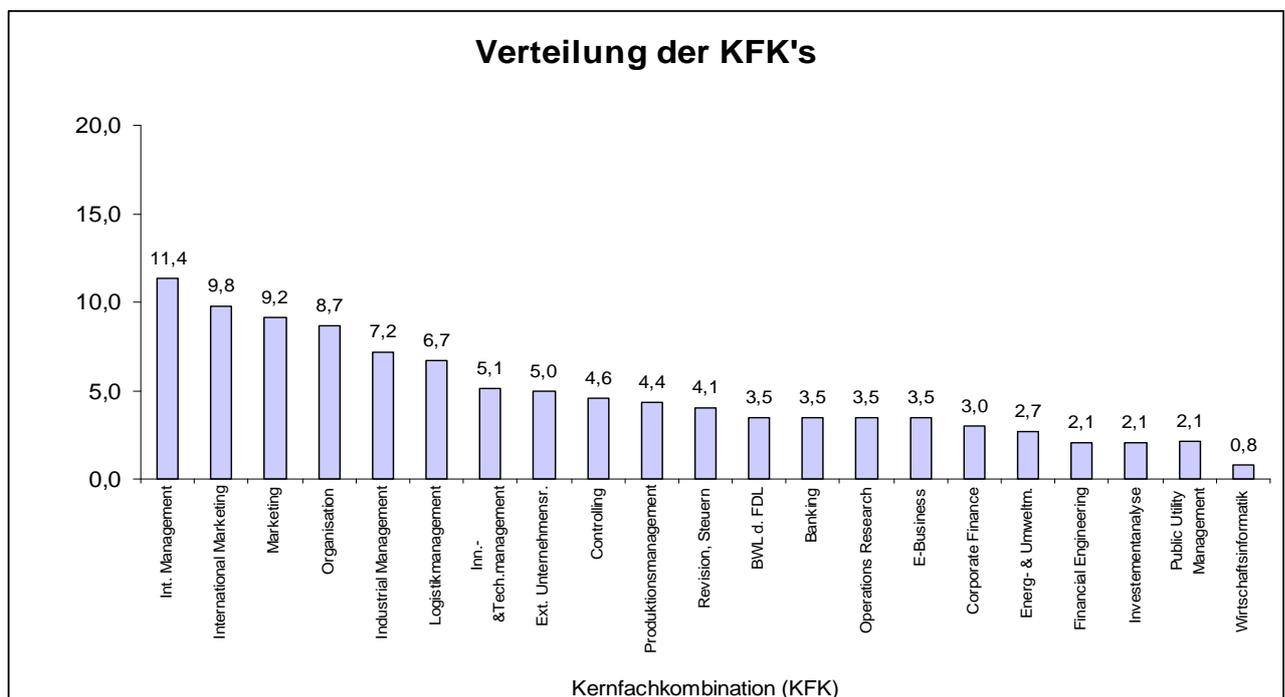


Abbildung 11
Verteilung der KFK's

Der Studienfortschritt der Studenten verteilt sich folgendermaßen: 36,1% befinden sich im 1.-4.Semester, 24,8% im 5.-8.Semester, 26,3% im 9.-10. Semester und 12,8% der Befragten studieren seit mehr als 10 Semestern. Auf diese Verteilung wird in der Analyse der Befragung geachtet, um herauszufinden, ob Studenten mit höherem Studienfortschritt bei der Wahl ihres Wunscharbeitgebers andere Präferenzen haben als jüngere.

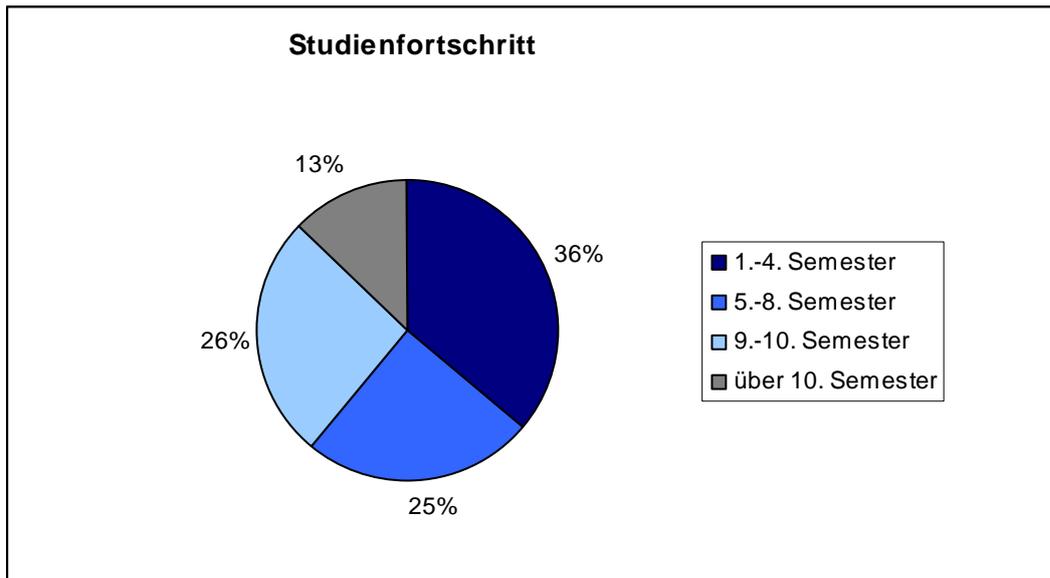


Abbildung 12

Verteilung des Studienfortschritts

Um zu analysieren, ob erwerbstätige Studenten auf andere Kriterien bei der Auswahl ihres Wunscharbeitgebers Wert legen als jene Studenten, die nicht neben ihrem Studium arbeiten, wurde dieser Faktor abgefragt. 41,4% der Studienteilnehmer gaben an, dass sie ausschließlich studieren, 20,3% arbeiten bis zu 10 Stunden pro Woche, 16,5% zwischen 11 und 20 Stunden, 12,8% zwischen 21 und 30 Stunden und bei 9% kann man mit einer Vollzeitbeschäftigung von über 30 Stunden pro Woche ausgehen.

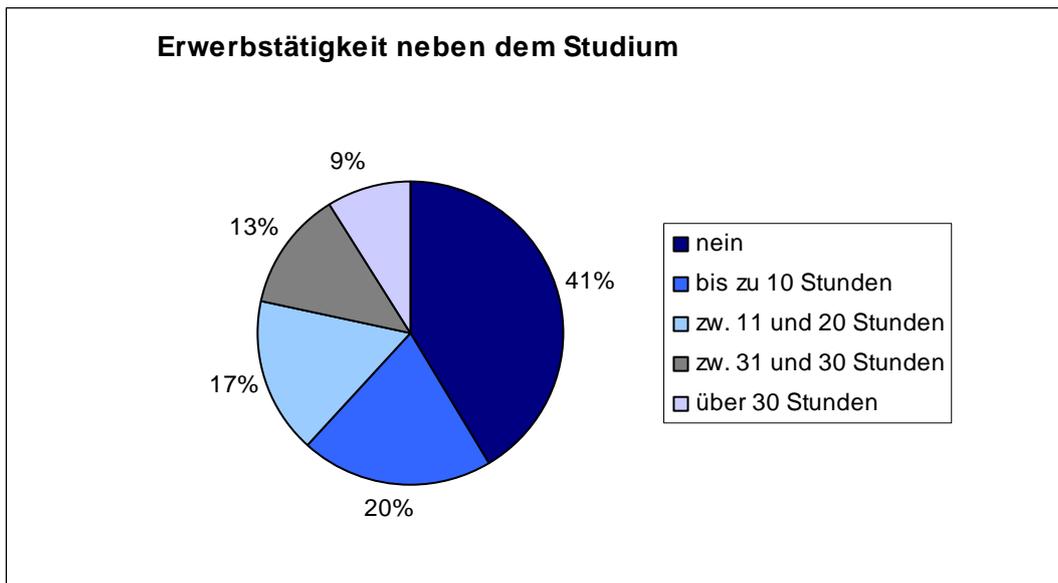


Abbildung 13

Erwerbstätigkeit neben dem Studium

Da die Bedeutung von High Potentials in dieser Diplomarbeit einen wichtigen Teil einnimmt, wurden die Studienteilnehmer gebeten, ihre eigenen Studienleistungen einzuschätzen. 6% der Studenten gaben an, ein High Potential zu sein, 33,8% bewerteten ihre Studienleistung als überdurchschnittlich, 57,1% als durchschnittlich und 2,3% als unterdurchschnittlich. Auch diese Kategorisierung wird bei der Auswertung der Fragen beachtet.

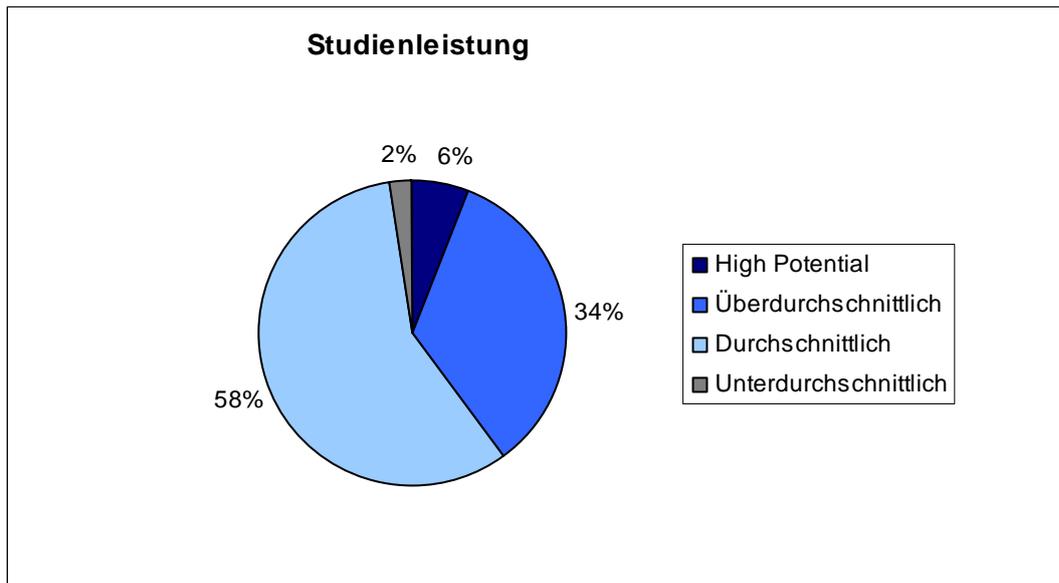


Abbildung 14
Studienleistung

Die Studie hinterfragt zudem die Einschätzung der Studenten in Bezug auf ihre Jobaussichten. Hier zeigt sich nach dem Kruskal Wallis Test ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern (Asymptotische Signifikanz: 0,008). 7,6% der Frauen geben an, dass sie sofort einen Arbeitsplatz finden würden und 31,6% sind der Meinung, dass sie nach 4 Wochen Suchzeit eine Position hätten. Die männlichen Studenten sind hier zuversichtlicher: 15,7% geben an, dass sie sofort einen interessanten Arbeitsplatz finden würden und 41,7% könnten diesen nach einer Suchzeit von 4 Wochen einnehmen (siehe Appendix 2). Dieses Ergebnis macht deutlich, dass sich Frauen bei der Suche nach einem Arbeitgeber deutlich weniger zutrauen oder höhere Ansprüche an das Wunsch-Unternehmen stellen und daher bei der Wahl eines Unternehmens kritischer vorgehen. Letzteres hat sich auch bereits bei der Bewertung der Unternehmenseigenschaften gezeigt, bei welchen Frauen den Charakteristika höhere Bewertungen zuschrieben.

Auffallend ist zudem, dass ein stark signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen in Bezug auf Studienleistung und Jobaussichten besteht (Asymptotische Signifikanz von 0,000, siehe Appendix 3). Studenten, die ihre Studienleistungen als außergewöhnlich gut bzw. überdurchschnittlich einschätzen, sind auch der Meinung dass sie sehr schnell einen für sie interessanten Job finden würden. Während 50% der selbst ernannten High Potentials angeben, dass sie sofort einen ansprechenden Arbeitsplatz finden würden, behaupten dies nur 9,6% der durchschnittlichen Studenten (siehe Appendix 4).

Da es für Unternehmen als potenzielle Arbeitgeber durchaus von Interesse sein müsste, über welche Kanäle sich zukünftige Arbeitnehmer über sie informieren, wurde dies mithilfe der Befragung erhoben. Ganz klar steht hier die Homepage des Unternehmens im Vordergrund, über welche 94,7% der Studienteilnehmer Informationen erfassen. Bereits weit abgeschlagen dienen als zweitwichtigste Informationsquelle Medienberichte (68,2%) und Informationsmaterial des Unternehmens (43,9%) den Studenten. Nach der Studie werden die Meinung von aktuellen Mitarbeitern von 41,7% der Studienteilnehmer und die Meinung von externen Personen von 39,4% eingeholt. Die am seltensten genutzten Kanäle sind Informationsveranstaltungen (35,3%) und Meinungen ehemaliger Mitarbeiter (24,2%). Der Mann-Whitney Test zeigt keinen signifikanten Unterschied bei der Informationssuche zwischen den Geschlechtern. Auch der Studienfortschritt, die Studienleistung und das gewählte Studium haben nach dem Kruskal Wallis Test keinen Einfluss auf die Wahl von Informationsquellen.

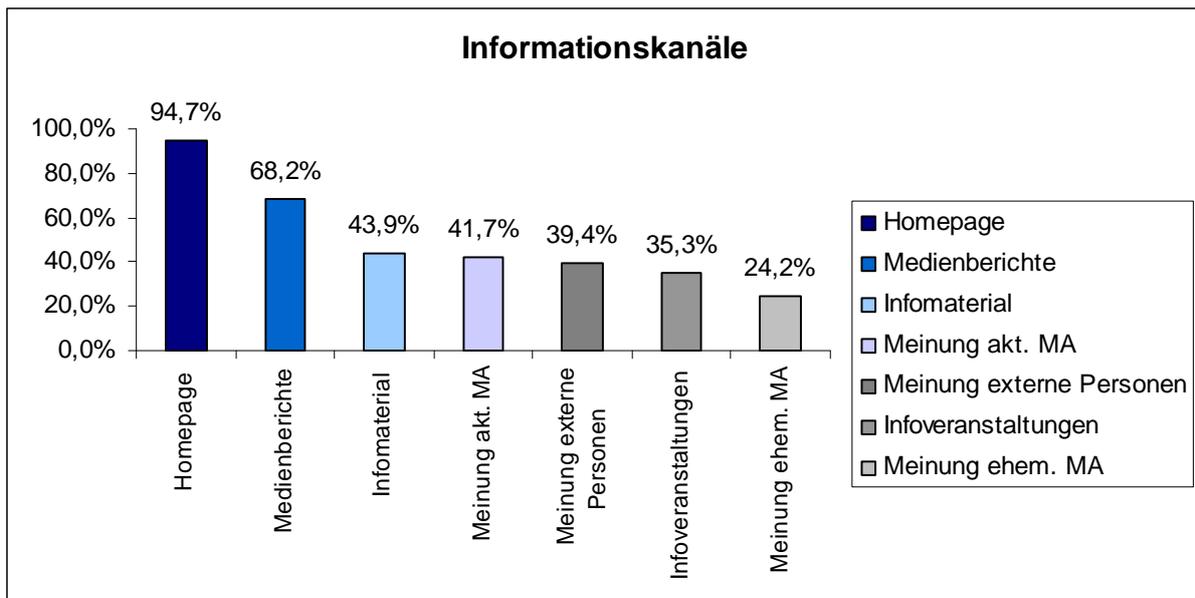


Abbildung 15
Informationskanäle

In den folgenden zwei Kapiteln wird auf die einzelnen Fragen genauer eingegangen und diese werden mittels statistischer Tests ausgewertet.

5.2 Arbeitsplatzcharakteristika

Die erste Frage beschäftigte sich mit der Bedeutung von Unternehmenseigenschaften bei der Wahl eines Wunscharbeitgebers. Die Studienteilnehmer konnten 15 Charakteristika mit den Punkten von 1 bis 6 bewerten, wobei 1 für „überhaupt nicht wichtig“ steht und 6 für „sehr wichtig“. Die größte Bedeutung hat nach der deskriptiven Berechnung das „positive Betriebsklima“ eines Unternehmens mit einem Mittelwert von 5,45 und am wenigsten wichtig wird die „Nähe zum Wohnort“ mit einem Mittelwert von 3,67 gesehen.

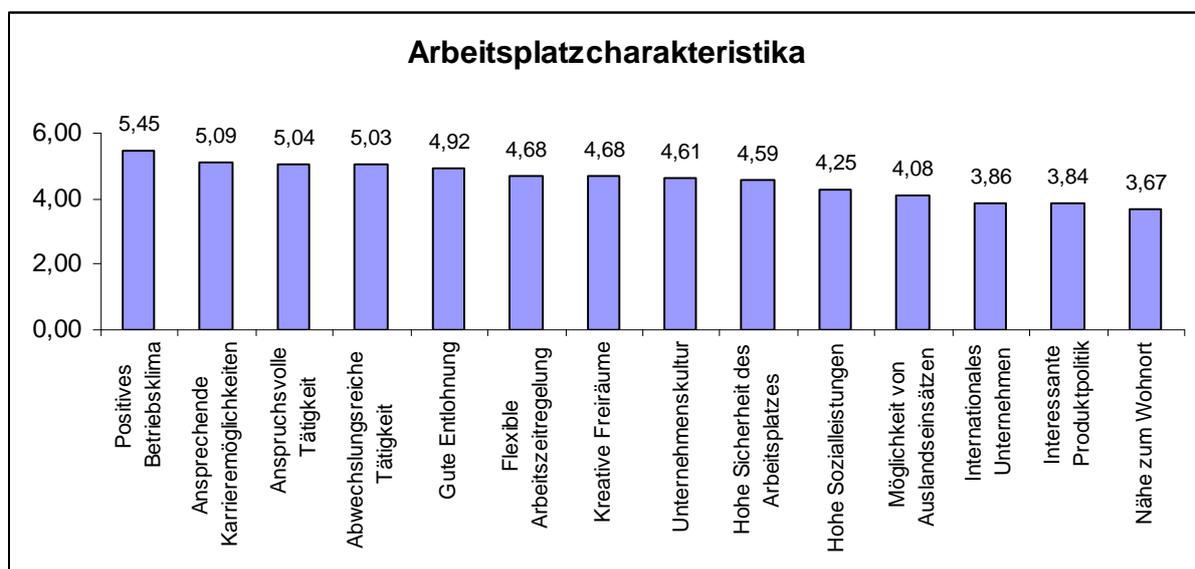


Abbildung 16

Arbeitsplatzcharakteristika

5.2.1 Arbeitsplatzcharakteristika und das Geschlecht

Bei der Aufstellung des Fragebogens wurde gezielt darauf geachtet, dass sich die Unternehmenseigenschaften in zwei Kategorien einteilen lassen. Einerseits sind es Arbeitsgeber-Charakteristika, die beobachtet werden können und andererseits mussten die Studienteilnehmer jene Eigenschaften beurteilen, die nicht greifbar, sondern nur schätzbar sind. In der folgenden Tabelle werden die Eigenschaften genau unterteilt:

Beobachtbare Unternehmenseigenschaften	Unbeobachtbare Unternehmenseigenschaften
Gute Entlohnung	Unternehmenskultur
Internationales Unternehmen	Anspruchsvolle Tätigkeit
Interessante Produktpolitik	Kreative Freiräume
Ansprechende Karrieremöglichkeiten	Abwechslungsreiche Tätigkeit
Flexible Arbeitszeitregelungen	Positives Betriebsklima
Hohe Sozialleistungen	Hohe Sicherheit des Arbeitsplatzes
Nähe zum Wohnort	
Möglichkeit von Auslandseinsätzen	
Weiterbildungsmöglichkeiten	

Tabelle 4

Unternehmenseigenschaften

Um zu evaluieren, wie die Präferenzen zwischen männlichen und weiblichen Studenten variieren, wurden die einzelnen Unternehmenseigenschaften für die beiden Gruppen separat ausgewertet. Dabei kam ich zu dem Schluss, dass Frauen bei der Wahl ihres Wunscharbeitgebers sowohl mehr Wert auf die beobachtbaren Eigenschaften legen (Mittelwert Frauen: 4,42; Mittelwert Männer: 4,3), als auch auf die nicht-beobachtbaren (Mittelwert Frauen: 5,04; Mittelwert Männer: 4,75). Um einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Geschlechtern zu evaluieren, wurden bei der Auswertung der Daten zunächst die Annahmen für eine erfolgreiche Durchführung eines T-Tests getestet (Normalverteilung der Daten, Daten sind im Intervall-Level gemessen, Homogenität der Varianzen und Unabhängigkeit der Gruppen). Da diese Annahmen für den parametrischen T-Test nicht erfüllt wurden, wurde auf den nicht-parametrischen Mann-Whitney Test zurückgegriffen. Dieser ist robuster als der T-Test und es müssen weniger Annahmen erfüllt sein.

Bei der Auswertung der Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei den gewünschten Arbeitsplatzseigenschaften zeigte sich, dass die Charakteristika „Flexible Arbeitszeitregelung“, „Hohe Sozialleistungen“, „Positives Betriebsklima“ und „Hohe Sicherheit des Arbeitsplatzes“ einen signifikanten Unterschied zwischen den Geschlechtern aufweisen (siehe Appendix 5). Besonders interessant hierbei ist der Unterschied zwischen der Bedeutung des Charakteristikums „Hohe Sicherheit des Arbeitsplatzes“. Frauen bewerteten die Arbeitsplatzsicherheit durchschnittlich mit 4,9 Punkten, Männer jedoch nur mit 4,12 (Stark signifikanter Unterschied mit asymptotischer Signifikanz von 0,000). Dieses Ergebnis könnte bedeuten, dass

Frauen in Hinblick auf Karriere nicht nur ihre eigenen Interessen berücksichtigen, sondern eine zukünftige Familienplanung nicht außer Acht lassen. Dies geht auch Hand in Hand mit den Sozialleistungen und der flexiblen Arbeitszeitregelung (stark signifikanter Unterschied mit asymptotischer Signifikanz von 0,001 bzw. signifikanter Unterschied mit asymptotischer Signifikanz von 0,044). Unternehmen könnten diese Information insofern verwerten, als dass sie potenziellen Arbeitnehmerinnen auch für zukünftige Karenzzeiten das schriftliche Versprechen geben, genau an ihren Arbeitsplatz zurückkehren zu können. Darüber hinaus kann eine flexible Arbeitszeitregelung für Frauen ein ausschlaggebendes Auswahlkriterium für einen Arbeitgeber sein. In Hinblick auf die neuen Möglichkeiten der Karenzzeit wäre es interessant zu sehen, ob die Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit für Männer zukünftig von größerer Wichtigkeit sein wird.

Bezug nehmend auf das Betriebsklima erkennt man, dass Frauen dieses mit durchschnittlich 5,62 Punkten bewertet haben. Das positive Betriebsklima ist demnach ein Knock-out Kriterium bei der Wahl eines Arbeitgebers. Auch Männer messen dem Klima eine hohe Bedeutung bei, stehen mit einer durchschnittlichen Bewertung von 5,18 Punkten dennoch unter jener ihrer weiblichen Studienkolleginnen, womit ein stark signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern erkennbar ist (Asymptotische Signifikanz von 0,000). Nichtsdestotrotz stellt das Klima auch bei den Männern die wichtigste Unternehmenseigenschaft dar. Arbeitgeber müssen diesem Ergebnis zufolge besonderen Wert darauf legen, dass die interne Kommunikation stimmt und auftretende Probleme schnell gelöst werden. Möglich wäre dies durch die Implementierung einer Mentoring-Position, welche als gezielte Personalmarketing-Maßnahme wirken könnte. Darüber hinaus könnte die Schaffung von Cafeteria-Systemen oder die Veranstaltung von außerbetrieblichen Veranstaltungen die Stimmung zwischen den Mitarbeitern verbessern und stärken und auf diese Weise das Betriebsklima positiv beeinflussen.

5.2.2 Arbeitsplatzcharakteristika und das Studium

Die Wahl des Studiums hat durchaus einen Einfluss auf die gewünschten Eigenschaften eines Unternehmens als Arbeitgeber. Bei den Charakteristika „Anspruchsvolle Tätigkeit“, „Internationales Unternehmen“, „Interessante

Produktpolitik“ und „Möglichkeit von Auslandseinsätzen“ zeigt der Mann-Whitney Test signifikante Unterschiede zwischen den Studenten der Betriebswirtschaft und jener der Internationalen Betriebswirtschaft (siehe Appendix 6). BWL-Studenten bewerten die „Anspruchsvolle Tätigkeit“ mit durchschnittlich 4,84 Punkten, während IBWL-Studenten dieser Unternehmenseigenschaft durchschnittlich 5,14 Punkte einräumen (Signifikanter Unterschied mit einer asymptotischen Signifikanz von 0,040). Nicht erstaunlich ist der stark signifikante Unterschied in Bezug auf Internationalität als Wunschkriterium. Dieses nimmt bei BWL-Studenten eine durchschnittliche Wertung von 3,26 Punkten ein, bei IBWL-Studenten 4,28 (Stark signifikanter Unterschied mit einer asymptotischen Signifikanz von 0,000). Auch die „Interessante Produktpolitik“ wird von Studenten der Internationalen Betriebswirtschaft als wichtiger erachtet (4,03 Punkte im Durchschnitt im Gegensatz zu 3,48 Punkte, signifikanter Unterschied mit einer asymptotischen Signifikanz von 0,005). Gleich wie bei den anderen Unternehmenseigenschaften verhält es sich auch mit der „Möglichkeit von Auslandseinsätzen“. IBWL-Studenten bewerten dieses Charakteristikum mit 4,26 Punkten, BWL-Studenten legen mit 3,76 Punkten deutlich weniger Wert darauf, womit ein signifikanter Unterschied zwischen den Studienrichtungen erkennbar wird (Asymptotische Signifikanz von 0,050). Interessant zu beobachten ist, dass ein schwach signifikanter Unterschied zwischen den Studien in Bezug auf den Wunsch nach kreativen Freiräumen besteht (Asymptotische Signifikanz von 0,072). Während IBWL-Studenten dieser Unternehmenseigenschaft durchschnittlich 4,47 Punkte zuordnen, nehmen diese bei BWL-Studenten einen höheren durchschnittlichen Wert von 4,88 Punkten ein.

Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass IBWL-Studenten die internationale Ausrichtung ihres Studiums wichtig ist und dass sie nicht umsonst diese Studienrichtung gewählt haben. International ausgerichteten Unternehmen kann dieses Wissen bei der gezielten Ansprache der gewünschten Mitarbeiter durchaus helfen. Diese Studie zeigt klar, dass Unternehmen bei der Kommunikation mit potenziellen Arbeitnehmern durchaus mit ihrer Internationalität punkten können – vor allem, wenn Studenten der Internationalen Betriebswirtschaft kontaktiert werden. Ähnlich verhält es sich mit der „Möglichkeit von Auslandseinsätzen“. Warum IBWL-Studenten höheren Wert auf die „Anspruchsvolle Tätigkeit“ und die „Interessante Produktpolitik“ legen, und BWL-Studenten „Kreative Freiräume“ als wichtiger

erachten, kann mit Hilfe dieser Befragung nicht erklärt werden. Es sind zukünftig noch weitere Studien notwendig, um dieses Ergebnis zu untermauern.

5.2.3 Arbeitsplatzcharakteristika und Wahl der Kernfachkombination

Bei der Berechnung der Unterschiede zwischen den Gruppen in Bezug auf Arbeitsplatzcharakteristika und Wahl der KFK konnte bei den Eigenschaften „Gute Entlohnung“ und „Hohe Sicherheit des Arbeitsplatzes“ ein schwach signifikanter (Asymptotische Signifikanz von 0,076) bzw. ein signifikanter Unterschied (Asymptotische Signifikanz von 0,035) festgestellt werden (siehe Appendix 7). Auffallend ist vor allem der hohe Wert, den Studenten der KFK „Investmentanalyse“ der „Guten Entlohnung“ zuschreiben. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 5,60 Punkten liegen sie klar über dem Durchschnitt von 4,86 Punkten. Besonders gering wird die „Gute Entlohnung“ mit 3,67 Punkten von Studenten des Energie- und Umweltmanagements bewertet. Die „Hohe Sicherheit des Arbeitsplatzes“ nimmt mit einer durchschnittlichen Bewertung von 5,50 Punkten vor allem bei Studenten der Wirtschaftsinformatik einen hohen Stellenwert ein. Da jedoch nur zwei Studenten dieser KFK an der Befragung teilgenommen haben, ist dies kein repräsentatives Ergebnis. Auch Studenten der KFK „Corporate Finance“ bzw. „Investmentanalyse“ bewerten die Sicherheit des Arbeitsplatzes mit durchschnittlich 5,43 Punkten bzw. 5,40 Punkten höher als der Durchschnitt. Die geringste Bedeutung hat die Sicherheit des Arbeitsplatzes für Studenten der Vertiefung „Revision, Steuern, Treuhand“. Sie liegen mit 3,50 Punkten unter dem Durchschnitt von 4,54 Punkten.

5.2.4 Arbeitsplatzcharakteristika und der Studienfortschritt

In Bezug auf den Studienfortschritt und die Arbeitsplatzcharakteristika konnten sehr interessante Ergebnisse generiert werden (siehe Appendix 8). Eine asymptotische Signifikanz zeigt sich vor allem bei „Anspruchsvolle Tätigkeit“ (0,004), „Abwechslungsreiche Tätigkeit“ (0,044) und „Weiterbildungsmöglichkeiten“ (0,007). Während die ersten beiden Unternehmenseigenschaften vorrangig von Studenten gewünscht werden, die kurz vor ihrem Studienabschluss stehen, sind die Weiterbildungsmöglichkeiten vor allem für jene Studienteilnehmer von Interesse, die noch 2-3 Semester zu studieren haben. Dies lässt sich meiner Meinung nach damit

erklären, dass eben jene Studenten, die in Kürze in das Berufsleben einsteigen werden, möglichst viel und schnell in der Praxis erfahren und lernen möchten. Da sie nur noch wenige Prüfungen zu absolvieren haben und möglicherweise einige Zeit nicht mehr lernen möchten, sind Weiterbildungsmöglichkeiten für sie von sekundärem Interesse.

5.2.5 Arbeitsplatzcharakteristika und die Studienleistung

Bei der Analyse der Gruppenunterschiede in Bezug auf Studienleistung und Arbeitsplatzcharakteristika zeigt der Kruskal Wallis Test, dass es einen signifikanten Unterschied zwischen den einzelnen Studentengruppen gibt (Asymptotische Signifikanz von 0,015, siehe Appendix 9). Während durchschnittliche Studenten „Kreative Freiräume“ mit einem durchschnittlichen Wert von 4,23 bewerten, erachten selbsternannte High Potentials diese als bedeutend wichtiger (Durchschnittswert: 5, asymptotische Signifikanz: 0,015). Es darf jedoch nicht vernachlässigt werden, dass nur acht High Potentials diese Frage beantworteten. Es wäre daher ratsam, diese Frage bei einem größeren Sample zu wiederholen.

Bei den anderen Arbeitsplatzcharakteristika zeigten sich keine Unterschiede zwischen den Gruppen.

5.2.6 Arbeitsplatzcharakteristika und die Erwerbstätigkeit

Zur Analyse der Unterschiede zwischen den Studenten in Bezug auf Erwerbstätigkeit wurde der Kruskal Wallis Test herangezogen. Es konnte lediglich ein schwach signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen in Bezug auf die „Gute Entlohnung“ festgestellt werden (Asymptotische Signifikanz von 0,091, siehe Appendix 10). Vor allem jene Studenten, die zwischen 21 und 30 Stunden in der Woche neben dem Studium arbeiten, schreiben der „Guten Entlohnung“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von 5,24 Punkten eine hohe Bedeutung zu. Am wenigsten wichtig ist mit 4,50 Punkten die „Gute Entlohnung“ für Studenten mit einer Erwerbstätigkeit von 11-20 Stunden. Da die Ursache für diese schwach signifikanten Unterschiede mit dieser quantitativen Befragung nicht geklärt werden kann, sollte mithilfe einer qualitativen Studie genauer auf diese Fragen eingegangen werden.

5.3 Imagearten

Nach Scholz nimmt das Image des Unternehmens einen bedeutenden Teil des Personalmarketing ein. Wie man in Kapitel 4 dieser Diplomarbeit nachlesen kann, sind es verschiedene Images, die Arbeitnehmer bei der Suche nach ihrem Wunscharbeitgeber beachten. Bei der Befragung der Studenten an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in Wien wurde die Bedeutung folgender Images abgefragt: Unternehmensimage, Branchenimage, Arbeitgeberimage und Standortimage. In den folgenden Kapiteln werden die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Gruppen von Studenten und den Imagearten evaluiert.

5.3.1 Image und Geschlecht

Die Wichtigkeit des Images wurde wie die Unternehmenseigenschaften mit einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 6 (sehr wichtig) abgefragt. Insgesamt wird das Unternehmensimage von den Teilnehmern als das wichtigste Image angesehen, gefolgt vom Arbeitgeberimage, dem Branchenimage und dem Standortimage.

Bezug nehmend auf die Bewertung des Images zwischen den Geschlechtern zeigt der nicht-parametrische Mann-Whitney Test bei der Bewertung von Branchenimages mit einer asymptotischen Signifikanz von 0,026 einen signifikanten Unterschied zwischen den Geschlechtern (siehe Appendix 11). Frauen erachten demnach das Branchenimage mit einer durchschnittlichen Bewertung von 4,26 Punkten als bedeutsamer als Männer (durchschnittliche Bewertung: 3,87). Für Unternehmen mit einem negativ behafteten Branchenimage wird es demnach wichtig sein, weibliche Studenten mit gezielten Personalmarketing-Maßnahmen zu kontaktieren, um unter dem negativen Branchenimage nicht zu leiden. Auch das Image des Unternehmens als Arbeitgeber zeigt mit einer asymptotischen Signifikanz von 0,091 einen schwach signifikanten Unterschied zwischen den Geschlechtern. Während Frauen dieser Imageart durchschnittlich 4,26 Punkte zuordnen, liegt dieser Wert bei männlichen Studenten mit 3,87 deutlich darunter. Diese Ergebnisse machen klar, dass Unternehmen vor allem bei der Ansprache von weiblichen Studenten auf die Kommunikation des Images Acht geben müssen, um als attraktiver Arbeitgeber in Betracht gezogen zu werden.

5.3.2 Image und Studium

Bei Berechnung der Unterschiede zwischen den Gruppen in Bezug auf Studium und Image lassen sich nach dem Mann-Whitney Test keine signifikanten Unterschiede erkennen (siehe Appendix 12).

5.3.3 Image und Wahl der Kernfachkombination

Der Kruskal Wallis Test zeigt keinen signifikanten Unterschied zwischen der Bewertung der Images und der Wahl der KFK's (siehe Appendix 13).

5.3.4 Image und Studienfortschritt

Der nicht-parametrische Kruskal Wallis Test erkennt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen in Bezug auf Studienfortschritt und ihrer Einschätzung des Images (siehe Appendix 14). Dieses Ergebnis zeigt, dass beim spezifischen Imageaufbau eines Unternehmens Studenten aller Semester gleich angesprochen werden können.

5.3.5 Image und Studienleistung

Zwischen den Gruppen der selbst geschätzten Studienleistungen und der Bewertung von Image konnte der Kruskal Wallis Test keinen signifikanten Unterschied erkennen (siehe Appendix 15). Demnach reagieren alle Studenten unterschiedlicher Studienleistungen ähnlich.

5.3.6 Image und Erwerbstätigkeit

In Bezug auf Erwerbstätigkeit und Image zeigt der Kruskal Wallis lediglich einen signifikanten Unterschied in Bezug auf das Standortimage (Asymptotische Signifikanz: 0,037, siehe Appendix 16). Die statistischen Tests belegen, dass Studenten umso weniger Wert auf das Standortimage legen, desto mehr sie neben dem Studium arbeiten. Das Unternehmensimage, das Arbeitgeberimage und das Branchenimage werden nach dem Kruskal Wallis Test von Studenten verschieden

ausgeprägter Erwerbstätigkeit nicht unterschiedlich bewertet. Der Hintergrund zu dem Standortimage könnte sein, dass erwerbstätige Studenten bereits einen „realen“ Einblick ins Berufsleben werfen konnten und aufgrund der Erfahrungen den Standort als weniger bedeutsam bewerten. Für sie ist möglicherweise ihre Tätigkeit von größerer Bedeutung und auch wenn das Standortimage nicht ausschließlich positiv behaftet ist, wird dies durch die eigentliche Tätigkeit aufgewogen.

5.4 Zusammenfassung und Ausblick

In Anbetracht der Ergebnisse der Studie lässt sich feststellen, dass es zwischen Studenten verschiedener Geschlechter, Studienrichtungen, dem Studienfortschritt, der Wahl der KFK's und der Erwerbstätigkeit große Unterschiede gibt. Die Behauptung aus Kapitel 2.3 ist somit bestätigt, dass Unternehmen durch eine gezielte Segmentierung des Arbeitsmarktes ihre Wunscharbeitnehmer besser erreichen können. Neben der Segmentierung sind es auch Informationskanäle, die Unternehmen bei der eigenen Vermarktung gezielt nutzen können. Während die Homepage für Studenten die wichtigste Quelle darstellt, sind Informationsveranstaltungen und die Meinung ehemaliger Mitarbeiter eher nebensächlich. Dies zeigt, dass auf ein gut durchgeführtes Content Management bei der Betreuung der Unternehmenshomepage äußerst großen Wert gelegt werden muss, und jene Informationen über das Unternehmen veröffentlicht werden sollen, die für zukünftige Arbeitnehmer ein ausschlaggebendes Kriterium ihres Wunscharbeitgebers bilden. Es wäre interessant zu sehen, ob die von Studenten gewählten Informationskanäle auch bei anderen potenziellen Arbeitnehmern denselben Stellenwert einnehmen. Dies müsste im Zuge einer weiteren Studie hinterfragt werden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Frauen die abgefragten Arbeitsplatzcharakteristika als wichtiger bewerten als es ihre männlichen Studienkollegen tun. Dieses Resultat sollten Unternehmen bei der Kommunikation mit ihren Wunscharbeitnehmern beachten. Die Kommunikation der am höchsten bewerteten Unternehmenseigenschaften kann den Studienergebnissen zufolge die Chance steigern, als potenzieller Arbeitgeber in Betracht gezogen zu werden. In weiteren Studien wäre es interessant zu hinterfragen, welche negativen

Unternehmenseigenschaften Studenten bei der Wahl des Wunschunternehmens nicht akzeptieren können und ob es auch hier signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt. Dass jene Arbeitbereitschaften, die mit dessen Internationalität zusammenhängen von Studenten des Internationalen Betriebswirtschaft vorgezogen werden, war ein zu erwartendes Ergebnis der Studie. Für Unternehmen zeigt dies, dass die internationale Ausrichtung bei der Kommunikation mit den Wunscharbeitnehmern für Pluspunkte sorgen kann. Mit Hilfe qualitativer Befragungen müsste in Folge noch geklärt werden, warum Unterschiede zwischen den Studienrichtungen in Bezug auf „Anspruchsvolle Tätigkeit“, „Interessante Produktpolitik“ und „Kreative Freiräume“ bestehen. Bei der Auswertung der Arbeitsplatzcharakteristika und den Unterschied zwischen den Gruppen verschiedener Studienleistungen wurde ersichtlich, dass „Kreative Freiräume“ vor allem für selbst ernannte High Potentials von Bedeutung sind. Für weitere Studien sollte diese Frage bei einem größeren Sample wiederholt werden. Möglich wäre zudem, dieselbe Frage an jene Studenten zu richten, die verschiedenen Eigenschaften wie gute Noten, Auslandsaufenthalte, außeruniversitäres Engagement etc. zufolge tatsächlich High Potentials sind. So könnte evaluiert werden, ob es Unterschiede zwischen selbsternannten und tatsächlichen High Potentials gibt.

Da in dieser Diplomarbeit das LAMBDA-Modell von Scholz im Detail beschrieben wurde, wurde auf die verschiedenen Imagearten auch bei der Befragung der Studenten geachtet. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem das Unternehmensimage als wichtig erachtet wird. Die Unterschiede zwischen den Gruppen zeigten, dass das Branchenimage für Frauen wichtiger ist als für Männer und dass das Standortimage von erwerbstätigen Studenten anders bewertet wird als von ihren nicht erwerbstätigen Kollegen. Diese Ergebnisse können Arbeitgeber insofern verwerten, als dass sie beim Aufbau ihres Unternehmensimage auf dessen Kommunikation achten. Auch wenn Studenten unterschiedlicher Gruppen einheitlich angesprochen werden können, ist das positiv besetzte Unternehmensimage möglicherweise ein entscheidendes Auswahlkriterium.

Diese Studie konzentrierte sich auf Studenten an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften in Wien. Da Unternehmen jedoch nicht nur Studenten dieser Studienrichtungen rekrutieren werden, wäre es sinnvoll, die Befragung an

anderen Universitäten und Studienrichtungen zu wiederholen. Auf diese Weise könnten Unterschiede erkannt werden, die Unternehmen bei der Ansprache ihrer Wunscharbeitnehmer beachten müssen. Zudem wäre es auch von Vorteil, bereits erwerbstätige Personen oder auch Schulabgänger mit demselben Fragebogen zu konfrontieren. Meiner Meinung nach könnten auf diese Weise für Unternehmen wichtige Informationen gewonnen werden. Es wäre zudem von Interesse, den quantitativen Fragebogen mit einer qualitativen Befragung wie beispielsweise verschiedener Fokusgruppen zu unterstützen. So könnten die Hintergründe für verschiedene Studienergebnisse erklärt werden, die Personaler nützen könnten.

6 APPENDIX

Appendix 1: Fragebogen

PERSONALMARKETING ALS SIGNAL

Im Zuge meiner Diplomarbeit zu dem Thema „Personalmarketing als Signal“ am Lehrstuhl für Industrial Management möchte ich evaluieren, welche Unternehmenscharakteristika für BWZ-Studenten besonders interessant und wichtig sind. Außerdem untersuche ich über welche Informationsquellen sich Studenten über Unternehmen informieren und wie sie ihre eigenen Qualifikationen einstufen.

Die Beantwortung des Fragebogens dauert ca. fünf Minuten. Die Ergebnisse dieser Befragung werden einen bedeutenden Teil meiner Diplomarbeit einnehmen. Natürlich werden sämtliche Fragebögen anonymisiert ausgewertet. Wenn du weitere Fragen zu der Befragung hast, kannst du mich natürlich gerne unter c.engst@gmx.at kontaktieren.

Vielen Dank für deine Mithilfe!
Christina Engst

1) Wie wichtig sind für dich folgende Arbeitsplatz-Charakteristika bei der Wahl eines Arbeitgebers?

	Überhaupt nicht wichtig			Sehr wichtig			Keine Angabe
	①	②	③	④	⑤	⑥	
Gute Entlohnung	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Unternehmenskultur	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Anspruchsvolle Tätigkeit	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Kreative Freiräume	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Internationales Unternehmen	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Abwechslungsreiche Tätigkeiten	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Interessante Produktpolitik	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Ansprechende Karrieremöglichkeiten	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Flexible Arbeitszeitregelungen	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Positives Betriebsklima	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Hohe Sozialleistungen	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Hohe Sicherheit des Arbeitsplatzes	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Nähe zum Wohnort	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit von Auslandseinsätzen	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsmöglichkeiten	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Sonstige _____	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>

2) Wie wichtig sind dir folgende Images bei der Suche nach einem Arbeitgeber?

	Überhaupt nicht wichtig			Sehr wichtig			Keine Angabe
	①	②	③	④	⑤	⑥	
Unternehmensimage	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Branchenimage	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Image des Unternehmens als Arbeitgeber	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>
Standortimage	①	②	③	④	⑤	⑥	<input type="checkbox"/>

3) Wie informierst du dich über potenzielle Arbeitgeber? Mehrere Antworten möglich. Zutreffende bitte ankreuzen.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Homepage des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Medienberichte (Zeitungen, TV etc.) |
| <input type="checkbox"/> Informationsmaterial des Unternehmens (Prospekte etc.) | <input type="checkbox"/> Meinung externer Personen (Professoren, Geschäftspartner etc.) |
| <input type="checkbox"/> Meinung aktueller Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> Meinung ehemaliger Mitarbeiter |
| <input type="checkbox"/> Besuch von Informationsveranstaltungen | <input type="checkbox"/> Sonstiges _____ |

4) Wie würdest du deine eigenen Studienleistungen einstufen? Zutreffendes bitte ankreuzen.

- Meine Studienleistungen sind herausragend: Ich bin definitiv ein High Potential.
- Meine Studienleistungen sind überdurchschnittlich.
- Meine Studienleistungen sind durchschnittlich.
- Meine Studienleistungen sind unterdurchschnittlich.

BITTE UMDREHEN!!!

- 5) Wie schätzt du deine **aktuellen Chancen am Arbeitsmarkt** ein? Zutreffendes bitte ankreuzen.
- Ich würde sofort einen interessanten Arbeitsplatz finden.
 - Nach kurzer Suchzeit (bis zu 4 Wochen) würde ich einen interessanten Arbeitsplatz finden.
 - Ich würde innerhalb eines halben Jahres einen interessanten Arbeitsplatz finden.
 - Ich würde erst nach einem halben Jahr Suche einen interessanten Arbeitsplatz finden.
 - Es wäre für mich zurzeit unmöglich, einen interessanten Arbeitsplatz zu finden.
- 6) **Arbeitest** du regelmäßig neben dem Studium? Wenn ja, in welchem **Ausmaß**? Zutreffendes bitte ankreuzen.
- Nein, ich arbeite nicht regelmäßig
 - Ja, ich arbeite bis zu 10 Std. pro Woche
 - Ja, ich arbeite zwischen 11 u. 20 Std. pro Woche
 - Ja, ich arbeite zw. 21 und 30 Std. pro Woche
 - Ja, ich arbeite über 30 Std. pro Woche
- 7) **Welches Studium** absolvierst du am BWZ? Bitte nur eines ankreuzen.
- Betriebswirtschaft
 - Wirtschaftsinformatik
 - Statistik
 - Internationale Betriebswirtschaft
 - Volkswirtschaftslehre
- 8) Welche **KFK's** besuchst du bzw. wirst du voraussichtlich besuchen? Bitte max. 2 ankreuzen.
- Internationales Management
 - Wirtschaftsinformatik
 - Revision, Steuern, Treuhand
 - Produktionsmanagement
 - Financial Engineering
 - Investmentanalyse
 - Organisation
 - Controlling
 - Marketing
 - Industrial Management
 - Logistikmanagement
 - Corporate Finance
 - Innovations-&Technologiem.
 - Ext. Unternehmensrechnung
 - International Marketing
 - Public Utility Management
 - Energie-&Umweltmanagement
 - BWL d. Finanz-DL
 - Banking
 - Operations Research
 - E-Business
- 9) **Wie weit** bist du bei deinem Studium am BWZ? Zutreffendes bitte ankreuzen.
- 1. – 2. Semester
 - 3. – 4. Semester
 - Über 14. Semester
 - 5. – 6. Semester
 - 7. – 8. Semester
 - 9. – 10. Semester
 - 10. – 14. Semester
- 10) Wann wirst du dein **Studium** voraussichtlich **abschließen**? Zutreffendes bitte ankreuzen.
- In über 8 Semestern
 - In 6 - 7 Semestern
 - In 4 - 5 Semestern
 - In 2 - 3 Semestern
 - In diesem Semester
- 11) **Du bist:**
- weiblich
 - männlich

Vielen Dank für deine Mithilfe!

Appendix 2: Kreuztabelle Aktuelle Chancen am Arbeitsplatz und Geschlecht

Geschlecht * Arbeitsplatz Crosstabulation

			Arbeitsplatz					Total
			sofort	nach 4 Wochen	bis zu einem halben Jahr	über ein halbes Jahr	keine Chance	
Geschlecht	weiblich	Count	6	25	36	9	3	79
		% within Geschlecht	7,6%	31,6%	45,6%	11,4%	3,8%	100,0%
		% within Arbeitsplatz	42,9%	51,0%	70,6%	75,0%	75,0%	60,8%
	männlich	Count	8	24	15	3	1	51
		% within Geschlecht	15,7%	47,1%	29,4%	5,9%	2,0%	100,0%
		% within Arbeitsplatz	57,1%	49,0%	29,4%	25,0%	25,0%	39,2%
Total	Count	14	49	51	12	4	130	
	% within Geschlecht	10,8%	37,7%	39,2%	9,2%	3,1%	100,0%	
	% within Arbeitsplatz	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Appendix 3: Nicht-parametrischer Kruskal Wallis Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf Studienleistung und Jobaussichten

Test Statistics^{a,b}

	Arbeitsplatz
Chi-Square	26,433
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Studienleistungen

Appendix 4: Kreuztabelle Aktuelle Chancen am Arbeitsplatz und Studienleistung

Studienleistungen * Arbeitsplatz Crosstabulation

			Arbeitsplatz					Total
			sofort	nach 4 Wochen	bis zu einem halben Jahr	über ein halbes Jahr	keine Chance	
Studienleistungen	High Potential	Count	8	8	0	0	0	16
		% within Studienleistungen	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Arbeitsplatz	28,6%	8,2%	,0%	,0%	,0%	6,2%
	überdurchschnittlich	Count	4	46	30	8	2	90
		% within Studienleistungen	4,4%	51,1%	33,3%	8,9%	2,2%	100,0%
		% within Arbeitsplatz	14,3%	46,9%	29,4%	36,4%	25,0%	34,9%
	durchschnittlich	Count	14	44	70	12	6	146
		% within Studienleistungen	9,6%	30,1%	47,9%	8,2%	4,1%	100,0%
		% within Arbeitsplatz	50,0%	44,9%	68,6%	54,5%	75,0%	56,6%
	unterdurchschnittlich	Count	2	0	2	2	0	6
		% within Studienleistungen	33,3%	,0%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
		% within Arbeitsplatz	7,1%	,0%	2,0%	9,1%	,0%	2,3%
Total	Count	28	98	102	22	8	258	
	% within Studienleistungen	10,9%	38,0%	39,5%	8,5%	3,1%	100,0%	
	% within Arbeitsplatz	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Appendix 5: Nicht-parametrischer Mann-Whitney Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf Geschlecht und Unternehmenseigenschaften

Mann-Whitney Test

Test Statistics^a

	Unternehmenskultur	Anspruchsvolle Tätigkeit	Kreative Freiräume	Internationales Unternehmen	Abwechslungsreiche Tätigkeit
Mann-Whitney U	1973,500	2055,500	1947,500	1919,500	1691,500
Wilcoxon W	5133,500	3381,500	3325,500	5240,500	3017,500
Z	-,207	-,050	-,652	-,876	-,1744
Asymp. Sig. (2-tailed)	,836	,960	,515	,381	,081

Test Statistics^a

	Interessante Produktpolitik	Ansprechende Karrieremöglichkeiten	Flexible Arbeitszeitregelungen	Positives Betriebsklima	Hohe Sozialleistungen
Mann-Whitney U	1935,500	1927,500	1687,500	1398,000	1434,500
Wilcoxon W	3261,500	3253,500	3065,500	2724,000	2812,500
Z	-,633	-,569	-,2011	-,3,576	-,3,229
Asymp. Sig. (2-tailed)	,527	,570	,044	,000	,001

Test Statistics^a

	Hohe Sicherheit d. Arbeitsplatzes	Nähe zum Wohnort	Möglichkeit v. Auslandseinsätzen	Weiterbildungsmöglichkeiten
Mann-Whitney U	1305,000	2077,000	2048,000	1822,000
Wilcoxon W	2683,000	3455,000	5369,000	3200,000
Z	-,3,818	-,015	-,274	-,1,403
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,988	,784	,161

a. Grouping Variable: Geschlecht

Appendix 6: Nicht-parametrischer Mann-Whitney Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf Studium und Unternehmenseigenschaften

	Gute Entlohnung	Unternehmenskultur	Anspruchsvolle Tätigkeit	Kreative Freiräume	Internationales Unternehmen
Mann-Whitney U	1806,000	1655,000	1454,000	1483,500	1108,500
Wilcoxon W	4507,000	2880,000	2729,000	4258,500	2383,500
Z	-,105	-,607	-2,049	-1,796	-3,849
Asymp. Sig. (2-tailed)	,917	,544	,040	,072	,000

Test Statistics^a

	Abwechslungsreiche Tätigkeit	Interessante Produktpolitik	Ansprechende Karrieremöglichkeiten	Flexible Arbeitszeitergelungen	Positives Betriebsklima
Mann-Whitney U	1602,500	1303,000	1658,000	1801,000	1736,500
Wilcoxon W	2877,500	2578,000	2883,000	4576,000	3011,500
Z	-1,085	-2,795	-,732	-,260	-,528
Asymp. Sig. (2-tailed)	,278	,005	,464	,795	,597

Test Statistics^a

	Hohe Sozialleistungen	Hohe Sicherheit d. Arbeitsplatzes	Nähe zum Wohnort	Möglichkeit v. Auslandseinsätzen	Weiterbildungsmöglichkeiten
Mann-Whitney U	1694,500	1820,500	1570,500	1473,500	1587,000
Wilcoxon W	2969,500	3095,500	2845,500	2748,500	2862,000
Z	-,827	-,155	-1,363	-1,963	-1,435
Asymp. Sig. (2-tailed)	,408	,877	,173	,050	,151

a. Grouping Variable: Studium

Appendix 7: Nicht-parametrischer Kruskal Wallis Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf KFK und Unternehmenseigenschaften

Test Statistics^{a,b}

	Gute Entlohnung	Unternehmenskultur	Anspruchsvolle Tätigkeit	Kreative Freiräume	Internationales Unternehmen	Abwechslungsreiche Tätigkeit
Chi-Square	29,617	18,570	25,690	22,379	18,783	11,778
df	20	20	20	20	20	20
Asymp. Sig.	,076	,550	,176	,320	,536	,924

Test Statistics^{a,b}

	Interessante Produktpolitik	Ansprechende Karrieremöglichkeiten	Flexible Arbeitszeitregelungen	Positives Betriebsklima	Hohe Sozialleistungen	Hohe Sicherheit d. Arbeitsplatzes
Chi-Square	20,531	23,436	17,018	24,617	20,039	32,811
df	20	20	20	20	20	20
Asymp. Sig.	,425	,268	,652	,216	,456	,035

Test Statistics^{a,b}

	Nähe zum Wohnort	Möglichkeit v. Auslandseinsätzen	Weiterbildungsmöglichkeiten
Chi-Square	11,046	11,983	20,167
df	20	20	20
Asymp. Sig.	,945	,917	,448

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: KFK 1

Appendix 8: Nicht-parametrischer Mann-Whitney Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf Studienfortschritt und Unternehmenseigenschaften

Test Statistics^{a,b}

	Gute Entlohnung	Unternehmenskultur	Anspruchsvolle Tätigkeit	Kreative Freiräume	Internationales Unternehmen	Abwechslungsreiche Tätigkeit
Chi-Square	3,389	2,409	15,337	7,082	6,703	9,811
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,495	,661	,004	,132	,152	,044

Test Statistics^{a,b}

	Interessante Produktpolitik	Anspruchsvolle Karrieremöglichkeiten	Flexible Arbeitszeitregelungen	Positives Betriebsklima	Hohe Sozialleistungen	Hohe Sicherheit d. Arbeitsplatzes
Chi-Square	6,427	3,972	,517	3,919	1,723	2,232
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,169	,410	,972	,417	,787	,693

Test Statistics^{a,b}

	Nähe zum Wohnort	Möglichkeit v. Auslandseinsätzen	Weiterbildungsmöglichkeiten
Chi-Square	1,509	7,182	13,959
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,825	,127	,007

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Wann Abschluss

Appendix 9: Nicht-parametrischer Kruskal Wallis Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf Studienleistung und Unternehmenseigenschaften

Test Statistics^{a,b}

	Weiterbildungsmöglichkeiten	Gute Entlohnung	Unternehmenskultur	Anspruchsvolle Tätigkeit	Kreative Freiräume	Internationales Unternehmen
Chi-Square	,897	1,140	1,668	3,313	10,499	2,772
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,826	,768	,644	,346	,015	,428

Test Statistics^{a,b}

	Abwechslungsreiche Tätigkeit	Interessante Produktpolitik	Ansprüche der Karrieremöglichkeiten	Flexible Arbeitszeitregelungen	Positives Betriebsklima	Hohe Sozialleistungen
Chi-Square	3,979	3,910	3,538	3,297	4,958	3,363
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,264	,271	,316	,348	,175	,339

Test Statistics^{a,b}

	Hohe Sicherheit d. Arbeitsplatzes	Nähe zum Wohnort	Möglichkeit v. Auslandseinsätzen
Chi-Square	4,722	3,338	2,299
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,193	,342	,513

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Studienleistungen

Appendix 10: Nicht-parametrischer Kruskal Wallis Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf Erwerbstätigkeit und Unternehmenseigenschaften

Kruskal-Wallis Test

Test Statistics^{a,b}

	Weiterbildungsmöglichkeiten	Gute Entlohnung	Unternehmenskultur	Anspruchsvolle Tätigkeit	Kreative Freiräume	Internationales Unternehmen
Chi-Square	3,297	8,020	1,692	1,645	2,457	2,753
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,509	,091	,792	,801	,652	,600

Test Statistics^{a,b}

	Abwechslungsreiche Tätigkeit	Interessante Produktpolitik	Anspruchsvolle Karrieremöglichkeiten	Flexible Arbeitszeitregelungen	Positives Betriebsklima	Hohe Sozialleistungen
Chi-Square	2,531	3,766	7,444	6,359	2,888	7,455
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,639	,439	,114	,174	,577	,114

Test Statistics^{a,b}

	Hohe Sicherheit d. Arbeitsplatzes	Nähe zum Wohnort	Möglichkeit v. Auslandseinsätzen
Chi-Square	5,324	4,322	2,176
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,256	,364	,703

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Arbeitest du nebenbei

Appendix 11: Nicht-parametrischer Mann-Whitney Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf Geschlecht und Image

Test Statistics^a

	Branchen image	Unternehmensimage	Image des Unternehmens als AG	Standortimage
Mann-Whitney U	1646,000	2047,000	1756,500	1825,500
Wilcoxon W	3024,000	3373,000	3134,500	3100,500
Z	-2,228	-,091	-1,691	-,976
Asymp. Sig. (2-tailed)	,026	,927	,091	,329

a. Grouping Variable: Geschlecht

Appendix 12: Nicht-parametrischer Mann-Whitney Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf Studium und Image

Test Statistics^a

	Unternehmensimage	Branchen image	Image des Unternehmens als AG	Standortimage
Mann-Whitney U	1666,000	1785,500	1693,500	1538,000
Wilcoxon W	4367,000	4560,500	4468,500	4166,000
Z	-,862	-,345	-,834	-1,408
Asymp. Sig. (2-tailed)	,389	,730	,405	,159

a. Grouping Variable: Studium

Appendix 13: Nicht-parametrischer Kruskal Wallis Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf KFK und Image

Test Statistics^{a,b}

	Unternehmensimage	Branchenimage	Image des Unternehmens als AG	Standortimage
Chi-Square	18,533	23,063	21,038	21,140
df	18	18	18	18
Asymp. Sig.	,421	,188	,278	,272

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: KFK 1

Test Statistics^{a,b}

	Unternehmensimage	Branchenimage	Image des Unternehmens als AG	Standortimage
Chi-Square	21,317	24,379	20,951	13,628
df	17	17	17	17
Asymp. Sig.	,212	,109	,228	,693

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: KFK 2

Appendix 14: Nicht-parametrischer Kruskal Wallis Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf Studienfortschritt und Image

Test Statistics^{a,b}

	Unternehmensimage	Branchenimage	Image des Unternehmens als AG	Standortimage
Chi-Square	1,293	2,163	2,625	1,082
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,863	,706	,622	,897

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Wann Abschluss

Appendix 15: Nicht-parametrischer Kruskal Wallis Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf Studienleistung und Image

Test Statistics^{a,b}

	Unternehmensimage	Branchenimage	Image des Unternehmens als AG	Standortimage
Chi-Square	1,362	1,061	,215	1,535
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,714	,786	,975	,674

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Studienleistungen

Appendix 16: Nicht-parametrischer Kruskal Wallis Test zum Vergleich zwischen Gruppen in Bezug auf Erwerbstätigkeit und Image

Test Statistics^{a,b}

	Unternehmensimage	Branchenimage	Image des Unternehmens als AG	Standortimage
Chi-Square	2,879	1,440	5,197	10,214
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,578	,837	,268	,037

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Arbeitest du nebenbei

7 LITERATURVERZEICHNIS

7.1 Bücher

- [1] Ashby, F.C. und Pell, A.R. (2001) *Embracing Excellence. Become an Employer of Choice to Attract and Keep the Best Talent*. Prentice Hall Press.
- [2] Batz, M. (1996) *Erfolgreiches Personalmarketing. Personalverantwortung aus marktorientierter Sicht*. Heidelberg: Sauer.
- [3] Beer, A. (1995) *Corporate Communication and Corporate Language as Reflections and Determinants of Corporate Culture and Corporate Image – Illustrated by the Example of Walt Disney World*. Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- [4] Bock, J. und Mackeprang, C. (1999) *Personalmarketing an Hochschulen als integriertes Konzept beim Otto Versand*, in: Thiele, A. und Eggers, B (Hrsg.) *Innovatives Personalmarketing für High Potentials*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- [5] Cairncross, F. (2002) *How the Communications Revolution is Changing Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- [6] Dowling, G. (2001) *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- [7] Eggers, B. und Ahlers, F. (1999) *Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen High-Potential-Personalmarketing*, in: Thiele, A. und Eggers, B (Hrsg.) *Innovatives Personalmarketing für High Potentials*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- [8] Field, A. (2005) *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.

- [9] Flühöh, H.-J. (1999) *Imageforschung und -positionierung: Strategien und Methoden am Beispiel Hochschulmarketing der Allianz-Versicherungsgesellschaft*, in: Thiele, A. und Eggers, B (Hrsg.) *Innovatives Personalmarketing für High Potentials*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- [10] Groß-Heitfeld, R. (1999) *Personalmarketing bei der WestLB: Ansprache von Top-Bewerbern durch maßgeschneiderte Instrumente*, in: Thiele, A. und Eggers, B (Hrsg.) *Innovatives Personalmarketing für High Potentials*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- [11] Hatch M.J. und Schultz, M. (2000) *Scaling the Tower of Babel*, in: Schultz, M. et al (Hrsg.) *Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- [12] Ind, N. (1997) *The Corporate Brand*. Wales: Macmillan Press.
- [13] Kienbaum, J. und Kinkel, A. (1999) *Internationales High-Potential Recruiting bei Kienbaum und Partner*, in: Thiele, A. und Eggers, B. (Hrsg.) *Innovatives Personalmarketing für High Potentials*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- [14] Köchling, A. C. (1999) *Bewerberorientierte Personalauswahl: Der Vorstellungstermin als Instrument des Personalmarketing*, in: Thiele, A. und Eggers, B. (Hrsg.) *Innovatives Personalmarketing für High Potentials*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- [15] Meffert, H., Burmann, C. und Koers, M. (2002) *Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [16] Miller, M. und Shea, C. (1999) *Die besten Rekrutierungspraktiken: Ergebnisse einer Benchmark Studie*, in: Thiele, A. und Eggers, B. (Hrsg.) *Innovatives Personalmarketing für High Potentials*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- [17] Müller, H. (1999) *Botschaften für die neuen Gewinner – Kommunikative Probleme und Möglichkeiten*, in: Thiele, A. und Eggers, B (Hrsg.) *Innovatives Personalmarketing für High Potentials*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- [18] Schmidtke, C. (2002) *Signaling im Personalmarketing. Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolges*. Rainer Hampp Verlag.
- [19] Scholz, C. (1999a) *Personalmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- [20] Scholz, C. (1999b) *Personalmarketing für High Potentials: Umgang mit Goldfischen und Weihnachtskarpfen*, in: Thiele, A. und Eggers, B. (Hrsg.) *Innovatives Personalmarketing für High Potentials*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- [21] Simon, H., Wiltinger, K., Sebastian, K.-H., und Tacke, G. (1995) *Effektives Personalmarketing. Strategien, Instrumente, Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [22] Sparrow, P., Brewster, C. und Harris, H. (2004) *Globalizing Human Resource Management*. London: Routledge.
- [23] Stickel, D.L. (1996) *Marktsegmentierung als Personalmarketing-Strategie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- [24] Strüven, H.-J. (1999) *Konzepte und Prozesse bei „Search of Excellence“ aus Sicht einer Personalberatung*, in: Thiele, A. und Eggers, B (Hrsg.) *Innovatives Personalmarketing für High Potentials*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- [25] Süß, M. (1996) *Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität*. München: Rainer Hampp Verlag.

- [26] Teufer, S. (1999) *Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl: theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei High Potentials*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [27] Wiese, D. (2005) *Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.
- [28] Wiltinger, K. und Simon, H. (1999) *Entwicklungstendenzen des High-Potential Recruiting: Fünf Thesen*, in: Thiele, A. und Eggers, B (Hrsg.) *Innovatives Personalmarketing für High Potentials*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

7.2 Studien

- [1] OECD (2007) *Education at a Glance 2007*

7.3 Zeitschriften

- [1] Ambler, T. und Barrow, S. (1996) *The employer brand*. Journal of Brand Management, Vol. 4, S. 185-206.
- [2] Andreassen, T.W. und Lanseng, E. (2004) *The Impact of Image Congruence and Social Norm on Employer Preference*. Discussion Paper #D-34/2004, Agricultural University of Norway.
- [3] Anonym (2001) *Building Employer Brands*. Business Europe, Vol. 41, S. 1-2.
- [4] Aurand, T.W., Gorchels, . und Bishop, T.R. (2005) *Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional*

- brand message synergy*. The Journal of Product and Brand Management, Vol. 14, S. 163-169.
- [5] Backhaus, K. und Tikoo, S. (2004) *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*, Vol. 9. S. 501-517.
- [6] Berke, D. (2003) *Issue & Observation – How to put your finger on the high potentials*. *Leadership in Action*, Vol. 23, S. 19-21.
- [7] Collins, C.J. (2006) *The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors*. CAHRS Working Paper Series WP06-09. Cornell University.
- [8] Dutton, J.E. und Dukerich, J.M. (1991) *Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption*. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, S. 517-554.
- [9] Frank, F.D. und Taylor, D.F. (2004) *Talent Management: Trends that Will Shape the Future*. *Human Resource Planning*, Vol.27. S. 33-41.
- [10] Geuenich, B. (2006) *Die Arbeitgebermarke wird im Kampf um die besten Köpfe immer wichtiger*. *Personal Manager*, Ausgabe 6/2006, S. 22-23.
- [11] Grobe, E., Krichgeorg, M., Platzer, E., Guse, K. und Holst, D. (2005): *Employer Branding 2005: Summary*. Kooperationsprojekt der Leipzig Graduate School of Management, e-fellows.net, TNS infratest und Die Zeit. S. 1-8.
- [12] Habitzl, G. (2006) *Strategien gegen den Fachkräftemangel. Wie Klein- und Mittelbetriebe die richtigen Mitarbeiter finden*. *Personal Manager*, Ausgabe 6/2006, S. 14-16.
- [13] Hall, P. (2001) *Viewpoint: Identifying and developing high potential leaders*. *The Journal of Management Development*, Vol. 20, S. 671-675.

- [14] Hutton, P. (2001) *Aligning the Organisation Around the Brand*. Paper presented at the conference Partnership conference on: Developing and Building a Successful Strategy for Brand Communication. S. 1-16.
- [15] Kaufman, B.E. (2006) *The Impossibility of a Perfectly Competitive Labor Market*. Working Paper 06-04, Department of Economics, Andrew Young School on Policy Studies, Georgia State University.
- [16] Kress, N. (2005) *Engaging your Employees Through the Power of Communication*. Workspan, Vol 48, S. 26-36.
- [17] Lievens, F. und Highhouse, S. (2003) *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*. Personell Psychology, Vol. 56, S. 75-102.
- [18] Lievens, F., Van Hove, G. und Anseel F. (n.d) *Organisational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. British Journal of Management. S. 1-34.
- [19] Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. und Pate, J. (2005) *Branding: A New Performance Discourse for HR?* European Management Journal, Vol. 23, S. 76-88.
- [20] McCauley, C. und Wakefield, M. (2006) *Talent Management in the 21st Century: Help Your Employees Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*. The Journal of Quality and Participation, Vol. 29, S. 4-7.
- [21] Parker, R.O., Wright, L. und Jubinville, P. (2000) *Branding HR*. Canadian HR Reporter, Vol. 13, S. 23-33.
- [22] Pepermans, R., Vloeberghs, D. und Perkisas, B. (2003) *High Potential Identification policies: an empirical study among Belgian companies*. The Journal of Management Development, Vol. 22. S. 660-678.

- [23] Riordan, C.M., Gatewood, R.D. und Barnes Bill, J. (1997) *Corporate Image: Employee Reaction and Implications for Managing Corporate Social Performance*. Journal of Business Ethics, Vol. 16, S. 401-412.
- [24] Sartain, L. (2005) *Branding from the Inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder*. Human Resource Management, Vol 44, S. 89-93.
- [25] Schleicher, C. (2006) *OECD kritisiert niedrige Akademikerquote in Österreich*. Personal Manager, Ausgabe 6/2006, News und Trends.
- [26] Simoes, C., Dibb, S. und Fisk, R.P. (2005) *Managing Corporate Identity: An Internal Perspective*. Academy of Marketing Science. Journal. Vol. 33, S. 153-168.
- [27] Sturman, M.C., Trevor, C.O., Boudreau, J.W. und Gerhart, B. (2003) *Is it worth to win the talent war? Evaluation the utility of performance-based pay*. Personnel Psychology, Vol. 56, S. 997-1035.

7.4 Websites

- [1] American Market Association. *Dictionary of Marketing Terms*. Homepage der American Market Association. <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?Searched=1&SearchFor=market%20segmentation>, besucht am 15.11 2007.
- [2] Great Place to Work Institut. *Österreichs beste Arbeitsgeber 2007*. Homepage von Great Place to Work Institut. <http://www.greatplacetowork.com/best/list-at.htm>, besucht am 04.01.2008.
- [3] DerStandard. *Fachkräfte-Verordnung ist besiegelt*. Onlineausgabe von DerStandard. <http://derstandard.at/?id=3144475>, besucht am 15.12.2007.

- [4] Nimmervoll, L. *Hinter Österreich liegt nur die Türkei*. Onlineausgabe von DerStandard. <http://derstandard.at/?id=2583167>, besucht am 15.12.2007.
- [5] Statistik Austria. *Sektorenstruktur der Erwerbspersonen 1951 bis 2001*. Homepage von Statistik Austria. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/volkszaehlungen/erwerbspersonen/021116.html, besucht am 04.01.2008.

7.5 Interviews

- [1] Eder, S. (2008) Interview mit der Autorin. 28.01.2008.

8 Abstract

Unternehmen konkurrieren längst nicht nur um Technologieführerschaft und Marktmacht, sondern auch um die besten Mitarbeiter. Durch die stetig wachsende Nachfrage nach den besten Kandidaten für vakante Positionen liegt es häufig an den Unternehmen, mit Personalmarketingmaßnahmen auf sich aufmerksam zu machen. Besonders bei der Suche nach hoch qualifizierten Arbeitnehmern muss die Personalabteilung eines Unternehmens mit verschiedenen Strategien am Arbeitsmarkt agieren, um die besten mit ins Boot zu holen. Ähnlich wie im gewöhnlichen Marketing zielt auch das Personalmarketing darauf ab, das Produkt – den Arbeitsplatz – effektiv und zielgerichtet zu kommunizieren.

Bei der Suche nach Studienabsolventen sind es vor allem High Potentials, die aufgrund ihrer sozialen und fachlichen Kompetenzen bei den Unternehmen Aufmerksamkeit erregen. Da diese jedoch häufig über ihren Marktwert Bescheid wissen, bedarf es dem richtigen Mix an Komponenten, um sich von Konkurrenzunternehmen abzuheben.

Der Aufbau einer starken und einheitlichen Arbeitgebermarke kann dazu beitragen, am Arbeitsmarkt ein unverwechselbares und jederzeit wieder erkennbares Bild zu transportieren. Dieses Employer Brand erfüllt hierbei sowohl für das Unternehmen selbst aber auch für den Bewerber verschiedenste Funktionen. Neben der Signalwirkung an den Arbeitnehmer senkt eine gut ausgeprägte Arbeitgebermarke auch die Transaktionskosten des Bewerbers. Das gleiche gilt auch für das Unternehmen. Wenn diese über ein positives Employer Brand verfügt, können Kosten der Fluktuation und Rekrutierung gesenkt und die Bindung der aktuellen Mitarbeiter erhöht werden.

Das Image und die Identität eines Unternehmens können wie die Arbeitgebermarke einen besonderen Beitrag für die Personalabteilung leisten. Die die Stärkung und Verbesserung des Images und der Identität werden Mitarbeiter ans Unternehmen gebunden und ihre Wirtschaftlichkeit erhöht. Darüber hinaus fällt es Unternehmen mit

positiven Image und Identität leichter, geeignete Personen für vakante Positionen zu finden.

Um den theoretischen Teil dieser Diplomarbeit um eine praktische Komponente zu ergänzen, wird im letzten Kapitel eine empirische Untersuchung zum Thema Personalmarketing an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften erläutert. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass es zwischen männlichen und weiblichen Studenten große Unterschiede bei der Wahl der Charakteristika ihres Wunscharbeitgebers gibt. Die Befragung zeigt zudem auf, dass der Studienfortschritt und die Erwerbstätigkeit neben dem Studium Einfluss auf die Beurteilung von Image haben.

9 Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Vorname, Nachname	Christina Engst
Nationalität	Österreich
Geburtsdatum	09. September 1983
Geburtsort	Eberstalzell, Österreich
Adresse	Edisonstraße 28/C4
Hauptwohnsitz	A – 4600 Wels
Telefonnummer	+43 (0) 650 8309091
E-mail	c.engst@gmx.at

Schulbildung

Februar – Juni 2006	Auslandsstudium an der Universität Luiss Guido Carli, Fakultät für Wirtschaft, Rom, Italien Dauer des Aufenthaltes: ein Semester
Seit Oktober 2002	Studium der Internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien, Institut für Statistik und Wirtschaft, Wien, Österreich Spezialisierungen: International Marketing und Industrial Management
10. Juni 2002	Matura am Anton – Bruckner – Gymnasium, Wels, Österreich Abschluss mit gutem Erfolg

September 1995 – Mai 2002 Anton – Bruckner – Gymnasium, Wels, Österreich

September 1994 – Juni 1995 Sporthauptschule Wels, Österreich

Berufserfahrung

Seit 14.05.2007 Vollzeit Mitarbeiterin Unternehmenskommunikation, Teufelberger Ges.m.b.H., Wels
Interne und Externe Kommunikation
Verkaufsunterlagen, Newsletter, Homepage, Kampagnen, Mailings, Messen, Events, Mitarbeiterzeitung

05.02.2007-10.05.2007 Teilzeit Mitarbeiterin Marketing, Conspectra Unternehmensberatung GmbH, Wien
Erstellung und Aufbereitung diverser Firmenpräsentationen und Anpassung und Überarbeitung von Office-Vorlagen an das Corporate Design, Mithilfe bei der Erstellung von Grafiken für ein betriebswirtschaftliches Fachbuch

17.07.2006 – 12.01 2007 Projektmitarbeiterin, PirknerConsulting GmbH, Wien
Neuerstellung des Konzepts und der Texte für die Firmenhomepage, Ausarbeitung, Durchführung und Auswertung einer österreichweiten HR-Studie, graphische und inhaltliche Erstellung der Newsletter, Aufbereitung diverser Präsentationen

01.02.2005 – 31.01.2006 Geringfügig Angestellte, Wirtschaftskammer Österreich, Wien Abteilung: Außenwirtschaft, Außenhandelsregister

Datenaktualisierungen und allgemeine
Büroagenden

05.09.2005 – 30.09.2005

Praktikantin, Rohöl – Aufsuchungs – AG, Gampern
Erstellung diverser Firmenpräsentationen,
Übersetzung von Artikeln vom Englischen ins
Deutsche, Datenaktualisierungen

04.07.2005 – 05.08.2005

Praktikantin, Miba Sinter Austria GmbH, Vorchdorf
Auswertung einer firmeninternen Studie für die ISO-
Zertifizierung, Erstellung und Aufbereitung diverser
Präsentationen, Konkurrenzanalysen,
Recherchetätigkeiten

05.07.2004 – 30.07.2004

Praktikantin, Rohöl – Aufsuchungs – AG,
Kremsmünster
Erstellung diverser Firmenpräsentationen, Daten-
aktualisierungen

01.02.2003 – 31.01.2005

Kellnerin, Bar – Galerie – Café Levinsky, Wels

04.08.2003 – 29.08.2003

Ferialarbeiterin, HB Fuller Austria GmbH, Wels

05.08.2002 – 30.08.2002

02.07.2001 – 27.07.2001