



# Determinanten der Arbeitgeberwahl und Relevanz des Personalimages für die Bewerbungsabsicht

## Fallstudie am Beispiel der Deutschen Bundesbank<sup>1</sup>

1. Begriffsbestimmung und Grundkonzepte .....	15
2. Personalimage als Einstellung .....	17
3. Forschungsüberblick .....	18
4. Zusammenfassung und Integration .....	19
5. Methoden .....	20
5.1 Hintergrund der Studie .....	20
5.2 Teilnehmer an der Studie .....	20
5.3 Instrument .....	20
5.4 Deskriptive Darstellung des Anforderungsprofils .....	21
5.5 Ergebnisse .....	22
6. Diskussion und Implikationen .....	24
6.1 Implikationen für die Forschung .....	25
6.2 Implikationen für die Praxis .....	26
6.3 Ausblick .....	26
Literatur .....	27

von Anna Lewandowski & Christian Liebig

Was macht den Erfolg eines Unternehmens aus? Die Antwort zu dieser Frage scheint in besonderem Maße bei dem möglicherweise kompliziertesten Teil des Unternehmens zu liegen: dem Mitarbeiter. Die Qualifizierung der Mitarbeiter trägt entscheidend zum Unternehmenserfolg bei (Picot, Reichwald & Wiegand, 1998; Wiltinger, 1997; Stachle, 1999; Oechsler, 1997). Nach Peters und Waterman (1982) stellt das ‚people capital‘ der exzellenten Unternehmen eine der höchsten Eintrittsbarrieren in die Märkte dar. Kotter (1989) konnte einen Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Erfolg, Führungsnachwuchskräfte zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden, nachweisen. Und: eine höhere Qualität der Mitarbeiter wird zukünftig mehr als bisher erforderlich sein. Denn „zunehmende Innovationsraten, kürzere Produktlebens- und Technologiezyklen und die damit einhergehende schnellere Veralterung des Wissens (machen) eine hohe Lernfähigkeit zu einer notwendigen Bedingung für das Überleben im Wettbewerb“ (Simon & Wiltinger, 1998; S.29). Insbesondere für Unternehmen im stetig anwachsenden Dienstleistungssektor (Hofer, Weidig & Wolff, 1998), in dem der Faktor *Human-Kapital* hinter dem Produktionsfaktor

*Arbeit* tritt, wird die Relevanz der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg deutlich. Hinzu kommt der Trend zu Dezentralisierung und flacheren Hierarchien, was mehr Eigenverantwortung und Selbstständigkeit beim Personal voraussetzt (Simon & Wiltinger, 1998).

Heute wird es jedoch zunehmend schwieriger, trotz oder gerade wegen der hohen Zahl an Hochschulabsolventen solche potenziellen Mitarbeiter herauszufiltern, die entscheidend zum Unternehmenserfolg beizutragen in der Lage sind. Der scheinbar große Konkurrenzkampf der Bewerber untereinander um die wenigen freien Stellen beschränkt sich demnach auf die mittelmäßigen Absolventen, während sich gleichzeitig der „Kampf um die Besten“ zwischen den Unternehmen mehr und mehr verschärft (Eggers & Thiele, 1999; Simon & Wiltinger, 1993). Mehr noch: Aus dem Wettstreit um die Besten ist mittlerweile ein Krieg um Talente („War for Talents“; Schmutte, 2000) entbrannt. Die Attraktivität des Unternehmens in den Augen ihrer Zielgruppe herauszustellen, ist eine Antwort

auf diesen ‚Krieg‘. Bei der entscheidenden Frage, was Studenten generell und High Potentials im besonderen überhaupt dazu bewegt, sich bei einem bestimmten Unternehmen zu bewerben, kommt ein wesentlicher Aspekt dieser Arbeit ins Spiel: das Arbeitgeberimage.

Dieser Beitrag möchte also drei zentrale Themen klären: (1) Welche Facetten konstituieren das Personalimage? (2) Welche Facetten determinieren das Personalimage am stärksten? (3) Welche Bedeutung hinsichtlich der Bewerbungsabsicht einer Zielgruppe kommt dem Personalimage zu?

## 1. Begriffsbestimmung und Grundkonzepte

*High Potentials* stehen für seitens der Unternehmen stark umworbene Nachwuchsführungskräfte. Diese sollen mit ihrer Kreativität, ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten entscheidend dazu beitragen, dass sich das Unternehmen einen Wett-

<sup>1</sup> Die Autoren danken der Deutschen Bundesbank, insbesondere Herrn Jens Seiler und Frau Daniela Gotte, für die gute Zusammenarbeit und für die Unterstützung bei dieser Studie.

Lewandowski, A. & Liebig, C. (2004). Determinanten der Arbeitgeberwahl und Relevanz des Personalimages für die Bewerbungsabsicht. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19(1), 15 – 28.

bewerbsvorteil sichert und auf den dynamischen und komplexen Märkten behaupten kann. Gemeinhin werden die 4 – 14 % der Besten eines Jahrgangs als High Potentials bezeichnet (Simon & Wiltinger, 1998; Teufer, 1999). Weitere einen High Potential definierende Kriterien variieren in ihrer Relevanz und Gewichtung für jedes einzelne Unternehmen. Demzufolge gibt es wenige allgemeingültige und trennscharfe Kriterien zur Identifikation von High Potentials (Eggers & Ahlers, 1999).

Das *Personalmarketing*, welches als übergeordneter Rahmen für das Arbeitgeberimage fungiert, stellt ein breites Forschungsfeld dar. Es ist als Marketingkonzept aus dem Absatz- und Vertriebsbereich auf den Arbeitsmarkt übertragen. Derzeit erfährt das Personalmarketing wieder steigendes Interesse in der Personalwirtschaft (Backes-Gellner & Schmidtke, 2002). Die zentrale Aufgabe des Personalmarketing ist es, bei geeigneten Kandidaten den Wunsch zu wecken, in einem bestimmten Unternehmen beschäftigt zu werden. Das Produkt „Arbeitsplatz“ soll demnach so gestaltet werden, dass die gegenwärtigen und zukünftigen Kunden „Mitarbeiter“ von der Produkteigenschaft „Unternehmenskultur“ des jeweiligen Unternehmens überzeugt werden können und ihre Arbeitsleistung einzubringen bereit sind (Scholz, 1999; Böhm & Hauke, 1995).

Das *Personal- bzw. Arbeitgeberimage* selbst ist eng mit dem im Marketing verwendeten *Image* verwandt. Das Arbeitgeberimage ist durch „...das Vorstellungsbild, das sich Menschen im Arbeitsmarkt über ein Unternehmen als Arbeitgeber gebildet haben“ (Henzler, 1975; S. 1563-1571) definiert. Das Vorstellungsbild wird weniger durch objektive Charakteristika geprägt; vielmehr beinhaltet es emotional fundierte Sachverhalte wie Gerüchte oder Vorurteile. Personalimage ist „...ein Konglomerat verschiedener, zusammenwirkender Imagefaktoren [...], die zum Gesamtbild führen und letztendlich die Bewerberentscheidungen bestimmen“ (Freimuth, 1989; S. 43).

Je nach Perspektive ergeben sich hieraus unterschiedliche Funktionen des Personalimages. Auf der einen Seite ermöglicht das Personalimage Bewerbern, durch Vereinfachung, die (komplexe) Realität leichter kognitiv zu bewältigen. Auf der anderen Seite profitieren Arbeitgeber ihrerseits von einem positiven Unternehmensimage, indem sie damit potenzielle Bewerber ansprechen.

Unternehmen ziehen Nutzen daraus, einen Pool geeigneter Bewerber zu haben: Nur diejenigen Personen, die sich bei einem Unternehmen bewerben, können schließlich als Arbeitnehmer in Frage kommen. Im Übrigen trägt ein positives Arbeitgeberimage dazu bei, die Anonymität in den Augen potenzieller Arbeitnehmer zu beseitigen und an dessen Stelle Vertrauen zu schaffen, womit wiederum eine Profilierung ihres Unternehmens einher geht (Johannsen, 1971). Die vorgestellten Konzepte *High Potentials*, *Arbeitgeberimage* und *Personalmarketing* sind in zusammenfassender Übersicht in Abbildung 1 zueinander in Beziehung gesetzt dargestellt.

Personalimage entsteht aus Lern-

sammeln. Hier greift der zweite Prozess: zur Einstellungsbildung beruft man sich auf Erfahrungen aus zweiter Hand (also von Betriebsangehörigen oder Praktikanten). In erster Linie gehen Bewerber von einer Informationsgrundlage aus, die auf Wahrnehmungen zurückgeht, welche ihnen leicht zugänglich sind, wie z.B. Produkte, Größe oder Branche des Unternehmens (Lieber, 1995). Es ist leicht einsichtig, dass dies v.a. bei anfänglicher Arbeitgebersuche der Fall ist. Hat sich ein potenzieller Bewerber eine Einstellung bezüglich eines Unternehmens als möglichen Arbeitgeber gebildet, ist eine Einstellungsänderung relativ schwierig zu erreichen (vgl. Theorien zur Einstellungsänderung, z.B. Petty & Cacioppo,



Abbildung 1. Arbeitgeberimage im Personalmarketing (Wagner et al., 1992, S. 542).

und Sozialisationsprozessen sowie durch latente Informationsaufnahme und mehrstufige Kommunikationsprozesse. Es basiert nicht auf eigenen Erfahrungen und entspricht auch nur geringfügig objektiver Kenntnis eines Unternehmens als vielmehr subjektiv verfärbter Ansichten. Im Regelfall liegt kaum vollständige Information über einen potenziellen Arbeitgeber vor, so dass fehlende Information konsistent spekulativ vervollständigt wird, um ein Unternehmen als Arbeitgeber adäquat einordnen zu können (Teufer, 1999). Bewerber bilden sich über zwei Prozesse ein Image eines Arbeitgebers. Im einen Prozess sind es Wahrnehmungen (und dabei v.a. leicht zugängliche Wahrnehmungen wie etwa Größe oder Branche des Unternehmens), die die Grundlage bilden (Lieber, 1995). Grundsätzlich bestimmen zwar eigene Erfahrungen das Image am stärksten; in den wenigsten Fällen besteht allerdings die Möglichkeit, eigene Erfahrungen zu

1986). Mehrere Mechanismen erschweren eine Einstellungsänderung; mit der schlagkräftigste Mechanismus ist wohl in der selektiven Informationsverarbeitung zu sehen, wonach Personen bevorzugt Informationen, die konsistent mit der eigenen Einstellung sind, verarbeiten und andere selektiv unterdrücken (Becker, 1993; Böhm & Hauke, 1995).

Indem die Einstellungstheorie dem Arbeitgeberimage zugrunde gelegt wird, gelangt man zu multidimensionalen, erwartungswerttheoretischen bzw. instrumentalitätstheoretischen Modellen. Diesen ist gemeinsam, dass die günstige bzw. ungünstige Stellungnahme zu einem Objekt durch die kognitive und affektive Komponente sowie die Verhaltenskomponente bestimmt wird, also inwieweit das Einstellungsobjekt als instrumental für die Erreichung von Zielen oder Werten angesehen wird und wie relevant die Realisierung dieser Ziele für das Individuum ist. Das formt letztlich die Absicht,



sich in einer bestimmten Weise einer Sache gegenüber zu verhalten (Weinert, 1998).

## 2. Personalimage als Einstellung

Eine dezidierte Theorie, wie die Absicht, sich bei einem Unternehmen zu bewerben, modelliert werden kann, liegt bislang nicht vor. Weinert (1998) schlägt eine Gliederungsheuristik für unterschiedliche Ansätze vor: (1) Theorie der objektiven Faktoren: Der Prozess der Organisationswahl wird hier definiert als rationales Gewichten, Vergleichen und Evaluieren von beobachtbaren und messbaren Organisationscharakteristika des potenziellen Arbeitgebers, wobei Bewerber bestimmte Arbeitsziele vor Augen haben, die sie im neuen Beschäftigungsverhältnis erreichen wollen. Die Faktoren variieren dabei individuell, jedoch wird davon ausgegangen, dass es ein allgemein verbindliches, gemeinsames und konsistentes Muster von Beschäftigungszielen gibt, nach denen ein Unternehmen sein Arbeitsplatzangebot ausrichten muss. (2) Theorie der subjektiven Faktoren: Hierbei spielt die Kongruenz bzw. Ähnlichkeit zwischen Persönlichkeitsmustern und Unternehmensimage die ausschlaggebende Rolle, d.h. persönliche und emotionale Faktoren dominieren die Entscheidung eines Bewerbers, der in erster Linie seine Wünsche und Bedürfnisse zu verwirklichen sucht. (3) Theorie des kritischen Kontakts: Der typische Stellensuchende hat für gewöhnlich nur unzureichende Informationen über die Unternehmen, was ihm einen rationalen Vergleich unmöglich macht. Er kann nur die oft beschönigten, offensichtlichen Facetten beurteilen, die ihm eine Organisation dar-

bietet, zumal ein persönlicher Kontakt mit dieser oft nicht oder nur kurz gegeben ist. Kommt erschwerend hinzu, dass ein Absolvent im Hinblick auf Auswahlprozesse noch unerfahren ist, erfolgt um so eher eine Entscheidung auf der Basis oberflächlicher Faktoren (z.B. Verhalten und Persönlichkeit des Recruiters, Zeit der Bewerbungsbearbeitung, Aussehen oder Architektur des Unternehmensgebäudes).

Die vorliegende Arbeit fasst das Personalimage als eine Einstellung gegenüber dem Einstellungsobjekt „Unternehmen in der Rolle eines Arbeitgebers“ auf. In diesem Denkraum ist es naheliegender, eine Theorie heranzuziehen, die Aussagen darüber erlaubt, inwiefern Einstellungen Handlungen beeinflussen. Die „Theory of planned behavior“ (PLABE; Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen, 1988; vgl. Abbildung 2) ist in der Lage, Verhalten mit hoher Genauigkeit zu prognostizieren. Das PLABE-Modell hat sich empirisch anhand diverser Fragestellungen von Gewichtsabnahme über Lügen und Betrug hin zu Teilnahme an Wahlen bewährt. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse einiger Studien aus jüngster Zeit, die sich mit einer großen Vielfalt an Aktivitäten befassen, findet sich bei Ajzen (1991, S. 187).

PLABE postuliert dabei folgende Determinanten:

- *Einstellung zum Verhalten bzw. Image.* Verhaltensüberzeugungen über den wahrscheinlichen Ausgang des Verhaltens sowie die Bewertung dieses Ausgangs.
- *Subjektive Norm.* Normative Überzeugungen über die Erwartungen von anderen Personen und die Motivation, diesen Erwartungen bzw. dem sozialen Druck entsprechen zu müssen.
- *Wahrgenommene Kontrolle.* Kontrollüberzeugungen über die Anwesenheit von

Faktoren, welche die Ausführung erleichtern oder erschweren sowie die wahrgenommene Stärke dieser Faktoren.

Generell gilt, je positiver die Einstellung und subjektive Norm hinsichtlich des Verhaltens und je größer die wahrgenommene Kontrolle, desto stärker sollte die individuelle Intention zur Verhaltensausführung sein.

Je stärker wiederum diese Absicht, desto wahrscheinlicher ist auch die Ausführung des Verhaltens. Eine Verhaltensabsicht wird aber nur dann in tatsächlichem Verhalten resultieren, wenn die Person frei darüber entscheiden kann, ob sie dieses ausführen kann oder nicht. Somit ist die Absicht, gemeinsam mit der wahrgenommenen Kontrolle, die beide direkt das Zustandekommen eines Verhaltens vorhersagen können, verantwortlich für die beträchtliche Varianz im tatsächlichen Verhalten. Sofern die benötigten Ressourcen, die Gelegenheit sowie die Absicht zum Ausführen eines Verhaltens gegeben sind, geschieht dies auch erfolgreich. Die hier hinsichtlich der Image-Konzeption interessierende Komponente ist die der Einstellung zum Verhalten, die sich nach dem erwartungstheoretischen Modell von Fishbein und Ajzen (1975) aus den Überzeugungen der Menschen über das Objekt zusammensetzt. Eine Einstellung über ein Objekt entsteht demnach aufgrund der damit assoziierten Merkmale. Jede Überzeugung verbindet das Verhalten mit einem bestimmten Resultat, und da die mit dem Verhalten verbundenen Eigenschaften bereits positiv oder negativ bewertet sind, richtet sich die Meinung zu dem Verhalten danach aus. Auf diese Weise lernt man, Verhalten zu bevorzugen, von dem man annimmt, dass es größtenteils wünschenswerte Konsequenzen hat. Das subjektiv bewertete Resultat bestimmt die Einstellung in direktem Verhältnis zur Stärke der Überzeugung. Die Informationsgrundlage einer bestimmten Einstellung kann erfasst werden, indem Überzeugungen über das Objekt gesammelt und die subjektiven Wahrscheinlichkeiten und Wertungen, die mit den verschiedenen Überzeugungen verbunden sind, eruiert werden.

Grundsätzlich ist hinsichtlich der Übertragung der PLABE-Theorie auf das Thema Arbeitgeberwahl eine Anmerkung zu machen. Genau genommen kann mit PLABE lediglich die Absicht, sich bei einem Unternehmen bewerben zu wollen, erhoben werden. Da dies aber

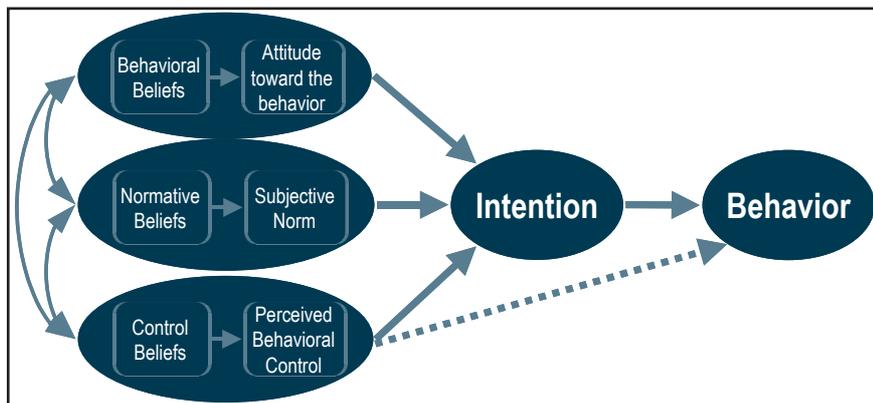


Abbildung 2. Schematische Darstellung der ‚Theory of planned behavior‘ (Ajzen, 1991, S. 182).



inhaltlich eine Wahlentscheidung impliziert, kann hier berechtigterweise auch von einem Arbeitgeberwahl-Modell gesprochen werden.

Eine generelle Kritik an erwartungstheoretischen Einstellungsmodellen betrifft das Entscheidungsverhalten. Menschen gehen in ihrem Entscheidungsverhalten eben nicht objektiv und mathematisch-rational vor, d.h. sie nutzen nicht alle Informationen vollständig und fehlerfrei. Im Gegenteil sind sie aufgrund begrenzter Kapazitäten in der Lage, nur in eingeschränkter Weise Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Ebenso wenig erfolgt eine vollständige Elaboration und Integration sämtlicher Erwartungs- und Wertkomponenten zu einem Gesamtwert. Diesem Einwand wird heute Rechnung getragen, indem die Modelle nicht als Abbildungen der Informationsverarbeitung der Individuen, sondern als Modelle deklariert werden, die lediglich dazu dienen sollen, eine bestehende Einstellungs- und Motivationsstruktur in einem statischen Sinne zu erklären (Lieber, 1995).

### 3. Forschungsüberblick

Personalimage kann als mehrdimensionales Konstrukt definiert werden (Teufer, 1999). Verschiedene Facetten wurden als konstitutiv für Personalimage angesehen. Überblickt man die Literatur, so wurde diese Multifacetten-Konzeption von Arbeitgeberimage „missbraucht“, um eine beinahe beliebige Auswahl an Facetten zu benennen, die indikativ für das Konstrukt sein sollen. Hierbei kommt das Problem der Uneinigkeit in der Literatur über die genaue Definition des Begriffs Image besonders zum Tragen. Dieses Problem wird im Rahmen der nun vorgestellten wichtigsten Ergebnisse im Zusammenhang mit weiteren Einschränkungen bisheriger empirischer Untersuchungen zur Arbeitgeberattraktivität näher beleuchtet.

Eine Vielzahl von semi-wissenschaftlichen Arbeiten behandeln das Arbeitgeberimage als Einflussfaktor eines gelungenen Personalmarketings. Oft gleichen diese Beiträge mehr einer Kundenakquisitionsbroschüre als einem fundierten Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion (Lieber, 1995). Im engeren Sinn sind vier Studien positiv herauszuheben. Simon (1984) untersuchte die Wahrnehmungs- und Präferenzstrukturen von

Studenten der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre. Er fand mittels einer Eigenschaftsanalyse heraus, dass die Eigenschaften, anhand derer Unternehmen beurteilt werden sollten, nicht völlig unabhängig voneinander wahrgenommen werden, sondern dass ein besonders schwaches bzw. starkes Abschneiden bei einer Eigenschaft negativ bzw. positiv auf andere Eigenschaften ausstrahlt. Mit dem Verfahren der multidimensionalen Skalierung konnte Simon weiterhin alle abgefragten Eigenschaften zu zwei Wahrnehmungsdimensionen *Karriereaussichten* und *Sicherheit* verdichten. Diese bestimmen letztendlich die Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen. Die Präferenz für ein Unternehmen wird aber nicht nur durch die Wahrnehmung dieser beiden Dimensionen bestimmt, sondern auch durch die Bedeutungen, welche die Studenten diesen beiden Dimensionen zumessen, wobei sich deutliche Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen von Nachwuchskräften ergeben. Simon kommt, im Jahr 1984 wohlge-merkt, zu dem Schluss, dass gute Karriereaussichten für die Unternehmensattraktivität doppelt so wichtig sind wie eine wahrgenommene Sicherheit. Unzulänglichkeiten der Studie sind darin zu sehen, dass Simon (1984) seine Imagekonzeption nicht explizit darlegt. Zudem wurde in Ermangelung einer Erfragung der Relevanz der einzelnen Dimensionen das Image nicht näher bestimmt.

Lieber (1995) kommt das Verdienst zu, das bis dahin atheoretische Konstrukt Personalimage über eine explorative Studie elaboriert zu haben. Diese erscheint für die vorliegende Arbeit dahingehend relevant, als dass sie eine wissenschaftliche Grundlage und einen expliziten theoretischen Ansatz für die Untersuchung liefert. Lieber prüft u.a. die Angemessenheit des hier gewählten einstellungstheoretischen Ansatzes für die Erklärung des Personalimage. Danach hängt der Beschäftigungswunsch von der Summe ab, die aus dem Produkt der wahrgenommenen Eignung der Beschäftigung bei einem Unternehmen zur Erreichung von Beschäftigungszielen (Instrumentalität) und der Valenz dieser Beschäftigungsziele gebildet wird. Hinsichtlich des zugrundegelegten erwartungstheoretischen Modells ergab sich ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen dem Beschäftigungswunsch und der Summe der Produkte zwischen Instrumentalität und Valenz der Beschäftigungsziele, was als Bestätigung dieses theoretischen

Bezugsrahmens gedeutet werden kann. Dies ist auch für die vorliegende Studie als Bestätigung des theoretischen Bezugsrahmens relevant. Im Grundsatz von gleichen Annahmen ausgehend, unterscheidet sich Liebers Studie von der vorliegenden in der fehlenden Betonung der Zusammensetzung des Personalimages. Hinsichtlich der Auswahl der Dimensionen findet sich bei Lieber (1995, S. 100) eine Vorgabeliste mit einer Auswahl von neun Beschäftigungszielen, wobei nicht dargelegt wird, woher diese stammen und aufgrund welcher Kriterien gerade diese einbezogen wurden. Die Studie ähnelt der vorliegenden aber in ihrem Interessenbezug, in erster Linie theoretische Erkenntnisse zu gewinnen und nicht primär unmittelbar umsetzbare Gestaltungsempfehlungen zu entwickeln, die sich sonst in nahezu jeder betriebswirtschaftlichen Publikation finden lassen. Kritik lässt sich bei der Datenerhebung üben, da die befragten Studenten, auch hier Studenten der Wirtschaftswissenschaften, möglicherweise sozial erwünscht antworteten, zumal die Fragebögen in einer Lehrveranstaltung ausgefüllt wurden. Andererseits muss auch die starke regionale Beschränkung der Befragung bemängelt werden.

Wiltinger (1997) analysiert in seiner Studie, aus welchen Konstituenten sich das Personalimage zusammensetzt und weist jeder Konstituente einen Nutzenwert zu. Er bemängelt hauptsächlich die bei herkömmlichen Messungen des Personalimages vergleichende Beschreibung des Ist-Personalimages konkreter Unternehmen, bei der ihm eine Quantifizierung des Erfolgs, den ein Unternehmen aus einer besseren Erfüllung der Anforderung des Führungsnachwuchses ziehen kann, fehlt. Mit dem Vorschlag eines „kurzfristig-monetären Maßes für den Wert eines guten Personalimages“ (S. 56), analog zum Markenwert im Absatzmarketing, wird zudem die rein betriebswirtschaftliche Vorgehensweise deutlich. Die von der herkömmlichen, fehlerbehafteten direkten Befragungstechnik abweichende Methode zur Erfassung der Anforderungsmessung stellt die Analyse individueller Nutzenvorstellungen mittels Conjoint-Analyse dar. Die Datenbasis des üblicherweise im Absatzmarketing zur Optimierung der Produkt- und Preispolitik eingesetzten Verfahrens bilden Präferenzurteile von befragten Personen, die auch in diesem Fall in erster Linie Studenten wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge waren. Die Ergebnisse zeigen,



dass das Einkommen das zweitwichtigste Anforderungsmerkmal ist, was eine neue Erkenntnis dieser Studie darstellt, da dem Faktor Einkommen in früheren Untersuchungen durchweg weniger Bedeutung zugesprochen wurde. Hand in Hand geht damit auch das Ergebnis bei der Simulation der Berufseinstiegsentscheidung, wonach der Einfluss des Einstiegsgehalts auf den Präferenzanteil und damit die Annahmequote der Angebote im Bewerbungsprozess hoch ist. Daraus ist ableitbar, dass Unternehmen ein weniger vorteilhaftes Personalimage durch eine flexible Vergütungspolitik zumindest teilweise kompensieren können. Kritisch bemängeln lässt sich auch an dieser Studie die Datenerhebung, bei der eine regionale Fokussierung der Studienorte erfolgte, die zwar nach Wiltinger keine systematischen Verzerrungen bewirkt, nach Meinung der Autoren aber durchaus Diskrepanzen aufgrund unterschiedlicher Renommées diverser Hochschulen vermuten lässt. Einen interessanten Aspekt und gleichzeitig Anknüpfungspunkt für die vorliegende Arbeit besitzt Wiltingers ebenfalls nicht untermauerte Erklärung, dass Absolventen nicht eingestehen möchten, dass die Berufseinstiegsentscheidung von der Meinung anderer abhängt (S. 67). Inwieweit das in der Tat der Fall ist bzw. wie stark dieser Aspekt in die Berufseinstiegsentscheidung einspielt, ist eine Komponente des hier verwendeten PLABE-Modells (siehe unten). Des Weiteren erhalten Aufstiegs- und Karrierechancen bei der Conjoint-Studie eine größere, Weiterbildung, Führungsstil und Sozialleistungen eine niedrigere Gewichtung als bei den direkten Befragungen. Generell begründet Wiltinger die niedrige Korrelation zwischen den beiden Messvarianten, von denen die indirekte aufwändiger und zeitintensiver, jedoch nach seiner Überzeugung auch valider ist, mit invalider Messung bzw. mit dem Vorliegen von Messfehlern.

Zuletzt sei die „Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl“ von Teufer (1999) genannt, die einen aktuellen wissenschaftlichen Beitrag zur Erklärung der Arbeitgeberwahl von Absolventen darstellt. Bei dieser Studie ist neuartig, dass sie von einer auf der Informationsökonomie basierenden Charakterisierung der Arbeitgeberwahl ausgeht, die sich auf die Analyse von Informationsasymmetrien und Opportunismus konzentriert und damit besonders die im Rahmen der Wahlentscheidung beim Universitätsabsolventen auftretende

und empfundene Unsicherheit berücksichtigt, die in bisherigen Ansätzen allenfalls am Rande Beachtung fand. Die Arbeitgeberwahl wird hierzu als Entscheidungsprozess definiert und dementsprechend entscheidungstypologisch eingeordnet. Der potenzielle Arbeitgeber hat für gewöhnlich einen Informationsvorsprung gegenüber dem Bewerber, der wiederum aufgrund der mit seiner Entscheidung verbundenen erheblichen Konsequenzen in jedem Fall versuchen wird, seine empfundene Unsicherheit zu reduzieren, z.B. mit dem Hilfsmittel der Reputation bzw. des Arbeitgeberimage. Die dieses determinierenden Dimensionen sind für Teufer ein zentraler Ansatzpunkt der Studie. Er geht bei seiner Auswahl besonders sorgfältig vor, wobei er von verschiedenen Dimensionsebenen ausgeht, die er hierarchisch vom allgemeinen Arbeitgeberimage, über Unternehmens-, Branchen- und Standortimage, nach unten konkretisiert und dabei einen personalpolitischen Parameter und einen ‚feel-good Faktor‘ mit einbezieht. Als methodische Untersuchungskonzeption wurde für die Problemstellung der Relevanz der Arbeitgeberfaktoren in der Praxis erstmalig das Verfahren des *Analytic Hierarchy Process* (AHP) verwendet, welches eine Lösungsmethodik zur Strukturierung komplexer Entscheidungsprozesse darstellt. Dieser Methode liegt die Idee zugrunde, ein komplexes Entscheidungsproblem als Hierarchie einzelner Entscheidungselemente aufzufassen, zwischen denen bestimmte Beziehungen bestehen (für eine detaillierte Darstellung siehe Teufer, 1999, und die dort angegebene Literatur). Grundsätzlich wird also mit der Zerlegung der Entscheidung in mehrere Teilbereiche die Komplexität der Arbeitgeberwahl reduziert. Bei der Befragung der Absolventen (hauptsächlich solche der Wirtschaftswissenschaften) nach der Wichtigkeit einzelner Attraktivitätsfaktoren wählte Teufer den indirekten Paarvergleich. Die Ergebnisse wiesen nach, dass auf der ersten Ebene der Hierarchie die personalpolitischen Parameter sowie der feel-good-Faktor die wichtigsten Dimensionen bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber sind. In der Bedeutsamkeit folgt das Unternehmensimage, geringe Relevanz erfahren hingegen das Branchen- und Standortimage. Interessanterweise werden Merkmale wie Karrierechancen und Gehalt hierbei trotz ebenfalls indirekter Befragungstechnik niedriger bewertet als bei Wiltinger (s.o.). Wichtig im Zusammen-

hang mit der vorliegenden Arbeit ist die bei Teufer zusätzliche Analyse mit einer vorgenommenen Unterteilung der Studenten nach ihrer Studienleistung in High Potentials und übrigen Studenten. In der Stichprobe konnten 41% als High Potentials identifiziert werden, d.h. sie waren bezüglich der Kriterien Durchschnittsnote besser als 2,0, hatten eine Tätigkeit als Praktikant inne sowie studierten kürzer als 11 Semester. Da Unternehmen besonders an solch qualifizierten Studenten interessiert sind, ist eine derartige Information für eine genaue Zielgruppenansprache unerlässlich. Von anderen Studien wurde dies bisher nicht erbracht. Ein weiteres zentrales Ergebnis besagte, dass die Rangfolge der Wichtigkeit bei den übergreifenden Dimensionen (s.o.) dieselbe ist wie bei den übrigen Absolventen. Unterschiede zeigten sich aber in der hohen Gewichtung der Dimension ‚Unternehmensimage‘ sowie der dieser Dimension untergeordneten Faktoren ‚Bekanntheit‘, ‚Unternehmenskultur‘ und ‚Wirtschaftskraft‘ durch die High Potentials. Weiterhin ergab sich aus der Untersuchung, dass von High Potentials ein ‚Sich-Wohlfühlen‘ im Unternehmen (entspricht in etwa dem hier verwendeten Begriff Betriebsklima) sowie der ‚Fit mit potenziellen Kollegen‘ als besonders wichtig angesehen werden. Im Vergleich zu den übrigen Absolventen bewerten die besonders Qualifizierten eine abwechslungsreiche und eigenverantwortliche Tätigkeit geringer, weil sie, laut Teufer, diese Faktoren als Hygienefaktoren voraussetzen. Letztlich spielt bei ihrer Beurteilung eines potenziellen Arbeitgebers der Faktor Standortimage die geringste Rolle.

Bei näherer Auseinandersetzung mit diesen Untersuchungen muss man zusammenfassend feststellen, dass sie nur bedingt miteinander vergleichbar sind, wobei sich manche Ergebnisse konträr darstellen. Die Generalisierbarkeit ist somit stark eingeschränkt.

#### 4. Zusammenfassung und Integration

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Prozess der Arbeitgeberwahl ein Vorgang ist, der durch seine Vielschichtigkeit und Komplexität bereits hohe Anforderungen an denjenigen stellt, der sich in einer Bewerbungssituation befindet. Es sind damit sehr viele Fakto-



ren und Bedingungen verknüpft, die von einem Bewerber beachtet werden müssen. Um so schwieriger ist es für um High Potentials werbende Organisationen, die relevanten Aspekte zu erfassen. Der Prozess der Entscheidungsfindung von Studenten zugunsten eines bestimmten Unternehmens ist gerade deswegen interessant, als dass das Unternehmen durch Einflussnahme die raren, besonders geeigneten Absolventen dazu bringen möchte, ein entsprechendes Arbeitsangebot anzunehmen. Der Versuch, diesen Prozess transparenter zu machen, um ihn dadurch im Rahmen von Personalmarketing-Aktivitäten besser lenken zu können, stellt ein Unterfangen dar, das zwar verschiedentlich unternommen wurde, jedoch bisher keine allgemeingültige und universelle Einsicht erbrachte.

Wie kann eine solche Einflussnahme aussehen? Insbesondere der Einfluss des Images eines Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber scheint dabei wesentlich zu sein. Einige Imagefaktoren liegen sicherlich außerhalb des Einflussbereichs der Personalpolitik (z.B. Branche), es kommt jedoch darauf an, das Konglomerat aus diversen Imagefaktoren transparent zu machen, um so bei der Bildung des Personalimages einen eigenständigen Ansatz zu entwickeln. Diese Arbeit verfolgt das Ziel, die wesentlichen das Personalimage konstituierenden Faktoren herauszupräparieren.

Das Personalimage (also das Konglomerat unterschiedlicher Facetten) ist im PLABE-Modell als Einstellungskomponente aufzufassen. Das tatsächliche Verhalten einer Person (ob sie sich nun bei einem gegebenen Arbeitgeber bewirbt) wird nun über diese Einstellung, die subjektive Norm und die wahrgenommene Kontrolle determiniert; in anderen Worten hängt eine konkrete Bewerbung bei einem Arbeitgeber davon ab, ob ein positives Image vorliegt, ob das persönliche Ansehen durch ein Beschäftigungsverhältnis gesteigert würde und ob man damit rechnet, mit seiner Bewerbung Erfolg zu haben.

## 5. Methoden

Die methodische Vorgehensweise bei der Datenerhebung mittels einer Feldstudie wurde gewählt, weil auf diese Weise eine hohe externe Validität erreicht wird. Dabei wurde ein Fragebogen verwendet. Dieser gilt als die am häufigsten

eingesetzte Methode zur Datengewinnung in der Organisationspsychologie (Stone, Stone & Gueutal, 1990, zitiert nach Schuler, 1998). Aufgrund erhebungswirtschaftlicher Aspekte und wegen mangelnder Standardisierung entschieden sich die Autoren gegen das Interview als Erhebungsmethode. Neben der kostengünstigen und schnellen Erhebung bietet die schriftliche Befragung erhebliche Vorteile; so fallen störende Einflüsse des Interviewers als auch interviewbedingte Reaktivitätseffekte des Befragten weg (Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996).

Die hier verwendete Forschungsmethode der schriftlichen Befragung beinhaltet weitgehend geschlossene Fragen (d.h. mit vorformulierten Antwortvorgaben).

### 5.1 Hintergrund der Studie

Die Studie wurde in einer großen bundeseigenen Dienstleistungsorganisation durchgeführt. Umstrukturierungen infolge europäischer Neuordnungen und Kompetenzverschiebungen, die in der Presse großen Nachhall gefunden hatten, hatten massive negative Auswirkungen auf die Reputation und damit auch auf das Image dieser Organisation.

Das bereits vorgestellte Modell zur Arbeitgeberwahl über den Zusammenhang zwischen Personalimage bzw. Einstellung, subjektiver Norm und wahrgenommener Kontrolle und der Absicht, sich konkret bei dieser Organisation zu bewerben, erfuhr in der vorliegenden Untersuchung eine Überprüfung. Aus diesem Grund wurden die zentralen Aussagen des PLABE-Modells als Hypothesen formuliert, deren Testung Antwort auf die Frage liefern sollte, durch welche Faktoren die Absicht wie stark determiniert ist, sich bei einem Unternehmen zu bewerben. Dazu wurde eine Befragung von potenziellen Bewerbern durchgeführt.

Grundsätzlich ließen sich hier zwei Bereiche unterscheiden. Zum einen interessierte die Vorhersage der Bewerbungsintention durch die drei subjektiven psychologischen Determinanten mittels direkter Messung (vgl. Ajzen, 2002a). Zusätzlich wurde diese Fragestellung getrennt nach der Qualifikation der Bewerber, d.h. High Potentials versus übrige Studenten, geprüft und beide Ergebnisse miteinander verglichen. Zum anderen sollten kognitive und affektive Grundlagen dieser Absicht, also die

Überzeugungen, explorativ erfasst werden, wobei spezielles Augenmerk auf die Einstellung als Arbeitgeberimage gelegt wurde.

### 5.2 Teilnehmer an der Studie

Die der Stichprobe zugrundeliegende Population waren in erster Linie, den inhaltlichen Überlegungen folgend, Studenten der Wirtschaftswissenschaften. Da aber mittlerweile kaum noch das Studienfach die Tätigkeit im Beruf bestimmt, sondern in zunehmendem Maße die Stellenbesetzung mit fachfremden Kräften erfolgt, wurden auch Studenten der Rechtswissenschaften, Informatik, Mathematik und Physik, unabhängig vom Geschlecht, Alter und Studienart (Universität, Fachhochschule, Berufsakademie) in die Analyse einbezogen. Um möglichst verschiedene und repräsentative Aussagen in die Ergebnisse einzubringen, wurde eine heterogene Zusammensetzung hinsichtlich des Studienorts und eine paritätische Besetzung der Stichprobe angestrebt. Der größere Anteil (93 Prozent) der Daten stammte vom ‚forum Deutscher Absolventen\_kongress‘, der i.d.R. zwei Mal jährlich in Köln stattfindet. Diese zweitägige Bewerbermesse ist primär auf Studenten im Hauptstudium, Absolventen und junge Berufstätige ausgerichtet und dient zur Kontaktaufnahme mit verschiedenen Firmen. Ein kleinerer Teil der Stichprobe rekrutierte sich aus Studenten der Volks- und Betriebswirtschaftslehre sowie der Wirtschaftsmathematik, die an einem Workshop mit einem geldpolitischen Thema teilgenommen hatten.

### 5.3 Instrument

Für die Erhebung der Daten wurde ein Fragebogen verwendet. Dieser, in fünf inhaltliche Bereiche gegliedert, war einschließlich aller darin enthaltenen Erläuterungen 15 Seiten lang und umfasste pro Themenblock unterschiedlich viele Items (zwischen 4 und 17 Items pro Facette; siehe Abbildung 3).

Die Vorgehensweise hinsichtlich der relevanten Dimensionen lehnt sich an die von Schwaab (1991, S. 55) an. So wurden zunächst mittels Literaturrecherche sämtliche Dimensionen zusammengetragen (u.a. Anderson, Summey & Summey, 1991; Becker, 1993; Bertelsmann, 1981; Böckenholt & Homburg, 1989; Böhm & Hauke, 1995; Eggers, Thiele & Draeger, 1999; Feldman & Arnold, 1978; Fisher;



<i>Aufbau des Fragebogens</i>	
Allgemeine Angaben zur Person	12 demografische Fragen (Geschlecht, Alter, Studienfach etc.)
Allgemeine Angaben zu Gewohnheiten und Arbeitsvorstellungen	17 allgemeine Fragen nach Organisations- und Branchenpräferenzen, gewünschtem Gehalt, Karrierezielen, Arbeitsmarktchancen etc.
Fragen zum konkreten Arbeitgeber	16 Fragen nach Rolle, Bekanntheitsgrad, Assoziationen, Attraktivität als Arbeitgeber etc.
Fragen zu Informationskanälen und Bewerbungsverhalten	6 Fragen nach Nutzung der Information über Arbeitgeber, Rekrutierungsverfahren etc.
Fragen zu einzelnen Imagefacetten	(1) Beurteilen von 40 Merkmalen (2) Beurteilen von 16 Eigenschaften eines idealen und eines konkreten Arbeitgebers

Abbildung 3. Darstellung des Fragebogen-Aufbaus nach inhaltlichen Gesichtspunkten.

1998; Flühöh, 1999; Freimuth, 1989; Fröhlich, 1987; Henzler, 1975; Hofstetter, 1993; Köchling, 2000; Lieber, 1995; Mai, 1998; Risch, 1993; Schwaab, 1991; Schwertfeger, 1997; Simon, 1984; Simon, Wilinger, Sebastian & Tacke, 1995; Süß, 1996; Teufer, 1999; Vollmer, 1993; Wiltinger, 1997).

Das Bestreben in dieser Arbeit war, möglichst viele Facetten zu erfassen. Nichtsdestotrotz wurden diese im

Anschluss sorgfältig nach Redundanz geprüft, d.h. Begriffe, die inhaltlich dasselbe aussagten, wurden zusammengefasst. Über Expertenratings wurden schließlich 40 Facetten endgültig ausgewählt (Abb. 4).

Für das Messinstrument ergibt sich für das Maß der internen Konsistenz der oben definierten Skala ein Wert von .85 (Cronbach Alpha).

Anhand dieser Fallstudie sollen

mehrere Zielsetzungen und Fragestellungen überprüft werden: Zum Einen soll das PLABE-Modell einen Erklärungsansatz für die Absicht, sich bei einem bestimmten Arbeitgeber zu bewerben, liefern. Weiterhin soll das Modell für mögliche Subgruppen von Bewerbern gelten (in der vorliegenden Untersuchung wurden dafür exemplarisch die Gruppen der High Potentials vs. der übrigen Absolventen bzw. Berufsanfänger ausgewählt). Ein Punkt, der in bisherigen Studien bemängelt wurde, war die fehlende Explikation, welche Facetten das Personalimage konstituieren. Neben der Darstellung von möglichen Facetten sollen diese im Weiteren daraufhin überprüft werden, ob sie das Konstrukt „Personalimage“ hinreichend abbilden.

#### 5.4 Deskriptive Darstellung des Anforderungsprofils

Im ersten Schritt werden in aus Kapitel 5.3 vorgestellten Facetten des Arbeitgeberimages in Form eines Profils abgebildet (auch wenn die Darstellung der Mittelwerte an dieser Stelle inferenzstatistisch nicht bedeutsam sind). Gemäß der hierbei üblichen Vorgehensweise wurde innerhalb einer definierten Zielgruppe der Zustimmungsggrad zu einigen Aussagen über ein fiktives Ideal-Unternehmen in der Vorstellung der Befragten erhoben, aus deren Mittelwert sich das Anforderungsprofil ergibt. Mit denselben Aussagen wurde parallel bei denselben Interviewten das Personalimage des konkreten Unternehmens abgefragt, woraus sich das Wahrnehmungsprofil ergibt. In Abbildung 5 sind diese beiden Profile übereinandergelegt, so dass klar ersichtlich wird, wo die untersuchte Institution vom Idealbild abweicht und wo sie (nahezu) kongruent ist. Ein direkter Vergleich dieses Profils mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen ist aufgrund der nicht identischen Stichprobe, Erhebungsmethode, unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten sowie Anzahl und Bezeichnung der erhobenen Dimensionen nur sehr eingeschränkt möglich. Es können jedoch repräsentativ drei annähernd äquivalente Anforderungen hinsichtlich ihrer relativen Position in der Rangreihe eruiert werden.

Nahezu immer wird das Merkmal Gehalt erhoben, dessen Einstufung in verschiedenen Studien ambi-

<i>Facetten des Arbeitgeberimages</i>	
» Hohes Gehalt	» Gut ausgeprägte interne Kommunikation
» Moderne Unternehmenskultur	» Nachwuchsförderprogramme für Hochschulabsolventen
» Gute Karrierechancen	» Interessante/sinnvolle Tätigkeit
» Gute Aus- u. Weiterbildungsmöglichkeiten	» Angenehmes Betriebsklima
» Verantwortungsvolle Tätigkeit	» Teamarbeit
» Projektbasierte Arbeit	» Ausgeglichene Altersstruktur
» Flexible Arbeitszeiten	» Regelmäßige Rückmeldung über erbrachte Leistungen
» Vereinbarkeit Berufs- u. Privatleben	» Spaß an der Arbeit
» Internationale Ausrichtung	» Selbstverwirklichung/Entwicklung der Persönlichkeit
» Möglichkeit zu Auslandseinsätzen	» Unternehmenskultur
» Befürwortung des Leistungsprinzips	» Gesellschaftliche Verantwortung
» Sozialer Arbeitgeber	» Jobrotation
» Standort	» Fachliche Kompetenz der Mitarbeiter/Professionalität
» Großes Unternehmen	» Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber
» Unternehmen gehört zur bevorzugten Branche	» Hohes Ansehen des Arbeitgebers
» Statussymbole	» in der Öffentlichkeit
» Starke Forschungstätigkeit	» Arbeitsausführung
» Bekanntheit/Präsenz in der Öffentlichkeit	» Vermittlung von Qualifikation
» Individuelle Einarbeitung	» Möglichkeit der Spezialisierung
» Arbeitsplatzsicherheit	» Geringe Verwaltungsprozesse
» Faires Bewerbungsverfahren	

Abbildung 4. In der vorliegenden Studie verwendete Eigenschaften und Merkmale, in denen sich die Attraktivität als Arbeitgeber widerspiegelt (jeweils 1 Item im Fragebogen).

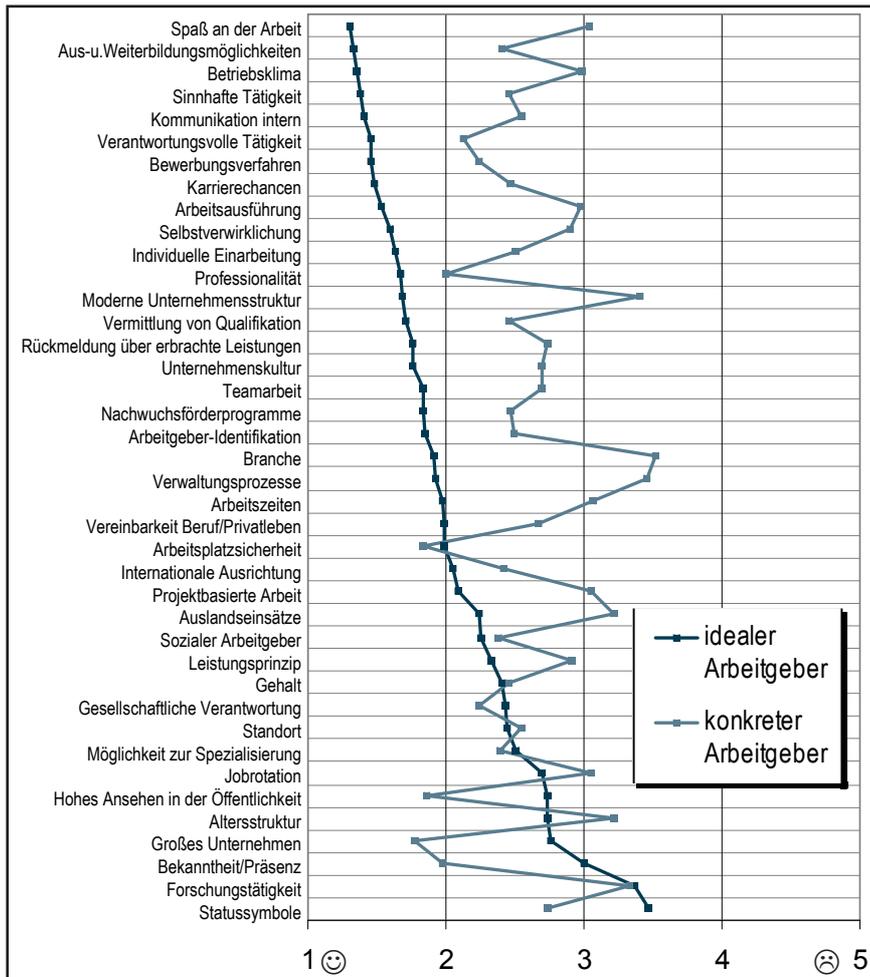


Abbildung 5. Anforderungsprofil eines idealen und des konkreten potenziellen Arbeitgebers.

valent ist. Manchmal erreicht diese monetäre Größe die vordersten, manchmal konträr dazu die hintersten Plätze. Bei Wiltingers (1997) Conjoint-Studie belegt das Einkommen den Rang 2 von 8, wie es auch bei Liebers (1995) Erhebung mit dem Rang 4 von 15 an vorderer Stelle steht. Das Resultat der vorliegenden Studie lässt sich hingegen eher zu den Untersuchungen einordnen, bei denen das Gehalt nicht an vorderster Stelle der Anforderungswünsche steht. Dies ist der Fall bei der in Kapitel 3 beschriebenen Studie von Simon (1984), bei der Gehalt auf Rang 7 von 10 rangiert, bei dem für die Bezahlung resultierenden Rang 16 von 21 in Teufers (1999) Studie sowie des sich ergebenden Rangs 5 von 8 bei Wiltingers (1997) direkter Messung.

Interessant ist, dass in der vorliegenden Studie das Kriterium der Aus- und Weiterbildung an exponierter zweiter Stelle der Bedeutsamkeit liegt. Das steht zwar in etwa in Einklang mit den Studien Liebers (1995) (Rang 3 von 15), Simons (1984) (Rang 3 von 10) und eventuell noch Wiltingers (1997, direkte Messung)

(Rang 3 von 8), nicht aber mit Teufer (1999) (Rang 14 von 21) und Wiltinger (1997) (Rang 5 von 8).

An diesen zwei beispielhaft herausgegriffenen Anforderungen wird bereits deutlich, wie sehr die unterschiedlichen Untersuchungen, unabhängig von ihrer Methodik, differieren. Daher halten die vorgestellten Studien einem direkten Vergleich nicht stand, weshalb die Ergebnisse nur unter Vorbehalt interpretiert werden dürfen. Auf eine zusammengestellte vergleichende Darstellung wie beispielsweise bei Lieber (1995, S. 115) wird hier deshalb verzichtet. Des Weiteren muss aber dieses Anforderungsprofil als Momentaufnahme gesehen werden. Die aktuell wahrgenommene wirtschaftliche Situation sollte ebenfalls wie der Vergleich mit früheren Untersuchungen zur Erklärung der Ergebnisse herangezogen werden. Vor dem konjunkturellen Hintergrund können die Antworttendenzen der befragten Studenten auch dahingehend interpretiert werden, dass Bewerber vermehrt auf Absicherung durch ein hohes Gehalt sowie auf Investitionen in die

eigene Fortbildung für eine eventuell notwendig werdende berufliche Umorientierung achten.

Aus obigen Schilderungen ist demnach auch einsichtig, warum der Faktor öffentliches Ansehen bzw. Ruf des Unternehmens in der Rangfolge der vorliegenden Studie nachrangig eingeschätzt wird. Solange die relevantesten und existentiellen Anforderungen von einem Unternehmen erfüllt werden, ist dessen Reputation zweitrangig. Verglichen mit den anderen Studien ergibt sich hierbei erneut ein uneinheitliches Bild. Bei Lieber (1995) liegt der Firmenruf relativ zu den 15 Rängen ebenfalls eher hinten (Rang 9), während er bei Simon (1984) sogar den letzten Platz 10 belegt. Die entscheidende Rolle spielt hierbei vermutlich die Erhebungsmethode. Wiltingers Studie mit direkter Messung (1997) ist, konsistent mit den geschilderten Ergebnissen, auf Rang 6 (von 8), seine Conjoint-Analyse (1997) dagegen lässt das Ansehen eines Unternehmens weiter vorne (Platz 4 von 8) rangieren. Bei Teufer (1999) ergaben die Berechnungen hierfür bei den Dimensionen auf der ersten Ebene der Hierarchie noch eine relativ hohe Relevanz (Rang 3 von 5).

Die Autoren interessierte zudem, welche Ladungen die einzelnen Variablen auf dem Faktor Personalimage aufweisen bzw. bei welchem gewichteten Item die höchste Ladung aufzufinden ist. Hierfür ergab sich das in Abbildung 6 ersichtliche Ladungsmuster. Die Erkenntnisse bezüglich der Imagezusammensetzung lassen sich aber aufgrund ihrer unterschiedlichen Erhebung (rein deskriptiv versus einstellungstheoretisch) nur sehr bedingt mit dem obigen Anforderungsprofil (Abb. 5) vergleichen.

## 5.5 Ergebnisse

Wie in Abschnitt 2 dargelegt, wurde das PLABE-Modell auf die Arbeitgeberwahl übertragen. Dieses stellt einen Zusammenhang her zwischen der wahrgenommenen Kontrolle, der subjektiven Norm sowie insbesondere der Einstellung alias Personalimage und der Absicht, sich bei einem Unternehmen zu bewerben. Aus den allgemeinen Fragestellungen abgeleitete Hypothesen sollten also das von Ajzen (1988) aufgestellte und hier auf die Thematik übertragene PLABE-Modell an einer Stichprobe abdecken. Grundsätzlich ließen sich zwei Bereiche unterscheiden. Zum Einen interessierte die Vorhersage der Bewer-



Ladungen auf dem Faktor Personalimage			
1 Regelmäßige Rückmeldung über erbrachte Leistungen	.672	21 Internationale Ausrichtung	.391
2 Interessante/sinnhafte Tätigkeit	.617	22 Gute Aus- u. Weiterbildungsmöglichkeiten	.389
3 Gesellschaftliche Verantwortung	.610	23 Flexible Arbeitszeiten	.375
4 Individuelle Einarbeitung	.605	24 Projektbasierte Arbeit	.374
5 Sozialer Arbeitgeber	.585	25 Spaß an der Arbeit	.372
6 Nachwuchsförderprogramme für Hochschulabsolventen	.543	26 Vermittlung von Qualifikation	.360
7 Angenehmes Betriebsklima	.531	27 Bekanntheit/Präsenz in der Öffentlichkeit	.344
8 Verantwortungsvolle Tätigkeit	.527	28 Standort	.342
9 Arbeitsausführung	.497	29 Möglichkeit der Spezialisierung	.336
10 Faires Bewerbungsverfahren	.475	30 Selbstverwirklichung	.320
11 Arbeitsplatzsicherheit	.469	31 Gut ausgeprägte interne Kommunikation	.315
12 Unternehmenskultur	.456	32 Jobrotation	.307
13 Fachliche Kompetenz der Mitarbeiter/Professionalität	.455	33 Befürwortung des Leistungsprinzips	.291
14 Hohes Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit	.415	34 Hohes Gehalt	.264
15 Teamarbeit	.404	35 Gute Karrierechancen	.232
16 Vereinbarkeit Berufs- u. Privatleben	.403	36 Statussymbole	.176
17 Geringe Verwaltungsprozesse	.400	37 Großes Unternehmen	.168
18 Starke Forschungstätigkeit	.398	38 Moderne Unternehmensstruktur	.154
19 Ausgeglichene Altersstruktur	.397	39 Unternehmen gehört zur bevorzugten Branche	.113
20 Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber	.395	40 Möglichkeit zu Auslandseinsätzen	.090

Abbildung 6. Mit Hilfe der Faktorenanalyse ermittelte Ladungen auf dem Personalimagefaktor.

bungsintention durch die genannten drei subjektiven psychologischen Determinanten mittels direkter Messung (vgl. Ajzen, 2002a). Zusätzlich wurde diese Fragestellung getrennt nach der Qualifikation der Bewerber, d.h. High Potentials versus übrige Studenten, geprüft und beide Ergebnisse miteinander verglichen. Zum Anderen sollte der explorativen Frage nach der kognitiven und affektiven Grundlage dieser Absicht, also den Überzeugungen, nachgegangen werden, wobei spezielles Augenmerk auf die Einstellung als Arbeitgeberimage gelegt wurde. Das Arbeitgeberimage wurde dabei als Multifacettenkonstrukt aufgefasst. In welcher Form sich die unterschiedlichen Aspekte zum Arbeitgeberimage aggregieren lassen, wurde mittels Strukturgleichungsmodellen geprüft. Der erste Untersuchungsschritt beinhaltete dementsprechend die Testung des Modells zunächst für die Gesamtstichprobe unter Verwendung folgender Items:

1. *Attitude toward the behavior.* Entspricht die <FIRMA> Ihren Vorstellungen von einem idealen Arbeitgeber?
2. *Subjective norm.* Würde Ihr persönliches Ansehen durch ein Beschäftigungsverhältnis in der <FIRMA> steigern?<sup>2</sup>
3. *Perceived behavioral control.* Halten Sie es für unwahrscheinlich, dass Sie bei der <FIRMA> eine realistische Chance

haben, eingestellt zu werden?

4. *Intention.* Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie sich als Direkteinsteiger bei der <FIRMA> bewerben?

Zur eigentlichen Testung der Hypothesen wurde der Model-Fit, mit welchem man beurteilt, inwieweit das hypothetische Modell mit dem vorliegenden Datensatz vereinbar ist, anhand der Fit-Indizes Normed Fit Index (NFI; Bentler & Bonett, 1980), Nonnormed Fit Index (NNFI; Tucker & Lewis, 1973), Comparative Fit Index (CFI; Bentler, 1988) und Root Mean Square of Approximation (RMSEA; Steiger, 1990) geprüft. Die verwendeten Indizes haben gezeigt, dass sie auf Voraussetzungsverletzungen (wie bspw. Verletzung der Voraussetzung der multivariaten Normalverteilung) weniger störanfällig sind als andere Indizes (West, Finch & Curran, 1995). Werte von .90 oder darüber für den CFI bzw. NFI und Werte von .08 oder darunter für den RMSEA können gemeinhin als Indiz für einen adäquaten Fit zwischen theoretischem und empirischen Modell gedeutet werden (Vandenberg & Lance, 2000). Der  $\chi^2$ -Test wurde nicht verwendet, da er übersensitiv auf bereits leichte Abweichungen vom theoretischen Modell (insbesondere bei umfangreichen Stichproben) reagiert (Bollen, 1989; Bollen & Long, 1993). Im vorliegenden Fall

würde man allzu leicht ein Modell zurückweisen, das nur eine geringe Abweichung vom theoretischen Modell aufweist. In einem zweiten Schritt wurde im Rahmen einer Multigroup Confirmatory Factor Analysis (MG-CFA) die Äquivalenz des Modells für sowohl High Potentials wie auch übrige Studenten überprüft. Nach der Empfehlung von Cheung und Rensvold (2002) wurde hierzu die Veränderung des CFI zwischen den Modellen für die jeweiligen Subgruppen betrachtet; eine Änderung des CFI ( $\Delta$ CFI) von weniger als .01 impliziert keine Unterschiede im Modell beider Gruppen.

Die Überprüfung dieses Pfadmodells mit AMOS 5.0 (Arbuckle & Wothke, 1999; Arbuckle, 2002) lässt aufgrund der Fit-Indizes und der hohen Koeffizienten auf eine gute Vorhersage der Bewerbungsabsicht schließen (Abb. 7). Die sich in dieser Untersuchung ergebenden Indizes (vgl. Tabelle 1) sind legen den Schluss nahe, dass die Verhaltensabsicht mit dem postulierten Modell annähernd gut zu modellieren ist. Der Determinationskoeffizient klärt nahezu 40 Prozent der Varianz auf, was laut Cohen (1992) eine hohe Effektstärke darstellt.

Unter Vorbehalt kann also die Aussage getroffen werden, dass eine Vorhersage der Bewerbungsabsicht aufgrund der drei Komponenten des PLABE-Modells möglich ist. Betrachtet man im zweiten Schritt die standardisierten Regressions- bzw. Pfadkoeffizienten in Abbildung 7, werden die Schätzungen der

<sup>2</sup> Diese Frage war aus Gründen der Plausibilität vierfach gestuft mit folgender Kodierung: die höchste soziale Anerkennung (1) war die Erwartung eines hohen Ansehens im Freundeskreis und in der Gesellschaft, in einer dieser beiden Kategorien Anerkennung zu erwarten, wurde mit 2, Unentschlossenheit mit 3 und die gegenteilige Überzeugung mit 4 kodiert.

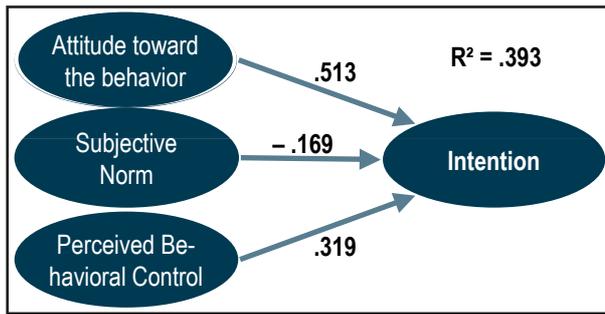


Abbildung 7. Darstellung der standardisierten Regressionsgewichte des PLABE-Modells für die Gesamtstichprobe.

relativen Stärke (Gewichte) der Prädiktoren ersichtlich, aus denen sich die Relevanz der einzelnen Variablen erschließen lässt. Der stärkste Pfadkoeffizient der Verhaltenseinstellung impliziert, dass die Einstellung die größte und gewichtigste

Bewerbungsabsicht für alle denkbaren Bewerbergruppen gleich gut geeignet ist oder ob sich hierbei Unterschiede zwischen High Potentials und den restlichen Studenten aufweisen lassen. Dazu wurden zunächst die Regressionskoeffizi-

en machen deutlich, dass der stärkste Pfadkoeffizient weiterhin derjenige der Verhaltenseinstellung ist. Allerdings ist dieses Ergebnis nicht mehr so eindeutig wie im Fall für die Gesamtstichprobe.

Der letzte Schritt diente der Überprüfung, ob das PLABE-Modell zur Beschreibung der

PLABE-Modells für die zwei Gruppen gegeneinander getestet (siehe dazu Bollen, 1989) (NFI = .975, NNFI = .935, CFI = .981, RMSEA = .185, Konfidenzintervall .116-.261; für das „fixed“-Modell erwartungsgemäß schlechtere Werte: NFI = .963, NNFI = .974, CFI = .978, RMSEA = .117, Konfidenzintervall .069-.164). Das Modell ist also invariant bezüglich der Teilstichproben. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass das PLABE-Modell in gleicher Weise für die zwei Subgruppen gilt und sich diese folglich nicht unterscheiden hinsichtlich der Prädiktoren der Bewerbungsabsicht. Zusammenfassend lässt sich darlegen, dass die Werte zwar auf den ersten Blick eine augenscheinliche Diskrepanz zu den Ergebnissen für die Zielgruppe der High Potentials aufzeigen (vgl. Tabelle 2). Es war daher naheliegend zu vermuten, dass beide Gruppen darin differieren, wie stark die Einstellung zum Verhalten, die subjektive Norm sowie die wahrgenommene Kontrolle auf die Bewerbungsabsicht einwirken. Entgegen den Erwartungen ergaben sich in dieser Untersuchung jedoch keine signifikanten Unterschiede der Parameter der beiden Gruppen im PLABE-Modell.

In dieser Untersuchung konnten also die deskriptiven Ergebnisse nicht untermauert werden. Der Fokus dieser Arbeit lag jedoch darin zu prüfen, ob das PLABE-Modell für die Vorhersage der Bewerbungsabsicht generell sinnvoll ist. Dies konnte prinzipiell bestätigt werden.

## 6 Diskussion und Implikationen

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich die Bewerbungsabsicht unter Zuhilfenahme von einstellungstheoretischen Überlegungen modellieren lässt. Verhaltenseinstellung, subjektive Norm und die wahrgenommene Kontrolle determinieren zu einem großen Umfang die Absicht, sich bei einem Unternehmen bewerben zu wollen – und dieser Zusammenhang gilt sowohl für High Potentials wie auch für Absolventen insgesamt. Dies hat weitreichende praktische Implikationen; würden sich die High Potentials von ihren Mitbewerbern hinsichtlich ihrer Bewerbungsabsicht unterscheiden, müsste die Arbeit im Recruiting auf diese Unterschiede reagieren. Entgegen der vorläufigen (augenscheinlichen) Unterschiede, die die deskriptiven Ergeb-

Tabelle 1. Fit Indizes der Testung des PLABE-Modells für die jeweils getesteten Modelle.

Modell	Bentler-Bonett-Index (NFI)	Tucker-Lewis-Index (NNFI)	CFI	$\Delta CFI$	RMSEA
Gesamtstichprobe	.976	.929	.979	} .005	.273 [.181; .377]
High Potentials	.977	.946	.984		.243 [.084; .421]
Übrige Studenten	.975	.928	.979		.273 [.154; .377]

Anm.: Zahlen in den eckigen Klammern geben das Konfidenzintervall für den RMSEA an.

Rolle bei der Entscheidung spielt, sich bewerben zu wollen. Auch die wahrgenommene Kontrolle ist von Relevanz.

Die gleiche Annahme hinsichtlich des PLABE-Modells wurde auch separat für die spezielle Zielgruppe der High Potentials gemacht, um die Brauchbarkeit des Modells zur Vorhersage der Bewerbungsabsicht zu untersuchen. Auch hier wurde zur Überprüfung des Model-Fits o.g. Fit-Indizes herangezogen. Die Fit Indizes waren überzeugender als im ersten Fall (siehe Tabelle 2). Immerhin knappe 36 Prozent der Varianz werden hier aufgeklärt, was nach Cohen (1992) einem hohen Effekt entspricht. Die standardisierten  $\beta$ -Gewichte in Tabelle 2

enten der High Potentials und der übrigen Studenten einander deskriptiv gegenübergestellt und verglichen, während im zweiten Schritt geprüft wurde, ob das Modell für beide Stichprobengruppendatensätze gültig ist. Mit einem  $\Delta CFI$  von .005 ist davon auszugehen, dass sich die Modellierung zwischen den beiden Subpopulationen *High Potentials* und *Übrige Studenten* nicht unterscheiden.

Dies konnte teststatistisch bestätigt werden: Es ließen sich keine Unterschiede für die jeweiligen Stichprobengruppen in der relativen Stärke der drei Prädiktoren für die Vorhersage der Bewerbungsabsicht im PLABE-Modell nachweisen. Dazu wurden die Parameterwerte des

Tabelle 2. Standardisierte Regressionsgewichte des PLABE-Modells für die Gesamtstichprobe, die High Potentials sowie die übrigen Studenten.

Pfadkoeffizienten	Attitude	Subjective Norm	Perceived Behavioral Control	R <sup>2</sup>
Gesamt	.513	-.169	.319	.393
High Potentials	.424	-.200	.374	.359
Übrige Studenten	.582	-.141	.285	.425



nisse nahe legen, ergab sich inferenzstatistisch kein bedeutsamer Unterschied.

Generell scheint die Verhaltenseinstellung den größten und die wahrgenommene Situationskontrolle den zweitgrößten Einfluss auf die Absicht zu haben. Ein Bewerber muss demnach seine Chance sehen, vom betreffenden Unternehmen eingestellt zu werden, bzw. er muss von der grundsätzlichen Möglichkeit überzeugt sein, auf die Bewerbungs- und Auswahl-situation selbst positiv einwirken zu können. Die wahrgenommene Kontrolle hat insbesondere für die High Potentials eine große Bedeutung. Es ist zu vermuten, dass sich die betreffenden Absolventen sich ihrer umworbenen Stellung bewusst sind und daher auch größeren Einfluss auf die Bewerbungssituation nehmen können.

Kontraintuitiv besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Absicht und subjektiver Norm. In der vorliegenden Stichprobe äußern die Befragten, dass sie sich gemeinhin entgegen den Erwartungen und Meinungen ihrer jeweiligen relevanten Bezugsgruppe zu verhalten beabsichtigen. Man könnte spekulieren, ob sich hierin das starke Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Autonomie ausdrückt. Eine alternative Erklärung wäre, dass sich Absolventen aufgrund größerer Informationsmöglichkeiten (z.B. Internet, Absolventenmessen etc.) stärker auf ihr eigenes Urteilsvermögen verlassen und sich weniger an Erwartungen der Umwelt orientieren. Dieser Punkt konnte durch das vorliegende Design nicht geklärt werden; hier ist weitere Forschung vonnöten.

Die differierenden Ergebnisse zwischen den deskriptiven und den inferenzstatistischen Auswertungen sind es Wert, intensiver betrachtet zu werden. Für die Gruppe der High Potentials fällt auf, dass die wahrgenommene Kontrolle größeren Einfluss auf die Bewerbungsabsicht hat. Dies könnte zweierlei Ursachen haben. Zum einen rührt das vielleicht daher, dass sich diese Gruppe für gewöhnlich ihrer herausragenden Qualifikation bewusst ist und dementsprechend ein hohes Selbstbewusstsein entwickelt hat. Das ist wiederum verbunden mit einem Selbstbild, jede gewünschte Stelle, für die sie sich zu bewerben entschlossen haben, auch zu erhalten. Zum anderen lässt ihre größere Praxiserfahrung sie womöglich Anforderungen von Unternehmen und ihr eigenes Profil besser einschätzen und erspart ihnen dadurch unnötige Bewerbungen, da sie sich eher gezielt ihren Qualifikatio-

nen entsprechend auf eine Stelle hin bewerben. Die Selbstsicherheit drückt sich auch in der relativ hohen negativen Gewichtung der subjektiven Norm auf die Intention aus, die die Unabhängigkeit dieser Zielgruppe von ihrer Umwelt betont. Die Einstellung zum Bewerbungsverhalten ist bei beiden Gruppen der am stärksten determinierende Prädiktor, jedoch spielt sie bei den High Potentials eine geringere Rolle als bei den übrigen Studenten. Dies könnte man sich damit erklären, dass sich High Potentials in ihrem Selbstverständnis nicht allein von eher oberflächlichen Meinungen über ein Unternehmen leiten lassen, sondern auch andere Aspekte, wie eben die ihnen dort konkret gebotenen Möglichkeiten miteinbeziehen.

Weiterhin wurde in einem generellen Vergleich der Ergebnisse zum PLABE-Modell die relative Bedeutung der einzelnen Prädiktoren zusammenfassend betrachtet. Die Kernaussage dieser Arbeit lautete, dass es vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung der Human Resources für Unternehmen immer wichtiger wird, mittels eines positiven Personalimage besonders qualifizierte Studenten bzw. Absolventen zu einer Bewerbung in ihrem Unternehmen zu bewegen. Die dargestellten Ergebnisse bezüglich der hohen Relevanz dieses Konstruktes im Hinblick auf die Bewerbungsabsicht, das sich dort als Verhaltenseinstellung im Rahmen des PLABE-Modells manifestiert, erfuhr eine empirische Bestätigung. Durchweg trug die Verhaltenseinstellung im Vergleich zu den beiden anderen Prädiktoren am meisten dazu bei, die Bewerbungsabsicht zu erklären. Betrachtet man die Einstellung als „(...) Bereitschaftszustand, der einen richtenden oder dynamischen Einfluss auf die Reaktionen des Individuums auf alle Objekte und Situationen ausübt, mit denen es verbunden ist“ (Allport, 1935, S. 801), so ist auch ein-sichtig, warum es im PLABE-Modell die dominierende Rolle spielt. Bevor sich ein Bewerber Gedanken über die Ansichten relevanter Bezugspersonen macht oder die Beeinflussungsmöglichkeiten der Situation abwägt, bildet er sich zunächst eine Meinung über das Einstellungsobjekt, in diesem Fall also über das konkrete Unternehmen als potenziellem Arbeitgeber. Die Einstellung bzw. das Image hat somit den stärksten Einfluss auf die Absicht, sich bei einem Unternehmen zu bewerben.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass das Personalimage eine

entscheidende Rolle hinsichtlich der Bewerbungsabsicht für alle Absolventengruppen spielt. Dabei werden potenzielle Mitarbeiter nicht zu einer Bewerbung motiviert, weil sie hohe Gehälter oder Statussymbole erwarten, sondern weil ein Unternehmen signalisiert, dass Leistungen belohnt werden und dass das Arbeiten angenehm gestaltet und interessant ist. Die Absicht von Absolventen und Young Professionals, sich bei einem bestimmten Arbeitgeber zu bewerben, lässt sich also mit den von Ajzen (1988) postulierten Einstellungsmechanismen modellieren. Die vorliegende Studie sollte einen Erklärungsansatz erbringen, anhand dessen die Absicht eines Bewerbers, sich bei einem Unternehmen zu bewerben, u.a. als Funktion des Personalimages erklärt werden kann. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den High Potentials; dieses Klientel stellt das hauptsächlich von Unternehmen umworbene dar, so dass hier die Frage nach dem Einfluss des Images auf die Bewerbungsabsicht von immenser praktischer Bedeutung ist. Diesbezüglich sind jedoch weitere Forschungsaktivitäten unumgänglich.

## 6.1 Implikationen für die Forschung

Die vorliegende Untersuchung geht über vorherige Studien zur gleichen Fragestellung in mehreren Punkten hinaus: Der vermutlich wichtigste Punkt ist, dass dieser Untersuchung eine einstellungstheoretische Konzeption des Arbeitgeberimage sowie ein elaboriertes und empirisch abgesichertes Modell (PLABE) zugrunde gelegt wurde. Relevant ist aber auch die Zusammensetzung der Stichprobe – sie ist hier paritätisch hinsichtlich des Geschlechts und enthält zudem auch Studierende von Fachhochschulen sowie der Berufsakademie (BA). Die vorliegende Untersuchung wurde im Feld durchgeführt, um eine gegenüber experimentellen Designs ökologisch valide Ergebnisse zu erhalten.

Es sind jedoch einige Punkte als Einschränkungen zu diskutieren. In Folgeuntersuchungen sollten diese Einschränkungen berücksichtigt werden, um eine größere Generalisierbarkeit der Befunde zu gewährleisten. Bezüglich des theoretischen Hintergrunds ließen sich zu dem hier verwendeten erwartungswerttheoretischen Ansatz einige generelle Einschränkungen machen. Die vielleicht wichtigste kritische Anmerkung



galt der bereits erwähnten grundsätzlich unterstellten rationalen Informationsverarbeitung von Individuen. Zum Einen sind Menschen kaum in der Lage, sämtliche ihnen zur Verfügung stehenden Informationen kognitiv zu verarbeiten. Zum anderen folgt diese Verarbeitung nicht der in den Modellen beschriebenen Modellalgebra unter Verwendung der zugrundegelegten Formeln. Damit in Zusammenhang steht auch die bei der Behandlung des Personalimage vielleicht ungerechtfertigte quantitative Vorgehensweise.

Die Studie fand in einem quasi-experimentellen Setting statt. Die Stichprobe rekrutierte sich aus aktuellen Absolventen und Young Professionals. Insofern kann der Studie zugute gehalten werden, dass sie hinsichtlich der Stichprobenselektion eine wahrscheinlich höhere ökologische Validität aufweist, als wenn zu diesem Zweck Studenten in einem Framing-Ansatz experimentell untersucht würden. In Quasi-Experimenten ist die Selektion eine der größten Gefahren der Validität (Cohen & Cohen, 1983). Es ist nicht auszuschließen, dass die hier rekrutierte Stichprobe bezüglich einiger Merkmale zu Verzerrungen in den Befunden führen könnte (z.B. könnten die Teilnehmer an Bewerbermessen oder Workshops im Vorfeld von den einladenden Firmen vorselektiert sein).

Eine weitere Schwachstelle lag darin, dass die Stichprobe eine zu geringe Größe hatte, um aufgrund der statistischen Daten zuverlässige und allgemeingültige Aussagen treffen zu können. Aufgrund der geringen Teststärke war die Wahrscheinlichkeit, tatsächliche Unterschiede zu entdecken, gering. Daher sollten in nachfolgenden Forschungsbemühungen die Stichprobengröße a priori bestimmt werden, um befriedigende Effektstärken zu erreichen.

Als letzter Punkt sollen die Interpretationen der Ergebnisse kritisch betrachtet werden. Wichtig war dabei die Einbeziehung der Rahmenbedingungen, vor deren Hintergrund die Modellprüfung erfolgte. Eine Einschränkung ergab sich hierbei für die Interpretationen dadurch, dass die Bekanntheit der untersuchten Organisation in der Stichprobe zwar gegeben, jedoch nur mäßiges Wis-

sen über deren Funktion und Wirkungsweise vorhanden war. Die Beurteilungen der Befragten sind daher unter diesem Vorbehalt zu interpretieren. Auch die spezifischen Gegebenheiten der vorliegenden Arbeit lassen die Interpretation der Ergebnisse nicht uneingeschränkt verallgemeinern. Die Bedeutung der Ziele und Anforderungen potenzieller Bewerber schwankt generell mit der konjunkturellen Lage. Eine Interpretation ist daher nur unter Einbezug der situativen Arbeitsmarktbedingungen möglich.

Um das PLABE-Modell voll auszuschöpfen, sollte des Weiteren auch das Verhalten erhoben werden. Eine weitere Anregung hinsichtlich des Forschungsbedarfs betrifft den Sachverhalt, ob sich nicht nur die situativen Aspekte, sondern auch die Persönlichkeit des Probanden auf die Bewerbungsabsicht auswirkt.

## 6.2 Implikationen für die Praxis

Wie schon beschrieben, ist das Personalimage, hinter dem die Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens als Arbeitgeber stehen, für den Erfolg der Rekrutierung von High Potentials entscheidend, weshalb immer mehr Unternehmen ihr Personalimage ermitteln und analysieren. Dahinter steht das Ziel, aus dem Personalimage Rückschlüsse für Personalwerbung oder Personalimage-Pflege zu ziehen, um dadurch eine höhere Nachfrage nach Arbeitsplätzen in ihrem Unternehmen, vorzugsweise durch besonders qualifizierte Bewerber, zu erreichen. Wichtig ist die Einschränkung, dass das zu einem bestimmten Zeitpunkt auf diese Weise erhobene Personalimage nur die Meinung zum Zeitpunkt der Befragung wiedergibt. Becker (1993) hält regelmäßige Erhebungen daher für unumgänglich, um Entwicklungstendenzen feststellen zu können. Die Relevanz dieser Untersuchung für die Unternehmenspraxis bestand zum einen im erhobenen Wahrnehmungs- und Anforderungsprofil potenzieller Bewerber und zum anderen im Herausarbeiten der entscheidenden Bestimmungsfaktoren der Arbeitgeberwahl.

Investitionen in das Personalimage sind lohnend! Im Rahmen des Personal-

marketing sollten die Erkenntnisse insbesondere bei Recruitingbemühungen umgesetzt werden. Die Ergebnisse dieser und verwandter Studien lassen vermuten, dass in globaler Ausrichtung das Personalimage eines Unternehmens an zentraler Stelle steht. Weil derartige Imagewirkungen andere der Realität entsprechende Aspekte überlagern, ist ein positives Bild für Unternehmen als Arbeitgeber überaus lukrativ. Investitionen in Marketingbemühungen zum Abgleich und Anpassen von Ist- und Soll-Images scheinen vor diesem Hintergrund besonders empfehlenswert.

Welche Aspekte des Images sind hervorzuheben? Das Ergebnis dieser Studie zeigte zudem die hohe Bedeutung der Einstellung für den Bewerbungsprozess. Daher sollten die Personalabteilung organisatorische Voraussetzungen schaffen, um Bewerbern einen attraktiver Arbeitsplatz zu bieten.

Für Studenten und Absolventen sind die Ergebnisse der Studie ebenfalls von Interesse. Diese bekommen mit der vorliegenden Arbeit Kriterien an die Hand, mit deren Hilfe sie potenzielle Arbeitgeber bewerten könnten. Dadurch wird die Wahlsituation transparenter und somit wird ihr Bewerbungshandlungsspielraum nicht vorschnell eingeengt und sie können möglicherweise eine bessere Wahl treffen.

## 6.3 Ausblick

Die wissenschaftlichen Arbeiten zum Zusammenhang zwischen Image und Bewerbungsabsicht steckt bislang noch in den Kinderschuhen. Jedoch könnten sich in diesem Feld wissenschaftliche Forschung und ihre praktische Anwendung positiv befruchten.

Da die Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor erfolgreicher Unternehmen darstellt, sind Bemühungen, die geeigneten Bewerber (als potenzielle Mitarbeiter) anzusprechen, eine Grundvoraussetzung erfolgreichen Personalmanagements. Mit der vorliegenden Arbeit sollte ein Bewusstsein für die Wichtigkeit, das Personalimage (als Teil des Unternehmensimages) strategisch zu gestalten, geschaffen werden. ■



## Literatur

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Milton-Keynes, England: Open University Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179 – 211.
- Ajzen, I. (2002a). *Constructing a TPB Questionnaire: conceptual and methodological considerations*. [WWW-Dokument]. URL: <http://www.unix.oit.umass.edu/~ajzen/> [September 2002].
- Allport, G.W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Hrsg.), *Handbook of social psychology* (S. 789-884). Worchester: Clark University Press.
- Anderson, C.H., Summey, J.H. & Summery, E.S. (1991). Promoting the marketing major and marketing careers to college students: a framework. *Journal of Eduaction for business*, 66 (5), 260-266.
- Arbuckle, J. L. (2003). *AMOS (Version 5.0)*. Chicago: SmallWaters Corporation.
- Arbuckle, J. L. & Wothke, W. (1999). *AMOS 4.0 User's Guide*. Chicago: SmallWaters.
- Backes-Gellner, U. & Schmidtke, C. (2002). Personalmarketing. Stand der Entwicklung und Perspektiven. Wirtschaftswissenschaftliches Studium. *Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt*, 6, 321-2002.
- Becker, W. (1993). Personalimage. In H. Strutz (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Bentler, P. M. (1988). Causal modeling via structural equation systems. In J. R. Nesselroade & R. B. Cattell (Eds.), *Handbook of multivariate experimental psychology. Perspectives on individual differences* (2 ed., pp. 317-335). New York: Plenum.
- Bentler, P. M. & D. G. Bonett (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-600.
- Bertelsmann, G. (1981). Imagepflege. In P.G. von Beckerath, P. Sauer mann & G. Wiswede (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie* (S. 209-212). Stuttgart: Enke.
- Böckenholt, I. & Homburg, C. (1989). Ansehen, Karriere oder Sicherheit? Entscheidungskriterien bei der Stellenwahl von Führungsnachwuchs in Großunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60 (11), 1159-1181.
- Böhm, H. & Hauke, C. (1995). *Personalmanagement in der Praxis*. Unternehmerisches Handeln gestaltet die Zukunft. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Bollen, K. A. & Long, J. S. (1993). *Testing structural equation models*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Bungard, W., Holling, H. & Schultze-Gambard, J. (1996). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Cheung, G. W. & Rensvold, R. B. (2000). Assessing extreme and acquiescence response sets in cross-cultural research using structural equations modeling. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(2), 187-212.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 155-159.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, N.Y.: Lawrence Erlbaum.
- Diekmann, A. (1995). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowolth.
- Eggers, B. & Ahlers, F. (1999). Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen High-Potential-Personalmarketing. In B. Eggers & A. Thiele (Hrsg.), *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials* (S. 39-45). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Eggers, B. & Thiele, A. (1999). Top-Unternehmen und High-Potentials: Problemaufriß und inhaltlicher Fokus der Beiträge. In B. Eggers & A. Thiele (Hrsg.), *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials* (S. 9-12). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Eggers, B., Thiele, A. & Draeger, A. (1999). Top-Unternehmen und High-Potentials: Leitsätze eines erfolgreichen Personalmarketing. In B. Eggers & A. Thiele (Hrsg.), *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials* (S. 197-206). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Feldmann, D. & Arnold, H.J. (1978). Position choice: comparing the Importance of Organizational and Job Factors. *Journal of Applied Psychology*, 63 (6), 706-710.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisher, A. (1998). The 100 best companies to work for in America. *FORTUNE*, 68 (1), 21-35.
- Flüshöh, U. (1999). Imageforschung und -positionierung: Strategien und Methoden am Beispiel Hochschulmarketing der Allianz-Versicherungs-Aktiengesellschaft. In B. Eggers & A. Thiele (Hrsg.), *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials* (S. 59-73). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Freimuth, J. (1989). Personalimage – Das Erscheinungsbild als Arbeitgeber. *Personal*, 41 (2), 42-47.
- Fröhlich, W. (1987). *Strategisches Personalmarketing: kontinuierliche Unternehmensentwicklung durch systematische Ausnutzung interner und externer Qualifikationspotentiale*. Düsseldorf: VDI-Verlag.
- Henzler, A. (1975). Personal-Image. In E. Gaugler (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (S. 1564-1571). Stuttgart: Poeschel.
- Hofer, J., Weidig, I. & Wolff, H. (1998). Arbeitslandschaft bis 2010. In Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), *Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Beitr. AB 131.1/2, Nürnberg.
- Hofstetter, H. (1993). Die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. In H. Strutz (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing* (S. 43-50). Wiesbaden: Gabler.
- Johannsen, U. (1971). Das Marken- und Firmen-Image. Theorie, Methodik, Praxis. *Betriebswirtschaftliche Schriften* (Heft 46). Berlin: Duncker & Humblot.
- Köchling, A.C. (2000). *Bewerberorientierte Personalauswahl. Ein effektives Instrument des Personalmarketing*. Frankfurt am Main, u.a.: Peter Lang.
- Kotter, K. P. (1989). *Erfolgsfaktor Führung. Führungskräfte gewinnen, halten und motivieren – Strategien aus der Harvard Business School*. Frankfurt – New York: Campus.
- Lieber, B. (1995). *Personalimage: explorative Studien zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber*. München: Hampp.
- Mai, J. (1998). We want you. *Wirtschaftswoche*, 47, 130-138.
- Oechsler, W.A. (1997). *Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts* (6. Aufl.). München/Wien: Oldenbourg.
- Peters, T. J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from Ameri-*



- ca's Best Run Companies. New York: Harper & Row.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J.T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R.T. (1998). *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Risch, S. (1993). Höchste Ansprüche. Welche Unternehmen High Potentials für ihren Berufseinstieg wählen. *Manager magazin*, 3, 216 – 217.
- Schmutte, B. (2000). Der Wettbewerb um die High Potentials. *PersonalführungPlus*, 2, 28-33.
- Scholz, C. (1999). Personalmarketing für High-Potentials: Über den Umgang mit Goldfischen und Weihnachtsskarpfen. In B. Eggers & A. Thiele (Hrsg.), *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials* (S. 27-38). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (1998). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Bern, u.a.: Huber.
- Schwaab, M.-O. (1991). *Die Attraktivität deutscher Kreditinstitute bei Hochschulabsolventen. Eine empirische Untersuchung zum Personalmarketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schwertfeger, B. (1997). Exzellente Auslese. *Wirtschaftswoche*, 27, 82-85.
- Simon, H. (1984). Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 54 (4), 324-345.
- Simon, H. & Wiltinger, K. (1993). Führungsnachwuchs von morgen: Der Kampf um die Besten. *WISU-Magazin*, 10, 763-764.
- Simon, H. & Wiltinger, K. (1998). High Potentials Recruiting. *Personalwirtschaft*, 6, 28-34.
- Simon, H., Wiltinger, K., Sebastian, K.-H. & Tacke, G. (1995). *Effektives Personalmarketing – Strategien, Instrumente, Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Stachle, W.H. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.
- Stone, E.F., Stone, D.L. & Gueutal, H.G. (1990). Influence of cognitive ability on responses to questionnaire measures: Measurement precision and missing response problems. *Journal of Applied Psychology*, 42, 117-134.
- Süß, M. (1996). *Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität*. München/Mering: Hampp.
- Teufer, S. (1999). *Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl. Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei High Potentials*. Wiesbaden: Gabler.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-69.
- Vollmer, R.E. (1993). Personalimage. In H. Strutz (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing* (S. 179-204). Wiesbaden: Gabler.
- Wagner, D., Zander, E. & Hauke, C. (1992). *Handbuch der Personalleitung. Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen*. München: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung.
- Weinert, A.B. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. (4. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- West, S. G., Finch, J. F. & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Hrsg.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56-75). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wiltinger, K. (1997). Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen. *ZfB, Ergänzungsheft* 3, 55-78.