

## Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberrankings

# Wer ist der Attraktivste im Land?

Das Trendence Institut<sup>1</sup> oder Universum Communications<sup>2</sup> beispielsweise führen, getrennt nach Studienfächern, jährliche Befragungen durch, deren Ergebnisse als „Absolventenbarometer“ beziehungsweise „German Graduate Survey“ publiziert werden. Attraktivitätswettbewerbe andererseits werden unter den Titeln „Top-Arbeitgeber in Deutschland“<sup>3</sup>, „Deutschlands Beste Arbeitgeber“<sup>4</sup> oder „Die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand“<sup>5</sup> vermarktet. Um dabei Berücksichtigung zu finden, müssen sich die Unternehmen vorab zu einer kostenpflichtigen Teilnahme entscheiden.

Wenig verwunderlich ist, dass die Rankingergebnisse aufgrund der jeweils unterschiedlichen Ermittlungsmethode und Grundgesamtheit höchst unterschiedlich ausfallen: Mal darf sich BMW, mal Porsche, dann wiederum McKinsey, Bosch Rexroth, SAP oder das Backparadies Berroth als attraktivster Arbeitgeber im Land ausrufen. Methodisch zweifelhaft sind beide Rankingverfahren, eine objektive Rangordnung der Unternehmen kann so nicht gelingen: Attraktivitätswettbewerbe berücksichtigen lediglich die teilnehmenden Unternehmen und verengen somit den Kreis möglicher Arbeitgeber. Befragungen von Studierenden können zwar potenziell mehr Unternehmen berücksichtigen, allerdings wird hierbei die Arbeitgeberattraktivität ausschließlich aus der externen Perspektive eines Arbeitsmarktsegments beurteilt. Wie jedoch die bereits für die Unternehmen tätigen Mitarbeiter die Attraktivität erleben, bleibt dabei unberücksichtigt.

Die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens bringt jedoch zum Ausdruck, in welchem Ausmaß die organisationale Mitgliedschaft für potenzielle und aktuelle Mitarbeiter als wünschenswert erachtet wird. Attraktive Arbeitgeber üben mithin eine hohe Anziehungskraft auf potenzielle Mitarbeiter aus und verfügen über eine hohe Bindungskraft für ihre aktuellen Mitarbeiter. Recruiting und Retention sind also die Funktionen der Arbeitgeberattraktivität. Aus Unternehmenssicht geht es darum, die Einstellung relevanter interner und externer Zielgruppen gegenüber der Organisation als Arbeitgeber mit dem Ziel zu beeinflussen, dass dem Unternehmen gegenüber ande-



Prof. Dr. Stefan Huf lehrt im Studiengang Betriebswirtschaftslehre / Industrie im Studienbereich Wirtschaft der Berufsakademie Karlsruhe – University of Cooperative Education.

Zertifizierte Attraktivität von Arbeitgebern soll auch das Recruiting unterstützen. Foto: Herstellung einer Röntgenröhre.

ren bei der Arbeitsplatzwahl eine Präferenz eingeräumt wird („Employer of Choice“). Hinsichtlich des externen Arbeitsmarkts geht es um den Aufbau eines akquisitorischen Potenzials bei relevanten Zielgruppen, und bezüglich des internen Arbeitsmarkts stehen die Vermeidung unerwünschter Fluktuation sowie der Aufbau und Erhalt eines hohen Commitments der Mitarbeiter im Vordergrund.

Folgerichtig versuchen nicht wenige Unternehmen, ihre Arbeitgeberattraktivität positiv zu beeinflussen.

Zwei Vorgehensweisen können hierfür in Anlehnung an eine der Managementforschung entnommene Unterscheidung identifiziert werden: eine marktorientierte und eine ressourcenorientierte Vorgehensweise.

Im Zentrum der betriebswirtschaftlichen Debatte zwischen der markt- und ressourcenorientierten Perspektive steht die Frage, inwiefern der Unternehmenserfolg aus unternehmensexternen Marktgegebenheiten oder unternehmensinternen Ressourcen resultiert. Übertragen auf die Möglichkeiten einer zielgerichteten Beeinflussung der eigenen Arbeitgeberattraktivität wird damit die Frage aufgeworfen, ob eine primäre Orientierung an den Erwartungen potenzieller Bewerber (Marktorientierung) oder eine vorrangige Konzentration auf die eige-

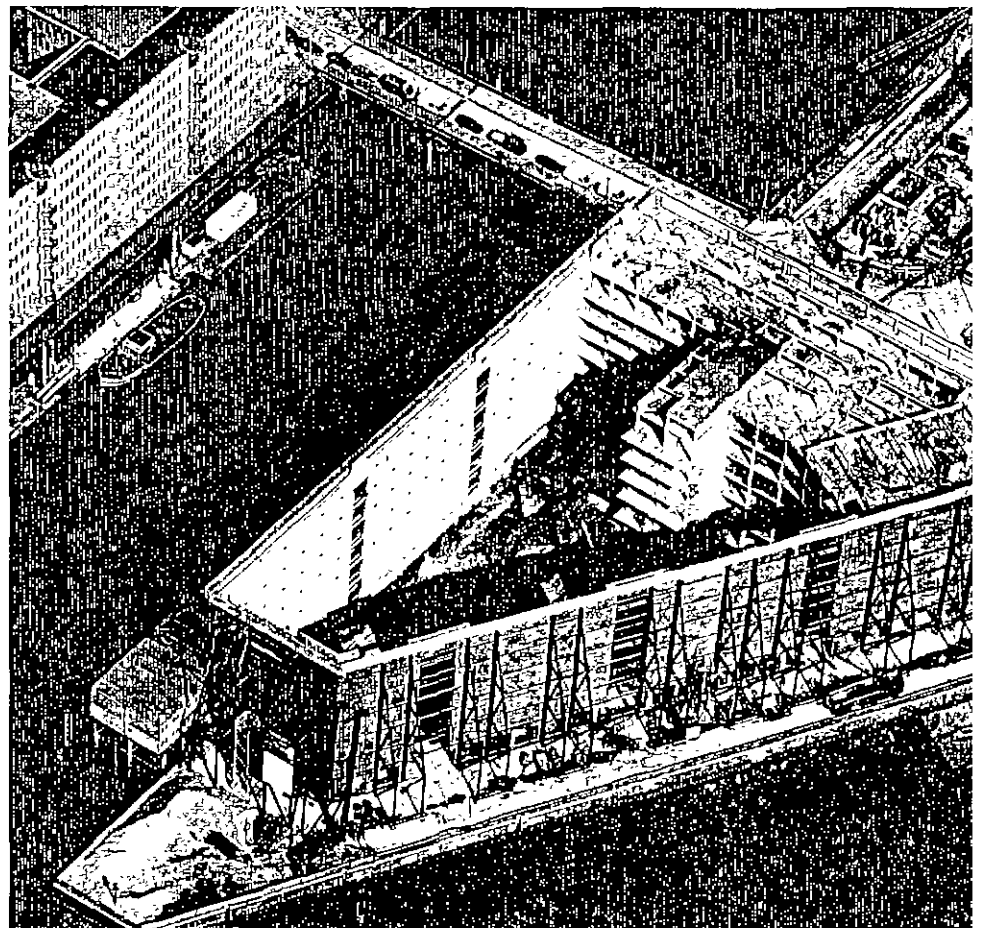
ne Unternehmensidentität (Ressourcenorientierung) Erfolg versprechend ist.

### Spieglein, Spieglein an der Wand...

Nach der marktorientierten Sichtweise erfolgt eine Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive des externen Arbeitsmarkts. Das eigene Image als Arbeitgeber soll möglichst deckungsgleich mit den Vorstellungen sein, die potenzielle Mitarbeiter mit einem idealen Arbeitgeber verbinden: „Der Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb um High Potentials [wird] von der Übereinstimmung seines Images auf dem Arbeitsmarkt mit den Anforderungen der Bewerber bestimmt.“ (Herrmann / Kranz / Rennhak 2005, 3) Das eigene Wahrnehmungsprofil muss sich demnach höchstmöglich mit dem Anforderungsprofil von Bewerbern hinsichtlich relevanter Arbeitgeberereignissen decken.

Schreibt man dem Personalmarketing die Funktion zu, das Arbeitgeberimage positiv zu beeinflussen, ergibt sich eine dreistufige Vorgehensweise (Abb. 1):

- Zunächst gilt es, die attraktivitätsbegründenden Faktoren bei potenziellen Mitarbeitern zu ermitteln. Im Zentrum dieser Marktforschung steht die Frage, anhand welcher Kriterien Bewerber die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber beurteilen.
- Sind die relevanten Attraktivitätsfaktoren bei den externen Zielgruppen ermittelt, folgt die Erhebung des eigenen Arbeitgeberimages. Wie wird das eigene Unternehmen von potenziellen Mitarbeitern hinsichtlich der Ausprägung der Attraktivitätsfaktoren wahrgenommen?



- Aus dem Abgleich von Soll- und Ist-Profil leitet sich sodann im dritten Schritt der Handlungsbedarf des Personalmarketings ab. Legen Bewerber beispielsweise großen Wert auf eine hohe Innovationskraft und schätzen flache Hierarchien, nehmen aber das Unternehmen als wenig innovativ und bürokratisch wahr, müssen Personalmarketingmaßnahmen zur Imagekorrektur ergriffen werden.<sup>6</sup>

Allerdings vermag die marktorientierte Sichtweise allenfalls auf den ersten Blick zu überzeugen. Zunächst ist zu kritisieren, dass ausschließlich die externe Arbeitgeberattraktivität berücksichtigt wird, die Wahrnehmung der Mitarbeiter jedoch außen vor bleibt. Der zweite Kritikpunkt bezieht sich auf die Ermittlung

der Attraktivitätsfaktoren: Ist aufwändige Marktforschung nötig, um zu erfahren, dass Bewerber eine interessante Tätigkeit suchen, eine Perspektive für die eigene Karriere wünschen, ein hohes Entgelt für wünschenswert erachten und ein kollegiales Umfeld schätzen? Die ermittelten Attraktivitätsfaktoren sind jedoch nicht nur weitgehend überraschungsfrei, sondern zumeist auch derart vage formuliert, dass hieraus kaum konkrete Handlungsempfehlungen ab-

leitbar sind. Was ist konkret unter einer „interessanten Tätigkeit“, einem „angemessenen Entgelt“, einem „guten Führungsstil“, einer „herausfordernden Perspektive“ oder einer „Unternehmenskultur, die zu mir passt“, zu verstehen? Zudem sind die Marktforschungsergebnisse uneindeutig hinsichtlich der zu berücksichtigenden Faktoren und deren jeweiligen Stellenwert.

Die angebotenen Attraktivitätsfaktorenlisten umfassen zehn bis 47 Faktoren.<sup>7</sup> Bündelt man diese, können sechs Kategorien gebildet werden (Abb. 2): Potenziellen Bewerbern sind demnach standort- und branchenbezogene Faktoren wichtig, sie berücksichtigen die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, achten auf die Gestaltung der Führung, Organisation und Zusammenarbeit im Unternehmen sowie der Personalpolitik und des Job-Designs. Die marktorientierte Perspektive überschätzt allerdings die Gestaltbarkeit der Arbeitgeberattraktivität durch das Personalmarketing. Mag ein Schokoriegelhersteller relativ problemlos und schnell seine Produkte den Kundenerwartungen anpassen können, entzieht sich hingegen die Arbeitgeberattraktivität einer voluntaristischen Gestaltbarkeit durch das Personalmarketing. Die Attraktivitätsbereiche Branche, Standort und wirtschaftliche Situation unterliegen nicht dem direkten Einfluss des Personalmarketings. Und auch die Ausgestaltung der Personalpolitik, des Job-Designs sowie der unternehmensinternen Führung, Organisation und Zusammenarbeit richtet sich nicht vorrangig an Personalmarketinggesichtspunkten aus, sondern ist primär der Unternehmenstradition, der verfolgten Wettbewerbsstrategie und vielfältigen Stakeholder-Einflüssen geschuldet.

Auch Städte arbeiten an ihrer Attraktivität, etwa Hamburg mit dem Neubau der Hafencity, die Wachstumsbranchen anziehen soll. Foto links: Aus einem entkernten Speicher soll die Elbphilharmonie entstehen. Foto diese Seite: Absolventenkongress in den Kölner Messehallen.

Schließlich ist an der marktorientierten Sichtweise zu kritisieren, dass die Gefahr besteht, eine Dissonanz zwischen intern wahrgenommener und extern kommunizierter Attraktivität zu erzeugen. Der Ansatz kann dazu verführen, zur ‚Polierung‘ des externen Arbeitgeberimages Bewerbern die von



ihnen gewünschten Beschäftigungsbedingungen zu suggerieren, die realiter jedoch nicht gegeben sind. Wenn aber versprochene und erlebte Beschäftigungsbedingungen nicht übereinstimmen, wenn also die intern erlebte hinter der extern wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität zurückbleibt, sind enttäuschte Erwartungen die Folge, und der psychologische Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber droht Schaden zu nehmen. „Nichts ist

## Vorgehensweise des marktorientierten Personalmarketings

demotivierender als die Erkenntnis, dass Personalmarketingbotschaften nicht mit der gelebten Praxis im Unternehmen übereinstimmen.“ (Schleiter / Armutat 2004, 17). Das Konzept des psychologischen Vertrags akzentuiert hierbei die unvermeidbare Unvollständigkeit von Arbeitsverträgen und erfasst die impliziten, nicht arbeitsvertraglich fixierten Erwartungen des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers hinsichtlich der gegenseitigen Rechte und Pflichten.<sup>8</sup>

### Wahre Schönheit kommt von innen

Während die marktorientierte Sichtweise zunächst nach außen schaut, um sich an den Erwartungen potenzieller Mitarbeiter zu orientieren („outside-in-Perspektive“), richtet die ressourcenorientierte Perspektive ihren Blick zuerst nach innen, um aus der Perspektive des internen Arbeitsmarktes Quellen der eigenen Arbeitgeberattraktivität zu ermitteln („inside-out-Perspektive“). Diesem Vorgehen (Abb. 3) liegt die Annahme zugrunde, dass jedes Unternehmen über Attraktivitätsressourcen verfügt. Sie sind das Ergebnis der historischen Unternehmensentwicklung, werden jedoch auch nicht selten intern als unhinterfragte Selbstverständlichkeiten erachtet. Es ist daher Aufgabe des Personalmarketings, diese zu explizieren sowie nach innen und außen zu kommunizieren.

Als Ressource vermag einem Unternehmen beispielsweise die besondere Verfasstheit als Stiftungsunternehmen und eine daraus resultierende besonders hohe Unternehmensidentifikation der Mitarbeiter zur Verfügung zu stehen. Anderen gelingt es, eine besondere Produktidentifikation ihrer Mitarbeiter zu erzeugen. Dritten steht ein

im Branchenvergleich überdurchschnittliches Entgeltniveau als Ressource zur Verfügung, während bei anderen ein herausragendes Engagement in der Aus- und Weiterbildung, die konsequente Umsetzung des Leistungsprinzips oder ein vorbildliches betriebliches Gesundheitsmanagement diese Funktion übernehmen können. In der Sprache des Marketings kann auch vom Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber oder der Ermittlung der „Unique Employment Proposition“ (Pett / Kriegler 2007, 20) beziehungsweise der „Employee Value Proposition“ (Michaels / Handfield-Jones / Axelrod 2001, 43) gesprochen werden. Die Autoren der viel beachteten „Warfor-Talent-Studie“ definieren Letztere als „holistic sum of everything people experience and receive while they are part of a company“ (dies., ebd.).

Zur Explizierung der Ressourcen eignen sich Diskussionen mit unternehmensinternen Fokusgruppen wie dem Topmanagement, HR-Managern, als Leistungsträger identifizierten Mitarbeitern in Fach- und Führungspositionen sowie Mitarbeitern, die erst kürzlich ins Unternehmen eingetreten sind, da diese noch einen unverstellten Blick auf den Unternehmensalltag haben.

Sind die für das Unternehmen charakteristischen Attraktivitätsressourcen identifiziert, ist als Nächstes zu prüfen, ob diese auch für die geplante zukünftige Unternehmensentwicklung relevant sind und beibehalten werden sollen. Es ist also die Kompatibilität mit der strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens und der Personalstrategie im Besonderen zu hinterfragen (Huf 2007).

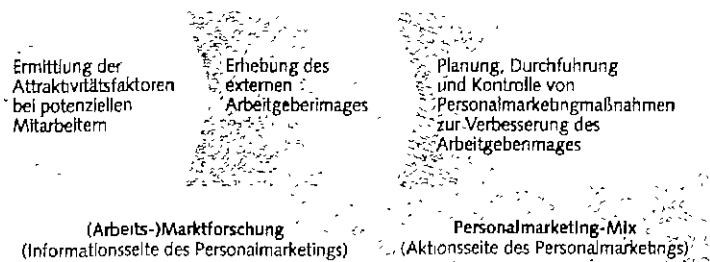


Abb. 1

### Attraktivitätsfaktoren

Standort	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standortimage</li> <li>Wohnraumangebot</li> <li>kulturelles Angebot</li> <li>Lebensqualität</li> <li>Freizeitwert</li> </ul>
Branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Branchenimage</li> <li>Zukunftsfähigkeit der Branche</li> <li>Produktidentifikation</li> </ul>
Unternehmenssituation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktstellung und -positionierung</li> <li>Ertragslage</li> <li>Internationalisierungsgrad</li> <li>Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>Bekanntheit</li> <li>Unternehmensimage</li> <li>Innovationskraft</li> <li>Unternehmensgröße</li> <li>Unternehmenskultur</li> <li>Rechtsform</li> </ul>
Führung, Organisation und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebsklima</li> <li>Führungsstil</li> <li>Teamorientierung</li> <li>Kollegialität</li> <li>Aufbauorganisation</li> <li>Ansehen des Topmanagements</li> <li>Führungsinstrumente</li> </ul>
Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entgelt</li> <li>betriebliche Sozialleistungen</li> <li>Fort- und Weiterbildung</li> <li>Karriereplanung</li> <li>Personalauswahl</li> <li>Arbeitszeit</li> <li>Work-Life-Balance</li> </ul>
Job-Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabenvielfalt</li> <li>Ganzheitlichkeit der Aufgabe</li> <li>Bedeutungsgehalt der Aufgabe</li> <li>Autonomie des Handelns</li> </ul>

Abb. 2

Im nächsten Schritt ist die Erfolgsrelevanz der ermittelten Ressourcen zu prüfen. Erfolgsrelevant hinsichtlich Rekrutierung und Mitarbeiterbindung sind

## Vorgehensweise des ressourcenorientierten Personalmarketings

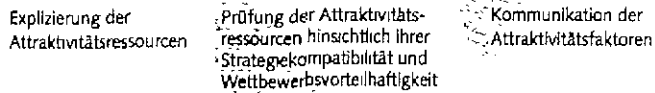


Abb. 3

solche Attraktivitätsressourcen, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz auf den Arbeitsmärkten ermöglichen. Hierzu müssen diese wichtig, unternehmensspezifisch und dauerhaft sein sowie entsprechend wahrgenommen werden. Wichtig sind die Ressourcen dann, wenn sie für Bewerber und Mitarbeiter bedeutsam sind. Unternehmensspezifisch sind sie, wenn sie deutlich stärker als bei Konkurrenzunternehmen ausgeprägt sind, das Unternehmen also von Wettbewerbern unterscheidbar werden lassen. Dauerhaft sind die Ressourcen, wenn sie nicht allzu leicht von der Konkurrenz imitiert werden können, und schließlich müssen sie von den externen und internen Zielgruppen wahrgenommen werden, also adäquat und kohärent durch das Personalmarketing kommuniziert werden.

Dass externe und interne Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität gleichermaßen im Fokus stehen, kann als zentraler Vorteil der ressourcenorientierten Vorgehensweise angesehen werden. Zudem ermöglicht diese Herangehensweise eine Differenzierung von Konkurrenzunternehmen im Sinne eines unverwechselbaren Employer Brandings (Barrow / Mosley 2005). Weiterhin bilden hierbei für die Ermittlung der Attraktivitätsfaktoren real erlebte Beschäftigungsbedingungen eine valide informatorische Basis, und es ergibt sich somit auch keine Gefährdung des psychologischen Vertrags. Es entsteht also keine Dissonanz zwischen intern wahrgenommener und extern kommunizierter Attraktivität, wo-

durch nicht zuletzt auch die Basis für eine realistische Rekrutierung gelegt wird, die enttäuschte Erwartungen nach dem Unternehmens Eintritt verhindert.

### Summary

**Employer Ranking: Who Is the Best? Even a casual glance at the job market of any daily newspaper demonstrates that companies feel an increasing need to depict themselves as good employers. They label themselves "top employer", have themselves included in the circle of "Germany's best Employers", offer "top jobs" and "a great place to work" and refer in this context to relevant employer rankings. These rankings are either based on interviews of students by personnel market research institutes or on attractiveness competitions. But what validity do they have and how informative are the judgments? The author writes that "both ranking methods are doubtful", arguing that it is not possible to arrive in this manner at an objective ranking order of companies. He analyzes in detail two ways by which companies try to positively influence their attractiveness as employer: the market- and the resource-oriented method. With a view to the latter, the author concludes that "real beauty comes from the inside".**

### Anmerkungen

- 1 Siehe [www.trendemployer.de](http://www.trendemployer.de)
- 2 Siehe [www.universumglobal.com](http://www.universumglobal.com)
- 3 Siehe [www.geva-institut.de/toparbeitgeber.htm](http://www.geva-institut.de/toparbeitgeber.htm)
- 4 Siehe [www.greatplacetowork.de](http://www.greatplacetowork.de)
- 5 Siehe [www.topjob.de](http://www.topjob.de)

- 6 Vgl. Gmur et al 2002, 13; Vollmer 1993, 182–191
- 7 Becker 1989, 130, Schwaab 1991, 104; Vollmer 1993, 183, Lieber 1995, 112; Grobe 2003, 38, Towers Perrin 2004, 23, Schleiter / Armutat 2004
- 8 Vgl. Rousseau 1995

### Literatur

- Barrow, S. / Mosley, R. (2005). The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work, Chichester
- Becker, W. (1989): Personalimage, in: H. Strutz (Hg.): Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden, 127–133
- Gmur, M. / Martin, P. / Karczynski, D. (2002): Employer branding – Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing, in: Personal, 54 (10), 12–16
- Grobe, E. (2003): Corporate Attractiveness – eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus Sicht von High Potentials, HHL-Arbeitspapier 50, unveröffentl. Manuskript, Leipzig
- Herrmann, N. / Kraneis, M. / Rennhak, C. (2005): Humankapital als Wettbewerbsfaktor – Wie wählen High Potentials ihre Arbeitgeber?, Munich Business School Working Paper 2005-06, unveröffentl. Manuskript, München
- Huf, St. (2007): Vom Personalverwalter zum Mitgestalter des unternehmerischen Erfolgs: Strategische Konzepte für den Personalbereich, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 55 (2), 66–69
- Lieber, B. (1995): Personalimage. Explorative Studien zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber, München / Mering
- Michaels, E. / Handfield-Jones, H. / Axelrod, B. (2001): The war for talent, Boston
- Pett, J. / Kriegl, W. R. (2007): Employer Branding. Ein Leuchtfeuer entzünden und andere überstrahlen, in: Personalwirtschaft, 34 (5), 18–22
- Rousseau, D. M. (1995): Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements, Thousand Oaks
- Schleiter, A. / Armutat, S. (2004). Was Arbeitgeber attraktiv macht. Ergebnisse einer Wunschprofilhebung bei potenziellen Bewerbern, Edition PraxisPapiere der DGFP e.V., Düsseldorf
- Schwaab, M.-O. (1991). Die Attraktivität deutscher Kreditinstitute bei Hochschulabsolventen. Eine empirische Untersuchung zum Personalmarketing, Stuttgart
- Teufer, St. (1999): Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl, Wiesbaden
- Towers Perrin (2004). Reconnecting with employees. Gewinnen, Binden und Motivieren von Mitarbeitern als Beitrag zum Unternehmenserfolg. Deutschland-Bericht des europäischen Towers Perrin Talent Reports 2004, Frankfurt/M
- Vollmer, R. E. (1993): Personalimage, in: H. Strutz (Hg.): Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden, 179–204