

B Konzeptionelle Grundlagen zur Arbeitgeberwahl unter besonderer Berücksichtigung der Markenarchitektur

1. Komplexe Markenarchitekturen als Treiber einer differenzierten Positionierung der Employer Brand

Ausgehend von der Feststellung, dass Marken zu den wertvollsten Ressourcen von Unternehmen zählen, erscheint ein Blick auf die latenten Markierungspotenziale von Markenportfolios im Kontext der Arbeitgeberwahl vielversprechend. Die Charakteristika von einzelnen Marken sollten *ceteris paribus* auch und insbesondere für die sich aus den Markenportfolios ergebenden Kombinationsmöglichkeiten gelten. Unternehmen können durch den Rückgriff auf verschiedene Marken ihre Alleinstellungsmerkmale noch deutlicher hervorheben, als dies bspw. durch die isolierte Darstellung der mit arbeitgeberrelevanten Informationen angereicherten Corporate Brand möglich wäre. Um einen konsistenten Auftritt sicherzustellen, muss das Beziehungsgeflecht zwischen den zur Verfügung stehenden Marken beachtet werden. Kapitel B 1 hat demnach zum Ziel, die für das Employer Branding nutzbaren Potenziale von komplexen Markenarchitekturen zu thematisieren.

1.1 Der Einfluss der Employer Brand auf den Arbeitgeberwahlprozess

Angesichts der Intangibilität der von den Unternehmen angebotenen Arbeitsplätze wird der Employer Brand als Nutzenbündel die Aufgabe zuteil, das arbeitgeberspezifische Leistungsspektrum zu verdichten und für die Zielgruppe „greifbar“ zu machen. Die nachstehenden Ausführungen verdeutlichen, dass der Prozesscharakter der Arbeitgeberwahl hierbei besonderer Aufmerksamkeit bedarf.

1.1.1 Konzeptualisierung der Arbeitgeberwahl

Die Forschungshistorie der vergangenen Jahrzehnte hat eine Vielzahl von Arbeitgeberwahltheorien hervorgebracht.¹³³ Neben arbeitsmarktökonomischen Ansätzen finden sich v. a. in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur hauptsächlich verhaltens-theoretische Konzeptualisierungen.¹³⁴ Eine Auswahl Letzterer wird im Folgenden in

¹³³ Vgl. Böttger, E. (2012), S. 82; Teufer, S. (1999), S. 17.

¹³⁴ Da die vorliegende Arbeit im Wesentlichen auf verhaltenswissenschaftlichen Theorien beruht, fokussieren sich die nachfolgenden Ausführungen auf Erklärungsansätze, die diesem Bereich zuzuordnen sind. Diese Vorgehensweise erscheint insbesondere auch mit Blick auf die intendierte Ableitung von Handlungsempfehlungen zielführend. Im Gegensatz zu arbeitsmarktökonomischen Erklärungsansätzen berücksichtigen die verhaltenswissenschaftlichen Alternativen grundsätzlich explizit intrapersonale Verhaltenstreiber und liefern damit wichtige Anhaltspunkte für das Employer Branding. Zur Vollständigkeit sei als Beispiel für arbeitsmarktökonomische Erklärungsansätze auf das Job-Search-Modell von *Stigler* sowie den darauf aufbauenden und weiterentwickelten

chronologischer Reihenfolge ihres Erscheinens diskutiert. Dabei sollen sie übergreifend anhand von vier für diese Arbeit relevanten **Kriterien** beurteilt werden.¹³⁵

- **Prozessperspektive**

Wird die Arbeitgeberwahl als eine über einen längeren Zeitraum entstehende prozessbasierte Entscheidung interpretiert?

- **Stakeholderinterdependenzen**

Wird der Einfluss verschiedener Rollen eines Bewerbers (Kunde, Mitglied einer kritischen Öffentlichkeit, Investor etc.) oder dessen Kontakt mit seinem Umfeld bei der Arbeitgeberwahl berücksichtigt?

- **Markentheoretischer Erklärungsbeitrag**

Wird die Arbeitgeberwahl durch für die Markenforschung relevante Konstrukte (Nutzen, Image, Einstellung, Präferenz o. Ä.) erklärt?

- **Empirische Validierung**

Liegen empirische Ergebnisse vor, die die Validität des vorliegenden Modells bestätigen?

Einer der ersten auf die Arbeitgeberwahl anwendbaren Beiträge aus dem Bereich der Verhaltenswissenschaften ist die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von **Vroom**.¹³⁶ Basierend auf motivationstheoretischen Überlegungen wird sich eine Person demnach nur dann bei einem Unternehmen bewerben, wenn sie annimmt, dass die Bewerbung mit einer gewissen Erfolgswahrscheinlichkeit behaftet ist (Erwartung), der Arbeitsplatz ihre individuellen Anforderungskriterien hinreichend erfüllen würde (Instrumentalität) und sie das potenzielle Beschäftigungsverhältnis somit insgesamt nutzenstiftend bewertet (Valenz). Formal kann dieser Zusammenhang folgendermaßen abgebildet werden:¹³⁷

$$V_j = f \left[E_j * \sum_{k=1}^n (V_k * I_{jk}) \right]$$

V_j : Valenz des potenziellen Arbeitgebers j
 E_j : Subjektive Wahrscheinlichkeit einer Zusage
 V_k : Valenz des Anforderungskriteriums k
 I_{jk} : Instrumentalität des potenziellen Arbeitgebers j bzgl. des Anforderungskriteriums k

Beiträgen von z. B. *Mortensen* oder *McCall* verwiesen; vgl. Stigler, G. J. (1962); Mortensen, D. T. (1970); McCall, J. J. (1970).

¹³⁵ Als mögliche Ausprägungen wurden drei Optionen ausgewählt: vorhanden, eingeschränkt vorhanden oder nicht vorhanden.

¹³⁶ Vgl. Vroom, V. H. (1964).

¹³⁷ I. A. an Nerdinger, F. W. (1994), S. 32.

Den Zuschlag erhält das Unternehmen, welches die Valenz und somit den Nutzen des Bewerbers maximiert.¹³⁸ Mit Verweis auf die Dissonanztheorie von *Festinger*¹³⁹ zeigt *Vroom* außerdem empirisch, dass die für den potenziellen Arbeitgeber empfundene Wertschätzung zunimmt, sobald die Person sich entschieden hat, zukünftig für das Unternehmen zu arbeiten.¹⁴⁰

Obgleich *Vrooms* Ansatz bis heute vielfach rezipiert wird, gibt es einige valide Kritikpunkte.¹⁴¹ So ist z. B. die Prämisse der vollkommenen Information als realitätsfern einzustufen.¹⁴² Ein Bewerber wird in den seltensten Fällen ein Unternehmen anhand aller in seinem persönlichen Anforderungskatalog enthaltenen Kriterien a priori beurteilen können. Weiterhin bemängeln viele Autoren eine fehlende Klarheit bei der Operationalisierung der Variablen sowie deren multiplikative Verknüpfung.¹⁴³ Schließlich suggeriert nicht zuletzt die formale algebraische Darstellung eine größtenteils rationale und zeitpunktbezogene Entscheidungsfindung, wohingegen die inhaltliche Komposition der Verhaltenstreiber keine Reflexion findet.¹⁴⁴ Mithin ist nachvollziehbar, dass Versuche, die Validität des Modells zu prüfen, widersprüchliche Ergebnisse hervorgebracht haben.¹⁴⁵ Mit Blick auf die anfangs formulierten Kriterien ist noch hinzuzufügen, dass etwaige Stakeholderinterdependenzen nicht berücksichtigt werden. Trotz der Kritik ist durch die nutzenbasierte Argumentation zumindest ein rudimentärer markentheoretischer Erklärungsbeitrag zu erkennen.

Soelberg entwickelte das Prozess-Modell der Arbeitgeberwahl als Beispiel für allgemeine nicht-standardisierte Entscheidungsfindungsprozesse.¹⁴⁶ Das Modell untergliedert sich in vier Stufen und sieht mit zunehmendem Prozessfortschritt eine Reduktion der verfügbaren Alternativen vor. Im Gegensatz zur vorangestellten Valenz-Instrumentalitäts-Theorie wird nicht nur die eigentliche Arbeitgeberwahl, sondern auch die Berufswahl explizit berücksichtigt.¹⁴⁷

¹³⁸ Aufgrund der summarischen Berechnung der Valenz wird die Theorie den kompensatorischen Modellen der Arbeitgeberwahl zugeordnet; vgl. Osborn, D. P. (1990), S. 46.

¹³⁹ Vgl. Festinger, L. (1957).

¹⁴⁰ Vgl. Vroom, V. H. (1966), S. 224.

¹⁴¹ Vgl. für eine umfassendere Kritik Schuler, K./Moser, H. (1993), S. 62.

¹⁴² Vgl. Petkovic, M. (2008), S. 17.

¹⁴³ Vgl. u. a. Mitchell, T. R./Beach, L. R. (1976), S. 236; Schwab, D. P./Rynes, S. L./Aldag, R. J. (1987), S. 142; Berthel, J./Becker, F. G. (2010), S. 58.

¹⁴⁴ Vgl. Nerdinger, F. W. (1994), S. 33.

¹⁴⁵ Vgl. Van Eerde, W./Thierry, H. (1996).

¹⁴⁶ Vgl. Soelberg, P. O. (1967).

¹⁴⁷ Die Anzahl der Prozessstufen ist nicht in allen Publikationen von *Soelberg* identisch. In seiner Dissertation separiert er die Suche des Arbeitsplatzes von der Auswahl desselben; vgl. Teufer, S. (1999), S. 24.

1. Entwicklung von Vorstellungen über einen Idealberuf
2. Planung der Arbeitsplatzsuche
3. Suche und Auswahl eines Arbeitsplatzes
4. Entscheidungsbestätigung und Commitment

In Phase 1 ist eine Person demnach zunächst bestrebt, den für sie idealen Beruf zu identifizieren. Die Evaluation der ihr bekannten Berufe basiert dabei auf den persönlichen Werten sowie einer Selbsteinschätzung der eigenen berufsspezifischen Fähigkeiten.¹⁴⁸ Als Konsequenz besteht die Ergebnismenge dieser ersten Prozessstufe aus einer Ideallösung, mehreren Ideallösungen und keiner Ideallösung.¹⁴⁹ Sobald ein Beruf gefunden wurde, sieht Phase 2 die Vorbereitung der Arbeitgebersuche vor. Jene umfasst die Bestimmung von Auswahlkriterien, die Festlegung der für die Suche notwendigen Ressourcen (Zeit, Geld etc.) sowie die Identifikation von Informationsquellen. Außerdem wird angenommen, dass die betreffende Person eine von vier Planungsstrategien präferiert: Entwicklung einer Vorstellung des Idealberufs und Auslotung möglicher Einstiegspositionen, Identifikation typischer Berufs- und Karrierepfade, Festlegung von Anforderungen an den Arbeitgeber auf Basis spezifischer Merkmale des Idealberufs oder Auswahl möglicher Arbeitsplatzalternativen zur Verfolgung verschiedener Karrierewege.¹⁵⁰ In Phase 3 sammelt der Bewerber Informationen und bewertet diese entsprechend der zuvor bestimmten Kriterien. In Abhängigkeit der Anzahl der betrachteten Alternativen, der zur Verfügung stehenden Zeit, der bereits erhaltenen Absagen sowie der impliziten Auswahl eines Wunscharbeitgebers können sich diese Kriterien im Laufe des Screenings ändern. Diese sequenzielle Vorgehensweise bedingt eine relative Bewertung von Alternativen und stellt ein wesentliches Differenzierungsmerkmal gegenüber der simultanen, absoluten Bewertung im Ansatz von *Vroom* dar.¹⁵¹ Wurde ein Favorit auserkoren, erfolgt in Phase 4 die Suche nach diese Vorentscheidung bestätigenden Informationen.¹⁵² Sofern der Bewerber keine fundamentalen Gegenargumente findet oder zulässt, trifft er schließlich die finale Arbeitgeberwahlentscheidung und verkündet diese in seinem sozialen Umfeld.¹⁵³

¹⁴⁸ Vgl. Power, D. J./Aldag, R. J. (1985), S. 49.

¹⁴⁹ Vgl. Nerdinger, F. W. (1994), S. 30.

¹⁵⁰ Vgl. Power, D. J./Aldag, R. J. (1985); S. 51; Schuler, K./Moser, H. (1993), S. 63.

¹⁵¹ Vgl. Lieber, B. (1995), S. 92 in Kombination mit Nerdinger, F. W. (1994), S. 31.

¹⁵² Analog zu dem Ansatz von *Vroom* kann man sich hierfür als Erklärung der Dissonanztheorie von *Festinger* bedienen; vgl. Festinger, L. (1957).

¹⁵³ *Glueck* weist mit Bezugnahme auf das Modell von *Soelberg* darauf hin, dass das Entscheidungskalkül nicht ausschließlich dem Primat der Nutzenmaximierung gehorchen muss; vgl. Glueck, W. F. (1974), S. 79 ff.

Das Prozess-Modell von *Soelberg* hat eine relativ weite Verbreitung gefunden. Zum ersten Mal wird darin – wie bereits die Bezeichnung vermuten lässt – explizit der Prozesscharakter der Arbeitgeberwahl akzentuiert, woraus sich wertvolle Hinweise zur Strukturierung derselben ableiten lassen. Gleichwohl ist auch die Kritik an seinen Ausführungen evident. So bleibt ebenso wie bei *Vroom* verborgen, wie sich die Kriterien der Arbeitsplatzwahl inhaltlich konstituieren. Darüber hinaus werden hinsichtlich der Operationalisierung u. a. methodische Probleme sowie die durch den Autor nur eingeschränkt erbrachte empirische Evidenz beanstandet.¹⁵⁴ Mögliche Einflüsse durch eine multiple Rollenzugehörigkeit oder die Interaktion mit anderen Stakeholdern werden ausschließlich ex post, also nach der eigentlichen Entscheidung, berücksichtigt und sind in dem Modell für den vorgelagerten Entscheidungsprozess irrelevant. Markentheoretische Erklärungsbeiträge sind nicht auszumachen.

Auf Basis der Erkenntnisse einer Metaanalyse konzipierten **Behling, Labovitz** und **Gainer** die Drei-Faktoren-Theorie der Arbeitgeberwahl. Letztere lässt sich hiernach durch die gemeinschaftliche Betrachtung von drei Erklärungsansätzen skizzieren:¹⁵⁵

- Theorien der objektiven Faktoren
- Theorien der subjektiven Faktoren
- Theorien des kritischen Kontakts

Die Theorien der objektiven Faktoren gehen davon aus, dass der Bewerber verschiedene Arbeitgeber anhand individuell gewichteter sowie für ihn beobachtbarer und messbarer Organisationscharakteristika wie Gehalt oder Standort bewertet und auswählt.¹⁵⁶ Unternehmen müssen folglich bestrebt sein, diese Charakteristika zu identifizieren und – soweit möglich – entsprechend den Wünschen des potenziellen Mitarbeiters auszuformen.¹⁵⁷ Demgegenüber unterstellen die Theorien der subjektiven Faktoren dem Bewerber eine Fokussierung auf persönliche und emotionale Entscheidungshilfen. Im Vordergrund steht der Vergleich des eigenen Selbstbildes mit dem Fremdbild des Unternehmens. Je größer der dadurch wahrgenommene Fit, desto ausgeprägter entwickelt sich die Arbeitgeberpräferenz.¹⁵⁸ Folgt man schließlich den Theorien des kritischen Kontakts, stützt sich die Entscheidung des Bewerbers hauptsächlich auf unmittelbare persönliche Erfahrungen mit dem Unternehmen. Diese resultieren u. a. aus der Geschwindigkeit der Bewerbungsbearbeitung, dem Ver-

¹⁵⁴ Vgl. Power, D. J./Aldag, R. J. (1985), S. 51 ff.

¹⁵⁵ Vgl. Behling, O./Labovitz, G./Gainer, M. (1968).

¹⁵⁶ Vgl. *ibid.*, S. 14 f.

¹⁵⁷ Vgl. Tom, V. R. (1971), S. 574 f.

¹⁵⁸ Vgl. Behling, O./Labovitz, G./Gainer, M. (1968), S. 16.

halten des Recruiters und den Impressionen von dem Unternehmensgebäude.¹⁵⁹ Als Ursachen für den Rückgriff auf solche Heuristiken zur Einschätzung der Unternehmenskultur werden die allgemeine Unerfahrenheit mit der Arbeitgeberwahl, die Angleichung von Arbeitsplatzangeboten sowie die Kürze des Kontakts zwischen Unternehmen und Bewerber angeführt.¹⁶⁰

Der Versuch von *Behling, Labovitz* und *Gainer*, verschiedene Einflussfaktoren der Arbeitgeberwahl zu gruppieren, kann konzeptionell positiv bewertet werden. Es ist bemerkenswert, dass bereits im Jahr 1968 die Relevanz der Übereinstimmung zwischen dem Selbstbild des Bewerbers und dem Fremdbild des Unternehmens eine besondere Akzentuierung erfuhr und somit indirekt auch ein für das heutige Employer Branding wichtiger Ansatzpunkt herausgestellt wurde. Problematisch ist dagegen die fehlende Thematisierung des Prozesscharakters der Arbeitgeberwahl zu sehen. Gleiches gilt für die Abgrenzungsprobleme zwischen objektiven und subjektiven Faktoren.¹⁶¹ Der Einfluss von Stakeholderinterdependenzen wird nicht gesondert behandelt, deren Existenz jedoch indirekt anerkannt.¹⁶² Da es sich bei der Drei-Faktoren-Theorie um kein ganzheitliches Modell, sondern vielmehr um eine Ansammlung alternativer Erklärungsansätze handelt, ist eine empirische Validierung im konventionellen Sinne nicht möglich.

Das Bewerbungsprozessmodell von *Simon et al.* unterteilt die Arbeitgeberwahl in einen fünfstufigen Prozess.¹⁶³ Wie in Abbildung 2 illustriert, fungiert die Bekanntheit des Unternehmens als notwendige Bedingung, um überhaupt von dem Bewerber als Alternative wahrgenommen werden zu können. In einem zweiten Schritt wird dann die Attraktivität des potenziellen Arbeitgebers bewertet und – sofern diese zufriedenstellend ist – eine Bewerbung verschickt. Nur wenn Letztere tatsächlich ernsthaft gemeint ist, wird im Folgenden ein etwaiges Arbeitsangebot unternehmensbezogen evaluiert. Nutzt der Bewerber den Kontakt jedoch lediglich als „Testballon“, um bspw. seinen aktuellen Marktwert abzuschätzen, endet der Prozess.¹⁶⁴ Im letzten Schritt wählt der Interessent aus allen Angeboten, die ernsthaften Bewerbungen entwichen sind, schließlich den präferierten Arbeitgeber aus.

¹⁵⁹ Vgl. *ibid.*, S. 17.

¹⁶⁰ Vgl. Süß, M. (1996), S. 71.

¹⁶¹ Der Kritik *Teufers*, wonach Karrierechancen, Weiterbildungsmaßnahmen und die Art der Tätigkeit – entgegen der vorgeschlagenen Verortung der Autoren – keine objektiv messbaren Faktoren darstellen, wird sich an dieser Stelle angeschlossen; vgl. *Teufer*, S. (1999), S. 29.

¹⁶² Die Autoren sprechen von „a preconceived image of the firm that has developed from secondary sources, long before the individual actively begins seeking employment“; *Behling, O./Labovitz, G./Gainer, M.* (1968), S. 16.

¹⁶³ Vgl. *Simon, H. et al.* (1995).

¹⁶⁴ Vgl. *ibid.*, S. 56.

Die Autoren postulieren, dass sich die Einstellung im Laufe des Bewerbungsprozesses ändert und schreiben ihr zwei Komponenten zu: Attraktivität und Präferenz.¹⁶⁵ Damit einhergehend vertreten sie überdies die Auffassung, dass mit wachsender Nähe der Entscheidungsfindung die Gewichtung der kognitiven Dimension¹⁶⁶ der Einstellung im Verhältnis zu ihrem affektiven Gegenstück sukzessive zunimmt.¹⁶⁷

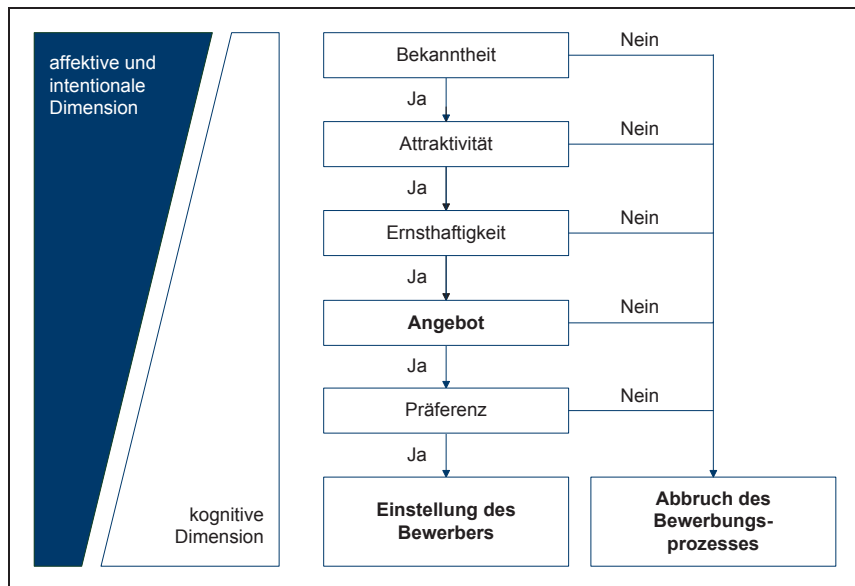


Abbildung 2: Bewerbungsprozessmodell nach Simon et al.
(Quelle: Simon, H. et al. (1995), S. 107.)

Das Modell von *Simon et al.* wirkt insbesondere auf Rezipienten aus dem Marketing-Bereich vertraut, da es dem konsumentenbezogenen Kaufentscheidungsprozess entlehnt ist.¹⁶⁸ Durch die Adoption und Adaption zentraler Konstrukte der Konsumentenverhaltensforschung liefert es wertvolle Anknüpfungspunkte zur Ausgestaltung des Employer Brandings. Wie der Name des Modells bereits suggeriert, basiert es auf einem expliziten Prozessverständnis. Durch Stakeholderinterdependenzen ausgelöste Einflüsse auf das Personalimage werden zwar grundsätzlich bedacht,¹⁶⁹ spiegeln sich in der Formalisierung jedoch nicht hinreichend wider. Ebenso wird keine ganzheitliche empirische Validierung angestrengt.

¹⁶⁵ Vgl. Simon, H. et al. (1995), S. 105 f.

¹⁶⁶ Die Autoren verwenden hier den Begriff „Dimension“. Da die Einstellung in dieser Arbeit als eindimensionales Konstrukt definiert wurde, müsste jedoch von „Komponente“ gesprochen werden.

¹⁶⁷ Vgl. *ibid.*, S. 107 f.

¹⁶⁸ Vgl. Petkovic, M. (2008), S. 21.

¹⁶⁹ Vgl. Simon, H. et al. (1995), S. 109.

Süß präsentiert in seiner Dissertation ein Phasenmodell der Arbeitgeberwahl. Auch er betrachtet diese als Prozess und schlägt eine Differenzierung nach drei Phasen vor:¹⁷⁰

1. Low Involvement-Phase
2. Präferenzbildungs-Phase
3. Critical Contact-Phase

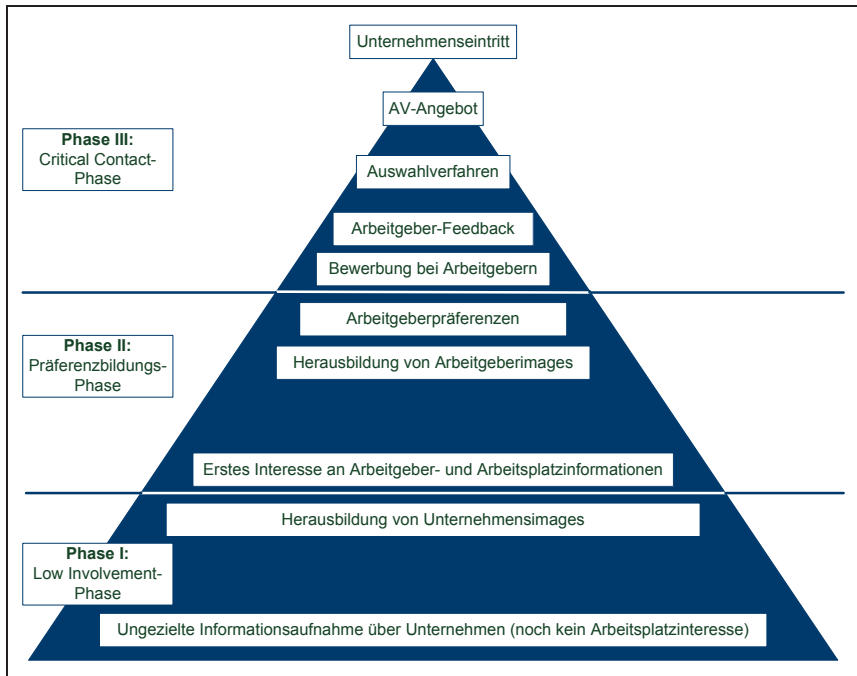


Abbildung 3: Phasenmodell nach Süß
(Quelle: Süß, M. (1996), S. 74.)

In der Low Involvement-Phase tritt die Person noch nicht in ihrer Rolle als Bewerber in Erscheinung. Stattdessen nimmt sie das Unternehmen bspw. als Kunde oder Teil einer kritischen Öffentlichkeit wahr und formt sich auf Basis dessen ein entsprechendes Unternehmensimage. Abbildung 3 ist zu entnehmen, dass sie erst in Phase 2 allmählich Interesse an Arbeitgeber- und Arbeitsplatzinformationen entwickelt, wodurch sich erstmals konkrete Arbeitgeberimages herausbilden. Darauf aufbauend

¹⁷⁰ Vgl. Süß, M. (1996).

entstehen Präferenzen, die die Person zu Beginn von Phase 3 veranlassen, sich bei ausgewählten Unternehmen zu bewerben. Das Interesse eines bestimmten Arbeitgebers vorausgesetzt, hängt die bewerberseitige Entscheidung für oder gegen die Annahme des Angebotes im Wesentlichen von den im Rahmen des Bewerbungsprozesses gewonnenen Eindrücken und Erfahrungen ab. Wie bei der Drei-Faktoren-Theorie von *Behling*, *Labovitz* und *Gainer* sind das Feedback zu den Bewerbungsunterlagen sowie das Auswahlverfahren folglich als „kritische Kontakte“ einzustufen. Der Autor betont, dass die trennscharfe Abgrenzung der einzelnen Phasen vorwiegend analytischen Zwecken diene, in der Realität hingegen fließende Übergänge zu erwarten seien.¹⁷¹

Das Modell von *Süß* ist insofern als interessanter Beitrag zum Verständnis der Arbeitgeberwahl zu würdigen, als es auch eine dem eigentlichen Arbeitgeberwahlprozess vorgelagerte Phase enthält. Im Unterschied zu dem Prozess-Modell von *Soelberg*, welches ebenfalls eine solche Phase berücksichtigt, stellt *Süß* allerdings nicht auf die Berufswahl, sondern auf durch allgemeine Erfahrungen entstandene Unternehmensimages ab. Hierdurch werden zum ersten Mal Stakeholderinterdependenzen modelltheoretisch explizit erfasst. Durch den Rückgriff auf das Konstrukt des Arbeitgeberimages ist der Arbeit außerdem ein wichtiger markentheoretischer Erklärungsbeitrag zu entnehmen. Der Autor selbst weist darauf hin, dass die von ihm eingeleitete empirische Untersuchung der Komplexität des Modells nur bedingt gerecht wird.¹⁷²

Teufer unterteilt die Arbeitgeberwahl in eine Selbstselektionsphase und eine Bewerbungs- und Entscheidungsphase.¹⁷³ Er identifiziert außerdem fünf Faktoren, die nach seiner Auffassung das Arbeitgeberimage und damit letztlich die Arbeitgeberwahl bestimmen. Aus Abbildung 4 geht hervor, dass der Bewerber in der Selbstselektionsphase unter Zuhilfenahme der Branchen-, Unternehmens- und Standortimages entscheidet, welche Unternehmen für eine Bewerbung in Frage kommen. Bleiben nach Abschluss des Auswahlverfahrens Alternativen übrig, werden jene anhand personalpolitischer Parameter sowie ihrem „feel-good Faktor“ evaluiert.¹⁷⁴ Während Erstere die zur Disposition stehende Tätigkeit und deren Rahmenbedingungen betreffen, ist Letzterer ähnlich wie bei dem Modell von *Süß* in Anlehnung an die Drei-Faktoren-Theorie von *Behling*, *Labovitz* und *Gainer* zu interpretieren und setzt sich aus der persönlichen Einschätzung des Bewerbungsprozesses sowie dem Eindruck von den

¹⁷¹ Vgl. *Süß*, M. (1996), S. 73.

¹⁷² Vgl. *ibid.*, S. 125.

¹⁷³ Vgl. *Teufer*, S. (1999).

¹⁷⁴ Vgl. *ibid.*, S. 175 f.

potenziellen Kollegen zusammen. Im Anschluss an die Bewertung ist der Vergleich der einzelnen Arbeitgeberimages für die Wahl ausschlaggebend.

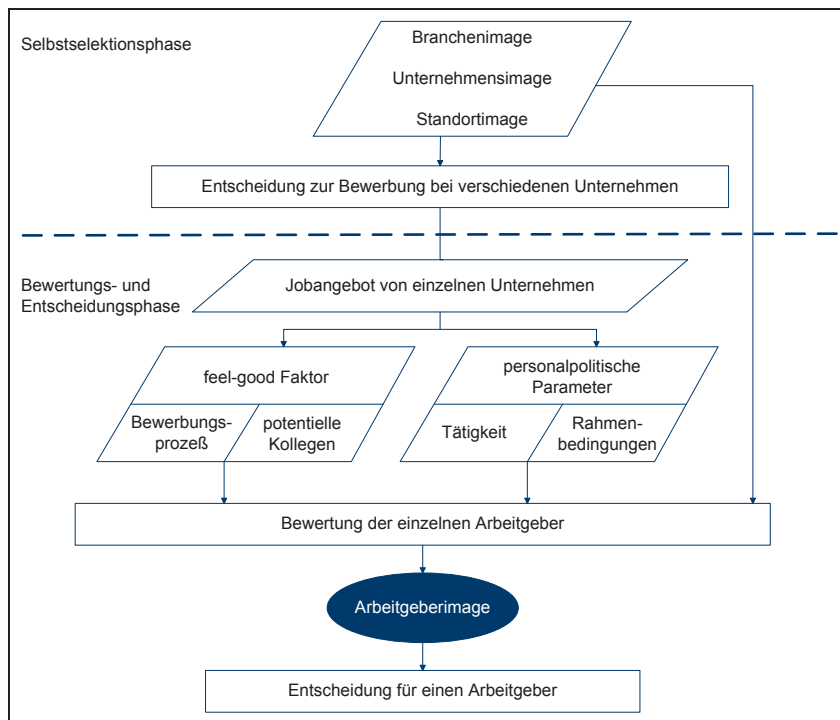


Abbildung 4: Arbeitgeberwahlmodell nach Teufer
(Quelle: Teufer, S. (1999), S. 174.)

Als besonders verdienstvoll kann das Modell von *Teufer* hinsichtlich der multidimensionalen Operationalisierung des Arbeitgeberimages angesehen werden. Der Markentheoretische Erklärungsbeitrag ist dementsprechend hoch einzuschätzen. Dagegen zielt Kritik auf die Annahme, Unternehmen hätten wenig Einfluss auf deren Wahrnehmung als Arbeitgeber in der Selbstselektionsphase; denn nicht zuletzt diese soll durch das Employer Branding bewusst adressiert werden.¹⁷⁵ Durch die zweistufige Betrachtungsweise wird der Prozesscharakter der Arbeitgeberwahl betont. Stakeholderinterdependenzen finden indes nur indirekt in Form eines vor der Arbeitgeberwahl ausgeformten Unternehmensimages Berücksichtigung. Die empirische Validierung erfolgt durch den Autor mittels des Analytic Hierarchy Process (AHP)¹⁷⁶.

¹⁷⁵ Vgl. Böttger, E. (2012), S. 95.

¹⁷⁶ Vgl. zu dieser Methode z. B. Rommelfanger, H. J./Eickemeier, S. H. (2002), S. 153 ff.

Die Relevanz der Markenarchitektur für das Employer
Branding

Eine verhaltenstheoretisch-experimentelle
Untersuchung zum Einfluss von
hierarchieübergreifenden Markenkombinationen auf die
Employer Brand Strength

Roj, M.

2013, XXIII, 277 S. 31 Abb., 24 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-02040-8