SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Auf flexiblen Wegen zu 'harten Fakten': sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung als Instrument des Personalmarketings

Viel, Oliver

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Viel, O. (2003). Auf flexiblen Wegen zu 'harten Fakten': sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung als Instrument des Personalmarketings. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, *26*(3), 295-306. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38112

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Auf flexiblen Wegen zu „harten Fakten“

Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung als Instrument des Personalmarketings

Oliver Viel

1 Personalmarketing

Laut *Gablers* Wirtschaftslexikon (1983, S. 2190) umfasst der Begriff *Marketing* „… alle Maßnahmen einer ziel- und wettbewerbs-orientierten Ausrichtung der marktrelevanten Aktivitäten der Unternehmung an ausgewählten Problemfeldern gegenwärtiger und zukünftiger Kundenpotentialen …“.

Unternehmen richten in diesem Sinne also ihr Handeln an Kundenpotenzialen bzw. dem Markt aus. Man denkt im Zusammenhang mit Marketing schnell an Produktmarketing, bei dem z.B. ein Produkt nach genauer Analyse seines Marktes genau auf diesen „zugeschnitten“ wird. Genauso kann ein Unternehmen mit einem Produkt auch, gute Kenntnis der Möglichkeiten des Marktes vorausgesetzt, durch die Schaffung von Bedarf aktiv den Markt verändern.

Für all diese Prozesse braucht man – bei allem Respekt für den mitunter legendären „Marktinstinkt“ einzelner Akteure – Fakten zur Orientierung und Entscheidungsfindung. Diese Fakten liefert seit Jahrzehnten ein Heer von Marktforschungsinstituten. Auf der Grundlage der gewonnenen Daten für Produkte vom Speiseeis bis zum Pkw werden Zielgruppen definiert, Marktprognosen erstellt und Produkteigenschaften optimiert.

Unter *Personalmarketing* versteht man Maßnahmen zur Gewinnung neuer Arbeitnehmer (externes Personalmarketing) sowie zur Bindung und Motivation der Mitarbeiter eines Unternehmens (internes Personalmarketing). Ziel des Personalmarketing ist es, nicht nur qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen, sondern sie auch langfristig an das Unternehmen zu binden (Hentze 1994, S. 217 f.). Zieht man eine Analogie zum Produktmarketing, so ist in der Sichtweise des Personalmarketing das Unternehmen das Produkt und der potenzielle Arbeitnehmer bzw. der Mitarbeiter der Kunde. Durch die Schaffung und Optimierung von Attraktivitätspotenzialen und das kommunikative Hinwirken auf ein geeignetes *Arbeitgeberimage* wird das Ziel verfolgt, dem Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt eine Ausstrahlung zu verschaffen. Diese Ausstrahlung ist es, welche einen steten Zustrom von hochqualifizierten und hochmotivierten neuen Mitarbeitern sichern bzw. die Bindung und Motivation der vorhandenen Mitarbeiter garantieren soll (Schranz 1993, S. 284). Personalmarketing hat also die

Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB) · 26. Jg. (2003) · Heft 3 · S. 295-306

Aufgabe, den Arbeitgeber als Marke zu etablieren. Ist das Arbeitgeberimage in hohem Maße positiv bzw. zielgruppenkonform, so ist das betreffende Unternehmen optimal auf dem Markt platziert.

Noch deutlicher als im oben erwähnten Produktmarketing ist die Gewinnung von relevanten Daten im Kontext des Personalmarketing ein genuin sozialwissenschaftliches Betätigungsfeld. Ein hervorstechendes Merkmal des Austauschprozesses im Personalmarkt besteht nämlich darin, dass keine standardisierten, sondern höchst heterogene „Güter“ getauscht werden (Brökermann/Pepels 2002, S. 5). Gerade der Personalmarkt wird dadurch geprägt, dass die Arbeit nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern immer im Zusammenhang mit den Menschen als deren Träger und Erbringer. Entsprechend werden die Analysen der Marktforschung sowohl den Marktmechanismus und die dort wirkenden Kräfte als auch die Ansprüche, Bedürfnisse, Wertesysteme und Motivationsfaktoren etc. der Menschen zu beachten haben (Birker 2002, S. 17).

1.1 Warum Personalmarketing?

In der aktuell krisenhaften wirtschaftlichen Situation wird man nicht selten spontan mit der Frage konfrontiert, welche Berechtigung Personalmarketing in Zeiten des Überangebots an Arbeitskräften hat. *Wozu soll man für ein Produkt werben, welches eine deutliche Knappheit auf dem Markt kennzeichnet, und dessen geringem Angebot daher bereits eine übergroße Nachfrage gegenübersteht?*

Die in der Frage enthaltene Behauptung über die Verschiebung des Gleichgewichts auf dem Arbeitsmarkt hat momentan sicher – mit Ausnahme bezüglich gewisser Fachrichtungen des Ingenieurwesens – allgemeine Gültigkeit. Im Zuge ihrer Beantwortung werden einige grundlegende theoretische Konzepte des Personalmarketing berührt, welche an dieser Stelle zu einem kurz gefassten Überblick über das Thema dienen sollen.

Gemeinhin werden zur Begründung des Personalmarketings in Krisenzeiten zwei – hier sehr verkürzt dargestellte – Hauptargumente bzw. -argumentationsstränge angeführt:

- Zum einen sind insbesondere unter dem Einfluss der Globalisierung flexible und hochmotivierte Mitarbeiter die wichtigste Ressource moderner, anpassungsfähiger Unternehmen. Die rekrutierenden Unternehmen definieren sich darüber hinaus zu immer größer werdenden Anteilen als Dienstleister und profilieren sich damit nahezu ausschließlich über die Qualität ihrer Mitarbeiter. Es gilt – pointiert formuliert – auch bzw. besonders in Krisenzeiten die Maxime „Klasse statt Masse“, da das Angebot an Arbeitskräften bezüglich der Qualifikationsstruktur häufig nicht der Nachfrage der Unternehmen entspricht.
- Zum anderen bedingt die demografische Entwicklung in den westlichen Industrieländern ein stetiges Altern der Gesellschaft, welches eine stetig größer werdende Knappheit an jungen hochqualifizierten Mitarbeitern mit sich bringt. Diese

Entwicklung, deren Wirkung zwar durch den Rückgang des Angebots an Arbeit im Rahmen der momentanen wirtschaftlichen Rezession der deutschen Wirtschaft verdeckt wird, bestimmt insbesondere jede *langfristige* Personalmarketingstrategie.

Über diese beiden Argumentationslinien hinaus stellt ein auch über Krisenzeiten kontinuierlich durchgeführtes Personalmarketing eine besondere Chance dar: Unternehmen finden in Krisenzeiten, begünstigt durch die gesteigerte Aufmerksamkeit der Zielgruppe und die „Funkstille“ weniger konsequenter Wettbewerber, ein Milieu vor, in dem es ihnen erleichtert wird, bereits zu Beginn des Wechsels zum konjunkturellen Hoch die dominante Stellung ihres Arbeitgeberimages direkt in erfolgreiches Recruiting umzusetzen. So tiefgreifend die ökonomische Krise momentan auch das wirtschaftliche Handeln beeinflusst, geht jeder Experte jedoch davon aus, dass das nächste konjunkturelle Hoch folgen wird. So zynisch es klingen mag: Fraglich ist lediglich der Zeitpunkt des Aufschwungs.

1.2 Wer betreibt Personalmarketing?

Ebenfalls aufschlussreich für einen Überblick über das Thema ist ein Blick auf die Unternehmen, welche Personalmarketing in einem Umfang betreiben, der einen Bedarf an empirischen Fakten bedingt. Die exklusive Gruppe der Akteure dieser umfassenden Form des Marketings wird, wie die Praxis zeigt, vor allem durch folgende Sachverhalte begrenzt:

- *Personalmarketing fordert Kontinuität und bindet damit auf lange Zeit Ressourcen.* Die Schaffung eines wirkungsvollen Arbeitgeberimages ist eine Aufgabe, welche eine langfristige Strategie verlangt. Die Einwirkung auf das Arbeitgeberimage erfordert eine systematische und über lange Zeit stetige Anstrengung, welche nur wenig mit der spontanen Reaktion auf temporär auftretende personelle Engpässe im Unternehmen zu tun hat.
- Die Verfolgung einer eigenen Personalmarketing-Strategie ist erst ab einem bestimmten Personalvolumen wirtschaftlich. Es liegt auf der Hand, dass lediglich Unternehmen, welche eine große Anzahl an qualifizierten Arbeitnehmern anlocken bzw. an sich binden wollen, sich den Luxus einer Abteilung für Personalmarketing und eines entsprechenden Budgets leisten.
- *Externes Personalmarketing ist umso wirtschaftlicher zu realisieren, je populärer ein Unternehmen ist.* Um breite Schichten attraktiver potenzieller Arbeitgeber (z.B. Hochschulabsolventen) mit einem Arbeitgeberimage anzusprechen, muss das Unternehmen – so trivial der Gedanke ist – diesen zuerst einmal bekannt sein. Ein komplett unbekanntes Unternehmen lediglich durch sein Personalmarketing bekannt zu machen, stellt ohne Zweifel eine sehr kostspielige Herausforderung für die entsprechenden Verantwortlichen dar. Insbesondere durch (Konsum)Produkte bekannte Unternehmen haben es hier deutlich einfacher.

In Deutschland beträgt die Zahl der entsprechenden Unternehmen – in groben Begriffen veranschlagt – nur einige hundert. Diese in der Regel auch international operierenden Akteure können bzw. müssen es sich leisten, im Rahmen des Personalmarketing mitzuziehen bzw. Führungspositionen einzunehmen, um eine langfristig angelegte Unternehmensstrategie mit einer entsprechenden Personalmarketing-Strategie zu begleiten. Die Vision eines im Wesentlichen durch die oben beschriebene demografische Entwicklung sich verschärfenden „War for Talent“[1] hat nach wie vor eine große Bedeutung bei der Betrachtung der langfristigen Entwicklung auf den Arbeitsmärkten der westlichen Industrienationen. Gemäß einer Studie der OECD (siehe Bundesministerium für Bildung und Forschung 2002, S. 6) trifft diese Entwicklung Deutschland in besonderem Maße.

2 Praktisches Personalmarketing und sozialwissenschaftliche Kompetenz

Wenngleich Praktiker des Personalmarketings natürlich die durch die oben genannten Argumente bedingte Notwendigkeit einer kontinuierlichen Strategie erkennen, stellen sich in der Praxis die verschiedensten Hindernisse gegen deren Realisierung. Vor allem begrenzte Budgets, welche in Krisenzeiten weiter gestutzt werden sowie geringe Personalressourcen begrenzen die Umsetzung des theoretischen Anspruchs deutlich. Andererseits besteht bei den Verantwortlichen häufig ein ungestillter Bedarf an leitendem und koordinierendem Zahlenmaterial und an Beratung.

Die Aufgabe des Personalmarketing beinhaltet – den oben aufgeführten Grundsätzen folgend – in der abstrakten aber umfassenden Definition von Hans Strutz (1993, S.15),

- alle Strukturen und Aktivitäten des Unternehmens ganz bewusst auch unter dem Gesichtspunkt zu sehen und zu bewerten, wie sie sich auf seine Position im externen und internen Personalmarketing auswirken,
- das Unternehmen aktiv, systematisch und positiv auf dem externen und internen Personalmarkt zu positionieren sowie
- geeignete potenzielle Mitarbeiter zu suchen, anzusprechen, auszuwählen, einzustellen und dann als qualifizierte, motivierte Mitarbeiter zu halten.

Soweit die Theorie. In einem großen, differenziert entwickelten Unternehmen das Personalmarketing landesweit zu verantworten, ist in der Praxis mitunter nicht unbedingt eine einfache, klar strukturierte Aufgabe. Darüber hinaus sind viele der in der Regel hoch qualifizierten Verantwortlichen in Bezug auf das Personalmarketing Quereinsteiger, das heißt sie kommen aus Bereichen wie Management, Marketing oder aus der Personalarbeit. In der Praxis sind sie oft von im Unternehmensumfeld etablierten

1 Siehe hierzu auch die vielbeachtete Studie „War for Talent“ von McKinsey (Chambers et al. 1998; Axelrod et al. 2001)

Personalmarketing-Werkzeugen und Einzelstrategien umgeben. Dies können Auftritte auf jährlich wiederkehrenden Bewerbermessen, die Schaltung von Imageanzeigen in Zeitschriften etc. sein. An diese bereits praktizierten Maßnahmen anknüpfend bzw. über diese hinaus führend besteht aber häufig der Bedarf an Stützung der – oft zu hohen Anteilen vom Instinkt geleiteten – Personalmarketing-Strategie durch Fakten, empirisch gewonnene Kennwerte und die daraus erwachsenden Handlungsanweisungen. Diese individuellen Bedarfe schlagen sich nieder in beispielhaften Fragen wie den folgenden:

- Über welche Medien spreche ich Wirtschaftsingenieure am effizientesten, d.h. kostengünstig und effektiv zugleich an?
- Was können gerade wir angehenden Softwareentwicklern bieten, um sie für das Unternehmen zu gewinnen?
- Welches sind die Schwächen des Arbeitgeberimages meines Unternehmens unter Wirtschaftswissenschaftlern der von uns favorisierten Fachrichtungen?
- Lohnt sich die geplante Investition in eine Anzeige, Imagebroschüre bzw. Kampagne, um bei unserer Zielgruppe anzukommen?
- Warum gelingt es unseren Konkurrenten offenbar, unsere gemeinsame Zielgruppe besser anzusprechen?

Drängen derartige Fragen in hohem Maße, sucht man extern nach Rat und spezieller Expertise. In diesem Moment entsteht ggf. eine Nachfrage für Beratung bzw. sozialwissenschaftliche Markt- und Meinungsforschung. Hierbei soll durch die sozialwissenschaftliche Kompetenz Praktikern auf möglichst effiziente Weise entscheidungsrelevante und in hohem Maße auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden abgestimmte Informationen zur Verfügung gestellt werden.

Der besondere Reiz einer Tätigkeit im Bereich der Personalmarktforschung ist für den Sozialwissenschaftler sicherlich die Individualität eines jeden Projektes. Durch die Verschiedenartigkeit der Kunden und vor allem durch die Verschiedenheit der zu berücksichtigenden Zielgruppen fehlt – neben aller unumgänglichen Routine – nie ein Anteil von Innovation. Bei der Realisation von Personalmarketing-Projekten – insbesondere bei Vorhaben mit innovativem oder explorativem Charakter – ist natürlich die Absicherung des Budgets ein entscheidendes Problem. Da eine „Abteilung Personalmarketing“ keine direkten Gewinne produziert, wird ihr Budget in der Regel von der Finanzkompetenz des Unternehmens mehr oder weniger streng kontrolliert und begrenzt. Auf die unternehmensinterne Mikropolitik, die u.U. die Durchführung der im folgenden geschilderten Projekte in verschiedener Hinsicht beeinflusst, bzw. deren Widerstand es vor allem im Rahmen größerer bzw. „außerplanmäßiger“ Projekte nicht selten zu überwinden gilt, soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Es soll lediglich Erwähnung finden, dass auch die individuell abgestimmte Unterstützung des Klienten bei der Schaffung unternehmensinterner Akzeptanz für ein Projekt durchaus einen Teil der Beratung im hier betrachteten Kontext darstellen kann.

3 Konzepte sozialwissenschaftlicher Markt- und Meinungsforschung im Personalmarketing

Geht man den Bedarf für Markt- und Meinungsforschung im Personalmarketing von der theoretischen Seite an, so ergibt sich schnell eine Fülle von interessanten Möglichkeiten. In der vollkommen von Budgetfragen entlasteten Vorstellung des Empirikers finden nahezu alle bekannten Instrumente der Markt- und Meinungsforschung Anwendung: Von der qualitativ ausgerichteten Fokusgruppe, über Paneluntersuchungen bis zur international ausgerichteten quantitativen Untersuchung ist sehr viel möglich und mit einem Bedarf bzw. zumindest mit begründetem Forschungsinteresse zu vertreten.

Auch in der Praxis gibt es ein großes Interesse an Studienergebnissen: Personalmarketing-Maßnahmen können mit Hilfe von angewandter Sozialwissenschaft vor ihrer Durchführung auf Akzeptanz geprüft, auf die Zielgruppe abgestimmt und in ihrer Wirkung evaluiert werden. Jeder Praktiker begrüßt es, keinen Schritt dem Zufall zu überlassen, sondern sich auf belastbare Erkenntnisse stützen bzw. mit diesen seine Schritte rechtfertigen zu können. Die Begrenzung der Möglichkeiten erfolgt in diesem Zusammenhang natürlich in erster Linie durch die Finanzierbarkeit der Projekte.

Um die Fülle der Möglichkeiten von anwendungsorientierter Sozialforschung zur Generierung entscheidungsrelevanter Informationen exemplarisch darzustellen, sollen an dieser Stelle Beispiele für populäre Projekte genannt werden. Alle im Folgenden genannten Untersuchungskonzepte werden seit Jahren von großen deutschen Unternehmen zur Unterstützung ihres Personalmarketing nachgefragt. Sie haben somit bereits ihr Budget gerechtfertigt und können in diesem Sinne als etabliert angesehen werden.

3.1 Großzahlige quantitative Studien

Seit vielen Jahren existieren auf dem deutschen Markt verschiedene Anbieter von quantitativen Studien, die sich der Erforschung der beruflichen Präferenzen, Einstellungen, Ziele und Vorstellungen diverser Zielgruppen des Personalmarketing widmen. Es werden von angehenden Abiturienten über Studierende bis hin zu Young Professionals alle für Unternehmen interessanten potenziellen Arbeitnehmer befragt. Die Studien müssen aufgrund der hohen Segmentierung des Personalmarkts in der Regel ein Haupt-Gütekriterium erfüllen, um bei Personalmarketing-Verantwortlichen auf Interesse zu stoßen: Durch die Stichprobe sollte die grobe Zielgruppe des Recruitings (z.B. examensnahe Studenten des Ingenieurwesens) in ausreichender Stärke repräsentiert werden, um möglichst auch differenziert selektierte Subgruppen auf ausreichender Basis untersuchen zu können. Dies bedingt in der empirischen Praxis die Notwendigkeit eines vergleichsweise großen Stichprobenumfangs. Die Bildung von Subgruppen ist für Fachleute von besonderem Interesse, weil sich mit ihrer Hilfe detaillierte Aussagen über Unterschiede zwischen Gruppen mit verschiedenen Zielen, Präferenzen oder Qualifikationen machen lassen. Nur so können Zielgruppen definiert, unter-

sucht und letztlich angesprochen werden. Die größten auf die quantitative Untersuchung des Personalmarktes konzentrierten Studien auf dem deutschen Markt sind momentan ohne Zweifel die Barometer-Studien von *trendence* (www.trendence.com), welche im vergangenen Jahr umfangreiche Daten von über 30.000 zu verschiedenen Zielgruppen des Personalmarketing gehörenden Personen auswerteten.

Auf der Basis dieser großzahligen quantitativen Studien erhält das Personalmarketing aussagekräftige Kennwerte grundlegender Daten der Zielgruppe. Man kann die potenziellen Arbeitnehmer der interessierenden Fächergruppen und darüber hinaus die für das Unternehmen relevante Zielgruppe kennen lernen. Um zu entscheiden, wie man z.B. Absolventen der IT-Studiengänge adäquat anspricht und für das Unternehmen gewinnt, sind auch allgemeine Informationen wie solche über die Einstellung, Ziele, und Vorstellungen der Nachwuchskräfte unabdingbar. Die Entwicklung valider Fragenkomplexe zur Ermittlung dieser Informationen verlangt weniger nach statistischer Finesse als vielmehr nach sozialwissenschaftlicher und ggf. auch psychologischer Kompetenz. Man nimmt bei der Ermittung von Daten wie beispielsweise der Ziele, Einstellungen und Erwartungen der jeweiligen Personengruppe so etwas wie ein stark standardisiertes und lediglich auf die wichtigsten Punkte reduziertes Bewerbungsgespräch vor, welches im Zuge der Erhebung tausendfach durchlaufen wird. Die praktische Verwendbarkeit eines derartigen Fragenkomplexes hängt hierbei in höchstem Maße vom fachlichen Austausch mit den Fachleuten, den Personalverantwortlichen, ab.

Es werden mittels quantitativer Erhebungen auch Aussagen über die Bekanntheit oder die Attraktivität von Unternehmen abgeleitet. Sie sind die Basis für vielbeachtete Rankings, wie z.B. das der „beliebtesten deutschen Arbeitgeber“ in der Zeitschrift Wirtschaftswoche (siehe z.B. Wirtschaftswoche 34/2002 bzw. 34/2001). Auch wenn Studienergebnisse im Rahmen von Rankings oftmals sehr medienwirksam aufbereitet werden, bilden sie doch auch unter Fachleuten die Grundlage für ein allgemeines Benchmarking der großen Akteure und werden daher von diesen hoch geschätzt. Setzt man ein Ranking in die Welt, so wird man in der Praxis natürlich von verschiedenster Seite in hohem Maße auf methodische Konsistenz geprüft. Es ist also in diesem Falle mehr als ratsam, nicht nur methodisch einwandfrei zu arbeiten, sondern auch eine einwandfreie Dokumentation aller für die Errechnung der Rangplätze relevanten Fakten bereit zu halten, da u.U. nach der Publikation eine große Nachfrage nach Hintergrundinformationen entstehen kann.

Ein für das Personalmarketing direkt in finanzielle Dimensionen umrechenbarer Nutzen von Ergebnissen quantitativer Studien stellen Mediendaten dar. Erst aufgrund von differenzierten Informationen über das Medienverhalten der Zielgruppe können Kampagnen sowohl kostengünstig als auch effektiv durchgeführt werden. Es liegt auf der Hand, dass sich insbesondere großen Unternehmen bei genauer Kenntnis der Medienpräferenzen der Zielgruppe riesige Ersparnispotenziale bieten. Die in der Regel äußerst kostspieligen Anzeigen im Internet, in Printmedien oder auch die Präsenz auf Bewerbermessen lassen sich mit Hilfe von entsprechenden Informationen zielgruppenkonform, effizient und ohne das Risiko immenser Fehlinvestitionen realisieren.

3.2 Imageanalyse

Ein äußerst reizvolles Element der Personalmarktforschung im Rahmen von Personalmarketing stellt – sowohl bezüglich der Herausforderung für den sozialwissenschaftlichen Empiriker als auch in Hinsicht auf den Wert für ein Unternehmen – die Analyse des Arbeitgeberimages eines Unternehmens dar. Bevor man Attraktivitätspotenziale im Unternehmen optimieren oder gar gezielt kommunizieren kann, braucht man ein fundiertes Feedback über die aktuelle Ausprägung der relevanten Dimensionen des Arbeitgeberimages. Erst ein Schnappschuss des aktuellen Zustandes des Unternehmensimages und dessen Vergleich mit den Präferenzen der Zielgruppe gibt einem Unternehmen die Mittel in die Hand, Attraktivitätspotenziale zu optimieren und sein Image zielgerichtet und effizient zu beeinflussen.[2] Der Befund einer Imageanalyse sollte daher immer auch Kommunikationsempfehlungen liefern.

Die Instrumente, die man heranziehen kann, um das Arbeitgeberimage eines bekannten Unternehmens zu messen bzw. zu bewerten, lassen sich demnach grob in quantitative und qualitative Techniken unterteilen. Beide grundlegenden Vorgehensweisen haben natürlich ihre Vorteile sowie ihre Grenzen und sollten daher idealerweise in Kombination angewandt werden. An dieser Stelle soll primär eine quantitative Vorgehensweise vorgestellt werden, bevor in einem späteren Abschnitt allgemein auf qualitative Verfahren eingegangen wird.

Im Rahmen einer *quantitativen* Vorgehensweise können elementare Imagekomponenten[3] in standardisierter Form auf breiter Basis erhoben werden. Eine derartige Analyse teilt einen Vorteil mit allen großzahligen Untersuchungen: Sie erfüllt – ein gewissenhaftes und kompetentes Untersuchungsdesign vorausgesetzt – in hohem Maße Ansprüche an die Genauigkeit und die Repräsentativität der Ergebnisse. Darüber hinaus können, bei genügend großer Stichprobe und bei der gleichzeitigen Erhebung einer ausreichenden Anzahl von geeigneten Differenzierungskriterien der Untersuchungseinheiten, Untersuchungen spezieller Subgruppen erfolgen. Die Untersuchung von Subgruppen kann in diesem Zusammenhang wichtige Erkenntnisse über eine Variation einzelner Imagekomponenten in verschiedenen Gruppen von Personen geben. So variieren die Imageprofile z.B. bei Unternehmensberatungen in Untersuchungen von examensnahen Studierenden zwischen der genauen Zielgruppe und einer Gruppe

2 Gablers Wirtschaftslexikon definiert Image als Konzept aus der Markt- und Werbepsychologie, das als die Quintessenz der Einstellungen verstanden werden kann, die Konsumenten einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer Idee entgegenbringen. Wie Einstellungen stammen Images aus der direkten oder indirekten Erfahrung. Für die Imageanalyse gibt es eine Vielzahl von quantitativen (auf Skalierungsverfahren beruhenden) und qualitativen Verfahren.

3 Wichtige Komponenten des Arbeitgeberimages sind z.B. rationale Faktoren wie die beim Unternehmen erwartete Arbeitsplatzsicherheit, der Führungsstil oder die Attraktivität der dort erwarteten Arbeitsaufgaben. Daneben spielen jedoch auch emotional-intuitive Faktoren eine Rolle, bei deren Untersuchung dem Unternehmen Adjektive wie schnell, altmodisch, stark oder anonym zugeordent werden können.

von Studierenden, welche mit dieser Zielgruppe lediglich die Fächergruppe teilt, mitunter extrem. Daher ist eine genaue Definition der Zielgruppe und eine Beschränkung der Analyse auf dieselbe in diesem Fall für die Gesamtuntersuchung elementar wichtig.

Eine quantitative Untersuchung des Arbeitgeberimages muss sorgsam durch Pretests, Erfahrungen und im Falle der Anwendungsforschung auch in ausreichendem Maße durch Feedback der Praktiker gestützt sein. Da ein Image ein Konglomerat von Erfahrungen, Vorwissen und Gefühlen ist, sollte auch sichergestellt werden, dass neben rationalen Faktoren auch emotional-intuitive Komponenten berücksichtigt werden.

Man ist bei der Analyse eines Images zwangsläufig auf die Untersuchung von (im Verwendungszusammenhang relevanten) Teilkomponenten angewiesen. Genau genommen kann das Arbeitgeberimage eines Unternehmens ja bereits als Teilkomponente des Unternehmensimages gesehen werden. Im Regelfall wird nach Pretests und Feedbackrunden ein Set an bedeutenden Imagekomponenten gebildet, welches der Erhebung zugrunde liegt. Es liegt in der Natur der Sache, dass ein quantitatives Konzept in seinem Ausmaß einer gewissen Beschränkung unterliegt. Für die Praxis heißt das, dass man sich (notgedrungen) auf das Wesentliche beschränken muss. Auch sollte jeglicher Bedarf an Explorativem bereits vor Beginn der Untersuchung gestillt sein. Die Teilkomponenten werden nun mit verschiedenen Indikatoren gemessen, welche in der Regel über Skalen bewertet werden. Die Indikatoren sollten möglichst wenig abstrakt sein um damit wenig Raum für voneinander abweichende Interpretationen durch unterschiedliche Untersuchungseinheiten bieten – also intersubjektiv reliabel sein. Nach dieser erforderlichen Vorarbeit kann man die Untersuchung starten und erhält für jedes berücksichtigte Unternehmen ein Imageprofil. Jedes in die Analyse einbezogene Unternehmen kann nun anhand der in Bezug auf die einzelnen Indikatoren durchschnittlich erzielten Skalenwerte auf die Performance seines Arbeitgeberimages bewertet und verglichen werden. Wurden neben dem Imagetest parallel auch andere Daten von den Untersuchungseinheiten erhoben, lassen sich bei großen Stichproben auch genügend große Subgruppen bilden, innerhalb derer das Imageprofil u.U. eine deutlich andere Ausprägung hat.

Einem Kunden (bzw. Unternehmen) soll aber durch die Imageanalyse nicht lediglich ein „Blick in den Spiegel“ ermöglicht werden. Um die praktische Verwendbarkeit der Imageanalyse zu steigern, lässt sich z.B. das Imageprofil von Unternehmen mit den grundlegenden Präferenzen der bestimmten Gruppe von Untersuchungseinheiten in Bezug auf die einzelnen Image-Indikatoren in Beziehung setzen. Auf diese Weise kann man z.B. Diskrepanzen zwischen dem Grad, in dem ein Indikator von der Zielgruppe gewünscht bzw. wertgeschätzt wird und dem Grad der „Erfüllung“ dieses Wunsches durch das Arbeitgeberimage feststellen. Letztlich lässt sich somit feststellen, in Bezug auf welchen Imagefaktor ein Unternehmen durch eine Steigerung des Attraktivitätspotenzials bzw. durch die verstärkte Kommunikation der eigenen Stärken am ehesten innerhalb der Zielgruppe eine Steigerung der Attraktivität erzielen kann. So entsteht aus den Ergebnissen sozialwissenschaftlicher Forschung eine Hand-

lungs- bzw. Kommunikationsempfehlung, welche in der Praxis direkt verwendet werden kann. So kann es z.B. für ein Untenehmen Sinn machen, in erster Linie seine fachliche Kompetenz, die Attraktivität der Arbeitsaufgaben oder die Kollegialität des Führungsstils zu kommunizieren, um innerhalb der Zielgruppe die eigenen Attraktivitätspotenziale besser zur Geltung zu bringen.

3.3 Qualitative Studien

Im Bereich des Personalmarketing lassen sich jede Menge Anwendungsmöglichkeiten für interessante qualitative Projekte denken. Besonders die Verwendung qualitativer Verfahren für Pretests sowie zur Ergänzung bzw. Erweiterung der Erkenntnisse quantitativer Verfahren stellen für den Empiriker einen besonderen Reiz bzw. Wert dar. Leider lassen sich explorative bzw. ohne konkrete Ziele vertiefende Studien oft nur schwer unternehmensintern rechtfertigen. In der Praxis der Anwendungsforschung ist es häufig nicht die Notwendigkeit im methodischen Sinne – es sind in der Regel sehr konkrete Fragestellungen des Auftraggebers, welche einem qualitativen Projekt zur Realisation verhelfen. In den meisten Fällen möchte der Kunde ein möglichst direktes Feedback seiner Zielgruppe bezüglich aktuell durchgeführter bzw. geplanter Maßnahmen. So kann z.B. eine Anzeigenkampagne bzw. die dahinter stehende Marketingagentur auf ihre Tauglichkeit geprüft oder der Grad der Akzeptanz eines modernen Unternehmenslogos getestet werden. Qualitative Untersuchungsinstrumente – so zeigt die Erfahrung – werden in den meisten Fällen nachgefragt, um sehr konkrete Fragen zu beantworten.

Beispiele für praktizierte Formen qualitativer Untersuchungen sind:

- *Copytest* (www.decisionanalyst.com/Services/copytest.asp), bei denen z.B. Broschüren oder Anzeigen bewertet werden. Diese lassen sich auf verschiedene Arten durchführen. Die wirtschaftlichste Form ihrer Realisation ist – gute Kontaktmöglichkeiten zur Zielgruppe vorausgesetzt – die Online-Befragung. Der Kunde erhält mit Hilfe von Copytests ein individuelles Feedback über die Wirkung der Druckerzeugnisse auf die Zielgruppe. Wenngleich die ggf. beauftragte Werbeagentur in der Regel gewisse Kenntnisse der „Szene“ besitzt, bzw. dies zumindest vorgibt, ist es für den Entscheider oftmals sehr interessant, die bevorstehende Investition im Vorfeld kritisch zu prüfen. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Ergebnisse von Copytests nicht zur Zielgruppe gehörender Personen mitunter sehr überraschen, so dass diese Form der empirischen Untersuchung beim Kunden ex post auf große Akzeptanz stößt. Es ist daher äußerst sinnvoll, diese Art von Untersuchungen lediglich durch einen groben Leitfaden vorzustrukturieren, also als qualitatives Verfahren anzulegen.
- *Fokusgruppen* (Demmer/Szymkowiczek 1998) haben den Vorteil, dass man pro Sitzung simultan mehrere Zielgruppen-Personen befragen und dabei gruppendynamische Prozesse nutzen kann. Darüber hinaus kann man mit ihrer Hilfe eine gewisse Bandbreite von Themen behandeln. Fokusgruppen stoßen im Personal-

marketing dann auf Interesse, wenn ein Unternehmen z.B. einen Imagewechsel oder eine Fusion durchgeführt hat und die Auswirkungen auf das Arbeitgeberimage innerhalb der Zielgruppe abschätzen möchte. Auch Unternehmen, welche ein gezieltes Personalmarketing erst aufbauen oder neu auf dem Markt sind, können durch Fokusgruppeninterviews innerhalb der Zielgruppe wichtige Daten an die Hand gegeben werden.

– *Einzelinterviews* ergeben besonders dann Sinn, wenn auf sehr konkrete Sachverhalte sehr intensiv eingegangen werden soll. Sie können zwar besonders intensiv und individuell durchgeführt werden, sind aber verhältnismäßig teuer. Durch diese Form der Erhebung kann man z.B. in Erfahrung bringen, wie Studierende bestimmter Fachrichtungen spezielle Aspekte eines Unternehmens werten. Sinnvoll können Einzelinterviews z.B. sein, wenn man in Erfahrung bringen will, ob Studierende gewisser Fachrichtungen eine Anstellung zu den im Unternehmen vorherrschenden Konditionen attraktiv finden, bzw. wie sie einzelne Aspekte der Anstellung werten.

4 Schluss

Dieser Artikel stellt den Versuch dar, dem Leser eine spezielle Nische der Marktforschung vorzustellen - eine Nische, welche ein in hohem Maße geeignetes sowie reizvolles Betätigungsfeld für Sozialwissenschaftler darstellt. Die Arbeitsmarktforschung zur Unterstützung des Personalmarketing verlangt nicht in erster Line nach dem gewieften Mathematiker bzw. Statistiker, sie ist, wie oben bereits ausgeführt, aufgrund der besonderen Struktur des Forschungsgegenstands in hohem Maße explizit auf die Sozialwissenschaftlern geläufige Gratwanderung zwischen Statistik und Geisteswissenschaft angewiesen. Sie ist darüber hinaus – so meine Hoffnung - ein Beispiel für ein Betätigungsfeld, dessen Bedeutung tendenziell wachsen wird: Durch die oben angedeuteten demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen werden auch in anderen Bereichen Bedarfe für sozialwissenschaftliche Kompetenz entstehen bzw. wachsen. Entscheidend für den Erfolg der angewandten Sozialwissenschaft ist hierbei allerdings die Fähigkeit der Sozialwissenschaftler, sich den Herausforderungen des Marktes zu stellen und sich durch ein Bewusstsein für die praktische Verwendbarkeit der Forschungsergebnisse einen festen Platz in der freien Wirtschaft zu erobern bzw. diesen zu verteidigen. Aus meiner persönlichen Sicht gilt es für Sozialforscher, mit einem Selbstverständnis als Dienstleister in der Wirtschaft den konkreten Bedarf an sozialwissenschaftlicher Forschung zu erkennen und zu befriedigen. Insbesondere praxisorientierte Konzepte, welche durch eine wirtschaftliche Realisierung und durch die Generierung von entscheidungsrelevanten Befunden bestechen, lassen sich selbst in Krisenzeiten finanzieren. Besonders wichtig erscheint mir in diesem Zusammenhang die Fähigkeit zur Gratwanderung zwischen fundierten Methoden und der Präsentation von Ergebnissen ohne viel „Kleingedrucktes“ – also ein Fingerspitzengefühl für das Verhältnis von Theorie und Praxis. Der Pferdefuß dieser Herangehensweise ist

natürlich, dass die Anwendungsforschung in gewissen Bereichen nie die theoretische Tiefe akademischer Forschung erreichen kann. Gut gemachte Anwendungsforschung kann aber der Grundlagenforschung wertvolle Ergebnisse und Anregungen liefern.

Auf der anderen Seite sehe ich als praktisch tätiger Empiriker persönlich immer den Bedarf für fachlich-methodischen Austausch mit Fachleuten verwandter bzw. angrenzender Tätigkeitsfelder. Ich hoffe, mit diesem Artikel einen derartigen fachlichen Austausch anzuregen und freue mich sehr über Feedback.

Literatur

Axelrod, Elizabeth; Handfield-Jones, Helen; Welsh, Timothy, 2001: War for Talent Part Two. In: McKinsey Quaterly 2001/2

Birker, Klaus, 2002: Personalmarktforschung In: Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner (Hrsg.): Personalmarketing, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner, 2002: Personalmarketing an der Schnittstelle zwischen Absatz- und Personalwirtschaft. In: Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner (Hrsg.): Personalmarketing, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Wesentliche Aussagen zur OECD-Veröffentlichung „Bildung auf einen Blick“ 2002

Chambers, Elizabeth; Foulon, Mark; Handfield-Jones, Helen; Hankin, Steven; Michaels, Edward, 1998: War for Talent In: McKinsey Quaterly 1998/2.

Demmer, Ingo; Szymkowicek, Frank, 1998: Die Gruppendiskussion in der Marktforschung, ein Praxisleitfaden Opladen.

Gablers Wirtschaftslexikon, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH (Hrsg.), 1993: Gablers Wirtschaftslexikon; 1993, Wiesbaden 1956

Hentze, Joachim, 1984: Personalwirtschaftslehre 1; 6. Auflage. Bern; Stuttgart; Wien.

Schranz, Günther, 1993: Personalwirtschaftslehre, 2. Auflage, München.

Strutz, Hans (Hrsg.), 1993: Handbuch Personalmarketing, 2. Auflage, Wiesbaden.

Oliver Viel
c/o trendence Institut
Alt Moabit 105
10559 Berlin
oliver.viel@trendence.de

Oliver Viel, Jahrgang 1968, 1994 –1999 Studium der Sozialwissenschaften in Bochum (Diplom-Sozialwissenschaftler). Während des Studiums und danach verschiedene sozialwissenschaftliche Tätigkeiten im akademischen, behördlichen und privatwirtschaftlichen Umfeld. Seit 2001 Leitung quantitativer Forschungsprojekte am trendence Institut für Personalmarketing, Berlin.