

ROUZBEH TAVAKKOLI

ARBEITGEBERWETTBEWERBE UND IHRE IMPLIKATIONEN FÜR UNTERNEHMENSKULTUR UND TALENT-MANAGEMENT

Arbeitgeberwettbewerbe erfreuen sich in den letzten Jahren zunehmender Beliebtheit. Dennoch haben nur die wenigsten Personaler fundierte Kenntnisse über Angebote, deren Nutzungsmöglichkeiten sowie die Wirkungsebenen einer Teilnahme. Dieser Artikel gibt einen Überblick über die wichtigsten Anbieter auf dem deutschen Markt sowie die angewandten Methoden zur Bewertung der Arbeitgeberattraktivität. Ein besonderer Fokus wird auf die unterschiedlichen Charakteristika von Wettbewerben (z.B. Great Place to Work) und Rankings (z.B. Absolventenbarometer) gelegt. Weiterhin werden mögliche Chancen und Risiken einer Wettbewerbsteilnahme gegenübergestellt. Dabei wird deutlich, dass organisationsinterne Effekte wie etwa die Steigerung der Mitarbeiteridentifikation oder die Etablierung einer Qualitäts- und Lernkultur gegenüber externen Effekten wie Imageverbesserung und Rekrutierungseffektivität eine höhere Priorität aufweisen. In jedem Fall trägt eine hohe Arbeitgeberattraktivität dazu bei, die "Talent-Pipeline" mit qualifizierten, engagierten und loyalen Mitarbeitern zu füllen sowie diese an das Unternehmen zu binden. Dabei bleibt zu beachten, dass Arbeitgeberwettbewerbe nur unter bestimmten Bedingungen wie etwa dem Vorhandensein einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur als sinnvolles Employer Branding Instrument eingesetzt werden können.

Schlüsselwörter: Arbeitgeberwettbewerbe, Arbeitgeberattraktivität, Beste Arbeitgeber, Employer of Choice, Talent-Management, Employer Branding

The Implications of Best Employer Competitions for Corporate Culture and Talent Management

Best employer competitions have become increasingly popular during the last years. Ne-

vertheless many personnel managers lack profound knowledge about existing service offerings, possible applications and the spectrum of effects in case of participation. This article gives an overview of the most important providers in the German market and the methods used for the evaluation of employer attractiveness. Particular focus is placed on the different characteristics of awards (e.g., Great Place to Work) and rankings (e.g., Absolventenbarometer). Furthermore, risks and opportunities of participation are discussed. In doing so, it becomes clear that organizational effects like increased levels of employee identification or establishing a quality and learning culture can be prioritized against external effects like image improvement or recruiting effectiveness. In either case, high employer attractiveness is conducive to keep the "talent pipeline" filled with qualified, engaged and loyal employees. Knowing that, it needs to be considered that employer competitions can only be used effectively as an employer branding instrument, when certain conditions like the existence of an employee oriented corporate culture are met.

Key words: best employer awards, best employer competition, employer attractiveness, employer of choice, talent management, employer branding

EINLEITUNG

Die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter eine Schlüsselrolle im Unternehmen spielen und somit als entscheidende Erfolgsfaktoren anzusehen sind, ist nicht neu und setzt sich zunehmend auf breiter Basis durch. Es wächst die Überzeugung, dass in Zeiten dynamischer Märkte, wissens- und dienstleistungsinintensiver Unternehmensaktivitäten und dezentraler Strukturen vor allem diejenigen Unternehmen nachhaltige Erfolge erwirtschaften

ten können, denen es gelingt, besonders qualifizierte und engagierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen, zu motivieren und zu binden. Gefördert wird diese Entwicklung nicht zuletzt auch vom demografischen Wandel und der damit mittel- bis langfristig zurückgehenden Zahl an Nachwuchskräften. Themen wie Talent-Management, Unternehmenskultur, Mitarbeiterbeziehungen oder Arbeitsplatzqualität stehen trotz der aktuellen Krise weit oben auf der Agenda der Unternehmensführung und Personalabteilungen. Im Unterschied zu früheren Krisen sind sich viele Unternehmenslenker heute bewusst, dass sie den nächsten Aufschwung nur dann effektiv nutzen können, wenn sie über ausreichend qualifizierte und engagierte Mitarbeiter verfügen. In der Krise zeigen Unternehmen – analog zum menschlichen Verhalten – ihr wahres Gesicht. Diejenigen Unternehmen, die Mitarbeiterorientierung nicht nur propagieren, sondern mit Hilfe eines in sich schlüssigen und tief verankerten Gesamtsystems aus Werten, Führungspersönlichkeiten und Personalinstrumenten leben und auch in schwierigen Zeiten aufrechterhalten können, werden sowohl ihre Kultur als auch ihre Stellung auf dem Personalmarkt stärken können. Trotz Krise gibt es nach wie vor sowohl Arbeitgeber als auch Talente auf dem Markt, die über eine hohe Attraktivität verfügen, sich selbstbewusst präsentieren und zueinander finden möchten.

Eine Möglichkeit, sowohl auf dem externen Personalmarkt als auch innerhalb der Organisation positive Effekte zu erzielen, besteht in der Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben, die sich in den letzten Jahren zunehmender Beliebtheit erfreuen (Kienbaum, 2009). Diese Wettbewerbe zeichnen sich dadurch aus, dass sich die teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich ihrer Arbeitsplatzqualität und -attraktivität für gegenwärtige und potenzielle Mitarbeiter nach dem Benchmarking-Konzept einstufen und bewerten lassen, wobei nur die Besten unter ihnen auch Anerkennung und Publizität erfahren. Arbeitgeberwettbewerbe stellen kein gewöhnliches Instrument des Personalmarketings dar. Ihr Wirkungsspektrum geht weit darüber hinaus und tangiert – nicht zuletzt auch aufgrund damit einhergehender Mitarbeiterbefragungen und Audits – eine Vielzahl organisationaler Aspekte.

Aus Sicht interessierter Personalverantwortlicher zeigt sich der Markt für Arbeitgeberwettbewerbe vielschichtig und intransparent. Arbeitgeberwettbewerbe sowie weitere Auszeichnungen, Rankings und Zertifizierungen

sind schwer voneinander abzugrenzen, zumal Methodik, Nutzenaspekte, Voraussetzungen und Professionalisierungsgrad häufig äußerst heterogen gestaltet sind. Der vorliegende Beitrag geht zunächst der Frage nach, welches die Anbieter von Arbeitgeberwettbewerben in Deutschland sind, welche Zielgruppen sie mit ihren Angeboten ansprechen und welche Methoden zur Bewertung der Arbeitgeberattraktivität herangezogen werden. In einem nächsten Schritt wird untersucht, inwieweit eine Wettbewerbsteilnahme zur strategischen Steuerung der Arbeitgebermarke im Sinne des „Employer Branding“ beitragen kann. Weiterhin wird der Frage nachgegangen, in welchem Zusammenhang die Kultur eines Unternehmens mit dessen Arbeitsplatzqualität steht. Schließlich werden Zusammenhänge zwischen Employer Branding und Talent-Management sowie die Bedeutung von Arbeitgeberwettbewerben in der aktuellen Krisensituation näher erforscht.

ARBEITGEBERWETTBEWERBE IN DEUTSCHLAND

Was sind Arbeitgeberwettbewerbe?

Aus Sicht von Personalern und Bewerbern, aber auch aus einer theoretischen Perspektive, ist es häufig schwierig, Arbeitgeberwettbewerbe von ähnlichen Formaten wie etwa Rankings zu unterscheiden. Wettbewerbe und Rankings im HR-Bereich liegen voll im Trend und schmücken immer häufiger – in Form von Logos und Siegeln – Karriereseiten, Hochglanzbroschüren und Stelleninserate vieler Unternehmen. Was im Jahre 1998 mit der Veröffentlichung der „100 Best Companies to Work for“ im Wirtschafts magazin Fortune begann (Levering & Moskowitz, 1998), hat sich mittlerweile weltweit als eine Möglichkeit des Employer Brandings sowie der gleichzeitigen Organisationsdiagnose etabliert. Die vielen Anbieter auf diesem Markt sind jedoch nur bedingt miteinander vergleichbar und weisen sehr unterschiedliche Bekanntheitsgrade auf.

Unter Arbeitgeberwettbewerben werden deshalb im Folgenden verstanden: „Wettbewerbe unter einem begrenzten Kreis von teilnehmenden Arbeitgebern, die sich – auf eigene Initiative und im Rahmen eines kooperativen Prozesses des Informationsaustauschs – einer objektiven und ganzheitlichen Beurteilung ihrer Arbeitsplatzqualität und Arbeitgeberattraktivität durch Dritte un-

terziehen“ (Tavakkoli, 2007). Die zu dieser Beurteilung benötigten Daten und Informationen werden typischerweise im Unternehmen sowie im unternehmensnahen Umfeld mittels Mitarbeiter- oder Führungskräftebefragungen, Experteninterviews, Dokumentenanalysen oder Unternehmensbesichtigungen erhoben. In der Regel verfolgen solche Wettbewerbe das Ziel, die Attraktivität der teilnehmenden Arbeitgeber in einer Rangfolge oder Auflistung darzustellen sowie den oder die besten Arbeitgeber zu ermitteln und öffentlichkeitswirksam zu prämiieren.

Wer sind die Anbieter und welche Methoden nutzen sie?

Basierend auf der hier genannten Definition und Abgrenzung existieren auf dem deutschen Markt vier relevante Anbieter von Arbeitgeberwettbewerben: *Great Place to Work* („Deutschlands beste Arbeitgeber), *Compamedia* („TOP JOB - Die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand“), *CRF* („Top-Arbeitgeber Deutschland“) und *PRISMA* („BestPers Award“). Diese Wettbewerbe sind insbesondere von Rankings zu differenzieren (*trendence*, „Absolventenbarometer“, *Universum* „Top 100 der beliebtesten Arbeitgeber“), die auf Basis der Meinung der Nachfrager auf dem Personalmarkt (Absolventen, Young Professionals) erstellt werden. Erwähnenswert sind zudem Wettbewerbe mit inhaltlichem, regionalem oder zielgruppenbezogenem Fokus wie beispielsweise „Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand“, „Top Companies for Leaders“ oder „Hamburgs Beste Arbeitgeber“.

Bewertet werden Aspekte wie Kommunikation, Wertschätzung, Entwicklungschancen, Führung, Work-Life-Balance oder Teamorientierung, wobei die Wettbewerbe über ihre individuelle Methodik und Dimensionsbezeichnungen verfügen. Während die Veranstalter vom „BestPers Award“ sowie von „Top Arbeitgeber in Deutschland“ ihr Ranking lediglich auf Informationen der Unternehmensvertreter durch Befragungen und Interviews stützen, werden bei „Great Place to Work“ und „Top Job“ darüber hinaus auch die Mitarbeiter zu ihrer Meinung befragt, wobei das Mitarbeitervotum bei „Great Place to Work“ mit einer 2/3-Gewichtung besonders in den Vordergrund gestellt wird. Beide Wettbewerbe implizieren durch die Einbeziehung der Mitarbeitermeinung stärkere und gleichzeitig komplexere (Wechsel-)Wirkungen auf Unternehmenskul-

tur und Organisationsentwicklung. Im Hinblick auf die Methodik der Wettbewerbe wird ersichtlich, dass diese in erster Linie einen „Best-Practice“- und weniger einen „Best-Fit“-Ansatz verfolgen (Boxall & Purcell, 2003; Paawe & Boselie, 2005). Während diese Sichtweise des Best-Practice die quantitative und qualitative Ausprägung der Personalkonzepte und -instrumente bei der Beurteilung der Effektivität in den Vordergrund stellt, ist der Best Fit-Ansatz durch seinen engen Zusammenhang mit Fragen der organisationalen Passung und Konsistenz gekennzeichnet. Der Grund für die Dominanz der Best-Practice-Perspektive ist in erster Linie darin zu sehen, dass die Wettbewerbsveranstalter im Rahmen ihrer Analysen durch die hohe Anzahl der zu beurteilenden Unternehmen auf eine angemessene Aufwand-Nutzen-Relation achten müssen. Grobe Inkonsistenzen zwischen eingereichten Dokumenten und Aussagen der Führungskräfte und Personalverantwortlichen auf der einen Seite sowie der Mitarbeitermeinung auf der anderen Seite können jedoch sowohl bei „Great Place to Work“ als auch bei „Top Job“ in das Kalkül mit einbezogen werden. Die reine Bewertung auf Basis von Eigenangaben aus der Personalabteilung, die naturgemäß einem positivistischen Bias unterliegen und eine geringe Validität aufweisen, ist demnach äußerst kritisch zu betrachten. Hinsichtlich des Bekanntheitsgrades sowie der wahrgenommenen Aussagekraft liegt der „Great Place to Work“-Wettbewerb laut einer aktuellen HR-Trendstudie (Kienbaum, 2009) deutlich vor seinen Konkurrenten. Als mögliche Gründe dafür könnten die wissenschaftlich argumentierte Methodik, der internationale Verbreitungsgrad sowie die damit zusammenhängende Verfügbarkeit von Benchmarks und Best Practices und der „first mover advantage“ auf dem deutschen Markt angeführt werden.

Ranking oder Wettbewerb?

Nimmt man Eigenschaften der Siegerunternehmen wie Branchenzugehörigkeit, Größe oder Unternehmenserfolg genauer unter die Lupe, wird deutlich, dass Arbeitgeberwettbewerbe und Rankings große Unterschiede aufweisen. Bezüglich der Branchenzugehörigkeit erscheint es intuitiv verständlich, dass Unternehmen aus besonders personal- und dienstleistungsintensiven Tätigkeitsbereichen tendenziell ein höheres Interesse an Arbeitgeberwettbewerben zeigen und damit auch

relativ stark im Teilnehmer- und Siegerfeld vertreten sind. Verstärkend kommt hinzu, dass Unternehmen der gleichen Branche – insbesondere wenn der Markt überschaubar ist – ein starkes Interesse an möglichst passgenauen Benchmarks haben und weiterhin auch nicht hinter den Personalmarketingaktivitäten ihrer direkten Mitbewerber zurückbleiben möchten. Eine starke Vertretung der Branche im Rahmen der Vorjahreswettbewerbe kann demnach ein gewichtiges Argument für eine Teilnahme darstellen. Insgesamt stark vertretene Branchen sind Pharma/Chemie, IT/Telco, Beratung, Finanzdienstleistung und Gesundheitswesen. Die großen Automobilbauer, Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Konsumgüterhersteller sind dagegen beispielsweise auf den Listen der Absolventenbarometer für Wirtschaftswissenschaftler stark vertreten, im Teilnehmerfeld von Arbeitgeberwettbewerben jedoch deutlich unterrepräsentiert. Die Siegerlisten zeigen zudem, dass Arbeitgeberwettbewerbe in erster Linie als eine Plattform für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) genutzt werden. Unternehmen, die bereits aufgrund ihrer Größe und Stärke der Unternehmensmarke über einen starken Employer Brand verfügen, sind gegenüber Arbeitgeberwettbewerben weniger aufgeschlossen und nutzen eher alt bewährte Instrumente wie Hochschulmarketing sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Kienbaum, 2009). Geht es darum, die reine Attraktivität der Unternehmen auf dem nach Fachbereichen unterteilten Absolventenmarkt zu beurteilen, kann den Rankings durch ihre Repräsentativität und ihre fehlende Begrenzung des Teilnehmerfelds eine größere Aussagekraft als den Arbeitgeberwettbewerben zugeschrieben werden. Im Vergleich zu den Rankings weisen Arbeitgeberwettbewerbe aber in jedem Fall einen stärkeren internen Fokus auf, basieren in ihrer Bewertung auf einer höheren Informationsdichte, verfügen über eine tendenziell höhere Prognosevalidität und zeigen vor allen Dingen Handlungsfelder zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität auf. Im Unterschied zu der klassischen Sichtweise des Personalmarketings geht es bei Arbeitgeberwettbewerben verstärkt um die Stiftung einer gemeinsamen Identität und den Ausdruck eines besonderen Commitments zu einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung. Die Effekte einer solchen Unternehmensführung auf das Engagement der Mitarbeiter sowie auf die Organisationsentwicklung und das Qualitätsmanagement weisen

ebenfalls eine tendenziell höhere Priorität auf. Während die Rankings fast ausschließlich von Studenten, Hochschulabsolventen und Berufsanfängern wahrgenommen und in die *Bewerbungsentscheidung* mit einbezogen werden, haben Arbeitgeberwettbewerbe vermutlich eine größere Relevanz bei Bewerbern mit einer gewissen Berufs- und Lebenserfahrung. Im Vergleich zu der Zielgruppe der Rankings sind diese verstärkt daran interessiert, einen wirklich passenden und attraktiven und nicht nur vom Namen her renommierten Arbeitgeber zu finden. Für sie stehen die im Rahmen der Arbeitgeberwettbewerbe besonders relevanten Aspekte wie Gerechtigkeit, Work-Life-Balance, Partizipation, Betriebsklima oder Anerkennung stärker im Vordergrund und weniger das Leistungspaket des Unternehmens im engeren Sinne. Aus diesen Gründen kommt ihnen die Darstellung aus der „Insider-Sicht“ sehr entgegen. Diese vermittelt ein objektiveres und differenzierteres Bild von dem, was in dem jeweiligen Job tatsächlich erwartet werden kann.

Chancen und Risiken einer Wettbewerbsteilnahme

Aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen eröffnen sich im Rahmen der öffentlichkeitswirksamen Prämierungs- und Publikationsleistungen diverse Kanäle zum Ausbau des Bekanntheits- und Beliebtheitsgrads sowie zur besonderen Profilierung als Wunscharbeitgeber und damit insgesamt zur Imageverbesserung. Hierdurch können wiederum besonders qualifizierte und zum Unternehmen passende Bewerber angezogen und rekrutiert werden. Konkrete positive Effekte können sich beispielsweise auch dadurch ergeben, dass geschaltete Stellenanzeigen aufgrund des vorhandenen Logos verstärkt wahrgenommen werden, so dass für die zu besetzenden Stellen insgesamt weniger Anzeigen geschaltet werden müssen und damit Kostensenkungen realisiert werden. Zudem kann auch die Zahl aussagekräftiger Initiativbewerbungen gesteigert werden. Weiterhin kann das Benchmarking im Sinne einer externen Standortbestimmung die Stärken und Schwächen des Unternehmens aufdecken, so dass zentrale Handlungsfelder bestimmt und konkrete Maßnahmen eingeleitet werden können. Diese können sich positiv auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter und damit langfristig auch auf den Unternehmenserfolg auswirken. Die

durchgeführten Befragungen bewirken, dass sich die Mitarbeiter über einzelne Aspekte der Organisation und ihrer Einstellung gegenüber diesen bewusst werden und eine Reflexion über mögliche Verbesserungswege in Gang gesetzt werden kann. Dies kann wiederum zu der Freisetzung von Energien für Veränderungsprozesse führen. Darüber hinaus bieten regelmäßige Teilnahmen zusätzliche Vorteile für die Organisationsentwicklung im Sinne der Etablierung eines kontinuierlichen Qualitätsmanagement-, Verbesserungs- und Lernprozesses. Ebenso können positive Effekte auf das Identifikations- und Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter erwartet werden.

Denkbar sind jedoch auch negative Effekte. So kann es für bereits besonders imagestarke und beliebte Arbeitgeber zu Imageverlusten durch eine Gleichnennung mit imageschwächeren Unternehmen kommen. Positive Effekte anderer Maßnahmen des Employer Branding (z.B. Hochschulmarketing) können auf diese Weise konterkariert werden. Zudem kann es sich für ein Unternehmen herausstellen, dass die angesprochene Zielgruppe nicht die richtige ist und ungeeignete Bewerber unnötig Bearbeitungszeit und Prozesskosten verursachen. Negative Effekte sind jedoch vor allem dann zu befürchten, wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, sich auf der Siegerliste zu platzieren. In einem solchen Fall kann sich der Misserfolg in Form von Motivations- und Identifikationsverlusten bemerkbar machen. Weitere Risiken gehen von Fällen aus, bei denen das Unternehmen situationsbedingt eine geringe Eignung für eine Wettbewerbsteilnahme mitbringt. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn

sich das Unternehmen in einer schlechten finanziellen Lage befindet, parallele Umstrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden oder personelle Änderungen auf entscheidungsrelevanten Positionen (z.B. Neubesetzung der Geschäftsführung oder Personalleitung) vorgenommen werden. In solchen Fällen kann es dazu kommen, dass die Wettbewerbsteilnahme bei der Belegschaft auf Ablehnung stößt und in diesem Zuge negative Kommunikationseffekte auftauchen. Ein weiteres Problem kann darin liegen, dass die Mitarbeiterbefragungen im Rahmen des Wettbewerbs mit anderen unternehmenseigenen Befragungsaktionen zeitlich oder inhaltlich kollidieren und die Mitarbeiter so mit organisationsdiagnostischen Maßnahmen überfrachtet werden (Borg, 2003). Schließlich liegt ein besonderes Risiko darin behaftet, dass erkennbar notwendige Veränderungsprozesse nicht angestoßen werden oder eingeleitete Umsetzungsmaßnahmen „im Sande verlaufen“. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Chancen und Risiken einer Wettbewerbsteilnahme.

KONSEQUENZEN IM SINNE VON EMPLOYER BRANDING

Für viele Unternehmen liegt der primäre Anreiz ihrer Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben darin, zur Positionierung, Steuerung und Stärkung der eigenen Arbeitgebermarke im Sinne des Employer Branding beizutragen. Employer Branding geht dabei weit über das klassische Personalmarketing hinaus: Es geht darum, sich strategisch nach in-

	Chancen	Risiken
Externe Effekte	Ausbau des Bekanntheitsgrads	Konterkariert weiterer Employer Branding-Maßnahmen
	Verbesserung des Images als Arbeitgeber	Negative Imageeffekte durch Gleichnennung mit imageschwächeren Unternehmen
	Attraktion qualifizierter und passender Bewerber	Kostenverursachende Attraktion ungeeigneter Bewerber
Interne Effekte	Gesteigerte Identifikation und Zusammengehörigkeit innerhalb der Belegschaft	Motivations- und Identifikationsverluste durch schlechtes Ergebnis
	Aufdeckung von Stärken und Schwächen im Benchmarking-Vergleich	Überfrachtung der Mitarbeiter mit organisationsdiagnostischen Maßnahmen
	Freisetzung von Energien für Veränderungsprozesse	Veränderungsmaßnahmen werden nicht angestoßen oder „verlaufen im Sande“
	Etablierung einer Qualitäts- und Lernkultur	Negative Kommunikationseffekte (Spekulationen, „Flurfunk“)

ABBILDUNG 1:
Chancen und Risiken einer Wettbewerbsteilnahme

nen und außen als Employer of Choice zu positionieren. Durch die Erhöhung der eigenen Arbeitgeberattraktivität sowie den Aufbau eines positiven Images werden verstärkt interessante Bewerber auf das eigene Unternehmen aufmerksam gemacht, so dass schließlich die Bewerberpassung erhöht und der Personalbeschaffungsaufwand reduziert werden. Ähnlich wie beim Konzept der „Corporate Identity“ geht es auch beim Employer Branding darum, eine gewisse Identität oder Persönlichkeit als Arbeitgeber nach innen und außen zu vermitteln und sich auf diese Weise durch möglichst unverwechselbare und einmalige Attribute gegenüber anderen Arbeitgebern zu profilieren und somit Wettbewerbsvorteile auf dem Personalmarkt zu erarbeiten (Wiese, 2005). Eine stabile und wertvolle Arbeitgebermarke bildet sich dabei erst durch eine nachhaltig konsistente Ausrichtung entsprechender Kommunikations- und Verhaltensaspekte heraus. Dem Ansatz des Employer Branding liegt das Verständnis zugrunde, dass auf dem Personalmarkt genauso wie auf dem Absatzmarkt der Engpassfaktor beim Nachfrager (Bewerber) liegt. Dadurch wird ein Wettstreit um die wertvollsten Humanressourcen entfacht und Unternehmen können durch gezielte Rekrutierungsaktivitäten die Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen. Ergänzt werden die externen Effekte um eine interne Dimension. Das nach außen wirkende Employer Branding verstärkt und festigt gleichzeitig auch die Unternehmenskultur und kann daher auch für den Zweck der Mitarbeiterbindung und -motivation nutzbar gemacht werden. Zu beachten ist zusätzlich ein auftretender Zirkel-effekt, da die internen Effekte des Employer Branding wiederum die externen Effekte der Mitarbeitergewinnung durch eine effizientere Sozialisierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter verstärken. Nicht zuletzt sind stolze und zufriedene Mitarbeiter die beste Werbung für ein Unternehmen, wenn es darum geht, qualifizierte und passende Bewerber anzuziehen. Eine Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben kann sowohl als Instrument zum Aufbau einer Arbeitgebermarke als auch als Instrument zur Diagnose und Kontrolle der bisherigen Erfolge beim Employer Branding verstanden werden. Aus Sicht der Unternehmen erscheint es dabei zweckmäßig, die tatsächlichen Effekte der Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben (insbesondere bei der dauerhaften Nutzung als Monitoring-Instrument) im Sinne ihrer externen und internen Zielerreichung (z.B. erhöhter Bekanntheits-

grad, reduzierte Rekrutierungskosten, reduzierte Fluktuationsraten) zu messen und damit den Erfolg der Maßnahmen zu kontrollieren.

MITARBEITERORIENTIERTE UNTERNEHMENSKULTUR

Was ist Unternehmenskultur?

Die Unternehmenskultur, eines der in den letzten Dekaden besonders häufig strapa-zierten Themen, lässt sich durch geteilte Werte, Normen, Überzeugungen, Denkhaltungen, Paradigmen und Verhaltensweisen beschreiben. Sie weist dabei sowohl eine identitätsstiftende und sozialisierende als auch eine handlungsleitende und problemlösende Funktion auf. Eine starke Unternehmenskultur kann dabei wesentlich dazu beitragen, das Potenzial der Mitarbeiter zielführend zur Entfaltung zu bringen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu schaffen (Schein, 1995).

Die Mitarbeiterorientierung einer Unternehmenskultur äußert sich darin, dass das natürliche und nicht substituierbare Bedürfnis von Menschen nach Identitätsfindung und Sinn-erleben im Beruf und in der Zugehörigkeit zu einer „produktiven Gemeinschaft“ ernst genommen und durch eine starke Kultur befriedigt wird (Marr, 1989). Sichtbare Manifestation und damit auch Handlungsrelevanz und Verbindlichkeit findet ein solcher Kulturansatz durch die inhaltliche Betonung menschlicher Werte und Ziele (z.B. Fairness, Verantwortung, Respekt, Teamorientierung, etc.) sowie ihrer Formalisierung und Dokumentation anhand von Unternehmensphilosophien, Leitbildern, Verhaltenskodizes und Führungsgrundsätzen. Werthaltungen dieser Art signalisieren Wertschätzung und Vertrauen und stellen somit eine Art Versprechen für nicht-opportunistisches Verhalten durch den Arbeitgeber dar. Stimmen diese nicht mit den Handlungen der Führungskräfte oder den eingesetzten Personalpraktiken überein, führt dies zum Vertrauensbruch mit all seinen negativen Konsequenzen. Auf der anderen Seite kann ein besonders schlüssiges und konsistentes Gesamtsystem aus Werten, Instrumenten und Aktionen beachtliche synergetische Effekte auslösen.

Wie wirkt Unternehmenskultur?

Die Kultur eines Unternehmens weist neben seiner Funktion der externen Anpassung (Handlungsleitung und Problemlösung) auch eine Funktion als Vermittler des von Externen wahrgenommenen Unternehmensbildes im Sinne der „Corporate Identity“ (Regenthal, 2003) auf. Dies ist vor dem Hintergrund dieser Arbeit von besonderem Interesse, zumal das Bild des Unternehmens als Arbeitgeber auch wesentlich von der inhaltlichen Ausrichtung der Unternehmenskultur und insbesondere der Betonung mitarbeiterorientierter Werte und Grundsätze beeinflusst wird. Es ist zu vermuten, dass sich potenzielle Bewerber bei ihren Bewerbungsentscheidungen, insbesondere bei einer ersten Eingrenzung potenzieller Arbeitgeber, in einem hohen Maß von der affektiven Gesamtwirkung des Unternehmens leiten lassen und erst in einem nächsten Schritt eine kognitive Auseinandersetzung mit den Leistungen und Selektionsverfahren vornehmen. Die Kultur der Unternehmen trägt bedeutend zu dieser Gesamtwirkung bei, indem sie sämtliche Gestaltungsparameter der Außendarstellung implizit stark beeinflusst. Andersherum können sämtliche für Außenstehende sichtbare Erscheinungsmerkmale eines Unternehmens als Indikatoren für ihre jeweilige Kultur angesehen werden. Die Unternehmenskultur hilft dem Bewerber, die relevanten Arbeitgeber grob voneinander zu differenzieren und erste Sympathietendenzen im Sinne der Übereinstimmung persönlicher und organisationaler Werte zu erschließen. Ein mögliches Problem (in diesem Zusammenhang) besteht darin, dass eine zu starke Priorisierung der Außendarstellung und entsprechende „Überstrapazierungen“ mitarbeiterorientierter Leitsätze, wie „Der Mitarbeiter steht bei uns im Mittelpunkt“, die Gefahr von Inkonsistenzen birgt. Besonders zu Krisenzeiten kann es sich als schwierig erweisen, solche Leitsätze auch tatsächlich umzusetzen.

Wirkungen der Teilnahme auf Unternehmenskultur

Es erscheint offensichtlich, dass die Kultur eines Unternehmens ihre Bereitschaft zur Teilnahme sowie ihre Aussicht auf Erfolg bei Arbeitgeberwettbewerben maßgeblich beeinflusst. Doch wie ist der Einfluss von Wettbewerbsteilnahmen auf die Unternehmenskultur zu bewerten? Kann die regelmäßige Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben dazu

beitragen, mitarbeiterorientierte Werte zu kultivieren? Fraglich erscheint hierbei zunächst, wie viele Unternehmen Arbeitgeberwettbewerbe tatsächlich regelmäßig einsetzen und ihre Veränderungsmaßnahmen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den Wettbewerbsergebnissen planen und steuern, zumal die Prozesse der Organisationsentwicklung auch stark durch weitere organisationsdiagnostische Maßnahmen (z.B. unternehmensspezifische Mitarbeiterbefragungen) getrieben worden sein können. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass sich kulturelle Wandelprozesse nur unter bestimmten Bedingungen und auch nur sehr langsam vollziehen sowie auf dem ganzheitlichen Zusammenwirken intentionaler und emergenter Kräfte basieren. Dennoch kann die Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben als ein Commitment der Geschäfts- und Personalführung zu einer mitarbeiterorientierten, partizipativen und partnerschaftlichen Unternehmensführung und Personalpolitik verstanden werden. Zudem wird Selbstvertrauen, Offenheit und Transparenz signalisiert. Solche Werte etablieren oder verstärken sich häufig dadurch, dass die Führungskräfte und insbesondere das Top-Management diese beständig innerhalb des Unternehmens und durch die Repräsentanz als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt auch nach außen kommunizieren und vorleben. Durch eine attraktive Außenpositionierung werden wiederum neue Mitarbeiter und Führungskräfte angezogen, die sich mit mitarbeiterorientierten Werten identifizieren. Weiterhin werden Mitarbeiter und Führungskräfte mit einem divergierenden Kultur- und Führungsverständnis – beispielsweise durch die Aufnahme von mitarbeiterorientierten Erfolgsgrößen (z.B. Engagement, Loyalität) im Rahmen der Zielvereinbarung – mittel- bis langfristig sozialisiert oder indirekt zu einer Abwanderung motiviert. Auf diese Weise kann der kulturelle Wandel durch einen personellen Wandel weiter beschleunigt werden. Dem Führungsverständnis im Unternehmen und insbesondere dem Verhalten der Top-Führungskräfte kommt hierbei eine zentrale Rolle zu. Dabei geht es in erster Linie um das Vertrauen, welches diese ihren Mitarbeitern entgegenbringen, da so die auf dem Prinzip der Reziprozität basierenden Verstärkungsprozesse in Gang gesetzt werden können. Nur so kann sich eine mitarbeiterorientierte Kultur im Unternehmen entfalten. Strukturell macht sich eine solche Kultur wiederum im Stellenwert der Personalabteilung sowie ihrem Anteil strategischer Arbeit bemerkbar.

Besonders attraktive Arbeitgeber zeichnen sich häufig zusätzlich dadurch aus, dass Maßnahmen, Instrumente, Programme und Policies in einem stimmigen Gesamtzusammenhang stehen sowie mit der jeweiligen Unternehmenskultur bzw. mit den dokumentierten Werten, Leitbildern und Grundsätzen harmonieren (Levering, 1996). Häufig verfügen diese Unternehmen über innovative und zielgruppenspezifisch ausdifferenzierte Instrumente und bieten ihren Mitarbeitern Leistungen und Arbeitsbedingungen, die als einzigartig und besonders wahrgenommen werden.

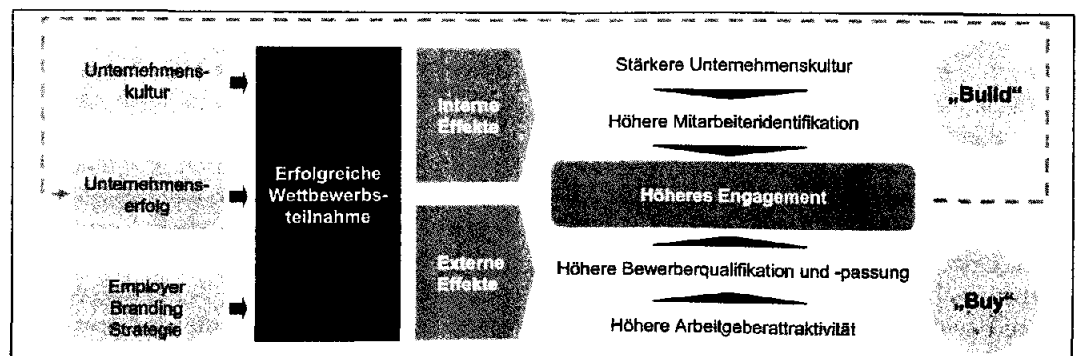
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND TALENT-MANAGEMENT

Unternehmen, die ihren Employer Brand strategisch und auf der Grundlage einer mitarbeiterorientierten Unternehmens- und Personalkultur positionieren, ihrem Humankapital eine entsprechende Priorität zuweisen und in diesem Zuge auch eine positive Einstellung gegenüber Arbeitgeberwettbewerben mitbringen, verfügen häufig auch über Talent-Management-Systeme. Im Rahmen des Talent-Managements wird das Ziel verfolgt, die notwendigen und verfügbaren Humanressourcen in einem längerfristigen Zeitrahmen miteinander in Einklang zu bringen. Anders ausgedrückt: Es geht darum, die für die Umsetzung der Geschäftsstrategie benötigten Fach- und Führungskräfte zu identifizieren, gewinnen, entwickeln, motivieren und dauerhaft zu binden. Je höher das Thema auf der Agenda des Personalbereichs und des Top-Managements steht, desto integrierter und ganzheitlicher gestaltet sich i.d.R. das Talent-Management. So lassen sich im Idealfall klare Entwicklungs- und Karriereperspektiven auf Basis unternehmensspezifischer Performance-Management-Systeme und Kompetenzmodelle darstellen und sogar Bezüge zum Vergütungsmanagement

darstellen. Durch die Integration von Performance-Management und Potenzialbetrachtungen können weiterhin „Talent Pools“ generiert werden, die sicherstellen, dass Unternehmen zur richtigen Zeit die richtige Anzahl und Qualität von Mitarbeitern zur Verfügung steht, um Vakanz zu besetzen. Doch wie relevant sind der Aufbau und die Forcierung einer starken Arbeitgebermarke für das Talent-Management? Aufschluss darüber geben beispielsweise die Ergebnisse der Towers Perrin Global Workforce Study (Towers Perrin, 2008). Diese zeigen, dass die Mitarbeiter in Deutschland besonders großen Wert auf Arbeitgeberattraktivität legen. Während der „Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber“ unter den Top-10-Treibern für die Effektivität der Mitarbeitergewinnung den vierten Rang belegt, nimmt dieser Aspekt als Treiber für die Mitarbeiterbindung sogar den Spitzenplatz ein. Ob ein Mitarbeiter sich an ein Unternehmen bindet oder nicht, ist somit stärker von der Arbeitgeberattraktivität als von Themen wie Tätigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten oder Vergütung abhängig, wobei diese Erkenntnis insbesondere auf Mitarbeiter auf den unteren Karriereebenen zutrifft. Aus Sicht eines integrierten Talent-Managements spielt die Arbeitgeberattraktivität somit eine sehr wichtige Rolle für den Aufbau eines effektiven Talent-Pools, zumal diese optimalerweise mit qualifizierten, engagierten und loyalen Mitarbeiter besetzt sein sollten. Abbildung 2 verdeutlicht hierzu die unterschiedlichen Wirkungsebenen einer erfolgreichen Wettbewerbsteilnahme vor dem Hintergrund der damit zusammenhängenden „Build or Buy“-Entscheidung im Talent-Management.

Die hier angenommene Sichtweise entspricht einem weit ausgelegten Verständnis von Talent-Management, bei dem es nicht nur darum geht, Top-Talente oder Führungskräfte in Position zu bringen, sondern darum auf breiter Basis die richtigen Talente zu verfügen. Auf dieser Basis kann wiederum eine

ABBILDUNG 2:
Interne und externe Effekte einer Wettbewerbsteilnahme



weitere Differenzierung von Funktionen und Individuen erfolgen, die sich für besonders „hochkarätige“ Tätigkeiten eignen. Auf diese Weise können beispielsweise auch nach Karriereebenen und Jobfamilien spezifizierte Talent-Pools definiert und gesteuert werden. Die Identifikation und Förderung von Top-Talenten kann aber in jedem Fall nur dann effektiv gestaltet werden, wenn das Unternehmen über ein starkes Fundament an Talenten verfügt, aus dem es schöpfen kann. Gelingt es dem Unternehmen nicht, eine solide Talentbasis zu schaffen, müssen hochwertige Jobs häufig durch externe Rekrutierung besetzt werden. Dies geht i.d.R. mit hohen Kosten sowie dem Risiko einher, dass die neuen Fach- oder Führungskräfte in der spezifischen Unternehmenskultur nicht erfolgreich agieren können.

Es zeigt sich, dass ein integriertes und ausgeprägtes Talent-Management eng mit dem Employer Branding verzahnt ist. Dabei schafft Employer Branding die Basis für ein effektives Talent-Management. Die Strategie zu beidem leitet sich im Idealfall in zwei Stufen aus der jeweiligen Unternehmens- und Personalstrategie ab und sollte auf Konsistenz und Komplementarität hin geprüft werden. Die Definition und Formalisierung dieser Strategien kann wesentlich dazu beitragen, die jeweiligen Aktivitäten vernetzt und zielorientiert auszugestalten.

ARBEITGEBERWETTBEWERBE IN KRISENZEITEN

Die Krise der Finanzmärkte und die daraus resultierende globale Wirtschaftskrise ist für viele Unternehmen derzeit das über alles herrschende Thema. Zahlreiche Unternehmen und ganze Branchen bangen um ihre Zukunft, fahren Kostensenkungsprogramme und hoffen auf Staatshilfen sowie eine baldige Erholung der Konjunktur. Wo bleiben in diesen Zeiten Themen wie Employer Branding oder Talent-Management? Möchten sich Unternehmen weiterhin als „Employer of Choice“ positionieren und somit ihre Bewerbungsflut erhöhen, wenn derzeit ohnehin häufig Einstellungsstopps oder gar Entlassungen auf der Tagesordnung stehen? Und wäre es nicht riskant, die Meinung der Mitarbeiter in diesen Zeiten einzuholen? Die Antwort auf diese Fragen lautet: Diejenigen Unternehmen, die Mitarbeiterorientierung durch ein in sich schlüssiges Gesamtsystem leben und in der Vergangenheit bei Wettbewerben erfolgreich abschneiden konnten,

sind zum einen weniger stark von der Krise betroffen und zum anderen sehen diese Unternehmen die Krise häufig als zusätzlichen Anlass, sich zu ihrer Mitarbeiterorientierung zu bekennen, die Mitarbeitermeinung einzuholen und sich für zukünftige Herausforderungen auf dem Personalmarkt zu wappnen und dem in Krisenzeiten typischerweise sinkenden Engagement im Unternehmen entgegenzuwirken. Der Erkenntnis folgend, dass es für gute Mitarbeiter immer eine Nachfrage auf dem Markt gibt, ist der „War for Talents“ für diese Unternehmen – beispielsweise im Sinne von antizyklischen Rekrutierungsmaßnahmen oder besonderen „Retention-Programmen“ – in vollem Gange.

Eine aktuelle Studie des Great Place to Work Instituts zeigt beispielsweise, dass die 178 Wettbewerbsteilnehmer aus dem Jahr 2008 zu 52 Prozent mit einer weiter steigenden Bedeutung der Mitarbeiterorientierung rechnen. Während nur 15 Prozent in den nächsten zwölf Monaten eher Personal ab- als aufbauen wollen, planen im gleichen Zeitraum 37 Prozent der Befragten Neueinstellungen. Kurzarbeit war zu diesem Zeitpunkt nur für 22 Prozent ein Thema und 86 Prozent stufen ihre aktuelle Geschäftslage als gut oder befriedigend ein. Weiterhin wird ersichtlich, dass besonders erfolgreiche Unternehmen das Engagement ihrer Mitarbeiter als wichtigsten Wettbewerbsfaktor ansehen, während weniger erfolgreiche Unternehmen Preis und Qualität der Produkte als entscheidend ansehen (Great Place to Work, 2009). Ähnliche Erkenntnisse lassen sich bei den Konkurrenzwettbewerben attestieren. Diese Zahlen verdeutlichen: Die hohe Erfolgsrelevanz einer mitarbeiterorientierten Arbeitsplatzkultur, durch eine aktuelle Studie des Bundesarbeitsministeriums (BMAS, 2008) belegt, bleibt auch in der Krise bestehen. Die meisten Personalverantwortlichen und Unternehmenslenker erwarten in den nächsten Jahren, insbesondere im Zuge des demografischen Wandels, einen zunehmenden Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte und halten auch in der Krise an ihrer grundsätzlichen Personalpolitik fest. Nur vereinzelt werden Unternehmen aufgrund besonders rückläufiger Geschäfte gezwungen, auf Employer Branding-Maßnahmen und schließlich auch auf Neueinstellungen zu verzichten, um sich ganz dem Krisenmanagement zu widmen. Dies trifft insbesondere auf diejenigen Unternehmen zu, die im größeren Umfang Entlassungen vornehmen, zumal bei ihnen allein die Teilnahme an einem Wettbewerb um die Krone „der besten

Arbeitgeber“ einen negativen Widerhall bei der Belegschaft erwarten ließe.

Eine besondere Rolle nimmt stets die Führung in Organisationen ein. Dabei spielt sie im Sinne eines klassischen Herzberg'schen Hygienefaktors immer eine kritische Rolle, wenn es um die Wahrnehmung von Ungerechtigkeiten und Entstehung von Unzufriedenheiten geht (Peus et al., 2004). Gerade in Krisenzeiten stehen Führungskräfte häufig unter Druck, sehen ihre eigene Position in Gefahr und vernachlässigen ihre „menschlichen“ Führungsaufgaben, was wiederum in einem Teufelskreis aus rückläufigem Engagement und Produktivität der Mitarbeiter münden kann. In der Krise erweist sich, wie stark eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur in der Organisation und in den Köpfen der Führungskräfte verankert ist und zur Bewältigung der Krise beiträgt. Ein partnerschaftliches und transparentes Krisenmanagement, gepaart mit einem klaren Bekenntnis zur Employer Branding-Strategie sowie zur Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben durch die Führungskräfte, kann sich trotz oder gerade wegen der Krise – insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen – positiv auf die Wettbewerbsplatzierung auswirken. Aus der Not kann eine Tugend gemacht werden.

Zurückkommend auf die Frage der Rolle der Unternehmenskultur ist davon auszugehen, dass Kulturen insbesondere dann eine hohe Wandlungsfähigkeit und Gestaltbarkeit aufweisen, wenn sie ihre Aufgaben der Integration und externen Anpassung nicht mehr adäquat erfüllen können (Schein, 1995). So kann eine Unternehmenskrise dazu führen, dass ein Paradigmenwechsel herbeigeführt wird. In einem solchen Fall gehen kulturelle Veränderungen häufig auch mit strukturellen, strategischen und personellen Veränderungen einher. Somit können Krisen und Umstrukturierungen dazu dienen, mitarbeiterorientierte Werte zu forcieren und im Rahmen kollektiver Prozesse zu formalisieren (z.B. Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbilds). Es kann intuitiv angenommen werden, dass starke Kulturen eine geringere Gestaltbarkeit und Wandelfähigkeit aufweisen als schwache Kulturen. Ihr höheres Sozialisations- und Motivationspotenzial geht einher mit einem höheren Risiko der Starrheit und Unkontrollierbarkeit.

FAZIT

Arbeitgeberwettbewerbe stellen ein modernes und sowohl auf Unternehmens- als auch Bewerberseite verstärkt Beachtung findendes Phänomen dar. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass Arbeitgeberwettbewerbe nicht auf ihre Manifestationen an der Oberfläche des Personalmarktes in Form der verliehenen Gütesiegel und Platzierungen auf Siegerlisten reduziert werden können. Neben den offensichtlich erscheinenden Imageeffekten, die sowohl bei potenziellen Bewerbern als auch bei diversen anderen Interessengruppen erzielt werden können, sind bei einer möglichen Teilnahme in besonderer Weise auch Identifikations- und Motivationseffekte sowie mögliche Impulssetzungen für die Organisationsentwicklung von entscheidender Bedeutung. Die mit einer Teilnahme einhergehenden Prozesse der Organisationsdiagnose und -entwicklung sollten jedoch in jedem Fall auch hinsichtlich ihrer Systemintegration, ihrer Akzeptanz durch die Mitarbeiter sowie ihres zeitlich angemessenen Einsatzes geprüft werden. Eine entscheidende Rolle spielt zudem der Umgang mit den Ergebnissen. Nur diejenigen Unternehmen, die dazu bereit sind, kontinuierlich und konsequent an der Verbesserung der Arbeitsplatzqualität zu arbeiten und dabei die Ergebnisse konstruktiv, transparent und unter Einbeziehung der Mitarbeiter zu nutzen, können das volle Spektrum positiver Effekte einer Wettbewerbsteilnahme für sich nutzen. Hieran knüpft die Erkenntnis, dass eine mitarbeiterorientiert gestaltete Unternehmensführung Erfolgspotenziale auf verschiedenen Ebenen zur Entfaltung bringen kann. Mitarbeiterorientierte Unternehmen zeichnen sich dabei nicht dadurch aus, besonders eloquent formulierte und humanistisch anmutende Leitbilder auf Hochglanzpapier zu drucken; vielmehr verfügen sie über ein intaktes und in sich schlüssiges System aus Grundsätzen, Werten, Zielen, Instrumenten, Praktiken und vor allem: Menschen! Diejenigen Unternehmen, die sich erfolgreich im Rahmen von Arbeitgeberwettbewerben platzieren können, verfügen tendenziell auch über besonders engagierte und loyale Mitarbeiter, mit deren Hilfe sie auf lange Sicht erfolgreicher als ihre Konkurrenten am Markt agieren. Wettbewerbsergebnisse können in diesem Zusammenhang als wichtige Messgrößen für den Fortschritt auf dem Weg zu einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung und schließlich als Indikatoren für

den langfristigen Unternehmenserfolg genutzt werden.

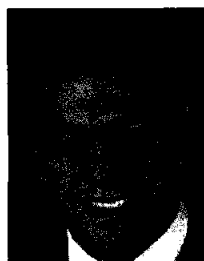
An einer Wettbewerbsteilnahme interessierte Personalverantwortliche sollten sich ein genaues Bild davon machen, welche unterschiedlichen Instrumente im Rahmen der verschiedenen Arbeitgeberwettbewerbe zum Einsatz kommen, welche Probleme beim Einsatz dieser auftauchen könnten und vor allem welche Chancen sich durch eine effektive Nutzung der Ergebnisse bieten. Zudem sollte individuell geprüft werden, ob im Falle eines Wettbewerbs Erfolgs die richtigen Zielgruppen mit den geeigneten Medien erreicht werden und inwiefern die Aktivitäten im Umfeld einer Wettbewerbsteilnahme sich in ein ganzheitliches Employer Branding integrieren lassen. Vor dem Hintergrund der Fragestellungen im Talent-Management sollten Wettbewerbsteilnahmen dahingehend geprüft werden, ob sie intern und extern die richtigen Signale an die richtigen Personen senden und zur Überwindung des „Talent Gaps“ beitragen. Im Allgemeinen, aber speziell auch in der Krise, stellen Arbeitgeberwettbewerbe keine geeigneten Instrumente dar, wenn es darum geht mit relativ geringem Aufwand zielgenaue Effekte am Personalmarkt zu erzielen, dadurch kurz- bis mittelfristige Personalengpässe zu füllen und allgemein den Rekrutierungserfolg zu verbessern. Vielmehr kann eine Teilnahme vor allem dann einen hohen Nutzen spenden, wenn die Unternehmensführung davon überzeugt ist, dass der Mitarbeiter – heute mehr denn je – eine alles entscheidende Rolle im Unternehmen einnimmt, von ihm jeglicher Erfolg ausgeht und abhängt, positive Mitarbeiterbeziehungen und hohe Arbeitsplatzqualitäten in jedem Fall anzustreben sind und es aus diesem Grund auch sinnvoll ist, sich hinsichtlich seiner Qualitäten als Arbeitgeber objektiv beurteilen zu lassen.

Obwohl Arbeitgeberwettbewerbe ein erst relativ junges Phänomen darstellen, kann ihnen bereits jetzt eine gefestigte Marktposition und -identität als auch ein starkes Entwicklungspotenzial zugesprochen werden. Dies zeigt sich darin, dass sie an Bekanntheit und Popularität hinzugewinnen, dieser Trend sich über verschiedenste Länder und Kulturkreise erstreckt, diverse privatwirtschaftliche und staatliche Institutionen in diese Entwicklung involviert sind, und somit offensichtlich der „Nerv der Zeit“ getroffen wurde. Inwiefern Arbeitgeberwettbewerbe und Rankings weiterhin nebeneinander existieren und völlig unterschiedliche Zielgruppen ansprechen, bleibt abzuwarten. Ebenso stellt sich

die Frage, in welche Richtung sich die Angebote und Instrumente der Wettbewerbsanbieter entwickeln werden. Der Kampf um die besten Bewerber geht in jedem Fall immer stärker einher mit dem Kampf um die Krone für den besten Arbeitgeber.

LITERATUR

- Borg, I. (2003). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management. London: Palgrave Macmillan.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05.
- Great Place to Work Institute (2009). „Sind Deutschlands beste Arbeitgeber auch bessere Arbeitgeber?“ http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/besser_durch_die_krise_dank_mitarbeiterorientierung.pdf (11.07.2009)
- Kienbaum (2009). HR-Trendstudie. Kienbaum Consultants International GmbH. http://www.kienbaum.de/Portal/data/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/human_resource_management/Kienbaum_HR_Trendstudie_2009.pdf (11.07.2009)
- Levering, R. (1996). Employability and Trust. In: Working Paper Series, Great Place to Work Institute.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (1998). The 100 Best Companies to Work For in America. Fortune, 1, 84-95.
- Marr, R. (1989). Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur als Herausforderung für das Personalmanagement der 90er Jahre. In R. Marr (Hrsg.), Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur. Regensburg: Erich Schmidt Verlag.
- Paawe, J. & Boselie, J. P. (2005). HRM and Performance: What's Next? In: Visiting Fellow Working Papers, Cornell University.
- Peus, C., Traut-Mattausch, E., Kerschreiter, R., Frey, D. & Brandstätter, V. (2004). Ökonomische Auswirkungen professioneller Führung. In M. Dürndorfer & P. Friedrichs (Hrsg.), Human Capital Leadership (S. 193-209). Hamburg: Murmann.
- Regenthal, G. (2003). Ganzheitliche Corporate Identity. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (1995). Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus Verlag.
- Tavakkoli, R. (2007). Arbeitgeberattraktivitätswettbewerbe und ihre personalökonomische Relevanz. Diplomarbeit am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln.
- Towers Perrin (2008). Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. <http://www.towersperrin.com/tp/showhtml.jsp?url=global/publications/gws/index.htm&country=global> (11.07.2009)
- Wiese, D. (2005). Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen. Saarbrücken: VDM.



ROUZBEH TAVAKKOLI
Brönnertstr. 34
60313 Frankfurt a. M.
tavakkoli@gmx.de