

Jessica Naundorf:

Kritische Analyse von Employer Awards im Kontext des Employer Branding

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2016, 488 S.,

ISBN 978-3-95710-053-5 (print), € 39.80, ISBN 978-3-95710-153-2 (e-book pdf), € 37.99

Viele Unternehmen sehen sich bereits aktuell mit einem Fach- und Führungskräfte-mangel konfrontiert, der sich aufgrund der demografischen Entwicklung noch verschärfen und weitere Engpässe auf dem Arbeitsmarkt hervorrufen wird. Im Wettbewerb um die besten Talente gilt es daher umso mehr, als attraktiver Arbeitgeber von der potenziellen Zielgruppe wahrgenommen zu werden.

In diesem Kontext sind sog. Employer Awards durch ihre großflächige mediale Verbreitung in den Fokus beider Arbeitsmarktparteien gerückt. Die relevanten Akteure (potenzieller Bewerber bzw. Arbeitnehmer, Unternehmen als Arbeitgeber und Award-Anbieter) stehen vor komplexen Entscheidungsproblemen, die es zu untersuchen gilt. Ziel ist es, einen Lösungsansatz für die Entscheidungsprobleme der Award-Anbieter zu entwickeln. Aus der Perspektive des Award-Anbieters ist demnach zu untersuchen, wie ein Employer Award konzipiert sein sollte, um sowohl den Ansprüchen der Arbeitgeber als auch den Anforderungen der potenziellen Arbeitnehmer gerecht zu werden.

Zur Bewältigung dieser Herausforderung untersucht die vorliegende Arbeit die Übertragbarkeit empirischer Erkenntnisse der allgemeinen Award-Forschung aus dem Konsumgütermarketing, der Rating- und Rankingforschung sowie der Verarbeitung von Unschärfe auf den Kontext der Employer Awards. Für den Umgang mit dem letztgenannten Problemfeld soll die modelltheoretische Umsetzung mit Hilfe von Methoden des Fuzzy-Control erfolgen.

Schlüsselwörter: Arbeitgeberattraktivität, Arbeitgeberimage, Arbeitgeber-Ranking und -Rating, Employer Awards, Employer Branding, Fuzzy-Control

Jessica Naundorf wurde 1981 in Burg geboren. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation. Seit Oktober 2013 ist sie als Referentin des Studiendekans an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät in Magdeburg und als Dozentin tätig.

Jessica Naundorf

Kritische Analyse von Employer Awards im Kontext des Employer Branding

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-053-5 (print)
ISBN 978-3-95710-153-2 (e-book)
ISBN-A/DOI 10.978.395710/1532
1. Auflage, 2016

© 2016 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

GELEITWORT

Wir leben aktuell in einer von verstärktem demografischen Wandel charakterisierten Zeit, in der es Unternehmen zunehmend schwerer fällt, hinreichend viele geeignete Arbeitskräfte rekrutieren zu können. Um den korrespondierenden Motivations- und Akquisitionserfordernissen zu genügen, müssen die Betriebe für (potenzielle) Arbeitskräfte hinreichend attraktiv sein. Ein wesentliches Instrument zur Darstellung, Unterstützung, Kommunikation und Bewertung von Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberimage sind sog. Employer Awards, die je nach Ausrichtung auf einschlägige Ratings und/oder Rankings abzielen. Diese Wettbewerbe dienen letztlich dem Aufbau einer profilierten Arbeitgebermarke. Im Deutschen Wörterbuch von Jacob und Wilhelm Grimm (16 Bde. in 32 Teilbänden, Leipzig 1854-1961, Online-Version vom 06.11.2013) heißt es in Bd. 12, Sp. 1637 zum Begriff der Marke: „Schon früh war das Wort in die romanischen Sprachen eingedrungen [...] und kehrt seit dem 17. Jahrh. als kaufmännischer Ausdruck in der Bedeutung des Zeichens, Kennzeichens zurück, anfangs in der fremden Schreibung Marque: emballirte Güter mit gewissen Numeris und der Kaufleute ihren gewöhnlichen Handels-Marquen ... gezeichnet. [...] die andere Art dieser Waaren-Bezeichnung geschieht bei eigenen Manufacturen, da man ein gewisses Sinnbild, Marque oder Numer auf seinen Waaren führet, entweder auf dem Papier, nebenst dem Namen in Kupfer gestochen, oder gedruckt, oder auch in das Holz mit einem Stempel eingebrennet, oder gar mit dem Hammer eingeschlagen [...]“ Marken im Allgemeinen und Arbeitgebermarken im Besonderen sind also Zeichen, und zwar i.S.v. Kennzeichnungen (vgl. hierzu u.a. auch die Ökonomische Enzyklopädie von J.G. Krünitz (242 Bände, Berlin 1773-1858)), aber auch i.S.v. Signalen. Letzteres ist vor allem hier insofern einschlägig, als der mit einem Award prämierte Arbeitgeber intendiert, ein Signal an den Arbeitsmarkt zu senden, das ihn als «guten» Arbeitgeber ausweist.

Die Anbieter solcher Employer Awards werden (aus betriebswirtschaftlicher Perspektive) regelmäßig mit zwei zentralen Entscheidungsproblemen konfrontiert, nämlich der Frage, ob sie überhaupt die Dienstleistung eines solchen Awards produzieren sollen und wie dieser ggf. (nutzenmaximierend) auszugestalten ist. Diesen beiden Problemkomplexen (die von korrespondierenden Problemen der zu evaluierenden Arbeitgeber und interessierter Arbeitnehmer flankiert werden) ist Frau Naundorfs Dissertationsschrift gewidmet. Dabei greift sie u.a. auf bisherige Erkenntnisse der Award- sowie der Rating- und Rankingforschung und des Personal- sowie des Konsumgütermarketing zurück, um letztlich ein Fuzzy Control basiertes Expertensystem zur Gestaltung geeigneter Awards zu entwickeln. Die Arbeit ist innovativ gehalten und ihre Lektüre macht Spaß. Ich wünsche ihr die gebührende Aufmerksamkeit in der Scientific Community.

VORWORT

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Organisation der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg. Sie wurde von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft als Dissertation angenommen. Diese Dissertationsschrift befasst sich mit der Analyse von Employer Awards im Kontext des Employer Branding sowie mit der Anwendung von Methoden des Fuzzy-Control zur Bewertung der Arbeitgeberattraktivität.

Für mich war die Erstellung dieser Arbeit eine Herausforderung und persönlich bereichernde Erfahrung zugleich. Den zahlreichen Personen, die mich in vielfältiger Art und Weise unterstützt haben sowie den Weggefährten, die mich während der Promotionszeit begleitet und mir Rückhalt gegeben haben, möchte ich an dieser Stelle ganz herzlich danken.

Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Thomas Spengler, für seine hervorragende Unterstützung und sein persönliches Engagement bei der Betreuung dieser Arbeit. Durch seine konstruktiven Anmerkungen und Hinweise sowie nicht zuletzt seine jederzeitige Diskussionsbereitschaft hat er entscheidend zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen. Ebenfalls möchte ich mich bei Herrn Professor Dr. Abdolkarim Sadrieh für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens bedanken.

Meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation sowie den externen Doktorandenkollegen danke ich für die gute Zusammenarbeit, für die unermüdliche Diskussionsbereitschaft sowie für die wertvollen Tipps. Auch die studentischen Hilfskräfte haben durch die Literaturrecherchen und unzähligen Kopierarbeiten ihren Teil zum Gelingen der Arbeit beigetragen – hierfür an alle ein herzliches Dankeschön! Ebenfalls danken möchte ich Heidemarie Baldauf, Nina Hoffmann, Sandra Olschowsky und Yvonne Prochnow für das sorgfältige Korrekturlesen von Teilen der Arbeit und für ihre moralische Unterstützung!

Mein größter Dank gilt an dieser Stelle meinen Eltern, Ute und Holger Naundorf sowie meinem Lebenspartner, René Zimmermann. Ich möchte mich bei ihm für sein Verständnis, seine oft endlose Geduld, seine unermüdliche moralische Aufbauarbeit sowie für die erforderliche Ablenkung und streckenweise notwendige Aufmunterung bedanken. Er hat mir den nötigen Rückhalt zur Durchführung dieser Arbeit gegeben. Meinen Eltern danke ich von Herzen, dass sie mir diese Ausbildung ermöglicht und mich auf meinem bisherigen Lebensweg vorbehaltlos unterstützt, gefördert und gefordert haben, wodurch sie mir die Basis für meine persönliche und berufliche Entwicklung ermöglichten. Durch ihren steten Rückhalt und ihren Zuspruch haben sie im wesentlichen Maße zum Gelingen der Arbeit beigetragen. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Jessica Naundorf

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XII
Symbolverzeichnis	XIII

Kapitel 1

Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang der Untersuchung	7

Kapitel 2

Terminologische und konzeptionelle Grundlagen des Personalmarketing und des Employer Branding	9
2.1 Konzept des Personalmarketing	9
2.1.1 Terminologische Grundlagen	9
2.1.2 Ziele des Personalmarketing	12
2.1.3 Dimensionen des Personalmarketing	13
2.1.3.1 Internes und externes Personalmarketing	13
2.1.3.2 Strategisches und taktisches Personalmarketing	14
2.2 Employer Branding als Konzept des strategischen Personalmarketing	16
2.2.1 Terminologische Grundlagen	16
2.2.2 Das Konzept des Employer Branding	22
2.2.3 Ziele der Arbeitgebermarke im Kontext des Employer Branding	24

2.2.4 Gestaltungsmöglichkeiten im Employer Branding	29
2.2.4.1 Vorbemerkungen	29
2.2.4.2 Die Planungsebene der Arbeitgebermarkenführung	30
2.2.4.3 Die Aktionsebene der Arbeitgebermarkenführung	32
2.3 Employer Awards im Kontext des Employer Branding	37
2.3.1 Vorbemerkungen	37
2.3.2 Theoretische Fundierung und generelle Wirkungen	38
2.3.2.1 Unsicherheit und asymmetrische Informationsverteilung	38
2.3.2.2 Selbstselektion unter Berücksichtigung des Signaling-Ansatzes	41
2.3.3 Empirische Erkenntnisse der allgemeinen Award-Forschung und deren Übertragbarkeit auf Employer Awards	45
2.3.4 Kritische Würdigung und Schlussfolgerungen	48

Kapitel 3

Die Verwendung von Employer Awards zu Einstufungs- und Abstufungszwecken	51
3.1 Grundlegende Abgrenzung von Ratings und Rankings sowie deren Ziele und Anforderungen	51
3.1.1 Rating	51
3.1.2 Ranking	54
3.2 Klassifizierung von Employer Awards	57
3.2.1 Vorbemerkungen	57
3.2.2 Employer Awards im weiteren Sinne	59
3.2.2.1 „trendence Graduate Barometer“	59
3.2.2.2 „Germany’s Ideal Employers“	61
3.2.2.3 Vergleichende Ergebnisse der vorgestellten Employer Awards im weiteren Sinne	62

3.2.3	Employer Awards im engeren Sinne	64
3.2.3.1	„Deutschlands Beste Arbeitgeber“ – Great Place to Work®	64
3.2.3.2	„TOP JOB“ – Die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand	69
3.2.3.3	„Top Arbeitgeber Deutschland“ – CRF Institute	71
3.3	Kritische Analyse der Employer Awards und deren Beitrag zur Lösung der Entscheidungsprobleme der relevanten Akteure	73
3.3.1	Bedingungen für eine Teilnahme an Employer Awards	73
3.3.1.1	Vormerkungen	73
3.3.1.2	Bedingung 1: Erfüllung der Gütekriterien der Messung	74
3.3.1.3	Bedingung 2: Neutrale Bewertung durch Dritte	81
3.3.1.4	Bedingung 3: Bekanntheitsgrad des Award-Anbieters	82
3.3.1.5	Bedingung 4: Vergleichbarkeit der Arbeitgeber	85
3.3.1.6	Bedingung 5: Signalwirkung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße	88
3.3.1.7	Bedingung 6: Begrenzung der Award-Empfänger-Zahl	89
3.3.1.8	Bedingung 7: Transparenz der Bewertungskriterien & Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse	90
3.3.1.9	Bedingung 8: Ausführliche Analyse der Ergebnisse	93
3.3.1.10	Bedingung 9: Durchführung zulässiger arithmetischer Operationen über verschiedene Skalenniveaus	95
3.3.1.11	Vergleichende Bewertung anhand der formulierten Bedingungen	96
3.3.2	Beitrag von Employer Awards für die relevanten Akteure	98
3.3.2.1	Die Perspektive des Arbeitgebers	98
3.3.2.2	Die Perspektive des potenziellen Arbeitnehmers	99
3.3.2.3	Die Perspektive des Award-Anbieters	101
3.3.3	Schlussfolgerungen und weitere Vorgehensweise	103

Kapitel 4

Methodische und systematische Grundlagen unscharfer Modellierungsansätze	106
4.1 Eigenschaften und Komponenten von Expertensystemen	106
4.1.1 Definitorische Einordnung	106
4.1.2 Anforderungen, Anwendungsbereiche und Ziele von Expertensystemen	108
4.1.3 Architektur von Expertensystemen	109
4.1.4 Kritische Betrachtung von Expertensystemen	112
4.2 Arten von Unbestimmtheit	115
4.3 Methodische Grundlagen der Logik	118
4.3.1 Formale Logik	118
4.3.2 Arten des Schließens	122
4.3.2.1 Logisch scharfes Schließen	122
4.3.2.2 Logisch unscharfes Schließen	128
4.4 Fuzzy-Set-Theorie	131
4.4.1 Terminologische und theoretische Grundlagen	131
4.4.2 Bausteine der Fuzzy-Set-Theorie	133
4.4.3 Fuzzy-Zahlen und Fuzzy-Intervalle	136
4.4.4 Konzept der linguistischen Variablen	139
4.5 Elemente des Fuzzy-Control	143
4.5.1 (Fuzzy-) Regelbasierte Systeme	143
4.5.2 Fuzzyfizierung	146
4.5.3 Fuzzy-Inferenz	148
4.5.4 Defuzzyfizierung	154

Kapitel 5

Bewertung der Arbeitgeberattraktivität mit vagen Daten und Regeln	160
5.1 Exemplarische Betrachtung auf Basis des Arbeitgeber-Ratings „Top Arbeitgeber Deutschland“	160
5.1.1 Struktur des Fuzzy-Logik basierten Expertensystems	160
5.1.2 Modellierung der linguistischen Variablen und Formulierung der zugrunde gelegten Regelbasis	164
5.1.3 Exemplarische Darstellung der Funktionsweise des betrachteten Fuzzy-regelbasierten Systems	168
5.1.3.1 Vorbemerkungen	168
5.1.3.2 Regelbasis 5: „Durchführung von Performance-Reviews für Mitarbeiter“	170
5.1.3.3 Regelbasis 4: „Ein- & Aufstiegsmöglichkeiten“	173
5.1.3.4 Regelbasis 3: „Karrieremöglichkeiten - Praxis“	176
5.1.4 Ermittlung der resultierenden Outputmengen	179
5.1.5 Kritische Würdigung und Limitationen	183
5.2 Modellbasierte Betrachtung	185
5.2.1 Vorüberlegungen zur Modellierungsmethodik	185
5.2.2 Struktur des Fuzzy-Logik basierten Expertensystems	186
5.2.2.1 Hierarchische Struktur im Überblick	186
5.2.2.2 Teilhierarchie „Durch Dritte induzierte Maßnahmenbereiche“	188
5.2.2.3 Teilhierarchie „Durch Unternehmen induzierte Maßnahmenbereiche“	190
5.2.3 Modellierung der linguistischen Variablen und Formulierung der zugrunde gelegten Regelbasis	208
5.2.3.1 Vorbemerkungen	208
5.2.3.2 Regelbasis 6: „Branchenimage“ (UA 1)	211
5.2.3.3 Regelbasis 7: „Unternehmensimage“ (UA 2)	213
5.2.3.4 Regelbasis 8: „Image des Arbeitsumfeldes“ (UA 3)	214

5.2.3.5	Ermittlung der resultierenden (Zwischen-) Fuzzy-Outputmenge	216
5.2.4	Ermittlung der resultierenden Outputmenge	217
5.2.5	Modellkritik	219

Kapitel 6

Resümee und Ausblick	223
6.1 Resümee der bisherigen Ergebnisse	223
6.2 Limitationen, Implikationen und weiterer Forschungsbedarf	225
Literaturverzeichnis	XXVI
Anhang	LVI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Strategisches Dreieck der relevanten Akteure	3
Abb. 2: Präferenzbildung bei der Arbeitgeberwahl	25
Abb. 3: Idealtypisches Phasenschema zur Führung einer Arbeitgebermarke	30
Abb. 4: Wichtige personalpolitische bzw. arbeitsplatzbezogene Leistungsqualitäten	33
Abb. 5: Qualitätssiegel des „trendence Graduate Barometer“	60
Abb. 6: Great Place to Work® Arbeitgeber-Siegel	65
Abb. 7: Dimensionen des Great Place to Work® Modells	66
Abb. 8: TOP JOB-Award für die Top-Arbeitgeber 2013	71
Abb. 9: Auszeichnung „Top Arbeitgeber Deutschland“	73
Abb. 10: Architektur eines Expertensystems	110
Abb. 11: Formen der Unbestimmtheit	116
Abb. 12: Zusammenhang zwischen Aussagen-, Klassen- und Prädikatenlogik	119
Abb. 13: LR-Fuzzy-Zahl $Z = (4,2,1)LR$ mit linearer Zugehörigkeitsfunktion	137
Abb. 14: LR-Fuzzy-Intervall $I = (4,6,2,1)LR$ mit linearer Zugehörigkeitsfunktion	138
Abb. 15: Linguistische Variable „Aufstiegsmöglichkeiten“ (ASM)	140
Abb. 16: Darstellung der linguistischen Terme in Form von Singeltons	142
Abb. 17: Fuzzyfizierung eines scharfen Bruttogehaltes in €	147
Abb. 18: Durch das Max-Min-Inferenzschema generierte Fuzzy-Outputmenge	152
Abb. 19: Durch das Max-Min-Inferenzschema generierte Gesamt-Fuzzy-Outputmenge	154
Abb. 20: Vierstufiges Ablaufschema zur Funktionsweise Fuzzy-regelbasierter Systeme	158
Abb. 21: Hierarchische Struktur „Top Arbeitgeber Deutschland“ – Überblick	162
Abb. 22: Teilhierarchie „Karrieremöglichkeiten“	163
Abb. 23: Einheitliche Modellierung der linguistischen Outputvariablen (γ)	165
Abb. 24: Modellierung der Zwischenoutputvariable „Praxis“	166