

Christoph Stritzke

Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding



GABLER

RESEARCH

Christoph Stritzke

Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding

GABLER RESEARCH

Christoph Stritzke

Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding

Theoretisch-konzeptioneller Zugang
und empirische Evidenz

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hans H. Bauer



RESEARCH

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.

Dissertation Universität Mannheim, 2009

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Nicole Schweitzer

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1908-3

Geleitwort

Inwiefern sich die härter werdende Auseinandersetzung um die bestmöglich qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Schlagwörtern wie "War for Talent" oder "Fachkräftemangel" subsumieren lässt, ist eine terminologische Frage – die dahinter liegenden Phänomene aber längst nicht mehr nur Rhetorik. Denn: Steigende Qualifikationsanforderungen und demografische Verwerfungen verschärfen den Wettbewerb um die "Human Resources" zusehends und zahlreiche Unternehmen schicken sich an, drohenden Knappheiten im Beschaffungsmarkt für Personal mit bereits im Marketing bewährten Methoden und Techniken entgegenzuwirken. Dabei nehmen sie insbesondere Anleihen beim Markenmanagement, so dass Employer Branding auf den Plan getreten zu sein scheint, um Personalabteilungen zu unterstützen und Konkurrenten am Arbeitsmarkt auszustechen. Employer Branding rangiert dabei vom Status her zwischen Allheilmittel und Placebo des Personalmanagements, weshalb eine detaillierte Analyse seines eigentlichen Gegenstands sowie der Einflussfaktoren und Wirkungen dringend notwendig erscheint.

In seiner Studie betont Christoph Stritzke die unmittelbare Rolle eines Arbeitsplatzes zur Erreichung ich- und identitätsbezogener Ziele wie z.B. Prestige, Status und Stützung des Selbstkonzepts einer Person, die häufig im Vergleich zur mittelbaren Funktion von Arbeit als Weg zur Erlangung monetärer Kompensation wenig beachtet wird. Im Analogieschluss zum Produktmarketing gewinnt dabei der Zusatznutzencharakter verschiedener Aspekte eines Arbeitsverhältnisses an Bedeutung und schafft die Grundlage zu einer Verankerung des Markenmanagements im Kontext anderer integrierender Konzepte von HRM und Marketingmanagement wie z.B. Personalmarketing und Internes Marketing. In der vorgestellten Konzeptualisierung von Employer Branding wird damit der personalwirtschaftliche Leistungsbereich von Unternehmen mit Aspekten der modernen Markenführung verschmolzen.

Neben den integrativen Grundlagen für ein marktorientiertes Personalmanagement widmet sich die Arbeit intensiv den theoretischen Bezügen innerhalb eines systematisch konzeptualisierten Gestaltungs- und Wirkungsmodells von Employer Branding. Die Gestaltungsparameter einer Arbeitgebermarke werden dabei vor allem ressourcenbasiert hergeleitet, wobei unternehmensinterne und -externe Einflüsse aus situativer Sicht und aus einer Systemperspektive diskutiert werden. Arbeitgebermarkenwissen und daraus resultierende beziehungs-, verhaltens- und erfolgsbezogene Wirkungen werden informationsökonomisch und konsumentenverhaltenstheoretisch erläutert.

Die von Herrn Stritzke vorgestellte Konzeptualisierung eines Gestaltungs- und Wirkungsmodells erfasst mit differenziert ausgearbeiteten Dimensionen des Employer Branding, den Einflüssen auf dessen Gestaltung, den Wirkungen auf personalwirt-

schaftliche Zielgröße sowie den verhaltens- und erfolgsbezogenen Wirkungen höchst relevante Größen, die nicht nur für das akademische Verständnis, sondern auch für eine Steuerung in der Unternehmenspraxis von Bedeutung sind. Anhand einer explorativen empirischen Studie wird schließlich das auf theoretischer Basis gewonnene Aussagengerüst durch Einbeziehung der Unternehmensperspektive verfeinert, wobei die Gegenüberstellung der konzeptionellen und empirischen Einsichten die Validität der im Modell aufgestellten Zusammenhänge zeigt. Dabei kristallisiert sich Employer Branding deutlich als interfunktionales Aufgabenfeld von Marketingmanagement und HRM heraus, das im Kampf um Fach- und Führungsnachwuchs die entscheidenden Vorteile verschaffen kann.

Die Studie von Herrn Stritzke überzeugt durch eine fundierte theoretische Grundlegung sowie durch ein stringent und innovativ konzipiertes Modell. Ich bin daher davon überzeugt, dass sowohl Praktiker als auch Theoretiker in Marketing und Personalwirtschaft daraus wichtige Erkenntnisse ziehen und Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen bzw. weitere Forschungsvorhaben finden. Eine große Verbreitung ist dieser Arbeit daher zu wünschen.

Univ.-Prof. Hans H. Bauer

Vorwort

Viele Produktmarken und besonders Arbeitgebermarken sind im Hinblick auf ihren Nutzen a priori nur sehr schwer einzuschätzen. Dass auch eine Promotion erhebliche Erfahrungseigenschaften aufweist, durfte ich in vielfacher Hinsicht erfahren. Dabei am Ende eine positive Gesamteinschätzung treffen zu können, ist mir eine große Freude und auch Verdienst vieler Personen, die mich unterstützt haben.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als persönlicher Referent des Dekans der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim und meiner Tätigkeit für die BASF SE in den Bereichen HR-Strategy sowie Employer Branding & Communication. Als akademisches Projekt hat sie zahlreiche Beteiligte, von deren Erfahrung, Kritik, Zeit und Diskussionsfreude ich profitieren durfte.

Prof. Dr. Hans H. Bauer danke ich für die Bereitschaft, die Markenperspektive auf die Personalwirtschaft auszudehnen und als Betreuer meine Forschungs idee in ein berufs begleitendes Promotionsprojekt zu formen. Wo notwendig, konnten wir stets schnell die erforderlichen Justierungen des forsch erischen Set-ups vornehmen. Gerade diese pragmatischen, konstruktiven Anregungen sowie seine ansteckende Begeisterung für marktorientierte Unternehmensführung ermöglichten die Fertigstellung der Arbeit neben dem Beruf. Für das Entfachen meines nicht zuletzt forsch erischen Interesses an personalwirtschaftlichen Zusammenhängen, die Diskussionen im persönlichen Gespräch und in Seminaren sowie die Übernahme des Korreferats danke ich Prof. Dr. Walter A. Oechsler.

Ich danke meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen im Dekanat BWL: Dr. Ingo Bayer, Sascha Becker, Ralf Bürkle, Selket Gupta, Hartwig Knapp, Bettina Kosiel, Yvonne Paulus, Dr. Nils Schumacher, Pascal Sütterlin, Miriam Weber, den studentischen Hilfskräften sowie für das Sekretariat Gizella Hemmer, Viola Landgraf und Priska Winkler, die mich von Beginn an umfassend unterstützt haben. Sie haben es verstanden, Zusammenarbeit so zu definieren, dass der von mir wahrgenommene Markenwert der Zeit im Dekanat kaum hoch genug angesetzt werden kann.

Dr. Sven Weißmann brachte mich als erster dazu, die Universität nicht nur als akademische Heimat sondern auch als "employer of choice" kennen zu lernen, so dass mir die Markenwahl "Universität Mannheim" sehr leicht fiel. Den flexiblen Übergang in eine neue Arbeitgebermarkenwelt, in die von "BASF – The Chemical Company", verdanke ich Dr. Markus Faller und Dr. Hartmut Lang. Mit dem Team des Center of Expertise European Recruiting der BASF SE konnte ich schließlich gegen Ende der Promotionszeit die theoretische Arbeit zur Arbeitgebermarke intensiv mit der Unternehmenspraxis verknüpfen, viel Neues aufbauen und trotz engagierter Projekteinsätze eine Menge Spaß haben. Euch allen vielen Dank.

Wertvolle inhaltliche sowie technisch-organisatorische Hilfe erhielt ich von vielen Seiten. Carola Windlin, Dr. Maik Hammerschmidt und Prof. Dr. Nicola Stokburger-Sauer entfachten fachliche Diskussionen und zerstreuten Zweifel, wo es nötig war. Für Realitätsprüfung in verschiedenen Projektschritten stand Rolf Pfeiffer zur Verfügung. Auf meine ehemaligen Famulantinnen Eva Kunzmann und Tina Monelyon konnte ich bei der Literaturbeschaffung zählen; mit Jochen Baumgardt lotete ich nicht zuletzt die akustischen Tiefen der zu transkribierenden Empirie aus; Stephanie Brückel machte sich um die Durchsicht des Manuskripts verdient; Sebastian Mill danke ich für IT-Support und stellvertretend für die anderen Beteiligten in L5,5 auch für die extensiven Systemtests in und außerhalb üblicher Arbeitszeiten.

Dank gebührt nicht zuletzt auch meinen Eltern und Schwiegereltern. Ihre andauernde Unterstützung war nicht nur materiell und ideell, sondern ging bis hinein ins Redigieren der Dissertation. All den Vorgenannten danke ich von Herzen. Die Unterstützung war mir nicht nur verlässliche Hilfe sondern immer wieder Grund zur Vorfreude auf den Abschluss der Arbeit.

Am meisten verdanke ich schließlich meiner Frau Nadyne. Kein (wissenschaftliches) Projekt gelingt ohne den Rückhalt für den bereits eingeschlagenen Weg und die kritische Diskussion alternativer Möglichkeiten. Beides gestalten wir stets in engagierter, vertrauensvoller Argumentation, ohne Rücksicht auf Fachgrenzen und mit einer Energie, die unmöglich Scheinendes zu erreichbaren Zielen werden lässt. Diese gemeinsame Perspektive ist und bleibt der Grundstein für alles.

Christoph Stritzke

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XIII
I Marktorientierte Gestaltung des Leistungsaustauschs am Arbeitsmarkt und die Relevanz des Employer Branding	1
1 Employer Branding als Konzept für Personalarbeit mit marktorientierter Akzentuierung.....	1
2 Ziele der Arbeit und Forschungsfragen	10
II Theoretische Grundlagen	15
1 Relevanz der Marketingforschung für das Human Resource Management	15
1.1 Integrierende Konzepte zu Marketingmanagement und Human Resource Management.....	21
1.1.1 Personalmarketing	26
1.1.1.1 Gegenstand und Marktbezug des Personalmarketing.....	28
1.1.1.2 Instrumente des Personalmarketing.....	30
1.1.2 Internes Marketing	34
1.1.2.1 Gegenstand und Marktbezug des Internen Marketing.....	34
1.1.2.2 Varianten und Instrumente des Internen Marketing.....	35
1.1.3 Employer Branding	41
1.1.3.1 Gegenstand und Marktbezug des Employer Branding	42
1.1.3.2 Hauptelemente der Arbeitgebermarkenführung	49
1.2 Zentrale Aspekte der Integration von Marketingmanagement und HRM ...	58
2 Theoretische Bezüge der Gestaltungs- und Wirkungszusammenhänge des Employer Branding	61
2.1 Theoretische Bezüge der marktorientierten Gestaltung von Personalführungssystemen durch Employer Branding.....	63
2.1.1 Die Perspektive der Ressourcenorientierung.....	64
2.1.2 Die situative Perspektive.....	70
2.1.3 Die Systemperspektive	74
2.2 Theoretische Bezüge der Entscheidungen aktueller und potenzieller Mitarbeiter.....	78
2.2.1 Der Zusammenhang zwischen personalwirtschaftlichen Zielen, Mitarbeiterentscheidungen und Employer Branding	79
2.2.1.1 Personalbeschaffung.....	80
2.2.1.2 Personaleinsatz und Personalführung.....	82
2.2.1.3 Personalbeurteilung	83

2.2.1.4	Personalentgelt und Belohnungen	84
2.2.1.5	Personalentwicklung	86
2.2.2	Informationsökonomische Bezüge markenbezogener Mitarbeiter- entscheidungen	89
2.2.2.1	Asymmetrische Information und Unsicherheit	91
2.2.2.2	Reduktion von Unsicherheit.....	95
2.2.3	Konsumentenverhaltenstheoretische Bezüge markenbezogener Mitarbeiterentscheidungen	102
2.2.3.1	Speicherung und Verarbeitung von Markenwissen	103
2.2.3.2	Involvement.....	106
2.2.3.3	Soziale Identität.....	110
2.3	Erkenntnisbeitrag der theoretischen Bezüge.....	114
III	Konzeptualisierung eines Gestaltungs- und Wirkungsmodells von Employer Branding	117
1	Dimensionen des Employer Branding	118
1.1	Gestaltungsparameter des Employer Branding	119
1.1.1	Identifikationsmerkmale des personalpolitischen Angebots.....	119
1.1.2	Personalwirtschaftliche Leistungen.....	121
1.1.3	Sekundärquellen	123
1.2	Arbeitgebermarkenwissen	124
1.2.1	Bekanntheit der Employer Brand	124
1.2.2	Image der Employer Brand	128
1.2.2.1	Arten von Assoziationen der Employer Brand	128
1.2.2.2	Relevanz, Stärke und Einzigartigkeit der Markenassoziationen ..	133
2	Einflüsse auf die Gestaltung des Employer Branding	136
2.1	Unternehmensinterne Einflüsse.....	136
2.1.1	Unternehmens- und Personalstrategie	137
2.1.2	Produkt- und Unternehmensmarken	139
2.1.3	Marketingbezogene Professionalisierung der Personalfunktion.....	143
2.2	Unternehmensexterne Einflüsse.....	147
2.2.1	Allgemeine Konjunkturlage	147
2.2.2	Zielgruppenspezifische Gewinnungschancen	149
2.2.3	Differenzierungsdruck gegenüber anderen Arbeitgebern.....	154
2.2.4	Bewerbungs- und Verhandlungskompetenz der Mitarbeiter	156
3	Wirkungen von Employer Branding auf personalwirtschaftliche Zielgrößen... 158	
3.1	Beziehungswirkungen von Employer Branding	160
3.1.1	Vertrauen	161
3.1.2	Mitarbeiterzufriedenheit.....	166
3.1.3	Motivation.....	168

3.1.4	Identitätsstiftung und Verstärkung des Selbstkonzepts.....	169
3.1.5	Prestige und soziale Anerkennung	172
3.1.6	Identifikation und organisationales Commitment.....	174
3.2	Verhaltens- und erfolgsbezogene Wirkungen.....	178
3.2.1	Mitarbeitergewinnung.....	179
3.2.2	Loyalität und Fluktuation	182
3.2.3	Kostensenkungspotenziale	185
IV	Empirische Untersuchung zu Gestaltung und Wirkungen des Employer Branding	187
	1 Methodik und Konzept der Untersuchung	187
	1.1 Zum Einsatz der exploratorischen Fallstudienmethode	187
	1.2 Teilnehmende Unternehmen und Vorgehen.....	190
	2 Ergebnisse der Fallstudien.....	195
	2.1 Gestaltung von Employer Branding und Markenwissen der Mitarbeiter ..	196
	2.2 Einflüsse auf die Gestaltung von Employer Branding.....	199
	2.3 Angestrebte Wirkungen von Employer Branding	203
	3 Vergleich der konzeptionellen und empirischen Zusammenhänge im Modell des Employer Branding	206
V	Schlussbetrachtung	211
	1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse.....	211
	2 Bedeutung des Employer Branding für Forschung und Praxis.....	212
	2.1 Implikationen für die Marketing- und Personalforschung.....	213
	2.2 Implikationen für die Praxis von Marketingmanagement und HRM	216
	Anhang 1: Interviewleitfaden	221
	Literaturverzeichnis	225

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt	28
Abbildung 2: Theoretische Bezüge zu Employer Branding im Überblick.....	62
Abbildung 3: Grundlegender Zusammenhang des Ressourcenansatzes.....	65
Abbildung 4: Argumentationsschema des Situativen Ansatzes.....	72
Abbildung 5: Systemische Sichtweise des Unternehmens.....	76
Abbildung 6: Mitarbeiterentscheidungen in den personalwirtschaftlichen Teilfunktionen	88
Abbildung 7: Anreicherungsprozess von Daten zu Wissen	91
Abbildung 8: Modell des Employer Branding im Überblick.....	117
Abbildung 9: Dimensionen der Employer Brand.....	118

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen zur Arbeitgebermarke (<i>employer brand</i>).....	44
Tabelle 2: Ausgewählte Definitionen zu Employer Branding	45
Tabelle 3: Geltungsbereich des Employer Branding	48
Tabelle 4: Integrierende Konzepte zu Marketingmanagement und HRM.....	59
Tabelle 5: Detailbeurteilung von Arbeitgebern	132
Tabelle 6: Teilnehmende Unternehmen der exploratorischen Untersuchung.....	193

"[P]eople do buy and quit jobs and therefore it is useful to think of jobs as 'products' and attempt to design them to encourage buying and performance and to discourage quitting."

L. L. Berry (1981), S. 39

I Marktorientierte Gestaltung des Leistungsaustauschs am Arbeitsmarkt und die Relevanz des Employer Branding

1 Employer Branding als Konzept für Personalarbeit mit markt-orientierter Akzentuierung

Die Anziehungskraft eines Unternehmens auf aktuelle und potenzielle Mitarbeiter ist sowohl in Zeiten expandierender Märkte mit breitem Einstellungsbedarf als auch bei einer Eintrübung der Wirtschaftslage und dem daraus resultierenden geringeren Rekrutierungsaufkommen ein Thema, das bei Personalverantwortlichen und Arbeit-suchenden Interesse findet.¹ Im ersteren Falle ist für Unternehmen die Differenzierung am Markt von herausragender Bedeutung, um auch bei konjunkturbedingt hoher Personalnachfrage anderer Arbeitgeber begehrte Nachwuchskräfte für Fach- und Führungsaufgaben anziehen und halten zu können. Im zweiten Fall steht die Selektion adäquat qualifizierter Arbeitskräfte aus der Masse im Vordergrund und die Vorbereitung auf einen bevorstehenden Aufschwung.² Die Identifikation und Beschaffung geeigneter Mitarbeiter orientiert sich als zunehmend marktorientierte Teilfunktion des Personalführungssystems dabei an den Bedürfnissen der aktuellen sowie potenziellen Mitarbeiter und deren Wahrnehmung der Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber.³ Gleiches gilt auch für die Erhaltung und Bindung aktueller Mitarbeiter.⁴

¹ In Unternehmen arbeiten in der Regel Menschen beider Geschlechter. Wo in der vorliegenden Arbeit der Begriff 'Mitarbeiter' verwendet wird, sind auch Mitarbeiterinnen im Gemeintem mit eingeschlossen, sofern es nicht ausdrücklich anders erwähnt ist. Diese sprachliche Vereinfachung gilt analog auch für andere Substantive (z.B. Bewerber/Bewerberinnen).

² Zur konjunkturunabhängigen Bedeutung des Personalmarketing vgl. Simon et al. (1995), S. 48 sowie insbesondere für den Aufbau eines latenten Bewerberpotenzials Huf (2003) und Grobe (2003), S. 6ff. Vergleichbar für Employer Branding z.B. Buss (2002), S. 28f. und Barrow/Mosley (2006), S. 104.

³ Vgl. Orlitzky (2008), S. 272.

⁴ Zu den Zielen des Human Resource Managements (HRM) insbesondere in "high-commitment models of HRM" vgl. Boxall (2008), S. 56f.

Orientierungshilfen bei der Beurteilung der Attraktivität von Unternehmen bestehen für Personalentscheider und (potenzielle) Mitarbeiter in Unternehmensrankings, die z.B. von größeren Publikumszeitschriften und Beratungsunternehmen bereitgestellt werden. Solche Studien befassen sich mit Pauschalurteilen über favorisierte Arbeitgeber oder Anforderungskatalogen bzw. Wichtigkeitsurteilen von potenziellen Mitarbeitern bezüglich Kriterien der Arbeitgeberwahl.⁵ Diese praxisorientierten Präferenzstudien sind als Tendenzaussagen geeignet, die individuelle Urteilsbildung von Kandidaten zu beeinflussen. Arbeitgeber erhalten mit Hilfe solcher Forschungsarbeiten Aufschluss über die Anforderungen der von Unternehmen gesuchten Kandidaten wie z.B. sogenannter *high-potentials/high-achievers*, deren Urteile besonderes häufig abgebildet werden.⁶ Diese methodische Schwerpunktsetzung führt zwar zum Teil zu Auflistungen von extremen Wünschen, bietet Personalverantwortlichen aber richtungsweisende Anhaltspunkte zur Gestaltung der Personalarbeit.⁷ Ferner sind Arbeitgeberwahlentscheidungen und Arbeitgeberattraktivität auch Gegenstand wissenschaftlicher Analysen. Solche Studien greifen die Bedeutung der Mitarbeitenden eines Unternehmens als wichtige Ressource auf und entwerfen Steuerungs- und Optimierungsansätze für Rekrutierung und Personalbeschaffung. Sie widmen sich den psycho-sozialen Vorgängen der Arbeitgeberwahl und Mitarbeitergewinnung.⁸ Der Erfolg im Wettbewerb um die Position als bevorzugter Arbeitgeber ist dabei nicht nur über personalpolitische Parameter zu erreichen, sondern ist auch von Strukturen außerhalb des Personalbereichs und von singulären Ereignissen abhängig. So wirken sich beispielsweise Krisen, kürzerfristige Alleinstellungen eines Unternehmens durch Innovationen oder die offerierten Marktleistungen stark auf die Arbeitgeberattraktivität

⁵ Z.B. Deutschlands Beste Arbeitgeber (Capital/Great Place to Work® Institute Deutschland, Köln), TOP-Arbeitgeber (Junge Karriere Magazin/Corporate Research Foundation, Düsseldorf/geva-institut, München), Imageprofile (Manager Magazin), Most Wanted – Die Arbeitgeberstudie (McKinsey & Company/e-fellows.net), Absolventenbarometer bzw. seit 2006: trendemployer (trendence Institut für Personalmarketing, Berlin), Universum Graduate Survey (Universum Communications, Stockholm).

⁶ Zu Kriterien der Eingrenzung von *high potentials* vgl. Simon et al. (1995), S. 86-92 sowie kritisch zum Umgang mit Potenzialträgern und deren erwartbarer Entwicklung Scholz (1999b).

⁷ Zu Anforderungen an ein "High-Potential-Personalmarketing" siehe Eggers/Ahlers (1999). Personalmarketing für diese Zielgruppe beinhaltet frühzeitigen Kontakt zu Kandidaten und Beziehungsaufbau mit Angeboten des Direktkontakts (z.B. über Praktika, Workshops, Veranstaltungen im Unternehmen), exponierte Einstiegsaufgaben (z.B. Trainee, Assistenz der Geschäftsführung, In-house-Consulting), wechselnde Arbeitsaufgaben in innovativer Aufgabenumwelt, schnelle und leistungsorientierte Einkommensentwicklungen sowie individuelle Förder- und Entwicklungsmaßnahmen (z.B. Doktorandenprogramme) vgl. Eggers/Ahlers (1999), S. 41ff., Eggers/Thiele/Draeger (1999), S. 200-206. Zur besonderen Rolle von hoch qualifizierten Nachwuchskräften beim Generieren von Wettbewerbsvorteilen durch Humanressourcen vgl. Höllmüller (2002).

⁸ Für eine umfassende Zusammenstellung von Forschungsarbeiten zur Arbeitgeberwahl und Arbeitgeberattraktivität vgl. z.B. Teufer (1999) oder auch Grobe (2003) und um wenige weitere Studien ergänzend Hermann/Kraneis/Rennhak (2005). Für einen Nachweis zahlreicher sowohl wissenschaftlicher Beiträge als auch anderer Präferenzstudien vgl. auch Petkovic (2008), S. 104.