

# Wirkung von Arbeitgebersiegeln auf potenzielle Bewerber mittelständischer Unternehmen: Eine empirische Analyse am Beispiel der Ernährungsindustrie

## The Influence of Employer Awards on the Decision Making Process of Prospective Applicants in Medium-Sized Companies: An Empirical Analysis with Special Emphasis on the Food Industry

Marina Abramovskij und Ulrich Enneking  
Hochschule Osnabrück

### Zusammenfassung

Die Bewertung der eigenen Arbeitgeberattraktivität durch externe Dritte hat sich in den letzten Jahren zu einem wesentlichen Instrument des strategischen Personalmarketings entwickelt. Deutliches Anzeichen hierfür ist die rasante Verbreitung von entsprechenden Arbeitgebersiegeln in der Außendarstellung vieler Unternehmen. Gleichzeitig steht dem stetig wachsenden Interesse in der Praxis ein Defizit bezüglich der konkreten Wirkung von Arbeitgebersiegeln aufseiten der Forschung gegenüber. An diesen Punkt anknüpfend wird mithilfe einer Discrete Choice-Analyse der Stellenwert von Arbeitgebersiegeln für potenzielle Bewerber in der Ernährungsindustrie differenziert betrachtet. Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitgebersiegel die Bewerbungsentscheidung zwar signifikant beeinflussen, im Vergleich zu anderen unternehmensspezifischen Kriterien der Arbeitgeberwahl jedoch einen geringeren Stellenwert einnehmen. Als entscheidungsrelevant erweisen sie sich ferner nur unter der Bedingung, dass Befragte mit ihnen bislang nicht vertraut waren. Neben einer wissenschaftlichen Diskussion der Befunde geben die Autoren praxisrelevante Hinweise für einen ökonomisch sinnvollen Einsatz von Arbeitgebersiegeln.

### Schlüsselwörter

Arbeitgebersiegel; Personalgewinnung; Arbeitgeberattraktivität; Arbeitgeberwahl; Berufsorientierung; Discrete-Choice-Analyse

### Abstract

In recent years, the evaluation of the organizational attractiveness by external parties has become an important tool to attract new personnel. This can be clearly observed by the rapid increase of employer awards as part of the external image of many compa-

nies. Whilst previous research has described the role of employer in general, this paper provides empirical data on the influence of employer awards on the decision-making process of prospective applicants within the food industry. This has been achieved by conducting a survey based on a choice experiment in which participants were confronted with different job advertisements. The results demonstrate that employer awards significantly influence applicants' decisions, but their importance is lower compared to other company-specific criteria. This finding, however, remains significant only when the participants are not familiar with the employer award in question. The authors argue in favour of a critical, yet economically sensible usage of employer awards.

### Key Words

employer awards; organizational attractiveness; job-decision; vocational orientations; discrete choice

## 1 Einleitung

Im Wettbewerb um geeignete Fach- und Führungskräfte besteht ein entscheidender Erfolgsfaktor darin, sich als attraktiver Arbeitgeber im Hinblick auf die relevante Zielgruppe zu positionieren (OTTO und REMDISCH, 2015). Im strategischen Personalmarketing wird diesem Vorhaben mit dem Konzept des Employer Brandings Rechnung getragen. Bei diesem Ansatz werden die ursprünglich auf dem Konsumgütermarketing basierenden Bestrebungen der Markenführung, Produkte und Dienstleistungen als besonders attraktiv zu positionieren und dadurch Nachfrage zu generieren, auf den Arbeitsmarkt übertragen. Den Unternehmen geht es folglich um den Aufbau einer profilierten und bekannten Arbeitgebermarke, die es ermöglicht, eindeutige Präferenzen innerhalb der Ar-

beitgeberwahl zu etablieren. Eine zentrale Annahme besteht hierbei darin, dass starke Arbeitgebermarken mittels ihrer Orientierungs- und Vertrauensfunktion die Anzahl potenzieller Bewerber, die hinsichtlich ihrer Wertvorstellungen und Anforderungen gut zum Unternehmen passen, erhöhen (KIRCHGEORG und MÜLLER, 2011). Um eine solche Differenzierung zu erreichen, bedarf es eines sorgfältigen Aufbaus und einer effektiven Kommunikation zielgruppenrelevanter Alleinstellungsmerkmale. Mittelständische Unternehmen stellt die Umsetzung dieses Konzeptes allerdings vor eine besondere Herausforderung, da sie angesichts des bestehenden Fach- und Führungskräftemangels zum einen untereinander, aber vor allem auch mit Großunternehmen um qualifizierte Bewerber konkurrieren (SENG und STARYSTACH, 2010). Ursächlich für die erschwerte Wettbewerbssituation ist zum einen die zumeist nur regional vorhandene Bekanntheit der mittelständischen Unternehmen, wodurch ihre Profilierung als Arbeitgeber spürbar erschwert wird. Zum anderen sind vor allem mittelständische Unternehmen vom demographischen Wandel betroffen, wodurch sich der Nachwuchskräftemangel künftig weiter verschärfen dürfte (RIEDEL und POHL, 2016).

Als ein erfolgsversprechendes Instrument des Employer Brandings hat sich seit geraumer Zeit die Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben bzw. Zertifizierungen herauskristallisiert (NAUNDORF, 2016). Ein eindeutiges Indiz stellt die in den letzten Jahren rasant gewachsene und künftig gar noch weiter steigende Anzahl von Arbeitgebersiegeln und den dazugehörigen Anbietern dar (BRAND, LACHMANN und SCHUBERT, 2015). Während es im Jahr 2013 rund 75 solcher Auszeichnungen gab, hat sich ihre Zahl im Jahr 2016 auf mehr 200 erhöht (FAZ vom 23.03.2016). Einige dieser Auszeichnungen bzw. Zertifikate, wie beispielsweise TOP JOB, Great Place To Work oder audit berufundfamilie, haben sich inzwischen mit einem vergleichsweise hohen Bekanntheitsgrad in der Unternehmenspraxis etabliert (LOHAUS und RIETZ, 2015; NAUNDORF, 2016). Dabei lassen sich grob betrachtet viele Gemeinsamkeiten, im Detail jedoch auch einige substanzielle Unterschiede zwischen den einzelnen Anbietern feststellen. So läuft die reine Prozedur der Prämierung bzw. Zertifizierung recht ähnlich ab, indem die unternehmensspezifische Qualität als Arbeitgeber fast durchgängig anhand von internen Befragungen evaluiert wird. Im Hinblick auf den zugrunde liegenden Teilnehmerkreis, die einzelnen Bewertungskriterien sowie die Darstellung der Ergebnis-

se liegen allerdings substanzielle Unterschiede zwischen den Anbietern vor (NAUNDORF und SPENGLER, 2012). So resultieren einige Arbeitgeberwettbewerbe in einem Ranking, bei dem die teilnehmenden Unternehmen gemäß ihrem Ergebnis in einer prämierten Rangliste eingeordnet werden, während andere Anbieter einen festgelegten ratingbasierten Erfüllungsgrad bei vorab definierten Kriterien voraussetzen.

Ungeachtet der hier skizzierten Differenzen werben die Anbieter einhellig und dezidiert mit der Öffentlichkeitswirkung ihrer Siegel. Die Vorteile einer Wettbewerbsteilnahme und der großflächig medial vermarkteten Prämierungs- und Publikationsleistungen durch eine zumeist prominent zusammengesetzte Jury sollen zum einen in einem höheren Bekanntheitsgrad und einer größeren Attraktivität bei der besonders hart umkämpften Zielgruppe der Hochschulabsolventen und jungen Nachwuchskräften münden, worin vor allem mittelständische Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sehen dürften (NAUNDORF, 2016; SPIEGEL ONLINE vom 24.08.2011). Darüber hinaus nutzen Unternehmen eine Wettbewerbsteilnahme dazu, sich ihr gutes Personalmanagement und ihre positive Unternehmenskultur bestätigen zu lassen (SCHERM und SÜSS, 2010). Im Hinblick auf die frühe Rekrutierungsphase sind positive Effekte dadurch zu erwarten, dass Stellenanzeigen mit entsprechenden Logos und den darin repräsentierten guten Arbeitsbedingungen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden und dadurch eine höhere Bewerbungsbereitschaft bei der relevanten Zielgruppe generieren (TAVAKKOLI, 2009). Ein ökonomischer Nutzen könnte ferner daraus erwachsen, dass eine derart veränderte Wahrnehmung insgesamt weniger Stellenanzeigen, beispielsweise durch eine Zunahme geeigneter Initiativbewerbungen, erfordert und damit zu Kostensenkungen führt. Weiterhin kann eine Arbeitgeberauszeichnung intern förderlich wirken, indem positive Emotionen, wie beispielsweise Stolz, bei den Mitarbeitern befördert und damit ihre Identifikation mit dem Unternehmen erhöht.

Gleichzeitig steht dem stetig wachsenden Interesse in der Unternehmenspraxis ein Forschungsdefizit hinsichtlich der postulierten Wirkung von Arbeitgebersiegeln gegenüber. Ein Literaturreview offenbart lediglich vereinzelte Studien, die sich mit der Bedeutung von Arbeitgebersiegeln im Kontext der Arbeitgeberwahl befassen haben. So konnten CABLE und TURBAN (2003) zeigen, dass eine hohe Platzierung in einem Arbeitgeberwettbewerb die Vertrautheit mit einem Unternehmen und seine Reputation positiv

beeinflusst. In einer ähnlichen Weise konnte nachgewiesen werden, dass sich eine Platzierung bei einem Wettbewerb auf die Wahrnehmung anderer Kriterien der Arbeitgeberwahl, wie beispielsweise Innovationsstärke, auswirkt (HIGHHOUSE, THORNBURY und LITTLE, 2007). NAUNDORF (2016) geht in ihrer Untersuchung per se davon aus, dass Arbeitgeberauszeichnungen ein entscheidendes Differenzierungskriterium innerhalb der Arbeitgeberwahl darstellen und daher die Entscheidung potenzieller Bewerber beeinflussen. Andere Autoren schätzen die Effekte einer Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben hingegen wesentlich kritischer ein und stellen den suggerierten Nutzen deutlich infrage (SCHERM und SÜSS, 2010). So geht aus den Ergebnissen der Studie von LOHAUS und RIETZ (2015) hervor, dass Arbeitgebersiegel keinen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität ausüben. Insgesamt basieren die Einschätzungen, von vereinzelt Studien abgesehen, auf einer rein deskriptiven Auseinandersetzung mit diesem Forschungsthema, sodass sich bislang noch nicht eingehend herauskristallisiert hat, ob die in den (mittelständischen) Unternehmen erwarteten Effekte einer Arbeitgeber-Auszeichnung auch tatsächlich erreicht werden können.

Da derzeitige Erkenntnisse nicht ausreichend fundiert sind, wird mehr Forschung zu diesem Thema gefordert (vgl. NAUNDORF, 2016). Das zentrale (Werbe-)Versprechen der Anbieter, dass ihre Auszeichnungen bzw. Zertifikate in Form von Arbeitgebersiegeln die Entscheidung potenzieller Bewerber positiv zu beeinflussen vermögen, ist aus wissenschaftlicher Perspektive vor diesem Hintergrund zunächst kritisch zu werten.

Die Studie knüpft an diesen Punkt an und verfolgt dabei das Ziel, die Wirkung von Arbeitgebersiegeln für sich genommen, aber auch in Relation zu anderen Kriterien der Arbeitgeberwahl, empirisch zu beleuchten. Neben der wissenschaftlichen Aufarbeitung der obigen Fragestellung soll insbesondere für mittelständische Unternehmen transparent aufgezeigt werden, ob und inwieweit sich das Führen eines Arbeitgebersiegels für sie ökonomisch lohnt.

Stellvertretend für eine überwiegend mittelständisch geprägte und dementsprechend mit einem vergleichsweise geringen Bekanntheitsgrad der Unternehmen versehene Branche wird hier auf die Ernährungsindustrie fokussiert (THEUVSEN, JANZE und HEYDER, 2009). Eine Besonderheit besteht hierbei darin, dass die Ernährungsindustrie im Ganzen zwar als glaubwürdig gesehen wird, einzelne Subbranchen, wie beispielsweise die Fleischwirtschaft, jedoch einer

deutlichen Kritik unterliegen. Hieraus resultiert zumindest für einige Akteure ein deutlich schlechteres gesellschaftliches Ansehen, wodurch eine zielführende Bewerberansprache zusätzlich erschwert wird (ALBERSMEIER und SPILLER, 2009). Gleichzeitig ist unter anderem aufgrund des demographischen Wandels ein hoher Bedarf an akademisch qualifizierten Nachwuchskräften vorhanden, der einen deutlich intensiveren Einsatz an Personalmarketingaktivitäten erfordert (DUERKSEN, 2012; SCHULZE-EHLERS, 2015). Aus diesen Branchenspezifika lässt sich schlussfolgern, dass gerade für diese Unternehmen der Einsatz von Arbeitgebersiegeln samt ihren postulierten Effekten eine lohnenswerte Investition sein könnte.

## 2 Theoretischer Rahmen und Forschungsfragen

Bislang existiert keine allgemeine Theorie des Rekrutierungsprozesses, in der die Relation unterschiedlicher Kriterien der Arbeitgeberwahl und deren Interaktion mit individuellen Merkmalen potenzieller Bewerber sowie organisationalen Charakteristika wissenschaftlich verankert wird (BREAUUGH, 2013). Relevant für die Wirkungsanalyse der früh in der Rekrutierungsphase verfügbaren Arbeitgebersiegel sind die Signaling-Theorie und das Modell der Person-Organisation-Passung.

### 2.1 Signaling-Theorie

Im marketingwissenschaftlichen Verständnis wird ein Stellenangebot als ein Produkt charakterisiert, bei dem die Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften dominieren (SCHMIDTKE, 2002; TEUFER, 1999). Grundsätzlich nimmt die Unsicherheit der Konsumenten zu, wenn die Leistungseigenschaften eines Produkts, aufsteigend von Such- über Erfahrungs- zu Vertrauenseigenschaften, nicht ausreichend beurteilt werden können. Dabei werden zunehmend Signale herangezogen, die dem Konsumenten in komprimierter Form Informationen über schwer oder nicht beurteilbare Leistungseigenschaften liefern und somit helfen, die bestehenden Informationsasymmetrien abzubauen. Für den Konsumenten erfüllen Signale insgesamt zwei wesentliche Funktionen: Zum einen tragen sie dazu bei, die Unsicherheit von Konsumenten zu reduzieren, indem sie stellvertretend Informationen für nicht beobachtbare Produkteigenschaften vermitteln. Zum anderen beinhalten sie einen Wert an sich, indem sie das Prestige des zugrunde liegenden Produktes erhö-

hen (SAMMER und WÜSTENHAGEN, 2006). Im Konsumgüterbereich werden unter anderem Gütesiegel, Referenzen bzw. Empfehlungen und Testurteile als Signale aufgefasst. Den Prämissen des Signaling-Ansatzes folgend, entfalten Gütesiegel ihre Wirkung dann am besten, wenn sie von einer neutralen, unabhängigen Partei vergeben werden. Eine weitere Voraussetzung ist im Bekanntheitsgrad des jeweiligen Logos zu sehen sowie in der damit einhergehenden Glaubwürdigkeit, die beispielsweise von der Zusammensetzung der Jury abhängt. Eine höhere Bekanntheit führt demnach zu einer größeren Vertrauensbasis gegenüber der entsprechenden Informationsquelle und hilft dabei, die bestehende Unsicherheit zu reduzieren. Erfolgskritisch ist zudem eine limitierte und an transparenten Kriterien ausgerichtete Vergabe. Ob ein Gütesiegel tatsächlich eine (Kauf-)Entscheidung beeinflusst, hängt schließlich von seinem Informationsgehalt sowie seiner relativen Bedeutung im Vergleich zu anderen verfügbaren Produktmerkmalen ab (NOLL und WINKLER, 2004).

Bei einer Übertragung der obigen informationsökonomischen Typologie auf die Arbeitgeberwahl lässt sich konstatieren, dass es sich hierbei um eine Entscheidung unter Unsicherheit handelt (SCHMIDTKE, 2002). Um einen solchen Entscheidungskontext in einem adäquaten theoretischen Rahmen abzubilden, erscheint die Signaling-Theorie geeignet zu sein. Während der ursprüngliche theoretische Ansatz von SPENCE (1973) Informationsdefizite aufseiten des Arbeitgebers analysierte, stehen hier in Anlehnung an die Arbeiten von RYNES (1991) und SCHMIDTKE (2002) Informationsasymmetrien aufseiten potenzieller Bewerber im Fokus. Sie sind demzufolge daran interessiert, möglichst verlässliche Informationen über die tatsächliche Qualität eines Unternehmens zu erhalten, um eine optimale Arbeitgeberwahl erzielen können. Auf der anderen Seite ist für Unternehmen die Bewerberansprache als erste Phase der Personalgewinnung besonders folgenreich, da sie den Bewerberpool für alle weiteren Schritte im Rekrutierungsprozess konstituiert (DEARMOND und CRAWFORD, 2011). Entsprechende Aktivitäten seitens der Unternehmen sind innerhalb dieser Phase deshalb so gewichtig, da gerade die anfängliche Bewerbungsentscheidung vor allem auf Basis von Signalen, generellen Eindrücken und Assoziationen getroffen wird (TURBAN, 2001). Demzufolge sind Unternehmen bestrebt, die existierende Informationslücke mithilfe von Signalen zu überwinden, um ihrerseits eine Präferenz für sich als Arbeitgeber zu befördern. Vor diesem Hintergrund

erscheint es plausibel, dass potenzielle Bewerber die nicht vollends beobachtbaren Kriterien, wie Arbeitsplatzsicherheit, Gehalt und Karrieremöglichkeiten durch substituierende Signale, wie Arbeitgebersiegel, zur Bewertung eines Arbeitgebers heranziehen (LOHAUS und RIETZ, 2015). Gerade mittelständische Unternehmen sollten demnach mit einem Arbeitgebersiegel eine vergleichsweise große Wirkung erzielen können, da solche Auszeichnungen hier anders als bei großen Unternehmen nicht a priori vermutet und daher auch als weniger selbstverständlich betrachtet werden (NAUNDORF, 2016).

Dementsprechend stehen im nachfolgend berichteten Discrete-Choice-Experiment folgende Forschungsfragen im Fokus: Zunächst wird untersucht, ob es sich bei den Arbeitgebersiegeln grundsätzlich um ein entscheidungsrelevantes Kriterium der Arbeitgeberwahl handelt. Damit soll zugleich festgestellt werden, ob der angenommene Wirkmechanismus innerhalb der Bewerbungsentscheidung zum Tragen kommt. Zweitens soll der Stellenwert von Arbeitgebersiegeln in Relation zu anderen entscheidungsrelevanten Kriterien der Arbeitgeberwahl eruiert werden.

## 2.2 Person-Organisation-Passung

Zur expliziten Berücksichtigung interindividueller Unterschiede potenzieller Bewerber wird das Modell der Person-Organisation-Passung gewählt, das als ein subjektiv empfundenes Maß an Übereinstimmung zwischen dem Arbeitgeberimage eines Unternehmens und den Werthaltungen, persönlichen beruflichen Zielen und Erwartungen potenzieller Bewerber konzipiert ist (vgl. KRISTOF, 1996). Insbesondere bei der anfänglichen Bewerbungsentscheidung kommen demzufolge nicht nur objektivierbare Kriterien, sondern vor allem auch ad hoc beurteilte Schlüsselinformationen, worunter beispielsweise Arbeitgebersiegel fallen, zum Tragen (vgl. BURMANN und SCHÄFER, 2005; VON WALTER, HENKEL und HEIDIG, 2011). Die explizite Berücksichtigung interindividueller Unterschiede beruht sowohl auf marketingwissenschaftlichen als auch psychologischen Studien, die darauf verweisen, dass die Analyse unterschiedlicher Bewerbersegmente sehr bedeutsam ist (RESICK, BALTES und SCHANTZ, 2007; SPENGLER und MALMENDIER, 2006). Den interindividuellen Unterschieden wird in dieser Arbeit mit dem Konzept der Berufsorientierungen entsprochen. Dabei handelt es sich um weitgehend stabile und langfristige berufliche Werthaltungen von Personen (MAIER, WASTIAN und ROSENSTIEL, 2009). Die Karriereorientierung ist primär durch das Streben nach beruflichem

Aufstieg gekennzeichnet, wobei eine Person für das Erreichen dieser Ziele auch bereit ist, überdurchschnittliche Anstrengung aufzubringen. Mit der Freizeitorientierung wird indes eine Haltung beschrieben, die der eigenen Freizeit im Vergleich zur Arbeitszeit eine höhere Gewichtung beimisst und bei der das Streben nach einer gesicherten Position mit geregelter Arbeitszeit im Mittelpunkt steht. Einer zentralen Annahme des Modells der Person-Organisation-Passung zufolge wird vor allem die anfängliche Bewerbungsentscheidung vom Ausmaß der Übereinstimmung zwischen den Werthaltungen bzw. persönlichkeitspezifischen Merkmalen potenzieller Bewerber und den Attributen des Arbeitgebers bestimmt (LEUNG und CHATURVEDI, 2011; UGGERSEV, FASSINA und KRACHY, 2012). So konnten MOSER et al. (1999) in ihrer Studie nachweisen, dass potenzielle Bewerber Stellenanzeigen positiver bewerten, wenn die darin illustrierten Werte mit ihren eigenen Werthaltungen übereinstimmen.

Da Arbeitgebersiegel neben einer Informationsfunktion auch eine Prestigefunktion übernehmen, indem sie ausgewählte Unternehmenswerte, wie gute Personalarbeit und positive Unternehmenskultur, repräsentieren, sollten sie gemäß dem Modell der subjektiven Person-Organisation-Passung ihren Einfluss vor allem dann entfalten können, wenn sie auf kongruente Werthaltungen potenzieller Bewerber treffen. Im Rahmen der dritten Forschungsfrage wird entsprechend überprüft, inwieweit die Effekte von Arbeitgebersiegeln interindividuellen Unterschieden unterliegen, die ihrerseits auf den Berufsorientierungen potenzieller Bewerber beruhen.

### 3 Untersuchungsdesign

#### 3.1 Methodische Vorgehensweise

In den meisten bisherigen Studien wurden die Kriterien der Arbeitgeberwahl direkt ermittelt, wobei die Wichtigkeit der betrachteten Eigenschaften entweder anhand eines Rankings oder Ratings abgebildet wurde. Ein solches Vorgehen hat sich allerdings aus mehreren Gründen als problematisch erwiesen. Neben validitätsmindernden Aspekten, wie der Tendenz zur sozialen Erwünschtheit, entspricht es weniger dem Vorgehen in der Realität, da potenzielle Bewerber das Arbeitgeberimage eines Unternehmens eher global, d.h. in der Gesamtheit seiner Kriterien wahrnehmen und bewerten (VON WALTER, HENKEL und HEIDIG, 2011). Um diese Problematik zu verringern, wurde

hier die Discrete-Choice-Analyse (DCA) verwendet (MCFADDEN und TRAIN, 2000). Zwar ist das Verfahren vorrangig in der Konsumentenverhaltensforschung zur Analyse von Kaufentscheidungen anzutreffen, es wird jedoch auch in der agrarökonomischen Forschung eingesetzt, wo es unter anderem der Präferenzmessung unterschiedlicher Vertragsdesigns dient (vgl. z.B. REISE, LIEBE und MUSSHOFF, 2012).

Im Kontext der Arbeitgeberwahl kamen dekompositionelle Ansätze indes bislang nur vereinzelt zum Einsatz. Darunter fallen im Einzelnen die traditionelle Conjoint-Analyse (TCA) und die Policy-Capturing-Methode, wobei letztere im deutschsprachigen Raum eher unter der Bezeichnung Vignettenanalyse oder faktorieller Survey bekannt ist. Obgleich alle drei Verfahren, die TCA, die Vignettenanalyse und die DCA, methodisch eng verwandt sind, bestehen zwischen ihnen auch grundlegende Unterschiede. So ist der wichtigste Unterschied darin zu sehen, dass bei der TCA die Präferenzen bezüglich der betrachteten Objekte anhand einer Ordinal- oder Intervallskala abgefragt werden, während die Vignettenanalyse ausschließlich intervallskalierte Antwortformate zulässt (KLEIN, 2006). Demgegenüber beruht die DCA auf diskreten Auswahlentscheidungen mit einem daraus resultierenden nominalen Skalenniveau der abhängigen Variablen (TEMME, 2009). Aus dieser Gegenüberstellung lässt sich die Anwendung der DCA auf die Analyse der Arbeitgeberwahl nun eingehender begründen. So wird in dieser Arbeit der Frage nachgegangen, ob und inwieweit die Wahlentscheidung potenzieller Bewerber für ein bestimmtes Stellenangebot (=Produkt) anhand seiner Arbeitsplatzmerkmale (=Attribute) erklärt werden kann. Im Vergleich mit alternativen Verfahren bildet die DCA mit ihrem nominalen Skalenniveau einen distinkt beschaffenen Entscheidungskontext am besten ab. Darüber hinaus ermöglicht es die DCA, exogene Variablen, hier in Form von Berufsorientierungen, in das Schätzmodell aufzunehmen, wodurch die Prüfung der postulierten interindividuellen Unterschiede möglich wird.

#### 3.2 Untersuchungsinstrumente

Das Arbeitgeberimage wird in Anlehnung an TEUFER (1999) als die Wahrnehmung eines Unternehmens bezogen auf die Ausprägungen seiner Arbeitsplatzmerkmale definiert. Obgleich die Relevanz von Arbeitgebersiegeln im Fokus steht, wurden weitere grundsätzlich entscheidungsrelevante Merkmale im Modell berücksichtigt, um auch die relative Bedeutung von Arbeitgebersiegeln innerhalb der Bewerber-

bungsentscheidung einordnen zu können. Zwar existiert eine Vielzahl praxisorientierter Studien zur Relevanz von Arbeitsplatzmerkmalen, worunter beispielsweise die jährlich stattfindenden Absolventenstudien fallen, jedoch sind diese sehr heterogen hinsichtlich der Zielgruppen, Fachrichtungen und Regionen und bringen daher auch sehr abweichende Ergebnisse hervor (TAVAKKOLI, 2009). Auch die Ergebnisse der wissenschaftlich basierten Studien fallen hier unterschiedlich bzw. teils sogar konträr aus, sodass für die Auswahl und Operationalisierung der als entscheidungsrelevant angenommenen Arbeitsplatzmerkmale bislang keine einheitlichen Instrumente vorliegen (LOHAUS und RIETZ, 2015). Die inhaltliche Selektion der hier berücksichtigten Arbeitsplatzmerkmale basierte neben einem systematischen Literaturreview auf Expertengesprächen mit Personalverantwortlichen, einer breit angelegten Sichtung von Stellenausschreibungen in einschlägigen Medien sowie einer empirischen Überprüfung im Pretest. Aus methodischer Sicht galt es indes, die Anzahl der Attribute möglichst gering zu halten, da die Menge der Entscheidungsalternativen exponentiell mit der Zahl der Attribute und ihrer Ausprägungen steigt und somit zu einem deutlich erhöhten Befragungsaufwand führt (vgl. BACKHAUS, ERICHSON und WEIBER, 2011). Mit dieser Beschränkung sollten folglich die experimentellen Variablen in den Fokus der Befragten gerückt werden, während andere potenziell entscheidungsrelevante Arbeitsplatzmerkmale, wie beispielsweise der Standort des Unternehmens, als erfüllt definiert und somit konstant gehalten wurden (vgl. BACKHAUS, STONE und HEINER, 2002). Zur Sicherung der ökologischen Validität wurde auf möglichst realitätsnahe Formulierungen der Merkmalsausprägungen geachtet.

Zur verhaltensnahen Operationalisierung der Arbeitgebersiegel wurden mithilfe einer Literatur- und Internetrecherche zunächst solche identifiziert, die aufgrund ihrer Konzeption prinzipiell für mittelständische Unternehmen geeignet waren. Die finale Auswahl der beiden Arbeitgebersiegel audit berufundfamilie sowie TOP JOB erfolgte dabei anhand folgender Überlegungen. Zum einen verfügen beide Auszeichnungen über einen relativ hohen Verbreitungsgrad (vgl. FAZ, 2016): Das Zertifikat audit berufundfamilie erhielten im Jahr 2016 insgesamt 294 Unternehmen, mit dem Arbeitgebersiegel TOP JOB wurden im selben Zeitraum 78 Unternehmen ausgezeichnet. Zum anderen war die verschiedenartige Beschaffenheit der beiden Siegel für ihre Verwendung ausschlaggebend. Das audit berufundfamilie ist auf die Personalpolitik

der Unternehmen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben ausgelegt und bewertet damit zwar ein klar abgegrenztes, aber zugleich grundsätzlich entscheidungsrelevantes Arbeitsplatzmerkmal potenzieller Bewerber (vgl. LOHAUS und RIETZ, 2015). Aus dem Wortlaut geht zugleich recht eindeutig hervor, welche Arbeitsplatzmerkmale hiermit repräsentiert werden sollen. Der TOP JOB-Wettbewerb wurde indes einerseits aufgrund seiner klaren Fokussierung auf mittelständische Unternehmen berücksichtigt. Darüber hinaus unterscheidet sich die inhaltliche Beschaffenheit dieses Siegels deutlich von dem erstgenannten. So werden innerhalb des TOP JOB-Wettbewerbs im ersten Schritt sechs unterschiedliche Kategorien des Personalmanagements, wie beispielsweise Führung, Kommunikation und Unternehmenskultur, einzeln betrachtet und anschließend zu einem Gesamtergebnis aggregiert. Obgleich die zugrunde liegenden Bewertungskriterien sich anders als bei audit berufundfamilie nicht unmittelbar ableiten lassen, wird auch diesem Siegel eine ausreichende Aussagekraft bescheinigt (vgl. KIENBAUM, 2008). Über die hier gewählte Darbietung wurde eine relativ hohe externe Validität gewährleistet, da den Befragten in einer realen Entscheidungssituation ebenso keine Hintergrundinformationen zu den beiden Arbeitgebersiegeln vorliegen würden. Schließlich wurde die Ausprägung „kein Arbeitgebersiegel“ als Referenzkategorie in das Schätzmodell aufgenommen. Die so bestimmten Arbeitsplatzmerkmale samt ihren Ausprägungen werden in Tabelle 1 dargestellt.

Ferner wurde bei den beiden Arbeitgebersiegeln jeweils ihr Bekanntheitsgrad (bekannt vs. nicht bekannt erhoben (vgl. LOHAUS und RIETZ, 2015). Analog zur Vorgehensweise in der Konsumentenverhaltensforschung ging es hier primär um die grundsätzliche Feststellung, ob die Arbeitgebersiegel von den Befragten bereits vor ihrer Teilnahme an der Studie zumindest registriert worden sind (vgl. BUERKE, 2016; ZUKUNFTSINSTITUT, 2013). Dementsprechend wurden die Studierenden gefragt, ob sie das jeweilige Siegel beispielsweise aus Karriereseiten, Stellenanzeigen oder Imagebroschüren der Unternehmen kannten. Die einem Arbeitgebersiegel beigemessene Bedeutung bei einer zu treffenden Bewerbungsentscheidung wurde mittels einer fünfstufigen Antwortskala erfasst (1=völlig unwichtig bis 5=sehr wichtig). Um zu überprüfen, ob die Wahlwahrscheinlichkeit eines Stellenangebotes interindividuell variiert, wurden zusätzlich die Berufsorientierungen der Befragten erhoben. Die Berufsorientierungen wurden mit je einem Item für

**Tabelle 1. Arbeitsplatzmerkmale und ihre Ausprägungen im Discrete-Choice-Experiment**

Arbeitsplatzmerkmale	Merkmalsausprägungen
Entwicklungs- und Aufstiegschancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fest vorgegebene Position mit langfristig gleichbleibendem Aufgabebereich</li> <li>▪ gute Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>
Vereinbarkeit von Beruf und Familie/ Privatleben	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tätigkeit mit überdurchschnittlichem Engagement und hoher Einsatzbereitschaft</li> <li>▪ flexible Arbeitszeiten mit fester Wochenstundenzahl</li> </ul>
Gehaltsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ festes, branchenübliches Gehalt</li> <li>▪ leistungsorientierte Bezahlung</li> </ul>
Arbeitsplatzsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ befristetes Arbeitsverhältnis</li> <li>▪ unbefristetes Arbeitsverhältnis</li> </ul>
Arbeitgebersiegel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kein Siegel</li> <li>▪ audit berufundfamilie (Logo)</li> <li>▪ TOP JOB (Logo)</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Karriereorientierung und Freizeitorientierung gemessen (MAIER, WASTIAN und VON ROSENSTIEL, 2009). Dabei handelte es sich um Typenbeschreibungen, bei denen die Befragten auf einer siebenstufigen Skala angeben sollten, inwieweit sie den dort getroffenen Aussagen zustimmen (1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“). Die Karriereorientierung wurde dabei über das folgende Item erfasst: „Ich möchte später einmal in einer großen Organisation in verantwortlicher Position tätig sein. Dort habe ich die Möglichkeit, Einfluss auf wichtige Geschehnisse zu nehmen und werde außerdem gut bezahlt. Dafür bin ich gerne bereit, mehr Zeit als vierzig Stunden in der Woche zu investieren und auf Freizeit zu verzichten.“ Demgegenüber wurde die Freizeitorientierung anhand des Items „Ich bin nicht so ehrgeizig. Wenn ich eine sichere Position mit geregelter Arbeitszeit habe und mit netten Kollegen zusammenarbeiten kann, bin ich zufrieden. Die mir wichtigen Dinge liegen nicht in der Arbeitszeit, sondern in der Freizeit – und dafür brauche ich auch nicht sehr viel Geld“ gemessen. Zusätzlich wurden die demographischen Variablen Geschlecht, Alter, Studienfach sowie Fachsemester erhoben.

### 3.3 Experimentelles Design

Um den jeweiligen Einfluss auf die Auswahlentscheidung zu bestimmen, wurden die oben dargestellten

Merkmale nach dem Mix-and-Match-Verfahren von CHRZAN und ORME (2000) systematisch miteinander kombiniert. Da vollständige Designs bereits bei einer geringen Zahl von Merkmalen und Ausprägungen zu einer sehr hohen Menge an Alternativen führen, wurde hier ein fraktioniertes orthogonales Design verwendet (vgl. LOUVIERE, HENSHER und SWAIT, 2000). Das Design wurde so gestaltet, dass alle Haupteffekte bestimmt werden konnten. Aus den zwölf vorliegenden Choice-Sets wurden insgesamt vier Decks mit jeweils drei Wahlaufgaben gebildet, die randomisiert zusammengestellt wurden. Die Beschränkung auf jeweils drei Auswahlentscheidungen pro Befragten wurde damit begründet, dass der zugrunde liegende Entscheidungskontext eine vergleichsweise hohe Komplexität aufwies, wodurch wiederum ein höheres Risiko bestand, die Befragten zu überfordern bzw. Ermüdungseffekte und Rückgriffe auf Entscheidungsheuristiken hervorzurufen (vgl. AUSPURG und LIEBE, 2011). Das Auftreten

von Ausstrahlungs- oder Reihenfolgeeffekten innerhalb der drei Wahlaufgaben wurde mittels einer teilweisen Permutation kontrolliert, bei der sowohl absolute als auch relative Positionseffekte der Arbeitsplatzmerkmale ausbalanciert wurden, d.h. jedes Arbeitsplatzmerkmal bis auf das Arbeitgebersiegel war an erster, zweiter, dritter und vierter Stelle (= absolute Position) sowie vor und nach jedem anderen Arbeitsplatzmerkmal (= relative Position) aufgeführt. Da Arbeitgebersiegel auf Stellenanzeigen überwiegend in Form von ihren jeweiligen Logos unten dargestellt werden, wurden sie auch hier entsprechend durchgängig an letzter Stelle als Logo platziert.

Zudem wurde jedes Choice-Set mit einer sog. *None-Option* ausgestattet, bei der die Befragten über die Möglichkeit verfügten, keine der in einem Choice-Set angebotenen Alternativen zu wählen. Aus methodischer Sicht erweist sie sich deshalb als vorteilhaft, da sie zur Realitätsnähe der Wahlaufgaben beiträgt (VÖLCKNER, SATTLER und TEICHERT, 2008). So ist es im Hinblick auf die Arbeitgeberwahl plausibel, dass potenzielle Bewerber bestimmte Stellenangebote als inakzeptabel beurteilen und sich folglich dagegen entscheiden.

### 3.4 Ablauf der Untersuchung

Die Datenerhebung erfolgte mit Hilfe eines Fragebogens. Die Befragten wurden im Rahmen diverser

Lehrveranstaltungen gebeten, an einer Studie aus dem Forschungsgebiet Personalmanagement teilzunehmen. Da die Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Online- oder Printmedien typischerweise einen der ersten Schritte der Personalgewinnung darstellt, wurden die Elemente dieses Kanals als Setting für die Befragung gewählt (vgl. KANNING, SCHMALBROCK und WILD, 2009). Gemäß der Instruktion sollten sich die Befragten vorstellen, kurz vor ihrem Studienende zu sein und mehrere Stellenanzeigen mittelständischer Unternehmen der Ernährungsindustrie zur Auswahl zu haben. Dabei wären ihre fachlichen und regionalen Anforderungen, wie beispielsweise Art der Tätigkeit oder Einsatzort, allesamt erfüllt. Maßgebliche Unterschiede beständen indes hinsichtlich der Arbeitsplatzmerkmale Gehaltsstruktur, Arbeitsplatzsicherheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben sowie Aufstiegs- und Entwicklungschancen. Zudem führten einige Unternehmen ein durch unabhängige Anbieter verliehenes Arbeitgebersiegel. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Entscheidung zugunsten einer Stellenanzeige nur ihre persönliche Einschätzung widerspiegelte und es keine richtigen oder falschen Antworten gäbe. Abschließend wurden sie nach ihren demographischen Angaben gefragt. Innerhalb der fiktiven Unternehmensszenarien wurden die Experimentalvariablen tabellarisch aufgelistet, da diese Darbietungsform im Vergleich zu einer Fließtext-Formulierung übersichtlicher erschien und somit gerade bei komplexen Wahlaufgaben ein konsistentes Antwortverhalten begünstigen dürfte (vgl. AUSPURG und LIEBE, 2011). Nach der Instruktion wurden die Fragebögen in randomisierter Form ausgeteilt und von den Studierenden jeweils für sich beantwortet.

### 3.5 Stichprobenbeschreibung

Die untersuchte Stichprobe bestand aus insgesamt N=671 Personen. Um eine relativ hohe externe Validität der Studie zu gewährleisten, beschränkte sich die Befragung auf diejenigen Merkmalsträger der Grundgesamtheit, deren Antworten als besonders relevant hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes erachtet wurden. Demzufolge wurden Studierende aus den Fachrichtungen Agrar- und Ernährungswissenschaften (AEW), Lebensmitteltechnologie (LMT) sowie Betriebswirtschaftslehre (BWL) in der Stichprobe berücksichtigt, die sich zum Befragungszeitpunkt in höheren Semestern befanden und somit unmittelbar vor einer Bewerbungsphase mit den damit einhergehenden Entscheidungsprozessen gestanden haben. Die

hier getroffene Einschätzung, dass es sich bei diesen Studierendengruppen grundsätzlich um potenzielle Bewerber in der Ernährungsindustrie handelt, basiert zum einen auf Expertengesprächen mit Personalverantwortlichen mittelständischer Unternehmen und zum anderen auf aktuellen Stellenausschreibungen aus dieser Branche. Als Erhebungsorte wurden insgesamt sechs Hochschulen, davon zwei Universitäten (Kiel und Göttingen) und vier Fachhochschulen (Osnabrück, Münster, Bremerhaven und Ostwestfalen-Lippe) festgelegt, die Studierende in den oben genannten Fachdisziplinen ausbilden. Über die Verteilung der soziodemographischen Variablen informiert Tabelle 2.

**Tabelle 2. Zusammensetzung der Stichprobe**

Merkmal	Ausprägung	Absolute Häufigkeit (N)	Relative Häufigkeit (in %)
Geschlecht	weiblich	402	59,9
	männlich	269	40,1
Altersklasse	unter 21 Jahren	47	7,0
	21 bis 23 Jahre	318	47,4
	24 bis 26 Jahre	217	32,3
	27 bis 29 Jahre	65	9,7
	30 Jahre und älter	24	3,6
Fachrichtung	AEW	284	42,3
	LMT	308	45,9
	BWL	79	11,8
Hochschulart	Fachhochschule	547	81,5
	Universität	124	18,5
Abschlussart	Bachelor	498	74,2
	Master	173	25,8

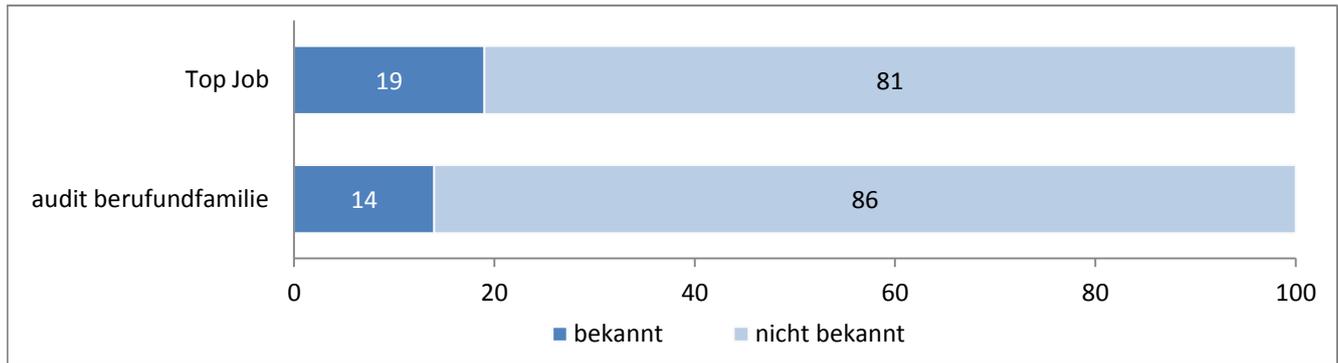
Quelle: eigene Berechnungen

## 4 Ergebnisse

Die Einschätzung zur jeweiligen Bekanntheit bzw. generellen Relevanz von Arbeitgebersiegeln sind deskriptiv in den Abbildungen 1 und 2 dargestellt.

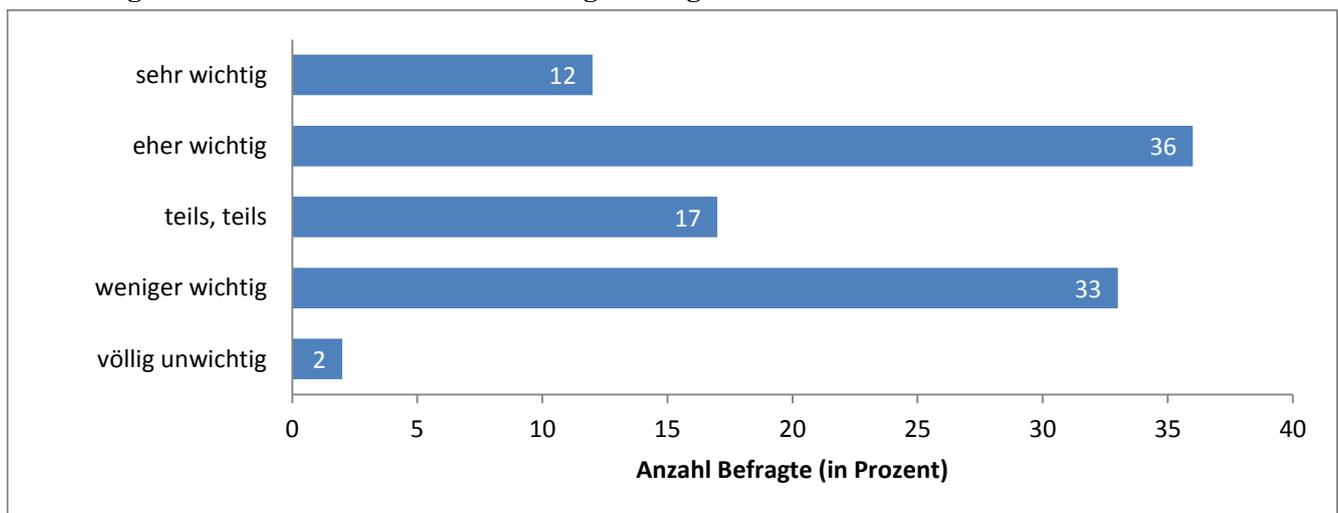
Mit 14 bzw. 19 % war ein vergleichsweise geringer Anteil der Befragten mit dem Arbeitgebersiegel audit berufundfamilie bzw. TOP JOB bereits vertraut. Bei einer direkten Wichtigkeitsabfrage gab mit 48 % knapp die Hälfte der Befragten an, einem Arbeitgebersiegel grundsätzlich eine hohe oder sehr hohe Bedeutung beizumessen.

**Abbildung 1. Bekanntheit von Arbeitgebersiegeln**



Quelle: eigene Berechnungen

**Abbildung 2. Generelle Relevanz von Arbeitgebersiegeln**



Quelle: eigene Berechnungen

Die Schätzung des Mixed-Multinomial-Logit-Modells erfolgte in dieser Studie mit dem Softwareprogramm STATA 10.0. Die Entscheidung, die None-Option bei der weiterführenden Analyse nicht zu berücksichtigen, stützte sich neben den oben dargestellten methodischen Aspekten auf einem statistischen Modellvergleich, bei dem das Modell des gesamten Datensatzes einem Datensatz ohne die None-Option gegenübergestellt wurde. Zur Modellbewertung wurde das sog. Akaike-Informationskriterium (AIC) herangezogen, dessen ausführliche Darstellung sich beispielsweise bei KUHA (2004) findet. Allgemein gilt, dass der Modellfit umso besser ist, je geringer der AIC-Wert ist. Demgemäß zeigt sich in Tabelle 3, dass das Modell ohne die None-Option einen höheren Fit aufweist.

**Tabelle 3. Modellvergleich anhand des AIC**

Kriterium	Modell mit None-Option	Modell ohne None-Option
N	6036	4104
AIC	3096,14	1943,81

Quelle: eigene Berechnungen

Nach der Eliminierung der None-Option aus dem Datensatz lagen für die anschließend durchgeführte Analyse insgesamt 4.104 Wahlentscheidungen vor. Mit einem Pseudo-R<sup>2</sup> von 0,365 verfügt das in Tabelle 4 dargestellte Modell über einen guten Fit (BACKHAUS, ERICHSON und WEIBER, 2011). Zur Interpretation der Schätzkoeffizienten werden die standardisierten z-Werte herangezogen, da sie einen direkten Ver-

gleich unter den Koeffizienten im Schätzmodell ermöglichen (vgl. für einen Überblick: KOHLER und KREUTER, 2008).

**Tabelle 4. Schätzergebnisse des Discrete-Choice-Modells**

Variable	b-Koeffizient	z-Wert
Entwicklungs- und Aufstiegschancen (eac)	1,61	11,84***
Vereinbarkeit Beruf und Familie/Privatleben (vbf)	0,89	11,59***
Gehaltsstruktur (ghs)	-0,27	-2,48*
Arbeitsplatzsicherheit (aps)	1,58	19,19***
audit berufundfamilie (ags1)	0,70	5,60***
TOP JOB (ags2)	0,68	5,62***
eac*Karriereorientierung	0,22	2,36*
vbf*Freizeitorientierung	0,35	6,56***
ghs*Karriereorientierung	0,07	0,96
ags1*Freizeitorientierung	0,05	0,93
ags2*Karriereorientierung	-0,03	-0,60
ags1*Bekanntheit	-0,50	-2,47*
ags2*Bekanntheit	0,05	0,25
ags1*Relevanz	0,28	2,67**
ags2*Relevanz	0,16	1,52
positionsspezifische Konstante 2	0,10	1,17
positionsspezifische Konstante 3	0,06	0,62

Anzahl der Beobachtungen N = 4.104

LL-Wert = -954,91

Pseudo-R<sup>2</sup> = 0,365

Signifikanzniveaus: \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

Quelle: eigene Berechnungen

Aus den Ergebnissen geht zunächst hervor, dass alle Experimentalvariablen bis auf die Gehaltsstruktur einen signifikant positiven Effekt auf die Auswahlentscheidung des Stellenangebotes haben. Eine zentrale Forschungsfrage dieser Studie besteht darin, ob und inwieweit Arbeitgebersiegel die Wahlwahrscheinlichkeit eines bestimmten Stellenangebots beeinflussen. Die beiden signifikanten Koeffizienten stützen zunächst die Annahme, der zufolge Arbeitgebersiegel ein entscheidungsrelevantes Attribut darstellen. Die Vorzeichen der geschätzten Parameter fallen positiv und in etwa gleich hoch aus, was bedeutet, dass das Vorhandensein eines der beiden Arbeitgebersiegel zu einer höheren Wahlwahrscheinlichkeit des Stellenangebots führt. Im direkten Vergleich zu den unternehmensspezifischen Arbeitsplatzmerkmalen weisen sie jedoch einen geringeren Wert auf, sodass ihre relative Wirkung auf die Bewerbungsentscheidung auch entsprechend schwächer sein dürfte. Während die positi-

ven Vorzeichen der Haupteffekte den Ergebnissen bisheriger Studien entsprechen, fällt der Koeffizient der leistungsorientierten Vergütung wider Erwarten negativ aus (z-Wert = -2,48). Das bedeutet, dass eine solche Auslobung zu einem geringeren Nutzen und dementsprechend zu einer geringeren Wahlwahrscheinlichkeit eines Stellenangebotes führt.

Betrachtet man die beiden Interaktionseffekte aus dem Arbeitgebersiegel und seinem jeweiligen Bekanntheitsgrad, so ergibt sich ein differenzierteres Bild: Im Falle seiner Bekanntheit übt das Arbeitgebersiegel TOP JOB keinen signifikanten Einfluss auf die Wahlwahrscheinlichkeit des Stellenangebotes aus, während der entsprechende Koeffizient des Arbeitgebersiegels audit berufundfamilie ein negatives Vorzeichen aufweist und demzufolge sogar zu einer geringeren Wahlwahrscheinlichkeit führt (z-Wert = -2,47).

Hinsichtlich ihrer interindividuell variierenden Wirkung resultieren für beide Arbeitgebersiegel nicht signifikante Interaktionseffekte mit den individuellen Berufsorientierungen der Befragten. Die Annahme, dass das Arbeitgebersiegel TOP JOB bzw. audit berufundfamilie bei karriere- bzw. freizeitorientierten Befragten mit einem größeren Nutzen und einer höheren Wahlwahrscheinlichkeit des Stellenangebots einhergeht, ist somit in beiden Fällen zurückzuweisen. Erwartungskonform zeigt sich indes, dass das Vorzeichen des Interaktionsterms aus leistungsorientierter Vergütung und Karriereorientierung positiv ausfällt, wobei der dazugehörige Koeffizient (z-Wert = 0,96) nicht signifikant ist. Die negative Wirkung einer leistungsorientierten Gehaltsstruktur wird somit bei den eher karriereorientierten Befragten entkräftet. Der differenzielle Einfluss von Berufsorientierungen zeigt sich weiterhin bei den beiden signifikanten Interaktionseffekten aus den Entwicklungs- und Aufstiegschancen und der Karriereorientierung (z-Wert = 2,36) sowie aus der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben und der Freizeitorientierung (z-Wert = 6,56).

Im letzten Schritt wurde ermittelt, ob und inwieweit die Nutzenbewertung des Arbeitgebersiegel von seiner grundsätzlichen Relevanz für die Befragten abhängt. Auch hier eröffnen die Ergebnisse der Modellschätzung ein differenzierteres Bild: So sehen Befragte mit einem positiven Wichtigkeitsurteil nur im Arbeitgebersiegel audit berufundfamilie einen höheren Nutzen (z-Wert = 2,67), während der entsprechende Interaktionseffekt für TOP JOB nicht signifikant ausfällt. Die Annahme, dass mit steigender Relevanz des Arbeitgebersiegels auch sein Einfluss

auf die Wahl eines Stellenangebotes vergrößert wird, muss für das Arbeitgebersiegel TOP JOB daher zurückgewiesen werden.

Schließlich geht aus dem hier geschätzten Discrete-Choice-Modell hervor, dass die beiden positions-spezifischen Konstanten nicht signifikant ausfallen. Das bedeutet, dass die Anordnung der Alternativen im Choice-Set keinen signifikanten Einfluss auf die Wahlwahrscheinlichkeit hatte und die Randomisierung somit erfolgreich war.

## 5 Diskussion und Praxisimplikationen

Obgleich der Stellenwert von Arbeitgebersiegeln innerhalb des Employer Brandings in den letzten Jahren stetig zugenommen hat, verdeutlichen die Ergebnisse dieser Studie, dass ihr Einsatz sowohl mit Chancen als auch mit Risiken für die mittelständischen Unternehmen einhergeht. Die vorliegenden Daten geben einen differenzierten Einblick in die zugrunde liegende Wirkungsweise, die im Folgenden auf Basis der drei zentralen Forschungsfragen diskutiert wird.

### 1. *Inwieweit handelt es sich bei den Arbeitgebersiegeln um ein entscheidungsrelevantes Kriterium der Arbeitgeberwahl?*

Die direkte Präferenzabfrage stützt zunächst die in der Praxis recht weit verbreitete Einschätzung, dass Arbeitgebersiegel einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberwahl potenzieller Bewerber haben. Diese Annahme wird auch anhand der Ergebnisse des Discrete-Choice-Experiments zunächst bestätigt. So tragen sowohl das Arbeitgebersiegel TOP JOB als auch das Zertifikat audit berufundfamilie dazu bei, Stellenanzeigen positiv von solchen ohne Siegel abzuheben. Bei einer näheren Betrachtung der Interaktionseffekte ergibt sich indes ein differenziertes Bild ihrer Wirkungsweise. So führt der einem Arbeitgebersiegel generell beigemessene Stellenwert nur im Falle des audit berufundfamilie zu einer höheren Wahlwahrscheinlichkeit eines Stellenangebotes, während dieser Effekt beim TOP JOB-Siegel ausbleibt. Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass die im TOP JOB-Siegel transportierte Botschaft aufgrund der zugrunde liegenden Aggregationsebene eher abstrakt erscheint und potenziellen Bewerbern daher keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn über die bereits vorhandenen Angaben hinaus liefert. Das positive Vorzeichen des Interaktionseffekts mit dem Zertifikat audit berufundfamilie lässt sich indes dahingehend

interpretieren, dass dieses Siegel einen über die übrigen Arbeitsplatzmerkmale hinausgehenden Aussagewert innehat und seiner Signalfunktion somit gerecht wird.

Betrachtet man den Bekanntheitsgrad der hier berücksichtigten Arbeitgebersiegel, so ist dieser mit knapp einem Fünftel der Befragten als niedrig einzustufen. Daraus folgt zunächst, dass die Befragten insgesamt über eine geringe Kenntnis der beiden Arbeitgebersiegel verfügen, wobei anhand der hier gewählten Operationalisierung nicht näher bestimmt werden kann, wie diese im Detail beschaffen ist. Hierin liegt gleichzeitig eine gewisse Einschränkung der externen Validität. So konnten die Befragten, anders als in einer realen Situation, keine weiterführenden Informationsquellen bis auf die ihnen vorliegende Stellenanzeige verwenden und mussten sich bei der Bewerbungsentcheidung ausschließlich an den darin enthaltenen Angaben orientieren. Obgleich es sehr sinnvoll erscheint, alle in einer realen Entscheidungssituation vorhandenen Recherchekanäle zu berücksichtigen, ist es in einem experimentellen Setting kaum realisierbar.

Aus der Modellschätzung geht hervor, dass die Auseinandersetzung mit beiden Siegeln unterschiedlich wirkt. Während TOP JOB im Falle seiner Bekanntheit keinen signifikanten Einfluss ausübt, führt audit berufundfamilie gar zu einer geringeren Wahlwahrscheinlichkeit. Für die ausbleibende bzw. negative Wirkung von Arbeitgebersiegeln lassen sich mehrere mögliche Erklärungen anführen. So könnte es sein, dass die Befragten auch im Falle der grundsätzlichen Kenntnis eines Arbeitgebersiegels über zu wenig Wissen über seine tatsächliche Bedeutung verfügen und daher nicht zuverlässig einschätzen können, mit welchen Leistungen dieses einhergeht. Selbst wenn vertieftes Wissen vorhanden ist, erscheint es plausibel, dass Arbeitgebersiegel lediglich als Versprechen auf gute Arbeitsbedingungen betrachtet werden, deren manifeste Überprüfung erst im späteren Verlauf des Rekrutierungsprozesses erfolgen kann. Dieses Erklärungsmuster lässt sich anhand der Annahmen der Signaling-Theorie untermauern: So hängt die Glaubwürdigkeit von Gütesiegeln neben ihrer Bekanntheit maßgeblich davon ab, ob die Auszeichnung bzw. Zertifizierung durch Neutralität sowie fehlende kommerzielle Interessen gekennzeichnet ist. Innerhalb der eingangs dargestellten medialen Berichterstattung wird der Vergabeprozess jedoch als überwiegend kostenpflichtig und intransparent beschrieben. Vor diesem Hintergrund erscheint es zumindest nicht unwahrscheinlich, dass die Befragten die Auszeichnung als

käuflich und damit unglaubwürdig werten. Sie fungiert in diesem Fall nicht als verlässliches Signal, sondern dient als Werbeversprechen, denen potenzielle Bewerber entweder mit Nichtbeachtung oder im Falle der negativen Ausprägung gar mit Misstrauen hinsichtlich der in Aussicht gestellten guten Arbeitsbedingungen begegnen (vgl. BREAUGH, 2013). Schließlich könnte die postulierte Orientierungsfunktion von Arbeitgebersiegeln aufgrund der aktuell recht hohen und tendenziell unüberschaubaren Anzahl unterschiedlicher Wettbewerber verfehlt werden (vgl. BRAND, LACHMANN und SCHUBERT, 2015).

Für den negativen Effekt ist indes noch eine andere Ursache denkbar: Mittelständische Unternehmen haben in der öffentlichen Wahrnehmung nach wie vor den Ruf, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, beispielsweise in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen oder Job-Sharing-Angeboten, nicht ausreichend zu fördern. Das Zertifikat audit berufundfamilie stellt das Vorhandensein solcher personalpolitischer Instrumente jedoch besonders heraus und könnte gerade in diesem unternehmerischen Umfeld als unwahrscheinlich und daher unglaubwürdig empfunden werden.

Zwar legen die Befunde insgesamt nahe, dass informierte Bewerber Arbeitgebersiegeln eher skeptisch begegnen und diese tendenziell nicht zur Unsicherheitsreduktion bei ihrer Bewerbungsentscheidung heranziehen. Andererseits ist der Befund aufgrund der nicht näher bestimmten Informiertheit der Befragten als vorläufig zu betrachten und muss in weiteren Studien überprüft werden.

## 2. *Wie gestaltet sich der Stellenwert von Arbeitgebersiegeln im Vergleich zu anderen entscheidungsrelevanten Kriterien der Arbeitgeberwahl?*

Die Ergebnisse dieser Studie verweisen erwartungskonform auf eine höhere Relevanz der hier berücksichtigten Arbeitsplatzmerkmale gegenüber dem Einsatz von Arbeitgebersiegeln. So liegt der inkrementelle Nutzen von Arbeitgebersiegeln gemäß dem Signaling-Ansatz zwar darin, die meist später erfahrbaren Arbeitsplatzmerkmale stellvertretend gleich zu Beginn des Rekrutierungsprozesses zu vermitteln. Ihre Wirkung sollte sich jedoch verringern, sobald die Arbeitsplatzmerkmale selbst glaubwürdig kommuniziert werden und es somit keines Substitutes bedarf. Mittelständische Unternehmen, die bereits über ein zielgruppenadäquates und glaubwürdiges Arbeitgeberimage verfügen oder dieses gerade aufbauen, dürften somit weniger von extern verliehenen Arbeitgebersiegeln profitieren als Unternehmen, die potenziellen

Bewerbern kein klares Bild als Arbeitgeber vermitteln können. Analog dazu konnten empirische Studien aus der Konsumentenverhaltensforschung zeigen, dass die Kennzeichnung mit einem Gütesiegel einen positiven Effekt auf schwache Marken hat, während starke Marken dadurch eher geschwächt werden (vgl. SPILLER, 2001). Weiterhin sollten mittelständische Unternehmen bedenken, dass eine Arbeitgeberauszeichnung einen Interessenskonflikt mit der sog. Employee Value Proposition, worunter analog zur Unique Selling Proposition das individuelle Arbeitgeberversprechen verstanden wird, begünstigen (TROST, 2012). So könnte eine als lax empfundene Vergabep Praxis von Arbeitgebersiegeln das Arbeitgeberimage des einzelnen Unternehmens insofern nivellieren, als dass neben dem eigenen Unternehmen auch solche ausgezeichnet werden, die über kein ausgeprägtes oder gar ein schlechteres Image bei potenziellen Bewerbern verfügen.

Neben den Erkenntnissen zu Arbeitgebersiegeln sind auch weitere Ergebnisse hinsichtlich der Forschung zur Arbeitgeberwahl bemerkenswert. So führt eine leistungsorientierte Vergütung zu einem geringeren Nutzen des Stellenangebotes und mindert folglich seine Wahlwahrscheinlichkeit. Eine solche Vergütungsart ist generell dadurch gekennzeichnet, dass hiermit einerseits ein höheres Einkommen erzielt werden kann. Gleichzeitig steigt damit jedoch auch das Vergütungsrisiko (TUSCHKE, 2011). Ein differenziertes Erklärungsmuster für diesen Befund bietet die Prospect Theorie von KAHNEMAN und TVERSKY (1979), der zufolge sich Risikopräferenzen in Abhängigkeit von der Erreichbarkeit von Zielen ändern können. Die Wahl einer Alternative wird dabei von dem subjektiven Wert ihrer Konsequenzen und der davon unabhängigen Gewichtung der Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmt. Hierbei werden die Verluste zugleich stärker gewichtet als damit korrespondierende Gewinne. Diese asymmetrische Bewertung wird innerhalb der Prospect Theorie mit dem ungleichen Erleben der Aversität von Verlusten gegenüber der Attraktivität von Gewinnen erklärt. Vor diesem theoretischen Hintergrund könnte das überwiegend risikoaverse Entscheidungsverhalten der Befragten dadurch erklärt werden, dass sie ein festes Gehalt ohne variable leistungsabhängige Bestandteile als eine vergleichsweise sichere Gewinnmöglichkeit beurteilen und sich deshalb eher für eine solche Vergütungsstruktur entscheiden (WISEMAN, GOMEZ-MEJIA und FUGATE, 2000).

3. *Unterliegt die subjektive Wichtigkeitsbeurteilung von Arbeitgebersiegeln interindividuellen Unterschieden, die auf den Berufsorientierungen potenzieller Bewerber beruhen?*

Gemäß dem Modell der Person-Organisation-Passung sollte ein Arbeitgebersiegel bei denjenigen Befragten zu einer höheren Wahlwahrscheinlichkeit führen, deren Berufsorientierungen mit den im Arbeitgebersiegel kommunizierten Werten kongruent sind. Aus den Ergebnissen geht allerdings hervor, dass die beiden Parameter der zugrunde liegenden Interaktionseffekte nicht signifikant von null verschieden sind und somit den Nutzen des Stellenangebotes nicht bedeutsam beeinflussen. Eine mögliche Erklärung für diesen Befund könnte darin liegen, dass die identifikationsstiftende Wirkung auf den dazugehörigen Logos nicht ausreichend transportiert wird und es hier somit einer Optimierung hinsichtlich ihrer visuellen Gestaltung und inhaltlichen Aussagekraft bedarf.

An anderer Stelle konnten die theoretischen Kernannahmen des Modells der Person-Organisation-Passung bestätigt werden. Dazu zählen die Interaktionseffekte aus der leistungsorientierten Vergütung und der Karriereorientierung, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben und der Freizeitorientierung sowie den Entwicklungs- und Aufstiegschancen und der Karriereorientierung. Die theoriekonformen Befunde liefern somit einen empirischen Beleg für eine explizite Berücksichtigung interindividueller Unterschiede bei der Analyse von entscheidungsrelevanten Attributen bei der Arbeitgeberwahl.

Einige Einschränkungen dieser Studie samt künftiger Forschungsfragen sind zu erwähnen. So fand hier eine branchenspezifische Betrachtung samt entsprechenden Fachrichtungen statt. In künftigen Studien wäre daher zu prüfen, ob vergleichbare Ergebnisse auch bei Studierenden anderer Fächergruppen vorzufinden sind. Darüber hinaus sollte der Frage nachgegangen werden, wie andere relevante Zielgruppen, wie beispielsweise berufserfahrene Bewerber, auf den Einsatz von Arbeitgebersiegeln reagieren. Eine weitere wichtige Limitation der vorliegenden Studie ist in dem hypothetischen Entscheidungsrahmen und damit der externen Validität zu sehen. Ursächlich für diesen experimentellen Kontext war das Bestreben, den Nutzenbeitrag der Arbeitsplatzmerkmale im Schätzmodell eindeutig zuzuordnen. Zu diesem Zwecke wurde eine möglichst standardisierte Präsentationsform erschaffen, um vom Einfluss anderweitiger, potenziell relevanter Einflussgrößen, wie beispielsweise von Pro-

dukten, Mitarbeiterfotos oder Ähnlichem, zu abstrahieren. Validierungsstudien zur DCA weisen zugleich auf einen hohen Übereinstimmungsgrad zwischen hypothetischen und realen Entscheidungen hin, der sich sogar für tendenziell sozial erwünschte Entscheidungssituationen, wie beispielsweise den Kauf ökologischer Lebensmittel, nachweisen lässt (AUSPURG und LIEBE, 2011).

Aufgrund des experimentellen Settings und der damit einhergehenden limitierten Anzahl unabhängiger Variablen, wurde in dieser Studie die Wirkung von zwei Arbeitgebersiegeln untersucht. Künftige Arbeiten könnten sich daher kritisch mit den zahlreichen am Markt bereits etablierten Auszeichnungen auseinandersetzen, um generalisierte Aussagen zu ihrer Wirkung zu erhalten. Schließlich könnte ein Forschungsziel darin liegen, einen ganzheitlichen Lösungsansatz bei der Verwendung von Arbeitgebersiegeln zu erreichen, indem die Interdependenzen aller beteiligten Akteure – der potenziellen Bewerber, Arbeitgeber sowie Anbieter – offengelegt werden.

Im Hinblick auf die personalstrategische Entscheidung über den Einsatz von Arbeitgebersiegeln lässt sich schlussfolgern, dass sich die Verwendung in ihrer jetzigen Form zumindest solange lohnt, wie potenzielle Bewerber sich damit nicht auskennen. Wenn es mittelständischen Unternehmen aus der Ernährungsindustrie nicht gelingt, ihre Bekanntheit und Attraktivität als Arbeitgeber mittels anderer Maßnahmen des Employer Brandings zu steigern, dann stellt die Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben bzw. Zertifizierungen eine zielgerichtete Möglichkeit dar, potenzielle Bewerber in der als decisiv geltenden frühen Rekrutierungsphase anzusprechen. Das dürfte sich insbesondere für solche Unternehmen auszahlen, die Stellenanzeigen als zentrales Kommunikationsmedium und damit als essenzielle Entscheidungsgrundlage für eine Bewerbung nutzen.

Zusammenfassend betrachtet deuten die Befunde zwar darauf hin, dass die beiden hier berücksichtigten Arbeitgebersiegel derzeit ihr Potenzial als verlässliche Signale der Arbeitgeberwahl nicht gänzlich auszuschöpfen vermögen. Allerdings ist der Effekt, dass Arbeitgebersiegel im Falle ihrer Bekanntheit keinen oder gar einen negativen Einfluss auf die Bewerbungsentscheidung haben, aufgrund der hier verwendeten Operationalisierung mit Vorsicht zu betrachten. Ließe er sich empirisch erhärten, wäre dies ein stichhaltiger Hinweis darauf, dass der von Unternehmen erwartete Nutzen einer Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben bzw. Zertifizierungen geringer ausfal-

len dürfte, als von den entsprechenden Anbietern dargestellt wird. Zudem wäre in diesem Fall ein kontinuierliches und damit recht kostenintensives Monitoring erforderlich, um ineffektive Personalmarketingmaßnahmen zu vermeiden.

Vor diesem Hintergrund wäre die Frage berechtigt, ob Arbeitgebersiegel generell ein sinnvolles Instrument des Personalmarketings sind. SCHERM und SÜSS (2010) weisen zugleich darauf hin, dass Arbeitgebersiegel neben einem ökonomischen auch einen legitimatorischen Nutzen innehaben können. Ein solcher Nutzenaspekt lässt sich organisationstheoretisch anhand des soziologischen Neoinstitutionalismus darstellen (vgl. DIMAGGIO und POWELL, 1983). Demzufolge unterliegt ihre steigende Verbreitungshäufigkeit nicht ausschließlich ökonomischen Aspekten, sondern stellt auch eine Reaktion auf die Erwartungen der Unternehmensumwelt dar. Die Wettbewerbsteilnahme könnte hierbei als ein Versuch der Unternehmen interpretiert werden, die in den letzten Jahren häufig geäußerte Kritik am geringen Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements abzumildern und der Forderung nach seiner größeren Effektivität nachzukommen. Extern geschieht dies durch eine öffentlichkeitswirksame Siegelvergabe und die entsprechende Veröffentlichung in den relevanten Kommunikationskanälen. Die damit einhergehende Botschaft lautet, dass man als Arbeitgeber die Anforderungen an die moderne Personalarbeit erfüllt. Die interne Legitimation erfolgt indes anhand der positiven Bewertung durch externe Anbieter, die einen vermeintlich unabhängigen Evaluationsnachweis über die Effektivität und Effizienz der Personalarbeit liefern. Betrachtet man diese Marktconstellation jedoch etwas genauer, so wird hieraus auch ein gewisses Risiko deutlich, da Unternehmen bei einer (Nicht-)Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben schnell als unmodern gelten können. Dabei handelt es sich um einen Umkehrschluss, der unter anderem auch anhand der hier erzielten Ergebnisse unzulässig ist.

## Literatur

- ALBERSMEIER, F. und A. SPILLER (2009): Das Ansehen der Fleischwirtschaft: Zur Bedeutung einer stufenübergreifenden Perspektive. In: Böhm, J. et al. (Hrsg.): Die Ernährungswirtschaft im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit. Eul, Lohmar-Köln: 273-297.
- AUSPURG, K. und U. LIEBE (2011): Choice-Experimente und die Messung von Handlungsentscheidungen in der Soziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 63 (2): 301-314.
- BACKHAUS, K., B. ERICHSON und R. WEIBER (2011): Fortgeschrittene multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung. Springer, Berlin u.a.
- BACKHAUS, K.B., B.A. STONE und K. HEINER (2002): Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. In: Business & Society 41 (3): 292-318.
- BRAND, A., B. LACHMANN und A. SCHUBERT (2015): Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel: Entwicklungspotenziale und Handlungsfelder. In: Langhoff, T. et al. (Hrsg.): Innovationskompetenz im demografischen Wandel. Springer Gabler, Wiesbaden: 47-60.
- BREAUGH, J.A. (2013): Employee recruitment. In: Annual Review of Psychology 64: 389-416.
- BUERKE, A. (2016): Nachhaltigkeit und Consumer Confusion am Point of Sale: Eine Untersuchung zum Kauf nachhaltiger Produkte im Lebensmitteleinzelhandel. Springer Gabler, Wiesbaden.
- BURMANN, C. und K. SCHAEFER (2005): Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung. Arbeitspapier des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.
- CABLE, D.M. und D.B. TURBAN (2003): The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. In: Journal of Applied Social Psychology 33 (11): 2244-2266.
- CHRZAN, K. und B. ORME (2000): An Overview and Comparison of Design Strategies for Choice-Based Conjoint Analysis. Sawtooth Software Research Paper Series. Sequiss.
- DEARMOND, S. und E.C. CRAWFORD (2011): Organization personality perceptions and attraction: The role of social identity consciousness. In: International Journal of Selection and Assessment 19 (4): 405-414.
- DIMAGGIO, P.J. und W.W. POWELL (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: American Sociological Review 48 (2): 147-160.
- DUERKSEN, G.J. (2012): Winning the War for Talent. In: International Food and Agribusiness Management Review 15 (Special Issue A): 13-17.
- FAZ (2016): Arbeitgebersiegel: Geschäfte mit dem schönen Schein. In: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/arbeitgebersiegel-geschaeft-mit-dem-schoenen-schein-14131557.html>, Abruf: 23.03.2016.
- HIGHHOUSE, S., E.E. THORNBURY und I.S. LITTLE (2007): Social Identity Functions of Attraction to Organizations. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 103 (1): 134-146.
- KAHNEMAN, D. und A. TVERSKY (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: Econometrica 47 (2): 263-291.
- KANNING, U.P., J. SCHMALBROCK und S. WILD (2009): Instrumente des Personalmarketings aus Sicht von Studierenden. In: Zeitschrift für Personalpsychologie 8 (3): 147-153.
- KIENBAUM (2008): Changes and Chances: HR Excellence, Diversity, Compliance – Ergebnisse der HR-Trendstudie. In: [http://www.resources.greatplacetowork.com/news/pdf/hr\\_trendstudie.pdf](http://www.resources.greatplacetowork.com/news/pdf/hr_trendstudie.pdf), Abruf: 15.01.2010.
- KIRCHGEORG, M. und J. MÜLLER (2011): Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und

- Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In: Stock-Homburg, R. und B. Wolff (Hrsg.): *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Springer Gabler, Wiesbaden: 63-81.
- KLEIN, M. (2006): Der faktorielle Survey: Conjoint- und Vignettenanalyse. In: Behnke, J. et al. (Hrsg.): *Methoden der Politikwissenschaft: Neuere qualitative und quantitative Analyseverfahren*. Nomos, Baden-Baden: 133-143.
- KOHLER, U. und F. KREUTER (2008): *Datenanalyse mit Stata: Allgemeine Konzepte der Datenanalyse und ihre praktische Anwendung*. Oldenbourg, München.
- KRISTOF, A.L. (1996): Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. In: *Personnel Psychology* 24 (1): 1-49.
- KUHA, J. (2004): AIC and BIC: Comparisons of Assumptions and Performance. In: *Sociological Methods & Research* 33 (2): 188-229.
- LEUNG, A. und S. CHATURVEDI (2011): Linking the fits, fitting the links: Connecting different types of PO fit to attitudinal outcomes. In: *Journal of Vocational Behavior* 79 (2): 391-402.
- LOHAUS, D. und C. RIETZ (2015): Arbeitgeberattraktivität: Der Stellenwert von Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 59 (2): 70-84.
- Louviere, J., D. Heuscher und J.D. Swait (2000): *Stated Choice Methods: Analysis and Application*. Cambridge University Press, Cambridge.
- MAIER, G.W., M. WASTIAN und L. VON ROSENSTIEL (2009): Der differenzielle Einfluss der Berufsorientierungen auf Berufserfolg und Arbeitsmotivation: Ergebnisse einer Längsschnittstudie über 6 Jahre. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 53 (3): 104-120.
- MCFADDEN, D. und K. TRAIN (2000): Mixed MNL Models of Discrete Response. In: *Journal of Applied Econometrics* 15 (5): 447-470.
- MOSER, K., R. GRABARKIEWICZ und G. FINKES (1999): Die Darstellung unternehmenskultureller Werte in visuellen Elementen von Stellenanzeigen. In: *Zeitschrift Führung und Organisation* 68 (1): 16-19.
- NAUNDORF, J. (2016): Kritische Analyse von Employer Awards im Kontext des Employer Branding. Rainer Hampp Verlag, Mering.
- NAUNDORF, J. und T. SPENGLER (2012): Notwendige Bedingungen für die Aussagekraft von Employer-Award-Ergebnissen. In: *Personal Quarterly* 64 (3): 28-33.
- NOLL, J. und M. WINKLER (2004): Gütesiegel und Vertrauen im E-Commerce. In: *Der Markt* 43 (1): 23-32.
- OTTO, C. und S. REMDISCH (2015): Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In: Hartmann, M. (Hrsg.): *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt: HR-Aufgaben optimal vernetzen*. Springer Gabler, Wiesbaden: 47-68.
- REISE, C., U. LIEBE und O. MUSSHOFF (2012): Präferenzen von Landwirten bei der Gestaltung von Substratliefverträgen für Biogasanlagen: Ein Choice-Experiment. In: *German Journal of Agricultural Economics* 61 (3): 162-177.
- RESICK, C.J., B.B. BALTES und C.W. SHANTZ (2007): Person-Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects With Job Fit and Conscientiousness. In: *Journal of Applied Psychology* 92 (5): 1446-1455.
- RIEDEL, H. und E. POHL (2016): *Berufseinstieg für Wirtschaftswissenschaftler*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- RYNES, S.L. (1991): Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call for New Research Directions. In: Dunnette, M.D. und L.M. Howe (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Davies-Black Pub, Palo Alto: 399-444.
- SAMMER, K. und R. WÜSTENHAGEN (2006): Der Einfluss von Öko-Labeling auf das Konsumentenverhalten: Ein Discrete Choice Experiment zum Kauf von Glühbirnen. In: Pfriem, R. et al. (Hrsg.): *Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden: 469-486.
- SCHERM, E. und S. SÜSS (2010): Personal-Awards: Legitimationsfassade, Mythos, Symbol? In: *Zeitschrift Führung und Organisation* 79 (4): 254-246.
- SCHMIDTKE, C. (2002): Signaling im Personalmarketing: Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolges. Hampp, München u.a.
- SCHULZE-EHLERS, B. (2015): Determinants of Job Search Success of German Agricultural Sciences Graduates. In: *Journal on Food System Dynamics* 6 (2): 81-98.
- SENG, A. und J. STARYSTACH (2010): *Studienergebnisse Der Befragung Zum Thema: Talentmanagement Im Mittelstand*. Arbeitspapier der Hochschule für Oekonomie & Management, Essen.
- SPENCE, M. (1973): Job Market Signaling. In: *Quarterly Journal of Economics* 87 (3): 355-374.
- SPENGLER, T. und J. MALMENDIER (2006): Job Choice Model to Measure Behavior in a Multi-stage Decision Process. In: From Data and Information Analysis to Knowledge Engineering. In: Spiliopoulou, R. et al. (Hrsg.): *From Data and Information Analysis to Knowledge Engineering*. Springer, Heidelberg: 582-589.
- SPIEGEL ONLINE (2011): Arbeitgeber-Wettbewerbe: Der Club der Gewinner. In: <http://www.spiegel.de/karriere/arbeitgeber-wettbewerbe-der-club-der-gewinner-a-782019-3.html>, Abruf: 24.08.2011.
- SPILLER, A. (2001): Gütezeichen oder Markenartikel? In: *Fleischwirtschaft* 81 (6): 47-50.
- TAVAKKOLI, R. (2009): Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikationen für Unternehmenskultur und Talent-Management. In: *Wirtschaftspsychologie* 11 (3): 32-41.
- TEMME, J. (2009): Discrete-Choice-Modelle. In: Albers, S. et al. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*. Springer Gabler, Wiesbaden: 299-314.
- TEUFER, S. (1999): Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl: Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei High Potentials. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- THEUVSEN, L., C. JANZE und M. HEYDER (2009): *Agribusiness in Deutschland 2009: Selbstbewusst in volatilen Wachstumsmärkten*. Ernst & Young, Hannover.
- TROST, A. (2012): *Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Springer, Berlin u.a.
- TURBAN, D.B. (2001): Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. In: *Journal of Vocational Behavior* 58 (2): 293-312.

- TUSCHKE, A. (2011): Führungskräftevergütung. In: Stock-Homburg, R. und B. Wolff (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden: 241-255.
- UGGERSLEV, K.L., N.E. FASSINA und D. KRAICHY (2012): Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. In: Personnel Psychology 65 (3): 597-660.
- VÖLCKNER, F., H. SATTLER und T. TEICHERT (2008): Wahlbasierte Verfahren der Conjoint Analyse. In: Herrmann, A. et al. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele. Gabler, Wiesbaden: 689-711.
- VON WALTER, B., S. HENKEL und W. HEIDIG (2011): Mitarbeiterassoziationen als Treiber der Arbeitgeberattraktivität. In: Tomczak, T. (Hrsg.): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Gabler, Wiesbaden: 295-315.
- WISEMAN, R.M., L.R. GOMEZ-MEJIA und M. FUGATE (2000): Rethinking Compensation Risk. In: Rynes, S.L. und B.A. Gerhart (Hrsg.): Compensation in Organizations: Current Research and Practice. Jossey-Bass, San Francisco: 311-347.
- ZUKUNFTSINSTITUT (2013): Fair – Von der Nische zum Mainstream. In: [http://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Auftragsstudien/Fair\\_Trendstudie\\_web.pdf](http://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/Fair_Trendstudie_web.pdf), Abruf: 10.02.2015.

Kontaktautorin:

**DR. MARINA ABRAMOVSKIJ**

Hochschule Osnabrück

Oldenburger Landstr. 62, 49090 Osnabrück

E-Mail: [mabramov@uni-osnabrueck.de](mailto:mabramov@uni-osnabrueck.de)