



Universität zu Köln

Institut für Versicherungswissenschaft

Abteilung A: Versicherungswirtschaft

***Attraktivität von Versicherungsunternehmen als
Arbeitgeber für Hochschulabsolventen***

Thomas Daniel

Katharina Rakoschek

Pia Zanella

Mitteilung 4/2001

Attraktivität von Versicherungsunternehmen als Arbeitgeber für Hochschulabsolventen ¹

1	Einleitung	4
1.1	Problemstellung	4
1.2	Vorgehensweise.....	4
1.2.1	Modellierung	4
1.2.2	Empirische Untersuchung.....	5
2	Ausgewählte Aspekte des Personalmarketing und der Verhaltenspsychologie	6
2.1	Konzept des Personalmarketing.....	6
2.1.1	Definition.....	6
2.1.2	Gründe für Personalmarketing.....	6
2.1.3	Marketingorientierung als Grundprinzip des Personalmarketing	7
2.1.4	Instrumente der Personalpolitik	8
2.2	Verhaltenspsychologische Grundlagen	9
2.2.1	Wahrnehmung.....	9
2.2.2	Einstellung	10
2.2.3	SOR-Modell nach <i>Howard</i> und <i>Sheth</i> (1969)	13
3	Prozeß der Arbeitsplatzwahl	14
3.1	Phase I: Low Involvement-Phase.....	15
3.1.1	Ausgangspunkt.....	15
3.1.2	Kommunikationsform	16
3.1.3	Psychologischer Filter.....	16
3.1.4	Unternehmensimage.....	17
3.2	Phase II: Bildung von Arbeitgeberpräferenzen	19
3.2.1	Ausgangspunkt, Kommunikationsform	19
3.2.2	Psychologischer Filter.....	20
3.2.3	Arbeitgeberimage	20
3.2.4	Arbeitgeberpräferenzbildung.....	23
3.3	Phase III: Critical Contact Phase.....	24
3.3.1	Bewerbung	24
3.3.2	Vorstellungsgespräch.....	25
3.3.3	Vertragsabschluß	25

¹ Überarbeitete Seminararbeit im Rahmen des Versicherungswissenschaftlichen Hauptseminars im Sommersemester 2001 am Seminar für Versicherungslehre in Zusammenarbeit mit der ERGO Versicherungsgruppe.

4	Empirische Untersuchung	26
4.1	Bisherige Empirien zur Imagebildung	26
4.2	Gestaltung des Fragebogens	27
4.3	Wahl des Meßverfahrens	28
4.4	Durchführung der Befragung	29
4.5	Ausgewählte Ergebnisse der empirischen Untersuchung	29
5	Gestaltungsempfehlungen	35
6	Anhang	36
7	Literaturverzeichnis	52

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Versicherungsbranche befindet sich auf Wachstumskurs. Gemäß den Angaben des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV) betrug das Beitragsaufkommen im Jahr 2000 255,4 Milliarden DM. Das entspricht einer Beitragseinzahlung je Einwohner von ca. 2.425,- DM. Insgesamt waren mehr als 693.000 Menschen haupt- und nebenberuflich in der Versicherungswirtschaft tätig. Obwohl in den Jahren 1993 bis 1998 ein Rückgang der Beschäftigtenzahl aufgrund von Wettbewerbs- und Rationalisierungszwängen um 7,8 Prozent zu beobachten war, stieg die Zahl der Angestellten seit der Wiedervereinigung um insgesamt knapp 10 Prozent.² Außerdem konnte der Bildungsstand der Mitarbeiter seit der Wiedervereinigung erheblich verbessert werden. Betrug der Anteil der Mitarbeiter mit Abitur, Fachhochschulabschluß oder Hochschulabschluß 1989 noch 24,6 Prozent, so sind es heute bereits 36,1 Prozent. Die Zahl der Hochschulabsolventen stieg von 7.900 im Jahr 1980 auf 24.700 Anfang 2000 an.³

Dieser Anstieg kann zum einen mit der gestiegenen Zahl von Abiturienten und damit Hochschulabsolventen begründet werden, zum anderen aber auch mit den gestiegenen Anforderungen an die Mitarbeiter. Aufgrund der Internationalisierung des Versicherungsgeschäfts, der gestiegenen Komplexität der Versicherungsprodukte und des immer stärkeren Wettbewerbs zwischen den Versicherungsunternehmen, müssen sich die Versicherungsunternehmen um qualifizierten Nachwuchs bemühen, um ihren Erfolg zu gewährleisten. Das Interesse der Branche an qualifizierten Mitarbeitern ist der Ausgangspunkt für diese Studie. Ziel ist es, die Attraktivität eines Versicherungsunternehmens als potentiellen Arbeitgeber für einen Hochschulabsolventen der Wirtschaftswissenschaften zu untersuchen.

1.2 Vorgehensweise

Zunächst werden die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Anschließend wird auf Basis dieser Grundlagen eine Befragung zur Attraktivität der Versicherungsbranche als Arbeitgeber mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt.

1.2.1 Modellierung

Im ersten Teil der theoretischen Grundlagen gehen wir auf das Konzept des Personalmarketing ein. Wir definieren, was unter Personalmarketing zu verstehen ist und vertie-

² Vgl. Jahrbuch 2000; Die deutsche Versicherungswirtschaft, S. 133.

³ Vgl. Jahrbuch 2000; Die deutsche Versicherungswirtschaft, S. 134.

fen anschließend die Aspekte des externen Personalmarketing. Zunächst wird die Bedeutung der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter für ein Unternehmen begründet. Es wird gezeigt, wie die aus dem Produktmarketing bekannten Grundprinzipien und Konzepte auf die Personalarbeit übertragen werden können. Es werden jedoch auch die Unterschiede zum Produktmarketing aufgezeigt. Abschließend werden die taktischen Instrumente der Personalpolitik dargestellt, dazu gehören: die Leistungs politik, die Kommunikationspolitik und die Entgelt politik. Die aus der Sicht der Hochschulabsolventen optimale Ausgestaltung der einzelnen Instrumente soll durch die Befragung deutlich werden.

Um ein sinnvolles Personalmarketing betreiben zu können, ist es bedeutsam, die Wirksamkeit der einzelnen personalpolitischen Maßnahmen zu kennen. Daher sollen im zweiten Teil der theoretischen Grundlagen die Aspekte verdeutlicht werden, die einen Einfluß auf das Verhalten der Arbeitsplatzsuchenden haben. Dazu zählt neben der Wahrnehmung, die für die Informationsaufnahme und –verarbeitung verantwortlich ist, auch die Einstellung, welche die innere Bereitschaft eines Individuums widerspiegelt, sich gegenüber einem Einstellungsgegenstand positiv oder negativ zu verhalten. Um die Einstellung der Hochschulabsolventen gegenüber der Versicherungsbranche in der empirischen Untersuchung auswerten zu können, wird das Konzept zur Einstellungsmessung von Trommsdorff erläutert.

Den Abschluß der verhaltenspsychologischen Grundlagen bildet das SOR – Modell von Howard und Sheth. Dieses Totalmodell zur Darstellung des Kaufentscheidungsprozesses von Konsumenten kann man auf den Prozeß der Arbeitsplatzwahl übertragen, um so das Verhalten der Arbeitsplatzsuchenden erklären zu können. Der Prozeß der Arbeitsplatzwahl soll durch das Phasenmodell von Süß idealtypisch systematisiert werden. Es werden drei Phasen des Entscheidungsprozesses unterschieden. In der Low Involvement-Phase (Phase I) ist das Individuum noch nicht an einem Arbeitsplatz und Informationen darüber interessiert. In Phase II werden durch Informationsaufnahme und -verarbeitung über potentielle Arbeitgeber spezifische Arbeitgeberimages und daraus resultierende Arbeitgeberpräferenzen gebildet. Die Critical Contact-Phase (Phase III) stellt den direkten Kontakt zwischen Arbeitsplatzsuchenden und Arbeitgeber von der Bewerbung über das Vorstellungsgespräch bis hin zum Vertragsabschluß dar.

1.2.2 Empirische Untersuchung

Auf der Basis der theoretischen Grundlagen wird ein Fragebogen erstellt, um die Einstellung der Studenten gegenüber der Versicherungsbranche als potentiellen Arbeitge-

ber zu messen. Dabei wird gesondert auf die Einstellung der High Potentials, der Befragten mit positivem Branchenimage und der Personen mit hohem Involvement eingegangen. Außerdem soll das Branchenimage der Versicherungswirtschaft durch die Befragung abgebildet werden. Schließlich soll erfragt werden, wie die Instrumente des Personalmarketing aus der Sicht der Studenten idealerweise ausgestaltet sein sollten. Diese Versuchsreihe soll außerdem den Auftakt für eine geplante große deutschlandweite empirische Untersuchung darstellen.

2 Ausgewählte Aspekte des Personalmarketing und der Verhaltenspsychologie

2.1 Konzept des Personalmarketing

2.1.1 Definition

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Definitionen zum Personalmarketing. In älteren Definitionen wird häufig eine engere Sichtweise des Personalmarketing bevorzugt. Danach versteht man unter Personalmarketing alle Maßnahmen, die zur Gewinnung neuer, also externer Mitarbeiter dienen (= externes Personalmarketing).⁴ In neueren Definitionen findet man hingegen eine Erweiterung des Begriffs Personalmarketing auch auf diejenigen Maßnahmen, die dazu dienen, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und zu motivieren (= internes Personalmarketing).⁵ Gemeinsam ist beiden Sichtweisen die aus dem Marketing übernommene Orientierung der Personalpolitik an den Bedürfnissen der zukünftigen und aktuellen Mitarbeiter. Dazu werden die Konzepte und Instrumente des Absatzmarketing auf die Bearbeitung interner und externer Arbeitsmärkte übertragen.⁶ In dieser Studie befassen wir uns ausschließlich mit den Aspekten des externen Personalmarketing, das heißt, mit der Gewinnung von Hochschulabsolventen für ein Versicherungsunternehmen.

2.1.2 Gründe für Personalmarketing

Die Relevanz des Personalmarketing für ein Unternehmen wird ersichtlich, wenn man folgende langfristige Trends beobachtet. Durch die Globalisierung verändern sich die Marktbedingungen immer schneller. Der Erfolg eines Unternehmens hängt entscheidend davon ab, wie schnell es auf die veränderten Umweltbedingungen reagieren kann. Dafür ist die Gewinnung flexibler, hochqualifizierter, kreativer und motivierter

⁴ Vgl. Teufer 1999, S. 8.

⁵ Vgl. Simon u.a.1995, S. 13.

⁶ Vgl. Strutz 1993, S. 164.

Mitarbeiter nötig.⁷ Der Anteil der Dienstleistungen am Bruttosozialprodukt gerade in hochentwickelten Volkswirtschaften steigt ständig. Da bei einer Dienstleistung das Produkt nicht von dem Mitarbeiter getrennt werden kann, hängt der Nutzen einer Dienstleistung für den Kunden entscheidend von der Qualifikation des Mitarbeiters ab.⁸ Es gibt trotz der hohen Arbeitslosigkeit in Deutschland einen Fach- und Führungskräfte-mangel. Dieser wird sich aufgrund der demographischen Entwicklung noch verschärfen.⁹

Ein anderer Grund für die Orientierung der Personalpolitik an den Bedürfnissen der Mitarbeiter resultiert aus einem festzustellenden Wertewandel. Das Werte- und Selbstbewußtsein gerader junger Menschen verändert sich im Hinblick auf den Beruf.¹⁰ Sie fordern größere Entfaltungs- und Selbstbestimmungsfreiräume durch frühzeitige Übernahme von Verantwortung im Unternehmen. Außerdem ist eine Veränderung des Stellenwertes der Arbeit in der Lebensplanung junger Menschen zu beobachten. Ziel ist es, einen Ausgleich zwischen den Anforderungen der Arbeitswelt und den Lebensentwürfen und Zielen der Mitarbeiter zu finden.¹¹ Das Personalmarketing trägt entscheidend dazu bei, ob genügend qualifizierte Mitarbeiter gewonnen werden können, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

2.1.3 Marketingorientierung als Grundprinzip des Personalmarketing

Im Personalmarketing wird versucht, die Grundprinzipien des Produktmarketing auf die Personalarbeit anzuwenden. Im Vordergrund steht, wie im Produktmarketing, die Orientierung an den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden, sprich der Mitarbeiter. Es existieren jedoch auch folgende Unterschiede zum Produktmarketing :

- Die Preisbildung (Lohn oder Gehalt) ist im Gegensatz zu Gütermärkten durch Tarifverträge und Gesetze eingeschränkt.
- Die Auswirkungen der Arbeitsplatzwahl sind für die Mitarbeiter in persönlicher, sozialer und ökonomischer Hinsicht bedeutender als beim Kauf eines Produktes.
- Die Transparenz ist auf Gütermärkten deutlich höher als auf Arbeitsmärkten.¹²

Das Personalmarketing läßt sich, wie das Produktmarketing, in strategisches und taktisches Marketing unterteilen. Beim strategischen Personalmarketing geht es um die

⁷ Vgl. Süß 1996, S. 26.

⁸ Vgl. Simon u.a.1995, S. 9.

⁹ Vgl. Strutz 1993, S. 3 f.

¹⁰ Vgl. Freimuth 1990, S. 314 ff.

⁹ Vgl. Strutz 1993, S. 3

¹⁰ Vgl. Teufer 1999, S. 11.

Arbeitsmarktsegmentierung, die Zielgruppenauswahl und um die Positionierung des Unternehmens am Arbeitsmarkt. Das taktische Personalmarketing dient zur Umsetzung der Personalmarketingstrategie durch die Gestaltung der Leistungs-, Kommunikations- und Entgeltspolitik, also der Instrumente des Personalmarketing.¹³

2.1.4 Instrumente der Personalpolitik

Leistungspolitik

Die Leistungspolitik muß so gestaltet werden, daß das Arbeitsplatzangebot sowohl den Anforderungen im Unternehmen als auch den Anforderungen der Mitarbeiter gerecht wird. In erster Linie werden die Inhalte eines Arbeitsplatzangebotes durch die Einordnung der Stelle in die Unternehmensorganisation bestimmt. Bei der Ausgestaltung kann man sich jedoch oft an den Forderungen nach „mehr Eigenverantwortung“, „moderner Unternehmensführung“ oder „Aufstiegs- und Karrierechancen“ orientieren. Dies ist jedoch auch Aufgabe des Managements, da die Personalabteilung oftmals nur eingeschränkten Einfluß auf die Gestaltung und organisatorische Einbindung einer Stelle hat.¹⁴ Ein Beispiel der Leistungspolitik sind individuell auf den Hochschulabsolventen zugeschnittene Traineeprogramme.

Kommunikationspolitik

Es gibt zwei Formen der Kommunikationspolitik, die unpersönliche und die persönliche Kommunikation. Unpersönliche Kommunikation findet beispielsweise in Form von Stellenanzeigen und Personalimagerwerbung statt. Persönliche Kommunikation zeigt sich im Rahmen von Fachvorträgen an der Universität, durch Besuch von Hochschulkontaktmessen oder durch die Vergabe von Diplomarbeiten und Praktika. Entscheidend für die Kommunikationspolitik ist es, das Informationsverhalten und die nachgefragten Informationsinhalte genau zu kennen. Es ist zu beobachten, daß die Form der persönlichen Kommunikation aus der Sicht der Absolventen zu gering ausfällt, da sie an Informationen interessiert sind, die über die Inhalte von beispielsweise Stellenanzeigen hinausgehen.¹⁵

Entgeltspolitik

Die Entgeltspolitik beinhaltet zwei Hauptelemente, die Gehaltshöhe und die Gehaltsstruktur. Bei der Festlegung der Gehaltshöhe muß man die Relation zur Gehaltshöhe, die Konkurrenzunternehmen anbieten, und die Relation zur Gehaltshöhe der gegen-

¹³ Vgl. Simon u.a.1995, S. 14.

¹⁴ Vgl. Simon u.a.1995, S. 161 ff.

¹⁵ Vgl. Simon u.a.1995, S. 165 ff.

wärtigen Mitarbeiter im Unternehmen beachten. Bei der Gehaltsstruktur geht es um Aspekte wie:

- Festeinkommen
- variable Gehaltsanteile
- freiwillige Sozialleistungen.¹⁶

Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Instrumente ist mitbestimmend für die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber. Deshalb soll durch die empirische Untersuchung die optimale Ausgestaltung aus Sicht der Hochschulabsolventen erfragt werden. Im nächsten Schritt werden vorab notwendige Grundlagen der Verhaltenspsychologie vorgestellt, die für das Verständnis der Imagebildung unablässig sind.

2.2 Verhaltenspsychologische Grundlagen

2.2.1 Wahrnehmung

Wahrnehmung läßt sich als ein kognitiver Prozeß verstehen. Zu Anfang steht die Informationsaufnahme, es folgen Informationsselektion und –organisation. Abschließend erfahren die aufgenommenen Informationen eine Interpretation durch das Individuum.¹⁷ Wesentliche Faktoren der prozessualen Informationsgewinnung und –verarbeitung sind die drei Kriterien *Subjektivität*, *Selektivität* und *Aktivität*.¹⁸

Jedes Individuum lebt in einer *subjektiv* wahrgenommenen Welt, so daß wahrgenommene Sachverhalte von objektiv gleichen Sachverhalten mehr oder weniger abweichen. Dies führt folglich nicht nur zu einer Differenz zwischen objektivem und subjektivem Tatbestand, sondern auch zwischen den persönlichen Wahrnehmungen verschiedener Individuen. Daß das Speichern von Informationen nicht in objektiv korrekter Form geschieht, hat mehrere Gründe. Neben einer qualitativen Unvollkommenheit der menschlichen Sinnesorgane sind die begrenzte Verarbeitungskapazität des Kurzzeitspeichers sowie die momentane Emotionalisierung und Einstellung für eine unzureichend objektive Abbildung eines Sachverhaltes verantwortlich. Aufgrund der begrenzten Kurzzeitspeicherkapazität können nicht alle Informationen aufgenommen werden. Passen bestimmte Informationen nicht zu bestehenden Einstellungen, werden diese zur Vermeidung von Dissonanzen¹⁹ aussortiert.²⁰

¹⁶ Vgl. Simon u.a.1995, S. 198 ff.

¹⁷ Vgl. Bänsch 1998, S. 71; vgl. Meffert 1998, S. 109.

¹⁸ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1996, S. 266 ff.

¹⁹ Der Begriff Dissonanz läßt sich laut Fremdwörterbuch definieren als Störung bzw. Mißklang in einem sonst harmonischen Ablauf.

²⁰ Vgl. Bänsch 1998, S. 71.

Ohne die *Selektion* bestimmter Informationen aus der Vielzahl vorhandener Reize wäre das Informationsverarbeitungssystem schnell an die Grenzen seiner Aufnahmekapazität gelangt. Um diese Überlastung des Systems zu vermeiden, bedient sich das Individuum einer Reihe reaktiver Maßnahmen, um die Reizaufnahme quantitativ zu steuern. Die Notwendigkeit eines *aktiven* Zustandes bei der Aufnahme und Verarbeitung von Reizen ist unumstritten. „Ohne Aktivierung erfolgt keine Wahrnehmung“²¹. Je höher das Involvement der betreffenden Person, desto höher die Informationswahrnehmung, die sich bis zur aktiven Informationssuche ausdehnen kann. Die in Stellenanzeigen oder Personalimageanzeigen enthaltenen Informationen und Reize werden von einem Arbeitssuchenden aufgrund seines höheren Involvement mit höherer Wahrscheinlichkeit wahrgenommen als von einer in festem, zufriedenstellendem Arbeitsverhältnis stehenden Person.

2.2.2 Einstellung

Das kognitive Gebilde Einstellung läßt sich definieren als innere Bereitschaften eines Individuums, sich gegenüber dem Einstellungsgegenstand positiv oder negativ zu verhalten.²² Neben Konsumgütern, Dienstleistungen, Unternehmen (als Arbeitgeber oder als Produzenten) gibt es eine Vielzahl von Objekten, auf die sich eine Einstellung beziehen kann. So ist alles in Bezug zu setzen, „was physisch oder psychisch existiert“²³. Einstellungen sind nicht angeboren, vielmehr werden sie mittels Lernen generiert.²⁴ Kommunikation mit anderen Personen, Erfahrungssammlung durch Verhalten prägen in hohem Maß das Einstellungsgefüge. Werte, Normen, die in einer Gesellschaft vermittelt werden, haben zusätzlichen Einfluß auf die Einstellungsbildung. Die Menge der Einstellungen, die ein Individuum in sich trägt, sind nicht unabhängig voneinander abgespeichert, sondern bilden zusammen ein System von Einstellungen, welche in verträglicher, abhängiger Beziehung zueinander stehen. So hat die Änderung einer Einstellung direkte Auswirkungen auf abhängige Einstellungen. Je nach Situation wird eine entsprechende Einstellung abgerufen. Diese Reaktion beruht auf der Nützlichkeitsfunktion der Einstellung.²⁵ Das Verhalten, das in einer entsprechenden Situation vom Individuum verlangt wird, kann mit Hilfe der zugeschnittenen, abgespeicherten Einstellung schnell und einfach abgerufen werden. Weiterhin hat die Einstellungsbildung, die – wie oben erläutert – von sozialen Normen und Werten geprägt ist, eine

²¹ Meffert 1998, S. 109.

²² Vgl. Hoyos 1980, S. 121.

²³ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 168.

²⁴ Vgl. Meffert 1998, S. 113 f.; vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 168 f.

²⁵ Vgl. Trommsdorff 1998, S. 143.

Selbstdarstellungsfunktion.²⁶ Kommunizierte Einstellungen, sprich Meinungen, dienen zur Selbstdarstellung des Individuums.

Nach der Drei-Komponenten-Theorie²⁷ sind Einstellungen aus drei Bestandteilen zusammengesetzt: Neben einer affektiven Komponente, in der sich die Gefühle, Emotionen der Person zum Bezugsobjekt widerspiegeln, fließt die kognitive Komponente, die das subjektive Wissen über das Einstellungsobjekt umfaßt, und die konative Komponente, welche die Verhaltenstendenz des Individuums bezüglich des Objektes gemäß seiner Einstellung birgt, in das Einstellungskonstrukt gleichermaßen ein. Die Einstellung setzt sich also aus Gefühlen, Wissen und Verhalten zum Einstellungsgegenstand zusammen.

Beleuchtet man nun eingehender die Verhaltenskomponente, stößt man in der Literatur auf die Einstellungs-Verhaltens-Hypothese (kurz: E-V-Hypothese). Sie besagt, daß die Einstellung verhaltenssteuernd wirkt. „Einstellungen bestimmen das Verhalten“.²⁸ Ein Hochschulabsolvent, der eine äußerst positive Einstellung zu einem Unternehmen hat, könnte durchaus dieses Unternehmen als potentiellen Arbeitgeber wählen. Trotz vieler Studien und Forschungen bleibt die E-V-Hypothese umstritten. So ist erwiesen, daß sich „einzelne, spezifische Verhaltensweisen durch Einstellungswerte nicht vorhersagen lassen“²⁹. Nach *Kroeber-Riel/Weinberg* bestimmt nicht nur die Einstellung das Verhalten sondern nachweislich auch das Verhalten die Einstellung.³⁰ Abschließend bleibt jedoch festzuhalten, daß Einstellungen Verhaltenstendenzen besitzen, Schlüsse auf Verhaltensmuster jedoch nicht konsequent gezogen werden können. Das Verhalten wird nicht ausschließlich von der Einstellung zum Objekt beeinflusst, sondern auch durch eine Reihe verschiedenartiger Umweltdeterminanten, wie z. B. situative und soziale Einflußfaktoren.

Da erlernte und abgespeicherte Einstellungsgebilde menschliches Verhalten mehr oder weniger bestimmen, ist es naheliegend, Einstellungen in ihren Ausrichtung (negativ, positiv) zu messen, um Rückschlüsse auf das individuelle Entscheidungsverhalten ziehen zu können. Unter zahlreichen Modellen zur Einstellungsmessung gehört das Konzept von *Trommsdorff* zu den bekanntesten. Dieses Modell zur multidimensionalen Messung von Einstellungen bedient sich der Aussage, daß sich das Individuum bei seiner Entscheidung für bestimmte Produkte, Dienstleistungen oder auch für einen Arbeitsplatz an einem Idealbild orientiert.³¹

²⁶ Vgl. Trommsdorff 1998, S. 143.

²⁷ Vgl. Meffert 1998, S. 114; vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 169.

²⁸ Kroeber-Riel/Weinberg 1996, S. 170.

²⁹ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 169.

³⁰ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1996, S. 172 ff.

³¹ Meffert 1998, S. 117 f.

Das Bezugsobjekt (Arbeitsplatz bei Unternehmen XY) wird in eine Vielzahl von Merkmalen zerlegt (Gehalt, Fortbildungsmöglichkeit, Auslandsaufenthalt etc.). Nun werden systematisch die Ausprägungen aller Merkmale des Arbeitsplatzes bei Unternehmen XY, als auch die Ausprägungen dieser Merkmale beim Idealbild ermittelt. Sind die Ausprägungen der Merkmale von Idealbild und Unternehmen XY bekannt, werden die Real- und Idealausprägungen eines jeden Merkmals zu einer Differenz zusammengefaßt und diese Differenzen über die Anzahl der Merkmale summiert. Je kleiner nun die Differenz zwischen Real- und Idealeindruck, desto positiver ist die Einstellung des Individuums zum betreffenden Bezugsobjekt.

$$E_{ij} = \sum_{k=1}^W |B_{ijk} - I_{ik}|$$

mit:

E_{ij} = Einstellung der Person i zu Objekt j ,

B_{ijk} = Realeindruck des k -ten Merkmals beim Objekt j durch Person i ,

I_{ik} = Idealbild, das Person i vom k -ten Merkmal derartiger Objekte hat,

$B_{ijk} - I_{ik}$ = Eindruckswert,

W = Zahl der relevanten Merkmale.

Abb.1: Modell zur Einstellungsmessung nach Trommsdorff³²

Der Arbeitsplatz bei Unternehmen XY, zerlegt in seine Merkmale Gehalt, Fortbildungsmöglichkeiten und Auslandseinsatz stimmt bei kleiner Differenz der Merkmalsausprägungen nahezu mit dem Idealarbeitsplatz überein. Der Befragte hat eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen XY als Arbeitgeber. Es wird deutlich, daß der Einstellungstheorie eine bedeutende Rolle bei der Interpretation von Verhaltensentscheidungen zugeschrieben wird. Mit Hilfe der multidimensionalen Einstellungsmessung läßt sich die Struktur von Einstellungen messen.³³ Wie es aber zu der gemessenen Einstellung kommt, welche affektiven und kognitiven Prozesse zu einer bestimmten Ausrichtung der Einstellung zu einem Bezugsobjekt führen, kann nicht isoliert dargestellt, analysiert und gemessen werden. Im folgenden soll daher eine Konzeption vorgestellt werden, welche als Totalmodell auf verhaltenstheoretischer Ebene den gesamten Prozess der Entscheidungsgenerierung, von der ersten Reizaufnahme bis hin zur Reaktion, erklärt.

³² Meffert 1998, S. 117; vgl. Trommsdorff 1998, S. 147 f.

³³ Trommsdorff 1998, S. 148.

2.2.3 SOR-Modell nach *Howard* und *Sheth* (1969)

Um das Verhalten von Konsumenten entschlüsseln und rekonstruieren zu können, wurde das Erklärungsmodell von *Howard* und *Sheth* Ende der sechziger Jahre entwickelt. Gezielt wird hierbei der Fokus auf die psychischen Vorgänge gerichtet. Empirisch meßbare Inputvariablen, sogenannte **Stimuli**, werden im **Organismus** mit Hilfe von Wahrnehmungs- und Lernkonstrukten zu ebenfalls beobachtbaren Outputvariablen, **Reaktionen**, transformiert. Folglich bilden die miteinander verbundenen hypothetischen Konstrukte den Kern dieses Totalmodells.³⁴ Durch die Darstellung des vollständigen Prozesses zeigt das SOR-Modell alle Interdependenzen zwischen den Konstrukten innerhalb des Organismus auf. Daher ist diese Konzeption geprägt von hoher Komplexität, wahrt jedoch notwendige Transparenz.

Für die vorliegende Studie ist diese Konzeption von großem Wert. Belegt man nun die SOR-Konstruktion mit dem Prozeß der Arbeitsplatzwahl, so wird die Ähnlichkeit zwischen den Prozessen Kaufverhalten von Konsumenten und Arbeitsplatzwahl von Hochschulabsolventen deutlich. Verschiedene Kommunikationsträger, wie TV-Spot, Personalimage-Anzeige in Printmedien oder auch Unternehmensmitarbeiter, übermitteln dem potentiellen Arbeitnehmer Informationen über das Unternehmen. Diese nahezu realitätsnahen Informationen bilden somit die **Stimuli**, die auf den Arbeitssuchenden einwirken. Im Hochschulabsolventen als **Organismus** spielen sich zuerst die Prozesse der Informationsaufnahme und –verarbeitung ab. Anschließend werden Unternehmens- und Arbeitgeberimage gebildet. Bewerbung und Unternehmenseintritt stellen abschließend die **Reaktion** dar.³⁵

Im folgenden Kapitel wird der Prozeß der Arbeitsplatzwahl, aufgeteilt in drei Phasen, eingehend erläutert. Die ersten beiden Phasen, Unternehmensimage- und Arbeitgeberimagebildung, finden im Organismus als Bewußtseinsvorgänge des Hochschulabsolventen statt. Die dritte Phase, die Kontaktaufnahme des Bewerbers mit dem Unternehmen, stellt in Anlehnung an das SOR-Modell die Reaktion dar. Dabei sind gerade die ersten beiden Phasen von großer Bedeutung für die empirische Erhebung. Man gewinnt theoretische Einblicke in die Imageentstehung bezogen auf Branche oder auf Unternehmen.

³⁴ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 199.

³⁵ Vgl. Süß 1996, S. 46 f.

3 Prozeß der Arbeitsplatzwahl

Die Arbeitsplatzwahl kann als ein Prozeß interpretiert werden, denn die Entscheidung findet in mehreren aufeinanderfolgenden Entscheidungsakten statt. Das Phasenmodell der Arbeitsplatzwahl von Süß besteht aus drei Phasen (vgl. Abb. 3). Die erste Low Involvement-Phase ist durch die Unternehmensimagebildung charakterisiert. Hierbei sind das Branchen- und Produktimage signifikant. In der zweiten Phase dieses Modells bildet das Individuum in der Rolle des Stellensuchenden Arbeitgeberpräferenzen. In diesem Zusammenhang soll ein Blick auf das Arbeitgeberimage geworfen werden. Schließlich kommt es in der dritten Phase, der Critical Contact-Phase, zu einer Bewerbung bei Arbeitgebern, gefolgt vom Unternehmenseintritt.³⁶

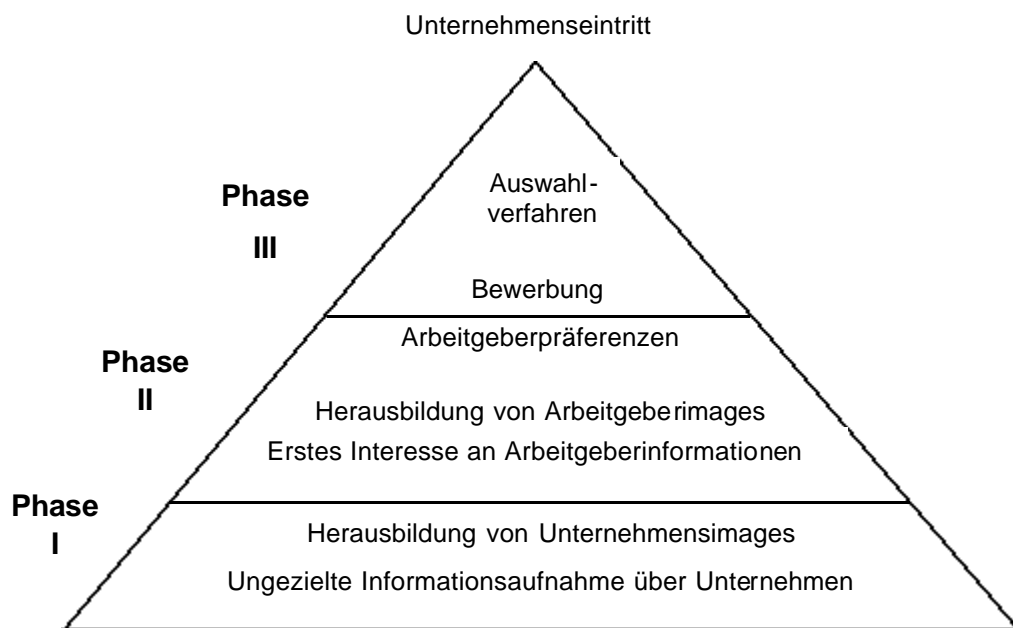


Abb. 2: Phasen der Arbeitsplatzwahl³⁷

³⁶ Vgl. Süß 1996, S. 73 f.

³⁷ Vgl. Süß 1996, S. 79.

3.1 Phase I: Low Involvement-Phase

Phase I des Modells der Arbeitsplatzwahl wird charakterisiert durch die Unternehmensimagebildung. Diese vollzieht sich in vier Schritten:

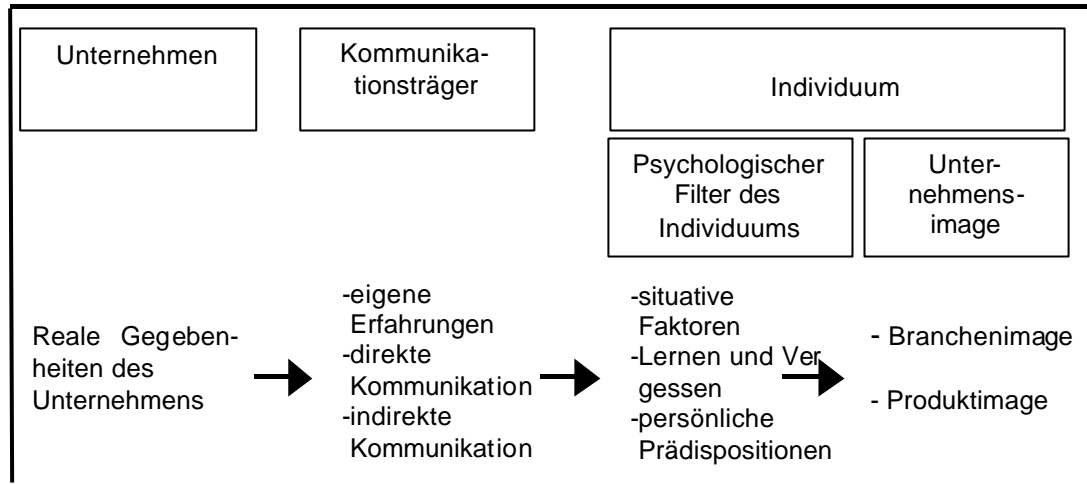


Abb. 3: Unternehmensimagebildung in der Low Involvement-Phase³⁸

3.1.1 Ausgangspunkt

Zunächst werden als Ausgangspunkt die realen Gegebenheiten eines Unternehmens betrachtet, wobei der Zeitpunkt des Phasenbeginns undefiniert ist. Das Individuum nimmt schon sehr früh durch sein in der Regel passives Verhalten zufällige Informationen über ein Unternehmen auf. Dies geschieht in der Rolle eines Studenten durch Freunde, Medien oder Produktwahlentscheidungen (in der Rolle eines Konsumenten). Das Informationsinteresse ist zu diesem Zeitpunkt jedoch auf keinen speziellen Fokus gerichtet, d. h. der Student hat noch kein Interesse an einem Arbeitsplatz. Das Niveau der Informationsaufnahme und -verarbeitungsbereitschaft (= Involvement) ist sehr gering. Trotz dieser latenten Informationsbereitschaft haben diese früh gesammelten Informationen und ihre Verarbeitung Auswirkungen auf die spätere Arbeitgeberwahl, denn die Hochschulabsolventen werden in der nachfolgenden Phase nur die vorher positiv wahrgenommenen Unternehmen bei weiteren Entscheidungen berücksichtigen.³⁹ Aus diesem Grunde interessiert in einer empirischen Untersuchung, wie die Studenten Informationen sammeln konnten bzw. wie sie bis zum jetzigen Zeitpunkt mit dem Unternehmen in Berührung gekommen sind.

³⁸ Vgl. Süß 1996, S. 79.

³⁹ Vgl. Süß 1996, S. 78.

3.1.2 Kommunikationsform

In einem zweiten Schritt ist die Kommunikationsform zu betrachten. Die oben genannten realen Gegebenheiten des Unternehmens müssen an das Individuum vermittelt werden. Dies kann in Form von eigenen Erfahrungen (z. B. durch Unternehmensbesichtigungen) oder aus Unternehmenssicht über die direkte bzw. indirekte Kommunikation erfolgen. Beim direkten Kommunikationsfluß kann zwischen persönlicher (Firmenpräsentationen oder Mitarbeitergespräche) und unpersönlicher (über Werbebriefe, Informationsbroschüren) Kommunikation unterschieden werden.⁴⁰ In der Realität ist häufig aus verschiedenen Gründen (z. B. aufgrund räumlicher Distanz) kein direkter Unternehmenskontakt möglich. Daher muß das Unternehmen versuchen, auf indirektem Wege die Informationen an das Individuum weiterzuleiten. Einerseits geschieht dies in Form der persönlichen Kommunikation durch einen Meinungsführer, andererseits entpersönlicht durch die Massenmedienkommunikation. In der Low Involvement-Phase des Modells der Arbeitsplatzwahl hat das Individuum - wie oben ausgeführt - keine gezielten Informationsbedürfnisse über das Unternehmen. In seiner passiven Rolle als Student nutzt es die Massenmedienkommunikation für einen ersten Überblick über das Unternehmen, da dessen Gebrauch zeitsparender und einfacher ist als in Form der persönlichen Kommunikation.⁴¹

3.1.3 Psychologischer Filter

Die Informationen über die realen Gegebenheiten des Unternehmens sind also die Inhalte, die während des Kommunikationsprozesses an das Individuum vermittelt worden sind. Da diese objektiv weitergeleiteten Eigenschaften jedoch von jedem einzelnen unterschiedlich und zum Teil unbewußt wahrgenommen werden, ist im nächsten Schritt auf den sogenannten psychologischen Filter des Individuums einzugehen. Von entscheidender Bedeutung für das Handeln des Menschen ist ausschließlich die subjektiv wahrgenommene und beurteilte Situation.⁴² Da die verhaltenstheoretischen Grundlagen bereits im Gliederungspunkt 2.2 dargestellt worden sind, wird an dieser Stelle auf eine weitere Konkretisierung verzichtet. Faktoren, die die Wahrnehmung und das Verhalten des Individuums beeinflussen, sollen im folgenden nur kurz genannt werden. Die Determinanten des Verhaltens können neben situativen Faktoren (Wahrnehmung, Motivation) auch das Lernen und Vergessen sowie Prädispositionen sein. Mit persönlichen Prädispositionen sind die Persönlichkeit des betreffenden Indivi-

⁴⁰ Vgl. Süß 1996, S. 80 f.

⁴¹ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1996, S. 636.

⁴² siehe Ausführung zur Wahrnehmung.

duums, kognitiver Stil, Wissen, Einstellung und das in dieser ersten Phase geringe Involvement gemeint.⁴³

3.1.4 Unternehmensimage

Durch den psychologischen Filter ist eine Selektion und Verzerrung der objektiven Informationen bewirkt worden. Das Individuum hat Informationen aufgenommen. Aufgrund seiner begrenzten Informationsaufnahme- und -verarbeitungskapazität kann es die Menge an Informationen nicht bewältigen. Dies zwingt ihn zu einer vereinfachten und reduzierten Sichtweise der Realität. Als Resultat der Phase I, also noch bevor das Individuum an speziellen Arbeitgeberinformationen interessiert ist, entsteht ein subjektives Vorstellungsbild des Unternehmens: das Unternehmensimage.⁴⁴ Bevor auf die zentralen Komponenten des Unternehmensimage eingegangen wird, soll der allgemeine Begriff des Image genauer betrachtet werden, da das Image als eine der wichtigsten Komponenten dieser Arbeit gesehen werden kann. Es ist davon auszugehen, daß zwischen dem Image eines Versicherungsunternehmens und seiner Attraktivität als Arbeitgeber ein signifikanter Zusammenhang besteht, denn je besser das Image bezüglich eines Unternehmens ist, desto attraktiver wird es als Arbeitgeber eingeschätzt.⁴⁵

Der Begriff des Image läßt sich aus dem lateinischen „image“ = Bild bzw. Abbild ableiten und kann laut einer Definition von *Meffert*, an die sich ebenfalls *Ennsfellner* anlehnt, als „das von objektiven und subjektiven Faktoren beeinflusste Vorstellungsbild verstanden werden, das sich ein Individuum von einem Objekt macht, mit dem es sich auf irgendeine Weise auseinandergesetzt hat“. Demnach besitzt also kein Objekt selbst ein Image, sondern die anderen geben einem Gegenstand in ihrer Vorstellung ein bestimmtes Bild.⁴⁶ Zur Erklärung des Image kann die Einstellungstheorie als theoretisches Fundament dienen. Da die Drei-Komponenten-Theorie bereits im Gliederungspunkt 2.2.2 ausführlich dargestellt wurde, wird auf diesen Punkt verwiesen, in welchem die drei wesentlichen psychologischen Komponenten des Image (affektive, kognitive, konative) differenziert werden.

In der Low Involvement-Phase des Prozesses der Arbeitsplatzwahl hat sich als Resultat eines vielschichtigen, mehrstufigen Kommunikationsprozesses das Unternehmensimage herausgebildet. Seine dominierenden Komponenten sind das Produkt- und das

⁴³ Vgl. Süß 1996, S. 82 ff.

⁴⁴ Vgl. Süß 1996, S. 85.

⁴⁵ Vgl. Schwaab 1991, S. 151.

⁴⁶ Vgl. Ennsfellner, S. 209.

Branchenimage. Im nächsten Abschnitt soll die Bedeutung dieser beiden Hauptimagearten in der Versicherungswirtschaft untersucht werden.

Das Produktimage ist das Vorstellungsbild, das sich das Individuum von einem Produkt macht. In Phase I des Modells nimmt das Individuum Informationen als Konsument auf, indem er z.B. ein „Versicherungsprodukt“ erwirbt. Das Gut „Versicherungsschutz“ ist jedoch sehr abstrakt und in den Augen der Verbraucher bei allen Versicherungsunternehmen weitgehend identisch. Der Konsument kann das Gut nicht auf seine Qualität oder Attraktivität kontrollieren, denn er erwirbt kein fertiges Produkt.⁴⁷ Statt dessen erhält er lediglich ein Leistungsversprechen, von dem er hofft, daß es nie eingelöst werden muß, da es meist mit negativen, tragischen Erlebnissen verbunden ist.⁴⁸ Folglich kann zusammengefaßt werden, daß dem Produktimage im Versicherungsbereich eher eine geringe Bedeutung zukommt, jedoch können sich gute bzw. schlechte Erfahrungen mit den Versicherungsprodukten auf das Unternehmen selbst übertragen. In diesem Zusammenhang ist es für die empirische Studie von Bedeutung, in welcher Form die Studenten Berührungspunkte mit dem Produkt des Versicherungsschutzes gemacht haben. Daraus ließen sich eventuelle Rückschlüsse auf die Produktimagebildung ziehen. Ferner ist es wichtig, aufgrund der offensichtlichen Bedeutung des Produktimage, die Ausprägung des Image bezüglich des Versicherungsproduktes zu erfragen.

Die zweite zentrale Komponente des Unternehmensimage ist das Branchenimage; das Vorstellungsbild einer Person über die gesamte Versicherungsbranche.⁴⁹ Die Beurteilung der gesamten Versicherungsbranche wird trotz der unbestreitbaren gesellschaftlichen Bedeutung der Versicherungswirtschaft in der Öffentlichkeit als schlecht eingestuft. Oft hört man Sätze wie: „Versicherungen zahlen nicht, wenn man sie braucht“, „Versicherungen sitzen in Glaspalästen“. Die Außendienstmitarbeiter werden oft als zu aufdringlich empfunden.⁵⁰ Zudem sind die frei gestaltbaren Versicherungsbedingungen intransparent und für den Laien nur schwer nachvollziehbar. Weitere Einflußfaktoren auf das dauerhafte Imageproblem der Versicherungen liegen in der Historie der Versicherungswirtschaft⁵¹ bzw. in der meist negativen Darstellung der Assekuranz in der Werbung.⁵² Es läßt sich vermuten, daß die Ursachen für das vermeintlich negative

⁴⁷ Vgl. Ennsfellner S. 213.

⁴⁸ Vgl. Bittl 1998, S. 664.

⁴⁹ Vgl. Lach 1994, S. 1400.

⁵⁰ Vgl. Gründl 2000, S. 12.

⁵¹ Vgl. Krüger/Müller-Hennig 2000, S. 684 ff.

⁵² Vgl. Bittl 1998, S. 664.

Image der Versicherungswirtschaft zum einen in den Besonderheiten der Dienstleistungen selbst liegen könnten. Auf der anderen Seite ist die Existenz von Verständigungsproblemen über die Ausübung des Versicherungsgeschäftes zwischen der Assekuranz und der Öffentlichkeit denkbar. Daraus würde sich die Notwendigkeit der Imagegestaltung in der Versicherungswirtschaft ergeben, denn das Image kann als das ausschlaggebende Kriterium in der Entscheidungsfindung des arbeitssuchenden Individuums charakterisiert werden.⁵³ In der anschließenden Phase II soll detaillierter ausgeführt werden, daß ein negativ besetztes Branchenimage eine Ursache für die Abneigung gegen eine Tätigkeit in bestimmten Unternehmen darstellt.

3.2 Phase II: Bildung von Arbeitgeberpräferenzen

Phase II ist durch die Bildung des Arbeitgeberimage geprägt und vollzieht sich wie folgt:

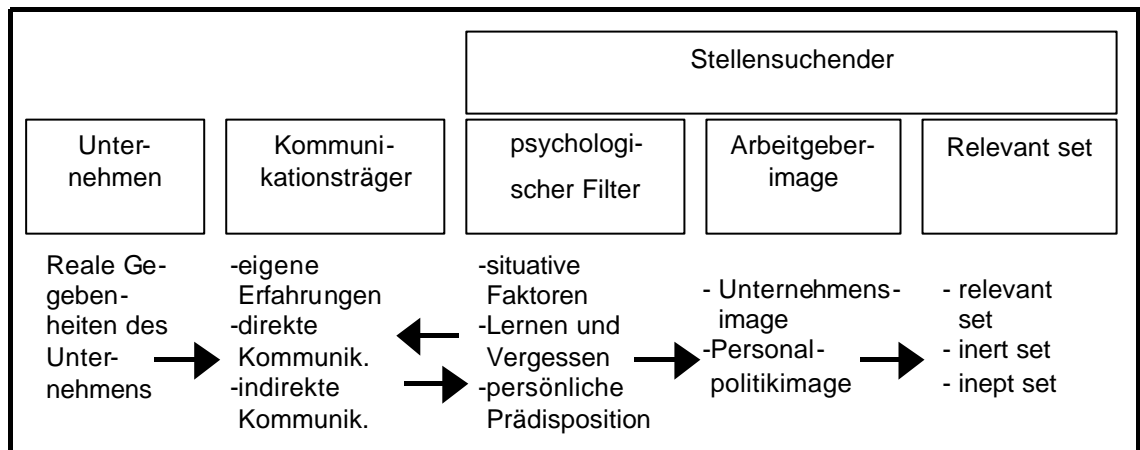


Abb. 4: Bildung von Arbeitgeberpräferenzen beim Stellensuchenden⁵⁴

3.2.1 Ausgangspunkt, Kommunikationsform

Auch in Phase II müssen zu Beginn die realen Gegebenheiten des Unternehmens an das Individuum, das sich jetzt in der Rolle eines Stellensuchenden befindet, vermittelt werden. Es ist nun am Ende des Studiums angelangt und wird sich dessen bewußt, daß es in der nächsten Zeit eine Erwerbstätigkeit aufnehmen will. Deshalb ist das vorrangige Informationsinteresse des Stellensuchenden das Unternehmen als potentieller Arbeitgeber. Der Stellensuchende befindet sich in einem Stadium, in dem er die potentiellen Arbeitgeber unter unvollständigen Informationen vergleicht und bewertet. In diesem schweren Stadium des Entscheidungsprozesses neigt er dazu, sich von anderen Personen beraten zu lassen und sucht die Kompetenz und Hilfe von Meinungsführern

⁵³ Vgl. Ennsfellner S. 219.

⁵⁴ Vgl. Süß 1996, S. 89.

(persönliche Kommunikation), da seine Verunsicherung sehr groß ist.⁵⁵ Schon an dieser Stelle kann daher die Vermutung hervorgebracht werden, daß beispielsweise Privatgespräche mit Mitarbeitern eines Unternehmens, Praktika oder Universitätsveranstaltungen mit Firmen in dieser zweiten Phase erfolgreicher sind als Zeitungsinserte bzw. Informationsbroschüren.⁵⁶ Ob diese Hypothese bestätigt wird, soll im Gliederungspunkt 4 empirisch untersucht werden.

3.2.2 Psychologischer Filter

Hat der potentielle Bewerber die Kommunikationsinhalte zur Kenntnis genommen, werden diese durch seinen psychologischen Filter subjektiv verarbeitet. Der Unterschied zu Phase I ist, daß durch das nun erhöhte Involvement das Individuum sehr wachsam gegenüber arbeitgeberspezifischen Informationen ist. Es erkennt ein Informationsdefizit hinsichtlich des Arbeitgebers und des Arbeitsplatzes und beginnt mit einer aktiven Informationsbeschaffung.⁵⁷ Das vorhandene Informationsdefizit ist darauf zurückzuführen, daß es der stellensuchenden Person oft nicht möglich ist, sich detailliert über ein Unternehmen zu informieren, denn in der Regel bleibt dem Individuum der Zugang zu der tatsächlichen Beschaffenheit des Unternehmens verwehrt. Diese lückenhaften Informationen und vagen Vorstellungen über den Arbeitgeber werden vom Individuum durch allgemeine Informationen über das Unternehmen bzw. die Branche ersetzt. Somit sind sie selektiert und verzerrt.⁵⁸ Die Unternehmensimages, die in der Low Involvement-Phase gebildet worden sind, erringen eine hohe Bedeutung und haben Auswirkungen auf die Arbeitgeberwahl. Als Konsequenz ergibt sich, daß in der Präferenzbildungsphase nur über die Unternehmen Informationen bezüglich der Arbeitsplätze gesammelt werden, die sich durch ein positives Unternehmensimage in der vorherigen Phase kennzeichnen lassen. Dabei müssen die neuen Informationen mit den bereits bestehenden, früher gefaßten Vorstellungsbildern im Einklang stehen.⁵⁹

3.2.3 Arbeitgeberimage

Aus den Informationsaufnahme- und -verarbeitungsprozessen entspringen subjektive Meinungsbilder, die sich Menschen am Arbeitsmarkt über ein Unternehmen gemacht haben. Diese Vorstellungsbilder werden als Arbeitgeber- bzw. Personalimage bezeichnet⁶⁰ (hier: synonyme Verwendung beider Imagebegriffe). Sie determinieren die Ar-

⁵⁵ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1996, S. 636.

⁵⁶ Vgl. Krahe 2001, S. 102 ff.

⁵⁷ Vgl. Süß 1996, S. 91 ff.

⁵⁸ Vgl. Simon 1984, S. 327.

⁵⁹ Vgl. Süß 1996, S. 92.

⁶⁰ Vgl. Flühöh 1999, S.

beitsplatzentscheidung und stellen für den Stellensuchenden eine Orientierungserleichterung dar.⁶¹

Einflußfaktoren des Arbeitgeberimage

Laut *Freimuth* ist das Personalimage „ein Konglomerat verschiedener, zusammenwirkender Imagefaktoren, die zum Gesamtbild führen und letztendlich die Bewerberentscheidung bestimmen“⁶². Zunächst spielt das Unternehmensimage eine wichtige Rolle. Seine Einflußgrößen sind die Kompetenz und Leistungsfähigkeit sowie seine Innovationskraft und Bekanntheit. Die Stellensuchenden wollen sich in der Regel mit dem Unternehmen und seinen Erfolgen identifizieren. Hat das Unternehmensimage ein negatives Bild in der Öffentlichkeit, strahlt es auf das Arbeitgeberimage über und die Stellensuchenden vermeiden von vornherein den Kontakt mit diesem Unternehmen. Dieses Image der Versicherungswirtschaft wird im Rahmen der Studie in der Studentenschaft gemessen. Eine wichtige Frage bezüglich der oben genannten Einflußgrößen ist Frage 2 in Teil B; hier wird nach den Ausprägungen dieser Merkmale hinsichtlich eines Arbeitsplatzes in der Versicherungswirtschaft gefragt.

Das Branchenimage als eine Determinante des Unternehmensimage, wie im Gliederungspunkt 3.1.4 ausgeführt, hat ebenfalls Einfluß auf das Arbeitgeberimage. Unternehmen, die sich bereits in der Low Involvement-Phase durch eine negative Branchenattraktivität charakterisieren lassen, kommen als potentielle Arbeitgeber nicht in Frage. Aufgrund der unbewußt vorliegenden Präferenzmuster wird der Stellensuchende keine Anstrengungen unternehmen, um Informationen über diese Arbeitsplätze in einem Unternehmen mit negativem Branchenimage zu erzielen. Es läßt sich daher vermuten, daß das unzulängliche Branchenimage der Versicherungswirtschaft ursächlich dafür ist, daß es am qualifizierten Nachwuchs in den Versicherungsunternehmen mangelt. In der empirischen Studie beschäftigt sich Frage 5 in Teil A mit der Branchenattraktivität. Die Studenten werden mit der Frage konfrontiert, welche drei von insgesamt 11 vorgegebenen Branchen die oben genannten Einflußgrößen für die Arbeitgeberwahl am besten einstufen.

Ein weiterer Imagefaktor, der das Erscheinungsbild als Arbeitgeber konstituiert, ist das Standortimage. Viele Stellensuchende sind wenig mobil oder wollen aus privaten Gründen (z. B. Familie, Kinder) den Wohnort nicht wechseln. Möglicherweise liegt der Standort des Unternehmens in einer Region, in der die Lebensqualität nicht sehr hoch ist (weniger Freizeitangebote, ökologische Situation, schlechtes Wohnungsangebot).

⁶¹ Vgl. Süß 1996, S. 94.

⁶² Freimuth 1989, S. 43.

Die ersten beiden Fragen in Teil A des Fragebogens gehen gezielt auf die Standortfrage ein.

Weiterhin darf die allgemeine gesellschaftliche Wertschätzung der verschiedenen Berufsgruppen nicht außer Acht gelassen werden. Denkt man an die Versicherungswirtschaft, so fällt der mit z.T. negativem Image behaftete Außendienstmitarbeiter als wichtige Berufsgruppe ein. Seine oft als aufdringlich empfundene Tätigkeit überträgt sich auf die Branche und damit auch auf das Arbeitgeberimage.⁶³ Als vierter Faktor, der bei der Entstehung des Personalimage wirksam wird, kann der personalpolitische Parameter betrachtet werden. Dazu zählen einerseits die Rahmenbedingungen (Karriere- und Sicherheitsaspekte) einer Tätigkeit und andererseits die interessante und abwechslungsreiche Aufgabe selbst. Zu guten Kriterien zählen neben Karriere-, Berufsaussichten und Gehältern auch die Entwicklungsperspektiven und die Weiterbildung. Aber auch Sicherheitsaspekte wie z. B. eine dauerhafte Beschäftigung oder Sozialleistungen werden von den arbeitsplatzsuchenden Personen berücksichtigt. Zusammenfassend sollen die oben kurz beschriebenen Imagefaktoren, die das Erscheinungsbild als Arbeitgeber prägen, in der nachfolgenden Abbildung dargestellt werden.⁶⁴

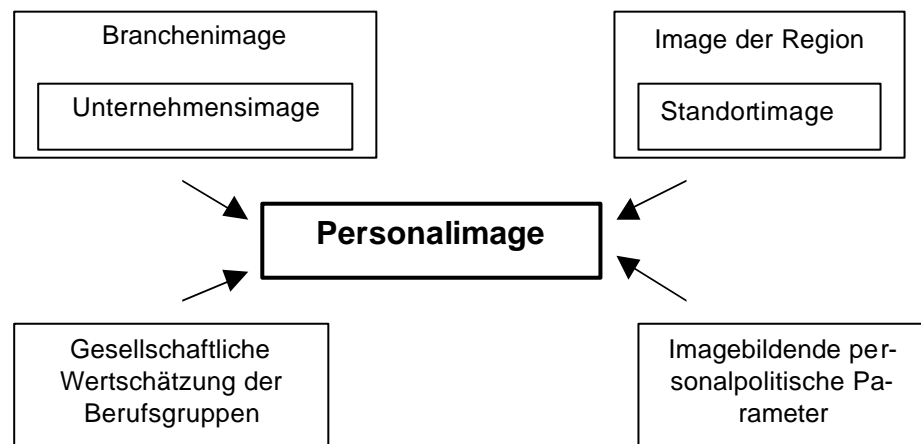


Abb. 5: Einflußfaktoren des Arbeitgeberimage⁶⁵

Während in der ersten Phase also das Unternehmens- und das Branchenimage die stärkste Relevanz besitzen, gewinnen in der zweiten Phase das Standortimage sowie die personalpolitischen Parameter an Bedeutung, da der Stellensuchende immer mehr die arbeitsplatz- und tätigkeitsbezogenen Details zur Kenntnis nimmt.

⁶³ Vgl. Harbrücker 1992, S. 200.

⁶⁴ Vgl. Freimuth 1989, S. 44.

⁶⁵ Vgl. Freimuth 1989, S. 44.

3.2.4 Arbeitgeberpräferenzbildung

In einem letzten Schritt, nachdem sich das Unternehmensimage im Arbeitgeberimage konkretisiert hat, soll untersucht werden, ob aus den spezifischen Arbeitgeberimages Arbeitgeberpräferenzen abgeleitet werden können. Als Arbeitgeberpräferenz wird dabei die Bevorzugung eines Arbeitgebers gegenüber anderen Arbeitgebern bezeichnet. Es handelt sich um einen relativen Vergleich. In einem mehrstufigen Prozeß wie dem Modell der Arbeitsplatzwahl bilden sich im Laufe der Zeit Präferenzen heraus. Es existiert dabei das mehrstufige Konzept der Präferenzbildung, das sogenannte „relevant-set“-Konzept. Es ist entwickelt worden, um Kaufentscheidungen zu analysieren. Dieses Konzept kann auch auf die Arbeitgeberwahl bezogen werden. Die Grundidee basiert darauf, daß die Stellensuchenden zwecks Vereinfachung ihrer Entscheidung alle Arbeitgeber in unterschiedliche psychologische Kategorien (sets) einteilen (siehe folgende Abbildung).

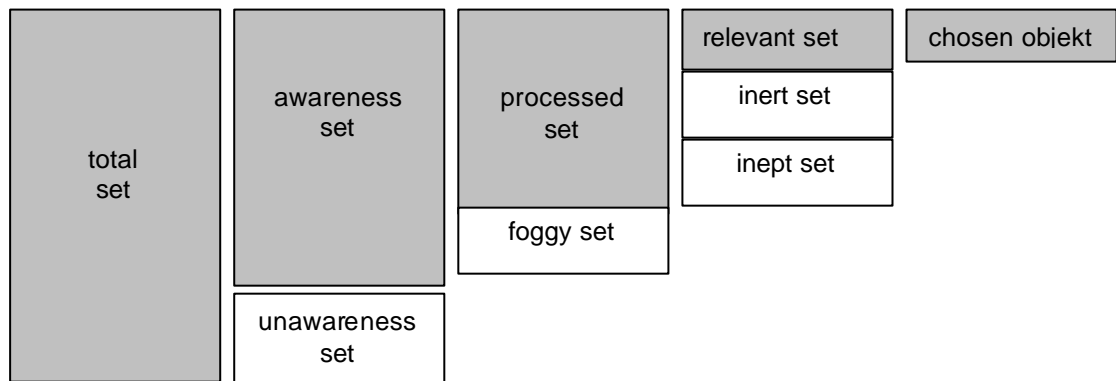


Abb. 6: Psychologische Arbeitgeberkategorien⁶⁶

Als Ausgangspunkt werden sämtliche Arbeitgeber in einem „total set“ betrachtet. Wie man an der Abbildung erkennen kann, lassen sich diese und weitere Kategorien immer weiter untergliedern und konkretisieren. Aus dem „processed set“ leitet sich das wichtige „relevant set“ ab. Es kennzeichnet die tatsächlich entscheidungsrelevante Alternativenmenge, denn nur über die Arbeitgeber im „relevant set“ (auch „accepted set“ genannt) nimmt der Stellensuchende Informationen auf, und nur daraus wird ein Arbeitgeber ausgewählt. Aus diesem Grunde sollte das Ziel jedes Unternehmens sein, zum „accepted set“ des Bewerbers zu gehören, d. h. zu den Unternehmen zu gehören, in denen sich der Stellensuchende vorstellen kann, in Zukunft zu arbeiten. Für die in dieser Arbeit betrachteten Versicherungsunternehmen kann nach der näheren Betrachtung der psychologischen Arbeitgeberkategorien vermutet werden, daß sie dem „inept set“ zugeordnet werden können. Grund dafür ist das Informationsdefizit seitens des

⁶⁶ Vgl. Süß 1996, S. 111.

Stellensuchenden.⁶⁷ Aus der Gruppe der akzeptierten Arbeitgeber wählt der Stellensuchende einen Arbeitgeber aus, bei dem er gerne eine Tätigkeit ausüben würde. Dies führt im nächsten Schritt des Prozesses der Arbeitsplatzwahl zu der dritten Phase, der Critical Contact-Phase, in der es zu einem Erstkontakt zwischen dem Bewerber und dem Unternehmen kommt.

3.3 Phase III: Critical Contact Phase

Nachdem sich der Stellensuchende mit Informationen versorgt, Unternehmensimages gebildet und Arbeitgeberpräferenzen entwickelt hat, kommt es nun in der dritten Phase zum häufig ersten Kontakt mit dem Unternehmen. Bewerbung, Vorstellungsgespräch, Vertragsabschluß stellen die Stationen der dritten Phase dar und werden im folgenden gemäß dieser Reihenfolge beleuchtet.

3.3.1 Bewerbung

In der Stufe der Arbeitssuche besitzt der Bewerber nun einen Pool der potentiellen Arbeitgeber, die er mehr oder weniger stark präferiert. Andererseits ist er jetzt, da er sich in der konkreten Situation der Stellensuche befindet, situativen und sozialen Einflüssen ausgesetzt, die seine Arbeitgeberwahl beeinflussen. Familiensituation, Bekannte oder auch plötzlich eintretende wirtschaftliche, politische Ereignisse können die Wahl maßgeblich beeinflussen.⁶⁸ Das persönliche Umfeld des Absolventen kann beispielsweise ein anderes sein als jenes, was ihn bei Image- und Präferenzbildung umgab. Wählte er während seiner Studienzeit Arbeitgeber, welche internationalen Einsatz bieten, für die Liste der interessanten Unternehmen aus, kann es bei konkreter Bewerbung aufgrund von Heirat und Familiengründung nicht mehr wünschenswert sein, international eingesetzt zu werden. Der Arbeitgeber wird aus der Liste gestrichen.⁶⁹ Da mit einer Bewerbung nicht direkt eine Einstellung verbunden ist, versucht der Absolvent, durch eine hohe Zahl von Bewerbungen die Gefahr der Ablehnung von Unternehmensseite zu minimieren. Das hat zur Folge, daß sich der Bewerber bei mehr Unternehmen bewirbt als er tatsächlich präferiert. Somit kann festgestellt werden, daß Image- bzw. Präferenzbildung das Bewerbungsverhalten nicht vorhersagen kann.

⁶⁷ Vgl. Süß 1996, S. 109 ff.

⁶⁸ Vgl. Süß 1996, S. 114.

⁶⁹ Vgl. Süß 1996, S. 115.

3.3.2 Vorstellungsgespräch

War die Bewerbung erfolgreich, durchläuft der Stellensuchende als nächstes das Vorstellungsgespräch, welches einen starken Einfluß auf die Entscheidung des Bewerbers hat. Aufgrund seines hohen Involvement ist der Absolvent für eine Vielzahl von Reizen empfänglich. Beginnt das Gespräch pünktlich, ist der Personalreferent im gleichen Alter, freundlich und interessiert, passen die wahrgenommenen Reize zum Arbeitgeberimage, herrscht Harmonie. Sind die empfangenen Signale jedoch nicht passend, entstehen Dissonanzen und der Arbeitgeber verliert an Attraktivität. Weiterhin sind die Informationen, die der Bewerber durch das Gespräch gewinnt, von entscheidender Bedeutung. Durch die Übermittlung von Inhalten, welche das Tätigkeitsfeld, den Handlungsspielraum, das Einstiegsgehalt, die Weiterbildungsmöglichkeiten bei Eintritt in die Unternehmung betreffen, folgt beim Stellensuchenden eine Aktivierung seines Anreizgefüges. Mit Hilfe hoher Anreize haben Unternehmen aus unattraktiven Branchen die Chance, Hochschulabsolventen für sich zu begeistern. Somit können hohe Anreize schlechtes Image kompensieren.⁷⁰ Um den Bewerber für das eigene Unternehmen zu gewinnen, sind neben den erwähnten persönlichen Anreizen die Lebensumstände des Bewerbers und die Konkurrenzunternehmen, mit denen der Stellensuchende in Kontakt steht, in Erfahrung zu bringen, um gezielt auf die Entscheidung des Bewerbers Einfluß nehmen zu können.

3.3.3 Vertragsabschluß

Verlief das Vorstellungsgespräch positiv, kommt es im nächsten Schritt zur Aushandlung und zum Abschluß eines Arbeitsvertrages. Es ist zu beachten, daß bei einem negativen Verlauf des Vorstellungsgesprächs die Absage fundiert und konstruktiv verlaufen sollte, um zu vermeiden, daß sich ein ehemals gutes Arbeitgeberimage in ein nachhaltig schlechtes Unternehmensimage wandelt.

Die Entscheidung für einen Unternehmenseintritt bei einem bestimmten Unternehmen folgt zum einen der Abwägung, wie die persönlichen Bedürfnisse durch die angebotenen Anreize befriedigt werden, zum anderen der Abwägung des Bewerbers, inwiefern seine persönlichen Fähigkeiten den Anforderungen der zu besetzenden Stelle genügen. Bieten die Anreize des Unternehmens Befriedigung und fühlt sich der Stellensuchende für den Arbeitsplatz geeignet, kommt es zu einem Vertragsabschluß.⁷¹ Durch den Vertragsabschluß wandelt sich der Bewerber zu einem Mitarbeiter. Damit erhöht sich für ihn die Attraktivität des Unternehmens, das ihn eingestellt hat, während die

⁷⁰ Vgl. Süß 1996, S. 118.

⁷¹ Vgl. Süß 1996, S. 120.

Attraktivität der Unternehmen sinkt, gegen die sich der Stellensuchende entschieden hat. Erklärt werden kann dieser Prozeß damit, daß der Bewerber so versucht, sein eigenes Entscheidungsverhalten zu begründen. Herrschte während der dritten Phase beim Bewerber ein stark verzerrtes Image des Arbeitgebers, wird dieses nach Arbeitsantritt bewußt und kann dann von Arbeitsunzufriedenheit bis hin zur Kündigung führen.

4 Empirische Untersuchung

4.1 Bisherige Empirien zur Imagebildung

Exemplarisch seien hier nur zwei bekannte Studien zum Image von Arbeitgebern genannt. Eine empirischen Studie des Manager-Magazins, in welcher die Messung des Branchenimage abgebildet wird, bestätigt das überwiegend negative Image der Assekuranz. Von 17 untersuchten Branchen im Jahre 2000 nimmt die Versicherungsbranche den vorletzten Platz vor der Bauindustrie ein.⁷²

Andere empirische Untersuchungen bezüglich des Arbeitgeberimage bestätigen ebenfalls, daß die Versicherungswirtschaft als Arbeitgeber einen schlechten Ruf hat. Das schwedische Institut Universum AG hat 7500 Studenten von 56 Universitäten nach den beliebtesten Arbeitgebern befragt. Als Ergebnis konnte festgehalten werden, daß sich unter den 50 beliebtesten Arbeitgebern in Europa und den ersten 10 in Deutschland kein Versicherungsunternehmen befand. 1997 wurde vom selben Institut ein „German Graduate Survey“ durchgeführt. Befragt wurden 1547 Studenten von 26 Universitäten, welche die Allianz-Versicherung als beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland auf Platz 83 wählten.⁷³

⁷² Vgl. Manager Magazin 2000, S. 68 ff.

⁷³ Vgl. Bittl 1998, S. 666.

4.2 Gestaltung des Fragebogens

Die Gestaltung des Fragebogens orientiert sich an den vorherigen theoretischen Grundlagen, speziell an den Imagekomponenten. Folgende Abbildung verdeutlicht den Aufbau des Fragebogens und seine Zusammenhänge zu diesem Modell.

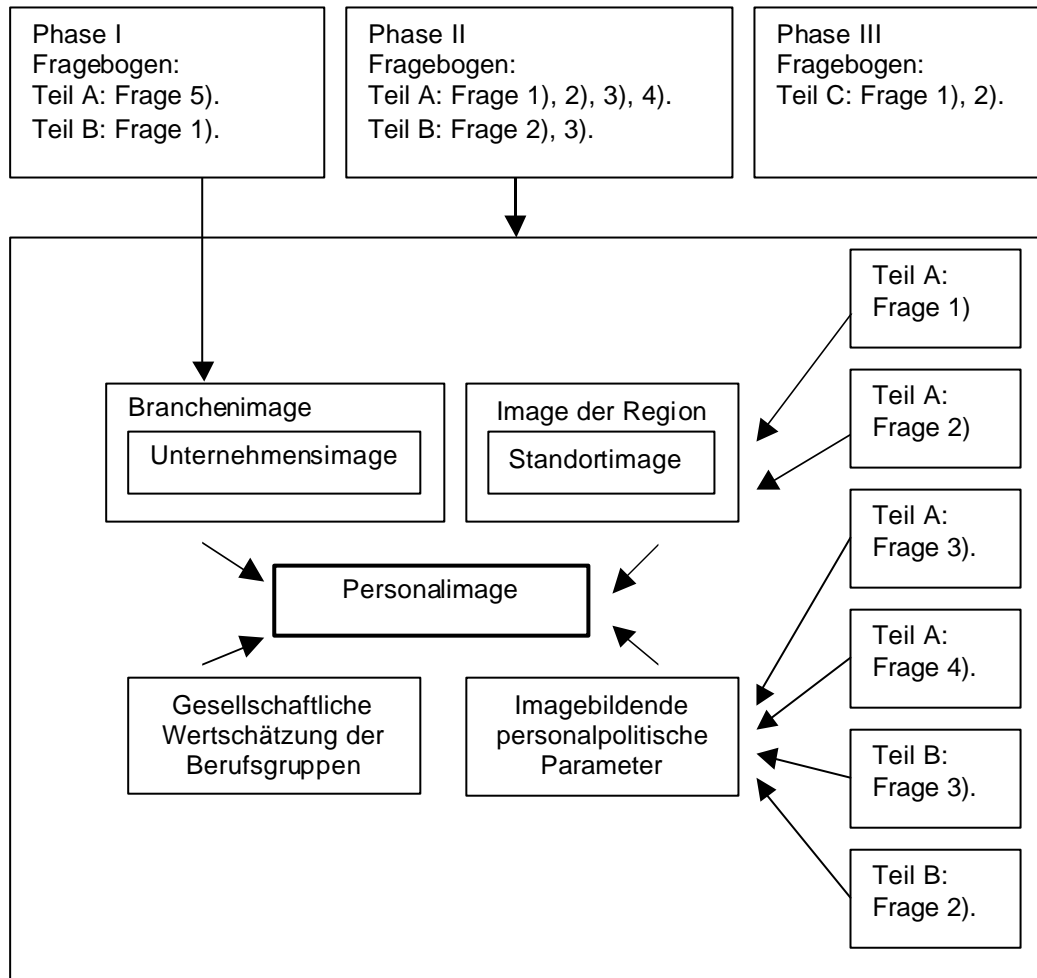


Abb. 7: Zusammenhang zwischen Theorie und Fragebogen

Der Fragebogen erstreckt sich über vier Teile und umfasst insgesamt 22 Fragen. Teil A beinhaltet allgemeine Fragen zum Arbeitsplatz; beginnend mit Fragen zum Standort des potentiellen Arbeitgebers, zum Wunscheinsteigsgehalt und abschließend zum Profil des Wunscharbeitgebers, welches sich aus 12 Attributen zusammensetzt. Teil B umfasst Fragen zur Versicherungsbranche. Hier soll der Proband nun eine Begrifflichkeit aus einer Menge an Assoziationen dem Wort „Versicherungen“ zuordnen (z. B. guter Service, unverständliche Versicherungsverträge), einen Arbeitsplatz in der Versicherungsbranche anhand der ihm aus Teil A bekannten Attribute einschätzen, als auch das Einstiegsgehalt in der Versicherungswirtschaft bestimmen. Mögliche Maßnahmen der Kommunikationspolitik, verschiedenen Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zwi-

schen Studierenden und Unternehmen, werden in Teil C der Befragung behandelt. So interessiert einerseits, ob und in welcher Weise die Probanden mit Unternehmen schon in Kontakt getreten sind. Andererseits wird nach den aus Sicht der Studierenden wichtigsten und unwichtigsten Kontaktarten und Informationsquellen gefragt. Mit Fragen zur Person, Teil D, endet der Fragebogen. Neben Fragen zum Studiengang, Alter und Fachsemester wird gezielt durch Fragen nach Ausbildung, Praktika und Studienschwerpunkten das Involvement der Studierenden bezüglich der Versicherungsbranche überprüft. Es werden sowohl die Instrumente des Personalmarketing, Entgelt- und Kommunikationspolitik, Branchenimage und Arbeitgeberimage der Versicherungswirtschaft durch Assoziations- und Attributabfrage, als auch die Höhe des Involvement der Studierenden bei der empirischen Studie berücksichtigt, um die Attraktivität eines Versicherungsunternehmens als potentiellen Arbeitgeber für Hochschulabsolventen zu untersuchen.

4.3 Wahl des Meßverfahrens

Das Kernstück der Untersuchung stellt die mehrdimensionale Einstellungsmessung, die auf dem Modell der Einstellungsmessung nach Trommsdorff basiert (vgl. Abschnitt 2.2), dar. In diesem komponierenden multiattributiven Meßverfahren⁷⁴ wird die Idealvorstellung eines Arbeitsplatzes mit der individuellen Vorstellung eines Arbeitsplatzes in der Versicherungsbranche verglichen. Das hier eingesetzte Set umfaßt 12 Attribute, die in ihrer Gesamtheit alle Komponenten eines Arbeitsplatzes widerspiegeln sollen. Nach Auswertung aller Attributausprägungsdifferenzen (hier: Ausprägungen nach Skalierungsverfahren) ergibt sich das Arbeitgeberimage.

Eine spontane Wahl aus einem Pool an Assoziationsbegriffen zum Wort „Versicherungen“ erlaubt einen Rückschluß auf positive oder negative Empfindungen bezüglich der Versicherungswirtschaft. So ist jeder Begriff mit einer negativen bzw. positiven Ausrichtung behaftet (Türklinkenputzer=negativ, Schutzengel=positiv). Hieraus ergibt sich eine relative Häufigkeitsverteilung bzgl. eines positiven und negativen Branchenimages.

Rankings zu Top-Branchen (Teil A) und Kontaktmöglichkeiten (Teil C) wurden mit Faktoren gewichtet. Rang 1 wurde dreifach, Rang 2 doppelt und Rang 3 einfach gewichtet. Alle weiteren Abfragen konnten einfach in Form von absoluten und relativen Häufigkeitsverteilungen dargestellt werden und dienten zur Teilmengenbestimmung (vgl. Anhang: High Potentials, Probanden mit hohem Involvement, etc.).

⁷⁴ Vgl. Süß 1996, S. 133.

4.4 Durchführung der Befragung

Die Erhebung erfolgte am 22. Mai 2001 an der Universität zu Köln in Form eines Fragebogens. In der Veranstaltung „Personal und Organisation“ von Frau Prof. Dr. U. Backes-Gellner wurde an jeden Studierenden ein Fragebogen ausgeteilt. Die Veranstaltung richtet sich an Studenten/-innen der Wirtschaftswissenschaften. Insgesamt wurden 229 Fragebögen eingesammelt. Zur Auswertung standen 229 Bögen zur Verfügung, zur Einstellungsmessung konnten 223 Bögen herangezogen werden; 6 Bögen waren unvollständig oder fehlerhaft. Mit dieser Voruntersuchung soll verdeutlicht werden, daß sich Arbeitgeberpräferenzen im Studienablauf entwickeln und die Arbeitgeberwahl nach Abschluss des Studiums entscheidend bestimmen. Gezielt soll das Branchenimage als auch das Arbeitgeberimage der Versicherungswirtschaft gemessen und dargestellt werden. Der Kontakt der Versicherungsunternehmen zu den Studierenden sollte systematisch entsprechend dem gemessenen Image erfolgen. Die nachfolgenden Ergebnisse sollen diese Aspekte unterstreichen.

4.5 Ausgewählte Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Eine ausführliche Darstellung aller Ergebnisse der empirischen Erhebung befindet sich im Anhang. Hier soll gezielt auf einige Ergebnisse eingegangen werden:

Demographische Merkmale, wie z.B. Alter und Semesteranzahl der Probanden, weisen folgende Verteilung auf:

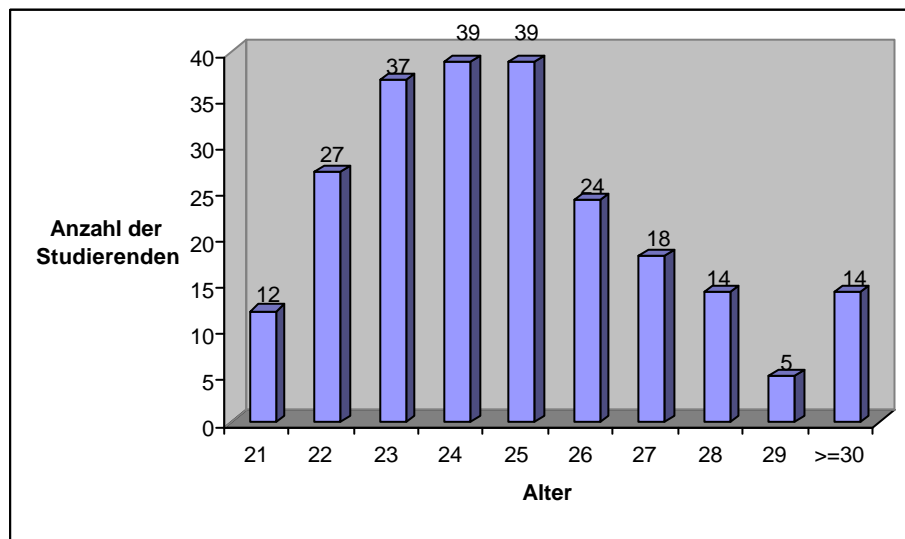


Abb. 8: Altersverteilung

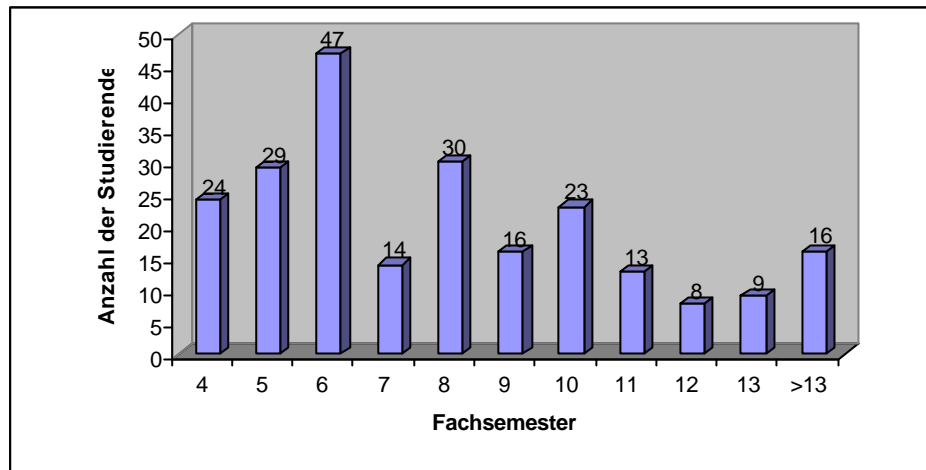


Abb. 9: Verteilung nach Fachsemestern

Gleichermaßen auffällig erscheint bei beiden Merkmalsverteilungen die große Spanne. Die Altersverteilung reicht von 21 bis über 30 Jahren, die Semesterverteilung erstreckt sich von 4 bis über 13 Fachsemester. Knapp 36% der Befragten haben eine abgeschlossenen Berufsausbildung vorzuweisen, welches als Indiz für eine große Altersspanne gelten könnte. Die Veranstaltung richtet sich an Studenten/-innen der Wirtschaftswissenschaften und ist Bestandteil der allgemeinen Fachprüfung in Betriebswirtschaftslehre, welche im Hauptstudium abzulegen ist. Eine Teilnahme an dieser Veranstaltung ist zu jedem Zeitpunkt des Hauptstudiums möglich, so daß Studierende zu Beginn des Hauptstudiums als auch Studierende am Ende ihres Studiums zum Kreis der Befragten gehören. Die Verteilung der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge innerhalb des Probandenkreises veranschaulicht die folgende Graphik:

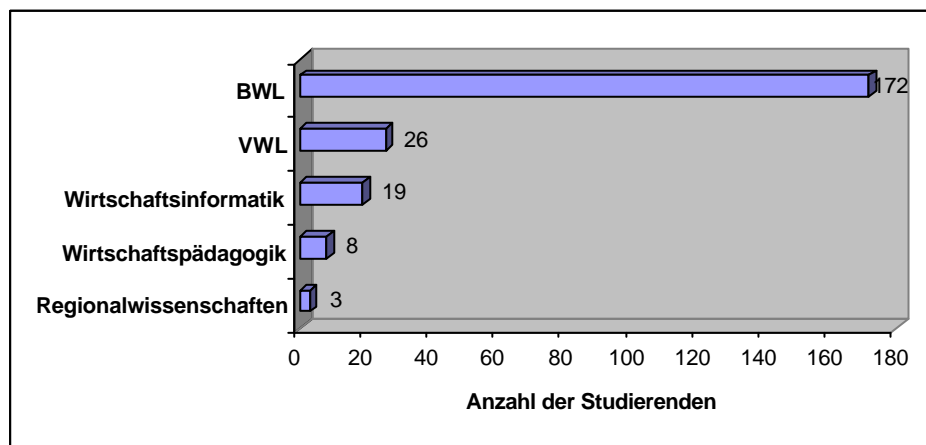


Abb. 10: Verteilung nach Studiengängen

1. Phase/Branchenimage:

28,25% der Probanden haben eine positive Einstellung zur Versicherungsbranche, 71,75% schreiben dagegen der Versicherungsbranche ein negatives Image zu. So assoziieren 43 Befragte „Türklinkenputzer“ mit dem Wort „Versicherungen“, 33 der Befragten „unverständliche Versicherungsverträge“. Die positive Assoziation „Sicherheit“ verbinden immerhin 42 der Probanden mit dem Wort „Versicherungen“.

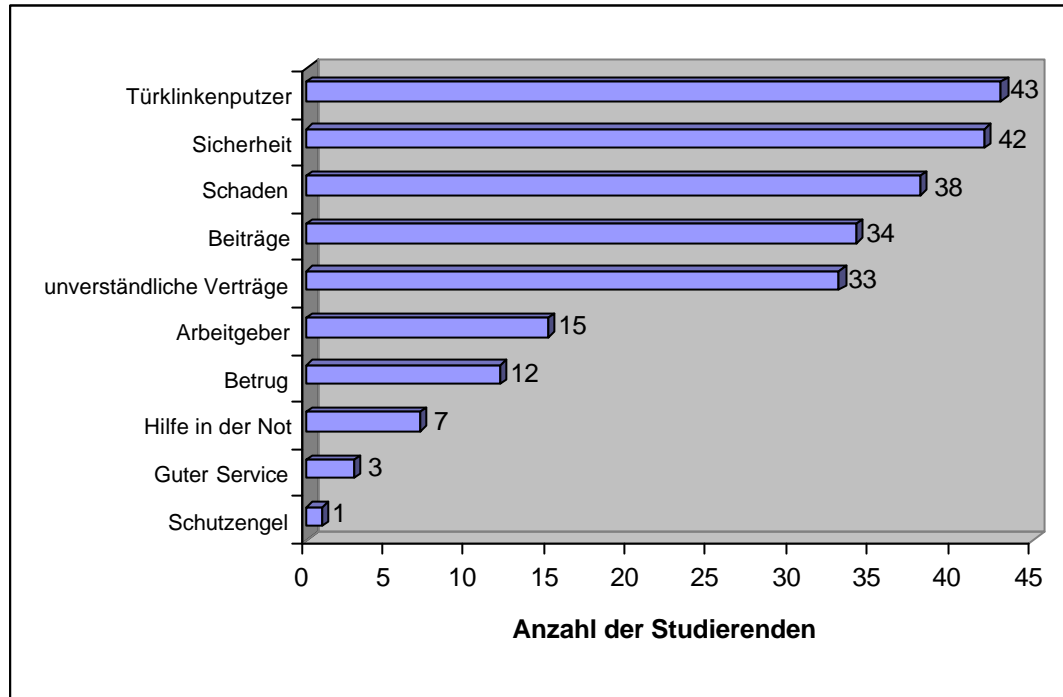


Abb. 11: Imagemessung anhand von Begriffsassoziationen

Als Konsequenz dieser Bewertung lässt sich festhalten, daß die Versicherungsbranche schon zu Anfang des Prozesses der Arbeitgeberwahl von einer Mehrheit der Befragten als potentieller Arbeitgeber aussortiert wird.

2. Phase/Entstehung von Arbeitgeberpräferenzen – Arbeitgeberimage:

Die allgemeine Einstellungsmessung zur Versicherungsbranche als Arbeitgeber basierend auf 223 ausgewerteten Fragebögen ergab, daß Tätigkeitsvielfalt, gefolgt von Innovationsfreude und Weiterbildungsangebot die größten Abweichungen zum Idealarbeitgeber aufweisen. Sozialleistungen, Umweltverhalten und Arbeitsbelastung in einem Versicherungsunternehmen entsprechen nahezu den Idealvorstellungen der Probanden.

Rang	Attribut	Differenz
01	Sozialleistungen	0,01
02	Umweltverhalten	0,04
03	Arbeitsbelastung	0,13
04	Sicherheit Arb.platz	0,26
05	Gehälter	0,48
06	Internationalität	0,57
07	Betriebsklima	0,67
08	Karrierechancen	0,90
09	Ansehen der Branche	0,96
10	Weiterbildungsangebot	1,10
11	Innovationsfreude	1,39
12	Tätigkeitsvielfalt	1,74

Tab. 1: Ranking zum allgemeinen Arbeitgeberimage

Greift man nun zur Teilgruppe „Probanden mit positivem Branchenimage“, sind Tätigkeitsvielfalt, Innovationsfreude und Weiterbildungsangebot weiterhin mit Defiziten behaftet, die Sicherheit des Arbeitsplatzes weist hier jedoch nahezu, mit einer Differenz von 0,03, eine Deckung von Idealvorstellung und Vorstellungen in Bezug auf die Versicherungswirtschaft auf. Schränkt man nun die Menge der Probanden auf diejenigen ein, welche eine Ausbildung und/oder ein Praktikum in der Versicherungsbranche absolviert haben und/oder Versicherungsbetriebslehre/-wissenschaften als Examensfach gewählt haben, weicht Innovationsfreude, gefolgt von Tätigkeitsvielfalt und Betriebsklima am meistens von der Idealvorstellung ab, während das Attribut Internationalität mit einer Differenz von 0,16 nahe an der Idealvorstellung liegt. Bei Betrachtung der Einstellung der High Potentials (= Vordiplom mit einer Note von 2,5 und besser) fällt auf, daß das Attribut Ansehen der Branche in der Öffentlichkeit auf dem drittletzten Rang liegt. Allein Innovationsfreude und Tätigkeitsvielfalt weisen ein höheres Defizit auf (Vgl. Abb. A10-A13).

Einen starken Einfluß auf das Arbeitgeberimage und die Bildung von Arbeitgeberpräferenzen hat das Attribut Einstiegsgehalt, welches von 39,03% der Befragten auf 70 bis 80 TDM pro Jahr beziffert wird, während das Einstiegsgehalt in der Versicherungswirtschaft mit einer Mehrheit von 41,33% auf 60 bis 70 TDM pro Jahr geschätzt wird (Vgl. Abb. A7). Aus den Ergebnissen der Einstellungsmessung lässt sich ableiten, daß der Versicherungswirtschaft ein nicht zufriedenstellendes Arbeitgeberimage zuzusprechen ist. Fragt man die Studierenden nach der Branche, die am ehesten den Idealvorstel-

lungen an den zukünftigen Arbeitsplatz gerecht wird, unterstreichen die Ergebnisse die Einstellungsmessung:

Rang	Branchen
01	Consulting
02	IT
03	Banken
04	Medien
05	Automobil
06	Steuerberatung
07	Telekommunikation
08	Konsumgüterherstellung
09	Versicherungen
10	Chemie
11	Einzelhandel
12	Bau

Tab. 2: Branchen-Ranking

Wurde die Versicherungswirtschaft aufgrund eines negativen Branchenimages nicht schon in der ersten Phase der Arbeitgeberwahl aussortiert, hindert Versicherungsunternehmen in der zweiten Phase der Arbeitgeberwahl ihr gemessenes Arbeitgeberimage daran, erfolgreich Hochschulabsolventen zu rekrutieren. Um frühzeitig auf die Versicherungsbranche aufmerksam zu machen und ein positives Image bei den Studierenden zu entwickeln und zu festigen, sollte eine Kontaktaufnahme vonseiten der Versicherungsunternehmen zu den Studenten während ihres Studiums erfolgen.

In dieser Voruntersuchung wurde als wichtigste Kontaktmöglichkeit das Praktikum genannt, gefolgt von privaten Kontakten durch Bekannte und Verwandte sowie Firmenkontaktmessen. Werbung, Infobroschüren und Unternehmensbesichtigungen wurden dagegen als unwichtig bewertet.

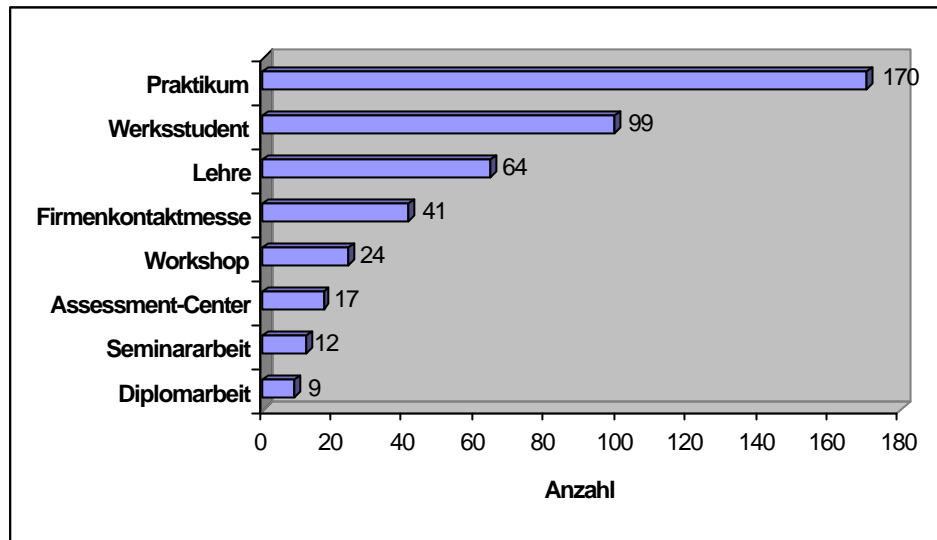


Abb.12: Verteilung nach Kontaktmöglichkeiten

Insgesamt absolvierten 170 von 229 Befragten ein Praktikum, 99 waren als Werksstudent/-in tätig, 64 weisen eine abgeschlossene Lehre auf (Vgl. Abb. A6).

3. Phase/Critical Contact Phase:

Knapp 60 % der befragte Studierenden wünschen nach erfolgreichem Abschluß ihres Studiums einen Direkteinstieg.

Einstiegsart	absolut	relativ
Direkt	136	59,39%
Trainee	93	40,61%
Summe	229	100%

Tab. 3: Berufseinstieg

Bei der Standortwahl sind die Studierenden flexibel. 32% der Befragten sind bereit, einen Arbeitsplatz bundesweit zu suchen. 34% aller Probanden können sich vorstellen, international eingesetzt zu werden.

5 Gestaltungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, daß es zahlreiche Ansatzpunkte zur Steigerung der Attraktivität eines Versicherungsunternehmens als Arbeitgeber gibt. Verbesserungen können durch geeigneten Einsatz der Instrumente des Personalmarketing und durch Maßnahmen zur Verbesserung des Branchen- und Arbeitgeberimages erzielt werden. Von einer konkreten Ausgestaltung dieser Maßnahmen wollen wir an dieser Stelle aus zwei Gründen absehen. Erstens sollen die Ergebnisse dieser nicht repräsentativen Befragung durch eine nachfolgende, bundesweite Studie überprüft werden. Der zweite Grund ist, daß man zunächst untersuchen muß, welche Maßnahmen am besten zur Steigerung der Attraktivität geeignet sind.

6. Anhang

Aggregierte Ergebnisse der Erhebung zu dem Thema: „Versicherungsunternehmen als Arbeitgeber für Hochschulabsolventen? Wie bestimmt sich die Attraktivität eines Versicherungsunternehmens als Arbeitgeber und welche Maßnahmen bieten sich zur möglichen Steigerung dieser Attraktivität an?“.

Die Erhebung erfolgte am 22.05.2001 um 8:30 Uhr, Aula 2 der Universität zu Köln, in der Veranstaltung „Personal und Organisation“ von Frau Prof. Dr. U. Backes-Gellner. Die Veranstaltung richtet sich an Studierende mit wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtung im Hauptstudium.

229 Fragebögen wurden eingesammelt und ausgewertet. Zur Einstellungsmessung (Frage 4/Teil A und Frage 2/Teil B) konnten von 229 Bögen insgesamt 223 Bögen ausgewertet werden; 6 Bögen waren fehlerhaft.

1. Profil der Probanden/allgemeine Daten der Erhebung:

- Geschlecht: 149 Befragte sind männlich, 80 Befragte sind weiblich.
- Das Alter der Studierenden ist wie folgt verteilt:

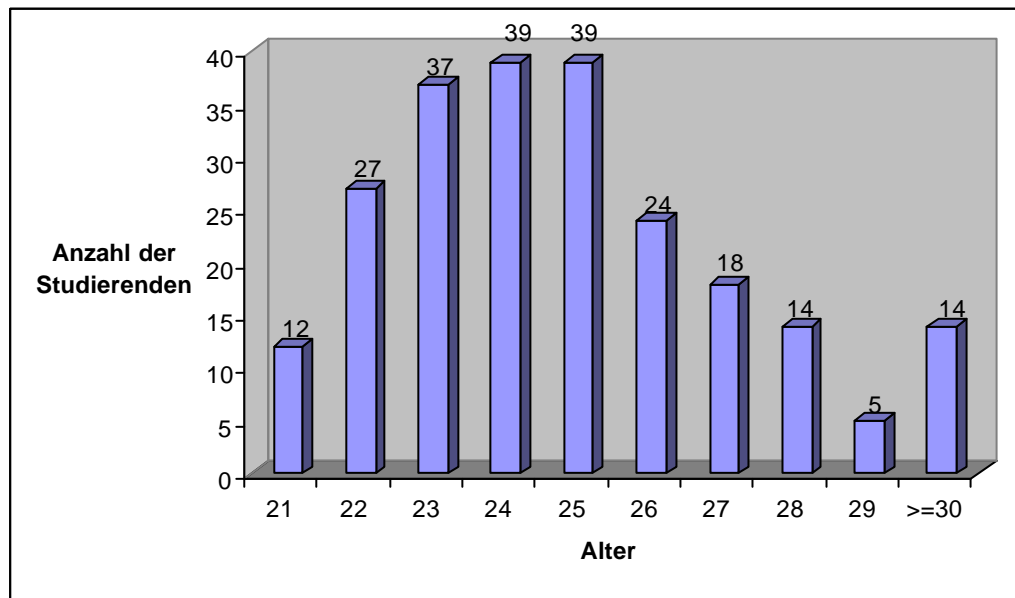


Abb. A 1: Altersverteilung

- Verteilung nach Studiengängen:

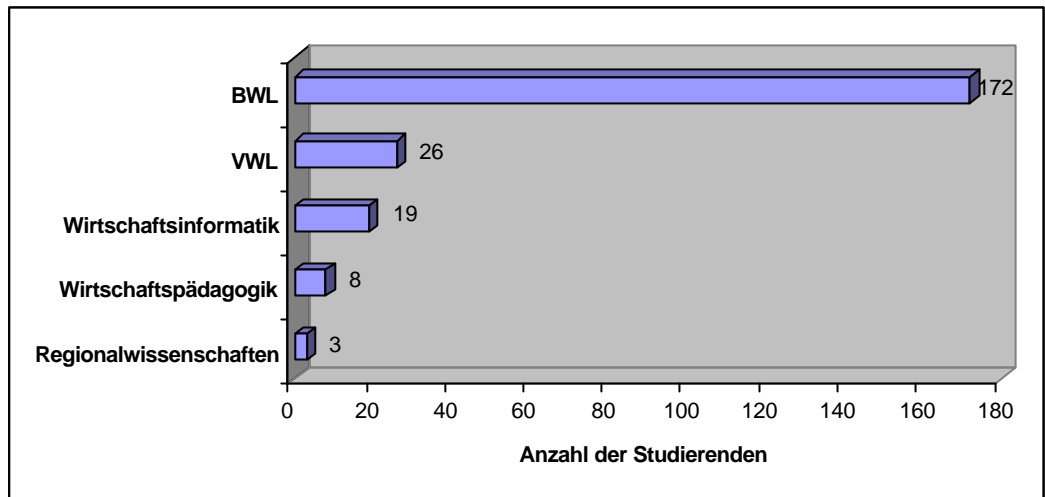


Abb. A 2: Verteilung nach Studiengängen

- Verteilung nach Fachsemestern:

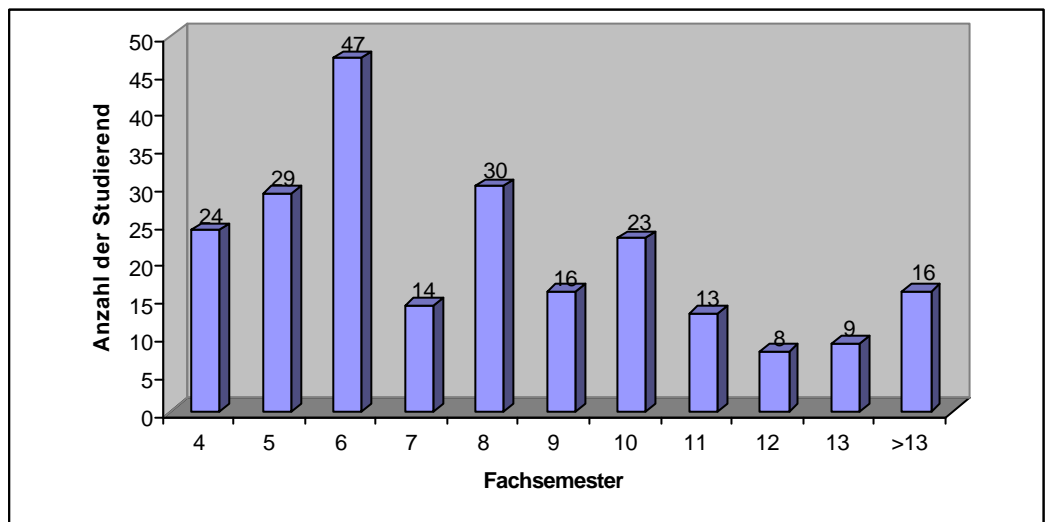


Abb. A 3: Verteilung nach Fachsemestern

- Berufseinstieg:

Einstiegsart	absolut	relativ
Direkt	136	59,39%
Trainee	93	40,61%
Summe	229	100%

Tab. A 1: Berufseinstieg

- Abgeschlossene Ausbildung vor dem Studium:

Ausbildung	absolut	relativ
ja	82	35,81%
nein	147	64,19%
Summe	229	100%

Tab. A 2: Ausbildung

- Verteilung von Ausbildung/Praktikum in den verschiedenen Branchen:

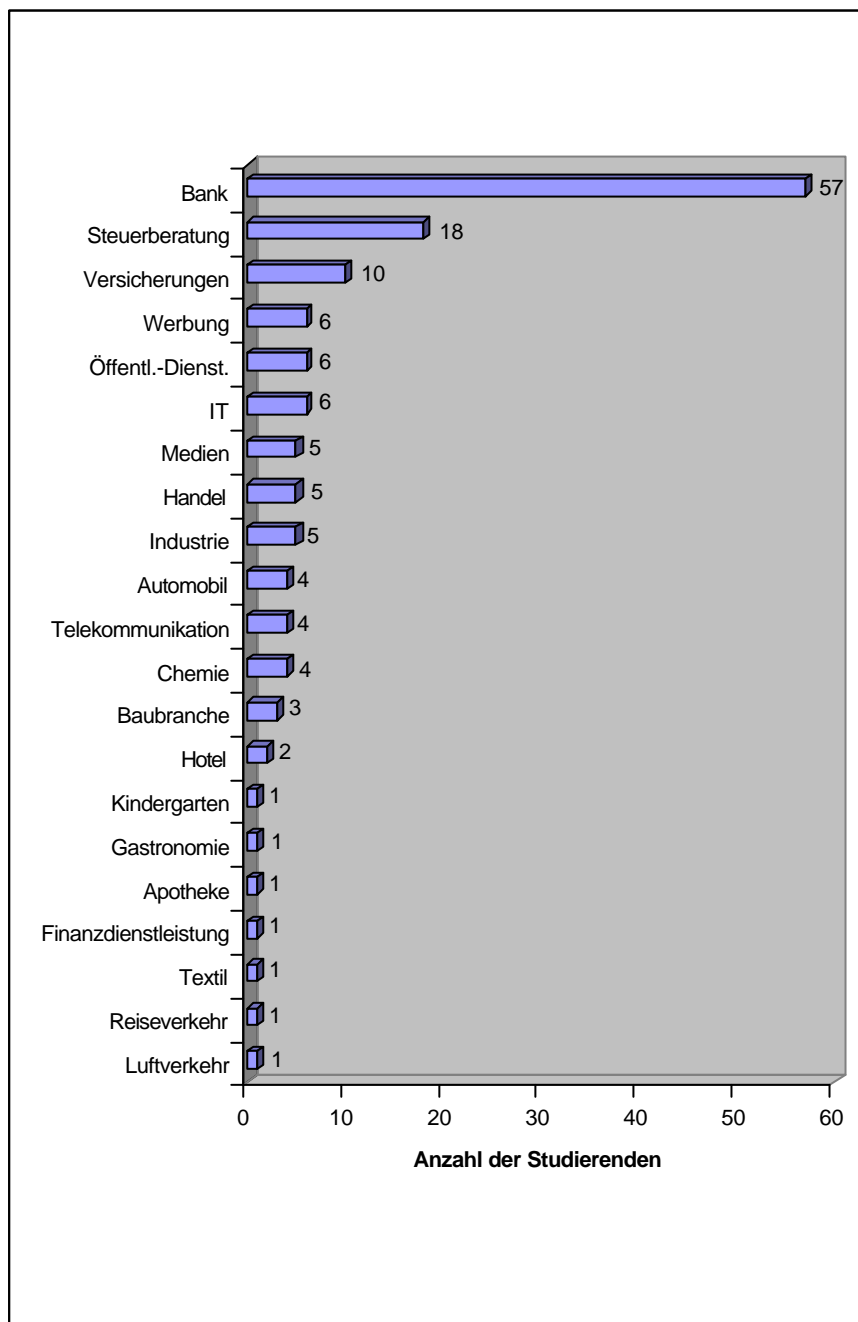


Abb. A 4: Verteilung nach Ausbildung und/oder Praktikum
(insgesamt 142 Nennungen)

- Ranking der Branchen, die am ehesten den Idealvorstellungen der Befragten bzgl. eines Arbeitsplatzes entsprechen:

Rang	Branchen
01	Consulting
02	IT
03	Banken
04	Medien
05	Automobil
06	Steuerberatung
07	Telekommunikation
08	Konsumgüterherstellung
09	Versicherungen
10	Chemie
11	Einzelhandel
12	Bau

Tab. A 3: Branchen-Ranking

- Standortentscheidung:

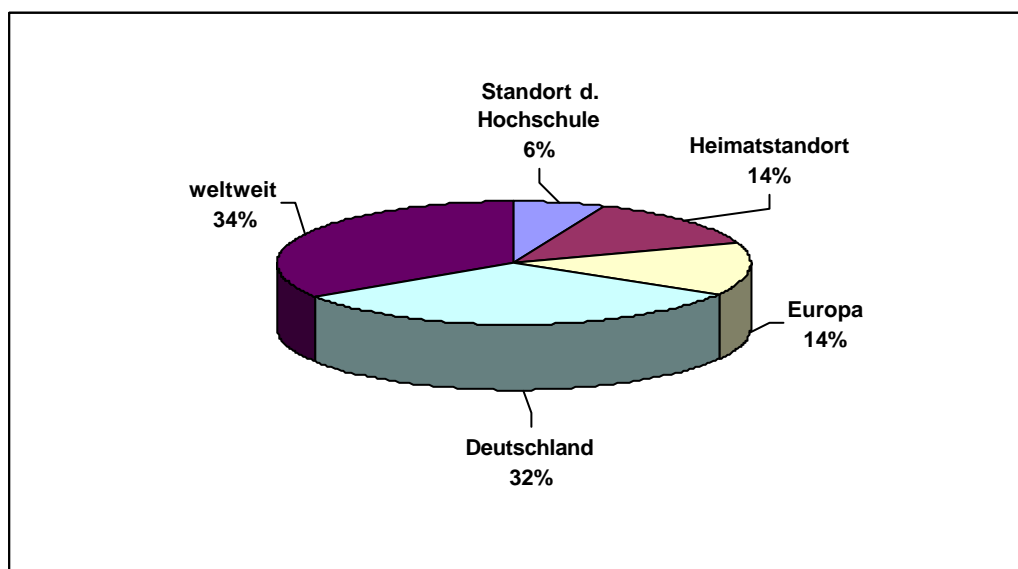


Abb. A 5: Verteilung nach Arbeitseinsatzgebiet

2. Personalmarketing: Kommunikationspolitik — Kontaktaufnahme

Studierende/Arbeitgeber

- Verteilung nach Kontaktmöglichkeiten zwischen Studierenden und Unternehmen:

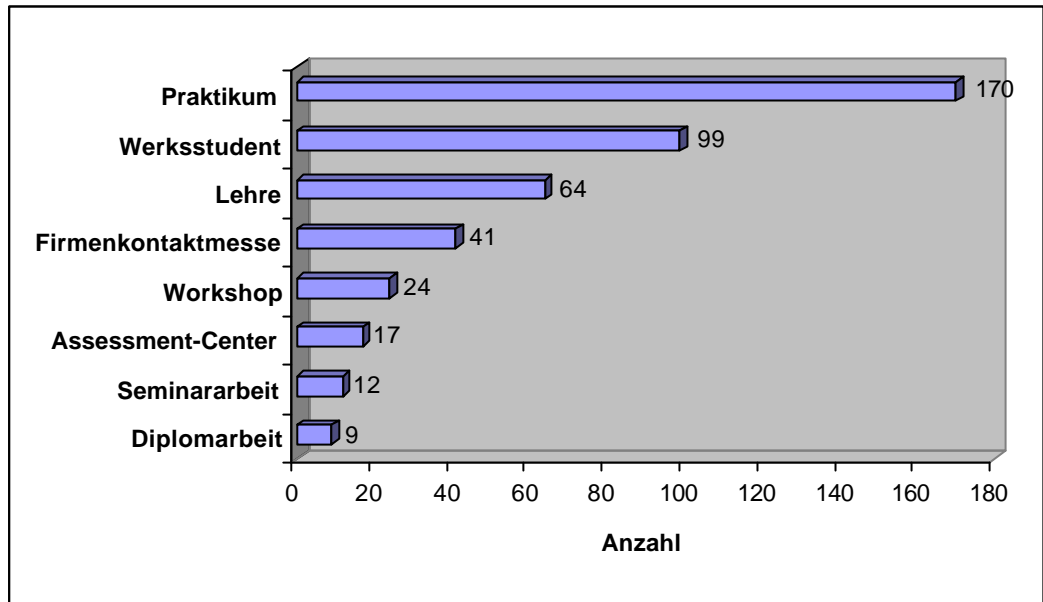


Abb. A 6: Verteilung nach Kontaktmöglichkeiten

- Ranking nach Wichtigkeit der Kontaktmöglichkeiten:
 1. Wichtigste Kontaktmöglichkeiten

Rang	Kontakt
1	Praktikum
2	private Kontakte
3	Firmenkontaktmessen

Tab. A 4: Wichtige Kontakte

2. Unwichtigste Kontaktmöglichkeiten

Rang	Kontakt
1	Werbung
2	Infobroschüren
3	Unternehmensbesichtigung

Tab. A 5: Unwichtige Kontakte

3. Personalmarketing: Entgeltspolitik

Vergleich Wunscheinsteigsgehalt und geschätztes Einstiegsgehalt in der Versicherungswirtschaft (nach Jahr)

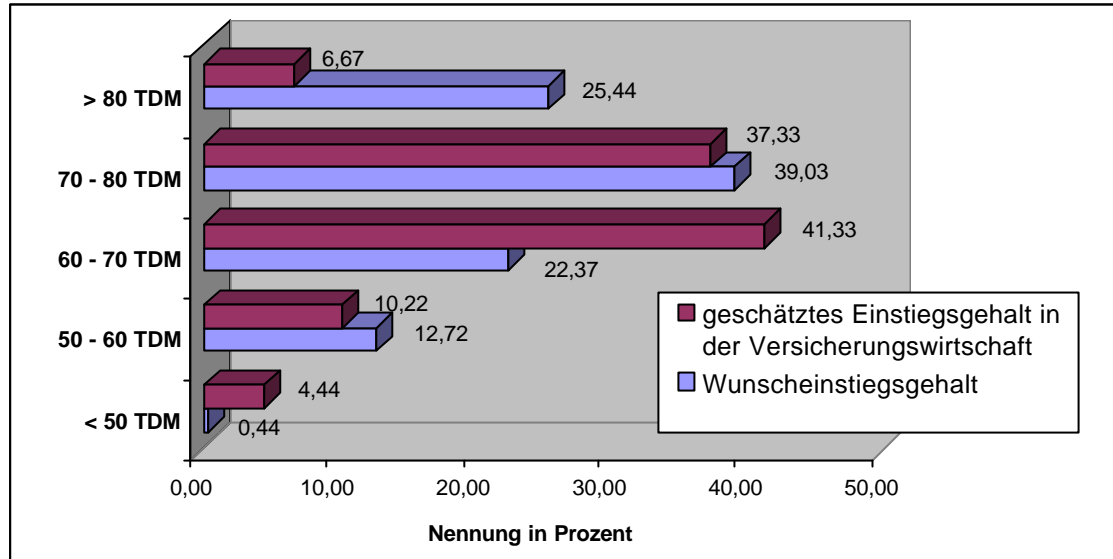


Abb. A 7: Vgl. Wunschgehalt und Gehalt in der Versicherungswirtschaft

4. Image der Versicherungsbranche

- Assoziationen zum Begriff „Versicherungen“:

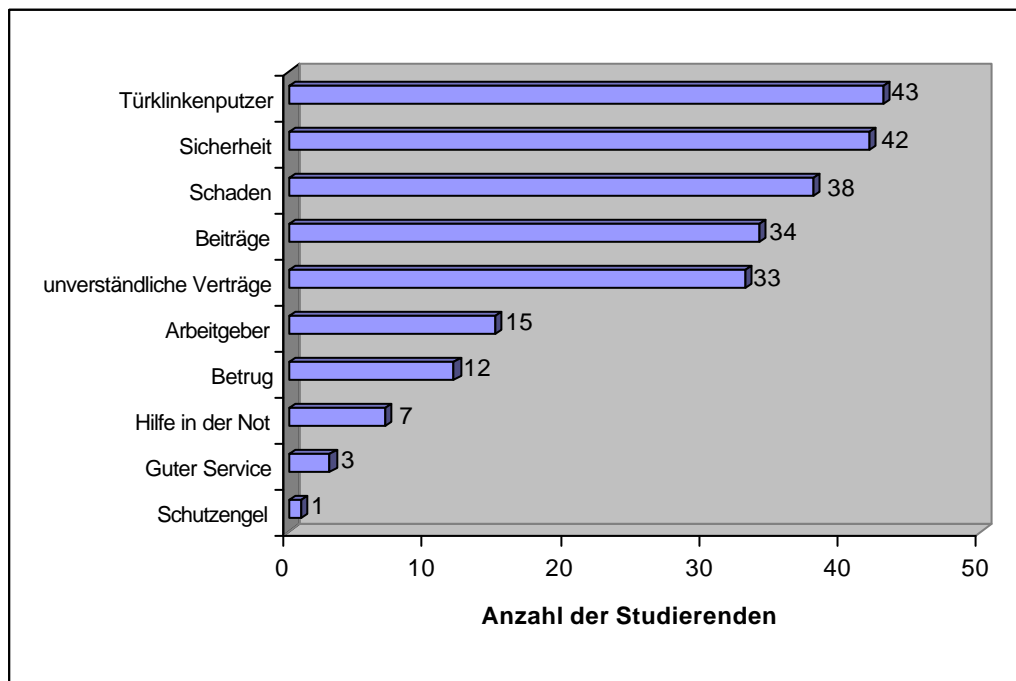


Abb. A 8: Imagemessung anhand von Begriffsassoziationen

- Verteilung der positiven und negativen Empfindungen zum Begriff „Versicherungen“ (Branchenimage) :

Empfindung beim Wort „Versicherungen“	absolut	relativ
positiv	63	28,25%
negativ	160	71,75%
Summe	223	100%

Tab. A 6: Branchenimage

5. Involvement der Studierenden bzgl. der Versicherungsbranche:

- allgemeines Involvement:

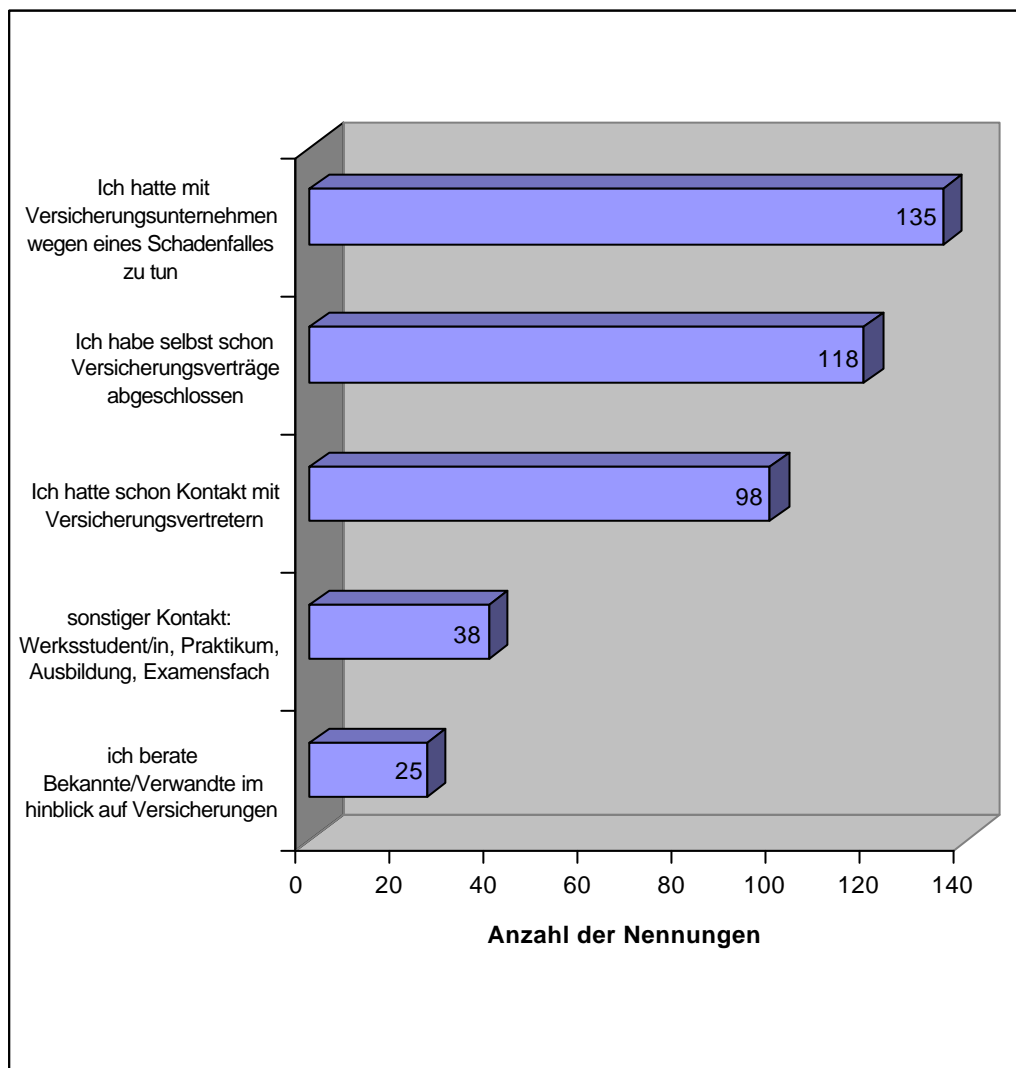


Abb. A 9: allgemeines Involvement bzgl. der Versicherungswirtschaft

- Involvement bzgl. Versicherungsunternehmen als Arbeitgeber:
Anzahl der Studierenden, die eine Ausbildung und/oder ein Praktikum in der Versicherungsbranche absolviert haben und/oder Versicherungsbetriebslehre/Versicherungswissenschaften als Examensfach gewählt haben

spezielles Involvement	absolut	relativ
hoch	38	17,04%
niedrig	185	82,96%
Summe	223	100%

Tab. A 7: Involvement

6. Einstellungsmessung:

Die Einstellungsmessung erfolgte nach einem multiattributiven Modell zur mehrdimensionalen Einstellungsmessung. Mit Hilfe des Skalierungsverfahrens konnten die einzelnen Attributausprägungen ermittelt werden.

Im folgenden wird die Einstellungsmessung zur Attraktivität der Versicherungsbranche als Arbeitgeber (Arbeitgeberimage) gruppiert dargestellt.

Neben

- (1) der Einstellung aller Befragten (223) wird
- (2) die Einstellung der Befragten, welche ein positives Branchenimage (63) aufweisen, sowie
- (3) die Einstellung derjenigen mit hohem Involvement (38), durch Ausbildung, Praktikum, etc., als auch
- (4) die Einstellung der High Potentials (157) zur Versicherungsbranche als Arbeitgeber dargestellt.

- Einstellung aller auswertbaren Bögen (Anzahl 223):

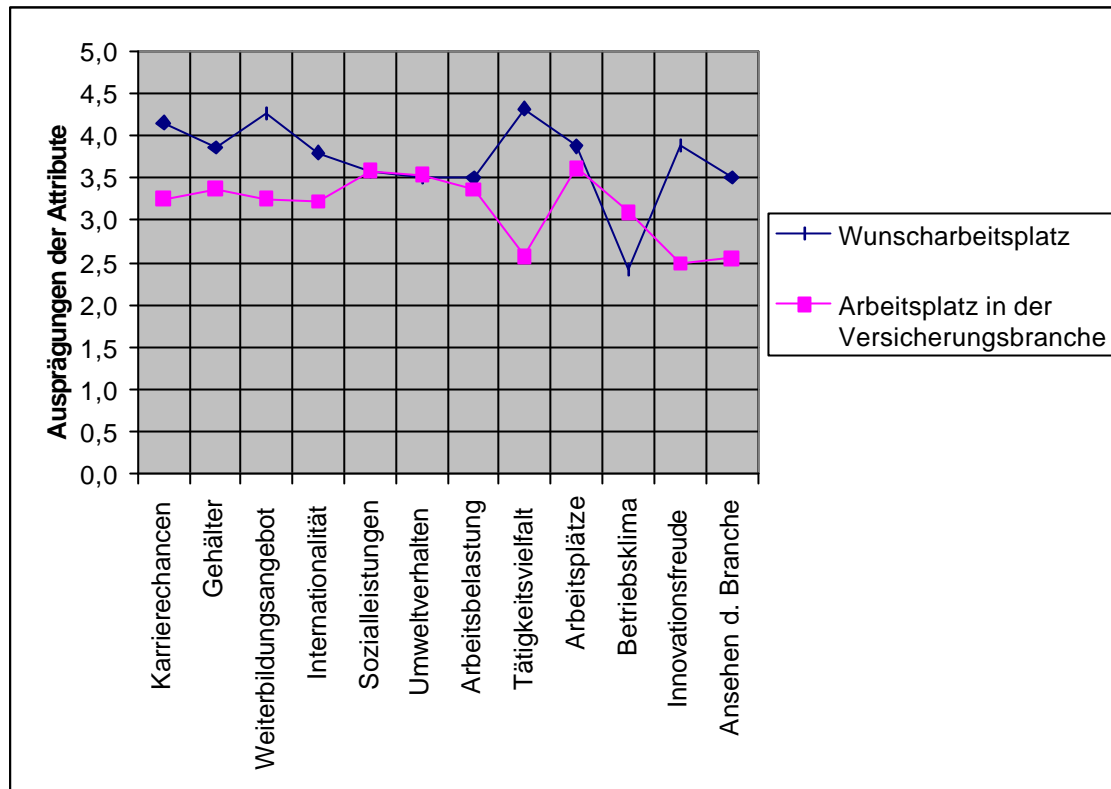


Abb. A 10: Einstellungsmessung aller 223 auswertbaren Bögen

Ranking der einzelnen Attribute, beginnend (Rang 1) mit dem Attribut, welches die geringste Differenz zwischen Idealvorstellung und Vorstellung bzgl. der Versicherungsbranche aufweist:

Rang	Attribut	Differenz
01	Sozialleistungen	0,01
02	Umweltverhalten	0,04
03	Arbeitsbelastung	0,13
04	Sicherheit Arb.platz	0,26
05	Gehälter	0,48
06	Internationalität	0,57
07	Betriebsklima	0,67
08	Karrierechancen	0,90
09	Ansehen der Branche	0,96
10	Weiterbildungsangebot	1,10
11	Innovationsfreude	1,39
12	Tätigkeitsvielfalt	1,74

Tab. A 8: Ranking zum allg. Arbeitgeberimage

- Einstellung aller Befragten mit positivem Branchenimage (63):
Teilmenge aus Auswertung „Involvement bzgl. Versicherungsunternehmen als Arbeitgeber“ (s.o.)

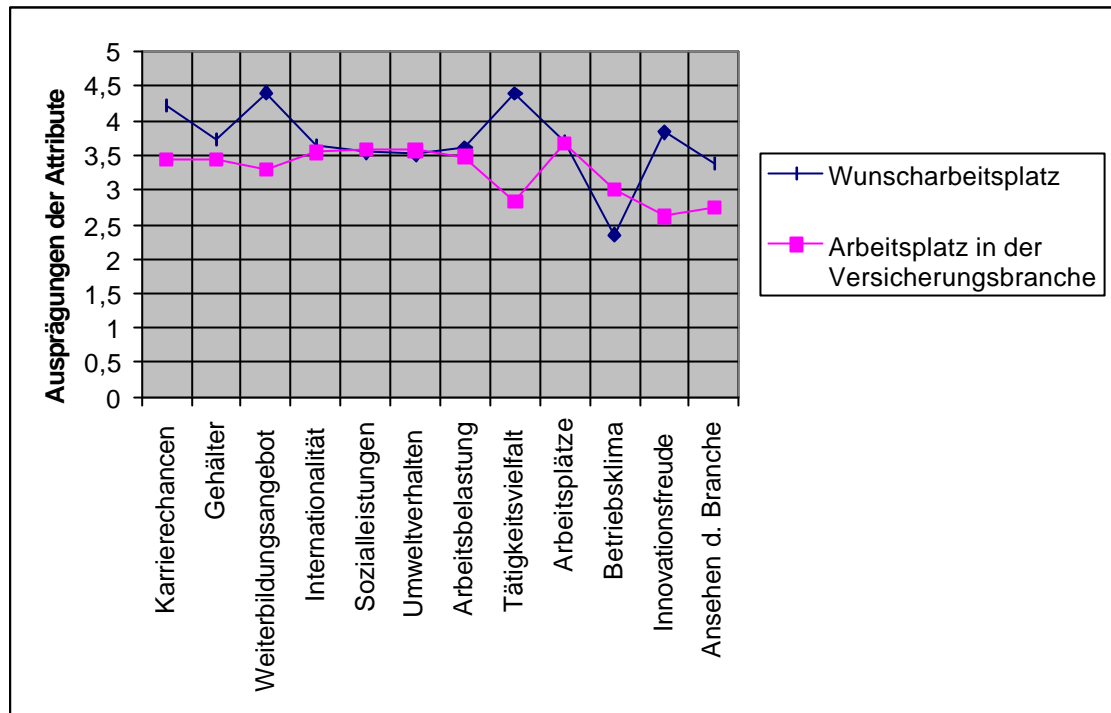


Abb. A 11: Einstellungsmessung aller Befragten mit positivem Branchenimage

Ranking der einzelnen Attribute:

Rang	Attribut	Differenz
01	Sicherheit Arb.platz	0,03
02	Sozialleistungen	0,05
03	Umweltverhalten	0,05
04	Internationalität	0,11
05	Arbeitsbelastung	0,12
06	Gehälter	0,30
07	Ansehen der Branche	0,63
08	Betriebsklima	0,65
09	Karrierechancen	0,79
10	Weiterbildungsangebot	1,11
11	Innovationsfreude	1,21
12	Tätigkeitsvielfalt	1,56

Tab. A 9: Ranking bei positivem Branchenimage

▪ Einstellung aller Befragten mit hohem Involvement (38):

Diese Teilmenge umfaßt alle Befragten, die eine Ausbildung und/oder Praktikum in der Versicherungsbranche und/oder Versicherung als Ex-
amensfach gewählt haben.

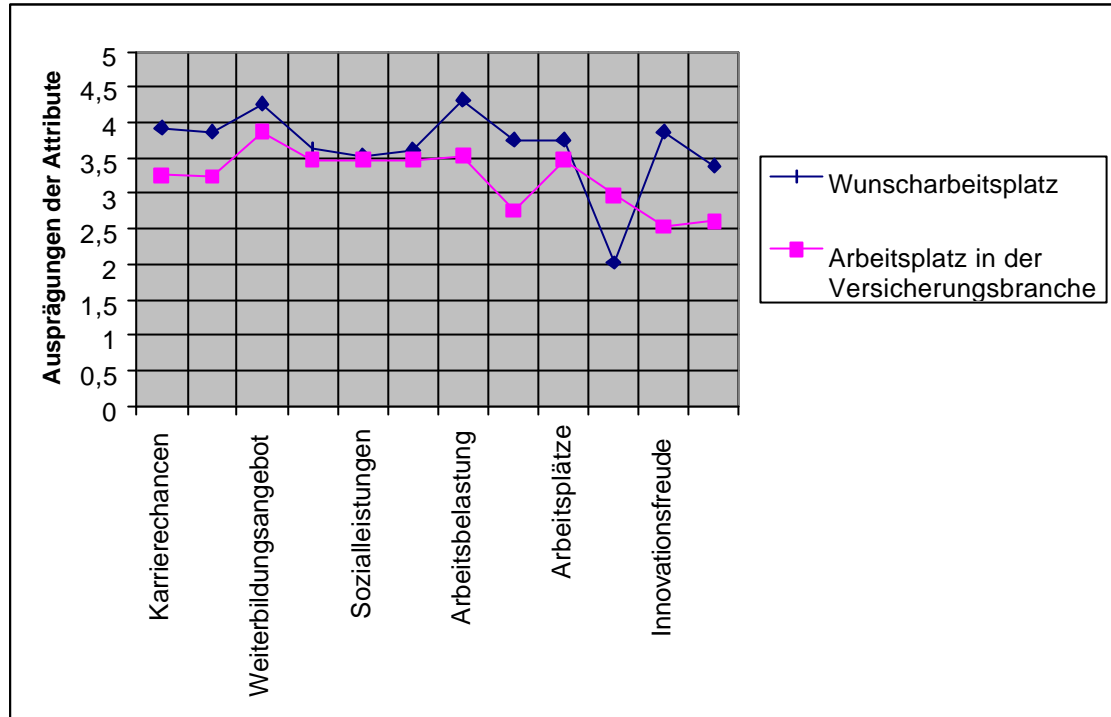


Abb. A 12: Einstellungsmessung von Befragten mit hohem Involvement

Ranking der einzelnen Attribute:

Rang	Attribut	Differenz
01	Sozialleistungen	0,06
02	Umweltverhalten	0,14
03	Internationalität	0,16
04	Sicherheit Arb.platz	0,29
05	Weiterbildungsangebot	0,39
06	Gehälter	0,63
07	Karrierechancen	0,66
08	Ansehen d. Branche	0,78
09	Arbeitsbelastung	0,79
10	Betriebsklima	0,94
11	Tätigkeitsvielfalt	1,00
12	Innovationsfreude	1,34

Tab. A 10: Ranking bei hohem Involvement

- Einstellung der High Potentials (157):

In dieser Erhebung charakterisiert einen High Potential ein Vordiplom mit einer Note von 2,5 oder besser.

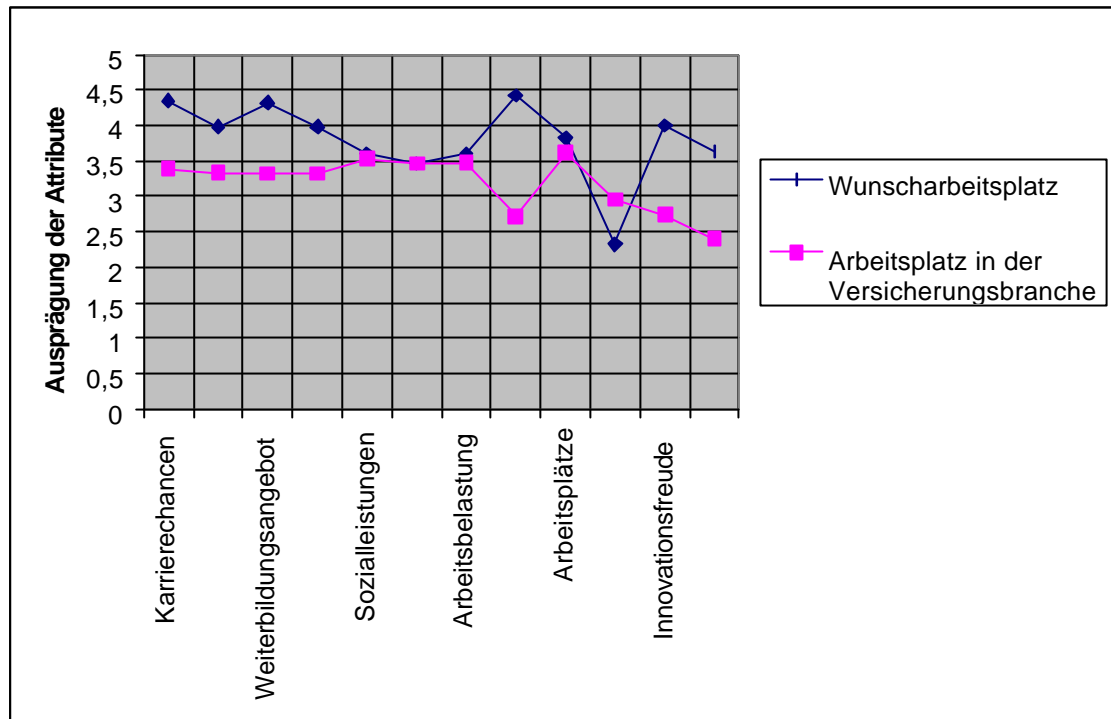


Abb. A 13: Einstellungsmessung bei High Potentials

Ranking der einzelnen Attribute:

Rang	Attribut	Differenz
01	Umweltverhalten	0,00
02	Sozialleistungen	0,07
03	Arbeitsbelastung	0,13
04	Sicherheit Arb.platz	0,21
05	Betriebsklima	0,63
06	Gehälter	0,65
07	Internationalität	0,66
08	Karrierechancen	0,96
09	Weiterbildungsangebot	1,00
10	Ansehen d. Branche	1,23
11	Innovationsfreude	1,26
12	Tätigkeitsvielfalt	1,70

Tab. A 11: Ranking bei High Potentials

NACHGEFRAGT!

Dieser Fragebogen wird im Rahmen einer Seminararbeit verwendet, die sich mit dem Prozeß der Arbeitsplatzwahl von Hochschulabsolventen befaßt. Die gewonnenen Daten werden nur in aggregierter Form dargestellt und ausschließlich für diese Seminararbeit verwendet.

Für Ihre Bemühungen bedanken wir uns bereits im voraus!

Teil A : Allgemeine Fragen zum Arbeitsplatz

1.) Wo sollte Ihr Arbeitsplatz liegen?

am Standort der Hochschulregion	
am Heimatwohntort	in Deutschland
in Europa	weltweit

2.) Wie würden Sie die Wichtigkeit folgender Standortfaktoren bei der Arbeitgeberwahl gegeneinander abwägen?

	sehr wichtig	wichtig	gleich wichtig	wichtig	sehr wichtig	
Freizeitwert (Sportmögl., kulturelles Angebot, usw.)	1	2	3	4	5	Umweltqualität (saubere Luft, usw.)
Umweltqualität (Saubere Luft, usw.)	1	2	3	4	5	Wohnungsangebot (preiswerter Wohnraum, usw.)
Wohnungsangebot (preiswerter Wohnraum, usw.)	1	2	3	4	5	Freizeitwert (Sportmögl., kulturelles Angebot, usw.)

3.) Welche realistische Gehaltsvorstellung haben Sie an Ihr erstes Jahresgehalt?

< 50 TDM	
50 – 60 TDM	60 – 70 TDM
70 – 80 TDM	> 80 TDM

4.) Wie sollten folgende Kriterien im Hinblick auf Ihren Wunscharbeitgeber ausgeprägt sein?

	1	2	3	4	5
- Karrierechancen	sehr niedrig				sehr hoch
- Gehälter	sehr niedrig				sehr hoch
- Weiterbildungsangebot	kein				sehr groß
- Internationalität	gar nicht				sehr hoch
- Sozialleistungen	sehr niedrig				sehr hoch
- Umweltverhalten	umweltschädlich				umweltfreundlich
- Arbeitsbelastung	sehr niedrig				sehr hoch
- Tätigkeitsvielfalt	sehr niedrig				sehr hoch
- Arbeitsplätze	sehr unsicher				sehr sicher
- Betriebsklima	sehr gut				sehr schlecht
- Innovationsfreude	sehr niedrig				sehr hoch
- Ansehen der Branche in der Öffentlichkeit	sehr gering				sehr gut

5.) Welche drei Branchen erfüllen Ihre in Punkt 4.) als besonders wichtig eingestuften Kriterien für die Arbeitgeberwahl am besten? (bitte bringen Sie die drei Branchen in eine Rangfolge)

- Automobilbranche
- Banken
- Bauindustrie
- Chemie/Pharma/Biotechnologie
- Consulting
- Einzelhandel
- IT-Unternehmen
- Konsumgüterhersteller
- Medien
- Steuerberater/Wirtschaftsprüfer
- Telekommunikation
- Versicherungsunternehmen
- Sontige :

Rangfolge: 1.)
 2.)
 3.)

Teil B : Fragen zur Versicherungsbranche

1.) Was fällt Ihnen spontan ein, wenn Sie das Stichwort „Versicherungen“ hören?
 (Bitte nur **eine Alternative** ankreuzen)

- | | |
|---|--------------------------|
| Finanzielle Sicherheit | Hilfe in der Not |
| Aufdringliche Versicherungsvertreter („Türklinkenputzer“) | Guter Service |
| Unverständliche Versicherungsverträge | Potentieller Arbeitgeber |
| Schaden | Monatliche Beiträge |
| Schutzengel | Versicherungsbetrug |
| Sonstiges : | |

2.) Wie schätzen Sie die Ausprägungen der folgenden Merkmale hinsichtlich eines Arbeitsplatzes in der Versicherungsbranche ein?

	1	2	3	4	5
- Karrierechancen	sehr niedrig				sehr hoch
- Gehälter	sehr niedrig				sehr hoch
- Weiterbildungsangebot	kein				sehr groß
- Internationalität	gar nicht				sehr hoch
- Sozialleistungen	sehr niedrig				sehr hoch
- Umweltverhalten	umweltschädlich				umweltfreundlich
- Arbeitsbelastung	sehr niedrig				sehr hoch
- Tätigkeitsvielfalt	sehr niedrig				sehr hoch
- Arbeitsplätze	sehr unsicher				sehr sicher
- Betriebsklima	sehr gut				sehr schlecht
- Innovationsfreude	sehr niedrig				sehr hoch
- Ansehen der Branche in der Öffentlichkeit	sehr gering				sehr gut

3.) Wie hoch schätzen Sie das Jahreinstiegsgehalt für einen Hochschulabsolventen in der Versicherungswirtschaft?

- < 50 TDM
- 50 – 60 TDM
- 60 – 70 TDM
- 70 – 80 TDM
- > 80 TDM

Teil C : Kontaktaufnahme

1.) In welcher Form sind Sie mit einem Unternehmen bereits in Kontakt getreten?

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| Praktikum | Lehre |
| Firmenkontaktgespräch | Assessment-Center |
| Workshop | Diplomarbeit |
| Seminararbeit | Werksstudent |
| Sonstiges : | |

2.) Wie hilfreich finden Sie die unten angeführten Kontaktmöglichkeiten bzw. Informationsquellen bei der Arbeitgeberwahl? (Nennen Sie jeweils die drei wichtigsten bzw. unwichtigsten Kontaktmöglichkeiten / Informationsquellen und bringen Sie diese in eine Rangfolge)

- | | |
|---|-----------------------|
| - Praktikum | - Diplomarbeit |
| - Workshop | - Stellenanzeigen |
| - Firmenkontaktmessen | - Lehrstuhl/Professor |
| - Private Kontakte (Eltern/Freunde) | - Werbung |
| - Infobroschüren des Unternehmen | - Assessment-Center |
| - Unternehmensbesichtigungen | - Internet |
| - Vorträge von Unternehmen an der Universität | |

Wichtigste Kontaktmöglichkeit/Informationsquelle : 1.)
 2.)
 3.)

Unwichtigste Kontaktmöglichkeit/Informationsquelle : 1.)
 2.)
 3.)

7 Literaturverzeichnis

- Bänsch, Axel (Bänsch 1998): Käuferverhalten, 8. Aufl., München: R. Oldenbourg Verlag, 1998.
- Bittl, Andreas (Bittl 1998): Image und Vertrauen als zukünftige Erfolgsfaktoren in der Assekuranz, in: Versicherungswirtschaft, 1998, H. 10, S. 662–667.
- Ennsfellner, Karl C. (Ennsfellner 1989): Das Image in der Versicherungswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der Firmenimagegestaltung, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft (78), 1989, S. 207-226.
- Flüshöh, Uwe (Flüshöh 1999): Imageforschung und –positionierung: Strategien und Methoden am Beispiel Hochschulmarketing der Allianz-Versicherungs-Aktiengesellschaft, in: Innovatives Personalmarketing für High Potentials, hrsg. von A. Thiele, B. Eggers, Göttingen 1999, Verlag für angewandte Psychologie.
- Freimuth, Joachim (Freimuth 1989): Personalimage – Das Erscheinungsbild als Arbeitgeber, in: Personal, 1989, H. 2, S. 42-47.
- Freimuth, Joachim (Freimuth 1990): Personalmarketing, Personalimage und Unternehmenslegitimität, in: Personal, Mensch und Arbeit, 1990, H. 8, S. 314-316.
- Gründl, Helmut (Gründl 2000): Kapitalanlagepolitik, Produktqualität und Image der Versicherungsunternehmung, in: Versicherungswissenschaft in Berlin, H. 20, Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, 2000.
- Harbrücker, Ulrich (Harbrücker 1992): Wertewandel und Corporate identity: Perspektiven eines gesellschaftsorientierten Marketing von Versicherungsunternehmen, Wiesbaden: Gabler, 1992.
- Hoyos, Carl (Hoyos 1980): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München: Kösel, 1980.
- Imageprofile 2000, in: Manager Magazin, 2000, H. 2, S. 50-82.

- Der kleine Duden „Fremdwörterbuch“ / bearb. von der Dudenredaktion, 2. Aufl., Mannheim; Wien; Zürich: Bibliographisches Institut, 1983.
- Krahe, Andreas (Krahe 2001): Ein Weg zu den Talenten, in: Personal, 2001, H. 2, S. 101-105.
- Kroeber-Riel, Werner, Peter Weinberg (Kroeber-Riel/Weinberg 1996): Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München: Vahlen, 1996.
- Krüger, Christian, M. Müller-Hennig (Krüger/Müller-Hennig 2000): Präsenz und Image von Versicherungen in den Medien, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 2000, H. 19, S. 684-688.
- Lach, Helge (Lach 1994): Das Image der Versicherungsbranche – Analysen, Thesen und Ansätze zur Verbesserung, in: Versicherungswirtschaft, 1994, H. 21, S. 1400-1403.
- Meffert, Heribert (Meffert 1998): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele; mit neuer Fallstudie VW Golf, 8. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1998.
- Nieschlag, Robert, E. Dichtl, H. Hörschgen (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997): Marketing, 18. Aufl., Berlin: Duncker und Humblot, 1997.
- Schwaab, Markus-Oliver (Schwaab 1991): Die Attraktivität deutscher Kreditinstitute bei Hochschulabsolventen; eine empirische Untersuchung zum Personalmarketing, Stuttgart: Schäffer, 1991.
- Simon, Hermann (Simon 1984): Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1984, H. 4, S. 324-345.
- Simon, Hermann u.a. (Simon u.a. 1995): Effektives Personalmarketing, Wiesbaden 1995.

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

Süß, Martin (Süß 1996): Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, München, Mering: Hampp Verlag, 1996.

Teufer, Stefan (Teufer 1999): Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl: theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei high potentials, Wiesbaden: Dt-Univ-Verlag; Wiesbaden: Gabler, 1999.

Trommsdorff, Volker (Trommsdorff 1998): Konsumentenverhalten, 3. Aufl., Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, 1998.