



# Die Folgen von Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl

Wie Employer Branding nachhaltig zu einer Stabilisierung des Kompensationsniveaus beiträgt

## Kernpunkte für das Management:

(1) Arbeitsmärkte stecken voller Unsicherheiten, wenn es um eine vertragliche Zusammenkunft von Arbeitnehmer und -geber geht. Die Auswahl eines passenden Arbeitgebers beruht für Interessenten auf Informationen, welche sich im Optimum mit den eigenen Präferenzen decken.

(2) Vor allem der Aspekt der Informationsbeschaffung wird zum kritischen Erfolgsfaktor, wenn im Falle der Arbeitnehmer, die Komplexität heutiger Un-

ternehmensstrukturen nicht mehr selbstständig zu erfassen ist.

(3) Bemühungen der Arbeitgeber im Bereich Employer Branding sichern die Informationsbeschaffung von Arbeitskräften, reduzieren folglich Unsicherheiten und senken darüber hinaus die Gehaltsforderungen risikoaverser Bewerber.

Eine häufige Grundlage bilden Informationsasymmetrien, wenn es in der Agency-Theorie darum geht, Diskre-

panzen zwischen Vertragsparteien zu analysieren. Beide Parteien streben eine vertragliche Zusammenkunft an, jedoch verläuft diese suboptimal. Dieser wissenschaftliche Ansatz lässt sich auf den Arbeitsmarkt spiegeln. Die beiden Akteure am Arbeitsmarkt, sprich Arbeitnehmer und Arbeitgeber, haben im Idealfall eine klare Vorstellung, wie sich eine gemeinsame, vertragliche Zusammenkunft für sie gestaltet. Dennoch geschieht eine Äußerung der Präferenzen sehr zurückhaltend, wodurch es auch hier zu Verzerrungen im Informations-



gefüge kommt. Dies hat zur Folge, dass ein richtiges Matching nur bedingt möglich ist, wenn die Qualitäten oder Ansprüche der jeweils anderen Partei nicht feststellbar sind. Unternehmen bedienen sich in diesem Fall verschiedenster Selektionsmechanismen, wie zum Beispiel Assessment-Center, um die richtigen Bewerber einzustellen.

Ferner unterscheiden sich die Erwerbsbevölkerung und Arbeitgeber hinsichtlich ihrer Risikobereitschaft, wenn sie einen Arbeitsvertrag anstreben. Risiken entstehen für beide Seiten insofern, als dass vor einer vertraglichen Zusammenkunft nicht richtig festgestellt werden kann, ob die Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerwahl glücklich war.

Das Recruiting, die Schulung und anfänglichen Produktivitätsdefizite von

Arbeitskräften stellen zunächst erhebliche Kosten dar, die sich im Ernstfall negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken, sofern der neue Mitarbeiter nicht die gewünschte Leistung erbringt. Unternehmen gehen in aller Regel Arbeitsverhältnisse mit mehreren Mitarbeitern ein. Demnach liegt der Fokus, zum Beispiel der Unternehmenserfolg, nicht auf einer Person, sondern verteilt sich. Die Folge von Diversifikation ist, dass mit steigender Mitarbeiterzahl das Gesamtrisiko von Anstellungsverhältnissen reduziert wird.

Andererseits gehen Arbeitnehmer gewöhnlich nur einem Anstellungsverhältnis nach. Folglich nimmt der Arbeitgeber einen hohen Stellenwert im Leben der Mitarbeiter ein, da es nicht nur eine finanzielle, sondern auch eine soziale

Abhängigkeit gibt. Diese Fokussierung der Arbeitnehmer verdeutlicht, dass das Risiko einer Arbeitgeberwahl nun sehr hoch ist, da es im schlimmsten Fall mit entscheidenden negativen Konsequenzen verbunden ist. Die Folge ist eine erhebliche Unsicherheit bei der Arbeitsplatzwahl.

Die Frage ist, wie Arbeitskräfte die Gefahrensituation der Informationsasymmetrien, in Folge ihres persönlichen Risikos, antizipieren. Vereinfacht man das Kalkül auf die Qualität des Arbeitgebers und die gebotene Kompensation, so lässt sich der erste Aspekt aufgrund des undurchsichtigen und nicht garantierten Informationsbestands ausschließen. Eine vertragliche Gewissheit hingegen gewährleisten Kompensationsregelungen. Demnach stellen Ge-



haltskomponenten die greifbarste Möglichkeit dar, um persönliche Risiken a priori zu reduzieren. Arbeitskräfte steigern also ihre Gehaltsforderungen, wenn sie die Arbeitgeberqualitäten nicht richtig einschätzen können.

Die Positionierung des Arbeitgebers als Marke am Arbeitsmarkt beherbergt das Potential einen positiven Einfluss auf das Wirkungsgefüge zu leisten. Unter markenpolitischen Gesichtspunkten wird durch das Employer Brand an sich Vertrauen gestiftet. Darüber hinaus besteht jedoch die eigentliche Chance darin, die wahren Arbeitgeberqualitäten so zu kommunizieren, dass sie sich mit den Präferenzen von Arbeitskräften decken. Das Risiko der Arbeitgeberwahl wird reduziert und somit erhöhten Kompensationswünschen vorgebeugt.

Somit zeigt sich, dass ein Employer Brand nicht nur unter markenpolitischen Gesichtspunkten dem Konsumenten (sprich Arbeitnehmer) Sicherheit verleiht, sondern sämtliche Personalmarketingaktivitäten einen wertvollen Beitrag zum Matching beider Seiten leisten. Die sorgfältige Platzierung als Arbeitgebermarke stellt demnach nicht nur eine Differenzierung gegenüber anderen dar, sondern funktioniert als Auslöser selbstselektiver Effekte. Nicht zuletzt dadurch werden Arbeitnehmer, welche als risikoavers einzustufen sind, bevorzugt auf ein Arbeitsangebot eingehen und in diesem Zuge ihre Kompensationsforderungen reduzieren.



**Sebastian Berblinger**

ist Consultant bei der APRIORI – business solutions AG. Schon während seines Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Goethe-Universität in Frankfurt beschäftigte er sich mit dem Wirkungsgefüge von Employer Branding unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten. Seit 2008 ist Herr Berblinger Consultant im Bereich HR Management Consulting.