

Veränderte Spielregeln auf dem Arbeitsmarkt – Arbeitgeber kämpfen um die Gunst der Bewerber

Kooperationsprojekt von Wertekern und der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart

Executive Summary

Viele Unternehmen nutzen zwar im „War for Talents“ die Möglichkeit, vorhandene Stärken und Unternehmensleistungen aktiv zu kommunizieren, aber bei weitem noch nicht gezielt genug. Vor allem bei der Kommunikation über die digitalen Kommunikationsplattformen (Karrierewebsite, Facebook, Youtube, XING, Twitter, Kununu) besteht enormes Verbesserungspotenzial. Dies ist das zentrale Ergebnis der ersten Stichprobenuntersuchung von 30 Unternehmen im **Wertekern-Employer-Branding-Checks®**. Arbeitgeber sollten vermehrt auf die Nutzung sozialer Medien zurückgreifen, um ihre Arbeitgebermarke an einen größeren Empfängerkreis heranzutragen, wenn sie nachhaltig jüngere Generationen adressieren möchten.

„Eine Arbeitgebermarke entfaltet nur dann ihre volle Wirkung, wenn sie nachhaltig kommuniziert wird“ kommentiert Professor Harald Eichsteller (Hochschule der Medien, Stuttgart) das Untersuchungsdesign. Das Bewertungsmodell unterstützt Unternehmen bei der objektiven Überprüfung ihrer Außenwirkung, indem es die Arbeitgeberattraktivität in digitalen Medienkanälen bewertet und Verbesserungspotenziale in der Kommunikation mit Bewerbern aufzeigt. Diese können als Grundlage für die zukünftige Ausrichtung der Arbeitgebermarke genutzt werden.

1. Die Herausforderung

Der sinkende Anteil von qualifizierten Nachwuchskräften, die Alterung der Belegschaft, der Fachkräftemangel – all dies sind relevante Trends, mit welchen sich Unternehmen heute und zukünftig im Hinblick auf Mitarbeitergewinnung auseinandersetzen müssen. Während die Anzahl der Erwerbstätigen bis 2035 um bis zu 22 Prozent sinkt (Statistisches Bundesamt), steigt die Zahl der altersbedingten Austritte. In den nächsten Jahren kann durchschnittlich jede fünfte Stelle, die durch Erreichen des Rentenalters frei wird, nicht wiederbesetzt werden. Personalverantwortliche haben diese Entwicklung erkannt und versuchen sich mithilfe der Etablierung einer Arbeitgebermarke Wettbewerbsvorteile im „War for Talents“ zu verschaffen. Diese schafft neben Werten auch Identifizierungspotenziale, verändert die Wahrnehmung eines Arbeitgebers und verbessert dessen Image.

Mit dem Voranschreiten der Digitalisierung und dem Eintritt jüngerer, internetaffiner Generationen verändern sich die Spielregeln auf den Arbeitsmärkten. Digitale Kommunikationskanäle rücken verstärkt in den Fokus der Aufmerksamkeit. Um als Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, müssen Unternehmen ihre Arbeitgebermarke nicht nur entwickeln und leben, sondern vor allem in sozialen Medien kommunizieren. Dies wird besonders relevant, wenn man bedenkt, dass die Konkurrenz in der Online-Welt nur einen Klick weit entfernt ist.

2. Das Bewertungsmodell

In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

Was macht eine gute Arbeitgebermarke aus?

Wie kommuniziert man sie im digitalen Zeitalter?

Wie ist mein Unternehmen im Vergleich zu meinen Mitbewerbern aufgestellt?

Kommuniziere ich die richtigen Inhalte über die richtigen Kanäle?

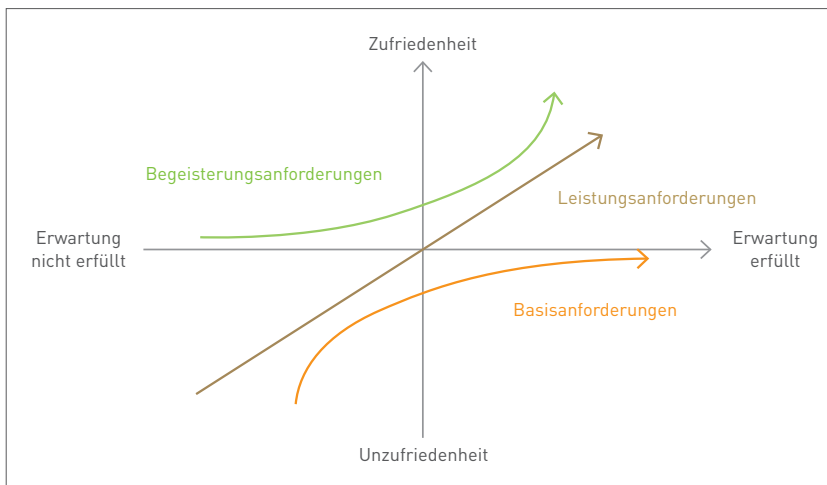
Über einen Zeitrahmen von neun Monaten haben Projektteams der **Hochschule der Medien (HdM), Stuttgart**, unter der Leitung von Prof. Harald Eichsteller gemeinsam mit der **Strategieberatung Wertekern** ein Bewertungsmodell entwickelt, welches die Effektivität von Employer Branding Kommunikationsinhalten eines Unternehmens sowie die Effizienz der Kommunikationsmaßnahmen in digitalen Medienkanälen evaluiert.

Der **Wertekern-Employer-Branding-Check®** zielt auf die Kommunikation mit Bewerbern und potenziellen Arbeitnehmern ab und identifiziert anhand von Kennzahlen Handlungsfelder im Bereich des Employer Brandings.

Der **Wertekern-Employer-Branding-Check®** setzt sich zusammen aus dem **Attraktivitäts-Index** sowie dem **Medieneffizienz-Index** und zielt auf die Kommunikation mit Bewerbern und zukünftigen Arbeitnehmern ab.

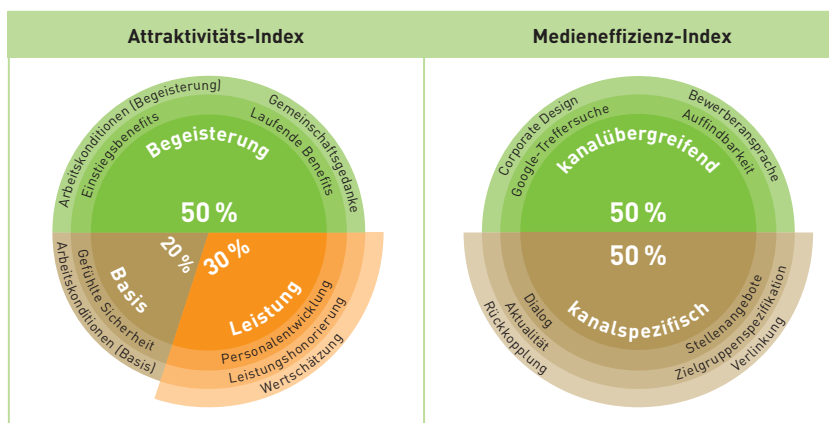
3. Der wissenschaftliche Hintergrund des Modells

Der **Attraktivitäts-Index** setzt sich aus **Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren** zusammen. Die drei Gruppen basieren auf dem Kano-Modell¹, welches ursprünglich zur Prognose von Kundenerwartungen diente. Darüber hinaus liefert Herzberg² mit seiner „Zwei-Faktoren-Theorie“ eine der bekanntesten Modelle zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit. Er unterscheidet Hygienefaktoren von Motivatoren. Als Motivatoren werden in diesem Zusammenhang Faktoren bezeichnet, die bei einer positiven Ausprägung Zufriedenheit bewirken und zu Leistung motivieren. Dem gegenüber können Hygienefaktoren keine Zufriedenheit auslösen und sind bestenfalls in der Lage, bei einer positiven Ausprägung Unzufriedenheit zu verhindern. Die Kombination beider Modelle diente der Projektgruppe als wissenschaftliche Grundlage zur Einordnung von Merkmalen eines Arbeitgebers und deren Einfluss auf die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern.



Grafik 1: Wissenschaftlicher Hintergrund des Attraktivitäts-Index in Anlehnung an Kano und Herzberg

Die Kriterien des **Medieneffizienz-Index** werden nach **Content, Usability, Branding und Emotion** kategorisiert (in Anlehnung an die CUBE-Analyse von Christian Scholz³). Als fünftes Element wurde die Kategorie **Dialog** integriert, da im Rahmen der Mitarbeiterrekrutierung auf digitalen Medienkanälen Dialogbereitschaft eine entscheidende Rolle spielt; so entstand die erweiterte **CUBE(D)-Formel**.



Grafik 2: Der Wertekern-Employer-Branding-Check®

¹ Kano, Noriaki. „Attractive Quality and Must-be Quality.“ Journal of the Japanese Society for Quality Control 14, no. 2 (1984): 39–48.

² Herzberg, Frederick. Work And The Nature Of Man. New York: Thomas Y. Crowell Verlag, 1966.

³ Scholz, Christian. Grundzüge des Personalmanagements. München: Franz Vahlen GmbH, 2011.

4. Die Bewerberzielgruppen

Da nicht alle Kriterien für jede Zielgruppe die gleiche Relevanz besitzen, wurde die Gruppe der potenziellen Arbeitnehmer in Segmente aufgeteilt. Der Attraktivitäts-Index differenziert **Auszubildende, Young Professionals** und **Professionals**. Die Kriterien werden gesondert für jeweils alle drei Bewerberzielgruppen gemessen und bewertet. So spielt beispielsweise das Kriterium „familienfreundliche Leistungen“ für Auszubildende keine Rolle und wird somit nicht in den entsprechenden Kommunikationskanälen bewertet.

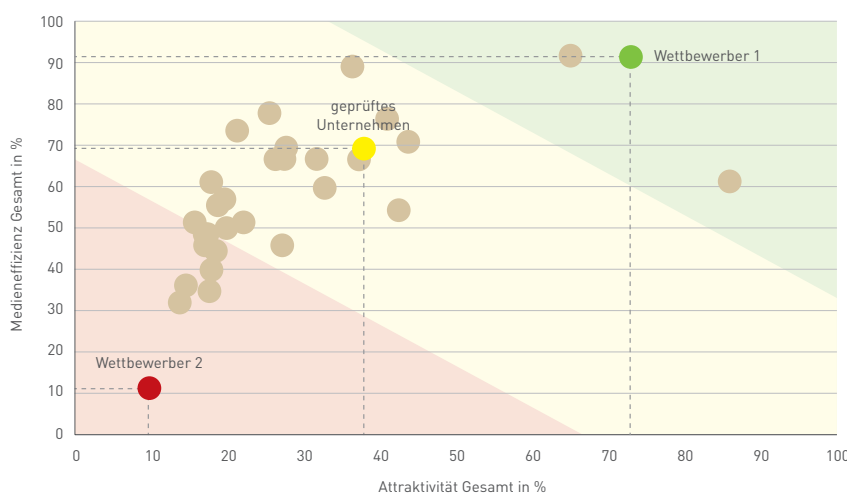
5. Die digitalen Kommunikationskanäle

Neben der Karrierewebseite des Unternehmens zählen die Social Media Plattformen Facebook, XING, Youtube, Twitter sowie das Arbeitgeberbewertungsportal Kununu zu den zu untersuchenden digitalen Kommunikationskanälen. Abgestimmt auf die Spezifikation der einzelnen Kanäle erfolgt die Bewertung der Kriterien auf der jeweiligen Plattform. Da nicht alle Kategorien auf jedem Medienkanal kommuniziert werden können und sollten, wurden entsprechende Einschränkungen vorgenommen. Beispielsweise ist es für ein Unternehmen nicht sinnvoll, Informationen über Gehaltsstrukturen auf Facebook zu kommunizieren.

6. Der Wertekern-Employer-Branding-Check® in Kürze

Der **Wertekern-Employer-Branding-Check®** lässt Rückschlüsse auf die Effektivität und Effizienz der Online Kommunikation eines Unternehmens zu. Detaillierte Kennzahlen messen und bewerten die Kommunikation in Richtung der Bewerber und zeigen mögliche Handlungsfelder auf.

Um die Check Ergebnisse zielgerichtet zu reflektieren, werden die geprüften Unternehmen ihren Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt gegenübergestellt. Im direkten Vergleich wird verdeutlicht wo Stärken und Schwächen liegen. Diese Erkenntnisse können als Grundlage für Verbesserungsansätze in Bezug auf die Employer Branding Kommunikationsmaßnahmen genutzt werden.



Grafik 3: Vom Wettbewerb lernen

Unter www.employer-branding-check.de sind Informationen und Hintergründe zum Kooperationsprojekt zwischen HdM und Wertekern. Der **Wertekern-Employer-Branding-Check®** ist im Detail erläutert und mit zahlreichen Infografiken illustriert.

Kontaktadressen

Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart

Prof. Harald Eichsteller
Professor für Strategisches Management
Nobelstraße 10, 70569 Stuttgart
T. 0171 - 816 54 11
E. eichsteller@hdm-stuttgart.de

Wertekern Bad Honnef

Dr. Wieland Mänken
Gründer von Wertekern
Rheinpromenade 15, 53604 Bad Honnef
T. 02224 - 969 13 49
E. wieland.maenken@wertekern.de

Team

Lena Grosshans (B.A.), HdM
Annika Kuchar (M.A.), Wertekern
Melanie Grupe (Dipl. Kffr.), Wertekern