



Tom Hinzdorf



Katrin Priemuth



Stephan Erenkämper

Employer Branding umfasst die marketing-orientierte Positionierung eines Arbeitgebers als Marke, die genaue Bestimmung der relevanten Zielgruppe und den darauf abgestimmten Maßnahmen-Mix. Handelt es sich bei der Zielgruppe um potenzielle Bewerber, so hat Employer Branding für Unternehmen die Aufgabe, das Unternehmen für den Bewerber so attraktiv wie möglich darzustellen. Ein Ergebnis dieses Prozesses ist die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber.

Präferenzmatching zur Steuerung des Employer Branding

Hierzu muss das Employer Branding eine Informationslücke schließen, denn durch die Entwicklung

Dr. Tom Hinzdorf, Dipl.-Kfm. mit den Schwerpunkten Methoden der Personalmarktforschung, Employer Branding und Personalmarketing, Partner der Marketing- und Personalberatung Sophus, Ingolstadt

Dr. Katrin Priemuth, Psychologin mit den Schwerpunkten Personal- u. Organisationsentwicklung insbesondere Mitarbeiterbefragungen und Projekte zur Fehlzeitenreduzierung, Partnerin für den Bereich Human Resource bei Sophus, Ingolstadt

Dipl.-Kfm. Stephan Erenkämper, Freier Berater bei Sophus, Ingolstadt. Außerdem wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing an der Katholischen Universität Eichstaett-Ingolstadt

einer Arbeitgebermarke zieht jedes Unternehmen bestimmte Bewerber an, ohne zu beeinflussen, ob es sich dabei um solche Bewerber handelt, die das Unternehmen ansprechen möchte. Die Grundfrage des Employer Brandings lautet somit: Wie müssen Personalverantwortliche ihr Unternehmen als Arbeitgebermarke ausrichten, um möglichst nur solche Bewerber zur Abgabe ihrer Bewerbung zu animieren, die zu meinem Unternehmen und zu seiner Kultur passen? Ein effizientes Employer Branding muss diese Frage beantworten, denn letztlich geht es nicht nur um allgemeine Attraktivität, sondern darum, ob sich der richtige Bewerber bei dem richtigen Unternehmen bewirbt. Nur so wird es für beide eine Win-Win Situation geben.

Steuerungsinformationen durch Präferenzmatching

Für das Personalmarketing von Unternehmen stellt sich an diesem Punkt die Frage, welche Inhalte in Broschüren, Flyern, Messen, Internet, Bewerbungsgesprächen und

Anzeigen vermittelt werden müssen, um im Rennen um gute Absolventen so attraktiv wie möglich zu sein. Solche Informationen werden in der Regel durch die Personalmarktforschung über den Einsatz von Fragebögen gewonnen. In den Fragebögen werden die Absolventen direkt nach ihren Präferenzen für bestimmte Unternehmensmerkmale wie Image, Gehalt, Verantwortung oder Standort des Unternehmens befragt. Gleichzeitig wird die Attraktivität des Unternehmens bei den Befragten erhoben. Neben den Erkenntnissen der Marktforschung, dass die direkte Abfrage nicht unbedingt das Kriterium der Validität erfüllt, fehlt diesem Vorgehen auch die Realitätsnähe, weil der Entscheidungsprozess potenzieller Bewerber bei der Auswahl eines attraktiven Arbeitgebers nicht abgebildet wird. Dieser zeichnet sich durch eine klassische Trade-off Situation aus. Das heißt,

Stichworte in diesem Beitrag:

- Personalmarktforschung
- Employer Branding
- Arbeitgeberattraktivität

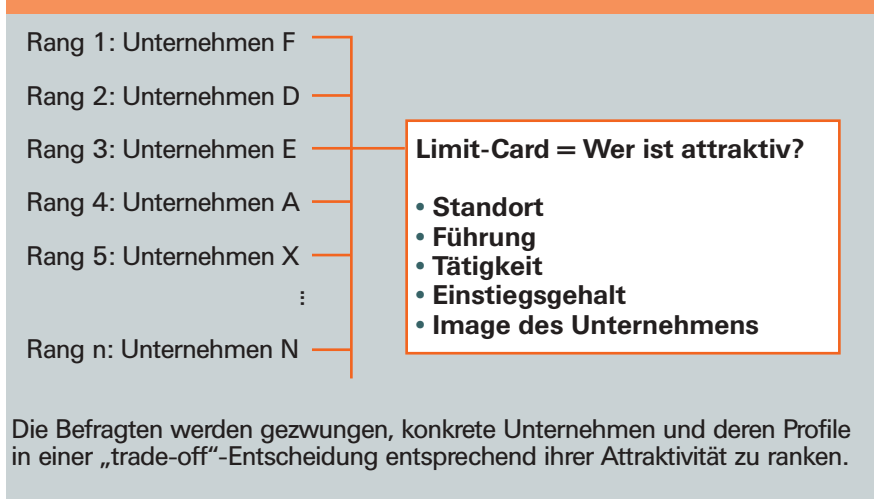
der Bewerber muss sich bei der Auswahl seines Arbeitgebers in der Regel zwischen den Vor- und Nachteilen eines bestimmten Unternehmens entscheiden. Wer beispielsweise viel verdienen will, muss in der Regel auch eine hohe Arbeitsbelastung und flexible Einsatzgebiete akzeptieren.

Um das Entscheidungsverhalten der Absolventen so realitätsnah wie möglich zu gestalten und damit valide Handlungsempfehlungen für das Employer Branding zu gewinnen, wurde ein Verfahren aus der Konsumentenmarktforschung in den Personalbereich transferiert: das Choice Modelling (vgl. Thaden, 2001) (vgl. dazu Abb.1). Dabei muss der befragte Absolvent fiktive, aber realistische Unternehmensprofile entsprechend ihrer Attraktivität bewerten. Er ist als gezwungen, sich zwischen verschiedenen Unternehmensalternativen zu entscheiden. Die Attraktivität der bewerteten Unternehmen setzt sich dabei jeweils aus den Ausprägungen folgender Merkmale zusammen:

- Team
- Unternehmensimage
- Einstieg in das Unternehmen
- Führungsstil
- Tätigkeit
- Arbeitsbedingungen
- Ausrichtung des Unternehmens/ Internationalisierungsgrad
- Standort
- Entgelt und Sozialleistungen

Wie die Abbildung 1 zeigt, sind die Befragten mit diesem Verfahren gezwungen – wie auch in der Realität – Unternehmen als Gesamtheit nach ihrer persönlichen Präferenz zu bewerten. Dadurch ist es nicht mehr notwendig, die Attraktivität einzelner Unternehmensmerkmale zu beurteilen, sondern die Attraktivität eines Unternehmens wird als ganzes gemessen. Sind alle Profile bewertet, das heißt in eine Präferenzreihenfolge gebracht, heißt das noch nicht, dass die vom Probanden beurteilten Unternehmen attraktiv genug sind, um diesen auch zu einer Bewerbung zu veranlassen. Diese Information wird durch eine Aussage des potentiellen Bewerbers gewonnen, indem dieser zu-

Abb. 1: Das Präferenzmatching beruht auf einem Verfahren aus dem Konsumentenverhalten



sätzlich gefragt wird, bei welchen der dargestellten Unternehmen er eine Bewerbung in Erwägung ziehen würde. Das können alle, aber auch keins der abgefragten Unternehmen sein.

Dadurch wird gemessen, wie das ideale Unternehmen aus Sicht des Probanden aussehen sollte und es schließt sich die Frage an, zu welchem Unternehmen das vom Bewerber gewünschte Anforderungsprofil passt. Um darauf eine Antwort zu finden, werden in einem Tool (TORP) die Anforderungsprofile der Probanden mit vorher bereits erhobenen Unternehmensprofilen von potentiellen Arbeitgebern „gemacht“. Im Ergebnis haben Unternehmen damit die Möglichkeit zu prüfen, wie sie mit ihrem Profil im Markt der Bewerber wahrgenommen werden und können ebenfalls nach einem bestimmten Typ von Bewerber suchen und entsprechend ihre Brand gestalten.

Ein Fallbeispiel

Das Präferenzmatching basiert auf der Gegenüberstellung von Anforderungsprofilen potenzieller Bewerber (wie Studenten oder Absolventen) und auf Unternehmensprofilen von potentiellen Arbeitgebern. Diese Profile konnten in dem folgenden Fallbeispiel in Zusammenarbeit mit dem Karrierenetz-

werk e-fellows.net und deren Partnerunternehmen gewonnen werden. Neben den psychografischen Merkmalen der 1.880 Befragten konnten weiterhin das Anforderungsprofil und die Soft-Skills auf individueller Basis erhoben werden. Auf die Erhebung der Hard-Skills zur Beschreibung der Stichprobe konnte verzichtet werden, da die Daten e-fellows.net bereits vorlagen.

Für alle teilnehmenden Unternehmen (Bosch, Siemens, Allianz, Roche etc.) wurden für die abgegebenen Profile mittels der Matchingsoftware TORP die jeweiligen Ergebnisse ermittelt. Des Weiteren hatte jedes Unternehmen die Möglichkeit, sich die Ergebnisse für Szenarien bestimmen zu lassen: Das heißt, es war nun möglich, bspw. eine Reaktion der potentiellen Bewerber auf eine Gehaltsvariation, eine Standortverlagerung oder durch den Wechsel eines Direkteinstiegs zu einem Trainee-Programm zu simulieren.

Das Präferenzmatching mittels TORP ergab zum Beispiel für ein bestimmtes Profil der Siemens AG eine Attraktivität von 61 Prozent unter den Wirtschaftsingenieuren der Stipendiaten von e-fellows.net. Das bedeutet, dass 61 Prozent der befragten Studenten der Fachrichtung Wirtschaftsingenieure Siemens so attraktiv fanden, dass sie sich bewerben würden. Eine Simu-

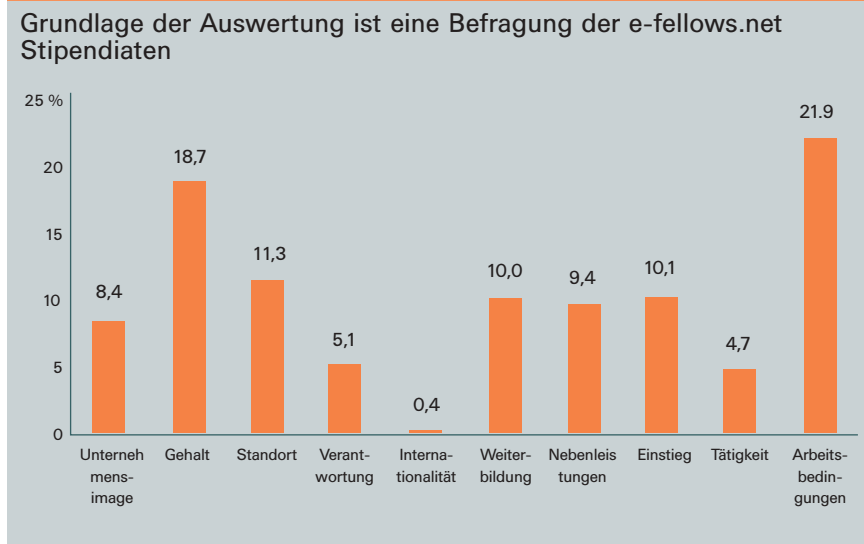
lation mit TORP ergab, dass die Attraktivität von Siemens in dieser Zielgruppe auf 68 Prozent steigen würde, wenn das Bruttojahresgehalt um 5.000 Euro angehoben wird. Zur Ableitung von Brandingmaßnahmen wird im Anschluss auf die ermittelten Treiber der Arbeit-

der potentiellen Bewerber beantwortet die Frage, ob ich als Unternehmen mit meinen Brandingmaßnahmen die Zielgruppe anspreche, die ich ansprechen will. Zusammengefasst können folgende Fragen für die Steuerung des Employer Branding aus dem Präfe-

Fazit

Ein effizientes Employer Branding benötigt zur gezielten Steuerung der Arbeitgeberattraktivität innovative Methoden der Personalmarktforschung. Durch das Präferenzmatching ist es gelungen, sowohl das Anforderungsprofil potenzieller Bewerber an attraktive Arbeitgeber als auch das Auswahl- und Entscheidungsverhalten so realitätsnah wie möglich zu ermitteln. Diese Informationen ermöglichen über einen Matchingprozess punktgenaue Handlungsempfehlungen für das Employer Branding von Unternehmen.

Abb. 2: Die Treiber der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der befragten Wirtschaftsingenieure



geberattraktivität zurückgegriffen. Diese werden individuell für jedes Unternehmensprofil bestimmt. Dabei wird für alle Merkmale des Unternehmensprofils der Einfluss auf die Bewerbungs-Entscheidung bestimmt. Die Einflussgewichte sagen aus, wie stark der Einfluss der Attraktivitätstreiber auf die Arbeitgeberattraktivität ist. Die dargestellte Abbildung 2 zeigt, dass in der dieser Studie das Gehalt die wahrgenommene Attraktivität der Arbeitgeber zu 20,3 Prozent beeinflusst. Damit ist jedoch keine Bewertung dieses Merkmals vorgenommen, sondern nur die Quantifizierung seines Einflusses. Diese Aussagen können mittels der Matchingsoftware TORP für jedes beliebige Unternehmensprofil gewonnen werden. Des weiteren erhält jedes Unternehmen eine psychografische Beschreibung der ermittelten potentiellen Bewerber. Die Verbindung mit den Soft- und Hardskills

renzmatching mittels TORP beantwortet werden:

- Wie viel Prozent der Befragten finden mein Unternehmen derzeit attraktiv und würden sich auch bewerben?
- Wie hoch ist das maximale Rekrutierungspotenzial für mein Unternehmen?
- Aus welchem Grund interessieren sich potenzielle Bewerber für mein Unternehmen?
- Welche Faktoren sollte ich als Unternehmen beeinflussen, um mehr Bewerber für mein Unternehmen zu interessieren?
- Wie muss ich meine Arbeitgebermarke über Brandingmaßnahmen ausrichten, um die richtigen Bewerber anzusprechen?
- Welchen Erfolgsbeitrag bringen mir welche Employer Branding Maßnahmen?
- Welche Zielgruppe sollte ich mit welchen Kommunikationsinhalten ansprechen?

Literatur

Thaden, Christian von: Conjoint-Analyse mit vielen Merkmalen, Peter Lang 2001

Autorenkontakt

tom.hinzdorf@sophus.de
 katrin.priemuth@sophus.de
 stephan.erlenkaemper@ku-eichstaett.de

Kurzfassung

Ein effizientes Employer Branding benötigt zur gezielten Steuerung der Arbeitgeberattraktivität innovative Methoden der Personalmarktforschung. Durch das Präferenzmatching ist es gelungen, sowohl das Anforderungsprofil potenzieller Bewerber an attraktive Arbeitgeber als auch das Auswahl- und Entscheidungsverhalten so realitätsnah wie möglich zu ermitteln. Diese Informationen ermöglichen über einen Matchingprozess punktgenaue Handlungsempfehlungen für das Employer Branding von Unternehmen.