

Studienskript



EMPLOYER BRANDING UND RECRUITING

DLMEBR01-01

iu

INTERNATIONALE
HOCHSCHULE

EMPLOYER BRANDING UND RECRUITING

IMPRESSUM

Herausgeber:
IU Internationale Hochschule GmbH
IU International University of Applied Sciences
Juri-Gagarin-Ring 152
D-99084 Erfurt

Postanschrift:
Albert-Proeller-Straße 15-19
D-86675 Buchdorf
media@iu.org
www.iu.de

DLMEBR01-01
Versionsnr.: 001-2024-0111

Konzept: IU Internationale Hochschule GmbH
Verfasser:in: Prof. Dr. Cornelia Reindl

© 2024 IU Internationale Hochschule GmbH
Dieses Lernskript ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Lernskript darf in jeglicher Form ohne vorherige schriftliche Genehmigung der
IU Internationale Hochschule GmbH (im Folgenden „IU“) nicht reproduziert und/oder
unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet wer-
den.

Die Autor:innen/Herausgeber:innen haben sich nach bestem Wissen und Gewissen
bemüht, die Urheber:innen und Quellen der verwendeten Abbildungen zu bestimmen.
Sollte es dennoch zu irrtümlichen Angaben gekommen sein, bitten wir um eine dement-
sprechende Nachricht.

INHALTSVERZEICHNIS

EMPLOYER BRANDING UND RECRUITING

Einleitung

Wegweiser durch das Lernskript	6
Literaturempfehlungen	7
Übergeordnete Lernziele	9

Lektion 1

Personalmarketing im HR-Management	11
--	----

1.1 Veränderung in der Personalarbeit	12
1.2 Definition und Grundvoraussetzungen erfolgreichen Personalmarketings	18
1.3 Employer Branding – die Arbeitgebermarke als Zentrum des Personalmarketings ..	24

Lektion 2

Entwicklung einer Employer Brand	31
--	----

2.1 Komponenten einer Arbeitgebermarke	33
2.2 Vorgehen zur Arbeitgebermarkenbildung	40
2.3 Die Employer-Branding-Strategie	52

Lektion 3

Kommunikation im Employer Branding	59
--	----

3.1 Employer Branding und Talent Attraction	61
3.2 Strategien zur Kommunikation der Arbeitgebermarke	68

Lektion 4

Recruiting	77
------------------	----

4.1 Formen des Recruiting	79
4.2 Der Recruiting-Prozess	82
4.3 Methoden der Personalauswahl	88
4.4 Zusammenarbeit mit Personalberater:innen	98

Lektion 5

Recruiting- und Kommunikationskanäle	105
--	-----

5.1 Candidate Experience und Bewerbermanagement	106
5.2 E-Recruiting: Recruiting-Kanäle online	110
5.3 Recruiting-Kanäle offline	116

Lektion 6	
Internationales Recruiting und Employer Branding	121
6.1 Recruiting und Employer Branding aus globaler Perspektive	123
6.2 Globales Talentmanagement	128
Lektion 7	
Messbarkeit von Employer Branding und Recruiting	135
7.1 Messbare Erfolgsfaktoren im Employer Branding	137
7.2 Messbare Erfolgsfaktoren im Recruiting	142
Verzeichnisse	
Literaturverzeichnis	154
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	165

EINLEITUNG

HERZLICH WILLKOMMEN

WEGWEISER DURCH DAS LERNSKRIPT

Dieses Lernskript bildet die Grundlage Deines Kurses. Ergänzend zum Lernskript stehen Dir weitere Medien aus unserer Online-Bibliothek sowie Videos zur Verfügung, mit deren Hilfe Du Dir Deinen individuellen Lern-Mix zusammenstellen kannst. Auf diese Weise kannst Du Dir den Stoff in Deinem eigenen Tempo aneignen und dabei auf lernspezifische Anforderungen Rücksicht nehmen.

Die Inhalte sind nach didaktischen Kriterien in Lektionen aufgeteilt, wobei jede Lektion aus mehreren Lernzyklen besteht. Jeder Lernzyklus enthält jeweils nur einen neuen inhaltlichen Schwerpunkt. So kannst Du neuen Lernstoff schnell und effektiv zu Deinem bereits vorhandenen Wissen hinzufügen.

In der IU Learn App befinden sich am Ende eines jeden Lernzyklus die Interactive Quizzes. Mithilfe dieser Fragen kannst Du eigenständig und ohne jeden Druck überprüfen, ob Du die neuen Inhalte schon verinnerlicht hast.

Sobald Du eine Lektion komplett bearbeitet hast, kannst Du Dein Wissen auf der Lernplattform unter Beweis stellen. Über automatisch auswertbare Fragen erhältst Du ein direktes Feedback zu Deinen Lernfortschritten. Die Wissenskontrolle gilt als bestanden, wenn Du mindestens 80 % der Fragen richtig beantwortet hast. Sollte das einmal nicht auf Anhieb klappen, kannst Du die Tests beliebig oft wiederholen.

Wenn Du die Wissenskontrolle für sämtliche Lektionen gemeistert hast, führe bitte die abschließende Evaluierung des Kurses durch.

Die IU Internationale Hochschule ist bestrebt, in ihren Lernskripten eine gendersensible und inklusive Sprache zu verwenden. Wir möchten jedoch hervorheben, dass auch in den Lernskripten, in denen das generische Maskulinum verwendet wird, immer Frauen und Männer, Inter- und Trans-Personen gemeint sind sowie auch jene, die sich keinem Geschlecht zuordnen wollen oder können.

LITERATUREMPFEHLUNGEN

Hierbei handelt es sich um Standardwerke und vertiefende Literatur zum jeweiligen Kurs, die nicht klausurrelevant sind und nicht zwingend in den Datenbanken der Bibliothek verfügbar sein müssen. Vorhandene Titel sind mit einem Link versehen.

ALLGEMEIN

Diercks, J. & Kupka, K. (2013). *Recruitment. Spielerische Ansätze in Personalmarketing und -auswahl*. Springer Gabler.

Gilani, H. & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. <http://search.ebscohost.com.pxz.iubh.de:8080/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=126604132&site=eds-live&scope=site>

Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2. Aufl.). Springer Gabler. <http://search.ebscohost.com.pxz.iubh.de:8080/login.aspx?direct=true&db=edsvle&AN=edsvle.AH35817344&site=eds-live&scope=site>

Mattmüller, R., Reif, M. K., Buckmann, J., von Zittwitz, F., Diercks, J., Kupka, K., Bender, J., Berentzen, J., Hoog, P., Grewe, T., Robeck, K., Balke, A., Hahn, K., Kielgas, S. & Herde, A. (2019). Fallstudien zu aktuellen Herausforderungen im Employer Branding und Personalmarketing. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Aufl., S. 105–208). Springer Gabler Verlag. <http://search.ebscohost.com.pxz.iubh.de:8080/login.aspx?direct=true&db=cat05114a&AN=ihb.28334&site=eds-live&scope=site>

Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Springer. <http://search.ebscohost.com.pxz.iubh.de:8080/login.aspx?direct=true&db=cat05114a&AN=ihb.47200&site=eds-live&scope=site>

Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. <http://search.ebscohost.com.pxz.iubh.de:8080/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.FE47B3EE&site=eds-live&scope=site>

Mosley, R. (2014). *Employer brand management. Practical lessons from the world's leading employers*. Wiley. <http://search.ebscohost.com.pxz.iubh.de:8080/login.aspx?direct=true&db=cat05114a&AN=ihb.24833&site=eds-live&scope=site>

Ullah, R. & Witt, M. (2018). *Praxishandbuch Recruiting. Grundlagenwissen – Prozess-Know-how – Social Recruiting* (2. Aufl.). Schäffer-Poeschel. <http://search.ebscohost.com.pxz.iubh.de:8080/login.aspx?direct=true&db=edshbz&AN=edshbz.990225174490206441&site=eds-live&scope=site>

Verhoeven, T. (2020). *Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. Springer Gabler. <http://search.ebscohost.com.pxz.iubh.de:8080/login.aspx?direct=true&db=edshbz&AN=edshbz.990364715510206441&site=eds-live&scope=site>

ÜBERGEORDNETE

LERNZIELE

Personalmarketing, die Gewinnung neuen Personals, zählt zu den wichtigsten Funktionen des Personalmanagements. In einer digitalisierten und globalisierten Welt und einem so global verfügbaren Arbeitsmarkt ist es für Unternehmen wichtiger denn je, eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen, um die besten Talente zu gewinnen und zu halten. Studierende erfahren in diesem Kurs, wie sie **Employer Branding und Recruiting** erfolgreich gestalten können. Er behandelt aktuelle Theorien, Konzepte und Praktiken im Bereich Employer Branding und Recruiting sowie deren Anwendung in der Unternehmenspraxis. Ergänzt durch Praxisbeispiele aus Unternehmen erhalten Studierende einen umfassenden Einblick in die wichtigsten Aspekte des Personalmarketings. Sie erfahren, wie sie seitens des Personalmanagements mitwirken können, eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen, wie sie die richtigen Kandidat:innen finden und wie sie erfolgreiche Recruiting-Strategien entwickeln können. Außerdem beinhaltet das Lernskript aktuelle Erkenntnisse und Strategien zum internationalen Recruiting sowie zur Erfolgsmessung im Personalmarketing.

LEKTION 1

PERSONALMARKETING IM HR- MANAGEMENT

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- Veränderungen, die die heutige Personalarbeit beeinflussen, zu benennen und daraus Praxisimplikationen abzuleiten.
- die Grundlagen und Definitionen für das Personalmarketing zu beschreiben.
- zu erläutern, welche Aktivitäten zur Gewinnung und Bindung von Personal wichtig sind.
- die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Employer Branding darzulegen.

1. PERSONALMARKETING IM HR-MANAGEMENT

Einführung

Personalmarketing ist eine Schlüsselaufgabe des HR-Managements. Es beschreibt im Kern alle Aktivitäten, die dazu beitragen, geeignete Mitarbeitende mit den benötigten Kompetenzen und einer zum Unternehmen passenden Werthaltung, also die „richtigen“ Mitarbeitenden, zu finden und zu halten. Operativ umfasst das Personalmarketing Maßnahmen wie Stellenanzeigen schalten, Karrierewebsites gestalten, Recruiting-Events durchführen sowie Angebote zur Mitarbeiterbindung und -motivation entwickeln. Den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen durch geeignete Evaluationsmethoden zu bewerten und zu messen, ist ebenfalls eine wichtige Aufgabe. Dazu bedient sich das Personalmarketing vor allem an Instrumenten und Ansätzen aus dem (Produkt- und Dienstleistungs-)Marketing, der Persönlichkeitspsychologie und Eignungsdiagnostik sowie der Wirtschaftspsychologie. Ein Bereich, der insbesondere durch die Digitalisierung an Relevanz gewonnen hat, ist die Bildung und Optimierung der Arbeitgebermarke und somit die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für potenzielle Bewerber:innen (Sharma, 2019).

Durch eine gezielte Personalbeschaffung und -bindung kann ein Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit steigern und die Produktivität sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen. Im Detail kann das Personalmarketing das Unternehmen dabei unterstützen, folgende Ziele zu erreichen (Kanning, 2017):

- **Arbeitgeberimage verbessern:** Eine starke, positive Arbeitgebermarke kommunikativ transportieren und so Bewerber:innen anlocken und mit dem positiven Image und einer positiven Arbeitskultur für Weiterempfehlungen des Unternehmens als Arbeitgeber sorgen.
- **Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter:innen gewinnen:** Die richtigen Kandidat:innen anziehen und die Leistungsfähigkeit der Belegschaft steigern.
- **Mitarbeitende binden:** Ein positives Arbeitsumfeld schaffen und Mitarbeitende fördern und fordern, um deren Loyalität und Zufriedenheit zu erhöhen, Fluktuation zu senken und eine stabile und loyale Belegschaft zu erhalten.

1.1 Veränderung in der Personalarbeit

Das Personalmanagement als Dreh- und Angelpunkt des Managements von Menschen in einem Unternehmen sieht sich massiven Veränderungen gegenüber. Dies gilt insbesondere in Verbindung mit dem demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel, der Globalisierung, der Digitalisierung sowie den veränderten Werten und Erwartungen neuer Mitarbeitergenerationen.

Demografischer Wandel

Der demografische Wandel beschreibt Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur einer Gesellschaft, besonders in Bezug auf Alter, Geschlecht und ethnische Zusammensetzung. In Deutschland werden die Auswirkungen der **demografischen Entwicklung** in den letzten Jahren im Hinblick auf die Altersstruktur, aber auch auf andere Aspekte immer deutlicher spürbar. Insgesamt wird von einer Alterung der Bevölkerung gesprochen, d. h., durch die steigende Lebenserwartung und optimale medizinische Versorgung wird die Bevölkerung in Deutschland zunehmend älter. Dies führt dazu, dass die Anzahl der Rentner steigt und die Anzahl der Erwerbstätigen im Verhältnis dazu sinkt. Von den derzeit (Stand 2022) etwa 84 Millionen in Deutschland lebenden Menschen befinden sich 62,5 Millionen im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 74 Jahren. Davon gingen in 2022 43,7 Millionen einer Erwerbstätigkeit nach – mit einer Erwerbstätigenquote von 72 Prozent der Männer und 63,8 Prozent der Frauen (Statistisches Bundesamt, 2022a). Nach Abzug der 3,9 Millionen selbstständig Tätigen und 4,1 Millionen geringfügig Beschäftigten sind deutlich weniger als die Hälfte aller in Deutschland lebenden Menschen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Das ungenutzte Arbeitskräftepotenzial inklusive der sogenannten **stillen Reserve** lag in 2019 bei 4,4 Millionen im Vergleich zu 6,5 Millionen in 2012 und bei weiterhin sinkender Tendenz (Statistisches Bundesamt, 2020). Das bedeutet, dass der Anteil derjenigen, die nicht beschäftigt sind, weil sie z. B. studieren, sich um Kinder oder zu pflegende Angehörige kümmern, arbeitssuchend sind oder kein Interesse daran haben, zu arbeiten, über die vergangenen zehn Jahre eher geringer wurde. Die Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes gibt an, dass der Anteil von Menschen im Rentenalter (ab 67 Jahren) in den 2020er- und 2030er-Jahren weiterhin massiv ansteigen werde. Ab 2040 werde der Pflegebedarf aufgrund der hohen Anzahl über 80-Jähriger stark ansteigen, während die Zahl der Menschen im Erwerbsalter in den nächsten 15 Jahren um 1,6 bis 4,8 Millionen sinken werde – trotz eines vorausgesagten Bevölkerungszuwachses auf etwa 90 Millionen Menschen bis 2070 aufgrund der Zuwanderungsentwicklung (Statistisches Bundesamt, 2022b).

Insgesamt nimmt die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmenden ab, teils auch durch früheren Renteneintritt. Dieser Umstand verstärkt die Schwierigkeit von Unternehmen, erfahrene Mitarbeitende zu finden und zu halten. So waren, laut Daten des Mikrozensus, 2022 noch lediglich 944.000 Menschen zwischen 65 und 69 erwerbstätig, im Vergleich zu 3.821.000 Menschen in der Altersgruppe von 60 bis 64. Die meisten Beschäftigten finden sich in der Altersgruppe 55 bis 59 mit 5.641.000 (Statistisches Bundesamt, 2024a). Ein weiterer Trend ist der hohe Anteil der Teilzeitarbeit, insbesondere bei Frauen und älteren Arbeitnehmenden. So arbeiteten 2022 17,6 Millionen Männer in Vollzeit und 2,6 Millionen in Teilzeit, während es unter den Frauen 9,5 Millionen Vollzeitarbeitende und 9,1 Millionen Teilzeitarbeitende waren (Statistisches Bundesamt, 2024b). Kontinuierliche Beschäftigung und Planungssicherheit für Arbeitgeber werden dadurch erschwert.

Mit dem Fortschritt durch Technologie und Globalisierung ändern sich auch die Anforderungen an die Arbeitsmarktqualifikation. Unternehmen und Arbeitnehmende müssen sich an diese Veränderungen anpassen, um am Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein. Auch die Möglichkeit, international zu studieren und unabhängig vom Wohnort von überall aus zu arbeiten, erhöht die Gefahr der Abwanderung qualifizierter Fachkräfte ins Ausland. Während 1991 0,6 Millionen Menschen aus Deutschland ins Ausland auswanderten, waren es

Demografische Entwicklung

Die demografische Entwicklung in Deutschland ist gekennzeichnet durch eine steigende Lebenserwartung und niedrige Geburtenzahlen. Dies führt zu einem sinkenden Anteil an jüngeren Menschen und einem steigenden Anteil an älteren Menschen in der Gesamtbevölkerung.

Stille Reserve

Die stille Reserve bezieht sich auf nicht erwerbstätige Personen, die prinzipiell dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen könnten, jedoch aus verschiedenen Gründen aktuell nicht aktiv auf Arbeitssuche sind.

in 2022 1 Millionen, vorzugsweise in die Länder Schweiz, Österreich und die Vereinigten Staaten, gefolgt von Frankreich, dem Vereinigten Königreich, der Türkei, Portugal, Polen und den Niederlanden (Statistisches Bundesamt, 2022c).

Gleichzeitig steigen mit der Zuwanderung nach Deutschland auch die Herausforderungen bei der Integration von ausländischen Beschäftigten (d. h. Personen mit nichtdeutscher Staatsangehörigkeit, Staatenlose und Personen mit „ungeklärter“ Staatsangehörigkeit) in den Arbeitsmarkt sowie die Anforderungen an die Sprachkenntnisse und die Anpassung an die arbeitsmarktrechtlichen Regelungen. Der Anteil ausländischer Beschäftigter in Deutschland betrug in 2022 4,9 Millionen im Vergleich zu 2,2 Millionen in 2012 und 1,9 Millionen in 2002 (Statistisches Bundesamt, 2023).

Zusammengefasst führt der demografische Wandel dazu, dass immer weniger Arbeitskräfte dem Erwerbsarbeitsmarkt zur Verfügung stehen und Arbeitnehmende dadurch in der für sie vorteilhaften Situation sind, dass sie sich meist zwischen mehreren Unternehmen entscheiden können, die um ihr Wissen und Können werben. Unternehmen müssen zunehmend gezielt Personal ansprechen und rekrutieren, in die Bindung ihrer Angestellten investieren und ihre Arbeitgebermarke so ausbauen, dass sie im Idealfall Bewerber:innen leicht und schnell davon überzeugt, dort einzusteigen.

Fachkräftemangel

Fachkräftemangel
Der Fachkräftemangel ist ein Zustand, bei dem der Bedarf an spezialisierten Arbeitskräften (Fachkräfte) über einen längeren Zeitraum hinweg größer ist als das verfügbare Arbeitskräfteangebot. Es gibt mehr offene Stellen, die komplexere Aufgaben erfordern, als durch verfügbare Arbeitskräfte besetzt werden können.

Altersstrukturanalyse
Eine Altersstrukturanalyse ist die quantitative Ermittlung der Verteilung verschiedener Altersstufen in der Belegschaft und des Altersdurchschnitts anhand von Personaldaten als Indikator für Handlungsbedarfe hinsichtlich baldiger Verrentung und Wissensverlust.

Im Kontext des demografischen Wandels wird häufig auch von einem **Fachkräftemangel** gesprochen. In der Tat spüren Unternehmen den demografischen Wandel dadurch, dass die Belegschaft „altert“, also weniger Nachwuchskräfte nachrücken und der Altersdurchschnitt entsprechend steigt. Dies ermitteln Personalabteilungen mit einer **Altersstrukturanalyse**. Je höher der Altersdurchschnitt im Unternehmen ist, umso höher ist der Anteil der Beschäftigten, die in absehbarer Zeit das Unternehmen wegen Verrentung verlassen. Um erfolgskritisches Wissen und die notwendige Arbeitskraft zu sichern, müssen Personalmarketing und -recruiting rechtzeitig und vorausschauend handeln.

Laut Hochrechnungen der Bundesagentur für Arbeit wird der Mangel an Fachkräften in Unternehmen ab ca. 2030 durch die alternden Erwerbstätigen und geburtenschwachen Folgejahrgänge und somit insgesamt zu wenig neuen Erwerbspersonen auf dem Arbeitsmarkt und die durch Verrentung entstehenden Lücken verschärft (Ullah & Witt, 2018). Allerdings verändern sich auch Qualifikationen und Berufe, die auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt werden, insbesondere durch die Digitalisierung, sodass eine Prognose zum Arbeitsmarkt und auch zum benötigten Arbeitskräftepotenzial (neu geschaffene Arbeitsplätze vs. Rückgang an Arbeitsplätzen) in zehn oder 20 Jahren schwierig abzugeben ist. In der Konsequenz wird von einer Veränderung von einem Arbeitgebermarkt (Unternehmen suchen sich die besten Bewerber:innen aus) zu einem Arbeitnehmermarkt (Bewerber:innen suchen sich den attraktivsten Arbeitgeber aus) gesprochen, was insbesondere für Nachwuchskräfte eine gute Verhandlungsposition bedeutet (Mattmüller et al., 2019).

Die demografische Bevölkerungsentwicklung ist allerdings nur eine von mehreren Begründungen für den Engpass an Fachkräften. Weitere Gründe sind:

- **Veränderte Qualifikationsnachfrage:** Insbesondere aufgrund von Digitalisierung und zunehmender Automatisierung werden veränderte Qualifikationen und meist ein höheres Ausbildungsniveau am Arbeitsmarkt nachgefragt. Die zu bewältigenden Aufgaben werden komplexer und die einfachen Aufgaben automatisiert. Dazu trägt auch das grundsätzliche Wachstum der Wissensarbeit in der heutigen Wirtschaft bei (Ullah & Witt, 2018).
- **Wachstum und gute Konjunktur:** Trotz Herausforderungen wie der Covid-19-Pandemie und Inflation steht die globale Wirtschaft weiterhin insgesamt auf Wachstumskurs. Eine Befragung von Unternehmen über drei Jahre ergab, dass bedingt durch Unternehmenswachstum zahlreiche Firmen vorhaben, ihre Belegschaft aufzustocken (Weinert et al., 2015). Insofern steht dem sinkenden Angebot an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt ein konjunkturbedingter Anstieg der Nachfrage gegenüber (Kanning, 2017).

War for Talent

Ein anderer Begriff, der die Knappheit hochqualifizierter Mitarbeitender thematisiert, ist der sogenannte „War for Talent“ (dt. „Krieg um Talente“). Der durch die Managementberatung McKinsey geprägte Begriff veranschaulicht den Kampf um die besten und talentiertesten Absolvent:innen von Universitäten, sprich die vielversprechendsten Beschäftigten (auch: Top-Talente oder High Potentials), mit dem Ziel, den Wettbewerbs- und Innovationsvorteil des Unternehmens zu maximieren (Michaels et al., 2001). Basis dieser Begrifflichkeit war damals eine Befragung von 77 großen US-amerikanischen Firmen, die von Schwierigkeiten berichteten, die besagten Top-Talente zu erreichen und als Beschäftigte zu gewinnen.

Inzwischen hat sich der Begriff **Talentmanagement** als Beschreibung für ein alle Beschäftigungsphasen umfassendes Personalmanagement für Beschäftigte in Schlüsselpositionen oder mit besonderem strategischen Potenzial etabliert (Cappelli & Keller, 2014). Zahlreiche Unternehmen weiten den zunächst engen Talentbegriff inzwischen auf die gesamte Belegschaft aus mit der Begründung, dass alle Mitarbeitenden im Unternehmen ihren Erfolgsbeitrag leisten (Beechler & Woodward, 2009). Maßnahmen des Personalmarketings im War for Talent umfassen z. B. das sogenannte Hochschulmarketing. Mit Events und Campus-Kampagnen sollen potenzielle Mitarbeiter:innen in einem frühen Stadium ihrer Karriere für das Unternehmen begeistert und daran gebunden werden (Dessler, 2015).

Talentmanagement

Das Talentmanagement ist ein praxisorientierter Personalmanagementansatz, durch den Unternehmen ihren Bedarf an Talenten in strategischen Positionen vorhersehen und decken sowie Maßnahmen für die Bedürfnisse von Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen entwickeln, um diese zu binden.

Globalisierung und Digitalisierung

Die Globalisierung und Digitalisierung haben einen bedeutsamen Einfluss auf das Personalmanagement, da sie die Art und Weise verändern, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden rekrutieren, entwickeln und halten. Sie werden immer häufiger mit einer multikulturellen und internationalen Belegschaft konfrontiert (Beechler & Woodward, 2009). Der globale Arbeitsmarkt ermöglicht es ihnen, prinzipiell auf einen weltweiten **Talentpool** zuzugreifen. Dies stellt jedoch neue Anforderungen an das Personalmanagement, um die verschiedenen Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitenden zu berücksichtigen, und erfordert, dass Unternehmen ihre Recruiting-Prozesse anpassen und sich mit den gesetzlichen Richtlinien in verschiedenen Ländern auseinandersetzen. Insbesondere hat die Globalisierung der Märkte zu einem höheren Wettbewerb hinsichtlich Produkten und Dienstleistungen, aber auch in Bezug auf qualifizierte Arbeitskräfte geführt. Um neue Angestellte

Talentpool

Ein Talentpool bezeichnet die gesammelten Kontakte eines Unternehmens oder von Recruiter:innen zu Personen mit relevantem Wissen, Fähigkeiten und Erfahrung. Diese Gruppe könnte potenziell die aktuellen und zukünftigen Stellenbedarfe des Unternehmens decken.

zu gewinnen und zu binden, brauchen Unternehmen häufig internationale und digitale Strategien und eine starke und authentische Arbeitgebermarke (Beechler & Woodward, 2009).

Die Digitalisierung und entsprechende Technologisierung des Personalmarketings verändert ebenfalls die Art und Weise, wie Unternehmen Mitarbeitende rekrutieren, entwickeln und binden und sich als Arbeitgeber präsentieren, beispielsweise in den folgenden Bereichen:

- **Rekrutierungsprozess:** Automatisierung und Online-Verwaltung von Rekrutierungsprozessen, Tools für die Suche, Bewertung und Auswahl von Bewerber:innen, z. B. bei der Prüfung von Lebensläufen, der Planung von Vorstellungsgesprächen und dem Versand automatischer Antworten sowie zur Nachverfolgung des Bewerbungsprozesses (Petry & Jäger, 2021);
- **Online-Recruiting:** verstärkte Nutzung von Online-Jobbörsen wie LinkedIn, Indeed und Glassdoor zur Suche, Bewertung und Auswahl von Bewerber:innen (Rosoiu & Popescu, 2016);
- **Rekrutierung über soziale Medien:** Nutzung von Social-Media-Plattformen wie Facebook, X (ehemals Twitter), Instagram und TikTok, um neue Bewerber:innen zu erreichen, sich als Arbeitgeber zu präsentieren, offene Stellen zu bewerben und mehr über potenzielle Mitarbeitende zu erfahren (Zhang et al., 2020);
- **Videointerviews:** Videointerviews ermöglichen, Bewerber:innen aus der Ferne zu interviewen und so Zeit und Ressourcen zu sparen (Basch et al., 2021);
- **Bewertung als Arbeitgeber:** verstärkter Einsatz digitaler Tools für die Online-Bewertungen von Arbeitgebern durch Bewerber:innen, Mitarbeitende und Ausgeschiedene (Saini & Jawahar, 2019);
- **Flexibilität:** Unternehmen ermöglichen eine flexiblere und mobilere Belegschaft, indem Mitarbeitende von überall aus arbeiten und mehr Kontrolle über ihre Arbeitszeiten ausüben können; Unternehmen können ortsunabhängiger rekrutieren (Grunau et al., 2019);
- **Big Data und Künstliche Intelligenz (KI):** automatisierte Analyse großer Datenmengen in der Personalbeschaffung, z. B. Lebensläufe, Bewerbungen und Social-Media-Profile, um geeignete Bewerber:innen zu identifizieren und vorzuselektieren (Verhoeven, 2020).

Als Folge der Globalisierung und Digitalisierung wird die heutige und zukünftige Arbeitswelt mit dem Akronym **VUKA** beschrieben, welches für die Kennzeichen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität steht (Hamid, 2019). Übergreifend beschreiben diese vier Charakteristika die zunehmende Dynamik der Arbeitswelt und die erhöhte Geschwindigkeit notwendiger Anpassungen an Veränderungen bzw. den Veränderungsdruck (Gärtner, 2020). Für Organisationen wird es so stetig wichtiger, diejenigen Aspekte herauszustellen, die zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil führen können und stabile Erfolgskriterien zu festigen, anstatt auf kurzfristige Gewinne zu setzen. Eine Antwort auf die Herausforderungen einer durch „VUKA“ gekennzeichneten Arbeitswelt ist **Agilität** und damit verbundene agile Praktiken, die zunehmend auch im Personalmanagement Einzug halten (Petry & Jäger, 2021). Ein Ansatz ist beispielsweise die Fokussierung auf Bewerbende mit ihren Erwartungen und Bedürfnissen und den Weg, den sie von der ersten Aufmerksamkeit auf eine Stelle bis zur Einstellung gehen, bzw. ein damit verbundenes positives Erlebnis.

Veränderte Werte und Anforderungen an Arbeitgeber

Werte sind in Abhängigkeit von der politischen und gesellschaftlichen Situation seit jeher Gegenstand des Wandels. Im Personalmanagement wird am häufigsten die Unterscheidung in verschiedene Generationen herangezogen, um den Wandel gesellschaftlicher Werte greifbarer zu machen. Vorweg ist dazu zu sagen, dass das Generationenkonzept keine belastbare empirische Grundlage aufweist (Schröder, 2018) – auch mit Blick auf teils weit variierende Angaben der Jahresspannen, Beginn- und Endjahre der Generationen. Zudem ist zu bedenken, dass es sich bei der Generationenbeschreibung nur um Tendenzen handeln kann, die nicht auf jedes Individuum 1:1 zutreffen, da jeder Mensch entsprechend seiner persönlichen Situation und Persönlichkeit unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse hat. Somit kann das Konzept nur als grober Orientierungsrahmen gelten (Reichelt, 2021). Dennoch hilft die Generationenidee Personalforschenden und -praktiker:innen, eine variierende Intensität der (häufig zwischen Generationen trotzdem ähnlichen) Motive, Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Bewerber:innen, die aus persönlichen Werthaltungen heraus entstehen, besser einzuordnen und zu verstehen (Kanning, 2017).

Aktuell wird in vier Generationen unterteilt, die sich derzeit oder zeitnah auf dem Arbeitsmarkt befinden (Albrecht & Hurrelmann, 2014):

1. **Babyboomer:** Personen der Geburtsjahre 1955–1970 (Alter im Jahr 2023: 54–69 Jahre),
2. **Generation X:** Personen der Geburtsjahre 1970–1985 (Alter im Jahr 2023: 39–54 Jahre),
3. **Generation Y:** Personen der Geburtsjahre 1985–2000 (Alter im Jahr 2023: 24–39 Jahre) und
4. **Generation Z:** Personen der Geburtsjahre 2000–2015 (Alter im Jahr 2023: 9–24 Jahre).

Die Babyboomer-Generation wird als Mitarbeitergruppe mit hohem Commitment und starkem Sicherheitsdenken beschrieben, die es eher gewohnt ist, nach Anweisungen zu handeln als selbstorganisiert zu arbeiten. Teamorientierung, Disziplin und Sinn für Beständigkeit prägen diese Generation, die „lebt, um zu arbeiten“ (Mattmüller et al., 2019, S. 179), während die darauffolgende Generation X arbeitet, um zu leben (Mattmüller et al., 2019, S. 179). Im Vergleich gewinnt das Motiv der Work-Life-Balance von den Babyboomern zur Generation Y jeweils deutlich an Bedeutung (Kanning, 2017). Die für den Arbeitsmarkt aktuell relevanteste Gruppe, die Generation Y, auch bekannt als die Millennials bzw. die erste Generation der „Digital Natives“, legt besonderen Wert auf Selbstwert und Entwicklung und möchte Zeit haben, sich um persönliche Belange zu kümmern. Sie erwartet von Unternehmen, flexibel arbeiten und Arbeitszeit effektiv gestalten zu können (Entrekin & Scott-Ladd, 2014). Sinn und Zweck der Arbeit sind Mitgliedern der Generation Y wichtig, da sie mit ihrer Arbeit häufig auch einen positiven Beitrag für die Gesellschaft – beispielsweise im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz – leisten möchten (App et al., 2012). Sie erwarten daher von ihren Arbeitgebern eine klare Vision und Werte, mit denen sie sich identifizieren können und die ihnen ermöglichen, eine Verbindung zwischen ihrer Arbeit und einem größeren Zweck oder „Purpose“ (Sinek, 2011) herzustellen. In Bezug auf ihre Karriereentwicklung erwarten Nachwuchskräfte der Generation Y Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zu erweitern und ihre Karriere voranzutreiben. Aus Führungs-

Künstliche Intelligenz

Bei Künstlicher Intelligenz (KI) handelt es sich um einen Oberbegriff für eine Maschine bzw. Computertechnologie, die zu menschenähnlichem Denken, Entscheiden und Handeln fähig ist. Beispiele sind die Entdeckung von Mustern in Daten und die Vorhersage künftiger Ereignisse (Machine Learning), das Replizieren des Lernprozesses, wie er im menschlichen Gehirn abläuft anhand künstlicher neuronaler Netzwerke (Deep Learning/ Cognitive Computing) oder das computergesteuerte Verstehen und Verändern geschriebener oder gesprochener Sprache (Natural Language Processing – NLP).

VUKA

Das Akronym VUKA steht für die Kennzeichen der heutigen Arbeitswelt: volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig (ambigüe).

Agilität

Unter Agilität versteht man die Fähigkeit einer Organisation, sich schnell und leicht an Veränderungen des Marktes anzupassen, u. a. durch höhere Autonomie der Mitarbeitenden, Praktiken der Selbstorganisation von Teams sowie Kundenzentrierung und Produktentwicklung durch frühes Scheitern und Verbessern, Experimentieren, Kundenfeedback und Iteration (= stetige Weiterentwicklung entsprechend des Feedbacks).

sicht gehen junge Nachwuchskräfte offener mit regelmäßigem Feedback und transparenter Kommunikation um und fordern dies stärker ein, sind jedoch im Gegenzug häufig weniger bereit, selbst eine Führungsposition zu übernehmen. Die Generation Y ist es gewohnt, mit digitalen Technologien zu arbeiten und setzt am Arbeitsplatz die neueste Technologie voraus, um ihre Arbeit zu erleichtern und ihre Produktivität zu steigern (Lackner, 2018).

1.2 Definition und Grundvoraussetzungen erfolgreichen Personalmarketings

In der Personalmanagementliteratur werden die Begriffe Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting „je nach Trend“ (Ullah & Witt, 2018, S. 45) sehr unterschiedlich verwendet. Entsprechend existiert kein empirisch validiertes, allgemeingültiges Modell des Personalmarketings, da keine wissenschaftlich fundierte Theorie zugrunde liegt, sondern sich die Funktionen und Aktivitäten stark aus der unternehmerischen Praxis ableiten. Kanning (2017, S. 3) definiert Personalmarketing als „Anwerbung von geeigneten und Abschreckung von ungeeigneten Kandidaten für ein Auswahlverfahren“, während Ullah und Witt (2018) die Begriffe Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting als austauschbar beschreiben. Konzeptionellen Modellen wie denen von Ullah und Witt (2018) oder Kanning (2017) geht es darum, die Ziele darzustellen, die die Aufgabenbereiche verfolgen und auf dieser Basis die Aktivitäten dahinter so auszugestalten, dass die Ziele erreicht werden.

Das Personalmarketing ist ein entscheidendes Arbeitsgebiet für Unternehmen, um bei Bewerber:innen bekannt zu werden, sich in der Branche und Region von der Konkurrenz zu differenzieren, ein positives Unternehmensimage zu transportieren und es bei Bedarf gezielt zu verbessern sowie die Attraktivität von Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten, Karriereoptionen und Mitarbeiter Vorteilen nach außen und innen zu kommunizieren und nach innen bei Bedarf zu verbessern (Kanning, 2017). Wird Personalmarketing einschließlich des Employer Branding als kontinuierliche Arbeit an der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und somit als ein erfolgskritisches Gebiet der Personalgewinnung und -bindung verstanden, so stellt Recruiting als gezielte Besetzung vakanter Stellen deren zweites erfolgskritisches Gebiet dar. Personalmarketing und Recruiting sind dabei keineswegs klar separierte Bereiche, sondern weisen zahlreiche Überschneidungen auf, z. B.:

- Je erfolgreicher die Personalmarketingaktivitäten eines Unternehmens sind, umso leichter und schneller kann es gelingen, Mitarbeitende für eine vakante Stelle zu rekrutieren.
- Je besser die Erfahrung von Bewerber:innen im Recruiting-Prozess ist, umso attraktiver nehmen sie das Unternehmen wahr.

Personalmarketingaktivitäten

Marketing beschäftigt sich im Kern mit der Gestaltung der Beziehung zwischen der Kundschaft und dem:der Anbietenden eines Produktes oder einer Dienstleistung. Es zielt darauf ab, die Interessen und Bedürfnisse der relevanten Kundschaft zu kennen und zu erfüllen, um im Wettbewerb zu bestehen (Mattmüller et al., 2019). Die Kundschaft kann in diesem Zusammenhang als eine Person oder Personengruppe, die ein Produkt oder eine Dienstleistung benötigt, verstanden werden, also im engeren Sinne als Verbraucher:in oder einkaufendes Unternehmen und im weiteren Sinne als Leistungs- oder Produktempfänger:in. So können beispielsweise Mitarbeitende als Kundschaft des Personalmanagements verstanden werden oder Bewerber:innen als die des Recruitings.

Abgeleitet von Aktivitäten des allgemeinen Marketings verfolgt das Personalmarketing vier wesentliche Aufgabengebiete: zunächst die Gestaltung einer starken, attraktiven Arbeitgebermarke – Employer Branding –, die in engem Zusammenhang mit der Entwicklung bedürfnisgerechter Produkte und Services, der Beobachtung des um Talente konkurrierenden Marktes sowie mit einer zielgruppengerechten Kommunikation steht.

Folgende vier Aktivitäten richten sich zum einen an Bewerbenden und Mitarbeitenden im Sinne der Kundschaft aus, zum anderen in Abgrenzung zu konkurrierenden Unternehmen im Wettbewerb:

- Employer Branding, d. h. die Ausgestaltung der Arbeitgebermarke, richtet sich an den Bedürfnissen der internen (Mitarbeitenden) und externen (Bewerbenden) Kundschaft aus. Die Funktion der Arbeitgebermarke ist, sich von Wettbewerbern klar und deutlich positiv abzuheben, was voraussetzt, dass Personalmarketingverantwortliche die Employer-Branding-Strategien der wichtigsten Mitbewerber kennen müssen.
- **HR-Produkte und -Services** müssen entsprechend aktueller und erwarteter zukünftiger Bedürfnisse interner und externer Kund:innen gestaltet werden und sich gegenüber Wettbewerbern abheben sowie das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens hervorheben.
- Die Beobachtung des Marktes umfasst, die Bedürfnisse der aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden zu bestimmen und die Erfolge, Herangehensweisen und Strategien des Wettbewerbs zu analysieren, zu verstehen und daraus zu lernen, im Sinne eines **Benchmarkings**. Ziel ist die passgenaue Produkt- und Servicegestaltung für die Zielgruppe.
- Zielgruppengerechte Kommunikation, z. B. mithilfe einer Karrierewebsite oder mit Kampagnen, erfolgt nach innen an Mitarbeitende und nach außen an Bewerber:innen über zielgruppenangepasste Informationen. Sie dient neben der Ansprache von Bedürfnissen und dem Wecken von Interesse auch dazu, der internen und externen Zielgruppe deutlich zu machen, von welchen Vorteilen sie profitieren und sie so zu binden.

HR-Produkte und -Services

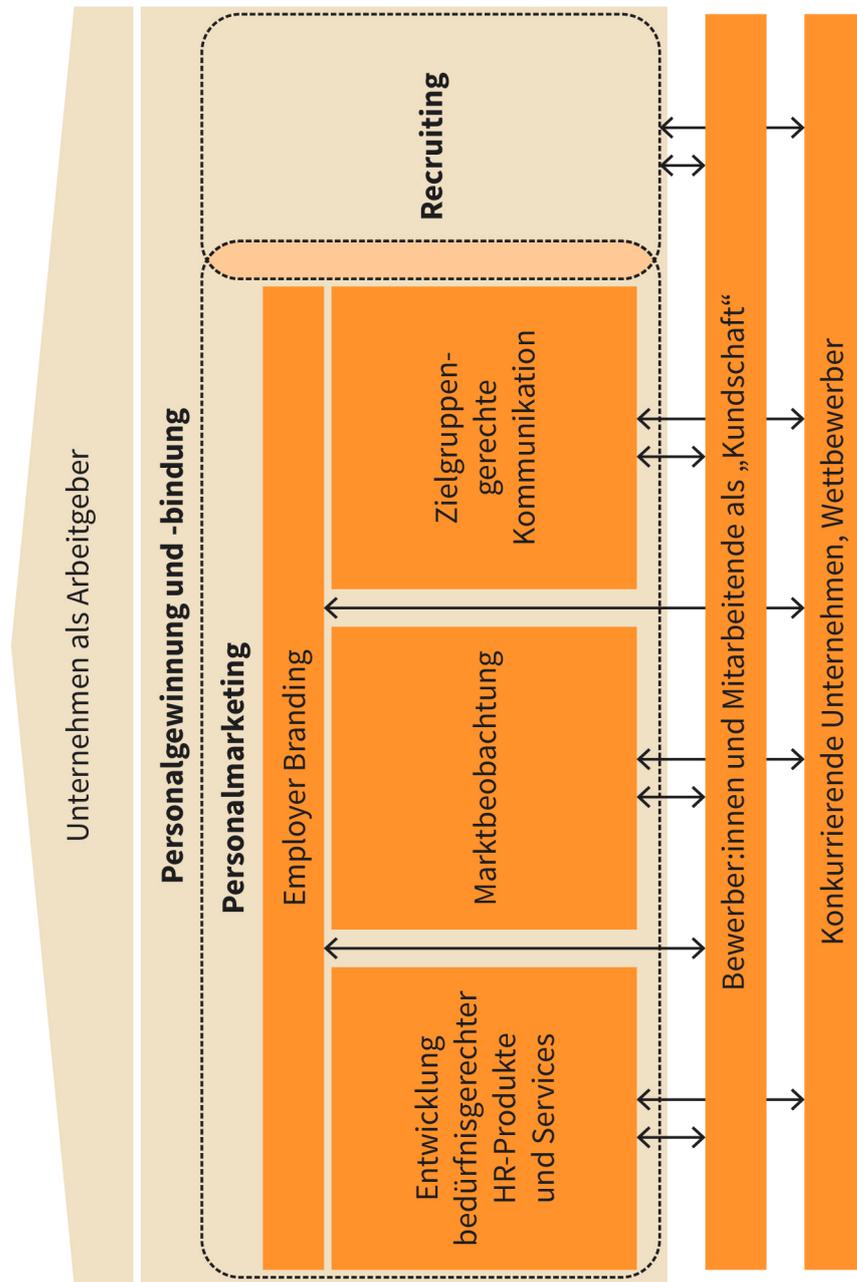
Der Begriff HR-Maßnahmen wird zunehmend ersetzt durch HR-Produkte und -Services als Produkte (z. B. Jobrad), Softwareanwendungen (z. B. digitale Reisekostenabrechnung), Dienstleistungen (z. B. betriebliche Altersvorsorge, Betriebskinderkantine, Kantine) und Mitarbeitervorteile (z. B. Einkaufsvergünstigungen), die ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden anbietet, zusammengefasst als HR-Produktportfolio.

Benchmarking

Als Benchmarking bezeichnet man Beobachtungen und Analysen erfolgsrelevanter Produkte, Services, Handlungsweisen und Prozesse von

Wettbewerbern, um daraus für das eigene Unternehmen passende Optimierungsmöglichkeiten abzuleiten und im Wettbewerb zu bestehen.

Figure 1: Aktivitäten und zentrale Bezugsgruppen im Bereich der Personalgewinnung und -bindung



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Kanning, 2017, S. 19.

Recruiting-Aktivitäten

Recruiting umfasst alle „Aktivitäten, die notwendig sind, um eine Vakanz mit dem für dieses Stellenprofil am besten geeigneten Kandidaten zu besetzen“ (Ullah & Witt, 2014, S. 53). Gegenüber dem Gebiet des Personalmarketings, welches kontinuierlich an zielgruppen-

spezifischer Kommunikation sowie HR-Produkten und -Services arbeitet, ist das Recruiting der entsprechende Prozess, der durch eine konkrete aktuelle oder zukünftige Stellen-vakanz im Unternehmen ausgelöst wird.

Auch das Recruiting bewegt sich im Zusammenspiel Bewerbender und Mitarbeitender sowie Wettbewerber. Die Grenzen zum (Personal-)Marketing sind fließend. Recruiter:innen agieren ähnlich wie Verkäufer:innen, wenn eine Stelle als Produkt angeboten wird und deren Leistungen für das Unternehmen anhand der rekrutierten Personen messbar werden (Capelli, 2001).

Recruiting kann sich auf die Suche, Prüfung und Auswahl von Bewerbenden auf dem externen Stellenmarkt beziehen, aber auch auf interne Mitarbeitende, die sich innerhalb des Unternehmens verändern oder weiterentwickeln möchten. Außerdem stehen Recruiting-Aktivitäten in direktem Bezug zu konkurrierenden Unternehmen, die einerseits ebenfalls auf der Suche nach Top-Talenten sein können, andererseits aber auch eine hilfreiche Quelle für die Weiterentwicklung der unternehmenseigenen Recruiting-Strategie darstellen können. Welche Stellen in einem Unternehmen durch das Recruiting neu besetzt werden müssen, ergibt sich meist aus der kurz- und mittelfristigen Personalplanung, die z. B. rentenbedingte Abgänge, statistisch wahrscheinliche Kündigungshäufigkeiten, Unternehmenswachstum sowie konkret vakante Stellen abbildet.

Auf der Basis von Stellenanforderung und Stellenbeschreibung erfolgen die Recruiting-Aktivitäten operativ meist in aufeinander folgenden Prozessschritten, wie sie beispielsweise Ullah und Witt (2018) beschreiben:

1. **Stellenausschreibung:** Aufstellung der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Anforderungen einer Stelle; Transformation in eine zielgruppengerechte Sprache;
2. **Ansprache und Wahl des Kommunikationskanals:** Veröffentlichung in Recruiting-Kanälen online und/oder offline entsprechend der maximalen Wahrscheinlichkeit, von passenden Interessierten gefunden zu werden;
3. **Bewerbungseingang und Screening:** Erstselektion geeigneter Kandidat:innen durch Sichtung der Unterlagen, Selektionstests oder Unterstützung durch automatisierte Anwendungen, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten;
4. **Auswahlverfahren:** Selektion geeigneter Bewerber:innen durch verschiedene Verfahren wie Interviews und Auswahltestverfahren;
5. **Vertrag:** Verhandlung über Einstellungsbedingungen mit Bewerbenden und vertragliche Einigung, gefolgt von der Einarbeitung in die neue Stelle.

Digitale Bewerbermanagementsysteme (engl. Applicant Tracking Systems – ATS) laufen unter dem Sammelbegriff **E-Recruiting** und unterstützen den gesamten Rekrutierungsprozess, indem sie Prozesse teils oder vollständig automatisieren und erfolgte Prozessschritte nachvollziehbar machen.

E-Recruiting

Der Begriff E-Recruiting ist auch bekannt als Online-Recruiting oder digitale Personalbeschaffung. Es bezieht sich auf den Einsatz elektronischer Mittel, Medien und Technologien zur Unterstützung des Rekrutierungsprozesses einschließlich des digitalen Managements des Bewerbungsprozesses, der Nutzung von Online-Stellenplattformen sowie sozialen Medien, um offene Stellen auszusuchen, Bewerbungen zu empfangen und zu prüfen sowie mit Bewerber:innen zu kommunizieren.

Candidate Journey

Angelehnt an die Customer Journey beschreibt die Candidate Journey die Reihe von Interaktionen und Berührungspunkten (= Touchpoints), die Stellensuchende mit einem Unternehmen während des Einstellungsprozesses haben, beginnend mit der ersten Information zu einer offenen Stelle bis zur Annahme oder Ablehnung des Stellenangebots.

Employee Experience

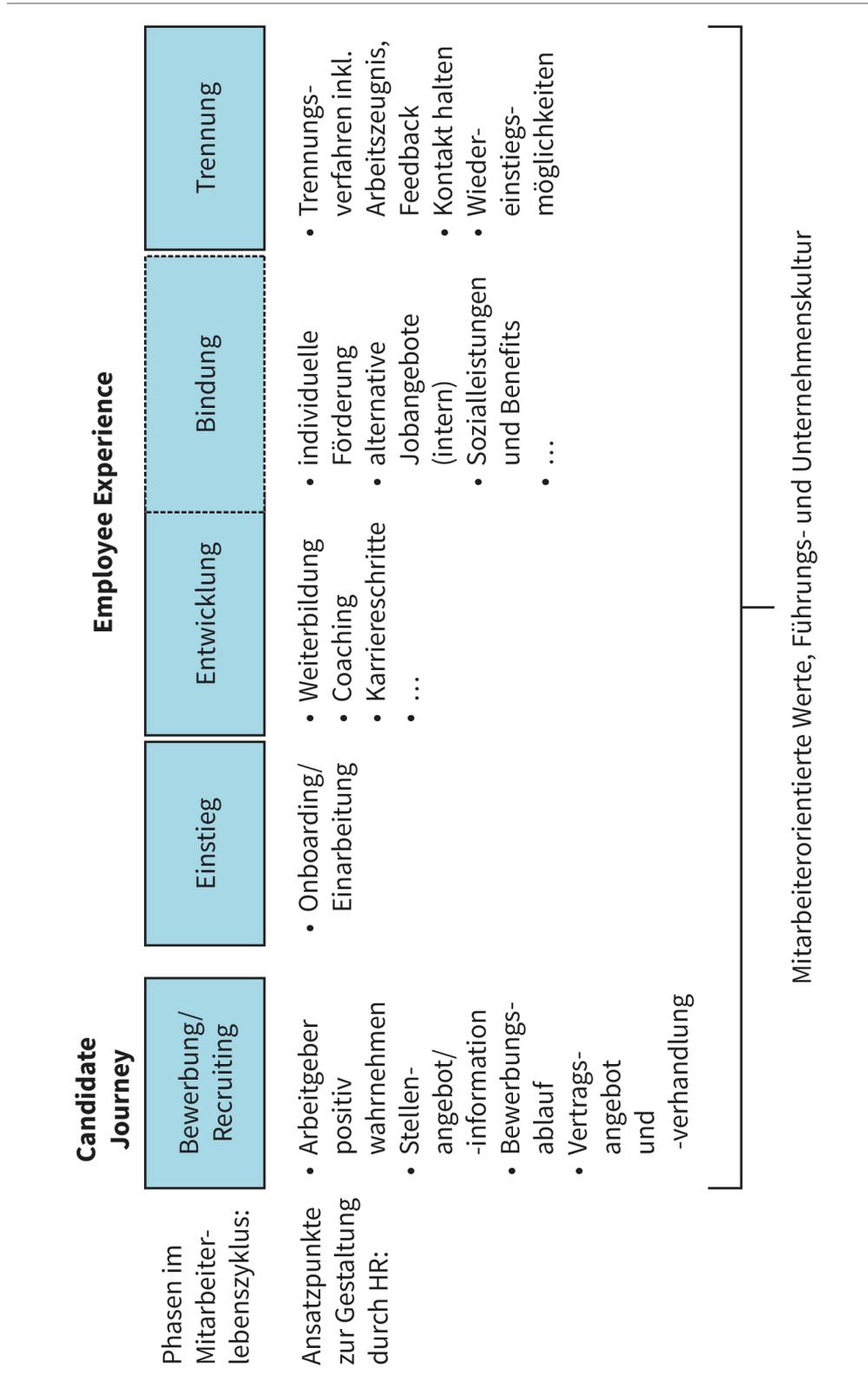
Die Employee Experience ist die Summe aller einzigartigen Aspekte, Vorteile und „Angebote“, die ein Unternehmen anbietet sowie ein gemeinsames Verständnis der Verpflichtungen, die Mitarbeitende gegenüber dem Arbeitgeber haben.

Eine ganzheitliche Perspektive: Candidate Journey und Employee Experience

Um das Personalmarketing nachhaltig und strategisch anzugehen, eignet sich eine ganzheitliche Perspektive, die nicht nur einzelne zu besetzende Stellen betrachtet, sondern den Menschen und damit Bewerber:innen und Mitarbeitende. Das umfasst den gesamten Zeitraum von der ersten Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber:innen über das Einstellungs- und Onboarding-Verfahren bis hin zum Arbeitsalltag der Mitarbeitenden. Ein gelungenes, zielgruppenspezifisches Personalmarketing einschließlich der beiden Teilgebiete Employer Branding und Recruiting zeigt sich somit in einem positiven Erlebnis der Bewerber:innen, der **Candidate Journey**, sowie einem positiven Mitarbeitererlebnis, der **Employee Experience**.

Der sogenannte Mitarbeiterlebenszyklus beschreibt modellhaft die Phasen, die Beschäftigte während ihrer Zeit in einem Unternehmen durchlaufen, von der ersten Anwerbung bis zu ihrem Ausscheiden. Wenn Unternehmen die einzelnen Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus verstehen, können sie ihre Personalmarketingmaßnahmen auf die Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden in den verschiedenen Phasen ihrer sogenannten „Journey“ (Plaskoff, 2017, S. 137) abstimmen.

Figure 2: Ganzheitliche Betrachtung des Mitarbeiterlebenszyklus und relevanter Touchpoints



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Plaskoff, 2017, S. 138.

Touchpoints

Bezogen auf das Personalmarketing beschreibt ein Touchpoint einen erfolgskritischen Berührungspunkt oder eine Schnittstelle zwischen einem Unternehmen oder einer Marke und potenziellen, tatsächlichen oder ehemaligen Bewerber:innen und Mitarbeitenden.

Psychologischer Vertrag

Der psychologische Vertrag beschreibt neben dem bestehenden rechtlichen Vertrag die subjektive Wahrnehmung Mitarbeitender hinsichtlich der Bedingungen der Zusammenarbeit, d. h. Erwartungen, Angeboten, gegenseitigen Verpflichtungen, Förderung, Ressourcen, Eingehen auf Wünsche und Bedürfnisse und letztlich die Komponente der emotionalen Bindung an das Unternehmen.

In der Recruiting-Phase können Unternehmen gezielte Werbung und Social-Media-Kampagnen einsetzen, um potenzielle Kandidat:innen zu erreichen und das Markenbewusstsein zu stärken. Hier geht es vor allem darum, die erfolgskritischen ersten Berührungspunkte mit Bewerber:innen – sogenannte **Touchpoints** – zu identifizieren und verständlich, flüssig und kundenzentriert zu gestalten. In der Einstiegsphase können Unternehmen neuen Mitarbeitenden ein einladendes und ansprechendes Onboarding-Erlebnis bieten, damit sie sich von Anfang an wertgeschätzt und unterstützt fühlen. In der Entwicklungsphase sind Angebote wie Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten denkbar, damit die Angestellten innerhalb des Unternehmens wachsen und aufsteigen können. In der damit eng verbundenen Phase der Mitarbeiterbindung können sich Unternehmen darauf konzentrieren, eine positive Unternehmenskultur aufzubauen und wettbewerbsfähige Sozialleistungen anzubieten, um Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden. Jede dieser Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus beeinflusst die Stärke des **psychologischen Vertrags**, der die emotionale Bindung der Belegschaft an das Unternehmen ausmacht. Auch die Trennungsphase ist wichtig, um – soweit möglich – die Trennungsgründe zu erfahren, aus diesen zu lernen und mit ausscheidenden Mitarbeitenden in positivem Kontakt zu bleiben, um eine Wiedereinstellung offen zu halten.

Indem sie die Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden in jeder Phase des Mitarbeiterlebenszyklus verstehen und berücksichtigen, können Unternehmen ein überzeugendes Wertangebot für ihre Belegschaft schaffen, das Top-Talente anzieht, das Engagement und die Bindung der Mitarbeitenden fördert und letztlich den Geschäftserfolg unterstützt.

1.3 Employer Branding – die Arbeitgebermarke als Zentrum des Personalmarketings

In einer zunehmend wettbewerbsorientierten Arbeitswelt und im Kampf um Talente stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich als attraktive, wertorientierte und nachhaltige Arbeitgeber zu profilieren. Hier setzt das Employer Branding an, mit dem Ziel, eine starke Arbeitgebermarke auf Basis von Markenwerten aufzubauen und zu führen. Diese soll durch Emotion und Einzigartigkeit das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber in den Köpfen potenzieller interner und externer Zielgruppen verankern und positionieren (Mosley, 2014).

Wie bereits im Kontext des Personalmarketings erwähnt, ist es wichtig, dass Employer Branding strategisch angegangen wird und vom Topmanagement gewollt und unterstützt wird. Je stärker eine Arbeitgebermarke ist, desto besser können sich potenzielle und bestehende Mitarbeitende mit dem Unternehmen identifizieren und so zu **Markenbotschafter:innen** des Unternehmens nach innen und außen werden (Backhaus, 2016). Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass die Bedürfnisse der potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden in die Gestaltung der Employer Brand einfließen.

So wie Produktmarken mit dem Image des Produktes und des Unternehmens verbunden sind und dieses im Idealfall positiv beeinflussen, kann eine starke Arbeitgebermarke das Arbeitgeberimage eines Unternehmens vermitteln und eine Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber unterstützen (Sharma, 2019).

Grundbegriffe

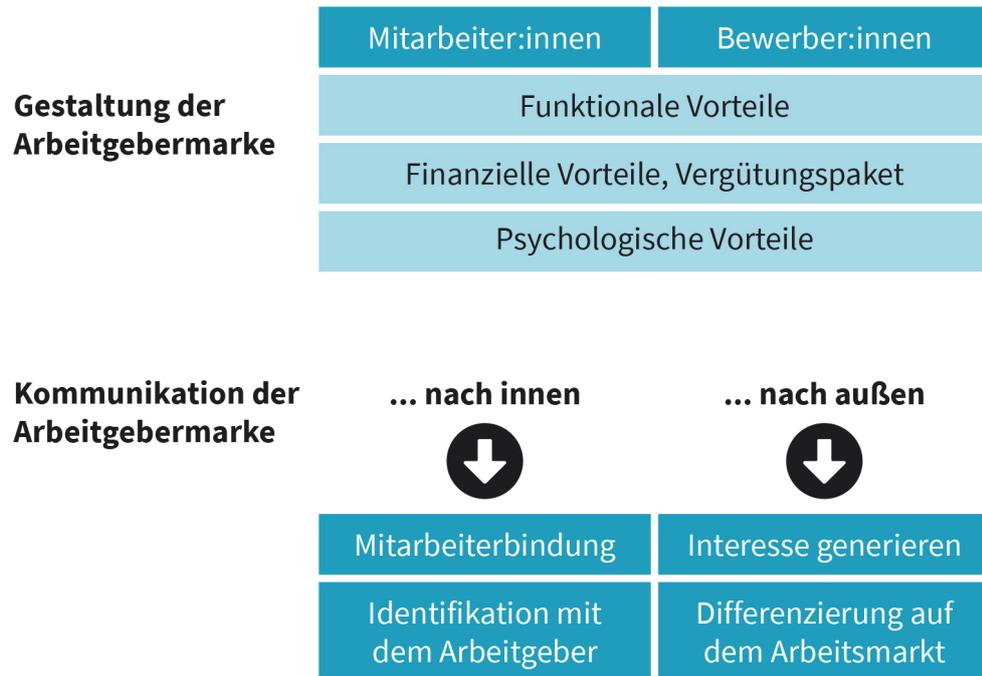
Die älteste bekannte Definition von Employer Branding beschreibt dieses als „the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“ (Ambler & Barrow, 1996, S. 187). Die Arbeitgebermarke als Gesamtpaket sollte demnach funktionale Vorteile wie z. B. Weiterentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, aber auch lebensphasenspezifische Angebote wie Kinderbetreuung oder Möglichkeiten, Auslandserfahrung zu sammeln, finanzielle Vorteile wie ein attraktives Vergütungspaket sowie psychologische Vorteile, wie eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und Werte, mit denen die Zielgruppe sich identifizieren kann, umfassen.

Auch knapp 30 Jahre später hat diese Definition als Paket funktionaler, finanzieller und psychologischer Vorteile für Mitarbeitende nicht an Aktualität verloren, denn sie zeigt zwei wichtige Aspekte auf: die Attraktivitätsbestandteile, die für Bewerber:innen und Mitarbeitende mit der Beschäftigung in einem Unternehmen verbunden werden, und die konkrete Identifikation und Kommunikation ebendieser, um gezielt Anreize zu setzen. Das interessanteste Benefit-Paket kann seine Wirkung vollständig verfehlen, wenn es den Mitarbeitenden und Bewerber:innen nicht bekannt ist. Darum besteht die Aufgabe des Employer Branding gleichermaßen darin, solche Benefits zu entwickeln wie auch diese zielgruppengerecht und zum Unternehmen passend nach außen und innen zu kommunizieren.

Markenbotschafter:innen

Mitarbeitende, die ihr Unternehmen als attraktiv empfinden und mit Stolz positive Botschaften über Mundpropaganda und andere Kommunikationskanäle, wie z. B. soziale Medien, an andere weitergeben, werden als Markenbotschafter:innen bezeichnet.

Figure 3: Gestaltung und Kommunikation der Arbeitgebermarke



Source: Cornelia Reindl, 2023.

Die Kommunikation der Arbeitgebermarke und deren Attraktivitätsmerkmale richtet sich nach außen an den Arbeitsmarkt und potenzielle Bewerber:innen sowie nach innen an bestehende Mitarbeiter:innen. Verbunden mit diesen Wirkungsrichtungen sind die beiden Ziele des Employer-Branding-Prozesses: die Differenzierung des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt und die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen durch ein Gefühl der Identifikation mit der Arbeitgebermarke und den damit verbundenen Werten (Backhaus, 2016).

Employer Branding im engeren und im weiteren Sinne

Kanning (2017) unterscheidet zwischen Employer Branding im engeren und im weiteren Sinne. In ersterem meint Employer Branding den geschilderten Prozess der Bildung einer einzigartigen, für die anvisierte Zielgruppe attraktiven Arbeitgebermarke und die dazugehörige Kommunikationsstrategie. Im weiteren Sinne umfasst Employer Branding auch Maßnahmen, um das Unternehmen als Arbeitgeber tatsächlich attraktiver zu machen. Damit wird die Konsistenz und Glaubwürdigkeit der Marke gestärkt und Mitarbeiter:innen werden stärker an das Unternehmen gebunden (Cascio, 2014). Diese Aufgabe obliegt jedoch nicht dem Employer Branding allein, sondern ist eine komplexe und übergreifende Aufgabe einer **Personal- und Organisationsentwicklung**.

Personal- und Organisationsentwicklung

Die Personal- und Organisationsentwicklung ist ein strategisches Arbeitsgebiet in Unternehmen mit der Aufgabe der systematischen und gezielten

Ein Beispiel ist die Anpassung der Organisationskultur und -struktur von einer starken Hierarchie und Entscheidungen durch die Führungskraft hin zu selbstorganisierten Teams und Teamentscheidungen. Im Sinne der Arbeitgeberattraktivität fördert dies das stärker werdende Bedürfnis nach Autonomie und Flexibilität seitens Mitarbeitender, zieht jedoch

völlig veränderte Denk- und Handlungsweisen von Führungskräften und Mitarbeitenden nach sich. Die erfolgreiche Gestaltung eines solchen Veränderungsprozesses durch die Personal- und Organisationsentwicklung kann wieder verstärkend als Merkmal im Employer Branding im engeren Sinne eingesetzt werden.

Theoretische Hintergründe

Um die Rolle des Employer Branding für die Anziehung von Bewerber:innen und Bindung von Mitarbeiter:innen besser zu verstehen, ist es hilfreich, einen kurzen Blick auf die Theorie der sozialen Identität sowie das Konzept des Person-Organization Fit zu werfen.

Theorie der sozialen Identität

Die Theorie der **sozialen Identität** postuliert eine starke Beziehung zwischen dem Selbstkonzept einer Person und ihrer Zugehörigkeit zu verschiedenen sozialen Gruppen (Tajfel & Turner, 2004). Je mehr eine Gruppe mit den Werten und Wünschen einer Person übereinstimmt, desto wünschenswerter ist es für sie, dieser Gruppe anzugehören. Dementsprechend wird das Selbstkonzept von Arbeitnehmenden stark durch das Image und den Ruf ihres Arbeitgebers beeinflusst (App et al., 2012). In diesem Zusammenhang neigen Arbeitnehmende dazu, zu versuchen, ihr Selbstkonzept zu verbessern, indem sie beispielsweise ihr Unternehmen mit anderen, weniger vorteilhaften Organisationen vergleichen. Ein hohes Ansehen und ein guter Ruf eines Unternehmens tragen demnach dazu bei, dass Mitarbeiter:innen ihr Selbstkonzept als positiv wahrnehmen bzw. ein Unternehmen als Arbeitgeber wählen, bei dem sie ihr Selbstkonzept verbessern können (Backhaus & Tikoo, 2004). Wenn beispielsweise davon ausgegangen wird, dass ein nachhaltiges Personalmanagement einen Mehrwert für die Angestellten schafft und somit als positiver Beitrag zum Selbstkonzept des:der Einzelnen wahrgenommen wird, wäre es für Unternehmen ratsam, Nachhaltigkeit in ihre Personalarbeit zu integrieren (App et al., 2012). Die Forschungsarbeiten von Highhouse et al. (2007) sowie Lievens und Slaughter (2016) unterstreichen die Bedeutung symbolischer Attribute (z. B. Nachhaltigkeit, Familienfreundlichkeit, soziales Engagement) von Arbeitgebern für ihre Arbeitgebermarke zusätzlich zu instrumentellen Attributen (z. B. Firmenwagen, Boni, Benefits).

Passung von Person und Organisation: Person-Organization Fit

Die Person-Organization-Fit-Theorie besagt, dass Menschen ihre persönlichen Eigenschaften und Werte mit denen ihrer Umgebung oder ihres Unternehmens abgleichen, um eine Kongruenz oder zumindest die bestmögliche Übereinstimmung zu erreichen (Cable & DeRue, 2002; Cable & Judge, 1996). Je höher diese Übereinstimmung von einer Person wahrgenommen wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie eine Stelle in einem Unternehmen annimmt. App et al. (2012) argumentieren beispielsweise, dass viele Arbeitnehmende an der Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit und Gesundheit interessiert sind und daher ein Unternehmen, das sich mit einem nachhaltigen, substanzorientierten Personalmanagement positioniert, anderen Unternehmen vorziehen.

Anpassung von Prozessen, Strukturen und der Unternehmenskultur auf den Ebenen Individuum, Team und Gesamtorganisation mit dem Ziel, die Organisation angesichts äußerer und innerer Veränderungen langfristig leistungsfähig zu machen und zu halten sowie Arbeitsqualität, Bindung und Zufriedenheit für Mitarbeitende zu verbessern.

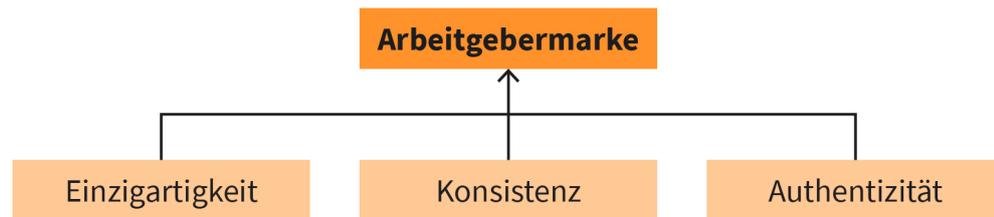
Soziale Identität

Die Mitglieder einer sozialen Gruppe, wie z. B. eines Unternehmens, definieren sich dadurch, dass sie die Merkmale der eigenen Gruppe mit denen anderer Gruppen vergleichen. Daher geht die soziale Identität oft mit einer starken Identifikation mit der Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Gemeinschaft einher.

Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Arbeitgebermarke

Damit eine Arbeitgebermarke ihre gewünschte Wirkung erzielt, müssen drei Aspekte beachtet werden: die Herausarbeitung der Einzigartigkeit eines Unternehmens, eine konsistente Formulierung der Marke sowie der Fokus auf eine authentische, realistische Außen- und Innendarstellung.

Figure 4: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeitgebermarke



Source: Cornelia Reindl, 2023.

Einzigartigkeit

Der Kern der Arbeitgebermarke ist das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens als Summe aller Aspekte, die ein Unternehmen für Mitarbeitende und Bewerber:innen einzigartig macht. Die Formulierung dieser zentralen Kennzeichen, die das Unternehmen einzigartig, besonders und zum attraktiven Arbeitgeber machen, und deren stimmige Kommunikation an die relevanten Zielgruppen ist Hauptaufgabe des Employer Branding. Durch die sogenannte **Employer Value Proposition** (EVP) differenziert sich ein Unternehmen ganz konkret mit positiven Charakteristika von anderen Stellenanbietern auf dem Markt und gewinnt so im Idealfall langfristig die passenden Charaktere für das Unternehmen (Edwards, 2009). Neben den großen finanziellen Spielräumen für Benefits in Großkonzernen können klein- und mittelständische Marktführer als sogenannte **Hidden Champions** oft mit innovativen Technologien, einer familiären Unternehmenskultur und viel Spielraum für eigene, neue Ideen punkten. Auf diese Weise wird auch das kleinste Unternehmen zur Markenpersönlichkeit und kann eine unverwechselbare Position im Arbeitgebermarkt einnehmen. Persönlichkeiten ziehen Persönlichkeiten an (Edwards, 2009).

Konsistenz

Es ist wichtig, dass die Arbeitgebermarke einen starken und konsistenten Wiedererkennungswert entwickelt. Nur mit einer dauerhaft stimmigen Kommunikations- und Markenstrategie kann sie langfristig in den Köpfen der Zielgruppe verankert werden. Zudem muss es möglich sein, mit der gleichen zentralen Markenbotschaft unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen und zu überzeugen. Dies gelingt mit einer hohen Flexibilität bei der Definition der Markenbotschaft je nach Zeitpunkt, Zielgruppe und Ziel der Kommunikation sowie zeitgleichen Stabilität in der Formulierung des Markenkerns. Konsistenz bezieht sich auch auf die verschiedenen Kommunikationskanäle und Situationen, in denen die Markenbotschaft vermittelt wird (Mosley, 2014). Die Arbeitgebermarke muss stimmig über alle Kanäle hinweg transportiert werden und dabei durchgängig erkennbar sein und bleiben.

Employer Value Proposition

Die Employer Value Proposition (EVP) oder das Arbeitgeberwertversprechen ist eine Kombination aus Vorteilen, Möglichkeiten und Erlebnissen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden und potenziellen Bewerber:innen bietet. Es umfasst das gesamte Spektrum an Aspekten, das ein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv machen kann, und berücksichtigt die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

Authentizität

Eine Arbeitgebermarke kann nur dann nachhaltig funktionieren, wenn sie ein wahres, glaubwürdiges Bild eines Unternehmens als Arbeitgeber widerspiegelt (Edwards, 2009). Werden unrealistische Erwartungen geweckt, kann dies zu Enttäuschungen und damit zu Fluktuation führen (Griffeth et al., 2000). Bewerber:innen geben im Auswahlverfahren Teile ihrer Persönlichkeit preis und integrieren teils sogar die Anforderungen der neuen Stelle in ihre aktuelle persönliche Lebensplanung. Eine Enttäuschung durch falsche Versprechungen kann als persönliche Verletzung gewertet werden. Negative Erfahrungen werden dann oft durch Mundpropaganda oder über Arbeitgeberbewertungsplattformen weitergegeben (Niklas et al., 2022).

Hidden Champion

Ein Hidden Champion ist ein Mittelstandsunternehmen, das in der Öffentlichkeit meist unbekannt, in der Regel inhabergeführt und nicht börsennotiert ist. Trotz ihrer geringen Bekanntheit zeichnen sich Hidden Champions durch eine hohe Innovationskraft in ihrem spezifischen Marktsegment oder Nischenmarkt aus und gehören weltweit zu den drei führenden Unternehmen in ihrem Bereich.



ZUSAMMENFASSUNG

Die Veränderungen in der Arbeitswelt wirken sich deutlich auf das Personalmanagement, insbesondere das Personalmarketing, aus. Treiber der Veränderungen sind im Wesentlichen der demografische Wandel, der Fachkräftemangel und der War for Talent sowie veränderte Werte und Anforderungen an Arbeitgeber. Globalisierung und Digitalisierung ändern vor allem die Dynamik und das Tempo, in dem sich das Personalmarketing veränderten Rahmenbedingungen anpassen muss.

Um eine langfristige Personalgewinnung sicherzustellen, ist eine strategische und zielgerichtete Positionierung als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt Voraussetzung sowie eine nachhaltige Strategie des Personalmarketings.

Die Glaubwürdigkeit als attraktiver Arbeitgeber setzt Einzigartigkeit, Konsistenz und Authentizität voraus. Dazu ist die strategische Ausrichtung des Employer Branding innerhalb und außerhalb einer Organisation die Grundlage für die langfristige Sicherstellung des Unternehmenserfolgs.

LEKTION 2

ENTWICKLUNG EINER EMPLOYER BRAND

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- zu schildern, welche Perspektiven eine attraktive Arbeitgebermarke berücksichtigen sollte.
- ein ganzheitliches Bild der Attribute einer Arbeitgebermarke zu skizzieren und zu erklären, welche Rolle die Organisationskultur dabei spielt.
- das Vorgehen zur Bildung einer Arbeitgebermarke zu beschreiben.
- zu erläutern, welche Aspekte bei der Employer-Branding-Strategie zu beachten sind.

2. ENTWICKLUNG EINER EMPLOYER BRAND

Einführung

Aus welchen Beweggründen heraus eine Arbeitgebermarke entwickelt werden und wie dies vonstattengehen kann, ist gut anhand des folgenden Fallbeispiels von Grewe et al. (2019) nachvollziehbar. Es handelt sich um das Beispiel eines Hidden Champions, welches repräsentativ für viele innovative Mittelstandsunternehmen ist.

Gegründet im Jahr 2000 als Einzelunternehmen wuchs die Scansonic Group auf 320 Beschäftigte zu einem der führenden Hightech-Hersteller für verschiedene industrielle Einsatzfelder. Die zehn Spezialunternehmen der Unternehmensgruppe entwickeln und stellen hochspezialisierte Geräte her, wie z. B. Diodenlaser, Turbinendichtungen, 3D-Metalldruck-Maschinen und Bauteile für die Luft- und Raumfahrt. Um HR, IT, Facility Management, Marketing und Auftragsmanagement kümmern sich zentral zwei Serviceunternehmen für die ganze Gruppe.

In der Ausgangssituation hatte jedes der zehn Teilunternehmen einen eigenen Charakter und eine eigene Unternehmens- und Arbeitgebermarke. Das erschwerte eine konsistente, authentische und einzigartige Außendarstellung in der Unternehmens- und Produktkommunikation und im Recruiting. Auf eine Bewerbung bei der Scansonic Group fanden sich Interessierte plötzlich im Interview eines Unternehmens mit anderem Erscheinungsbild und anderem Namen wieder und waren verwirrt, skeptisch und teils enttäuscht. Das Potenzial des „jungen, wachsenden Industrieunternehmen[s], das faszinierende Hightech-Produkte herstellt und in einigen Märkten als Marktführer etabliert ist, ... Bewerberaugen schnell zum Leuchten zu bringen“ (Grewe et al., 2019, S. 190), wurde nicht ausgeschöpft. Intranet und Karriereseite sowie Medien wie Imagevideos waren inkonsistent. Zudem kommunizierten die Teilunternehmen insgesamt wenig nach außen, da dies aufgrund der außerordentlich positiven Marktposition und hohen Bewerberzahlen (ca. 8.000 pro Jahr auf ca. 80 Neueinstellungen) auch kaum notwendig war.

Aufgrund einer Wachstumsprognose von 20 Prozent für 2017 und einem Personalmehrbedarf von 100 Mitarbeitenden verzichtete der Inhaber auf eine Einzelkampagne oder die Aufstockung des Recruiting-Teams zugunsten einer nachhaltigeren Strategie: ein attraktives Profil, eine geteilte Identität und die Entwicklung einer klaren Markenstruktur für die Unternehmens- und Arbeitgebermarke.

Ein Kernteam aus Fachabteilungen, Marketing, Unternehmenskommunikation und Entscheidungsbefugten erarbeitete mit externer Unterstützung im Rahmen von Workshops eine neue Dachmarke und eine Employer Brand. Folgende Leitfragen lieferten den Ausgangspunkt:

- Was ist die übergreifende Vision als Unternehmen?
- Wofür steht jedes Unternehmen der Scansonic Group?
- Welche Vorteile bietet das Unternehmen für Mitarbeitende und für die Bewerberzielgruppe?

- Wie lässt sich die Unternehmenskultur beschreiben, welche Werte verbinden die Mitarbeitenden in den Teilunternehmen miteinander?
- Was unterscheidet die Gruppe von anderen Hightech-Unternehmen auf dem Markt?

Mit dem Fokus auf das Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Start-ups im Raum Berlin wurde „Berlin.Industrial.Group. (B.I.G.) – Unique, United“ zum neuen Dachmarken-namen und Claim. Berlin steht für den Wohn- und Arbeitsort der meisten Mitarbeitenden des Unternehmens sowie für Innovation, Kreativität und Start-up-Kultur. Industrial steht für Präzision und Leistung in Hardware und Technologie, zusammengefasst unter dem Dach einer Spezialistengruppe („Group“). Jedes Teilunternehmen behält seinen spezifischen Namen, ergänzt durch den verbindenden Zusatz „member of B.I.G.“. Das unattraktive Motto „We make small champions“ wurde abgelöst von dem neuen Markenclaim „In everything we do – we believe in the individual“. Dies spiegelt die Stärke der Spezialisierung durch die Teilunternehmen wider und bildet eine positive Metapher als „Anker“ (Grewe et al., 2019, S. 190) für die Ansprache von potenziellen Bewerber:innen.

In der Markenentwicklung wurde die Employer Brand mitgedacht und im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung mit Eventcharakter vorgestellt. Das neue Markenkonzept und -design wurde von der Belegschaft sehr positiv angenommen. Darauf folgte die Ausgestaltung der Employer Brand mit den entsprechenden Mitarbeitervorteilen und die Entwicklung und Umsetzung des Konzeptes für die Kommunikation der neuen Unternehmens- und Arbeitgebermarke.

2.1 Komponenten einer Arbeitgebermarke

Damit eine Employer Brand – eine Arbeitgebermarke – erfolgreich ist, muss sie unterschiedliche Anforderungen erfüllen. Im Zentrum stehen dabei Merkmale der Arbeitgeberattraktivität. Zudem muss das Unternehmen dafür sorgen, dass es im Bewerbermarkt mit einem positiven Arbeitgeberimage auch sichtbar wird. Arbeitgebermarken mit hohem Wiedererkennungswert und hohem Prestige ziehen ein höheres Maß an Identifikation mit der Organisation nach sich (Edwards, 2009).

Drei Perspektiven bei der Schaffung der Arbeitgebermarke

In Anlehnung an die Anforderungen an eine starke Arbeitgebermarke nach Sartain und Schumann (2014) sollten Unternehmen bei der Entwicklung einer Arbeitgebermarke drei Perspektiven berücksichtigen: die des Unternehmens, die der potenziellen Bewerber:innen sowie der Mitarbeitenden und die des Marktes.

Unternehmensperspektive

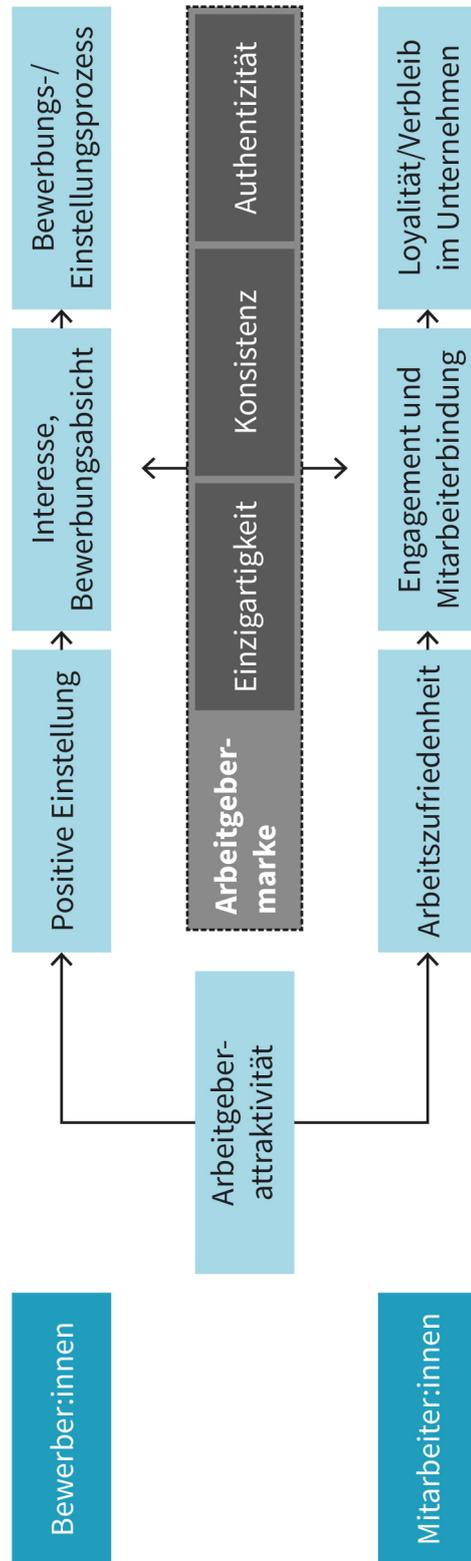
Die Arbeitgebermarke sollte das Versprechen des Unternehmens an seine Mitarbeitenden zum Ausdruck bringen und ihnen auch das Kundenerlebnis des Unternehmens vermitteln. Sartain und Schumann (2014) argumentieren, dass Mitarbeitende eine Verbindung zur

Marke herstellen müssen, um eine Bindung zur Kundschaft aufzubauen und das Produkt oder die Dienstleistung mit dem gewünschten Image des Unternehmens zu verkaufen. Im Idealfall steht die Employer Value Proposition (EVP) im Einklang mit der Customer Experience. Neben den Werten des Unternehmens sollte auch die gewünschte emotionale Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden aus der Markenkommunikation hervorgehen. Wenn die Arbeitgebermarke image- oder identitätsrelevante Informationen enthält, welche die Wahrnehmung der unverwechselbaren, dauerhaften Merkmale des Unternehmens stärken, sollte dies zu hohen Bewerberzahlen und zudem zu höherem Engagement und stärkerer Identifikation der Mitarbeitenden führen, so Edwards (2009). Grundsätzlich sollte eine Arbeitgebermarke die Geschäftsstrategie der Organisation unterstützen und eng mit der Marketing- sowie der HR-Strategie verbunden sein.

Bewerber- und Mitarbeiterperspektive

Aus Sicht Bewerbender und Mitarbeitender stehen Antworten auf Fragen wie „Was kann ich hier erwarten?“ und „Was habe ich davon?“ im Vordergrund. Es muss also Orientierung geboten und an den Präferenzen, Zielen und Bedürfnissen der Zielgruppe angeknüpft werden (Fournier et al., 2019). Die Arbeitgebermarke sollte definieren, welche Werte das Unternehmen vertritt und so der Zielgruppe die Möglichkeit bieten, ihre eigenen Werte damit abzugleichen. Die wahrgenommene Organisationskultur bzw. das Arbeitgeberimage wirken sich für passende Bewerber:innen in einer positiven Einstellung gegenüber dem Unternehmen aus und führen im Idealfall zu einer Bewerbung. Für Mitarbeitende gilt das Arbeitgeberimage als wichtiger Einflussfaktor für die Arbeitszufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen (Gilani & Cunningham, 2017; Kanning, 2017). Fournier et al. (2019, S. 196) bringen es folgendermaßen auf den Punkt, „eine Arbeitgebermarke kann nur dann nach außen erfolgreich sein, wenn das, was kommuniziert wird, auch nach innen gelebt wird“.

Figure 5: Wirkungskette der Arbeitgebermarke für Bewerber:innen und Mitarbeitende



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Kanning, 2017, S. 158.

Weiterhin sollte aus Bewerber- und Mitarbeiterperspektive die Employer Brand definieren, was das Unternehmen von seinen Mitarbeitenden erwartet, und kann darüber hinaus umfassen, welche Art von Arbeitsort und -umfeld Bewerber:innen geboten wird. Die Erwartungen Bewerbender an das, was die Organisation für sie bereitstellt, und das Ausmaß, in dem sie diese Erwartungen tatsächlich erfüllt, bilden die zentrale Grundlage der Beschäftigungserfahrung einer Organisation (Edwards, 2009).

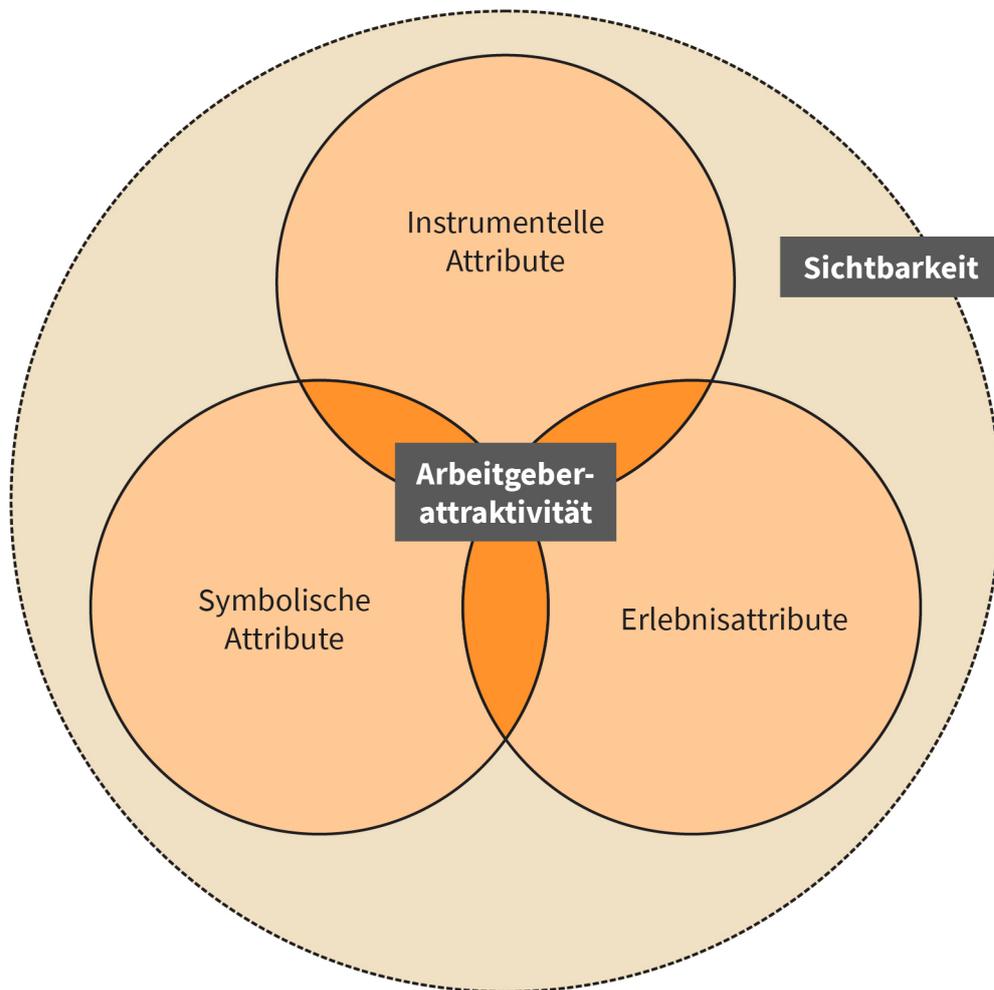
Marktperspektive

Unternehmens- und bewerbenspezifische Merkmale müssen mit Blick auf den Markt geprüft werden, damit eine erfolgreiche Positionierung und ausreichend Differenzierung gelingt. Dazu gehört die Marktposition genauso wie beispielsweise Standort- und Branchenmerkmale.

Zentrale Attribute der Arbeitgeberattraktivität

Das Kernziel des Employer Branding besteht darin, sicherzustellen, dass ein Unternehmen potenziellen Bewerbenden bekannt ist und als attraktiv wahrgenommen wird. Ein zentrales Ergebnis der Forschung in diesem Bereich ist, dass sich potenzielle Bewerber:innen eher für eine Stelle bei einem Unternehmen interessieren, das einen positiven Ruf genießt (Edwards, 2009). Die Attribute, die eine attraktive Arbeitgebermarke ausmachen, können grundlegend in drei Kategorien beschrieben werden: instrumentelle Attribute, symbolische Attribute und Erlebnisattribute (Lievens & Slaughter, 2016). Damit die Attraktivitätsattribute eines Unternehmens ihre Wirkungskraft entfalten können, muss außerdem für eine hohe Sichtbarkeit auf dem Markt und für potenzielle Kandidat:innen gesorgt werden.

Figure 6: Attribute für eine starke Arbeitgeberattraktivität



Source: Cornelia Reindl, 2023.

Instrumentelle Attribute

Instrumentelle Attribute umfassen objektive, physische und greifbare Aspekte wie beispielsweise ein überdurchschnittliches Vergütungspaket, Sozialleistungen und Arbeitsplatzsicherheit, die ein Unternehmen anbietet (Lievens & Slaughter, 2016). Sie sind leicht beschreibbar und dienen Bewerbenden als einfache Auswahlkriterien in der Bewertung, ob eine Stelle für sie infrage kommt. In der Employer-Branding-Definition nach Ambler und Barrow (1996) entsprechen instrumentelle Attribute den funktionellen und finanziellen Mitarbeiter Vorteilen. Instrumentelle bzw. funktionale Arbeitgeberattribute wirken über Belohnung und Vermeidung negativer Effekte für die eigene Person. Schließlich streben Menschen grundsätzlich danach, ihre Vorteile zu maximieren und ihre Nachteile zu minimieren. Bewerbende wollen beispielsweise für ein Unternehmen arbeiten, weil die Bezahlung gut ist und die Aufgabe nicht mit schwerer körperlicher Arbeit verbunden ist.

Symbolische Attribute

Symbolische Attribute beschreiben subjektive, immaterielle und subtile Aspekte der Arbeitgebermarke, insbesondere die Unternehmenskultur, das Unternehmensimage und die Unternehmensidentität (Lievens & Slaughter, 2016). Diese entsprechen den psychologischen Mitarbeiter Vorteilen in der Employer-Branding-Definition nach Ambler und Barrow (1996).

Zur Unternehmenskultur gehört der soziale Wert eines Arbeitgebers, also ob ein Unternehmen einen guten Teamgeist und ein unterstützendes Kollegium sowie ein konstruktives, angenehmes soziales Umfeld bietet. Zahlreiche Unternehmen, in denen die Vernetzung von Wissen eine große Rolle spielt, fördern beispielsweise mit Wikis aktiv das Teilen von Wissen unter den Mitarbeitenden. So begünstigen sie eine Kultur der Offenheit und gegenseitigen Unterstützung. Praktiken einer gelebten Unternehmenskultur ermöglichen es neuen Mitarbeitenden, sich entsprechend dieser Kultur zu verhalten, was dazu führt, dass sie sich engagieren und „die Marke leben“ (Maxwell & Knox, 2009, S. 893).

Symbolische Aspekte des Unternehmenscharakters liefern darüber hinaus potenziell weitere Gründe, warum Menschen in einem Unternehmen arbeiten möchten. Dies können individuelle Werte und Einstellungen sein, die ein Unternehmen mit seinem Produkt oder seiner Dienstleistung adressiert. So möchten manche Personen z. B. trotz mittelmäßiger Vergütung für Wohltätigkeitsorganisationen arbeiten, weil sie dadurch, dass sie „Gutes tun“, eine ideologische Währung erhalten. Diese Kongruenz des persönlichen Image mit dem Unternehmensimage kann ein starkes Attraktivitätsmerkmal sein (Bunderson & Thompson, 2009). Ein weiteres Beispiel wäre, wenn Unternehmen einen besonders guten Ruf in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit haben. Menschen, die diesen Grundsatz vertreten, schätzen es, als Mitarbeitende mit einem solchen Unternehmen in Verbindung gebracht zu werden und z. B. deren Logo auf dem Pullover zu tragen.

Symbolische Attribute der Arbeitgebermarke werden auch verstanden als Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmens oder als Organisationsidentität (Lievens & Slaughter, 2016). Sie wirken über das Anknüpfen dessen, wofür das Unternehmen steht, an den Interessen und der Identität von Bewerbenden und somit der Stärkung ihres Selbstbildes und ihrer Selbstdarstellung (Glaubenssätze, Einstellungen, Werte, Persönlichkeitseigenschaften etc.) (Lievens & Highhouse, 2003). Das Ziel symbolischer Attribute ist, dass Mitarbeitende und Bewerber:innen sich mit dem Unternehmen identifizieren, z. B. weil ihre persönlichen Werte kongruent mit den Werten des Unternehmens sind (Ashforth & Mael, 1989). Dies entspricht auch der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 2004) und trägt dazu bei, dem Handeln am Arbeitsplatz einen Sinn zu geben und so Mitarbeitermotivation und -bindung zu steigern, und fördert einen starken psychologischen Vertrag zwischen Mitarbeiter:innen und Unternehmen (Edwards, 2009).

Während instrumentelle bzw. funktionale Attribute von Unternehmen derselben Branche sich oftmals ähneln, sind es häufig die symbolischen Attribute durch die Unternehmen sich im Markt positionieren und differenzieren können. Im Fallbeispiel der B.I.G. könnte ein Entwicklungsingenieur feststellen, dass die Vertragsbedingungen zwar mit ähnlichen Unternehmen der Branche vergleichbar sind, sich die Stelle jedoch durch die besondere Unternehmenskultur der Unternehmensgruppe, die sich durch selbstorganisierte, inter-

disziplinäre Teams mit flachen Hierarchien auszeichnet, von der Konkurrenz abhebt. In der Stellenausschreibung werden Bewerbende mit der Ansprache „Marcs Herz schlägt für Hightech. Deins auch?“ (Berlin.Industrial.Group, 2023) zudem direkt bei den persönlichen Interessen abgeholt (Grewe et al., 2019, S. 200).

Erlebnisattribute

Neben der klassischen Unterscheidung in instrumentelle und symbolische Attribute schlägt die neuere Employer-Branding-Literatur eine weitere Kategorie vor: die tatsächliche Möglichkeit, den Arbeitgeber zu „erleben“ (Lievens & Slaughter, 2016). Zu Erlebnisattributen zählen beispielsweise Gespräche mit Unternehmensvertreter:innen, Jobmessen und Hochschulveranstaltungen und generell alle konkreten Interaktionen einer Person im Zusammenhang mit einem Unternehmen. Hierbei wird deutlich, wie wichtig es für Unternehmen ist, mit einem starken internen Employer Branding dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende egal welcher Position ihr Unternehmen nach außen positiv repräsentieren.

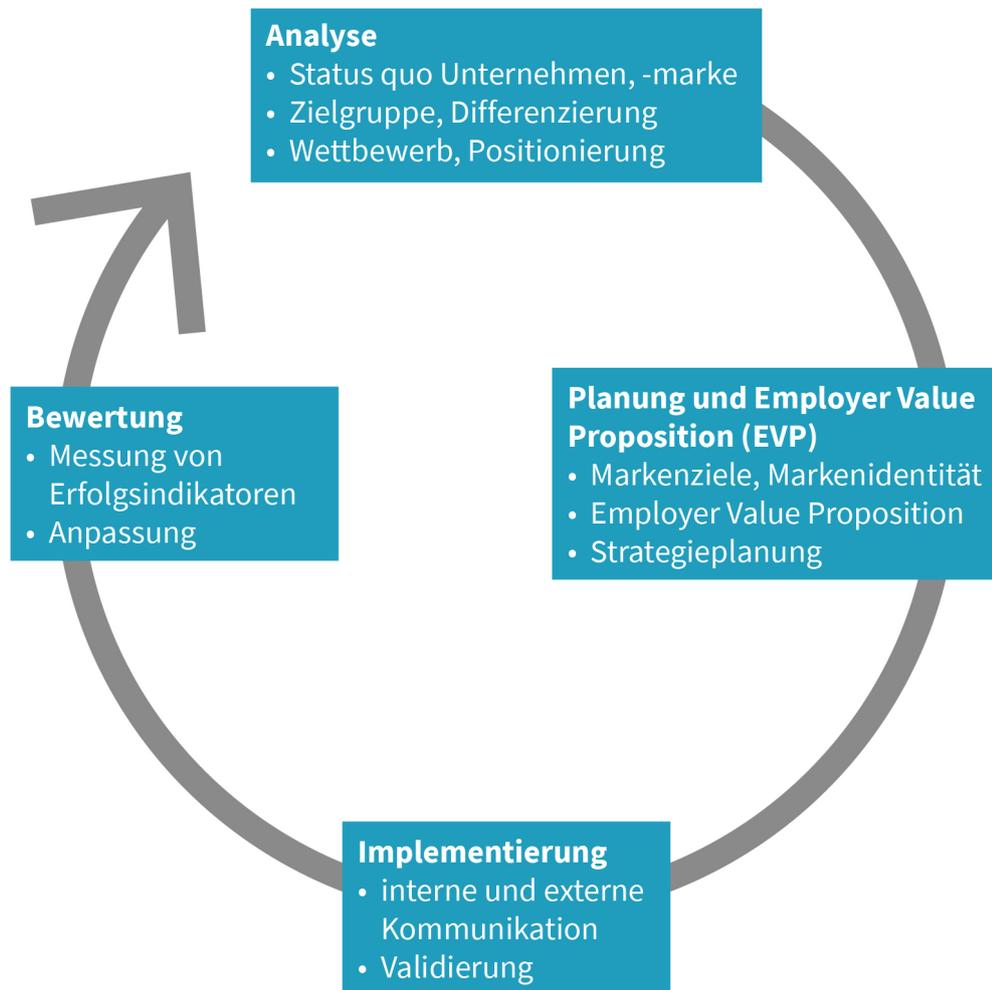
Sichtbarkeit

Die Bemühungen um Arbeitgeberattraktivität können nur Früchte tragen, wenn das Unternehmen diese auch aktiv kommuniziert und auf dem Bewerbermarkt sichtbar wird und konstant bleibt. Studien zeigen, dass Jobsuchende eine positivere Einstellung gegenüber Unternehmen mit höherer Sichtbarkeit entwickeln. Collins und Stevens (2002) untersuchten beispielsweise, wie positiv Studierende Unternehmen wahrnehmen und wann sie entscheiden, sich bei diesen Unternehmen zu bewerben. Sie zeigten, dass potenzielle Kandidat:innen tendenziell eine positivere Einstellung zu Unternehmen haben, wenn diese als Sponsoren von Veranstaltungen an ihrer Universität auftreten und auch wenn sie allgemein ein stärkeres Unternehmensprofil aufweisen. Auch Cable und Turban (2003) identifizierten in einer Stichprobe aus dem Hochschulkontext zwei Schlüsselfaktoren für die positive Wahrnehmung der Unternehmensreputation: je vertrauter ein Unternehmen für Arbeitssuchende war und je mehr externe Bewertungen der Unternehmensreputation verfügbar waren, umso höher war die Wahrscheinlichkeit, dass sich beworben wurde. Die Wissenschaftler:innen zeigten darüber hinaus, dass vereinzelt Employer-Branding-Aktivitäten, wie Werbematerialien nach der Bewerbung verschicken oder in der Stellenausschreibung ein paar Worte über die Unternehmensphilosophie zu verlieren, nicht ausreichen, um Bewerber:innen zu überzeugen. Die Studie untermauert vielmehr die Strategie, Bewerber:innen Informationen über das Unternehmen kontinuierlich im Sinne eines langfristigen Projekts zu vermitteln, um die externe Wahrnehmung des Rufs des Unternehmens nachhaltig zu beeinflussen und den Bekanntheitsgrad bei potenziellen Kandidat:innen zu erhöhen.

2.2 Vorgehen zur Arbeitgebermarkenbildung

Bei der Bildung einer Arbeitgebermarke ist die Analyse der wichtigste Schritt, um zu verstehen, wer die Zielgruppe des Unternehmens ist, wo ein Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positioniert ist, und was ihn einzigartig macht bzw. von anderen Unternehmen differenziert. Der nächste Schritt ist die Festlegung der EVP. Darauf aufbauend gilt es, das Wertversprechen mit den richtigen Worten und Bildern auszudrücken, sodass sie mit der Unternehmensidentität übereinstimmen. Die letzten beiden Schritte zielen darauf ab, die Arbeitgebermarke einzuführen und zu validieren sowie zu bewerten, was funktioniert und was angepasst werden muss.

Figure 7: Prozess zur Entwicklung einer Employer Brand



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Fournier et al., 2019, S. 29.

Analyse

Am Anfang des Entwicklungsprozesses steht eine genaue Analyse der Unternehmenssituation, der Differenzierung durch Festlegung der Zielgruppen des Unternehmens sowie des Wettbewerbs bzw. der Positionierung des Unternehmens auf dem Markt.

Status quo des Unternehmens und der Arbeitgebermarke

Um eine Employer Brand erfolgreich aufzusetzen, ist es notwendig, den Status quo des Unternehmens in Augenschein zu nehmen:

- Wie wird das Unternehmen von außen grundsätzlich wahrgenommen?
- Worin liegen seine Stärken und Schwächen als Arbeitgeber?
- Welche Außenkommunikation betreibt das Unternehmen bislang im Allgemeinen und im Spezifischen hinsichtlich der Arbeitgebermarke bzw. im Recruiting?
- Wie sind die aktuellen Berührungspunkte mit potenziellen Kandidat:innen? Wie ist der Bewerbungsprozess aufgestellt? Besteht Handlungsbedarf bezüglich der Optimierung des Bewerbererlebnisses?

Darüber hinaus ist es wertvoll, zu analysieren, welche Einstellung Mitarbeitende und Führungskräfte zum Unternehmen haben, sind sie doch intern genauso wie extern die wesentlichsten Multiplikatoren der Arbeitgebermarke (Graham & Cascio, 2018). Ihre Einschätzung reflektiert am klarsten die einzigartige Identität des Unternehmens und gewährleistet von Beginn an, dass die Bildung der Arbeitgebermarke authentisch gelingt. Optimal ist es zudem, aktiv mit den Beschäftigten an der Bildung der Arbeitgebermarke zu arbeiten sowie den Betriebsrat einzubinden (Stotz & Wedel, 2013), sodass von Anfang an das Bindeglied zur internen Markenkommunikation gegeben ist (Fournier et al., 2019).

Dieser Analyseschritt lässt sich mithilfe von Kundenbewertungen, öffentlichen Umfragen z. B. an Hochschulen sowie Befragungen bisheriger Bewerber:innen, der Kundschaft, interner Mitarbeitender, Neueinsteigenden und Führungskräften realisieren (Mosley, 2014). Auch Bewertungsplattformen (z. B. kununu) geben Informationen über die aktuelle Wahrnehmung der Arbeitgebermarke (Saini & Jawahar, 2019).

Eine **SWOT-Analyse** kann als weitere Analysemethode Einblicke in unternehmensinterne Stärken und Schwächen (z. B. loyale Mitarbeitende, wenig attraktiver Standort) sowie externe Chancen und Risiken (z. B. Marktpotenzial, größte Konkurrenten) geben. Die auf diese Weise identifizierten Stärken aber auch Herausforderungen können zudem aufzeigen, wie wahrscheinlich oder problematisch eine Deckung des ermittelten Personalbedarfs einzuschätzen ist, und somit auch Hinweise dafür liefern, wie die Employer-Branding-Strategie gestaltet werden muss (Nagel, 2011).

Um mit der gezielten Gestaltung der Arbeitgebermarke zu starten, ist schließlich ein Blick auf die aktuelle Ausprägung wichtig. Um die eigene Marke auf wesentliche Treiber für Arbeitgeberattraktivität zu prüfen, schlägt Nagel (2011) fünf Kategorien vor: Jobcharakteristika, Unternehmenskultur, Unternehmensreputation, Verdienst- und Entwicklungsmöglichkeiten (Karriere) sowie die erlebte Glaubwürdigkeit der Markenkommunikation, bei-

SWOT-Analyse

Das Akronym SWOT steht für engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats. Die Analyse ebendieser Faktoren ergibt ein richtungweisendes Bild für die Handlungsbedarfe und Strategieentwicklung eines Unternehmens.

spielsweise in Bewertungsportalen und sozialen Netzwerken. Hier bietet sich auch die Prüfung der verschiedenen Komponenten einer Arbeitgebermarke als Vorgehen an, also welche instrumentellen, symbolischen und Erlebnisattribute das Unternehmen bietet.

Zielgruppendefinition und Differenzierung

Grundlegend ist für die Employer-Branding-Strategie weiterhin, die Zielgruppe, die angesprochen werden soll, zu definieren:

- Welche Mitarbeitenden möchte ein Unternehmen ansprechen?
- Sind spezifische Fachrichtungen von besonderer Relevanz?
- Nach welchen Kompetenzen sucht das Unternehmen und wo sind sie zu finden, z. B. eher im Ausbildungs- oder im Hochschulbereich?
- Sind eher Berufseinsteigende oder Berufserfahrene gefragt?
- In welchem Lohnsegment stellt das Unternehmen ein?
- Welche Werte spielen eine Rolle in der Unternehmensidentität und welche Charaktere passen entsprechend zum Unternehmen?

Eine Arbeitgebermarke sollte so aufgesetzt werden, dass sie interne und externe Zielgruppen gleichermaßen erreicht (Eriksson et al., 2022; Muceldili et al., 2021).

In diesem Schritt lohnt sich auch ein Blick zurück, d. h. darauf, welche Personen bisher im Fokus von Außenkommunikation und Recruiting standen und wie diese auf das Unternehmen aufmerksam wurden. Damit verbunden stellt sich für ein Unternehmen die Frage, ob der Zielgruppenfokus konstant bleibt oder ob sich dieser in andere Fachrichtungen oder Regionen ändert, je nach aktueller Unternehmensstrategie. Eine Expansion ins Ausland kann beispielsweise völlig neue Zielgruppen in den Fokus rücken ebenso wie eine neue Produktionslinie oder eine Unternehmensfusion.

Auf Basis der Zielgruppendefinition geht es weiterhin darum, deren Präferenzen, Anforderungen und Werte sowie ihre Kommunikationsgewohnheiten zu analysieren:

- Was erwartet die Zielgruppe von einem Arbeitgeber?
- Welche Arbeitgeberereigenschaften sollte ein Unternehmen bieten?
- Was ist der relevanten Zielgruppe wichtig? Was sind „No-Gos“ und „Must-haves“?
- Welche Rahmenbedingungen setzt die Zielgruppe möglicherweise als gegeben voraus?

Dabei sind zentrale Merkmale herauszukristallisieren, die „für die Zielgruppen einen bevorzugten Arbeitgeber von einem lediglich guten Arbeitgeber unterscheiden“ (Fournier et al., 2019, S. 30). Hightech-Unternehmen wie Google, Facebook und LinkedIn bieten Mitarbeitenden z. B. als Daumenregel 20 Prozent der Arbeitszeit für individuelle Projekte, Experimente oder Innovationen. Dies wird als informelle Praxis gelebt, die auf der kulturell verankerten Überzeugung beruht, dass Wissensarbeitende am wertvollsten sind, wenn ihnen ein geschützter Raum ohne Leistungsdruck oder Zielvorgaben zum Tüfteln und Ausprobieren zur Verfügung steht (Graham & Cascio, 2018). Weiterhin ist es wichtig, zu analysieren, welche Punkte die Sichtbarkeit und Reputation bei den Zielgruppen am meisten beeinflussen.

Für die Beschreibung der Zielgruppe eignet sich die Methode des Erstellens einer **Persona** oder entsprechend mehrerer für unterschiedliche Zielgruppen (Fournier et al., 2019; Plaschke, 2017). Beispielsweise könnte so „Justin:e“, beschrieben werden: 22 Jahre alt, ledig, wohnhaft in Hannover, junge:r Softwareentwickler:in mit wenig Berufserfahrung und hohem Engagement, kennt die neuesten Programmierstandards, hat Lust, Vieles auszuprobieren, möchte sich in der beruflichen Spezialisierung noch nicht genau festlegen, nutzt mehrmals täglich das soziale Medium TikTok und die Austauschplattform GitHub für Programmierer:innen, trainiert für einen Marathon, verzichtet auf Überzeugung für jegliche Reisen auf Flüge.

Persona

Eine Persona ist eine anhand von Interviews und Analysen entwickelte Beschreibung einer konkreten prototypischen Person, z. B. typische Bewerber:innen aus einer Zielgruppe, einschließlich Biografie, individuellen Eigenschaften, Verhaltensweisen wie Medienkonsum, persönlichen Vorlieben sowie beruflichen Zielen.

Eine konkret vorstellbare Personenbeschreibung mit Bild und weiteren visuellen Elementen hilft den Entwickelnden der Arbeitgebermarke, sich in die Zielgruppe hineinzusetzen, Empathie aufzubauen und eine konsistente, authentische und einzigartige Arbeitgebermarke für die Zielgruppe zu gestalten. Durch die Analyse der Zielgruppe(n) entstehen Wertprofile über konkrete Anforderungen und Entscheidungskriterien, die nachfolgend zur genauen Definition der EVP herangezogen werden können.

Wettbewerber und Positionierung im Markt

Analog zur Analyse der eigenen Organisation ist es wichtig, andere Unternehmen zu analysieren, die um die gleiche Zielgruppe an Arbeitnehmenden werben. Notwendig hierfür ist zunächst die Identifikation der wichtigsten Konkurrenten, beispielsweise anhand von Branchen- und Marktforschungsanalysen. Sind diese bekannt, sollten die Arbeitgeberereigenschaften, die EVPs, das Arbeitgeberimage sowie die Gesamtstrategie dieser Unternehmen ermittelt werden. Ziel dieses Analyseschrittes ist es, Kriterien zu erarbeiten anhand derer ein Unternehmen sich gegenüber der Konkurrenz positionieren kann, um eine nachhaltig erfolgreiche Employer Brand zu entwickeln und einzuschätzen, wie realistisch die Ziele angesichts des Marktumfeldes erreichbar sind (Fournier et al., 2019).

Ein Beispiel für eine starke Positionierung gegenüber Mitbewerbern ist Thales, ein Konzern im Bereich Militärtechnik, Luft- und Raumfahrt sowie Transport, dessen Hauptzielgruppe Absolvent:innen der **MINT**-Fächer sind, um deren Aufmerksamkeit es eine große Konkurrenz gibt. Attraktive Mitbewerber wie Rolls Royce präsentieren ein eher klassisches und konservatives Markenimage. Da dieser Konservatismus im Widerspruch zu den Vorstellungen der Zielgruppe von Innovation steht, ergriff das weniger bekannte Unternehmen Thales die strategische Chance, sich anders zu präsentieren. Mit einer Stellenanzeige, die mit einem Kreidetafel-Design und der Kampagnenidee „positively perplexing“ visuell und verbal bewusst locker und für die Branche unkonventionell gestaltet war, konnte Thales sich von der Konkurrenz abheben und 60 Prozent mehr Bewerbungen von Ingenieur:innen anziehen als im Vorjahr (Mosley, 2014).

MINT (STEM)

Studien- und Arbeitsbereiche in den Disziplinen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik werden als MINT-Fächer bezeichnet. Die englische Abkürzung lautet STEM und steht für Science, Technology, Engineering and Mathematics.

Viele Informationen über die Positionierung von Konkurrenten als Arbeitgeber können bereits durch den Besuch der Karriereseiten und der Analyse der Stellenanzeigen, Imagebroschüren oder Messeständen gewonnen werden: Wie wird kommuniziert, welche Themen stehen im Fokus der Kommunikation und welche Leistungsversprechen werden abgegeben?

Über die reine Konkurrenzanalyse hinaus schlägt Nagel (2011) die Analyse von sieben potenziellen Wirkfaktoren vor, die Unternehmen für ihre Markenpositionierung berücksichtigen sollten, aber die durch die Arbeitgebermarke nicht oder nur indirekt beeinflusst werden können: Aktivitätsniveau der Bewerber:innen, Qualitätslevel der Bewerber:innen, Standortattraktivität, Größe und finanzieller Erfolg des Unternehmens, Einfluss von Peers und Medien, Branchenattraktivität sowie wirtschaftliche (Gesamt-)Lage.

Planung der Arbeitgebermarke und Entwicklung des Wertversprechens/EVP

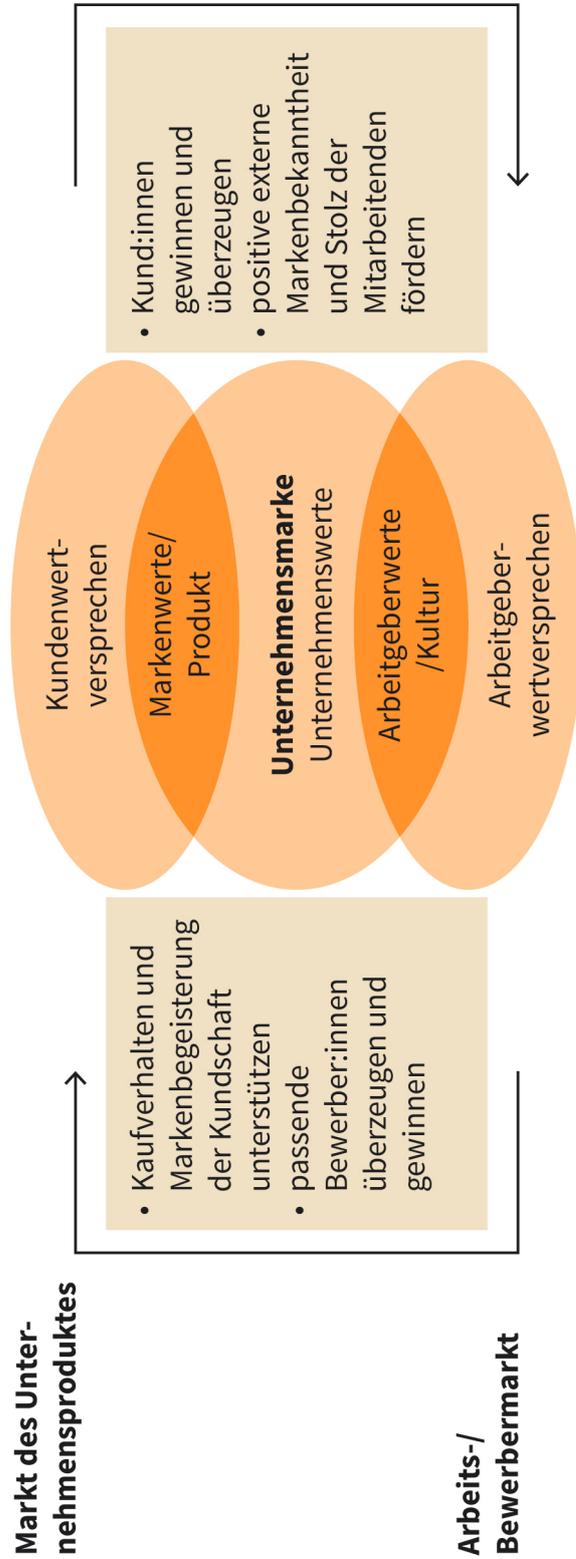
Die Ergebnisse der Analysephase fließen in die Planungsphase ein, insbesondere in die Entwicklung des Wertversprechens. Zunächst sollten auf Basis der Analyse Ziele für die nächsten Jahre und Meilensteine definiert werden. Generell zielt die Arbeitgebermarkenentwicklung darauf ab, „eine beherrschende Stellung in den Köpfen der Zielgruppen einzunehmen, also zum Arbeitgeber der Wahl zu werden“ (Fournier et al., 2019, S. 31). Es geht demnach in erster Linie um das Erzielen einer hohen Sichtbarkeit verbunden mit einer positiven Wahrnehmung der Marke durch potenzielle Kandidat:innen.

Markenidentität – Grundwerte des Unternehmens

Als Grundlage der EVP gilt es, die aus Unternehmenssicht zu erzielende Arbeitgebermarkenidentität zu beschreiben, also wofür die Marke stehen soll und welche Eigenschaften sie (tatsächlich) hat.

Dazu eignet sich ein integrierter Markenführungsansatz, der auf der Annahme beruht, dass sich die Arbeitgebermarke und die Produktmarke, beide abgeleitet aus der Unternehmensmarke, gegenseitig verstärken (Mosley, 2014). Die Gestaltung beider Markenausrichtungen sollte daher in Einklang miteinander entwickelt und kontinuierlich aufeinander abgestimmt werden, um gegenüber der Kundschaft und den Bewerber:innen (sowie Mitarbeitenden) eine konsistente Wirkung zu erzielen.

Figure 8: Integrierter Markenführungsansatz



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Mosley, 2014, Kap. 4.

Um die Gestaltungsmerkmale einer Arbeitgebermarke im Vergleich zu einem Produkt zu verdeutlichen, hat Kanning (2017) diese Merkmale im Hinblick auf den Automobilproduzenten Jaguar beispielhaft analysiert.

Table 1: Arbeitgeber- versus Produktmarkenmerkmale am Beispiel von Jaguar

	PRODUKT	ARBEITGEBER
Name, Symbolik, Bildgebung	Jaguar (Raubkatze) im Sprung, Coupé-Form, charakteristische Leuchten	Firmenlogo, Corporate Design: Verwendung bestimmter Farben bei Firmenfahrzeugen, Briefköpfe etc.
Positive Differenzierung	kleiner Premium-Automobilproduzent, eher selten im Straßenverkehr gesehen	kleiner Premium-Automobilproduzent, eher selten im Straßenverkehr gesehen
Commitment	Kundschaft besteht aus überzeugten Jaguar fahrende Personen ohne Absicht, die Automarke zu wechseln	Mitarbeitende bleiben dem Unternehmen trotz attraktiver Alternativangebote treu
Emotionale Bindung	Kundschaft besteht aus überzeugten Jaguar fahrenden Personen ohne Absicht, die Marke zu wechseln, kauft „Fan“-Artikel wie Schlüsselanhänger	Mitarbeitende fühlen z. B. in wirtschaftlich schwierigen Zeiten mit dem Arbeitgeber mit
Konkrete (instrumentelle) Attribute	Leistung, Verbrauch, Kosten, Wiederverkaufswert	Lohn, Arbeitszeiten, freiwillige soziale Leistungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Dienstwagen je nach Position
Symbolische Attribute	Gefühl von sportlicher Eleganz, britischer Autotradition und Außergewöhnlichem	Gefühl von Tradition, Ehrwürdigkeit, Verlässlichkeit und sozialer Verantwortung

Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Kanning, 2017, S. 139.

Employer Value Proposition

Aus den Ergebnissen der vorangegangenen Analyseschritte werden schließlich die Alleinstellungsmerkmale bzw. Differenzierungsfaktoren festgelegt, die ein Unternehmen für Bewerber:innen einzigartig machen. Aufbauend auf der Markenidentität entwickelt das Employer-Branding-Team nun ein konsistentes, einzigartiges und glaubwürdiges Wertversprechen als Markenkern. Die EVP definiert, wofür eine Arbeitgebermarke steht und umfasst Eigenschaften und Werte eines Arbeitgebers, die von Bewerber:innen und Mitarbeitenden als erstrebenswert und attraktiv betrachtet werden (Fournier et al., 2019).

Die Grundlage dafür sind diejenigen Arbeitgebereigenschaften, die von der Zielgruppe am meisten geschätzt und welche nicht oder weniger umfassend vom Wettbewerb angeboten werden. Um das Wertversprechen herauszukristallisieren, können zunächst die Arbeitgebereigenschaften, -merkmale und -werte, die Zielgruppenpräferenzen und die Stärken der Wettbewerber nebeneinandergestellt werden. Ausgangspunkt der EVP-Definition sind immer die gesammelten Arbeitgebereigenschaften, nicht die Zielgruppenpräferenzen, da

somit die Authentizität gewahrt wird. Es geht darum, bewusst zu vermeiden, eine Zielgruppenpräferenz zu einer Arbeitgebereigenschaft zu machen, wenn diese aus der internen Analyse nicht als solche hervorgegangen ist. Versprochenes nicht zu halten, würde für Bewerber:innen, die zu Mitarbeitenden werden, einen Vertrauensbruch bedeuten und einen Bruch des psychologischen Vertrags (App et al., 2012).

Decken sich Zielgruppenpräferenzen und Arbeitgebereigenschaften, so sind die Eigenschaften identifiziert, die als authentisch und attraktiv gelten können. Nun gilt es, die ermittelten Stärken der Wettbewerber mit einzubeziehen, um nur noch jene Eigenschaften zu erhalten, die den Arbeitgeber von der Konkurrenz abheben. Diese Vorgehensweise ist in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt.

Table 2: Mögliches Vorgehen zur Definition der EVP

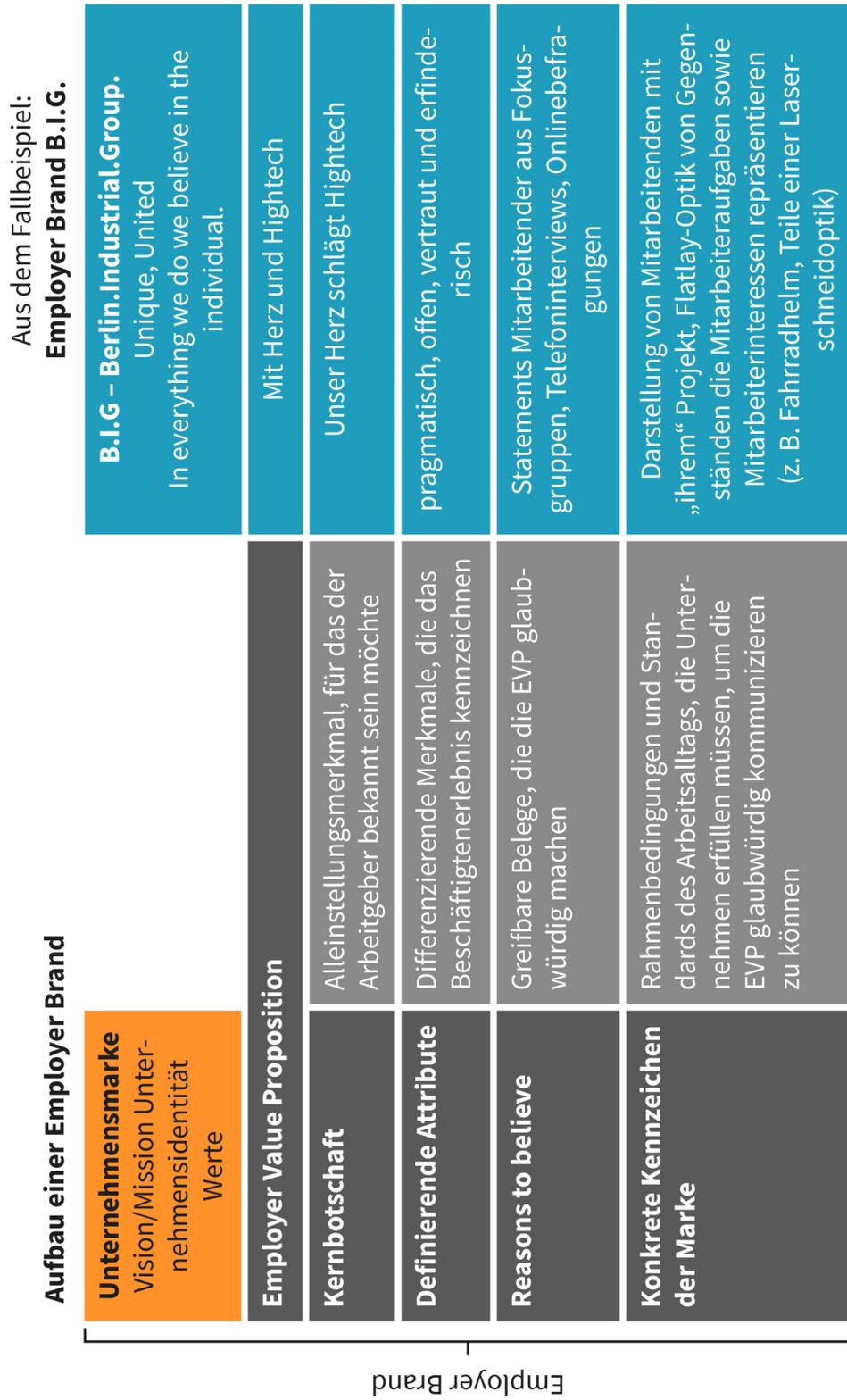
Arbeitgebermerkmale		Zielgruppenpräferenzen (Differenzierung)		Stärken der Wettbewerber (Positionierung)		<i>Wertversprechen (Alleinstellungsmerkmal)</i>
A	→	A	→	A		
B				B		
C				C		
D	→	D	→		→	D
E						
<i>Authentisch</i>		<i>Attraktiv</i>		<i>Besonders</i>		<i>Einzigartig</i>

Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Trost, 2014, S. 40.

Ist das Wertversprechen definiert, kann mittels dieser Eigenschaften eine zielgruppenspezifische Kernbotschaft entwickelt werden. Diese sollte die EVP zur Grundlage haben und mit zusätzlichen Beweisen und Geschichten angereichert werden, um gegenüber den Bewerber:innen authentisch zu wirken (Mosley, 2014). Unterscheiden sich die Zielgruppen, die ein Arbeitgebersprechen adressieren soll, sehr stark – z. B. extrem divergierende Altersgruppen und entsprechend unterschiedliches Medienverhalten – bietet es sich an, ein jeweils differenziertes Ansprachekonzept für die unterschiedlichen Gruppen zu entwickeln (Stotz & Wedel, 2013).

Eine klare Positionierung als Arbeitgeber sollte möglichst instrumentelle (funktionale), symbolische (emotionale) und Erlebniskomponenten umfassen (Lievens & Slaughter, 2016). Im eingangs beschriebenen Fallbeispiel der Scansonic Group leitete das Entwicklungsteam beispielsweise vier Wertedimensionen der EVP ab, denen die Stärken der Gruppe als Arbeitgeber jeweils zugeordnet wurden und zur internen Weiterentwicklung auch Schwächen mit jeweiligen Handlungsempfehlungen aufgegriffen wurden (Fournier et al., 2019). Wie eine Employer Brand im Allgemeinen und spezifisch am Beispiel der B.I.G. aufgebaut sein kann, zeigt die folgende Abbildung.

Figure 9: Bestandteile einer Employer Brand



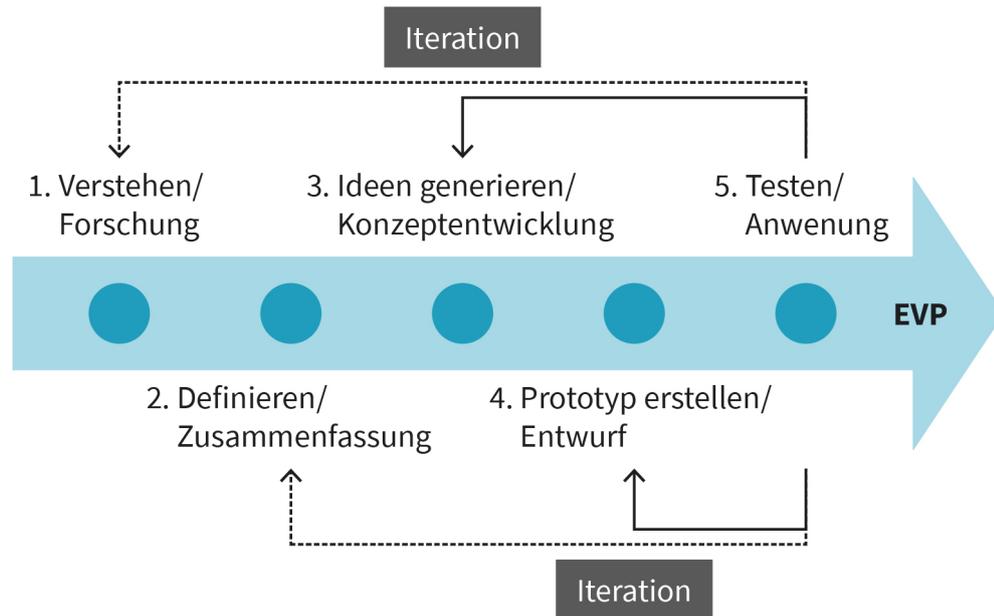
Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Grewe et al., 2019, S. 188–201; Kanning, 2017; Mosley,

Eine wesentliche Entscheidung für die Gestaltung einer Employer Brand betrifft neben Inhalt und Prozess die daran Beteiligten. Anstatt diesen Auftrag isoliert dem Personalmanagement zu überlassen, bietet es sich vielmehr an, eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe mit Mitgliedern aus HR, Marketing, Unternehmenskommunikation, Organisationsentwicklung sowie aus verschiedenen Fachabteilungen zu bilden (Chung & Byrom, 2021). Dieses Team ist idealerweise für schnelle Entscheidungen direkt an das Topmanagement angebunden. Gleichzeitig zeigt sich in der Praxis vermehrt, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden aktiv bei der Entwicklung einer Employer Brand einbeziehen, eine deutlich stärkere und vor allem intern akzeptierte Arbeitgebermarke hervorbringen (Chung & Byrom, 2021; Grewe et al., 2019). Eine solche partizipative Entwicklung kann beispielsweise mithilfe eines **Design-Thinking**-Vorgehens umgesetzt werden (Plaskoff, 2017). Der Design-Thinking-Prozess umfasst fünf Schritte. Im ersten Schritt ist das Ziel, die Bedürfnisse, Wünsche, Ziele sowie die Verhaltensweisen der Zielgruppe(n) genau kennenzulernen. Hier kommen Personas zum Einsatz und verschiedene Befragungsmöglichkeiten wie Fragebögen, Interviews oder Fokusgruppenworkshops. Darauf folgt die Zusammenfassung der Kernergebnisse (Schritt 2) und das Entwickeln von Ideen (Schritt 3), möglichst vorbehaltlos und kreativ, ohne dabei bereits Einschränkungen zu bedenken. In Schritt 4 wird ein sogenannter Prototyp entwickelt, also ein erstes konkretes Ergebnis der ersten drei Schritte, das in Schritt 5 dann mit Vertretern der Zielgruppe(n) getestet und bewertet wird. So kommt ein erstes Konzept zur Anwendung, bevor es perfekt ausgefeilt ist (Plaskoff, 2017). In einem reifen Entwicklungsstadium des Prozesses gilt es, die EVP schriftlich zu formulieren (und zu erproben). Mosley empfiehlt, dies Marketing- und Kommunikationsexpert:innen zu überlassen, denn es brauche die passende Mischung in der Formulierung, „to translate what makes sense from a rational point of view, into something that also feels right, something that captures the essence and not just the dimensions of the employment offer“ (Mosley, 2014, Kap. 11).

Design Thinking

Bei Design Thinking handelt es sich um einen aus der Design-Forschung hervorgehenden Ansatz der nutzerzentrierten Produkt- und Innovationsentwicklung, der auf den Grundprinzipien Team, Raum und Prozess beruht und zum Lösen von komplexen Problemen und zur Generierung neuer Ideen führen soll.

Figure 10: Arbeitsschritte einer EVP-Entwicklung mithilfe von Design Thinking



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Plaskoff, 2017, S. 140.

Im Rahmen des essenziellen Prozessbestandteils der Iteration werden die Erkenntnisse aus Schritt 5 genutzt, um zu relevanten vorherigen Prozessschritten zurückzukehren und dort erneut anzusetzen, um anhand der Testergebnisse weitere oder andere Ansatzpunkte, Lösungen oder Umsetzungsformen in die EVP zu integrieren. Diese experimentelle und iterative Vorgehensweise unterscheidet den Design-Thinking-Prozess vom klassischen Projektmanagementablauf, in dem schrittweise ein idealerweise perfektes Zielprodukt ausgearbeitet wird, mit dem die Zielgruppe erst ganz zum Schluss in Berührung kommt.

Übersetzung, Validierung und Maßnahmenentwicklung

Im letzten Planungsschritt werden Maßnahmen für die Implementierung und das Management der Arbeitgebermarke festgelegt. Dies umfasst die Entwicklung eines internen und externen Kommunikationskonzepts einschließlich Zeit- und Medienplan sowie die Berücksichtigung der Auswirkungen der Employer Brand auf den Recruiting-Prozess, wie beispielsweise die Anpassung von Stellenausschreibungen, des Bewerbungsprozess und des Onboardings.

Es empfiehlt sich, die Messkriterien für den Erfolg der Employer-Branding-Aktivitäten festzulegen. Nicht zuletzt müssen in der Planung auch Budget und personelle Ressourcen für die Implementierung der Arbeitgebermarke festgelegt werden (Fournier et al., 2019).

Implementierung

Die Einführung der neuen Arbeitgebermarke bedeutet im Wesentlichen, diese an allen wichtigen Berührungspunkten zwischen dem Unternehmen und seiner Zielgruppe zu implementieren. Da jeder einzelne dieser Touchpoints einen Beitrag zum gewünschten Arbeitgeberimage leistet, ist hier die Konsistenz der Botschaft(en) besonders wichtig. Die Implementierung der Employer Brand betrifft Kommunikationsaufgaben und weitere Aktivitäten in sechs Bereichen (Fournier et al., 2019):

- **Kommunikation von Arbeitssituation und Aufgabe:** Inhalt der Arbeit, Instrumente, die die Attraktivität für Bewerber:innen erhöhen, wie z. B. Auslandsaufenthalte, Projekte, Karrieremöglichkeiten oder Fortbildungsangebote;
- **Kommunikation zu Arbeitsplatz und -umfeld:** Umfeld der Mitarbeitenden und Ressourcen, Ausstattung, funktionelle und ästhetische Charakteristika des Arbeitsplatzes, technische Infrastruktur;
- **Kommunikation zu finanziellen Aspekten:** Entgeltpolitik und Mitarbeitervorteile, Urlaubs- und Arbeitszeitregelungen;
- **Kommunikation nach innen und außen:** Kanäle, Medien und Plattformen, über die die externe(n) Zielgruppe(n) erreicht werden, Einsatz von Personalberatung;
- **Prozessanpassung und -integration:** Kommunikation mit internen Schnittstellen und Stakeholder:innen, Prüfung weiterer Anpassungsbedarfe infolge der Markengestaltung, z. B. nutzerfreundliche Prozessvereinfachung;
- **Personal:** Umsetzung der Arbeitgebermarke in interne Botschaften, stimmiges Design und Bildwelt gegenüber Mitarbeitenden sowie Führungskräften, welche die Unternehmenskultur und die „gelebte“ Arbeitgebermarke beeinflussen.

Um insbesondere die bereits im Unternehmen tätigen Menschen von der neuen Arbeitgebermarke zu überzeugen, sollten diese aktiv adressiert und durch interaktive Workshops und Feedbackmöglichkeiten auch in die Implementierung partizipativ eingebunden werden. Im Idealfall ist die Employer Brand so nahe an der Arbeitsrealität und an der emotionalen Wahrnehmung der Mitarbeitenden, dass sie sich unmittelbar darin wiederfinden. Wenn dies gelingt, werden diejenigen, die bereits im Unternehmen arbeiten, zu wichtigen Markenbotschafter:innen und somit zu einem weiteren sehr wirkungsvollen Verbreitungsmedium der Arbeitgebermarke (Graham & Cascio, 2018; Moroko & Uncles, 2008). Insofern umfasst die Implementierung der Employer Brand die interne Validierung durch Mitarbeitende sowie die externe Validierung durch potenzielle Kandidat:innen. Mosley (2014) schildert beispielsweise aus dem Arbeitgebermarkenprozess des kubanischen Getränkeherstellers Bacardi, dass der Kernslogan „Latin heart, global mind“ in den wichtigsten Vertriebsländern sehr unterschiedlich aufgefasst wurde. Während „Latin heart“ in Puerto, Mexiko, Frankreich und Spanien wie intendiert mit Leidenschaft und besonderem Ambiente assoziiert wurde, konnten chinesische Mitarbeiter:innen sich nichts darunter vorstellen. Die Konzentration auf die international von der Belegschaft geteilte Idee warmherziger, menschlicher Werte bei gleichzeitiger unternehmerischer Ambition führte zur Anpassung auf die letztendlich erfolgreiche EVP „True heart, winning spirit – served all over the world“ (Mosley, 2014, Kap. 13).

Bewertung und Anpassung

Ist die Arbeitgebermarke implementiert, erfolgt als letzter Schritt im Employer-Branding-Prozess die Bewertung des Erfolgs anhand konkreter Messkriterien und die Ableitung entsprechender Anpassungsbedarfe. Bei der Auswahl der Messkriterien ist zu beachten, dass meist erst nach mehreren Monaten erste Effekte erkennbar sind, da der Prozess des Sichtbarwerdens Zeit in Anspruch nimmt. Nach Kriegler (2015) können dabei aussagekräftige Leistungsindikatoren in folgenden Wirkungsbereichen untersucht werden:

- **Recruiting:** z. B. Dauer des Stellenbesetzungsprozesses von der Bedarfsmeldung bis zur Vertragsunterzeichnung,
- **Mitarbeiterbindung:** z. B. Arbeitszufriedenheit, Wechselbereitschaft, Fehlzeiten- und Fluktuationsquote,
- **Unternehmenskultur:** z. B. Bewertung der Unternehmenskultur in Mitarbeiterbefragungen,
- **Unternehmensmarke:** z. B. Arbeitgeberreputation in Bewertungsportalen sowie
- **Leistung und Ergebnisse:** z. B. Qualität der Arbeitsergebnisse/Fehlerquote.

Der messbare Zusammenhang zwischen der Bekanntheit der Arbeitgebermarke und der Quote besetzter Stellen ist eine wesentliche Messgröße für den Erfolg des Employer Branding (Stotz & Wedel, 2013). Die Bewertung umfasst auch eine Erfassung der Kosten in Relation zum Nutzen in einem Rahmen, in dem dieser quantifizierbar ist.

Die Ergebnisse der ersten Bewertung geben wichtige Anhaltspunkte für Anpassungsbedarf, sei es in der Kommunikationsstrategie oder in der Employer Brand selbst.

2.3 Die Employer-Branding-Strategie

Ist die Employer Brand einmal entwickelt und etabliert, gilt es, diese zu steuern. Das bedeutet, sie entsprechend der Zielgruppen weiterzuentwickeln, regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen, ihren Erfolg zu erfassen und bei Bedarf anzupassen.

Integrierte Markenstrategie

Um die Arbeitgebermarke effizient zu managen, ist es sinnvoll, die entsprechenden Aktivitäten eng mit inhaltlich verbundenen Bereichen im Unternehmen zu verknüpfen. Dazu gehört eine enge Abstimmung mit nach außen gerichteten Kommunikationsaktivitäten der Marketingabteilung sowie der nach innen gerichteten Unternehmenskommunikation. Mit einer engen Verzahnung der Employer-Brand-Aktivitäten mit der Personal- und Talentmanagementstrategie gelingt eine flüssige und positive Bewerbererfahrung und im weiteren Verlauf eine positive Employee Experience. Diese Bereiche der (internen) Unternehmenskommunikation, Personalstrategie und (nach außen gerichteten) Marketingstrategie fungieren unter dem Dach der Unternehmensmarke und der Unternehmensstrategie wie das integrierte Strategiemodell in folgender Abbildung zeigt. Eine direkte Anbindung an das Topmanagement ist wichtig, um Budget für erforderliche Employer-Branding-Aktivitäten sicherzustellen und schnell Entscheidungen treffen zu können.

Figure 11: Integriertes Strategiemodell



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Fournier et al., 2019, S. 28; Mosley, 2014, Kap. 5.

Das Management der Arbeitgebermarke ist eine langfristige Aufgabe:

Während die Phase der Analyse und Strategieentwicklung in der Regel vier bis zwölf Monate dauert und die Phase der Implementierung je nach Komplexitätsgrad der Organisation und des Arbeitgeberauftritts nach [weiteren] drei bis zwölf Monaten abgeschlossen ist, hört das Employer-Brand-Management nie auf. (Stotz & Wedel, 2013, S. 331)

Es besteht außerdem die Herausforderung, dafür zu sorgen, dass die Arbeitgebermarke über die Jahre immer wirkungsvoller wird, anstatt zu verwässern oder den Fokus auf die Zielgruppe zu verlieren. Eine nachhaltige Employer-Branding-Strategie arbeitet deshalb gezielt an folgenden Erfolgsfaktoren (Stotz & Wedel, 2013):

- Veränderte Einflussfaktoren aus der Unternehmensumwelt (z. B. neue Wettbewerber) oder dem Unternehmen selbst (z. B. ein neues Produkt oder eine Führungs- und Kulturveränderung) werden in die Strategie der Employer Brand integriert und flexibel in die Arbeitgeberpositionierung aufgenommen. Die operativen Prozesse werden entsprechend geprüft und angepasst.
- Für klare Verantwortung bietet es sich je nach Unternehmensgröße an, eine eigene Führungsposition ähnlich einem: einer Markenmanager:in einzuführen mit der Verantwortung für die Analyse, Planung, Implementierung und Steuerung.

Kontinuierliche Anpassung operativer Employer-Brand-Aktivitäten

Die Employer-Branding-Strategie bedeutet auch, operative Aktivitäten, die sich aus der strategischen Ausrichtung der Arbeitgebermarke ergeben, regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und anzupassen. Dies umfasst prinzipiell alle operativen Prozesse der Unternehmenskommunikation, des Marketings sowie der Personal- und Talentmanagementstrategie (Mattmüller & Buschmann, 2019).

Figure 12: Operative Aktivitäten der integrierten Employer-Branding-Strategie



- markenkonsistente Kommunikation interner Botschaften
- markenkonsistente Pressearbeit
- Verzahnung Markenkommunikation mit Investor Relations

- kontinuierliche Kommunikation der Arbeitgebermarke über zielgruppenadäquate Medien und Kommunikationskanäle
- Employer-Branding-Kampagnen
- Employer-Branding- und Recruiting-Events

- markenkonsistente Außenkommunikation an Kundenschaft und Stakeholder

- Bewerbermanagement und Recruiting
- Onboarding
- Networking mit potenziellen und ehemaligen Mitarbeitenden
- Vergütung
- Implementierung geeigneter Arbeitgebermerkmale und -vorteile
- Gestaltung der Arbeitsumwelt, Arbeitsressourcen
- Unternehmenskultur
- Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung

Source: Cornelia Reindl, 2023.

Controlling der Arbeitgebermarke

Der Erfolg der Arbeitgebermarke und das Funktionieren aller damit verbundenen Aktivitäten und Prozesse muss durch ein etabliertes Controlling kontinuierlich geprüft werden. Ein Arbeitgebermarkencontrolling richtet sich dabei an der Überprüfung der strategischen Ziele der Employer-Branding-Maßnahmen aus. Es dient dazu, die eingesetzten Mittel und Ressourcen zu optimieren, erfolgsversprechende Ansatzpunkte zu identifizieren und auszubauen sowie kontraproduktiven Entwicklungen frühzeitig entgegenzuwirken (Stotz & Wedel, 2013). Die Ziele müssen spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch und zeitlich terminiert formuliert sein, um sie anhand geeigneter Messkriterien überprüfen zu können.

Employer Branding in KMU

Kleine und mittelständische Unternehmen

Mit einem engen Dienstleistungs- oder Produktspektrum operierend, beschäftigen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in der Regel bis zu 500 Mitarbeitende, generieren einen jährlichen Umsatz von bis zu 50 Millionen Euro, sind oft überregional nur wenig bekannt, stellen aber einen wichtigen Bestandteil der Wirtschaft dar.

Für **kleine und mittelständische Unternehmen** (KMU) ist die Herausforderung, Fachkräfte zu gewinnen und zu binden, keineswegs geringer als in Großunternehmen und multinationalen Konzernen. Geringer ist meist lediglich der Fokus auf Personalmanagement- und Marketingaktivitäten, was dazu führt, dass KMU immer noch dem Irrglauben erliegen, Employer Branding sei nur für große Unternehmen wichtig (Sharma, 2019, S. 16). Dies hat zur Folge, dass KMU oft als Arbeitgeber unbekannt bleiben, Rekrutierungspotenziale verschenken und in der Konsequenz auf Wachstums- und Entwicklungschancen verzichten. Denn „insbesondere Fach- und Führungskräfte möchten in ein Unternehmen einsteigen, das einen Namen trägt. Hier geht es letztlich auch um die eigene Karriere, denn am Ende erscheint dieser Lebensabschnitt für immer in der Vita“ (Sünderhauf, 2022, S. 3).

Großunternehmen bieten – je nach Branche – zudem häufig höhere Gehälter, weitreichendere Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten und eben auch einen bekannten Namen, der insbesondere jungen Nachwuchskräften als Sprungbrett ins Berufsleben dient. Dagegen verfügen KMU oftmals über attraktive Merkmale, die in Großunternehmen schwieriger umzusetzen sind, wie beispielsweise (Immerschitt & Stumpf, 2019; Sünderhauf, 2022):

- schlanke Strukturen, flache Hierarchien, kurze Abstimmungswege, schnelle Entscheidungen
- familiäre Atmosphäre, großer Bekanntheitsgrad innerhalb der Belegschaft;
- Kultur der Nähe, Kollegialität, gegenseitige Unterstützung und starker Zusammenhalt („Duz-Kultur“)
- gute Anbindung an regionale Kundschaft, Lieferanten und Stakeholder:innen, persönliche Kontakte
- schnellere Reaktionsmöglichkeit auf Veränderungen
- meist eigentümergeführte und so häufig nachhaltigere und werteorientiertere Führung;
- hohe Dynamik und Innovationsgrad (im Falle von Start-ups) sowie
- Regionalität und entsprechende Vorteile für Mitarbeitende mit Familien (je nach Standort).

Ein Beispiel für ein KMU, dem es erfolgreich gelang, seine Vorteile im Sinne einer Employer Brand herauszuarbeiten, schildern Immerschitt und Stumpf (2019): Das Sanatorium Kilchberg (Zürich, Schweiz), eine Einrichtung zur Behandlung und Betreuung von Menschen mit psychischen Erkrankungen, kämpfte wie alle Mitbewerber der Gesundheits- und Pflegebranche mit dem Fachkräftemangel. Als besonderes Arbeitgebermerkmal hat das Sana-

torium das Arbeitsklima identifiziert. Es beschäftigt „Menschen, die einen speziellen Spirit, einen professionellen und gleichwohl lockeren Umgang mit den Patienten pflegen“ (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 148). Dieser „Spirit“ wurde in einem Arbeitgebervideo eingefangen, in dem der Stand-up-Poet Valerio Moser, der sonst auf Theaterbühnen und Poetry-Slams auftritt, Mitarbeiter:innen verschiedener Berufsgruppen locker interviewt. Im Videoclip fährt er auf seinem Skateboard zu den Gesprächspartner:innen. Das Video gewann nicht nur den HR Excellence Award in Berlin, sondern erhöhte deutlich die Bewerberzahlen und die Zugriffe auf die Unternehmenswebseite verdoppelten sich – obwohl die Einrichtung keine gesonderten Aktivitäten initiierte, um das Video bekannt zu machen (Immerschitt & Stumpf, 2019).



ZUSAMMENFASSUNG

Die Herausarbeitung und Kommunikation der attraktiven Elemente eines Unternehmens tragen dazu bei, dass potenzielle Kandidat:innen auf das Unternehmen aufmerksam werden und sich tendenziell auf offene Stellen eher bewerben als auf diejenigen unbekannter Unternehmen. Mitarbeiter:innen hilft die Arbeitgebermarke, sich mit den Werten und der Unternehmensidentität zu identifizieren und sie zu teilen. Dadurch wird die Mitarbeiterbindung erhöht und das Unternehmen bindet wichtige Fachkräfte.

Um langfristig als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und die richtigen Kandidat:innen für das Unternehmen zu gewinnen, ist es daher wichtig, eine Arbeitgebermarke zu bilden und eine Employer-Branding-Strategie im Unternehmen zu etablieren. Dabei spielt die Zielgruppendefinition eine besondere Rolle. Nur wenn sich das Unternehmen genau bewusst ist, wen es sucht, kann es langfristig die passenden Kandidat:innen rekrutieren. Ein weiterer entscheidender Punkt ist die Analyse der Employer Value Proposition, die sogenannten Alleinstellungsmerkmale als Arbeitgeber. Nur durch diese entscheidenden Merkmale kann eine Differenzierung vom Wettbewerb stattfinden, um sich entsprechend auf dem Arbeitsmarkt abzuheben. Die etablierte und implementierte Employer Brand muss aktiv gesteuert und kontinuierlich geprüft sowie weiterentwickelt werden, um wirksam zu bleiben und sich Veränderungen anzupassen.

LEKTION 3

KOMMUNIKATION IM EMPLOYER BRANDING

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- zu erläutern, warum Arbeitgeberattraktivität intern und extern vermittelt werden sollte.
- mögliche Touchpoints mit der Arbeitgebermarke zu erläutern.
- die Strategieentwicklung zur Kommunikation der Arbeitgebermarke zu beschreiben.
- interne und externe Mittel der Arbeitgebermarkenkommunikation zu erläutern.

3. KOMMUNIKATION IM EMPLOYER BRANDING

Einführung

Shitstorm
Bei einem Shitstorm handelt es sich um einen meist unerwartet und unbeabsichtigt auftretenden „Sturm“ negativer Kommentare und kritischer Äußerungen in den sozialen Medien innerhalb einer kurzen Zeitspanne gegenüber Unternehmen, Institutionen oder Einzelpersonen, oft als Reaktion auf eine öffentlichkeitswirksame Aktion wie Kampagnen oder öffentliche Auftritte.

„Poste deine schönsten BVG-Momente mit #weilwirdichlieben“, war Anfang 2015 der Beginn einer umfangreichen Kampagne der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG), deren Markenkommunikation nach einem anfänglichen **Shitstorm** inzwischen Kultcharakter erreicht hat (Rupp, 2019). Das Unternehmen des öffentlichen Nahverkehrs (ÖPNV) in Berlin hatte aufgrund von Verspätungen, verschmutzten und veralteten Fahrzeugen und weiteren im ÖPNV kaum änderbaren Rahmenbedingungen keinen guten Ruf bei der Kundenschaft. Das Unternehmensmarketing unter der Leitung von Dr. Martell Beck entschied, anstatt in das unabänderliche Produkt in den Service, wie beispielsweise in eine App mit Echtzeitanzeige, zu investieren sowie in die Außenkommunikation. Die Idee hinter der Markenkommunikation war, das Image der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel zu stärken: „Das soll zum guten Ton gehören, in Berlin BVG zu fahren“ (Rupp, 2019, 6:45). Die emotionale Kernbotschaft #weilwirdichlieben wurde erfolgreich zum Ausdruck der Dienstleistungsmentalität des Unternehmens. Diese wird in selbstironischen, witzigen und teils provokativen Slogans kommuniziert, bis hin zu ausgefallenen Aktionen wie einem Sneaker im Design der BVG-Sitze, der als Jahresticket galt, begleitet vom Statement „Ja, das sind Sneaker im BVG-Design. Ja, die gelten als Jahresticket. Nein, nicht mal die dürft ihr auf den Sitz gegenüber legen“ (Ghorbani & Westermann, 2023, S. 92).

Was hat all dies mit der Arbeitgebermarke zu tun? Die Kernwerte der Verkehrsbetriebe, Toleranz, Diversität und Courage, sprechen auf einfache und klare Weise auch die vorwiegend jungen Bewerberzielgruppen der BVG an, wie beispielsweise Auszubildende für Fahr-, Dienstleistungs- und Handwerksberufe, aber auch Berufe im Bereich IT, Projektmanagement und Administration (Berliner Verkehrsbetriebe, 2023).

Das liegt insbesondere daran, dass wir drei Millionen Fahrgäste täglich haben, die müssen miteinander auskommen, das ist Kern-DNA der BVG. Auch unsere Mitarbeiter kommen aus ... weit über 100 Nationen. Das gehört zu uns, das ist nicht verhandelbar und wenn jemand, sei es auch politisch, gegen unsere ‚Regel‘ verstößt, dann erlauben wir uns auch, hier und da was zu sagen. (Rupp, 2019, 20:40)

Aus der Schwierigkeit heraus, Fachkräfte im Kerngeschäft Transport und darüber hinaus zu gewinnen, überarbeitete das Unternehmen seine Karrierewebseite und setzte mithilfe einer Kommunikationsagentur eine Employer-Branding-Kampagne auf. Gegenstand des Webseiten-Relaunch war ein ansprechendes Nutzererlebnis, greifbare Einblicke in den Alltag im Betrieb sowie eine Bewerbungsmöglichkeit mit wenigen Klicks. Die Arbeitgeberwerte präsentiert das Unternehmen konsistent, authentisch und einzigartig in Form von kleinen Geschichten von realen Mitarbeitenden, mit denen Bewerber:innen leicht Sympathie aufnehmen können. In der Kampagne wurden die Kernwerte nach dem Muster der Markenkommunikation in eine emotionale Kampagne übersetzt und über alle relevanten Touchpoints gestreut. Angelehnt an die Tonalität der Unternehmenskommunikation wurden Bewerber:innen in der Sprache ihrer Lebenswelt abgeholt, z. B. mit „Werde Tram-

bahnfahrer/in von jetzt auf Gleis“, oder als Aufschrift auf einem zweistöckigen Stadtbus „Unsere Azubis bekommen 1.018 Euro im 1. Jahr und ’n fetten Dienstwagen“ (German Brand Institute, 2020).

Der Webseiten-Relaunch, ausgezeichnet mit dem HR Excellence Award 2019, und die Kampagne, Gewinner des German Brand Award in zwei Kategorien, waren äußerst erfolgreich und führten neben einem deutlichen Anstieg der Bewerberzahlen auf teils 500 pro Woche zu einer Verstärkung der Sichtbarkeit als Top-Arbeitgeber in Berlin, messbar durch über 24.000 monatliche Besuche der Karriereseite (HR Excellence Awards, 2019). Die gesteigerte positive Wahrnehmung der Unternehmensmarke ist auch bei den Mitarbeitenden angekommen: „Wenn du [...] zur Party kommst und sagst auf die Frage ‚wo arbeitest du?‘: ‚Na, bei der BVG!‘ und die sagen ‚Hey, geiles Marketing, coole Kampagne, cooler Sneaker, coole Aktion‘ dann merkst du: ‚Augenscheinlich arbeite ich ja doch bei einem coolen Unternehmen!‘“, so BVG-Marketingleiter Beck im Podcast-Interview (Rupp, 2019, 22:03).

Dieses Unternehmensbeispiel zeigt mehrere Aspekte auf:

- die Kommunikation der Arbeitgebermarke ist eine langfristige Aufgabe;
- die Wahl der passenden Ansprache und der relevanten Medien bzw. Kanälen ist wichtig, um die Zielgruppe(n) zu erreichen;
- die Kommunikation der Arbeitgebermarke ist untrennbar mit der Markenkommunikation des Unternehmens verbunden.

In den vergangenen Jahren haben sich zahlreiche Medien und Instrumente für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter:innen etabliert.

3.1 Employer Branding und Talent Attraction

Ein zentrales Ziel des Employer Branding ist es, die Sichtbarkeit und Attraktivität eines Unternehmens für neue Mitarbeitende mit den erforderlichen Fähigkeiten und potenziellen Talenten zu erhöhen. Dabei gilt es auch, den eigenen positiven Ruf herauszustellen oder ggf. an einer Verbesserung zu arbeiten, da Stellen unbekannter oder negativ wahrgenommener Unternehmen weniger Bewerbungen erwarten können (Edwards, 2009). Daher ist Kommunikation die zentrale Strategie, um einen Arbeitgeber sichtbar, wiedererkennbar und attraktiv zu machen und so den Personalbedarf zu decken und Mitarbeitende zu binden.

Arbeitgeberattraktivität intern und extern vermitteln

Die Kommunikation aller Komponenten einer attraktiven Arbeitgebermarke richtet sich sowohl an bestehende Mitarbeitende als **internes Bewerberpotenzial** als auch an den **externen Bewerbermarkt**.

Internes Bewerberpotenzial

Potenzielle Bewerber:innen, die bereits im Unternehmen tätig sind, stellen das sogenannte interne Bewerberpotenzial dar. Sie sind in der Lage, Stellenangebote zu besetzen, die häufig nicht extern ausgeschrieben werden. Der Zugang erfolgt oft durch interne Beförderungen einschließlich Karrierechancen und Arbeitsmöglichkeiten im Ausland.

Externer Bewerbermarkt

Der externe Bewerbermarkt bezieht sich auf Stellenbewerber:innen, die arbeitslos, in einem anderen Unternehmen angestellt oder als Freiberufler:innen für dasselbe Unternehmen tätig sind, und sich auf Stellenangebote, die auf der Webseite des Unternehmens, auf Stellenanzeigenplattformen und in weiteren Medien öffentlich zugänglich sind, bewerben könnten.

Der interne Arbeitsmarkt, auch als interne Mobilität umschrieben (Bidwell & Keller, 2014), zielt auf erfahrene Mitarbeitende ab, die dem Unternehmen schon lange treu sind, und auf Mitarbeitende, die über weiteres Entwicklungspotenzial für die Übernahme anderer Aufgaben verfügen. Die Herausforderung liegt darin, diese Mitarbeitenden in den Employer-Branding-Prozess einzubinden und sie kontinuierlich über die Besonderheiten und Charakteristika des Arbeitgebers sowie die Entwicklungsmöglichkeiten zu informieren. Ziel ist es, das Engagement dieser Leistungsträger:innen kontinuierlich zu stärken und möglichen Fluktuationsabsichten entgegenzuwirken (Cascio, 2014). Nachweislich steigert eine starke positive Arbeitgebermarke die Mitarbeiterzufriedenheit, die Arbeitsmoral, die Freude an der Arbeit im Unternehmen, den Stolz und die Bereitschaft, den Arbeitgeber weiterzuempfehlen, sowie das allgemeine Mitarbeiterengagement, was wiederum die Absicht, sich nach einem anderen Arbeitsplatz umzusehen, verringert (Gilani & Cunningham, 2017).

Der externe Arbeitsmarkt kann im Hinblick auf Kommunikationsaktivitäten in vier Hauptgruppen gegliedert werden:

- Fach- und Führungskräfte mit Berufserfahrung gelten unabhängig davon, ob sie aktuell auf der Suche nach einer neuen Stelle sind, als potenzielle Mitarbeiter:innen und sollten entsprechend mit dem Ziel angesprochen werden, bei einem Arbeitgeberwechsel der Arbeitgeber der Wahl zu werden;
- Zielgruppen in schulischer, betrieblicher oder akademischer Ausbildung vor dem Berufseinstieg;
- Arbeitssuchende, die dem Arbeitsmarkt kurzfristig zur Verfügung stehen;
- Temporär im Unternehmen Beschäftigte, insbesondere Hilfskräfte, Praktikant:innen, Aushilfen, Verfasser:innen von Abschlussarbeiten sowie Freelancer:innen, können einen Teil des Talent-Pools bilden und in Festanstellung übergehen.

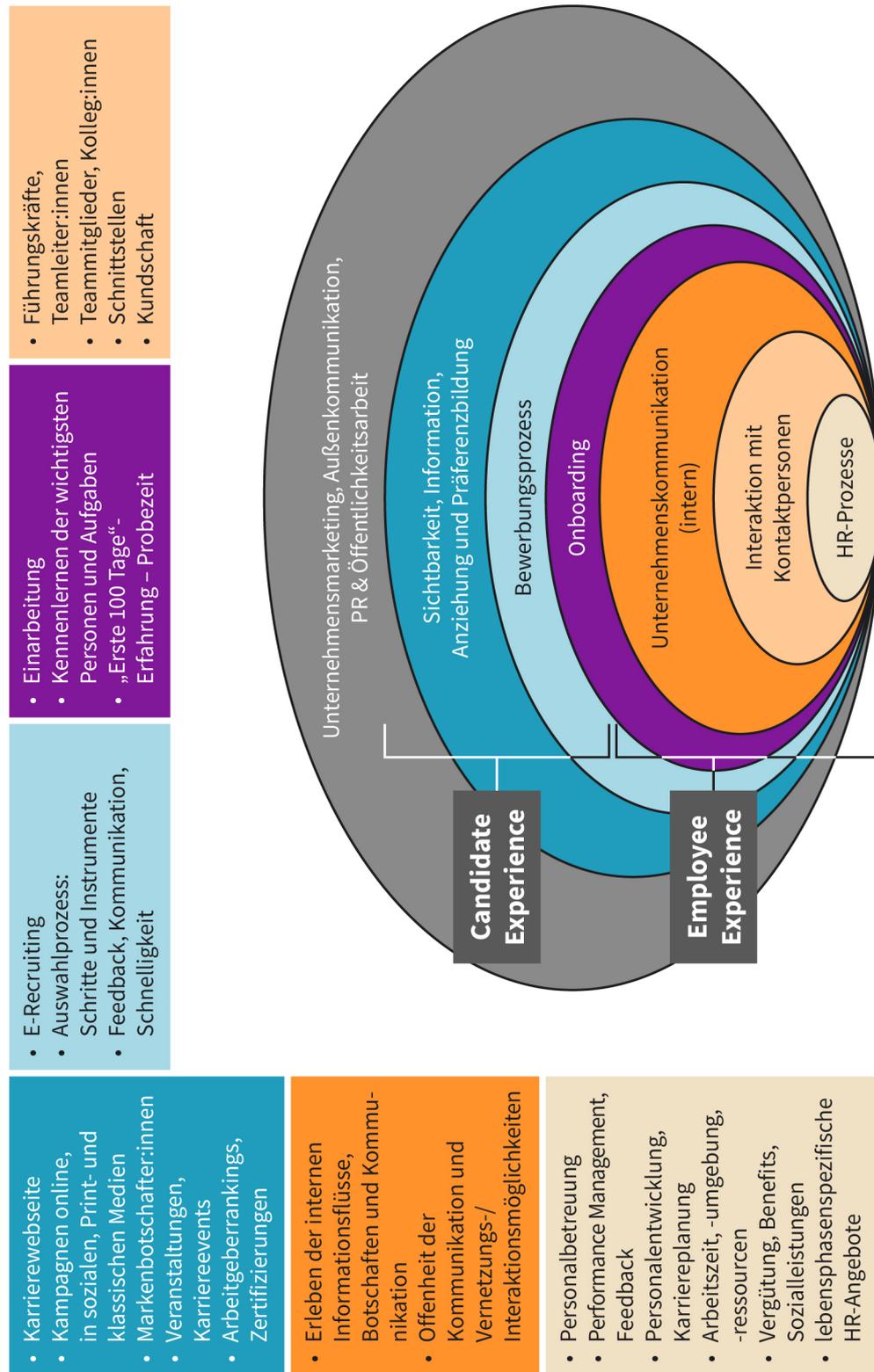
Auch Menschen, die nicht als potenzielle Mitarbeitende infrage kommen, wirken dennoch als Multiplikatoren zur Verbreitung des Arbeitgeberimages (Moroko & Uncles, 2008).

Touchpoints mit der Arbeitgebermarke

An welchem Punkt potenzielle Kandidat:innen sich für eine Bewerbung in einem Unternehmen entscheiden, ist, außer bei konkret Arbeitssuchenden, kaum vorhersehbar. Darum ist eine kontinuierliche interne und externe Kommunikation passender Botschaften über geeignete Medien und Kanäle für das Employer Branding und das Anziehen neuer Talente unabdingbar (Moroko & Uncles, 2008). Um dies umzusetzen, analysieren Unternehmen gezielt die Berührungspunkte (Touchpoints) der Arbeitgebermarke mit ihren Zielgruppen. Zu den direkten Touchpoints zählen alle direkten Kontakte mit Personen, Produkten, Dienstleistungen oder Unterlagen eines Unternehmens. Diese sind konkreter gestaltbar als indirekte Touchpoints, welche über Dritte erfolgen, beispielsweise Mund-zu-Mund-Propaganda, Kundenbewertungen von Produkten oder Bewertungen in Arbeitgeberportalen (Verhoeven, 2016). Jedes Unternehmen sollte bemüht sein, durch tatsächliche gute Praktiken gegenüber den Mitarbeitenden wie der Kundschaft ein positives Image zu erzielen, welches nur teilweise direkt durch Marketingaktivitäten beeinflussbar ist.

Gezielt gestaltbare Berührungspunkte mit der Arbeitgebermarke erfolgen wie in der folgenden Abbildung dargestellt auf drei Ebenen: Kontakt mit gesendeten Botschaften und dem Wirken des Unternehmens durch Unternehmensmarketing, Außenkommunikation sowie PR- und Öffentlichkeitsarbeit, dem Erlebnis der Interessens- und Bewerbungsphase, der Candidate Experience, sowie dem Erlebnis der Arbeit im Unternehmen, der Employee Experience (Nagel, 2011). Candidate Experience und Employee Experience folgen zeitlich aufeinander, die Unternehmenskommunikation beeinflusst beide Phasen zu jeder Zeit.

Figure 13: Gestaltbare Berührungspunkte mit der Arbeitgebermarke



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Mosley, 2014, Kap. 18.

Im ersten Teil der Candidate Experience geht es darum, Informationen über die Employer Value Proposition (EVP) zu vermitteln und diese mit konkreten Erfahrungen oder Geschichten zu verbinden. Der Schritt hin zur Sichtbarkeit und eine für die Zielgruppe relevante Informationsvermittlung erfordern bereits zahlreiche verschiedene Berührungspunkte, an denen das Unternehmen als potenzieller Arbeitgeber wahrgenommen und von anderen Jobmöglichkeiten differenziert wird. Idealerweise mündet dies in Anziehung und der Bildung einer positiven Präferenz. Kommt es in der Folge zu einer Bewerbung, so sollte diese die Präferenz der Bewerber:innen als Teil der Candidate Experience bestätigen und weiter bestärken (Nagel, 2011). Damit das gelingt, muss der Bewerbungsprozess selbst und die Personen, die ihn durchführen, mit den zuvor vermittelten Botschaften, Werten und damit assoziierten Versprechungen und Vorteilen des Arbeitgebers konsistent sein. Vor allem der Auswahlprozess, die damit verbundenen konkreten Interaktionen mit Beteiligten wie HR, Führungskräften und ersten Kollegenkontakten und die begleitende Kommunikation prägen das Bewerbererlebnis, welches sich im Onboarding-Prozess mit Einarbeitung, Kennenlernen des Teams und dem Erleben der „ersten 100 Tage“ fortsetzt. Ein strukturierter Onboarding-Prozess als gleichzeitig erster Schritt der Employee Experience gibt neuen Mitarbeitenden Orientierung. Insbesondere in dieser Phase vergleichen Neueinsteiger:innen ihre Erwartungen mit den tatsächlichen Bedingungen der Stelle. Wenn die Kommunikation der Arbeitgebermarke mit den vorgefundenen Bedingungen konsistent ist, bestärkt dies weiterhin das positive Arbeitgeberimage und schafft die Grundlage für einen nachhaltigen psychologischen Vertrag und eine starke Mitarbeiterbindung (App et al., 2012). Hierfür spielen zwei wichtige Aspekte eine Rolle: die interne Unternehmenskommunikation als das, was und wie wirklich intern kommuniziert wird, sowie wertschätzende, konstruktive und unterstützende Interaktionen mit Schlüsselpersonen wie Führungskräften (Mosley, 2014). Neben dem Erleben des Arbeitsalltags und der tatsächlichen Aufgabe – deren Gestaltung vorwiegend in der Verantwortung der Fachbereiche und der zuständigen Führungskräfte liegt – trägt letztendlich das Erleben der HR-Prozesse, die für Mitarbeitende relevant sind, zur Employee Experience bei. Hierzu zählen sowohl Standardprozesse wie Personalbetreuung, Vergütung und Benefits, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung sowie die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -ressourcen sowie lebensphasenspezifische HR-Angebote für Berufseinsteigende, junge Eltern, ältere Mitarbeitende, Auslandsentsandte o. Ä. (App et al., 2012).

Signale der Arbeitgebermarke

Um zu verstehen, welche Faktoren die Anziehungskraft eines Unternehmens für Bewerber:innen beeinflussen, sollte die Signaltheorie berücksichtigt werden. Sie geht davon aus, dass ein Unternehmen mit allem, was es tut, wie es unter verschiedenen Umständen handelt und wie es mit Herausforderungen innerhalb oder außerhalb der Organisation umgeht, eine Botschaft oder ein Signal an die beobachtende Person sendet, das sie wahrnimmt und als positiv oder negativ interpretiert (App et al., 2012). Auf dieser Grundlage bilden die Beobachtenden ihre Einstellung gegenüber dem Unternehmen als einem bevorzugten oder nicht bevorzugten Arbeitgeber. Daher können positive Auswirkungen auf den Einstellungsprozess durch starke positive Informationen oder Signale, die durch die Maßnahmen eines Unternehmens erzeugt werden, verstärkt werden. App et al. (2012) argumentieren, dass beispielsweise ein nachhaltiges und umweltbewusstes Personalmanagement die Attraktivität des Arbeitgebers für diejenigen erhöhen kann, die die Bedeutung

dieser Maßnahmen als hoch einschätzen. Das Aussenden von Signalen, die widersprüchlich oder inkonsistent sind, kann sich wiederum nachteilig auf die Arbeitgebermarke und damit auf die Attraktivität eines Unternehmens auswirken (Wang et al., 2022).

Gesendete Signale sind allerdings nicht unidimensional und eindeutig, mindestens zwei Aspekte spielen auf der Seite der Empfänger:innen eine Rolle (Auer et al., 2021):

- **Individuelle Wahrnehmung:** Empfänger:innen sind aktiver Teil dieses Kommunikationsprozesses, indem sie die Signale der Arbeitgebermarke, die sie wahrnehmen, so filtern und bewerten, wie sie für sie persönlich relevant sind. Dabei spielen auch die eigene Identität und das Selbstbild sowie die Wahrnehmung der Menschen, zu denen sie sich zugehörig fühlen, also die soziale Identität, eine Rolle. Dies ist wichtig für die Gestaltung zielgruppengerechter Signale.
- **Konstruktion und Interpretation:** Empfänger:innen bilden sich aus der Vielzahl der Signale, die sie wahrnehmen, ein Gesamtbild. Darum ist es wichtig, konsistente und klare Signale zu senden, da dies den Empfänger:innen weniger individuellen Interpretationsspielraum lässt.

Content-Marketing und Storytelling

Zwei eng miteinander verbundene Trends aus dem Marketing können für die Sichtbarkeit und Anziehung von Talenten nützlich sein: Content-Marketing und Storytelling.

Um Interesse an der Arbeitgebermarke zu wecken, bedarf es mehr als ein gutes Image, eine attraktive EVP oder ein überzeugendes Stellenangebot. Es ist hilfreich, eine großartige, fesselnde Geschichte zu haben und sie auf mehrere Arten zu erzählen. Werbebotschaften können Aufmerksamkeit erkaufen, aber um echte Anziehungskraft zu erzielen und aufrechtzuerhalten, bedarf es eines reichhaltigeren und vielfältigeren Inhaltsflusses, der ebenso informiert und unterhält, wie er überzeugt. Diese Form der Kommunikation beschreibt der Begriff Content-Marketing (Mosley, 2014).

Die neue Idee hinter „Content“ im Sinne von Inhalt ist die Bereitstellung spezifischer, für die Zielgruppe nützlicher, hilfreicher, überzeugender und teils humorvoller Inhalte, mit denen Unternehmen gleichzeitig für sich werben können. Von klassischen Marketinginhalten unterscheidet sich Content-Marketing laut Mosley (2014) folgendermaßen:

- **Content-Marketing lässt die Menschen ihre eigenen Schlüsse ziehen:** Eine solche Markenkommunikation ist eher implizit und sorgt für Assoziation als explizit im Sinne von Werbung. Es steht vielmehr für Signale bezüglich dessen, was ein Unternehmen ist, als bezüglich dessen, was es vorgibt zu sein: „If you want people to think you are cool, you don't tell them you are cool, you do cool things“ (Mosley, 2014, Kap. 15).
- **Content-Marketing ebnet Wege zum Unternehmen:** In vielen Fällen suchen die Bewerbenden nicht nach der Marke, sondern nach Inhalten, die für sie relevant sind. Sie sind auf der Suche nach wichtigen Informationen und interessanten Geschichten. Zuerst finden sie die benötigten Informationen und damit auch die Marke.
- **Gutes Content-Marketing ist auf natürliche Weise ansteckend:** Die Information oder Story ist für die Zielgruppe so relevant, dass sie in ihren sozialen Netzwerken geteilt wird. Der Inhalt findet gewissermaßen den:die Kandidat:in.

Ziel der Kommunikation im Sinne des Content-Marketing ist es, einen bleibenden positiven Eindruck bei den Adressat:innen als hilfreiche, unterhaltsame und interessante Quelle für relevante Information zu hinterlassen. Content-Marketing arbeitet deshalb primär mit der Entwicklung zielgruppenspezifischer (Fach-)Inhalte.

Figure 14: Planung von Inhalten im Sinne des Content-Marketing



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Mosley, 2014, Kap. 16.

Konkrete Formen relevanter Inhalte für die Zielgruppe sind beispielsweise (Mosley, 2014, Kap. 15):

- Checklisten und Anleitungen in Text- oder Videoform,
- Einblicke, fachliche Stellungnahmen, Manifeste und Leitfäden,
- Tipps und Tricks für den berufsspezifischen Arbeitsalltag („Work Hacks“),
- Berufsbeschreibungen als Stories, Einblicke in den Arbeitsalltag,
- Hintergrundberichte, Insider Stories, „Hinter den Kulissen“, **Testimonials**,
- Tests, z. B. Fähigkeiten- oder Persönlichkeitstests,
- Innovationsberichte, Problemlösungen,
- häufig gestellte Fragen (FAQs),
- Infografiken und
- Studien.

Die Kommunikation über Storytelling funktioniert ähnlich wie im Rahmen des Content-Marketings, mit dem Unterschied, dass es anstelle möglichst relevanter Informationen darum geht, möglichst emotionale Inhalte zu generieren und zu verbreiten. So wie in einer Heldengeschichte am Ende immer das Gute gewinnt und die Protagonist:innen gestärkt aus harten Prüfungen hervorgehen, so ist die Idee, dass auch eine Arbeitsstelle Herausforderungen bietet, die Mitarbeitende – idealerweise mithilfe des Unternehmens – hervorragend meistern (Buckmann, 2017).

So setzte die Deutsche Bundeswehr beispielsweise eine Branding- und Recruiting-Initiative auf: Die Web-Serie „Die Rekruten“ im Reality-Doku-Stil, ausgestrahlt über YouTube als zentraler Kanal der 17–25-jährigen Zielgruppe, erzählt Geschichten von zwölf Sol-

Testimonial

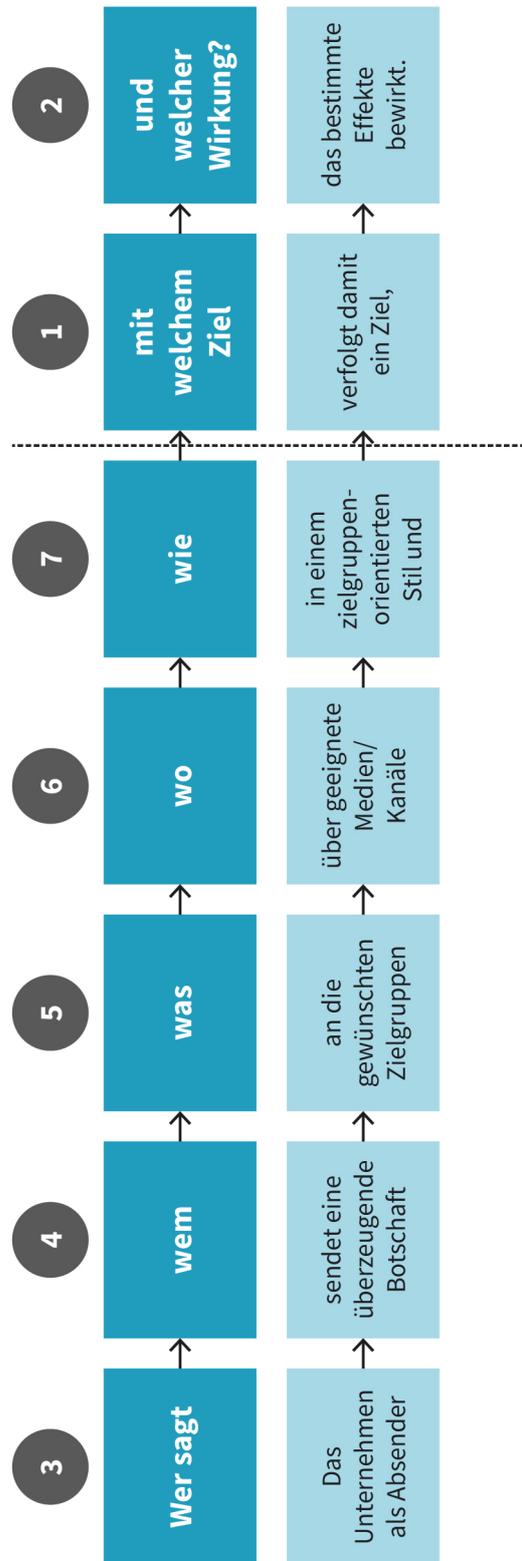
Ein Testimonial ist eine emotional verstärkte (Werbe-)Botschaft für ein Produkt, eine Dienstleistung, eine Institution, die die Popularität und damit die Glaubwürdigkeit oder das Vertrauen einer der Zielgruppe bekannten Person nutzt, z. B. Mitarbeitende als Markenbotschafter:innen auf der Karrierewebsite.

dat:innen, mit deren Höhen und Tiefen aus zwölf Wochen der Grundausbildung. Themen wie der Abschied von Zuhause, Kulturschock, erster Waffenkontakt, individuelle Grenzerfahrungen, Kameradschaft sind stets auch mit den persönlichen Interessen, Gefühlen und Gedanken der Rekrut:innen gespickt. Die Kampagne wurde eine Zeit lang zum Gesprächsthema auf vielen Pausenhöfen deutscher Schulen und der Kanal erreichte nach zwei Wochen bereits 200.000 Abonnent:innen. Die Karriereseite der Bundeswehr verzeichnete eine Steigerung der Zugriffe um 40 Prozent und die Bewerberzahl stieg um 21 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (Baran, 2018).

3.2 Strategien zur Kommunikation der Arbeitgebermarke

Zur Sichtbarmachung und erfolgreichen Platzierung der Arbeitgebermarke sind entsprechende interne und externe Kommunikationsmaßnahmen auf Basis einer Kommunikationsstrategie erforderlich, die auf die Zielgruppe zugeschnitten ist.

Figure 15: Entwicklung einer Kommunikationsstrategie



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Korschak, 2014, S. 81.

Die Entwicklung einer solchen Kommunikationsstrategie beginnt damit, die angestrebten Kommunikationsziele zu definieren. Typische Ziele sind beispielsweise, Bekanntheitsgrad und Sichtbarkeit als Arbeitgeber zu steigern, das Unternehmen als Arbeitgeber im Bewerbermarkt zu positionieren und mehr potenzielle Kandidat:innen zur Bewerbung zu motivieren. Mosley (2014) ergänzt die Ansprache der derzeitigen Mitarbeitenden mit Zielen wie verstärkter Wahrnehmung des Markenversprechens des Arbeitgebers oder der Einführung einer neuen Unternehmensvision oder neuer Unternehmenswerte.

Um das Erreichen der angestrebten Kommunikationsziele zu messen, wird im zweiten Schritt der erwünschte Effekt konkret definiert. Beispiele für erwünschte Wirkungen sind höhere Zugriffszahlen auf Karrierewebsites und Unternehmensprofile in den sozialen Medien, höhere Bewerberzahlen, positive Arbeitgeberbewertungen in entsprechenden Portalen und eine Steigerung des Weiterempfehlungswerts des Unternehmens als Arbeitgeber.

Im dritten Schritt geht es um die bewusste Gestaltung von Botschaften aus Sicht des Signalgebers, also dem Unternehmen als Arbeitgeber. Wann immer über ein Unternehmen gesprochen wird, sei es durch Angestellte, Stakeholder:innen oder die Unternehmenskommunikation, handelt es sich ebenfalls um Arbeitgeberkommunikation. Daher ist es wichtig, alle relevanten Führungskräfte, Stakeholder:innen und Abteilungen eines Unternehmens in die Kommunikationsstrategie einzubinden und die Botschaften an den gelebten Werten und Merkmalen der Arbeitgebermarke auszurichten. Dies ermöglicht die Aussendung kohärenter Signale (Wang et al., 2022). Die Unterstützung und Zusammenarbeit mit den Abteilungen Marketing, Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit innerhalb eines Unternehmens sind daher für das Personalmarketing unerlässlich. So kann beispielsweise die Kommunikation langfristiger Unternehmenserfolge das Vertrauen potenzieller Bewerber:innen in die Zukunftssicherheit des Arbeitsplatzes erhöhen. Gleichzeitig kann eine sozial verantwortliche Unternehmenspolitik die Arbeitgeberattraktivität bei bestimmten Zielgruppen erhöhen (App et al., 2012).

Im vierten Schritt geht es um die Definition der Zielgruppen innerhalb der Kommunikationsstrategie.

Im fünften Schritt ist die Aufgabe, zielgerichtete Botschaften und Kommunikationsformen wie beispielsweise Kampagnen, Slogans und Stories, unterstützt durch Bildsprache, zu entwickeln, die die Zielgruppen ansprechen und so die gewünschte Wirkung (Schritt 2) realisieren. Voraussetzung dafür ist, dass die Botschaften und der Inhalt von den Empfänger:innen richtig verstanden werden. Dabei wird idealerweise die Aufmerksamkeit und Neugierde nach mehr Informationen geweckt. Des Weiteren ist es hilfreich, wenn die Adressat:innen einen Nutzen aus dem Inhalt ziehen, entsprechend der Idee des Content-Marketings.

Im sechsten Schritt werden die Kommunikationskanäle definiert, über welche die Informationen die Zielgruppen erreichen. Mögliche Kanäle im Personalmarketing sind beispielsweise (Mosley, 2014):

- Karriere- und Unternehmenswebseite,
- Stellenbörsen und Plattformen,

- Online-Netzwerke: berufliche Plattformen (z. B. LinkedIn), soziale Netzwerke (z. B. Facebook), Mikroblogging (z. B. X – ehemals Twitter), Netzwerke zum Teilen von Videos und Bildern (z. B. Instagram, YouTube, TikTok),
- Headhunter:innen/externe Personalvermittlungen,
- Alumni-Netzwerke und Campus-Kommunikation,
- Veranstaltungen, Karrieremessen und Recruiting-Events sowie
- Printmedien, TV und Radio.

Im siebten und letzten Schritt werden Kommunikationsstil und -sprache sowie das Kommunikationsverhalten zielgruppenspezifisch definiert. Hier stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, das zielgruppenspezifische Kommunikationsverhalten zu erkennen und dort anzuknüpfen. Wichtig ist dabei, dass der Vermittlungsstil zugleich authentisch für das Unternehmen ist (Wang et al., 2022) und an die Lebenswelt der Zielgruppen anknüpft (Baran, 2018).

Externe Employer-Branding-Kommunikation

Die externe Employer-Branding-Kommunikation umfasst sämtliche öffentlichkeitswirksame Interaktionen des Unternehmens (Fournier et al., 2019). Während die Gesamtheit der Punkte, an denen Menschen mit einem Unternehmen in Kontakt kommen, nicht gezielt steuerbar ist, gibt es mindestens fünf konkrete Ansatzpunkte für eine gezielte Gestaltung der externen Arbeitgebermarkenkommunikation: die Karrierewebseite des Unternehmens, Veranstaltungen, Präsenz in den sozialen Medien, die Entwicklung von Kampagnen sowie Arbeitgeberzertifizierungen.

Eine weitere wichtige Plattform, die Unternehmen zwar nicht gänzlich steuern, aber bedingt zu ihren Gunsten beeinflussen können, sind Arbeitgeberbewertungsportale wie kununu oder Glassdoor.

Karrierewebseite

Potenzielle Kandidat:innen nutzen die Karrierewebsites eines Unternehmens, um sich zu informieren und ein Gefühl dafür zu bekommen, ob der Arbeitgeber für sie infrage kommt. Eine Untersuchung zeigte beispielsweise, dass mehr als 97 Prozent der Arbeitssuchenden Stellenangebote durch den Zugriff auf die Webseiten der Unternehmen recherchieren (Singh, 2017). Beispielhafte Analysen zeigen etwa, dass 20 Prozent der Bewerber:innen die Karrierewebseite sogar als bevorzugten Einstellungskanal betrachten (Gunesh & Maheshwari, 2019). Ebenso wurde festgestellt, dass Informationen über Entwicklungs- und Karriereöglichkeiten innerhalb des Unternehmens auf solchen Seiten Bewerber:innen neugierig machen und sie motivieren (Priyadarshini et al., 2017). Auch die virtuelle 3-D-Rundtour über das Unternehmensgelände im Rahmen einer Stellenausschreibung oder auf der Karriereseite des Unternehmens ist eine neue, erfolgsversprechende Erlebniskomponente für potenzielle Kandidat:innen.

Als wichtige Elemente einer Online-Karriereseite empfehlen Tanwar und Prasad (2017), Angaben zu den vier typischen Bestandteilen eines Vergütungspakets zu machen:

1. Vergütung,
2. Sozial- und Unterstützungsleistungen,
3. Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sowie
4. Flexibilität und Work-Life-Balance.

Interessierte nutzen die Karriereseite neben der Informationsrecherche auch dazu, ihren persönlichen Person-Organization Fit abzugleichen, was die Bewerbungsabsicht maßgeblich beeinflusst (Dineen et al., 2002; Gardner et al., 2012). Finden sich entsprechend Unternehmenswerte auf der Seite wieder, die zu den Wertvorstellungen und zur Haltung der Bewerbenden passen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung. Dies ist ein Grund mehr, die Zielgruppe gut zu kennen und bewusst anzusprechen. App et al. (2012) argumentieren beispielsweise, dass Nachhaltigkeit ein wichtiger Wert für die heutigen Bewerber:innen darstellt und deshalb im Unternehmen und im Personalmanagement verankert werden sollte.

Schließlich können Karriereseiten auch weit über reine Information hinausgehen und die EVP, das Unternehmensprodukt oder den Arbeitsalltag durch spielerische Ansätze erlebbar machen. Insbesondere für Schul- sowie Hochschulabsolvent:innen und junge Bewerber:innen ist dies attraktiv. Mosley (2014) beschreibt folgende Beispiele für **Gamification**-Elemente:

Gamification
Als Gamification bezeichnet man den Einsatz spielerischer Elemente, wie Erfahrungspunkte, Tests, Quizzes, Fortschrittsbalken, Ranglisten oder virtuelle Belohnungen in fachlichen, nichtspielerischen Kontexten, um die Motivation, Aufmerksamkeit und Begeisterung der Zielgruppen zu steigern.

- Das deutsche Versicherungsunternehmen Allianz wirbt mit dem Spiel „Match me if you can“ anhand der verschiedenen Stellen des Unternehmens um junge Zielgruppen.
- Die französische Kosmetikmarke L’Oréal lädt Interessierte mit dem REVEAL-Spiel dazu ein, in die Entwicklung, Herstellung und den Markteintritt eines neuen Produktes einzutauchen und auf diesem Wege verschiedene Persönlichkeiten des Unternehmens kennenzulernen, kleine Challenges zu lösen und Quizzes und Tests zu beantworten, mit denen die emotionale Intelligenz sowie berufliche Kompetenzen geprüft werden.

Veranstaltungen

Neben der Erlebbarkeit der Arbeitgebermarke online schaffen gezielt initiierte Jobmessen und -veranstaltungen nachhaltige Erlebnisse für Bewerber:innen mit Unternehmen. Hochschulen veranstalten beispielsweise Sportturniere in Kooperation mit renommierten Unternehmen, an denen Unternehmensvertreter:innen zwanglos mit Hochschulabsolvent:innen im gemeinsamen Volleyballspiel in Kontakt und ins Gespräch zu Einstiegsmöglichkeiten kommen (WFI Summer Challenge e.V., 2023). Analog zur Tendenz im Marketing, das emotionale Nutzererlebnis zu fokussieren und zu optimieren, wenden sich auch HR-Abteilungen der Organisation spielerischen (Live-)Recruiting-Aktionen und -veranstaltungen zu (Diercks & Kupka, 2013).

Präsenz in den sozialen Medien

Soziale Medien, insbesondere berufsorientierte Netzwerke wie LinkedIn oder Xing, dienen nicht nur dazu, dass Jobsuchende sich präsentieren. Auch Unternehmen sollten durch ihre Präsenz auf diesen Plattformen die Möglichkeit nutzen, auf sich aufmerksam zu machen. Content-Marketing ist hier eine hilfreiche Kommunikationsform, beispielsweise

durch Fachbeiträge von HR-Professionals zu aktuellen Themen, die eine große Anzahl von Bewerber:innen interessieren. Auch Facebook und X (ehemals Twitter) können die Sichtbarkeit der Arbeitgebermarke positiv beeinflussen (Mosley, 2014).

Video- und Bildplattformen, allen voran YouTube, aber auch Instagram und TikTok bieten kreative Möglichkeiten, um die Arbeitgebermarke zu vermitteln und an der Lebensrealität der Zielgruppen anzuknüpfen. Insbesondere TikTok hat in den letzten Jahren wachsende Aufmerksamkeit erfahren, da die Plattform insbesondere die Generation Z, also die heutige Nachwuchsgeneration, anspricht. Eine qualitative Analyse von Zweigle & Hellinghausen (2021) zeigte, dass die Kommunikation über TikTok durchaus eine positive Auswirkung auf das Markenimage erzeugen kann und die große Reichweite eine hohe Sichtbarkeit und damit eine größere Markenbekanntheit begünstigt.

Kampagnenentwicklung

Laut Edwards (2009) sind Employer-Branding-Aktivitäten am effektivsten, wenn sie von allgemeinen Werbekampagnen begleitet werden, die darauf ausgerichtet sind, die Bekanntheit und das Wissen über eine Organisation als Arbeitgeber generell zu steigern. Um eine erfolgreiche Employer-Brand-Kampagne aufzusetzen, empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen wie in folgender Abbildung ersichtlich.

Figure 16: Vorgehensweise zur Entwicklung einer Employer-Brand-Kampagne



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Mosley, 2014, Kap. 16.

Auf die Festlegung der Zielgruppe(n) und deren Bedürfnisse (Schritt 1) folgt die Definition der Kommunikationsziele einer Kampagne (Schritt 2). Im nächsten Schritt werden Botschaften und Claims priorisiert, in deren Zentrum die EVP steht (Schritt 3). Bei dem Spielsteinhersteller LEGO lautet eine Säule der EVP z. B. „The LEGO Group is a highly collaborative organization with a strong sense of community“ (Mosley, 2014, Kap. 16). Dies dient als primäre Botschaft, welche untermauert wird durch sechs sekundäre Botschaften, u. a. „We don't put people in boxes“ (Mosley, 2014, Kap. 16). Darauf aufbauend ist es notwendig, Quellen für relevanten Content auszuwählen, die die Botschaften implizit oder explizit übermitteln (Schritt 4). Diese Quellen können das Kommunikationsteam selbst, Fachleute aus den speziellen Bereichen, Mitarbeitende allgemein sowie Externe sein.

In Schritt 5 sollte der Content gezielt sortiert, je nach spezifischer Botschaft und Zielsetzung kuratiert und entschieden werden, in welcher Form er vermittelt werden soll. Schritt 6 legt fest, mit welcher Zielreichweite – global oder regional – Inhalte ausgespielt werden. Die EVP kann beispielsweise global auf der Karrierewebseite dargestellt werden, während

regionale Besonderheiten es möglicherweise notwendig machen, spezifischere Botschaften zu entwickeln und beispielsweise über soziale Netzwerke oder lokale Medien zu verteilen. Im letzten Schritt legt das Kommunikationsteam die Laufzeiten der Kampagnenteile fest: von langfristigen Zeitzyklen von etwa einem Jahr, wie beispielsweise auf der Karriere- und Social-Media-Profilseiten, über mittelfristige Zyklen von mehreren Monaten, wie etwa bei saison-spezifischem Content oder regelmäßig veröffentlichten Erfahrungsberichten verschiedener Mitarbeiter:innen, bis hin zu Echtzeit-Veröffentlichungen wie Stellenanzeigen (Mosley, 2014).

Arbeitgeberzertifizierungen und -rankings

Eine weitere Möglichkeit, die Arbeitgebermarke zu untermauern, sind Arbeitgeberzertifizierungen wie „Great Place to Work“, das „Audit Beruf und Familie“ oder Rankings wie die 100 beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands, veröffentlicht durch das Trendence-Institut, oder Deutschlands beste Arbeitgeber, herausgegeben vom Bundesarbeitsministerium und dem Great Place to Work-Institut (Nagel, 2011).

Dineen und Allen (2016) stellten in einer Langzeitstudie fest, dass Arbeitgeberzertifizierungen mit geringeren Fluktuationsraten einhergehen. Sie zeigten außerdem, dass bei Unternehmen, die mehrere Zertifizierungen verfolgen, die Qualität des Bewerberpools höher ist. Insbesondere gilt dies in kleineren Unternehmen. Die Wissenschaftler erklären dies damit, dass Arbeitgeberzertifikate zum einen im Sinne eines „Beweises“ die Glaubwürdigkeit der gesendeten Arbeitgebermarkensignale erhöhen. Zum anderen hilft es Bewerber:innen sowie Mitarbeiter:innen, das Unternehmen mit anderen Arbeitgebern zu vergleichen und dient Unternehmen somit als Mittel zur Positionierung gegenüber der Konkurrenz.

Interne Employer-Branding-Kommunikation

Bei der Kommunikation der Arbeitgeber-eigenschaften ist es von großer Bedeutung, die derzeitigen Mitarbeitenden in den Employer-Branding-Prozess zu integrieren, um diese als Markenbotschafter:innen zu gewinnen (Graham & Cascio, 2018). Bestehenden Mitarbeitenden wird die höchste Glaubwürdigkeit nachgesagt. Dies stellt nicht nur für die Bindung aktueller Angestellter eine große Chance dar, sondern auch hinsichtlich der Gewinnung neuer Mitarbeiter:innen. Allerdings gibt es so auch negative Effekte, wenn die Mitarbeitenden unzufrieden sind. Hier steht jedes Unternehmen vor dem Risiko eines negativen Images, das möglicherweise über die sozialen Medien verbreitet werden kann.

Für die interne Markenkommunikation sind insbesondere die Glaubwürdigkeit des Managements, die gelebte Unternehmenskultur, das Verhalten der Führungskräfte in Einklang mit postulierten Unternehmenswerten sowie die Orientierung des Personalmanagements an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden von Bedeutung. Wesentlich ist hier vor allem, dass die interne Employer-Branding-Kommunikation offen und transparent gestaltet wird. Damit Beschäftigte zu Markenbotschafter:innen und „Fans“ werden, bedarf es laufender Informationen über Neuigkeiten und Veränderungen im Unternehmen. Um die Wichtigkeit der Haltung interner Mitarbeitender zu unterstreichen, verweisen Fournier et al. (2019) auf Studienergebnisse, nach denen aktuelle Angestellte den größten Einflussfaktor überhaupt für die externe Wahrnehmung der Arbeitgebermarke darstellen.

Kanäle der internen Markenkommunikation umfassen unter anderem das Intranet, interne Präsentationen, Publikationen wie firmeninterne Newsletter, Mitarbeiterbroschüren, -flyer, -poster und Materialien zur Unternehmenskultur wie etwa Papp-Aufsteller mit den Unternehmenswerten. Kommunikation sollte dabei jedoch nicht nur Top down stattfinden, sondern auch die Mitarbeitenden sollten Gehör finden und die Möglichkeit haben, Feedback zu geben und Veränderungswünsche kundzutun. Dies kann z. B. in Form von Teammeetings, einem internen Verbesserungsmanagement, Feedback- oder Kamingesprächen mit dem Management umgesetzt werden (Fournier et al., 2019). Führungskräfte mit ihrem alltäglichen Führungs- und Kommunikationsverhalten sind außerdem wichtige Vertreter:innen der Arbeitgebermarke und ihrer Werte (Mosley, 2014).



ZUSAMMENFASSUNG

Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke beginnt bei der Überlegung, wie es gelingen kann, diese wirksam an bestehende Mitarbeiter:innen wie auch an potenzielle Bewerber:innen zu übermitteln. Dies ist wichtig, da aus einer zufriedenen und motivierten Belegschaft ein wichtiger Faktor zur Außenkommunikation der Employer Brand entstehen kann: Mitarbeiter:innen als Botschafter:innen der Arbeitgebermarke.

Von der übergreifenden Markenkommunikation eines Unternehmens können sowohl Beschäftigte als auch Kandidat:innen beeinflusst werden. Aus diesem Grund lohnt sich der Blick auf die Berührungspunkte der beiden Gruppen mit der Arbeitgebermarke. Es ist außerdem wichtig, zu verstehen, dass Unternehmen mit all ihrem Handeln und Wirken Signale senden, die von Menschen in und außerhalb der Organisation interpretiert und positiv oder negativ bewertet werden. Mithilfe von Content-Marketing und Storytelling kann ein Mehrwert und ein Unterhaltungswert für die Zielgruppen des Unternehmens realisiert und so eine kontinuierlich wirkende Außenkommunikation gestaltet werden.

Bei der Entwicklung der Kommunikationsstrategie ist es wichtig, zu wissen, welche Wirkung und welches Ziel erreicht werden soll, um anschließend zielgruppengerechte Maßnahmen abzuleiten und zu definieren. Eine zeitgemäße Kommunikationsstrategie nutzt unter anderem die Karrierewebsite, direkten Kontakt im Rahmen von Veranstaltungen, soziale Medienkanäle sowie Kampagnen und Arbeitgeberzertifizierungen, um gezielt die Employer Brand an potenzielle Kandidat:innen zu vermitteln. Intern gilt es in erster Linie, die Employer Value Proposition einzulösen und Mitarbeiter:innen so zu Botschafter:innen einer positiven Außenkommunikation des Unternehmens als Arbeitgeber zu machen.

LEKTION 4

RECRUITING

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- unterschiedliche Formen des Recruitings zu beschreiben.
- darzustellen, welche Prozessschritte das Recruiting umfasst.
- zu beschreiben, welche Personalauswahlmethoden angewendet werden können.
- zu diskutieren, wann eine Zusammenarbeit mit Personalberater:innen Sinn ergibt.

4. RECRUITING

Einführung

Bwell ist ein führendes Unternehmen im Pharmabereich, das in der medizinischen Grundlagenforschung rund um Kinderkrankheiten tätig ist. Das Unternehmen hatte über Jahre hinweg Schwierigkeiten, eine große Anzahl von Bewerbungen zu bearbeiten, was zu einem zeit- und ressourcenintensiven Auswahlverfahren führte. Außerdem war es durch die manuelle Beurteilung und Bewertung der Kandidat:innen schwierig, Konsistenz und Objektivität zu gewährleisten, was dazu führen konnte, dass hochqualifizierte Personen übersehen wurden. Auf Anraten eines Beratungsunternehmens entschied Bwell, automatisierte Auswahlverfahren einzuführen und Technologien zu nutzen, um Abläufe zu rationalisieren, die Effizienz zu verbessern und so die qualifiziertesten Bewerber:innen zuverlässig zu identifizieren. Um den Rekrutierungsprozess zu optimieren, implementierte Bwell folgende Strategien und Verfahren:

- **Applicant Tracking System (ATS):** Bwell führte ein Applicant Tracking System (ATS) ein, das speziell für die Gesundheitsbranche entwickelt wurde. Es sollte den Recruiting-Prozess mit teilautomatisierten Mailaktionen und Speicherung von Bewerberinformationen effizienter gestalten.
- **KI-gestütztes Lebenslauf-Screening:** Um die erste Lebenslauf-Screening-Phase zu beschleunigen, implementierte Bwell Tools, die mit selbstlernenden Algorithmen (Künstlicher Intelligenz) arbeiten. Diese identifizieren automatisch relevante Qualifikationen, Zertifizierungen und Erfahrungen. So wird es den Recruiting-Verantwortlichen ermöglicht, schnell potenzielle Kandidat:innen zu selektieren.
- **Online-Tests:** Bwell implementierte vor dem Bewerbungsgespräch Tests, welche das klinische Wissen, die Problemlösungsfähigkeiten, das kritische Denkvermögen und die Verhaltensmerkmale der Kandidat:innen bewerten. Die anschließende objektive Auswertung der Testergebnisse liefert ein weiteres Einstellungskriterium, das automatisch Bewerber:innen nach Qualifikation und Passung selektiert.
- **Videointerviews:** Um den Interviewprozess zu beschleunigen und Reisekosten einzusparen, implementierte Bwell außerdem Videointerviews.

Mit dem Bewerbermanagementsystem beschleunigte sich der Bewerbungsprozess erheblich, was zu einer höheren Zufriedenheit der Candidate Experience führte. Die gestrafften Abläufe verkürzten die Zeit bis zur Einstellung. Der Einsatz von KI-gestützten Analysen und standardisierten Bewertungen ermöglichte eine umfassendere und objektivere Bewertung der Kandidat:innen. Bwell konnte Personen mit den richtigen klinischen Fachkenntnissen, kritischen Denkfähigkeiten und Verhaltensmerkmalen identifizieren, die für die jeweilige Stelle erforderlich waren. Durch die Automatisierung manueller Aufgaben und den Wegfall umfangreicher manueller Prüfungen der Bewerbungsunterlagen erzielte Bwell auch Kosteneinsparungen und eine optimierte Ressourcennutzung. Die Personalvermittler konnten sich auf die Bewertung vorqualifizierter Kandidat:innen konzentrieren, was zu einer Verringerung des Verwaltungsaufwands und einer Verbesserung der Gesamteffizienz führte.

Das Fallbeispiel zeigt, inwiefern sich die Möglichkeiten im Recruiting, Prozessschritte zu automatisieren, zu beschleunigen und zu objektivieren, mit der Digitalisierung verändern. Dennoch muss nicht jeder Schritt im Bewerbungsprozess vollständig digital erfolgen und es gibt nach wie vor Branchen, Berufsfelder und Zielgruppen, in denen der persönliche Kontakt zwischen Bewerber:innen und Unternehmen unabdingbare Voraussetzung für eine Einstellung ist. Diese Lektion zeigt auf, welche Formen des Recruitings heute vorherrschen und wie der Recruiting-Prozess typischerweise abläuft. Die gängigsten Methoden der Personalauswahl werden ergänzt durch die Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit Personalberatungen.

4.1 Formen des Recruiting

Wie Unternehmen neue Bewerber:innen anziehen, auswählen und gewinnen hat sich über die vergangenen Jahrzehnte stark verändert. Wesentliche Einflussfaktoren sind die Digitalisierung und die technologischen Möglichkeiten, manuelle Prozesse zu digitalisieren und zu automatisieren. Während es Stellen und Branchen gibt, in denen traditionelle Formen weiterhin vorherrschen, setzen sich zunehmend Ansätze des E-Recruitings durch (synonym zu diesem Begriff wird in der Fachliteratur häufig auch von „E-Recruitment“ gesprochen). Auch die Direktansprache potenzieller Kandidat:innen durch Personalberatungen gewinnt insbesondere angesichts des in vielen Branchen spürbaren Fachkräftemangels an Bedeutung. Die externe Suche nach geeigneten Personen für vakante Stellen stellt andere Anforderungen an Personalabteilungen als die nicht minder wichtige Berücksichtigung möglicher interner Stellennachfolger:innen.

Traditionelle Stellenbesetzung

In der Vergangenheit war die Stellenbesetzung „Papier-Bleistift-basiert“ (Lochner & Preuß, 2018, S. 194), d. h., Stellen wurden in Printmedien veröffentlicht, Bewerbungsunterlagen per Post eingereicht, durch Recruiter:innen gesichtet und nach Eignung auf Stapel sortiert. Interviews, Tests und Assessment-Center fanden vor Ort und papierbasiert im Unternehmen statt. Diese sehr zeitintensiven Schritte werden seit einigen Jahren bereits Schritt für Schritt und in jedem Unternehmen unterschiedlich umfangreich durch digitale und automatisierte Tools unterstützt.

E-Recruiting und Online-Assessment

Die digitalen Möglichkeiten der Stellensuche und -besetzung dürften sowohl aus Sicht der Bewerber:innen als auch aus Unternehmensperspektive mittlerweile analoge Recruiting-Methoden überholt haben. Zahlreiche Unternehmen nutzen eine Vielfalt digitaler Ansätze in den einzelnen Prozessen des Recruitings. Einige wesentliche seien hier genannt: Karrierewebsites, Online-Stellenportale, soziale Netzwerke, Arbeitgeberbewertungen, Bewerbermanagementsysteme, Online-Assessment-Verfahren, Videokonferenztools zur Durchführung von Bewerbungsgesprächen (Holm, 2012).

Applicant Tracking System

Das Applicant Tracking System (ATS) ist ein digitales Bewerbermanagementsystem, das es Bewerber:innen ermöglicht, sich online zu bewerben, und Unternehmen erlaubt, Bewerbungen online zu verwalten, die Bewerberdaten entsprechend zu verarbeiten und Prozessschritte zu automatisieren, z. B. die Eingangsbestätigung oder Testverfahren.

Bias

Systematische Verzerrungen in den Trainingsdaten von KI-Algorithmen können zu problematischen Resultaten führen. Ein Beispiel hierfür ist der Gender Bias, der entsteht, wenn die Trainingsdaten – beispielsweise ausschließlich männliche Führungskräfte in einem Unternehmen – nicht die wirkliche Situation repräsentieren, für die die KI Vorschläge unterbreiten soll, wie etwa eine vielfältige Führungsmannschaft.

Die Abwicklung des Bewerbungsprozesses über eine Online-Plattform beschleunigt die Erfassung der Bewerberdaten in Bewerbermanagementsystemen und macht sogar automatisierte Antworten an die Bewerber:innen möglich. Anhand von Formen des Online-Assessment wie Tests, Bewerbungsformularen und Videointerviews ist es schneller und kostengünstiger möglich, mit potenziellen Kandidat:innen unabhängig von Zeit und Ort in Kontakt zu kommen (Lochner & Preuß, 2018). Die daraus entstehenden Daten lassen sich nahtlos in einem **Applicant Tracking System** (ATS) erfassen, was die Administration erheblich erleichtert und im nächsten Schritt auch eine Bewertung des Recruiting-Prozesses – beispielsweise die Anzahl an Touchpoints oder die durchschnittliche Dauer einer Stellenbesetzung – erst möglich macht (Verhoeven, 2020).

Künstliche Intelligenz im Recruiting

Unternehmen setzen zunehmend Funktionalitäten künstlicher Intelligenz (KI) in ihren Bewerbungs- und Auswahlverfahren ein. In digitalisierten Screening- und Testverfahren gibt es erste Ansätze zum Einsatz von Technologien, die mit KI arbeiten, auch bezeichnet als Robot Recruiting. Anhand von Kriterienkatalogen zur Auswahl geeigneter Bewerber:innen lernt eine solche KI-Anwendung beispielsweise, beim Screening von Lebensläufen passende von unpassenden Bewerber:innen zu unterscheiden (Lochner & Preuß, 2018).

Während mehrere Studien zeigten, dass solche Verfahren durchaus reliable und valide Ergebnisse erzeugen, ist zu beachten, dass diese nur so gut sein können, wie die Daten, auf deren Basis die KI trainiert wurde. Enthalten diese Daten unerwünschte Verzerrungen (**Biases**), so selektiert die KI-Anwendung in der Folge entsprechend dieser Verzerrung. Wenn in den Trainingsdaten der KI beispielsweise die Mehrzahl der Führungskräfte in einem Unternehmen männliche Personen mit BWL-Studium zwischen 40 und 55 Jahren sind, so integriert die KI logischerweise dieses Selektionskriterium in ihr Screeningverfahren für ausgeschriebene Führungspositionen und die Diversität von Führungskräften wird sich in diesem Unternehmen kaum erhöhen.

Neben dem KI-basierten Screening von Bewerberunterlagen können auch Bewerberdaten aus Online-Profilen, wie z. B. von LinkedIn, automatisiert in das ATS integriert werden (Petry & Jäger, 2021). Diese Technologie macht es Bewerbenden möglich, sich mit „einem Klick“ auf eine Stelle zu bewerben (One-Klick-Bewerbung).

Technologien, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten, machen es inzwischen auch möglich, potenzielle Kandidat:innen anzusprechen, ohne dass diese sich beworben haben oder dies akut vorhatten. Während ein solcher Ansatz des gezielten Targeting im Kundenmarketing bereits seit Längerem eingesetzt wird, halten Technologien des **Active Sourcing** auch im Recruiting Einzug. Mithilfe von Trackingverfahren kann ein Klick- und Bewegungsverhalten von Bewerber:innen online abgebildet werden und löst die Einblendung potenziell relevanter Jobanzeigen aus.

Weitere Möglichkeiten, KI im Recruiting einzusetzen, sind (Lochner & Preuß, 2018; Petry & Jäger, 2021):

- **Chatbots:** automatisierte Frageangebote für Bewerber:innen, z. B. auf Karrierewebsites;
- **Auswertung von Videointerviews:** Mithilfe der KI-Technologie des Natural Language Processing können Textdaten, d. h. die transkribierte Sprache, aus Bewerbungsvideos und Videointerviews automatisiert ausgewertet werden, z. B. anhand eines Punkte- oder Kriteriensystems;
- **Augmented Writing bei Stellenausschreibungen:** Anhand von Schlüsselwörtern werden Stellenanzeigen und -titel erstellt, die beinhalten, was die Zielgruppe sucht bzw. als anziehend empfindet;
- **Programmatic Job Advertising:** datenbasierte Auswahl der erfolgsversprechendsten Recruiting-Kanäle;
- **Skill Management und Matching:** automatisierter Vergleich von Anforderungen und Kandidatenprofil, um die Passung zu bewerten, optional mit alternativen Bewerbungsvorschlägen für Kandidat:innen.

Active Sourcing

Algorithmen identifizieren aktiv über Trackingverfahren mithilfe von Tracking Codes oder Cookies interessante und mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auch interessierte Kandidat:innen und zeigen diesen beispielsweise relevante Stellenanzeigen oder Karrieremöglichkeiten an.

Erste Forschungsergebnisse zeigen, dass der Neuheitsfaktor des Einsatzes von KI im Einstellungsprozess die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung sogar positiv beeinflussen kann. Obwohl gewisse Ängste seitens der Bewerber:innen durchaus vorhanden sind, wenn KI Teil des Rekrutierungsprozesses ist, scheinen diese Ängste nicht so weit zu gehen, dass Kandidat:innen Bewerbungsprozesse abbrechen. Anstatt also Stillschweigen über den KI-Einsatz zu bewahren, um potenzielle Bewerber:innen nicht zu verunsichern, sollten Unternehmen vielmehr transparent damit umgehen, für den Einsatz von KI im Einstellungsverfahren werben und sich auf potenzielle Bewerber:innen konzentrieren, die bereits eine positive Einstellung zum Unternehmen und zu KI haben (van Esch et al., 2019).

Einschränkend ist zu sagen, dass der Einsatz von KI noch nicht vorbehaltlos erfolgen kann. Einige der Technologien stecken noch in den Kinderschuhen und bergen die Gefahr, geeignete Bewerber:innen ungerechtfertigt auszuschließen. Zudem ist die technologische, aber auch die menschliche Integration dieser Technologien noch eine Herausforderung, gibt es doch insgesamt noch wenige erfahrene IT-Expert:innen auf diesem Gebiet. Personalverantwortlichen und Führungskräften fehlt es häufig noch an Wissen und Routine im Umgang mit derlei Tools. Auch die Einhaltung von Datenschutzrichtlinien wie der europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) muss entsprechend sichergestellt werden (Bekken, 2019; Petry & Jäger, 2021).

Gamification und Recrutainment

Im Personalmarketing und Recruiting werden, wie auch in der Kommunikation der Employer Brand, zunehmend sogenannte Serious Games oder Gamification-Elemente mit spielerischem und zugleich informativem Charakter eingesetzt (Diercks & Kupka, 2013; Mosley, 2014). Mit Recrutainment-Ansätzen können beispielsweise Einblicke in Berufsfeld, Arbeitsalltag, Unternehmenskultur usw. vermittelt werden. Personalverantwortliche können parallel Informationen über die Persönlichkeit, Qualifikationen und Fähigkeiten der Bewerbenden sammeln. Dazu werden eignungsdiagnostische Verfahren spielerisch aufbereitet.

Die Recruitment-Idee macht sich zudem zunutze, dass potenzielle Bewerber:innen Unternehmen in der Regel bewusst auswählen, d. h., eine Selbstselektion vornehmen. Im Rahmen angebotener Selbsteinschätzungsverfahren und von Einblicken in den Arbeitsalltag und dessen Bedingungen können Selektionskriterien spielerisch dargestellt und erlebbar gemacht werden. Ein französischer Postdienstleister lässt Bewerber:innen für eine Ausbildungsstelle beispielsweise eine typische Arbeitswoche eines:einer Auszubildenden erleben, einschließlich des frühen Aufstehens am Morgen, und reduzierte so auf kostengünstige Weise die hohe Abbrecherquote der Auszubildenden (Greiner & Töpfer, 2012).

Externe und interne Personalbeschaffung

Zuletzt ist als Form des Recruitings noch zu erwähnen, dass die passenden Kandidat:innen sowohl auf dem externen Markt gesucht werden können als auch unter den bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeitenden. Die Strategien zur Stellenbesetzung unterscheiden sich laut Bidwell und Keller (2014) jedoch erheblich:

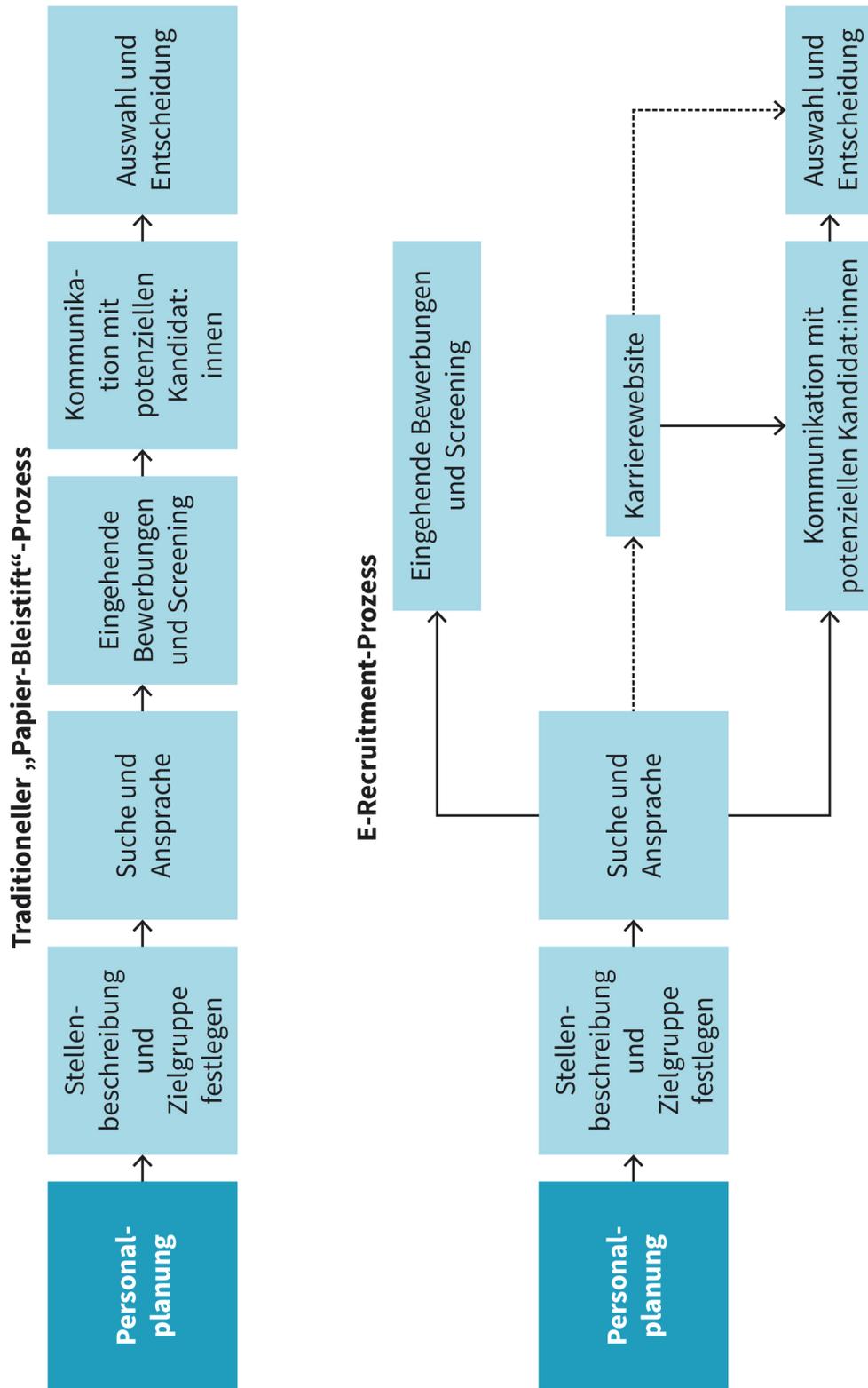
- Internes Recruiting (bzw. die sogenannte interne Mobilität) umfasst eine eingeschränkte Anzahl möglicher Kandidat:innen und wird vor allem durch interne Talentmanagement- und Karrieresysteme, Performance Management und Leistungsbewertung sowie durch Weiterbildung unterstützt. Interne Mitarbeitende verfügen meist bereits über etablierte Netzwerke, gute soziale Beziehungen sowie firmenspezifisches Wissen und Fähigkeiten.
- Externe Stellenbesetzungen greifen dagegen auf einen ungleich größeren potenziellen Bewerberkreis zu und folgen dem klassischen Recruiting-Prozess der Anwerbung und Auswahl von Kandidat:innen, gefolgt von deren Onboarding und Integration. Bei Neueinstellungen profitieren Unternehmen häufig von den Arbeitnehmererfahrungen bei früheren Arbeitgebern, manchmal sogar von deren Kundenkontakten.

Neben der klassischen Besetzung offener Stellen gestalten Unternehmen mitunter gezielt Einstiegsmöglichkeiten und Karrierepfade, die auf interne Mobilität ausgerichtet sind, etwa Werkstudenten-, Trainee- oder Führungskräftenachwuchsprogramme. Studien zeigen, dass sich die Auswahlkriterien unterscheiden, wenn ein Unternehmen eine Stelle durch Beförderung und dieselbe Stelle durch Einstellung besetzt. Auch besagen die Ergebnisse, dass eingestellte Mitarbeitende wesentlich mehr verdienen als diejenigen, die auf ähnliche Stellen befördert werden, obwohl es oft Jahre dauert, bis deren Leistungsniveaus gleichwertig sind (Bidwell & Keller, 2014). Interne Stellenbesetzung kann von Mitarbeitenden außerdem als wohlwollendes Signal des Arbeitgebers gewertet werden, seine Talente zu halten und zu fördern (Torrington et al., 2017).

4.2 Der Recruiting-Prozess

Der Recruiting-Prozess umfasst alle erforderlichen Schritte, um eine oder auch mehrere Vakanzen zielgerichtet mit den am besten geeigneten Kandidat:innen innerhalb einer vorgegebenen Zeit zu besetzen. Dabei können hinsichtlich der Vorgehensweise und der eingesetzten Tools der traditionelle Recruiting-Prozess und der E-Recruiting-Prozess unterschieden werden.

Figure 17: Traditioneller Recruiting-Prozess vs. E-Recruiting-Prozess



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Holm, 2012, S. 253.

Wie die Abbildung zeigt, ermöglicht der E-Recruiting-Prozess im Gegensatz zum linearen Papier-Bleistift-Prozess einen synchroneren und so deutlich schnelleren Bewerberkontakt. Es ist anzunehmen, dass es in den meisten Fällen auch die Candidate Experience positiv beeinflusst, wenn Bewerber:innen etwa ihre Fragen direkt stellen können, schnell Antworten auf ihre Bewerbung erhalten oder den Status ihrer Bewerbung online abfragen können. Der Dreh- und Angelpunkt im E-Recruiting-Prozess ist meist die Karrierewebseite, an die ein ATS und häufig auch direkt Online-Assessments zur Prüfung der Eignung von Kandidat:innen angeknüpft sind.

Strategische und operative Personalplanung

Die Planung des aktuell und zukünftig benötigten Personals hat stets eine strategische und eine operative Dimension. Abhängig von der Unternehmensgröße kann – unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie – eine mittelfristige Planung auf die nächsten fünf bis zehn Jahre vorgenommen werden. Die strategische Personalplanung beruht auf strategischen Zielen des Unternehmens und muss, meist in einem jährlichen Prozess, operativ auf die daraus folgenden Aktivitäten des Recruitings heruntergebrochen werden. Dabei gilt es, zu entscheiden, welche Aktivitäten mittelfristig angelegt sein müssen, damit sie zum Ziel führen. Diese mittelfristige Personalplanung ist wichtig, weil eine jährliche Planung oft zu kurz greift. Insbesondere wird dies bei der Rekrutierung von Hochschulabsolvent:innen deutlich, denn eine Definition der Zielhochschulen und eine Zusammenarbeit mit den jeweiligen Hochschulen muss langfristig angelegt sein. Um eine professionelle Rekrutierung gewährleisten zu können, ist es von großer Bedeutung, diese Punkte zu berücksichtigen. Bei der mittelfristigen Personalplanung gilt es, folgende Punkte zu hinterfragen:

- Welcher Personenkreis im Unternehmen ist dünn besetzt?
- Wie ist die Altersstruktur im Unternehmen im Hinblick auf die demografische Entwicklung? Welche Personalabgänge sind abzusehen?
- Wie ist die Fluktuationsquote, mit welchen ungeplanten Personalbewegungen ist zu rechnen?
- Welche Funktionen werden aufgrund der Geschäftsentwicklung zukünftig verstärkt gebraucht?
- Besteht die Gefahr eines Wissensverlusts durch Wegfall bestimmter Know-how-Träger:innen?

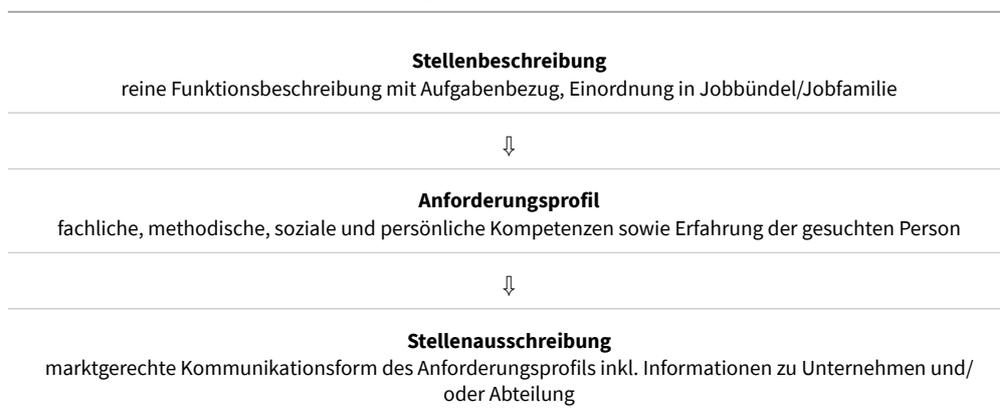
Aus den Antworten auf diese Fragen ergibt sich, wann wie viel Personal mit welcher Qualifikation an welcher Stelle des Unternehmens benötigt wird. Zusammengefasst hat die mittelfristige Personalplanung großen Einfluss auf die strategische Planung der Rekrutierungsaktivitäten, die abhängig von den benötigten Zielgruppen definiert werden. Die Planung für das operative Recruiting legt für die kommenden Monate oder Quartale fest, welche Positionen zu besetzen sind. Dies ist ein messbares Ziel für die verantwortliche Person innerhalb der Personalabteilung. Der Planungshorizont für die strategische Personalplanung liegt dagegen bei etwa ein bis fünf Jahren (Ullah & Witt, 2018).

Stellenbeschreibung und Festlegung der Zielgruppe

Auf Basis der Personalplanung wird in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachabteilungen eine Stellenbeschreibung erstellt. Der Fachbereich vermittelt die Wichtigkeit und die Besonderheiten dieser Stelle und beschreibt, was ideale Kandidat:innen für diese Position mitbringen sollten. Es gilt hier insbesondere, neben den fachlichen Qualifikationen den richtigen Typ Mensch zu finden, der am besten zur Unternehmenskultur und in das jeweilige Team der Fachabteilung passt.

Auf Basis dieser Informationen und des Anforderungsprofils erstellen Recruiter:innen eine zielgruppenspezifische Stellenausschreibung. Die folgende tabellarische Darstellung zeigt schematisch, wie aus einer allgemeinen Stellenbeschreibung ein stellenspezifisches Anforderungsprofil und daraus die letztliche Stellenausschreibung entwickelt werden kann.

Table 3: Von der Stellenbeschreibung bis zur Stellenausschreibung



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Ullah & Witt, 2018, S. 100.

Eine Stellenbeschreibung ist meist einer übergeordneten **Jobfamilie** bzw. einem dazugehörigen Jobbündel zugeordnet. In den meisten Unternehmen gibt es etwa die Jobfamilien Buchhaltung, Marketing und Personal. Typische Jobfamilien sind weiterhin Produktion, Logistik, Einkauf, Vertrieb und Kundenbetreuung/Service. In größeren Unternehmen sind Recruiter:innen auf eine oder mehrere Jobfamilien spezialisiert.

Die Stellenbeschreibung ist im Idealfall bereits vorhanden und kann folgende Aspekte umfassen (Ullah & Witt, 2018):

- Informationen über die Arbeitsaufgabe, den Arbeitsplatz, Verhaltensweisen am Arbeitsplatz, Arbeitsort(e), Arbeitsformen, Geräte und Hilfsmittel;
- Zuteilung zur Jobfamilie, teils mit Eingruppierung in Gehaltsklasse, teils mit Zuordnung zum Organigramm und entsprechenden Vorgesetzten;
- Zielvorgaben, die die Stelle in der Organisation erfüllen soll.

Wenn noch keine Stellenbeschreibung vorliegt, müssen diese Daten erst gesammelt werden, etwa durch Beobachtung, Interviews mit Führungskräften und Stelleninhabenden, Fragebögen und weiteren Analysemethoden (Dessler, 2015).

Jobfamilie

Eine Jobfamilie stellt eine Zusammenfassung von Stellen mit ähnlichen Aufgaben und dazugehörigen Bewerberzielgruppen nach Fachrichtung, Funktion oder Prozess je nach Organisationsstruktur dar.

KSAO
 Das Akronym KASO steht für mögliche Kompetenzen und Erfahrungen von Personen im Sinne von Knowledge (Fachwissen, methodisches Wissen), Skills (praktische Fertigkeiten und Erfahrung darin), Abilities (weitere Fähigkeiten wie Sprachen, IT-Kenntnisse, soziale Fähigkeiten) und „Other“ (Eigenschaften, Interessen, Motive, Einstellungen, Werthaltungen).

Aus der Stellenbeschreibung ergibt sich das Anforderungsprofil der gesuchten Zielgruppe für eine optimale Stellenbesetzung. Das Anforderungsprofil wird häufig in Form einer Anforderungsmatrix erstellt, die die wesentlichen Aufgaben und Pflichten der Stelle und deren jeweiligen Zweck oder Sinn sowie den etwaigen Anteil dieser Aufgabe an der gesamten Stelle umfasst. Auch die erforderlichen **KSAO** (Dessler, 2015) bzw. der Cultural Fit sollten enthalten sein (Ullah & Witt, 2018). Die folgende Tabelle verdeutlicht dies an einem Beispiel.

Table 4: Auszug aus einer Anforderungsmatrix für eine Verkaufskraft in einer Kleiderreinigung

Stellenspezifische Anforderungen				Personenspezifische Anforderungen an Stelleninhaber:innen	
Spezifische Aufgabe	Aufgabendimension	Wichtigkeit (% der Arbeitszeit)	Erfolgskritische Verhaltensweisen	KSAO	Wichtigkeit (1-10)
Kundenaufträge annehmen	nimmt zu reinigende Kleidung von Kundschaft an, platziert diese in separater Tüte und händigt Beleg aus	55 %	Freundlichkeit, Ordentlichkeit	Serviceorientierung	9
				Organisationsfähigkeit	6
Kassenabschluss erstellen	löst nach Ladenschluss Kassenabschlussbefehl der elektronischen Kasse aus und trennt den Bargeldbestand des Tages vom Wechselgeld für den kommenden Tag	5 %	Genauigkeit	Bedienung der elektrischen Kasse	9
...					

Source: Cornelia Reindl, 2023.

Aus dem Anforderungsprofil können Recruiter:innen nun eine Stellenausschreibung entwickeln und marktgerecht, etwa unter Berücksichtigung der Sprache und Bildwelten der Zielgruppe, aufbereiten. Hierzu gehört auch die Beschreibung des Unternehmens und/oder der Abteilung der Vakanz sowie eine für die Zielgruppe attraktive Schilderung der Employer Value Proposition (EVP). Das Ziel der Stellenausschreibung ist es, geeignete Kandidat:innen über die Vakanz zu informieren und so anzusprechen, dass eine Motivation zur Bewerbung entsteht. Design, Formulierung, Inhalt und Tonalität der Stellenausschreibung ist in der Regel maßgeblich durch die Merkmale der Employer Brand gekennzeichnet.

Suche und Ansprache

Im nächsten Schritt werden die entsprechenden Kommunikations- und Rekrutierungskanäle für die Position ausgewählt, über die die Zielgruppen bestmöglich angesprochen werden können. Die grundlegende Stellenausschreibung muss auf die Formate der ausgewählten Kanäle angepasst werden. Hierbei kann sich die Ausgestaltung am AIDA-Modell zur Gestaltung von Werbemitteln von Elmo Lewis orientieren (Ullah & Witt, 2018):

- **Attention:** auffällige und originelle Gestaltung, die sich von Konkurrenzunternehmen abhebt;
- **Interest:** weckt Interesse bei der Zielgruppe, etwa durch die EVP;
- **Desire:** weckt bei den Betrachtenden das Bedürfnis, mehr zu erfahren, etwa durch eine Chatbotfunktion auf der Karrierewebsite;
- **Action:** macht Interessierten eine konkrete Bewerbung leicht, z. B. durch eine E-Mail-Adresse, den Link zu einem Bewerbungsformular oder eine One-Klick-Bewerbungsoption anhand eines Social-Media-Profiles.

Wichtig für eine erfolgreiche Bewerberansprache ist es, geeignete Kommunikationskanäle zu identifizieren, was sich meist in einem Kanalmix realisieren lässt (Ullah & Witt, 2018).

Bewerbungseingang und Screening

Mit Eingang der Bewerbungen beginnt das Screening und es wird eine erste Vorauswahl durch die Recruiter:innen getroffen. Abhängig vom Unternehmen wird hier eine Unterteilung zwischen A-, B- und C-Kandidat:innen vorgenommen, wobei A-Kandidat:innen äußerst gut auf die Position passen und C-Kandidat:innen eher weniger für die Vakanz in Betracht gezogen werden. Basierend auf dieser Auswahl wird eine sogenannte Shortlist erstellt, die dem Fachbereich zusammen mit den Unterlagen für die erste Prüfung der Auswahl zur Verfügung gestellt wird (Torrington et al., 2017). Eine gute Shortlist mit der Auswahl der richtigen Talente zeichnet die Professionalität von Recruiter:innen aus – sie haben den Bedarf der Fachabteilung korrekt erfasst. Die Konsequenz davon ist eine Verkürzung des Gewinnungsprozesses, wodurch Kosten reduziert werden können. Recruiter:innen sollten hier eine Beratungsfunktion einnehmen und den Fachbereich von den vorgeschlagenen Kandidat:innen mit entsprechender Begründung überzeugen. Für ein professionelles Recruiting ist in diesem Prozessschritt das Vorhandensein eines guten Bewerbermanagements nötig. Aus der Perspektive des Arbeitgeberimages und der Arbeitgeberattraktivität sollten Bewerbende spätestens nach zwei Tagen eine Bestätigung des Bewerbungseingangs erhalten. Dies kann durch ein Bewerbermanagementtool oder -system (ATS) gelöst werden oder durch eine automatisierte Eingangsbestätigung per E-Mail.

Auswahlverfahren und Entscheidung

Nach Erstellung der Shortlist erfolgt die Auswahl, die meist gemeinsam mit dem jeweiligen Fachbereich durchgeführt wird. Ein Auswahlverfahren kann hier ein persönliches Interview sein oder aus mehreren Stufen und unterschiedlichen Methoden der Personalauswahl bestehen.

Der Schritt der Kandidatenauswahl endet damit, dass das Unternehmen ein Angebot unterbreitet, meist in Form eines Arbeitsvertrags(entwurfs). Im letzten Schritt wird die Entscheidung für und auch durch den:die Kandidat:in getroffen und die Vertragsverhandlungen (erfolgreich) abgeschlossen.

Wichtig für den Erfolg des Recruiting-Prozesses ist das darauffolgende Onboarding, die Integration neuer Mitarbeitenden in die Organisation innerhalb der meist auf drei oder sechs Monate festgelegten Probezeit. Neu eingestellte Mitarbeitende in dieser Phase zu verlieren, ist mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden (Ullah & Witt, 2018). Daher sollten Unternehmen Wert darauf legen, an eine positive Candidate Experience eine positive Employee Experience anzuschließen.

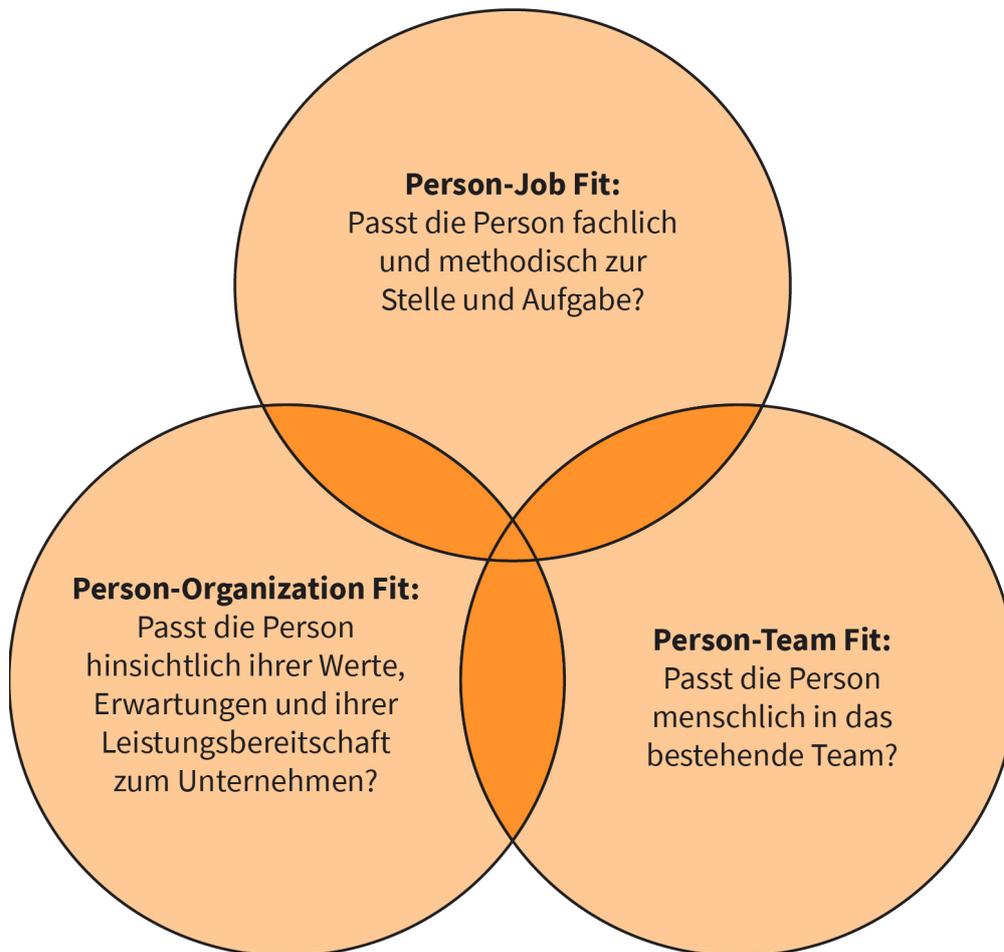
4.3 Methoden der Personalauswahl

Es gibt zwei unterschiedliche Ansätze für die Personalauswahl, die je nach gesuchter Zielgruppe eingesetzt werden können. Im sogenannten Hürdenansatz sind die Schritte im Auswahlprozess Selektionsstufen, die es zu überwinden gilt: Wenn eine Hürde nicht überwunden wird, endet der Prozess. Der Hürdenansatz ist im Wesentlichen ein Screeningverfahren, das eingesetzt wird, wenn viele Bewerber:innen die Auswahlkriterien erfüllen und es einen großen Bewerberpool gibt. Dies gilt insbesondere für Stellen auf niedrigerem Niveau und mit geringeren Qualifikationsanforderungen.

Alternativ durchlaufen alle oder die meisten Bewerber:innen das Auswahlverfahren, etwa wenn es als Ergebnis des Screenings nur wenige Kandidat:innen gibt, die die Auswahlkriterien erfüllen und der Bewerberpool klein ist. Dies trifft beispielsweise auf höhere Führungs-, Fach- und Expertenpositionen oder die Kernpositionen eines Unternehmens zu. Dieser Komplettansatz dient zwei wichtigen Zwecken: Erstens bleibt ein ausreichend großer Bewerberpool erhalten, sodass das Unternehmen aus einer Reihe von Personen mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen sowie Wertvorstellungen auswählen kann. Zweitens ermöglicht es dem Unternehmen, Stärken und Schwächen gegeneinander abzuwägen, indem es beispielsweise weniger Erfahrung als gewünscht akzeptiert, dafür aber hervorragenden technischen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten den Vorzug gibt (Entrekin & Scott-Ladd, 2014).

In jedem Fall sollten die Selektionskriterien möglichst vor Beginn der Auswahl festgelegt werden. Diese können wie in folgender Abbildung in drei Bereiche aufgeteilt werden (Torrington et al., 2017).

Figure 18: Arten von Selektionskriterien bei der Personalauswahl



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Torrington et al., 2017, S. 188.

Während das Bewerbungsgespräch in Form eines Interviews die weitverbreitetste Methode zur Personalauswahl ist, wird der Auswahlprozess in vielen Unternehmen durch weitere Methoden ergänzt.

Interviews

Das Jobinterview ist eine bewährte, vielseitige und flexible Methode zum gegenseitigen Kennenlernen und zur beidseitigen Bewertung von Bewerber:in und Unternehmen, ob eine zukünftige Zusammenarbeit wünschenswert und stimmig erscheint. Unternehmen und Bewerber:innen verfolgen dabei teils unterschiedliche, teils gemeinsame Ziele wie die folgende Tabelle zusammenfasst.

Table 5: Ziele und Funktionen eines Interviews

Unternehmen	Bewerber:in	beide
<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationen und Leistungsprognosen erstellen • qualifizierte Bewerber:innen gewinnen • Erwartungen der Bewerber:innen kennenlernen • Bewerbungsmappe und Gesprächsinhalte abgleichen • Auswahlentscheidung vorbereiten • gelebte Unternehmenskultur vermitteln • späteres Commitment vorbereiten • den Bewerber:innen Selbstselektion ermöglichen • Angebot ausarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungsangebot erzielen • Arbeitsbedingungen und Unternehmensstil abschätzen • Auskunft über den weiteren Personalauswahlprozess erhalten • Vergleich zwischen Arbeitgebern • Grundlagen für Selbstbeurteilung erhalten • eigenen Marktwert abschätzen 	<ul style="list-style-type: none"> • sich positiv darstellen, „gut verkaufen“, einen guten Eindruck hinterlassen • sich gegenseitig kennenlernen • Sympathie und Vertrauen aufbauen • Zusammenpassung abschätzen • Absprachen treffen, Bedingungen aushandeln

Source: Cornelia Reindl, 2023.

Recruiter:innen sollten bei Interviews stets beachten, dass beiderseits das Bestreben besteht, sich in bestmöglichem Licht zu präsentieren. Auch wenn Interviews dadurch methodisch betrachtet im Vergleich zu Tests oder Assessment-Centern eine eher geringe **prognostische Validität** aufweisen, finden sie eine hohe Akzeptanz bei Bewerber:innen und Unternehmen gleichermaßen (Lochner & Preuß, 2018).

Prognostische Validität

Die prognostische Validität ist ein Begriff aus der (Personal-)Diagnostik: Je mehr die Voraussage des Erfolgs von Bewerber:innen am Zeitpunkt eins (Auswahlprozess) für den Zeitpunkt/-raum zwei (Beschäftigung) zutrifft, als umso valider gilt das Auswahlinstrument.

Telefon- oder Videointerview zur Vorauswahl

Ein kurzes Telefoninterview von etwa 15 – 30 Minuten wird häufig in einer Vorauswahlphase eingesetzt, um die relevanten Eckdaten und Rahmenbedingungen von Bewerber:in und Unternehmen im Vorfeld zu klären. Beide Seiten gewinnen so einen ersten Eindruck (Petry & Jäger, 2021).

Videointerview und asynchrone Interviews

Mit der Zunahme digitaler Kommunikationstechnologien und dem Aufkommen von Videokonferenzenanwendungen sowie den sich verändernden Arbeitsroutinen (sowohl von Personalverantwortlichen als auch Bewerber:innen) setzt sich das Online-Interview immer mehr durch. Ein technologievermitteltes Vorstellungsgespräch, in der Regel über eine Online-Plattform, die Sprache und Video zulässt, kann als Vorauswahlinstrument dienen, aber auch das klassische persönliche Vorstellungsgespräch ersetzen, was unter anderem vom Digitalisierungsgrad eines Unternehmens im Allgemeinen und dem Standort des Unternehmens bzw. des:der Bewerber:in abhängt (Basch et al., 2021).

Neben dem Liveinterview können Interviews auch aufgezeichnet und digital übermittelt werden. Bei einem asynchronen Videointerview erhalten Bewerbende eine oder mehrere Fragen von Recruiter:innen, etwa per E-Mail. Kandidat:innen zeichnen ihre Antwort auf Video auf und übermitteln dieses an das Unternehmen, wo es nach festgelegten Kriterien

ausgewertet wird (Lochner & Preuß, 2018). Hierzu werden inzwischen auch Technologien eingesetzt, die mithilfe von künstlicher Intelligenz (KI) Sprache, Stimme und Flüssigkeit der Aufnahme der Bewerber:innen vorauswerten und daraus Schlüsse auf deren unbewusste Persönlichkeitsmerkmale ziehen (Petry & Jäger, 2021).

Jobinterviews unterschiedlicher Standardisierungsgrade

Unstrukturierte Interviews mit flexiblem Ablauf zählen zu den weitverbreiteten und beliebtesten Interview-Arten. Die Verläufe während des Gesprächs sind hier sehr offen und bewerbenspezifisch (Kanning, 2017). Die Erfahrung von Recruiter:innen spielt dabei eine große Rolle. In solchen Interviews ist aufgrund der geringen Vergleichbarkeit allerdings keine objektive Auswertung möglich. Bewerbende können diese Gesprächsform selbst stark beeinflussen und bewerten diese Interview-Form als sehr sozial (Ullah & Witt, 2018).

Halbstrukturierte Interviews folgen einem vorab festgelegten Ablauf. Durch im Vorfeld ausformulierte Kategorien und Fragen ist eine Vergleichbarkeit gegeben. Allerdings ist die Reihenfolge nicht festgelegt, Interviewten bleibt Raum für individuelle Aussagen. Die vordefinierten Fragen werden aus dem Anforderungsprofil der Vakanz, den Teamgegebenheiten und der Identität des Unternehmens operationalisiert und mit Fragen bezüglich der Bewerbungsunterlagen ergänzt. Bewerber:innen werden beispielsweise gebeten, selbstständig und frei ihren Werdegang zu erläutern und so eigene Prioritäten zu setzen. Diese Mischung führt zu einer hohen Akzeptanz sowohl auf Bewerber- als auch auf Unternehmensseite (Ullah & Witt, 2018).

Assessment-Center

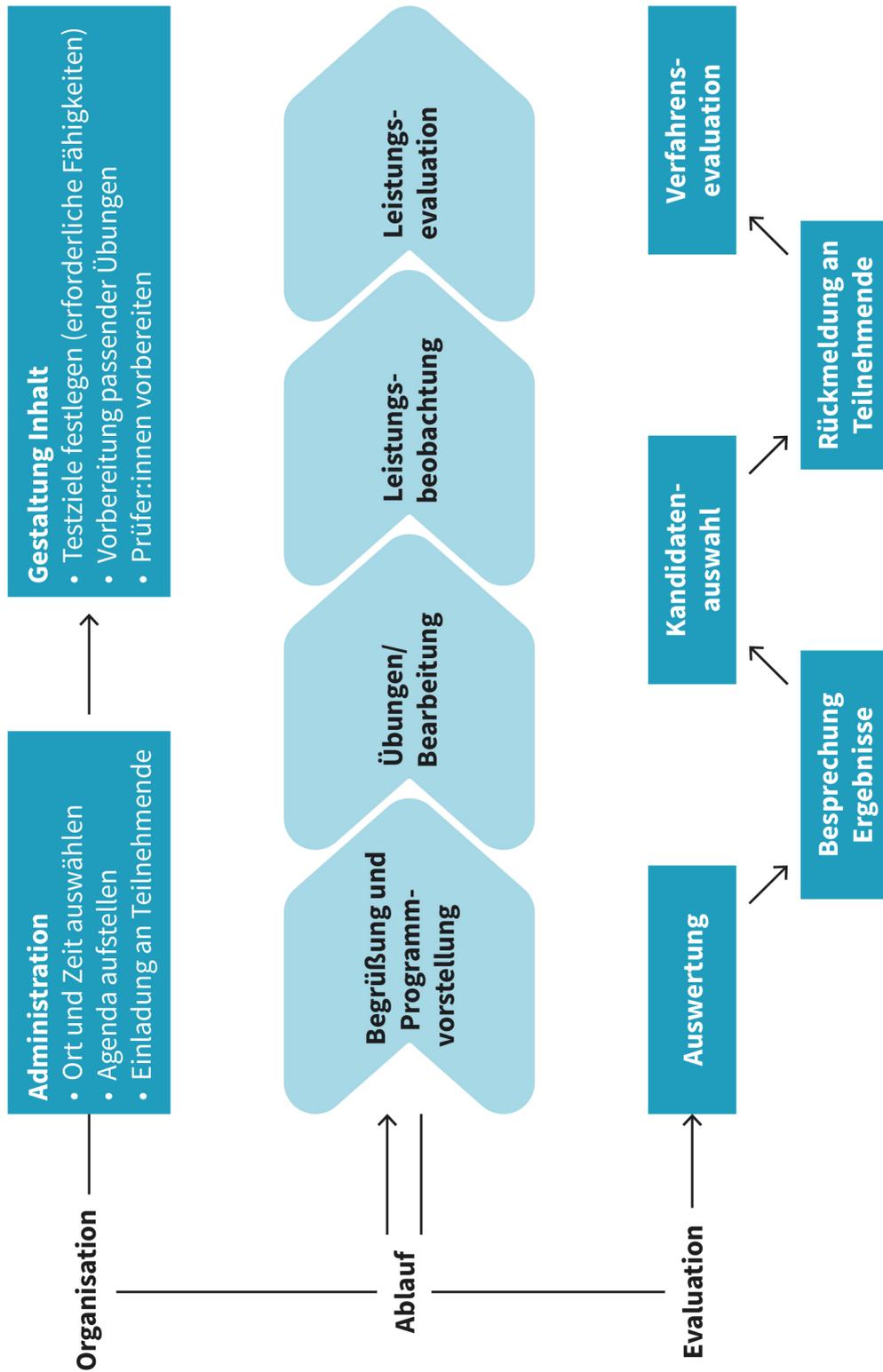
Ein weiteres häufig eingesetztes Verfahren in der Personalauswahl ist das Assessment-Center (AC). Diese werden eher für höherqualifizierte Positionen eingesetzt, wie z. B. für Traineefunktionen, Young Professionals oder Positionen im mittleren und oberen Management. AC für jüngere Talente mit weniger Berufserfahrung im Lebenslauf werden durchgeführt, damit sie ihre Fähigkeiten durch spezifische Aufgaben wie Rollenspiele, Gruppendiskussionen und Präsentationen unter Beweis stellen können (Ullah & Witt, 2018). Es wird zwischen Gruppen-AC, die mehrere Tage dauern können, und Einzel-Assessments unterschieden.

Das Verhalten einzelner Teilnehmenden kann beobachtet und bewertet werden. Auf der Grundlage der beobachteten Aktivitäten und der damit verbundenen Kompetenzen erstellen die Personalverantwortlichen in der Regel eine Matrix, um diese abzugleichen und die Punktzahl der Teilnehmenden zu ermitteln. Um Objektivität und Fairness für alle Teilnehmenden des ACs zu gewährleisten, müssen die Recruiter:innen gut geschult sein und das Zuständigkeitsverhältnis sollte klein sein, z. B. ein:e Recruiter:in für zwei Bewerber:innen, um eine sorgfältige Beobachtung zu ermöglichen (Torrington et al., 2017).

AC werden auch intern eingesetzt, vor allem in der Personalentwicklung, wobei der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Führungskräften liegt. Typische Übungen sind das Setzen von Prioritäten in einem vollen Briefkasten zur Beurteilung der organisatorischen Fähigkeiten, unmoderierte Gruppendiskussionen zur Beurteilung der zwischenmenschlichen Fähigkeiten und mündlichen Präsentationen, oft zusammen mit der Lösung einer

Fallstudie zur Beurteilung der Präsentations- und angewandten Problemlösungsfähigkeiten (Dessler, 2015). Ein typisches Merkmal aller AC ist, dass die Übungen unter hohem Zeitdruck durchgeführt werden. Unabhängig von der Dauer ist der Ablauf eines ACs meist mit einem strukturierten und vordefinierten Aufbau verbunden, wie in der folgenden Abbildung dargestellt.

Figure 19: Beispielhafter Ablauf eines Assessment-Centers



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Becker, 2010, S. 110.

Valide Ergebnisse in AC können mit geschulten Beobachtenden erzielt werden, die keine Vorinformationen über die Kandidat:innen haben und während der Einschreibung des ACs keine Informationen über diese austauschen. Jede Fähigkeit sollte idealerweise mehr als einmal geprüft werden und es sollten nicht mehr als drei Kompetenzen pro Übung bewertet werden. Klare Kriterien für die Bewertung der Kandidat:innen sind unerlässlich, während persönlicher Kontakt zwischen Beobachtenden und Kandidat:innen vermieden werden sollte. Die im AC ausgewählten Übungen sollten idealerweise eine oder mehrere Aufgaben des Arbeitsplatzes simulieren (Kanning, 2017).

Tests

Neben dem Vorstellungsgespräch und dem AC gibt es weitere Testverfahren, die von Personaldiagnostiker:innen und Psycholog:innen entwickelt wurden, um die allgemeine Intelligenz, die allgemeine Eignung oder Leistung und Persönlichkeitsmerkmale zu beurteilen. Dabei ist es wichtig, zur Durchführung dieser Verfahren geschultes Personal einzusetzen. Falls intern keine Mitarbeitenden die entsprechende Qualifikation mitbringen, sollten externe Spezialist:innen hinzugezogen werden, um eine professionelle Beurteilung und Auswahl sicherzustellen. Die folgende Tabelle zeigt eine Auswahl häufig angewandter Tests in Auswahlverfahren.

Table 6: Testverfahren im Überblick

Kognitive Leistungsfähigkeit/Intelligenz	
Leistungsprüfsystem (LPS): intellektuelle Leistungsfähigkeit und allgemeine Intelligenz	Verschiedene Aufgaben sind zu lösen, wie z. B. zu Wortschatz oder Rechenfähigkeit.
Matrizentests wie Standard Progressive Matrices (SPM), Bochumer Matrizentest (BOMAT), Raven-Test: sprachfreier Intelligenztest mit Fokus auf logischem Denken	Geometrische Figuren sind durch die korrekte Antwortalternative zu vervollständigen.
Leistungstests	
d2-Test: Aufmerksamkeits- und Belastungstests, Fokus auf Tempo und Konzentration	Ein Reiz muss in einer Vielzahl von visuell ähnlichen Reizen wiedererkannt und durchgestrichen werden.
Drahtbiegeprobe: Verfahren zur manumotorischen Funktionsprüfung	Zur Diagnose des Handgeschicks in handwerklichen Berufen sollen Drähte nach Vorlage bearbeitet werden.
Persönlichkeitstests	
Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP): erfasst berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, soziale Fähigkeiten, psychische Konstitution	Bewerbende bewerten Aussagen auf einer mehrstufigen Skala von „trifft völlig zu“ bis „trifft gar nicht zu“.
Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI)/Typologientest nach C. G. Jung: persönliche Verhaltens- und Entscheidungstendenzen, Extra- bzw. Introversion	100 Fragen, anhand derer Bewerbende in 16 Persönlichkeitstypen mit je vier Dimensionen eingeordnet werden

Freiburger Persönlichkeitsinventar (FPI): misst zwölf Eigenschaften zu Belastung und Beanspruchung	Fragebogen mit 212 Thesen, die mit „stimmt“ oder „stimmt nicht“ zu beantworten sind
„Big 5“-Persönlichkeitsmerkmale: erfasst emotionale Stabilität, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Neues und Extraversion	Fragebogen unterschiedlicher Länge, die auf einer mehrstufigen Skala bewertet werden

Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Dessler, 2015, S. 197–200.

Zunehmendes Interesse angesichts der steigenden Komplexität und Veränderlichkeit von Jobanforderungen erwecken sogenannte Situational Judgement Tests. Diese gehen über die kognitive, technische und funktionale Eignung hinaus und versuchen, typische Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts zu erfassen, wie etwa Zusammenarbeit und Teamwork, Kreativität und Vorstellungskraft, kritisches Denken und Problemlösung (Herde et al., 2019).

Tests werden teils bereits in der Bewerbungsphase eingesetzt, um das Screening von Kandidat:innen zu erleichtern, aber auch im Rahmen von AC oder in Verbindung mit dem Jobinterview. Häufig werden solche Tests als Online-Assessment durchgeführt und automatisiert ausgewertet, auch mithilfe von KI.

Weitere Methoden im Auswahlverfahren

Neben den dargestellten Auswahlverfahren kann es sinnvoll sein, das Repertoire um folgende Selektionsmöglichkeiten zu erweitern:

- **Arbeitsproben und Simulationen:** Im Auswahlprozess werden konkrete Situationen der zu besetzenden Stelle nachgestellt und müssen von den Bewerber:innen gelöst bzw. bewältigt werden, beispielsweise ein Gespräch mit schwieriger Kundschaft oder ein Kassenabschluss (Dessler, 2015).
- **Hintergrundrecherche und Referenzüberprüfung:** Insbesondere bei hohen Führungspositionen und politisch relevanten Stellen wird der Hintergrund einer Person geprüft, um im Nachhinein unangenehme „Enthüllungen“ zu vermeiden, die dem Image des Arbeitgebers schaden könnten.

Herausforderungen in der Personalauswahl

In der Betrachtung des gesamten bisher beschriebenen Auswahlprozesses und der gängigsten Auswahlverfahren kristallisiert sich eine äußerst komplexe Prozesskette heraus, die viel Spielraum für (Fehl-)Entscheidungen lässt. Klassische, oftmals unbewusste Fehler, welche zu Fehlentscheidungen und Verzerrungen in der Personalauswahl führen können, umfassen (Kanning, 2017):

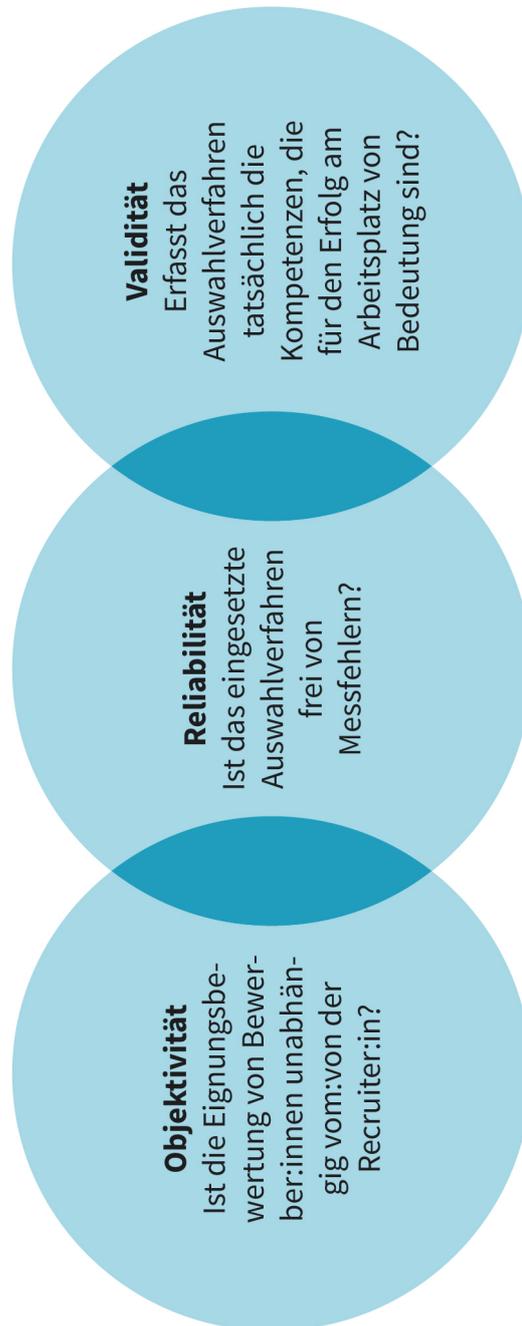
- **Den Halo-Effekt („halo“ = engl. Heiligenschein):** Er beschreibt die menschliche Tendenz, ein einzelnes, markantes – positives oder negatives – Bewerbermerkmal überzubewerten, anstatt Bewerber:innen differenziert und ganzheitlich in ihrer Vielfalt an Eigenschaften zu betrachten. Das Einzelmerkmal „lange Lücke im Lebenslauf“ lässt Recruiter:innen beispielsweise häufig auf mangelnde Leistungsfähigkeit und geringe Zielstrebigkeit schließen, obwohl sich die Person bereits in herausfordernden Positionen bewährt hat und eine große Anzahl relevanter Kompetenzen aufweist.

- **Den Attraktivitätseffekt (Sonderform des Halo-Effekts):** Er beschreibt die menschliche Tendenz, einer Person aufgrund von äußeren Attraktivitätsmerkmalen automatisch weitere positive Eigenschaften zuzuschreiben. Entsprechend dieser Verzerrung werden Personen mit attraktivem Bewerbungsbild im Lebenslauf als klüger oder kooperativer wahrgenommen und so häufiger zum Interview eingeladen als durchschnittlich oder weniger „gut“ aussehende Personen.
- **Den Erwartungseffekt:** Er besagt, dass Vorinformationen, die aus Bewerbungsunterlagen stammen oder aus Gesprächen mit Personen, die die Kandidat:innen kennen, automatisch eine bestimmte Erwartung hervorrufen, ohne eigene Kenntnis der Person zu haben. Erhalten Beobachtende in einem AC beispielsweise die Vorabinformation, dass ein:e Kandidat:in besonders geeignet sei, so erhält sie gemäß dem Erwartungseffekt eine höhere Bewertung, als von AC-Beobachtenden, die diese Information nicht erhalten haben.

In der Folge solcher und ähnlicher Verzerrungen der menschlichen Urteilsbildung kommt es zu Fehlentscheidungen und in der Konsequenz zu Diskriminierung. Dies ist weder im Interesse des Unternehmens noch der Bewerber:innen. Auch im Kontext der Nutzung von KI für Screening- und Auswahlverfahren wird das Thema Diskriminierung diskutiert. Eingesetzte Algorithmen arbeiten so, dass sie die vorhandenen (Vergangenheits-)Daten auf Muster untersuchen und in ihrer „Entscheidung“, ob eine Person geeignet ist oder nicht, auf die Eigenschaften bisheriger erfolgreicher Kandidat:innen zurückgreifen. Diese sind jedoch oft weder zeitgemäß, z. B. durch den Wandel hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit und Frauen in Führungspositionen, noch wünschenswert, sondern repräsentieren und replizieren lediglich den Weg, den Unternehmen bisher gegangen sind (Bekken, 2019).

Um Fehlentscheidungen vorzubeugen, empfiehlt Kanning (2017) den Ansatz von drei Qualitätskriterien, die auch in der empirischen Sozialforschung Anwendung finden.

Figure 20: Kriterien für gute Personalauswahl



Source: Cornelia Reindl, 2023.

Die Objektivität steht für die Prüfung, ob unterschiedliche Recruiter:innen zum selben Ergebnis in der Eignungsbewertung potenzieller Kandidat:innen kommen oder gekommen wären. Um diese zu gewährleisten, helfen objektive Beurteilungskriterien aus dem Anforderungsprofil für das erste Screening und das Einstellungsinterview sowie objektive Auswahlverfahren und Tests, die wenig Spielraum für individuelle Interpretation lassen.

Halbstandardisierte Interviews etwa, die mit einem Leitfaden arbeiten, gewährleisten eine höhere Objektivität als freie Interviews. Bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen können zwei Recruiter:innen unabhängig voneinander eine Shortlist erstellen und die Ergebnisse kritisch miteinander vergleichen. Wichtig ist in jedem Fall eine gute Schulung des Auswahlpersonals sowie ein geteiltes Verständnis im Recruiting-Team, wie und nach welchen Kriterien zukünftige Mitarbeitende ausgewählt werden.

Reliabilität

Die Reliabilität misst die Konsistenz und Verlässlichkeit von Bewertungsmethoden oder -prozessen bei der genauen Messung von Kandidateneigenschaften, Fähigkeiten oder Leistungen über mehrere Instanzen oder Bewerter:innen hinweg, wobei jede Messung einer gewissen Wahrscheinlichkeit von Messfehlern unterliegt.

Vollständige **Reliabilität** ist quasi unerreichbar, da jede „Untersuchung“, so auch die Auswahl von Bewerbenden, von sogenannten Messfehlern beeinträchtigt wird. Solche Beeinträchtigungen können bewerberseitig geschehen, beispielsweise wenn eine Frage nicht richtig verstanden wird, die Person jedoch nicht erneut nachfragen möchte. Unternehmensseitige Fehler können analog in der Frageformulierung liegen und auch ungeplante Umwelteinflüsse, wie laute Baustellengeräusche, die die Konzentration während eines ACs beeinträchtigen, sind nicht auszuschließen. Besonders reliabel ist eine Bewertung dann, wenn sie repliziert wird, das bedeutet im Bewerbungsverfahren insbesondere, dass ausschlaggebende Kompetenzen von Bewerbenden mehrfach auf unterschiedliche Weise getestet und bestätigt werden. Dieses Verfahren ist aus der Erstellung von Fragebögen bekannt, in denen häufig mehrere Fragen zum selben Thema gestellt werden, um die Reliabilität sicherzustellen.

Während Objektivität und Reliabilität wichtige Voraussetzungen dafür darstellen, dass passende Kandidat:innen erkannt werden, sorgt die Validität dafür, dass dies erfolgen kann (Kanning, 2017). Ein valides Auswahlinstrument erfasst diejenigen Kompetenzen, die tatsächlich für die zu besetzende Vakanz ausschlaggebend sind. Ein Intelligenztest macht etwa nur dann Sinn, wenn ein entsprechendes Niveau kognitiver Leistungsfähigkeit für eine Stelle auch erforderlich ist. Bei der Auswahl personaldiagnostischer Tests ist darauf zu achten, dass deren Validität in vorangegangenen empirischen Studien belegt wurde.

4.4 Zusammenarbeit mit Personalberater:innen

Aufgrund des bestehenden Fachkräftemangels wird die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften immer schwieriger. Insbesondere mittelständische Unternehmen sind gezwungen, ihre Rekrutierungsstrategien zu überdenken. Eine Möglichkeit ist Executive Search (Manz, 2019). Dahinter steckt die Beauftragung von Personalberater:innen oder sogenannten Headhunter:innen, um vorwiegend Führungspositionen gezielt und schnellstmöglich mit den richtigen Kandidat:innen zu besetzen.

Gründe für die Zusammenarbeit mit Personalberater:innen

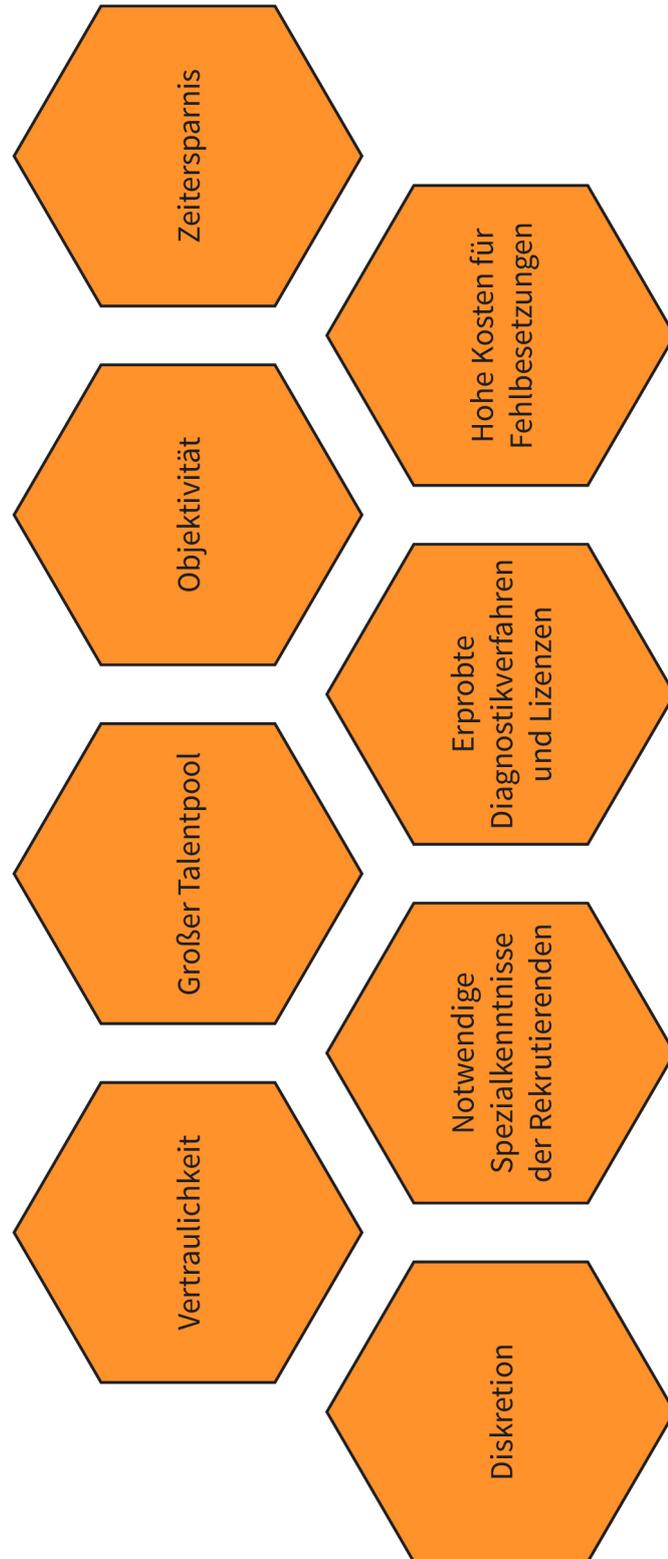
Je spezifischer eine Stelle ist, desto weniger potenzielle Kandidat:innen sind auf dem Arbeitsmarkt verfügbar. Deshalb werden insbesondere bei Positionen im mittleren und oberen Management – aber auch bei der Spezialistensuche – Personalberater:innen beauftragt, um Kandidat:innen gezielt und nachhaltig anzusprechen (Goldstein et al., 2017). Oft gibt es zudem Gründe, weshalb Unternehmen Vakanzten oder bestimmte

Schlüsselpositionen nicht offen durch eine Anzeige auf dem Markt platzieren. Hierbei handelt es sich etwa um strategische Vakanzen oder die Suche nach Nachfolger:innen im Topmanagement, die dem Wettbewerb nicht offensichtlich präsentiert werden sollen. Diese Positionen werden über einen sogenannten versteckten Arbeitsmarkt rekrutiert, der nicht für jede:n zugänglich ist und zu dem sich nur spezielle Dienstleister wie Headhunter:innen einen Zugang verschaffen können (Ullah & Witt, 2018, S. 20).

Personalberater:innen verfügen über persönliche Kontaktdatenbanken sowie ein großes Netzwerk, worüber sie in kürzester Zeit potenzielle Kandidat:innen durch **Direktansprache** erreichen können (Peltokorpi, 2021). Die folgende Abbildung fasst gute Gründe zusammen, warum es für ein Unternehmen zielführend sein kann, spezielle Vakanzen mit der Unterstützung von Personalberatungen zu besetzen.

Direktansprache
Die Direktansprache (auch: Executive Search, Direct Search) ist die direkte Kontaktaufnahme mit potenziellen Bewerber:innen über bestehende Netzwerke oder für die Zielgruppe interessante Themen. Sie ist eher zur Besetzung von vakanten Führungs- und Expertenpositionen geeignet, da diese Recruiting-Form zeitintensiv ist. Sie wird häufig durch Recruiting-Spezialist:innen oder eine externe Personalberatung umgesetzt.

Figure 21: Gründe für den Einsatz einer Personalberatung zur Stellenbesetzung



Source: Cornelia Reindl, 2023.

Den Vorteilen der Zusammenarbeit mit Personalberatungen stehen die hohen Kosten gegenüber. Je nach Dienstleister und Vakanz belaufen sie sich auf ca. 25 – 35 Prozent des Jahreseinkommens der zu besetzenden Stelle. Ein Unternehmen muss demnach genau abwägen, ob und für welche Positionen sich diese Recruiting-Methode eignet.

Ablauf einer Executive Search

Professionelle Personalberatungen bestehen auf ein Exklusivmandat. Das bedeutet, dass sie als Einzige mit der Kandidatensuche beauftragt sind und auch das Unternehmen selbst nicht parallel sucht. So werden Mehrfachansprachen vermieden, welche den Images der Beratung und des Unternehmens gleichermaßen schaden könnten, und höchste Diskretion gewährleistet (Manz, 2019).

Um eine gezielte Auswahl passender Kandidat:innen zu treffen, erfragen Personalberatungen die Wechselmotivation und machen Kandidat:innen auf das Unternehmen neugierig, indem sie die Mentalität, die Kultur und die Philosophie erläutern. Durch die Beauftragung einer Personalagentur wird die Personalabteilung im Rahmen der Rekrutierung bei der Vorauswahl deutlich entlastet. Ferner gehen Personalberatungen wie in der Tabelle aufgezeigt vor.

Table 7: Vorgehen von Personalberatung bei der Besetzung von Stellen

Erfassungs- und Zielgespräch	Erstellung eines Anforderungsprofils durch den:die Personalberater:in	Recherche	Direktansprache	Erstgespräch und Übergabe
<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der zu besetzenden Stelle, Besonderheiten, Ausschlusskriterien und besondere Anliegen des suchenden Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> wird mit dem Unternehmen abgestimmt und bildet die Grundlage der Suche wird in passender Form genutzt, um den Kandidat:innen zu vermitteln, worauf es bei der Stelle ankommt 	<ul style="list-style-type: none"> Personalberatende selektieren über ihren Talentpool, ihr persönliches Netzwerk sowie über Business-Plattformen (LinkedIn und Xing) passende Kandidat:innen. 	<ul style="list-style-type: none"> Kontakt passender Kandidat:innen durch eine persönliche Nachricht oder ein Telefonat erfordert Finigerspitzengefühl des:der Personalberater:in im Hinblick auf die Vertraulichkeit gegenüber dem Kundenunternehmen, die Wechselwilligkeit der Person und die parallele Ansprache mehrerer Personen, insbesondere bei Top-Kandidat:innen, die möglicherweise persönlich miteinander vernetzt sind 	<ul style="list-style-type: none"> Aus einem ersten Interview geht bei Eignung und Interesse eine Präsentation der Kandidat:innen mit allen Informationen für das Zielunternehmen hervor. Das weitere Auswahlverfahren übernimmt meist das Unternehmen selbst, Personalberatende unterstützen bei Bedarf mit ihrer Fachexpertise.

Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Goldstein et al., 2017.

Auswahl der passenden Personalberatung

Bei der Auswahl der richtigen Personalberatung sollte die Vertrauensbasis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sichergestellt werden. Wichtig ist es insbesondere, dessen Markt- und Branchenkenntnisse zu überprüfen (Kariya, 2002).

Figure 22: Qualitätsstandards für die Arbeit von Personalberatungen



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Goldstein et al., 2017, Kap. I-6.

Die Abbildung gibt einen Überblick über Qualitätsstandards, die Personalberatungen gemäß der Association of Executive Search Consultants (AESC) erfüllen sollten. Die Arbeitsweise der Personalberater:innen sollte entsprechend hinterfragt werden, insbesondere die Vorgehensweise bei der Research-Arbeit und den Interview-Prozessen. Bei der Entscheidung für eine Personalberatung ist es außerdem wichtig, die Qualität der Kandidatenansprache zu überprüfen, um potenzielle Kandidat:innen für das Unternehmen zu gewinnen. Wichtig dabei ist, dass Personalberater:innen die Unternehmenskultur, den Markt, die Wettbewerber, die Anforderungen und die Unternehmensprodukte verinnerlicht haben (Kariya, 2002).



ZUSAMMENFASSUNG

Wie im Employer Branding und Personalmarketing ist es von großer Bedeutung, auch in der Rekrutierung eine entsprechende Rekrutierungsstrategie aufzusetzen, die auf der Personalbedarfsplanung basiert.

In der Personalauswahl ist es wichtig, kritisch mit der Urteilsbildung von Menschen und auch Algorithmen umzugehen. Hinsichtlich menschlicher Verzerrungen kann ein Vier-Augen-Prinzip oder der Einsatz eines Recrui-

ting-Teams hilfreich sein. Wichtig ist in jedem Fall, dass die einzelnen Schritte sorgfältig analysiert und durchgeführt werden, um einen wertschätzenden Prozess für beide Seiten zu gewährleisten mit dem Ziel, eine Stelle mit der richtigen Person zu besetzen.

Die Rekrutierungsstrategie ist Grundlage für den Rekrutierungsprozess, der auch in Hinsicht auf die Candidate Experience von großer Bedeutung ist. In einem umkämpften Arbeitsmarkt bestimmter Zielgruppen ist es sehr wichtig, neben der Employer Brand ein Vertrauen zu Bewerbenden aufzubauen, um sie nicht an ein anderes Unternehmen zu verlieren. Es ist notwendig, dies bereits in der Personalauswahl zu berücksichtigen, um Bewerbenden einen respektvollen und wertvollen Eindruck zu vermitteln.

Die Kernmethode zur Auswahl der Bewerber:innen stellen nach wie vor Interviews in verschiedenen Settings (Präsenz, Telefon oder Video) dar. Diese werden ergänzt durch Auswahlmethoden wie Assessment-Center, Tests und weitere Methoden, je nach Zielsetzung und Schwerpunkten im Auswahlprozess.

Eine Sonderform des Recruitings, die vor allem in der Besetzung von Führungspositionen eingesetzt wird, stellt die Personalgewinnung mithilfe externer Personalberatungen dar. Hier spielt insbesondere die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Dienstleister sowie die Qualität des Netzwerks, über das die Beratung verfügt, eine Schlüsselrolle.

LEKTION 5

RECRUITING- UND

KOMMUNIKATIONSKANÄLE

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- einzuschätzen, wie in der Bewerberkommunikation eine positive Candidate Experience verankert werden kann.
- zu beschreiben, welche Online-Recruiting-Kanäle genutzt werden können.
- zu erläutern, welche Offline-Recruiting-Kanäle auch heute noch wichtig für die Personalgewinnung sind und aus welchen Gründen.

5. RECRUITING- UND KOMMUNIKATIONSKANÄLE

Einführung

Für die Mehrzahl der Unternehmen ist die Ausschreibung der Stellenanzeigen immer noch der favorisierte Rekrutierungskanal. Die Veröffentlichung über Internet-Jobbörsen ist heutzutage günstiger als die Ausschreibung in Printmedien. Die Unternehmen haben hier die Möglichkeit, eine breitere Masse auf dem Arbeitsmarkt anzusprechen und somit mehr potenzielle Kandidat:innen zu erreichen. Dabei werden Online-Jobbörsen meist von Großunternehmen genutzt, allerdings ziehen auch die kleinen Unternehmen nach, um sich entsprechend auf dem Arbeitsmarkt und bei der Zielgruppe zu positionieren. Die firmeneigene Karrierewebsite stellt einen weiteren Kanal dar, der Unternehmen als einfachste und günstigste Strategie für die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden dient.

Durch die genannten Rekrutierungskanäle können Kandidat:innen angesprochen werden, die auf Stellensuche bzw. wechselmotiviert und somit offen für eine neue Herausforderung sind.

5.1 Candidate Experience und Bewerbermanagement

Damit sich am Ende eines Recruiting-Prozesses die richtigen Kandidat:innen auch für den Arbeitgeber entscheiden, sind die **Candidate Experience** und die Kommunikation vor und während des Bewerbungsprozesses ausschlaggebend – auch im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität. So, wie es im Customer Relationship Management (CRM) eine Kundenzufriedenheit als Ergebnis einer positiven Customer Journey gibt, kann dies anhand der Candidate Experience und Candidate Journey auf den Bewerbungsprozess übertragen werden (Ullah & Witt, 2018). Im CRM wird gerne von den sogenannten „Moments of Truth“ (Ullah & Witt, 2018, S. 174) gesprochen als anderer Ausdruck für die Touchpoints mit den Kund:innen, mit der Philosophie, dass jeder Berührungspunkt eine neuerliche Chance ist, die Experience positiv zu beeinflussen, zu begeistern und im Idealfall dazu zu motivieren, positive Erfahrung weiterzugeben.

Kommunikation und Touchpoints gezielt positiv gestalten

Die Kommunikation findet – im ersten Schritt – unabhängig vom eingesetzten Rekrutierungskanal oder Medium überall dort statt, wo Menschen, Bewerber:innen und Kandidat:innen direkt oder indirekt mit Mitarbeitenden, Produkten, Dienstleistungen oder der Marke des Unternehmens in Berührung kommen. Potenzielle Mitarbeitende machen somit unterschiedliche Erfahrungen an diesen Kontaktpunkten, die jedes Mal eine entsprechende Wahrnehmung generieren. Grob kann zwischen der Orientierungsphase, der

Candidate Experience (CX)

Die Candidate Experience ist die Summe aller idealerweise positiven Wahrnehmungen, Erlebnisse und Erfahrungen, die Bewerber:innen an den unterschiedlichen Touchpoints während der Bewerbungsphase (Candidate Journey) mit einem Unternehmen sammeln.

Bewerbungsphase und der Entscheidungsphase unterschieden werden. Wie in der folgenden Abbildung zu sehen ist, gibt es in jeder Phase zahlreiche Kontaktpunkte, in die es sich als Unternehmen für einen erfolgreichen und professionellen Bewerbungs- und Recruiting-Prozess zu investieren lohnt.

Figure 23: Touchpoints während der Candidate Journey



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Ullah & Witt, 2018, S. 174.

Bei der Candidate Experience handelt es sich um eine strategisch wichtige Größe im Recruiting-Prozess, denn die Wahrnehmung von Bewerber:innen kann den Ausschlag dafür geben, sich bewusst für oder gegen einen Arbeitgeber zu entscheiden. Deshalb ist es wich-

tig, hinsichtlich des Kandidatenerlebens für eine vertrauensvolle Beziehung während des Bewerbungsprozesses zu sorgen, um eine erste Bindung zu Kandidat:innen herzustellen. Eine Bewerbung ist letztendlich immer ein Vertrauensbeweis für das jeweilige Unternehmen.

Administration und Bewerbermanagement

Ein elektronisch-basiertes Bewerbermanagementsystem oder Applicant Tracking System ermöglicht eine deutlich schnellere und übersichtlichere Bearbeitung von eingehenden Bewerbungen (Verhoeven, 2020). Dies kann ein positives Erleben der Candidate Journey unterstützen. Idealerweise stellt ein E-Recruitment-System den gesamten Recruiting-Prozess dar. Dieser umfasst die Stellenausschreibung und die gesamte Kommunikation zwischen Unternehmen und Bewerbenden bis zum Abschluss des Recruiting-Prozesses. Der gesamte elektronische Personalzyklus beginnt an der elektronischen Schnittstelle eines Unternehmens zu den potenziellen Mitarbeiter:innen – den Kommunikationsmedien des Recruitings wie z. B. Karrierewebsites oder Stellenausschreibung in einem Online-Jobportal. Die Abwicklung über den Online-Weg ermöglicht es, relevante personenbezogene Daten bei der Bewerbung von Kandidat:innen einfacher zu erfassen (Konschak, 2014). Auch Papierbewerbungen können mithilfe eines Bewerbermanagementsystems einfacher erfasst werden, was eine schnellere Kommunikation mit Bewerber:innen ermöglichen und so die Candidate Experience verbessern kann.

Rechtliche Aspekte

Um eine positive Candidate Experience nicht zu gefährden und Rechtssicherheit im Recruiting-Prozess zu gewährleisten, müssen Unternehmen die entsprechenden Richtlinien einhalten (Ulbricht, 2014):

- **Urheberrechtsgesetz (UrhG) und Impressumspflicht:** Die Rechte der Ersteller:innen von Bildern, Texten und Videos werden durch das UrhG geschützt und Unternehmen müssen dies beim Veröffentlichen von Inhalten auf Social Media wahren. Eine Veröffentlichung sollte nur mit ausdrücklicher, schriftlicher Zustimmung des:der Rechteinhabenden erfolgen. Bei Bildern, in welchen Personen aus dem eigenen Unternehmen abgebildet werden, muss die Einwilligung der Personen zur Nutzung und Veröffentlichung vorliegen.
- **Datenschutzgrundverordnung (DSGVO):** Die Kommunikation mit Bewerber:innen über Online-Medien umfasst in aller Regel den Austausch von Daten und fällt unter die DSGVO. Diese regelt EU-weit den Umgang mit **personengezogenen Daten**. Soweit eine Person nicht ausdrücklich der Nutzung ihrer Daten zugestimmt hat (oder dies durch aktive eigene Mitteilung ihrer Daten tut), dürfen nur Daten verarbeitet werden, die öffentlich zugänglich sind. Es dürfen entsprechend zwar auch Daten von Business-Plattformen wie LinkedIn oder Xing verwendet werden, dies sollte jedoch nur soweit genutzt werden, wie es dem Vertrauensaufbau gegenüber Kandidat:innen zuträglich ist. Bei Informationen aus freizeitorientierten sozialen Netzwerken wie YouTube oder Facebook ist hier die Zweckbindung der Datennutzung – die Gewinnung von Informationen im Bewerbungsprozess – fraglich, da Bewerber:innen ihre Informationen dort nicht zu diesem Zwecke veröffentlichen.

Personengezogene Daten

Alle Informationen, die eine Person identifizieren oder in ihrer Summe identifizierbar machen, unterliegen einem besonderen gesetzlichen Schutz der deren Erhebung, Nutzung, Speicherung, Veränderung und unbefugte Offenlegung umfasst. Wichtige Grundsätze zur Verarbeitung personenbezogener Daten umfassen die Zweckbindung und die freiwillige Zustimmung.

- **Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG):** Unternehmen müssen im Bewerbungsprozess darauf achten, Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern. Auf AGG-Konformität muss in der Formulierung von Stellenanzeigen geachtet werden, indem etwa der Jobtitel geschlechterneutral oder mit dem Zusatz „männlich/weiblich/divers“ ergänzt wird. Wenn Stellenbewerber:innen in ihren Unterlagen einen Grad der Behinderung angeben, ist in der Regel die Schwerbehindertenvertretung im Bewerbungsverfahren hinzuzuziehen.
- **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG):** Laut dem BetrVG kann ein im Unternehmen vorhandener Betriebsrat verlangen, dass Vakanzen innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden. Weiterhin kann der Betriebsrat Einsicht in die Bewerbungsunterlagen aller Bewerber:innen sowie deren Ergebnisse und Bewertungen im Auswahlverfahren verlangen. Unternehmen müssen hinsichtlich der Besetzung von Stellen aus dem externen Arbeitsmarkt gegenüber dem Betriebsrat darlegen können, dass keine interne Person durch die externe Besetzung einen Nachteil erfährt, etwa weil sie selbst genauso gut für die Stelle geeignet wäre.

Unternehmen müssen beim Recruiting und insbesondere der Kommunikation auch auf die rechtlichen Rahmenbedingungen achten, um eine positive Unternehmensreputation zu festigen.

5.2 E-Recruiting: Recruiting-Kanäle online

Inzwischen dürften Online-Recruiting-Kanäle die analogen oder Offline-Wege des Recruitings in den meisten Fachgebieten und Branchen überholt haben (Entrekin & Scott-Ladd, 2014). Während der wichtigste Kanal hier sicherlich die Karrierewebseite des Unternehmens ist, spielen auch soziale Medien, mobiles Recruiting sowie Direktansprache über Online-Kommunikationswege eine Rolle.

Karrierewebseite des Unternehmens

Die unternehmenseigene Karrierewebseite stellt zweifellos das wichtigste Kommunikations- und Rekrutierungsinstrument für jedes Unternehmen dar (Baum & Kabst, 2014). Hier suchen potenzielle Mitarbeitende nach Informationen über die Arbeitgebereigenschaften, Einstiegsmöglichkeiten, Stellenausschreibungen, den Bewerbungsprozess und die Unternehmenskultur. Sie gilt als Dreh- und Angelpunkt für alle weiteren Kommunikations- und Rekrutierungskanäle sowie Social-Media-Aktivitäten und Employer-Branding-Aktivitäten (Ullah & Witt, 2018). Aus finanzieller Sicht betrachtet ist sie mitunter die kostengünstigste Variante für jedes Unternehmen, entsprechende Botschaften und Stellenausschreibungen zu veröffentlichen. Aus Effizienz­sicht betrachtet rekrutieren Unternehmen etwa ein Drittel ihrer Mitarbeitenden über die Karrierewebseite (Kanning, 2017).

Nutzerzentrierte Gestaltung

Zur ansprechenden Gestaltung der Karrierewebseite kann die sogenannte CUBE-Formel nach Scholz et al. (2001) ein Ansatzpunkt sein:

- **Content:** Inhalte sollten für Bewerber:innen relevant und attraktiv sein.
- **Usability:** Die Seite sollte so gestaltet sein, dass Nutzende problemlos finden, was sie suchen.
- **Branding:** Die Karrierewebseite ist das Herzstück der Arbeitgebermarkenkommunikation.
- **Emotionalität:** Nutzende sollen den Aufenthalt auf der Seite als positiv erleben.

Diese Punkte sollen dazu beitragen, nutzerzentrierte Erlebnisse zu schaffen und eine hohe Besucherfrequenz zu erreichen, Bewerber:innen die konkrete Stellenbewerbung so einfach wie möglich zu machen und letztlich als attraktives Unternehmen wahrgenommen zu werden (Cober et al., 2004).

Online-Bewerbungsformulare

Bewerbungen können auf der Karrierewebseite meist entweder über die Weiterleitung an eine E-Mail-Adresse oder über ein Online-Bewerbungsformular eingereicht werden. Der Vorteil von Online-Bewerbungsformularen ist, dass die Bewerberdaten direkt und ohne Zusatzaufwand mit dem Applicant Tracking System (ATS) verknüpft werden können. Erweiterte Bewerbungsformulare machen auch ein Erstscreening möglich, indem die Angaben der Bewerber:innen zu Aus- und Weiterbildung, Berufserfahrung und Kompetenzen mit dem Stellenprofil abgeglichen werden (Dessler, 2015).

Online-Bewerbungsformulare können das Recruiting außerdem dabei unterstützen, langfristig einen Talentpool aufzubauen, indem Bewerber:innen ihre – natürlich freiwillige – Zustimmung zur Speicherung ihrer Daten geben. Bei neuen Vakanzen kann ein Unternehmen gegebenenfalls auf bereits vernetzte Kandidat:innen zugehen.

Online-Assessment

Des Weiteren kann die Karrierewebseite auch bereits ein Online-Assessment anbieten. Durch Tests oder Spiele gewinnen Interessierte etwa einen Einblick in den zukünftigen Arbeitsplatz und erhalten die Grundlage für eine **Selbsteinschätzung** (Diercks & Kupka, 2013). Wie beim Assessment-Center werden auf spielerische Weise psychologische Verfahren hinterlegt. Dadurch werden Emotionen geweckt und eine positive Candidate Experience begünstigt.

Weitere Aspekte von Bewerberinteresse

Die Karrierewebseite sollte neben der Employer Value Proposition (EVP) und den entsprechenden Benefits für Mitarbeitende Informationen zu **Diversity**, Work-Life-Balance und sozialen Projekten des Unternehmens sowie entsprechende Arbeitgebersiegel und -auszeichnungen beinhalten, wie z. B. Bewertungen durch Great Place to Work, Preise und

Selbsteinschätzung
Verfahren oder Tests zur Bewertung der eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Stärken und Schwächen ermöglichen eine Selbsteinschätzung, um die Eignung für eine bestimmte Stelle oder Rolle zu ermitteln.

Diversity

Der Begriff Diversity steht für die bewusste Inklusion und Repräsentanz von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund, unterschiedlichen Perspektiven und Identitäten, um eine offener und ausgewogene Belegschaft zu schaffen.

Auszeichnungen für Familienfreundlichkeit (Capelli, 2001; Überschaer & Baum, 2020). Eine virtuelle Tour durch das Unternehmen kann die potenzielle Stelle für Bewerber:innen erlebbar machen.

Recruiting-Plattformen und Online-Stellenbörsen

Die digitale Variante des Stellenmarktes in Printmedien sind die im Internet existierenden Jobbörsen wie Indeed, Monster oder Stepstone. Aufgrund der immer stärkeren Internetnutzung, des Generationenwechsels und der veränderten Kommunikationswege haben diese Rekrutierungskanäle die Platzierung einer Stellenanzeige in Tages- und Wochenzeitungen als Informationsquelle abgelöst. Laut Kanning (2017) ist die Online-Stellenbörse der effizienteste Weg der Stellenbesetzung mit einem Erfolgsfaktor von 1,9, d. h., etwa jede zweite Stellenausschreibung über ein Online-Portal führt zum Ziel.

Für den deutschsprachigen Arbeitsmarkt existieren derzeit weit über 1.000 Jobportale im Internet. Hierbei wird zwischen klassischen und speziellen (funktionale oder regionale Spezialisierung) Jobbörsen sowie (Meta-)Jobsuchmaschinen (Stellenangebote von Jobbörsen werden mit der Karrierehomepage des Unternehmens verknüpft) unterschieden. Eine Stellenanzeige – egal, ob on- oder offline – enthält klassischerweise fünf Aspekte wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich.

Figure 24: Typische Elemente einer Stellenanzeige

Präsentation des Unternehmens

- Branche, Produkt und Dienstleistungen
- Marktposition, Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl
- Standort
- Historie
- Internationalität
- Unternehmenswerte
- Innovativität etc.

Stellenbeschreibung

- Aufgabe, Fach- oder Führungsposition
- Arbeitszeit
- erforderliche Auslandsaufenthalte oder Außendiensttätigkeiten
- Aufstiegsperspektive etc.

Erwartungen an Kandidat:innen

- Schul-/Berufsausbildung, Studienabschluss, ggf. mit Abschlussnote
- erforderliche Berufserfahrung, Führungserfahrung
- Fachkompetenz, methodische Kompetenzen
- Sprachkenntnisse, Auslandserfahrung
- Werte, soziale und Persönlichkeitseigenschaften etc.

Angebot des Arbeitgebers (EVP)

- Arbeitstage pro Woche
- Karriere- und Weiterbildungsaussichten
- flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle
- Benefits und Gehaltsspektrum, soziale Leistungen, Unterstützung für Familien
- weitere Benefits wie Firmenwagen etc.

Bewerbungsweg und Kontakt für Fragen

- Kontaktstelle oder -person im Unternehmen
- Form der Bewerbung mit einzureichenden Unterlagen und erforderlichen Informationen (z. B. Gehaltsvorstellungen)
- Bewerbungszeitraum

Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Kanning, 2017, S. 69–70.

Klassische oder auch allgemeine Online-Jobbörsen bieten für alle Branchen, Berufe, Karrierelevel und Standorte Möglichkeiten, ihre Stellenangebote zu veröffentlichen. Neben eigenständigen Jobbörsen, hinter denen ein Unternehmen steht, verfügen auch die großen Printmedien wie ZEIT oder Süddeutsche über bei Bewerbenden beliebte Jobbörsen.

Daneben gibt es spezialisierte Jobbörsen, die häufig in der jeweiligen Zielgruppe über einen hohen Bekanntheitsgrad verfügen und teilweise als primäre Quelle bei der Suche nach freien Stellen dienen. Für bestimmte Zielgruppen und Positionen wird im Recruiting ein Fokus auf Städte oder Regionen gesetzt, etwa bei der Rekrutierung von Vertriebsmitarbeiter:innen, die meistens im Verkaufsgebiet ansässig sind. Auch hier gibt es unterschiedliche Anbieter wie beispielsweise meinestadt.de, zudem können auch die Online-Stellenmärkte regionaler Tages- und Wochenzeitungen in Betracht gezogen werden.

Meta-Jobbörsen haben für die Stellensuchenden den Vorteil, dass gleich mehrere Jobbörsen nach bestimmten Kriterien durchsucht werden können. Dabei werden oft auch Karrierewebsites von Unternehmen durchforstet und passende Stellen angezeigt.

Die Herausforderung besteht darin, die richtige Stellenbörse auszuwählen, um eine gezielte Kommunikation und einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess sicherzustellen (Ullah & Witt, 2018).

Recruiting über soziale Medien und Business-Netzwerke

Die Effizienz von sozialen Medien als direkter Recruiting-Kanal ist niedriger als die anderer Kanäle – laut Kanning (2017) müssen hier fünfmal so viele Stellen ausgeschrieben werden, als letztlich über Social Media besetzt werden können. Durch Social-Media-Aktionen können Unternehmen jedoch ihre Bekanntheit steigern und sich als Arbeitgeber positionieren, um so Mitarbeitende auf sich aufmerksam zu machen.

Die Nutzung von Social Media ist hauptsächlich dadurch gekennzeichnet, dass soziale Medien sogenannte Dialogmedien sind, im Gegensatz zu klassischen Webseiten und Printmedien. Soziale Medien und auch Business-Netzwerke wie LinkedIn und Xing haben den Vorteil eines direkten Rückkanals zu den Nutzenden. Diese Medien eignen sich deshalb ideal für den Kontakt- und Beziehungsaufbau und die Kommunikation mit potenziellen Bewerber:innen und Interessierten (Goldstein et al., 2017). Die meisten Kanäle haben sogenannte „Sharing-Funktionen“, die das Teilen bestimmter Inhalte mit anderen Mitgliedern verschiedener Social-Media-Kanäle erleichtern. Somit können Beiträge, die von der Zielgruppe angenommen werden, schnell geteilt sowie auch von Mitarbeitenden verbreitet werden und eine entsprechende Reichweite wird generiert.

Das Unternehmen Siemens weckt beispielsweise durch das Veröffentlichen technologiebezogener Themen auf der Business-Plattform LinkedIn Interesse. Auf die Reaktion „Gefällt mir“ einer Person reagiert das Unternehmen teils direkt und knüpft so Kontakte auf der Suche nach jungen Kandidat:innen in den MINT-Bereichen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik).

Für Stellensuchende haben soziale Netzwerke wie etwa LinkedIn den Vorteil, dass sie je nach ihren Profilingaben passende Stellen oder interessante Unternehmen vorgeschlagen bekommen (Goldstein et al., 2017).

Social-Media-Guidelines und Personaleinsatz

Voraussetzungen für ein funktionierendes und professionelles Social-Media-Recruiting sind einerseits das Aufsetzen von Social-Media-Guidelines und andererseits das Vorhandensein von personellen Ressourcen. Spätestens wenn sich ein Unternehmen entschließt, das Potenzial sozialer Medien für die Erweiterung seiner Bekanntheit und Verbreitung seiner Employer-Branding-Botschaften aktiv zu nutzen, sollte eine Social-Media-Police etabliert werden, in der entsprechende Verhaltensregeln für Mitarbeitende im Umgang mit den sozialen Medien festgelegt werden. Typische Inhalte sind dabei folgende (Konschak, 2014, S. 189):

- „Trennung zwischen offiziellen Vertreter[:innen] des Unternehmens und privaten Äußerungen von Mitarbeiter[:innen]
- Hinweise zur gewünschten Qualität der Beiträge
- Verpflichtung auf Ehrlichkeit, Höflichkeit und Respekt gegenüber den Leser[:innen]
- Sicherstellung der Trennung von Meinungen und Fakten
- Klärung, welche Informationen vertraulich zu behandeln sind
- Hinweise zum Umgang mit Kund[:innen] und der Berichterstattung über Kundenbeziehungen
- Verpflichtung auf Einhaltung rechtlicher Grundsätze (z. B. Urheberrecht, Persönlichkeitsrechte, Datenschutz)
- Tipps zum Schutz der eigenen Persönlichkeit
- Nennung der Verantwortlichen für die Social-Media-Kommunikation im Unternehmen.“

Mit Social Media ist ein hoher Aufwand in Form von Zeit und Pflege verbunden, weil diese Kanäle für die Nutzenden rund um die Uhr zur Verfügung stehen und abrufbar sind. Wichtig dabei ist, dass kontinuierlich Inhalte gepostet werden und die Kanäle mit Neuigkeiten und aktuellen Themen zu pflegen sind. Das Ziel dabei ist es, das Interesse der Nutzer:innen aufrechtzuerhalten (Petry & Jäger, 2021).

Nicht zuletzt besteht auch die Möglichkeit, dass Mitarbeitende als „Corporate Influencer:innen“ agieren und so dazu beitragen, das Unternehmen bekannter und attraktiver zu machen (Hesse et al., 2021).

Mobiles Recruiting

Inzwischen werden mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablets im Alltag häufiger und vielfältiger für digitale Anwendungen genutzt als Computer (Petry & Jäger, 2021). Mobiles Recruiting bedeutet entsprechend, dass die Kommunikation mit möglichen Bewerber:innen über mobile Endgeräte stattfindet, potenzielle Kandidat:innen von Unternehmen oder Personalberatungen über mobile Geräte kontaktiert und angesprochen werden und Karriereseiten und Recruiting-Anwendungen für die Ansicht auf mobilen Geräten optimiert sind. Noch nicht ausgereift ist dagegen die mobile Bewerbung, die aufgrund der Größe des Bildschirms mobiler Endgeräte sowie deren Tastaturfunktionalität bislang nur eingeschränkt angeboten wird (Petry & Jäger, 2021). Es ist jedoch zunehmend möglich, mithilfe der Plattformen LinkedIn und Xing den eigenen Lebenslauf in ein Bewerbungsformular zu importieren.

Beispiele für mobiles Recruiting sind mobiloptimierte Job- oder Karriere-Apps, mobile Karrierewebsites von Unternehmen oder auch mobile Applikationen von Online-Jobbörsen, etwa mit Benachrichtigungsfunktion, wenn eine neue passende Stelle veröffentlicht wurde. Weitere Beispiele sind die sozialen Netzwerke, die Informationen zum Job bereitstellen, welche über das Mobiltelefon abgerufen werden können.

5.3 Recruiting-Kanäle offline

Während davon auszugehen ist, dass Online-Recruiting-Kanäle ihren Vormarsch fortsetzen, behalten Offline-Recruitingkanäle für bestimmte Zielgruppen und Zielsetzungen immer noch eine Relevanz.

Stellenanzeigen in Printmedien

Tageszeitungen dienen nach wie vor einer breiten Leserschaft der täglichen Information über das Geschehen in ihrer Region. Hier wird insbesondere die ältere Zielgruppe angesprochen sowie Personen, die in ländlicheren Gebieten wohnen und den Stellenmarkt aus generellem Interesse lesen. Durch dortige Anzeigen kann auf neue Arbeitgeber aufmerksam gemacht werden. Sicherlich sind auch in Berufsgruppen, wie denen des Handwerks, des Gewerbes, des Services im eher niedrigen Lohnsektor, der Verwaltung etc., Personen vertreten, die weniger digitalaffin, jedoch zugleich äußerst qualifiziert und damit für Arbeitgeber interessant sind. Die fehlende Digitalaffinität kann dabei auf persönlichen Einstellungen, aber auch schlichtweg aufgrund bisher wenig notwendiger Berührungspunkte mit digitalen Anwendungen basieren.

Für Employer-Branding-Maßnahmen eignen sich durchaus auch Zeitschriften und Nachrichtenmagazine, die eine hohe Auflage mit entsprechend großer Reichweite haben. Gleiches gilt auch für stärker zielgruppenorientierte Magazine wie Frauenzeitschriften, Männermagazine oder Jugendzeitschriften (Ullah & Witt, 2018). Bestimmte Zielgruppen lassen sich über sogenannte Special-Interest-Zeitschriften adressieren. Diese verfügen häufig über einen Kleinanzeigenteil, in dem auch Platz für Stellenanzeigen ist. Zu nahezu jedem Interessengebiet gibt es entsprechende Publikationen, seien es Autos, bestimmte Sportarten, Reisemagazine, Computer oder noch spezifischere Themen wie mechanische Uhren, Musikinstrumente, Computerspiele oder mobile Kommunikationsgeräte. Zur Zielgruppe dieser Magazine gehören in der Regel Expert:innen aus dem jeweiligen Gebiet. Auch zahlreiche Fachzeitschriften stehen zur Verfügung (Konschak, 2014).

Insgesamt ist jedoch zu sagen, dass Stellenanzeigen in Printmedien deutlich kostenintensiver und in ihrer Erstellung oftmals aufwändiger ausfallen als Online-Anzeigen (Immerschitt & Stumpf, 2019). Somit will ihr Einsatz und Nutzen wohl überlegt sein. Baum und Kabst (2014) zeigten in einer Studie, dass Karrierewebsites zwar einen stärkeren Effekt auf die Anziehung von Bewerber:innen haben als Offlinemedien, letztere verstärken aber den Effekt von Online-Medien, da sie zur Bekanntheit des Unternehmens „auf vielen Kanälen“ beitragen. Insofern gilt auch die Prämisse der passenden Mischung für die Zielsetzung und Zielgruppe sowie die Rahmenbedingungen des suchenden Unternehmens.

Veranstaltungen

Karriere- und Recruiting-Veranstaltungen – allen voran Jobmessen, auf denen sich Unternehmen präsentieren und vakante Stellen aufzeigen – bieten die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber bei potenziellen Bewerber:innen zu präsentieren und mit der gesuchten Zielgruppe in Kontakt zu treten. Im Hinblick auf die Candidate Experience ist dies eine gute Möglichkeit, Vertrauen und eine erste Beziehung zu potenziellen Mitarbeitenden aufzubauen und die einzigartigen Arbeitgeberbotschaften zu transportieren. Neben Veranstaltungen mit Event- oder Workshop-Charakter existieren zahlreiche Karrieremessen, die ein arbeitssuchendes oder ein wechselwilliges Publikum ansprechen und bei denen sich Arbeitgeber präsentieren. Insbesondere die erfahreneren Zielgruppen werden oft auf Produkt- und Fachmessen angetroffen.

Neben Veranstaltungen mit einer breiten Zielgruppe bieten spezifische Karrieremessen zielgruppenspezifische Herangehensweisen, etwa das jährliche Vortrags- und Karriereevent der Plattform her-career.com, die sich ausschließlich an Frauen wendet, oder VDI-Veranstaltungen, die sich speziell auf das Ingenieurwesen fokussiert. Lokale Karrieremessen legen häufig den Fokus auf die jüngere Zielgruppe für die Gewinnung von Auszubildenden. Den Nutzen für die Rekrutierung von Lehrlingen untermauern Immerschitt und Stumpf (2019, S. 128): „An Karrieremessen, bei denen Schüler[:innen] angesprochen werden, führt ... kein Weg vorbei, wenn es um den persönlichen Kontakt mit künftigen Absolvent[:innen] des sekundären Bildungssektors geht. In Deutschland fanden allein im Jahr 2018 über 200 Messen statt“. Besuche solcher Karrieremessen werden häufig von Lehrkräften organisiert und involvieren die gesamte Schulklasse.

Events, die auf dem eigenen Unternehmensgelände stattfinden, sind ebenfalls interessante Möglichkeiten, um den zukünftigen Arbeitgeber erlebbar zu machen, insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen (KMU), die eher unbekannt sind (Immerschitt & Stumpf, 2019). Hier können gezielt Gruppen wie beispielsweise Schulklassen oder Studierende einer bestimmten Fachschaft eingeladen werden. Idealerweise stellt das Unternehmen seine Vertreter:innen und Einstiegsmöglichkeiten durch Präsentationen und Workshops vor (Konschak, 2014).

Hochschulrecruiting

Hochschulmessen sind der geeignete Rekrutierungskanal für die Gewinnung von Studierenden und Absolvent:innen. Es können entweder Direkteinsteigende nach dem Studium oder aber Praktikant:innen, Werkstudent:innen oder Verfasser:innen einer praxisnahen Abschlussarbeit gewonnen werden. Solch eine Tätigkeit geht in vielen Fällen in eine Festanstellung über. Hier fokussieren sich Unternehmen meist auf bewusst gewählte Hochschulen mit dem gesuchten fachlichen Fokus bzw. regionaler Nähe (Stotz & Wedel, 2013).

An fast allen Hochschulen findet ein- bis zweimal im Jahr eine Rekrutierungsveranstaltung statt. Hier haben Unternehmen in einem bestimmten Rahmenprogramm die Möglichkeit, sich durch einen authentischen, ansprechenden Karrieremessestand, durch Präsentationen, Workshops, Speeddatings oder andere Hochschulmaßnahmen zu präsentieren. Es bietet sich die Gelegenheit für Unternehmen, Kontakte und Beziehungen zu Professor:innen und Entscheider:innen innerhalb der Hochschule aufzubauen und zu pflegen.

Auch die Kontaktaufnahme zur Studienberatung bzw. dem Karrierecenter kann eine wichtige Rolle spielen, um eine langfristige Kooperation herzustellen (Immerschitt & Stumpf, 2019).

Recruiting durch Vermittlung

Unternehmen steht stets auch die Möglichkeit zur Verfügung, über die Agentur für Arbeit Personal zu suchen. Der Anteil der Unternehmen in Deutschland, der diesen Kanal nutzt, liegt bei etwa 40 – 45 Prozent (Immerschitt & Stumpf, 2019). Insbesondere für KMU ist dies ein nicht zu unterschätzender Kanal. Personen, die über die Arbeitsagentur vermittelt werden, sowie die anstellenden Unternehmen werden häufig mittels Sozialleistungen wie finanziellen Anreizen, Sprachkursen oder sonstigen Qualifizierungsprogrammen unterstützt.

Ein Sonderfall, in dem auch die Arbeitsagentur als Vermittlerin agieren kann, sind hochqualifizierte, oft sehr erfahrene Personen, die aufgrund einer dauerhaften Beeinträchtigung ihrer Leistungsfähigkeit (z. B. durch einen Unfall oder ein Burn-out-Syndrom) nicht mehr in ihrem bisher ausgeübten Beruf tätig sein können und im Rahmen einer sogenannten **beruflichen Rehabilitation** eine neue Jobperspektive suchen. Diese Personen sind meist hochmotiviert, sich etwa durch eine „Umschulung“ weiter zu qualifizieren und sich im Rahmen einer beruflichen Wiedereingliederung in eine neue Stelle zu integrieren, und können einen äußerst wertvollen Personalzuwachs darstellen. Auch hier unterstützen Sozialleistungsträgerinnen, wie die gesetzlichen Krankenversicherungen, die Rentenversicherung, die Berufsgenossenschaft oder die Agentur für Arbeit, mit unterschiedlichen Leistungen (Arling & Spijkers, 2019).

Weiterhin fällt unter die Vermittlung als Recruiting-Kanal die Zusammenarbeit mit Personalberatungen, die Unternehmen im Rahmen eines Mandats dabei unterstützen, eine – meist hochrangige oder schwierig zu besetzende – Vakanz zu füllen (Peltokorpi, 2022).

Mitarbeiterempfehlungsprogramme und -plattformen

Eine kostengünstige Alternative zu anderen Recruiting-Kanälen stellen Mitarbeiterempfehlungen dar (Kanning, 2017). Die Herausforderung dabei ist es, die Mitarbeitenden über aktuelle Stellenangebote auf dem Laufenden zu halten und sie entsprechend zu informieren. Wichtig ist auch, dass die Unternehmenswerte gelebt werden, sodass begeisterte oder zufriedene Mitarbeitende zu Markenbotschafter:innen des Unternehmen und des Arbeitgebers werden. Durch geeignete und authentische **Incentives** oder ein intern konzipiertes Mitarbeitende-werben-Mitarbeitende-Programm kann das Personal dazu motiviert werden, die Personalabteilung entsprechend zu unterstützen (Konschak, 2014). Insbesondere eine andauernde wertschätzende Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeber macht eine Weiterempfehlung wahrscheinlich, was erneut unterstreicht, wie wichtig es ist, im Rahmen von Employer Branding und Recruiting die Employee Experience mitzudenken und zu gestalten (Xiong et al., 2013). Um das, was ein Unternehmen zum wünschenswerten Arbeitgeber macht, auch transportieren zu können, hilft es Mitarbeitenden außerdem, wenn intern die Arbeitgeberwerte, -leitlinien und -vorzüge angemessen häufig kommuniziert werden, etwa durch Storytelling in Mitarbeiterzeitschriften oder -newsletter.

Berufliche Rehabilitation

Die berufliche Rehabilitation ist eine in Deutschland im Sozialgesetzbuch IX festgelegte Leistung zur Teilhabe am Arbeitsleben und Leben in der Gesellschaft, die finanzielle Unterstützung sowie Hilfestellungen zur Wiedereingliederung in den bisherigen oder einen neuen Beruf bietet und auch erforderliche Unterstützungen und Weiterbildungen bis hin zum Erlernen eines neuen Berufs umfasst.

Incentive

Dieser Begriff bezeichnet im Zusammenhang mit Wirtschaftstätigkeiten besondere Maßnahmen oder Anreize, die geeignet sein sollen, Mitarbeitende oder die Kundschaft zu Verhalten im Interesse des Incentive-Gebers zu motivieren, wie etwa ein materieller oder monetärer Bonus.

Sind Mitarbeitende von ihrem Arbeitgeber überzeugt, so sind sie gegebenenfalls auch dazu zu motivieren, diese Überzeugung in Arbeitgeberbewertungsportalen wie kununu nach außen zu tragen – ein Kommunikationskanal den Unternehmen nicht bewusst steuern können, der ihnen aber stark nützen oder schaden kann (van Hove & Lievens, 2007).



ZUSAMMENFASSUNG

Basierend auf dem Rekrutierungsprozess folgt die Nutzung der Rekrutierungskanäle. Um hier die richtige Auswahl zu treffen, ist es wichtig, die Zielgruppen genau zu kennen.

Die Kommunikation mit und das Erreichen der Zielgruppe ist das Hauptziel, um sich als Arbeitgeber bekannt zu machen und/oder die Quantität bzw. die Qualität der Bewerbungen zu steigern.

Egal, ob die Zielgruppe über Online- oder Offline-Medien zu erreichen ist, Relevanz hat, eine authentische Wirkung bei potenziellen Bewerbern zu hinterlassen. Meist zeigt sich, dass Unternehmen dann ihre Vakanzen am erfolgreichsten besetzen, wenn sie bewusst eine Mischung der effizientesten Recruiting-Kanäle auswählen und bedienen.

LEKTION 6

INTERNATIONALES RECRUITING UND EMPLOYER BRANDING

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- die Rolle des internationalen Recruitings zu beschreiben.
- Ansatzpunkte für globales Employer Branding und Recruiting darzulegen.
- zu erläutern, welches Potenzial hinter einem globalen Talentmanagement steckt und welche Erfolgsfaktoren dafür wichtig sind.

6. INTERNATIONALES RECRUITING UND EMPLOYER BRANDING

Einführung

Daniel ist Leiter der Recruiting-Abteilung des im DACH-Bereich tätigen Konzerns InnovaPharma, welcher innovative Lösungen für die Gesundheitsvorsorge entwickelt. Das Unternehmen plant eine Expansion in aufstrebende Märkte in Lateinamerika, insbesondere Chile und Brasilien. Mit dem Ziel, von Wissen und Netzwerken hinsichtlich regionaler Absatzmärkte zu profitieren, hat das Topmanagement entschieden, dass Mitarbeitende in den entsprechenden Zielländern rekrutiert werden sollen, anstatt Mitarbeitende aus Europa nach Chile und Brasilien zu entsenden. Daniel, der in London und Berlin studiert hat und in der Zentrale in Genf arbeitet, sieht sich und sein Team einer ganzen Reihe von Herausforderungen hinsichtlich der Personalbeschaffung und des Employer Branding gegenüber:

- Wie kann es gelingen, die regulatorischen Bestimmungen, Qualifikationen und kulturellen Normen der jeweiligen Märkte zu verstehen und zu erfüllen?
- Wie können die Rekrutierungsstrategien an die lokalen Bedürfnisse und Erwartungen angepasst werden?
- Welche Ansätze zur Talentgewinnung helfen in den Zielmärkten und -ländern, qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zu finden?

Ein grundlegendes Problem ist der Mangel an Fachkräften in den aufstrebenden Märkten sowie die teils eingeschränkte Vergleichbarkeit des Qualifikationsniveaus von Studiengängen in unterschiedlichen Ländern. InnovaPharma muss daher innovative Ansätze zur Talentgewinnung entwickeln, wie beispielsweise die Investition in Ausbildungs- und Traineeprogramme sowie die Zusammenarbeit mit lokalen Hochschulen und Universitäten. Dies erfordert die Etablierung langfristiger Beziehungen zu Bildungseinrichtungen.

Im Hinblick auf das Employer Branding möchte Daniel das Engagement von InnovaPharma für Forschung und Entwicklung nutzen sowie die Unternehmenskultur, die auf Experimentierfreude, menschlicher Nähe und abteilungsübergreifender Zusammenarbeit basiert. Er ist jedoch unsicher, inwieweit digitale Plattformen in den Zielländern nützlich sind, um seine Botschaften zu kommunizieren. Möglicherweise müssen hier neue Wege gefunden werden, um potenzielle Kandidat:innen aufmerksam zu machen und ihnen Einblicke in das Unternehmen zu bieten.

Um die interne Zusammenarbeit möglichst reibungslos zu gestalten, plant Daniel für die Mitarbeitenden der Personalabteilung Weiterbildungen, beispielsweise im Bereich **interkulturelle Kommunikation**. Die Mitarbeitenden der Fachabteilungen sollen Kurzworkshops zu kultureller Sensibilisierung erhalten sowie mit Formaten zum Austausch von Erfahrungen zwischen den bisherigen und den neuen Standorten unterstützt werden.

Dieses fiktive Fallbeispiel zeigt, dass internationales Recruiting und Employer Branding Vorteile, aber auch Herausforderungen mit sich bringen kann. Durch internationale Rekrutierung und globales Talentmanagement gewinnen Unternehmen die richtigen Mitarbeitenden für den Eintritt in neue Märkte. Sie finden Mitarbeitende mit wertvollen Fähigkeiten, die auf dem heimischen Markt schwer zu finden sind. Darüber hinaus steigern Unternehmen den Wert von Teams durch eine vielfältige Belegschaft. Aufgrund der Globalisierung und der unterschiedlichen Kulturen wird dies ein immer wichtigerer Aspekt der Personalbeschaffung und letztlich des **Diversity Management**.

6.1 Recruiting und Employer Branding aus globaler Perspektive

Ursprünglich konzentrierte sich das internationale Personalmanagement auf die Auswahl, insbesondere die Ermittlung von Erfolgsfaktoren sowie die Vergütung von im Ausland tätigen Mitarbeiter:innen. Das **Expatriate Management** ist nach wie vor von großer Bedeutung, aber auch andere Bereiche wie die Betreuung von Staatsangehörigen des Gastlandes und Drittstaaten, die Integration weltweiter HR-Praktiken, die Managemententwicklung und andere strategisch relevante Themen nehmen einen breiten Raum ein. Das internationale Personalmanagement umfasst drei große Bereiche, die jeweils auch Aufgaben der Personalgewinnung und des Employer Branding betreffen (Sparrow et al., 2017):

1. Anwerbung, Einbindung und Bindung von Mitarbeitenden in vielen verschiedenen Ländern, um strategische, globale Unternehmensziele zu erreichen. Dazu gehört auch das Management international mobiler Mitarbeitender;
2. Anpassung der zentralen HRM-Strategien und -praktiken an die neuen Anforderungen des internationalen Wettbewerbs bei gleichzeitiger Berücksichtigung lokaler Probleme und institutioneller Anforderungen in jedem Land, in dem das Unternehmen tätig ist;
3. Ausbau der globalen Kompetenzen und Fähigkeiten innerhalb der Personalabteilung, z. B. durch die Entwicklung von globalen Kompetenzzentren.

Der Fachkräftemangel zwingt Unternehmen dazu, außerhalb ihrer Landesgrenzen nach geeigneten Mitarbeiter:innen zu suchen. Bei der internationalen Personalgewinnung gibt es jedoch einiges zu beachten. Kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren sind nur zwei Beispiele. Damit internationales Recruiting zu einer Erfolgsgeschichte wird, brauchen Unternehmen individuelle Lösungen. Besonders wichtig und zugleich herausfordernd ist die Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke.

Notwendigkeit von internationalem Recruiting und Employer Branding

Aufgrund des globalen Wettbewerbs um die besten Talente stehen Unternehmen vor der Herausforderung, adäquate internationale Employer-Branding-Strategien zu entwickeln, um unterschiedliche Zielgruppen parallel anzusprechen und sich von konkurrierenden Arbeitgebern zu differenzieren. Dabei sollten Employer-Brand-Manager:innen verstehen,

Interkulturelle Kommunikation

Kommunikation zwischen Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Identitäten, die die Sensibilität für andere Kulturen einschließlich ihrer Werte, Überzeugungen und Interaktionsformen fördert, das Selbstbewusstsein über die eigenen kulturellen Merkmale stärkt und insgesamt hilft, sich in einer sich schnell verändernden Welt zurechtzufinden, wird als interkulturell bezeichnet.

Diversity Management

Das Diversity Management ist eine Teilaufgabe des Personalmanagements. Es geht darum, die individuellen Unterschiede der Mitarbeitenden im Sinne einer positiven Wertschätzung zu tolerieren, um sie für den Erfolg des Unternehmens nutzbar zu machen. Das Hauptziel ist, eine produktive Gesamtatmosphäre im Unternehmen zu erreichen.

Expatriate Management

Das Expatriate Management beinhaltet die Verwaltung, Betreuung und Unterstützung von Mitarbeitenden, die von einem Unternehmen ins Ausland entsendet werden, um dort für einen bestimmten Zeitraum zu arbeiten. Es umfasst die Vorbereitung des Auslandsaufenthalts, die Bereitstellung von Unterkunft und Versicherungen, Unterstützung bei der Visabeantragung, kulturelle Weiterbildung und Anpassung sowie Karriereentwicklung der Expatriates.

welche Faktoren die Arbeitgeberwahl in verschiedenen Märkten beeinflussen, was unterschiedliche Kulturen bei der Arbeitgeberwahl motiviert und welche Gemeinsamkeiten zwischen den Ländern bestehen (Scullion & Collings, 2011).

Darauf aufbauend stellt sich die Frage, welche Faktoren die Attraktivität von Arbeitgebern in verschiedenen Zielgruppen bestimmen und inwieweit die Nationalität potenzieller Bewerber:innen die Bewertung dieser Faktoren beeinflusst. In einigen Ländern herrscht z. B. eine stärkere Ausrichtung auf Talententwicklung, Bildung und Ausbildung vor, weshalb solche Angebote dort eher als attraktiver wahrgenommen werden (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Das Ausmaß der länderspezifischen Unterschiede in Bezug auf die Präferenzen bestimmter Faktoren kann als Grundlage für die Entscheidung über den Umfang der Standardisierung oder Differenzierung von Employer-Branding-Strategien herangezogen werden (Phillips et al., 2014).

Auf internationaler Ebene erhöhen die unterschiedlichen Präferenzen die Komplexität, da die Rekrutierung meist lokal erfolgt, der Einsatz der Mitarbeitenden aber in der Regel international oder multinational ist (Mosley, 2014). Eine internationale Arbeitgebermarke kann daher wesentlich dazu beitragen, die Aufgaben der Rekrutierung zu meistern und die Erreichung dieser Ziele nicht nur zu ermöglichen, sondern sogar zu beschleunigen und zu optimieren.

Internationale Mobilität

Laut einer Umfrage unter mehr als 200.000 Arbeitnehmenden in 190 Ländern ändern sich Mobilität und Flexibilität ausländischer Bewerber:innen (Kovács-Ondrejko et al., 2021). Während in der ersten Runde der Studie im Jahr 2014 die Bereitschaft internationaler Talente, im Ausland zu arbeiten, bei 63,8 Prozent lag, ist im Jahr 2020 nur noch die Hälfte der Befragten (50,4 Prozent) dazu bereit. Dies hängt sicherlich mit der weltweiten Covid-19-Pandemie und der daraus resultierenden Zunahme der Telearbeit zusammen. Die Umfrageteilnehmenden zeigen jedoch nach wie vor eine hohe internationale Flexibilität, z. B. für einen ausländischen Arbeitgeber aus der Ferne zu arbeiten. Was die bevorzugten Länder betrifft, so ergab die Umfrage eine Top-10-Liste der Länder, in die die Befragten bereit wären, arbeitsbedingt umzuziehen (Kovács-Ondrejko et al., 2021):

1. Kanada,
2. Vereinigte Staaten (US),
3. Australien,
4. Deutschland,
5. Vereinigtes Königreich (UK),
6. Japan,
7. Schweiz,
8. Singapur,
9. Frankreich und
10. Neuseeland.

Eine weitere Dimension der internationalen Mobilität ist die generelle Reisebereitschaft von Beschäftigten. Insbesondere im Experten- und Führungskräftebereich ist die Bereitschaft zu regelmäßigen internationalen Dienstreisen und längeren Auslandsaufenthalten

durchaus eine gängige Anforderung. Phillips et al. (2014) unterstreichen in einer Studie, dass Arbeitgeber, welche bereits im Auswahlverfahren des Recruiting-Prozesses transparent und deutlich die tatsächlichen Reiseanforderungen kommunizieren, mit motivierten und langfristig an das Unternehmen gebundenen Beschäftigten rechnen können. Personen, die nicht bereit (oder fähig) sind, häufig und weit zu reisen, können so frühzeitig den Bewerbungsprozess verlassen. Die Autor:innen beschreiben ein „globales Mindset“ (Phillips et al., 2014, S. 161) außerdem als Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten in internationalen Kontexten, welches sie wie folgt beschreiben:

- persönliche Wissensstruktur, die Offenheit und Bewusstsein für kulturelle Vielfalt und die Fähigkeit, mit ihr umzugehen, vereint;
- flexible Ansichten über angemessenes und unangemessenes kontextbezogenes Verhalten;
- hohe Akzeptanz einer neuen Kultur.

Gleichwohl hat der starke Trend zur Remote-Arbeit auch die Politik der Arbeitgeber hinsichtlich des Arbeitsplatzes, der Reisebereitschaft bzw. eines notwendigen Umzugs verändert. Viele Unternehmen bieten ausländischen Arbeitnehmenden die Möglichkeit, in einem beliebigen internationalen Firmenbüro oder sogar vollständig aus der Ferne zu arbeiten, ohne in ein anderes Land reisen oder umziehen zu müssen. Ermöglicht wird dies auch durch den technologischen Fortschritt bei der Speicherung und gemeinsamen Nutzung von Daten und der virtuellen Zusammenarbeit (Collings & Isichei, 2018).

Ansatzpunkte für die internationale Personalgewinnung

Voraussetzungen für die erfolgreiche Gewinnung internationaler Bewerber:innen sind die Kenntnis der Kultur, die Überwindung der Sprachbarriere und die Verbesserung der organisatorischen Aspekte im Zusammenhang mit der internationalen Beschäftigung (Beck, 2012). Angesichts dieser Herausforderungen ist die internationale Personalgewinnung ein lukratives Tätigkeitsfeld für Personalberatungen bzw. Headhunter:innen. Deren Einsatz konzentriert sich allerdings meist auf die Suche und Anwerbung von Elitetalenten, welche Positionen an der Spitze der Unternehmenshierarchie oder spezialisierte Fachkräftepositionen besetzen (Goldstein et al., 2017).

Der Trend zur internationalen Fernbeschäftigung oder **Remote Work** kann eine vielversprechende Strategie sein, um den lokalen Fachkräftemangel zu beheben. Dies könnte Arbeitnehmenden den Aufwand eines Umzugs ersparen und gleichzeitig Kosten für das beschäftigende multinationale Unternehmen einsparen. Diese Strategie kann dazu dienen, die Vielfalt der Belegschaft zu erhöhen. Einige Unternehmen dienen bereits als Beispiel, wie das Softwareunternehmen GitLab, das 1.300 Mitarbeitende in 65 Ländern beschäftigt, ohne ein einziges Büro zu haben (Kovács-Ondrejko et al., 2021). Eine Herausforderung ist hierbei jedoch, Mitarbeitende ausreichend an das Unternehmen zu binden und eine starke soziale und kulturelle Einbindung trotz der Zusammenarbeit auf Distanz zu ermöglichen.

Remote Work

Als Remote Work wird das ortsunabhängige Arbeiten von Zuhause oder mobil mithilfe digitaler Technologien und tragbarer Hardware, vorwiegend im Bereich der Wissensarbeit und computergestützten Tätigkeiten, bezeichnet.

Ansatzpunkte für eine internationale Employer-Branding-Strategie

Internationale Personalgewinnung erfordert internationales Employer Branding. Dabei ist einer der wichtigsten Stellhebel die Entscheidung, welche Anteile der Arbeitgebermarke und Aktivitäten zu deren Kommunikation global oder national einheitlich und welche regional spezifisch und angepasst sein sollen (Graham & Cascio, 2018). Grundsätzlich ist eine sinnvolle Kombination aus globaler Standardisierung und lokaler flexibler Anpassung wichtig. So wird einerseits eine konsistente Arbeitgebermarke über Ländergrenzen hinweg aufgebaut, andererseits aber auch genügend Freiraum für kulturelle Unterschiede gelassen (Mosley, 2014). Für eine Region oder ein Land sind oft spezielle Personalmarketing- und Recruiting-Spezialist:innen zuständig. Die Strategie in Bezug auf Branding, Richtlinien und Rahmenprozesse wird hingegen zentral festgelegt. Dies hat den Vorteil, dass die strategische Kontrolle über die jeweiligen Länder und die im Employer Branding vermittelten Botschaften von einer zentralen Stelle aus gesteuert werden kann (Beck, 2012). Mosley (2014) fasst diese Herausforderung als das Ziel zusammen, „global consistency and local fit“ (S. 73) zu erreichen. Angenommen, die Arbeitgebermarke bleibt also global, so sollte dennoch ein gewisser Freiheitsgrad für die lokale Anpassungsfähigkeit gegeben sein. Je nach lokaler Beschäftigungs- und Arbeitsmarktsituation kann es z. B. auch notwendig sein, die Kommunikationsstrategie einer Arbeitgebermarke auf eine bestimmte Zielgruppe wie Frauen in technischen Berufen zu fokussieren.

Ein weiterer Ansatzpunkt, den es zu beachten gilt, sind die Bedürfnisse und Wünsche potenzieller Kandidat:innen, die je nach Kultur und Land variieren können (Graham & Cascio, 2018). So können beispielsweise die Grundzüge der Arbeitgebermarke wie etwa der Markenclaim international identisch sein, während jedoch die Employer Value Proposition (EVP) in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Elemente umfassen kann, um kulturell geprägte Bedürfnisse zu adressieren. In Kulturkreisen, die eher individualistisch geprägt sind wie Deutschland, die USA, Australien oder Kanada, liegen Erwartungen an Arbeitgeber etwa stark im Bereich persönlicher Flexibilität, Leistung und Karrieremöglichkeiten. In eher am Wohlergehen der Gemeinschaft orientierten (sogenannten kollektivistischen) Kulturen, wie etwa in lateinamerikanischen Ländern, fokussieren Arbeitnehmende eher auf Aspekte wie Familie und soziale Zugehörigkeit, Anpassungsfähigkeit und Konfliktvermeidung. Eine völlig einheitlich gestaltete und kommunizierte Arbeitgebermarke wird vermutlich nicht in allen Kontexten erfolgreich sein und muss deshalb entsprechend regional angepasst werden (Graham & Cascio, 2018).

In Zusammenhang mit der EVP steht neben der Frage, ob eine internationale Employer Brand funktionieren kann, auch das praktische Anliegen nach gewünschten, möglichen und landesspezifisch üblichen Mitarbeiter Vorteilen sowie Vergütungshöhen und -modellen. Die weltweiten Vergütungspolitiken und -praktiken für Beschäftigte, z. B. Bargeld, Leistungsprämien, Sozialleistungen, Kapitalbeteiligung, und die Vergütungshöhe hängen von unterschiedlichen Rahmenbedingungen ab, wie die folgende Abbildung zeigt.

Figure 25: Länder- bzw. regionsspezifische Einflussfaktoren auf die Vergütungspolitik von Unternehmen

Wirtschaftlich
• z. B. Lohn- und Steuergesetze, Marktdynamik, Konkurrenzsituation, Benchmarks
Institutionell
• z. B. Gesellschaftsvertrag: Beziehungen und Erwartungen von Regierungen, Unternehmenseigentümern und Mitarbeitenden
Organisatorisch
• z. B. Technologie, Führungsautonomie, strategische Absichten
Personell
• z. B. Wissen/Fähigkeiten Mitarbeitender, Demografie, Präferenzen/Bedürfnisse

Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Newman et al., 2017, S. 12.

Ein Beispiel für einen wirtschaftspolitischen Einflussfaktor ist das in Deutschland seit 2015 gültige Mindestlohngesetz (MiLoG), gemäß welchem Unternehmen Beschäftigten und freiwilligen Praktikant:innen einen Mindestbruttolohn je Zeitstunde (Stand Januar 2024: 12,41 €) vergüten müssen. Eine Mindestlohnkommission beschließt alle zwei Jahre über Anpassungen der Mindestlohnhöhe, beispielsweise in Abhängigkeit der Inflationsrate (Börschlein et al., 2022). Internationale Vergütungsstrategien können gemäß Newman (2020) in drei strategische Vorgehensweisen unterschieden werden:

- **Localizer:** agieren in der Vergütungspolitik regionsspezifisch und völlig unabhängig von der Zentrale;
- **Globalizer:** agieren nach einem international einheitlichen Vergütungssystem zur Unterstützung der Konsistenz an allen globalen Standorten, wobei die Zentrale und die lokalen Einheiten Ideen und Wissen austauschen und bei Bedarf lokale Marktmerkmale implementieren;
- **Exporteure:** agieren nach einem Gesamtvergütungssystem, das in der Zentrale entwickelt und zur Umsetzung an alle Standorte weltweit exportiert wird.

Unterschiedliche Rahmenbedingungen beeinflussen die Wahl der entsprechenden Strategie – ähneln sich beispielsweise die Tätigkeitsbereiche und die dafür erforderliche Ausbildung stark, so wird ein Unternehmen eher ein Gesamtvergütungssystem „exportieren“, um die Mitarbeiterzufriedenheit aufrecht zu erhalten. Unterscheiden sich dagegen die Tätigkeitsbereiche stärker, ist eine – insgesamt vermutlich kostengünstigere – „Localizer“-Strategie leichter zu rechtfertigen.

6.2 Globales Talentmanagement

Im heutigen globalisierten und vom Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt gewinnt das Talentmanagement eine immer größere Bedeutung. Global agierende Unternehmen müssen in der Lage sein, qualifizierte Mitarbeiter:innen sowohl lokal als auch international zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden. Ein effektives **globales Talentmanagement** ermöglicht es Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, Innovationen voranzutreiben und erfolgreich auf dem internationalen Markt zu agieren.

Globales Talentmanagement

Das globale Talentmanagement bezieht sich auf die Gesamtheit der HRM-Aktivitäten, die im Kontext internationaler Unternehmen durchgeführt werden, um Talente in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen optimal zu betreuen.

Talentmanagement geht über das reine Recruiting hinaus und ist darauf ausgerichtet, Mitarbeitende langfristig zu entwickeln und zu binden. Im Gegensatz zum Recruiting, welches sich auf die Besetzung von vakanten Stellen fokussiert, wählt der Talentmanagementansatz eine proaktive und strategische Herangehensweise. Anstatt sich nur auf das Finden und Einstellen von Talenten für eine bestimmte Stelle zu konzentrieren, identifiziert das Talentmanagement frühzeitig intern oder extern Talente. Das Unternehmen bleibt mit ihnen im Rahmen eines internen oder externen Talentpools in Kontakt und macht im Falle einer passenden Vakanz ein Angebot, wie schematisch in folgender Abbildung dargestellt.

Figure 26: Unterschied zwischen Recruiting-Prozess und Talentmanagement

Klassischer Recruiting-Prozess



Talentmanagement-Ansatz



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Trost, 2014, S. 12.

Talentmanagement ist darüber hinaus als ganzheitliche Strategie zu verstehen, die den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus von der Anwerbung bis zur Nachfolgeplanung berücksichtigt. Globales Talentmanagement zeichnet sich insbesondere durch folgende Kennzeichen aus:

- **Fokus auf individuellen Stärken, Potenzialen und Interessen:** Talentmanagement zielt darauf ab, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, ihre Fähigkeiten zu entfalten und ihre Karriereziele zu erreichen – einschließlich des Sammelns von Auslandserfahrung.
- **Förderung einer Unternehmenskultur, die die Mitarbeiterbindung und -motivation fördert:** Talentmanagement erkennt an, wie wichtig es insbesondere für multinational agierende Unternehmen ist, Personal zu binden und berücksichtigt Aspekte wie Mitarbeiterengagement, Work-Life-Balance, Weiterbildungsmöglichkeiten und die Schaffung eines inklusiven und unterstützenden Arbeitsumfelds.
- **Identifizierung und Entwicklung von potenziellen Nachfolger:innen für Schlüsselpositionen im Unternehmen:** Talentmanagement beinhaltet die Planung der zukünftigen Mitarbeiterbesetzung, um sicherzustellen, dass das Unternehmen über qualifizierte und kompetente Führungskräfte verfügt. Dies schafft Kontinuität und ermöglicht es dem Unternehmen, sich erfolgreich weiterzuentwickeln, auch in Zeiten des Wandels.

Insgesamt betrachtet Talentmanagement Mitarbeitende als wertvolle Ressourcen und erkennt ihre Bedeutung für den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Es fördert die Entwicklung einer starken Mitarbeiterbasis, die das Unternehmen mit ihren Fähigkeiten, ihrem Wissen und ihrer Leidenschaft vorantreibt. Durch die ganzheitliche Sichtweise trägt Talentmanagement dazu bei, eine talentorientierte Kultur zu schaffen und das Unternehmen auf nachhaltigen Erfolg auszurichten. Immer mehr Unternehmen verstehen Talentmanagement nicht nur als die gezielte Förderung besonderer Potenzialträger:innen, sondern weiten den Talentbegriff auf alle Mitarbeiter:innen aus (Altmeier et al., 2015). Schließlich ist davon auszugehen, dass alle Mitarbeitenden in ihrer spezifischen Rolle und Aufgabe zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.

Ansatzpunkte für globales Talentmanagement

Das globale Talentmanagement umfasst eine breite Palette von Praktiken und Strategien, die darauf abzielen, Talente weltweit zu identifizieren, anzuziehen, zu entwickeln und zu halten. Dazu gehören Aspekte wie internationales Recruiting, die Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke, die Implementierung von globalen Mobilitätsprogrammen, die kulturelle Integration von Expatriates, die Talententwicklung und Nachfolgeplanung auf internationaler Ebene sowie die Gestaltung von leistungsorientierten Vergütungssystemen.

In ihrem Rahmenmodell eines globalen Talentmanagements geben Scullion und Collings (2011) einen Überblick über die wichtigsten Stellschrauben und Aktivitäten eines globalen Talentmanagements, wie die folgende Tabelle zeigt.

Table 8: Rahmenmodell des internationalen Talentmanagements

Treiber	Herausforderungen	HR-Aktivitäten	Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Globalisierung • Digitalisierung • Demografie und Fachkräftemangel • veränderte Anforderungen an Fachkräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • erforderliche Anzahl • richtiger Einsatzort • passende Qualifikationen und Motivation • passende Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzahnung mit Organisationsstrategie • Mitarbeitereinsatzplanung • Anziehung und Auswahl von Talenten • Training und Personalentwicklung • Leistungsbewertung • Vergütungskonzept und Mitarbeitervorteile • Mitarbeiterbindung • Personalabbau 	<ul style="list-style-type: none"> • Platzierung von Talenten <ul style="list-style-type: none"> ◦ in der erforderlichen Anzahl ◦ am richtigen Ort ◦ mit passenden Qualifikationen und Motivation ◦ in passender Vergütungshöhe • Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsvorteil des Unternehmens

Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Scullion & Collings, 2011, Kap. 2.

Die Treiber, welche die Notwendigkeit eines globalen Talentmanagements unterstreichen, sind die global wirkenden Trends der Globalisierung, Digitalisierung, Demografie und des Fachkräftemangels sowie veränderte Anforderungen an die Qualifikation und auch die Motivation und Leistungsbereitschaft von Fachkräften. Diese Treiber führen zu Herausforderungen bezüglich des Talentmanagements, die Unternehmen bewältigen müssen, darunter (Scullion & Collings, 2011):

- die Verfügbarkeit zu weniger Talente, wenn sie gebraucht werden;
- zu hohe Verfügbarkeit von Talenten, z. B. bei Verlagerung von Produktionsstandorten ins Ausland;
- eine Verfügbarkeit von Talenten am falschen Ort (oder in der falschen Position);
- eine für das Unternehmen zu hochpreisige Verfügbarkeit von Talenten.

Daraus folgen unterschiedliche HR-Aktivitäten wie der Ab- oder Aufbau von Arbeitskräften und Stellen im Ursprungsland des Unternehmens oder die Rekrutierung von Personal für neue Betriebsstätten in kostengünstigeren Ländern. Darüber hinaus muss das Personalmanagement unter Umständen vorhandenes Personal schulen und weiterentwickeln, anstatt neues Personal von außen einzustellen. Möglicherweise müssen Leistungsmanagement und Vergütungssysteme verbessert oder an die Rahmenbedingungen in anderen Ländern angepasst werden. Die Personalmanagementstrategie muss hierzu eng mit der Unternehmensvision und -strategie verzahnt werden. Ein gelingendes globales Talentmanagement sorgt dafür, dass Personen in der erforderlichen Anzahl mit passenden Qualifikationen und Motivation in passender Vergütungshöhe am richtigen Ort verfügbar sind. Dies stärkt die Position des Unternehmens am Markt und seine Zukunftsfähigkeit (Scullion & Collings, 2011).

Erfolgsfaktoren

Wenngleich es offensichtlich scheint, dass multinationale Unternehmen gut daran tun, Ressourcen in die Bewältigung der globalen Talentherausforderungen zu investieren, bleibt der Erfolg dieser Bemühungen schwer messbar. Auf der Grundlage der Antworten von mehr als 1.300 Führungskräften weltweit haben Guthridge et al. (2008) Hindernisse für den Einsatz von HR-Maßnahmen für das globale Talentmanagement ermittelt. Viele dieser Hindernisse für ein erfolgreiches Talentmanagement bestehen bereits für inländische Unternehmen, sind aber in globalen Unternehmen noch komplexer und schwieriger zu überwinden. Als eine Schwierigkeit aufseiten der Führung wurde die Tatsache identifiziert, dass Führungskräfte zu wenig Zeit und Priorität für das Talentmanagement aufwenden und sich nicht ausreichend für die Karriere ihrer Mitarbeitenden engagieren, weil sie möglicherweise diese Aktivitäten als weniger wichtig ansehen als ihre Managementaufgaben. Auch Organisationsstrukturen, sei es auf der Grundlage von Regionen, Produkten oder Funktionen, können der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen – wie beispielsweise eines Talentpools – über Grenzen hinweg im Wege stehen.

Demnach sind für ein erfolgreiches globales Talentmanagement insbesondere proaktive Führungskräfte notwendig, die mitarbeiterorientiert und mit Weitblick führen. Organisationsstrukturen sollten Offenheit fördern, beispielsweise durch Netzwerkstrukturen und intensive abteilungsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit. Personalabteilungen müssen für ein erfolgreiches Talentmanagement über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um die Herausforderung wirksam angehen zu können. Zu diesem Zweck sollten Personalverantwortliche kritische Einflussfaktoren kontinuierlich bewerten und analysieren, darauf aufbauend Systeme entwickeln, die auf die unternehmensspezifischen globalen Herausforderungen zugeschnitten sind und die strategischen Unternehmensziele mit dem globalen Talentmanagement verknüpfen. Letzteres gelingt besonders in Zusammenarbeit mit den Führungskräften.



ZUSAMMENFASSUNG

Angesichts globaler Märkte ist die zunehmende Bedeutung von internationalem Recruiting und Employer Branding sowie globalem Talentmanagement unumstritten. Internationales Recruiting ermöglicht den Zugang zu unterschiedlichen Talentpools, die Vielfalt und Innovation in Organisationen fördern können. Das internationale Employer Branding betont die Bedeutung einer starken Arbeitgebermarke, um Talente anzuziehen und langfristig zu binden. Im globalen Wettbewerb müssen Unternehmen ihre einzigartigen Merkmale und ihre attraktive Unternehmenskultur hervorheben, um potenzielle Bewerber:innen zu überzeugen.

Insbesondere angesichts der Herausforderungen der internationalen Personalgewinnung und des internationalen Employer Branding ist das globale Talentmanagement ein vielversprechender, ganzheitlicher Ansatz zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten auf inter-

nationaler Ebene. Globales Talentmanagement geht über das reine Recruiting und Employer Branding hinaus und umfasst die systematische Identifizierung von Talenten, die Förderung ihrer beruflichen Entwicklung, die kulturelle Integration von Expatriates und die Planung der Nachfolge in Schlüsselpositionen.

Durch das Verständnis der Bedeutung von internationalem Recruiting und Employer Branding sowie globalem Talentmanagement können Unternehmen ihre strategischen Ressourcen optimieren, um hochqualifizierte Talente zu gewinnen und langfristig zu binden.

LEKTION 7

MESSBARKEIT VON EMPLOYER BRANDING UND RECRUITING

LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst Du in der Lage sein, ...

- wichtige Leistungsindikatoren zu unterscheiden, um den Erfolg von Employer-Branding-Aktivitäten zu bewerten.
- zentrale Kennzahlen zu beschreiben, um den Erfolg von Recruiting-Aktivitäten zu messen.

7. MESSBARKEIT VON EMPLOYER BRANDING UND RECRUITING

Einführung

Personalmarketing und der Aufbau einer Arbeitgebermarke sind langfristig angelegt und benötigen eine gewisse Zeit, um Erfolge zu erzielen. Beide Aktivitätsbereiche sind mit Kosten verbunden. Um eine kontinuierliche Verbesserung der Effektivität und Effizienz der eingesetzten Mittel zu ermöglichen, sind sowohl langfristige als auch kurzfristige Beobachtungen der Ergebnisse einzelner Kampagnen oder Maßnahmen notwendig (Breagh & Starke, 2000).

Effektivität und Effizienz

Effektivität

Die Effektivität ist die Fähigkeit, das gewünschte Ergebnis zu erreichen oder die gesetzten Ziele zu erfüllen („das Richtige tun“). Der Fokus der Effektivitätsbewertung liegt auf der Qualität der Ergebnisse.

Effizienz

Die Effizienz ist der optimale Einsatz von Zeit-, Personal- und finanziellen Ressourcen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und die Vermeidung von Verschwendung. Die Effizienzbewertung fokussiert sich auf den Aufwand, der zur Erreichung der Ergebnisse eingesetzt wird.

Effektivität und **Effizienz** sind zwei unterschiedliche Konzepte, die im Zusammenhang mit der Bewertung von Erfolg und Zielerreichung verwendet werden. Idealerweise umfasst die Messbarkeit von Erfolgsfaktoren sowohl die Effektivität als auch die Effizienz. Diese sind eng miteinander verbunden. Die folgende Tabelle beschreibt die unterschiedlichen Sichtweisen auf das Recruiting und das Employer Branding. Aus diesen können konkret Kennzahlen für die jeweiligen Zielbereiche ermittelt werden, die im Fokus der Bewertung stehen.

Table 9: Effektivität- und Effizienzbewertung in Recruiting und Employer Branding

	Recruiting/Personalgewinnung	Employer Branding
Effektivität	<p>Erfolg bei der Suche und Gewinnung qualifizierter Kandidat:innen, die den Anforderungen der offenen Stellen entsprechen</p> <ul style="list-style-type: none"> • erfolgreiche Besetzung von Positionen mit geeigneten Kandidat:innen, die langfristig im Unternehmen erfolgreich sind 	<p>Erfolg bei der Positionierung und Wahrnehmung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber bei der Zielgruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen. • Es gelingt, passende Kandidat:innen anzuziehen.
Effizienz	<p>optimaler Ressourceneinsatz, um die gewünschten Rekrutierungsziele zu erreichen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimierung von Personal- und Zeitaufwand sowie Kosten für den gesamten Rekrutierungsprozess • Identifizierung und Nutzung effektiver Rekrutierungsmethoden • Optimierung des Bewerbungsprozesses • Einsatz von Technologien und Automatisierung 	<p>optimaler Ressourceneinsatz in Aufbau und Pflege der Arbeitgebermarke</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die richtigen Kanäle einsetzen. • Die richtigen Methoden einsetzen. • Botschaften zielführend kommunizieren. • Zeit, Budget und Personalressourcen effektiv einsetzen.

Source: Cornelia Reindl, 2023.

Kennzahlen

Um die Wirkung und Effektivität von Aktivitäten im Bereich Employer Branding und Recruiting zu messen, ist es wichtig, mit entsprechenden Kennzahlen oder sogenannten **Key Performance Indicators** (KPIs) zu arbeiten (Ullah & Witt, 2018).

Relevante Kennzahlen leiten sich in erster Linie aus den definierten Zielen ab, die im Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting angestrebt werden. Geht es beispielsweise darum, die Bekanntheit als Arbeitgeber zu steigern, ist es sinnvoll, die Anzahl der Besuche der Karrierewebsites zu messen. Liegt der Fokus eher auf der Verbesserung der Qualität der eingehenden Bewerbungen, dann sollte das Verhältnis von Bewerbungen zu Einladungen und Vorstellungsgesprächen sowie Angebotsabgaben betrachtet werden.

Key Performance Indicator

Das Akronym KIP ist ein Oberbegriff für quantitative Messgrößen, die angeben, wie ein Team, eine Einheit oder ein Unternehmen bei der Erreichung strategischer und operativer Geschäftsziele abschneidet.

7.1 Messbare Erfolgsfaktoren im Employer Branding

Über den Bekanntheitsgrad und die Attraktivität eines Unternehmens geben Erhebungen zur Position in Arbeitgebrerankings, Arbeitgeberbewertungen, Employee-Referral-Programmen sowie die Ergebnisse aus Austrittsfeldern Aufschluss. Diese Messfelder werden im Folgenden diskutiert, wobei Veränderungen in der Arbeitswelt und neue Trends stets berücksichtigt und einbezogen werden sollten.

Kennzahlen zur Erfassung der Effektivität des Employer Branding

(Brand) Awareness

Die Awareness misst den Bekanntheitsgrad der Arbeitgebermarke bei potenziellen Bewerber:innen. Sie gibt an, wie viele potenzielle Kandidat:innen das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen und darüber informiert sind.

Ein Indikator für eine hohe Brand Awareness kann eine hohe Besucherzahl auf der Karrierewebsite des Unternehmens sein. Ullah und Witt (2018) unterscheiden die Besuchenden einer Karrierewebsite in drei Gruppen (S. 329):

- **Besucher:innen:** besuchen die Karriereseite, ohne Daten zu hinterlassen;
- **Interessent:innen:** hinterlegen Kontaktdaten, z. B. die Mailadresse, ohne sich konkret zu bewerben;
- **Bewerber:innen:** bewerben sich auf eine tatsächliche Vakanz.

Die Anzahl der Bewerber:innen bildet eine Kennzahl, deren Entwicklung stets zu beobachten ist und die im Idealfall weiterhin in deren Qualitätsniveau unterteilt wird, etwa nach der Passung zur Stellenanzeige. Interessent:innen und Besucher:innen bilden eine weitere Potenzialgruppe, denen beispielsweise über niedrigschwellige Methoden wie Kurzbewerbungsformulare ein etwas verbindlicherer Kontakt angeboten werden kann (Ullah & Witt, 2018).

User Journey

Die User Journey ist ein Oberbegriff für die „Reise“ von Webseiten-nutzenden/-besuchenden durch die Unterseiten, die sowohl die Reihenfolge, die Häufigkeit sowie die Zugangswege (über Links auf der Seite oder über das Seitenmenü) der Bewegungen erfasst, was Rückschlüsse auf deren Interessen sowie die Qualität der Seitengestaltung zulässt.

Neben der Besucherzahl ist auch die sogenannte **User Journey**, eine Analyse der Bewegungen, die die User:innen auf den Unterseiten machen, aufschlussreich für die Optimierung der Webseite und die Interesse(n) der Zielgruppe(n) (Rütten, 2020). Je höher die Klickzahl auf eine Seite sind, umso relevanter ist die Informationen auf dieser Seite für Besuchende.

Eine weitere Möglichkeit zur Bewertung der Brand Awareness sind Beobachtungen in den sozialen Medien. Hier können zum einen Erwähnungen des Unternehmens, etwa über eine Benachrichtigungsfunktion oder eine aktive Suche beobachtet werden. Zum anderen gilt es, durch ein kontinuierliches Monitoring die Wirkung der unternehmenseigenen Social-Media-Aktivitäten zu bewerten (Ullah & Witt, 2018). Hierzu bieten viele soziale Medien vorgefertigte Auswertungen an, wie etwa die Anzahl der Follower:innen oder Klickzahlen/Reaktionen auf Beiträge (Rütten, 2020).

Position in Arbeitgeberrankings

Arbeitgeberankings spielen eine wichtige Rolle im Kontext der Bewertung von Recruiting und Employer Branding, da sie potenziellen Bewerber:innen und der Öffentlichkeit Informationen darüber liefern, welche Unternehmen von unabhängigen Organisationen auf der Basis objektiver Kriterien als attraktive Arbeitgeber bewertet werden (Dineen & Allen, 2016). Diese Rankings können Bewerber:innen bei der Entscheidung helfen, welches Unternehmen ihren beruflichen Bedürfnissen und Vorlieben am besten entspricht. Zu den bekanntesten Arbeitgeberankings zählen folgende:

- **„Great Place to Work“-Ranking:** Die jährlich von der Organisation „Great Place to Work“ erstellte Bewertung basiert auf Umfragen unter Mitarbeitenden und bewertet Unternehmen anhand ihrer Arbeitsplatzkultur, der Beziehung zwischen Beschäftigten und Führungskräften, der Glaubwürdigkeit des Managements und der Vertrauenskultur im Unternehmen.
- **„Fortune 100 Best Companies to Work For“:** Das „Fortune“-Ranking listet die 100 besten Unternehmen als Arbeitgeber auf und bewertet, basierend auf Umfragen unter Mitarbeitenden, Aspekte wie Arbeitsplatzkultur, Vergütung, Leistungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Mitarbeiterengagement.
- **„LinkedIn Top Companies“:** Die jährlich aktualisierte Liste des Business-Netzwerks LinkedIn der Topunternehmen, bei denen Fachkräfte gerne arbeiten möchten, basiert auf Faktoren wie Jobnachfrage, Mitarbeiterbindung, Wachstum der Mitarbeiterzahl und sozialer Aktivität des Unternehmens auf LinkedIn.
- **„Forbes Best Employers“:** Die von Forbes veröffentlichten Listen der besten Arbeitgeber in verschiedenen Kategorien beinhalten regionale, branchenspezifische und internationale Rankings. Die Bewertung basiert auf Umfragen unter Mitarbeitenden und verschiedenen Kriterien wie Vergütung, Arbeitsplatzkultur, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Arbeitgeberimage.
- **„Glassdoor Employees' Choice Awards“:** Basierend auf Bewertungen durch Mitarbeitende auf der Plattform Glassdoor werden Bewertungen und Erfahrungsberichte zu Mitarbeiterzufriedenheit, Unternehmenskultur, Führungskräftebewertungen und weiteren Faktoren veröffentlicht.

Dies sind nur einige Beispiele für bekannte Arbeitgeberrankings. Es gibt viele weitere regionale, branchenspezifische und spezialisierte Rankings, die Unternehmen bewerten und vergleichen. Sie alle dienen Bewerber:innen als Orientierungshilfe bei der Auswahl von Unternehmen, die ihren Karrierezielen und Wertvorstellungen entsprechen. Unternehmen können diese Rankings nutzen, um ihre Arbeitgebermarke zu stärken, indem sie ihre Platzierung verbessern und das positive Image des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber fördern (Ullah & Witt, 2018).

Arbeitgeberbewertungen

Arbeitgeberbewertungsplattformen wie kununu, Glassdoor oder Indeed spielen eine bedeutende Rolle im Kontext der Bewertung von Recruiting und Employer Branding (Rütten, 2020; Saini & Jawahar, 2019). Diese Plattformen ermöglichen es Mitarbeitenden, ihre Erfahrungen mit einem Arbeitgeber öffentlich zu teilen und potenziellen Bewerber:innen einen Einblick in die Unternehmenskultur, das Arbeitsumfeld und andere relevante Aspekte zu geben (Stotz & Wedel, 2013). Arbeitgeberbewertungsplattformen erfüllen wichtige Funktionen für Arbeitgeber wie die folgende Abbildung zeigt.

Figure 27: Funktionen von Arbeitgeberbewertungsplattformen

Employer Branding	Positive Bewertungen und gute Erfahrungen von Mitarbeitenden können die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber steigern und zur Bildung einer positiven Arbeitgebermarke beitragen.
Feedback und Verbesserungsmöglichkeiten	Bewertungen und Kommentare können Hinweise auf Stärken und Schwächen eines Unternehmens liefern und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen.
Benchmarking und Vergleich	Arbeitgeberbewertungsplattformen ermöglichen es Unternehmen, sich mit anderen Arbeitgebern zu vergleichen und sich über Branchenstandards und Best Practices zu informieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf Recruiting und Employer Branding zu verbessern.

Source: Cornelia Reindl, 2023.

Insgesamt haben Arbeitgeberbewertungsplattformen wie kununu eine erhebliche Auswirkung auf das Recruiting und das Employer Branding, da sie Transparenz schaffen, die Arbeitgebermarke beeinflussen und Unternehmen wertvolles Feedback und Verbesserungsmöglichkeiten bieten. Sie sollten diese Plattformen aktiv für sich einsetzen, etwa indem sie Bewerber:innen nach dem Interview, Mitarbeiter:innen sowie Praktikant:innen darum bitten, das Unternehmen zu bewerten (Rütten, 2020).

Arbeitgeberplattformen können auch hilfreiche Hinweise zur Bewertung der Employer Value Proposition (EVP) geben. Eine spezifische Kennzahl, die direkt die Qualität der EVP oder die Einzigartigkeit der Employer Brand misst, ist nicht allgemein etabliert. Die EVP ist vielmehr das Ergebnis einer ganzheitlichen Strategie, die Elemente wie Unternehmenskultur, Werte, Vision, Karrieremöglichkeiten und das Mitarbeitererlebnis umfasst. Die Bewertung der Einzigartigkeit erfordert daher eine umfassende Analyse verschiedener Indikatoren, zu denen Arbeitgeberbewertungsplattformen wertvolle qualitative und quantitative Daten liefern können.

Employee-Referral-Programm

Employee-Referral-Programm

Bei Employee-Referral-Programmen handelt es sich um Mitarbeiterwerbende-Mitarbeiterprogramme, die Mitarbeitende, welche Jobkandidat:innen empfehlen, mit einem finanziellen oder materiellen Bonus belohnen, meist, wenn der:die Kandidat:in am Ende eines Bewerbungsprozesses eingestellt wird.

Mitarbeiterempfehlungsprogramme oder sogenannte **Employee-Referral-Programme**, wie Radancy (ehem. Firstbird) oder Talentry (Rütten, 2020), sind ein wertvolles Instrument, um qualifizierte Bewerber:innen anzuziehen und die Effektivität des Recruiting- und Employer-Branding-Prozesses zu steigern. Wenn Mitarbeitende ihr Netzwerk aktivieren, um eine offene Stelle zu besetzen, reduziert dies außerdem die Effizienzkennzahl Time to Fill maßgeblich, weil Interessent:innen schneller von der Vakanz erfahren, in manchen Fällen sogar bevor diese konkret öffentlich ausgeschrieben ist.

Die Bewertung von Employee Referrals kann beispielsweise anhand folgender Kennzahlen erfolgen:

- **Anzahl der empfohlenen Kandidat:innen:** Die Gesamtzahl der empfohlenen Kandidat:innen kann ein Indikator für das Engagement der Mitarbeitenden und indirekt für die Wirksamkeit des Employee-Referral-Programms sein.
- **Einstellungsquote von empfohlenen Kandidat:innen:** Die Prozentzahl der empfohlenen Kandidat:innen, die tatsächlich eingestellt werden, kann Auskunft über die Qualität der Empfehlungen und die Effektivität des Programms geben.
- **Mitarbeiterbeteiligung am Employee-Referral-Programm:** Die Beteiligungsrate der Mitarbeitenden, beispielsweise gemessen an der Registrierung auf einer Empfehlungsplattform, kann zeigen, wie bereitwillig und interessiert diese grundsätzlich daran sind, Kandidat:innen zu empfehlen.

Austrittsinterviews

Eine Möglichkeit zur Gewinnung wertvoller Daten zur Arbeitgebermarke sind Interviews mit Mitarbeitenden, die das Unternehmen aus Eigeninitiative verlassen. Hier besteht die Möglichkeit, Informationen über die Hintergründe des Austritts zu erfahren und daraus Muster für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und der EVP zu erkennen. Austrittsinterviews können außerdem dazu beitragen, ein positives Verhältnis der ehemaligen Mitarbeiter:innen zum Unternehmen aufrechtzuerhalten und gegebenenfalls dazu führen, dass diese das Unternehmen – trotz des Austritts – weiterempfehlen (Spain & Groysberg, 2016) oder in seltenen Fällen später sogar wiedereingestellt werden (Mattmüller et al., 2019). Damit Austrittsinterviews gelingen und eine verwertbare Datenqualität liefern, sind folgende Aspekte wichtig:

- **Vertrauen:** Der Nutzen von Austrittsinterviews hängt in hohem Maße von der Ehrlichkeit und Offenheit ausscheidender Mitarbeiter:innen ab. Gründe, warum Menschen hier häufig nicht offen mit Ursachen für ihre Entscheidung umgehen, können Zeitdruck oder fehlende Motivation sein, jedoch auch die Sorge, dass negative Aussagen ihnen schaden, beispielsweise weil sie ein positives Arbeitszeugnis erhalten möchten (Spain & Groysberg, 2016). Dies kann gelöst werden, indem das Austrittsinterview nach Ausstellung der Referenz erfolgt.
- **Standardisierung:** Ergebnisse aus Austrittsinterviews sind umso wertvoller, wenn daraus nicht nur Einzelerkenntnisse, sondern Muster und Häufigkeiten erkannt werden können. Zugleich ist es wichtig, auf die individuelle Situation der Ausscheidenden einzugehen, um ehrliche Hintergründe zu erfahren und denjenigen nicht das Gefühl zu geben, sie seien Teil eines anonymisierten Standardprozesses, der sich nicht für sie als Person interessiert (Spain & Groysberg, 2016). Ein halbstandardisierter Interviewleitfaden, der individuelle Anpassungen und Nachfragen erlaubt, macht es möglich, Muster und Häufigkeiten zu erkennen und so gegebenenfalls Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitenden abzuleiten.

Kennzahlen zur Erfassung der Effizienz des Employer Branding

Effizienz von Kommunikationskanälen

Die Bewertung der Effizienz eingesetzter Kanäle und Methoden zur Verbreitung der Arbeitgebermarke erfasst, welche Kanäle die besten Ergebnisse in Bezug auf Kosteneffizienz und Reichweite erzielen.

Die Anzahl der Besuchenden der Karriereseite und der unternehmenseigenen Webseite gibt Aufschluss über das Interesse potenzieller Bewerber:innen. Hier können die Dauer der Besuche, der Verlauf der Besuche, die Anzahl der wiederkehrenden Besuchenden und die Quelle der Webseitenbesuche erfasst werden. Zur kontinuierlichen Verbesserung des Mediums können entsprechende Online-Marketing-Maßnahmen eingeleitet werden (Mosley, 2014).

Ein weiterer Indikator dafür, dass die gewählten Kommunikationskanäle die Bekanntheit und Attraktivität als Arbeitgeber fördern, sind die Reaktionen in den sozialen Medien, wie die Anzahl der Follower:innen und der Grad der Interaktion mit den Follower:innen. Gleiches gilt für die Anzahl der Besuche von Unternehmensprofilen und Abonnements von Unternehmensnachrichten.

Auch die Qualität und Beliebtheit einzelner Stellenanzeigen z. B. in Online-Stellenbörsen lässt sich beispielsweise mithilfe der Klickhäufigkeit oder der Häufigkeit, mit der eine Stellenanzeige im eigenen Netzwerk geteilt wurde, bewerten. Darüber hinaus ist die Betrachtung der Anzahl an Initiativbewerbungen, die ein Unternehmen erhält, interessant. Diese geben Hinweise darauf, wie erfolgreich Employer-Branding-Maßnahmen wie etwa Hochschulmarketing oder eine Employer-Branding-Kampagne zu bewerten sind (Stotz & Wedel, 2013). Hilfreich für die Förderung von Initiativbewerbungen ist sicherlich, diese Option direkt auf der Karrierewebsite des Unternehmens anzubieten.

7.2 Messbare Erfolgsfaktoren im Recruiting

Auch im Recruiting können verschiedene Kennzahlen entweder auf die Effektivität oder die Effizienz des Prozesses hinweisen. Diese Aufteilung ist allerdings nicht immer streng getrennt, da einige Kennzahlen Indikatoren für beide Aspekte sein können. Es hängt von den Zielen und Prioritäten des Unternehmens ab, welche Kennzahlen zur Messung von Erfolgsfaktoren als wichtig erachtet werden.

Kennzahlen zur Erfassung der Effektivität des Recruitings

Bewerberqualität und Ansprache der relevanten Zielgruppe

Entscheidend ist nicht, dass möglichst viele, sondern möglichst viele passende Bewerbungen eingehen. Die Qualität der Bewerber:innen wird sich schlussendlich erst im Arbeitsprozess erweisen. Jedoch kann eine Eignungsquote erhoben werden, die den Anteil geeigneter Kandidat:innen unter allen Bewerber:innen ausweist. Die Eignungsquote berechnet sich aus der Anzahl aller eingegangener Bewerbungen im Verhältnis zur Anzahl derjenigen Kandidat:innen, die ein hinreichendes Spektrum der erforderlichen Fähigkeiten des Stellenprofils erfüllen (Stotz & Wedel, 2013).

Je mehr qualifizierte Bewerbungen eingehen, desto besser konnte die Zielgruppe von den Qualitäten des Arbeitgebers überzeugt werden. Die Bewerberqualität kann anhand des Anteils der Bewerbungen gemessen werden, bei denen der nächste Auswahlschritt (Telefoninterview oder persönliches Gespräch) eingeleitet wurde. Auch das Verhältnis von unterbreiteten zu angenommenen/abgelehnten Angeboten und die Verbleibquote neuer Mitarbeiter:innen nach der Probezeit geben Aufschluss darüber, ob die richtigen Bewerber:innen angesprochen wurden.

Eine Überprüfung der Herkunft der Bewerbenden nach Schule, Hochschule, Ausbildungsweg oder bisherigem Arbeitgeber zeigt darüber hinaus, ob die gewünschte Zielgruppe angesprochen wird. Des Weiteren können die Quote der internen/externen Bewerbungen sowie die Besetzungsquote mit internen/externen Kandidat:innen Aufschluss über die Reichweite der Rekrutierungsstrategie geben (Mosley, 2014).

Quality of Hire (QoH): Qualität der Bewerber:innen

Die Kennzahl Qualität der Bewerber:innen (QoH) gibt Aufschluss darüber, ob die eingestellten Kandidat:innen den Anforderungen der Stelle entsprechen und langfristig erfolgreich im Unternehmen sind bzw. zum Unternehmenserfolg beitragen (Ragazzo, 2021). QoH bewertet die Qualität der eingestellten Kandidat:innen anhand der Auswertung der Einarbeitungszeit oder Leistungsbewertungen nach einer bestimmten Zeit, etwa nach einem halben Jahr oder Jahr (Rütten, 2020).

Ergänzend zur QoH ist es für das Recruiting-Team sinnvoll, zur Qualität von Stellenbesetzungen regelmäßig Feedback der internen Stakeholder:innen einzuholen, insbesondere das von Führungskräften und Fachabteilungen.

Candidate Experience und Bewerbungsprozess

Bei der Candidate Experience geht es darum, Feedback zum Bewerbungsprozess von Bewerber:innen einzuholen, die sich auf eine Stelle beworben haben. Es ist einfacher, Feedback von eingestellten Bewerber:innen zu erhalten, aber das Feedback von abgelehnten Bewerber:innen hat einen größeren Mehrwert (Ragazzo, 2021). Grundsätzlich gilt hier die Regel, je schneller Unternehmen in den einzelnen Bewerbungsschritten agieren, umso wahrscheinlicher ist es, dass es zu einer Einstellung kommt (Ullah & Witt, 2018). Im Umkehrschluss kann erhoben werden, wie viele Bewerbende den Prozess ohne Beendigung abgebrochen haben und an welchem Touchpoint, wobei die Ursache dafür (z. B. alternatives Stellenangebot) aufwändig auf individueller Ebene (z. B. durch Nachfrage per E-Mail) zu ermitteln ist.

Bewerbermanagementsysteme bzw. Applicant Tracking Systems (ATS) arbeiten mit dem jeweils aktuellen Status eines Bewerbungsprozesses und bieten meist auch die integrierte Möglichkeit, diesen quantitativ zu bewerten (Rütten, 2020). Die Gesamtdauer des Prozesses kann hier ebenso als Kennzahl genutzt werden, wie die Dauer je Status. Durch Letzteres lässt sich besonders gut identifizieren, wenn der Bewerbungsprozess immer an der gleichen Stelle „hakt“.

Candidate Net Promoter Score (CNPS) und Employee Net Promoter Score (ENPS)

Aufschluss über die Zufriedenheit der potenziellen Jobkandidat:innen kann auch der Candidate Net Promoter Score (CNPS) als Abwandlung des Net Promoter Score (NPS) geben. Dieser misst auf Basis der typischen NPS-Frage die „Bereitschaft zur Weiterempfehlung von Arbeitgebern aufgrund der Erfahrungen im Bewerbungsprozess“ (Verhoeven, 2020, S. 60).

Der NPS wurde erstmals vom Business-Strategen und New-York-Times-Bestsellerautor Frederick Reichheld als Vertriebskennzahl vorgestellt, um anhand einer einzigen Frage die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung einer Dienstleistung, eines Produktes oder eines Services, etwa in der Kundenbetreuung, zu bewerten (Reichheld, 2003).

Diese Kennzahl ist leicht übertragbar auf das Personalmanagement als CNPS und basiert auf der Frage: „Auf einer Skala von 0 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen würden?“ Der CNPS teilt die Befragten in drei Kategorien ein: Promotoren (9 – 10 Punkte), Passive (7 – 8 Punkte) und Detraktoren (0 – 6 Punkte). Die Kennzahl wird berechnet, indem der Prozentsatz der Detraktoren vom Prozentsatz der Promotoren abgezogen wird (Verhoeven, 2020):

$$\text{CNPS} = \% \text{ Promotoren} - \% \text{ Detraktoren}$$

Analog kann die Kennzahl als Employee Net Promoter Score (ENPS) auch ein Indikator für die Zufriedenheit und Loyalität von Mitarbeitenden gegenüber der Arbeitgebermarke und dem Unternehmen sein und kann in regelmäßigen Kurzbefragungen zur Erfassung des Betriebsklimas erhoben werden, beispielsweise quartalsweise. Ein hoher ENPS deutet darauf hin, dass die Mitarbeitenden das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahr-

nehmen und bereit sind, es weiterzuempfehlen (Immerschitt & Stumpf, 2019). CNPS und ENPS geben weiterhin Einblicke in die Effektivität des Employer Branding und die Fähigkeit des Unternehmens, eine positive Arbeitgebermarke aufzubauen und zu pflegen.

Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterengagement

Die eng miteinander verbundenen Bereiche Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterengagement spielen im Kontext der Bewertung von Recruiting und Employer Branding eine wichtige Rolle.

Eine starke Mitarbeiterbindung ist ein Indikator für ein effektives Employer Branding und eine erfolgreiche Personalgewinnung. Wenn Mitarbeitende mit dem Unternehmen verbunden sind, sind sie eher geneigt, dauerhaft im Unternehmen zu bleiben und eine langfristige Bindung aufzubauen. Eine hohe Mitarbeiterbindung führt zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, geringerer Fluktuation und einem geringeren Bedarf an erneuter Rekrutierung und Einarbeitung (Scullion & Collings, 2011). Im Gegensatz dazu ist Mitarbeiterfluktuation mit hohen Kosten sowohl für den laufenden Betrieb (z. B. Qualitätseinbußen, Lieferengpässe, verschlechterte Kundenbeziehungen) als auch für die Neubesetzung der Stelle verbunden. Engagierte Mitarbeitende sind motiviert, ihr Bestes zu geben, zeigen eine hohe Leistungsbereitschaft und tragen aus Eigeninitiative zum Erfolg des Unternehmens bei. Um diese beiden Aspekte zu fördern, spielen vor allem drei Faktoren eine Rolle: die Gestaltung von Arbeitsinhalten, die Arbeitsbedingungen sowie die Mitarbeiterführung (Kanning, 2017).

Die Bewertung von Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterengagement kann über verschiedene Kennzahlen erfolgen:

- **Retention Rate:** Die Retention Rate ist der Prozentsatz der Neueinstellungen, die nach einem festgelegten Zeitraum, etwa nach der Probezeit, nach einem Jahr oder nach mehreren Jahren, noch im Unternehmen tätig sind (Rütten, 2020).
- **Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen:** Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit können Hinweise auf mögliche Bereiche liefern, in denen Verbesserungen vorgenommen werden können, beispielsweise in den Bereichen Stolz der Mitarbeitenden auf das Unternehmen, Arbeitsbedingungen, Führungsverhalten und -qualitäten, Kommunikation, Wertschätzung, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Entgelt/Mitarbeitervorteile. Bereits ab der zweiten Durchführung einer standardisierten Befragung lassen sich Entwicklungen erkennen, die Aussagen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit zulassen (Stotz & Wedel, 2013).
- **Fluktuationsrate:** Die Fluktuationsrate gibt an, wie viele Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Eine niedrige Fluktuationsrate deutet auf eine starke Mitarbeiterbindung hin. Sie wird in vielen Unternehmen standardisiert nach der sogenannten Schlüter-Formel gemessen (Stotz & Wedel, 2013), welche aussagekräftiger ist als andere Berechnungen, weil sie sich auf freiwillige Austritte konzentriert. Zunächst wird ein zu betrachtender Zeitraum festgelegt, beispielsweise das vergangene Geschäftsjahr, und der Personalbestand zu Beginn dieses Zeitraums festgehalten. Die prozentuale Fluktuationsrate ergibt sich dann aus dem Verhältnis der freiwilligen Abgänge ($\cdot 100$) zum Personalbestand zu Beginn des zu betrachtenden Zeitraums einschließlich der Zugänge im betrachteten Zeitraum:

$$\frac{\text{Anzahl freiwillige Abgänge} \cdot 100}{\text{Personalbestand zu Stichtag} + \text{Zugänge im betrachteten Zeitraum}}$$

= Fluktuationsrate in %

Angenommen, zu Beginn des Geschäftsjahres 2023 lag der Personalbestand bei 1.500 Mitarbeiter:innen und im Jahresverlauf kamen 22 Neuzugänge hinzu, während 56 Mitarbeitende das Unternehmen aufgrund eigener Kündigung verließen, so beträgt die Fluktuationsquote in diesem Fall 3,7 Prozent für das Jahr 2023.

- **Arbeitsunfähigkeitsquote:** Auch die Arbeitsunfähigkeitsquote im Unternehmen, oft als „Krankenstand“ bezeichnet, kann ein Teilindikator für die Mitarbeiterbindung sein, da Fehlzeiten Hinweise auf psychische und körperliche Belastungen geben (Stotz & Wedel, 2013). Es empfiehlt sich daher eine Fehlzeitenanalyse.

Eine gesteigerte Produktivität und hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, messbar beispielsweise an der Entwicklung von monats- oder quartalsweisen Ergebnissen pro Team oder Abteilung, können des Weiteren auf ein hohes Engagement hinweisen.

Es ist wichtig, die Mitarbeiterbindung und das Mitarbeiterengagement im Zusammenhang mit dem Recruiting und dem Employer Branding zu betrachten, da sie den Erfolg dieser Bereiche beeinflussen können.

Kennzahlen zur Erfassung der Effizienz des Recruitings

Zur Bewertung der Effizienz des Recruitings gibt es vielfältige Möglichkeiten. Zu den wichtigsten Indikatoren für effizientes Recruiting zählt die Beobachtung von Bewerbungseingängen, die Time to Fill und Time to Hire, die Bewertung der Kanäle, über die Personen sich bewerben (Source of Hire), die Candidate Conversion Rate sowie eine regelmäßige Analyse der Kosten des Recruitings. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

Bewerbungseingänge

Eine hohe bzw. steigende Zahl von eingehenden Bewerbungen ist ein wesentliches Merkmal für effektives Personalmarketing und auch Employer Branding. In Relation dazu ist die jeweilige Anzahl der offenen Stellen zu berücksichtigen, von der die Menge der eingehenden Bewerbungen abhängt. Aus diesem Grund gibt das Verhältnis der Anzahl der Bewerbungen zur Anzahl der ausgeschriebenen Stellen einen genaueren Hinweis auf die Wirkung von Personalmarketingmaßnahmen. Darüber hinaus kann auch die regionale Herkunft der Bewerber:innen Aufschluss über die Kommunikationsmaßnahmen und die mögliche Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität geben (Dessler, 2015).

Time to Fill (TtF)

Die Kennzahl Time to Fill (TtF) gibt die Zeitdauer von der Veröffentlichung der Stellenausschreibung bis zur Einstellung an. Diese Dauer wird meist in der Anzahl der Tage angegeben (Rütten, 2020). Eine kürzere TtF deutet auf eine effiziente Talentakquise bzw. möglicherweise auch auf eine starke Arbeitgebermarke hin.

Time to Hire (TtH)

Die Kennzahl Time to Hire (TtH) konzentriert sich auf den Bewerbungsprozess. Sie gibt die benötigte Zeitdauer vom ersten Kontakt der Bewerber:innen mit dem Unternehmen bis zur Einstellung an. TtH gibt Auskunft über die effiziente Durchführung des Bewerbungsprozesses. Wenngleich die TtH eher eine effizienzfokussierte Kennzahl ist, lässt sie ebenfalls Rückschlüsse auf die Qualität der Bewerbungen und des Rekrutierungsprozesses zu (Mosley, 2014).

Eine damit verbundene Kennzahl ist die Offer Acceptance Rate. Sie zeigt ein Verhältnis zwischen den angenommenen und den abgegebenen Vertragsangeboten. Wichtig sind die Angebote, die (erst) nach Verhandlungen angenommen wurden, denn für die Personalabteilung ist es wichtig, zu verstehen, warum verhandelt wird. Ebenso bedeutend sind die Gründe für die Ablehnung von Angeboten seitens Kandidat:innen. Ehrliches Feedback von den Bewerber:innen hilft, den Bewerbungsprozess bzw. die EVP zu verbessern, ist aber schwierig einzuholen (Ragazzo, 2021).

Source of Hire (SoH)

Um die effizientesten Recruiting-Kanäle zu identifizieren, gilt es, die Aktivitäten dieser Kanäle kontinuierlich zu überwachen und herauszufinden, über welche Quelle die häufigsten bzw. die vielversprechendsten Talente den Weg zur Bewerbung gehen. Die Quelle, die den größten Erfolg zeigt, sollte den größten Fokus und die größte Investition erhalten (Ragazzo, 2021).

Neben Online-Kanälen sollten auch die genutzten Offline-Kommunikationskanäle auf ihre Effizienz hin evaluiert werden. So können beispielsweise auf einer Jobmesse potenzielle Kandidat:innen mithilfe eines Tablets ihre Kontaktdaten hinterlassen und Recruiter:innen so den Erfolg von halbjährlichen oder jährlichen Vor-Ort-Veranstaltungen über den Zeitvergleich besser bewerten (Ullah & Witt, 2018).

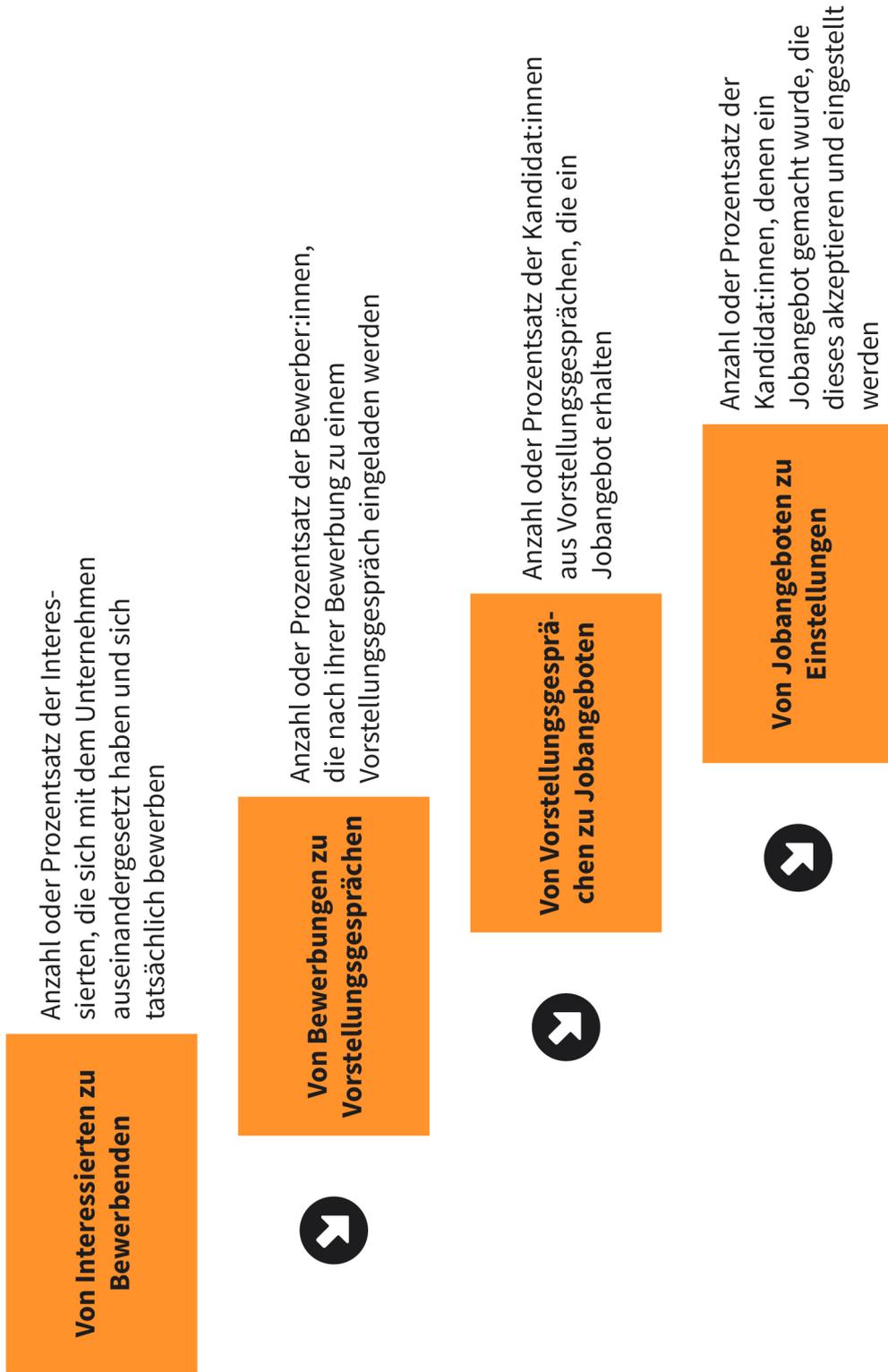
Candidate Conversion Rate

Die **Conversion** als mehrstufige Kennzahl gibt in einzelnen Schritten jeweils an, wie viele Bewerber:innen den gesamten Bewerbungsprozess erfolgreich abschließen und letztendlich eine Stelle angeboten bekommen. Die Candidate Conversion Rate gibt Auskunft darüber, wie effizient das Recruiting (und auch das Employer Branding) darin sind, Bewerber:innen zu gewinnen und sie dazu zu bringen, den nächsten Schritt im Rekrutierungsprozess zu unternehmen. Eine hohe Konversionsrate zeigt an, dass ein großer Prozentsatz der potenziellen Bewerber:innen den Übergang von Interesse zu tatsächlicher Bewerbung erfolgreich vollzieht. Die Conversion kann verschiedene Phasen umfassen, je nach dem welcher Aspekt des Recruiting- oder Employer-Branding-Prozesses betrachtet wird, wie aus der folgenden Abbildung hervorgeht.

Conversion

Im Kontext der Bewertung von Recruiting und Employer Branding bezieht sich „Conversion“ (engl.) auf den jeweiligen Umwandlungsprozess vom Status Interessent:in zum Status Bewerber:in zu tatsächliche:r Kandidat:in zu neue:r Mitarbeiter:in.

Figure 28: Phasen und Kennzahlen der Conversion im Bewerbungsprozess



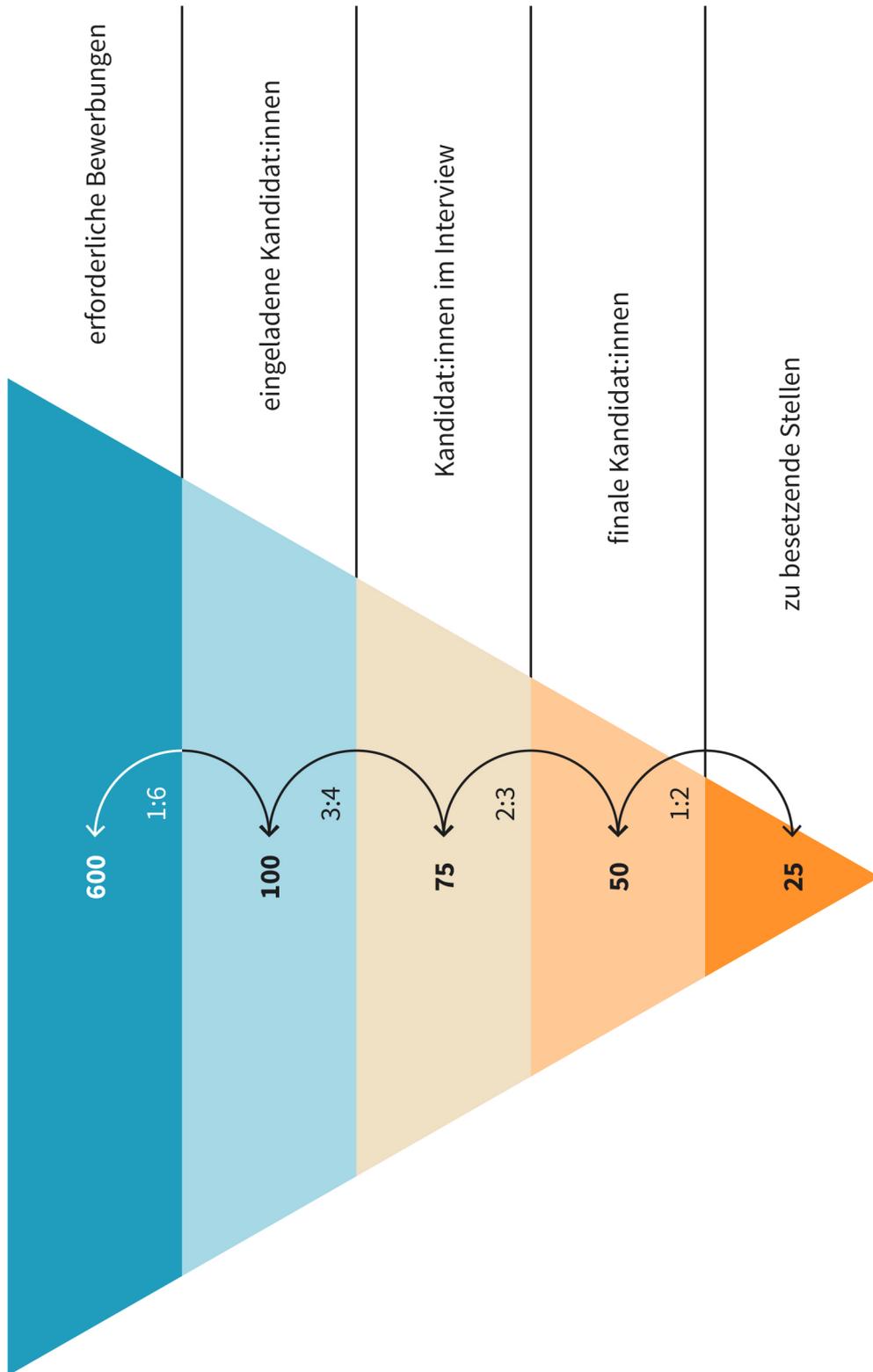
Source: Cornelia Reindl, 2023.

Eine ähnliche Betrachtungsweise geht von der Anzahl zu besetzender Stellen aus, um einzuschätzen, wie viele Bewerber:innen notwendig sind, um diese mit qualifizierten Personen zu besetzen (Dessler, 2015). Angenommen ein Unternehmen muss innerhalb eines halben Jahres 25 Stellen neu besetzen, so kann es auf Basis unternehmensspezifischer Erfahrungswerte eine „Recruiting Yield Pyramid“ (Dessler, 2015, S. 161) entwickeln, die zeigt, wie viele Bewerbungen dafür durchschnittlich generiert werden müssen. Um eine solche Schätzung zu erzielen, wird der Bewerbungsprozess vom Ende her betrachtet, also von der Zielvorgabe 25 zu besetzender Stellen, wie in der folgenden Abbildung in der untersten Pyramidenstufe exemplarisch dargestellt. Wird die jeweils notwendige Anzahl von Kandidat:innen pro Phase im Auswahlprozess nach oben hin summiert, so ergibt sich die Gesamtanzahl der erforderlichen Personen pro Bewerbungsschritt und insgesamt:

- Eine Entscheidung des Unternehmens, dass im Bewerbungsprozess für eine Stelle jeweils zwei Topkandidat:innen zur letzten Auswahl stehen sollten (1:2), da Bewerber:innen möglicherweise im letzten Schritt die Stelle nicht annehmen, bedeutet insgesamt 50 notwendige Finalkandidat:innen.
- Die Selektion von pro Stelle zwei (und insgesamt betrachtet 50) „Finalist:innen“ geht aus Intensivinterviews mit drei (und insgesamt betrachtet 75) Bewerber:innen (Ratio 2:3) hervor.
- Diese drei Bewerber:innen sind das Ergebnis der Vorauswahl aus vier (und insgesamt 100) geeigneten und somit zum Gespräch eingeladenen Kandidat:innen (Ratio 3:4).
- Unternehmenserfahrungen haben gezeigt, dass sich in der Screeningphase aus im Schnitt sechs Bewerbungseingängen (und somit in Summe 600) ein:e geeignete:r Kandid:in ergibt (1:6).

So könnte ein Unternehmen auf der Basis der gesammelten Erfahrungen zum Ergebnis kommen, dass pro vakante Stelle im Schnitt 24 eingehende Bewerbungen im genannten halben Jahr notwendig sind, also insgesamt 600 Bewerbungen oder in anderen Worten ein Verhältnis von 24:1 aus Bewerbungseingängen und zu besetzender Stellen besteht. Dieser Schätzwert kann mit der tatsächlichen Zahl von Bewerbungseingängen verglichen werden. Ein Bewerbungseingang unterhalb dieses Schätzwerts gibt den Hinweis darauf, dass Recruiting-Aktivitäten verstärkt werden sollten, um ausreichend Bewerbungen zu generieren.

Figure 29: Erfahrungsbasierte Schätzung erforderlicher Bewerbungsverfahren



Source: Cornelia Reindl, 2023 in Anlehnung an Dessler, 2015, S. 161.

Eine solche Visualisierung – die für jedes Unternehmen spezifisch zu treffen ist, da sie insbesondere von dessen Erfahrung, dessen Recruiting-Prozess sowie vom Umfang zur Verfügung stehender Kandidat:innen abhängt – kann dabei helfen, die Ressourcen der Personalabteilung für Stellenbesetzungen besser zu bewerten. Diese Bewertung unterstützt weiterhin dabei, das Kosten-Nutzen-Verhältnis von unterstützenden Tools zur automatisierten Bewerberselektion und -verwaltung abzuwägen. Gleichwohl kann diese nur ein Anhaltspunkt sein, da für manche Stellen deutlich mehr Bewerber:innen das Screening durchlaufen, um auf geeignete Kandidat:innen zu stoßen und andererseits nicht auf jede Vakanz sechs mögliche Bewerbungen vorliegen.

Stadelmann (2017) illustriert anhand eines Fallbeispiels der Daimler TSS, der IT-Tochter des Daimlerkonzerns, die Konversionsrate als Ergebnis einer Recruiting-Kampagne, für die Interessent:innen zur Bewerbung nur ein Kurzvideo einreichen mussten, vier Monate nach Kampagnenstart folgendermaßen: „Wir zählen bereits über 20.000 Besucherinnen und Besucher auf der Kampagnenseite. 75 Videobewerbungen gingen ein, viele davon waren wirklich sehr cool. Schlussendlich waren 50 passende Profile darunter“ (S. 307). Auch wenn die Zahlensprünge beachtlich erscheinen, bewertete das Unternehmen die Konversionsrate als vollen Erfolg, insbesondere angesichts des hart umkämpften IT-Arbeitsmarkts, der starken Konkurrenz in diesem Bereich sowie mit Blick auf die Neuartigkeit des Recruiting-Ansatzes (Stadelmann, 2017).

Die Bewertung der Konversionsrate im Recruiting und Employer Branding kann auch dabei helfen, Engpässe oder Schwachstellen im Prozess zu identifizieren und Verbesserungen vorzunehmen. Wenn beispielsweise die Konversionsrate von Bewerber:innen zu Vorstellungsgesprächen niedrig ist, könnte dies darauf hindeuten, dass die Ausschreibungen nicht die ausreichend qualifizierten Kandidat:innen ansprechen oder dass der Bewerbungsprozess zu kompliziert ist. Durch die Messung und Optimierung der Konversionsrate können Unternehmen ihren Rekrutierungsprozess effizienter gestalten und sicherstellen, dass sie qualifizierte Talente ansprechen und diese erfolgreich in neue Mitarbeitende umwandeln können (Ragazzo, 2021).

Entsprechend der notwendigen Bewerberzahlen steigt auch der Aufwand im Recruiting an Stellenausschreibungen, Bewerberkommunikation, Screening, Administration und Auswahlverfahren (Dessler, 2015).

Kostenanalyse

Um die Investitionen zu erfassen, die für Personalmarketing- oder Employer-Branding-Maßnahmen aufgewendet wurden, sollten die Ausgaben den Ergebnissen gegenübergestellt werden. Idealerweise wird eine Kostenstelle für Personalmarketing eingerichtet, auf der alle Ausgaben gebucht und abgerechnet werden. Drei Kennzahlen sind gängig, um das Kostenverhältnis im Recruiting zu bewerten (Rütten, 2020; Weinert et al., 2022):

- **Cost per Hire (CpH):** gibt die durchschnittlichen Kosten an, die für die Einstellung neuer Mitarbeitender anfallen. Eine niedrigere CpH deutet darauf hin, dass die Ressourcen effizient genutzt werden.
- **Cost per Application (CpA):** gibt die durchschnittlichen Kosten an, die pro Bewerbung anfallen, also beispielsweise in Abhängigkeit vom Kommunikationskanal.

- **Cost of Vacancy (CoV):** stellt die Kosten dar, die dem Unternehmen durch eine unbesetzte Stelle entstanden sind, und berechnet sich aus der Differenz des entgangenen Umsatzes pro nichtbesetzter Stelle und deren Jahresgehalt.



ZUSAMMENFASSUNG

Kennzahlen oder Key Performance Indicators sind wichtige Messgrößen, um sowohl die Effektivität als auch die Effizienz von Recruiting- und Employer-Branding-Aktivitäten messbar zu machen. Die Themen Employer Branding, Personalmarketing und Rekrutierung neuer Mitarbeitender kosten Geld und in der Praxis muss dafür zunächst ein Budget zur Verfügung stehen. Dabei ist es wichtig, dass sich diese Investition auszahlt und langfristige Erfolge bringt.

Aus diesem Grund spielen das kontinuierliche Überwachen, Messen und Anpassen eine wesentliche Rolle, um die Investition gegenüber der Geschäftsführung zu rechtfertigen.

Die Möglichkeiten, Recruiting- und Employer-Branding-Aktivitäten messbar zu machen, werden durch digitale Anwendungen und Bewerbermanagementsysteme, die relevante Daten automatisch speichern, in den kommenden Jahren vermutlich umfangreicher werden.

ANHANG

LITERATURVERZEICHNIS

- Albrecht, E. & Hurrelmann, K. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Beltz.
- Altmeier, B., Behrens, B., Diedrichsen, M., Kantzow, P., Meimberg, R., Mroß, A., Sonnert, M., Steinhäuser, L. & Vodnik, B. (2015). *Ausgewählte Eckpunkte für ein integriertes Talentmanagement (Nr. 10/2015; DGFP-Praxispapiere – Best Practices)*. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201510_Praxispapier_TalentmanagementWeb.pdf
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- App, S., Merk, J. & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3), 262–278.
- Arling, V. & Spijkers, W. (2019). Berufliche Rehabilitation in Deutschland. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 687–710). Springer Verlag.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Auer, M., Edlinger, G. & Mölk, A. (2021). How do Potential Applicants Make Sense of Employer Brands? *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 47–73. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00107-7>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Baran, E. (2018). *Employer Branding*. Springer.
- Basch, J. M., Melchers, K. G., Kurz, A., Krieger, M. & Miller, L. (2021). It Takes More Than a Good Camera: Which Factors Contribute to Differences Between Face-to-Face Interviews and Videoconference Interviews Regarding Performance Ratings and Interviewee Perceptions? *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 921–940. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09714-3>

- Baum, M. & Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353–378. <https://doi.org/10.1002/hrm.21571>
- Beck, C. (2012). *Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting*. Luchterhand (Wolters Kluwer Deutschland).
- Becker, M. (2010). *Personalwirtschaft. Lehrbuch für Studium und Praxis*. Schäffer-Poeschel.
- Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Bekken, G. (2019). The Algorithmic Governance of Data driven-Processing Employment: Evidence-based Management Practices, Artificial Intelligence Recruiting Software, and Automated Hiring Decisions Social Sciences, Sociology, Management and complex organizations. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 7(2), 25–30. <https://doi.org/10.22381/pihrm7220194>
- Berlin.Industrial.Group. (2023). *Marc's Herz schlägt Hightech. Deins auch?* <https://berlin.industrial.group/marcs-herz-schlaegt-hightech/>
- Bidwell, M. & Keller, J. (2014). Within or Without? How Firms Combine Internal and External Labor Markets to Fill Jobs. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1035–1055. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0119>
- Börschlein, E.-B., Bossler, M., Gürtzgen, N. & Teichert, C. (2022). *Mindestloohnerhöhung im Oktober 2022: 12 Euro Mindestlohn betreffen mehr als jeden fünften Job*. Institut für Arbeitsmark- und Berufsforschung(IAB)-Kurzbericht. <https://doi.org/10.48720/IAB.KB.2212>
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Buckmann, J. (2017). *Einstellungssache. Personalgewinnung mit Frechmut und Können: frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding (2. Aufl.)*. Springer Gabler.
- Bunderson, J. S. & Thompson, J. A. (2009). The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32–57. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32>
- Berliner Verkehrsbetriebe. (2023). *Großfamilie gesucht? BVG als Arbeitgeber*. <https://karriere.bvg.de/das-sind-wir>
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2022) The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>

- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Capelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139–146.
- Cappelli, P. & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Chung, S.-Y. (Ashley) & Byrom, J. (2021). Co-creating consistent brand identity with employees in the hotel industry. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 74–89. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2544>
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? *Journal of Management*, 30(5), 623–646. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.03.001>
- Collings, D. G. & Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: Integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165–187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380064>
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
- Dessler, G. (2015). *Human resource management*. Prentice Hall.
- Diercks, J. & Kupka, K. (2013). Recrutainment – Bedeutung, Einflussfaktoren und Begriffsbestimmung. In J. Diercks & K. Kupka (Hrsgs.), *Recrutainment* (S. 1–18). Springer Fachmedien Verlag.
- Dineen, B. R. & Allen, D. G. (2016). Third Party Employment Branding: Human Capital Inflows and Outflows Following “Best Places to Work” Certifications. *Academy of Management Journal*, 59(1), 90–112. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1091>

- Dineen, B. R., Ash, S. R. & Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 723–734.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Entrekin, L. & Scott-Ladd, B. D. (2014). *Human resource management and change. A practising manager's guide*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Eriksson, T., Näppä, A. & Robertson, J. (2022). All for one and one for all: Encouraging ecosystem citizenship behaviour to strengthen employer branding. *Scandinavian Journal of Management*, 38(2), 101211. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101211>
- Fournier, J., Dürig, U.-M., Peters, K. & Weers, J.-P. (2019). Marke und Branding. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Aufl., S. 19–54). Springer Gabler Verlag.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O. & Foley, R. T. (2012). Matching Personality and Organizational Culture: Effects of Recruitment Strategy and the Five-Factor Model on Subjective Person–Organization Fit. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 585–622. <https://doi.org/10.1177/0893318912450663>
- Gärtner, C. (2020). *Smart Human Resource Management. Analytics, Automatisierung und Agilität in der Personalarbeit*. Springer Gabler.
- German Brand Institute. (2020). *Die neue Arbeitgebermarke der BVG. Auszeichnung mit dem German Brand Award*. <https://www.german-brand-award.com/preistraeger/galerie/detail/31348-die-neue-arbeitgebermarke-der-bvg.html>
- Ghorbani, M. & Westermann, A. (2023). *Integrierte Markenführung im digitalen Zeitalter. Bedeutung – Konzepte – Instrumente – Evaluation*. Springer.
- Gilani, H. & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. <https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>
- Goldstein, H., Pulakos, E. D. & Semedo, C. (2017). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*. Wiley.
- Graham, B. Z. & Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), 363–379. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2017-0779>

- Greiner, L. & Töpfer, V. (07. August 2012). *Bewerbung per Online-Game. Die wollen nur spielen*. Spiegel Online.
- Grewe, T., Robeck, K., Balke, A., Hahn, K., Kielglas, S. & Herde, A. (2019). Aus dem Schatten ins Licht. Employer Branding bei Hidden Champions. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Aufl., S. 188–201). Springer Gabler Verlag.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S. & Wolter, S. (2019). *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten. Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken* (Nr. 11/2019; IAB-Kurzbericht, S. 1–12). Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB).
- Gunesh, P. & Maheshwari, V. (2019). Role of organizational career websites for employer brand development. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 149–168. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2018-1327>
- Guthridge, M., Komm, A. B. & Lawson, E. (2008). Making talent management a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 01/2008, 49–59.
- Hamid, D. S. (2019). The Strategic Position of Human Resource Management for Creating Sustainable Competitive Advantage in the VUCA World. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 7(2), 1–4. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v7n2a1>
- Herde, C. N., Lievens, F., Solberg, E. G., Harbaugh, J. L., Strong, M. H. & Burkholder, G. J. (2019). Situational Judgment Tests as Measures of 21st Century Skills: Evidence across Europe and Latin America. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(2), 65–74. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a8>
- Hesse, A., Schmidt, H. J. & Baumgarth, C. (2021). How a Corporate Influencer Co-creates Brand Meaning: The Case of Pawel Dillinger from Deutsche Telekom. *Corporate Reputation Review*, 24(4), 191–204. <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00103-3>
- Highhouse, S., Thornbury, E. E. & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134–146. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.001>
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), 241–259. <https://doi.org/10.1177/239700221202600303>
- HR Excellence Awards. (2019). *HR Excellence Awards-Gewinner 2019: Berliner Verkehrsbetriebe – BVG Karrierewebsite*.

- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Springer.
- Kariya, S. (2002). Dealing with headhunters. *IEEE Spectrum*, 39(6), 69–71. <https://doi.org/10.1109/MSPEC.2002.1049269>
- Konschak, B. (2014). *Professionelles Personalmarketing. Die richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ansprechen und gewinnen*. Haufe-Gruppe.
- Kovács-Ondrejko, O., Strack, R., Baier, J., Antebi, J., Kavanagh, K. & López Gobernado, A. (2021). *Decoding Global Talent, Onsite and Virtual. A study of 209,000 people in 190 countries shows big shifts in the map of global mobility*. Boston Consulting Group, The Network & Appcast.
- Kriegler, W. R. (2015). *Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden* (2. Aufl.). Haufe.
- Lackner, K. (2018). Millennials und Nexters. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49(4), 361–378. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0433-7>
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lochner, K. & Preuß, A. (2018). Digitales Recruiting. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49(3), 193–202. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0425-7>
- Manz, E. (2019). Die besten Top-Manager gewinnen und auswählen. In A. Prieß (Hrsg.), *Die Besten gewinnen. Moderne Personalgewinnung als Erfolgsfaktor für Top-Unternehmen* (S. 175–202). Haufe Group.
- Mattmüller, R. & Buschmann, A. (2019). Marketing. Das Management aller Zielgruppen. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Aufl., S. 1–17). Springer Gabler Verlag.
- Mattmüller, R., Reif, M. K., Buckmann, J., von Zittwitz, F., Diercks, J., Kupka, K., Bender, J., Berentzen, J., Hoog, P., Grewe, T., Robeck, K., Balke, A., Hahn, K., Kielgas, S. & Herde, A. (2019). Fallstudien zu aktuellen Herausforderungen im Employer Branding und Per-

- sonalmarketing. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2. Aufl., S. 105–208). Springer Gabler Verlag.
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to „live the brand“. A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, 16(3), 160–175.
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management. Practical lessons from the world's leading employers*. Wiley.
- Mücelandili, B., Tatar, B. & Erdil, O. (2021). Retaining the Best Talents. The Impact of Employer Branding and Psychological Capital. *Journal of Yasar University*, 16(63), 1414–1429.
- Nagel, K. (2011). *Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphasen und Werbetechniken; mit sieben Fallbeispielen [aus der Praxis]*. Linde.
- Niklas, K., van Heckeren, J.-L. & Rathgeber, S. (2022). *New Hiring. Ein neues Bewusstsein im Recruiting*. tredition.
- Newman, J. M., Gerhart, B. A. & Milkovich, G. T. (2020). *Compensation* (13. Aufl.). McGraw-Hill Education.
- Newman, J. M., Gerhart, B. A. & Milkovich, G. T. (2017). *Compensation* (12. Aufl.). McGraw-Hill Education.
- Peltokorpi, V. (2021). In search of 'low-hanging fruits' or 'ideal' candidates? Understanding headhunters' candidate search activities. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 639–657. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12325>
- Peltokorpi, V. (2022). Here Today, Gone Tomorrow. A Mixed-method Study on Headhunter- i ntermediated Recruitment Practices. *British Journal of Management*, 34(2), 709–726. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12607>
- Petry, T. & Jäger, W. (2021). *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (2. Aufl.). Haufe.
- Phillips, J. M., Gully, S. M., McCarthy, J. E., Castellano, W. G. & Kim, M. S. (2014). Recruiting Global Travelers: The Role of Global Travel Recruitment Messages and Individual Differences in Perceived Fit, Attraction, and Job Pursuit Intentions. *Personnel Psychology*, 67(1), 153–201. <https://doi.org/10.1111/peps.12043>

- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Priyadarshini, C., Sreejesh, S. & Anusree, M. R. (2017). Effect of information quality of employment website on attitude toward the website: A moderated mediation study. *International Journal of Manpower*, 38(5), 729–745. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0235>
- Ragazzo, M. H. (2021). *An ocean of Employer Branding metrics to choose from LinkedIn*. <http://www.linkedin.com/pulse/ocean-employer-branding-metrics-choose-from-marilia>
- Reichelt, E. (2021). *Intergenerationales Management. Perspektiven und Handlungsimpulse für Lehrende der Logopädie*. Springer.
- Reichheld, F. F. (2003). The number one you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Rosoiu, O. & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, 20(2/2016), 46–55. <http://doi.org/10.12948/issn14531305/20.2.2016.05>
- Rupp, M. (Moderator:in). (30. August 2019). *Dr. Martell Beck von der BVG – #weilwirdichlieben vom Shitstorm zur Love-Brand*. [Audio-Podcast]. Mashup Communications GmbH. <https://www.mashup-communications.de/2019/08/podcast-brand-storytelling-martell-beck-bvg/>
- Rütten, M. (2020). Nur etwas für Konzerne oder klappt Recruiting Analytics auch im Mittelstand? In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert* (S. 162–185). Springer Gabler Verlag.
- Saini, G. K. & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636–657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- Sartain, L. & Schumann, M. (2014). *Brand From the Inside Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. Jossey-Bass.
- Scholz, S. C., Darjush, D., Scholz, C. & Matthies, K. (2001). Bewerber gesucht! *Personalwirtschaft*, 04/2001, 14–18.
- Schröder, M. (2018). *Der Generationenmythos. KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 70(3), 469–494.
- Scullion, H. & Collings, D. G. (2011). *Global talent management*. Routledge.

- Sharma, S. (2019). Employer Branding: A Novel Route to Employee Retention and Competitive Advantage. *Journal of General Management Research*, 6(1), 14–31.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin Publishing Group.
- Singh, S. (2017). E-Recruitment: A New Dimension of Human Resource Management in India. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 5(3), 99–105.
- Spain, E. & Groysberg, B. (2016). Making Exit Interviews Count. *Harvard Business Review Online*. <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>
- Sparrow, P., Brewster, C. & Chöng, C. (2017). *Globalizing human resource management* (2. Aufl.). Routledge.
- Stadelmann, C. (2017). Gipfelstürmer. So einfach geht bewerben. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache. Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding* (2. Aufl., S. 299–308). Springer Gabler Verlag.
- Statistisches Bundesamt. (2020). *Erwerbsstatus von Personen im Alter von 15 bis 74 Jahren –Ungenutztes Arbeitskräftepotenzial*. https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/ungenutztes-arbeitskraefte-potenzial_internet_insgesamt.html
- Statistisches Bundesamt. (2022a). *Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung im Alter von 15 bis 74 Jahren nach Quartalen und Geschlecht*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/ilo-quartal-geschlecht.html>
- Statistisches Bundesamt. (2022b). *Pressemitteilung Nr. 511 vom 2. Dezember 2022*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22_511_124.html
- Statistisches Bundesamt. (2022c). *Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland: Deutschland, Jahre, Nationalität, Herkunfts-/Zielländer*. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=12711-0008>
- Statistisches Bundesamt. (2023). *Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort am 30.06. Des Jahres für Frauen und Männer insgesamt, darunter Ausländer/-innen für die Jahre 1999 bis 2022*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/insgesamt.html>
- Statistisches Bundesamt. (2024a). *Bevölkerung, Erwerbstätige, Erwerbslose, Erwerbspersonen, Nichterwerbspersonen aus Hauptwohnsitzhaushalten: Deutschland, Jahre, Geschlecht, Altersgruppen. Tabelle. Ergebnis 12211-0001*. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abrufabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1704965631330&auswahloperation=abrufabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis>

[s=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=12211-0001&auswahltext=&wertauswahl=2690&wertauswahl=2701&wertauswahl=2702&wertauswahl=2700&wertauswahl=2703&werteabruf=Werteabruf#abreadcrumb](https://www.destatis.de/DE/Im-Fokus/Fachkraefte/Erwerbstaetigkeit/_inhalt.html)

- Statistisches Bundesamt (2024b). Erwerbstätigkeit. https://www.destatis.de/DE/Im-Fokus/Fachkraefte/Erwerbstaetigkeit/_inhalt.html
- Stotz, W. & Wedel, A. (2013). *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber* (2. Aufl.). Oldenbourg.
- Sünderhauf, V. (2022). *Employer Branding für KMUs. Wie Sie als Arbeitgeber zu einer attraktiven Marke werden*. Springer Fachmedien.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Hrsg.), *Political Psychology. Key Readings* (S. 276–293). Psychology Press.
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation. A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2017). *Human resource management* (5. Aufl.). Pearson.
- Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management. Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage*. Springer.
- Überschaer, A. & Baum, M. (2020). Top employer awards: A double-edged sword? *European Management Journal*, 38(1), 146–156. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.004>
- Ulbricht, C. (2014). Social Media Recruiting & Recht– Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Recherche und Gewinnung von Mitarbeitern über XING, Facebook & Co. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How, Praxistipps, Rechtshinweise* (S. 721–745). Springer Verlag.
- Ullah, R. & Witt, M. (2014). *Praxishandbuch Recruiting. Grundlagenwissen – Prozess-Know-how – Social Recruiting*. Schäffer-Poeschel.
- Ullah, R. & Witt, M. (2018). *Praxishandbuch Recruiting: Grundlagenwissen – Prozess-Know-how – Social Recruiting* (2. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- van Esch, P., Black, J. S. & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215–222. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>
- van Hove, G. & Lievens, F. (2007). Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 372–382. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00396.x>

- Verhoeven, T. (2016). Die Candidate Journey und Touchpoints. Ansätze zur systematischen Betrachtung und Strukturierung der verschiedenen Kontaktpunkte zwischen Bewerber und Arbeitgeber – mit Ideen zur Messbarkeit. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience* (S. 33–43). Springer Fachmedien Verlag.
- Verhoeven, T. (2020). *Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. Springer Gabler.
- Wang, L., Han, J., Ramasamy, B. & Peng, S. (2022). Incongruous employer brand signals and organizational attractiveness: Evidence from multinational companies in China. *Human Resource Management*, 61(5), 563–584. <https://doi.org/10.1002/hrm.22121>
- Weinert, C., Wirth, J., von Stetten, A., Laumer, S., Maier, C., Weitzel, T., Eckhardt, A. & Kraft, B. (2015). *Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistungen, Health Care und IT*. Opus. <https://fis.uni-bamberg.de/handle/uniba/21506>
- Weinert, C., Maier, C., Laumer, S. & Weitzel, T. (2022). Controlling der Rekrutierung. Erhebung von Kennzahlen entlang des Recruiting-Prozesses. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Handbuch Controlling* (S. 205–221). Springer Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26431-4_18
- WFI Summer Challenge e. V. (2023). *WFI SUMMER CHALLENGE*. <https://wfisummerchallenge.de/>
- Xiong, L., King, C. & Piehler, R. (2013). „That’s not my job“: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348–359.
- Zhang, L., van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Roth, P. L., Lievens, F., Lanivich, S. E. & Jordan, S. L. (2020). What’s on job seekers’ social media sites? A content analysis and effects of structure on recruiter judgments and predictive validity. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1530–1546.
- Zweigle, T. & Hellinghausen, P. (2021). *Relevanz und Potential von Tiktok für die Social Media Markenstrategie von Unternehmen* (IU Internationale Hochschule Erfurt).

TABELLEN- UND

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Figure 1: Aktivitäten und zentrale Bezugsgruppen im Bereich der Personalgewinnung und -bindung	20
Figure 2: Ganzheitliche Betrachtung des Mitarbeiterlebenszyklus und relevanter Touchpoints	23
Figure 3: Gestaltung und Kommunikation der Arbeitgebermarke	26
Figure 4: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeitgebermarke	28
Figure 5: Wirkungskette der Arbeitgebermarke für Bewerber:innen und Mitarbeitende ..	35
Figure 6: Attribute für eine starke Arbeitgeberattraktivität	37
Figure 7: Prozess zur Entwicklung einer Employer Brand	40
Figure 8: Integrierter Markenführungsansatz	45
Table 1: Arbeitgeber- versus Produktmarkenmerkmale am Beispiel von Jaguar	46
Table 2: Mögliches Vorgehen zur Definition der EVP	47
Figure 9: Bestandteile einer Employer Brand	48
Figure 10: Arbeitsschritte einer EVP-Entwicklung mithilfe von Design Thinking	50
Figure 11: Integriertes Strategiemodell	53
Figure 12: Operative Aktivitäten der integrierten Employer-Branding-Strategie	55
Figure 13: Gestaltbare Berührungspunkte mit der Arbeitgebermarke	64
Figure 14: Planung von Inhalten im Sinne des Content-Marketing	67
Figure 15: Entwicklung einer Kommunikationsstrategie	69
Figure 16: Vorgehensweise zur Entwicklung einer Employer-Brand-Kampagne	74
Figure 17: Traditioneller Recruiting-Prozess vs. E-Recruiting-Prozess	83

Table 3: Von der Stellenbeschreibung bis zur Stellenausschreibung	85
Table 4: Auszug aus einer Anforderungsmatrix für eine Verkaufskraft in einer Kleiderreinigung	86
Figure 18: Arten von Selektionskriterien bei der Personalauswahl	89
Table 5: Ziele und Funktionen eines Interviews	90
Figure 19: Beispielhafter Ablauf eines Assessment-Centers	93
Table 6: Testverfahren im Überblick	94
Figure 20: Kriterien für gute Personalauswahl	97
Figure 21: Gründe für den Einsatz einer Personalberatung zur Stellenbesetzung	100
Table 7: Vorgehen von Personalberatung bei der Besetzung von Stellen	102
Figure 22: Qualitätsstandards für die Arbeit von Personalberatungen	103
Figure 23: Touchpoints während der Candidate Journey	108
Figure 24: Typische Elemente einer Stellenanzeige	113
Figure 25: Länder- bzw. regionsspezifische Einflussfaktoren auf die Vergütungspolitik von Unternehmen	127
Figure 26: Unterschied zwischen Recruiting-Prozess und Talentmanagement	129
Table 8: Rahmenmodell des internationalen Talentmanagements	131
Table 9: Effektivität- und Effizienzbewertung in Recruiting und Employer Branding	136
Figure 27: Funktionen von Arbeitgeberbewertungsplattformen	139
Figure 28: Phasen und Kennzahlen der Conversion im Bewerbungsprozess	147
Figure 29: Erfahrungsbasierte Schätzung erforderlicher Bewerbungsverfahren	149



IU Internationale Hochschule GmbH
IU International University of Applied Sciences
Juri-Gagarin-Ring 152
D-99084 Erfurt



Postanschrift
Albert-Proeller-Straße 15-19
D-86675 Buchdorf



media@iu.org
www.iu.org



Hilfe & Kontakt (FAQ)
Antworten rund um Dein Studium findest
Du jederzeit auf myCampus.