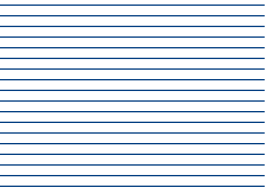


Claudia Mast, Alexandra Simtion, Klaus Spachmann

Employer Relations

Arbeitgeberkommunikation auf dem Weg zur klaren
Stakeholderperspektive – eine empirische Untersuchung



Forschungsberichte zur
Unternehmenskommunikation Nr. 6



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR
UNTERNEHMENSFÜHRUNG &
KOMMUNIKATION



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Publikationsreihe „Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation“ stellt die Ergebnisse ausgewählter Forschungsprojekte vor, die von der Akademischen Gesellschaft gefördert oder initiiert wurden. Die Forschungsberichte dienen dem Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis und geben Impulse für die Unternehmenskommunikation.

Bereits erschienen sind folgende Publikationen:

- Joachim Schwalbach (2015):
Reputation und Unternehmenserfolg. Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011–2013.
- Günter Bentele, Jens Seiffert (2015):
Ethische Richtlinien in der Unternehmenskommunikation. Eine Befragung zu Kommunikationswerten und Normen der größten deutschen Unternehmen
- Ulrike Röttger, Jana Schmitt (2014):
Erfolgsfaktoren der CR-Kommunikation. Eine qualitative Studie zur Kommunikation der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland.
- Ulrike Röttger, Ansgar Zerfaß, Juliane Kiesenbauer, Janne Stahl (2013):
Führung im Kommunikationsmanagement – Herausforderungen im internationalen Vergleich.
- Ansgar Zerfaß, Günter Bentele, Joachim Schwalbach, Muschda Sherzada (2013):
Unternehmenskommunikation aus Sicht von Vorständen und Kommunikationsmanagern – ein empirischer Vergleich.

Management Summary

Wie informieren sich Menschen über Unternehmen als Arbeitgeber? Die vorliegende repräsentative Umfrage unter abhängig Beschäftigten, Studierenden und Auszubildenden erhebt Informationspräferenzen und Job-Einstellungen der Stakeholder. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen „weiche“ Themen wie das Arbeitsklima bei der Arbeitgeberkommunikation stärker beachten sollten. Soziale Medien hingegen werden als Informationskanal überschätzt. Sie spielen für die befragten Stakeholder eine geringere Rolle als von den Unternehmen angenommen. Dafür liegen in der klassischen Medienberichterstattung noch ungenutzte Potenziale. Darüber hinaus haben Unternehmen die Chance, die Ansprache der Stakeholder an deren individuellen Berufseinstellungen anzupassen. So neigen Studierende eher zu idealistischen Job-Motiven, während Beschäftigte und Auszubildende stärker materialistisch geprägt sind. Jüngere Zielgruppen tendieren zudem häufiger zu beruflicher Veränderung. Berufstätigen kommt es stärker auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes an. Die Ergebnisse zeigen: Die Arbeitgeberkommunikation sollte als eigenständiges Handlungsfeld an der Schnittstelle zwischen Personal- und Kommunikationsarbeit organisiert werden, das eine strategische Kooperation benötigt. Das übergeordnete Ziel ist, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

How do people learn about employers? This representative survey among German employees, students and apprentices seeks answers about their information interests and job attitudes. An important finding of the study is that companies should pay more attention in their employer communication to soft issues such as the organization climate. While social media is currently overrated, unused potential lies in traditional media coverage. Furthermore, corporations should seize the chance of addressing stakeholders according to their individual job profiles. The study demonstrates that students tend to work for idealistic reasons rather than materialistic ones. In contrast, employees and apprentices are inclined to a stronger materialistic motivation. Furthermore, young stakeholders are open to changes in their professional career, while employees are more interested in job security. Altogether, the research findings point out the imperative of defining employer communication as an independent field of action. In doing so, employer communication should be set up as a strategic cooperation between Human Resources and Corporate Communications, being led by the primary purpose of creating an attractive employer image for the corporation.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	1
Inhaltsverzeichnis.....	2
1 Einleitung	3
2 Stand der Forschung.....	3
3 Forschungsdesign	5
4 Arbeitgeberkommunikation aus der Perspektive der Stakeholder	7
4.1 Beschäftigte, Studierende, Auszubildende – repräsentativ befragt	8
4.2 Die vier Typen von Job-Persönlichkeiten	14
5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	24
Literaturverzeichnis	30
Abbildungsverzeichnis	31
Die Autoren	32

1 Einleitung

Employer Branding, Employer Communications, Employer Relations – Unternehmen interessieren die Menschen nicht nur als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen. Sie rücken zunehmend auch als Arbeitgeber in den Fokus. Gleichzeitig denken Unternehmen um. Sie suchen nach einer attraktiven Positionierung auf dem Arbeitsmarkt, denn das Angebot an qualifizierten Bewerbern sinkt und die Nachfrage steigt. Gerade qualifizierte Arbeitskräfte wählen ihren Arbeitgeber mit Bedacht aus. Ein gutes und sicheres Gehalt allein reicht vielen nicht mehr aus, um sich für einen Job zu begeistern. Der sogenannte „war for talents“ geht in die entscheidende Runde.

Viele Unternehmen haben die Arbeitgeberkommunikation als aktuelle Herausforderung erkannt. Bisherige Ansätze des Personalmarketings und der Bewerberkommunikation greifen jedoch zu kurz. Der vorliegende Projektbericht konzentriert sich auf die Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern als Dialogpartner aus der Perspektive der Stakeholder. Damit einher geht ein erweitertes Verständnis derjenigen Gruppen, die durch die Kommunikation angesprochen werden sollen. Über potenzielle und aktuelle Arbeitnehmer hinaus gelten auch klassische Multiplikatoren – Eltern, Lehrer, Medien – als Stakeholder der Arbeitgeberkommunikation.

Die im Rahmen dieses Forschungsprojektes durchgeführten repräsentativen Befragungen unter den Beschäftigten, Studierenden und Auszubildenden beleuchten die Erwartungen der potenziellen Arbeitnehmer: Welche Arbeitgeberthemen sind ihnen wichtig? Aus welchen Quellen informieren sie sich und wie kommunizieren sie? Anhand der Gesamtergebnisse werden vier unterschiedliche Typen von Job-Persönlichkeiten beschrieben und Schlussfolgerungen für eine strategische Arbeitgeberkommunikation gezogen.

2 Stand der Forschung

Die bislang existierenden theoretischen Ansätze zu Unternehmen in ihrer Rolle als Arbeitgeber berücksichtigen einerseits die Sicht der Unternehmen (Shah, 2011; Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Ambler & Barrow, 1996), andererseits die Perspektive der potenziellen Arbeitnehmer (Harold & Ployhart, 2008; Lievens, 2007; Knox & Freeman, 2006; Grobe, 2003). Die Studien konzentrieren sich jedoch meist auf einen engen Management- oder Wahrnehmungsaspekt und streifen die Kommunikation nur am Rande. Es fehlt an einer umfassenden Definition und systematischen Betrachtung der Arbeitgeberkommunikation, insbesondere aus Sicht der Corporate Communications und der PR.

Die **Marketing-Perspektive** (Shah, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004; Gmür, Martin & Karczynski, 2002) ist in der bisherigen Literatur dominant vertreten, was sich im nahezu inflationären Gebrauch des Begriffs Employer Branding niederschlägt. Der Ansatz betont die Wahrnehmung der Menschen, denn Marken definieren sich dadurch, wie Stakeholder sie beurteilen. Allerdings wird Employer Branding als Tätigkeitsfeld sehr eng gefasst und schließt eine strategische Kommunikationsperspektive zunächst aus. Dies hat Nachteile: In einem breiten, nicht nur betriebswirtschaftlichen Verständnis sind potenzielle Mitarbeiter Partner mit vielfältigen Ansprüchen. Zudem wird der Kommunikation eine untergeordnete, instrumentelle Rolle zugewiesen – als ein Werkzeug unter vielen.

Die Überlegungen des **Personalmanagements** (Bautz, 2014; Biraghi & Gambetti, 2013; Balmer, 2001) setzen breiter an. Kommunikation spielt eine zentrale Rolle, wenngleich darunter primär die einseitige Informationsvermittlung aus Unternehmenssicht verstanden wird. Dennoch erhält aus dieser Perspektive die Arbeitgeberkommunikation mehr Aufmerksamkeit. Allerdings greift die Fokussierung auf Bewerbungssituationen sowie auf den Prozess der Anstellung zu kurz. Langfristige Kommunikationsziele wie Reputation oder Image werden in Ansätzen des Personalmanagements nur am Rande betrachtet.

Die wenigen Ansätze, die **Arbeitgeberkommunikation** als umfassende Aufgabe der Corporate Communications betrachten, nehmen eine übergeordnete Perspektive ein. Kommunikationsmanagement wird als Prozess betrachtet, der sich auch mit der Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber befasst (Gregory, 2007; Einwiller & Will, 2002). Entsprechend werden über Mitarbeiter und Bewerber hinaus weitere Stakeholder berücksichtigt. Potenzielle Mitarbeiter werden aber bei den kommunikationszentrierten Ansätzen noch zu wenig berücksichtigt, weil sie nicht zu den klassischen Kommunikationszielgruppen gehören. Die sogenannte „PR-HR-Ansätze“ (Mattgey, 2013; Böcker & Schelenz, 2008), die das Zusammenspiel von Corporate Communications und Human Resources thematisieren, stecken derzeit in den Kinderschuhen und orientieren sich stark an der Management- und Kommunikationspraxis. Empirische Studien darüber, welche Bedeutung die Umsetzung von Employer-PR im Unternehmen besitzt, liegen nicht vor. Außerdem konzentriert sich die bisherige Forschung weitgehend auf die Kommunikatorperspektive zulasten der Stakeholderorientierung.

Ein nützlicher Ansatzpunkt ist die Fokussierung auf für die Stakeholder relevante **Situationen** (Mast, Spachmann & Georg, 2014; Mast, 2013). Für eine ganzheitliche Betrachtung der Arbeitgeberkommunikation reicht es allerdings nicht, nur die Bewerbungs- und Anstellungsphase zu analysieren. Vielmehr muss es darum gehen, vom Involvement der Stakeholder auszugehen und ihr Verhalten danach zu differenzieren, ob sie einen Anreiz zum Arbeitgeberwechsel sehen und wie sich das Kommunikationsverhalten ändert, wenn sie sich mit dem Wechsel des Arbeitgebers beschäftigen.

Ferner bieten die Modelle zur **Reputation** und zum **Image** eine aufschlussreiche Perspektive, weil sie relevante Steuerungsgrößen auf Unternehmensseite ausleuchten. Speziell die mehrdimensional verstandene **Arbeitgeberattraktivität** als Bezugsgröße der Employer Relations ermöglicht es, die zwei grundlegenden Perspektiven zu verbinden: die Sicht der Unternehmen und die Wahrnehmung der Stakeholder.

Employer Relations wird verstanden als die Positionierung von Arbeitgebern bei allen Stakeholdern und in allen Phasen der Kommunikation – von möglichen Bewerbungsabsichten bis hin zum Austausch mit Mitarbeitern oder Ruheständlern. Die Begriffe Employer Relations und Arbeitgeberkommunikation werden in dieser Studie synonym verwendet.

3 Forschungsdesign

Das Ziel dieses Forschungsprojekts ist es, die Arbeitgeberkommunikation aus der Perspektive der Stakeholder – ihre Erwartungen, Informationsbedürfnisse und Mediennutzungsgewohnheiten – zu beleuchten.

Grundsätzliche Wünsche und Erwartungen an Unternehmen, z. B. die Rolle des Gehaltes, sind aus bisherigen Studien bekannt. Die Forschungslücke besteht darin, wie sich Menschen über potenzielle Arbeitgeber informieren und welche Präferenzen sie haben. Dabei ist einerseits das allgemeine Informationsverhalten der Menschen relevant. Andererseits interessieren bestimmte Situationen bei der Arbeitgeberwahl und ihr Einfluss auf die Informationspräferenzen. Arbeitgeberkommunikation wird also um die Stakeholder-Perspektive erweitert und validiert. Drei Forschungsfragen beschreiben das Untersuchungsdesign:

Abbildung 1: Forschungsfragen des Projekts

F1	Zu welchen Themen und aus welchen Quellen informieren sich künftige Arbeitnehmer über Unternehmen und Organisationen als Arbeitgeber?
F2	Wie beeinflussen Einstellungen zum Berufsleben das Informationsverhalten künftiger Arbeitnehmer?
F3	Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für die Employer Relations als PR-Handlungsfeld ableiten?

Quelle: Eigene Darstellung

Das vorliegende, von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation geförderte Projekt ist Teil eines umfangreichen Forschungsprogramms des Fachgebietes für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim zur Arbeitgeberkommunikation. Es bringt erste Ergebnisse über die Stakeholderperspektive hervor.

Die Stakeholderperspektive wird über eine *quantitative Umfrage* erhoben. Dabei werden über eine bevölkerungsrepräsentative Umfrage die Einstellungen und das Verhalten dreier primärer Stakeholder-Gruppen der Arbeitgeberkommunikation untersucht: abhängig Beschäftigte, Studierende und Auszubildende. Der Schwerpunkt der Befragung liegt damit auf Menschen, die entweder bereits in Unternehmen oder Organisationen tätig sind oder als Arbeitnehmer in Frage kommen. Die Stakeholder werden im bevölkerungsrepräsentativen Omninet-Panel des Forschungsinstituts forsa befragt.

Der Fragebogen beinhaltet Aspekte zum allgemeinen Informations- und Mediennutzungsverhalten, zu den Social-Media-Aktivitäten sowie zu den Quellen, aus denen sich (potenzielle) Arbeitnehmer generell über Unternehmen als Arbeitgeber informieren. Darüber hinaus wird mit einem Szenario-Design gearbeitet, um Informationspräferenzen bei hohem Involvement festzustellen. Die vorgegebene Situation gibt den Befragten vor, dass sich eine interessante Arbeitsstelle anbietet. In diesem Zusammenhang werden Inhalte und Quellen erhoben, die die Stakeholder interessieren. Es wird mit einem Mix aus offenen und standardisierten Fragen gearbeitet, um die Präferenzen möglichst breit abzubilden. Ferner werden die aktuelle berufliche Situation der Befragten, ihre Wechsel- und Mobilitätsbereitschaft sowie ihre berufliche Zukunftsplanung erhoben.

Anschließend erfolgt die Aggregation der erhobenen Daten zu einer *Typologie der Job-Persönlichkeiten*. Die Typologie wird analytisch hergeleitet. Sie beinhaltet zwei Dimensionen, die grundsätzliche Einstellungen zum Berufsleben beschreiben. Die erste Dimension beschreibt die Einstellung der Stakeholder gegenüber dem „Endprodukt“ des Arbeitslebens. Es wird zwischen einem finanziellen bzw. materiellen und einem nicht finanziellen Motiv unterschieden. Die zweite Dimension beschreibt die generelle Arbeitshaltung. Hier wird hinsichtlich der Orientierung an Stabilität oder Wandel differenziert. Durch die Kombination der Dimensionen ergeben sich vier Job-Persönlichkeiten: die sicherheitsorientierten Materialisten („die Bequemen“), die sicherheitsorientierten Idealisten („die Treuen“), die veränderungsorientierten Materialisten („die Spieler“) und die veränderungsorientierten Idealisten („die Abenteurer“) (vgl. Abbildung 2, S. 7).

Die Dimensionen der Typologie werden über Ranking-Angaben der verschiedenen Ziele im Fragebogen abgebildet. Die vier Typen werden anhand ihres Informations-, Mediennutzungsverhaltens sowie der demografischen Angaben differenziert. Daraus ergeben sich einschlägige *Informations- und Mediennutzungsprofile* in Bezug auf Arbeitgeber und die Arbeitgeberattraktivität.

Abbildung 2: Typologie der Job-Persönlichkeiten



Quelle: Eigene Darstellung

Dem Verständnis von Arbeitgeberattraktivität in diesem Bericht liegt die Annahme zugrunde, dass grundsätzliche Einstellungen und Informationsgewohnheiten der Stakeholder die Wahrnehmung der Arbeitgeber beeinflussen. Das heißt, dass die allgemeine Einstellung eines Menschen zu seinem Beruf, seine Mediennutzung und die Neigung zur Meinungsführerschaft mit darüber entscheiden, was einen attraktiven Arbeitgeber für ihn ausmacht und wie er sich über Arbeitgeber und Stellen informiert. Die Annahme impliziert, dass Arbeitgeberattraktivität das Ergebnis eines Bewertungsprozesses ist und dieser vom Persönlichkeitstyp des Stakeholders abhängt. Daher versteht sich Arbeitgeberattraktivität als Konstrukt losgelöst von beispielsweise Bewerbungs- oder anderen Situationen. Entsprechend wurde ein grundsätzlicher Zugang gewählt, der in der Umfrage mit zwei Szenarien erfasst wird. Es werden unterschieden:

- die allgemeine Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber, ohne dass der jeweilige Stakeholder ein Wechselwunsch hegt oder sogar eine konkrete Wechselmöglichkeit in Aussicht hat sowie
- die Attraktivität eines Arbeitgebers, der eine Stelle anbietet, die den jeweiligen Stakeholder interessieren könnte.

4 Arbeitgeberkommunikation aus der Perspektive der Stakeholder

Die Interessen und das Informations- und Kommunikationsverhalten der Menschen bei Arbeitgeberthemen zu kennen, ist für die Unternehmenskommunikation zentral. Deshalb wurden die Informations- und Kommunikationspräferenzen zentraler Stakeholder der Arbeitgeberkommunikation erhoben.

4.1 Beschäftigte, Studierende, Auszubildende – repräsentativ befragt

Im Zeitraum Dezember 2014 bis Januar 2015 wurden insgesamt 833 abhängig Beschäftigte, 376 Studierende und 87 Auszubildende dazu befragt, welche Informationen sie zu Arbeitgebern und Arbeitsstellen interessieren und aus welchen Quellen sie sich über Arbeitgeberthemen informieren. Weiterhin wurden die generellen Einstellungen zum Berufsleben erhoben. Die Ergebnisse zeigen ein deutliches Informationsprofil für jede Befragtengruppe und zudem interessante Unterschiede zwischen den Job-Persönlichkeiten.

Neuer Arbeitgeber: Jeder dritte abhängig Beschäftigte ist wechselbereit

Menschen haben eine ziemlich genaue Vorstellung ihrer beruflichen Zukunftsplanung. Dies gilt für alle drei Befragtengruppen gleichermaßen. Von den *abhängig Beschäftigten* geben 57,7 Prozent an, sich derzeit nicht vorstellen zu können, den Arbeitgeber zu wechseln. Jeder Dritte wäre durchaus wechselbereit, wenn sich eine Gelegenheit ergibt. Nur 6,6 Prozent befinden sich derzeit aktiv auf der Suche. Wie mobil sind die Menschen, wenn es darum geht, den Arbeitgeber zu wechseln? Über 16 Prozent der Beschäftigten können sich in jedem Fall vorstellen, wegen einer attraktiven Arbeitsstelle in eine andere Region zu ziehen. Knapp die Hälfte gibt an, zu einem Umzug unter Umständen bereit zu sein. Einer von drei Beschäftigten allerdings ist auf keinen Fall bereit, umzuziehen.

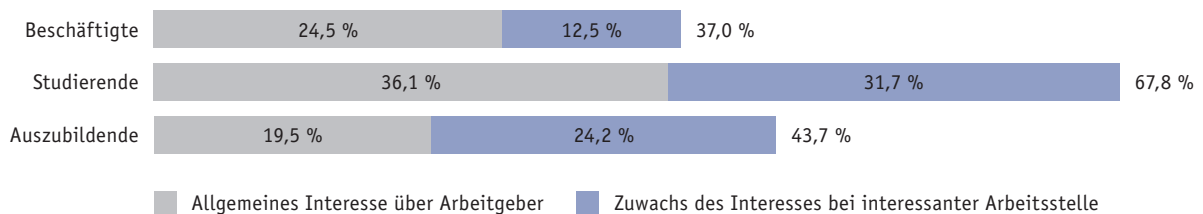
Unter den befragten *Studierenden* ist die Mobilitätsbereitschaft im Vergleich dazu deutlich ausgeprägter. So können sich 44,7 Prozent in jedem Fall vorstellen, wegen einer attraktiven Arbeitsstelle in eine andere Region umzuziehen. Für 47,9 Prozent der Studierenden kommt ein Umzug unter Umständen in Frage. Damit sind nur 7,5 Prozent überhaupt nicht umzugsbereit. Zu den Plänen nach Abschluss ihres Studiums sagen über 90 Prozent der Studierenden, eine Arbeitsstelle suchen zu wollen. Für jeden vierten Befragten kommt eine Promotion in Frage. Ein Fünftel kann sich auch ein weiteres Studium vorstellen.

Die *Auszubildenden* sind etwas umzugsbereiter als die abhängig Beschäftigten, im Vergleich zu den Studierenden aber weit stärker örtlich gebunden. So können sich insgesamt über 80 Prozent vorstellen, wegen einer attraktiven Arbeitsstelle in eine andere Region zu ziehen. Knapp jeder Vierte ist sogar in jedem Fall umzugsbereit. Dennoch sagt knapp jeder Fünfte, er würde unter keinen Umständen umziehen. Bei den Zukunftsplänen nach der Ausbildung geben über die Hälfte an, beim gleichen Arbeitgeber bleiben zu wollen. Über ein Viertel kann sich auch vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln. Für 30 Prozent kommt ein Studium in Frage und nur 6,9 Prozent wollen eine weitere Ausbildung anfangen.

Hohes Interesse an Arbeitgeberthemen – vor allem bei Studierenden

Die Ergebnisse zu den beruflichen Plänen zeichnen ein erstes Bild der befragten Stakeholder. Doch wie informieren sich die drei Gruppen über potenzielle Arbeitgeber? Es zeigt sich: Alle drei Gruppen sind stark an Arbeitgeberthemen interessiert (vgl. Abbildung 3). Studierende haben das höchste *allgemeine Interesse*. Aber auch jeder vierte Beschäftigte und jeder Fünfte Auszubildende gibt an, starkes Interesse an Informationen über Unternehmen oder Organisationen als Arbeitgeber zu haben. Geht es konkret um eine interessante Arbeitsstelle, steigt das Interesse nochmal deutlich an. Zwei von drei Studierenden, fast jeder zweite Auszubildende und mehr als jeder dritte Beschäftigte geben ein starkes Interesse zu Protokoll. Am stärksten steigt das Interesse der Studierenden an.

Abbildung 3: Interesse für Informationen bei einer interessanten Arbeitsstelle

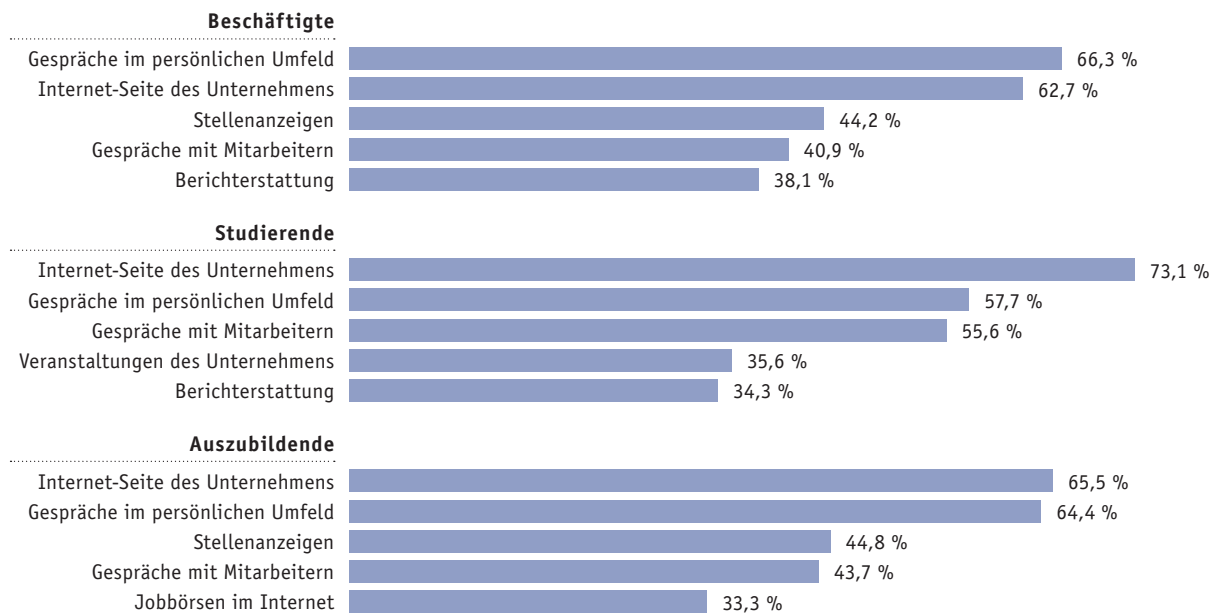


Basis: Beschäftigte: $n_{\text{Allgemein}} = 825$, $n_{\text{Szenario}} = 825$; Studierende: $n_{\text{Allgemein}} = 368$, $n_{\text{Szenario}} = 369$; Auszubildende: $n_{\text{Allgemein}} = 87$, $n_{\text{Szenario}} = 87$

Informationsquellen: Website des Unternehmens und Face-to-Face-Kommunikation liegen vorn

Über welche *Quellen* beziehen Mitarbeiter und Bewerber generell Informationen über Arbeitgeber? Für alle befragten Gruppen sind die Internet-Seite des Unternehmens, Gespräche in ihrem persönlichen Umfeld und der Austausch mit Mitarbeitern unter den Top-Quellen (vgl. Abbildung 4, S. 10). Studierende nutzen etwas häufiger das Internet als Auszubildende oder Beschäftigte. Auch Gespräche mit Mitarbeitern des Unternehmens sind Studierenden wichtiger als den anderen Gruppen. Für Auszubildende und Beschäftigte sind dagegen Stellenanzeigen häufige Informationsquellen. Etwa jeder Dritte in allen Befragungsgruppen nutzt Jobbörsen im Internet. Studierende besuchen zudem häufiger als die anderen Gruppen Veranstaltungen von Unternehmen, um sich zu informieren. Auszubildende nutzen im Vergleich weniger die mediale Berichterstattung. Für alle drei Gruppen spielen die Social-Media-Auftritte von Unternehmen und Bewertungsplattformen kaum eine Rolle – sie schaffen es mit Abstand nicht unter die Top-5-Quellen. Wird offen nach den allgemeinen Informationsquellen für Arbeitgeberthemen gefragt, besteht der zentrale Unterschied zur standardisierten Abfrage in der Bewertung der Unternehmenswebsite, die bei allen drei Gruppen in der offenen Abfrage einen wesentlich geringeren Stellenwert hat. Möglicherweise wird die Website von den Stakeholdern weniger für die aktive Suche genutzt. Bei Online-Suchmaschinen ist sie aber der naheliegende Treffer und damit durchaus relevant.

Abbildung 4: Top-5 der allgemeinen Präferenzen für Kommunikationswege



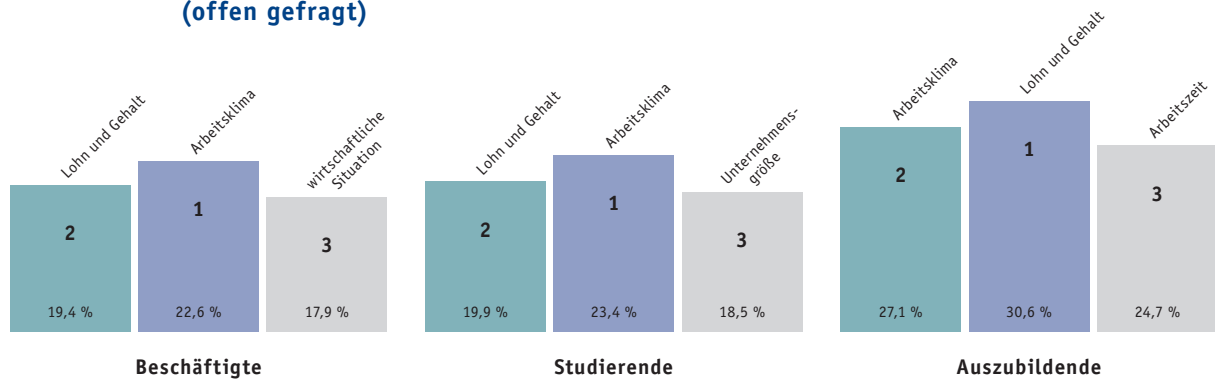
Basis: $n_{\text{Beschäftigte}} = 833$; $n_{\text{Studierende}} = 376$; $n_{\text{Auszubildende}} = 87$

Themenpräferenzen bei einem konkreten Stellenangebot

Um die Informationspräferenzen, die Themeninteressen und den Umgang mit Quellen möglichst konkret zu untersuchen, wurde den Befragten ein *Szenario* vorgegeben. Sie sollten sich vorstellen, dass sie von einer *Arbeitsstelle erfahren, die sie interessiert*. Wie informieren sich die Gruppen in einer solchen Situation? Vor allem bei den Studierenden, aber auch bei den anderen beiden Gruppen ist das Interesse an zusätzlichen Informationen zur Stelle und zum möglichen Arbeitgeber – wie beschrieben – erheblich höher. Schaut man auf die konkreten Inhalte, die die Befragten interessieren, zeigen sich deutliche Präferenzen. Den Beschäftigten, Studierenden und Auszubildenden wurde hierzu eine offene Frage gestellt, deren Antworten für die Auswertung in Gruppen zusammengefasst werden.

So sind die *Top-Themen* für alle Befragten das Arbeitsklima und das Gehaltsniveau (vgl. Abbildung 5, S. 11). Bei den Auszubildenden ist das Gehalt an erster Stelle, für Studierende und Beschäftigte ist das Arbeitsklima etwas wichtiger. Gerade das Arbeitsklima spielt also für ca. ein Viertel der Befragten aller Gruppen eine zentrale Rolle. Bezogen auf alle Themen fällt bei den Auszubildenden auf, dass sie die Arbeitszeit und die eigene Tätigkeit als viel wichtiger einschätzen im Vergleich zu den Studierenden oder den Beschäftigten. Studierende haben dagegen mehr Interesse an Informationen zum Aufbau des Unternehmens und den eigenen Karrieremöglichkeiten. Beschäftigte finden häufiger als die beiden anderen Gruppen Informationen zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens interessant.

Abbildung 5: Top-3 der Themenpräferenzen bei einer interessanten Arbeitsstelle (offen gefragt)



Basis: $n_{\text{Beschäftigte}} = 782$; $n_{\text{Studierende}} = 367$; $n_{\text{Auszubildende}} = 85$

Stellenbezogene Themen interessieren am meisten

Über eine zusätzliche, standardisierte Abfrage ist es möglich, ein Ranking der wichtigsten Themen aus Sicht der Stakeholder zu erstellen und dabei zwischen stellen- und unternehmensbezogenen Informationen zu unterscheiden (vgl. Abbildung 6, S. 12). Beschäftigte sind dabei insgesamt etwas interessierter als Studierende und Auszubildende. Aufgabenprofil und Verdienst sind in allen drei Gruppen die wichtigsten *Informationen zur Stelle*. Grundsätzlich zeigt sich, dass Informationen zur Stelle die Stakeholder stärker interessieren als übergreifende Unternehmensthemen.

Bezogen auf die übergreifenden *Unternehmensthemen* sind alle drei Gruppen am meisten daran interessiert, was ein Unternehmen für seine Mitarbeiter tut. Mittleres Interesse haben die Stakeholder am sozialen Engagement und der Präsentation des Unternehmens in der Öffentlichkeit. An der wirtschaftlichen Situation zeigen die Beschäftigten stärkeres Interesse als die anderen beiden Gruppen. Es zeigt sich: Unternehmensbezogene Themen sind für die potenziellen Arbeitnehmer durchaus relevant, auch wenn die stellenbezogenen Informationen überwiegen. Gerade in Entscheidungssituationen, bei denen die „harten“, stellenbezogenen Merkmale gleich sind, können sie für die Wahl eines Arbeitgebers ausschlaggebend sein.

Etwas wichtiger als den anderen Gruppen sind Beschäftigten die Ausstattung des Arbeitsplatzes, die zusätzlichen Verdienstmöglichkeiten und die Informationswege im Unternehmen. Ferner interessieren sich Beschäftigte stärker als Studierende oder Auszubildende für Informationen darüber, wer das Unternehmen führt, wem es gehört und wie es in der Region verwurzelt ist. Studierende und Auszubildende interessieren sich hingegen stärker für Karrieremöglichkeiten. Auffällig ist zudem, dass Studierende größeres Interesse für die Werte eines Unternehmens hegen. Generell wird allerdings deutlich, dass Studierende etwas weniger Interesse an sonstigen Informationen zu einer interessanten Arbeitsstelle haben als die anderen Gruppen. Dazu zählen z. B. Informationen darüber, wie Mitarbeiter des Unternehmens untereinander umgehen oder darüber, an welchem Standort die Arbeitsstelle angeboten wird.

**Abbildung 6: Themenpräferenzen bei einer interessanten Arbeitsstelle
(mit Antwortvorgaben gefragt)**

Beschäftigte	\bar{x}	Studierende	\bar{x}	Auszubildende	\bar{x}
Was Sie genau tun	5,4	Was Sie genau tun	5,4	Was Sie genau tun	5,3
Was Sie verdienen	5,2	Wie Ihre Kollegen mit Ihnen und untereinander umgehen	5,0	Wie Ihre Kollegen mit Ihnen und untereinander umgehen	5,1
An welchem Standort Sie arbeiten	5,2	Was Sie verdienen	5,0	An welchem Standort Sie arbeiten	5,0
Was ein Unternehmen oder eine Organisation für seine Mitarbeiter tut	5,1	Was ein Unternehmen oder eine Organisation für seine Mitarbeiter tut	4,9	Was Sie verdienen	5,0
Wie Ihre Kollegen mit Ihnen und untereinander umgehen	5,0	An welchem Standort Sie arbeiten	4,9	Was ein Unternehmen oder eine Organisation für seine Mitarbeiter tut	4,9
Wie lange und flexibel Sie arbeiten	5,0	Was ein Unternehmen oder eine Organisation tut	4,9	Wie lange und flexibel Sie arbeiten	4,9
Wie Ihre Vorgesetzten mit Ihnen zusammenarbeiten	5,0	Wie lange und flexibel Sie arbeiten	4,8	Wie viel Verantwortung Sie haben und wie viel Sie entscheiden können	4,7
Was ein Unternehmen oder eine Organisation tut	4,9	Wie viel Verantwortung Sie haben und wie viel Sie entscheiden können	4,7	Wie Ihre Vorgesetzten mit Ihnen zusammenarbeiten	4,7
Wie viel Verantwortung Sie haben und wie viel Sie entscheiden können	4,8	Wie Ihre Vorgesetzten mit Ihnen zusammenarbeiten	4,7	Was ein Unternehmen oder eine Organisation tut	4,7
Wie ein Unternehmen oder eine Organisation wirtschaftlich dasteht	4,7	Wie Sie sich im Unternehmen oder in der Organisation weiterbilden können	4,5	Wie Sie sich im Unternehmen oder in der Organisation weiterbilden können	4,6

■ stellenbezogen ■ unternehmensbezogen ■ weitere Informationen

\bar{x} Mittelwert

Basis: $n_{\text{Beschäftigte}} = 829 - 820$; $n_{\text{Studierende}} = 375 - 365$; $n_{\text{Auszubildende}} = 87 - 85$

Angabe der Mittelwerte zwischen 0 (interessiert mich überhaupt nicht) und 6 (interessiert mich sehr stark)

Internet – die wichtigste Informationsquelle

Auch im Szenario, wenn es um eine konkrete Stelle geht, wurden die Stakeholder nach den genutzten Informationsquellen gefragt: In welchen Quellen suchen sie also nach Informationen über eine interessante Arbeitsstelle? Die Antworten auf diese offen gestellte Frage zeigen: Das Internet spielt eine große Rolle. Sowohl für die Beschäftigten als auch für die zwei Gruppen in Ausbildung ist das Internet mit über 60 Prozent die wichtigste Informationsquelle (ohne Abbildung). Darüber hinaus werden am häufigsten Gespräche mit Mitarbeitern, die Website des Unternehmens sowie Gespräche mit Familie und Freunden genannt. Soziale Netzwerke werden von allen Gruppen nur zu rund drei Prozent genutzt.

Es zeigen sich auch Unterschiede zwischen den drei Gruppen: Auszubildende und Studierende nutzen die Websites von Unternehmen noch häufiger als Beschäftigte. Auszubildende sprechen zudem eher mit Mitarbeitern des Unternehmens. Printmedien sind für die Beschäftigten wichtiger als für die Studierenden und Auszubildenden. Studierende suchen die Informationen etwas stärker in Online-Quellen, allerdings kaum in Social Media. Zudem sind Veranstaltungen vor allem bei Studierenden und Auszubildenden als Informationsquelle relevant.

Auf einem Blick. Menschen haben klare Vorstellungen darüber, welche Informationen sie über Unternehmen oder andere Organisationen als Arbeitgeber interessieren und wo sie sich diese beschaffen. Die zentralen Ergebnisse der direkten Gruppenvergleiche von Beschäftigten, Studierenden und Auszubildenden sind:

- Die Stakeholder interessieren sich für Unternehmen als Arbeitgeber, selbst wenn es nicht um eine konkrete Arbeitsstelle geht. Studierende haben ein besonders hohes Interesse für Informationen zu potenziellen Arbeitgebern. Geht es konkret um eine interessante Arbeitsstelle, steigt das Interesse vor allem bei Auszubildenden und Studierenden stark an.
- Im vorgegebenen Szenario ist für zwei von drei Befragtengruppen das Arbeitsklima die wichtigste Information. Auch darüber hinaus interessieren sich Menschen für unternehmensbezogene Themen, wenn es um eine interessante Arbeitsstelle geht.
- Beschäftigte interessieren sich insgesamt etwas stärker als die anderen Befragtengruppen für die harten Fakten zur angebotenen Stelle. Das eigene Gehalt ist aber auch für Studierende und Auszubildende besonders relevant.
- Suchen die Menschen aktiv nach Informationen, ist das Internet die wichtigste Quelle. Bei den abhängig Beschäftigten spielen zudem klassische Medien eine wesentliche Rolle. Studierende und Auszubildende gehen oft auf die Unternehmenswebsite.
- Soziale Medien spielen als Informationsmedien aus der Perspektive der Stakeholder kaum eine Rolle – auch nicht bei den jüngeren Zielgruppen. Insbesondere Bewertungsplattformen werden kaum genutzt.
- Die Wechselbereitschaft der abhängig Beschäftigten ist deutlich ausgeprägt. Jeder Dritte ist unter Umständen zu einem Job-Wechsel bereit.
- Die Mobilitätsbereitschaft der Studierenden ist ausgesprochen hoch. Aber auch Auszubildende und Beschäftigte können sich vorstellen, für eine interessante Arbeitsstelle in eine andere Region zu ziehen.

4.2 Die vier Typen von Job-Persönlichkeiten

Über die deskriptive Auswertung hinaus werden detaillierte Profile von Job-Persönlichkeiten in den Befragtengruppen entwickelt. Sie ergeben sich aus grundlegenden Wertorientierungen der Menschen. Welches Ziel ist ihnen bei ihrer Arbeit wichtig: Geht es primär darum, viel zu verdienen oder sich im Job selbst zu verwirklichen? Wie ist ihre Haltung im Beruf: Ist ihnen Sicherheit wichtiger oder möchten sie Veränderung und neue Herausforderungen?

Durch die Kombination der zwei Dimensionen Ziel bei der Arbeit und Haltung bei der Arbeit wurden – wie in Kapitel 3 (vgl. S. 6 f.) beschrieben – vier Berufstypen analytisch hergeleitet: Sicherheitsorientierte Materialisten, veränderungsorientierte Materialisten, sicherheitsorientierte Idealisten und veränderungsorientierte Idealisten. Schaut man sich die Verteilung der Typen in den drei Befragtengruppen an, ergeben sich deutliche Unterschiede, die die Grundhaltung der jeweiligen Stakeholdergruppe charakterisieren (vgl. Abbildung 7, S. 15).

So bilden unter den *abhängig Beschäftigten* die veränderungsorientierten Idealisten mit einem Anteil von einem Drittel knapp die größte Gruppe. Die sicherheitsorientierten und die veränderungsorientierten Materialisten folgen mit jeweils ca. 30 Prozent der Befragten dicht dahinter. Zu den sicherheitsorientierten Idealisten zählen knapp sechs Prozent der Befragten.

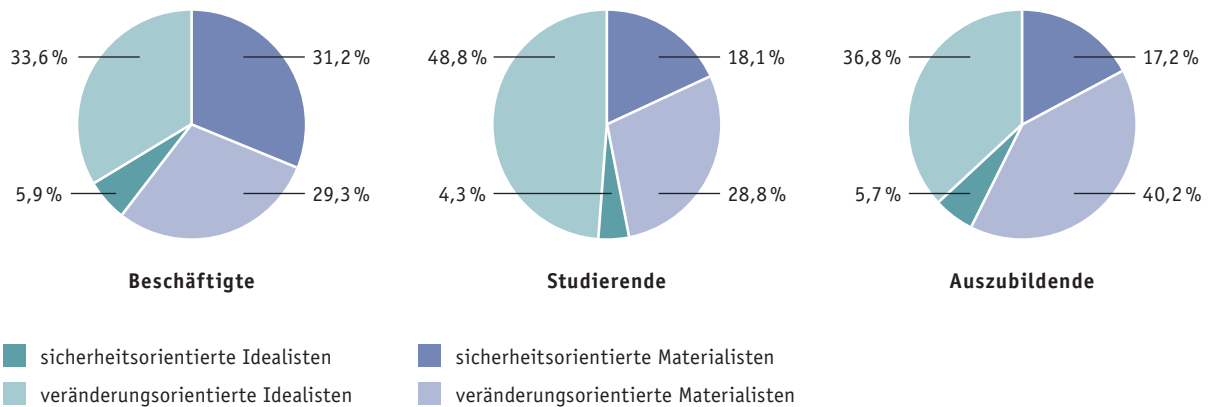
Jeder zweite Studierende zählt zu den veränderungsorientierten Idealisten

Das ist anders bei den *Studierenden*. Hier überwiegen deutlich die veränderungsorientierten Idealisten. Fast jeder zweite Studierende gehört diesem Typ an. Die zweitstärkste Gruppe sind die veränderungsorientierten Materialisten mit 28,8 Prozent. Jeder fünfte Studierende gehört zu den sicherheitsorientierten Materialisten. Auch hier ist die kleinste Gruppe die der sicherheitsorientierten Idealisten mit 4,3 Prozent.

Bei den *Auszubildenden* sind veränderungsorientierte Materialisten mit gut 40 Prozent am stärksten vertreten – anders als bei den Studierenden und den Beschäftigten, bei denen es die veränderungsorientierten Idealisten sind. 17,2 Prozent sind sicherheitsorientierte Materialisten. Mit knapp sechs Prozent stellen die sicherheitsorientierten Idealisten – wie bei den anderen beiden Gruppen – den mit Abstand am schwächsten vertretenen Typ dar.

Damit ergibt sich folgendes Bild der grundlegenden Wertvorstellungen: Studierende sind am wenigsten sicherheitsorientiert, während abhängig Beschäftigte am häufigsten zu beruflicher Sicherheit neigen. Auszubildende sind etwas risikoscheuer, aber nahezu genauso veränderungsorientiert wie Studierende. Darüber hinaus gehört die Mehrheit der Studierenden zu den Idealisten. Unter den Beschäftigten und Auszubildenden sind Materialisten stärker vertreten. Bei den Beschäftigten dominieren die Materialisten am deutlichsten.

Abbildung 7: Verteilung der Typen in den Befragtengruppen



Basis: $n_{\text{Beschäftigte}} = 830$; $n_{\text{Studierende}} = 371$; $n_{\text{Auszubildende}} = 87$

Hintergrund- und Präferenzprofile der vier Job-Typen im Vergleich

Über die Verteilung hinaus ist es relevant, wie die jeweiligen Job-Persönlichkeiten mit Informationspräferenzen der Stakeholder zusammenhängen und welche Eigenschaften der Befragten sie charakterisieren. Welche soziodemografischen Profile und Berufsprofile weisen die vier Typen aus? Was kennzeichnet ihre Themeninteressen und Quellennutzung bei Arbeitgeberthemen? Welche Informationspräferenzen hat beispielsweise ein sicherheitsorientierter Materialist im Vergleich zu einem Idealisten? Welche Merkmale des Unternehmens interessieren ihn, wenn es um eine interessante Stelle geht? Zur Beantwortung dieser Fragen werden die vier Typen für die Gruppe der abhängig Beschäftigten genauer betrachtet. Hierzu werden für jeden Typ Hintergrund- und Präferenzprofile präsentiert (vgl. Abbildungen 8 bis 15, S. 16 ff.).

Die Stakeholdergruppe der abhängig Beschäftigten wurde bislang in der Arbeitgeberkommunikation in der Praxis wie auch in der wissenschaftlichen Forschung vernachlässigt. Sie ist aber angesichts einer bekundeten Wechselbereitschaft von einem Drittel der Beschäftigten für die Unternehmen hoch relevant. Hier geht es nicht um die Akquisition neuer Mitarbeitern, sondern in erster Linie um die Vermeidung von kostenintensiver Fluktuation – verbunden mit dem schmerzhaften Verlust von Leistungsträgern. Darüber hinaus sind abhängig Beschäftigte eine für die Arbeitgeberkommunikation attraktive und bislang vernachlässigte Zielgruppe. Hinzu kommt die Tatsache, dass diese Stakeholdergruppe unterschiedliche Ausprägungen bei den Persönlichkeitstypen zeigt und weit weniger homogen ist als die Studierenden oder Auszubildenden. Daher werden im Folgenden die Beschäftigten näher betrachtet.

Typ I: Sicherheitsorientierte Materialisten

Unter den befragten abhängig Beschäftigten sind die *sicherheitsorientierten Materialisten* im Durchschnitt 41 Jahre alt und überwiegend männlich. Etwa jeder Zweite ist verheiratet. Mehr als drei Viertel verfügen über ein persönliches Nettoeinkommen zwischen 1.000 und 3.000 € pro Monat. Der Bildungsstand ist durchschnittlich, die meisten Befragten besitzen einen Realschul- bzw. polytechnischen Oberschulabschluss. Jeder Zehnte hat einen Haupt- oder Volksschulabschluss, jeder Fünfte Fachabitur oder Abitur.

Abbildung 8: Hintergrundprofil sicherheitsorientierter Materialisten unter abhängig Beschäftigten

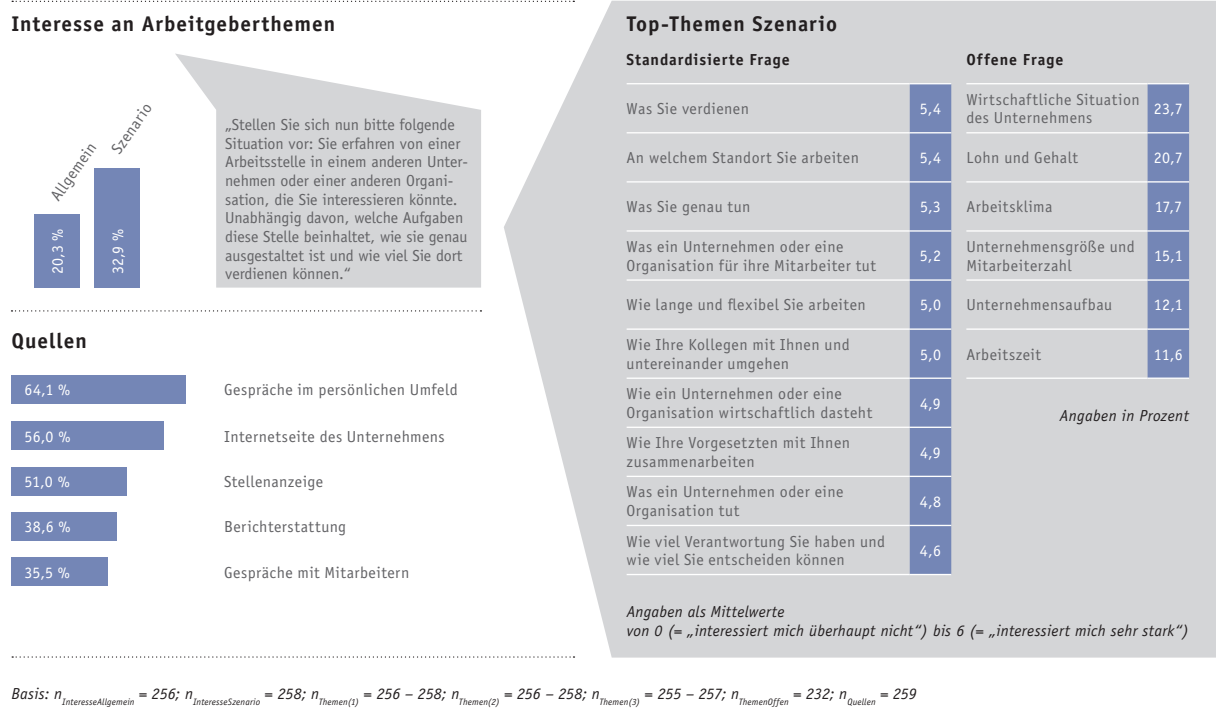


Basis: $n_{\text{Alter}} = 259$; $n_{\text{Geschlecht}} = 259$; $n_{\text{Familienstand}} = 253$; $n_{\text{Einkommen}} = 241$; $n_{\text{Bildung}} = 256$; $n_{\text{Jahre}} = 257$; $n_{\text{Arbeitgeber}} = 258$; $n_{\text{Wechselbereitschaft}} = 259$; $n_{\text{Mobilität}} = 254$

Außerdem ist der sicherheitsorientierte Materialist im Durchschnitt seit zwölf Jahren bei seinem Arbeitgeber beschäftigt und bereits im dritten Angestelltenverhältnis. Nahezu zwei von drei Angehörigen dieses Typs können sich nicht vorstellen, ihren Arbeitgeber zu wechseln. Auch die Bereitschaft zur Mobilität ist gering: Fast die Hälfte der sicherheitsorientierten Materialisten würde auf keinen Fall wegen einer attraktiven Arbeitsstelle einen Umzug in Kauf nehmen. An dieser Stelle kommt die Sicherheitsorientierung der Befragten zum Tragen.

Nur etwa jeder Fünfte in dieser Gruppe interessiert sich allgemein für Arbeitgeberthemen. Geht es um eine interessante Arbeitsstelle, interessiert sich immerhin jeder Dritte für zusätzliche Informationen. Dabei sind mit Abstand eher stellen- als unternehmensbezogene Themen von Belang. Besonders wichtig sind ihnen der Verdienst, der Standort und der Aufgabenbereich. Erst an vierter Stelle interessieren die Leistungen des Unternehmens für seine Mitarbeiter.

Abbildung 9: Präferenzprofil sicherheitsorientierter Materialisten unter abhängig Beschäftigten



Sehr interessiert ist dieser Typ auch an der Arbeitszeit, dem Umgang unter Kollegen sowie der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. An letzter Stelle stehen die eigene Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten. Insgesamt dominieren „harte“ Informationen und Kriterien das Präferenzprofil bei Arbeitgeberthemen. Das hängt mit der materialistischen Grundorientierung dieses Typs zusammen.

Über Arbeitgeber informieren sich die sicherheitsorientierten Materialisten unter den Beschäftigten hauptsächlich über persönliche Quellen. Etwa zwei Drittel bezieht Informationen aus dem privaten Umfeld, mehr als ein Drittel führt Gespräche mit Mitarbeiter des Unternehmens, das die Stelle anbietet. Jeder Zweite nutzt auch Stellenanzeigen. Etwas weniger relevant sind die Berichterstattung sowie Gespräche mit Mitarbeitern eines potenziellen Arbeitgebers. Über die Hälfte der sicherheitsorientierten Materialisten nutzt außerdem die Internetseite des Unternehmens.

Typ II: Veränderungsorientierte Materialisten

Die *veränderungsorientierten Materialisten* sind durchschnittlich 39 Jahre alt und überwiegend männlich. 38,4 Prozent sind verheiratet. Etwa drei Vierteln steht ein Nettoeinkommen zwischen 1.000 und 3.000 € zur Verfügung, jeder Vierte verfügt monatlich über mehr als 3.000 €.

Abbildung 10: Hintergrundprofil veränderungsorientierter Materialisten unter abhängig Beschäftigten



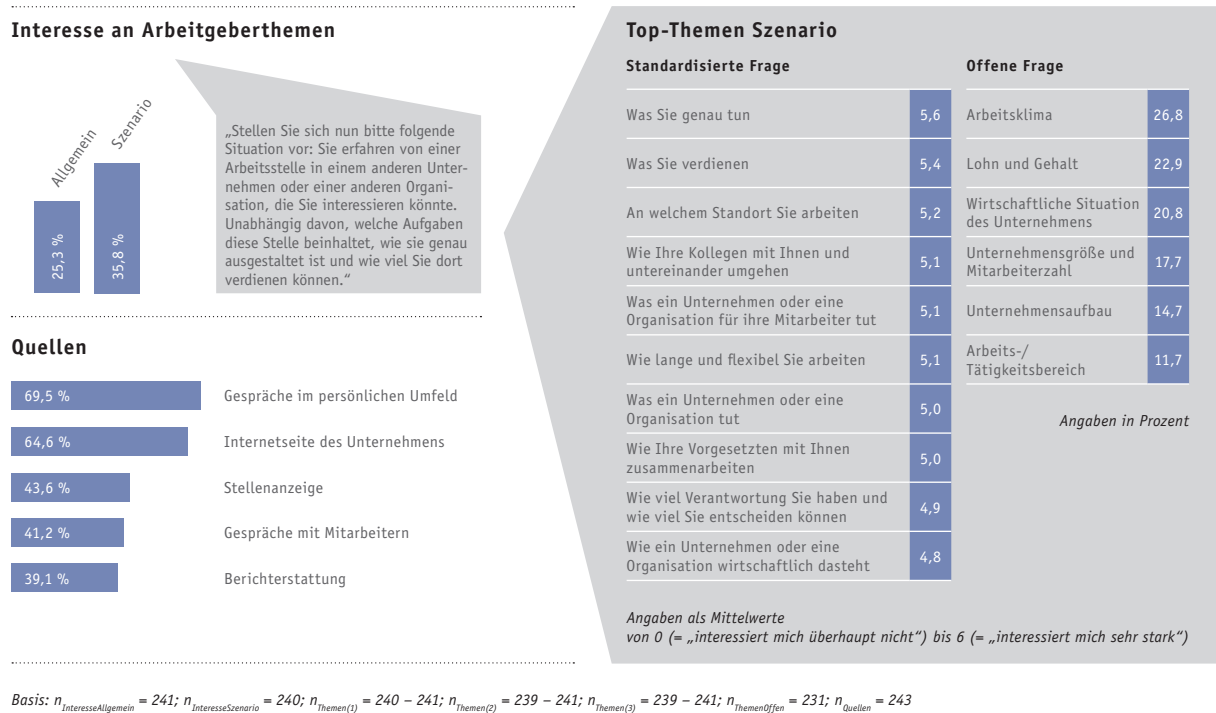
Basis: $n_{\text{Alter}} = 243$; $n_{\text{Geschlecht}} = 243$; $n_{\text{Familienstand}} = 240$; $n_{\text{Einkommen}} = 220$; $n_{\text{Bildung}} = 240$; $n_{\text{Jahre}} = 243$; $n_{\text{Arbeitgeber}} = 243$; $n_{\text{Wechselbereitschaft}} = 241$; $n_{\text{Mobilität}} = 240$

Angehörige dieses Typs sind besonders hoch gebildet. Fast die Hälfte kann ein abgeschlossenes Studium und jeder Fünfte (Fach-)Abitur vorweisen. Diese Beschäftigten sind derzeit durchschnittlich in der dritten oder vierten Anstellung und seit neun Jahren bei ihrem Arbeitgeber – deutlich kürzer als die sicherheitsorientierten Materialisten. Über die Hälfte kann sich aktuell nicht vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln. Jeder Dritte schließt zudem aus, für eine mögliche neue Arbeitsstelle umzuziehen. Im Umkehrschluss sind zwei von drei Befragten zumindest unter Umständen zu einem beruflichen Umzug bereit.

Das Interesse an Informationen zu potenziellen Arbeitgebern ist bei diesem Typ mittelmäßig ausgeprägt. Ein Viertel interessiert sich ganz allgemein für solche Themen, bei einer attraktiven Ar-

beitsstelle steigt dieser Anteil auf 35,8 Prozent. Zudem sind wie beim Typ I primär stellenbezogene Informationen von Belang. Am stärksten interessieren sie sich für die genaue Arbeitsaufgabe, den Verdienst und den Standort. Weniger interessant sind Informationen zur Arbeitszeit, zum Tätigkeitsfeld des Unternehmens und dem Verhältnis zu Vorgesetzten. Die mit Abstand wichtigsten Informationsquellen für veränderungsorientierte Materialisten sind Gespräche im persönlichen Umfeld und die Internetseite des potenziellen Arbeitgebers. Daneben sind klassische Stellenanzeigen, Gespräche mit Mitarbeitern und die Medienberichterstattung relevant.

Abbildung 11: Präferenzprofil veränderungsorientierter Materialisten unter abhängig Beschäftigten



Typ III: Sicherheitsorientierte Idealisten

Sicherheitsorientierte Idealisten unter den abhängig Beschäftigten sind im Durchschnitt 44 Jahre alt – dies ist der höchste Wert aller vier Typen. Sie sind überwiegend männlich und mehrheitlich nicht verheiratet. Drei von vier Befragte verfügen über ein mittleres Einkommen zwischen 1.000 und 3.000 € im Monat. Etwa 40 Prozent geben den Real- oder polytechnischen Ober- schulabschluss als höchsten Bildungsabschluss an, etwa jeder Dritte hat ein Studium abgeschlossen. Beim derzeitigen Arbeitgeber sind die sicherheitsorientierten Idealisten im Durchschnitt bereits seit elf Jahren beschäftigt. Ihr Bedürfnis nach Sicherheit drückt sich vor allem in der geringen Bereitschaft aus, einen neuen Arbeitgeber zu suchen. So können sich zwei Drittel der sicherheitsorientierten Idealisten momentan nicht vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln. 36,7 Prozent würden unter keinen Umständen für eine neue Arbeitsstelle in eine andere Region ziehen.

Ähnlich niedrig ist auch das allgemeine Interesse an Arbeitgeber-Informationen. Lediglich 22,4 Prozent bekunden starkes Interesse. Und auch im Fall einer attraktiven Arbeitsstelle finden nur geringfügig mehr Befragte Arbeitgeberthemen interessant. Die wichtigsten Informationen sind – wie bei den anderen beiden bislang besprochenen Typen – die zur konkreten Arbeitsstelle. Das stärkste Interesse zeigt diese Gruppe für den eigenen Tätigkeitsbereich, gefolgt von den Leistungen eines Unternehmens für seine Mitarbeiter, dem Standort und dem Verdienst.

Abbildung 12: Hintergrundprofil sicherheitsorientierter Idealisten unter abhängig Beschäftigten

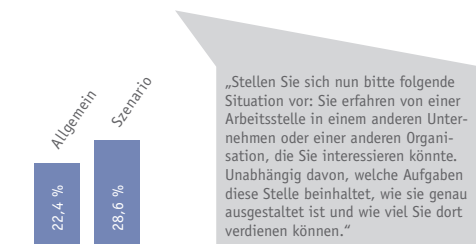


Basis: n_{Alter} = 49; n_{Geschlecht} = 49; n_{Familienstand} = 49; n_{Einkommen} = 49; n_{Bildung} = 49; n_{Jahre} = 49; n_{Arbeitgeber} = 49; n_{Wechselbereitschaft} = 49; n_{Mobilität} = 49

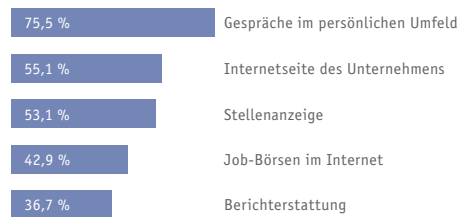
Ebenfalls als sehr interessant bewerten sie die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, die Arbeitszeiten und den Umgang unter Kollegen. Die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens und die Ausstattung des Arbeitsplatzes zählen nicht mehr zu den Top-Themen. Insgesamt betrachtet dominieren – anders als bei den beiden materialistischen Typen – weiche Faktoren die Themenpräferenzen der sicherheitsorientierten Idealisten. Von den wirtschaftlichen Themen ist nur das Gehalt wichtig. Für drei Viertel dieser Gruppe ist das persönliche Gespräch der beste Weg, sich über Arbeitgeberthemen zu informieren. Über die Hälfte nutzt auch die Internetseite des betreffenden Unternehmens und Stellenanzeigen. Für 42,9 Prozent sind zudem Online-Jobbörsen eine häufig genutzte Informationsquelle. Gut jeder Dritte informiert sich über die klassische Medienberichterstattung.

Abbildung 13: Präferenzprofil sicherheitsorientierter Idealisten unter abhängig Beschäftigten

Interesse an Arbeitgeberthemen



Quellen



Top-Themen Szenario

Standardisierte Frage		Offene Frage	
Was Sie genau tun	5,4	Arbeitsklima	20,4
Was ein Unternehmen oder eine Organisation für ihre Mitarbeiter tut	5,0	Lohn und Gehalt	18,4
An welchem Standort Sie arbeiten	5,0	Unternehmensaufbau	18,4
Was Sie verdienen	5,0	Wirtschaftliche Situation des Unternehmens	18,4
Wie Ihre Vorgesetzten mit Ihnen zusammenarbeiten	5,0	Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl	16,3
Wie lange und flexibel Sie arbeiten	4,9	Arbeitszeit	16,3
Wie Ihre Kollegen mit Ihnen und untereinander umgehen	4,9		
Wie ein Unternehmen oder eine Organisation wirtschaftlich dasteht	4,7		
Wie ihr Arbeitsplatz ausgestattet ist	4,6		
Was ein Unternehmen oder eine Organisation tut	4,6		

Angaben in Prozent

Angaben als Mittelwerte von 0 (= „interessiert mich überhaupt nicht“) bis 6 (= „interessiert mich sehr stark“)

Basis: $n_{\text{InteresseAllgemein}} = 49$; $n_{\text{InteresseSzenario}} = 49$; $n_{\text{Themen(1)}} = 49$; $n_{\text{Themen(2)}} = 48 - 49$; $n_{\text{Themen(3)}} = 49$; $n_{\text{ThemenOffen}} = 49$; $n_{\text{Quellen}} = 49$

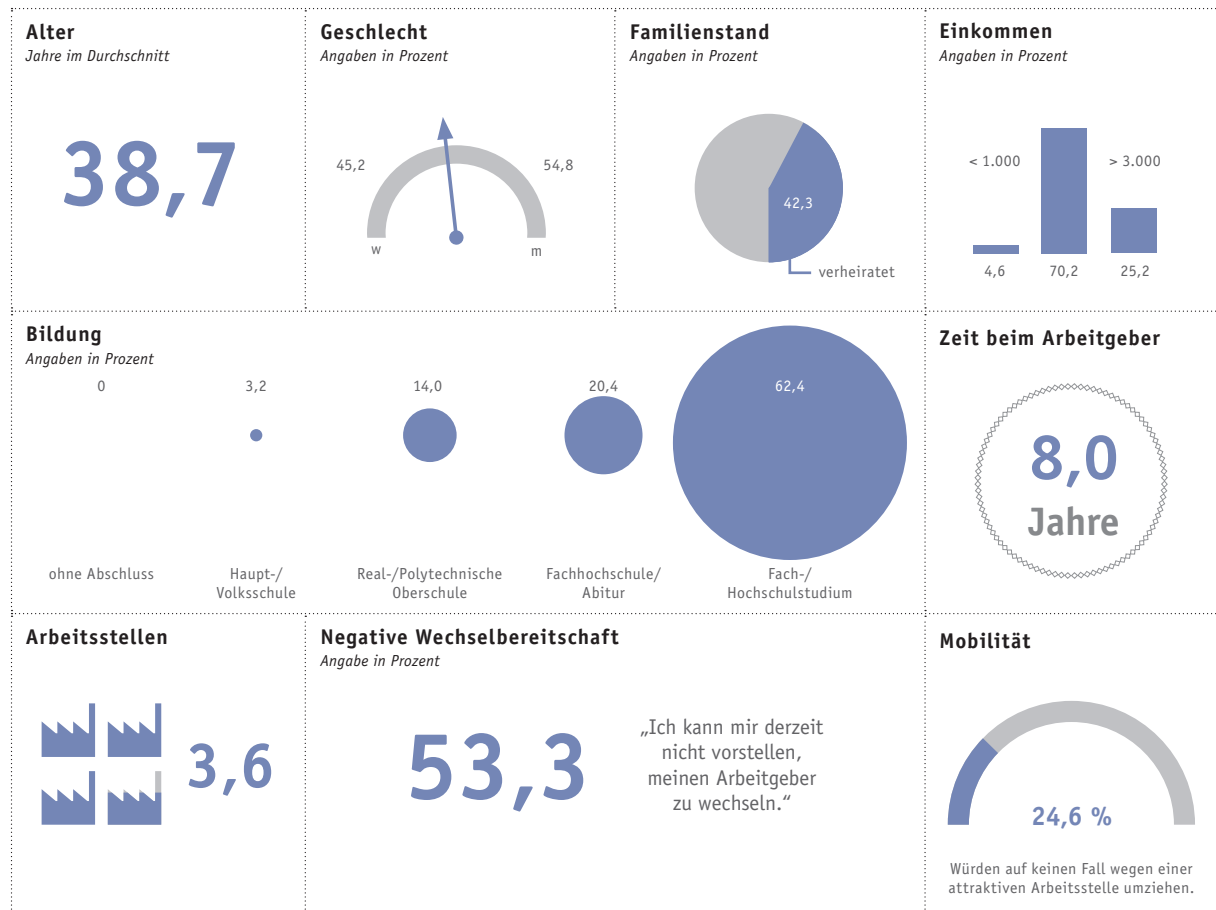
Typ IV: Veränderungsorientierte Idealisten

Schließlich sind *veränderungsorientierte Idealisten* unter den abhängig Beschäftigten im Durchschnitt 39 Jahre alt, überwiegend männlich und meist unverheiratet. Jeder Vierte verfügt mit mehr als 3.000 € über ein hohes persönliches Nettoeinkommen. Die große Mehrheit der Gruppe hat 1.000 bis 3.000 € monatlich zur Verfügung. Diese Beschäftigten sind formal sehr hoch gebildet: Fast zwei Drittel können ein abgeschlossenes Studium vorweisen und jeder Fünfte hat das Abitur oder Fachabitur als höchsten Bildungsabschluss. Ferner möchten 53,3 Prozent zwar derzeit nicht den Arbeitgeber wechseln, fast jeder Zweite könnte es sich aber unter Umständen vorstellen – das ist der höchste Anteil aller vier Typen. Die veränderungsorientierten Idealisten zeigen sich zudem sehr mobilitätsbereit. Lediglich jeder Vierte schließt einen beruflichen Umzug für eine attraktive Stelle kategorisch aus.

Das mäßige allgemeine Interesse an Arbeitgeberthemen steigert sich, wenn es um eine attraktive Arbeitsstelle geht. Dabei interessieren vor allem stellenbezogene Merkmale. Lediglich zwei der Top-10-Themen beziehen sich auf das Unternehmen: das, was ein Unternehmen tut und welche Leistungen es seinen Mitarbeitern anbietet. Das stärkste Interesse bekunden diese Befragten an Informationen zum Aufgabenbereich, zum Tätigkeitsfeld des Unternehmens sowie zur Zusammenarbeit mit Vorgesetzten. Konkrete Informationen zum Verdienst und zu den Arbeitszeiten

sind nachrangig. Das unterscheidet die sicherheitsorientierten Materialisten deutlich von allen anderen Typen.

Abbildung 14: Hintergrundprofil veränderungsorientierter Idealisten unter abhängig Beschäftigten



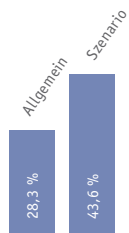
Basis: $n_{\text{Alter}} = 279$; $n_{\text{Geschlecht}} = 279$; $n_{\text{Familienstand}} = 274$; $n_{\text{Einkommen}} = 262$; $n_{\text{Bildung}} = 279$; $n_{\text{Jahre}} = 278$; $n_{\text{Arbeitgeber}} = 278$; $n_{\text{Wechselbereitschaft}} = 276$; $n_{\text{Mobilität}} = 272$

Die Internetseite des potenziellen Arbeitgebers ist für gut zwei Drittel die am häufigsten genutzte Quelle, um diese Informationen zu beziehen. Ähnlich wichtig sind persönliche Gespräche im Familien- und Bekanntenkreis. Für etwa jeden Zweiten sind auch die Gespräche mit Mitarbeitern eines Unternehmens eine gute Möglichkeit, sich über Arbeitgeberthemen zu informieren. Mit etwas Abstand folgen die Medienberichterstattung sowie klassische Stellenanzeigen.

Über alle vier Typen hinweg zeigen sich für die Gruppe der abhängig Beschäftigten *zwei besonders auffällige Zusammenhänge*. So scheinen Hintergrundmerkmale wie Bildung und Einkommen stärker mit der Veränderungs- bzw. Sicherheitsorientierung zusammenzuhängen. Die Vorliebe für materielle bzw. postmaterielle (idealistische) Werte schlägt sich dagegen eher in den inhaltlichen Präferenzen bei Arbeitgeberthemen nieder.

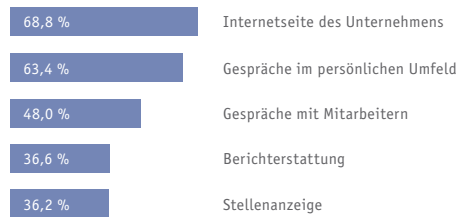
Abbildung 15: Präferenzprofil veränderungsorientierter Idealisten unter abhängig Beschäftigten

Interesse an Arbeitgeberthemen



„Stellen Sie sich nun bitte folgende Situation vor: Sie erfahren von einer Arbeitsstelle in einem anderen Unternehmen oder einer anderen Organisation, die Sie interessieren könnte. Unabhängig davon, welche Aufgaben diese Stelle beinhaltet, wie sie genau ausgestaltet ist und wie viel Sie dort verdienen können.“

Quellen



Top-Themen Szenario

Standardisierte Frage	Wert	Offene Frage	Wert
Was Sie genau tun	5,5	Arbeitsklima	24,0
Wie Ihre Vorgesetzten mit Ihnen zusammenarbeiten	5,2	Unternehmensaufbau	16,1
Was ein Unternehmen oder eine Organisation tut	5,1	Lohn und Gehalt	15,7
Wie Ihre Kollegen mit Ihnen und untereinander umgehen	5,1	Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl	15,0
Was ein Unternehmen oder eine Organisation für ihre Mitarbeiter tut	5,1	Arbeits-/Tätigkeitsbereich	13,1
Wie viel Verantwortung Sie haben und wie viel Sie entscheiden können	5,0	Führungsstil	11,2
An welchem Standort Sie arbeiten	5,0		
Was Sie verdienen	4,9		
Wie lange und flexibel Sie arbeiten	4,9		
Wie Sie sich einbringen können	4,8		

Angaben in Prozent

Angaben als Mittelwerte von 0 (= „interessiert mich überhaupt nicht“) bis 6 (= „interessiert mich sehr stark“)

Basis: $n_{\text{InteresseAllgemein}} = 276$; $n_{\text{InteresseSzenario}} = 275$; $n_{\text{Themen(1)}} = 274 - 278$; $n_{\text{Themen(2)}} = 275 - 278$; $n_{\text{Themen(3)}} = 271 - 278$; $n_{\text{ThemenOffen}} = 267$; $n_{\text{Quellen}} = 279$

Auf einem Blick. Die vier Typen von Job-Persönlichkeiten weisen klare Präferenzprofile auf. Dies verdeutlicht, dass Menschen eine gute Vorstellung der eigenen beruflichen Prioritäten haben. Folgende zentralen Ergebnisse lassen sich zusammenfassen:

- Im Vergleich der drei Stakeholdergruppen sind Studierende stärker veränderungsorientiert und idealistisch geprägt. Abhängig Beschäftigte neigen dagegen mehr zur Sicherheitsorientierung und orientieren sich eher an materialistischen Berufszielen. Auszubildende liegen dazwischen. Sie sind ähnlich veränderungsorientiert wie Studierende und gleichzeitig etwas stärker materialistisch orientiert.
- Unter den abhängig Beschäftigten unterscheiden sich die vier Typen deutlich sowohl im Hintergrund- und Berufsprofil als auch mit Blick auf ihre Informationspräferenzen bei Arbeitgeberthemen.
- Sicherheitsorientierte Materialisten bei den abhängig Beschäftigten sind nur mäßig an Arbeitgeberthemen interessiert. Geht es um eine interessante Arbeitsstelle, ist das Interesse größer und bezieht sich vor allem auf den Verdienst und den Standort der Arbeitsstelle. Auch der Umgang unter Kollegen ist ihnen wichtig. Sie informieren sich primär über Gespräche im persönlichen Umfeld und die Internetseite des Unternehmens.

- Veränderungsorientierte Materialisten interessieren sich für Arbeitgeberthemen meist erst dann, wenn es um eine interessante Arbeitsstelle geht. Dabei sind ihnen das eigene Aufgabengebiet und der Verdienst am wichtigsten. Sie informieren sich vornehmlich über ihr eigenes persönliches Umfeld.
- Sicherheitsorientierte Idealisten haben wenig Interesse an Arbeitgeberthemen. Es steigt auch kaum, wenn es um eine interessante Arbeitsstelle geht. Am ehesten möchten sie über das Tätigkeitsfeld der Arbeitsstelle und über Leistungen eines potenziellen Arbeitgebers für seine Mitarbeiter informiert werden. Auch für sie spielen persönliche Kontakte die wichtigste Rolle als Informationsquelle.
- Veränderungsorientierte Idealisten haben ein großes Interesse an Arbeitgeberthemen. Geht es um eine interessante Stelle, möchten sie vor allem weitere Informationen zur eigenen Verantwortung und zur Zusammenarbeit mit Vorgesetzten. Bevorzugte Informationsquelle ist die Website des Unternehmens.

5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Derzeit suchen die Verantwortlichen in Unternehmen nach geeigneten Strategien und Konzepten, um Mitarbeiter und Bewerber anzusprechen. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen: Menschen informieren sich innerhalb und außerhalb der Unternehmen über Themen rund um den Beruf. Sie interessieren sich für Unternehmen auch und gerade als Arbeitgeber – viele können sich einen Wechsel der Arbeitsstelle zumindest vorstellen. Abhängig Beschäftigte, Studierende und Auszubildende als zentrale Stakeholder haben klare Themeninteressen, wenn es um Informationen zu potenziellen Arbeitgebern und neuen Arbeitsstellen geht.

Forschungsfrage 1: Zu welchen Themen und aus welchen Quellen informieren sich künftige Arbeitnehmer über Unternehmen und Organisationen als Arbeitgeber?

Das Interesse an Arbeitgeberthemen ist allen voran bei Studierenden hoch. Geht es um eine konkrete Stelle, ist das Arbeitsklima das wichtigste Kriterium für die jungen Befragtengruppen und interessiert am meisten. Für Beschäftigte zählen dann auch die harten Fakten wie Verdienst und Arbeitszeit. Aber auch Studierende und Auszubildende orientieren sich stark am Gehalt. Das persönliche Gespräch im eigenen Umfeld und mit Mitarbeitern des potenziellen Arbeitgebers sind zudem zentrale Quellen zur Informationsbeschaffung. Suchen die Menschen aktiv im Internet, spielt die Unternehmenswebsite eine wesentliche Rolle, kaum aber Social Media.

Forschungsfrage 2: Wie beeinflussen Einstellungen zum Berufsleben das Informationsverhalten künftiger Arbeitnehmer?

Insgesamt betrachtet haben Hintergrundmerkmale wie Alter, Bildung und Geschlecht einen wesentlichen Einfluss auf die Veränderungs- bzw. Sicherheitsorientierung der Menschen im Beruf. Die Neigung zu materiellen bzw. idealistischen Wertvorstellungen beeinflusst dagegen stärker die Informationspräferenzen – also welche Themen die Menschen interessieren und welche Quellen sie nutzen. Dabei orientieren sich Studierende stärker an idealistischen Berufszielen, während unter den Beschäftigten eine stärker materialistische Grundeinstellung herrscht. Die Veränderungsbereitschaft ist unter den beiden jüngeren Befragtengruppen – Studierende und Auszubildende – höher ausgeprägt als bei den abhängig Beschäftigten.

Forschungsfrage 3: Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für die Employer Relations als Handlungsfeld ableiten?

Zielgruppen mit Potenzial. Gerade *Studierende* haben ein ausgesprochen hohes, allgemeines Interesse an Arbeitgeberthemen und sollten besonders angesprochen werden. Darüber hinaus zeigt die Stakeholder-Befragung, dass auch *Berufserfahrene* aus anderen Unternehmen eine lohnenswerte Zielgruppe darstellen. Denn viele Beschäftigte sind wechselbereit und im Fall einer interessanten Arbeitsstelle durchaus mobil. Sie sind zudem ganz grundsätzlich an Arbeitgeberthemen interessiert. Mit speziell zugeschnittenen Informationen können Unternehmen dieses Interesse nutzen.

Darüber hinaus sollten *Auszubildende aus anderen Unternehmen* als Zielgruppe nicht unterschätzt werden. Denn viele aus dieser Gruppe können sich durchaus vorstellen, auch in einem anderen als dem eigenen Ausbildungsbetrieb Karriere zu machen. Ähnlich verhält es sich mit *Berufserfahrenen in Führungspositionen*, die gerade in der direkten Ansprache – z. B. über Mitarbeiter oder das persönliche Umfeld – hohes Potenzial für Unternehmen haben. Bei diesen Stakeholdern ist es denkbar, die bisher stark dominierende Vorgehensweise der Personalabteilung über Headhunter mit klassischen Kommunikationsmaßnahmen zu flankieren, insbesondere über direkte Ansprache, persönliche Kommunikation und Medienarbeit.

Auf Multiplikatoren setzen. Weitere, besonders wichtige Zielgruppen der Arbeitgeberkommunikation sind indirekte Stakeholder und Multiplikatoren. Das *persönliche Umfeld* ist für die Stakeholder die erste Wahl, wenn es darum geht, Informationen über einen potenziellen Arbeitgeber zu bekommen. Und auch die Mitarbeiter des betreffenden Unternehmens sind als Quelle gefragt. Dies gilt für Auszubildende und abhängig Beschäftigte mehr, weil sie leichteren Zugang zu Angestellten haben. Studierende informieren sich aber ebenfalls gerne über Insider-Informationen. Dabei gilt: Ob das eigene Umfeld oder das des Unternehmens – das *persönliche Gespräch* ist bei den Stakeholdern sehr beliebt.

Ebenfalls relevant ist die Berücksichtigung von *Multiplikatoren und Botschaftern* in der Arbeitgeberkommunikation. Bislang spricht nur eine kleine Anzahl der Unternehmen aktiv Journalisten, Dozenten oder Eltern an – vorrangig solche, in denen die Kommunikationsabteilung an der Arbeitgeberkommunikation wesentlich beteiligt ist. Dabei fungieren Multiplikatoren als von den Stakeholdern besonders häufig genutzte und wichtige Informationsquelle, wenn es um Arbeitgeberthemen geht. Dies gilt ganz besonders für potenzielle Bewerber.

Schließlich kommt auch der *Medienberichterstattung* eine erhebliche Bedeutung zu. Medien dienen zwar nicht der aktiven Informationssuche, etwa wenn es darum geht, sich über eine interessante Stelle oder einen potenziellen Arbeitgeber zu informieren. Vielmehr werden Informationen immer wieder aufgenommen und prägen so das langfristige Bild, welches die Stakeholder von einem Arbeitgeber haben. In diesem Sinne ist es besonders wichtig, Journalisten als Zielgruppe der Arbeitgeberkommunikation im Blick zu haben.

Mitarbeiter werben Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang sollte auch die Bedeutung eigener Mitarbeiter als Botschafter und Kommunikatoren nicht unterschätzt werden. Denn nach den Ergebnissen der Studie orientieren sich Stakeholder weniger an den offiziellen Informationsquellen, wenn es um eine interessante Arbeitsstelle geht. Vielmehr wird der Kontakt zu „Insidern“ gesucht, um Informationen und Erfahrungen aus erster Hand zu erhalten. Unternehmen sollten deshalb zum einen eigene Mitarbeiter als Botschafter betrachten und entsprechend informieren. Dies gilt insbesondere auch für Führungskräfte, die mitunter eine stärkere Außenwirkung haben. Zum anderen gilt es aber, Kommunikationsanlässe zu schaffen, um die Mitarbeiter mit potenziellen Bewerbern zusammenzuführen. Messen, ein Tag der offenen Tür oder Vorträge sind dafür geeignete Maßnahmen.

Gerade für jüngere Zielgruppen wie Studierende und Auszubildende bieten sich in diesem Zusammenhang *onlinegestützte Kommunikationskanäle* an. Ein Ausbau der eigenen Website über ein offenes Forum, in dem sich Nutzer mit Vertretern und Mitarbeitern des Unternehmens austauschen können, erscheint zielführend. Gerade Studierende sind eine online-affine Gruppe, die die *Website des Unternehmens* stark nutzt, um sich zu informieren. Sie sind zudem mobil und umzugsbereit, wenn es um eine interessante Arbeitsstelle geht. An dieser Stelle liegt hohes Potenzial für Unternehmen, das insbesondere von der Corporate Communications genutzt werden kann.

Mitarbeiter binden und Fluktuation vermeiden. Die Beschäftigten eines Unternehmens zu überzeugen, dass sie bei einem attraktiven Arbeitgeber arbeiten und sie an das Unternehmen zu binden, ist ein aufkommendes Kommunikations- und Aufgabenfeld für Manager und Kommunikationsverantwortliche gleichermaßen. Denn das starke Interesse der Befragten an unternehmensbezogenen Aspekten legt nahe: Wenn die stellenbezogenen Themen in einer konkreten Situation

keinen (großen) Unterschied aufweisen, geben die unternehmensbezogenen Inhalte zur Arbeitgeberattraktivität den Ausschlag. Dazu zählt vorläufig das Thema des Betriebs- bzw. Arbeitsklimas. Es steht stellvertretend für eine positive Wertschätzung der Einzelnen vom Unternehmen als Ganzes ebenso wie von Managern und Teammitgliedern.

Themenschwerpunkte überdenken. Ferner zeigen die Ergebnisse, dass bestimmte *thematische Schwerpunkte* in der Arbeitgeberkommunikation den Unternehmen Vorteile bringen können. Zwar sind Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, die wirtschaftliche Situation sowie Angebote zur Work-Life-Balance häufige Themen in der Arbeitgeberkommunikation. Für die Stakeholder sind aber vor allem auch sogenannte weiche Faktoren von Bedeutung. Unangefochten ist das *Arbeitsklima* das zentrale Argument für Beschäftigte, Studierende und Auszubildende, wenn es um die Attraktivität eines Arbeitgebers geht. Die Bedeutung des Betriebsklimas steigt sogar, wenn es um eine konkrete Arbeitsstelle geht, die die Menschen interessiert. Hinzu kommt das Verhalten des Unternehmens gegenüber seinen Angestellten. Unter den hard facts interessieren sich die Stakeholder mit Abstand am meisten für das eigene Gehalt und die Stabilität des Unternehmens als Sicherheitsfaktor. Work-Life-Balance als Modewort und als in der derzeitigen Arbeitgeberkommunikation stark gespieltes Thema beschäftigt die Stakeholder derzeit weniger. Einziger relevanter Aspekt bei einer interessanten Arbeitsstelle sind in diesem Themenbereich die flexiblen Arbeitszeiten.

Der richtige Kanal-Mix – Social Media hinten anstellen. Wenn die richtigen Themen ausgewählt sind: Wo sollten Unternehmen diese platzieren, damit sie die Aufmerksamkeit der Stakeholder finden? Zwischen denjenigen Quellen, die Unternehmen als sinnvoll erachten und denen, die Mitarbeiter und Bewerber häufig nutzen, sollten möglichst keine großen Unterschiede bestehen. Dabei scheinen Unternehmen derzeit einen großen Schwerpunkt auf *Social Media* zu legen – ganz anders als die Stakeholder, die diese Kanäle für die Information über Arbeitgeberthemen kaum nutzen. Allein für die jüngeren Zielgruppen wie Studierende und Auszubildende sind Facebook & Co. relevant – und auch bei diesen Stakeholdern im Zusammenhang mit Arbeitgeberthemen eher als Push-Medium. Denn Bewerber suchen in sozialen Medien nicht aktiv nach Informationen. Vielmehr nehmen sie sporadisch Informationen wahr, wenn Unternehmen sie beispielsweise auf Facebook oder via Twitter kommunizieren. Was *Bewertungsplattformen* angeht, so sind diese derzeit kaum relevant. Unter den befragten Auszubildenden nutzt kein einziger die Arbeitgeber-Bewertungsplattform „kununu“ oder ähnliche Angebote im Netz. Bei der Unternehmenswebsite und Veranstaltungen mit Event-Charakter scheinen die Nutzungsgewohnheiten der Zielgruppen und die Vorgehensweise der Unternehmen dagegen zusammenzupassen.

Job-Persönlichkeiten als Raster für die Stakeholderansprache. Die Ergebnisse zeigen, wie nützlich es ist, *grundlegende Einstellungen der Stakeholder zum Berufsleben* beim Personalmanagement ebenso wie bei der Arbeitgeberkommunikation zu berücksichtigen. Denn die vier Job-Typen

unterscheiden sich mit Blick auf ihre Informationspräferenzen maßgeblich. Für Unternehmen gilt es zu überlegen, welcher Typ für die zu besetzende Stelle geeignet ist und zur Kultur des Hauses passt. In Kenntnis seines besonderen Informationsverhaltens und seiner Themenpräferenzen kann das Unternehmen eben diesen Typen gezielt ansprechen. Denkbar ist die Definition sogenannter Informationspakete für einzelne Stakeholder – z. B. für idealistisch oder eher materialistisch geprägte Gruppen.

Die Typologie der Job-Persönlichkeiten charakterisiert externe und interne Stakeholder gleichermaßen. Unterstützt durch Umfragen zur Verteilung der Typen oder auf bestimmte, unternehmensspezifische Job-Merkmale angewandt, kann die Typologie einen doppelten Dienst erweisen. In der Personalrekrutierung eignet sie sich zudem auch als klassisches Kommunikationstool, um die Stakeholder individuell und maßgeschneidert anzusprechen. Für die Datenbeschaffung können spezifische Stakeholder-Umfragen durchgeführt werden, beispielsweise zur Verteilung der Typen innerhalb bestimmter Branchen und Studienrichtungen oder sogar bezogen auf einzelne Gruppen in einem Unternehmen. Auch eine Weiterentwicklung der Job-Persönlichkeitstypologie ist denkbar.

Symbiotische Beziehung zwischen Personal und Kommunikation. Es ist an der Zeit, die *künstliche Trennung* zwischen Kommunikations- und Personalzuständigkeiten aufzuheben. Schließlich nehmen künftige Arbeitnehmer das Unternehmen als Ganzes wahr und nicht isoliert nach einzelnen Abteilungen. Arbeitgeberkommunikation kann als eigenständiges, strategisches Handlungsfeld betrachtet und bis hin zu den Vorstandsetagen berücksichtigt werden. Organisatorisch ist die Einrichtung spezifischer Stellen für Arbeitgeberkommunikation denkbar. Viel wichtiger ist aber, das neue Handlungsfeld als eigenständiges Aufgabenfeld zu definieren, es strategisch zu entwickeln und gleichzeitig als Querschnittsaufgabe umzusetzen. Es geht nicht darum, der Personal- oder der Kommunikationsabteilung Kompetenzen abzunehmen, sondern die jeweiligen Stärken zu bündeln und gezielt für die Arbeitgeberkommunikation einzubringen. Bei der genauen Verortung im Unternehmensgeflecht sind individuelle Lösungen gefragt, die zur Kultur und zum Aufbau des Unternehmens passen.

Über diese strategischen Dimensionen hinaus ist ein *grundsätzliches Umdenken* im noch jungen Bereich der Arbeitgeberkommunikation geboten. Unternehmen müssen lernen, das instrumentelle Zielgruppen-Denken zugunsten einer klaren Stakeholder-Perspektive abzulegen. Damit gemeint ist die Orientierung am Verhalten und den Erwartungen der Stakeholder als Ausgangspunkt der strategischen Arbeitgeberkommunikation. Denn heutige Bewerber haben veränderte Ansprüche an Information und Transparenz. Sie schauen sich nicht (nur) die Stellenanzeigen an, sondern recherchieren selbstständig im Internet. Erwartet werden, über die klassischen Stellenbeschreibungen hinaus, Angaben darüber, für welche Werte ein Unternehmen steht, wie es arbeitet

und welches Image es hat. Die Attraktivität des (potenziellen) Arbeitgebers wird zur zentralen Orientierungsmarke für Stakeholder.

Arbeitgeberkommunikation muss die eigene Rolle im Unternehmen finden. Die Verantwortung für die Arbeitgeberkommunikation liegt zwangsläufig bei beiden Abteilungen – Personal und Kommunikation. Dabei bietet es sich an, zwischen lang- und kurzfristigen Zielen sowie allgemeinen und speziellen Situationen zu unterscheiden. So ist es sinnvoll, dass bei aktiver Mitarbeitersuche das Personal die Führung übernimmt. Der Kommunikation kommt dann eine Enabler-Funktion zu, um den Kontakt und den Dialog mit potenziellen Bewerbern zu ermöglichen und um Materialien und Argumente für den Austausch mit den Bewerbern bereit zu stellen. Gleichzeitig ist es eine genuine Kommunikationsaufgabe, ein langfristiges Arbeitgeberimage für das Unternehmen aufzubauen und bei den Stakeholdern zu positionieren – hier sind vor allem die Corporate Communications und gegebenenfalls das Marketing gefragt. Sucht ein Studierender oder eine erfahrene Führungskraft nach einer neuen Arbeitsstelle, sollte er Unternehmensprofile erkennen können, die ihn ansprechen. Dabei fungiert das Ziel der Arbeitgeberattraktivität als Steuerungsgröße für die Integration der Personal- und Kommunikationsperspektive. Kurzfristige Attraktivität, so etwa im Bewerbungsprozess, entsteht stärker über stellenbezogene Merkmale. Langfristige Werte wie Image und Reputation hingegen sind das Ergebnis der Kommunikation über Unternehmensattribute. Hierbei kommt den Corporate Communications eine zentrale Aufgabe zu – einerseits als Enabler von kurzfristigen Dialogprozessen, andererseits in der langfristigen Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.

Ausstrahlungseffekte des Arbeitgeberimages. Menschen nehmen Unternehmen als Gesamtgebilde wahr. Das Arbeitgeberimage prägt auch das Bild des Unternehmens als Dienstleister oder gesellschaftlicher Akteur. Eine hohe Arbeitgeberattraktivität bringt damit auch Vorteile für die generelle Positionierung des Unternehmens – ebenso wie umgekehrt die Gesamtreputation die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität beeinflusst. Deswegen ist es unausweichlich, die Arbeitgeberkommunikation in die Gesamtstrategie des Unternehmens und in bestehende Prozesse zu integrieren. Dafür ist es notwendig, die einzelnen Abteilungen miteinander zu vernetzen und die Kommunikationsflüsse so zu steuern, dass Dissonanzen vermieden und ein einheitliches Image nach innen und außen transportiert werden kann. Der Kommunikationsabteilung kommt deshalb auch in der Arbeitgeberkommunikation eine entscheidende Rolle zu.

Im Entscheidungskampf um die besten Köpfe werden sich diejenigen Unternehmen durchsetzen, die ihre Kommunikation an den Präferenzen der Stakeholder orientieren. Für Kommunikation und Personal gilt es, die Herausforderungen Hand in Hand anzupacken. Eine so verstandene Arbeitgeberkommunikation ebnet für Unternehmen den Weg, sich bei den Stakeholdern langfristig als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Literaturverzeichnis

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. In: *Journal of Brand Management*, 4 (3), S. 185-206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. In: *Career Development International*, 9 (5), S. 501-517.
- Balmer, J. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog. In: *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), S. 248-291.
- Bautz, S. (2014). HR wirksam und sichtbar machen. In: *Kommunikationsmanager*, 3, S. 54-56.
- Biraghi, S. & Gambetti, R. C. (2013). Corporate branding: Where are we? A systematic communication-based inquiry. In: *Journal of Marketing Communications*. 19 (3), S. 2-24.
- Böcker, M. & Schelenz, B. (Hrsg.) (2008). HR-PR. Personalarbeit und Public Relations. Erfolgreiche Strategien und Praxisbeispiele. Erlangen: Publicis Publishing.
- Einwiller, S. & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. In: *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (2), S. 100-109.
- Gmür, M., Martin, P. & Karczinski, D. (2002). Employer Branding. Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. In: *Personal. Zeitschrift für HR Management*, 54 (10), S. 12-17.
- Gregory, A. (2007). Involving stakeholders in developing corporate brands: the communication dimension. In: *Journal of Marketing Management*, 23 (1/2). S. 59-73.
- Grobe, E. (2003). Corporate Attractiveness – eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials. HHL-Arbeitspapier Nr. 50.
- Harold, C. M. & Ployhart, R. E. (2008). What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, S. 191-218.
- Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. In: *Journal of Marketing Management*, 22, S. 695-716.
- Lievens, F. (2007). Employer Branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. In: *Human Resource Management*, 46, S. 51-69.
- Mast, C. (2013). Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 5. überarb. Aufl. Konstanz, München: UVK.
- Mast, C., Spachmann, K. & Georg, K. (2014). Touchpoints für die Unternehmenskommunikation. Was die Menschen über Wirtschaft wissen wollen. In: „prmagazin“ 3, S. 46-53.
- Mattgey, A. (2013). Wie PR das Arbeitgeber-Image schärfen kann. In: Lead digital. In: http://www.leaddigital.de/aktuell/work/wie_pr_das_arbeitgeber_image_schaerfen_kann, zugegriffen am 25.04.2014.
- Shah, M. (2011). Talent Retention through Employer Branding. In: *Journal of Marketing and Communication*, 6 (3), S. 30-33.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010): Employer branding: strategic implications for staff recruitment. In: *Journal of Marketing Management*, 26 (1/2), S. 56-73. In: <https://opus.lib.uts.edu.au/research/bitstream/handle/10453/13977/2009003435.pdf?sequence=1>, zugegriffen am 12.02.2015.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Forschungsfragen des Projekts	5
Abbildung 2	Typologie der Job-Persönlichkeiten	7
Abbildung 3	Interesse für Informationen bei einer interessanten Arbeitsstelle	9
Abbildung 4	Top-5 der allgemeinen Präferenzen für Kommunikationswege	10
Abbildung 5	Top-3 der Themenpräferenzen bei einer interessanten Arbeitsstelle (offen gefragt)	11
Abbildung 6	Themenpräferenzen bei einer interessanten Arbeitsstelle (mit Antwortvorgaben gefragt)	12
Abbildung 7	Verteilung der Typen in den Befragtengruppen	15
Abbildung 8	Hintergrundprofil sicherheitsorientierter Materialisten unter abhängig Beschäftigten	16
Abbildung 9	Präferenzprofil sicherheitsorientierter Materialisten unter abhängig Beschäftigten	17
Abbildung 10	Hintergrundprofil veränderungsorientierter Materialisten unter abhängig Beschäftigten	18
Abbildung 11	Präferenzprofil veränderungsorientierter Materialisten unter abhängig Beschäftigten	19
Abbildung 12	Hintergrundprofil sicherheitsorientierter Idealisten unter abhängig Beschäftigten	20
Abbildung 13	Präferenzprofil sicherheitsorientierter Idealisten unter abhängig Beschäftigten	21
Abbildung 14	Hintergrundprofil veränderungsorientierter Idealisten unter abhängig Beschäftigten	22
Abbildung 15	Präferenzprofil veränderungsorientierter Idealisten unter abhängig Beschäftigten	23

Die Autoren

Prof. Dr. Dr. Claudia Mast ist Inhaberin des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart). Sie ist federführend tätig für die universitäre Aus- und Weiterbildung von Journalisten, PR-Fachleuten und anderen Medienberufen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Medienentwicklung, Wirtschaftsjournalismus, Unternehmenskommunikation und nachhaltiges Kommunikationsmanagement. Claudia Mast ist Mitglied zahlreicher Gremien und hat renommierte Fachbücher publiziert, u. a. das Handbuch für Redaktionen „ABC des Journalismus“ (12. Auflage) sowie den Leitfaden für Public Relations „Unternehmenskommunikation“ (5. Auflage).

Kontakt: Claudia.Mast@uni-hohenheim.de

Dipl. rer. com. Alexandra Simtion ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart). Sie studierte Kommunikationswissenschaften an der Universität Hohenheim und promovierte derzeit zum Thema „Strategische Stakeholder-Ansprache“. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Entwicklungen im Journalismus und Employer Relations.

Kontakt: Alexandra.Simtion@uni-hohenheim.de

Dr. Klaus Spachmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart). Er studierte Politikwissenschaft sowie Wirtschaftswissenschaften und promovierte zum Thema „Wirtschaftsjournalismus in der Presse“. Seine Arbeitsschwerpunkte sind redaktionelle Konzepte im Journalismus und interne Unternehmenskommunikation.

Kontakt: Klaus.Spachmann@uni-hohenheim.de

Impressum

Claudia Mast, Alexandra Simtion, Klaus Spachmann
Employer Relations
Arbeitgeberkommunikation auf dem Weg zur klaren Stakeholderperspektive –
eine empirische Untersuchung
Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 6
ISSN: 2196-2464

Herausgeber

Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation
c/o Universität Leipzig
Burgstraße 21, 04109 Leipzig, Deutschland
info@akademische-gesellschaft.com
www.akademische-gesellschaft.com

Alle Rechte vorbehalten © Mai 2015



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation ist eine gemeinsame Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft, die die Zukunft der Unternehmenskommunikation durch gemeinsame Forschung und Erfahrungsaustausch voranbringen will. Sie wurde 2010 von den Universitäten Leipzig, Stuttgart-Hohenheim, Münster sowie der Humboldt-Universität zu Berlin gemeinsam mit mehreren DAX-Konzernen gegründet.

Mittlerweile wird die Akademische Gesellschaft von 34 führenden deutschen und internationalen Unternehmen unterstützt: Airbus Group, ARAG, B. Braun Melsungen, BASF, BMW, Boehringer Ingelheim, BP Europa, Carl ZEISS, Celesio, Clariant, Continental, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Post DHL, Giesecke & Devrient, GIZ, HOCHTIEF, ING-DiBa, Mercedes-Benz, Merck, Microsoft Deutschland, Nord Stream, OSRAM, OTTO, Pfizer Deutschland, PUMA, Robert Bosch, Roche Pharma, Shell Deutschland, Siemens, ThyssenKrupp, Vattenfall und Volkswagen. Die Akademische Leitung liegt bei den Professoren Günter Bentele (Universität Leipzig), Claudia Mast (Universität Hohenheim, Stuttgart), Ulrike Röttger (Westfälische Wilhelms-Universität Münster), Joachim Schwalbach (Humboldt-Universität zu Berlin) und Ansgar Zerfaß (Universität Leipzig).

2015 hat die Akademische Gesellschaft das weltweit bislang umfassendste Forschungsprogramm zur Unternehmenskommunikation „Value Creating Communication“ gestartet. Über fünf Jahre werden in vier Modulen zentrale Trends, Themen und Herausforderungen für Kommunikationsabteilungen untersucht.

Die im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft organisierte Initiative der Günter-Thiele-Stiftung organisiert zudem jedes Jahr das Leadership Forum im Frühjahr sowie das Hermes Dinner im Herbst zum engen, persönlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

www.akademische-gesellschaft.com