

## MANAGEMENT &amp; KARRIERE



Wie positioniert sich ein Unternehmen für Bewerber im Internet? Etliche Firmen haben da noch viel vor sich

STEPHAN MAASS

**F**achkräftemangel ist ein geflügeltes Wort geworden in der deutschen Wirtschaft. Die größten Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt stehen noch aus, aber schon jetzt berichten bis zu 60 Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen über massive Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen zu besetzen. Personal-Lücken und nicht qualifiziert besetzte Stellen führen zu Innovationsstau, Lieferverzögerungen und letztlich zu Umsatzverlusten. Das Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) schätzt den Schaden durch so entgangene Aufträge auf jährlich mindestens 22 Milliarden Euro.

Das sollte eigentlich Motivation genug sein, um sich intensiv um die Nachwuchs zu bemühen. Der Auftritt des eigenen Unternehmens im Internet und in den sozialen Medien ist mittlerweile sehr wichtig, um bei der jüngeren Zielgruppe zu punkten. „Auf den meisten Websites der untersuchten Unternehmen spiegelt sich die dynamische Entwicklung dieses Kommunikationsbereiches noch nicht wider“, sagt Walter Dreher, Geschäftsführer der Hamburger Agentur Oberwasser, die in einer Studie untersucht hat, wie intensiv sich der deutsche Mittelstand für seine Selbstvermarktung einsetzt. Dreher: „Karriere-Websites haben fast alle, Employer Branding betreiben aber nur wenige Unternehmen.“ Offenbar sei vielen Verantwortlichen nicht klar, welche Faktoren für eine erfolgreiche Arbeitgebermarke verantwortlich sind und welche Instrumente besonders geeignet seien, um im Wettbewerb um die besten Talente zu reüssieren.

In der Studie werden zwei Ursachen für die defizitäre Lage genannt: Erstens würden unklare Strukturen und Zuständigkeiten im Unternehmen vor allem zwischen Marketing- und Personalabteilung zu Verzögerungen und dauerhafter Passivität führen. Und zweitens würden den Firmen Fachleute und das nötige Fachwissen für das Employer Branding fehlen. Die Studie stützt sich auf eine Auswertung der Employer-Branding-Aktivitäten von 100 Firmen. Das sind laut

## Ein guter Arbeitgeber ist auch eine Marke

Potenzielle Bewerber achten auf das Image der Firmen. Aber die tun noch nicht genug, um sich für den Nachwuchs zu empfehlen

### AUF DIE EMOTIONALE BINDUNG KOMMT ES AN

**Employer Branding** heißt soviel wie Arbeitgeber-Markenbildung und zielt darauf ab, mit Instrumenten aus dem Marketing ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Wie bei der **Bewerbung** von Produkten oder der Marke, um damit im Wettbewerb ein **Alleinstellungsmerkmal** zu haben und sich von anderen Wettbewerbern positiv

abheben zu können, soll die Firma als attraktiver **Arbeitgeber** positioniert werden. Das Ziel ist, mit der angepeilten Marketingwirkung die Effizienz der **Personalbeschaffung** und die Qualität der Bewerber nachhaltig zu steigern. Die positiv aufgeladene Arbeitgebermarke soll beim bestehenden Personal zudem eine emotionale Bindung vertiefen.

Dreher Unternehmen, die überproportional hohe Umsatzanteile in Forschung und Entwicklung investieren – „die 100 innovativsten Firmen Deutschlands“. 51 der Firmen seien deutsche Marktführer in ihrem jeweiligen Geschäftsbereich, 31 seien Weltmarktführer.

Marktführer oder nicht: „Viele Mittelständler erkennen die Notwendigkeit von Employer Branding, sie scheitern jedoch an der Umsetzung“, ergänzt Dreher. Co-Geschäftsführer Axel Kintzinger. Konkret würden die Firmen Bewerber etwa in Imagefilmen so ansprechen wie Kunden – sie würden sich also mit ihrer Produktwelt präsentieren, anstatt die Arbeitgeberqualitäten zu betonen. Nur etwa jedes dritte Unternehmen liefert auf einer Karriereseite eine Selbstdarstellung aus Bewerbersicht und bietet dabei Informationen zu Themen wie Arbeitszeitmodelle oder Weiterbildung.

Und nur jedes vierte Unternehmen informiere Bewerber über attraktive betriebliche Leistungen – etwa über Betriebskindergarten, ÖPNV-Tickets oder Weiterbildungsangebote. Was in den 30 Dax-Unternehmen seit vielen Jahren selbstverständlich sei und auch mit großem personellen Engagement dargeboten werde, setzte sich offenbar im Mittelstand noch immer nicht effektiv durch, so Dreher.

Dabei haben auch die genannten Dax-Konzerne noch einen erheblichen Nachholbedarf, was die Selbstdarstellung gegenüber der begehrten Zielgruppe junger, gut ausgebildeter Akademiker angeht. Das ergab eine andere Untersuchung, an der Jens Nachtwei, Berliner Professor für Wirtschaftspsychologie, mitgewirkt hat. Demnach beeinflussen die Firmen ihr Arbeitgeberimage über Social-Media-Plattformen wie Facebook oder Twitter noch

nicht ausreichend. „Die Unternehmen müssen erkennen, dass es von Vorteil ist, in den Social Media aktiv zu sein und die Meinungsbildung nicht Dritten zu überlassen“, fassen Nachtwei und Koautoren zusammen.

Der Wissenschaftler, der auch Chef des privaten Instituts für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (IQP) ist, hat die Studie zum Anlass genommen, um die Wirkung der Employer-Branding-Aktivitäten der Konzerne auf mögliche Bewerber näher zu untersuchen. „Dazu laden wir potenzielle Arbeitnehmer, vornehmlich Informatiker und Mathematiker, als Testpersonen in unser Labor ein und messen deren emotionale Reaktionen auf relevante Werbemittel der DAX-30 Unternehmen“, sagt André Weinreich, wissenschaftlicher Leiter der Studie. Die Testpersonen werden verkabelt und ihre Augenbewegungen sowie die emotionalen Reaktionen gemessen. „Während sich die Testpersonen auf einem Monitor Werbemittel anschauen, erfassen diese Apparate in jeder Millisekunde feinste emotionale Reaktionen“, erläutert der Psychologe. Durch die zeitgleiche Erfassung des Blickverhaltens könne man feststellen, welches konkrete Element innerhalb des Werbemittels welche emotionale Reaktion ausgelöst habe.

Es wird also nicht nur verglichen, welche Maßnahmen und Instrumente die Firmen einsetzen, um für Bewerber interessant zu sein, es wird auch die konkrete Wirkung unter die Lupe genommen. „Wenn man mit seinen Werbepostern einfach so ins Blaue schießt, kann man auch viel kaputt machen“, sagt Nachtwei. In naher Zukunft könne es zumindest die Möglichkeit geben, mit Hilfe des „emolyzr“ genannten Verfahrens die Bewerberansprache zielgerichteter zu gestalten. „Die Emotionslokalisierung ermöglicht völlig neue Wege der effizienten Optimierung. Auf Basis dieses Benchmarkings können ungünstig wirkende Designs noch vor deren Veröffentlichung zuverlässig entdeckt, verworfen oder optimiert werden“, sagt Weinreich.

Im September sollen die Ergebnisse vorliegen. Das Interesse aus der Industrie, sagt Nachtwei, sei schon jetzt sehr groß.

KOLUMNE

## Zuständig für Motivation

Auch die Mitarbeiter haben eine Bringschuld



CHRISTIAN SCHOLZ

**M**anchmal diktiert die Tagesaktualität auch das Thema für eine Kolumne: So kann das 0:4 von Bayern München gegen Real Madrid nicht unerwähnt und der alleits gefeierte Supertrainer Pep Guardiola nicht unkommentiert bleiben.

Sicherlich lernen kann man von Pep Guardiola die Fähigkeit zur Selbstkritik: Dass er nicht alles auf Schiedsrichter, Wetter und die Länge der Grashalme schob, war sicherlich angebracht – wenngleich seine Strategie gegen Real vermutlich nicht völlig falsch, sondern lediglich erfolglos war.

Problematisch aber ist seine Schutzfunktion gegenüber den Spielern. Es kann nicht angehen, dass Spieler wie Franck Ribéry oder Sebastian Schweinsteiger ihre Leistung davon abhängig machen, ob der Trainer sie entsprechend motiviert. So gesehen ist es ein Armutszeichen für die Spieler vom FC Bayern München, wenn sie – wie gegen Werder Bremen – erst nach einer pausenfüllenden Motivationsrede ihres Trainers ernsthaft an die Arbeit gehen.

Auch in unserer heutigen Zeit, in der die Schuld für fehlende Motivation von Mitarbeitern gerne bei den Führungskräften gesucht wird, kann man von hoch bezahlten Fußballstars verlangen, dass sie sich 90 Minuten voll in ihre Ar-

beit einbringen. Wenn ein Manuel Neuer erklärt, dass er nach dieser Niederlage nicht zurückschauen will, so ist das schlichtweg anmaßend.

Anders formuliert: Motivation ist auch Bringschuld von Mitarbeitern. Dazu braucht es keinen Trainer und auch nicht die bekannt-markanten Aussagen von Oliver Kahn als damaligen Torwart. Für das hohe Gehalt sind Fußballspieler nicht als kleine und zu verhätschelnde Kinder anzusehen, denen man alles durchgehen lässt und bei denen man sich freut, wenn sie nicht in Tränen ausbrechen. Fußballspieler (und Mitarbeiter) haben selbstmotiviert Leistung zu bringen und müssen gegebenenfalls zumindest als Kollektiv öffentliche Kritik durch den Trainer (beziehungsweise die Führungskraft) einstecken.

Genauso wie Jürgen Klinsmann fälschlicherweise versuchte, intellektuellen Hochgeist bei Bayern München einzuführen, ist Pep Guardiola auf dem anderen hölzernen Weg, zur verhätschelnden Leitfigur von Spielern mit geringer Leistungsbereitschaft und fehlendem Verantwortungsbewusstsein zu werden.

Hier sollte Pep Guardiola rasch umdenken und seinen Spielern klarmachen, dass sie selbst für ihre Motivation verantwortlich sind mit allen Konsequenzen: Denn dann kann er ein wirklich neues Leitbild für Personalführung werden und nebenbei 2015 das Triple gewinnen.

Christian Scholz ist Professor für Organisation und Personalmanagement an der Universität des Saarlandes

ANZEIGE

## Veränderter Anzeigenschluss wegen Himmelfahrt Stellenanzeigen

### Erscheinungstermin

Freitag, 30. Mai 2014

Anzeigenschluss:

Dienstag, 27. Mai 2014, 10.00 Uhr

### Erscheinungstermin

Sonntag, 1. Juni 2014

Anzeigenschluss:

Dienstag, 27. Mai 2014, 10.00 Uhr

Telefon: 030/2591-730 88

Fax 030/25 91/734-54

E-Mail: anzeigen@welt.de

**DIE WELT**  
WELT am SONNTAG

Am 2. Juni 2014 in Berlin.

**Jetzt anmelden!**

In Partnerschaft mit:

**BARMER GEK**

# WELT-Konferenz Deutschland bewegt sich

Am **Montag, den 2. Juni 2014** veranstaltet DIE WELT in Kooperation mit der BARMER GEK eine hochkarätige Konferenz mit Podiumsdiskussion zum Thema „Deutschland bewegt sich“.

2014 ist ein ganz besonderes Sportjahr: Olympische Winterspiele, Fußball-Weltmeisterschaft. Viele motivieren diese Großereignisse, sich selbst zu bewegen, aber noch zu viele gehören zu den sogenannten „Couch-Potatoes“. Dabei ist längst bewiesen, dass Bewegung das „Patentrezept“ gegen die meisten Volkskrankheiten ist, zu mehr Fitness und zu einem längeren, gesünderen Leben beiträgt. Notwendig sind adäquate Impulse und evidenzbasierte Programme sowie persönliche Verhaltensänderung.

Vertreter aus Politik, Gesundheitswesen, Wissenschaft und Sport diskutieren, ob und wie die zahlreichen Initiativen zu einer Einstellungsänderung auf breiter Ebene geführt haben und wo es Bedarf gibt. Die Veranstaltung ist auch eine Plattform, sich auszutauschen und Ansatzpunkte für gemeinsame Anstrengungen zu entwickeln.

Sind Sie an dieser spannenden Diskussion interessiert und möchten gerne an der WELT-Konferenz „Deutschland bewegt sich“ in Berlin teilnehmen? Dann sichern Sie sich einen exklusiven Teilnahmeplatz bei der Veranstaltung am 2. Juni 2014 um 18 Uhr im Journalisten-Club des Axel-Springer-Hauses. Die Anzahl der Tickets ist limitiert. Die Teilnahme ist kostenfrei. In Ihrer Bewerbung teilen Sie uns bitte Ihre aktuellen beruflichen Kontaktdaten mit und senden diese an: veranstaltung@welt.de.

Einsendeschluss ist der **21. Mai 2014**.

**Top-Referenten** sind u. a.

**Ingrid Fischbach**, MdB, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Gesundheit

**Prof. Dr. Elisabeth Pott**, Direktorin Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung

**Maria Höfl-Riesch**, Dreifach-Olympiasiegerin Ski alpin

**Prof. Dr. Ingo Froböse**, Leiter des Instituts für Rehabilitation der Deutschen Sporthochschule

**Stephan Becker-Sonnenschein**, Geschäftsführer Die Lebensmittelwirtschaft e. V.

**Dr. Christoph Straub**, Vorstandsvorsitzender BARMER GEK

**Moderation** durch:

**Dr. Norbert Lossau**, Ressortleiter Wissenschaft der WELT-Gruppe, und **Frank Elstner**

**DIE WELT**