

WelfenAkademie Spotlights

Nr. 1/ 2018

Die Verwendung motivationsorientierter Persona-Konzepte im Behavioral Employer Branding und Recruiting

Ein Ansatz zur Transformation von Konzepten aus dem Marketing

Dr. Clemens Boecker

Lara Nieragden

Dezember 2018

Inhalt

1. Einleitung/ Problemstellung	1
2. Grundlagen	2
2.1 Behavioral Employer Branding	2
2.2 Persona-Konzepte im Marketing	2
Buyer Persona - Der Zielgruppe ein Gesicht verleihen	2
Customer Journey - den Weg des Kunden gestalten	3
2.3 Das Zürcher Modell der sozialen Motivation	4
2.3.1 Das Sicherheitssystem	5
2.3.2 Das Erregungssystem	6
2.3.3 Das Autonomiesystem	6
2.3.3.1 Das Machtmotiv	6
2.3.3.2 Das Geltungsmotiv	7
2.3.3.3 Das Leistungsmotiv	7
3. Motivationale Charakterisierung der Candidate Persona	7
4. Persona-Job-Fit	13
5. Gestaltung der Candidate Journey	17
6. Fazit	19
Literaturverzeichnis	20
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	II

Die Autoren

Dr. Clemens Boecker

ist Dozent an der WelfenAkademie mit den Schwerpunkten Marketing, Digital Marketing und Data Analytics. Clemens Boecker war 11 Jahre als Unternehmensberater tätig und arbeitete mehrere Jahre in gehobenen Managementpositionen. Er hat Lehraufträge an der Universität Hannover und der FOM Hochschule.

Lara Nieragden

arbeitet bei Volkswagen Financial Services im Bereich Leasing. Im August 2018 schloss Sie Ihr Duales Studium BWL (Bachelor of Arts), Fachrichtung Versicherung und Marketing, an der WelfenAkademie erfolgreich ab. Der Titel Ihrer Bachelorarbeit, die sie mit der Note 1,0 abschloss, lautete „Bedeutung und Übertragbarkeit von Persona-Konzepten aus dem Marketing auf das Personalrecruiting am Beispiel von IT Zielgruppen bei der VW FS AG“.

Abbildungen

Abbildung 1: Beispielhafte Customer Journey	4
Abbildung 2: Mustersteckbrief einer Candidate Persona	8
Abbildung 3: Die Motivbereiche der Limbic Map und des Zürcher Modells.....	9
Abbildung 4: Mögliches Gewichtungsraster des Motivationsprofils einer Candidate Persona.....	10
Abbildung 5: Exemplarische Motivausprägungen.....	10
Abbildung 6: Konkretisierung der Motivbereiche	12
Abbildung 7: LimbicTypes von Häusel et al.	13
Abbildung 8: Beispiel eines semantischen Netzwerkes der Marke Milka.....	15
Abbildung 9: Beispielhaftes Belohnungsprofil der Employer Brand (eigene Darstellung).....	15
Abbildung 10: Strategische Optionen zur Positionierung der Employer Brand im schematischen Wissensraum	16
Abbildung 11: Schematische Darstellung der Candidate Journey	17

Tabellen

Tabelle 1: Touchpoints in den „Momenten der Wahrheit“	18
---	----

1. Einleitung/ Problemstellung

Mit dem Schlagwort „war for talents“ werden die zunehmenden Herausforderungen der Rekrutierung talentierter Nachwuchskräfte umschrieben. Hierbei sehen sich Unternehmen nicht nur mit einer abnehmenden Zahl an geeigneten Bewerbern konfrontiert. Ebenso herausfordernd ist der Wandel an arbeitsplatz- und arbeitgeberbezogenen Werten und Erwartungen, den insbesondere Vertreter der Generation Y und Z mitbringen. Hinzu kommen gravierende Veränderungen in Arbeitsweisen und Teammentalitäten, die unter dem Stichwort „new work“ zusammengefasst und maßgeblich durch innovative Entwicklungen aus Start-Up Szenen, digitaler Transformation und Softwareentwicklung beeinflusst werden.

Eine der neueren und sich rasch verbreitenden Entwicklungen im Marketing ist die Nutzung von Personas zur nutzer- und nutzenorientierten Entwicklung neuer Produkte und Leistungen. Die Entwicklung und Einführung des Persona Konzepts wird Alan Cooper zugeschrieben, der das Konzept bezogen auf Softwareentwicklung 1998 erstmals veröffentlichte¹. Zunehmende Popularität gewinnt die Verwendung von Personas durch die fortschreitende Verbreitung von „Design Thinking“.

Zielgruppen- und Persona-Konzepte werden im Marketing häufig mit der Erstellung sogenannter „Customer Journeys“ verknüpft. Eine „Customer Journey“ zeigt den Prozess und die relevanten Touch Points, die ein Kunden im Rahmen des Kaufprozesses durchläuft. Da ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer erfolgreichen Gestaltung der Customer Journey darin besteht, dem Kunden an allen Touch Points auf das Markenversprechen abgestimmte und einheitliche Erlebnisse zu vermitteln, gesellt sich „Behavioral Branding“ als dritter zentraler Baustein einer Marketingkonzeption hinzu.

Waren Persona-Konzepte bisher weitgehend aus dem Bereich der Software- oder Produktentwicklung bekannt, zeigt eine kurze web-Recherche, dass diese sich nun auch zunehmend im Recruiting finden. Diese werden meistens als „Candidate Personas“ bezeichnet. Bisher jedoch überwiegend auf Seiten von Dienstleistern bzw. Agenturen. Wissenschaftliche Quellen bilden noch die Ausnahme.

Candidate Personas weisen in der Regel identische Kataloge an Merkmalen auf, zu denen standardmäßig Motive und Ziele gehören. Im Marketing zählt die motivationsbasierte Charakterisierung zu den grundlegenden Methoden der Markengestaltung und des Zielkundenmarketing. Denn Motive stellen einen zentralen Schlüssel zum Verständnis der Persönlichkeit dar, da sie Aufschluss über Zielsetzungen und Antriebe menschlichen Handelns geben.

Das vorliegende Arbeitspapier versucht einen Beitrag zur Beantwortung der Frage zu leisten, wie sich das Recruiting von Talenten durch motivationsbasierte Candidate Personas wirkungsvoll unterstützen lässt. Aufbauend auf dem „Zürcher Modell der sozialen Motivation“ zeigen die Autoren, wie motivationale Candidate Personas, „Candidate Journey“ und „Behavioral Employer Branding“ ineinandergreifen.

¹ Cooper (o. J.)

2. Grundlagen

2.1 Behavioral Employer Branding

Der Begriff „Behavioral Branding“ beschreibt die Vermittlung und Verinnerlichung einer Markenidentität bei den Mitarbeitenden mit dem Ziel, die Markenwerte im Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeitenden zu verankern². Behavioral Branding wird zumeist auf das Mitarbeiterverhalten gegenüber Kunden bezogen³. Denn deren Verhalten entscheidet häufig darüber, ob die Leistungsversprechen der Marke auch in den Augen der Kunden eingelöst werden.

Es geht also im Kern darum, inwieweit sich die Mitarbeitenden eines Unternehmens konform zu den Leistungsversprechen und Botschaften der Marke verhalten!

Im Kontext eines Behavioral Employer Branding steht das Verhalten derjenigen Mitarbeitenden im Fokus, die direkten Einfluss auf die Gestaltung und Umsetzung der Merkmale haben, welche die Leistungsversprechen der Arbeitgebermarke darstellen. Die Bedeutung des Behavioral Employer Branding für Recruiting und Talent Management ergibt sich daraus, dass sich Bewerber und Talente bereits im Recruiting Prozess eine Meinung dazu bilden, ob die Leistungsversprechen der Employer Brand auch so erlebt werden⁴.

2.2 Persona-Konzepte im Marketing

Buyer Persona - Der Zielgruppe ein Gesicht verleihen

Buyer Personas dienen dazu, ein möglichst konkretes und vollständiges Bild der Personen zu erhalten, an die sich Leistungsangebot oder Markenbotschaft richten⁵. Je größer das Wissen über diese Personen(gruppen) bezüglich ihres Denkens und Fühlens sowie ihrer Bedürfnisse und Wünsche, desto höher die Erfolgswahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Kundengewinnung und Kundenbindung⁶. Buyer Personas fungieren als gedankliche Fortführung des Marktsegmentierungsprozesses mit dem Ziel, die mit der Segmentierung begonnene Profilbildung der Zielgruppe(n) möglichst facettenreich und bildhaft zu konkretisieren⁷. Sturmer beschreibt Personas in diesem Sinne als „hypothetische Archetypen der Zielgruppe, die sorgfältig und präzise in einem Profil beschrieben werden müssen“⁸.

² vgl. Esch, F.-R., 2018, S. 164f

³ vgl. Esch, F.-R./ Knörle, C./ Strödter, K., 2014, S. 28

⁴ Esch, F.-R./ Knörle, C. / Strödter, K., 2014, S. 26; Schleiter, A./ Armutat, S., 2004, S. 9

⁵ Der Begriff „Persona“ findet seinen Ursprung im Lateinischen und deklariert wortgetreu die vom Schauspieler getragene Maske. Im übertragenen Sinne findet der Begriff ebenso bei den Worten „Charakter“ oder „Rolle“ Anwendung (s. auch Cooper, A., 2004, S. 124)

⁶ Vgl. Gaiser, B., 2005, S.51; Jacobsen, J./Meyer, L., 2017, S. 108

⁷ Vgl. Häusel, H.-G./Henzler, H., 2018, S. 20

⁸ Sturmer, M., 2018, S. 20

Für Mitarbeiter, die nicht oder nur indirekt mit Kunden in Kontakt stehen, ergibt sich so eine bildhafte aber auch realistische Vorstellung der Person(en), die sich hinter einem Marktforschungsbericht oder einem Aktenzeichen verbergen und „dort, wo fast nur noch mit Algorithmen gearbeitet wird, werden Datensätze auf einmal lebendig“⁹. Die sachliche Ebene der Kundenbetrachtung wird hiermit um eine emotionale Ebene erweitert. Verständnis, Einfühlungsvermögen und Kreativität fließen somit verstärkt in die Suche nach Kundenlösungen ein.

Um eine nutzen- und zielgerichtete Arbeit mit Personas zu gewährleisten, sollte deren Gestaltung auf die wichtigsten und aussagekräftigsten Inhalte konzentriert werden. Neben bildhaften Elementen sind wörtliche Zitate ein probates Mittel, um zentrale Informationen fokussiert zusammenzufassen und zu vermitteln¹⁰.

Customer Journey - den Weg des Kunden gestalten

Die Erstellung von Persona-Profilen schafft eine Basis, doch ihr richtiger Einsatz macht sie erst zu einem wertvollen Instrument für das Marketing. Die Customer Journey, als Abbild der individuellen, personenbezogenen Reise des Kunden durch seinen Kaufentscheidungsprozess, schafft hierfür die geeignete Verwendungsgrundlage.

Unter dem Begriff der „Customer Journey“ sind Zyklen oder Stufen zu verstehen, die ein Kunde vor, während und nach dem Kauf beziehungsweise Geschäftsabschluss durchläuft. Wie Abb. 1 zeigt, sind die sogenannten „Touchpoints“ integraler Bestandteil einer Customer Journey. Diese stellen alle Medien, Orte oder Ereignisse dar, an denen der Kunde mit dem Unternehmen, seinen Kommunikationsbotschaften, Mitarbeitern oder Produkten und Leistungen „Berührung“ hat¹¹. Relevante „Touchpoints“ sind aber auch alle Arten der Kommunikation über das Unternehmen und seine Leistungen, z. B. im Sinne von „Earned Media“, die nicht direkt vom Unternehmen beeinflussbar sind¹².

Gemäß Esch et al. ist "das Markenerlebnis an den für die Anspruchsgruppe zentralen Berührungspunkten entscheidend"¹³. Für die Glaubwürdigkeit und Authentizität aus Sicht der Anspruchsgruppe ist hierbei „ein einheitliches Markenerlebnis über alle Touchpoints hinweg“¹⁴ essentiell. Aus diesem Grund bedarf es einer ganzheitlichen Steuerung der Customer Journey, mit dem Ziel eine nahtlose Interaktion aller Touchpoints

⁹ Schüller, A. M./Schuster, N., 2017, S. 79

¹⁰ Vgl. Weller, R./Harmanus, B., 2018, S. 11f

¹¹ Vgl. Biesel, H./Hame, H., 2018, S. 200

¹² Zu „Earned Media“ vgl. auch Kap. 5

¹³ Esch, F.-R. et al., 2014, S. 436

¹⁴ Zinkann, R./Mahadevan, J., 2018, S. 160

sicherzustellen¹⁵.

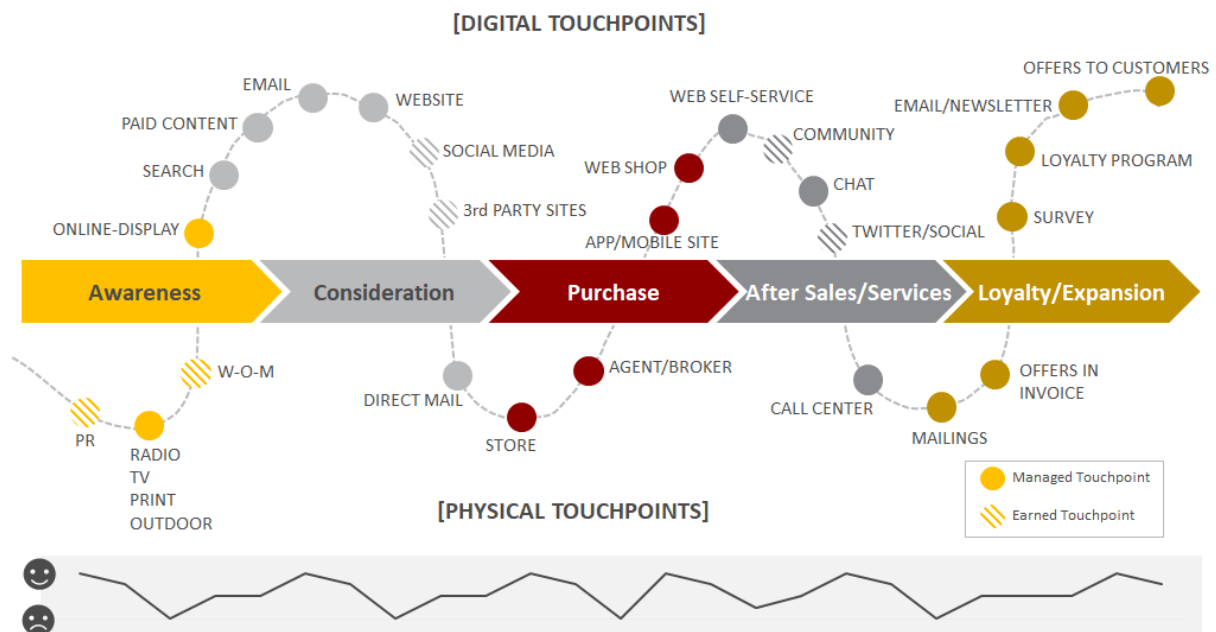


Abbildung 1: Beispielhafte Customer Journey¹⁶

Personas, die Einblicke in die Motivstrukturen von Kunden ermöglichen, geben Aufschluss darüber, welchen Nutzen sie vom jeweiligen Angebot erwarten und welche Ziele sie mit dem Kauf/ Konsum verfolgen. Hieraus lässt sich ableiten, welche Relevanz einzelne Touchpoints haben und wie sie die Nutzenerwartungen bzw. Zielsetzungen der Kunden repräsentieren sollten.

2.3 Das Zürcher Modell der sozialen Motivation

Unter Motivation soll hier eine psychische Antriebskraft verstanden werden, die das Handeln eines Menschen auf ein Ziel ausrichtet. Dieses Ziel besteht in der Regel darin, ein Bedürfnis zu befriedigen, was mit der Wahrnehmung einer Belohnung gleichgesetzt werden kann. Umgekehrt kann ein Ziel auch darin bestehen, ein nicht gewünschtes Resultat, welches als Bestrafung interpretiert werden kann, zu vermeiden.

Konzepte motivationalen Handelns unterscheiden zwischen expliziten und impliziten Motiven. Explizite Motive tragen wesentlich zum bewussten Selbstkonzept bzw. Selbstbild eines Menschen bei. Sie können sprachlich gefasst und zum Ausdruck gebracht werden. Implizite Motive hingegen lenken das Verhalten unterbewusst und können nicht verbal zum Ausdruck gebracht werden. Sie können somit auch nicht durch Befragungen erhoben bzw. gemessen werden¹⁷.

¹⁵ Vgl. Zinkann, R./Mahadevan, J., 2018, S. 160

¹⁶ Quelle: <https://marketingexcellencegroup.de/mit-der-customer-journey-zum-perfekten-kundenerlebnis/>

¹⁷ Im Bereich des symbolischen Nutzens ist eine weitere, zentrale Unterscheidung die zwischen psychischen bzw. individuellen und sozial orientierten Motiven.

Was das Konzept motivationalen Handelns aus Sicht des Behavioral Employer Branding besonders interessant macht ist die Frage, welche belohnenden Signale die Arbeitgebermarke aussenden sollte, welche die Zielgruppe zu dem gewünschten Verhalten, z. B. sich zu bewerben, motiviert.

Theorien zur Motivation lassen sich grob unterteilen in Inhaltstheorien (welche Motive gibt es?) und Prozesstheorien (wie entstehen Motive und wie wirken sie?). Da das Zürcher Modell der sozialen Motivation beide Theoriewelten miteinander verbindet, bietet es für Recruiting und Employer Branding nicht nur eine theoretisch fundierte, sondern auch praktisch verwertbare wissenschaftliche Grundlage¹⁸.

Den Kern des Modells von Bischof bilden die drei grundlegenden Motivsysteme Sicherheit, Erregung und Autonomie. Das Modell basiert darauf, dass es für jedes Motivsystem einen angestrebten „Belohnungs- oder Erfüllungszustand“ gibt. Ergibt sich nun durch einen äußeren Einfluss die Gelegenheit einen besseren als den gegenwärtigen Erfüllungszustand zu erreichen, wird angestrebt diesen zu erreichen. Diese Suche nach dem belohnenden Faktor wird als *Appetenz* bezeichnet. Besteht die Gefahr, dass sich durch äußeren Einfluss der gegenwärtige Erfüllungszustand verschlechtert, wird versucht diesen zu meiden. Wir sprechen dann von *Aversion*. Das Ausmaß der Handlungsrelevanz jedes Motivsystems hängt von dessen Stellenwert in der individuellen Persönlichkeitsstruktur ab.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich nun auf die für Persona-Konzepte wichtigen inhaltlichen Beschreibungen der drei Motivationssysteme.

2.3.1 Das Sicherheitssystem

Das Bedürfnis nach Sicherheit wird zu den grundlegenden Bedürfnissen oder Basisbedürfnissen des Menschen gezählt. Bischof versteht unter Sicherheit das Gefühl, das aus einem engen Kontakt mit einem vertrauten und gleichzeitig relevanten Objekt (Person, Gruppe etc.) besteht¹⁹. Als prototypisches Beispiel nennt Bischof das Verhältnis zwischen Mutter und Kind, das auch durch die Abhängigkeit des Kindes determiniert wird. Im beruflichen Kontext macht es unseres Erachtens Sinn zwischen einem Sicherheitsbedürfnis und einem sozialen Anschlussbedürfnis zu unterscheiden. Das Sicherheitsmotiv kann sich sowohl auf materielle Aspekte beziehen, wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes, als auch auf immaterielle Aspekte, wie z. B. die Sicherheit, dass Zusagen eingehalten werden. Das Anschlussmotiv, als Ausdruck eines sozialen Bedürfnisses, kann als Hoffnung auf Anschluss zu fremden oder wenig bekannten Personen bzw. auch als Furcht vor Zurückweisung verstanden werden²⁰. Beispielsweise kann das Bedürfnis nach Sicherheit im Kontext der Suche nach Anschluss zu stark konformistischem Verhalten oder einer Minimierung sozialer Risiken führen, wie sie z. B. durch Zurückweisung aufgrund des Verfehlens beruflicher Ziele, entstehen

¹⁸ Für einen Überblick über weitere Ansätze der Motivationspsychologie verweisen wir auf Rudolph, U., 2013, S. 24

¹⁹ Vgl. Bischof, N., 1993, S. 14

²⁰ Vgl. Pinnow, M., 2010, S. 58; Langens, T.A./ Schmalt, H.-D./ Sokolowski, K., 2005, S. 4

können²¹. Aus diesem Grund unterscheiden wir im Folgenden zwischen einem Sicherheits- und einem Anschlussmotiv.

2.3.2 Das Erregungssystem

Erregung stellt im Modell von Bischof die zweite wesentliche Größe dar, die Einfluss auf das Streben nach sozialer Distanz respektive sozialer Nähe ausübt. Die Systemgröße Erregung wirkt stark aktivierend. Sie steht in engem Zusammenhang mit der Einstellung zu Neuem, Unbekanntem und kann sich z. B. in „Streben nach Wissen“, „Lust auf Abwechslung“, „Entdeckerneigung“, „Spaß an Veränderung“ äußern. Ein Defizit an Erregung wird als Langeweile empfunden. Die grundlegenden Motivmuster sind Neugier (Entdeckung von Neuem) oder Furcht (Vermeidung des Unbekannten)²². Ein Defizit von Sicherheit wird als Einsamkeit erfahren. Das Motivsystem „Erregung“ steht dabei häufig in einer engen, wenn auch negativen Beziehung zum Motiv „Sicherheit“.

2.3.3 Das Autonomiesystem

Da das Konstrukt „Autonomie“ sehr unterschiedliche Aspekte, wie z. B. Macht, Stärke, Einfluss, Freiheit, Kompetenz, Leistung oder Geltung, beinhalten kann, die in ein und derselben Persönlichkeitsstruktur in unterschiedlichen Ausprägungen vorkommen können, unterscheidet das Zürcher Modell die folgenden drei Subsysteme²³:

- Machtmotiv
- Geltungsmotiv
- Leistungsmotiv

Das Autonomiesystem reguliert vor allem das soziale Geschehen in Bezug auf Rangordnung und Dominanz. Es ist stark erfolgsgetrieben, bezieht seine Antriebskraft also aus dem Wunsch, die angestrebten Ziele bestmöglich zu erreichen.

2.3.3.1 Das Machtmotiv

Menschen mit ausgeprägtem Machtmotiv beziehen ihr Erfolgserleben aus dem Einfluss und der Kontrolle, die sie ausüben. Dieser Einfluss kann sich direkt auf andere Menschen, Systeme, Organisationen, Entscheidungen etc. beziehen. In Analogie zum Machtbegriff von McClelland geht es also um persönliche oder institutionelle Macht. Bei ausgeprägtem Machtmotiv werden Funktionen und Positionen angestrebt, die mit Einfluss, Prestige und Anerkennung verbunden sind²⁴.

²¹ Vgl. Brandstätter, V. et al., 2013, S. 83ff

²² Vgl. Bischof, N., 1993, S. 14

²³ Da das Zürcher Modell in erster Linie entwicklungspsychologisch orientiert ist, wird in diesem der Zusammenhang zwischen Autonomie und Sexualität stärker thematisiert. Dies kann an dieser Stelle jedoch vernachlässigt werden.

²⁴ Vgl. Royle, M. T./ Hall, A. T., 2012, S. 26

2.3.3.2 Das Geltungsmotiv

Das Geltungsmotiv äußert sich im Bestreben Ansehen und Anerkennung zu erhalten. Während das Machtmotiv häufig Männern und von Männern dominierten Gruppen zugesprochen wird, wird das Geltungsmotiv eher mit von Frauen besetzten Gruppen in Verbindung gebracht. Gleichwohl kann es sich weniger um ein prototypisches Merkmal als mehr um eine Tendenz handeln. Ein erfülltes Geltungsmotiv äußert sich als „stolz auf das Erreichte sein“. Menschen, die mehr Anerkennung oder Aufmerksamkeit erhalten als sie sich wünschen, zeigen hingegen eher Verlegenheit oder Scham.

2.3.3.3 Das Leistungsmotiv

Das Leistungsmotiv gilt, neben dem Machtmotiv, als das am intensivsten erforschte Motiv. Es äußert sich im Streben nach Erfolgserlebnissen, in dem Sinne positive Selbstbewertung zu erlangen, die eigene Tüchtigkeit unter Beweis zu stellen und negative leistungsbezogene Selbstbewertung zu vermeiden²⁵. Da die Bewertung der Leistung in diesem Fall intrinsischer Natur ist und einen engen Bezug zum Ziel der Selbstverwirklichung hat, kann ein ausgeprägtes Leistungsmotiv unabhängig von einem Geltungsmotiv bestehen. Das mit einem erfüllten Leistungsmotiv verbundene Gefühl ist, ebenso wie beim Geltungsmotiv, Stolz. Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiv werden in der Motivpsychologie auch als „die großen drei“ bezeichnet, da sie als die am weitesten erforschten und wichtigsten Motive gelten²⁶.

3. Motivationale Charakterisierung der Candidate Persona

Ausgangspunkt bei der Entwicklung von Candidate Personas sollten die (zukünftig) wertvollsten Mitarbeiter sein, die man für das eigene Unternehmen gewinnen möchte. Hierzu werden Candidate Personas auf Basis verschiedener Merkmalsklassen, wie z. B. Soziodemografie, Hobbies, Mediennutzung, Persönlichkeit etc. entworfen. Daten für die Persona-Erstellung können aus externen oder internen Quellen, mit quantitativen oder qualitativen Daten, gewonnen werden. Methoden, mit denen sich Persönlichkeitsmerkmale erfassen lassen, eignen sich besonders, da sich mit ihrer Hilfe präzisere und psychologisch fundiertere Vorstellungsbilder respektive Personas erstellen lassen.²⁷

Die in dem abgebildeten Mustersteckbrief (Abbildung 2) skizzierten psychografischen Kriterien (Needs, Gains, Pains) gilt es nun stärker auf motivationspsychologischer Basis zu operationalisieren.

Die Erstellung von Motivationsprofilen, die auf den sechs in Kap. 2.3, auf Basis des Zürcher Modells spezifizierten Dimensionen aufbauen, stellt eine Möglichkeit dar. Es finden sich nur wenige wissenschaftliche Quellen, die sich mit der Operationalisierung oder Messung der Motivdimensionen des Zürcher Modells

²⁵ Vgl. Pinnow, M., 2010, S. 63

²⁶ Vgl. Heckhausen, J. / Heckhausen, H., 2011, S. 5; Rothermund, K./ Eder, A., 2011, S. 95

²⁷ Vgl. Schoepf, A., 2016, S. 70

befassen²⁸. Eine grundlegende methodische Herausforderung liegt sicher in der Frage begründet, ob sich implizite Motive, wie z. B. das Anschlussmotiv, durch explizite Verfahren, wie etwa sprachliche Abfragen, valide erfassen lassen. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Die wenigen verfügbaren Quellen sind zudem nicht unmittelbar auf die vorliegende Fragestellung, übertragbar. Dies liegt vor allem daran, dass Motive zum Teil abweichend von der hier verfolgten Zielsetzung operationalisiert wurden. So wird beispielsweise im MPZM (Motive Profile following the Zurich Model) das Sicherheitsmotiv im Sinn von „Abhängigkeit“ definiert. Andere, dem Zürcher Modell ähnliche Ansätze, wie bspw. die Limbic Map von Häusel, charakterisieren zwar Motivbereiche, ohne diese aber weiter zu operationalisieren.

Abbildung 2: Mustersteckbrief einer Candidate Persona²⁹

Bei dem von Schönbrodt/ Unkelbach/ Spinath entwickelten MPZM handelt es sich um einen Fragebogen, mit dessen Hilfe die von Motivdimensionen des Zürcher Modells auf Personenebene gemessen werden können³⁰. Zur Entwicklung des Fragebogens wurde ein, auf einer explorativen Faktorenanalyse basierendes,

²⁸ Zur Messung der drei auf McClelland's Theorie zurückgehenden Motivbereiche Macht, Anschluss und Leistung finden sich verschiedene Ansätze, wie bspw. das von Schmalz et al. entwickelte Multi-Motiv-Gitter. Vgl. hierzu Schmalz, H.-D./ Sokolowski, K./ Langens, T., 2000.

²⁹ Quelle: <https://www.softgarden.de/blog/wie-erstelle-ich-candidate-personas/>

³⁰ Vgl. Schönbrodt, F. D./ Unkelbach, S. R./ Spinath, F. M., 2009

mehrstufiges Verfahren durchgeführt. Auf diese Weise wurde ein Set von 30 Fragen identifiziert, welche gemäß den Autoren ausreichende Diskriminanz- und Konstruktvalidität aufweisen.

Wesentlich für die Auswahl der Messmethode kann weiterhin sein, welches Verhalten vorhergesagt werden soll. McClelland/ Koestner/ Weinberger kommen nach einer Auswertung zahlreicher Studien zu dem Schluss, dass „implicit motives appear to be better at predicting behavioral trends over time and self-attributed motives, like most attitude measures, appear to be better at predicting immediate choices“³¹. Hier besteht Forschungsbedarf.

Die von Häusel entwickelte Limbic Map wiederum unterscheidet die drei Motivationsbereiche „Stimulanz“, „Dominanz“ und „Balance“. Auch wenn Häusel betont, dass die Entwicklung seines Modells unabhängig vom Zürcher Modell erfolgte, zeigen sich doch, wie Abbildung 3 zeigt, deutliche inhaltliche Ähnlichkeiten.

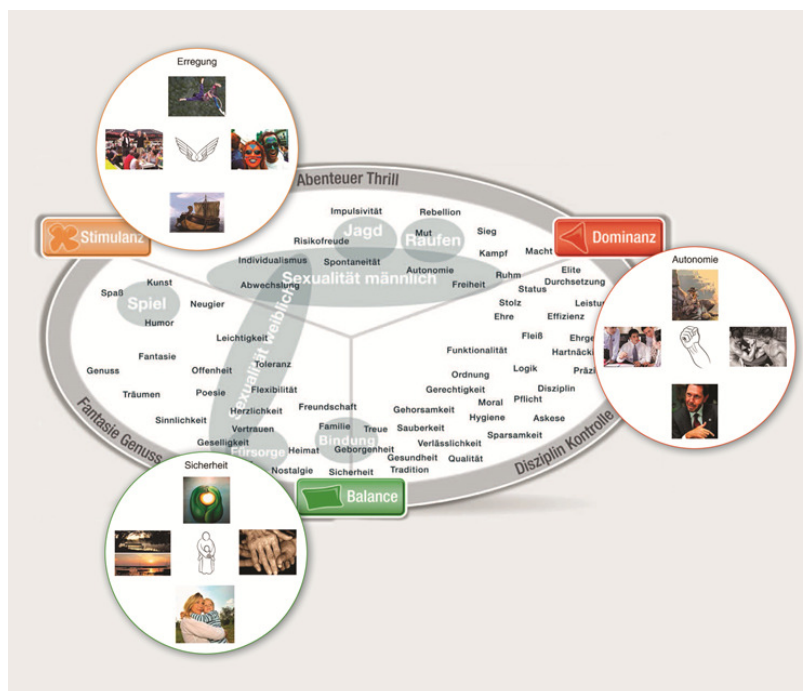


Abbildung 3: Die Motivbereiche der Limbic Map und des Zürcher Modells³²

Zur Gewinnung der für die Erstellung einer Buyer Persona erforderlichen Insights, die auf der Limbic Map basiert, empfehlen Häusel und Henzler die Durchführung qualitativer Interviews³³.

Um in einem ersten Schritt die Ausprägungen des Motivationsprofils einer Candidate Persona zu spezifizieren, kann ein Motivationsprofil auf Basis eines Gewichtungsrasters, wie in Abbildung 4 gezeigt,

³¹ McClelland, D./ Koestner, R./ Weinberger, J., 1989, S. 692

³² Quelle: <https://webconsulting-stuhec.com/blog/neuromarketing-konsumenten-verstehen-entscheidungen-steuern>

³³ Vgl. Häusel, H.-G./ Henzler, H., 2018, S. 85f

erstellt werden. Das Profil enthält die sechs Motivdimensionen sowie eine zehnpolige Skala, mit deren Hilfe die Ausprägungen der Motive festgelegt werden können.

Motivprofil der Persona	kaum bis schwach ausgeprägt				stärker ausgeprägt				stark ausgeprägt	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Anschlussmotiv	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Sicherheitsmotiv	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Erregungsmotiv	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Machtmotiv	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Geltungsmotiv	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Leistungsmotiv	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Abbildung 4: Mögliches Gewichtungsraster des Motivationsprofils einer Candidate Persona

Bei der Festlegung der Ausprägung gilt es nun zu unterscheiden zwischen den vom Unternehmen gewünschten Ausprägungen und denen, welche die Zielgruppe mitbringt. Abbildung 5 verdeutlicht dies beispielhaft.

Motivprofil der Persona	kaum bis schwach ausgeprägt				stärker ausgeprägt				stark ausgeprägt	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Anschlussmotiv	○	○	○	○	■	○	○	○	○	●
Sicherheitsmotiv	○	●	○	■	○	○	○	○	○	○
Erregungsmotiv	○	○	○	●	○	○	○	○	■	○
Machtmotiv	○	○	●	○	■	○	○	○	○	○
Geltungsmotiv	○	○	○	○	■	○	○	○	○	●
Leistungsmotiv	○	○	○	○	○	○	○	●	■	○

- Soll-Ausprägungen aus Sicht des Unternehmens
 ● Ist-Ausprägungen auf Seiten der Kandidaten

Abbildung 5: Exemplarische Motivausprägungen

Angenommen, es werden Talente für die Bereiche Innovationsmanagement oder Transformationsmanagement gesucht. Dann sind aus Sicht des Unternehmens eher hohe Ausprägungen in den Motivbereichen „Erregung“ und „Leistung“ erwünscht (rote Quadrate in der Abbildung). Also Kandidaten, die sich an Leistungsmaßstäben orientieren, ein hohes Engagement aufweisen, lösungsorientiert denken, Spaß an neuen Herausforderungen haben usw. Diese Anforderungen sind von der Innensicht und den Stellenanforderungen geprägt.

In die Persona müssen nun auch die Motivationskriterien einfließen, welche Kandidaten aus der Zielgruppe häufig oder typischer Weise mitbringen. Diese können z. B. aus generationsspezifischen Charakteristika resultieren (z. B. Generation Y versus Generation Z) oder auch durch Studium und Sozialisation geprägt worden sein (z. B. Ingenieur versus Mediendesigner). Ebenso können demografische Komponenten Einfluss auf motivationale Prägungen der Persönlichkeit haben. Z. B. zeigen Erkenntnisse aus der Hirnforschung, dass

bei Männern das Emotionssystem der Dominanz im Verhältnis zum weiblichen Gehirn fast doppelt so groß ist. Bei Frauen wiederum sind die Hirnbereiche, welche die Verhaltensansätze der Fürsorge und Bindung erklären, deutlich größer.

Von noch größerer Bedeutung für motivationale Prägungen scheinen Nervenbotenstoffe und Hormone zu sein, die mit dem Alter variieren. Z. B. wirken sich Testosteron stark auf das Dominanzsystem, Dopamin auf das Erregungssystem und Cortisol auf das Balancesystem aus. Während Testosteron sowie Dopamin ihre höchsten Konzentrationen im Alter zwischen 20 bis 30 Jahren aufweisen, hat Cortisol in dieser Altersspanne die geringste Konzentration und steigt erst mit zunehmendem Alter an. Die Auswirkungen auf die Verteilung der Persönlichkeitstypen ist evident. Die Anzahl der Abenteurer, Hedonisten und Performer verringert sich in höheren Altersklassen, wohingegen die Zahl der Disziplinierten und Traditionalisten zunimmt³⁴.

Die o. g. Faktoren und die hiermit verbundenen Motivationsstrukturen sind entscheidend für die aus Sicht der Kandidaten wahrgenommene Attraktivität der möglichen Arbeitgeber. Wenn beispielsweise, wie in Abbildung 5 mit blauen Kreisen markiert, für Kandidaten Anschluss- und Geltungsmotiv relevant sind, muss sich dies in der Wahrnehmung und im Erleben der Employer Brand durch die Kandidaten widerspiegeln. Merkmale der Unternehmenskultur wie bspw. Teamorientierung oder Feedbackkultur gewinnen in diesem Fall hohe Relevanz. Andere Merkmale, die beispielsweise auf Sicherheit einzahlen, wie z. B. unbefristete Verträge, sicherer Arbeitgeber etc., sind weniger relevant.

Um Motivbereiche besser verstehen und abgrenzen zu können oder Kandidaten um Kandidaten einzuschätzen, ist eine Konkretisierung der Motivbereiche hilfreich. Verwendet man ein Motivationsprofil, wie oben dargestellt, kann dies, wie in Abbildung 6 dargestellt, mit Hilfe von Kriterienkatalogen geschehen. Der dargestellte Kriterienkatalog wurde auf Basis des empirisch entwickelten und geprüften MPZM entwickelt. Wie zuvor ausgeführt, musste die Operationalisierung einzelner Motivdimensionen angepasst werden. Es bestand noch keine Gelegenheit diesen Kriterienkatalog empirisch zu testen, woraus sich Möglichkeiten weiterer Forschung ergeben.

Ein anderer Zugang besteht darin, motivationale Persönlichkeitstypen zu bilden, durch welche sich die noch recht unpräzise Unterteilung in die drei Motivsysteme nuancierter und differenzierter gestalten lässt. In der Methodik von Häusel et al. werden, wie in Abbildung 7 zu sehen, durch die sogenannten „Limbic Types“ Schwerpunkte im individuellen Motiv- und Emotionssystem gesetzt. Hierbei werden auch Überschneidungsbereiche der Emotionssysteme berücksichtigt, indem z. B. Stimulanz und Dominanz als Abenteuerlust bezeichnet werden, die Kriterien wie Impulsivität und Risikobereitschaft umfasst. Die Systeme Balance und Dominanz wiederum ergeben kohärent betrachtet Disziplin und Kontrolle.

³⁴ Vgl. ebenda, S. 33

Der Kandidat/ die Kandidatin...	kaum bis schwach ausgeprägt				stärker ausgeprägt				stark ausgeprägt	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Anschlussmotiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
legt viel Wert auf persönliche Beziehungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
findet soziale Zugehörigkeit wichtig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
fühlt sich im beruflichen Umfeld wohler, wenn die Kollegen vertraut sind	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
arbeitet lieber mit anderen zusammen als alleine für sich	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
fühlt sich unwohl, wenn er/sie längere Zeit keine vertrauten Menschen um sich hat.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sicherheitsmotiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
sucht materielle Sicherheit im Job	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
neigt dazu sich langfristig zu binden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
präferiert geregelte Abläufe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
legt Wert auf ein gutes Vertrauensverhältnis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Erregungsmotiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Findet Routinen langweilig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
will sich weiterbilden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
findet unbekannte Situationen reizvoll	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
findet neue Herausforderungen spannend	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ist unternehmungslustig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Machtmotiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
strebt eine Führungsposition an	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nimmt in der Gruppe eine dominante Rolle ein	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
identifiziert sich mit dem Bild des Managers	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
äußert seine Meinung mit Überzeugung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
sieht sich als Meinungsführer	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
denkt, dass andere sich gerne nach ihm richten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Geltungsmotiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
positive Rückmeldungen sind wichtig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
steht gerne im Mittelpunkt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zufriedenheit mit sich selber hängt auch von Lob ab	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Erfolge fallen ihm/ ihr schnell ein	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
das Bild, das das Umfeld von ihm/ ihr hat, ist wichtig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Leistungsmotiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
hat hohe Ansprüche an sich selber	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
strebt an der/ die Beste zu sein	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ist bereits sich stark zu engagieren, um ein Ziel zu erreichen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ist schnell enttäuscht, wenn die Leistungsmaßstäbe nicht ganz erfüllt werden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
denkt lösungs- nicht problemorientiert	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
sieht Wettbewerb (Sport, Arbeit etc.) als spannende Herausforderung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Abbildung 6: Konkretisierung der Motivbereiche

verankert³⁶. Kognitive Schemata stellen „mentale Schubladen“ dar, die einem Objekt bestimmte Begriffe und Bedeutungen zuordnen. Sie ermöglichen schnelle und einfache Orientierung, Urteilsbildung und Verhaltenssteuerung. Die Informationskomprimierung in Strukturen hierarchischer Ordnung gilt hierbei als grundlegendes Prinzip der menschlichen Verarbeitung von Informationen.³⁷ Schemata können sowohl sprachlich als auch bildlich, im Sinne symbolischer Repräsentationen der „äußeren“ Realität, gespeichert sein. Die zu einer Candidate Journey gehörenden Situationen, Erlebnisse, Menschen und Objekte stellen solche symbolischen Repräsentationen dar, die sich zu einem „inneren Modell“ der Employer Brand formen.

Auf Schemata beruhende Wissensstrukturen können durch sogenannte „semantische Netzwerke“ visualisiert werden. Semantische Netzwerke bestehen aus zwei Elementen:

- Objekten (Personen; Sachverhalten, Begriffen etc.), die auch als Knoten bezeichnet werden und
- Relationen zwischen den Objekten

Abbildung 8 zeigt exemplarisch ein semantisches Netzwerk, das die Wissensstrukturen zur Marke Milka darstellt.

Das Milka Beispiel verdeutlicht, dass jedes Objekt zunächst in eine übergeordnete Kategorie eingeordnet wird, in diesem Fall die Kategorie „Schokolade“. Die Eigenschaften dieser übergeordneten Kategorie gelten für alle ihre Mitglieder. Sie werden auf diese „vererbt“. Einzelne Mitglieder können sich nun aber durch spezifische Assoziationen hervor- und abheben. Beispielsweise Milka durch die lila Kuh, die spezielle Typografie des Markennamens oder den Slogan „Die zarteste Versuchung“.

Übertragen auf das Recruiting bedeutet dies, dass sich das Wissen über ein Unternehmen - eine Employer Brand - zunächst aus einer übergeordneten, allgemeinen Kategorie speist, deren allgemeine Eigenschaften geerbt werden. Eine solche Kategorie kann z. B. die Branche (Versicherung, Bank, Steuerberater etc.), ein spezieller Unternehmenstyp (z. B. Start Up, Familienunternehmen) oder die Unternehmensgröße (Konzern, Mittelstand etc.) sein. Und mit jeder Kategorie können positive wie auch negative Merkmale verbunden sein. Aus motivationaler Sicht sind diejenigen Assoziationen relevant, die mit den Motivbereichen verbunden sind, wie zum Beispiel (s. Abbildung 9):

Machtmotiv, z. B. Karrierechancen, Marktposition/ Marktmacht des Unternehmens

Sicherheitsmotiv, z. B. Arbeitsplatzsicherheit

Geltungsmotiv, z. B. Reputation der Branche

³⁶ Vgl. Kroeber-Riel, W./ Gröppel-Klein, A., 2013, S. 316f

³⁷ vgl. Möll, T., 2007, S. 22ff

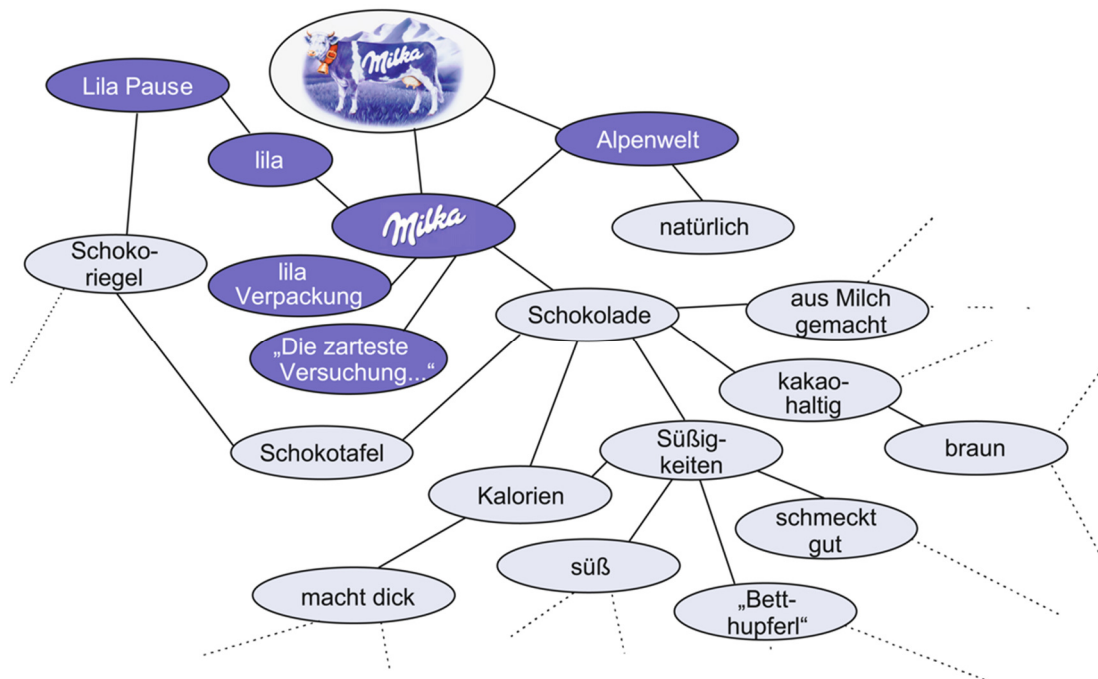


Abbildung 8: Beispiel eines semantischen Netzwerkes der Marke Milka³⁸

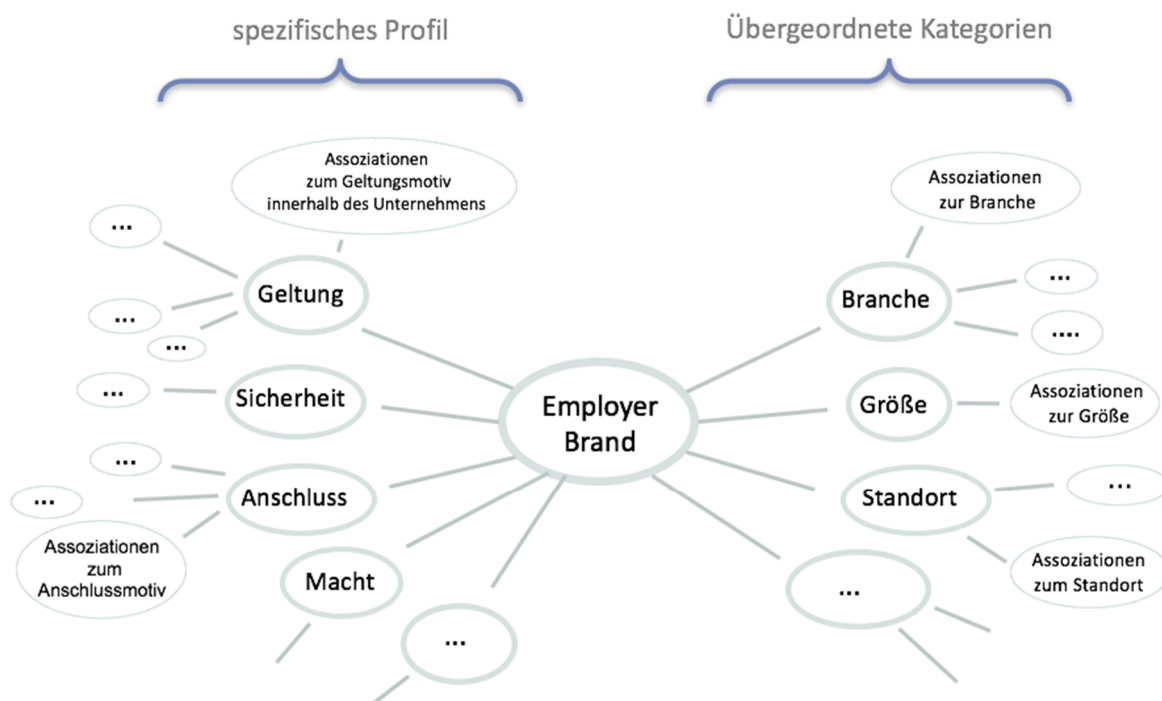


Abbildung 9: Beispielhaftes Belohnungsprofil der Employer Brand

³⁸ Quelle: Esch, F.-R., 2018, S. 59

Ein solches semantische Netzwerk ist ein bewährtes Instrument, um die motivationale Ansprache der Kandidaten an den Touchpoints der Candidate Journey zu stärken. Das semantische Netzwerk sollte hierfür als motivationales Belohnungsprofil der Employer Brand Anwendung finden. Beispielsweise für die Persona des Innovationsmanagements, welche gemäß Abbildung 5 ein stark ausgeprägtes Anschluss- sowie Geltungsmotiv hat, sind diese Motive innerhalb des semantischen Netzwerkes von besonderer Bedeutung.

Abbildung 10 zeigt zwei grundsätzliche, strategische Optionen zur Positionierung der Employer Brand auf Basis eines semantischen Netzwerkes. Die erste strategische Option, hier mit „Umdeutung“ benannt, setzt darauf, sich von den negativen, übergeordneten Merkmalen „zu befreien“. Diese also positiv umzudeuten und den bestehenden, positiven übergeordneten Merkmalen hinzuzufügen. Wir nennen dies eine Positiv-Abgrenzung. Die Kernaussage der Positionierung lautet dann „auf uns treffen diese negativen Merkmale nicht zu“ oder akzentuierter „ganz im Gegenteil, das trifft auf uns sogar positiv zu“. In der Marketingforschung finden sich widersprüchliche Aussagen zu der Frage, wie extreme Schema-Abweichungen, um die es sich bei dieser Option handeln würde, wirken³⁹. Man kann jedoch annehmen, dass für die erfolgreiche Umsetzung einer solchen Positionierung den „reasons to believe“, also der nachvollziehbaren Glaubwürdigkeit aus Sicht der Kandidaten, ein entscheidender Stellenwert zukommt. Die Strategie der Umdeutung böte sich beispielsweise für eine Employer Brand an, wenn die übergeordnete Kategorie stark von negativen und attraktivitätsrelevanten Merkmalen geprägt ist. Oder es sich bei diesen Merkmalen um Vorurteile oder stereotypische Wahrnehmungen handelt.

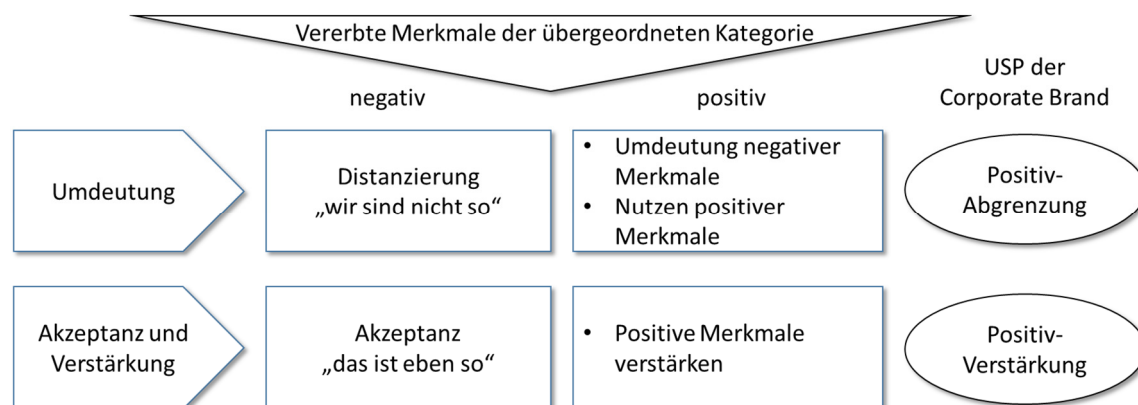


Abbildung 10: Strategische Optionen zur Positionierung der Employer Brand im schematischen Wissensraum

Die zweite strategische Option „Akzeptanz und Verstärkung“ versucht nicht die negativen Merkmale der übergeordneten Kategorie umzudeuten. Entweder weil diese Merkmale nicht allzu relevant sind oder weil sie einfach zutreffen. Stattdessen werden andere, positive Merkmale so hervorgehoben, dass sie die negativen Merkmale überkompensieren. Dies kann sowohl innerhalb einzelner Motivbereiche geschehen, wenn z. B. konjunkturbedingte Arbeitsplatzunsicherheit durch starke Vertrauensverhältnisse aufgewogen

³⁹ Vgl. Kroeber-Riel, W./ Gröppel-Klein, A., 2013, S. 319

wird. Oder über Motivbereiche hinweg, indem bspw. dem Sicherheitsmotiv Aspekte des Anschlussmotivs entgegengestellt werden.

5. Gestaltung der Candidate Journey

Nachdem das Motivationsprofil der Kandidaten und der Employer Brand, z. B. mit Hilfe eines semantischen Netzwerks abgestimmt wurden und die Positionierungsstrategie festgelegt wurde, gilt es die Candidate Journey zu gestalten.

Als Candidate Journey ist „die Summe an direkten und indirekten Touchpoints, über die ein Bewerber während des kompletten Prozesses mit einem Unternehmen in Berührung kommt“⁴⁰ zu verstehen. Bei deren Betrachtung wäre es zu kurz gegriffen, die Journey mit der Suche nach einem Ausbildungsplatz oder der Platzierung einer Stellenanzeige zu beginnen. Relevante Touch Points gibt es bereits in der Schulzeit, z. B. bei Schülerpraktika oder Girls Days⁴¹. Und mit zunehmendem Fachkräftemangel werden Recruitingaktivitäten von Unternehmen zunehmend in diese frühen Lebensphasen junger Talente gelegt.

In Abbildung 11 ist das Schema einer Candidate Journey dargestellt, die in fünf Phasen unterteilt ist.



Abbildung 11: Schematische Darstellung der Candidate Journey

In den frühen Phasen der Journey, in denen Kandidaten auf Unternehmen aufmerksam werden, beginnen Interesse zu entwickeln und sich zu informieren, spielen vor allem Informationen aus zweiter Hand eine bedeutende Rolle (s. Tabelle 1). Hier treffen Kandidaten auf Erfahrungsberichte, Bewertungen, Meinungen über die Employer Brand, die sich der Arbeitgeber „verdient“ hat, sog. „Earned Media“. Im positiven wie im negativen Sinn. Solche Augenblicke, in denen erste, indirekte Erfahrungen über Dritte gesammelt werden, werden als „Zero Moments of Truth“ (ZMOT) bezeichnet⁴². Sie gewinnen mit der Verbreitung sozialer Medien zunehmend an Bedeutung für die Meinungsbildung.

⁴⁰ vgl. Beck, C., 2012, S. 42

⁴¹ Streng genommen entwickeln sich erste Touch Points bereits sehr viel früher im sozialen Umfeld von Kindern und Jugendlichen, etwa durch die durch die Berufe der Eltern vermittelten Assoziationen. Die Bedeutung dieser Assoziationen und die Einflussmöglichkeiten eines Behavioral Employer Branding stellen ein lohnenswertes, zukünftiges Forschungsfeld dar.

⁴² Vgl. vertiefend hierzu Kreutzer, R. T./ Land, K.-H., 2017, S. 38f

In den folgenden Phasen der Candidate Journey nehmen Informationen zu, die entweder im Auftrag oder von den Unternehmen selber erstellt wurden. Spätestens in der Phase „Kontaktaufnahme und Bewerbung“ kommen erste direkte Kontakte zwischen Unternehmensvertretern und Kandidaten zustande. Hier kommt es zu ersten direkten Erfahrungen und Erlebnissen der Kandidaten, die zunächst im Verlauf des Bewerbungsprozesses gesammelt werden (First Moments of Truth) und ab der Einstellung im Arbeitsalltag des Unternehmens (Second Moments of Truth).

In Tabelle 1 sind Beispiele für relevante Touchpoints der Employer Brand für die „Momente der Wahrheit“ aufgeführt.

Momente der Wahrheit	Beispiele für Touchpoints
Zero Moments Of Truth	Familie und soziales Umfeld, soziale Medien, Bewertungsportale, Blogs, word-of-mouth-Kommunikation, Stellenanzeigen, Head Hunter
First Moments Of Truth	Bewerbermessen, Telefonkontakte, Emailverkehr, Interviews, Assessment Center, Verlauf des Bewerbungsprozesses
Second Moments Of Truth	Praktika, Probearbeit, Onboarding

Tabelle 1: Touchpoints in den „Momenten der Wahrheit“

Es wird deutlich, warum vor allem das im Verlauf der Candidate Journey erworbene Vorstellungsbild der Employer Brand einen „Gradmesser der Arbeitgeberattraktivität“ darstellt und auch schon den späteren Aufbau einer langfristigen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen beeinflusst⁴³. Ein professionelles „Candidate Journey Management“, welches eine fundierte und regelmäßige Analyse der Touchpoints umfasst, sollte daher integraler Bestandteil eines Employer Branding Konzepts sein.

Letztlich geht es darum den Kandidaten an jedem Touchpoint die für ihre Bedürfnisse und Motivationslage relevanten Informationen konsistent, authentisch und glaubhaft zu vermitteln.

Um hierbei erfolgreich zu sein, muss das Candidate Journey Management über die reine Beschreibung der Candidate Journey hinausgehen und die in der Journey und am jeweiligen Touchpoints relevanten Kommunikationsfaktoren beinhalten. Bei den Touchpoints, an denen persönliche Kontakte zwischen Unternehmensvertretern und Kandidaten stattfinden, sind dies auch Verhaltensaspekte und –regeln. Somit schließt sich der Kreis der ganzheitlichen Betrachtung im Rahmen eines Behavioral Employer Branding Ansatzes.

⁴³ Vgl. Wald, P. M./Athanas, C., 2017, S. 2

6. Fazit

Das fundierte Wissen über die Persönlichkeitsstruktur sowohl von „Wunsch-Mitarbeitern“ als auch der anstehenden Kandidaten stellt eine zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Recruiting dar. Von besonderer Bedeutung sind hierbei Motivstrukturen, da diese erkennen lassen, welche Gründe dem Verhalten und den Entscheidungen von Kandidaten zugrunde liegen und welche Ziele sie verfolgen. Sind die Motive bekannt, können für die Kandidaten wichtige Fragen, wie „warum sollte ich mich hier bewerben“ oder „welchen Nutzen habe ich von dieser Aufgabe“ beantwortet werden.

Candidate Personas dienen als prototypische Abbilder der gesuchten Mitarbeiter dazu, ein möglichst plastisches und realistisches Bild der Personen und ihrer Persönlichkeiten zu erstellen. Je mehr diese Candidate Personas über soziodemografische Beschreibungen hinausgehen und Bedürfnisse, Wünsche, Motive und Einstellungen beinhalten, desto höher die Erfolgswahrscheinlichkeit des Recruiting. Auf dieser Basis lassen sich psychologisch fundierte Identitäts- und Imageprofile von Employer Brands erstellen und beispielsweise mit Hilfe semantischer Netzwerke visualisieren. Hieraus wiederum lassen sich Maßnahmen eines Behavioral Employer Branding ableiten und Candidate Journeys gestalten, welche die Motivation der Kandidaten sich bei diesem Unternehmen erfolgreich zu bewerben erhöhen.

Das Zürcher Modell der sozialen Motivation stellt eine mögliche, wissenschaftlich fundierte Grundlage dar, motivationale Candidate Personas zu erstellen. Die in diesem Modell enthaltenen sechs Motivdimensionen beschreiben die wesentlichen Antriebskräfte menschlichen Handelns und sind in der Motivationspsychologie sowohl anerkannt als auch empirisch erforscht.

Auch wenn hiermit eine gute Ausgangsbasis vorliegt, besteht Forschungsbedarf. Dies betrifft zum einen die weiterführenden Anwendungsmöglichkeiten des Modells im Kontext von Employer Branding und Recruiting. Im Rahmen dieser Arbeit konnten auch nur die inhaltlichen Aspekte des Modells betrachtet werden. Seine prozessualen und systemischen Aspekte werden hier nicht einbezogen.

Zum anderen besteht Forschungsbedarf bei der Entwicklung empirischer Messmodelle, mit denen sowohl auf expliziter wie auch impliziter Ebene Motivationsprofile im Kontext des Recruiting valide und reliabel erhoben werden können.

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Engpasscharakters eines „war for talents“ sind Engagements in derartige Forschungsthemen gerade aus wirtschaftlicher Sicht zunehmend als erfolgsrelevante Investitionen zu bewerten.

Literaturverzeichnis

- Beck, Christoph (2012): Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz Management, in: Beck, Christoph (Hrsg.) (2012): Personalmarketing 2.0 – Vom Employer Branding zum Recruiting, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Köln, S.9-70.
- Bischof, Norbert (1993): Untersuchungen zur Systemanalyse der sozialen Motivation I: Die Regulation der sozialen Distanz - Von der Feldtheorie zur Systemtheorie, in: Zeitschrift für Psychologie, Leipzig 201 (1993), S. 5 – 43.
- Brandstätter, Veronika/ Schüler, Julia/ Puca, Rosa Maria/ Lozo, Ljubica (2013): Motivation und Emotion - Allgemeine Psychologie für Bachelor, Berlin/ Heidelberg.
- Cooper (o. J.): https://www.cooper.com/journal/2008/5/the_origin_of_personas (Stand 15.08.2018)
- Esch, Franz-Rudolf (2018): Strategien und Techniken der Markenführung, 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München.
- Esch, Franz-Rudolf/ Klein, Jan F/ Knörle, Christian/ Schmitt, Mirjam (2014): Customer Touchpoint Management für Corporate Brands umsetzen, in: Esch et. al (Hrsg.) (2014b), S. 427-448.
- Esch, Franz-Rudolf / Tomczak, Torsten/ Kernstock, Joachim/ Langner, Tobias/ Redler, Jörn (Hrsg.) (2014b): Corporate Brand Management - Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Esch, Franz-Rudolf/ Knörle, Christian/ Strödter, Kristina (2014): Internal Branding - Wie Sie mit Mitarbeitern Ihre Marke stark machen, München.
- Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2005): Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Häusel, Hans-Georg/ Henzler, Harald (2018): Buyer Personas, 1. Auflage, Freiburg/ München/ Stuttgart.
- Heckhausen, Julia/ Heckhausen, Heinz (2011): Motivation und Handeln: Einführung und Überblick, in: Heckhausen, Julia/ Heckhausen, Heinz (Hrsg.) (2011), 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden.
- Kreutzer, Ralf T./ Land, Karl-Heinz (2017): Digitale Markenführung, Wiesbaden.
- Kroeber-Riel, Werner/ Gröppel-Klein, Andrea (2013): Konsumentenverhalten, 10., überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Auflage, München.
- Langens, Thomas A./ Schmalt, Heinz-Dieter/ Sokolowski, Kurt (2005): Motivmessung: Grundlagen und Anwendungen. In Vollmeyer, R./ Brunstein, J. (Hrsg.): Motivationspsychologie und ihre Anwendung, 3. Auflage, Stuttgart, S. 72-91.

- McClelland, David C./ Koestner, Richard/ Weinberger, Joel (1989): How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ?, in: Psychological Review, 1989, Vol. 96, No. 4, S. S. 690-702.
- Möll, Thorsten (2007): Messung und Wirkung von Markenemotionen - Neuromarketing als verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Pinnow, Marlies (2010): Gendering Motivation: Geschlechterdifferenz im Wechselspiel von Nature und Nurture, in: Steins, Giesela (Hrsg.): Handbuch Psychologie und Geschlechterforschung, S. 55-67, Wiesbaden.
- Rothermund, Klaus/ Eder, Andreas (2011): Motivation und Emotion, 1. Auflage 2011, Wiesbaden.
- Royle, M. Todd/ Hall, Angela T. (2012): The Relationship between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, And Informal Accountability For Others, in: International Journal of Management and Marketing Research, Volume 5, Number 1/ 2012, p. 21-42.
- Rudolph, Udo (2013): Motivationspsychologie kompakt, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim.
- Scheier, Christian/ Bayas-Linke, Dirk/ Schneider, Johannes (2010): Die geheime Sprache der Produkte, 1. Auflage 2010, Freiburg.
- Schleiter, André/ Armutat, Sascha (2004): Was Arbeitgeber attraktiv macht. Ergebnisse einer Wunschprofilbefragung bei potentiellen Bewerbern. Bertelsmann Stiftung, Arbeitspapiere, Ausgabe 4/ 2004, Düsseldorf.
- Schmalt, Heinz-Dieter/ Sokolowski, Kurt/ Langens, Thomas A. (2000): Das Multi-Motiv-Gitter für Anschluss, Leistung und Macht, Handanweisung, Frankfurt/ M.
- Schönbrodt, Felix D./ Unkelbach, Sven R./ Spinath, Frank M. (2009). Broad Motives in Short Scales - A Questionnaire for the Zurich Model of Social Motivation, in: European Journal of Psychological Assessment, 25, 141-149.
- Wald, Peter M./ Athanas, Christoph (2017): Candidate Journey Studie 2017 - Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter, in: https://www.metahr.de/wp-content/uploads/Candidate_Journey_Studie_2017.pdf, Druckdatum: 30.04.2018