

Arbeitgeberattraktivität ganzheitlich steuern

Der Employer Attractiveness Index von KHRC

Auch wenn Arbeitgeberrankings aufgrund ihrer leicht nachvollziehbaren Logik „Platz 5 ist besser als 7 aber schlechter als 3“ wohl niemals aus der Diskussion verschwinden werden, liefern sie den Entscheidern wenig relevante Information für zukunftsorientierte Entscheidungen bei der Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität. Dieses Dilemma war für die Partner bei KHRC, allesamt HR-Verantwortliche mit langjähriger Linienerfahrung, Ansporn ein Instrument zu entwickeln, das genau das leistet: Eine differenzierte Sicht auf ALLE relevanten Aspekte der Arbeitgeberattraktivität, die Managemententscheidungen zuverlässiger macht und eine zielgerichtete Steuerung der Arbeitgeberattraktivität ermöglicht – den Employer Attractiveness Index!



Sie als Personalverantwortliche kennen die Situation: Die neuen Arbeitgeberrankings sind kommuniziert und der CEO meldet sich: „Ich sehe, wir sind im Ranking von Platz 12 auf Platz 9 aufgestiegen. Aber warum sind wir nicht unter den TOP 5? Und vor allem, warum liegt unser ärgster Wettbewerber auf Platz 7?“ Wir können nun noch so fundierte Analysen und Erläuterungen abgeben, sie werden nie an die simple Logik „Neun ist besser als zwölf, aber immer noch schlechter als 7“ heranreichen. Und das liegt schlicht daran, dass die Attraktivität eines Arbeitgebers nicht nur von der Außenwirkung sondern vor allem von der Arbeitgebersubstanz sowie einer Vielzahl weiterer Faktoren beeinflusst wird. Und die bedingen sich nicht nur gegenseitig, zu allem Überflus verändern sie sich auch noch im Zeitablauf.

Arbeitgeberrankings liefern nicht die alleinige Information, die ich als EntscheiderIn brauche

Positionierungen im Ranking liefern kaum Unterstützung für zukunftsorientierte Entscheidungen. Aus dem Ranking selbst kann ich nicht erkennen, was zur Position meines Unternehmens geführt hat. Die Reduzierung auf eine einzige Zahl, ohne diese differenziert zu betrachten – idealerweise auch aus interner Sicht, liefert zu wenig steuerungsrelevante Information.

Nachdem wir bei KHRC aus langjähriger Linienerfahrung im HR-Management dieses Dilemma kennen, haben wir uns intensiv Gedanken gemacht, wie eine Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität aussehen müsste, um einerseits praktikabel zu sein und komplexe Sachverhalte nachvollziehbar aufzuzeigen. Andererseits aber hinreichend transparent und genau ist, um differenzierte Analysen zu ermöglichen, auf deren Grundlage ich für die Zukunft zuverlässiger entscheiden kann.

Der GESAMTE Employment Life Cycle bestimmt die Arbeitgeberattraktivität

Im Laufe der Jahre haben wir mit einer Reihe unserer Kunden Wirkungsanalysen ihrer Arbeitgeberattraktivität erarbeitet. Einen Einblick in die Methodik der Wirkungsanalyse und einige der wiederkehrenden Attraktivitätstreiber liefert der Blogbeitrag „Treiber der Arbeitgeberattraktivität – Was wirklich zählt“. Hierdurch hatten wir einen fundierten Einblick in die Zusammenhänge, die zu einer herausragenden Attraktivität als Arbeitgeber führen.

Darüber hinaus sind wir seit jeher davon überzeugt, dass Management der Arbeitgeberattraktivität sich nicht auf HR-Marketing und -Kommunikation beschränken darf. Und dass auch eine professionelle Gestaltung der Candidate Experience (insbesondere während des Bewerbungs- und Auswahlprozesses) nicht ausreicht. Auf diesen beiden Stufen gibt das Unternehmen lediglich ein Versprechen über den Nutzen ab, den es als Arbeitgeber stiften will. Aber erst ab dem ersten Arbeitstag und dann über die gesamte Dauer der Beschäftigung wird dieses Versprechen eingelöst. Deshalb kommt es für das erfolgreiche Management der Arbeitgeberattraktivität darauf an, stets den gesamten Beschäftigungslebenszyklus im Blick zu haben.

Arbeitgeberattraktivität ganzheitlich steuern

Employment Life Cycle



Systematische Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität anhand der relevanten Faktoren

Auf dieser Grundlage haben wir im Zusammenwirken mit vielen Personalverantwortlichen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenordnungen sechs Dimensionen erarbeitet, die vom Interesse generieren für den Arbeitgeber (vor der Bewerbung) über den Arbeitgebennutzen (zwischen Bewerbung und Beschäftigung) bis hin zur Arbeitgebersubstanz (während der Beschäftigung) alle relevanten Aspekte der Mitarbeitergewinnung und -bindung abdecken.



Darauf aufbauend haben wir bestimmt, aus welchen Komponenten sich die einzelnen Dimensionen zusammensetzen müssen. Dann haben wir Kriterien definiert, die eine valide Beurteilung jeder Komponente ermöglichen. Diese Kriterien lassen sich in zwei Kategorien unterscheiden:

- 1) Kriterien, die aufgrund öffentlich zugänglicher Informationen beurteilt werden können (extern)
- 2) Kriterien, die für ihre Beurteilung einer Analyse innerhalb des Unternehmens bedürfen (intern).

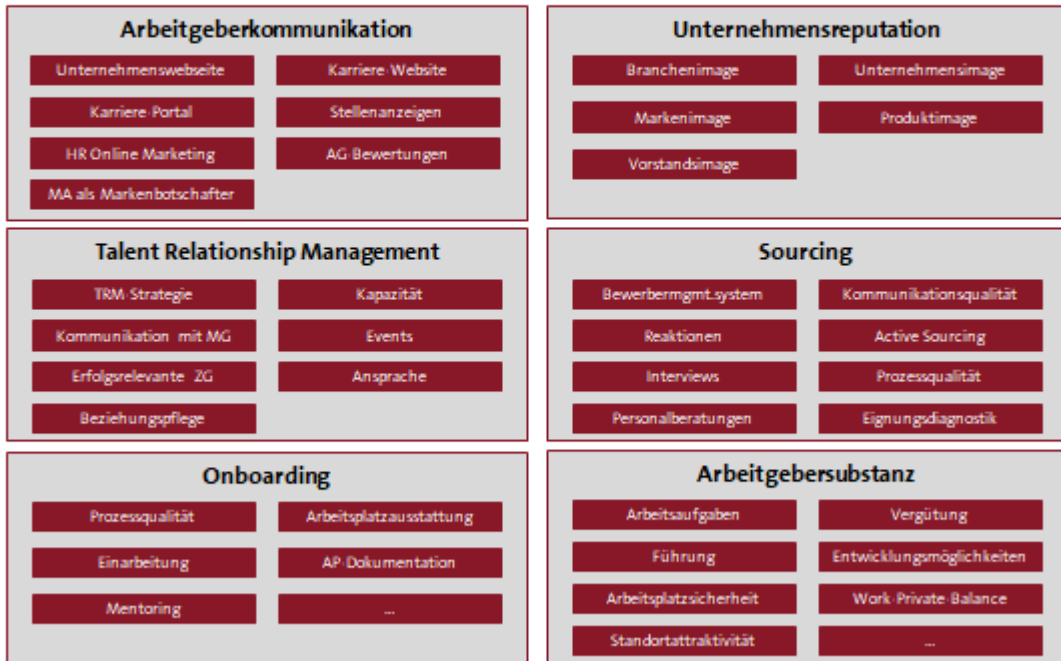
Die Bewertung jedes Kriteriums erfolgt anhand von Skalenwerten. Dabei gibt es zum einen Kriterien, die entweder erfüllt sein können oder nicht. Zum anderen Kriterien, deren Ausprägung auf einer Skala von 0 bis 4 qualitativ unterschieden werden kann.

Für die Ermittlung der Indexwerte sind die Komponenten (aus denen sich die Dimensionen zusammensetzen) gemäß ihrer Relevanz für die Arbeitgeberattraktivität gewichtet. Die Graphik zeigt, wie sich die Dimensionen aus einzelnen Komponenten zusammensetzen. Die Gewichtungen wurden auf Basis von Erkenntnissen aus den Wirkungsanalysen -ergänzt um wissenschaftliche Studienergebnisse, sowie Ergebnisse aus eigenen Forschungen an der TH Ingolstadt- ermittelt.

Arbeitgeberattraktivität ganzheitlich steuern



Jede Dimension setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen



Employer Attractiveness Index

Der Employer Attractiveness Index leistet beides: detaillierte Analysegenauigkeit und nachvollziehbare Informationsverdichtung

Um eine objektivierte und nachvollziehbare Ermittlung des EAI zu gewährleisten, werden die Komponenten anhand aussagefähiger Kriterien operationalisiert. Die skalierten Beurteilungen der Kriterien verdichten sich zu Komponenten. Auf Basis der Gewichtung der Komponenten werden die Indexwerte jeder Dimension ermittelt. Die Indexwerte der Dimensionen werden zum gesamtheitlichen Employer Attractiveness Index (EAI) aggregiert.

Hier haben wir großen Wert auf die Möglichkeit zu einem abgestuften Vorgehen gelegt. So kann eine rein externe Indexermittlung vorgenommen werden, die ausschließlich auf frei verfügbaren Informationen beruht. Diese Betrachtung kann durch weitere Kriterien, die nur auf Basis interner Informationen beurteilt werden können, weiter ausgebaut werden. Schließlich sind tiefgehende interne Analysen in allen oder ausgewählten Dimensionen möglich. Hier hilft es, einen funktionsübergreifenden Steuerungskreis in die Datenerhebung und -beurteilung einzubeziehen. Je nach Erkenntnisinteresse, Branchensituation und Unternehmensschwerpunkt können die Gewichtungen der Komponenten bei interne Detailanalysen unternehmensindividuell angepasst werden.

Mit dem Employer Attractiveness Index lassen sich also anwenderfreundlich und verständlich fundierte Beurteilungen mit großer analytischer Tiefe erzielen. Gleichzeitig ermöglichen die Indizierungen für sechs Dimensionen eine übersichtliche Darstellung und die transparente Verdichtung zu einem Gesamtindex.

Der Employer Attractiveness Index bietet vielfältige Anwendungsmöglichkeiten

Zusammenfassend lässt sich der EAI also sehr vielfältig anwenden:

- Für eine externe Bewertung der Arbeitgeberattraktivität anhand von öffentlich zugänglichen Daten
- Für Arbeitgeberattraktivitätsvergleiche anhand der Gesamtindexwerte
- Für eine differenzierte Betrachtung von Quellen der Arbeitgeberattraktivität anhand der Indexwerte für die Komponenten der Arbeitgeberattraktivität
- Für eine detailliertere Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität anhand von öffentlich zugänglichen Daten plus internen Informationen
- Für unternehmensindividuelle Detailanalysen spezifischer Aspekte der Arbeitgeberattraktivität mit dem Ziel konkrete Handlungsfelder und Optimierungsbedarfe zu identifizieren
- ...

Autoren:



Alfred Quenzler – Partner bei KHRC
erreichbar unter alfred.quenzler@khrc.de



Dario Schuler – Partner bei KHRC
erreichbar unter dario.schuler@khrc.de