

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel
Verlag
RWS

Karmen Frena

Externe Kommunikation von Diversity Aktivitäten über Microblogs

Erfolgsfaktor in Personalmarketing
und Employer Branding?

Frena, Karmen: Externe Kommunikation von Diversity Aktivitäten über Microblogs: Erfolgsfaktor in Personalmarketing und Employer Branding? Hamburg, Igel Verlag RWS 2015

Buch-ISBN: 978-3-95485-323-6

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-823-1

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abstract	7
1 Einführung	9
1.1 Hinführung zum Thema.....	9
1.2 Aufbau.....	10
1.3 Zielsetzung und Fragestellung	11
2 Theoretische Grundlagen	12
2.1 Diversity Management.....	12
2.1.1 Begriffliche Eingrenzung	12
2.1.2 Dimensionen der Vielfalt	12
2.1.3 Historische Wurzeln des Konzeptes.....	14
2.1.4 Theorien eines Diversity Management.....	15
2.1.5 Diversity Management als Change Prozess	16
2.2 Personalmarketing	18
2.2.1 Definition	18
2.2.2 Entwicklung des Personalmarketing	19
2.2.3 Elemente des Personalmarketings.....	21
2.2.4 Personalmarketing als Prozess.....	22
2.2.5 Instrumentarien des Personalmarketings.....	24
2.3 Employer Branding.....	25
2.3.1 Begriffliche Eingrenzung	25
2.3.2 Employer Branding als Prozess	26
2.3.3 Funktionen des Employer Branding	28
2.3.4 Rolle der MitarbeiterInnen - Employee Value Proposition (EVP).....	30
2.4 Microblogs	31
2.4.1 Begriffliche Eingrenzung Social Media.....	31
2.4.2 Social Media-Plattformen	32
2.4.3 Definition und Beschreibung Microblogs.....	33
3 Diversity Kommunikation als Personalmarketing- und Employer Branding- Instrument	35
3.1 Integration von Diversity Management in ein ganzheitliches Management	35
3.1.1 Implementierung von Diversity Management.....	35
3.1.2 Diversity Management im Kontext der Personalbeschaffung.....	38
3.1.3 Diversity Management im Kontext der Personal- und Organisationsentwicklung.....	39

3.1.4	Diversity Management im Kontext der Unternehmenskultur	41
3.1.5	Stakeholdermanagement	42
3.1.6	Umsetzung des Stakeholderansatzes	43
3.2	Kommunikation von Diversity Aktivitäten als Attraktivitätsfaktor	45
3.2.1	Abgrenzung Personalmarketing und Employer Branding	45
3.2.2	Attraktivitätsfaktoren in Personalmarketing und Employer Branding	46
3.2.3	Einfluss von Diversity Management auf die Arbeitgeberattraktivität	47
3.2.4	Kommunikation von Diversity Aktivitäten als Attraktivitätsfaktor	49
4	Externe Kommunikation von Diversity Aktivitäten über Microblogs.....	54
4.1	Einsatz Neuer Medien in Personalmarketing und Employer Branding.....	54
4.1.1	Entwicklung der externen Unternehmenskommunikation zur Social Media Nutzung	54
4.1.2	Einfluss neuer Medien auf Personalmarketing und Employer Branding	56
4.1.3	Externe Unternehmenskommunikation über Microblogs.....	58
4.1.4	Voraussetzungen für die Nutzung von Microblogs in der externen Unternehmenskommunikation	61
4.2	Möglichkeiten und Chancen der Diversity Kommunikation über Microblogs.....	64
4.2.1	Möglichkeiten einer Diversity Kommunikation über Microblogs	64
4.2.2	Beispiele einer Diversity Kommunikation von Unternehmen über Twitter.....	68
4.2.3	Bewertung der Beispiele	74
4.3	Risiken einer Diversity Kommunikation über Microblogs	75
4.3.1	Interne Risiken	76
4.3.2	Externe Risiken	77
5	Zusammenfassung	80
	Literatur- und Quellenverzeichnis	85
	Abbildungsverzeichnis	97
	Abkürzungsverzeichnis	98

Abstract

Der demografische Wandel und ein gesellschaftlicher Wertewandel führten zur Entwicklung eines Ansatzes, wie Unternehmen mit veränderter Belegschaftsstruktur sowie verändertem Arbeitskräftepotential in Zukunft Kapitalsteigerungen erzielen können. Als Prozess zur Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt bietet Diversity Management Unternehmen die Chance zur Nutzung zu wenig beachteter Potenziale für den wirtschaftlichen Gewinn und kann Schlüssel zu einer Unique Employer Proposition sein. Externe Kommunikation von Diversity Aktivitäten über Microblogs kann als Personalmarketing- und Employer Branding-Instrument zur besseren Ausschöpfung der verfügbaren Arbeitsmarktpotenziale genutzt werden, die Kommunikationsprozesse und -maßnahmen müssen aber den neuen Gegebenheiten des Web 2.0 angepasst werden. Um die Chancen der Diversity Kommunikation über Microblogs zu nutzen und Risiken gering zu halten, sind ein umfassender Implementierungsprozess des Diversity Management und eine ganzheitliche Social Media Strategie erforderlich. Nicht nur eine Online-Infrastruktur, sondern auch Ressourcen, Kompetenzen und ein organisatorischer Rahmen müssen geschaffen werden. Ein Diversity Konzept muss durch alle MitarbeiterInnen und über alle Ebenen des Unternehmens getragen sein, um in der externen Diversity Kommunikation glaubwürdig zu sein.

The demographic change and a change in society's values led to the development of an approach in which companies with changed employee structure as well as changed labour resources are able to achieve capital growth in the future. Diversity Management provides companies as a process for recognition, appreciation and integration of variety with the opportunity to use little noticed potentials for economic profit and can be key to a Unique Employer Proposition. The external communication of diversity activities through microblogs can be used as an instrument for human resources marketing and employer branding in order to exploit available employment market resources more effectively. The communication processes and communication measures must be adapted to the new realities of the web 2.0. To use the chances of Diversity Communication through microblogs and to keep risks low, a comprehensive implementation process of diversity management and a holistic social media strategy is necessary. Not only an online-infrastructure, but also resources, competences and an organizational frame have to be created. A diversity concept has to be carried by all employees and at all levels of the company to be credible for external Diversity Communication.

1 Einführung

1.1 Hinführung zum Thema

Der demografische Wandel bewirkt eine Änderung des Erwerbspersonenpotenzials und der Belegschaftsstrukturen in Unternehmen. Der Umgang mit der daraus resultierenden Veränderung des Arbeitskräftepotenzials und der Belegschaftsstrukturen stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen und führte zu einem Ansatz, der im Angelsächsischen mit dem Begriff „Diversity Management“ bezeichnet wird (vgl. Liebrich, 2008, S. 1).

Diversity Management ist ein Prozess zur Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur. Die Förderung und Nutzung personeller Unterschiedlichkeit durch Unternehmen wird sowohl in einem wertorientierten als auch in einem ressourcen- und potenzialorientierten Ansatz als Chance für wirtschaftlichen Gewinn oder organisatorische Vorteile betrachtet.

Diversity Management ist eng mit gesellschaftspolitischen Bewertungen verknüpft. Die Erwartungshaltung der externen Stakeholder an Unternehmen muss geprüft und berücksichtigt werden, da diese Kaufentscheidungen beeinflussen kann. Die gezielte Beschäftigung von Unternehmen mit Diversity hat Signalwirkung nach außen und wirkt sich auf Unternehmensimage sowie Attraktivität als Arbeitgeber aus (vgl. Pullen, 2010, S. 8). Denn das Unternehmensbild ist mitentscheidend in der Präferenzbildung der BewerberInnen und bei der Stellenauswahl. Die Potenziale am regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt können besser ausgeschöpft werden, zudem kann es das Unternehmensimage positiv beeinflussen (vgl. Pullen, 2010, S. 9). Diversity Management kann ein Schlüsselfaktor sein, um in Zeiten des Fachkräftemangels in vielen Branchen Vorteile am Arbeitsmarkt zu erlangen. Denn im Gegensatz zu früher, als meist der Arbeitgeber aus einem großen Pool an qualifizierten BewerberInnen wählen konnte, treffen heute in zunehmendem Maße die KandidatInnen die Präferenz-Entscheidungen. Unternehmen sind deshalb in Personalbeschaffung, Personalmarketing und Employer Branding herausgefordert, die Arbeitgeberqualität zu steigern, einen nachhaltigen Kommunikationsprozess zu gestalten sowie ein positives Unternehmensimages mit einer hohen Bekanntheit bei der relevanten Zielgruppe zu vermitteln.

Das Engagement für Diversity muss nicht nur gelebt, sondern auch nach außen kommuniziert werden, um eine erfolgreiche Business-Strategie zu sein. Microblogs eröffnen einen neuen Kanal für die Kommunikation von Diversity Aktivitäten und damit neue Möglichkeiten für Employer Branding und strategisches Personalmarketing. Dies kann ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen sein, aber auch ein Risiko darstellen. Denn Unternehmensimage und

Marke werden durch die Neuen Medien angreifbarer und die Gefahr von Kommunikationskrisen steigt, da die Unternehmenskommunikation mit den bisherigen Methoden nicht länger steuerbar ist. Dies führt zu der Fragestellung, wie Unternehmen die externe Kommunikation von Diversity Aktivitäten über Microblogs als Personalmarketing- bzw. Employer Branding-Instrument nutzen können.

1.2 Aufbau

Zur Beantwortung der Fragestellung wird im 1. Teil eine Einführung zu Zielsetzung und Fragestellungen des Buches gegeben.

In Teil 2 werden die theoretischen Grundlagen zum Diversity Management erläutert und ein Überblick über begriffliche Eingrenzung, Dimensionen von Diversity, historische Wurzeln des Konzeptes, Theorien zum Diversity Management sowie den zugrunde liegenden Veränderungsprozess gegeben. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen zum Bereich Personalmarketing erörtert, dazu erfolgt eine begriffliche Einführung, eine Analyse der Entwicklung sowie zentralen Elemente des Personalmarketings, die Darstellung des Personalmarketing-Prozesses sowie eine Beschreibung der Personalmarketing-Instrumentarien. In den theoretischen Grundlagen zum Employer Branding wird nach einer Begriffsdefinition ein Überblick über den Employer Branding Prozess, die Funktionen des Employer Branding sowie die Rolle der MitarbeiterInnen gegeben. Abschließend erfolgt in den Grundlagen zum Themenbereich Microblogs eine begriffliche Eingrenzung zu Social Media sowie eine Beschreibung der Social Media-Plattformen, die zur Definition und Beschreibung des Neuen Mediums Microblog überleiten.

In Teil 3 wird die Kommunikation von Diversity Aktivitäten auf die Einsatzmöglichkeit als Personalmarketing- und Employer Branding-Instrument untersucht. Dazu werden die Voraussetzungen zur Integration des Diversity Ansatzes in ein ganzheitliches Management erörtert und der zu Grunde liegende Implementierungsprozess beschrieben. Nach einer Abgrenzung der Begrifflichkeiten werden die Attraktivitätsfaktoren in Personalmarketing und Employer Branding beschrieben. Ausgehend von dem Nutzen eines Diversity Management als Attraktivitätsfaktor wird der Einfluss der externen Diversity Kommunikation auf die Arbeitgeberattraktivität dargestellt.

Teil 4 beschreibt die externe Kommunikation von Diversity Aktivitäten über Microblogs. Im ersten Abschnitt wird der Einsatz neuer Medien in Personalmarketing und Employer Branding beschrieben. Dazu wird ein Überblick über die Entwicklung der externen Unternehmenskommunikation zur Social Media Nutzung und den Einfluss der Neuen Medien auf

Personalmarketing und Employer Branding gegeben. Des Weiteren werden die Möglichkeiten der externen Unternehmenskommunikation über Microblogs betrachtet und die Voraussetzungen für die Nutzung.

Der letzte Abschnitt beschreibt die Möglichkeiten und Chancen einer Diversity Kommunikation über Microblogs, dazu werden Beispiele von Diversity Tweets über Corporate Accounts der Plattform Twitter angeführt und bewertet. Zuletzt werden die internen und externen Risiken der Diversity Kommunikation über Microblogs beleuchtet.

Teil 5 gibt einen Überblick über die Ausführungen und stellt die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfassend dar.

1.3 Zielsetzung und Fragestellung

Die eingehende Betrachtung der Literatur zeigte, dass es zu den zentralen Themenkomplexen dieses Buches umfassend wissenschaftliche Literatur gibt.

Der Ansatz eines Diversity Management, der zu Grunde liegende Implementierungs- und Change Management Prozess, die möglichen Instrumentarien und Maßnahmen sowie der Nutzen für den unternehmerischen Gewinn wurden vielfach untersucht. Diversity Management wird in der Literatur als einer der nutzbaren Faktoren im Personalmarketing und Employer Branding und als ein systematischer Prozess zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität beschrieben. Die Literatur bietet auch zahlreiche Quellen, wie sich die externe Unternehmenskommunikation seit dem Web 2.0 gewandelt hat und wie Microblogs als Instrumentarium des Personalmarketings und Employer Branding genutzt werden können. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Schnittpunkten dieser Themenbereiche fehlt aber bisher noch.

Ziel dieses Buches ist daher die Beantwortung der folgenden Fragestellung:

Wie können Unternehmen die externe Kommunikation von Diversity Aktivitäten über Microblogs als Personalmarketing- bzw. Employer Branding-Instrument nutzen?

Daraus ergeben sich folgende Subfragen:

- *Welchen Einfluss hat Diversity Management auf die Arbeitgeberattraktivität?*
- *Wie muss die externe Kommunikation von Diversity Aktivitäten erfolgen, um diese als Instrument im Personalmarketing und Employer Branding einzusetzen?*
- *Wie können Microblogs als Kanal für eine externe Kommunikation von Diversity Aktivitäten genutzt werden und welche Chancen und Risiken birgt der Einsatz dieses Neuen Mediums in der Unternehmenskommunikation?*

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Diversity Management

2.1.1 Begriffliche Eingrenzung

Der Begriff Diversity (lat. Diversitas, zu Deutsch Diversität) steht im strengsten Wortsinn für Verschiedenheit oder Ungleichheit. Meist wird in leicht positiver Konnotation der Begriff Vielfalt als Übersetzung herangezogen, zur Verdeutlichung einer inneren Vielschichtigkeit eines Systems an Strukturen und Elementen (vgl. Becker, 2006, S. 7). Erst der begriffliche Zusatz „Management“ stellt einen Bezug zur Personalorganisation her (vgl. Winter, 2010, S. 5).

Der Begriff Management beschreibt einerseits Leitungsfunktionen in Organisationen oder auch die Personen, die über jene Funktionen und Managementkompetenzen verfügen. Planung, Organisation, Führung und Kontrolle (im Sinne von Erfolgskontrolle) zählen zu den typischen Managementfunktionen oder –aufgaben (vgl. Robbins et al., 2011, S. 34 und 468). In Bezug auf Diversity hat das strategische Management das Spannungsfeld zwischen Anforderungen und Möglichkeiten durch Vielfalt zu überbrücken, um so eine nachhaltige Umsetzung des Konzeptes sicherzustellen. Als Teil der Unternehmensführung steht Diversity Management somit für ein gezieltes Wahrnehmen und Auseinandersetzen, ein bewusstes Wertschätzen und konkretes Nutzen der Unterschiedlichkeit und Heterogenität eines Unternehmens (vgl. Haseliter et al., 2005, S. 15).

Diversity Management beschreibt einerseits allein den Umgang mit Vielfalt in Organisationen (vgl. Hofmann, 2012, S. 33), andererseits ist der Diversitätsbegriff zunehmend diversifiziert und in unterschiedlichen politisch-gesellschaftlichen Großräumen unterschiedlich konnotiert (vgl. Engel, 2007, 97ff.). Im vorliegenden Zusammenhang bedeutet Diversity Vielfalt, Heterogenität und Verschiedenartigkeit der Belegschaft in Bezug auf Lebensstile, Arbeitsformen, Identitätsmerkmale und Charakteristika, die unterscheidend zu anderen Menschen stehen. Diversity Management ist ein langfristig angelegter Prozess und somit eindeutig der strategischen Unternehmensplanung zuzuordnen (vgl. Stuber, 2009, S. 77).

2.1.2 Dimensionen der Vielfalt

In der Literatur finden sich viele unterschiedliche Ansätze, welche Dimensionen bei der Diskussion über Vielfalt einer Belegschaft zu berücksichtigen sind (vgl. Wagner et al., 2000, S. 458). Diese reichen von einer ausschließlichen Beachtung von wahrnehmbaren Faktoren wie Geschlecht oder Alter bis hin zu kaum wahrnehmbaren Faktoren wie sexuelle Orientierung. LODEN und ROSENER (vgl. 1991, S. 18) postulieren primäre und sekundäre Dimensionen der personellen Vielfalt im Unternehmens- und Organisationskontext, welche nach