

DEN KOMPASS FÜR UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION NEU JUSTIEREN

*Ergebnisse der „Com-X“-Studie und
Schlussfolgerungen am Beispiel des Employer Branding*

TEXT: Michael Bürker und Eva-Maria Eckert*

1

Einleitung

Die zentralen Herausforderungen für Kommunikationsmanager haben sich in den vergangenen Jahren gravierend verändert: Die Zahl der Medienkanäle und die Geschwindigkeit sind deutlich gestiegen. Der Medienwandel hat aus vermeintlich pas-

siven Zielgruppen ein aktives Publikum gemacht. Forderungen nach mehr Transparenz haben zugenommen. Öffentliches Vertrauen zurückzugewinnen, ist zu einer Kernaufgabe der Unternehmenskommunikation geworden. Die Öffentlichkeit erwartet vermehrt Belege für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Und die Verzahnung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategien steht 2013 erstmals nach 2009 wieder auf Rang eins der wichtigsten Herausforderungen für Kommunikationsmanager. Das ist der Trend der Ergebnisse im jährlichen European Communication Monitor seit 2007 (vgl. Zerfaß et al. 2007-2013).

Damit ist die Unternehmenskommunikation für diejenigen, die sie professio-

nell betreiben, komplexer geworden. Neue Etiketten haben sich etabliert: CSR-Kommunikation, Employer Branding, Change Communications, Content Marketing und Influencer Relations – um nur einige zu nennen. Für Kommunikationsmanager wird es schwieriger, alles im Blick zu behalten, Effekte und Wertschöpfungsbeiträge abzuschätzen und den Anspruch auf integrierte Kommunikation einzulösen.

Wie gut gelingt ihnen das? Welche Teile der Bevölkerung erreichen sie? Wie stark nutzen die Bürger die Informations- und Kommunikationsangebote von Unternehmen und Organisationen? Wie zufrieden sind sie damit, und als wie glaubwürdig empfinden sie die Aussagen? Und welche Konsequenzen hat das für Unternehmens-

* **Michael Bürker** ist Professor für PR und Kommunikationsmanagement an der MHMK Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der ComMenDo Agentur für Unternehmenskommunikation in München sowie stellvertretender Vorsitzender der DPRG Bayern. **Eva-Maria Eckert** ist Projektmanagerin Research & Evaluation bei ComMenDo Agentur für Unternehmenskommunikation.

2 Deutscher Kommunikations-Index: Zentrale Ergebnisse

Antworten auf diese Fragen liefert die „Com-X“-Studie 2013. Dafür hat die GfK Marktforschung zirka 1.000 repräsentativ ausgewählte Personen ab 14 Jahren in Deutschland befragt. Die Forschungsfragen wurden mithilfe des ABC-Modells für Einstellungen (siehe **Abbildung 1**) und auf Basis des Wirkungsstufen-Modells von DPRG und ICV (Huhn/Sass 2011) entwickelt und operationalisiert. Zusätzlich wurden Glaubwürdigkeit und Vertrauen als Wahrnehmungsfilter berücksichtigt. Sie entscheiden, ob Aussagen von Unternehmen und Organisationen akzeptiert und als Grundlage für Entscheidungen und Handlungen übernommen werden.

■ **Information, Sympathie, Orientierung:** Für die Bevölkerung ist sachliche Information die wichtigste Funktion der Unternehmenskommunikation (siehe **Abbildung 2**). Zwei von drei Befragten (66 Prozent) legen darauf Wert. Aber nur 29 Prozent fühlen sich tatsächlich zuverlässig informiert. Auf Rang zwei folgt der Anspruch, dass Unternehmen durch Kommunikation Empfehlungen aussprechen und Orientierung geben (34 Prozent). Doch nur 21 Prozent vertrauen den angebotenen Informationen auch. Danach erst folgt der Anspruch, die Unternehmenskommunikation solle anregen und unterhalten (30 Prozent). In diesem Punkt ist die Zufriedenheit am größten: 39 Prozent empfinden die Auftritte von Unternehmen und Organisationen tatsächlich als sympathisch.

■ **Interaktion, Dialog:** Interaktive und dialogische Elemente in der Unternehmenskommunikation nehmen zu. Gemessen daran ist der Teil der Bevölkerung, der Wert auf Dialog mit Unternehmen legt, überraschend gering: Nur 28 Prozent der Befragten ist es wichtig, dass ihre Meinung bei relevanten Themen gehört wird. Höher sind die Werte vor allem bei Befragten mit einem Nettoeinkommen von mehr als 3.000 Euro (45 Prozent) und formal höherem Bildungsabschluss (40 Prozent).

■ **Nutzung:** Entsprechend wenig werden die Informations- und Kommunikations-

ABC-MODELL FÜR EINSTELLUNGEN UND WAHRNEHMUNGSFILTER

ABC-Modell der Einstellungen			Bewertungen als Wahrnehmungsfilter
A	Affection	Emotionen	Sympathie
B	Behavior	Verhalten, Handlungsbereitschaft	Verhaltensprädisposition, Verhalten der Peergroup
C	Cognition	Information, Wissen	Meinungen
Reputation ⇒ Meinungsklima ⇒			Glaubwürdigkeit, Vertrauen
			Stimmung, Klimawahrnehmung

Eigene Darstellung

Abbildung 1

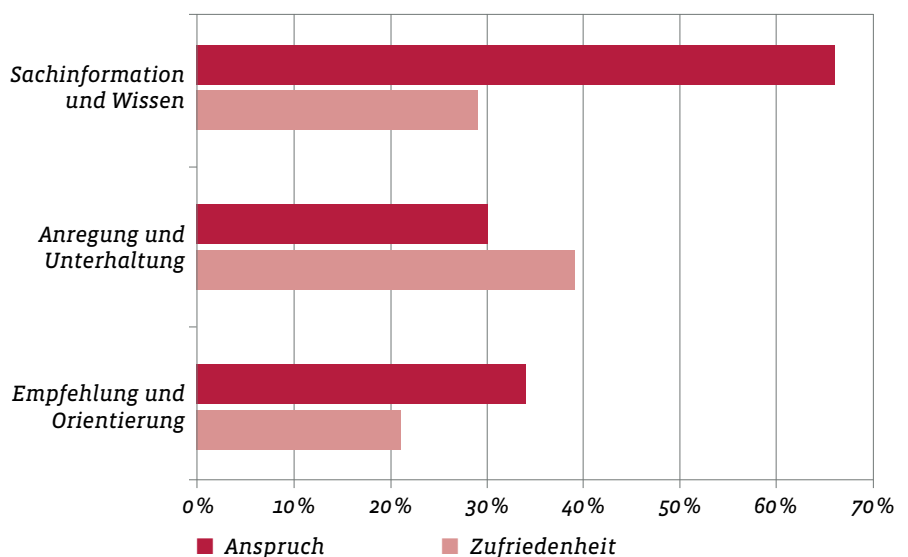
angebote von Unternehmen und Organisationen genutzt. Weniger als ein Zehntel der Befragten (9 Prozent) hat in den vergangenen drei Monaten aktiv danach gesucht. Auch hier sind die Werte bei Personen mit einem Monatseinkommen von mehr als 3.000 Euro netto (28 Prozent) und Abitur oder Studienabschluss (18 Prozent) am höchsten.

■ **Glaubwürdigkeit, Vertrauen:** Ein weiterer Grund für die geringe Zufriedenheit und Nutzung ist die niedrige Glaubwür-

digkeit der Unternehmenskommunikation bei den Befragten (20 Prozent). Damit bleibt der zentrale Wahrnehmungsfilter und Werttreiber der Unternehmensreputation noch hinter den anderen Zufriedenheitswerten zurück. Mehr als vier von fünf Firmen nehmen letztlich in Kauf, dass ihnen ihre Botschaften nicht abgenommen werden. Ein dramatisches Ergebnis, wenn man bedenkt, dass Image und Reputation ohne Glaubwürdigkeit gar nicht aufgebaut werden können.

Abbildung 2

ANSPRUCH/ZUFRIEDENHEIT DER BEVÖLKERUNG AN/MIT UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION



Eigene Darstellung

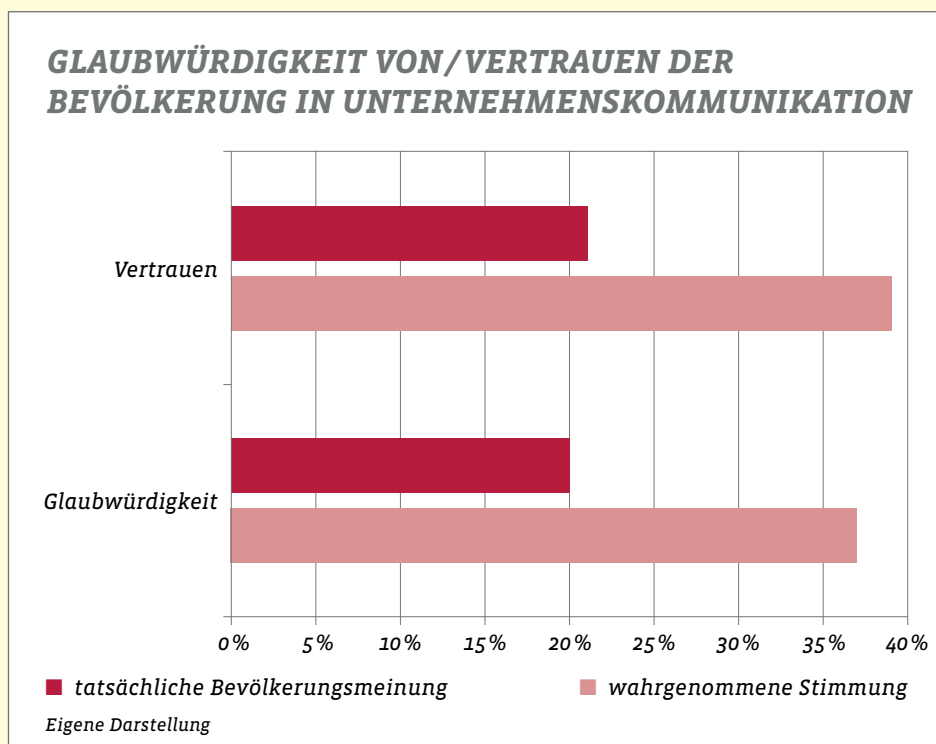


Abbildung 3

Entsprechend werden Informationen von Unternehmen nur von wenigen Bürgern bei ihren Entscheidungen berücksichtigt (21 Prozent), etwa beim Kauf von Produkten, bei der Bewerbung für eine Arbeitsstelle und dem Erwerb von Aktien. 39 Prozent vertrauen stattdessen Journalisten, anderen Verbrauchern und Verbraucherverbänden. Und erneut liegen die Werte bei Befragten mit einem Monatseinkommen von mehr als 3.000 Euro netto (63 Prozent) und bei Personen mit höherem Bildungsabschluss (53 Prozent) deutlich darüber.

■ Informationsquellen: Unternehmen und Organisationen gelingt es derzeit noch

nicht, als relevante Quelle genutzt zu werden. Die klassischen Medien liegen nach wie vor vorn (71 Prozent), gefolgt vom persönlichen Umfeld (41 Prozent) der Befragten. Weniger als ein Fünftel der Bevölkerung bezieht sein Wissen aus Broschüren, Internetseiten und Werbung von Unternehmen und Organisationen (17 Prozent). Immerhin 30 Prozent sind es bei Befragten mit einem Monatseinkommen von mehr als 3.000 Euro netto und 29 Prozent bei Personen mit höherem Bildungsabschluss.

Damit werden die „Anderen“ – also nicht die Unternehmen und Organisationen selbst – sowohl zu einer wichtigen Quelle

für Information über Unternehmen als auch für deren Glaubwürdigkeit, Image und Reputation. Gefragt wurde sowohl nach der eigenen Meinung (= tatsächliche Meinung) als auch danach, wie die Befragten die Meinung der „Anderen“ einschätzen (= gefühlte Stimmung). Ergebnis: Die Befragten halten die Zufriedenheit der „Anderen“ mit Informationen von Unternehmen (38 Prozent) und deren Glaubwürdigkeit (37 Prozent) für deutlich höher, als die tatsächliche Meinungsverteilung das widerspiegelt (siehe **Abbildung 3**). Anders ausgedrückt: Die tatsächliche Lage ist nicht so gut wie die wahrgenommene Stimmung – ein Krisensignal für die Kommunikation von Unternehmen und Organisationen.

3 Konsequenzen für Unternehmenskommunikation und Kommunikationsstrategie

Welche Schlüsse lassen sich aus den Ergebnissen ziehen? Mehr Sachlichkeit und weniger Entertainment? Mehr Empfehlungen und Orientierungshilfe, weniger Dialog? Die Ergebnisse zeigen: Am wichtigsten ist der Inhalt. Menschen wollen verlässlich informiert werden. Die Inhalte der Kommunikation sollen Wissen vermitteln, Orientierung geben und Entscheidungen erleichtern.

Mindestens genauso wichtig wird sein, Meinungsbildner im persönlichen Umfeld der Ziel- und Anspruchsgruppen zu berücksichtigen und als Multiplikatoren in die Unternehmenskommunikation einzubinden. Damit sind nicht in erster Linie Experten und öffentliche Meinungsführer

wie Politiker, Vorstände und Wissenschaftler gemeint, sondern besonders gut informierte und vernetzte Bürger. Das Social Web kennt sie als Influencer (vgl. Gillin 2008, S. 1). Ganz neu ist diese Erkenntnis nicht: Sie ist in der Medien- und Kommunikationsforschung im Zusammenhang mit dem „Two-Step Flow of Communication“ und dem Meinungsführer-Konzept bekannt (vgl. Merten 2009, S. 10-19).

Die besondere Bedeutung der „Anderen“ für die Wirkung von Kommunikation hat die Forschung mit den Konzepten des „Generalized Other“ nach Mead, der „Third-Person-Perception“ nach Davison, des „Meinungsklimas“ nach Noelle-Neumann und mit dem „Koorientierungsmodell“ nach McLeod/Chaffee erfasst (vgl. Bürker 2013, S. 61-85).

Diese Bedeutung der „Anderen“ hat zugleich Folgen für die Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation: Ob Denken, Reden und Handeln übereinstimmen, lässt sich in den Medien nicht direkt prüfen. In der Öffentlichkeit kommt es vielmehr darauf an, dass zwischen den Botschaften von Unternehmen und Organisationen sowie den Aussagen im persönlichen und medialen Umfeld der Ziel- und Anspruchsgruppen keine Widersprüche entstehen. Hier sind die gut informierten und vernetzten Meinungsbildner von besonderer Relevanz.

Die „Com-X“-Studie zeigt zusätzlich das Potenzial der Kommunikation mit öffentlichen Meinungsführern wie Journalisten, Verbraucherverbänden und Influencern: Das Vertrauen in Dritte ist doppelt so hoch wie das Vertrauen in die Unternehmenskommunikation. Die Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation in der Be-

völkerung wird fast doppelt so hoch eingeschätzt wie sie tatsächlich ist (siehe **Abbildung 3**). Daraus folgt: Das Meinungsklima und die Koorientierung an den Einstellungen anderer müssen in der Unternehmenskommunikation berücksichtigt werden. Das hat Konsequenzen für deren Messung und Steuerung.

4 Neue Strategien im Kommunikationsmanagement am Beispiel des Employer Branding

Viele, insbesondere innovations- und technologiegetriebene Unternehmen haben in den vergangenen Jahren auf den gestiegenen Wettbewerb um High Potentials sowie Fach- und Führungskräfte reagiert: Sie positionieren sich in der Personalmarktkommunikation als Arbeitgebermarken (vgl. Kienbaum 2012; Universität Bamberg/defacto research 2013; LinkedIn 2013). Aus gutem Grund: 75 Prozent der Jobsuchenden bewerben sich eher bei einem Unternehmen mit gutem Ruf, 88 Prozent schließen eine Bewerbung bei einem Unternehmen mit einem schlechten Ruf aus (vgl. StepStone 2011).

Zentrale Ziele des Employer Branding sind eine erhöhte Präsenz und Sichtbarkeit des Unternehmens bei potenziellen Mitarbeitern, eine Steigerung der wahrgenommenen Attraktivität als Arbeitgeber, mehr Bewerbungen von den besten Kandidaten – und letztlich mehr Erfolg im Recruitment. Dafür haben sich die Kommunikationsstrategien im Personalmarketing und im Human-Resources-Management grundlegend gewandelt.

Der Klassiker Stellenanzeige ist längst ins Internet abgewandert. Dort haben sich die großen Jobbörsen in Testmärkte für Unternehmen und Bewerber verwandelt. Ähnliches gilt für berufliche Netzwerke wie Xing und LinkedIn. Von Unternehmen und Organisationen wird auf allen Kanälen mehr Transparenz erwartet – und es muss deutlich schneller gehen. Und das lange bevor sich potenzielle Mitarbeiter tatsächlich bewerben.

In der frühen Bewerbungsphase gewinnen zudem Arbeitgeber-Bewertungsportale an Bedeutung. So können potenzielle Mitarbeiter ihren Bedarf an Information über Arbeitgeber mit den Erfahrungen jener decken, die sich am besten auskennen: den aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern der Unternehmen. Weniger die eigenen Kommunikationsaktivitäten der Unternehmen geben den Ausschlag, als vielmehr die Aussagen Dritter über Unternehmen. Entsprechend sehen Letztere in PR/Presse und Social Media das größte Potenzial zur Verbesserung ihrer Personalmarktkommunikation (vgl. Index 2012; Universität Frankfurt/Universität Bamberg 2013).

Aus kurzfristigen Maßnahmen zur Besetzung freier Stellen sind langfristige Kommunikationsstrategien geworden, die vor allem die Voraussetzungen für mehr Erfolg im Personalmarkt verbessern sollen. Die aktuellste Entwicklung macht die Bedeutung „der Anderen“ aus Sicht potenzieller Bewerber besonders deutlich: Employer-Branding-Strategien setzen in zunehmendem Maß auf die eigenen Mitarbeiter als Multiplikatoren und Markenbotschafter. Deren Glaubwürdigkeit stützt zugleich die Authentizität der Personalmarktkommunikation. >>

Doch angesichts knapper werdender Budgets geraten Manager bei Employer-Branding-Maßnahmen immer stärker unter Rechtfertigungsdruck. Vorgesetzte verlangen, die Wirksamkeit durchgeführter Maßnahmen zu bewerten. Die Evaluation des Employer Branding steht aber noch am Anfang. So gibt es nur selten Kennzahlensysteme, um die eigenen Employer-Branding-Maßnahmen systematisch und ergebnisorientiert zu messen.

Ein solches System ist aber von immenser Bedeutung, um Budget, Personal und Zeit richtig einzusetzen. 75 Prozent der Unternehmen sehen diese Notwendigkeit und schätzen die Erfolgsmessung von Employer-Branding-Maßnahmen als wichtig oder sehr wichtig ein (vgl. Universität Bamberg 2013; defacto research 2013). Tatsächlich führt aber nur knapp ein Drittel eine solche Erfolgsmessung zu Employer Branding durch (vgl. ebd.).

Die Gründe mögen vielfältig sein, aber auch die aktuellen Konzepte und Ansätze für PR-Evaluation und Kommunikationscontrolling sind noch zu allgemein. Es fehlen standardisierte Werttreiber-Modelle für die Personalmarktkommunikation. Außerdem werden Multiplikatoren- und Netzwerkeffekte im Employer Branding unzureichend berücksichtigt.

5 Konsequenzen der Studien- ergebnisse für Evaluation und Steuerung der Unter- nehmenskommunikation

Welche Anforderungen für die Evaluation und Steuerung der Unternehmenskommunikation lassen sich aus den Ergebnissen

der „Com-X“-Studie ableiten? Wie können Meinungsbildner beziehungsweise Influencer in die bestehenden Konzepte integriert werden? Wie lässt sich das Meinungsklima – also die Wahrnehmung der Meinungen von anderen – in den Modellen abbilden?

Das Wirkungsstufen-Modell der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) (vgl. Huhn/Sass 2011) und das Grundmodell für Kommunikationscontrolling des ICV (vgl. Internationaler Controller Verein 2010) bilden eine gute Ausgangsbasis. Sie gehen von einem mehrstufigen Modell aus, das von den Investitionen (Input), über die durchgeführten Maßnahmen (interner Output) und Sichtbarkeit (externer Output) zu den Wirkungen bei Ziel- und Anspruchsgruppen (Outcome) führt.

Hier wird nochmals zwischen Wahrnehmung/Wissen (direkter Outcome) und der Veränderung von Einstellungen/Verhalten (indirekter Outcome) unterschieden. Als letzte Stufe wird die Wertschöpfung im Sinne ökonomischer und strategischer Unternehmensziele (Outflow) berücksichtigt (Huhn/Sass 2001, S. 12-14; Internationaler Controller Verein 2010, S. 34-47).

Die Managementpraxis in Unternehmen und Organisationen beschränkt sich allerdings weitgehend auf die Messung der Medienebene (Output; vgl. Zerfaß et al. 2010, S. 98-104). Dazu zählen Medienresonanz- sowie Logfile- und Tracking-Analysen. Wirkungen bei den Ziel- und Anspruchsgruppen sowie Beiträge zum Erreichen finanzieller und strategischer Unternehmensziele werden von weniger als der Hälfte der Unternehmen und Organisationen gemessen und den Steuerungsentscheidungen im Kommunika-

tionsmanagement zugrunde gelegt (vgl. ebd.). Und das obwohl die Verknüpfung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategien 2013 wieder auf Rang eins der wichtigsten Herausforderungen für Kommunikationsmanager steht (vgl. Zerfaß et al. 2013, S. 84).

Neuere, Social-Media-orientierte Ansätze nutzen zusätzlich semantische und Sentiment-Analysen. Doch auch bei diesen bleibt die schweigende Mehrheit unberücksichtigt. Legt man die 90-9-1-Regel von Nielsen (Nielsen/Budiu 2012, S. 88) zugrunde, hieße das, 90 Prozent der Internet-beziehungsweise Social-Media-Nutzer auszuschließen und nur die mehr oder weniger „aktiven“ zehn Prozent zu berücksichtigen.

Erforderlich ist stattdessen ein Steuerungsmodell, das bei den relevanten Ziel- und Anspruchsgruppen ansetzt und sich auf wenige, strategische Schlüsselkennzahlen wie Bekanntheit, Image und Reputation sowie Unterstützungsbereitschaft beschränkt. Doch auch Managementkonzepte, die mit Image- und Reputationswerten arbeiten, verkennen, dass sich beide Größen nicht allein aus der jeweils eigenen Kommunikation speisen. Die klassische Differenzierung zwischen Selbst- und Fremdbild greift zu kurz, da sich die Bevölkerung – wie die „Com-X“-Studie gezeigt hat – weniger an Unternehmen und Organisationen orientiert als vielmehr am eigenen persönlichen und medialen Umfeld.

Vor diesem Hintergrund müssen die aktuellen Konzepte und Ansätze für die Messung, Bewertung und Steuerung der Kommunikation von Unternehmen und Organisationen ergänzt werden. Um die Leistung der eigenen Kommunikation zu bestimmen, müssen Unternehmen die Wahrneh-

mung beziehungsweise Erinnerung an die eigenen Kommunikationsmaßnahmen sowie die Netzwerkeffekte in der öffentlichen Meinungsbildung berücksichtigen.

6 Modifiziertes Managementmodell für Unternehmenskommunikation

Ein Lösungsansatz, der die Konsequenzen aus den Ergebnissen der „Com-X“-Studie systematisch berücksichtigt, ist das erweiterte Wirkungsstufen-Modell (vgl. Bürker 2013, S. 367-378). Es führt zwei neue Kategorien ein: Kommunikationskontakt (Outtake) und Klimawahrnehmung (Outclime).

Im ersten Fall wird zwischen Personen mit und ohne (Erinnerung an) Kommunikationskontakte (Outtake) unterschieden. So lässt sich die Kommunikationsleistung durch Vergleich von Image- und Reputationswerten in beiden Gruppen bestimmen. Im zweiten Fall wird zusätzlich zur eigenen Einstellung das wahrgenommene Meinungsklima (Outclime) gemessen. Und schließlich wird zwischen Stakeholdern mit und ohne eigene Erfahrung mit dem Unternehmen differenziert. Durch den Vergleich von Nah- und Fernbild lässt sich der Anteil eigener Erfahrungen bei Image und Reputation abgrenzen und der kommunikativ beziehungsweise medial vermittelte Anteil bestimmen. Alle drei Konzepte sind wissenschaftlich abgesichert und haben sich in der empirischen Forschung bewährt: das Nah-/Fernbild-Konzept und der Meinungsklima-Ansatz (vgl. Noelle-Neumann 1991) sowie das Koorientierungsmodell (vgl. Broom 1977; Seltzer 2006).

Ein Praxis-Modell für PR-Evaluation und Kommunikationscontrolling, das Meinungsklima und Koorientierung berücksichtigt, ist das ComPASS-Modell (Communication Performance Alignment Strategy System). Das modulare Konzept misst und steuert die Kommunikation von Unternehmen und Organisationen nach wenigen, ausgewählten Ziel- und Anspruchsgruppen (vgl. Bürker 2013, S. 390-394).

Im ersten Schritt werden relevante Ziel- und Anspruchsgruppen in internen und/oder externen Kommunikationsfeldern wie Kunden, potenzielle Bewerber, Mitarbeiter oder gesellschaftliche Öffentlichkeit ausgewählt. Im zweiten Schritt werden Ziele auf den einzelnen Stufen des DPRG/ICV-Modells festgelegt – von Reich-

weite über Kampagnenwahrnehmung sowie Image- und Reputationswerte bis zu angestrebten Beiträgen zur ökonomischen und strategischen Wertschöpfung. Im dritten und letzten Schritt werden die zu berücksichtigenden Kommunikationskanäle und -maßnahmen bestimmt – von Owned Media (Eigenpublikationen, Events) und Paid beziehungsweise Sponsored Media (Media-Werbung, Kooperationen) bis hin zu Earned Media (Veröffentlichungen in klassischen und neuen sozialen Medien).

Durch fokussierte Zielgruppenbefragungen werden, je nach Fragestellung, Bekanntheit, Wahrnehmung, Glaubwürdigkeit und Vertrauen sowie Unterstützungsbereitschaft ermittelt. Ob und in welchem Ausmaß Kommunikationswirkungen bei den Ziel- und Anspruchsgruppen zum Erreichen übergeordneter strategischer Unternehmensergebnisse beigetragen haben, wird durch systematische Vergleiche zwischen Nah- und Fernbild (direkter Outcome), tatsächlicher und wahrgenommener Meinungsverteilung (Outclime) sowie erinnerten und nicht erinnerten Kommu-

nikationskontakten (Outtake) ermittelt (vgl. Bürker 2013, S. 380-387).

Damit werden zentrale Anforderungen und Konsequenzen aus den Ergebnissen der „Com-X“-Studie berücksichtigt und in das Steuerungsmodell der Unternehmens- und Organisationskommunikation aufgenommen.

7 Anwendungsbeispiel: Ziel-, Mess- und Steuerungsgrößen im Employer Branding

Mit der Übertragung und Anwendung des ComPASS-Modells auf das Employer Branding werden erstmals Kommunikationskontakte zu Unternehmen und Organisationen mit der Kommunikation im persönlichen und medialen Umfeld der Ziel- und Anspruchsgruppen systematisch verknüpft und nutzbar gemacht. Dies verdeutlicht die vereinfachte Werttreiberkette für die Personalmarktkommunikation (siehe **Abbildung 4**).

Abbildung 4

WERTTREIBERKETTE UND KENNZAHLEN IM EMPLOYER BRANDING

Wirkungsebene	Kennzahlen (KPI) für Employer Branding
Input	Investitionen (gemäß Budgetplan)
interner Output	Durchgeführte Maßnahmen zur Personalmarktkommunikation
externer Output	Reichweite und Kommunikationskontakte („Touch Points“) mit potenziellen Bewerbern
Outtake	Wahrnehmung von Employer-Branding-Aktivitäten
direkter Outcome	Wissen über das Unternehmen als Arbeitgeber (Transfer von Value Propositions, Arbeitgeberimage bei potenziellen Bewerbern)
Outclime	Koorientierung der potenziellen Bewerber am Meinungsklima ihrer Bezugsgruppen
	Koorientierung der potenziellen Bewerber am Meinungsklima der gesellschaftlichen und medialen Öffentlichkeit
indirekter Outcome	Bewertung als potenzieller Arbeitgeber (Attraktivität, Sympathie, Arbeitgeberreputation)
	Bewerbungs- und Empfehlungsbereitschaft
Outflow	Zahl der eingehenden Bewerbungen nach Kontakt mit Kommunikationsmaßnahmen
	Zahl der Anstellungen nach Kontakt mit Kommunikationsmaßnahmen

Eigene Darstellung

So werden auf der Outtake-Ebene die Zielgruppenkontakte erfasst, zum Beispiel über Stellenausschreibungen auf Jobportalen im Internet, im Karrierebereich des eigenen Internetauftritts oder im Rahmen von Hochschulkooperationen und Firmenkontaktbörsen. Auf der Outclime-Ebene wird das wahrgenommene Meinungsklima über einzelne Unternehmen als Arbeitgeber im persönlichen und medialen Umfeld der Zielgruppen ermittelt. Im Nahbereich können das zum Beispiel Freunde und Arbeitskollegen sein und im Fernbereich beispielsweise die Ergebnisse von Arbeitgeber-Rankings, Arbeitgeberbewertungen im Internet sowie Medienberichte.

8

Thesen zu Strategien der Unternehmenskommunikation

Zusammenfassend lassen sich aus den Ergebnissen der „Com-X“-Studie acht Thesen für zukünftige Kommunikationsstrategien von Unternehmen und Organisationen festhalten:

- 1) Information ist Mehrwert – Sympathie allein genügt nicht.
- 2) Unternehmen müssen Position beziehen – Zielgruppen suchen Orientierung.
- 3) Push-Kommunikation funktioniert immer weniger – das Publikum entscheidet, ob Kommunikation zustande kommt.
- 4) Social Media kommt erst noch – persönliche Kontakte zählen.
- 5) Die „Anderen“ sind die wichtigste Quelle – direkte Interaktion mit Unternehmen erfolgt nur im Bedarfsfall.

6) Glaubwürdigkeit muss durch konsistente Kommunikation gesichert werden – und durch Vermeidung von Widersprüchen in der Öffentlichkeit.

7) Erfahrung muss kommunikativ vermittelt werden – kritische Beobachter (Journalisten und Verbraucherverbände) können Vertrauensbildung unterstützen.

8) Weniger ist mehr – indirekte Zielgruppenkontakte über gut informierte und vernetzte Multiplikatoren und Meinungsbildner im persönlichen Umfeld der Ziel- und Anspruchsgruppen sind effektiver und effizienter als die direkte Ansprache.

Literatur

- Broom, Glen M. (1977): Coorientational Measurement of Public Issues. In: Public Relations Review, Vol. 3, No. 4, S. 110-119.
- Bürker, Michael (2013): „Die unsichtbaren Dritten“. Eine neues Modell zur Evaluation und Steuerung von Public Relations im strategischen Kommunikationsmanagement. Wiesbaden.
- Bürker, Michael (2013): Com-X. Erster Deutscher Kommunikations-Index. München.
- Gillin, Paul (2008): New Media, New Influencers and Implications for the Public Relations Profession. In: Journal of New Communications Research, Vol. 2, No. 2, S. 1-10.
- Huhn, Julia/Sass, Jan (2011): Positionspapier Kommunikations-Controlling. Hrsg. v. Deutsche Public Relations Gesellschaft, Christopher Storck (DPRG) und Reimer Stobbe (Internationaler Controller Verein). Bonn, Gauting.
- index (Hrsg.) (2012): Die index-Expertenbefragung: Employer Branding 2012. Personalrecruiting im Umbruch: mehr Kommunikation auf der Agenda. Berlin.
- Internationaler Controller Verein (Hrsg.) (2010): Grundmodell für Kommunikations-Controlling. Controller Statements Grundlagen. Gauting.
- Kienbaum (Hrsg.) (2012): „Schneller, höher, weiter: HRM in volatilen Märkten“. HR-Trendstudie. Gummersbach.
- LinkedIn (Hrsg.) (2013): Weltweite Trends in der Personalbeschaffung 2013. Überblick für Deutschland. München.
- Merten, Klaus (2009): Wirkungen von Kommunikation. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/ Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Beitrag 8.31. (Loseblattwerk 2001ff.). Neuwied, S. 1-33.
- Nielsen, Jakob/Budiu, Raluca (2012): Mobile Usability. Berkeley (CA).
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1991): Öffentliche Meinung: Die Entdeckung der Schweigespirale. Erweiterte Ausgabe. Berlin, Frankfurt am Main.
- Seltzer, Trent (2006): Measuring the Impact of Public Relations: Using a Coorientational Approach to Analyze the Organization-Public Relationship. Gainesville (FL).
- Stepstone (Hrsg.) (2011): Der StepStone Employer-Branding Report. Düsseldorf.
- Universität Bamberg/defacto research (Hrsg.) (2013): Erfolgskennzahlen im Employer Branding. Bamberg.
- Universität Bamberg/Universität Frankfurt/monster.de (Hrsg.) (2013): „Recruiting-Trends“. Bamberg.
- Zerfaß, Ansgar et al. (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013): European Communication Monitor (Chart Version). Brüssel.