

Mitarbeitersuche per Beipackzettel

In Markenwerbung für Produkte wird viel Geld investiert. An die Attraktivität als Arbeitgebermarke denken Manager eher selten.

Von Franz-Rudolf Esch, Mirjam Schmitt und Christian Knörle

Der Kampf um Talente ist in vollem Gange. Unternehmen kämpfen doch mit stumpfen Wäfen und ohne langfristige angelegte Strategie. Dabei ist bekannt und belegt, dass gerade die guten Bewerber Unternehmensmarken mit Strahlkraft präferieren. Acht der zehn präferierten Unternehmen bei Wirtschaftswissenschaftlern zählen zu den 100 wertvollsten Marken der Welt. Die beiden verbleibenden Unternehmen unter den Top Ten sind Bosch und Deutsche Lufthansa. Dies sind ebenfalls starke Marken, sie werden in dem Interbrand-Ranking der wertvollsten Marken allerdings nicht geführt. Schwache Unternehmensmarken wählt man nur, wenn man keine Alternativen hat. Entsprechend müssen gerade Zulieferer-Unternehmen, Mittelständler und Familienunternehmen, die nicht so im Licht der Öffentlichkeit stehen, an ihrer Marke als Arbeitgeber (Employer Brand) arbeiten.

Doch die Marke wirkt auch nach innen: Sie gibt Orientierung, macht Mitarbeiter zu Markenbotschaftern und schafft Bindung. Mit der Markenbindung ist es in Deutschland jedoch nicht weit her. 85 Prozent aller Mitarbeiter haben laut Gallup nur eine geringe oder gar kein Bindung an ihr Unternehmen. Der daraus erwachsende Schaden durch Fehlzeiten und Dienst nach Vorschrift wird auf 122 Milliarden Euro geschätzt. 75 Prozent aller Mitarbeiter schämen sich sogar, ihren Arbeitgeber zu nennen. Der Grund ist nicht allein bei den Mitarbeitern zu suchen: Viele Mitarbeiter kommen wegen einer starken Unternehmensmarke und gehen wegen Chefs und Kollegen oder weil sich das nach außen gezeichnete Bild nach innen nicht widerspiegelt.

In der Employer-Branding-Studie von „Esch, The Brand Consultants“ messen gerade einmal 24 Prozent der befragten 175 Manager der Arbeitgebermarke ausreichend Bedeutung in ihrem Unternehmen zu. 58 Prozent der Manager sehen aber, dass Employer Branding einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die Pflege der Mitarbeitermarke wird nur von wenigen Unternehmen konsequent verfolgt. So zeigen sich über große Lücken von bis zu 50 Prozent vom eigentlichen Potential. Dabei sind sich aber 70 Prozent der Manager einig, dass das Thema weiter an Bedeutung gewinnen und Fahrt aufnehmen wird.

Es gibt vier bedeutende Stellhebel zur Verbesserung der Arbeitgebermarke: die Entwicklung einer wirksamen Strategie, deren Umsetzung an den Recruiting-Kontaktpunkten, die stärkere Verankerung der Unternehmensmarke nach innen und die Kontrolle der Marke. Schon bei der Entwicklung einer Strategie zeigen sich eklatante Lücken.

Bei der internen Analyse liegt die größte Lücke bei der Erfassung der charakteristischen Merkmale der Arbeitgebermarke aus Sicht der Mitarbeiter. Dadurch läuft man Gefahr, Dinge nach außen zu propagieren, die so innen gar nicht vorhanden sind oder so gesehen werden. Zudem erfolgt die interne Zielgruppenanalyse für differenziertere Ansprache entscheidend zur Bedeutung der Mitarbeiter Umsetzung der Corporate Brand nur rudimentär. Entsprechend kann eine spätere interne Implementierung auch nur an der Oberfläche kratzen.

Bei der externen Analyse werden Imageanalysen als potentieller Arbeitgeber ebenso vernachlässigt wie eine differenzierte Ermittlung der Zielgruppenbedürfnisse. Zudem werden auch Wettbewerbsanalysen nur halbherzig durchge-

führt. Die Vernachlässigung von Wettbewerb und Zielgruppen führt häufig zur mangelnden Differenzierung der Arbeitgebermarke.

Bei der Entwicklung der Employer Brand selbst setzt man zwar an der Identität der Unternehmensmarke an, allerdings zeigen sich große Defizite bei der Berücksichtigung der Ergebnisse aus interner und externer Analyse, der zielgruppenspezifischen Ansprache sowie der Differenzierung vom Wettbewerb. Sichtbar wird dies bei den aktuellen Kampagnen dadurch, dass Allgemeinplätze wie „Diversity“ oder „Work-Life-Balance“ auf der Hiliste der Aussagen ganz oben stehen, ebenso wie unspezifische Ansprachen an potentielle Mitarbeiter wie „analytisch“ oder „teamfähig“.

Das Unternehmen 3M zeigt, wie es anders geht. Aus dem Leistungsversprechen und dem Anspruch der Unternehmensmarke „We want to solve unsolved problems innovatively“ (Wir möchten unlösbare Probleme kreativ lösen) wurde die attraktive Botschaft „Freedom to think and shape – to solve unsolved problems“ (Offen für Gedanken und Umsetzungen – um unlösbare Aufgaben zu lösen) abgeleitet. Dies spiegelt sich in der Kampagne „Die Erfinder“ wider. Das Thema wird auch konsequent nach innen umgesetzt. Die Geschichten, die um den Erfindergeist der 3M-Mitarbeiter im Unternehmen kursieren, sind schon legendär. Die Einführung der Post-it-Aufkleber in der Kirche ist nur eines von vielen Beispielen.

Eine wesentliche Schwierigkeit gerade für effektive und effiziente Investitionen in die Umsetzung der Employer-Brand-Strategie stellen die in weiten Bereichen fehlende Analyse zentraler Recruiting Touchpoints für das Unternehmen dar. Die ganzheitliche Umsetzung der Arbeitgebermarke an allen relevanten Kontaktpunkten erfolgt nur selten so konsequent wie bei dem Möbelhaus Ikea. Hier kann die Marke an jedem Kontaktpunkt erleben und spüren – ob in den Stellenanzeigen, im Internet oder bei den Selbsttestungsschritten auf der Ikea-Website. Man nutzt auch kreative Mittel und Wege, um neue Mitarbeiter zu gewinnen: So wurde in Australien zu den Möbeln ein Beipackzettel im typischen Ikea-Stil zum An-

werben neuer Mitarbeiter hinzugefügt – und dies mit überwältigendem Erfolg bei minimalen Kosten.

Der dritte Schwachpunkt ist die Verankerung der Unternehmensmarke im Unternehmen selbst. Hier gilt oft das Motto: Stark starten, schwach enden. Konkret drückt sich dies darin aus, dass man mit Events und interner Kommunikation durch Plakate, Anstecker, Aufkleber, Intranet oder Mitarbeiterzeitung ein erstes Feuerwerk abrennt, dem dann aber keine nachhaltige Verankerung folgt, weil man die Kosten dafür scheut. Wirksame interne Markenbildung hat zwei große Stoßrichtungen: die Verankerung der Marke bei alten Mitarbeitern durch verhaltensbeeinflussende Maßnahmen sowie die notwendige Anpassung von Strukturen und Prozessen. Nachhaltig verankern heißt, die Führungskräfte zu schützen, die für die Einhaltung der Markenwerte verantwortlich sind. Zudem sind in den Bereichen konkrete Maßnahmen zu entwickeln, wie man in dem eigenen Verantwortungsbereich einen Beitrag zum Leben der Markenwerte leisten kann. Dies sollte auch erfolgswirksam werden. Zwischen der Bedeutung dieser Aspekte und der Einschätzung der Leistungsfähigkeit durch die Manager klafft hier ein Wertes bis zu 60 Prozent die größte Lücke. Dies gilt vor allem für das Verhalten und das Leben der Markenvertreter in den einzelnen Unternehmensbereichen. Mehr als die Hälfte der Befragten sehen, dass die interne Umsetzung nicht optimal gelaufen ist. Hier ist das größte Optimierungspotential von allen Bereichen. Wenn man überlegt, wie viel Geld Unternehmen in Massenkommunikation nach außen stecken, sind die Investments nach innen oft ein Tropfen auf den heißen Stein.

Das ist schon verwunderlich, weil gerade Mitarbeiter den Unterschied machen und das Markenversprechen auch nach außen entlösen müssen. Die Implementierung in interne Personalentwicklungsprogramme stellt eine große Herausforderung dar. Das Unternehmen Hilti ist hier vorbildlich: Etwa alle anderthalb Jahre durchlaufen Mitarbeiter ein Programm, die Hilti-Werte tiefer zu verinnerlichen. Den Kompass bilden hier die vier

Werte. Zum Arbeiten mit den Mitarbeitern werden sogenannte Sherpas über einen bestimmten Zeitraum für die Aufgabe außerhalb ihrer Linienfunktion freigestellt. Diese arbeiten mit den Mitarbeitern in Camps weltweit an den Werten. Da die Führungskräfte dieser Mitarbeiter ebenfalls einen Part in den interaktiven Trainings übernehmen, sind diese sogar noch häufiger in den Camps. Die Wirkung ist durchschlagend: Man spürt bei Hilti, dass die Mitarbeiter die Werte tief verinnerlicht haben und für die Marke brennen.

Ersttaunlich an Umfrageergebnissen ist, dass hinsichtlich diverser Maßnahmen zur Kontrolle nur etwa die Hälfte der Manager die Bedeutung als hoch einschätzt. Es sollte ja eigentlich das Motto gelten, dass man nur das wirksam managen kann, was auch messbar ist. Vielfach verlässt man sich hier auf externe Studien, die zwar ein Benchmarking mit anderen Unternehmen ermöglichen, allerdings nicht auf den Unternehmensbedarf abgestimmt sind. Die Erfolgskontrolle wird somit stark vernachlässigt. Ein Nachweis eines Erfolgsbeitrags durch das Employer Branding ist hierdurch nicht möglich. Um sich zu verbessern, ist es jedoch essenziell, weiche Faktoren wie die Identifikation, die Kenntnis und Nutzung der Markenwerte und das Commitment zu messen – und dies regelmäßig.

Fazit: Mitarbeiter sind oft die zentralen Beteiligungs- oder Enttäuschungsaktoren bei Marken. Deshalb muss es Ziel eines jeden Unternehmens sein, die Markenwerte in Denken, Fühlen und Handeln zu verankern und Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Davon ist man bei deutschen Unternehmen noch weit entfernt. Das mag zum einen am Kompetenzgerangel zwischen dem Personalbereich einerseits und dem Marketing beziehungsweise Kommunikationsbereich andererseits liegen, zum anderen aber auch darin, dass man die Investments scheut und keine nachhaltigen Prozesse implementiert.

Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Universität, Wiesbaden, und Gründer der Beratung Esch, The Brand Consultants, Saitoubs, Christian Knörle ist Senior Manager bei Esch, Mirjam Schmitt Senior Consultant.