Erfolgsfaktoren für Employer Branding

Ein wirksames Konzept zur Attraktion, Selektion und Bindung von Mitarbeitern ist der Aufbau eines attraktiven Employer Brand. Für den erfolgreichen Aufbau einer solchen Arbeitgebermarke sind sieben zentrale Erfolgsfaktoren zu beachten.

1. Strategische Herausforderung

Vor dem Hintergrund des zukünftigen Fachkräftemangels sowie eines War of Talents ist der Aufbau einer Employer Brand eine Notwendigkeit. Dafür bedarf es jedoch Zeit und eines strategischen Konzepts. Unvermeidbar ist die Auseinandersetzung mit der Frage, wie ein positives Arbeitgeberimage aufgebaut und nach außen kommuniziert werden kann, um die richtigen Mitarbeiter für sich zu gewinnen und langfristig zu binden. Etwa 46 Prozent finden ihr Unternehmen nicht bekannt genug und werden nicht als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen (Hewitt, 2010). Daher ist es umso verwunderlicher, dass rund 29 Prozent der Unternehmen noch keine klare Employer Branding-Strategie für sich definiert haben. Rund 42 Prozent kommunizieren ihre Arbeitgebermarke sogar noch nicht einmal im eigenen Unternehmen (Hewitt, 2010).

2. Starke Marken sind nicht immer gute Arbeitgeber

Die Hitlisten der besten Arbeitgeber werden in der Regel von starken Marken wie Audi, Adidas oder Google angeführt (Staufenbiel, 2011). Durch den jahrelangen, integrierten Markenaufbau sind diese gegenüber weniger bekannten Marken im Vorteil. Teilweise liegt dies auch daran, dass man – anders als mit B-to-B-Marken – tagtäglich mit diesen Marken zu tun hat. Sie werden sowohl hinsichtlich emotionaler (z.B. gutes Arbeitsklima) als auch kognitiver Kriterien (z.B. Aufstiegsmöglichkeiten) immer besser eingeschätzt als weniger bekannte Unternehmen.

Starke Marken haben es somit leichter, Mitarbeiter für sich zu gewinnen, während schwache Marken sich deutlich mehr anstrengen müssen. Dennoch dürfen sie sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen. Nicht jede starke Marke muss zwangsläufig auch eine starke Employer Brand sein. Mitarbeiter kommen in der Regel wegen starker Marken und Produkte – und gehen wegen Vorgesetzter oder Kollegen. Als ausschlaggebende Kriterien für die Attraktivität eines Arbeitgebers hat Kienbaum Kriterien wie Arbeitsklima, Unternehmenskultur, Identifikation mit dem Unternehmen und die Solidität, welche das Unternehmen ausstrahlt, benannt. Auch sind Aspekte wie Gehalt und Aufstiegschancen ebenfalls sehr bedeutend, allerdings nicht alleine (Kienbaum, 2008).

3. Suche nach den Right Potentials

Die Auswahl des richtigen Mitarbeiters ist ein aufwändiger Prozess. Von zentraler Bedeutung ist der Fit und somit die Passung der Werte eines Unternehmens mit einem potenziellen Mitarbeiter. Hierzu kann zwischen 1.) einer subjektiv wahrgenommen und 2.) einer tatsächlichen, objektiven Kongruenz unterschieden werden.

Ob ein Mitarbeiter objektiv zum Unternehmen passt, kann anhand eines standardisierten Tests beurteilt werden, welcher die Persönlichkeit eines Bewerbers mit der Identität einer Arbeitgebermarke abgleicht (Strödter, 2008). Tendenziell weisen Mitarbeiter mit einer geringen Passung vor allem eine hohe rationale Bindung auf: Sie bleiben im Unternehmen, weil ihnen keine Alternativen zur Verfügung stehen oder weil sie bereits Investitionen ins Unternehmen getätigt haben, die sonst verloren gingen (van Dick, 2004). Mitarbeiter mit starker, subjektiver Passung zeichnen sich durch hohes emotionales Commitment aus. Sie identifizieren sich in hohem Maße mit einem Unternehmen und verhalten sich im Sinne der Markenwerte. Gleichzeitig entsteht Bindung zum Arbeitgeber: Mitarbeiter werden zu positiven Multiplikatoren der Marke (Esch/Hartmann/Strödter, 2009).

4. Diversity Management und Markenorientierung

Die markenorientierte Mitarbeiterselektion erweckt leicht den Eindruck einer einseitigen Auswahl. Markenorientierung steht jedoch nicht im Widerspruch zur Diversity Strategie vieler Unternehmen. Employer Branding fokussiert die Ausrichtung der Mitarbeiter auf ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensidentität und der damit verbundenen Werte. Mitar-

INSTRUMENTE DES EMPLOYER BRANDINGS

Employer Branding erfordert eine nachhaltige Strategie, die konsequent an alle Recruiting-Touchpoints umgesetzt werden muss.

beitervielfalt hingegen berücksichtigt die vielfältigen kulturellen und geschlechtsspezifischen Denkperspektiven, die ein Unternehmen erfolgreich machen. Beide strategischen Konzepte sind somit eng miteinander verbunden und müssen bei der Etablierung einer Employer Branding-Strategie integriert werden. Der Grundgedanke lautet: Unterschiedliche Perspektiven für ein gemeinsames Ziel.

5. Mehr als nur Kommunikation

Häufig verstehen Unternehmen Employer Branding als reine Kommunikationskampagne zur Gewinnung neuer Mitarbeiter. Dies greift zu kurz. Mit Hilfe von Employer Branding-Maßnahmen sollen bei der Zielgruppe klare und unverwechselbare Vorstellungsbilder aufgebaut werden, die der Arbeitgebermarke ein einzigartiges und identitätsbasiertes Image verleihen. Charakteristisch sind zwei Zielsetzung: 1.) Nach innen soll bei bestehenden Mitarbeitern Identifikation geschaffen und ihre Bindung erhöht werden und 2.) nach außen sollen zukünftige Mitarbeitern gewonnen werden. In der Unternehmenspraxis ist festzustellen, dass 62 Prozent mehr Gewicht auf das Employer Branding nach außen legen und nur 32 Prozent den internen Aspekt berücksichtigen (Kienbaum, 2009).
Wenn Mitarbeiter zufrieden sind, entwickeln sie sich zu Markenbotschaftern; sie leben/handeln nach der Marke. Laut Gallup weisen 87 Prozent der Mitarbeiter kaum oder gar kein emotionales Commitment gegenüber ihrem Arbeitgeber auf, einige haben sogar innerlich gekündigt (Gallup, 2011). Nach Berechnungen des Instituts kostet deutsche Unternehmen unmotiviertes Mitarbeiterverhalten zwischen 121,8 und 125,7 Milliarden Euro. Der nachweisliche positive Erfolg zwischen Commitment und ökonomischem Unternehmenserfolg verdeutlicht die strategische Relevanz eines starken Markencommitments (Esch, 2010).
Bei potenziellen Mitarbeitern sollen die Attraktivität und das Image gestärkt werden, damit die Wahl auf das Unternehmen fällt und sie sich in der komplizierten Arbeitswelt besser orientieren können. Eine starke Employer Brand führt zur Selbstselektion zukünftiger Mitarbeiter. Während sich Unternehmen wie Audi, L'Oréal oder Lufthansa vor Blindbewerbern kaum retten können, haben andere Schwierigkeiten, sich von ihrer Konkurrenz zu unterscheiden.

6. Einen systematischen Prozess etablieren

Aus diesem Grund sind die Employer Branding-Maßnahmen in einem systematischen Prozess zu etablieren. In der Analysephase wird die Employer Brand anhand der Markenidentität intern und extern entwickelt. Intern geht es darum, die vorherrschende Führungskultur und Personalkonzepte zu berücksichtigen. Auch die Identifikation und das bisherige Commitment der Mitarbeiter müssen in die Betrachtung mit einbezogen werden. Extern sind hingegen die Marken- und Unternehmensstärke sowie zentrale Entscheidungskriterien der Bewerber zu prüfen. Darauf folgen die Ableitung einer Employer Branding-Strategie und deren Umsetzung an allen entsprechenden Kontaktpunkten.

7. Nicht jedes Unternehmen muss auf Facebook

Social Media ist derzeit das Modewort in deutschen Unternehmen. Auch unter Personalern ist die Euphorie riesig. Immer mehr Unternehmen fahnden in sozialen Netzwerken nach zukünftigen Mitarbeitern und positionieren sich als attraktiver Arbeitgeber.
Bei der Suche nach neuen Wegen, um auf sich aufmerksam zu machen, stoßen die Unternehmen auf eine beachtliche Bandbreite unterschiedlicher Social Media-Instrumente. Neben den sozialen Netzwerken Facebook, Xing und LinkedIn existieren beispielsweise Arbeitgeberbewertungsportale wie Kununu, der Mikroblogging-dienst Twitter und nicht zuletzt das Videoportal YouTube. Während die klassischen Karriereplattformen wie Xing und LinkedIn mittlerweile zum Standard-

LITERATURTIPPS ZUM THEMA EMPLOYER BRANDING

- Esch, F.-R. (2010). Strategie und Technik der Markenführung. München: Vahlen.
- Esch, F.-R./Hartmann, K./Strödter, K. (2009). Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen. In Tomczak, T. /Esch, F.-R./Kernstock, J./Hermann, A. (Hg.), Behavioral Branding. Wiesbaden: Gabler.
- Kienbaum Executive Research Human Resource & Management Consulting (2008). Absolventenstudie 2007/2008. Abgerufen am 15.07.2011 unter http://www.kienbaum.de/ Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/andere_studien/Absolventenstudie_2007_2008.pdf.
- Kienbaum Executive Research Human Resource & Management Consulting (2008). Internal Employer Branding 2009. Abgerufen am 16.07.2011 unter http://blog.recrutainment.de/2010/06/10/kienbaum-benchmark-studie-internal-employer-branding-2009/.
- Hewitt (2010). Arbeitgeber Attraktivität – Employer Branding und Talent Supply 2010. Abgerufen am 16.07.2011 unter http://saatkorn.wordpress.com/2010/06/04/neue-studie-von-hewitt-arbeitgeber-attraktivitat-employer-branding-und-talent-supply-2010/.
- Strödter, K. (2008). Markencommitment bei Mitarbeitern: Bedeutung der Kongruenz von Mitarbeiter und Marke für das Markencommitment in Unternehmen. Dissertation an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Berlin: Logos Verlag.
- van Dick, R. (2004). Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen et al.: Hogrefe.

werkzeug bei der Suche nach geeigneten Bewerbern geworden sind, streben derzeit immer mehr Unternehmen auch nach einer Präsenz auf Facebook. Sie eifern damit beliebten Arbeitgebern wie Audi, BMW und Lufthansa nach, die bereits eine große Zahl an Fans auf ihren Karriereseiten verzeichnen können. Dies erinnert stark an die Zeiten vor Web 2.0, als Unternehmen nach dem Credo »Wir müssen ins Internet« planlos ihre ersten Webpräsenzen aufbauten.

Aber ohne Konzept ist es mit einer reinen Web-Präsenz nicht getan. Karriereseiten auf Facebook müssen den Besuchern einen Mehrwehrt bieten. Potenzielle Bewerber wünschen sich einen individuellen Kontakt, um einen persönlichen Eindruck vom Unternehmen erhalten zu können. Die Verlagerung von Stellenanzeigen und passiven Inhalten greifen hier zu kurz und werden dem Medium nicht gerecht.

Was oftmals fehlt, sind strategische Konzepte und geregelte Zuständigkeiten in den Unternehmen. In Abhängigkeit von der Branche und der Größe der Unternehmen ist somit im Einzelfall zu entscheiden, ob und falls ja, in welchem Ausmaß eine Präsenz auf Facebook strategisch vorteilhaft ist. Hierbei sind die Kosten für Aufbau und Pflege nicht zu unterschätzen: Nur wer die Mittel hat, um authentisch zu wirken, die Bewerber individuell einbindet und ernst nimmt, kann auf Facebook nachhaltig erfolgreich sein. Unternehmen müssen daher für sich spezifisch bestimmen, welche zentralen Leitmedien für ihre Recruiting-Aktivitäten sinnvoll sind, wie diese priorisiert werden und welche Bedeutung einzelne Kanäle in der Kommunikation einnehmen.

Fazit: Keine Modeerscheinung

Employer Branding ist ein wirkungsvolles, strategisches Konzept, um den Unternehmen im Kampf um Aufmerksamkeit und Talente ein eigenständiges Profil zu verleihen. Austauschbare Recruiting-Konzepte und einheitliche Aussagen müssen durch Charakter und Inhalt ersetzt werden. Erfolgreiches Employer Branding erfordert daher eine nachhaltige Strategie, die konsequent an alle Recruiting-Touchpoints umgesetzt werden muss. Gleichzeitig endet der Prozess nicht mit Einstellung von neuen Mitarbeitern, sondern beginnt dann erst richtig. Denn Mitarbeiter sind nicht nur der wichtigste Werttreiber für die Wertschöpfung, sondern als zufriedener Mitarbeiter auch der wichtigste Multiplikator für ein Unternehmen.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dominika Gawlowski,
Marcel Isenberg, Dr. Christian Knörle

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch (l.) ist Head of Marketing an der EBS-Business School, Oestrich-Winkel. Zudem ist er Academic Director des Automotive Institute for Management (AIM), Inhaber der Professur für Markenmanagement und Automobilmarketing, Direktor des Institutes für Marken- und Kommunikationsforschung, Oestrich-Winkel, sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat von Esch. The Brand Consultants, Saarlouis.

Dr. Christian Knörle (r.) ist Mitarbeiter in der Strategieentwicklung bei der Daimler AG, Stuttgart.

Dipl.-Kffr. Dominika Gawlowski ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Markenmanagement und Automobilmarketing an der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Dipl.-Kfm. Marcel Isenberg ist Consultant bei Esch. The Brand Consultants in Saarlouis und externer Doktorand an der EBS Business School Oestrich-Winkel.