Mit Employer Branding die richtigen Mitarbeiter gewinnen und halten

Employer Branding ist mehr als eine Kommunikationskampagne, um Mitarbeiter zu gewinnen. Es ist Teil der Markenstrategie des Unternehmens und damit ein relevanter Wettbewerbsfaktor. __ VON FRANZ-RUDOLF ESCH, DOMINIKA GAWLOWSKI UND JUDITH KLEINLOSEN

In Kürze **Der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke durch Employer Branding ist ein langwieriger, aber lohnenswerter Prozess. Die Autoren beleuchten die drei Phasen eines strategischen Employer Branding. In der Attraktion geht es um die frühzeitige Ansprache potenzieller Mitarbeiter. In der Phase der Selektion spielt die Kongruenz zwischen Mitarbeiter und Unternehmen in der Auswahl der «Right Potentials» die entscheidende Rolle. Allerdings darf die Nachhaltigkeit durch die Sozialisation vorhandener Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden, weil diese als positive Multiplikatoren dienen.**

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH ist Professor für Marketing an der Justus-Liebig-Universität Giessen, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung sowie Gründer und wiss. Beirat von «ESCH.The Brand Consultants». office@esch-brand.com

DIPL.-KFFR. DOMINIKA GAWLOWSKI ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Marketing der Justus-Liebig-Universität Giessen und Projektmitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung in Giessen. Dominika.Gawlowski@wirtschaft.uni-giessen.de

DIPL.-KFFR JUDITH KLEINLOSEN ist Consultant bei «ESCH. The Brand Consultants» in Saarlouis. office@esch-brand.com

Die Internationalisierung des Arbeitsmarktes sowie die Verknappung potenzieller Kandidaten durch die demografische Entwicklung, aber auch interne Treiber der Personalabteilungen, wie eine zunehmende Entwicklung des Internets im Personalbereich, führen zu einem globalen Konkurrenzkampf um Arbeitskräfte. In einer aktuellen Studie von Hewitt gaben 82 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen an, bereits heute einen Mangel an guten Mitarbeitern zu haben. Laut einer Studie von Recruiting Trends gehen trotz der aktuellen Wirtschaftskrise fast ein Drittel der befragten Schweizer Unternehmen von einem Anstieg der Mitarbeiterzahlen aus. 44 Prozent der Studienteilnehmer wollen neues Personal einstellen. Heute schon ist bei 28 Prozent aller freien Stellen eine Besetzung schwierig und bei 5 Prozent kann die Lücke nicht mit entsprechendem Fachpersonal gefüllt werden. Unternehmen müssen sich mit der Frage auseinandersetzen, wie sie mittels Employer Branding ein positives Arbeitgeberimage aufbauen und nach aussen kommunizieren, um die richtigen Mitarbeiter für sich zu gewinnen und langfristig zu binden.

Employer Branding dient dem Aufbau einer einzigartigen, identitätsbasierten Arbeitgebermarke. Dabei ist Employer Branding mehr als nur eine Kommunikationskampagne zur Mitarbeitergewinnung. Es soll ein klares und unverwechselbares Bild in den Köpfen bestehender und zukünftiger Mitarbeiter aufgebaut werden.

Mit sogenannten Behavioral-Branding-Massnahmen muss Stolz und Identifikation der Mitarbeiter geweckt werden, damit die Bindung erhöht wird und sich die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern entwickeln. Daraus resultieren eine Verbesserung des Arbeitsklimas, eine höhere Motivation sowie eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Laut einer Studie von Gallup haben 87 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland gegenüber ihrem Unternehmen nur eine geringe oder gar keine emotionale Bindung. Der daraus entstehende volkswirtschaftliche Schaden beläuft sich auf 81,2 bis 109 Milliarden Euro.

Es gilt deshalb, die Markenwerte in Denken, Fühlen und Handeln der bestehenden Mitarbeiter zu verankern, damit diese im Unternehmen gelebt und für Kunden spürbar werden. Vor allem für Mitarbeiter mit Kundenkontakt in B2B-Unternehmen sowie Dienstleistungsunternehmen ist das «Leben der Marke» wichtig, weil sie das Image des Unternehmens prägen (vgl. Abb. 1 auf Seite 12). Bei potenziellen Mitarbeitern geht es darum, die Arbeitgeberattraktivität und das Unternehmensimage zu stärken, um dadurch die «richtigen» Arbeitnehmer anzuziehen und sich durch entsprechende Orientierungshilfen vom Wettbewerb zu differenzieren.

Employer Branding und Behavioral-Branding-Massnahmen sind systematisch zu gestalten. Das wird in den we-

Abb. 1: Von der Markenidentität zum Markenimage

Quelle: Esch. The Brand Consultants (2009)

Die Mitarbeiter spielen beim Aufbau und der Pflege der Arbeitgebermarke eine entscheidende Rolle.

nigsten Unternehmen gemacht. Generell startet der Prozess mit einer Analysephase und der Entwicklung eines Employer Brand. Daraus wird die Employer-Branding-Strategie und deren Umsetzung an allen relevanten Kontaktpunkten abgeleitet (vgl. Abb. 2 auf dieser Seite).

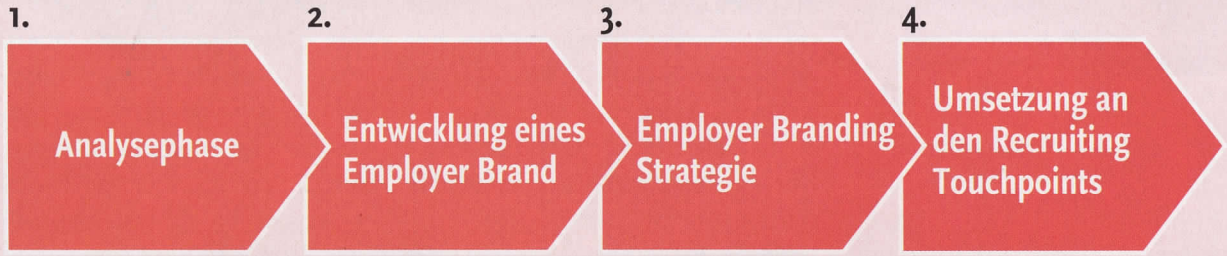
Die Analysephase umfasst eine interne und externe Bestandesaufnahme. Intern ist zu prüfen, wie die Unternehmenskultur ausgeprägt ist, welche Führungskultur vorliegt, welche Personalkonzepte verfolgt werden und wie die Markenstärke und das Unternehmensimage ausgeprägt sind. Zudem sind Identifikation und Bindung der Mitarbeiter zu erfassen. Extern geht es darum, die Marken- und Unternehmensstärke sowie zentrale Entscheidungskriterien von Bewerbern für einen Job aufzuzeigen. Zudem muss geklärt werden, welche Marken in Markenarchitekturen eine zentrale Rolle spielen. In der Firma Nestlé kann dies die Unternehmensmarke oder eine Familienmarke wie Maggi sein. In der Konzeptionsphase sind auf Basis der Markenidentität arbeitnehmerspezifische Modifikationen vorzunehmen, die im letzten Schritt in den relevanten Kontaktpunkten mit potenziellen Arbeitnehmern umzusetzen sind.

Identität der Marke besteht aus harten und weichen Faktoren

Das Employer Branding setzt immer an der bestehenden Markenidentität an. Diese drückt aus, wofür eine Marke steht, und umfasst die wesensprägenden Merkmale einer Marke. Dabei geht es um «hard facts», also Nutzen und daraus resultierende Eigenschaften einer Marke, aber auch um «soft facts», um gefühlte Eindrücke einer Marke, wie Persönlichkeitseigenschaften, Markenerlebnisse, Beziehungsmerkmale einer Marke sowie nonverbale Eindrücke.

Wesensprägende Merkmale sind zum Beispiel für die Schweizer Airline Swiss Aspekte wie Zuverlässigkeit, Sicherheit, Gastfreundlichkeit, Liebe zum Detail sowie das Schweizer Kreuz. Diese Bestandteile der Markenidentität bilden die Basis für das Employer Branding. Gerade mit starken Marken bestehen die häufigsten Kontakte über die Massenkommunikation für Produkte und Dienstleistungen, an denen das Employer Branding andocken kann, um die Wirkung zu maximieren.

Abb. 2: Prozess zur Schaffung eines starken Employer Brand



Quelle: Esch.The Brand Consultants (2009)

Eine Arbeitgebermarke muss systematisch gestaltet werden, um Erfolg zu generieren.

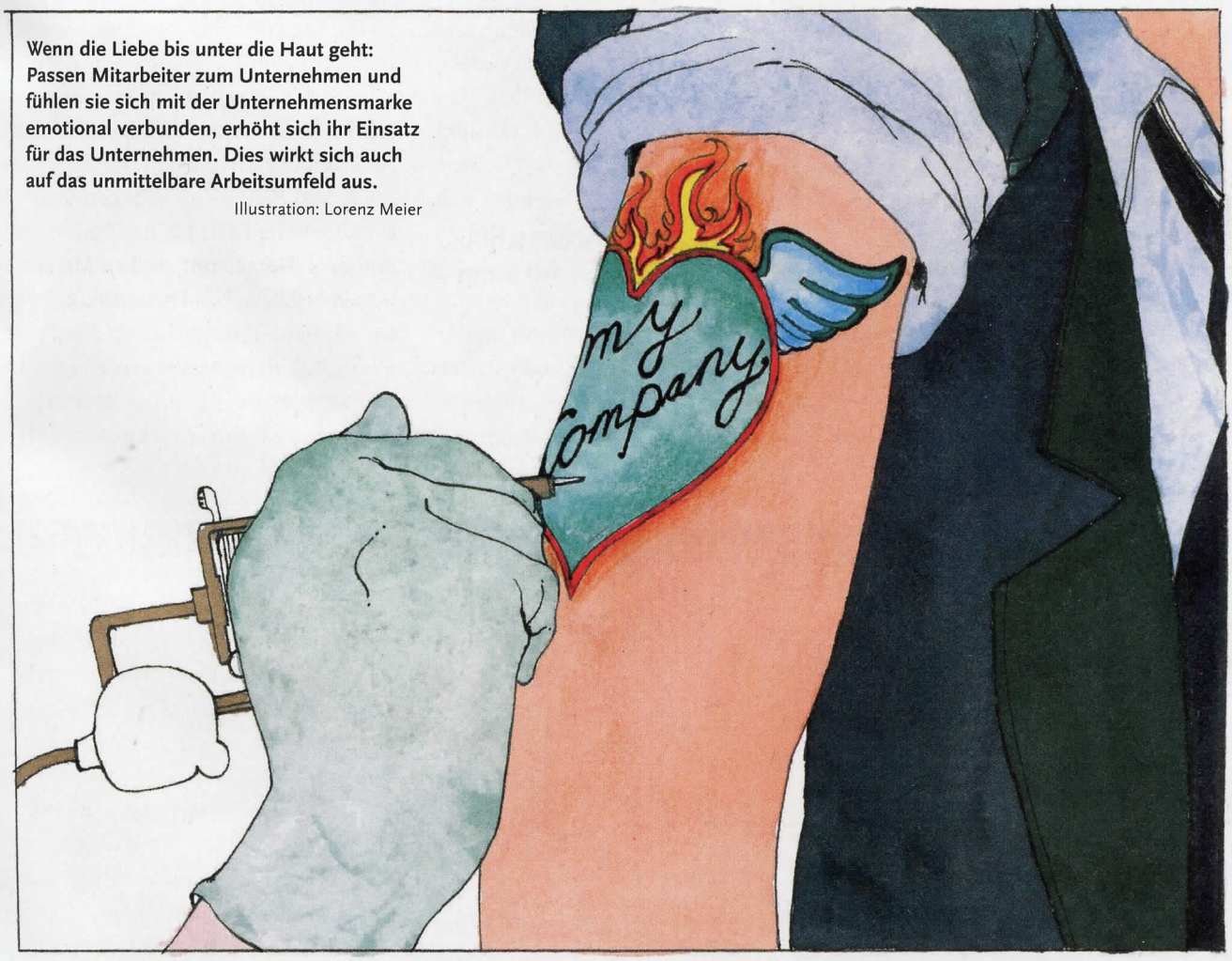
Basierend auf der Markenidentität müssen spezifische Markenwerte für potenzielle Mitarbeiter abgeleitet werden, um diese für das Unternehmen zu gewinnen. Aus diesem Grund ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Personal- und Marketingabteilung wichtig. Ein Engpass in der Konzeptionierung der Employer-Branding-Strategie liegt oft in der mangelnden Abstimmung zwischen Human Resources und Marketing oder Corporate Communications.

Aus der Strategie ist abzuleiten, was die «Great-Place-to-Work»-Botschaft des Unternehmens ist. Ähnlich wie in der Markenpositionierung nach aussen, in der in einem Satz zu sagen ist, warum die Kunden das eigene Produkt und nicht jenes der Wettbewerber kaufen sollen, gilt es im Employer Branding mit einem Satz zu sagen, warum man sich für das Unternehmen entscheiden soll.

Talente früh ansprechen

Die Umsetzung der Employer Branding-Strategie geschieht an verschiedenen Kontaktpunkten (Touchpoints). Ein erlebnisorientierter persönlicher Kontaktpunkt des Unternehmens ist ein Praktikum. Vorträge und Hochschulmessen gehören ebenfalls zur persönlichen Ebene, hier steht jedoch der Informationsaustausch im Vordergrund. Die persönliche Kommunikation besitzt die höchste Glaubwürdigkeit, aber nur wenige Menschen können damit gezielt angesprochen werden. Mit massenkommunikativen Mitteln, wie einer Website oder Stellenanzeigen, sinkt die Intensität der Kommunikation, die Reichweite der Zielgruppe ist allerdings am grössten. Deshalb bedarf es eines konkret abgestimmten Massnahmenplans, um die Stärken einzelner Kommunikationsmassnahmen auszuschöpfen.

Die Bedeutung der Kommunikationsmittel hinsichtlich ihrer Nutzung durch potenzielle Mitarbeiter ist zu beachten: Als häufigste Informationsquelle über den zukünftigen Arbeitgeber dient die Firmenhomepage. Gefolgt wird sie von Stellenanzeigen und Anzeigen in der Tages- oder Fachpresse. Das Internet spielt seit einigen Jahren die entscheidende Rolle in der Personalrekrutierung. 58 Prozent aller Schwei-



Wenn die Liebe bis unter die Haut geht: Passen Mitarbeiter zum Unternehmen und fühlen sie sich mit der Unternehmensmarke emotional verbunden, erhöht sich ihr Einsatz für das Unternehmen. Dies wirkt sich auch auf das unmittelbare Arbeitsumfeld aus.
Illustration: Lorenz Meier

Human Resources und Marketing müssen zusammen die Employer-Branding-Strategie konzipieren.

zer Neueinstellungen stammen aus dieser Quelle, 86 Prozent der freien Stellen werden auf der eigenen Website ausgewiesen und 73 Prozent in Internet-Stellenbörsen. Zudem treffen die Bewerbungen immer öfter per E-Mail ein.

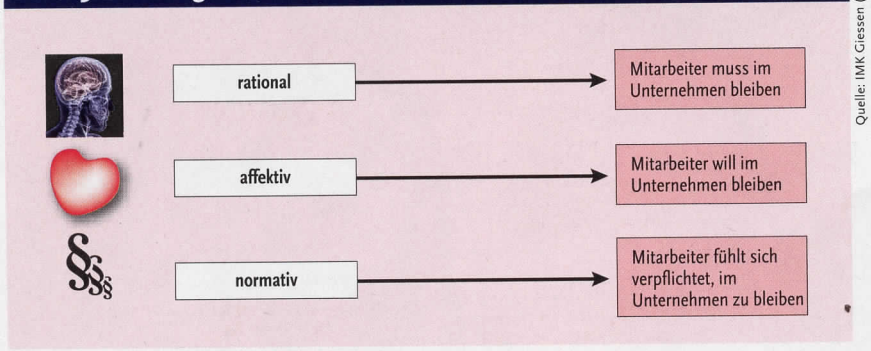
Die frühzeitige Ansprache künftiger Talente ist wichtig. Unternehmen wie BMW und General Electric sichern sich ihren Führungsnachwuchs rechtzeitig, indem sie ehemalige Praktikanten bereits mit einem Vertrag verabschieden oder nach dem Studium erneut ansprechen. Zudem gleicht die Originalität der Ansprache potenzieller Mitarbeiter geringere finanzielle Möglichkeiten aus. Bosch tourte mit einem Truck durch deutsche Universitäten, um auf innovativem Weg Hochschulabsolventen und Young Professionals zu gewinnen. Das Motto lautet: Rechtzeitig die Saat säen, die jungen Pflänzchen gut schützen, dann erntet man gute Früchte.

Der kommunikative Auftritt des Unternehmens als Arbeitgeber darf nicht dem Zufall überlassen werden. Bei der Ansprache der Bewerber sind die einzelnen kommunikativen Kontaktpunkte marken- und zielgruppenspezifisch zu gestalten. Dabei empfiehlt es sich, mit Hilfe von Checklisten die Effektivität und Effizienz der Umsetzungen vorab zu prüfen.

Übereinstimmung der Werte von Mitarbeitern und Firma

In der Auswahl von Mitarbeitern sind nicht nur die «High Potentials», sondern die «Right Potentials» entscheidend. Wichtig ist vor allem die Kongruenz der Werte der Mitarbeiter mit jenen des Unternehmens. Dabei muss zwischen der wahrgenommenen und objektiven Kongruenz unterschieden werden. Die wahrgenommene Kongruenz zwischen dem Mitarbeiter und der Marke, für die er arbeitet, wird aus dem subjektiven Empfinden einer Person beurteilt. Die objektive Kongruenz hingegen ist der Vergleich der Persönlichkeitseinschätzung der Person mit der Einschätzung der Markenpersönlichkeit. Passen Mitarbeiter nicht zum Unternehmen, so weisen sie vor allem eine rationale Bindung auf. Viele dieser Mitarbeiter bleiben aus Mangel an Alternativen oder wegen attraktiver Bindungsmassnahmen des Unternehmens. Mit steigender subjektiver Kongruenz fühlt der Mitarbeiter eine stärkere emotionale Bindung. Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung wirken zudem als positive Multiplikatoren gegenüber ihrer Umwelt. Sie entwickeln eine Eigendynamik, die zu fördern es sich lohnt (vgl. Abb. 3 auf dieser Seite).

Abb. 3: Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen



Quelle: IMK Giessen (2009)

Je mehr die Werte des Mitarbeiters mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen, desto höher ist seine emotionale Bindung an den Arbeitgeber.

Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen

Damit sich die Mitarbeiter im Sinne der Marke verhalten und zu Markenbotschaftern werden, muss ein strategischer Managementprozess mit den Phasen Attraktion, Selektion und Sozialisation in Gang gesetzt werden. Besonders die Sozialisation vorhandener Mitarbeiter spielt eine entscheidende Rolle, sie wird aber in der Regel in Unternehmen sträflich vernachlässigt. Die Gründe dafür sind vielfältig.

- Die Rolle der Führungskräfte wird unterschätzt. Führungskräfte fungieren zu wenig als Change Agents und leben die Marke kaum vor. Ebenso wenig kontrollieren und fördern sie markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter. Unternehmen scheuen sich oft, hier zu investieren, weil es kosten- und zeitaufwendig ist. Doch es ist der grösste Hebel zur Durchsetzung der Marke nach innen.
- Die kommunikative Ansprache der potenziellen Mitarbeiter erfolgt oft mit Massnahmen der Massenkommunikation, die einfach steuerbar sind. Allerdings weisen diese die geringste Durchschlagskraft auf, weil

sie viele Mitarbeiter mangels Interesse, Zeit oder Verständnis nicht erreichen.

- Ein weiterer Engpass ist die Nachhaltigkeit. Oft wird ein einmaliges Feuerwerk inszeniert, dem kein kontinuierlicher Umsetzungsprozess folgt. Gerade die Nachhaltigkeit von Massnahmen und regelmässiges Arbeiten mit den Markenwerten setzt markenkonformes Verhalten fest.
- Um die Fortschritte der Massnahmen zu sehen, ist ein Controlling mittels Marktforschung notwendig. Nur so können Veränderungen in der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, in ihrer Bindung und ihrem Verhalten erfasst und entsprechende Optimierungsmassnahmen eingeleitet werden.

Marken und Mitarbeiter sind das wertvollste Gut in Unternehmen. Es gilt, ihre Identifikation zur Marke zu fördern. Das steigert markenkonformes Verhalten und maximiert den Einsatz der Mitarbeiter für das Unternehmen. ■

Literatur

BBDO *(2008): Der Mittelstand muss als Arbeitgeber attraktiver werden, http://www.bbdo.de/de/home/presse/aktuell/2008/17_03_2008_-_neue.html, am 13.09.2009.*

Centre of Human Resources Information Systems *(2009): Recruiting Trends 2009 Schweiz.*

Esch, F.-R. *(2008): Strategie und Technik der Markenführung, Vahlen, München.*

Esch, F.-R.; Hartmann, K.; Strödter, K. *(2009): Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen. In: Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Herrmann, A. (Hg.): Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 121-139.*

Gallup *(2008): Engagement Index – Studie zur Messung der emotionalen Bindung von MitarbeiterInnen, http://www.focus.de/karriere/management/motivation/tid-13094/engagement-index-2008-kein-handschlag-mehr-als-noetig_aid_362023.html, am 10.09.2009.*

Hewitt *(2008): Talent Supply und Employer Branding 2008, http://www.hewittassociates.com/Intl/EU/de-DE/AboutHewitt/Newsroom/PressReleaseDetail.aspx?cid=5870, am 28.08.2009.*

Kienbaum Executive Research Human Resource & Management Consulting *(2008): Absolventenstudie 2007/2008, http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/andere_studien/Absolventenstudie_2007_2008.pdf, am 28.08.2009.*

Manager-Magazin *(2008): Die beliebtesten Arbeitgeber der BWLer, http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,500074,00.html, am 14.08.2009.*

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, Logos Verlag, Berlin.*

Trendence *(2009): Das Schweizer Absolventenbarometer 2009, http://www.trendence.de/fileadmin/pdf/DAB_CH_09.pdf, am 28.08.2009.*

van Dick, R. *(2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen, Hogrefe, Göttingen.*