

Yin und Yang in Einklang bringen

Employer Branding ist ein systematischer Prozess. Er umfasst sechs Schritte und sollte immer zunächst im Unternehmen selbst starten. Denn nur wer sich selbst kennt, kann nach außen ein konsistentes Bild vermitteln.

DIE RELEVANZ UND NOTWENDIGKEIT von Employer Branding ist inzwischen unumstritten. 82 Prozent der Unternehmen weisen dem Aufbau einer starken Arbeitgebermarke im Rahmen der Personalrekrutierung sowie der Bindung bestehender Mitarbeiter eine Schlüsselrolle zu – Tendenz steigend (StepStone Employer Branding Report 2011). Leider lassen die wenigsten Unternehmen dieser Erkenntnis wirksame Taten folgen.

Stark zieht stark an

Für starke Marken fallen die Konsequenzen einer fehlenden beziehungsweise unausgegorenen Employer Branding-Strategie weniger ins Gewicht. Regelmäßig finden sich in deutschen Rankings unter den beliebtesten Arbeitgebern von High Potentials Marken, die Markenwertmessungen zufolge zu den stärksten der Welt zählen. Sie profitieren von der Magie der starken Marke. Für Unternehmen, die keine starke Corporate Brand besitzen, ist es dagegen schwierig, potenzielle Mitarbeiter anzuziehen. Davon betroffen sind viele Unternehmen, die zwar gute Arbeit leisten und in ihren Bereichen zu den Hidden Champions zählen, aber weniger im Rampen-

licht stehen. Typischerweise schneiden solche Unternehmen bei der affektiven und kognitiven Arbeitgeberbeurteilung lediglich durchschnittlich oder sogar schlecht ab und gehören damit oft zu den letzten Stellen, bei denen sich High Potentials bewerben. Gerade hier sind Strategien zur Attraktion neuer Mitarbeiter essentiell. Leider zeigen die Erfahrungen, dass im Rahmen des Employer Brand-Prozesses vermeidbare Fehler gemacht werden, die die Wirkung der Maßnahmen einschränken oder gar zu Nichte machen. Employer Branding ist ein systematischer Prozess. Das schnelle Denken in schönen Bildern und konkreten Umsetzungsmaßnahmen mag zwar Spaß machen, aber es befreit nicht von der Notwendigkeit einer analytischen und strategischen Vorarbeit. Ein professioneller Employer Branding-Prozess umfasst sechs Schritte:

Schritt 1: Innen starten. Damit ist eine Erfassung der internen Rahmenbedingungen und der Einflussfaktoren auf die Arbeitgebermarke gemeint. Um eine spätere Glaubwürdigkeit der Employer Brand zu gewährleisten, ist es zudem wichtig, die bisher charakteristischen Merkmale des Arbeitgebers aus inter-

PROZESS ZUR ENTWICKLUNG DER EMPLOYER BRAND



Employer Branding ist ein systematischer Prozess. Zunächst gilt es, das eigene Arbeitgeberimage und das des Wettbewerbs genau zu analysieren. Dann wird eine zum Unternehmen passende Strategie entwickelt, die intern und extern umgesetzt werden muss. Auch Kontrolle ist wichtig.

HINEINVERSETZEN IN DIE ZIELGRUPPE Hilft, die richtigen Worte zu finden

Quelle: ESCH, The Brand Consultants, 2012



Die Employer Brand ist aus der Markenidentität der Unternehmensmarke zu entwickeln. Dabei ist das Yin und das Yang zu berücksichtigen. Potenzielle Mitarbeiter kann man nur begeistern, wenn man einerseits deren Bedürfnisse kennt und andererseits etwas Relevantes zur Marke sagen kann.

ner Sicht zusammenzutragen. In diesen Prozess sollten möglichst viele Mitarbeiter involviert werden. Auf diese Weise kann schon früh das Commitment mit der zukünftigen Employer Brand gestärkt und ein erster bedeutender Schritt zur Steigerung der Mitarbeiterbindung gemacht werden.

Zielgruppen & Wettbewerb: Analyse ist wichtig

Schritt 2: Das Spielfeld abgrenzen. Mit einer Zielgruppenanalyse können deren Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen an Arbeitgeber aufgedeckt werden. Gleichzeitig sind eine Exploration des aktuellen Arbeitgeberimages aus externer Perspektive sowie eine Spiegelung mit der internen Sicht möglich. Dies gibt Aufschluss über den Status quo und dient als fundierte Basis für die folgende Entwicklung einer authentischen und eigenständigen Employer Brand. Hierzu leistet auch eine Wettbewerbsanalyse einen wichtigen Beitrag. Sie zeigt Stoßrichtungen und Maßnahmen der Wettbewerber auf, die man enger oder weiter fassen kann. Auch Benchmarks anderer Branchen können in diesem Zusammenhang hilfreich sein.

Schritt 3: Das Herzstück – die Employer Brand – ableiten. Die Employer Brand ist aus der Markenidentität der Unternehmensmarke zu entwickeln. Dabei ist das Yin und das Yang zu berücksichtigen. Das eine geht nicht ohne das andere. So ist es auch im Employer Branding. Potenzielle Mitarbeiter kann man nur begeistern, wenn man einerseits deren Bedürfnisse und Wünsche kennt und ernst nimmt und andererseits etwas Relevantes zur Marke sagen kann.

Yin ist die Marke

Bei der Definition des Yin geht es darum, auf Basis der intern und extern generierten Insights festzulegen, wer die Marke ist, wofür sie steht und warum Arbeitnehmer sie wählen sollen. Die Employer Brand ist dabei eine Spezifikation der Inhalte der Corporate Brand für (potenzielle) Mitarbeiter – nicht mehr, aber auch

nicht weniger. Entsprechend sind die Markeninhalte der Corporate Brand zielgruppenspezifisch zu interpretieren und zu deklinieren. Getrennte Entwicklungen sind nicht zielführend. Dies wäre bereits die erste Verwässerung der Marke. Deshalb empfiehlt es sich, die Verantwortlichen für die Unternehmens- sowie die Arbeitgebermarke rechtzeitig an einen Tisch zu bringen und gemeinsam die Employer Brand zu entwickeln, frei nach dem Motto: So viel Abweichung und Veränderung wie nötig und nicht wie möglich. Im Anschluss ist das Positionierungsversprechen zu entwickeln, also eine weitere Fokussierung vorzunehmen. Daraus resultiert die »Great Place to Work«-Botschaft. »Freiraum zum Denken und Gestalten – zum Lösen von ungelösten Problemen« könnte etwa die Botschaft von 3M lauten. Entscheidend für diesen Prozess ist, dass man nicht zu früh die Perspektive der Bewerber einnimmt und ausschließlich auf deren Wünsche schaut. Vielmehr geht es darum, absolut ehrlich und von innen heraus an den Stärken der Marke anzuknüpfen und diese in wertvolle Botschaften für (potenzielle) Mitarbeiter zu übersetzen. Die Marke muss sich selbst treu bleiben.

Yang ist der Mensch

Um attraktiv für Arbeitnehmer zu sein, ist zudem das Yang zu berücksichtigen. Man muss sich in die Perspektive der Zielgruppe versetzen und aus Markensicht fragen: »What's in it for me?« und »How do I feel about it?«. Die zentrale Herausforderung besteht darin, aus den Stärken der Marke relevanten Nutzen für Mitarbeiter zu entwickeln und dabei authentisch zu bleiben. Dies erfordert nicht nur einen Abgleich mit den gängigen Anforderungen an Arbeitgeber, sondern auch mit dem Bild, was Kandidaten von dem Unternehmen haben. Es gilt, die (potenziellen) Arbeitnehmer mit den richtigen Argumenten dort abzuholen, wo sie sind. Dass dies nicht nur rational erfolgen kann, liegt auf der Hand: Das »Wie« (emotionale Komponente) ist mindestens so wichtig wie das »Was« (rationale Kom-

»WIE IKEA BIST DU?«: DAS MÖBELHAUS TESTET POTENZIELLE MITARBEITER

Wie IKEA bist du? Hier kannst du es rausfinden!

Wir sind immer auf der Suche nach außergewöhnlichen, engagierten und begeisterten Mitarbeitern.

Aber wir wissen auch: Nicht jedes Sofa passt zu jedem unserer Kunden. Und nicht alle unsere Jobs sind für alle Bewerber gleich attraktiv.

Ein erster kleiner Test ist dieses Quiz. Es gibt dir einen Eindruck davon, ob du zu uns und wir zu dir passen würden. Versuch einfach, ganz spontan und ehrlich zu antworten. Viel Spaß dabei!



GLÜCKWUNSCH!

Dein Quiz-Zimmer sieht wirklich gut aus. Bist du bereit für eine Karriere bei uns? Es sieht so aus, als wärest du wie für uns geschaffen! Wie ein Inbusschlüssel fürs BILLY Regal! Na dann, los: Schau dich doch mal in der IKEA Arbeitswelt um.



OHJE!

Dein Zimmer sieht noch ein bisschen karg aus. Kann sein, dass du dich bei IKEA nicht so richtig zu Hause fühlen würdest.

IKEA hat ganz eigene Werte. Dadurch unterscheiden wir uns von anderen Unternehmen. Und da kann es schon mal vorkommen, dass wir zu einem Bewerber nicht so richtig passen. Ob das schlimm ist? Nein, gar nicht. Denn nur weil man vielleicht nicht perfekt miteinander arbeiten kann, heißt das ja nicht, dass auch das Zusammenleben zu Hause nicht klappen würde. Deshalb unser Vorschlag: Richte dich einfach weiter mit IKEA ein. Dafür sind wir ja da!



Auf der Karriereseite von Ikea können Bewerber testen, ob sie zum Unternehmen passen. Dabei zeigen die Schweden Konsequenz und raten potenziellen Interessenten sogar von einer Bewerbung ab, wenn diese nicht zur Marke passen. So beugt man Enttäuschungen auf beiden Seiten von vornherein vor.

ponente). Herz und Hirn müssen gleichzeitig angesprochen werden. Erst dann wird man attraktiv.

Schritt 4: Nach innen verankern. Eine wirksame Implementierung der Employer Brand setzt die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten voraus. Dabei ist die Einrichtung einer zentralen Schnittstelle zwischen Geschäftsführung, Human Resources und Marketing beziehungsweise Corporate Communication erfolgskritisch. Häufig scheitern Employer Branding-Strategien an einer mangelnden Abstimmung zwischen diesen Bereichen. Darüber hinaus ist die Initiierung konkreter Maßnahmen zur Attraktion von Bewerbern, Selektion der zur Marke passenden Kandidaten sowie zur Sozialisation und Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen unerlässlich.

Konzept muss zur Marke passen

Schritt 5: Die Employer Brand kommunikativ vermitteln. Es ist die Aufgabe des Employer Branding, Mensch und Marke an allen relevanten Rekrutierungskontaktpunkten zusammenzubringen. Um »Right Potentials« zu gewinnen, muss die Marke dort auftreten, wo sie die Zielgruppe erreichen kann und deren Bedürfnisse ansprechen. Sie muss deutlich machen, wer sie ist und wofür sie steht – immer mit dem Ziel, zur Marke passende Bewerber ins Boot zu holen. Nadelöhr ist hier die Sicherstellung der Wahrnehmbarkeit und Passung der Maßnahmen sowie die Entwicklung eines geschlossenen und differenzierenden Konzepts. Dabei gilt es, folgende Grundregeln zu beachten:

- Originalität ist kein Selbstzweck. Sie muss der Marke dienen. Um der Originalität willen nur das zu tun,

was der Zielgruppe gefällt, hieße, sich dieser anzubieten. In einem Video von Axel Springer sieht man beispielsweise einen Bewerber, der sich frech-forsch vor den Axel Springer-Vorstand stellt, erst zur Verwunderung des Vorstands in aller Seelenruhe ein Telefonat beendet und dann dem erstaunten Gremium diktiert, wie er sich gewisse Dinge vorstellt. Wen spricht der Verlag an? Kreative oder Aufschneider? Ist Narrenfreiheit ein zentrales Bedürfnis der Zielgruppe? Und, wenn ja: Wird ihnen diese bei einer Anstellung tatsächlich eingeräumt? Ob diese Kampagne das langfristige Ziel unterstützt, zur Marke passende und ihren Werten entsprechende Mitarbeiter zu finden, darf bezweifelt werden. Wichtig ist, dass man ehrlich ist. Bewerbern etwas vorzuspielen, macht keinen Sinn.

- Eine Marke ist nicht teilbar. Viele Arbeitnehmer kommen mit ihrem späteren Arbeitgeber schon vor einer Bewerbung in Kontakt. Ihr Markenbild ist geprägt durch die klassische Kundenansprache. Konzentriert sich eine Marke bei der Ausgestaltung ihres Employer Branding-Auftritts nur auf die Bedürfnisse der Zielgruppe Arbeitnehmer und widerspricht damit dem Auftritt im Markt, leiden die Klarheit und Attraktivität des Arbeitgeberimages. Der BMW Praktikumsrap ist ein Beispiel, wie die Marke beim Employer Branding aus den Augen verloren werden kann. Einen Hersteller von dynamischen und sportlichen Premiumautos verbindet man nicht mit einem solchen Auftritt. Die Kommentare zum Video zeigen: Hier wurden Kandidaten eher abgeschreckt als angezogen.

- Die Passung macht es. Es geht auch anders: Dies zeigt Audi mit der Employer Branding-Kampagne »Ma-

CHECKLISTE ZUR ÜBERPRÜFUNG DER EMPLOYER BRANDING-STRATEGIE

- ✓ Die internen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf die Arbeitgebermarke sind umfassend analysiert.
- ✓ Die bisher charakteristischen Merkmale des Arbeitgebers wurden systematisch erfasst.
- ✓ In den Prozess der internen Bestandsaufnahme wurden möglichst viele Mitarbeiter involviert.
- ✓ Die Wettbewerber im Arbeitgebermarkt stehen fest.
- ✓ Die Zielgruppen sind definiert und priorisiert.
- ✓ Das aktuelle Image des Arbeitgebers aus Sicht der Zielgruppen wurde erhoben.
- ✓ Die Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen an einen Arbeitgeber der Zielgruppen wurden exploriert.
- ✓ Die Stärken und Schwächen des Arbeitgebers gegenüber dem Wettbewerb wurden herausgearbeitet.
- ✓ Die Corporate Brand diente als Ausgangsbasis der Employer Brand und wurde für (potenzielle) Mitarbeiter spezifiziert.
- ✓ Die Employer Brand gibt klare Antworten auf die Fragen »Wer bin ich?«, »What´s in it for me?« und »How do I feel about it«.
- ✓ Die Ableitung einer für die Zielgruppen relevanten und differenzierenden »Great Place to Work«-Botschaft ist erfolgt.
- ✓ Die Verantwortung für die Employer Brand ist intern festgelegt und eine bereichsübergreifende Schnittstelle institutionalisiert.
- ✓ Im Unternehmen wurden Maßnahmen zur Attraktion, Selektion und Sozialisation (potenzieller) Mitarbeiter ergriffen.
- ✓ Die Kontaktpunkte der Employer Brand mit den Zielgruppen wurden identifiziert und priorisiert.
- ✓ Eine zur Marke und den Zielgruppen passende Kommunikationsstrategie wurde entwickelt.
- ✓ Die Kommunikationsmaßnahmen passen zur Marke und werden den Anforderungen an wirksame Kommunikation (Wahrnehmbarkeit, Differenzierung, Integration) sowie den Regeln der Sozialtechnik gerecht.
- ✓ Die Employer Brand ist an allen relevanten Kontaktpunkten für die Zielgruppen erlebbar.
- ✓ Ein Ziel- und Steuerungssystem für die Employer Branding-Strategie mit validen Kennzahlen wurde entwickelt.
- ✓ Eine Nullmessung wurde durchgeführt und als Basis des Trackings genutzt.
- ✓ Die Employer Brand sowie ihre Ausgestaltung an zentralen Kontaktpunkten wird regelmäßig intern und extern gemessen.

gische Momente. Talente entfalten, Ideen einbringen, Innovationen verwirklichen«. Unter diesem Motto lässt der Autobauer seine Mitarbeiter von ihren »magischen Momenten« berichten – vom Starten des selbst entwickelten Elektromotors bis zum tatsächlich umgesetzten Designvorschlag. Bedürfnisse der Zielgruppe, wie die Möglichkeit, eigene Ideen umzusetzen, werden angesprochen und glaubwürdig von den Mitarbeitern vermittelt. Audi schafft es, ein attraktives und authentisches Bild von sich zu kommunizieren.

- Nur die richtigen Bewerber zählen. Modern, aktiv und anpackend – auch Ikea sendet eine klare Botschaft an potenzielle Mitarbeiter. Die Schweden gehen aber noch einen Schritt weiter. Auf der Karriereseite können Bewerber testen, ob sie zum Unternehmen passen. Dabei zeigt Ikea Konsequenz und rät potenziellen Interessenten sogar von einer Bewerbung ab, wenn diese nicht zur Marke passen. So beugt man Enttäuschungen auf beiden Seiten von vornherein vor. Eine professionelle Employer Branding-Strategie ist somit auch eine Maßnahme, die Fluktuation im Unternehmen zu

senken, über die Passung zu den Werten der Marke das Commitment der Mitarbeiter sicherzustellen und am Ende des Tages Ressourcen zu sparen.

Schritt 6: What gets measured gets done. Zur Gewährleistung einer wirksamen und nachhaltigen Employer Branding-Strategie ist die Implementierung eines Systems zur Kontrolle unumgänglich. Hierzu sind quantitative und qualitative Kennzahlen sowie Zielgrößen zu bestimmen und innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens regelmäßig zu überprüfen. Vor der Umsetzung kann das Kontrollsystem einer Nullmessung dienen, um auf deren Basis die zu definierenden Fortschritte im Zeitablauf zu messen.

Der professionelle Aufbau einer attraktiven Employer Brand ist ein langfristiger Prozess – aber er lohnt sich. Mit der richtigen Strategie können Right Potentials, die nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit dem Herzen bei der Sache sind, gewonnen, das Commitment sowie die Bindung ans Unternehmen gesteigert und damit die Marke nachhaltig gestärkt werden.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Mirjam Schmitt



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung sowie Academic Director des Automotive Institute for Management an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Zudem ist er Gründer von ESCH. The Brand Consultants in Saarlouis.



Dipl.-Psych. Mirjam Schmitt verantwortet als Senior Consultant bei ESCH. The Brand Consultants Projekte im Bereich Finanzdienstleistungen, Handel, B-to-B, Medien und Entertainment sowie Hochschul- und Standortmarketing. Zudem ist sie für die Durchführung von Studien zuständig.