

Stairways to Hell: Warum das Employer Branding nicht hält, was es verspricht

Franz-Rudolf Esch / Anne Jaeger

Die bekundete Wichtigkeit des Employer Brandings steht außer Frage – ebenso die Gründe dafür: Aufgrund des demographischen Wandels sowie des Fachkräftemangels wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, sich im War for Talents zu behaupten und nicht nur High Potentials, sondern auch Right Potentials zu gewinnen.

Eine starke Arbeitgebermarke kann als Magnet für die richtigen Bewerber fungieren und bei entsprechender Umsetzung im Unternehmen – d.h. durch Übernahme der Markenwerte in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter – auch die Bindung und das Engagement für den Arbeitgeber erhöhen.

Dies klingt gut, die gelebte Praxis sieht jedoch anders aus. Die „Stairways to Hell“ bestehen aus drei Zahlen: 57 – 80 – 85. In diesem Fall ist deren Ansteigen jedoch kein Anlass zur Freude, sondern sollte Unternehmen zum Umdenken anregen:

1. 57 Prozent der Bewerber machen schlechte Bewerbungserfahrungen bei Unternehmen (ESCH. The Brand Consultants & softgarden 2015).

2. 80 Prozent der Bewerber erleben einen Onboarding-Schock beim Eintritt in ein Unternehmen (Stepstone 2011, S. 24).
3. 85 Prozent der Beschäftigten haben kein oder nur ein geringes emotionales Commitment mit dem Unternehmen (Gallup 2015).

Bewerbungsprozesse entsprechen nicht den Erwartungen der Kandidaten.

Die Candidate Experience kennzeichnet das Gesamterleben des Kandidaten während des Recruitingprozesses – angefangen beim auslösenden Moment der Jobsuche bis hin zum Vertragsabschluss. Ziel ist es, in diesem Prozess ein konsistentes, differenzierendes und präferenzbildendes Bild der Arbeitgebermarke zu vermitteln und Bewerber zu begeistern. Dass die Praxis in diesem Zusammenhang jedoch aktuell noch großen Handlungsbedarf aufweist, zeigt eine Studie von ESCH. und der Recruitingplattform softgarden: So geben 57 Prozent der 1.104 Befragten an, dass sie von ihren Bewerbungserfahrungen nicht überzeugt sind, 14 Prozent berichten

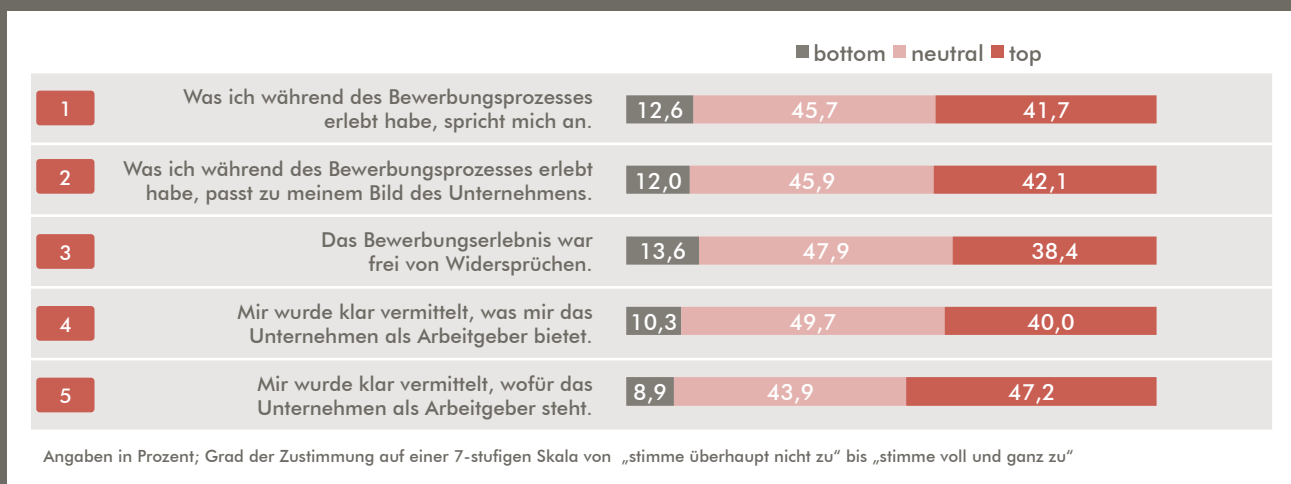


Abb. 1: Bewertung der Passung zur Unternehmens- und Arbeitgebermarke | Quelle: ESCH. The Brand Consultants & softgarden.

sogar von schlechten bis zu sehr negativen Erfahrungen. Neben einer unzureichenden Qualität des Prozesses (52 Prozent) sowie einer mangelhaften Wertschätzung des Bewerbers (43 Prozent), ergeben sich zudem hinsichtlich der Vermittlung der Employer Brand Stellhebel: Gerade einmal jedem zweiten Bewerber wurde klar vermittelt, wofür das Unternehmen steht. Nur 38 Prozent der Befragten empfanden ein konsistentes Bewerbungserlebnis über alle Kontaktpunkte hinweg, 14 Prozent berichteten hingegen von deutlichen Widersprüchen (Abb. 1, S. 14).

Diese Erkenntnisse sind nicht nur vor dem Hintergrund alarmierend, dass auf vielen Talentmärkten mittlerweile die Kandidaten die Regeln bestimmen und Unternehmen um Right Potentials werben müssen. Auch zeigt sich, dass ein Nichterfüllen der Erwartungen mit negativen Auswirkungen auf das Image und die Attraktivität des Unternehmens sowie die Nutzungsbereitschaft von Produkten und Dienstleistungen verbunden sein kann.

Die Enttäuschung verstärkt sich beim Onboarding-Prozess.

Das attraktive Jobangebot in der Tasche, werden die gegebenenfalls schlechten Erfahrungen in der Candidate Experience nicht selten heruntergespielt – schließlich kann ja jeder mal einen schlechten Start haben. Der Wunsch, dass am Ende des Tages alles gut wird, geht für viele neue Mitarbeiter jedoch nicht in Erfüllung: So erleben 80 Prozent der Kandidaten einen Onboarding-Schock (Stepstone 2011, S. 24). Das, was Hochglanzbroschüren, Stellenanzeigen oder die Karrierewebsite versprochen haben, wird beim Eintritt in das Unternehmen nicht oder gar völlig anders wahrgenommen. Auch Einführungen ins Unternehmen im Rahmen von Veranstaltungen oder Trainings sind Fehlanzeige.

Es wird mit zunehmender Dauer im Unternehmen nicht besser, sondern schlechter.

Werden die Mehrwerte auch auf langfristige Sicht nicht für die Mitarbeiter spürbar, besteht die Gefahr eines geringen Commitments – wie es aktuell bei 85 Prozent der deutschen Arbeitnehmer der Fall ist. Dies wirkt sich nicht nur negativ auf die Motivation der Mitarbeiter aus, sondern spiegelt sich auch in einem monetären Schaden zwischen 73 und 95 Milliarden Euro wider (Gallup 2015).

Wie Sie Bewerber und Mitarbeiter begeistern

Eine starke Arbeitgebermarke zahlt sich aus – nach innen und außen. Dazu müssen Unternehmen Herausforderungen stemmen und Optimierungen vornehmen. Basierend auf unserer Beratungserfahrung und Insights durch Forschungsprojekte haben wir zentrale Erkenntnisse gewonnen, die dabei Berücksichtigung finden sollten.

1. Seien Sie ehrlich zu sich selbst.

Es fällt Bewerbern auf, wenn ein Unternehmen nicht authentisch auftritt. Es ist somit nicht sinnvoll mit Versprechungen und aktuellen Trends wie Work-Life-Balance oder Diversity aufzuwarten, die zwar von potentiellen Mitarbeitern als attraktiv angesehen werden, allerdings nicht eingehalten werden können.

Da ein solches Vorgehen Unternehmen sogar schaden kann, gilt es, sich auf die wahren Stärken und Werte zu fokussieren. Die Arbeit fängt somit innen, d.h. im Unternehmen an – schließlich kennt keiner die Stärken, aber auch die Schwächen besser als die eigenen Mitarbeiter. Diese Analyse bildet demnach einen realistischen Nährboden für die Employer Brand Value Proposition.

2. Vermitteln Sie Bewerbern, wofür Sie als Arbeitgeber stehen.

Bereits im Bewerbungsprozess sollte potentiellen Arbeitnehmern über alle Recruiting-Kontaktpunkte hinweg klar vermittelt werden, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht. Dazu dürfen die Markenwerte jedoch nicht nur explizit, etwa über die Karriereseite oder über einen Markenfit-Test, vermittelt werden. Vielmehr müssen sich diese auch implizit im Recruitingprozess widerspiegeln: Steht eine Arbeitgebermarke für die Werte „innovativ“ und „wertschätzend“, wäre es ein extremer Widerspruch, wenn die Nutzerfreundlichkeit und Qualität des Bewerbungsprozesses negativ bewertet werden oder sich Kandidaten nicht gut aufgehoben fühlen.

Google geht hier als positives Beispiel voran: Die das Unternehmen auszeichnende Schnelligkeit spiegelt sich gleichermaßen im Bewerbungsprozess wider: „Things move quickly around here. At internet speed. That means we have to be nimble, both in how we work and how we hire“ (Google 2015).

Auch IKEA gelingt dies gut. Das Unternehmen vermittelt über alle Touchpoints hinweg ein konsistentes Bild, das auf die Marke einzahlt. Unter „Wie IKEA bist du?“ werden die Bewerber zu verschiedenen Arbeitssituationen, in denen die Werte von IKEA operationalisiert sind, befragt. Auf diese Weise wird IKEA nicht nur als Arbeitgeber erlebbar. Auch wird durch das Abraten einer Bewerbung im Falle einer Nichtpassung Enttäuschungen auf beiden Seiten vorgebeugt (Abb. 2).

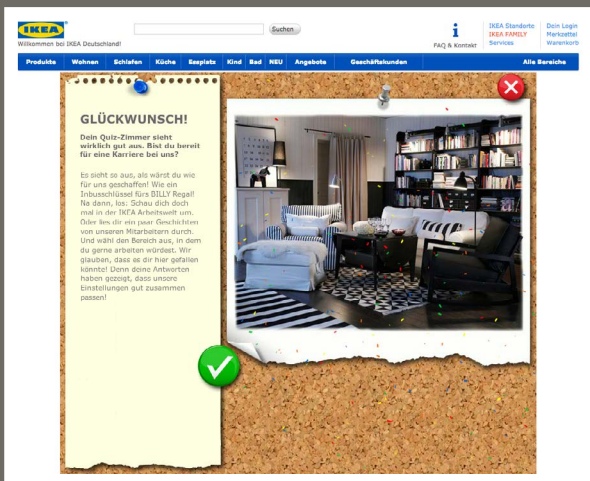


Abb. 2: Recruiting-Kontaktpunkte bei IKEA. | Quelle: IKEA.

3. Bleiben Sie auch nach dem Recruitingprozess am Ball.

Mitarbeiter erinnern sich an Aussagen und Versprechungen des Arbeitgebers. Erfolgreiches Employer Branding umfasst demnach nicht lediglich den Recruitingprozess, sondern berücksichtigt im Rahmen eines langfristig ausgerichteten Prozesses alle Stationen eines (neuen) Mitarbeiters im Unternehmen. Arbeitsrealität, unternehmerische Leistungen sowie dessen Kultur müssen Tag für Tag in Einklang mit dem Leistungsversprechen der Arbeitgebermarke stehen. Um Mitarbeiter zu motivieren und Wertschätzung auszudrücken, empfehlen sich das Angebot von regelmäßigen Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten.

IKEA vermittelt bereits vor dem ersten Tag, wofür das Unternehmen steht und implementiert die Arbeitgebermarke Schritt für Schritt im Handeln und Denken der Mitarbeiter (Abb. 3, S. 17).

4. Rüsten Sie Ihre Mitarbeiter auf.

Persönliche Kontaktpunkte werden von den Bewerbern als besonders wichtig eingeschätzt und tragen maßgeblich dazu bei, inwiefern die Werte des Unternehmens repräsentiert und die Bewerber mit Wertschätzung behandelt werden. Da eine hohe Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland kein oder nur ein geringes Commitment mit ihrem Unternehmen haben und sich häufig selbst der Werte der Unternehmensmarke nicht bewusst sind, sollten diese entsprechend geschult werden. Die Unternehmensmarke in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern setzt jedoch einen langfristigen, partizipativen Prozess voraus: mit Rückkopplungsschritten und Kontrollen des Fortschritts. Ansonsten versanden die Maßnahmen ohne dauerhafte Wirkungen zu hinterlassen.

5. Machen Sie Ihre Unternehmensmarke für Mitarbeiter relevant und integrieren Sie diese in die tägliche Arbeit.

Wir beobachten häufig, dass Mitarbeiter glauben, die Marke sei etwas für die Marketing- oder Kommunikationsabteilung, nicht aber für sie. Deshalb ist es wichtig, die Markenwerte so in den einzelnen Bereichen zu operationalisieren, dass sie zum festen Arbeitsbestandteil und nicht als Fremdkörper wahrgenommen werden.

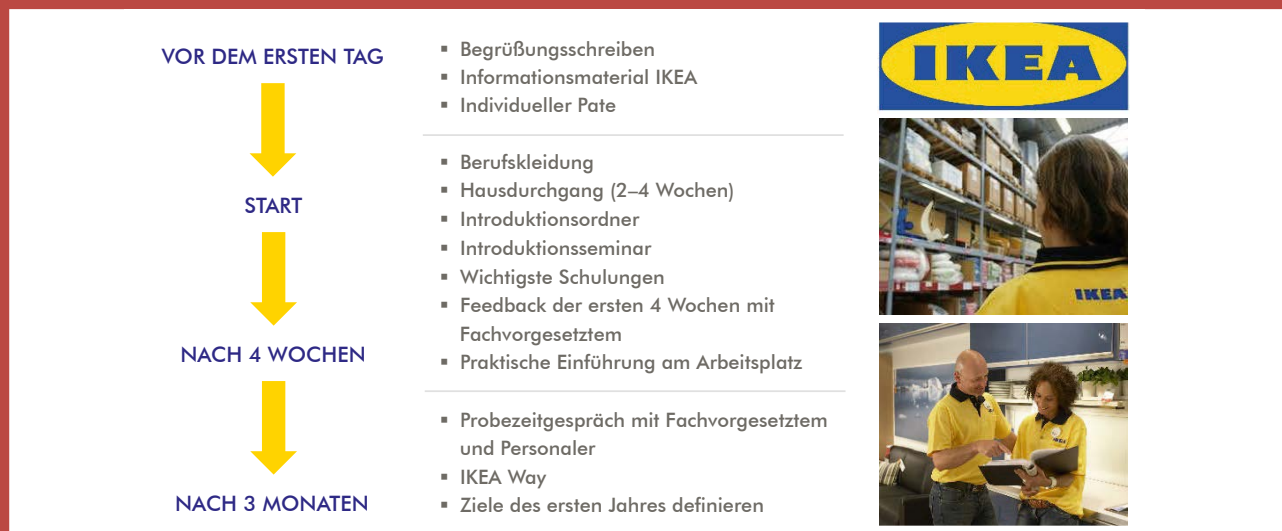


Abb. 3: Onboarding-Prozess von IKEA. | Quelle: IKEA.

Ritz-Carlton geht mit seinem Credo als positives Beispiel voran: Die Mitarbeiter kommen täglich zusammen und machen sich darüber Gedanken, wie sie mit Blick auf einen Unternehmenswert noch besser werden können.

6. Messen Sie den Fortschritt der Markenverankerung bei Mitarbeitern durch KPIs.

„What gets measured gets done“ ist hier das Motto. Das Leben der Markenwerte kann nicht nur Gegenstand von Führungsgesprächen sein, indem Mitarbeiter mit Blick auf die Markenwerte in ihrem Tun beurteilt werden. Vielmehr muss der Status quo im Rahmen von regelmäßigen internen Messungen erhoben werden. Wichtig ist hierbei ein Messmodell zu entwickeln, das nicht nur Einflussfaktoren auf markenkonformes Verhalten berücksichtigt, sondern auch die Wirkung von markenkonformen Verhalten auf Erfolgsgrößen (Commitment, Identifikation, Engagement etc.) misst.

Fazit

Eine starke Arbeitgebermarke zahlt sich aus – für das Recruiting, das Unternehmen und die Marke. Allerdings zeigt die Praxis, dass im Hinblick auf die Vermittlung der Employer Brand noch deutlicher Optimierungsbedarf besteht. Unternehmen dürfen Employer Branding nicht als einmalige Bemühung, beispielsweise in Form einer Karrierewebsite oder einer Anzeige ansehen, sondern müssen es als ganzheitlichen Prozess verstehen. Dem-

nach gilt es, das Leistungsversprechen der Arbeitgebermarke – sowohl vor als auch nach dem Einstieg eines Mitarbeiters in das Unternehmen – an den relevanten Kontaktpunkten konsistent zu vermitteln.

Quellen:

- Esch, F.-R. / Knörle, C. / Strödter, K. (2014): Internal Branding – Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen, Vahlen: München.
- Esch, F.-R. / Knörle, C. / Strödter, K. (2014): Verliebt, verlobt, verheiratet. In: Harvard Business Manager, August 2014, S. 84–88.
- ESCH. The Brand Consultants (2014): Employer Branding Studie. Pole Position bei Bewerbern und Mitarbeitern, Saarlouis 2014.
- ESCH. The Brand Consultants (2015): Candidate Experience Studie. Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren. Wie Recruitingprozesse Marken beeinflussen, Saarlouis 2015.
- Gallup (2015): Präsentation zum Gallup Engagement Index 2014. www.gallup.com/file/de-de/181859/Pr%C3%A4sentation%20zum%20Engagement%20Index%2014.pdf. Zugriff am 29. Oktober 2015.
- Stepstone (2011): „Kaum Botschafter in den eigenen Reihen“, <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/kaum-botschafter-in-den-eigenen-reihen.cfm>, Zugriff am 29. Oktober 2015.
- Google (2015): Recruiting-Website, <http://www.google.com/about/careers/lifeatgoogle/hiringprocess/>, Zugriff am 29. Oktober 2015