

Employer Branding

Mit starken Marken Mitarbeiter gewinnen und binden

Das neue Trendence-Arbeitgeber-Ranking für 2008 wurde im September veröffentlicht. Wie immer gibt es nur wenige überraschende Ergebnisse. Die obersten Ränge belegen die üblichen Verdächtigen. Arbeitgeberrankings sind zwar gut zur eigenen Standortbestimmung, geben jedoch dem Unternehmen kaum Aufschluss darüber, wie der Zustand optimiert werden kann. Viele Unternehmen verwenden daher zunehmend die Markenführung für die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, um sich stärker bei potenziellen und bestehenden Mitarbeitern zu profilieren. Doch nur wenige Unternehmen sind so konsequent im Branding ihrer Arbeitgebermarke wie bei ihren Produkten und Dienstleistungen. Grundproblem ist meist schon das Verständnis des Begriffs „Employer

Branding“. Meist wird er als „alter Wein in neuen Schläuchen“ oder als identisch mit dem Begriff Behavioral Branding bzw. interne Markenführung verstanden. Doch dies trifft nicht den Kern des Konzepts. Unter **Employer Branding** wird der strategische Aufbau einer in den Köpfen der Anspruchsgruppen klar und eindeutig definierten Arbeitgebermarke verstanden. Das Unternehmen gibt mit einer Employer Brand an potenzielle und bestehende Mitarbeiter ein Leistungsversprechen ab. Die Grundidee: Begeisterte und gut ausgebildete Mitarbeiter gehören zum Kapital eines Unternehmens und sind deren Visitenkarte, daher sind diese markenkonform zu rekrutieren.

Behavioral Branding geht einen Schritt weiter und fordert markenkonformes

Verhalten von den Mitarbeitern gegenüber diversen Anspruchsgruppen ein. Im Gegensatz zum eher kurzfristigen und nachfragegetriebenen Recruiting fokussiert Employer Branding die langfristige Präferenzbildung und ist daher auch dann sinnvoll, wenn nur wenige Mitarbeiter eingestellt werden. Während das traditionelle Recruiting tendenziell eher funktionale Job-Benefits wie z.B. Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten etc. forciert, spielen dabei auch weiche Faktoren wie z.B. starker Teamgeist, gute Führungskultur eine essenzielle Rolle.

Herausforderungen des Employer Brandings managen

Die Entwicklung einer Employer Brand ist anhand von vier Schritten zu entwickeln.

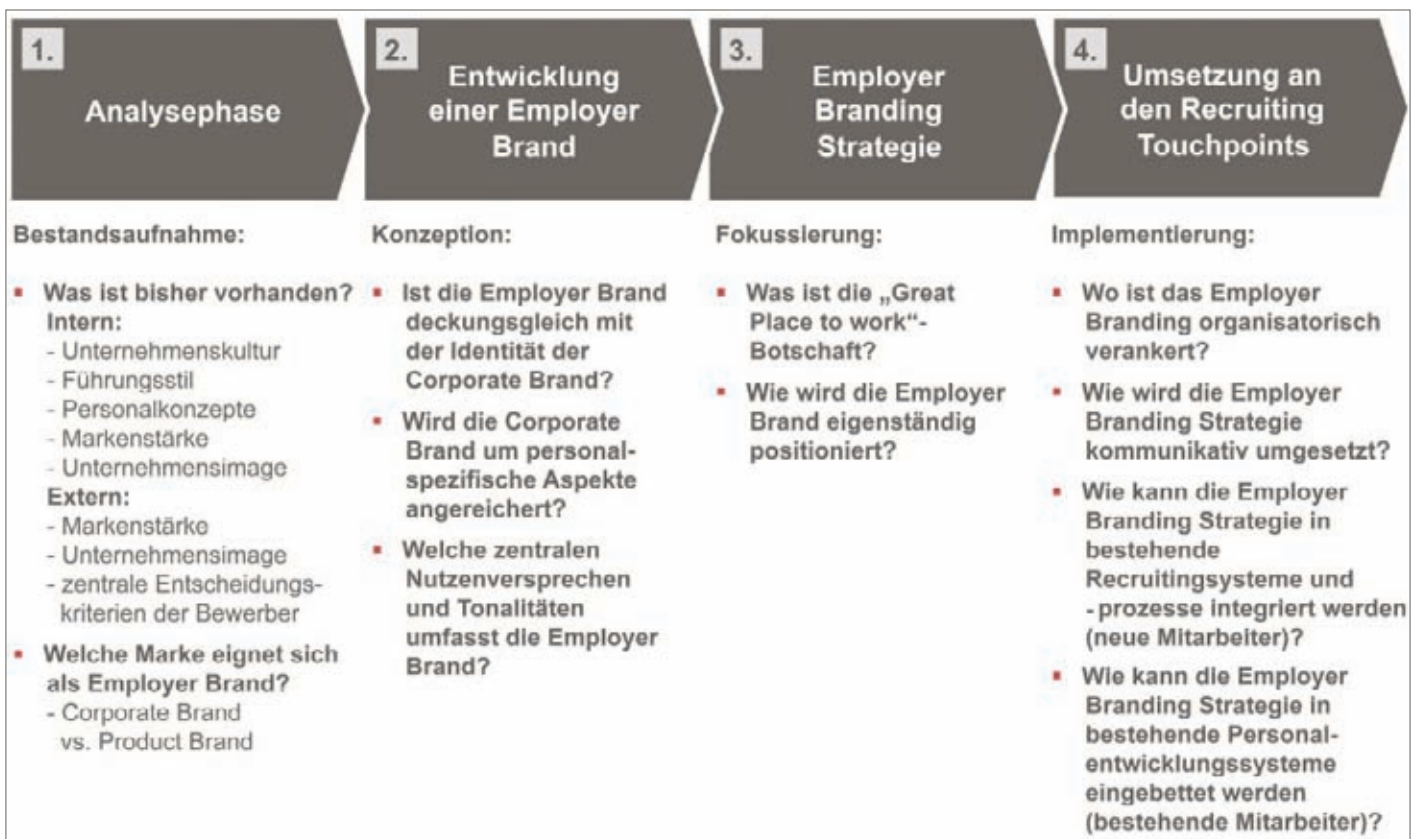


Abb. 1 Prozess zur Schaffung einer starken Employer Brand

1. Analysephase: Grundlagen für das Employer Branding schaffen

Der Aufbau einer Employer Brand ist auf Basis von Informationen zur Unternehmenskultur, den bestehenden Personal-konzepten, dem gepflegten Führungsstil, dem bisher etablierten Unternehmensimage sowie den Werten der Marke zu gestalten. Zudem sind die Marktbedingungen und die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

Im Kontext einer Markenarchitektur ist zudem zu klären, welche Marke als Employer Brand geeignet ist. Dominiert die Corporate Brand bei einer Branded House-Strategie, fällt die Entscheidung leicht. Bei Markenarchitekturen, bei denen die Unternehmensmarke eine gleichberechtigte oder untergeordnete Rolle zu Produkt- und Familienmarken aufweist, fällt dies schwerer. Die Markenarchitektur kann je nach Unternehmensgröße, Markenstärke, Rechtsstruktur, strategischer Ausrichtung und Branche variieren. Entsprechend ist die Entwicklung einer Employer Brand in einem markenstrategischen Kontext zu betrachten und fallweise zu prüfen. Zudem ist die zu besetzende Position und Funktion ebenfalls für die Wahl der rekrutierenden Marke entscheidend.

Ist die Corporate Brand unbekannt, ist es zweckmäßiger, über starke Produktmarken zu rekrutieren, um ausreichend Strahlkraft bei den Bewerbern zu entfalten.

Unternehmen mit presseseitig negativ besetztem Firmen- oder Produktimage bzw. Branchenimage tun sich ebenfalls schwer. In manchen Fällen verfügen die Unternehmen dann zwar über einen hohen Bekanntheitsgrad, sehen sich aber z.B. aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen, Vorstandswechseln oder Produktfehlern mit negativen Bewertungen konfrontiert. Für diese Unternehmen stellt sich die Frage, ob sie ihre Unternehmensmarke für Employer Branding nutzen oder vielmehr über gezielte Personalmarketingaktivitäten ihre Zielgruppen über einzelne Marken ansprechen wollen. In der Regel ist der

Aufbau einer starken Employer Brand aus einer schwachen Position heraus kostenintensiver.

2. Konzeption: Konsistenz der Employer Brand nach innen und außen sichern

Eine Employer Brand entsteht in aller Regel nicht aus dem Nichts. Deshalb sollte sich eine Employer Brand an der Markenidentität der Unternehmensmarke orientieren. Der Grund ist einfach: Eine Marke ist nicht teilbar. Meist kommen High Potentials auch als Kunden mit einer Unternehmensmarke in Kontakt. Die Kontexte wechseln zwar, das Grundprofil der Marke muss aber bei allen Anlässen klar erkennbar sein. Allerdings bedarf es notwendiger Anpassungen an unterschiedliche Bedürfnisse von potenziellen Arbeitnehmern, die durch die Employer Brand berücksichtigt werden müssen. Employer Brands sind somit konsistent mit der Corporate Brand- und Produktmarkenidentität zu entwickeln.

Erweist sich das kommunizierte Leistungsversprechen als leere Hülse, erodiert die Employer Brand von innen heraus. So zählen zwar einige Unternehmen regelmäßig zu den beliebtesten Arbeitgebern bei Absolventen, nach innen besitzen viele jedoch bürokratische und wenig motivierende Unternehmenskulturen. In Folge verlassen Praktikanten, Berufseinsteiger und Mitarbeiter frustriert das Unternehmen. Grundsätzlich stellt sich hieraus die Frage, ob die Employer Brand (1.) dekongruent mit der Corporate Brand oder einer Produktmarke ist oder (2.) ob diese um personalspezifische Nutzen und Tonalitäten ergänzt werden muss. In keinem Fall jedoch ist eine Employer Brand entkoppelt von der restlichen Markenführung zu gestalten. Entsprechend eng sollte die Zusammenarbeit zwischen dem Personal- und dem Markenbereich sein. Eine Employer Brand kommuniziert ein Leistungsversprechen des Unternehmens, um die Anforderungen von (potenziellen) Mitarbeitern und dem Unternehmen in Einklang zu bringen. Menschen sind davon zu überzeugen, dass sie sich bei der Bewerbung und der Wahl ihres künftigen

Arbeitgebers möglichst so entscheiden, dass sie ihre Talente und Fähigkeiten auch einsetzen können. Bereits vor Eintritt in das Unternehmen spielt deshalb die Selbstselektion durch die Bewerber eine entscheidende Rolle: Der Bewerber prüft, ob er zum Unternehmen passt, indem er die Eigenschaften und die Attraktivität des Arbeitgebers untersucht. Bei Kongruenz mit den eigenen Werten kommt es dann zur Bewerbung. Das Unternehmen selektiert so geeignete Mitarbeiter, d.h. zur Marke passende „Right Potentials“ (Selektion). Teilen Mitarbeiter und Unternehmen die gleichen Werte, kommt es zur Mitarbeiterbindung und Motivation (Sozialisation). Hierbei wird dem Mitarbeiter durch Weiterbildungen oder Vorleben der Marke die Unternehmenskultur vermittelt. Somit wird deutlich: In Zukunft wird immer mehr das Unternehmen zum Bewerber beim potenziellen Mitarbeiter.

Eine attraktive Employer Brand ist daher ein zielführendes Instrument für einen positiven Kongruenzvergleich zwischen Bewerbern bzw. Mitarbeitern und einem Unternehmen. Umso wichtiger ist es daher, die zu vermittelnden Nutzen und Tonalitäten für Bewerber und Mitarbeiter detailliert herauszuarbeiten.

3. Fokussierung: Positionierung einer Employer Brand

Die zuvor erarbeiteten Markeninhalte sind zu einer „**Great Place to work**“-Botschaft zu verdichten. Die Stärke einer Employer Brand liegt dabei darin, nach innen einen symbolischen Wert zu fokussieren und nach außen Differenzierungsaspekte zu schaffen. Diese müssen über die gängigen Schlagworte des Recruitings hinausgehen. Hieran scheitern die meisten Unternehmen. Überstrapazierte Schlagwörter in Imageanzeigen sind „führend“, „begeistern“, „Chancen“, „teamfähig“, „erfolgreich“, „Karriere“, „ausgezeichnet“ und „Perspektive“, die ein positives Bild zeichnen sollen, aber zur Austauschbarkeit führen. Zudem stehen die Personalmarketer im Spannungsfeld zwischen dem Qualitätsanspruch der Personal suchenden Fach-

Jeder Erfolg hat seine Geschichte.



BOSCH
Technik fürs Leben

Bosch ist mehr. Rund um den Globus glänzen wir mit einer Vielfalt erstklassiger Produkte und starker Marken. Sie gehören zur Spitzenklasse und bürgen für Qualität und Know-how in mehr als 300 Tochtergesellschaften der Bosch-Gruppe. Das ist die Welt, die Ihnen offen steht, wenn Sie sich für eine Karriere bei uns entscheiden – mit anspruchsvollen Projekten, eigener Verantwortung und besten Aufstiegsmöglichkeiten.

Jeder Erfolg hat seinen Anfang.
Hier und jetzt – starten Sie mit uns.

www.bosch-career.de

BLAUPUNKT Buderus ETAS JUNKERS Rexroth

brose
Technik für Automobile



Technik-Schwärmer gesucht!

Sie stecken voller Kreativität, Leistungsbereitschaft und Dynamik? Dann können Sie sich bei uns ermitteln. Diese Eigenschaften haben uns bisher auf Platz 7 unter den internationalen Automobilzulieferern in Familienbesitz gebracht. Technikbegeisterte, ambitionierte Fachkräfte und Spezialisten können in unserem Unternehmen anspruchsvolle Aufgaben übernehmen (und schnell Verantwortung tragen). Als weltweit führender Hersteller elektronischer Komponenten und Systeme für Fahrzeuglinien und -sätze haben wir derzeit weltweit 300 neue, attraktive Positionen zu vergeben. Mehr Informationen über unsere Stellenangebote finden Sie auf unserer Homepage unter KarriereJobs. **Besuchen Sie uns in Frankfurt auf der IAA 2007 in Halle 5.1, Stand B20.**

www.brose.com - Mehr Komfort und Sicherheit für den mobilen Alltag 

Erstklassige Produkte, Spitzenklasse, Qualität, Know How, beste Aufstiegsmöglichkeiten, anspruchsvolle Aufgaben, schnell Verantwortung

Kreativität, Leistungsbereitschaft, Dynamik, Technikbegeisterung, beste Aufstiegsmöglichkeiten, anspruchsvolle Aufgaben, schnell Verantwortung

Abb. 2 Employer Branding-Anzeigen aus der B2B-Branche

bereiche („more specific“ und „best available“) und dem vielfach strapazierten „War of talents“, der durch Demographie und Bologna-Prozess weiter verschärft wird. In den wenigsten Kampagnen kommt die spezielle Note des Unternehmens zum Ausdruck. Bosch zeigt in seiner aktuellen Imagekampagne nur wenige Besonderheiten. In austauschbaren Bildern vermittelt man das Bild eines Spitzenunternehmens, ohne konkret zu werden. Anders dagegen die Marke Brose, die in ihrer Kampagne Technik-Schwärmer sucht und ihre Produkte als Falter inszeniert. Auch wenn hier ebenfalls generische Aussagen getätigt werden, so kommt doch ein Teil der Persönlichkeit von Brose zum Ausdruck.

Erfüllt die Positionierung die genannten Anforderungen und wird sie entspre-

chend umgesetzt, dann ergibt sich in den Köpfen der Anspruchsgruppen eine einzigartige Stellung und ein positives „Great place to work“-Image.

4. Implementierung: Employer Brand zum Leben erwecken

Häufig sind die Markenführung in der Marketingabteilung und das Employer Branding bei der Personalabteilung angesiedelt. In Konsequenz driften die Inhalte voneinander ab oder bilden parallele Positionierungen, die sich im Extremfall stark unterscheiden. Eine Marke ist jedoch nicht teilbar. Daher ist das Employer Branding in die ganzheitliche Markenführung einzubinden mit speziellem Fokus auf die Zielgruppe potenzieller und bestehender Mitarbeiter.

Eine Employer Brand benötigt daher eine strategische und operative Markenführung, um zielgerichtet und effizient in den Prozess der Unternehmensmarkenführung eingebunden werden zu können.

Erfolgreiche Unternehmen bündeln die strategische, konzeptionelle und steuernde Verantwortung für das Employer Branding mit der Personalgewinnung und -auswahl. Das Beispiel eines B2B-Unternehmens zeigt illustrativ, wie das Employer Branding in Organisationsstrukturen eingebettet sein kann.

Jedoch wird das Arbeitgeberimage nicht alleine durch Personalmarketingaktivitäten beeinflusst, sondern auch durch das Unternehmens-, Produkt- und Vorstandsbild. Schwieriger dagegen ist

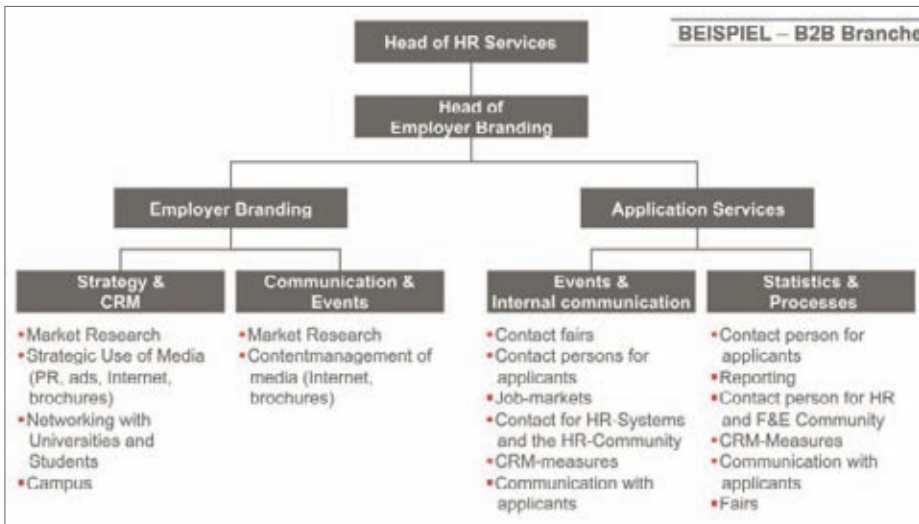


Abb. 3 Abbildung für eine organisationale Einbindung des Employer Branding

es für Unternehmen mit vorrangig starken Produktmarken, da sich die Bedürfnisse von Kunden deutlich von denen potenzieller Bewerber unterscheiden. Entsprechend sind Produktattribute zu identifizieren und zu schärfen, die für Bewerberzielgruppen bei der Arbeitgeberwahl relevant sind.

Bei den Informationsquellen über potenzielle Arbeitgeber steht den Bewerbern eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung. Die persönliche Empfehlung von bestehenden Mitarbeitern steht

neben der Karriere-Website des Unternehmens an oberster Stelle. Die Mitarbeiter selbst fungieren am glaubwürdigsten als Botschafter des Unternehmens. Daher bedienen sich viele Unternehmen ihrer Mitarbeiter als zentrale Werbeträger für ihre Kampagnen. Hochschulveranstaltungen, Workshops, Planspiele schaffen eine direkte Interaktion mit den Unternehmen und ermöglichen auch der Unternehmensseite einen tieferen Einblick.

Für ein klares Arbeitgebermarkenprofil ist die strategische Steuerung konsistenter Botschaften über alle zielgruppenrelevanten „Recruiting Touch Points“ wie z.B. Internet, Hochschulveranstaltungen, Recruiting-Events, Broschüren etc. von zentraler Bedeutung. Nur so ist ein einheitlicher Arbeitgeberauftritt bei allen Bewerberkontakten sichergestellt.

Fazit: Employer Branding ist weitaus mehr als eine integrierte Kommunikationskampagne. Im Gegensatz zum Recruiting steht nicht die kurzfristige Personaldeckung im Vordergrund, sondern eine langfristige Positionierung und Bindung von potenziellen und bestehenden Mitarbeitern an das Unternehmen. Somit beginnt Employer Branding zwar vor dem Eintritt in das Unternehmen, endet jedoch nicht damit. Starke Employer Brands müssen die mitarbeiterrelevanten Aspekte der Corporate Brand extrahieren und ihre charakteristischen Wesensmerkmale herausarbeiten. Nur wenn es gelingt, diese entlang aller Recruiting Touch Points zu orchestrieren, ist es möglich, die Employer Brand zu stärken und die Recruitingeffizienz nachhaltig zu erhöhen.



Abb. 4 Instrumente des Employer Branding