

Employer Branding- mehr als nur gutes Personalmarketing

Sabine Sramek/Stephan Teuber
Januar 2008

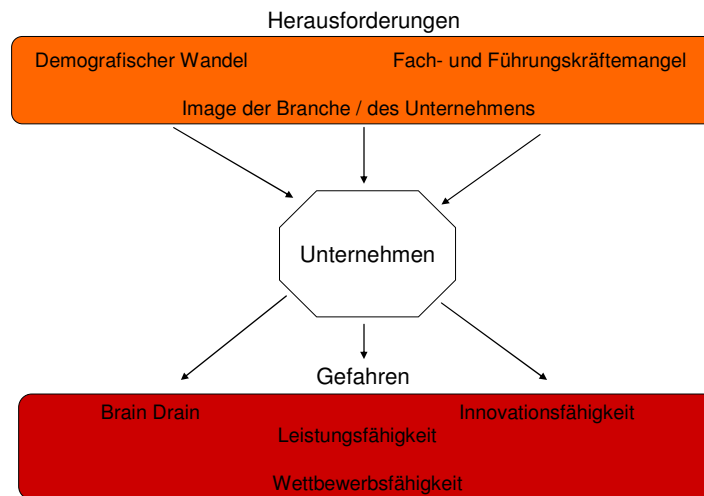
Employer Branding - wofür?

Der „war for talents“ ist inzwischen voll entbrannt. Unternehmen suchen händeringend nach qualifiziertem Fachpersonal. Aber trotz der zahlreichen Bewerbungen, die in den Unternehmen eingehen, sind oft nicht die passenden Leute dabei. Fehlbesetzungen und hohe Fluktuation sind die Folgen, die nicht nur ärgerlich sind, sondern auch viel Geld und Nerven kosten. Der strategische Ausbau einer eigenen Employer Brand kann vor allem auch kleine und mittlere Unternehmen zu einem begehrten Arbeitgeber machen.

Vor allem kleinere Unternehmen müssen unkonventionelle Methoden anwenden um sich bestmöglich in Szene zu setzen, denn viele klassische Stärken kleinerer Unternehmen, z.B. die familiäre Arbeitsatmosphäre oder kurze Informationswege, spielen bei der Arbeitgeberattraktivität eine immer größere Rolle. Auch wenn Unternehmen noch nicht so bekannt sind, kann durch eine Arbeitgebermarkenstrategie auch die Bekanntheit langfristig aufgebaut werden. Gerade in engen Marktsegmenten spricht sich die Qualität eines Arbeitgebers schnell herum.

Was ist die Employer Brand?

Die Employer Brand ist dabei kein neues Markenversprechen, sondern bezieht sich in erster Linie auf das Wertsystem eines Unternehmens und seine Art zu agieren. *Dass heißt, die Summe funktioneller, wirtschaftlicher und psychologischer Vorteile, die sich aus einem Beschäftigungsverhältnis ergeben und mit denen der Arbeitgeber assoziiert wird. Hauptaufgabe der Employer Brand ist es, dem Management einen schlüssigen Rahmen vorzugeben, um Prioritäten einfacher setzen und gewichten zu können, die Produktivität zu erhöhen sowie Rekrutierung, Anbindung und Motivation der Mitarbeiter zu verbessern* (Barrow/Mosley, 2006:13). Die Employer Brand signalisiert dabei den Bewerbern, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht und was es einzigartig macht. Nach Angaben des *Bundesverbands mittelständische Wirtschaft* (BVMW) hängt von der künftigen Versorgung mit qualifizierten Mitarbeitern das Know-how, die Innovationskraft und die Leistungsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen ab.



Durch die Herausarbeitung einer eigenen Arbeitgebermarke wird ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen, das gezielt diejenigen Bewerber aktiviert, die genau in das Firmenprofil passen. Das Zusammenspiel von **Personalmarketing und Personalentwicklung** ist dabei das Herzstück für ein erfolgreiches Employer Branding.

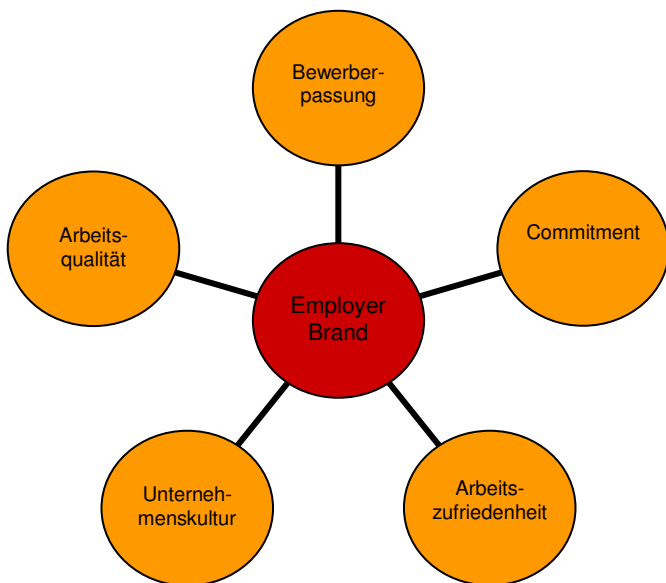
Doch welche besonderen Merkmale machen nun ein Unternehmen zu einem exklusiven „Employer of Choice“?

EB mehr als nur gutes Personalmarketing – Vorteile EB

Wird Employer Branding als eine **strategische Zusammenarbeit von Marken-, Personal- und Organisationsentwicklung** verstanden, hat dies positive Auswirkungen auf unterschiedliche Bereiche.

Als Erstes wird die Bewerberpassung deutlich verbessert. Dies hat wiederum zur Folge, dass der **Personalbeschaffungsaufwand und die -kosten drastisch gesenkt** werden können. Wie ein Filter sortiert ein gutes Employer Brandbuilding irrelevante Bewerbungen aus und senkt somit das Risiko teurer Fehlbesetzungen.

Zudem stärkt die **Employer Brand die Arbeitszufriedenheit** der Mitarbeiter. Die gezielte Kommunikation des Unternehmensimage nach innen und nach außen beweist Integrität,



die wiederum eine ganzheitliche Identifikation mit dem Unternehmen fördert. Die neuen Mitarbeiter wissen dank einer erfolgreich kommunizierten Employer Brand genau, auf was sie sich bei diesem neuen Arbeitsverhältnis einlassen. So wird Know-how gebunden und die **Fluktuationskosten können bis zu 50% gesenkt werden.**

Das Engagement der Mitarbeiter für ihr Unternehmen steht im direkten Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit. So wird durch ein erhöhtes Commitment der Mitarbeiter zu den Unternehmenszielen die **Kundenzufriedenheit** erheblich gesteigert.

Denn wer bei seinen Arbeitnehmern die erste Wahl ist, ist das oft auch bei seinen Kunden.

Die Arbeitgebermarke macht Werte erlebbar und lässt das Unternehmen authentisch und stimmig wirken. Auf die Unternehmenskultur wirkt sich dieser Ansatz äußerst positiv aus, so wird nicht nur das Arbeitsklima integrativer und die Zusammenarbeit gestärkt, sondern vor allem in Veränderungsprozessen gilt eine gelebte Employer Brand als **stabilisierendes und vertrauensstiftendes Element**. Sie spielt dabei vor allem bei der Kommunikation innerhalb organisationaler Veränderungsprozesse eine entscheidende Rolle, da sie als Verstärker der internen Kommunikation wirkt und Vertrauen in den Veränderungsprozess schafft.

Wird die Außendarstellung des Unternehmens dann auch im alltäglichen Arbeitsumfeld erfahren, wirkt sich dies äußerst positiv auf die Arbeitsergebnisqualität, Leistungsmotivation und Mitarbeiterloyalität aus.

Aufbau einer EB-Strategie

Employer Branding ist mehr als nur gutes Personalmarketing, denn hier wird ein **ganzheitlicher Ansatz** beschrieben, der ein zentraler Bestandteil der Unternehmens- und HR-Strategie sein sollte. Grundlage dafür ist eine Arbeitgebermarkenstrategie, die aus Unternehmensstrategie und Unternehmensmarke erwächst. Employer Branding verbessert nicht nur Image sondern auch Arbeitgeberqualität, so dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens als Arbeitgeber nachhaltig gesteigert wird.

In Zeiten des Fachkräftemangels reicht es nicht mehr aus, allein auf plakative Elemente in der Selbstdarstellung zu setzen, wie z.B. eine interessante Branche, angesehene

Produktmarke, anspruchsvolle Tätigkeit, etc. Denn so entsteht kein wirklicher Bezug zu den realen Beschäftigungsbedingungen. Die Konsequenz: Enttäuschung der neuen Mitarbeiter, Motivations- und Produktivitätsverluste, stark nachlassende Loyalität und schlussendlich der zeitnahe Arbeitgeberwechsel.

Je passgenauer ein Unternehmen allerdings rekrutiert, desto erfolgreicher wird es diese Mitarbeiter an sich binden können. Dass muss jedoch nicht unbedingt durch monetäre Anreize gelingen, vielmehr zählen hier ideelle Werte. Eine 2006 durchgeführte Studie der Deutschen Employer Branding Akademie belegt hierzu, dass vor allem folgende Kriterien bei der Wahl eines Arbeitgebers entscheidend sind:

1. ein positives Arbeitsklima
2. Interessante, erfüllende Aufgaben
3. Weiterbildungs-, Förder- und Aufstiegsmöglichkeiten
4. Ausgewogene Life-Work-Balance
5. Vertrauenswürdigkeit, Werteverständnis des Arbeitgebers
6. die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens

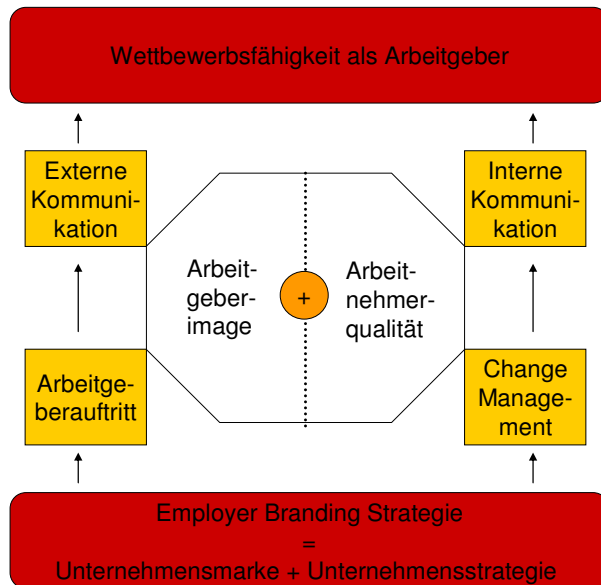
Weniger oder kaum wichtig, waren dagegen die Anzahl der Urlaubstage, Zusatzleistungen, Börsenerfolg und der Shareholder-Value.

Vor allem wenn bereits Change Prozesse anstehen ist es sinnvoll, diese mit dem strategischen Aufbau einer Employer Brand zu verknüpfen. **Kampagnen zur Förderung des Engagements für eine gelebte Arbeitgebermarke sind im Rahmen größerer Change Prozesse sinnvoll, denn die Arbeitgebermarke soll für die Mitarbeiter nicht nur logisch sondern auch emotional nachvollziehbar sein.** Das A und O ist somit die gezielte Kommunikation der Employer Brand. Die **Unternehmenskultur steht dabei im Fokus** der Aufmerksamkeit, denn sie ist der Schlüssel für die Entwicklung von Differenzierungskriterien.

Die Vermittlung der Inhalte beginnt dabei schon bei der Stellenausschreibung und geht weiter über den Verlauf des Onboardings bis hin zum Change Management Prozess.

Die gesamte **Unternehmenskommunikation** muss daher aufeinander abgestimmt sein. Hierbei gilt vor allem: Keine übertriebenen Versprechen, denn sonst ist das Risiko der Enttäuschung und Unglaubwürdigkeit bei Bewerbern und Kunden groß. Deshalb ist es besonders wichtig, dass die Arbeitgebermarke ehrlich, authentisch und glaubhaft nach außen wie auch nach innen vermittelt wird.

Für die Mitarbeiter zählen Taten jedoch mehr als Worte, deshalb sind **spürbar sichtbare Aktionen** das beste Mittel, um die Employer Brand erfolgreich zu implementieren.



Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke ist eine Aufgabe die **in Zusammenarbeit mit der HR-, Marketing- und Kommunikationsabteilung** bewältigt werden sollte. Um die Besten unter den Passenden zu finden reicht die klassische Stellenanzeige allein nicht mehr aus. Daher ist ein umfassender Mix aus zielgruppenspezifischen Instrumenten der Direktansprache (Live Communication) gefragt. Einen besonderen Stellenwert nimmt hierbei inzwischen die Information der Bewerber über das Internet ein. Dabei soll **die Homepage gezielt als Recruiting-Instrument** genutzt und dementsprechend gestaltet werden, beispielsweise durch die richtige Platzierung der Employer Brand-Merkmale auf der Unternehmenshomepage.

Weitere Maßnahmen beinhalten zum Beispiel **Hochschulaktionen**, den Aufbau fester **Beziehungen zu Hochschulen** bzw. Lehrstühlen, **Messen** oder **Patensystemen**. Bei allen Instrumenten gilt: Wichtig ist der persönliche Kontakt zur Zielgruppe, primär durch junge Mitarbeiter, die die Employer Brand den High Potentials glaubhaft vermitteln können.

Was bietet Loquenz?

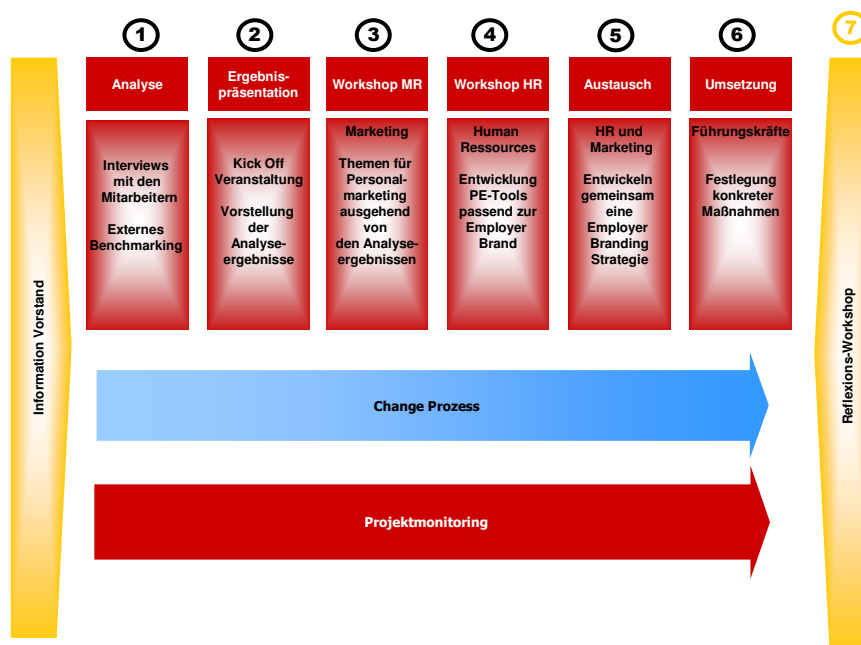
Jedes Employer Branding muss an die individuellen Unternehmensziele und Ressourcen eines Unternehmens angepasst sein. Das Personalmarketing als Teil des Employer Branding ist nur dann effektiv, wenn vorher eine Arbeitgebermarke entwickelt wurde. Denn nur wer seine spezifischen Stärken als Arbeitgeber definiert hat, kann diese auch gezielt bei der Personalsuche einsetzen. Zuerst sollten daher die Merkmale der Marke herausgearbeitet werden. Die Kernfrage dabei lautet: Was macht Ihr Unternehmen als Arbeitgeber einzigartig?

Durch **Management Audits** und **Mitarbeiterbefragungen** erstellt Loquenz für Sie ein differenziertes Profil, wie ihr Unternehmen als Arbeitgeber gesehen wird, sowohl von den Mitarbeitern als auch im externen Vergleich. Durch eine teilnehmende, qualitative **Beobachtung** erhalten wir Aufschluss darüber, wie die Arbeitsumgebung und die Arbeitsplatzanforderungen wahrgenommen und erlebt werden.

Durch speziell auf Ihr Unternehmen abgestimmte **Workshops** mit ca. 10-12 Teilnehmern, bei denen wir die Moderation übernehmen, stellen wir ein treffsicheres **Stärken- Schwächen Profil** Ihres Unternehmens auf.

Aufgrund der gewonnenen Ergebnisse entwickeln wir **passgenaue Maßnahmen** und erstellen einen dezidierten Ergebnisbericht. Durch die Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse werden Ihre **spezifischen Unternehmensmerkmale** herausgearbeitet und dann gezielt in Ihre Unternehmensstrategie eingearbeitet. Gerade bei **Change Prozessen** übernehmen wir professionell die Prozessbegleitung und helfen Ihnen Ihre Employer Brand von Anfang an erfolgreich aufzubauen. Damit auch Ihr Unternehmen zu einem „Employer of Choice“ wird!

Beispielhafte Entwicklung einer Employer Brand



Fazit

Die demografische Entwicklung zeigt, dass sich der bereits bestehende Fach- und Führungskräfte­mangel weiter ausweiten wird. Mit plakativen Allgemeinplätzen in Stellenausschreibungen lassen sich die begehrten High Potentials jedoch nicht mehr hinter dem Ofen hervorlocken. Arbeitgeber müssen ihr Unternehmen zu einer begehrten Employer Brand ausbauen, mit einem einzigartigen Profil. Gerade kleinere Unternehmen haben viele Merkmale, wie etwa eine familiäre Arbeitsatmosphäre oder breit gefächerte Aufgabengebiete, die für die Bewerber zunehmend wichtiger werden und sie damit zu einem attraktiven Arbeitgeber machen. Die spezifischen Unternehmensmerkmale gilt es zu erkennen und gezielt auszubauen. Dies gelingt nur durch eine Unternehmenskultur, in der die versprochenen Werte auch gelebt und kommuniziert werden. Erst ein ganzheitlicher Ansatz im Zusammenspiel zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmensmarke macht eine authentische Employer Brand möglich.

Literatur:

Barrow S./Mosley R. (2006): *Internes Brand Management - Machen sie ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern*, John Wiley & Sons Ltd., The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England

Deutsche Employer Branding Akademie (2007): *Mit Employer Branding als Arbeitgeber wettbewerbsfähig sein* [online]; <http://www.employerbranding.org/>, letzter Zugriff: 14.12.2007

Deutsche Employer Branding Akademie (2007): *Werttreiber Employer Branding: Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedener Kunden, mehr Umsatz* [online]; <http://www.employerbranding.org/>, letzter Zugriff: 14.12.2007

Martens, Andree (2007): *Attraktiv als Arbeitgeber*, in ManagerSeminare Heft 113, August 2007, S.62-67

Employer Branding Summary 2006 [online]; letzter Zugriff 10.12.2007: http://apollo.zeit.de/chaka/pdf/Employer_Branding_2006_Summary.pdf.

Teuber, S.; Sramek, S. (2007): *Onboarding - die ersten 100 Tage im neuen Job*, erschienen in den eBausteinen des BDU 3/2007, <http://www.loquenz.de/pdf/onboarding.pdf>

Autoren:

Sabine Sramek, M.A. Soziologie, ist seit 2007 Mitarbeiterin bei der Loquenz Unternehmensberatung GmbH. Kontakt: office@loquenz.de

Stephan Teuber, Diplom-Theologe und Diplom-Sportpädagoge, ist Geschäftsführer der Loquenz Unternehmensberatung GmbH mit Sitz in Leinfelden. Er verfügt über nahezu 20 Jahre Beratungs-, Trainings- und Coachingerfahrung und ist Vorsitzender des Fachverbands Personalmanagement im BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater). Kontakt: stephan.teuber@loquenz.de

Aktuelle Veröffentlichung der Autoren

Praxishandbuch Change Management (2008) Hrsg. Jan Kuhnert und Stephan Teuber. Mit Beiträgen von Stephan Teuber, Jan Kuhnert, Daniela Himmelreich, u.a. München: Vahlen.

Praxishandbuch Coaching (2005) Hrsg. Stephan Teuber, München: Vahlen.