

Employer Branding – spannende neue (Arbeitgeber-) Welt?

■ **Stefanie Zunft** | Die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt haben sich gedreht. Konnte ein Arbeitgeber früher auswählen, wer für ihn tätig werden durfte, so muss sich derselbe Chef nun mit der Frage auseinandersetzen: Wie werde ich attraktiv für potentielle neue Mitarbeitende?

Die Positionierung als „Marke“ erfordert einen strukturierten Prozess, der nach innen und außen wirksam ist und basiert gleichsam auf glaubwürdigen und authentischen Eckpfeilern der individuellen Unternehmensidentität. In einer Zeit, in der der Wandel Tradition hat, ist es nicht verwunderlich, dass eine klare Orientierung Not tut – für beide Parteien, für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Marken reduzieren daher Unsicherheit und tragen wesentlich zur Positionierung bei. Die Verweildauer eines Arbeitnehmers hat sich in den letzten 20 Jahren durchschnittlich deutlich reduziert. Das bedeutet, die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter sein komplettes Berufsleben bei einem Betrieb verbleibt, ist recht gering. Umso wichtiger wird

es, als Unternehmen anziehend für engagierte und fähige Mitarbeiter zu sein. Von der innovativen Branding Kampagne über die professionelle Mitarbeiterrekrutierung bis hin zu Mitarbeiterbindungs-Systemen stützen zielorientierte Aktivitäten die Identität und plausible Aussagefähigkeit eines Unternehmens und sorgen so dafür, dass sowohl eine echte Marke entstehen kann als auch die Mitarbeitenden stolz auf ihren Betrieb sind. Doch wie schaffe ich es als Unternehmer, mich und mein Unternehmen so zu platzieren, dass nicht nur die Zahlen stimmen, genug Aufträge vorhanden sind, und ich darüber hinaus noch besonders „sexy“ für Fach und Führungskräfte in meiner Branche erscheine?

All dies beleuchtet Employer Branding, ein Terminus, der erstmals von Tim Ambler (Professor an der London Business School) im Jahr 1996 im Journal of Brand Management Erwähnung fand. Und zehn Jahre später ist der Ansatz in der Praxis der Wirtschaft angekommen.

Was ist Employer Branding?

Zwei Definitionen dazu:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“ (Trost, Seite 23)

„Employer Branding findet heraus, was ein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv



Abb. 1: Beispiele „Marken“/Logos.



Abb.2: Initiativen zur Qualitätssicherung im Employer Branding.

Employer Branding und Corporate Branding



Abb.3: „Märkte“/Bezugsgruppen.

Great place to work



Abb.4: Der Great place to work-Ansatz

macht und übersetzt dies optimal in Kommunikationsbotschaften.“(Trost, Seite 203) Dabei ist die Marke – Brand ein wahrgenommenes Mehrwertversprechen. Dieses bildet sich in der Regel nicht über Nacht. Selbst eine einmal geschaffene Marke bietet keine Garantie für den Fortbestand der Elemente, die nicht nur das Image, sondern auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens auszeichnen. Was verbinden Sie mit diesen Marken? Was hätten sie vor zehn Jahren darüber gedacht? Was werden Sie vermutlich in zehn Jahren darüber denken? In Deutschland beschäftigen sich zahlreiche Institutionen mit der Optimierung der Markenbotschaft. Hier seien drei Vereinigungen/Initiativen zur Qualitätssicherung im Employer Branding genannt: Neben der Qualitätssicherung und Darstellung nach außen geht es also in erster Linie um die Suche nach der DANN, der Seele des Unternehmens. (Siehe Hinweise bei Trost, Seite 95 ff.).

Wo und wie wirkt es?

Vergleiche hierzu auch Hinweise von Kriegler, Seite 23

Wenn wahre Schönheit demnach von innen kommt und der Betrieb das nach außen zeigen will, wie geht er dann am besten vor? In Anlehnung an den Great Place to Work-Ansatz werden entwicklungsorientierte Personalarbeit und wertschätzende Unternehmenskultur als Kernqualitäten bester Arbeitgeber klar definiert und valide überprüft. Reflektieren Sie als Unternehmen/Betrieb selbst: Wie vermitteln wir das jetzt schon? Was fehlt? Erste Ideen, wo größere Baustellen auf uns warten könnten? Der Blick nach außen setzt also stets den Blick nach innen voraus. Dazu gehört ebenso die Berücksichtigung und spezifische Ansprache der relevanten Zielgruppen.

Die Generationen Babyboomer (bspw. also meine Eltern) bis Z definieren Werte anders, nehmen Kommunikation und Sprache unterschiedlich wahr und reagieren dementspre-

chend spezifisch auf die Kommunikationskanäle, Anspracheformen und Argumente.

Babyboomer (1945 bis 1960)

Generation X (1961 bis 1980)

Generation Y (1981 bis 1995)

Generation Z (nach 1995 geboren)

Martina Mangelsdorf hat in prägnanter Form eine Übersicht erstellt, die wichtige Orientierungspunkte freilegt.

Und wenn sie selber reflektieren wollen: Wie ist unser Unternehmen aufgestellt? Welche Generationen sind wie vertreten? Wen brauchen wir? Wozu? Wie? Wie sprechen wir diese Zielgruppen an?

Einen Prozess der Arbeitgeber Markenentwicklung anzustoßen bedeutet stets, Wirkungen und Wechselwirkungen anzustreben und am besten kanalisiert fokussiert zu gestalten. Welche Auswirkungen hat Employer Branding?

Was ist also zu tun?

Schritt 1: Analyse – Was analysieren?

- Unsere Wettbewerber
 - Wichtige interne Aspekte
 - Interne und externe Zielgruppen
 - Wie analysieren?
 - Mögliche Quellen und Methoden
 - Mitarbeiter: ehemalige, jetzige, neue
- Zum Beispiel schriftliche Befragungen (intern/extern, online Befragungen, Interviews, Selbstreflektion, Social Media Resonanztests (zum Beispiel Blogs, Micro bBogs, Social Networks, Bewertungsportale); vergleiche hierzu ebenso KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung): Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen: Handlungsempfehlung Arbeitgebermarke, Köln, Juli 2016 Ein Analysenzwischenfazit kann dann neben den Methoden auch erste Indizien für die Konzeptionsphase liefern.

Schritt 2: Konzeption

Ein zentrales Erfolgskriterium für die Konzeption der Arbeitgeber Marke ist die so ge-



■ **Stefanie Zunft**

zunft – company.up.date
Im Heitfeld 39e
44536 Lünen
info@zunft-im-inter.net

Typische Werte und Eigenschaften im Überblick

	Babyboomer	Generation x	Generation y	Generation z
Prägende Einflüsse	Wirtschaftswunder, Mauerbau, Kubakrise, Ermordung JFKs, Woodstock, Mondlandung, TV, Familienbild	Ölkrise, RAF, Tschernobyl, Challenger, Mauerfall, Atari, Walkman, Video, MTV, Scheidungsraten	Globalisierung, Klimawandel, Golfkrieg, 9/11, Bin laden, Euro, Tsunami, Katrina, Facebook, Handy, Helikopter-Eltern	Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Haiti, Fukushima, Arabischer Frühling, ISIS, reality-TV, iPad, Smartphone, Kronprinz-Kindheit
Typische Eigenschaften	optimistisch, tatkräftig, teamorientiert, konfliktstreu, pflichtbewusst	skeptisch, pragmatisch, eigenständig, direkt, pflichtergeben	authentisch, sprunghaft, sozial vernetzt, anspruchsvoll, selbstbewusst	realistisch, flüchtig, hypervernetzt, fordernd, egozentrisch
Werte	Demokratie, Gemeinschaft, Entscheidungsfreiheit, Idealismus, Konsens, Loyalität, Ordnung, Sorgfalt, Status, Strebsamkeit	Autonomie, Erfolg, Flexibilität, Gegenleistung, Individualismus, Kompetenz, Produktivität, Professionalität, Vielfalt, Zielorientierung	Abwechslung, Beteiligung, Lifestyle, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Spaß, Transparenz, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit	Erfüllung, Informationsfreiheit, Integrität, Sicherheit, Sparsamkeit, Stabilität, Unternehmensegeist, Unverbindlichkeit, Vernetzung, Zweckmäßigkeit
Arbeitsethos	haben eine hohe Arbeitsmoral u. wollen eine „Bilderbuchkarriere“ hinlegen, um den vermeintlichen Erwartungen der Gesellschaft zu entsprechen; sind intrinsisch motiviert, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten	Produktivität ist das A u. O für Xer; sie konzentrieren sich auf Ergebnisse u. das Endergebnis, Unternehmensziele sind wichtiger als persönliche Ziele, sie tun, „was nötig ist“, um einen Job zu erledigen, erwarten aber auch, dafür belohnt zu werden	Abkehr von der kompletten Hingabe u. Aufopferung für die Arbeit; sind fixiert auf persönliche Lebensziele u. Sinnfindung, machen einen Job, solange er der eigenen Selbstverwirklichung dient, anderenfalls suchen sie sich etwas Neues	wollen vor allem die hohen Erwartungen der eigenen Eltern erfüllen; sind noch auf der Suche nach dem eigenen Antrieb fürs Berufsleben, wünschen sich aber einen sicheren Arbeitsplatz u. wollen einen Beruf, der sie erfüllt u. Spaß macht

entnommen aus Mangelsdorf, M.: Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach 2015, S. 22/23

Abb 5: Typische Werte und Eigenschaften im Überblick (nach Mangelsdorf, S. 22/23)

Kandidatenansprache

	Babyboomer	Generation x	Generation y	Generation z
Beliebte Medien	Anzeigen in renommierten Printmedien oder auf deren Internetseiten	Unternehmenswebseiten, Online-Jobbörsen, spezielle Fachmedien	Social Web 2.0, Blogs, Videoportale, Bewertungsportale, Online-Events	Social Web 2.0, Videoportale, Mobile Recruiting
Offline-Kontakte	Agentur für Arbeit, Personalvermittlung, Headhunter	Headhunter	Hochschul-Bewerbermessen, Guerilla-Recruiting	Schulen, Lehr- u. Ausbildungsstätten, Freizeiteinrichtungen
Netzwerke	persönliche Netzwerke	berufsbezogene Online-Netzwerke	soziale Netzwerke	soziale Netzwerke
Hervorzuheben in Stellenanzeigen	Branchen-/ Berufserfahrung, Vergütungsbestandteile, Zusatzleistungen, z.B. Altersvorsorge	Herausforderungen, Zielsetzungen, Weiterentwicklung, flexible Arbeitszeiten	Unternehmenskultur, Aufstiegsmöglichkeiten, flexible Arbeitsgestaltung, Spaßfaktor am Arbeitsplatz	Unternehmenskultur, Lernmöglichkeiten, Praktika, Schnupperangebote, Tag der offenen Tür
Ton der Ansprache	fachbezogen, freundlich, höflich	professionell, faktenorientiert	informell, locker, auf Augenhöhe	informell, locker, visuelle Bildsprache

entnommen aus Mangelsdorf, M.: Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach 2015, S. 33

Abb.6: Kandidatenansprache (nach Mangelsdorf, S. 33)

nannte EVP Employer Value Proposition, die Arbeitgeber Positionierung. Diese sollte mindestens drei Charakteristika aufweisen, die einer Verifizierung standhalten dürfen: glaubwürdig, differenzierend und zukunfts-

weisend. Was bedeutet das konkret? Definieren Sie am besten vier Eckpfeiler für die Arbeitgeber Positionierung. Die Seele, die DNA des Unternehmens zeigt sich demnach nicht nur in der Selbstreflexi-

on und Definition wichtiger Werte. Sie macht auch nach außen deutlich, wofür das Unternehmen steht respektive wofür es nicht steht. Dies bedeutet eine nicht zu unterschätzende Aussagekraft für etwaige Zielgruppen, das



Abb. 8: Employer-Branding-Wirkungskreis

entnommen aus: DEBA GmbH: Employer-Branding-Wirkungskreis, in Krieger, W.R.: Employer Branding, S. 49

Der 5-stufige Prozess im Employer Branding



Abb. 7: Der 5-stufige Prozess im Employer Branding (in Anlehnung an KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung): Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen: Handlungsempfehlung Arbeitgebermarke, Köln, Juli 2016)

können sowohl Kunden, Geschäftspartner als auch potentielle Mitarbeitende sein.

Die Übersetzung der Arbeitgeber Positionierung in direkte Aussage und Ansprache erfolgt im Anschluss durch die Entwicklung so genannter Claims (wörtliche Übersetzung: Ansprüche); synonym zum Begriff Slogan wird der sogenannte Claim im Marketing, vor allem in der Werbung dazu genutzt, um sowohl eine Positionierung, als auch ein Alleinstellungsmerkmal oder einen Nutzen in kurzer und ansprechender Form deutlich zu machen.

Schritt 3: die Umsetzung(planung)

In diesem Schritt werden die bisher eher internen Analysen und Definitionen nach außen getragen. Jetzt gilt es, konkret zu planen: Was? Wer? Wie? Wann?

Von der einfachen Aktionsidee bis zum neu gestalteten Internetauftritt ist alles möglich und planbar. Beispiele für Aktionsideen, die flankierend zur Aussage der Arbeitgeber Marke zu kommunizieren und umzusetzen sein können:

1. Azubis/technikaffine Mitarbeiter erhalten eine Drohne geschenkt. Einzige Auflage: rEinmal pro Woche ist ein Film eines unserer Projekte ins Internet zu stellen.
2. Eine Vier-Tage-Woche mit entsprechender Entlohnung.
3. Es wird ein Wäscheservice angeboten, ebenso möglich: einheitliche Kleidung und deren Pflege
4. Werkzeuge statt Bonuszahlungen
5. Eigene Blogs im Internet oder auf Facebook. Der Mitarbeiter ist hier der wertvollste Marken Botschafter.

6. Die Firma übernimmt/bezahlt den LKW Führerschein.
7. Strategische Allianzen: noch engere Zusammenarbeit mit Schulen, Universitäten, Verbänden, Kommunen, Interessengemeinschaften, Vereinen etc.

Definition	Ihre Notizen
Werte Wofür stehen wir?	
Ziele Wohin wollen wir?	
Identität Was macht uns besonders?	
Kultur Wer passt zu uns?	

Abb. 9: Konzeptionsphase/Employer Value Proposition

Unternehmen/ Aussage	Unternehmensclaim	Arbeitgeberclaim
Hersteller von Herzschrittmachern	Mit dem Herzen dabei.	Mit dem Herzen dabei. Fortschrittmacher willkommen.
Automobilhersteller	Nichts ist unmöglich.	
Supermarktkette	Wir lieben Lebensmittel.	
Energiekonzern		Ihre Energie gestaltet Zukunft.
Bank		Freiraum für Leistung.

verändert entnommen aus KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung): Handlungsempfehlung Arbeitgebermarke stärken (Employer Branding), S. 10

Abb. 10: Claims

intern	extern
Veranstaltungen	Partnerschaften mit Schulen, Universitäten; Lehrtätigkeiten von MA an Schulen u. Unis
Mitarbeiterzeitung	Vergabe von Bachelor- u. Masterthesen
Intranet	Praktika
Newsletter	Messen
Infomaterial wie Guidelines und FAQs	Tage der offenen Tür
	Jobbörsen im Internet
	Imagebroschüren
	Printanzeigen
	Soziale Netzwerke
	Kreative Werbung („Guerilla Marketing“), zum Bsp. Botschaften auf Brötchentüten oder Bierdeckeln

verändert entnommen aus KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung): Handlungsempfehlung Arbeitgebermarke stärken (Employer Branding), S. 11, 13

Abb. 11: Kommunikationskanäle

Schritt 4: die Kommunikation

Tue Gutes und sprich darüber. Hier ist die operative Umsetzung der Planung gefragt. Berücksichtigen Sie dabei insbesondere die diversen Stakeholder sowie die in Schritt 2 erarbeiteten Werte, Ziele, Compliance Aspekte und die entsprechenden Claims dazu (Unternehmens- und Arbeitgeberclaim) Veränderung als fortwährender Prozess beinhaltet ebenso eine Erfolgsmessung.

Schritt 5: die Erfolgsmessung

Stufe fünf im Employer Branding umfasst die Maßnahmen, die ein Monitoring sicherstellen. Planen und evaluieren Sie sowohl formativ (im Prozess) als auch summativ (am Schluss/hier eher Meilenstein), um eigene und authentische Ansprüche stets zu überprüfen und deren Realisierung sicherzustellen.

Marken reduzieren Unsicherheit. Eine eigene Marke als Arbeitgeber sorgt dafür, dass potentielle Mitarbeitende, Wettbewerber und

Geschäftspartner den Betrieb so wahrnehmen, wie er ist (nicht wie er sein möchte). Damit wird sicher gestellt, dass nicht nur die Qualität der Dienstleistungen oder Produkte das entscheidende Kriterium für Erfolg ist, sondern eben auch der Mensch. Wenn Mitarbeiter als Markenbotschafter fungieren und stolz darauf sind, Teil des Unternehmens zu sein, ist dies eine klare Positionierung. Employer Branding gibt Orientierung, Sicherheit und Sichtbarkeit, welche die deutliche „Ausgangsfähigkeit“ des Betriebes stützen, für eine vermutete Passung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer sorgen und damit, neben vielfachen internen Prozessen und Vorteilen, positive Effekte für Mitarbeiterrekrutierung, -entwicklung und -bindung erreichen.

Literaturhinweise/Quellen

Trost, A. (Hg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln 2013 (2. Aufl.).

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung): Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen: Handlungsempfehlung Arbeitgebermarke, Köln, Juli 2016.

Kriegler, W. R.: Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden (2. Aufl.), Freiburg 2015.

Mangelsdorf, M: Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, Offenbach 2015.

Hesse, G./Mattmüller, R. (Hg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen y und z, Wiesbaden 2015. ■