

Vor der Haustür kehren

Employer Branding ist ein Aspekt der Markenführung, der oft vergessen wird. Doch sich selbst als attraktive Arbeitgebermarke zu positionieren, kann weitreichende Folgen für ein Unternehmen haben.

BLÄTTERT EIN UNI-ABSOLVENT in den Stellenanzeigen: Interessiert er sich für das Unternehmen, das bekanntermaßen viel zahlt, aber ebenso bekanntermaßen eine Hire and Fire-Mentalität pflegt? Oder startet er finanziell etwas bescheidener, aber dafür bei einer Firma, die über einen guten Ruf bei Absolventen verfügt und

die ihm interessante Entwicklungsmöglichkeiten bietet? Sicher werden sich einige für das Geld entscheiden, aber die Zufriedenheit am und mit dem Arbeitsplatz spielt für viele die maßgeblichere Rolle. Unternehmen kümmern sich um ihre Produktmarke oder -marken. Aber wie sehr pflegen sie sich selbst als Marke? Zunächst verwundert die Frage, denn jede Maßnahme für eine Produkt- oder gar Dachmarke kommt doch, so sollte man meinen, dem Namen des Unternehmens zugute. Das ist richtig, doch es reicht nicht. Der Name eines Unternehmens als Arbeitgeber ist genauso wichtig, denn die Arbeitnehmer sind das Unternehmen.

Regina Esslinger, weltweite Projektleiterin Employer Branding für den Kunststoffverarbeiter W.L. Gore & Associates, bestätigt, dass die Maßnahmen, die gerade auf globaler Ebene vorbereitet werden, dazu beitragen sollen, den Mitarbeitern wie auch den Bewerbern die spezielle Gore-Haltung einzuprägen: »Zur Brand Identity von Gore gehört unter anderem ganz klar Integrität und diese verlangen wir auch von unseren Mitarbeitern. So wählen wir im Sinne eines umfassenden Employer Brandings zum Beispiel Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Sales nach diesem Gesichtspunkt aus, indem wir auf deren inhaltliche Ausrichtung achten.«

In Deutschland im Kommen

In Deutschland wurde im Jahr 2006 die Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (DEBA) gegründet. Ihr Ziel ist es, das Thema stärker in den deutschen Unternehmen zu verankern und diese zu beraten. Dazu forscht sie selbst auf dem Gebiet und kooperiert gleichzeitig mit Lehrstühlen wie Unternehmen. Nicht nur Markenfirmen, sondern auch Mittelständler sind in anderen Ländern bereits weiter, wie der Geschäftsführer der DEBA, Wolf Reiner Kriegler,

Fotos: endostock, Yuri Arcurs - fotolia



erzählt: »Der Begriff ‚Employer Branding kam erstmals beim Weltwirtschaftsgipfel 1985 auf. Während deutsche Unternehmen erst seit kurzem das Thema für sich entdecken, sind andere Länder wie beispielsweise Großbritannien schon weit voraus und haben auch empirische Untersuchungen dazu.« Hierzulande melden in einer Umfrage der DEBA 95 Prozent der Unternehmen Informationsbedarf an, Firmen wie W.L. Gore & Associates, die Comdirect Bank oder HS-BO arbeiten eifrig an Umsetzungsstrategien. 67 beziehungsweise 66 Prozent der deutschen Unternehmen sind überzeugt, dass eine Stärkung des Arbeitgeberimages und eine Erhöhung der Mitarbeiteridentifikation erreicht werden könnten.

Auswirkungen im Betriebsergebnis

Employer Branding ist kein anderes Wort für Personalmarketing. Es hat weitreichendere Aufgaben und vor allem Konsequenzen. Employer Branding positioniert eine Firma zwar durchaus als attraktiven Arbeitgeber, dadurch gibt es Bewerbungen von Fachkräften, die besser auf das Anforderungsprofil passen. Dies hat im Endeffekt Einsparpotenzial für das Recruiting. Doch es geht weiter, wenn hier das Employer Branding nicht stehen bleibt.

Mitarbeiterbindung ist ebenso wichtig, sie senkt die Fluktuationsrate, erhöht die Identifikation mit dem

Arbeitgeber und damit die Zufriedenheit. Zufriedene Arbeitnehmer sind leistungsfähiger und die besseren Repräsentanten gegenüber Kunden und Stakeholdern. Zudem bleibt das Wissen und die Erfahrung der Arbeitnehmer dem Unternehmen (länger) erhalten, die Kosten für Weiter- und Fortbildungen zahlen sich deshalb mehr aus. So kommt es, dass internationale Studien nachweisen konnten, dass zwischen einer erfolgreichen Positionierung einer Arbeitgebermarke und einer Steigerung der Leistung und des Ergebnisses tatsächlich ein mittelbarer Zusammenhang besteht. (Untersucht wurde der Zusammenhang von Profitsteigerung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter; Employee Commitment in Europe, ISR 2002)

Zwei Wirkungsbereiche, die die Tragweite von strategisch eingesetztem Employer Branding besonders klar erkennen lassen, sind die Unternehmenskultur und die Leistungsfähigkeit. Wenn in der Firma die Arbeitsatmosphäre schlecht oder nicht zufriedenstellend ist, lässt die Motivation der Arbeitnehmer mit Recht zu wünschen übrig. DEBA-Chef Kriegler betont eines ganz besonders: »Wie auch immer der Arbeitgeber positioniert ist und im Personalmarketing kommuniziert wird, es muss hundertprozentig der Wahrheit entsprechen. Da darf nichts emotional aufgebauscht werden. Wer seine Versprechen als Arbeitgeber hinterher nicht einhalten kann, frustriert seine Mitarbeiter

PRÄAMBEL DER DEUTSCHEN EMPLOYER BRANDING AKADEMIE

»Employer Branding ist die markenstrategisch fundierte, interne Entwicklung und externe Positionierung eines Unternehmens als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings bildet immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Strategie. Entwicklung, Implementierung, operative Umsetzung und Evaluation dieser Strategie zielen darauf ab, Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur, Performance und Talent Management nachhaltig zu optimieren, das Unternehmensimage zu verbessern sowie mittelbar den Markenwert und das Geschäftsergebnis zu steigern.«

Die DEBA wurde von Wolf Reiner Kriegler und Christina Grubendorfer gegründet.

DEUTSCHLANDS BESTE ARBEITGEBER 2007

Platzierung	Unternehmen
Top 3 der Großunternehmen	
1	SAP
2	Techniker Krankenkasse
3	Boehringer Ingelheim Deutschland
Top 3 der mittelständischen Unternehmen	
1	Cisco Systems
2	W.L. Gore
3	CIBA Vision
Top 3 der Kleinunternehmen	
1	ConSol Software
2	Heiligenfeld Kliniken
3	Soziotherapeutische Einrichtung Laufer Mühle

Quelle: Great Place to Work Institute Deutschland

und wird mit einer schlechten Arbeitsmoral und hohen Fluktuationsrate bestraft.« Deshalb kann es tatsächlich vorkommen, dass sich die DEBA-Mitarbeiter erst einmal die Arbeitsstrukturen, interne Kommunikation und Führungsprozesse vorknöpfen, bevor sie auch nur ansatzweise an Personalmarketing denken. Anders gesagt: Wer als Arbeitgeber seine Mitarbeiter fördert, motiviert und den Kontakt mit ihnen pflegt, wird mit einer fruchtbaren Unternehmenskultur belohnt. Die wiederum zu einem verbesserten Unternehmensergebnis beitragen kann, da die Arbeitnehmer bereit sind, etwas zu leisten.

Wie es konkret funktionieren kann

DEBA-Geschäftsführer Kriegler sieht einen wichtigen strategischen Punkt darin, sowohl die Human Resources als auch das Marketing eines Unternehmens an einen Tisch zu bringen, um Employer Branding optimal nutzen zu können. »Bislang kamen nur wenige Personalmarketingagenturen und Unternehmen in Deutschland darauf, die nicht-klassischen Methoden des Marketings wie Ambient oder Guerilla Marketing auch für die Personalsuche zu nutzen. Da liegt noch einiges Potenzial brach, was die Personaler gut nutzen können. Auf der strategisch-konzeptionellen Ebene muss man die Marketer aber auch zügeln, denn hier darf nicht vorgegangen werden, als ginge es darum, ein Produkt zu verkaufen.« Damit meint er, dass ein Arbeitgeber nicht emotional aufgeladen oder nicht mit Attributen dargestellt werden darf, die nicht zutreffen. Glaubwürdigkeit ist wie oben beschrieben das A und O im Employer Branding.

Hat sich eine Firma entschieden, Employer Branding in allen Dimensionen umzusetzen, geht es zunächst darum, ein strategisches Konzept auszuarbeiten. Dies

kann nur wirklich funktionieren, wenn auch die Vorstandsebene miteinbezogen wird, denn der Vorstand kann für die nötige Durchsetzungskraft sorgen. Dann muss die Strategie intern umgesetzt werden, nötige Veränderungen zum Beispiel in der Unternehmenskultur vorgenommen und die Mitarbeiter eingeschworen werden. Erst dann kann man auch die Außendarstellung verändern.

Fazit

Die Positionierung als Arbeitgebermarke benötigt also ein ebenso großes, ebenso strategisch ausgerichtetes Engagement wie die Positionierung einer Konsumentenmarke. Flotte Anzeigen und große Schecks können kurzfristig viele hochqualifizierte Bewerber anlocken, doch letztendlich geht es nicht um die Zahl der Bewerbungsmappen auf dem Personaler-Schreibtisch, sondern darum, fachlich und menschlich qualifizierte Mitarbeiter langfristig optimal für sein Unternehmen einzusetzen. Regina Esslinger von Gore sagt: »Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind ein langfristiger, strategischer Wettbewerbsvorteil.« Wenn Bewerber enttäuscht und demotiviert von der Arbeitsplatz-Realität sind, ist keinem geholfen. Das an sich ist nicht überraschend und logisch, doch ist es nötig, es tatsächlich strategisch umzusetzen und nicht nach Gutdünken in wilden Aktionismus verfallen. Das britische Institute of Employment Studies konnte in der Studie »From People to Profits« empirisch und statistisch beweisen: Die Verbesserung der Kundenzufriedenheit und der Umsatzsteigerung steht in direktem Zusammenhang mit dem Commitment der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen.

Magdalena Kluge