

Employer Branding – erfolgreiche Ansätze zur Entwicklung und Umsetzung

Susanne Tertilt, Sophia Dormeyer und Carola Laun

In Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel sind qualifizierte und talentierte Mitarbeiter die zentrale Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg. Doch wie gelingt es, die richtigen Mitarbeiter zu finden und an das Unternehmen zu binden? Eine aussagekräftige Arbeitgebermarke und effiziente Personalmarketingaktivitäten sind der Schlüssel dafür. Wie deren Erarbeitung aussehen kann, zeigen die Beispiele zweier Unternehmen.

Der „War for Talents“ ist in vollem Gange, insbesondere bei Zielgruppen wie Ingenieuren und IT-Experten. So wird es auch für Energieversorger immer schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und langfristig zu binden. Um auf dem enger werdenden Markt erfolgreich aufzutreten, ist ein effizientes und zielgruppenorientiertes Personalmarketing das A und O.

Die Herausforderung dabei ist, das eigene Unternehmen als einzigartigen, attraktiven Arbeitgeber so zu positionieren, dass die Bekanntheit des Unternehmens bei der gesuchten Bewerbergruppe erhöht wird und es als potenzieller Arbeitgeber in ihr „Relevant Set“ gelangt. Auf diese Weise werden diejenigen Mitarbeiter angesprochen und gewonnen, die auch zum Unternehmen passen. Genau das ist der Kern des heutzutage viel beschworenen Employer Brandings.

Die Employee Value Proposition (EVP)

Warum sollten sich Bewerber genau für Ihr Unternehmen interessieren? Was hebt Sie vom Wettbewerb ab? Und was erwarten Sie als Arbeitgeber von Ihren Mitarbeitern? Diese Fragen bilden die Grundlage der Erarbeitung der Arbeitgebermarke. Den Kern der Marke bildet mit der Employee Value Proposition (EVP) das Versprechen, das ein Arbeitgeber gegenüber externen Interessenten und internen Mitarbeitern hinsichtlich

der Beschäftigung gibt, also was konkret von dem Unternehmen als Arbeitgeber erwartet werden kann. Die Arbeitgebermarke als Ganzes wiederum repräsentiert die individuellen Stärken und Besonderheiten des Unternehmens, und das auf möglichst glaubhafte und authentische Art.

Zentral für die Markenbildung ist die Kongruenz zwischen Innen- und Außenwirkung, denn erfolgreich nach außen kann nur das präsentiert werden, was auch nach innen gelebt und wahrgenommen wird. An dem Prozess zur Erarbeitung der Arbeitgebermarke sind daher unbedingt Mitarbeiter aller Ebenen zu beteiligen. Eine Möglichkeit, die persönlichen Sichtweisen der Beschäftigten auf ihren Arbeitgeber zu erheben, bieten Befragungen oder Fokus-Gruppen mit Repräsentanten verschiedener Funktionsgruppen.

Die von Mitarbeitern beschriebene Arbeitgeberidentität wird ergänzt um die von der Geschäftsführung definierte strategische Ausrichtung und Zukunftsorientierung des Unternehmens. So wird eine angestrebte Positionierung als Arbeitgeber entwickelt, die dann in internen HR-Instrumenten und Marketingmaßnahmen, aber auch in externen Personalmarketingmaßnahmen und Rekrutierungsprozessen als Maßstab gilt. Am Ende des Prozesses kristallisiert sich auf diese Weise heraus, was das Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnet, bestehenden

und potenziellen Mitarbeitern bietet und auch von ihnen erwartet (siehe Abb. 1).

Kommunikationskanäle nutzen

Um die Arbeitgebermarke zu stärken, geht es darum, sie auf unterschiedlichen Kanälen zu transportieren und in den Fokus der gesuchten Bewerbergruppen zu bringen. Das Herzstück des Personalmarketings bildet die Karrierewebsite, die attraktiv und zielgruppenorientiert gestaltet werden sollte, um in der Flut der Angebote und Informationen Aufmerksamkeit zu erzielen. Immer wichtiger wird darüber hinaus der Dialog zwischen Mitarbeitern des Unternehmens und potenziellen Bewerbern in den Foren und Communities des Web 2.0.

Aber auch Aktivitäten wie Job- und Hochschulmessen, Stellenanzeigen, Imagebrochüren etc. dienen als Botschafter der Arbeitgebermarke. Ebenso wichtig ist es, das Arbeitgeberversprechen auch intern zu halten: Hier gilt es, über moderne Personal- und Führungsinstrumente wie Feedbackgespräche oder Entwicklungsprogramme Rahmenbedingungen für exzellente Leistungen, hohe Arbeitszufriedenheit und somit erfolgreiche Mitarbeiterbindung zu schaffen. Deutlich wird, dass die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber eine herausfordernde Aufgabe ist. Es existiert kein Patentrezept, doch die Beispiele des Fotodienstleisters CEWE und des Energieversorgers der Rhein-Main-Region, Mainova AG, zeigen, wie ein solcher Prozess erfolgreich gelingen kann.

CEWE hat im Übergang von der analogen zur digitalen Fotografie einen starken Wandel vollzogen. Mittlerweile ist der Dienstleister ein Internetunternehmen, europäischer Marktführer für Fotodienstleistungen und

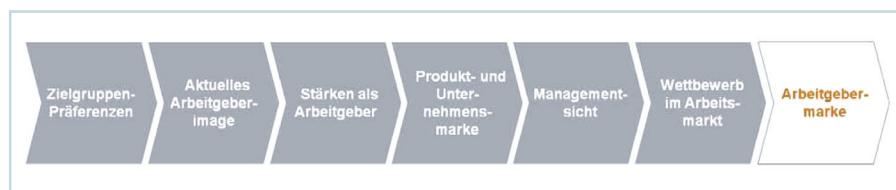


Abb. 1 Facetten der Erarbeitung der Arbeitgebermarke

auf dem Weg zum Markenartikler. Der Impuls für einen Employer Branding-Prozess kam aus verschiedenen Aktivitäten: Einerseits stellte man in den für das Unternehmen „neuen“ Bereichen IT und Marketing fest, dass es immer schwieriger wird, hochqualifizierte Mitarbeiter für den Standort Oldenburg in Niedersachsen zu finden. Andererseits entstanden an verschiedenen Stellen Initiativen zur Weiterentwicklung von HR-Instrumenten, von der Entwicklung eines Führungsleitbildes über Seminarprogramme bis hin zur Einführung eines strukturierten Mitarbeitergesprächs.

Schnell stand fest, dass es eines grundlegenden strategischen Employer Branding-Prozesses bedarf, um die internen Aktivitäten und externen Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen. Nach CEWE-Personalleiterin Iris Ellerbeck bedeutet attraktiver werden, sowohl die internen Leistungen zu verbessern, als auch diese nach außen klarer herauszustellen. Der Employer Branding-Prozess soll alle Aktivitäten auf dem Weg zu einer starken Arbeitgebermarke umfassen.

Der Employer Branding-Prozess

Begonnen wurde mit einer umfassenden Analyse: Interviews an Hochschulen zeigten, dass das Unternehmen – obgleich einer der größten Arbeitgeber der Region – bei Studenten und Absolventen nicht ausreichend als möglicher Arbeitgeber wahrgenommen wird, aber durchaus hohes Potenzial hat, wenn die Studenten sich mit dem Unternehmen und den Aufgaben auseinandersetzen konnten. Eine Analyse der Wettbewerber und der eigenen Karrierewebsite machte deutlich, dass man es momentan noch nicht genügend schafft, seine Stärken nach außen zu präsentieren und junge Menschen für die spannenden Aufgaben in einem innovationskräftigen Unternehmen zu begeistern.

Der zweite große Schritt war, in Workshops mit verschiedenen Mitarbeitergruppen die Besonderheiten des eigenen Unternehmens als Arbeitgeber herauszuarbeiten. Fach- und Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen und Mitarbeiter aus der Produktion diskutierten sehr engagiert über ihren Arbeitgeber. Neben einigen Kritikpunkten, die in Zukunft adressiert werden sollen, ging

es vor allem um die vielen positiven Eigenschaften und die Möglichkeiten, die CEWE seinen Mitarbeitern bietet. Besonders deutlich wurde die sehr positive Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber. Die stärksten Merkmale, mit denen die Mitarbeiter ihre Arbeit und ihr Unternehmen beschreiben, sind demnach:

1. Die Freude an der Arbeit – bedingt durch spannende Aufgaben und immer neue Herausforderungen, aber auch durch emotionale Produkte und partnerschaftliches Miteinander.
2. Das hohe Maß an Eigeninitiative – es wird schnell Verantwortung übertragen, Eigeninitiative gefordert und Initiativen zur Weiterentwicklung werden unterstützt.
3. Die Innovationskraft des Unternehmens – die sich in der geschilderten Wandlungsfähigkeit des Gesamtunternehmens zeigt.

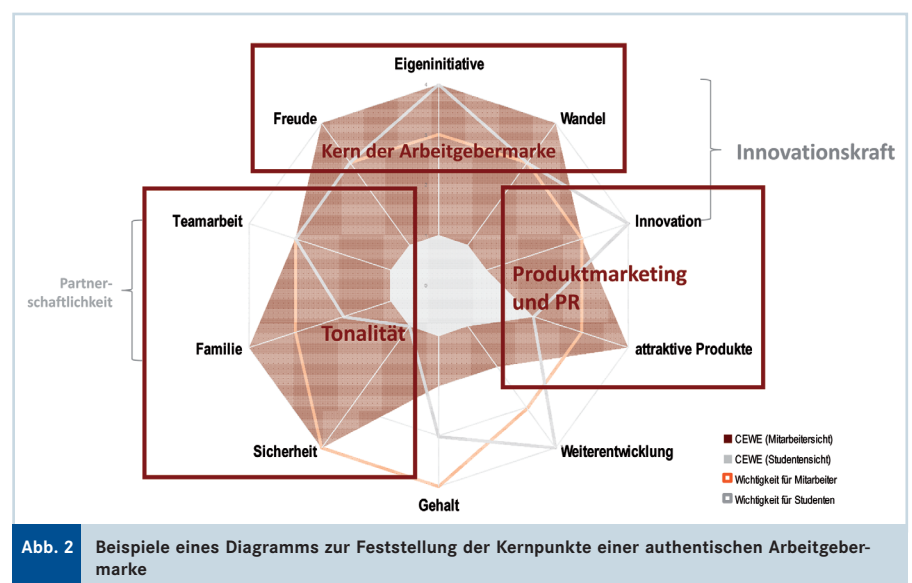
Die Kernpositionierung

Diese drei Merkmale bilden die Kernpositionierung, die zukünftig nach innen und außen kommuniziert werden soll (siehe Abb. 2). Der nächste Schritt ist die Beauftragung einer Kreativagentur, die ein stimmiges Gesamtkonzept entwickelt und Sprach- und Bildwelten definiert. Anschließend werden darauf aufbauend Stück für Stück externe Kommunikationsmittel entwickelt, von der Karrierewebsite über Imageanzeigen und -broschüren bis hin zu Stellenanzeigen und einem Stand für Personalmesse.

Die Erhöhung der Arbeitgeberqualität wird parallel vorangetrieben. Ein wichtiger Schritt dazu ist das Einbeziehen der Mitarbeiter in den Gesamtprozess. Im Anschluss an die Workshops mit den ausgewählten Mitarbeitergruppen wurden die Ergebnisse und Eckdaten zum Prozess an die 1 600 Beschäftigten in Deutschland kommuniziert. Alle Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, Feedback zu geben und sich darüber hinaus als Testimonial zu bewerben, um das Unternehmen in den Personalmarketingmaterialien nach außen zu repräsentieren.

Zudem werden neue HR-Instrumente an der Kernpositionierung ausgerichtet bzw. spiegeln diese wider: Im Führungsleitbild, in Seminarreihen, in Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterveranstaltungen sollen die Aspekte Freude, Eigeninitiative und Innovationskraft gestärkt und immer wieder kommuniziert werden, um im kollektiven Bewusstsein verankert zu werden. Wichtig ist auch die Erkenntnis, dass Employer Branding kein abgeschlossenes Projekt ist: Wenn der Grundstein gelegt ist, kann man in weiteren Bereichen aktiv werden und internes und externes Employer Branding verknüpfen. Denn wer könnte besser potenzielle Bewerber für das Unternehmen begeistern als die eigenen, engagierten Mitarbeiter? Möglich ist bspw. ein „Mitarbeiterwerben-Mitarbeiter“-Programm.

Einen ähnlichen Prozess hat die Mainova durchlaufen. Während das Unternehmen mit der Liberalisierung der Energiemärkte



vor vielen Jahren erstmalig vor Marketingherausforderungen auf Seiten der Kundengewinnung und -bindung stand, werden ähnliche Herausforderungen nun an das Personalmarketing gestellt. Laut Rüdiger Hahn, Leiter Personalstrategie bei der Mainova, konnte man von den klaren Vorgaben und Leitlinien des Kulturleitbildes des Unternehmens und auch von der sehr exakt definierten Unternehmensmarke profitieren. Daher wurde in Interviews mit leitenden Angestellten und in Workshops mit Mitarbeitern vor allem herausgearbeitet, was die Kernwerte des Unternehmens und die einzelnen Elemente der Markenpositionierung für die Mitarbeiter, für ihre Tätigkeit und ihren Arbeitsplatz bedeuten.

Ergebnis war, dass alle Gruppen als Stärken ihres Arbeitgebers die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die sozialen Angebote und die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf empfanden. Hinzu kamen je nach Funktionsgruppe verschiedene Aspekte wie Qualität, Teamwork, Weiterbildungsmöglichkeiten, interessante Aufgaben und Entscheidungsspielräume. Für die Positionierung war auch

wichtig zu beachten, dass die Mainova sich zukünftig stärker über die attraktiven Aufgaben, die Entwicklungsmöglichkeiten und die allen Mitarbeitern gebotenen Chancen definieren möchte. Im Kreativkonzept galt es nun, beide Seiten – den traditionellen Arbeitgeber und das stärker auf Chancen und anspruchsvolle Aufgaben gerichtete zukünftige Arbeitgebersprechen – zu vereinbaren.

Dies gelang mit einer Employer Branding-Kampagne, die sich stark an der Produktkampagne orientiert. Hierbei werden in jedem Motiv jeweils beide Aspekte kombiniert, ein spannendes, zukunftsweisendes Arbeitsumfeld, aber eben auch ein gutes Arbeitsklima und vielfältige Sozialleistungen. Für jede Funktionsgruppe gibt es eigene Leitsätze, die sich durch alle Maßnahmen hindurchziehen. Die enge Verknüpfung von Unternehmens- und Arbeitgebermarke bietet dabei viele Vorteile: Man ist als Unternehmen in der Region sehr bekannt und hat mittlerweile eine starke Marke. Dadurch ist die Wiedererkennung auch für die Personalmarketingkampagne sehr hoch und man

tritt nach außen mit einer Stimme auf. So gelangt man zudem schnell ins Bewusstsein potenzieller Arbeitnehmer.

Gemeinsamer Weg

Um einen Employer Branding Prozess erfolgreich zu gestalten, sind drei Faktoren besonders wichtig: Marketing, Unternehmenskommunikation und Personalbereich müssen von Anfang an eng zusammenarbeiten und den Weg gemeinsam gehen. Es braucht Zeit, um die Arbeitgeberidentität herauszuarbeiten und die Positionierung zu erarbeiten – oft kann bis zum Kampagnenstart etwa ein Jahr vergehen. Und als drittes ist es wichtig, das Top Management einzubinden und die entscheidenden Schritte auf höchster Ebene abzustimmen.

S. Tertilt, Geschäftsführerin, S. Dormeyer, Beraterin, C. Laun, Seniorberaterin, strategie M Unternehmensberatung GmbH, Hamburg

*susanne.tertilt@strategie-m.de
sophia.dormeyer@strategie-m.de
carola.laun@strategie-m.de*