

Employer Branding

Die Kraft des echten Unterschieds

Arbeitgebermarken in einer neuen Arbeitswelt

Christina Grubendorfer und Holger Schmitz



Zusammenfassung

Das Szenario eines wachsenden Fachkräftemangels ist für Unternehmen der Anlass, sich mit Employer Branding zu befassen. Manche versuchen über werblich inszeniertes Personalmarketing viele Bewerber anzulocken. Andere bemühen sich, über besondere Arbeitgeberleistungen wie Kinderbetreuung oder Gesundheitsprogramme ihre vermutete Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Doch beides greift zu kurz, um auf die umwälzenden Veränderungen in der Arbeitswelt angemessen zu reagieren. Denn hier passiert mehr, als dass nur ein paar Fachkräfte fehlen. Das gesamte Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern verändert sich.

Auf Dauer werden Arbeitgeber von den Veränderungen der Arbeitswelt profitieren, wenn es ihnen gelingt, als Arbeitgeber zur Marke zu werden. Noch viel stärker als Produktmarken müssen Arbeitgebermarken ihre Versprechen halten und innen wie außen ein konsistentes Markenerlebnis bieten, wenn sie dauerhaft erfolgreich sein wollen. Für Arbeitgebermarken bedeutet das, eine überzeugende Antwort auf die Frage zu geben „Wie ist es, bei uns zu arbeiten?“. Dabei helfen kosmetische Übungen nicht weiter. Vielmehr gilt es, das erlebbare Besondere eines Arbeitgebers zum Kern der Arbeitgebermarke zu machen und damit einen Unterschied zum Wettbewerb zu markieren. Die Kraft einer Arbeitgebermarke kommt von innen.

Das bedeutet vor allen Dingen, die eigene Unternehmenskultur in den Blick zu nehmen und noch besser zu verstehen. Es gilt zu erkennen, wo die Schätze liegen, die den Arbeitgeber zur Marke machen können. Um diese Schätze zu heben, sind Interviews mit den eigenen Mitarbeitern unverzichtbar. Wie erleben diese Personen die Beziehung zu ihrem Arbeitgeber? Wie erleben sie die Zusammenarbeit und den Umgang miteinander? Was schätzen sie? Was bindet sie? Was unterscheidet ihren Arbeitgeber von anderen, die sie kennen?



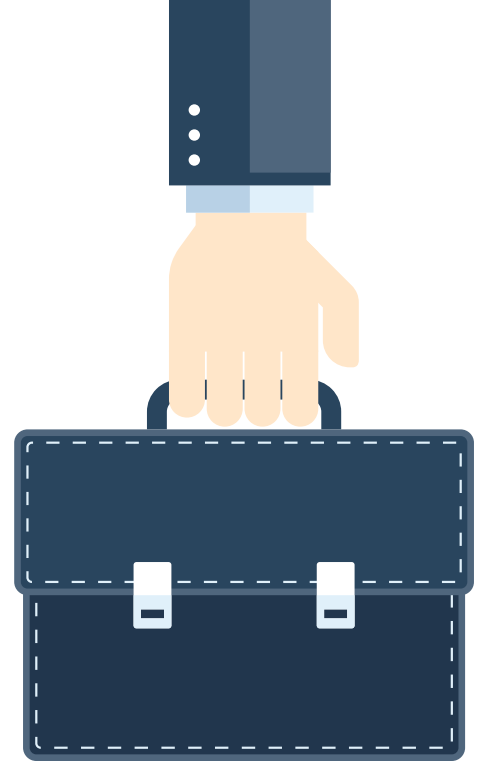
Employer Branding

Die Kraft des echten
Unterschieds

Nach aller Erfahrung werden Interviews auch Facetten des Arbeitgebers zu Tage fördern, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht funktional oder auch einfach nachteilig sind. Oder es werden Merkmale sichtbar, von denen sich das Unternehmen noch eine deutlich größere Portion wünscht, um auch morgen noch erfolgreich zu sein. Ein Employer-Branding-Prozess bietet die Chance, diese Merkmale zu Handlungsfeldern der Organisationsentwicklung zu machen. So darf die Arbeitgeberpositionierung auch Soll-Themen enthalten, Merkmale, die in Zukunft noch stärker ausgeprägt sein sollen. So wird der Fokus der Aufmerksamkeit wie ein Scheinwerfer auf die Merkmale gerichtet, die sich zukünftig weiter entfalten sollen. Im Rahmen des internen Employer Branding können dann Maßnahmen ergriffen werden, um die Entfaltung eben dieser Merkmale gezielt zu unterstützen.

Es entsteht eine identitätsbasierte Arbeitgeberpositionierung, die zum Kern aller externen und internen Arbeitgeberkommunikation wird. Egal ob Karriere-Website, Stellenanzeigen, Imageanzeigen, Messeauftritte, Social Media, Hochschulmarketing, Intranet oder Mitarbeiterzeitschrift: Alle sollten im Geist der Arbeitgeberpositionierung zu einem konsistenten Arbeitgeberauftritt beitragen. So werden die Besonderheiten der eigenen Unternehmenskultur einen Unterschied zu anderen potenziellen Arbeitgebern machen.

Wer Employer Branding auf diese Weise versteht, wird in seinem Unternehmen einen Prozess anstoßen, der viele interne Stakeholder betrifft. Da Unternehmen eher mit einem lebenden Organismus als mit einer Maschine zu vergleichen sind, ist es empfehlenswert, diesen Prozess mit systemischer Kompetenz zu steuern. Sodass von den ersten Analysen bis hin zur praktischen Umsetzung anschlussfähige Impulse in das Unternehmen gesendet werden. Damit wird Employer Branding zu einem Prozess der Organisationsentwicklung, in dem von innen heraus eine Arbeitgebermarke mit dauerhafter Strahlkraft aufgebaut wird.



Inhalt

1. Als Arbeitgebermarke von
Veränderungen der Arbeitswelt
profitieren 5
2. Unternehmenskultur macht
den Unterschied 10
3. Employer Branding ist
Organisationsentwicklung 13
4. Der Weg zur Arbeitgebermarke 16

1. Als Arbeitgebermarke von Veränderungen der Arbeitswelt profitieren

„Deutschland droht in naher Zukunft ein Mangel von fast acht Millionen Arbeitskräften, der zu wirtschaftlichen Einbußen von bis zu 550 Milliarden Euro führen könnte.“

Spiegel Online, 29. Mai 2015

Es mehren sich die Anzeichen, dass sich die Arbeitswelt in einem tiefgreifenden Wandel befindet, in dem sich das Verhältnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern verändert. Der vieldiskutierte Fachkräftemangel führt zu einer Neugewichtung der Kräfteverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt. Während sich früher Mitarbeiter bei Unternehmen beworben haben, ist immer häufiger zu beobachten, wie nun Unternehmen begehrte Fachkräfte umwerben.

Die Situation wird aus Arbeitgebersicht noch komplexer, da sich auch die Ansprüche der Bewerber verändern. Gerade die Vertreter der jüngeren Generationen Y und Z zeigen immer weniger Bereitschaft, ein gutes Gehalt als Schmerzensgeld für einen Arbeitsplatz zu akzeptieren, an dem sie nicht glücklich sind. Sie wollen Freude haben bei ihrer Arbeit. Sie wollen Arbeiten und Leben gut miteinander verbinden und suchen eine für sie persönlich passende Form des „Work-Life-Blending“. „Happy working people“ möchten keine Befehle von Vorgesetzten erhalten, deren Kompetenz sie nicht überzeugt. Sie wünschen sich vielmehr ein Prinzip des „Chef ist der, der Ahnung hat“.



Employer Branding

Die Kraft des echten
Unterschieds

Mehr zu den Veränderungen der Arbeitswelt und den Wünschen,
die (junge) Arbeitnehmer immer selbstbewusster äußern:
recruitinggenerationy.com oder auch *intrinsicify.me*.

Angesichts dieser fast schon revolutionären Vorstellungen von einer neuen Arbeitswelt ist mittlerweile von einer „New Work“-Bewegung die Rede. Viele Veranstaltungen adressieren die Veränderungen der Arbeitswelt und die damit verbundenen Auswirkungen, wie zum Beispiel das DGFP Lab 2015 der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) unter dem Motto „Leadership Revolution. Führung im Umbruch gestalten.“ Außerdem stehen Arbeitgeber zunehmend unter Beobachtung. In Zeiten von Social Media wird auch das Innenleben von Arbeitgebern immer transparenter. Auf Plattformen wie kununu.com (Deutschland) oder glassdoor.com (international) beschreiben zufriedene und unzufriedene Mitarbeiter, wie sie ihre Arbeitgeber erleben. Die Einblicke, die dort geboten werden, können so manche Hochglanz-Personalmarketing-Kampagne völlig demontieren.



Diese Veränderungen der Arbeitswelt stellen für Arbeitgeber eine Herausforderung dar. Doch sie bieten auch eine große Chance für Unternehmen, die sich ernsthaft auf den Weg machen, zur Arbeitgebermarke zu werden. Gerade weil begehrte Fach- und Führungskräfte so bewusst darüber nachdenken, bei welchem Arbeitgeber sie arbeiten wollen und gerade weil sie, unterstützt durch die Transparenz der sozialen Medien, eine fundierte Wahl treffen können, haben diejenigen Arbeitgeber Vorteile, die es schaffen, aus der Masse der Arbeitgeber mit einem klaren Profil herauszustecken.



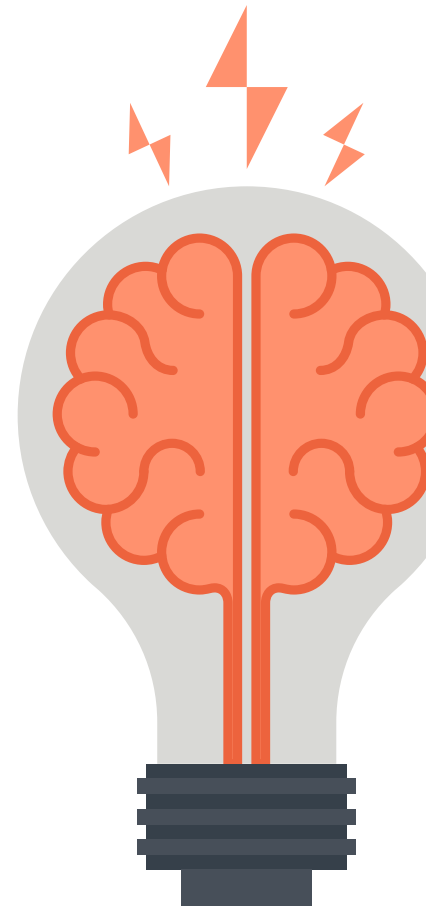
Warum Arbeitgebermarke etwas anderes ist als Arbeitgeberattraktivität

Um in der neuen Arbeitswelt die begehrten Mitarbeiter zu finden, wollen Unternehmen attraktive Arbeitgeber sein. Das zeigt sich auch an der Flut von Arbeitgeberrankings, wie zum Beispiel dem Audit [Great Place to Work](#), das deutschlandweit „die attraktivsten Arbeitgeber aus Mitarbeiterperspektive“ ermittelt, zumindest diejenigen, die sich in den Wettbewerb eingekauft haben. Unternehmen hoffen, ihre Arbeitgeberattraktivität messen und mit anderen vergleichen zu können. Dahinter steckt die Idee, dass Arbeitgeberattraktivität zu verallgemeinern ist, und dass für alle potenziellen Mitarbeiter die gleichen Eigenschaften eines Arbeitgebers attraktiv sind. In dieser Logik versuchen die Personalstrategen zu verstehen, was ihre Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt wünschen und wollen ihnen das dann bieten. Um herauszufinden, was eine bestimmte Zielgruppe will, schauen viele Unternehmen in immer dieselben Studien zu sogenannten Bewerberpräferenzen oder kaufen sich individualisierte Studien bei Instituten wie [Trendence](#), da diese „wissen, was Absolventen wollen“. In Studienergebnissen lesen Arbeitgeber dann üblicherweise, dass Bewerber vor allem an guten Entwicklungsmöglichkeiten, an Work-Life-Balance, abwechslungsreichen Aufgaben, eigenverantwortlicher Tätigkeit und einer kollegialen Arbeitsatmosphäre interessiert seien. Entsprechend finden sich dann im Personalmarketing, vor allem in Stellenanzeigen, immer wieder dieselben Themen. Doch was bringt es, wenn man das Gleiche sagt wie alle anderen? So wird ein Arbeitgeber sich keine Vorteile im „war for talent“ verschaffen, sondern sich vielmehr einreihen in die für Bewerber oft unüberschaubare Flut potenzieller Arbeitgeber.



Im Gegensatz dazu macht eine Arbeitgebermarke einen Unterschied. Eine Marke zu sein bedeutet, für etwas Besonderes zu stehen. Kein Automobilhersteller würde aufzählen, dass seine Autos Räder, Fenster und einen Motor haben, so wie manche Arbeitgeber die Hygienefaktoren eines Arbeitsplatzes anpreisen, die von einem Bewerber heute als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Erfolgreiche Automarken stehen für eine markante Idee wie zum Beispiel für „Freude“ (BMW) oder für „Vorsprung durch Technik“ (Audi). Mit ihrer Idee positioniert sich die Marke und macht einen Unterschied zu ihren Wettbewerbern. Die Positionierung prägt den gesamten Markenauftritt, also alle Berührungspunkte, die Kunden mit der Marke haben. Dies betrifft Technik und Design der Produkte genauso wie die Gestaltung von Verkaufsflächen und das Verhalten der Mitarbeiter. Selbstverständlich durchzieht die Idee der Positionierung auch die gesamte Marketingkommunikation wie ein roter Faden. Und wenn es gut läuft, generiert die Summe all dieser Kontakte zwischen Marke und Kunde die Begeisterung beim Kunden, die aus Käufern Fans macht.

Eine Marke zu sein, kann man sich nicht verordnen, sondern nur über eine Vielzahl von Kontakten (hart) erarbeiten. Aufgrund ihrer Positionierung macht eine Marke bestimmte Versprechen in Richtung Kunden oder auf dem Arbeitsmarkt in Richtung Mitarbeiter und Bewerber. Diese Versprechen wecken Vorstellungen, was sie von dieser Marke zu erwarten haben. Inwiefern diese Erwartungen auch erfüllt werden, zeigt sich, wenn Personen direkt mit dem Markenverhalten der Mitarbeiter in Berührung kommen. Bei einem Arbeitgeber beginnt das bei der Reaktion auf eine Bewerbung und geht weiter im Bewerbungsgespräch. Richtig interessant wird es, wenn der neue Mitarbeiter seine Arbeit im Unternehmen beginnt und dann hautnah erlebt, wie es ist, dort zu arbeiten. Und dann erkennt, ob der Arbeitgeber die Versprechen hält, die er im Personalmarketing und im Bewerbungsprozess gemacht hat. Diese Versprechen gilt es auch langfristig zu halten, will man nicht riskieren, dass der wertvolle Mitarbeiter sich woanders einen neuen Job sucht. So entsteht eine Arbeitgebermarke vor allem dadurch, wie die Beschäftigten ihren Arbeitgeber jeden Tag erleben.



Employer Branding

Die Kraft des echten
Unterschieds



Abbildung: Das Modell der identitätsbasierten Markenführung (in Anlehnung an Burmann & Meffert)

Für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke ist Glaubwürdigkeit ein entscheidendes Kriterium. Wenn ein Schokoriegel die vollmundigen Versprechen aus der Werbung nicht erfüllt, wird ihm (bzw. den Produzenten) das vielleicht verziehen. Wenn ein Mitarbeiter aufgrund von falschen Versprechen eines neuen Arbeitgebers seinen alten Job aufgibt oder vielleicht auch den Wohnort wechselt, wäre er sicherlich nicht erfreut. Seine Enttäuschung würde er weitererzählen, vielleicht über Social Media einer großen Anzahl weiterer potenzieller Bewerber zugänglich machen ...

Deswegen muss eine Arbeitgeberpositionierung immer die erlebbare Wirklichkeit in einem Unternehmen abbilden. Sie darf nur Versprechen machen, die von der eigenen Unternehmenskultur auch gehalten werden können. Und genau hier liegt auch die Chance für den Aufbau einer profilstarken Arbeitgebermarke, die aus dem Meer der austauschbaren Botschaften zur Arbeitgeberattraktivität heraussticht: Es gilt die besonderen Schätze in der eigenen Unternehmenskultur ausfindig und zum Zentrum der Arbeitgeberpositionierung zu machen.

Glaubwürdigkeit ist die höchste Pflicht beim Aufbau einer Arbeitgebermarke!

Also kann eine Arbeitgeberpositionierung nur von innen heraus entwickelt werden.

2. Unternehmenskultur macht den Unterschied

Im Zusammenhang mit Employer Branding bekommen Unternehmenskulturen strategische Relevanz, sie werden zum Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor auf dem Arbeitsmarkt. Sie machen den entscheidenden Unterschied im Wettbewerb um die passenden Talente. Die große Kunst in der Entwicklung einer Arbeitgeberpositionierung besteht darin, die Merkmale der eigenen Unternehmenskultur ausfindig zu machen, die den entscheidenden Unterschied begründen und darauf den Fokus zu legen.



Was ist überhaupt Unternehmenskultur?

Jedes Unternehmen ist ein soziales System, das sein Funktionieren über Spielregeln aufrechterhält, die ein Mitspieler kennen und beherrschen muss, um mitspielen zu können.

Diese Spielregeln wirken in Unternehmen als Verhaltenserwartungen. Sie vermitteln, welche Verhaltensweisen erwünscht sind und welche unterlassen werden sollten und markieren so einen Raum, in dem sich jeder frei bewegen kann. Nun gibt es solche Spielregeln, die als offizielle Regelungen explizit benannt sind und andere, die nicht so leicht zu erkennen sind. Letztere bilden die Unternehmenskultur.

Unter Unternehmenskultur können die Spielregeln im Unternehmen verstanden werden, die als selbstverständlich vorausgesetzt und angewandt werden und die erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden.

Unternehmen sollten sich nicht fragen, *ob* sie als Arbeitgeber attraktiv sind, sondern *für wen* sie attraktiv sind. Mit der Attraktivität eines Arbeitgebers verhält es sich wie mit der Liebe. Es ist höchst individuell, was als attraktiv empfunden wird. Und zu jedem Topf gibt es auch den passenden Deckel. So mögen wir an unseren Lieben doch gerade die kleinen Merkwürdigkeiten, die Besonderheiten, die Ecken und Kanten, die Unperfektionen, manchmal auch die Ungereimtheiten. Entsprechend suchen wir nicht einen Arbeitgeber, der in einem bestimmten Ranking besonders hoch punktet, sondern einen, der zu uns passt und uns die Arbeitsumgebung bietet, in der wir voll und ganz in unserem Element sind.

Wie kann ein Unternehmen nun herausfinden, welche seiner Besonderheiten, seiner Ecken und Kanten für die passenden Mitarbeiter anziehend sind? Am besten, indem es die passenden Mitarbeiter fragt, die bereits im Unternehmen arbeiten. Bei der Entwicklung einer Arbeitgeberpositionierung gilt es, neugierig zu sein, was innen zu finden ist. Wer sind diese Personen, die sich jeden Tag wieder entscheiden, zu diesem Unternehmen zur Arbeit zu kommen? Wie erleben sie das Umfeld, in dem sie arbeiten und ihren Arbeitgeber? Was schätzen sie daran? Was macht für sie den entscheidenden Unterschied zu anderen potenziellen Arbeitgebern?



Leitfragen zur Beschreibung der eigenen Unternehmenskultur

- Wie ist es, bei uns zu arbeiten?
- Warum arbeiten wir (gerne) hier?
- Was ist uns wichtig und verbindet uns?
- Was macht uns gemeinsam erfolgreich?
- Was macht uns zukünftig erfolgreich?
- Wer würde hier scheitern? Und warum?
- Wer passt zu uns? Und wer nicht?

Wer eine Unternehmenskultur erkennen möchte, sollte offene Fragen stellen, die Gesprächspartner anregen zu beschreiben, was sie tagtäglich in ihrem Unternehmen erleben. Über diese Beschreibungen werden Kommunikationsmuster und Muster von Handlungen sichtbar, in denen sich die unausgesprochenen Spielregeln manifestieren, die wir üblicherweise als Unternehmenskultur bezeichnen.

Wenn wir erkennen, nach welchen Spielregeln die Personen in einem Unternehmen miteinander umgehen, und wer das wie empfindet, können wir uns der Frage annähern, wer zu diesem Unternehmen passt. Jede brauchbare Arbeitgeberpositionierung sollte den Cultural Fit in einem Unternehmen beschreiben können. Sie sollte beschreiben, welche Personen zu der Kultur eines Unternehmens passen, wer sich dort wohl fühlen wird und wer auch nicht.



Die Kunst der internationalen Arbeitgeberpositionierung

Viele Unternehmen sind mittlerweile in mehreren Ländern weltweit als Arbeitgeber aktiv. Inwiefern können sie sich global übergreifend als Arbeitgeber positionieren?

Es ist möglich, eine weltweit gültige Arbeitgeberpositionierung aus der eigenen Unternehmenskultur heraus zu entwickeln. Es gilt, den kulturellen roten Faden herauszuarbeiten, der sich weltweit durch alle Standorte zieht.

Die Arbeitgeberpositionierung, die so entsteht, muss möglicherweise vor dem Hintergrund einer spezifischen Landeskultur adaptiert und in verschiedenen Spielarten gelebt werden. So wird zum Beispiel ein Unternehmen, das auch in Krisen an seinen Mitarbeitern festhält, in den USA ganz anders wahrgenommen als in Deutschland. Doch die DNA des Arbeitgebers bleibt die gleiche und sie kann zur Entwicklung einer weltweit gültigen Arbeitgeberpositionierung genutzt werden.

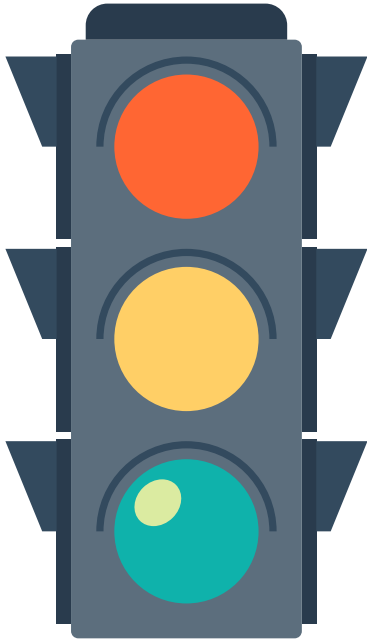
3. Employer Branding ist Organisationsentwicklung

Welche besonderen Merkmale der Unternehmenskultur sollen nun für eine Arbeitgeberpositionierung ausgewählt werden? Worauf sollte ein Unternehmen den Fokus setzen in der Frage, wofür es als Arbeitgeber steht und stehen möchte?

Eine Arbeitgeberpositionierung wird in jedem Unternehmen in einem größeren strategischen Kontext entwickelt. Das Top-Management hat meist mehr oder weniger klare Vorstellungen darüber, wo die Reise in den nächsten Jahren hingeht, welche Herausforderungen zu meistern sind und welche Veränderungen anstehen. Daraus erwachsen meist Wünsche des Managements, welche Art von Unternehmenskultur dabei förderlich wäre und was für einen Typ Mensch hinsichtlich seiner Einstellungen, Werte, Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften man dafür braucht.

Nun lässt sich eine Unternehmenskultur nicht per Dekret entscheiden. Doch über Employer Branding kann sie quasi über Bande angespielt werden. Der spezifische Fokus einer Arbeitgeberpositionierung kann als Impuls wirken, der die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens fördert.





Angenommen, eine Unternehmenskultur war bisher in weiten Teilen durch ein Harmoniemuster geprägt. Es war verpönt, Konflikte aufkommen zu lassen und offen anzusprechen. Sie wurden vielfach unter den Teppich gekehrt und entfalteten dort ihren unterschwellig lähmenden Einfluss auf das Miteinander im Unternehmen. (In Unternehmen mit weit verbreiteten Harmoniemustern ist häufig ein hoher Krankenstand zu finden.) Nun herrscht bei den Unternehmenskern der Wunsch, dass Konflikte zukünftig offener ausgetragen und schneller geklärt werden. Denn sie befürchten durch ungeklärte Konflikte einen Stillstand bei wichtigen Themen. Konflikte unter den Teppich zu kehren sei nicht mit der Schnelligkeit vereinbar, in der heute auf Marktbewegungen reagiert werden müsse. Was nun? Ein offenerer Umgang mit Konflikten kann nicht einfach angeordnet werden, so funktioniert das nicht. Bei näherem Hinsehen zeigt sich, dass in einigen Situationen im Unternehmen bereits beobachtet werden kann, wie Konflikte offen ausgetragen und

dadurch gelöst werden können. Es gibt also bereits Inseln des gewünschten Neuen im Unternehmen. Diese Inseln können an Kraft gewinnen, wenn sie durch die Arbeitgeberpositionierung in den Schweinwerfer einer förderlichen Aufmerksamkeit rücken. Wie kann das funktionieren?

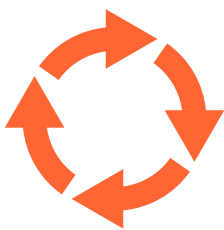
Eine entscheidende Funktion hat hier zum Beispiel der Cultural Fit als Element einer Arbeitgeberpositionierung. Der Cultural Fit beschreibt, welche Personen als Mitarbeitende zum Unternehmen passen. Wenn hier Merkmale wie „Direktheit“ oder „Konfliktfähigkeit“ explizit festgeschrieben werden, hat das mehrere indirekte Effekte auf die Unternehmenskultur. Denn der Cultural Fit dient als Filter dafür, welche Personen bevorzugt eingestellt werden und sortiert die Unpassenden aus. Wenn nun über diesen Filter die Zahl der Direkten und Konfliktfähigen im Unternehmen steigt, wird das auf Dauer vielleicht die unausgesprochenen Spielregeln der Unternehmenskultur verändern. Der Filter des Cultural Fit wird außerdem bei der Auswahl und Beförderung von Führungskräften angewandt. Wenn zukünftig darauf geachtet wird, immer mehr konfliktfreundige Personen in Führung zu bringen, wird dies ebenfalls einen Effekt auf die Kultur haben. Darüber hinaus wird ein bewusstes internes Employer Branding auch die gesamte Klaviatur der internen Kommunikation spielen. Es wird Beispiele aus dem Unternehmen zeigen, wo es sich bewährt hat, wenn Konflikte offen ausgetragen wurden. Vorbildhafte „Role Models“ und ansprechendes „Storytelling“ ohne moralisierenden Zeigefinger können hier viel bewirken. Die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf positive Beispiele für das Austragen und Lösen von Konflikten hat die Kraft, die bisherige Spielregel „Wir kehren Konflikte unter den Teppich“ umzuschreiben. So kann eine Arbeitgeberpositionierung dazu beitragen, Unternehmenskultur über Bande zu verändern.

Nun sollte eine Arbeitgeberpositionierung nicht zu viele solcher Soll-Themen enthalten. Bei allen Impulsen für Veränderung braucht sie eine gute Verankerung in der bestehenden Unternehmenskultur, damit sie auch nach innen und außen glaubwürdig wirkt sowie bei den Mitarbeitern die Identifikation und Bindung mit dem Unternehmen stärkt – zumindest bei den Passenden unter den Bestehenden.

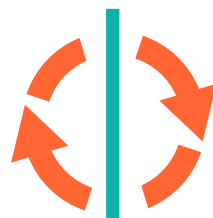
Employer Branding systemtheoretisch betrachtet: Die irritierende Intervention

Wer einen Employer-Branding-Prozess nutzen möchte, um in seiner Organisation etwas zu verändern, sollte sich auf Widerstände einstellen.

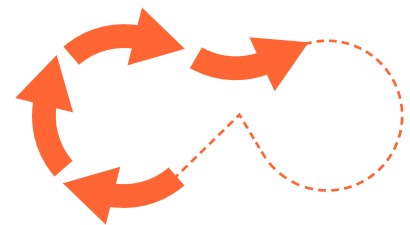
Jedes soziale System tendiert dazu, sein Funktionieren durch Spielregeln immer wieder zu replizieren und sich selbst zu erhalten. Sollen alte Spielregeln verschwinden oder neue eingeführt werden, wird man es mit den Beharrungskräften des Systems zu tun bekommen. Deswegen ist ein Employer-Branding-Prozess als Intervention zu verstehen, der das soziale System in seinen bestehenden Abläufen nützlich irritieren muss. Zweck dieser Irritation ist es, die Aufmerksamkeit neu zu fokussieren, weg von etablierten, hin zu neuen Wahrnehmungs- und Kommunikationsmustern. Welche Art der irritierenden Intervention in einem konkreten Fall die besten Erfolgsaussichten hat, lässt sich nur im spezifischen Kontext erkennen – und am besten durch einen systemtheoretisch geschulten Blick.



1. Kreislauf



2. Irritation



3. Veränderter Kreislauf



4. Der Weg zur Arbeitgebermarke

Wie sieht der typische Employer-Branding-Prozess aus? Unsere Erfahrung aus vielen Projekten zeigt, dass es im Employer Branding keinen Standardprozess gibt und geben kann. Da Employer Branding sich intensiv mit der unternehmensspezifischen Kultur und Kommunikation beschäftigt, muss es auf die spezifische Situation in einem Unternehmen eingehen und mit seinem prozessualen Vorgehen in der dortigen Unternehmenskultur anschlussfähig sein. So ist zum Beispiel zu berücksichtigen, wie in einem Unternehmen Entscheidungen getroffen werden. Wer muss bei der Entscheidung über die Positionierung involviert werden? Kann das die Geschäftsführung alleine entscheiden oder muss ein weiterer Kreis von Gremien mitreden? Muss möglicherweise in einem Familienunternehmen die Inhaberfamilie entscheiden, obwohl es ein Fremdmanagement gibt?

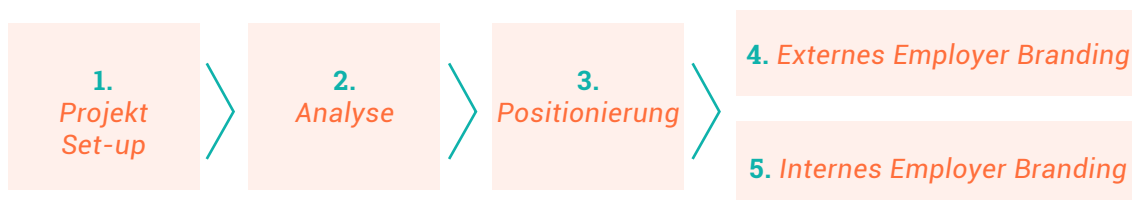


Abbildung: Idealtypischer Employer-Branding-Prozess

Außerdem sollte ein Employer-Branding-Prozess situativ auf den Kontext reagieren können. Wenn sich zeigt, dass bestimmte Akteure im Unternehmen stärker eingebunden werden sollten, muss dafür Platz sein. Wenn kritische Diskussionen rund um das Projekt aufkommen, sollte dem ebenfalls Raum gegeben werden. Situatives Reagieren ist wichtig, um entscheidende Spieler im Unternehmen gut mitzunehmen. Ein Stoppen des Projektes sollte dabei jedoch möglichst vermieden werden. Es sollte immer der notwendige „Zug auf der Kette“ sein.

So wird klar, dass es im Employer Branding kein standardisiertes Vorgehen geben kann. Dennoch gibt es bestimmte Phasen, die alle Unternehmen auf dem Weg zur Arbeitgebermarke durchlaufen werden.

Reflektiert starten – Das Projekt-Set-up prägt den Kurs des Projekts

Der Planung des Prozesses kommt besondere Bedeutung zu. Es hat sich bewährt, im Rahmen des Projekt-Set-ups eine interne Stakeholder-Analyse durchzuführen. Welche Anspruchsgruppen im Unternehmen haben welche Perspektive auf den Employer-Branding-Prozess? Welche Hoffnungen und Befürchtungen treiben sie um? Wie können sie gut eingebunden werden, so dass der Prozess die benötigte Unterstützung erfährt? Die Erkenntnisse aus dieser Stakeholder-Analyse können auch Implikationen für die Zusammenstellung des Projektteams oder eines erweiterten Steuerungskreises des Prozesses haben. So kann es nützlich sein, Repräsentanten wichtiger Sparten des Unternehmens über ihre kontinuierliche Mitwirkung einzubinden. Außerdem sollten im Set-up angestrebte Ziele und Ergebnisse konkretisiert werden. Es ist wichtig, zu Beginn für ein gemeinsames Verständnis von Employer Branding zu sorgen. Denn viele Personen denken dabei doch immer noch in erster Linie an Stellenanzeigen und den Messestand auf der Absolventenmesse. Und vor allem an das, was vermeintliche Bewerber wünschen (siehe oben).



Implementierung beginnt jetzt!

In vielen Projektplänen steht die Implementierung am Ende des Projekts. Da wird erst in einem kleinen Kreis von Spezialisten ein Konzept entwickelt, das dann später über das gesamte Unternehmen „ausgerollt“ werden soll.

Sehr viel erfolgversprechender ist es jedoch, von Beginn an viele Personen im Unternehmen in den Prozess zu involvieren, sodass sie das Ergebnis als Stück gemeinsamer Arbeit verstehen und entsprechend die Umsetzung mit unterstützen. So läuft die Implementierung von Anfang an mit.

Unternehmenskultur sichtbar machen – neugierig durch die Analysephase

Der zweite große Schritt besteht dann in einer Analyse der Unternehmenskultur - über Beobachtung des Geschehens und offene, persönlich geführte Interviews. Es hat sich bewährt, diese Interviews durch externe Berater durchführen zu lassen, denn gegenüber einem Interviewer aus den eigenen Reihen werden Mitarbeiter weniger offen sprechen. Abgesehen davon ist es ausgesprochen schwierig, Kulturmuster zu erkennen, in die man selbst involviert ist. Interviews werden viele Merkmale des Unternehmens als Arbeitgeber identifizieren. Diese sollten in einem nächsten Schritt durch eine standardisierte Befragung einer größeren Zahl von Mitarbeitenden validiert, also auf Gültigkeit überprüft werden. Flankiert wird diese Kulturmusteranalyse durch ein Screening des Arbeitgeberauftritts relevanter Wettbewerber. So erhält man einen Eindruck, ob Merkmale der eigenen Kultur bereits in ähnlicher Form von anderen Arbeitgebern genutzt werden, um sich zu profilieren. Wenn dem so wäre, wären diese Merkmale nur noch eingeschränkt differenzierend. Der Blick auf Markt und Wettbewerb ergänzt die Beschäftigung mit der eigenen Unternehmenskultur. Er bietet wertvolle Hinweise, welche Aspekte der eigenen Unternehmenskultur sich dafür eignen, in der Positionierung in den Fokus der Aufmerksamkeit zu geraten oder welche auch gerade nicht.

Mehrere Stufen der Destillation – von Merkmalen zur Positionierung

Weiter führt der Weg zur Arbeitgeberpositionierung über verschiedene Destillationsschritte. Aus allen Arbeitgebermerkmalen, die die Analyse identifiziert hat, werden nun strategische Optionen für die Positionierung abgeleitet. Zu diesen wird in irgendeiner Form eine Rückmeldung aus dem Unternehmen eingeholt,



zum Beispiel von einem definierten Entscheidungskreis, bevor sie in einem kreativ-konzeptionellen Prozess in die Arbeitgeberpositionierung überführt werden.

Eine Arbeitgeberpositionierung besteht üblicherweise aus mehreren Elementen. Im Kern steht ein „Employer Brand Positioning Statement“, das in wenigen Sätzen und ansprechender Form ausdrückt, wofür der Arbeitgeber steht (wird manchmal auch Employer Value Proposition (EVP) genannt). Daneben und inhaltlich verbunden sollte der „Cultural Fit“ stehen, der benennt, welche Mitarbeiter zu diesem Unternehmen passen. Desweiteren wird oft eine „Unique Employment Proposition“ formuliert, die in Ergänzung zum Positioning Statement explizit benennt, was den Arbeitgeber im Vergleich zu anderen besonders macht. Manchmal bringt auch ein „Employer Brand Promise“ auf den Punkt, was der Arbeitgeber seinen Mitarbeitenden verspricht.

Gütekriterien einer Arbeitgeberpositionierung

- 1. Glaubwürdig und erlebbar.** Fokussiert Elemente der ganz individuellen Unternehmenskultur, die sowohl Mitarbeitende als auch Bewerber nachvollziehen können. .
- 2. In der Identität des Unternehmens verankert (gegenwartsorientiert).** Greift aktuelle unternehmensweit geteilte Überzeugungen und Werte sowie die besondere Geschichte des Arbeitgebers aus heutiger Sicht auf.
- 3. Zukunftsorientiert.** Enthält Elemente, die für Zukunftsfähigkeit des Unternehmens von großer Bedeutung sind. Dies können auch SOLL-Themen sein, also Merkmale des Arbeitgebers, die in Zukunft noch stärker ausgeprägt sein sollen.
- 4. Profilstark.** Bleibt haften und hinterlässt Spuren, indem eine profilierende Kombination von Besonderheiten des Arbeitgebers herausgearbeitet wird.
- 5. Differenzierend.** Thematisiert Unterschiede des Arbeitgebers zum Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt.

Externes Employer Branding

Wie wird aus der Arbeitgeberpositionierung ein starker Arbeitgeberauftritt, der den passenden Bewerbern auffällt und sie anspricht? Dazu braucht es eine kreative Leitidee. Die Idee der Positionierung muss mit einem ansprechenden und publikationsfähigen Bild-Text-Konzept in eine Art werblicher Aufbereitung überführt werden. Hier kommen Werbe- oder Personalmarketingagenturen ins Spiel. Das Kreativkonzept wird sich dann wie ein roter Faden der Wiedererkennbarkeit durch alle Medien der Arbeitgeberkommunikation ziehen.

Personalabteilungen können eine Vielzahl von Kommunikationskanälen für ihre Zwecke einsetzen. Welche Rolle Karrierewebsite, Stellenanzeigen, Imageanzeigen, Messeauftritte, Social-Media-Aktivitäten oder Hochschulmarketing in ihrem Personalmarketing-Mix spielen, wird von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Hier gilt es, mit einer durchdachten Kommunikationsstrategie zu arbeiten und die Ressourcen auf die Kanäle und Kontaktpunkte zu konzentrieren, wo das Unternehmen aufgrund seiner Arbeitgeberpositionierung bei den zu ihm passenden Arbeitskräften besonders viel erreichen kann. Wichtig ist dabei vor allen Dingen, dass jede Maßnahme „on strategy“ ist und im Sinne der Arbeitgeberpositionierung einen Beitrag zum konsistenten Aufbau des Arbeitgeberimage leistet.

Ein besonders wirksamer und auch ressourcenschonender Kanal sind Empfehlungen der eigenen Mitarbeiter. Viele von ihnen kennen über persönliche Netzwerke andere Personen, die gut in dieses Unternehmen passen würden. Wenn Sie von Ihrem Arbeitgeber überzeugt sind, werden sie ihn auch gerne weiter empfehlen.





Internes Employer Branding

Damit die Arbeitgeberpositionierung auch innen spürbar wird und dazu beiträgt, dass noch mehr Mitarbeiter zu Fans ihres Arbeitgebers werden, darf das interne Employer Branding nicht zu kurz kommen. Die eigenen Mitarbeiter sollen wissen, wofür ihr Arbeitgeber steht und erleben, wie diese Versprechen im Unternehmen auch gehalten werden.

Falls Soll-Themen in die Positionierung eingeflossen sind, sollten über Maßnahmen der Organisationsentwicklung frühzeitig Impulse gesetzt werden, die dazu beitragen das Soll immer mehr zum Ist zu machen.

Außerdem sollten die Inhalte der Arbeitgeberpositionierung in die zentralen Instrumente der Personalarbeit überführt werden. Selbstverständlich muss der Cultural Fit zentraler Bestandteil des Bewerbermanagements werden. Die gesamte Personalauswahl sollte sich an der Frage ausrichten, wer zu dem Unternehmen passt und wer nicht. Mit dem Eintritt eines Bewerbers in das Unternehmen hat der Cultural Fit seine Gültigkeit natürlich nicht verloren, sondern sollte zum Leitkriterium im Talent Management und auch der Führungskräfteentwicklung werden. Ebenso gehören die Kriterien des Cultural Fit in die regelmäßigen Mitarbeitergespräche, so dass die Aufmerksamkeit immer wieder darauf gerichtet wird, was im Unternehmen „angesagt“ ist, um gemeinsam ein attraktiver Arbeitgeber und eine erfolgreiche Firma zu sein.

Damit die Arbeitgeberpositionierung auch wirklich bei den Mitarbeitern ankommt, braucht es eine ausgefeilte Kommunikationsstrategie, die deutlich mehr ist als nur eine aufmerksamkeitsstarke Launch-Kampagne. Es gilt, die zentralen Themen der Arbeitgeberpositionierung dauerhaft im Fokus der unternehmensinternen Aufmerksamkeit zu halten. Auch interne Kommunikationsmittel wie Plakate oder das Intranet können, im Sinne des Kreativkonzepts gestaltet, den Geist der Arbeitgeberpositionierung wach und präsent halten.



Tipp: Lesen Sie in unserem Whitepaper „Die Marke Arbeitgeber im Netz“,

- was beim Aufbau einer Arbeitgebermarke zählt,
- wie Social-Media-Teams Markenbotschaften authentisch umsetzen,
- warum Arbeitgeberkommunikation im Social Web so speziell ist und
- 6 essenzielle Tipps für erfolgreiches Employer Branding.

Jetzt kostenlos herunterladen!

Über die Autoren

Christina Grubendorfer, Diplom-Psychologin und Kauffrau gilt als führende Impulsgeberin des Employer Branding in Deutschland. Sie steht für die Verbindung von Marken- und Organisationsentwicklung im Employer Branding. Als Geschäftsführerin der LEA Leadership Equity Association GmbH in Berlin hält sie Beratungsmandate namhafter Unternehmen verschiedener Branchen, ist eine gefragte Referentin und Autorin zahlreicher Fachartikel. Für das Fortbildungsinstitut ‚Simon, Weber und Friends‘ leitet sie Curricula in „Systemischer Organisationsberatung“.

Holger Schmitz, Diplom-Medienwissenschaftler arbeitet als Berater und Dozent an der Schnittstelle von Marke und Organisationsentwicklung. Als Berater der LEA Leadership Equity Association GmbH begleitet er Unternehmen und Organisationen dabei, sich als Arbeitgeber zu positionieren und diese Positionierung auch wirklich zu leben. Als Hochschuldozent unterrichtete er bereits am Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung in Hannover und an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Berlin.

LEA Leadership Equity Association GmbH

Kurfürstendamm 190-192
10707 Berlin

www.leadership-branding.de
welcome@leadership-branding.de

Fon +49.0.30.700 159 630

Employer Branding

Die Kraft des echten
Unterschieds

Ressourcen zur Steigerung der Geschäftsagilität

Hier finden Sie weitere Whitepaper und Fallstudien zu GoToMeeting:

www.gotomeeting.de/meeting/whitepaper

Best Practices, Unternehmensmitteilungen und Studien zu modernen Arbeitsmodellen finden Sie unter: www.citrix.de/news



Unser Online-Dienst für bessere Zusammenarbeit

Jetzt kostenlos testen:

Deutschland: 0800 182 0591

Schweiz: 0800 836 785

Österreich: 0800 292 810

www.gotomeeting.de



North America
Citrix Systems, Inc.
7414 Hollister Avenue
Goleta, CA 93117
USA
Tel. +1 805 690 6400
info@citrixonline.com

Europe, Middle East & Africa
Citrix Systems UK Ltd.
Building 3
Chalfont Park, Gerrards Cross
SL9 0DZ
United Kingdom
Tel. +44 (0) 800 011 2120
europa@citrixonline.com

Asia Pacifics
Citrix Systems Asia Pacific Pty. Ltd
Level 3, 1 Julius Avenue
Riverside Corporate Park
North Ryde NSW 2113
Australia
Tel. +61 28870 0870
asiapac@citrixonline.com

Über Citrix

Citrix (NASDAQ:CTXS) führt die Umstellung auf Software-definierte Arbeitsplätze an und unterstützt neue Formen der effizienten Zusammenarbeit - mit Lösungen in den Bereichen Virtualisierung, Mobility Management, Netzwerk und SaaS. Citrix-Lösungen ermöglichen sichere, mobile Arbeitsumgebungen und erlauben Mitarbeitern, mit jedem Endgerät und über jedes Netzwerk direkt auf ihre Anwendungen, Desktops, Daten und Kommunikationsdienste zuzugreifen. Mehr als 330.000 Unternehmen und über 100 Millionen Anwender setzen weltweit auf Technologien von Citrix. Im Jahre 2014 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 3,14 Milliarden US-Dollar. Weitere Informationen unter www.citrix.de.

Copyright © 2015 Citrix Systems, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Citrix und GoToMeeting sind Marken von Citrix Systems, Inc. und/oder einer oder mehrerer ihrer angegliederten Unternehmen und sind beim 'U.S. Patent and Trademark Office', beim Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt und in anderen Gerichtsbarkeiten eingetragen oder können zur Eintragung vorgesehen sein. Alle anderen hier genannten Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

647DE_WP/2015-08-13