



Macht die Marke den Unterschied?

Nachhaltige Mitarbeitergewinnung und Employer Branding werden in Fachzeitschriften, Online-Blogs und auf Konferenzen als nahezu synonyme Ideen verwendet. Um es vorwegzunehmen: Ja, das kann so sein. Die „meta five Jahresstudie 2014“ gibt Aufschluss und Empfehlungen, unter welchen Bedingungen.

Ein immer stärker umkämpfter Arbeitsmarkt, geprägt von den Generationen Y und Z, dem demografischem Wandel und einem anhaltenden Fachkräftemangel, fordert Unternehmen dazu auf, der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung verstärkt Aufmerksamkeit zuzuwenden. Wo die Nachfrage groß und das Angebot gering ist, gilt es, sich als Arbeitgeber klar und abgrenzbar zu positionieren und zu behaupten – sowohl potenziellen neuen, als auch bestehenden Mitarbeitern gegenüber.

Hier kommt das Konzept der Arbeitgebermarke ins Spiel. Mit dieser soll aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern ein einzigartig attraktives Versprechen (Employee Value Proposition) dazu gegeben werden, was ihnen ihr Arbeitgeber bietet. Wie bei jedem anderen Versprechen ist dabei eines erfolgsentscheidend für die Zufriedenheit aller Beteiligten: Dass es gehalten wird. Wie wird das Konzept „Employer Branding“ in der gelebten

Praxis betrachtet, inwieweit wenden Unternehmen es an? Bringt es den gewünschten Erfolg, oder hält es nicht, was es verspricht?

Employer Branding - der Status quo

Über 130 Unternehmen unterschiedlichster Größen und Branchen haben an der meta five Jahresstudie 2014 teilgenommen und ihre Sicht auf das Thema „Employer Branding“ geteilt.

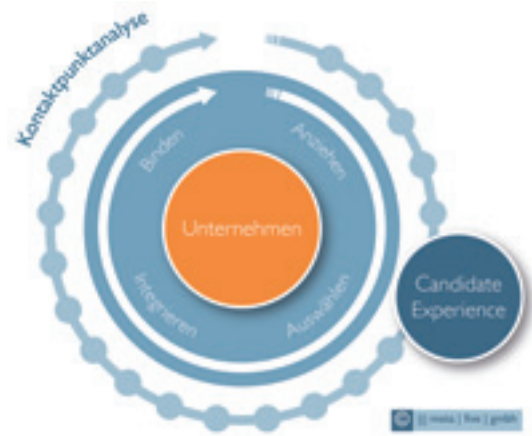
85 Prozent von ihnen beschäftigen sich aktuell aktiv damit, was klar zeigt, dass Employer Branding weiterhin eine hohe Aufmerksamkeit genießt. Gleichzeitig wird der Arbeitgebermarke ein hoher Einfluss zugeschrieben: Über 90 Prozent der Befragten stimmen zu, dass Unternehmen ohne Employer Brand es schwer im „War for Talents“ haben. Erst die Hälfte der befragten Unternehmen (53 Prozent) hat jedoch bereits eine definierte Arbeitgebermarke. So scheint viel Interesse, aber wenig Umsetzung zu bestehen.

Eingesetzt wird die Arbeitgebermarke hauptsächlich zur Rekrutierung, in zwei Dritteln der befragten Unternehmen. Dort wird sie in Maßnahmen übersetzt wie Stellenanzeigen, Absolventenveranstaltungen oder Messen. In Onboarding-/Einarbeitungsmaßnahmen wird die Marke dagegen im Mittel nur bei etwa 20 Prozent der Unternehmen sichtbar. Obwohl viele Unternehmen einen steigenden persönlichen Kontakt zu potenziellen Bewerbern als wichtigen Trend beschreiben, zeigt sich in der Nutzung der Marke ein anderes Muster: Dort, wo Bewerber persönlich auf bestehende Mitarbeiter treffen, wird die Arbeitgebermarke im Vergleich am wenigsten häufig eingesetzt: In Assessment Centern zum Beispiel nur zu 18 Prozent verglichen mit Stellenanzeigen (52 Prozent). Explizite Konzepte, die diese Mitarbeiter zu Markenbotschaftern ausbilden, gibt es nur in circa jedem zehnten Unternehmen. Damit wird insgesamt klar, dass das volle Potenzial der

Kontaktpunktanalyse

Abbildung

Eine Kontaktpunktanalyse bietet die Möglichkeit der Evaluation aller Berührungspunkte von (potenziellen) Bewerbern und neuen Mitarbeitern mit dem Unternehmen, auch mit Blick auf die gewünschte Innen- und Außenwahrnehmung einer Arbeitgebermarke. Mittels einer kurzen Online-Befragung wird einerseits die „Candidate Experience“ der Zielgruppe (Bewerber/neue Mitarbeiter) aus erster Hand erfasst. Andererseits werden involvierte Führungskräfte und HRler befragt, um ebenso die interne Perspektive zu berücksichtigen. So können bestehende Stärken ermittelt und ausgebaut sowie Veränderungsbedarfe identifiziert und zielgerichtete Optimierungsmaßnahmen abgeleitet werden.



Quelle: meta five, 2015

Arbeitgebermarke häufig noch nicht erschöpfend genutzt wird – insbesondere mit Blick auf die nach innen gerichteten Maßnahmen.

Und wie steht es um die Wirksamkeit der Arbeitgebermarke? Von denjenigen Unternehmen mit Arbeitgebermarke kontrolliert nur ein Drittel, welchen Erfolg der Einsatz ihrer Arbeitgebermarke tatsächlich hat. Dabei fällt auf, dass der Erfolg und damit die genutzten Messgrößen eher an kurzfristigen, quantitativen als nachhaltigen, qualitativen Kriterien festgemacht werden. So nutzen beispielsweise 68 Prozent der Unternehmen die Anzahl der Bewerbungen und 51 Prozent die Anzahl an Zusagen und/oder Einstellungen als Erfolgskriterien. Den erreichten „Fit“ zwischen Bewerber und Unternehmen messen ein Fünftel der Unternehmen, die Außenwirkung bei relevanten Zielgruppen ein Viertel der Befragten. Hier steht somit eher die Effizienz statt der Effektivität der Arbeitgebermarke im Vordergrund. Auch werden stärker Rekrutierungs- als Bindungsmaßnahmen in Zusammenhang mit der Arbeitgebermarke auf ihre Wirksamkeit überprüft, vermutlich in Konsequenz des Ungleichgewichts der Aufmerksamkeit für die Anziehung neuer und Bindung bestehender Mitarbeiter. Dabei ist nicht nur finanziell betrach-

tet eine erfolglose Einarbeitung ein schwerwiegender Verlust als eine erfolglose Rekrutierung.

Mit Identität und Kontinuität zur starken Marke

Die Studienergebnisse zeigen: Employer Branding ist nach wie vor ein Konzept, das auf großes Interesse stößt. Häufig wird die Arbeitgebermarke aber nicht ganzheitlich genug eingesetzt und kontrolliert, um ihren vollen Nutzen entfalten zu können.

Einen ersten entscheidenden Punkt bildet bereits die Definition der Marke. Als große Herausforderung dabei beschreiben viele der befragten Unternehmen einen sich zunehmend ausprägenden Arbeitnehmermarkt, der individuelle Lösungen und Flexibilität von Arbeitgebern fordert. Eine Arbeitgebermarke, die ein Unternehmen in seiner Gesamtheit abbildet, und gleichzeitig den spezifischen Bedürfnissen zukünftiger und bestehender Mitarbeiter gerecht wird, das sind auf den ersten Blick scheinbar widersprüchliche Anforderungen. Identität ist hier der Schlüssel. Statt die Aufmerksamkeit primär auf die Zielgruppe zu fokussieren und die Marke an deren Ansprüchen auszurichten, sollte Start einer Markenbildung immer eine ehrliche, kritische Selbstreflexion sein.

So lässt sich der wahre, grundlegende Kern der Arbeitgebermarke identifizieren. Dieser kann mit Blick auf die Besonderheiten unterschiedlicher Zielgruppen ergänzt werden und damit innerhalb derselben Identität verschiedene Facetten zeigen (siehe „Praxisbeispiel“). Dieses Vorgehen bietet nicht nur ein Maximum an Glaubwürdigkeit für die aktuelle Marke, sondern auch die Freiheit, sich authentisch weiterzuentwickeln und zukunftsfähig zu bleiben: Basiert die Arbeitgebermarke auf einer grundlegenden Identität, kann sie organisch mit einer lernenden Organisation wachsen, ohne wie ein beliebiger Imagewechsel zu wirken. Das Unternehmen bleibt langfristig „es selbst“. Es gilt, übergeordnete Ziele und Strategien des Unternehmens einzubeziehen. Unter den befragten Unternehmen, die eine Arbeitgebermarke haben, tut dies aktuell nur jedes fünfte.

Employer Branding hört nicht bei der Markenbildung auf, sondern wird dann wirksam, wenn die Arbeitgebermarke im Unternehmen gelebt wird. Entscheidend ist dabei die Kontinuität im Erleben der Arbeitgebermarke an jedem Kontaktpunkt zwischen (potenziellen) Mitarbeitern und dem Unternehmen. Anders formuliert: Entspricht die tatsächliche Erfahrung an nur einem Berührungspunkt nicht dem gegebenen Versprechen, ist der gesamte

Eindruck, den sich ein zukünftiger oder aktueller Mitarbeiter bildet, gefährdet. Und Brüche in diesen Versprechen werden hart bestraft: In digitalen wie realen sozialen Netzwerken verbreiten sich schlechte Nachrichten doppelt so schnell wie gute, so auch Erfahrungen mit und in Unternehmen. In einem sich immer mehr ausprägenden Arbeitnehmermarkt ist es daher umso gefährlicher, wenn sich diese Netzwerkeffekte potenzieren.

Eine kontinuierlich positive Candidate Experience, die Summe der Erfahrungen an allen Kontaktpunkten, erfordert kohärente Maßnahmen, die die Arbeitgebermarke konkret erlebbar machen. Wie die Studienergebnisse zeigen, werden in der Phase der Anziehung von Bewerbern bereits verschiedene zusammenhängende Maßnahmen ergriffen, die Arbeitgebermarke zu positionieren und sichtbar zu machen. Anders verhält es sich in den folgenden Phasen, der Integration neuer und Bindung bestehender Mitarbeiter.

Kritische Phase für neue Mitarbeiter

Für neue Mitarbeiter stellt der Eintritt in das Unternehmen eine besonders kritische Phase dar, denn hier findet ein umfassender Realitätscheck des gegebenen Markenversprechens statt. Um dies zu beurteilen, wiegt stärker als jede noch so bewusst gestaltete Stellenanzeige oder Imagebroschüre der lebende Beweis: Kollegen, die eigene Führungskraft und interne Prozesse, mit denen sie umgehen. Anhand ihres Umgangs miteinander und den Werten, die sie darin transportieren, schätzen neue Mitarbeiter ein, wie es „wirklich läuft“ im Unternehmen. Für bestehende Mitarbeiter wiederum wird das Markenversprechen in der täglichen Arbeit sichtbar. Sie als „interne Experten“ für das Unternehmen merken schnell, wenn die Employee Value Proposition nicht zur Unternehmensrealität passt. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist dabei zum Beispiel die Führungskultur. „Mitarbeiter entscheiden sich für Unternehmen und verlassen Führungskräfte“- diese sind damit wichtige Markenbotschafter,

Praxisbeispiel

Bildung einer identitätsbasierten Arbeitgebermarke bei der Stadt Mannheim

Als zukunftsorientierte Großstadtverwaltung begegnet die Stadt Mannheim aktiv wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen, wie dem demografischen Wandel und dem Fach- und Führungskräftemangel. Mit dem Ziel, die „richtigen“ Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, wird eine starke Arbeitgebermarke gebildet. Diese gibt zukünftigen und bestehenden Mitarbeiter ein klares Versprechen, was sie in der Arbeitgeberin Stadt Mannheim finden.

Vorgehen

„Die oberste Maxime in der Bildung der Arbeitgebermarke Stadt Mannheim und gleichzeitig zentraler Erfolgsfaktor für deren spätere Wirksamkeit ist Glaubwürdigkeit“, so Andreas Müller, Employer-Branding-Verantwortlicher aus dem Fachbereich Organisations- und Personalentwicklung der Stadt Mannheim. Dem folgend wird die Arbeitgebermarke aus der Organisation heraus entwickelt. Ansatzpunkt zur Identifikation der die Stadt Mannheim als Arbeitgeberin auszeichnenden Eigenschaften war daher eine interne Mitarbeiterbefragung. Um auch das bestehende Außenbild zu berücksichtigen, wurde zudem eine korrespondierende, externe Imagebefragung durchgeführt. Aus den stark deckungsgleichen Ergebnissen beider Befragungen wurde ein einprägsamer Markenkern geformt, der die zentralen Arbeitgebereigenschaften vereint. Dieser bildet konsequent das Herzstück aller Maßnahmen, in denen die Arbeitgebermarke später transportiert wird.

Ausblick

Um der Vielfalt der Berufsbilder bei der Stadt Mannheim gerecht zu werden, wird dieser Markenkern zur Ansprache verschiedener Ziel- und Berufsgruppen spezifisch erweitert. Auch hierzu werden Impulse aus der Organisation gewonnen: In Workshops mit bestehenden Stelleninhabern werden Besonderheiten der jeweiligen Tätigkeitsbilder herausgearbeitet, um diese authentisch transportieren zu können. Dies geschieht zum einen mit nach außen gerichteten Maßnahmen, zum Beispiel im Rahmen von Außenauftritten der Stadt Mannheim, wie auf Messen, und Plakatkampagnen. Zum anderen soll die Marke gleichermaßen nach innen getragen werden, um das Bewusstsein für die vorhandenen Stärken weiter zu erhöhen und zu fördern.

denn sie stehen in ihrem Führungsverhalten für das Unternehmen als Ganzes.

Um eine einheitlich positive „Candidate Experience“ zu schaffen, sollten daher verstärkt Maßnahmen ergriffen werden, Verhalten im Sinne der Arbeitgebermarke („Brand Behaviour“) zu unterstützen und auszubauen – und das über alle Kontaktpunkte hinweg. Im konkreten Verhalten zeigt sich schließlich am deutlichsten, inwieweit ein Versprechen gehalten wird. Damit rücken andere Erfolgsmessgrößen in den Vordergrund als die aktuell primär verbreiteten: Es geht um die Steuerung und Prüfung des Versprechens selbst, das „Candidate Experience Management“. Neue Messgrößen verlangen neue Mess- und Analyseinstrumente, wie beispielsweise eine Kontaktpunktanalyse (siehe Abbildung). Diese bietet die Möglichkeit, Aufschluss über die Einhaltung und Erlebbarkeit des Markenversprechens zu erhalten.

In Kürze zusammengefasst – wann also macht die Marke den Unterschied?

Die Marke macht genau dann den Unterschied, wenn sie nicht nur authentisch ist, sondern auch kontinuierlich erlebbar ist und gelebt wird. Unternehmen sollten also nicht nur ein kritisches Auge auf die Marke selbst, sondern insbesondere auf alle Kontaktpunkte potenzieller und bestehender Mitarbeiter mit dem Unternehmen haben.



Autorin
Julia Lehmann,
Beraterin,
meta | five gmbh, Köln,
j.lehmann@meta-five.com



Autorin
Alexandra Hinkel,
Geschäftsführerin,
meta | five gmbh, Köln,
a.hinkel@meta-five.com