

Wie Arbeitgebermarken intern belebt und nach aussen getragen werden

Die Employer-Branding-Strategie ist entwickelt. Es ist definiert, wofür die Arbeitgebermarke steht und was sie von anderen unterscheiden soll. Und jetzt? Wie füllt man seine Strategie mit Leben? Wie setzt man sie um? Wie vermittelt man internen und externen Zielgruppen seine Positionierung? Kurz und gut: Wie bringt man «die Kraft der Marke auf die Strasse»? Ein Ratgeber für die ersten Schritte in der betrieblichen Praxis.

Arbeitgebermarken brauchen Substanz. Deshalb wachsen sie von innen nach aussen. Folgerichtig beginnt die Umsetzung einer Employer-Branding-Strategie bei den eigenen Führungskräften und Mitarbeitenden.

Ihnen muss vermittelt werden, warum das Unternehmen sich als Arbeitgeber gerade so und nicht anders positionieren will, was der Nutzen für alle Beteiligten ist und welcher Beitrag von jedem Einzelnen erwartet wird. Dabei gilt: Der Employer Brand ist Ihr Freund. Je konkreter alle Mitarbeitenden die Arbeitgebermarke erleben können, je mehr sie spüren, was diese Marke für sie verändert und verbessert, desto intensiver werden sie sich mit ihr anfreunden. Eine Employer-Branding-Strategie einfach nur zu verkünden, reicht also nicht. Es braucht ein eigenständiges, kreatives Einführungskonzept, das neben Informationskaskaden zum Beispiel auch Workshops oder werbliche Massnahmen umfasst, die die Arbeitgebermarke gezielt mit Sinn und Gefühlen aufladen.

Klare Signale: Die Markeneinführung startet in der Chefetage

Wie gut eine Employer-Branding-Strategie wirksam wird, hängt ganz entscheidend von Haltung und Verhalten der Topmanager ab. Sie sind die ersten und wichtigsten Botschafter der Arbeitgebermarke. Widersprüchliche Signale aus der Chefetage können die Startphase des Employer-Branding-Prozesses empfindlich stören.

Ein echtes Management Commitment einzuholen, erschöpft sich deshalb nicht darin, die Strategie zu präsentieren und ein entsprechendes «Go» dafür zu bekommen. Vielmehr ist dafür zu sorgen, dass die Unternehmer, Vorstände und Geschäftsführer sich

auch selbst als Protagonisten der Arbeitgebermarke wahrnehmen. Als solche müssen sie mit einer Stimme sprechen und ein gemeinsames Verständnis der Strategie haben – auch ein Verständnis ihrer Führungsrolle im Sinne der Markenpositionierung (Leadership Branding).

Fingerspitzengefühl kann beim internen Roll-out des Employer Branding gar nicht gross genug geschrieben werden. Vor allem weil es nicht nur um eine neue Image- oder Recruitingkampagne geht, sondern auch um einen Bewusstseins- und Verhaltenswandel sowie faktische Veränderungen im Unternehmen.

Gerade weil sie unbequeme Konsequenzen haben kann, lebt jede Arbeitgebermarke vom Mitmachen. Deshalb gilt es, vor allem Führungskräfte möglichst frühzeitig ins Boot zu holen. Immerhin besteht ein besonderer Mehrwert einer identitätsbasierten Arbeitgebermarke in ihrer Funktion als integrierendes Führungsinstrument. Das Topmanagement kann die strategische Ausrichtung noch so nachvollziehbar begründen – die Mitarbeitenden werden ihr nicht folgen, wenn die eigenen Vorgesetzten etwas anderes vorleben. Eine Möglichkeit, das zu vermeiden, ist, einzelne Führungskräfte, die bereits strategiekonform agieren, als «Employer Brand Champions» aufzubauen, die den Prozess in ihrem Bereich vorantreiben. Eine echte Strategieentwicklung ist ein kreativer Akt und nicht bloss das Fazit abstrakter Analyseergebnisse. Dennoch muss die Strategie erst noch in die Sprache der Zielgruppen eingefasst werden, um die Positionierungsbotschaften vermitteln zu können. Genau hier setzt das Kommunikationskonzept an: content first.

Arbeitgebermarken wollen inszeniert werden – für das interne wie für das externe Publikum. Und zu jeder anständigen Inszenierung gehört eine Dramaturgie. Eine Employer Branding-Dramaturgie schafft Übersicht und offenbart Synergien zwischen Handlungsfeldern, die bisher isoliert betrachtet wurden. Das betrifft auch die Arbeit der Agenturen: Konventionelle Werbemassnahmen erleiden immer häufiger grosse Streuverluste. Neue Wege sind gefragt, um die Köpfe und Herzen

wählerischer Zielgruppen zu erreichen – und die bringen, anders als etwa Imageanzeigen, nicht immer eine Mittlervergütung. Viele Arbeitgeber gehen deshalb dazu über, ihre Personalmarketingbudgets unabhängig von Eta-tinteressen operativer Agenturen planen zu lassen.

Wer jetzt nur an Personalmarketing denkt, springt allerdings zu kurz. Es gibt viele Touchpoints, in denen die Arbeitgebermarke erlebbar wird. Sie äussert sich überall, wo das

Gerade weil sie unbequeme Konsequenzen haben kann, lebt jede Arbeitgebermarke vom Mitmachen

Unternehmen als Arbeitgeber in Erscheinung tritt (persönlicher Kontakt, Korrespondenz, Pressemeldungen u.a.m.). Nicht ohne Grund erstreckt sich ein fundiertes Employer Branding auch auf die Personalarbeit und auf den gesamten Beschäftigungszyklus – vom Erstkontakt über Bewerbermanagement und Einstellung über die Führung und Entwicklung der Mitarbeitenden bis hin zum Verlassen des Unternehmens.

Internes Employer Branding: Arbeitgebermarke täglich leben

In der Regel resultiert aus der Employer-Branding-Strategie ein Handlungsbedarf über den Kommunikationsbereich hinaus, etwa bei der Personal- und Organisationsentwicklung. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Mitarbeiterbeteiligung, Vertrauensarbeitszeit ... Es gibt eine Vielzahl von Ansätzen, mit denen immer mehr Arbeitgeber die Qualität ihrer Angebote verbessern. Kein Zweifel, Massnahmen dieser Art sind wichtig und wirtschaftlich sinnvoll. Letztlich begegnen sie den auf breiter Front steigenden Anforderungen im Bewerbermarkt. Dank des allgemeinen «Aufrüstens» wird sich die Arbeitgeberqualität im Laufe der Zeit auf höherem Niveau einpen-

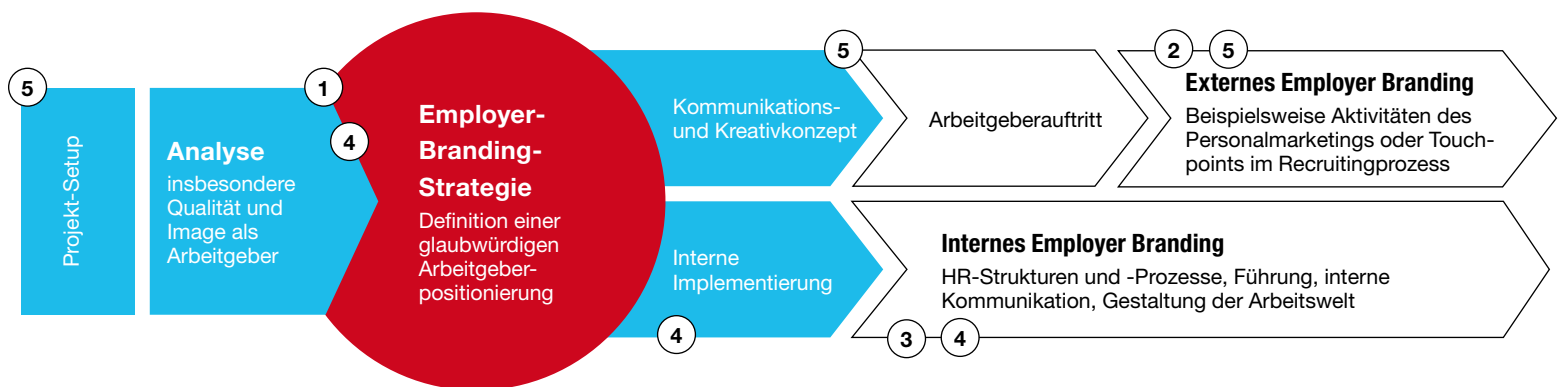


Der Autor

Jochen Pett ist Leiter Forschung und Entwicklung der Deutschen Employer Branding Akademie GmbH in Berlin.

www.employerbranding.org

Employer Branding – kein De-luxe-Personalmarketing



Allzu oft mit dem Personalmarketing gleichgesetzt oder auf Arbeitgeberimagerwerbungen verkürzt. Dabei gibt es essentielle Unterschiede:

1. Beim Employer Branding geht es um die Arbeitgebermarke, nicht nur um das Arbeitgebermarketing. Die Employer-Branding-Strategie setzt bei Zielen, Identität, Kultur und Werten des Unternehmens an. Die wechselnden Zielgruppen- und Marktanforderungen sind zwar wichtig, nicht aber Grundlage der Strategie.

2. Bei einem fundierten Employer Branding geht es nicht nur um Arbeitgeberimageeffekte. Ein attraktives Image resultiert zwar aus konsequentem Employer Branding, Arbeitgeberimagerwerbungen sind jedoch nur ein Teilbereich des Employer Branding.

3. Employer Branding steht vor allem für die Glaubwürdigkeit des Images. Dafür sind oft faktische Veränderungen und entsprechendes Commitment erforderlich. Employer Branding sorgt für eine umfassende Entwicklung eines Arbeitgebers im Sinne seiner Positionierungsstrategie (etwa durch Personal- und Organisationsentwicklung).

4. Employer Branding ist eine Führungsaufgabe, denn Marke ist Chefsache, keine Ressortangelegenheit. Immerhin geht es um richtungweisende Normentscheidungen für das Gesamtunternehmen.

5. Employer Branding ist eine interdisziplinäre Querschnittsaufgabe, weil eine nachhaltige Umsetzung nicht allein auf Basis des Personalmarketings erfolgen kann. Employer Branding zielt auf Synergien und

bringt deshalb Personalmarketing/HR, Marketing/Unternehmenskommunikation und gegebenenfalls weitere Funktionen an einen Tisch.

Keine Konkurrenz, sondern Ergänzung

Employer Branding geht über Marketing und Kommunikation hinaus. Es setzt früher an und führt weiter, als es das Konzept des Personalmarketing vorsieht. Gleichwohl bleibt das Personalmarketing ein Hauptwirkungsfeld des Employer Branding. Ein Personalmarketing, das im Rahmen des Employer Branding agiert, kann an Positionierungsqualität nur gewinnen.

Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie

deln – und wieder nivellieren. Als Orientierungs- und Werterahmen für das personalrelevante Handeln des Unternehmens fungiert die in der Employer-Branding-Strategie definierte Positionierung. Damit muss kein Mehraufwand verbunden sein. Die meisten Massnahmen fallen ja ohnehin an. Es geht also nur zum Teil um das Was, fast immer jedoch um das Wie.

Vier Handlungsfelder

Im Januar 2008 entwickelte die Deutsche Employer Branding Akademie dazu das Modell des Internen Employer Branding, das vier Handlungsfelder unterscheidet. Auszugsweise wird es hier erstmalig veröffentlicht:

HR-Produkte und -Prozesse

Alle Aktivitäten entlang der HR-Wertschöpfungskette sowie alle Angebote, die jeder Mitarbeitende beim Arbeitgeber «kauft», sollten mit der Arbeitgebermarke harmonisieren und möglichst positionierungswirksam sein.

Gestaltung der Arbeitswelt

Strukturen, Organisation und Regeln, die unmittelbar aufgabenbezogen sind, sollten anhand der Positionierung überprüft und – falls möglich – strategisch ausgerichtet sein.

Führung

Die Employer-Branding-Strategie sollte auf die Managementpraxis angewendet werden und bereits in die Bewusstseinsbildung bei Managern und beim Managementnachwuchs einfließen.

Interne Kommunikation

Jede Kommunikation des Unternehmens mit den Beschäftigten stellt unmittelbar eine Art von interner Arbeitgebermarkenbildung dar. Internes Employer Branding schärft das gemeinsame Selbstverständnis und gibt der kulturellen Entwicklung des Unternehmens eine strategische Richtung. Insofern sind Arbeitgebermarken ein Kulturgut. Dies äussert sich in der gesamten Palette von Medien und Verhaltensweisen des Unternehmens beziehungsweise im Unternehmen.

Last but not least dürfen ein kontinuierliches Controlling und konsequentes Management nicht fehlen. Der Grundstein dafür kann bereits in der Analysephase gelegt werden. Idealerweise fügt sich das Control-

Employer Branding schärft das gemeinsame Selbstverständnis und gibt der kulturellen Entwicklung des Unternehmens eine strategische Richtung

ling in vorhandene Management-Routinen wie Scorecard-Systeme ein. Häufig reicht es, ausgewählte Employer-Branding-Ziele (etwa längere Mitarbeiterbindung) einer Vorher-Nachher-Messung zu unterziehen (etwa freiwillige Fluktuation). Spätestens jetzt zeigt sich, dass Employer Branding ein Wertschöpfungsprozess ist.

Jochen Pett