

Auf der Suche nach Einzigartigkeit

Bessere Bewerber, loyale Mitarbeiter – Employer Branding hat Vorteile. Doch häufig mangelt es Unternehmen an einer geeigneten Strategie. Das beschreibt DEBA-Geschäftsführer Wolf Reiner Kriegler.

In vielen Branchen wächst sich der Mangel an Fach- und Führungskräften zu einem Wachstumshemmnis erster Ordnung aus. Mit Employer Branding können Unternehmen dieser Herausforderung begegnen. Ein fundiertes Employer Branding ermöglicht es ihnen, sich als attraktive Arbeitgebermarke und „Employer of Choice“ zu positionieren.

Dabei geht es nicht nur darum, in den Märkten ein profilstarkes Image aufzubauen, sondern auch darum, die faktische Qualität als Arbeitgeber weiterzuentwickeln. Glaubwürdigkeit ist dabei allerdings essentiell: Image und Qualität müssen übereinstimmen, denn das „Produkt Arbeitsplatz“ ist ein sehr sensibles. Schließlich steht für den „Käufer“ die eigene Zukunft und gegebenenfalls sogar die seiner Familie auf dem Spiel.

Deshalb greift es zu kurz, Employer Branding auf Arbeitgeber-Image-Werbung zu reduzieren. Vielmehr braucht es eine Strategie, die Markenaufbau und -führung mit Personal- und Organisationsentwicklung vereint. Nur so entfaltet Employer Branding seine ganze Wirkung: mehr und bessere Bewerber, enga-

„Wegen des Recruiting-Drucks geraten die Mitarbeiter oft aus dem Blick“



Prozess Neben dem externen Employer Branding sollten Unternehmen die internen Maßnahmen nicht vernachlässigen.

giertere und loyale Mitarbeiter, positive Auswirkungen auf Unternehmenskultur und Geschäftserfolg.

Doch wie funktioniert Employer Branding eigentlich? Welches Vorgehen hat sich in der Praxis bewährt?

Nach Erfahrung der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) fehlt häufig vor allem eins: die richtige Strategie. Ein

Zehn-Punkte-Plan für die Entwicklung und Umsetzung einer Employer-Branding-Strategie könnte in etwa so aussehen:

1. „Cockpit-Check“

Beherzigen Sie die Grundregel: Ohne ein gutes strategisches Fundament ist kein gutes Employer Branding möglich. Dazu gehört, dass Employer Branding eng auf



die Unternehmens- und Personalstrategie abgestimmt sein muss. Diese Leitplanken sind erfolgsentscheidend für die gesamte Strategieentwicklung. Denn die Arbeitgebermarke ist keine „zweite Marke“ im Unternehmen, sondern zählt auf die Corporate Brand ein.

2. „Runder Tisch“

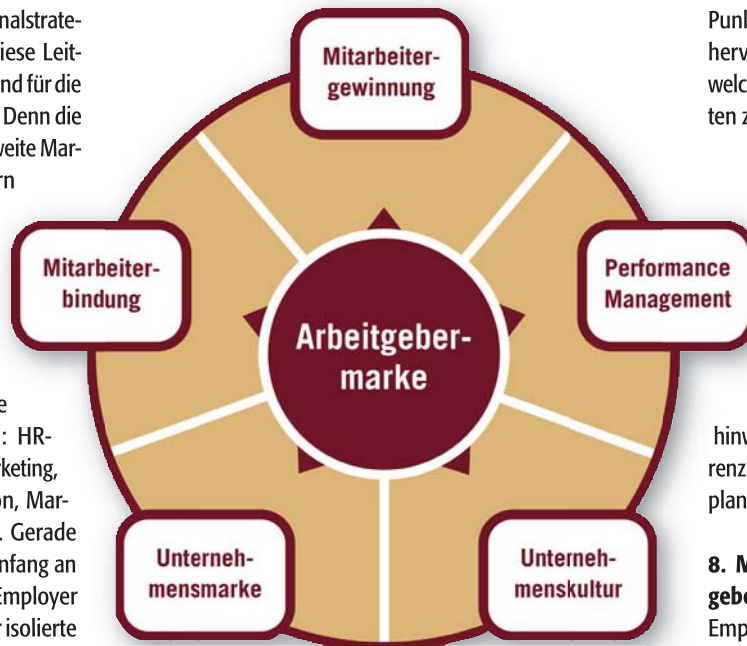
Employer Branding ist eine Querschnittsaufgabe. Ein Runder Tisch sollte deshalb die Ressorts zusammenbringen: HR-Management und Personalmarketing, Unternehmenskommunikation, Marketing und Geschäftsführung. Gerade das Management sollte von Anfang an involviert sein. Beim Thema Employer Branding vernetzen sich zuvor isolierte Kompetenz-Inseln. So entstehen neue Sichtweisen und Budgetsynergien, von denen die Marke insgesamt profitiert.

3. Erkunden Sie das Umfeld

Arbeitgebermarken lassen sich nicht „ins Blaue hinein“ positionieren. Unverzichtbar ist deshalb eine genaue Betrachtung der Zielgruppen im Arbeitsmarkt, und zwar der externen wie der internen. Wegen des hohen Recruiting-Drucks geraten die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte allzu oft aus dem Blickfeld, was die Bindung an das Unternehmen untergräbt. Ebenso unerlässlich ist es, Markt und Wettbewerb genau zu kennen. Ein Kernziel der Arbeitgebermarke ist schließlich die Differenzierung vom Wettbewerb im „hunt for talent“. Dabei ist zu beachten, dass die Konkurrenten im Arbeitsmarkt zum Teil andere sind als die in den Kundenmärkten. Oft sind es sogar die eigenen Kunden, die um dieselben Fachkräfte buhlen.

4. Spüren Sie die „Positionierungs-Trüffel“ im Unternehmen auf

Um einen strategischen Ansatz zu entwickeln, bietet es sich an, Arbeitswelt,



Ausgangspunkt Die Arbeitgebermarke hat u.a. Einfluss auf die Unternehmenskultur.

HR-Angebote und Unternehmenskultur auf positionierungstaugliche Aspekte hin zu durchforsten. Anschließend durchläuft der strategische Ansatz eine Validierung: Wo liegen seine Chancen und Risiken? Wie zukunftstauglich ist er? Und vor allem: wie glaubwürdig?

5. Gehen Sie in sich

Die Entwicklung der Employer-Branding-Strategie setzt bei Identität, Werten und Zielen des Unternehmens an – und beginnt mit einer kritischen Reflexion: Stimmt das Selbstbild mit der gelebten Realität überein? Wie nehmen Mitarbeiter und Führungskräfte ihren Arbeitgeber wahr? Weicht das Selbstbild stark vom Fremdbild ab?

6. Treiben Sie sich auf die Spitze

Auf Grundlage einer klaren Definition der Arbeitgeberidentität wird mit dem Positionierungs-Statement prägnant formuliert, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht. Die „Unique Employment Proposition“ (UEP) bringt auf den

Punkt, was den Arbeitgeber besonders hervorhebt. Der „Cultural Fit“ definiert, welche Persönlichkeiten kulturell am besten zum Unternehmen passen.

7. Geben Sie sich ein Gesicht

Mit der Entwicklung eines Kreativkonzepts wird die Strategie zum Leben erweckt. Zum Kommunikationskonzept gehört die Festlegung von Kernbotschaften, Wording und Tonalität. Die Umsetzung sollte über alle Bereiche hinweg mittels einer zielgruppendifferenzierten Maßnahmen-Dramaturgie geplant werden.

8. Managen Sie aktiv Ihre Arbeitgebermarke

Employer Branding ist ein Wertschöpfungsprozess und bedarf einer entsprechenden Steuerung. Schon in der Analysephase sollten Unternehmen dafür Erfolgsindikatoren und Kennziffern für die Evaluation einzelner Marketingmaßnahmen sowie des Gesamtprozesses definieren.

9. Externes Employer Branding

Ausgestattet mit einem zugespitzten Arbeitgeberprofil und einer klaren Positionierung lassen sich nun die Touchpoints des Recruiting-Prozesses gestalten – und das sind keineswegs nur Personalanzeigen oder Karriere-Website.

10. Internes Employer Branding

Um die Arbeitgebermarke gegenüber den Mitarbeitern und Führungskräften erlebbar zu machen, müssen die interne Kommunikation, das HR-Portfolio, die Arbeitswelt und die Führungskultur gemäß der definierten Employer-Branding-Strategie gestaltet sein. Dies führt nicht nur zu einem konsistenten Erleben der Arbeitgebermarke, sondern verbessert auch die tatsächliche Qualität des Arbeitgebers.

Wolf Reiner Kriegler

✉ neuentwicklungen@wuv.de

Wolf Reiner Kriegler

entwickelte über 30 Markenstrategien. Ende 2006 hat er mit Christina Grubendorfer, Expertin für Personal- und Organisationsentwicklung, die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA), Berlin, gegründet.