



Unternehmensführung und Management

▷ Management

Gunther Wolf

Employer Branding

In vier Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke



Verlag Dashöfer

Gunther Wolf

EMPLOYER BRANDING

In 4 Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke



Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: März 2014

Copyright © 2014 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

Was Sie gewinnen	1
1 Employer Branding – eine Einführung	3
1.1 1996 bis 2000: Strategische Gedankenspiele	3
1.2 2001 bis 2005: Tsunami am Horizont	4
1.3 2006 bis 2013: Erst gewinnen, dann binden	5
1.4 Heute: Me too ist nicht attraktiv	10
1.5 Zukunft: Gewinn für alle Beteiligten	15
2 Bevor Sie starten	17
2.1 Begriffe klären	17
2.1.1 Arbeitgeberattraktivität	18
2.1.2 Arbeitgeberimage und Employer Brand	22
2.1.3 Über Personalmarketing zum Recruiting	29
2.1.4 Unternehmenskultur	32
2.1.5 Mitarbeiterbindung	34
2.1.6 Soziale Identität, Identifikation und Kohäsion	41
2.2 PEA-System	45
2.2.1 Subsysteme des PEA-Systems	45
2.2.2 Wechselwirkungen	47
2.2.3 Voraussetzungen für Employer Branding	48
2.2.4 Die 5 größten Fehler beim Employer Branding	51
3 Ihr Employer-Branding-Projekt	54
3.1 Schritt A: Analysephase	56
3.1.1 Überblick über Aufgaben und Ergebnisse	57
3.1.2 Vorbereitung der Analyse	58
3.1.3 Analyse und Auswertung	66
3.1.4 Abstimmung mit der Unternehmensleitung	70
3.2 Schritt B: Konzeptionsphase	70
3.2.1 Überblick über Aufgaben und Ergebnisse	71
3.2.2 Strategische Positionierung als Arbeitgeber	72

3.2.3	Segmentierung der Zielgruppen	77
3.2.4	Abstimmung mit der Unternehmensleitung.	83
3.3	Schritt C: Umsetzungsphase	83
3.3.1	Überblick über Aufgaben und Ergebnisse.	84
3.3.2	Interne Aktivitäten	85
3.3.3	Externe Aktivitäten	94
3.3.4	Abstimmung mit der Unternehmensleitung.	99
3.4	Schritt D: Employer Brand Management	100
3.4.1	Überblick über Aufgaben und Ergebnisse	100
3.4.2	Projektabschluss	101
3.4.3	Strategische Markenführung	102
4	Special: Profession Branding	105
5	Special: Die Generation Y im Web 2.0 gewinnen	112
6	Special: Employer Hot Air Branding	121
7	Fazit	126
8	Anhang	128
A	Leitsätze für Ihr Employer-Branding-Projekt.	128
B	Alle Definitionen auf einen Blick	130
C	Checkliste: Das Employer-Branding-Projekt	132
D	Literaturverzeichnis	143

Was Sie gewinnen

Eine starke Employer Brand bringt Ihrem Unternehmen einen Gewinn: Sie versetzt es in die Lage, sich jederzeit am Arbeitsmarkt mit geeigneten Kräften versorgen zu können.

Dies ist längst keine Selbstverständlichkeit mehr. Ausreichend leistungsbereite und qualifizierte Fachkräfte, Schul- und Hochschulabgänger sind heute bereits knapp. In einigen Branchen, Regionen und Berufsbildern herrscht schon Vollbeschäftigung.

Sämtliche Prognosen zeigen übereinstimmend: Die Arbeitskräfteknappeit wird sich Jahr für Jahr weiter verschärfen, das Machtverhältnis am Arbeitsmarkt umkehren und schon bald global Ausmaße annehmen, wie wir sie noch nicht erlebt haben. Allein diejenigen Unternehmen, die über eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber verfügen, werden künftig noch im Wettbewerb bestehen können.

Mit einer sorgfältig gebildeten, strategiegenau aufgebauten und prägnant positionierten Employer Brand gelingt es, bei den exakt passenden Zielkandidaten zum Wunscharbeitgeber aufzusteigen. Die Zeit drängt: Unternehmen, die ihre Vakanzten auch in Zukunft noch optimal und verzögerungsfrei abdecken wollen, starten ihr Employer-Branding-Projekt jetzt.

4 Schritte zur Arbeitgebermarke

Mit diesem Buch erhalten Sie einen direkt umsetzbaren Leitfaden für Ihre Aktivitäten von Bildung, Aufbau, Positionierung und Führung Ihrer Employer Brand. Sie gewinnen aktualisierte, wertvolle Hintergrundinformationen für Ihre Entscheidungen und die interne Argumentation, dazu praktisches Umsetzungswissen und nützliche Anwendungstipps.

Dieser Praxisratgeber legt den Fokus auf den unmittelbaren Nutzwert für Sie. Mit wissenschaftlichen Exkursen werden hier die Seiten nicht gefüllt, auch nicht mit bunten Bildern von bereits gelaufenen Employer-Branding-Kampagnen. Sie können diese ohnehin nicht für Ihre Zwecke wiederverwenden. Vielmehr finden Sie in drei Specials einen Beitrag der Gastautorin Katharina Schlüter über die zutref-

fende Ansprache der Generation Y im Web 2.0 sowie anregende Interviews mit Cornelia Heider-Winter über Profession Branding und mit Stefan Mondt über Employer Hot Air Branding.

Beiträge aus der Praxis

Ich wünsche mir, dass Ihnen das Lesen genauso viel Freude bereitet wie mir das Schreiben. Mein Wissens- und Erfahrungsschatzkästchen als Unternehmensberater habe ich dabei weit geöffnet, damit Sie hieraus viel für Ihre Arbeit mitnehmen. Sei es als Inhaber bzw. Anteilseigner, Vorstand bzw. Geschäftsführer oder als Verantwortlicher für das Employer Branding.

Ich danke vor allem meiner Frau Yvonne für Ihre Unterstützung in der Zeit der Autorentätigkeit sowie für ihr fachliches Feedback aus Sicht der versierten Controlling-Expertin. Mein Dank gilt zudem Ann Kathrin Klein, Carmen Klumpp, Sandra-Bianca Schmidt-Arndt, Birgit Steenken und einem bescheidenen Menschen, der nicht genannt werden möchte, für die vielen wertvollen Anregungen.

Ganz besonders danke ich meinen Kunden für die Erfahrungen, die ich in den vielen Projekten mit ihnen machen durfte und für ihre Bereitschaft zu Auskünften bei meinen diversen Studien und Projektevaluationen.

Vor allem aber danke ich Ihnen, lieber Leser, für Ihr Vertrauen. Wenn Sie in und mit Ihrem Unternehmen etwas bewegen wollen, ist dies genau das richtige Buch für Sie. Fühlen Sie sich herzlich eingeladen, mit mir in einen Dialog zu treten. Dafür bieten sich Ihnen viele Wege: gern bei einem meiner Vorträge, im Rahmen eines offenen Seminars oder eines Inhouse-Workshops in Ihrem Unternehmen. Sie erreichen mich persönlich am besten per E-Mail (gw@wiog.de), das Team der Wolf I.O. Group GmbH auch per Telefon (0202 / 479629-0). Ich freue mich auf Sie.

Wuppertal, im Januar 2014

Gunther Wolf

1 Employer Branding – eine Einführung

Employer Branding ist heute in aller Munde. Ich erinnere mich noch gut: Als ich im Frühjahr 2001 einen Vortrag über dieses Thema auf einer Messe hielt, fragte mich im Vorfeld ein Personalmanager¹, ob hiermit wirklich das Brandmarken von Mitarbeitern gemeint sei. Auch wenn der Kollege damals offensichtlich Employer (Arbeitgeber) und Employee (Arbeitnehmer) verwechselte und sich der Bekanntheitsgrad dieses Begriffs in den letzten Jahren enorm verbessert hat, bekomme ich dieses abstruse Bild bis heute nicht aus dem Kopf: Ein Personalmanager, der das Firmenlogo mit einem heißen Brenneisen auf dem Gesäß des eintretenden Mitarbeiters verewigt.

1.1 1996 bis 2000: Strategische Gedankenspiele

Es gibt allerlei Missdeutungen und Denkfehler rund um das Thema Employer Branding, die wir in Kap. 2.1 besprechen werden. Dabei muss ich mich auch an die eigene Nase fassen: 1997 rief ich, aufgerüttelt durch die Erkenntnis der Arbeitsmarktrelevanz des demografischen Wandels, ein Kompetenz Center ins Leben. Es ging mir vor allem darum, eine Stelle zu schaffen, an der sich Entscheider über die Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen austauschen können.

Der Begriff der Employer Brand war kurz zuvor von Ambler, T. / Barrow, S. (1996) in die Fachdiskussion eingebracht worden. Wäre dieser Begriff oder der der Arbeitgeberattraktivität damals schon gebräuchlicher gewesen, vielleicht hätte diese Plattform dann einen anderen, umfassenderen Namen bekommen. So bezeichnete ich es, aus heutiger Sicht etwas kurz gefasst, als das Kompetenz Center Mitarbeiterbindung.

1 Aus Gründen der Lesbarkeit wähle ich stets die männliche Form bei Begriffen wie "Mitarbeiter", "Vorgesetzter" oder "Manager". Natürlich sind damit immer Männer und Frauen gemeint.

Ich kann nicht behaupten, dass das Kompetenz Center Mitarbeiterbindung damals besonderen Zuspruch gefunden hat. Nicht mehr als zehn bis fünfzehn Menschen, ich darf sie aus heutiger Sicht durchaus als Pioniere oder Visionäre bezeichnen, vorwiegend Personalmanager, Berater und Wissenschaftler, kamen zwischen 1997 und 2000 zu den ersten Treffen.

1.2 2001 bis 2005: Tsunami am Horizont

Als die Berater von McKinsey zu dieser Zeit das Schlagwort vom kommenden War for Talents prägten, ernteten sie in der Öffentlichkeit vorwiegend Unverständnis. Denn die folgenden Jahre, insbesondere zwischen 2001 und 2005, standen wirtschaftlich vielmehr unter dem Zeichen von Restrukturierungen, Personalabbau und Sozialplänen.

Die Experten des Kompetenz Centers Mitarbeiterbindung hoben mahnend den Finger: Durch Entlassungswellen nach der unselektiven "Rasenmäher-Methode" würde immenses und über die Jahre mühsam erarbeitetes Wissen mit abgebaut. Zumal an Prognosen des Erwerbspersonenpotenzials bereits abzulesen war, dass der Fachkräftemangel in den kommenden zehn Jahren zu einem der bedrohlichsten Themen heranreifen würde.

Doch die Rufe verhallten weitgehend wirkungslos. Für die meisten Unternehmen war zu dieser Zeit zwar bereits der erste altersstrukturbedingte Mangel spürbar, der sich jedoch lediglich in einem Rückgang von ausreichend qualifizierten Schul- und Hochschulabsolventen niederschlug.

Folgeschwere Entlassungswellen

Im Kompetenz Center Mitarbeiterbindung entwickelten einige Berater der I.O. Business Unternehmensberatung unter meiner Federführung zu dieser Zeit die Methode der Selektiven Individualisierten Mitarbeiterbindung (SELIMAB), die – nach zahlreichen Verbesserungen und Erweiterungen – bis heute den State of the Art widerspiegelt (vgl. Wolf, G. 2013). Hiermit wurde die Devise umgesetzt: "Wer bei der Einstellung von Mitarbeitern selektiv vorgeht, sollte dies weder beim Personalabbau noch bei der Mitarbeiterbindung bleiben lassen!" Ein Credo, das bis heute nicht an Aktualität eingebüßt hat.

Doch Mitarbeiterbindung, auf die wir uns bei unserer Arbeit im Kompetenz Center ganz zu Beginn konzentrierten, ist nur eine Seite der Medaille. Für Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, geht es nicht nur darum, die guten Mitarbeiter fest an sich zu binden. Es geht auch darum, sich zu jeder Zeit am Arbeitsmarkt mit den benötigten Kräften versorgen zu können. Wir erkannten schnell, wie eng diese beiden Aspekte miteinander verbunden sind.

1.3 2006 bis 2013: Erst gewinnen, dann binden

Die Aussage in dieser Zwischenübersicht prägte das Denken und Handeln der letzten Jahre. Sie klingt auf den ersten Blick logisch und chronologisch richtig, ist aber völlig falsch. Bereits 2004 hatte A.M. Schüller, die führende Expertin für Loyalitätsmarketing und kundenfokussiertes Management, deutliche Parallelen zu Vertrieb und Marketing aufgezeigt: Dort geht es darum, die guten Stammkunden zu pflegen und im zweiten Schritt – auch mithilfe von Empfehlungen und Referenzen aus diesen Kreisen – lukrative Neukunden hinzuzugewinnen.

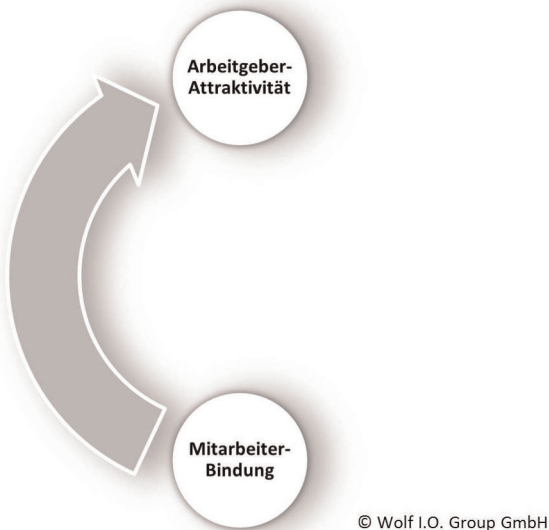


Abb. 1: Mitarbeiterbindung als Basis für Arbeitgeberattraktivität

Im Management der Humanressourcen geht es nicht viel anders darum, die guten Mitarbeiter emotional zu binden und von dieser Basis aus die Attraktivität für die gesuchten Bewerber-Zielgruppen zu steigern. Richtig muss es heißen: Erst binden, dann gewinnen.

1. Leitsatz¹

Mitarbeiterbindung ist die Basis für Arbeitgeberattraktivität.

Mitarbeiterbindung, die wir in Kap. 2.1.5 einer näheren Betrachtung unterziehen werden, verstehen wir dabei keineswegs als durch lediglich rationale Verbleibanreize oder durch juristische Klauseln begründete Fluktuationsbekämpfung. Wirkungsvolle Mitarbeiterbindung, die Sie gern auch als Mitarbeiterverbundenheit oder Mitarbeiterloyalität zum Unternehmen bezeichnen dürfen, spielt sich vor allem auf der emotionalen Ebene ab. Auf die hervorgehobene Relevanz der Emotionen komme ich gleich noch einmal zu sprechen.

Zweifellos erfüllt ein hoher Grad an emotionaler Mitarbeiterbindung unzählige positive Funktionen: Er reduziert nicht nur die durch Fluktuation, sondern beispielsweise auch die durch Absentismus – die "kleine Kündigung" – entstehenden Kosten. Die Verbesserung der Mitarbeiterbindung ist zudem ein Garant für gesteigertes Engagement und effektivere Arbeitshandlungen auf individueller Ebene, für effizientere Prozesse, mithin für eine höhere Unternehmensperformance.

Gewinnsteigerung durch Bindung

Mehrere Studien belegen den Zusammenhang zwischen dem Grad der Mitarbeiterbindung und dem Unternehmensgewinn bzw. -wert. In einer aktuellen Untersuchung (Wolf, G. 2013, S.172) ermittelten wir, dass der durch Steigerung der emotionalen Mitarbeiterbindung erzielbare jährliche Gewinnzuwachs pro 1.000 Mitarbeiter mindestens 6 Mio. Euro beträgt.

1 Überblick aller Leitsätze im Anhang

In den Jahren zwischen 2006 und 2008 bekamen viele Betriebe den Fach- und Führungskräftemangel erstmals deutlich zu spüren. Die Bevölkerungsentwicklung war weiter fortgeschritten und so fehlten neben den ausreichend qualifizierten Berufseinsteigern nun auch die mit den ersten Berufserfahrungen.

Obgleich der Ruf nach mehr Zuwanderung bereits jahrelang kontrovers diskutiert wurde, ergriff die Bundesregierung keine wirklich greifenden Maßnahmen. Denn seit 2000 ziehen zwischen 700.000 und 1.080.000 Personen jährlich nach Deutschland, nur 600.000 bis 750.000 Menschen wandern laut offiziellen Statistiken (Statistisches Bundesamt 2014) aus. Also ein beruhigender Wanderungssaldo, ein guter Arbeitskräftetausch?

Keinesfalls, zumal diese rein quantitative Betrachtung um Aspekte des Qualifikationsniveaus zu ergänzen ist. Bedauerlicherweise sind es gerade die gefragten deutschen Fachkräfte und die talentierten Hochschulabsolventen, die dem hiesigen Arbeitsmarkt entzogen werden.

Employer Brand im Fokus

Die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise verhinderte zunächst die weitere Eskalation der Arbeitskräfteknappheit. Und doch war dies die Zeit, in der sich vorausblickende Unternehmensleitungen und Personalmanager verstärkt um ihre Employer Brand kümmerten, um für die nächste konjunkturelle Aufwärtsfahrt besser als Wettbewerber gerüstet zu sein.

Der Begriff des Wunscharbeitgebers (Employer of Choice) entstand. Eine zweite Parallele zum Marketing: Was dort die Unternehmensmarke oder die Produktmarke ist, stellt für den Personalbereich die Arbeitgebermarke ("Employer Brand") dar.

Eine Marke vereinigt wettbewerbsdifferenzierende Emotionen, Erfahrungen und Eigenschaften, die mit dem Markennamen in Verbindung stehen. Eine Unternehmensmarke ist dann stark, wenn die Zielgruppe zu dem Unternehmen die zutreffenden Charakteristika nennen kann. Und auch andersherum, wenn die Zielgruppe dazu in der Lage ist, anhand der Markeneigenschaften das zugehörige Unternehmen zu erkennen. Für die Produktmarke gilt Entsprechendes, bezogen auf die Produktmerkmale.

Bei einer Employer Brand liegt der Fokus allein auf den arbeitgeberbezogenen Eigenschaften der Organisation. Und es gibt eine Besonderheit: Hier zählt Wahrheithaftigkeit und Authentizität. Es ist von nachvollziehbar großer Bedeutung, dass die Markeneigenschaften auch wirklich existieren.

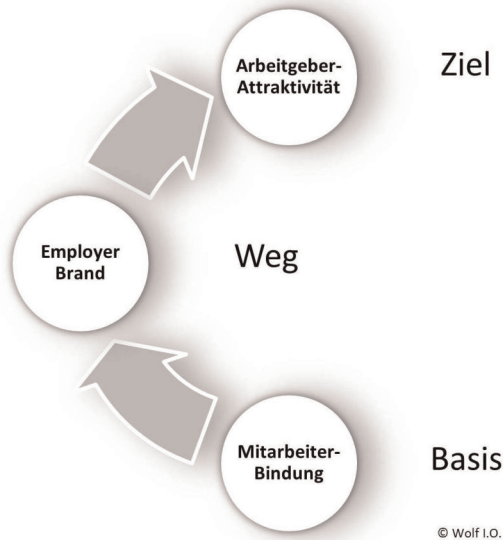


Abb. 2: Employer Brand als Weg zur Arbeitgeberattraktivität

Aufbau, Positionierung und Führung einer Arbeitgebermarke dienen nicht dem Selbstzweck und die Employer Brand ist auch nicht das Ziel der Aktivitäten. Das Ziel ist Arbeitgeberattraktivität – und mit der Employer Brand kennen wir heute einen aussichtsreichen Weg, der uns helfen kann, dieses Ziel zu erreichen.

2. Leitsatz

Eine Employer Brand ist ein erfolgsversprechender Weg zum Ziel der Arbeitgeberattraktivität.

In dieser Zeit um 2008 wurden von den Employer-Branding-Pionieren viele Fehler gemacht, die wir in Kap. 3 eingehender besprechen werden, damit Sie sie vermeiden können. Fast alle Unternehmen haben zunächst ihren Werbeagenturen vertraut, die den 1. Leitsatz ("Mitarbeiterbindung zuerst"), zudem diesen 2. Leitsatz und schließlich auch noch das Erfordernis der Wahrhaftigkeit aus Unkenntnis außer Acht ließen. Sie gestalteten die Employer Brand von außen, ausgehend von den Wünschen des Marktes, sprich: orientiert an den identifizierten Bewerberpräferenzen.

Resultierend wurde unbeabsichtigt Bewerberquantität vor -qualität gestellt. Denn genau das unterscheidet Marketing an Absatzmärkten vom Marketing am Arbeitsmarkt: Dort geht es darum, möglichst viele Kunden zu werben, hier ist bedeutsam, möglichst gute, sprich: passende Bewerber anzuziehen. Die Qualität der eingehenden Bewerbungen zu steigern, ist ein wesentliches Erfolgskriterium für das Employer Branding. Lieber weniger Kandidaten, aber dafür nur solche, die

- a) Stellenanforderungen optimal erfüllen (Person-Job-Fit)
und zudem
- b) zum Unternehmen passen (Person-Organisation-Fit).

Die Passung entscheidet

Diesen entscheidenden Unterschied haben die Employer-Branding-Pioniere und ihre Werbeagenturen anfangs nicht erkannt. Entsprechend beruhen Employer Brands dieser Zeit häufig auf ähnlichen, beliebigen, untereinander austauschbaren Aussagen über tolle Karriere- und Entwicklungsperspektiven, prima Klima, Klasse Aufgaben und Arbeitsinhalte oder super Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Damit keine Missverständnisse entstehen: Die genannten Aspekte sind als Maßnahmen der Mitarbeiterbindung keineswegs falsch. Sie sind, sofern sie stimmen, auch nicht verkehrt als Botschaften des Personalmarketings. Sie sind lediglich völlig unbrauchbar für die Bildung einer Arbeitgebermarke. Welche Zielgruppe Sie auch immer ins Auge gefasst haben, ob Auszubildende, Nachwuchskräfte, Fachkräfte, Führungskräfte oder erfolgskritische Spezialisten, ob intern, arbeits-

suchend oder noch in einem anderen Unternehmen beschäftigt: Wunsch-Arbeitgeber wird man nicht mit Me-too-Aussagen, sondern als Unternehmen mit Charakter, Profil und Besonderheiten.

Dabei ist jede Organisation bereits auf ihre Art besonders und unverwechselbar, unterscheidet sich von anderen Unternehmen durch die gelebte Unternehmens- bzw. Führungskultur mit ihren verhaltensprägenden Werten und angepeilten Zielen. Als Unternehmensberater habe ich in den letzten Jahrzehnten eine ganze Menge an Unternehmen recht gut kennengelernt – und keines war so wie das andere. Ein großes Manko der ersten Employer-Branding-Versuche lag darin, dass man versuchte, sich mit viel Make-up zu einem Wunsch-Arbeitgeber für die Masse zu schminken und sich nicht traute, sein wahres, unverwechselbares Gesicht herzuzeigen. Schade, denn anders als in der Welt der Konsumenten und Produkte überzeugt bei einer Employer Brand insbesondere Wahrhaftigkeit.

1.4 Heute: Me too ist nicht attraktiv

Das Resultat: Fast alle Employer-Branding-Vorreiter mussten bzw. müssen trotz teils enormer Investitionen mehr oder minder wieder zurück auf Los. Manche haben nun schon wieder ein paar Schritte getan, diesmal in die richtige Richtung. Doch: Eine unverwechselbare, wahrhaftige und in den Köpfen der Zielgruppe fest verankerte Arbeitgebermarke zu etablieren, ist bis heute nur sehr, sehr wenigen Unternehmen gelungen. Ich will Sie nicht desillusionieren, aber klarstellen, dass es keinen Sinn macht, den gleichen Weg selbst auch noch einmal zu gehen. Und auch, dass Markenbildung Zeit braucht.

Praxis

Das Graduate Barometer des Forschungsinstituts Trendence ermittelte AUDI, BMW, Volkswagen, Porsche, adidas, Daimler / Mercedes Benz, Bosch, Google, Lufthansa und Siemens in dieser Reihenfolge als die zehn attraktivsten Arbeitgeber des Jahres 2013.