

Ukrainische Flüchtlinge beschäftigen

Das müssen Arbeitgeber jetzt beachten S.6

Einrichtungsbezogene Impfpflicht

Strafrechtliche Risiken S.18

Das beste Führungsmodell

Erkenntnisse aus der Wissenschaft S.24

Anreize ohne Aktien

Virtuelle Mitarbeiterbeteiligung S.46



Zeigen, wofür man einsteht

Employer Branding 2022

In Zeiten von Personalmangel und dem War for Talents ist Employer Branding ein wichtiges Instrument innerhalb der Unternehmensstrategie. Der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke zahlt sich vor allem in der Krise für jedes Unternehmen aus. Warum Employer Branding weit mehr als nur ein Schlagwort und im Ringen um qualifizierte Mitarbeiter unverzichtbar ist, zeigt dieser Beitrag.

WAS IST EMPLOYER BRANDING?

Für immer mehr Unternehmen gewinnt Employer Branding an Bedeutung, so lautet das Ergebnis einer Umfrage unter 1.250 Personalern aus 71 Ländern. Insgesamt 69 % der Befragten gaben an, dass die Entwicklung und Positionierung einer starken Arbeitgebermarke zu ihren Top-Prioritäten zählen (Employer Branding NOW Report 2021, Umfrage durchgeführt zwischen Februar und März 2021. Abrufbar unter: <https://universumglobal.com/library/employer-branding-trends-report-2021/>). Die Pandemie hat klar gemacht, dass Employer Branding für Unternehmen unverzichtbar ist, selbst wenn das Geschäfts- und Arbeitsleben beeinträchtigt ist.

Employer Branding beschreibt die Entwicklung einer Arbeitgebermarke. Es schafft und kommuniziert ein Image, durch das sich ein Unternehmen als Arbeitgeber differenziert und sich mit seinem Alleinstellungsmerkmal von der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt abhebt. Damit ist Employer Branding ein zentraler Bestandteil jeder Personalmarketing-Strategie. Das Personalmarketing richtet sich an den gesamten Arbeits- und Stellenmarkt und spricht aktuelle und zukünftige Mitarbeiter an. Übergeordnetes Ziel ist es, den Bedarf an qualifizierten und zum Unternehmen passenden Beschäftigten langfristig sicherzustellen. Alle HR-Aktivitäten eines Unternehmens wie auch das Employer Branding basieren idealerweise auf einer übergreifenden Personalmarketing-Strategie.

Bevor Jobsuchende sich auf eine offene Stelle bewerben, besuchen sie i. d. R. zunächst die Karrierewebsite des jeweiligen Unternehmens. Denn Bewerber wollen wissen, was der zukünftige Arbeitgeber den Mitarbeitern bietet, für welche Werte er einsteht und vor allem, wie es sich anfühlt, dort zu arbeiten. Daher ist die Arbeitgebermarke strategisch wichtig, um Kandidaten zu gewinnen, die zum Unternehmen passen.



PROFESSIONELLES EMPLOYER BRANDING IST UNVERZICHTBAR

Noch immer gibt es Betriebe, die sich allein auf das Alltagsgeschäft fokussieren und strategische Themen vernachlässigen. Diese Arbeitgeber sind nicht in der Lage, konkrete Aussagen zu Unternehmens- und Führungskultur, Arbeitgebermerkmalen, Markenidentität oder gar Sichtbarkeit und Attraktivität ihrer Arbeitgebermarke zu treffen. Dabei hat eine gelebte Employer Brand viele positive Effekte auf die Innen- und Außenwirkung eines Unternehmens.

Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber, so die Definition (abrufbar unter: employerbranding.org). Es soll dazu beitragen, die Attraktivität des Unternehmens für passende Bewerber zu steigern.

Der Zweck eines jeden Employer-Branding-Prozesses ist die Entwicklung einer Arbeitgebermarke. Dabei handelt sich um keine „eigenständige“ Marke. Die Employer Brand ist immer Teil der Unternehmensmarke und definiert die Rolle des Unternehmens als Arbeitgeber. Zu den Kernaufgaben eines Employer Branding gehört es, das Unternehmen gegenüber Arbeitnehmern und möglichen Bewerbern als glaubwürdigen und zugleich attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren:

1. Internes Employer Branding

Verankerung der Arbeitgebermarke im Unternehmen

2. Externes Employer Branding

Positionierung der Arbeitgebermarke auf dem Bewerbermarkt

ARBEITGEBERMARKE IM UNTERNEHMEN VERANKERN

Besonders in Krisenzeiten ist das interne Employer Branding von unschätzbarem Wert, da Unternehmen sich auf die Loyalität und das Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters verlassen können müssen. Die nachhaltige Bindung und Zufriedenheit der bestehenden Mitarbeiter sollte daher verstärkt in den Fokus des Personalmarketings rücken. Ein

- gutes Arbeitsklima,
- die Identifikation jedes Einzelnen mit seiner Arbeit,
- interne Weiterbildungs- und
- Aufstiegsmöglichkeiten,
- eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten und
- ein hohes Vertrauen des Unternehmens in seine Belegschaft

können dazu beitragen, wertvolle Fachkräfte über Krisenzeiten hinweg zu halten.

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber, ihre Motivation und Leistungsbereitschaft zahlen zudem unmittelbar in die Produktivität des Unternehmens ein. Denn Mitarbeiter, die hinter ihrem Unternehmen stehen, arbeiten effizienter und sind leistungsbereiter. Motivierten Teams gelingt es zudem eher, Unternehmensziele zu erreichen und Kunden zufriedenzustellen. Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen, werden zu echten Markenbotschaftern. Eine wirkungsvoll platzierte Employer Brand verbessert somit nicht nur die Unternehmenskultur, sondern auch das Image des Unternehmens.

Mein Tipp: Führungskräfte sollten offen mit ihren Teams umgehen. Das kann das Vertrauen der Beschäftigten in den Arbeitgeber stärken und Unsicherheiten vorbeugen. Das gegenseitige Vertrauen von Mitarbeiter und Arbeitgeber trägt zur Mitarbeiterbindung bei.

STARKE ARBEITGEBERMARKE IM WAR FOR TALENTS

Das externe Employer Branding gibt potenziellen Bewerbern den Impuls, sich näher mit einem Arbeitgeber zu befassen und weitere Informationen über das Unternehmen einzuholen. Mit einem starken Employer Branding kann es Unternehmen gelingen, sich auch nach außen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Je bekannter eine Arbeitgebermarke ist, desto stärker ist sie auch im Bewusstsein der Bewerber verankert. Wer als guter Arbeitgeber bekannt ist, sorgt dafür, dass potenzielle Kandidaten bereits vor der Bewerbung ein positives Bild des Unternehmens im Kopf haben. Ist eine Arbeitgebermarke stark, kann der Rekrutierungsprozess deutlich effektiver gestaltet werden und es kommt zu weniger Missverständnissen.

Dies hat zur Folge, dass sich die Zahl der qualitativ hochwertigen Bewerbungen erhöht, die Kosten pro Einstellung reduzieren und Unternehmen sich von Mitbewerbern abheben. Denn in Zeiten von Digitalisierung und Fachkräftemangel wird die Gewinnung von Talenten nicht nur schwieriger, sondern auch immer wichtiger. Wird das Employer Branding konsequent umgesetzt, kann das Unternehmen auch in Zukunft jederzeit Personal in der benötigten Anzahl und in der gewünschten Qualität für sich begeistern. Unternehmen, die sich auch in Krisenzeiten als guter und verlässlicher Arbeitgeber positionieren, stehen auf der Favoritenliste vielversprechender Nachwuchskräfte ganz oben.

Mein Tipp: Verpassen Sie nicht die Chance, sich auch in Krisenzeiten im War for Talents als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

WAS MACHT EINE GUTE ARBEITGEBER-MARKE AUS?

Das Herzstück des Employer Brandings ist die Arbeitgebermarke. Sie ist die Identität eines Unternehmens als Arbeitgeber. Die Arbeitgebermarke muss

- glaubwürdig,
- relevant und
- unverwechselbar

sein. Heben Sie hervor, was Ihr Unternehmen wirklich auszeichnet. Gibt es eine besondere Unternehmenskultur? Identität? Versuchen Sie, dies wahrheitsgemäß und ehrlich zu kommunizieren. Charakterzeigen lohnt sich. Nur so können Sie sich erfolgreich von Ihren Mitbewerbern differenzieren. Vor allem sollten Sie authentisch bleiben.

Die Arbeitgebermarke sollte den strategischen Unternehmenszielen entsprechen. Fragen Sie sich, welche strategischen Ziele Ihr Unternehmen hat. Formulieren Sie die Bedürfnisse und Wünsche des Unternehmens und der Mitarbeiter. Überlegen Sie, welche Erwartungen Bewerber an ihren zukünftigen Arbeitgeber haben könnten. Die Arbeitgeberidentität bezeichnet man auch als Employer Value Proposition (EVP) des Unternehmens. Es ist das Wertversprechen, das ein Unternehmen Arbeitnehmern gibt, und setzt sich aus einer Reihe an Angeboten zusammen, die Mitarbeitern zugute kommen. EVPs können den Berufswahlprozess von Talenten entscheidend beeinflussen. Eine einzigartige Identität und einen emotionalen Wert zu schaffen, ist einer der wichtigsten Bestandteile des Personalmarketings.

Mein Rat: Binden Sie Ihre Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess der Arbeitgeberidentität mit ein. So stellen Sie sicher, dass diese auch tatsächlich hinter den Werten und Zielen stehen und die Arbeitgebermarke positiv nach außen tragen. Dabei ist es wichtig, die Arbeitgebermerkmale kontinuierlich zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

WIE BAUE ICH EINE ARBEITGEBER-MARKE AUF?

Um eine Arbeitgebermarke aufzubauen, müssen Sie zuallererst wissen, wen Sie ansprechen wollen. Sie sollten Ihre Zielgruppe vorab klar definieren und festlegen. Sind es z. B. Betriebswirte oder Naturwissenschaftler? Welche Qualitäten sind Ihnen bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden wichtig? Analysieren Sie das Kommunikationsverhalten der Zielgruppe und beobachten Sie es kontinuierlich. Auf welchen Kanälen verbringen für Ihr Unternehmen interessante Kandidaten die meiste Zeit? In welchen Gruppen sind sie aktiv? Wo hält sich Ihre Zielgruppe auf, welche Medien nutzt sie und welche Websites sucht sie auf?

Je genauer Sie Ihre Zielgruppe und deren digitale Kanäle verstehen, desto treffsicherer können Sie sich als Arbeitgeber positionieren. So richtet sich bspw. die Unternehmensberatung McKinsey mit verschiedenen Employer-Branding-Maßnahmen gezielt an talentierte Frauen. Dazu zählen

- flexible Arbeitsmodelle,
- das Female-Leadership-Programm,
- individuelles Mentoring oder auch
- der „Women’s Day“ als größte Networking-Veranstaltung.

TRANSPARENZ UND AUTHENTISCHE EINBLICKE

Die Einzigartigkeit eines Unternehmens konsequent nach innen und außen zu kommunizieren, ist eine große Herausforderung im strategischen Personalmanagement. Passen Sie Ihre Karriereseite hinsichtlich Inhalt, Tonalität und Gestaltung Ihrer Employer Brand an. Geben Sie Interessierten einen realistischen Eindruck von Ihrem Unternehmen als Arbeitgeber und sprechen Sie eine klare Sprache. Der Automobilhersteller BMW Group spricht z. B. Kandidaten über Karriere-Websites und Social-Media-Kanäle ganz im Zeichen der Leidenschaft für Innovationen, Technologien und natürlich Autos an. Dabei setzt der Hersteller auf eine klare und positive Bildsprache, die die Mitarbeiter des Unternehmens in den Mittelpunkt rückt.

Zudem sollte die Webseite benutzerfreundlich und klar gegliedert sein. Dies gilt auch für Stellenanzeigen. Viele Bewerber wünschen sich einen Einblick in den Arbeitsplatz und interessieren sich dafür, wie ihre zukünftige Arbeitsstelle aussehen kann. Nutzen Sie Bilder und Videos, um dies möglichst anschaulich zu gestalten. Was viele Kandidaten überzeugt, sind die Erfahrungen von bestehenden Mitarbeitern. Lassen Sie Teammitglieder vom Joballtag im Unternehmen erzählen. Kommunizieren Sie aktiv Mitarbeitervorteile. Welche Angebote machen Sie Ihren Mitarbeitenden? Gibt es Firmenfahräder oder bieten Sie flexible Arbeitszeitmodelle an? Die jeweilige Kernbotschaft sollte sich in den Touch Points der Candidate Journey (vgl. hierzu ausführlich Schwarz, AuA 2/22, S. 8 ff.) widerspiegeln.

AKTIV SUCHEND ODER PASSIV WECHSELWILLIG

Vom absoluten Erstkontakt über den Bewerbungsprozess bis hin zur Einstellung ist es oftmals ein langer Weg – vor allem, wenn Wunschkandidaten einen Job haben. Arbeitssuchende bewerben sich auch auf Stellen, die nicht hundertprozentig zu ihnen passen. Je nachdem, wie lange sie schon suchen, sind diese Bewerber bereit, für eine Arbeitsstelle einiges in Kauf zu nehmen. Generell gilt: Einen aktiv Suchenden erreicht man gut mit „klassischen“ Maßnahmen, wie Stellenanzeigen auf einschlägigen Jobportalen oder auf der hauseigenen Karriereseite.

Anders ist dies bei passiv wechselwilligen Kandidaten. Sie sind selten lange auf Jobsuche, aber eine sehr interessante Zielgruppe für einen Arbeitgeber. Denn meistens befinden sich die Toptalente in einem festen Arbeitsverhältnis. Sie müssen erst von einer Bewerbung überzeugt werden. Um diese Zielpersonen zu erreichen, können Personalmarketing-Kampagnen das Mittel der Wahl sein. Das Ziel muss es sein, mit exklusiven Benefits

und einer perfekt strukturierten Candidate Journey Interesse zu wecken. Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt. Dabei ist das Potenzial groß, sich gerade durch besondere Kampagnen vom Wettbewerb abzuheben.

EMPLOYER BRANDING MESSEN

Um zu erfahren, ob Ihre Arbeitgebermarke für Kandidaten wirklich attraktiv ist, sollten Sie den Erfolg Ihres Employer Branding messen. Das machen im Moment noch die wenigsten Unternehmen, was daran liegen mag, dass Personalabteilungen weniger datengetrieben sind. Für ein professionelles Employer Branding ist es jedoch ratsam, klare Ziele zu definieren und messbare Kriterien aufzustellen.

Legen Sie daher Kennzahlen für die externe Arbeitgeberwahrnehmung, die Rekrutierung sowie die Mitarbeiterbindung fest. Marktforschungsinstitute können Sie dabei unterstützen, um valide Daten zu Ihrer Bekanntheit, Ihrem Image und Ihrer Attraktivität als Arbeitgeber zu erhalten. Inwiefern sich das Employer Branding auf den Bewerbungsprozess auswirkt, lässt sich bspw. an der vergangenen Zeit bis zur Einstellung, Anzahl der Bewerbungen oder Klicks auf Stellenanzeigen messen. Zur Überprüfung der Mitarbeiterbindung können Sie standardisierte Mitarbeiterbefragungen durchführen. Denn die wichtigsten Markenbotschafter sind Ihre Mitarbeiter selbst. Sind diese zufrieden und fühlen sich wohl, dann bitten Sie sie doch, positive Bewertungen auf Bewertungsportalen wie Kununu oder Glassdoor abzugeben.

ÜBERSICHT: EMPLOYER-BRANDING-AKTIVITÄTEN AUF EINEN BLICK

- Zielgruppe definieren
- Karriereseite und Stellenanzeigen auf die Employer Brand anpassen und benutzerfreundlich gestalten
- Einblick in den Arbeitsplatz geben, z. B. mit einem Video
- Mitarbeiter von ihren Erfahrungen berichten lassen
- Mitarbeitervorteile aktiv kommunizieren
- Employer-Branding-Erfolge messen
- Mitarbeiter als Markenbotschafter einsetzen

Ist die Arbeitgebermarke wie geplant etabliert und positioniert, schließt sich die Arbeitgebermarkenführung an. Employer-Brand-Management bezeichnet alle Aktivitäten zur strategischen Führung und kontinuierlichen Stärkung der Arbeitgebermarke. Dazu gehört es auch, die Employer Brand immer wieder auf den Prüfstand zu stellen.

ALLEINSTELLUNGSMERKMALE NEU BEWERTEN

Viele Unternehmen stellen aktuell ihre Arbeitgebermerkmale auf den Prüfstand. Bislang assoziierte man mit Employer Branding oft Fitnesszonen, Spiel- und Relaxbereiche, Cappuccino auf der Dachterrasse und benei-

denwerte Vergünstigungen bei Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Die Betriebe müssen sich allerdings fragen: Stehen diese Arbeitgebermerkmale mit der neuen Realität noch im Einklang? Und sind sie belastbar genug, um den vielen wirtschaftlichen und beruflichen Herausforderungen, denen wir gegenüberstehen, standzuhalten?

Wie ein Katalysator hat das Coronavirus die Entwicklung unserer Arbeitswelt beschleunigt. Die Akzeptanz digitaler Technologien ist sprunghaft gestiegen. Arbeit ist virtueller, mobiler und flexibler denn je. Aber auch die Sichtweise auf die Welt hat sich für viele Menschen durch die Pandemie verändert. Weltverändernde Ereignisse und gesellschaftliche Themen rücken immer stärker in den Vordergrund des öffentlichen Bewusstseins. Immer mehr Unternehmen äußern sich zu diesen Themen und beziehen Stellung, u. a. auch, weil es von ihnen erwartet wird.

Im April 2020 verzeichneten auf LinkedIn Unternehmensposts zu Covid-19 einen Anstieg um 84 % im Vergleich zu anderen Beitragsthemen. Und im Juni des gleichen Jahres, als die Proteste gegen Rassenungleichheit weltweit anhielten, stieg die Anzahl der Unternehmensposts zum Thema Vielfalt vergleichbar stark an ([linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/future-of-recruiting](https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/future-of-recruiting)). Diversität, Gleichheit, Inklusion und Gerechtigkeit sind nicht nur Themen, die den öffentlichen Diskurs bestimmen. Da die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen, möchten die Menschen für Unternehmen arbeiten, die sich diesen Werten verpflichtet fühlen, Empathie zeigen und handeln. Unternehmen werden zukünftig darauf angewiesen sein, eine gesellschaftliche Relevanz zu erlangen – nicht nur um Kunden, sondern auch um Kandidaten zu gewinnen.

All dies hat zu einer weitverbreiteten Neubewertung der Arbeitgebermerkmale geführt. Fast jeder zweite Arbeitgeber bestätigte im Employer Branding NOW Report 2021, dass er seine Alleinstellungsmerkmale überarbeitet habe bzw. eine Neubewertung plane. Der Fokus liegt nun vor allem auf Themen wie

- flexibles Arbeiten,
- Vielfalt und Inklusion sowie
- Aus- und Weiterbildung.

Und viele der neuen Employer-Branding-Strategien und Trends werden bleiben.

FAZIT

Employer Branding bietet große Chancen: Mit einer unternehmensspezifischen und präzise auf die Zielgruppen ausgerichteten Employer-Branding-Strategie kann es jedem Unternehmen gelingen, sich als Wunscharbeitgeber für seine Zielkandidaten zu präsentieren. Employer Branding bietet eine gute Möglichkeit, sich richtig zu positionieren und durch eine positive Außendarstellung sowie die Integration der Arbeitgebermarke nach innen entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Entscheidend ist: Eine starke Arbeitgebermarke muss langfristig aufgebaut und in die Unternehmensstrategie eingebunden sein. ■



Elisa Pietrasch
Senior Consultant bei CLEVIS Consult, verantwortlich für die Themen Digitalisierung von HR und HR-Strategie.