



Vom Employer Branding zum Employer Brand Management

In Zeiten des Fachkräftemangels ist Employer Branding von zentraler Bedeutung, um Mitarbeitende zu gewinnen. Wie ist der Umsetzungsstand in der Praxis? Und was für Trends und Entwicklungen gibt es?

Die Relevanz von Employer Branding, verstanden als Aufbau und Pflege arbeitgeberbezogener Markenimages, ist heutzutage unumstritten. Eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien zeigt, dass Employer Branding die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität bei potenziellen Mitarbeitenden erhöhen und die emotionale Verbundenheit von bestehenden Mitarbeitenden steigern kann. In Unternehmensumfragen bewerten regelmässig zwei Drittel oder mehr der befragten Firmen Employer Branding als Top-Priorität für ihr HR-Management. Allerdings ist der Weg zur erfolgreichen Umsetzung oft weit. Wir haben an der OST – Ostschweizer Fachhochschule in den vergangenen Jahren

zahlreiche Employer-Branding-Projekte begleitet, eigene Daten zur Umsetzung von Employer Branding erhoben und die aktuelle Literatur ausgewertet. Unsere Erkenntnisse zeigen Implementierungsdefizite auf und verweisen auf Trends und Entwicklungen.

Strategie: Mehr Relevanz und Differenzierung

Schwerpunktaufgabe des strategischen Employer Brandings ist neben der Bestimmung von Zielgruppen und Zielen die Entwicklung der Employer Value Proposition. Hierunter wird das zentrale Set an Arbeitgeberereignissen verstanden, mit dem die



Neben der Bestimmung von Zielgruppen und Zielen ist die Entwicklung der Employer Value Proposition wichtig.

Prof. Dr. Benjamin von Walter, Ostschweizer Fachhochschule

Arbeitgebermarke positioniert wird. Beispielsweise positionieren sich die Schweizerischen Bundesbahnen SBB unter dem Slogan 'Mach was Grosses. Beweg die Schweiz mit uns' über Eigenschaften wie vielfältige Jobchancen und sinnstiftende Tätigkeiten. Allerdings haben nach wie vor viele Unternehmen keine Employer Value Proposition definiert. In einer von uns durchgeführten Befragung von 100 größeren Schweizer Industrieunternehmen, die nach eigenen Angaben Employer Branding betreiben, gaben knapp 40 Prozent an, auf eine Employer Value Proposition zu verzichten. Dies kann den Aufbau eines klaren Arbeitgeberimages erheblich erschweren. Es stellt sich die Frage, wie eine einheitliche Botschaft kommuniziert werden soll, wenn nie definiert wurde, wofür die Arbeitgebermarke steht.

Auch Unternehmen, die eine Employer Value Proposition entwickelt haben, tun sich mitunter schwer. Ein Grund ist, dass viele Firmen bei der Entwicklung ihrer Strategie noch immer stark eine HR-Anforderungsperspektive einnehmen. In die Positionierung aufgenommen wird, was man von den künftigen Mitarbeitenden erwartet – und nicht, was für die Mitarbeitenden persönlich relevant ist. Marktforschungserkenntnisse, die aufzeigen, was begehrten Zielgruppen wie IT-Professionals oder Ingenieuren bei einem Arbeitgeber wichtig ist, werden ignoriert. Die Forschung ist sich einig, dass die Arbeitgeberattraktivität nur gesteigert werden kann, wenn Eigenschaften adressiert werden, die relevant für die Zielgruppen sind.

Viele Employer Value Propositions sind zudem austauschbar. Unsere inhaltliche Analyse der Employer Value Propositions von 59 Schweizer Industrieunternehmen ergab unlängst, dass sich 48 Prozent über das Thema Innovation positionieren, 42 Prozent über das Thema Teamarbeit und immerhin noch jeweils 25 Prozent über die Themen Work-Life-Balance und Karriereentwicklung. Arbeitgeber sollten jedoch bewusst auch sogenannte Points of Difference berücksichtigen,

die sie am Arbeitsmarkt unterscheidbar machen. Momentan werden in diesem Zusammenhang verstärkt Positionierungsansätze rund um das Thema ökologische Nachhaltigkeit diskutiert. Es ist allerdings noch unklar, ob und unter welchen Bedingungen eine Positionierung als 'Green Employer' erfolgsversprechend ist.

Kommunikation: Kanäle & Herausforderungen

Die Kommunikation der Employer Value Proposition erfolgt entlang des Arbeitgeberwahlprozess (Candidate Journey). Noch immer gehören Kommunikationsmittel wie die eigene Karrierewebsite, Stellenanzeigen und Werbung zu den wichtigsten Kontaktpunkten der Employer-Branding-Kommunikation. Allerdings werden Arbeitgebermarken immer mehr durch Employee Advocacy geprägt. Hierunter wird das Verfassen und Teilen arbeitgeberbezogener Botschaften durch Mitarbeitende verstanden, schwerpunktmässig über Social Media wie LinkedIn oder Kununu. Eine von uns an der OST – Ostschweizer Fachhochschule initiierte Studie unter IT-Professionals ergab, dass mittlerweile über 20 Prozent dieser umkämpften Zielgruppe solche Beiträge »häufig« oder »sehr häufig« nutzen, um sich über Jobs und Arbeitgeber zu informieren.

Dies bringt neue Herausforderungen mit sich. So beinhalten die geposteten Beiträge nicht zwangsläufig Botschaften, die das intendierte Arbeitgeberimage befördern. Gemäss einer in der Fachzeitschrift Corporate Reputation Review publizierten Studie wird bei vielen Beiträgen zudem ein provozierender Kommunikationsstil gewählt. Vor diesem Hintergrund haben Unternehmen wie die Deutsche Telekom begonnen

Corporate Influencer, Mitarbeitende mit großer Social-Media-Reichweite, gezielt zu schulen und diesen Mentoring anzubieten. Noch gibt es wenig Erfahrungen und Forschungserkenntnisse zu solchen Programmen. Eine Herausforderung ist zudem der Umgang

48%

der Schweizer Industrieunternehmen positionieren sich über das Thema Innovation



Nur wer klare Ziele definiert und diese regelmässig überprüft, kann seine Arbeitgebermarke professionell steuern.

Prof. Dr. Benjamin von Walter, Ostschweizer Fachhochschule

mit negativen Bewertungen und Kommentaren auf Arbeitgeberbewertungsplattformen. Wie sich in Experimenten herausgestellt hat, lassen sich derartige Kommentare nur glaubhaft zurückweisen, wenn es sich um Einzelmeinungen handelt. Um das Feld nicht den Unzufriedenen zu überlassen, sollten Unternehmen daher auch zufriedene Mitarbeitende ermutigen, solche Plattformen zu nutzen.

Generell lässt sich beobachten, dass bei vielen Firmen nach wie vor eine große Lücke zwischen der intendierten Employer Value Proposition und dem tatsächlichen Arbeitgeberimage klafft. Eine von der Technischen Universität München durchgeführte Studie zeigte unlängst, dass Arbeitgeberbeschreibungen auf Unternehmenswebseiten in aller Regel kaum mit dem tatsächlichen Image übereinstimmen. Um diese Lücke zu schliessen, dürfte es in vielen Fällen nicht nur erforderlich sein, die Kommunikation präziser auf die Employer Value Proposition auszurichten, sondern auch den Kommunikationsdruck insgesamt zu erhöhen. Hierzu können zielgruppenorientierte Kampagnen einen wichtigen Beitrag leisten.



■ Prof. Dr. Benjamin von Walter leitet das Kompetenzzentrum für Marketing an der OST – Ostschweizer Fachhochschule. Er ist Verfasser des Buchs 'Employer Brand Management – Arbeitgebermarken aufbauen und steuern' und arbeitet mit zahlreichen Unternehmen in diesem Themenfeld zusammen.



■ Jasmin Bülle ist Absolventin des Studiengangs 'Master in Unternehmensführung' der Universität St. Gallen und hat sich in ihrer Masterarbeit intensiv mit Employer Branding befasst. Sie leitet die Individualkundenberatung der Raiffeisenbank Heiden.

Erfolgskontrolle: noch viel Entwicklungspotenzial

Die Erfolgskontrolle von Employer Branding ist in der Praxis noch wenig verbreitet. Obwohl relevante Kennzahlen seit langem bekannt sind, messen die meisten Unternehmen den Erfolg ihres Employer Brandings nicht systematisch. In der bereits erwähnten Umfrage unter Industrieunternehmen gaben weit über 80 Prozent der Befragten an, kein oder nur wenig Controlling zu betreiben. Was sind die Gründe? Zum einen wird bei der Konfiguration von HR-Systemen das Thema Employer Branding häufig nicht ausreichend berücksichtigt. So fällt es vielen Unternehmen schwer, auf Knopfdruck aggregierte Statistiken zum Rekrutierungserfolg bei Kernzielgruppen zu generieren. Zum anderen sind Marktforschungsdaten nicht für alle Arbeitsmarktsegmente verfügbar und eigene Erhebungen oftmals zu aufwändig. Dabei sind gerade Kennzahlen wie Arbeitgeberattraktivität oder Arbeitgeberbekanntheit, die auf Umfragen basieren, von essenzieller Bedeutung zur Beurteilung des Erfolgs von Employer Branding.

Momentan gibt es noch keine zuverlässige Möglichkeit, solche Kennzahlen anderweitig zu generieren. Ein Entwicklungsschritt könnte die Nutzung von Textdaten wie arbeitgeberbezogener Social-Media-Posts sein. Die Forschung dazu steckt allerdings noch in den Kinderschuhen. Daher sind aktuell beim Thema Controlling vor allem Kooperationen und Wissenstransfer gefragt. In der Schweiz haben sich unlängst mehrere IT-Arbeitgeber im Rahmen der Initiative 'IT St.Gallen rockt!' zusammengeschlossen, um relevante Kennzahlen gemeinsam zu erheben und Kosten zu teilen. Mit der Erfolgskontrolle geht auch die Weiterentwicklung von Employer Branding insgesamt einher. Nur wer klare Ziele definiert und diese regelmässig überprüft, kann seine Arbeitgebermarke professionell steuern. Neben einer stärkeren strategischen Fundierung ist dies aus unserer Sicht der entscheidende Schritt von einem kommunikativ orientierten Employer Branding zu einem systematischen Employer-Brand-Management. ■

Prof. Dr. Benjamin von Walter, Jasmin Bülle