

Employer Branding

Entwickeln einer Arbeitgebermarke



Prof. Dr. Armin Trost

ist Professor an der Hochschule Furtwangen, wo er im Bereich Human Resource Management lehrt und forscht. Außerdem ist er Partner und Mitgesellschafter der Unternehmensberatung Promerit AG.

Der Fach- und Führungskräfte­mangel wird immer mehr zur Bedrohung für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Um qualifiziertes Personal zu gewinnen, muss sich ein Arbeitgeber deshalb als einzigartig präsentieren. In diesem Zusammenhang erkennen immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit einer starken Arbeitgebermarke.

1 Bewerber suchen sich ihren Arbeitgeber aus

Der Fach- und Führungskräfte­mangel hat sich in den vergangenen Jahren zu einem spürbaren Problem zunehmender Dringlichkeit entwickelt. Davon sind große Unternehmen genauso betroffen wie kleine und mittelständische Betriebe aller Branchen. Immer mehr Geschäftsführer sehen darin neben dem globalen Wettbewerb die wichtigste Hürde auf dem Weg zu mehr Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit (VDI Ingenieurstudie Deutschland, 2005). Die Ursachen sind hinlänglich bekannt: demografischer Wandel, wirtschaftliches Wachstum, Globalisierung der Arbeitsmärkte, die Entwicklung vom Handarbeiter zum „Knowledge Worker“, sinkendes Interesse junger Menschen an technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen, höhere Anforderungen an Mitarbeiter, sinkende Loyalität von Arbeitnehmern. Die Liste ist lang und trotzdem unvollständig.

Insbesondere bei Stellen, die höher qualifizierte Mitarbeiter erfordern, sehen sich Unternehmen der Situation gegenüber, dass nicht mehr sie es sind, die sich die Arbeitnehmer aussuchen. Vielmehr suchen sich heute die Kandidaten ihre Unternehmen aus. Nicht mehr der Bewerber muss überzeugen, sondern das Unternehmen. Personalbeschaffung hat sich in den vergangenen Jahren immer mehr dahin entwickelt, dass sich Arbeitgeber um potenzielle Kandidaten bemühen – sich sozusagen bei ihnen bewerben und nicht mehr umgekehrt.

Wichtig

In diesem Sinne wurde Personalbeschaffung immer mehr zu einer unternehmerischen Aufgabe mit Marketing- und Vertriebscharakter. Arbeitgeber müssen sich vermarkten und ihre Jobs aktiv und wettbewerbsorientiert vertreiben. Hier erfährt u.a. das Thema Arbeitgebermarke eine zunehmende Bedeutung.

2 Was interessiert einen Kandidaten an Ihrem Unternehmen?

Der Begriff der Marke ist im Konsumgüterbereich bereits seit vielen Jahren gängig. Man versteht darunter die Identität eines Produkts oder Herstellers in den Augen der Konsumenten. Ganz konkret bedeutet dies, dass die Marke Kaufentscheidungen beeinflusst (Pfortsch/Müller, Die Marke in der Marke, Berlin, 2006). Konsumenten wollen sich bei Kaufentscheidungen so wenig wie möglich Gedanken machen, streben aber gleichzeitig nach bestmöglicher Kaufsicherheit. Sie folgen hierbei der intuitiven Heuristik, dass das, was bekannt ist, auch gut sein muss. Qualitativ vermittelt eine Marke eine einfache Antwort auf die Frage, warum ein Konsument ein bestimmtes Produkt bevorzugen soll. So steht die Marke Apple für Design und Innovation, Daimler für Zuverlässigkeit und Status, Nivea für Pflege und Marlboro für Freiheit und Abenteuer. Auf diese Weise werden Kaufentscheidungen vereinfacht.

Die Arbeitgebermarke vermittelt demgegenüber eine Antwort auf die Frage, warum sich ein talentierter und qualifizierter Arbeitnehmer für ein bestimmtes Unternehmen als Arbeitgeber interessieren soll. Häufig spricht man hierbei auch von dem „Employer Brand“ oder „Employment Brand“. Der Begriff „Arbeitgebermarke“ meint nichts Anderes. Die Bemühungen, ein Employer Brand zu entwickeln und umzusetzen, werden vielfach als „Employer Branding“ bezeichnet. Im Deutschen verwendet man hier eher den Begriff der Arbeitgebermarkenbildung.

Natürlich kann man davon ausgehen, dass Karriereentscheidungen – und damit die Entscheidung für oder gegen bestimmte Arbeitgeber – durchdacht und weniger spontan erfolgen als die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Zahnpastasorte. Man kann aber durchaus unterstellen, dass das Bild, das ein Arbeitnehmer von einem Arbeitgeber hat, entscheidend dafür ist, ob er sich zunächst gedanklich auf eine Firma einlässt. Ein Unternehmen, das in den Augen seiner Zielgruppe nicht bekannt ist oder keine klaren Assoziationen weckt, hat es auf dem Arbeitsmarkt grundsätzlich schwerer.

Wichtig

Der Kern der Arbeitgebermarke bildet die sog. Employee Value Proposition (EVP). Sie ist das Versprechen, das ein Arbeitgeber an Bewerber und Mitarbeiter gibt. Die EVP eines Unternehmens drückt aus, was das Besondere ist, hier beschäftigt zu sein. Sie zu erarbeiten ist eine Kernaufgabe bei der Entwicklung einer Arbeitgebermarke. Die EVP bildet am Ende die DNA, nach der sich zukünftig alle Aktivitäten des Personalmarketings inhaltlich ausrichten.

Der Definition einer EVP geht immer eine Analyse voraus, im Rahmen derer unterschiedliche Dimensionen in Betracht gezogen werden (Corporate Leadership Council, The Employment Brand, 1999). Hierzu gehören die aktuellen Stärken eines Arbeitgebers, die Präferenzen der Zielgruppe, die Wettbewerbssituation, das aktuelle Arbeitgeberimage, die Sichtweise des Top-Managements und die Unternehmensmarke, siehe **Grafik** auf S. 137.

marke

3 Was können wir als Arbeitgeber bieten?

Jeder Arbeitgeber ist einzigartig. Diese Einzigartigkeit ist für Außenstehende aber normalerweise nicht sichtbar. Arbeitnehmer kennen Unternehmen möglicherweise aus den Medien oder haben Freunde, Verwandte und Bekannte, die bei unterschiedlichen Firmen beschäftigt sind, und machen sich aus deren Erzählungen ein Bild über die dortigen Arbeitsbedingungen. Manchmal sieht man das Firmengebäude eines Unternehmens von außen oder man kennt dessen Produkte mehr oder weniger. Insgesamt ist aber zu beobachten, dass Menschen sehr wenig Konkretes über die Arbeitsbedingungen unterschiedlicher Betriebe wissen. Ein Arbeitgeber ist für die meisten eine Art Black Box. Sie wissen nicht, wie es ist, bei den bekannten Unternehmen Bosch, IBM, Google, Münchner Rück oder der unbekannteren Max Fleischer Elektrik GmbH zu arbeiten. Das ist Firmenvertretern (Mitarbeitern, Personalern, Geschäftsführern) jedoch selten bewusst.

Um die Einzigartigkeit oder das „wie es sich anfühlt, bei uns zu arbeiten“ wirksam nach außen tragen zu können, ist es wichtig, sich über diese Einzigartigkeit bewusst zu werden, sich einen Spiegel vorzuhalten. Eigene Beobachtungen haben aber immer wieder verdeutlicht, dass sich ausge-rechnet Geschäftsführer diesen Spiegel nur selten vorhalten. Antworten auf die Frage, was das Besondere daran ist, in ihrem Unternehmen beschäftigt zu sein, fallen oft spontan, beliebig und kaum überzeugend aus.

Praxistipp

Ein pragmatischer Weg, sich diesen Spiegel vorzuhalten, ist die Befragung der Beschäftigten. Hierbei sind allerdings nicht die bekannten Formen von



Checkliste



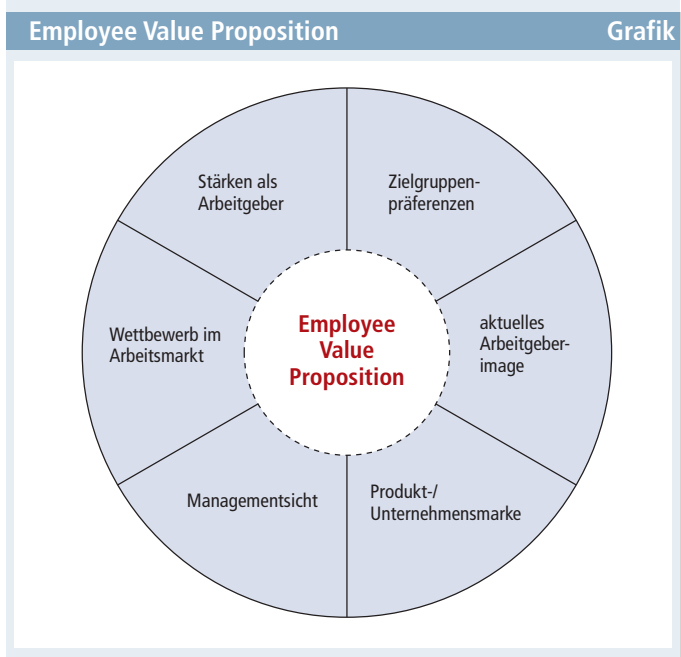
Gründe, sich für oder gegen einen Arbeitgeber zu entscheiden

- interessante Aufgaben und Projekte
- Freiheit, Flexibilität
- Innovation, Gestaltungsfreiheit
- gute Karrierechancen
- Weiterbildungsangebote
- Work-Life-Balance
- Entlohnung, Zusatzleistungen
- interessante Kollegen
- Werte, Unternehmenskultur
- Führungsstil
- Internationalität
- Erfolg und Ansehen des Unternehmens
- Dienstleistungen und Produkte
- interessante Kunden
- attraktiver Standort
- Arbeitsplatzsicherheit

Mitarbeiterbefragungen mit dem Ziel, sie im Sinne einer Organisationsentwicklung in Verbesserungsprozesse einzubinden, gemeint. Vielmehr handelt es sich um einfache Befragungen auf der Grundlage von Stichproben. Häufig genügen sehr wenige Fragen, z.B. „Beschreiben Sie in drei Sätzen, warum Sie gerne hier arbeiten“. Oder man lässt Mitarbeiter aus einer Liste möglicher Gründe die drei wichtigsten auswählen, warum sie sich wieder für ihren aktuellen Arbeitgeber entscheiden würden (vorausgesetzt, dies ist der Fall), vgl. [Checkliste](#).

4 Was ist unserer Zielgruppe wichtig?

Ein wirksames Personalmarketing versteht potenzielle Bewerber als Kunden und behandelt sie entsprechend. Dies kann sich in einer Vielzahl von Dingen widerspiegeln, insbesondere darin, wie man mit ihnen im Rahmen eines Rekrutierungsprozesses umgeht. Die Arbeitgebermarke sollte die Präferenzen der Zielgruppe und deren Sprache treffen. Schließlich ist es das erklärte Ziel des Arbeitgebermarketings, diese zu erreichen und ihre Aufmerksamkeit auf das eigene Unternehmen zu lenken.



So mag man intuitiv eine Meinung darüber haben, was der Zielgruppe wichtig ist, ob etwa Gehalt, Karrierechancen oder die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem im Vordergrund steht. Genauer erfährt man dies aber erst, wenn man in offener und strukturierter Weise mit jenen Menschen spricht, die man am Ende für sich gewinnen möchte. Zwar gibt es Forschungsinstitute (z.B. Trendence, Access, Universum), die Studien zu diesen Fragen anbieten. Die Ergebnisse sind jedoch häufig zu allgemein, um stichhaltige Schlussfolgerungen für das eigene Unternehmen ableiten zu können. Manche Unternehmen haben daher Wege eingeschlagen, die Erfolg versprechender erscheinen.

Beispiele

Ein Unternehmen beauftragte eine studentische Unternehmensberatung mit einer Untersuchung, in der Studenten bestimmter Hochschulen und Studienrichtungen nach ihren beruflichen Präferenzen befragt wurden (Kostenaufwand: wenige Tausend Euro).

Ein anderes Unternehmen befragte studentische Besucher auf Hochschul- oder Bondingmessen. Dies lässt sich im Rahmen von Diplomarbeiten oder studentischen Projekten einfach realisieren.

Wichtig

Weiterhin kann man sehr viel von internen und externen Recruitern, von neuen Mitarbeitern oder solchen, die das Unternehmen verlassen, lernen. Nicht immer muss man sich auf schriftliche Befragungen beschränken. Persönliche Interviews und moderierte Gruppendiskussionen sind wertvolle Alternativen.

5 Was bieten unsere wichtigsten Wettbewerber im Arbeitsmarkt?

Eine gute Arbeitgebermarke hebt sich von der Konkurrenz ab. Eine eigene Studie, in der 247 Karrierewebsites der größten und attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland inhaltlich analysiert wurden, hat jedoch gezeigt, wie beliebig und austauschbar die Botschaften der Unternehmen sind: Auf den meisten Seiten präsentieren sich sehr ähnliche Inhalte. So werben die meisten bspw. mit „Karrierechancen“ (Trost, Personalwirtschaft 2008, S. 34 ff.).

Um sich von der Konkurrenz abzuheben, ist es zunächst wichtig, zu wissen, wer die bedeutendsten Wettbewerber sind. Hier geht es allerdings nicht um solche im geschäftlichen Sinne, sondern um die im Arbeitsmarkt. Für einen Mittelständler in einer strukturschwachen Region kann das Unternehmen auf der anderen Straßenseite der direkte Wettbewerber im Arbeitsmarkt sein, obwohl es ganz andere Produkte und Dienstleistungen anbietet.

Praxistipp

Es ist sehr einfach, herauszufinden, wer die wichtigsten Wettbewerber sind: Man schaut, wo Mitarbeiter hingehen, wenn sie das Unternehmen verlassen und von wo sie herkommen. Man fragt Bewerber, wo sie sich noch beworben haben. Oder man fragt Mitarbeiter, wo sie sich vorstellen könnten zu arbeiten, wenn sie nicht bei ihrem aktuellen Arbeitgeber beschäftigt wären.

Noch wichtiger ist es, zu recherchieren, was der Wettbewerb als Arbeitgeber bietet. Teilweise geben die Karrierewebsites Auskunft, häufig sind sie aber kaum aussagekräftig. Aufschlussreicher sind Mitarbeiter, die in der jüngeren Vergangenheit bei einem der Wettbewerber beschäftigt waren. Manch ein Unternehmen holt sich auf Karrieremessen die erforder-

lichen Einblicke. Die Wettbewerber werden bereitwillig Auskunft über die Besonderheiten ihres Unternehmens geben, solange man die Intention solcher Anfragen nicht preisgibt. Das mag verwerflich klingen, ist aber in einem Kampf um Talente gelebte Praxis (als Aspekt der sog. Competitive Intelligence).

6 Wie werden wir aktuell gesehen?

Jedes Unternehmen hat ein mehr oder wenig klar ausgeprägtes Arbeitgeberimage. Es ist im Gegensatz zur Arbeitgebermarke eher natürlich und historisch gewachsen und hat seine Wurzeln in öffentlichen Medienberichten. Die Arbeitgebermarke ist demgegenüber zielgerichtet gesteuert und repräsentiert die Art und Weise, wie ein Unternehmen als Arbeitgeber gesehen werden möchte. Beide können sich also durchaus voneinander unterscheiden. So hat etwa die Deutsche Post ein eher tradiertes Image als Arbeitgeber. Aktuelle Kampagnen zeigen aber, wie sich die Deutsche Post World Net bemüht, ihr historisch gewachsenes Image zu verlassen, um sich als moderner, internationaler Marktführer im Logistikbereich zu präsentieren. Das aktuelle Arbeitgeberimage zu überwinden ist daher für manches Unternehmen eine wichtige Zielsetzung beim Aufbau einer Arbeitgebermarke.

Es kann aber auch sein, dass Aspekte des Arbeitgeberimages bei der Gewinnung qualifizierter und talentierter Mitarbeiter hilfreich sind. Sie zu identifizieren ist also wichtig. Ein Beispiel liefert Siemens. Mit dem Unternehmen wurde immer auch dessen Größe gesehen, mit all den damit verbundenen negativen Assoziationen. In der „Go. Spin the Globe“-Kampagne setzte der Münchner Elektrokonzern auf dieses Merkmal, nach dem Motto: Wir sind groß und das ist gut so.

Praxistipp

Um das aktuelle Image in Erfahrung zu bringen, empfehlen sich Imagestudien, die man kaufen oder mit wenigen Mitteln selbst durchführen kann.

Das Besondere an einem Image ist, dass sich viele Menschen ohne gegenseitige Absprache darüber einig sind. Es ist ein soziales Phänomen, anders als die individuelle Einstellung gegenüber einer Sache. Wenn man Studenten in unterschiedlichen Studiengängen und unterschiedlichen Hochschulen fragt, was sie z.B. mit der Deutschen Bahn, Google oder BMW als Arbeitgeber verbinden, erhält man meist dieselben Antworten. Eigene Beobachtungen haben dies eindrucksvoll bestätigt.

7 Die Sicht der Geschäftsleitung und die Unternehmensmarke

Eine Arbeitgebermarke kann nicht allein von der Personalabteilung entwickelt werden. Dafür ist die Rolle der Geschäftsleitung zu entscheidend. Sie vertritt schließlich das Unternehmen nach außen am Arbeitsmarkt. Die Arbeitgebermarke muss deshalb ihre Sichtweise widerspiegeln. Nur so können sie ihr Unternehmen mit Leidenschaft und Glaubwürdigkeit als attraktiven Arbeitgeber präsentieren. Dietmar Hopp von SAP, Götz Werner, Gründer der dm-drogerie markt-Kette oder Richard Branson, Kopf der Virgin-Gruppe, sind leuchtende Vorbilder hierfür.

Im Marketing spricht man auch von sog. Brand Champions. Sie verkörpern eine Marke und richten alle Entscheidungen am eigenen Markenverständnis aus. Ein Beispiel aus dem Bereich der Produktmarken ist Dietrich Mateschitz, Gründer und Lenker der Firma Red Bull. Alle Kampagnen orientieren sich an seinem Markenverständnis, und er gibt nur diejenigen frei, die (nach seiner Aussage) Lehrer und Beamte hassen werden. Starke Marken benötigen solche Brand Champions, die intuitiv in der Lage sind, die richtigen Entscheidungen zugunsten der Marke zu fällen.

Praxistipp

Für eine Arbeitgebermarke bedeutet dies, dass sich die Unternehmensspitze sehr klar über die Identität des eigenen Unternehmens als Arbeitgeber sein muss. Im Rahmen einer Arbeitgebermarkeninitiative sollte daher eine intensive Diskussion über die Identität und die Werte des Unternehmens als Teil der Analyse stattfinden. Sie stellt zudem sicher, dass die Arbeitgebermarke mit der Unternehmensmarke konform geht.

8 Praktische Umsetzung: Weniger ist mehr!

Die EVP soll die Besonderheiten des jeweiligen Arbeitgebers widerspiegeln, anders sein, als die der Wettbewerber und zugleich attraktiv in den Augen jener erscheinen, die man erreichen will. Sie berücksichtigt die Perspektive der Geschäftsleitung und zieht dabei das aktuelle Arbeitgeberimage und die Unternehmensmarke in Betracht. All diese Perspektiven zu vereinen, ist jedoch in der Praxis nicht gerade einfach, da es kein Patentrezept hierfür gibt.

Praxistipp

Empfehlenswert ist ein Workshop, an dem sich die Projektgruppe, Mitarbeiter aus dem Personal- und Marketingbereich und die Werbeagentur, die zukünftig an der Umsetzung arbeiten wird, beteiligen. Wichtig ist, auch Vertreter der Zielgruppe zu integrieren, die bereits für das Unternehmen gewonnen werden konnten, also Mitarbeiter, die erst vor Kurzem eingestellt wurden. Zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Workshops bedarf es außerdem der Einbindung der Geschäftsleitung, sofern das möglich ist.

Das Ergebnis dieser Projektphase ist die Verabschiedung einer EVP. Sie umfasst eine möglichst knapp gehaltene und für alle Beteiligten klar nachvollziehbare, schriftliche Antwort auf die Frage, warum sich ein talentierter und qualifizierter Mensch für das Unternehmen als Arbeitgeber interessieren soll.

In der Praxis zeigt sich an dieser Stelle die natürliche Tendenz, Kompromisse einzugehen. Statt eines Grunds werden mehrere aufgelistet. Die Kunst besteht aber genau darin, sich auf wenige Gründe zu beschränken.

Beispiel

Karrierechancen, Work-Life-Balance, interessante Aufgaben und gutes Gehalt wären eine unglückliche EVP. Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Gründe bekäme sie einen beliebigen Charakter. Hier kann man wieder von bekannten Produktmarken lernen. Schließlich sind es nicht vier oder mehr Gründe, warum man sich für Nivea, Marlboro, Apple oder Daimler entscheidet, obwohl die Anbieter sicher mehr als einen Grund ins Feld führen können. Daher sollte die EVP – auch wenn sie am Ende unterschiedliche Facetten beinhaltet – einen gemeinsamen Nenner repräsentieren.

9 Arbeitgebermarkenstrategien

Betrachtet man Kampagnen von Unternehmen, kann man – auch wenn es nicht die eine richtige Arbeitgebermarkenstrategie gibt – bestimmte Typen erkennen. Sie unterscheiden sich im Wesentlichen durch ihre EVP und fokussieren auf unterschiedliche Inhalte. Die folgende Typologie basiert nicht auf wissenschaftlichen Analysen, sondern auf eigenen, subjektiven Beobachtungen:

- Manche Unternehmen legen ihren Schwerpunkt auf die Angebote, die sie ihren zukünftigen Mitarbeitern machen. Hierzu gehören überdurchschnittliche Bezüge und Zusatzleistungen genauso wie das Versprechen außerordentlicher Karrierechancen. Die Botschaft lautet: „Wenn Du zu uns kommst, dann bekommst Du Dinge, die Du woanders in der Form nicht erhältst.“ Ein Beispiel liefert etwa das Auswärtige Amt, das zu Recht mit der Möglichkeit einer internationalen Karriere wirbt.
- Andere Arbeitgeber stellen die Besonderheit ihres Unternehmens an sich heraus: „Wir sind Markt- oder Technologieführer.“; „Wir sind ein erfolgreiches und seit Jahren wachsendes Unternehmen.“; „Wir haben besonders attraktive Produkte.“ Botschaften dieser Art vermitteln Sicherheit und die Möglichkeit, Teil einer Erfolgsgeschichte zu werden. So versucht das renommierte Marktforschungsinstitut GfK mit folgender Botschaft neue Mitarbeiter zu werben: „Growth from Knowledge – Wachstum durch Wissen. Wachsen Sie mit uns!“ Dabei unterlässt GfK keine Gelegenheit, auf seine führende Position im Markt und seinen Erfolg hinzuweisen.
- Dann gibt es Unternehmen, die mit der Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter werben. Ein Beispiel liefert die Deutsche Lufthansa. Auf ihrer Karrierewebsite verspricht sie zukünftigen Mitarbeitern, folgende Charaktereigenschaften ausleben zu dürfen (in Englisch natürlich!): „Be passionate, engaging, cosmopolitan, inspiring, connected, ambitious, perfect, friendly, cooperative, outstanding, different, intuitive ...“ Am Ende mündet diese Kampagne in der Botschaft: „Be Lufthansa.“ Hier geht es nicht um Angebote oder das Unternehmen an sich, sondern es wird vermittelt: „Wenn Du so sein willst, dann bist Du bei uns willkommen und wirst Dich wohlfühlen.“
- Eine weitere Variante einer Arbeitgebermarkenstrategie fokussiert auf die Aufgaben der zukünftigen Mitarbeiter. Ein weithin bekanntes Beispiel hierfür liefert ThyssenKrupp mit der Kampagne „Zukunft ist, wenn mein Vater dafür sorgt, dass die Wüste lebt.“ An anderer Stelle wird ein Kind gezeigt, dass auf seinen Vater stolz ist, weil er die längste Rolltreppe der Welt gebaut hat. Zwar handelt es sich dabei nicht explizit um Arbeitgebermarkenkampagnen, aber am Ende führen sie zu einer positiven Wahrnehmung von ThyssenKrupp als Arbeitgeber. Im Vordergrund steht die Aufgabe und die Botschaft: „Bei uns kannst Du das tun, was Du schon immer gern machen wolltest.“
- Eine letzte Variante konzentriert sich auf die Werte des Unternehmens. Ein gutes Beispiel ist die international renommierte Hotelkette Ritz-Carlton. Ihre Kernbotschaft lautet: „We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.“ Dies drückt nicht nur die Unternehmensphilosophie, sondern auch ein durch Respekt und Zuvorkommen geprägtes Selbstverständnis der Mitarbeiter aus. Arbeitgebermarkenstrategien dieser Art weisen auf Qualität, Teamarbeit und Diversity, also den Respekt vor persönlicher und kultureller Individualität, hin. Die Botschaft lautet: „Das sind die Dinge, auf die wir besonderen Wert legen. Wenn Du ähnliche Werte vertrittst, wirst Du Dich bei uns wohlfühlen.“

10 Die Bild- und Textsprache

Die Arbeitgebermarke wird über Medien verbreitet. Hierzu gehören die Klassiker wie Imageanzeigen in Printmedien, Karrierewebsites, Broschüren, Messestände und Stellenanzeigen (Print und Online). Die inhaltliche Botschaft wird durch die Bild- und Textsprache transportiert. Beide sollten die EVP unterstützen bzw. einen glaubhaften Bezug zu ihr herstellen.

Das Bildmaterial zeigt sehr häufig Bilder von Menschen. Dies mag in der Natur der Thematik liegen. Ob sie aber wirklich die EVP zu unterstützen vermögen, hängt von ihrem Inhalt ab. Bilder sind in besonderem Maße

geeignet, Themen wie Internationalität, Unternehmenskultur oder die Persönlichkeit der Mitarbeiter zu unterstützen, also Themen, die einen direkten Bezug zu den Menschen des jeweiligen Arbeitgebers aufweisen. Bilder von Menschen sollen meist den Anschein erwecken, es handle sich um reale Beschäftigte des jeweiligen Unternehmens, was nur in den seltensten Fällen zutreffend ist.

Wichtig

Das Problem dabei ist, dass die Betrachter meist sehr schnell und intuitiv erkennen, ob es sich bei den dargestellten Menschen um echte Mitarbeiter handelt oder nicht. Dies zeigen eigene Beobachtungen. Die Darstellung von makellosen Modellen (in Werbekreisen auch gern als „Milch-schnitten“ bezeichnet) in offenbar gestellten Posen vermittelt aber nicht das Maß an Authentizität, das man eigentlich erwartet, und stellt die EVP infrage.

Ist dagegen technologische Führerschaft oder die Attraktivität der Produkte der Kern der EVP, liegt es nahe, sie mittels Bilder innovativer Produkte zu unterstreichen. So finden sich auf der Karrierewebsite von Porsche ausschließlich Bilder von Autos. Das spricht eine klare Sprache.

Info

Ein Element der Textsprache ist der Claim (oder Slogan).

Er bringt die EVP mit wenigen Worten auf den Punkt, so z.B. der Claim „Passion wanted!“ von McKinsey Deutschland oder „Karriere ist eine Gerade“ von Aldi Süd.

Insgesamt soll der Text die EVP inhaltlich vermitteln und erläutern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Besucher einer Karrierewebsite oder die Leser einer Imageanzeige wenig motiviert sind, viel Text zu lesen. Es gilt: Wenig ist mehr. Viel Text vermittelt den Eindruck von Beliebigkeit, insbesondere wenn es offenbar darum geht, möglichst viele Argumente aufzuzeigen. Natürlich kann man auf hierarchisch untergeordneten Seiten einer Karrierewebsite oder einer Broschüre intensiver auf bestimmte Aspekte der EVP eingehen und rational argumentieren.

Beim ersten Schritt geht es jedoch darum, den potenziellen Kandidaten mit dem Herzen und seiner Aufmerksamkeit zu gewinnen. Dies erreicht man aber nicht mit vielen, sondern nur mit bestimmten Worten.

11 Der erste Kampagnenentwurf ist nie der beste

Mit der EVP ausgerüstet macht sich die Werbeagentur auf den Weg, die ersten Entwürfe von Imageanzeigen, Stellenanzeigen, Banner usw. zu entwickeln. Agenturen sind insbesondere in der Anfangsphase eines solchen Projekts sehr kreativ und engagiert. Das Ergebnis ist in den meisten Fällen nicht das, was die Projektgruppe erwartet hat – im positiven Sinne. Werbeagenturen leben dafür, ihre Kunden mit einfallsreichen Entwürfen zu überraschen. Sie arbeiten für Unternehmen, die bei ihrer alltäglichen Arbeit kaum gefordert sind, so kreativ zu sein, wie sie es gewohnt sind. Deshalb sind die ersten Meetings, in denen die Agentur ihre Entwürfe vorstellt, für sie meist ein Heimspiel. Und genau darin liegt die Gefahr für die gesamte Arbeitgebermarkeninitiative.

Praxistipp

In den ersten Präsentationen wird häufig die grobe Richtung der Kampagne entschieden und dies nicht selten in einem Rausch der Begeisterung. Aber: Gute Kampagnen brauchen Zeit. Die ersten Vorschläge sind selten die besten.

Entscheidend ist der Test an der Zielgruppe. Der Spruch: „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“ ist so einfach wie wahr. Eine Kampagne sollte erst dann die Zustimmung der Geschäftsleitung erhalten, wenn die Zielgruppe nicht nur damit einverstanden, sondern von ihr begeistert oder zumindest positiv angetan ist. Hierbei muss immer die Frage im Vordergrund stehen, ob die Kampagne die EVP widerspiegelt und überzeugend unterstützt. Um nichts Anderes geht es an dieser Stelle.

12 Die Mitarbeiter kommen zu Wort

Ein Ziel des Arbeitgebermarketings besteht darin, für Außenstehende erlebbar zu machen, wie es sich anfühlt bei diesem Unternehmen zu arbeiten. Es geht also darum, die Distanz zwischen Mitarbeitern und Außenstehenden zu verringern. Dies geschieht in zunehmendem Maße mittels Web 2.0. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist, dass die Internetnutzer selbst zum Inhalt der Webseiten beitragen („user-generated content“). Ein Klassiker des Web 2.0 ist das Lexikon Wikipedia, für dessen Inhalt statt eines Expertenteams die Internetnutzer selbst verantwortlich sind, ohne redaktionelle Kontrolle und Weisungsbefugnis. Jeder trägt bei, was er will.

Mitarbeiter äußern sich zunehmend im Internet über ihren Arbeitgeber, ähnlich wie es Kunden des Internethändlers Amazon tun, wenn sie Beurteilungen über Bücher, CDs, DVDs usw. anfertigen. Immer mehr Unternehmen, z.B. Accenture oder Siemens, lassen es zu, dass Arbeitnehmer in Blogs (Tagebücher im Internet) Einblicke in ihr Arbeitsleben eröffnen. Andere hadern mit dieser Möglichkeit nach wie vor. Sie befürchten, dass Firmeninterna nach außen getragen und Wettbewerber sowie Personalberatungen auf talentierte Mitarbeiter aufmerksam werden (vgl. zu diesem Thema auch Ege, AuA 2/08, S. 72 ff.).

Wichtig

Aufzuhalten ist diese Entwicklung allerdings kaum. Firmenunabhängige Plattformen werden zukünftig mit oder ohne Zustimmung der Unternehmen Raum für diese besondere Form der Demokratisierung des Internets zur Verfügung stellen. Bleibt nur die Frage, wie sich Arbeitgeber auf diese unaufhaltsame Entwicklung einstellen.

13 Fazit

Unternehmen müssen sich aufgrund des zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels zukünftig als attraktive Arbeitgeber vermarkten, um im Wettbewerb um talentiertes und qualifiziertes Personal bestehen zu können. Die Arbeitgebermarke vermittelt entsprechend eine überzeugende, einzigartige und realistische Antwort auf die Frage, warum sich Bewerber für ein Unternehmen interessieren sollten. Hierfür sind unterschiedliche Dimensionen zu berücksichtigen, u.a. die eigenen Stärken als Arbeitgeber, die Präferenzen der Zielgruppen, die man erreichen möchte, und der Wettbewerb. Davon ausgehend leiten sich unterschiedliche Arbeitgebermarkenstrategien ab, die sich etwa auf die Aufgaben, die Persönlichkeit der Mitarbeiter, die Unternehmenswerte oder die Besonderheiten des Unternehmens an sich fokussieren. Am Ende ist entscheidend, die EVP in unterschiedlichen Medien an zukünftige Mitarbeiter in geeigneter Weise mittels Bild- und Textsprache zu vermitteln. Hierbei wird das Thema Web 2.0 eine immer größere Rolle spielen.