

Stärkung der Arbeitgeberattraktivität durch eine authentische Arbeitgeberpositionierung

Arne BRAND, Thomas LANGHOFF, Kai ROSETTI, André SCHUBERT

*Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH
Kleppingstraße 20, D-44135 Dortmund*

Kurzfassung: Eine starke Arbeitgebermarke bringt Unternehmen im Kampf um die immer begehrteren Fach- und Führungskräfte einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil auf den Arbeitsmärkten. Dazu ist es von großer Bedeutung die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen und ein geschärftes Profil als Arbeitgeber aufzuweisen, damit eine authentische und starke Arbeitgebermarke entstehen und intern wie extern kommuniziert werden kann. Die Entwicklung der Arbeitgebermarke ist dabei in erster Linie eine Aufgabe der strategischen Organisationsentwicklung und nicht des Marketings. Denn Arbeitgebermarken wachsen von innen nach außen und entstehen nicht durch ein Bündel von Marketingmaßnahmen.

Schlüsselwörter: Arbeitgeberpositionierung, Arbeitgebermarke, Arbeitgeberattraktivität, Employer Branding

1. Ausgangslage

An den Arbeitsmärkten findet ein Paradigmenwechsel statt. Der bisherige „*war of talent*“ wandelt sich in einen „*war for talents*“. Dieser wird für die Unternehmen zunehmend zur Realität und beschreibt die Tatsache, dass geeignete Fachkräfte („High Potentials“) zu einer immer knapperen Ressource werden und damit ein wichtiger Baustein für den Unternehmenserfolg wegzubrechen droht. Dies bedeutet für Unternehmen, dass bisherige Strategien zur Personalgewinnung („Post & Pray“) potenziell nicht mehr zukunftstauglich sind. Es gilt, die immer größere Herausforderung zu bewältigen, für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber interessant zu sein und die aktuelle Belegschaft langfristig an sich zu binden.

Die Profilierung als attraktiver Arbeitgeber gewinnt vor diesem Hintergrund zunehmend an Bedeutung. Ein geschärftes Profil als Arbeitgeber aufzuweisen, damit eine authentische und starke Arbeitgebermarke entstehen und intern wie extern kommuniziert werden kann, wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor am Arbeitsmarkt. Unstrittig ist, dass das Thema bereits bei den Unternehmen angekommen ist: „Arbeitgebermarke“, „Arbeitgeberattraktivität“ oder „Employer Branding“ sind schon seit längerem Bestandteil des Vokabulars vieler Unternehmen. Die Anzahl der sogenannten Arbeitgeberattraktivitätssiegel für Unternehmen ist sprunghaft angestiegen: Während es im November 2012 nur 15 Anbieter mit insgesamt 21 Siegeln gab, waren es im November 2013 bereits 129 Anbieter mit 178 Siegeln (younect.de, 2014). Dieser Anstieg verdeutlicht, dass die Nachfrage nach diesen Auszeichnungen hoch ist – was wiederum dafür spricht, dass das Thema zunehmend von den Unternehmen wahrgenommen wird. Gleichzeitig bringt dieser Anstieg auch ein zentrales Problem vieler Unternehmen bei der Entwicklung einer Arbeitgebermarke zum Vorschein: Der Marketinggedanke steht im Vordergrund, es fehlt jedoch an einer validen Analyse der tatsächlichen Eigenschaften als Arbeitgeber für die Entwicklung der un-

ternehmenseigenen Arbeitgebermarke und einer strategischen Ausrichtung. Eine klar definierte Arbeitgeberpositionierung oder Employer Value Proposition ist zentraler Bestandteil dieser strategischen Ausrichtung.

2. Arbeitgeberpositionierung und betriebliche Datenbasis

Definiert wird die Arbeitgeberpositionierung als „Reihe von Merkmalen, die der Arbeitsmarkt und Beschäftigte als Nutzen wahrnehmen, den die Arbeit in einem Unternehmen mit sich bringt“ (Bergsman, 2013). Sie bietet dabei die Möglichkeit identitätsstiftend zu wirken, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber emotional zu erreichen, und das Unternehmen am Arbeitsmarkt positiv von seinen Mitbewerbern abzugrenzen. Die Arbeitgeberpositionierung definiert die bewusste und universell gültige Ausrichtung eines Unternehmens am Arbeitsmarkt für alle Arbeitsmärkte und alle Zielgruppen. Sie spiegelt dabei das besondere Angebot wider, dass ein Arbeitgeber seinen (potenziellen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern macht (Kriegler 2012).

Um eine Arbeitgeberpositionierung zu entwickeln, ist es zwingend notwendig sich zunächst intensiv mit dem eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen. Hier stehen jedoch nicht die Hygienefaktoren im Vordergrund, die nur wenig Differenzierungspotenzial bieten (z. B. Entlohnung, Karrierechancen, Arbeitszeiten) und lediglich die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern (vgl. Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg/Mausser/Snyderman, 1967). Profilschärfe wird vielmehr durch unternehmensspezifische Ecken und Kanten erreicht, was auch bedeutet, sich für die wesentlichen Alleinstellungsmerkmale zu entscheiden und eher allgemeine Faktoren außen vor zu lassen.

Geeignete Instrumente für die Analyse des eigenen Arbeitgeberprofils sind oftmals bereits vorhanden, werden aber nicht explizit für dieses Thema genutzt. Beispielhaft seien hier turnusmäßige Mitarbeiterbefragungen, Auswertung von Mitarbeitergesprächen oder die Erfassung von Fluktuationsquoten genannt. Auch können Workshops mit Beschäftigten oder freie Online-Bewertungsplattformen wie „Kununu“ (www.kununu.de) Hinweise auf Stärken und Schwächen aus Sicht der (ehemaligen) Beschäftigten und Bewerberinnen und Bewerber geben.

Diese Daten liefern die Grundlage, um eine authentische Arbeitgebermarke zu entwickeln. Eine echte Arbeitgebermarke lässt sich nicht alleine über harte Fakten aufbauen. Diese sorgen zwar für eine rationale Entscheidung, es fehlt jedoch die emotionale Bindung zum Arbeitgeber, die wiederum für den nachhaltigen Erfolg einer Arbeitgebermarke von hoher Bedeutung ist (Kriegler 2012, S. 125). Unternehmen sollten daher auch vor einer „Emotionalisierung“ der Arbeitgeberpositionierung nicht zurückschrecken, da diese auch für eine authentische Positionierung essentiell sein kann.

3. Die Qualitäten einer Arbeitgeberpositionierung

Der Employer Branding Experte Wolf Reiner Kriegler benennt drei Qualitäten, die als wesentliche Elemente einer Arbeitgeberpositionierung zum Erfolg der Arbeitgebermarke beitragen: Anker, Treiber und Differenziator bilden das Qualitätsdreieck einer Arbeitgeberpositionierung.

Anker und Differenziator stehen dabei für den aktuellen Status Quo des Unternehmens. Dabei bildet der Anker die Kultur und die Werte des Unternehmens ab. Er

erzeugt gleichermaßen nach innen und außen Glaubwürdigkeit, Identifikation und Nachhaltigkeit. Potenzielle Anker einer Arbeitgebermarke können beispielsweise Tradition oder Loyalität und Vertrauen gegenüber den Beschäftigten sein. Der Differenziator wiederum hebt das Unternehmen von Wettbewerbern am Markt ab und fördert die Bekanntheit als Arbeitgeber. Während der Grundsatz der Authentizität für alle Pfeiler des Qualitätsdreiecks gilt, ist dies insbesondere für den Differenziator von hoher Bedeutung, da dieser hochgradig unternehmensspezifisch ist. Der Treiber hingegen bildet erwünschte organisationale Entwicklungen und die angestrebte Zukunft ab – hier empfiehlt sich ein intensiver Blick auf die Soll- bzw. Zukunftsperspektive des Managements, z. B. bei der Produkt- und Mitarbeiterentwicklung.

Tabelle 1: Die drei Qualitäten einer Arbeitgeberpositionierung (Kriegler 2012, S. 142).

Anker	Stärkt Kultur und Identität und gibt der Arbeitgebermarke Glaubwürdigkeit und Identität.
Treiber	Richtet die Arbeitgebermarke an der angestrebten Zukunft aus und treibt somit organisationale Veränderungen an.
Differenziator	Gewährleistet Differenzierung an den Arbeitsmärkten und erhöht die Aufmerksamkeit und den Wiedererkennungswert.

Die Arbeitgeberpositionierung bietet somit einen Ansatz, um das eigene unternehmerische Arbeitgeberprofil zu strukturieren und für eine authentische Arbeitgebermarke nutzbar zu machen.

4. Implementierung der Arbeitgeberpositionierung im Unternehmen und im Außenfeld

Die Entwicklung und Implementierung einer Arbeitgeberpositionierung für ein Unternehmen ist in erster Linie eine strategische Aufgabe der Organisationsentwicklung. Die Marketingaktivitäten (wie beispielsweise die eingangserwähnten Attraktivitätssiegel), die oftmals als das eigentliche Employer Branding verstanden werden, erfolgen erst nachgelagert. Eine erfolgreiche Arbeitgebermarke wächst immer von innen nach außen.

Nach erfolgter Analyse der unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen und einer darauffolgenden Strukturierung anhand des Qualitätsdreiecks der Arbeitgeberpositionierung erfolgt abschließend die Implementierung der Arbeitgeberpositionierung im Unternehmen, um die Arbeitgebermarke mit „Leben zu füllen“. Die Kommunikation und Verankerung im Unternehmen wird dabei im Idealfall über geeignete Promotorinnen und Promoter im Unternehmen wie z. B. Führungskräfte oder das Personalmanagement durchgeführt. Zudem sollten funktionale Kommunikationskanäle (wie z. B. das Intranet oder die Unternehmenszeitschrift) vorhanden sein und entsprechend genutzt werden. Darüber hinaus sollte eine Aufnahme der entwickelten Arbeitgebermarke in das Schulungsportfolio insbesondere im Rahmen von Führungskräftebildungen erfolgen. Nur wenn die Beschäftigten die Arbeitgeberpositionierung nachhaltig verinnerlichen, ständig aktiv nach innen und nach außen kommu-

nizieren und überzeugend vorleben, kann sich auch eine „lebendige“ Arbeitgebermarke entwickeln. Denn die Arbeitgebermarke basiert vornehmlich auf ihrer Glaubwürdigkeit und Authentizität, sie muss auf einem internen, realistischen Fundament stehen. Die Umsetzung einer Arbeitgebermarke als reines, ggf. geschöntes Marketing ist spätestens mittelfristig kontraproduktiv und beschädigt die Arbeitgebermarke nachhaltig, wenn es offensichtliche Unterschiede zwischen vermarkteten und tatsächlichen Eigenschaften als Arbeitgeber gibt. Punktuelle Aktivitäten zur Stärkung der innerbetrieblichen Arbeitgebermarke haben dabei keine nachhaltige Wirkung. Vielmehr sind für das interne Employer Branding eine starke Kommunikation sowie eine kontinuierliche und an den Bedürfnissen der Belegschaft ausgerichtete Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsumfeldes entscheidende Faktoren (Bergsman, 2013).

Die Entwicklung eines externen Arbeitgeberauftritts und einer damit verbundenen Kommunikationsstrategie, also das eigentliche Employer Branding, sollten somit erst nach erfolgreicher interner Verankerung der Arbeitgebermarke im Unternehmen erfolgen. Sollten hierfür keine Ressourcen oder Kompetenzen vorhanden sein, kann es auch zielführend sein, die Unterstützung einer (Personal-)Marketingagentur hinzuzuziehen. Gemeinsam kann so ein Konzept entworfen werden, das die Arbeitgebermarke zielgruppengerecht, glaubhaft und emotional am Arbeitsmarkt einführt und etabliert (Kriegler, 2009).

5. Fazit und Ausblick

Unternehmen sollten die Entwicklung einer Arbeitgebermarke immer als internen Prozess verstehen. Die Arbeitgebermarke wird im Grundsatz getragen von Kultur, Werten und einer an den Beschäftigten orientierten Arbeitsgestaltung – und nicht durch eine umfangreiche Marketingstrategie. Die Entwicklung zum attraktiven Arbeitgeber beginnt mit der Analyse der eigenen Identität als Arbeitgeber.

Denn erst die Kenntnis um die eigenen Stärken und Schwächen ermöglicht es Unternehmen, sowohl nach innen als auch nach außen eine differenzierte und authentische Arbeitgebermarke zu kommunizieren. Jedes Unternehmen ist einzigartig, deshalb ist es wichtiger, sich authentisch und damit glaubwürdig zu positionieren, anstatt sich mit einem „Wunschprofil“ am Arbeitsmarkt zu präsentieren. Dafür müssen Unternehmen auf das eigene Profil als Arbeitgeber vertrauen und mutig genug sein, zu diesem zu stehen.

6. Literatur

- Bergsman, Jeremy (2013): Corporate IT: Love the Ones You're With, Online unter: https://www.executiveboard.com/blogs/love-the-ones-youre-with/?business_line=information-technology.
- Herzberg, F./Mauser, B./Snyderman, B.D. (1967): The motivation to work, 2. Aufl., New York.
- Kriegler, Wolf Reiner (2009): Employer Branding Kompakt - Das Praxisheft für alle, die Employer Branding richtig machen, besser nutzen oder neu entdecken wollen, Publikationsreihe des Bundesverbands der Personalmanager e. V., Berlin, Online unter: http://www.bpm.de/sites/default/files/service_1%5B1%5D.pdf (22.08.2014).
- Kriegler, Wolf Reiner (2012): Praxishandbuch Employer Branding – Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, Haufe, Planegg/München (22.08.2014)
- Younect.de (2013), Arbeitgeber-Siegel Update, Online unter: http://blog.younect.de/2013/11/arbeitgeber-siegel-update-2/?utm_source=buffer&utm_campaign=Buffer&utm_content=buffer325f5&utm_medium=twitter