



Zukunftssicherung für die Zeit nach der Krise

Zum neunten Mal hat die ISPA consult in Zusammenarbeit mit der „Personalwirtschaft“ HR-Experten befragt. Am aktuellen HR-Panel zum Thema Employer Branding nahmen 59 Experten teil. Glaubt man den Ergebnissen der Befragung hat Employer Branding Hochkonjunktur – scheinbar unbeeinflusst von der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise.

Die Panelbefragung richtet sich primär an Personalexperten und Führungskräfte in den Unternehmen und Verwaltungen, die bereits aktiv Employer Branding (EB) betreiben oder mit Vorarbeiten und konkreten Planungen zur Einführung des EB beschäftigt sind. Deren Erfahrung und Wissen soll der allgemeinen Diskussion in Praxis und Wissenschaft zugänglich gemacht, Wege und Irrwege aufgezeigt und Anregungen für neue Problemlösungen gegeben werden. Dabei interessieren vor allem die aktuelle Verbreitung, der Entwicklungsstand und die Konzepte des EB in Deutschland, die angestrebten Ziele und verwendeten Instrumente, ebenso die Frage, von welchen Einflussfaktoren die Arbeitgebermarke abhängt. Des Weiteren wird nach den Möglichkeiten und Grenzen des Designs von Arbeitgebermarken gefragt und nach den Methoden zu deren Messung. Eine Sammlung kritischer Beiträge der befragten Personalexperten über EB und Arbeitgebermarken, welche auf der Personalwirtschafts-Homepage zu finden sind (siehe auch Kasten „Online“), schließt die Studie ab.

Die besondere Aktualität des EB ergibt sich aus der Tatsache, dass 82 Prozent der befragten Personalexperten eine erhöhte Bedeutung, weitere 16 Prozent eine zumindest gleich gebliebene Bedeutung des Themas für ihr Unternehmen im Vergleich zu früheren Jahren feststellen. Nach ihrer Meinung wird EB auch in der aktuellen Finanzkrise nichts von seiner Bedeutung verlieren. Nur ganz vereinzelt wird sinkende Wichtigkeit im Unternehmen und allgemein geringere Bedeutung des EB in der gegenwärtigen Krise erwähnt.

EB und Arbeitgebermarke: eine Bestandsaufnahme

Viele Unternehmen geben an, ein anspruchsvolles EB im definierten Sinne bereits zu praktizieren (42 Prozent), noch

mehr Unternehmen (51 Prozent) bauen ein EB dieser Art auf oder befinden sich in der Planungsphase. Von insgesamt 59 Teilnehmern der Befragung sind also 93 Prozent (= 55 Befragte) EB-aktiv. Für die übrigen Unternehmen (7 Prozent) ist EB (noch) kein Thema; sie werden im Folgenden vernachlässigt. Wer EB betreibt – in welchem Stadium auch immer – hat sich nicht zwangsläufig bereits mit einer eigenen Arbeitgebermarke (Employer Brand) auf dem Arbeitsmarkt positioniert. Von den 55 der EB-aktiven Unternehmen haben knapp ein Drittel noch keine eigene Arbeitgebermarke, die übrigen zwei Drittel sehen sich in der komfortablen Lage, mit einer eigenen Arbeitgebermarke zumindest auf dem lokalen und regionalen Arbeitsmarkt, weniger häufig auf dem überregionalen und internationalen Arbeitsmarkt, präsent zu sein.

Der Zusammenhang zwischen EB und Arbeitgebermarke wird von 44 Unternehmen mit bereits vorhandener Arbeitgebermarke differenziert gesehen, je nachdem, ob Arbeitgebermarken eher als „gewachsen“ oder eher als „gemacht“ betrachtet werden.

Die Anhänger der „gewachsenen“ Arbeitgebermarke sind im Vergleich zu den Anhängern der „gemachten“ Arbeitgebermarke eindeutig in der Mehrheit (48 zu 18 Prozent). Darin findet die Erfahrung vieler Unternehmen ihren Niederschlag, dass Arbeitgebermarken nur sehr langsam und in kleinen Schritten entwickelt und einmal etabliert nur sehr schwer wieder verändert werden können. Die anderen Vorstellungen weichen nur in Nuancen von den beiden genannten Grundrichtungen ab. Es handelt sich um Unternehmen, die ihre jetzige Arbeitgebermarke als historisch gewachsen erleben, aber erwarten, in der Zukunft durch aktives EB

erhebliche Veränderungen der Arbeitgebermarke herbeiführen zu können.

Unterschiedliche Entwicklungsstadien des EB in der Praxis

EB-Einzelmaßnahmen eines Unternehmens basieren idealtypisch auf einem längerfristig angelegten, detailliert ausgearbeiteten Konzept. Tatsächlich verfahren bereits 46 Prozent der 55 EB-aktiven Unternehmen nach einem solchen Konzept. Sie unterscheiden sich in der Anwendung:

- 26 Prozent der EB-aktiven Unternehmen setzen das Konzept um, relativ unabhängig von der aktuellen Konjunkturlage und dem unternehmensspezifischen Geschäftsverlauf. Dies schließt nicht aus, dass EB-Aktivitäten umgeschichtet und angepasst werden, wenn einzelne Geschäftsbereiche des Unternehmens sich unterschiedlich entwickeln und/oder einzelne Zielgruppen wichtiger werden als andere.

- 20 Prozent der EB-aktiven Unternehmen finanzieren die Umsetzung des Konzepts durch Jahresbudgets, die erheblich schwanken können. Typischerweise wird EB bei guter Geschäftsentwicklung verstärkt, bei schlechter zurückgefahren. Von vielen Personalexperten wird diese Vorgehensweise kritisch gesehen, da sie dem EB keine gesicherte Planungsgrundlage gibt und die Erfüllung seiner strategischen Aufgaben erheblich erschwert oder gar unmöglich ist. Ohne Konzept betreiben 54 Prozent der Unternehmen mehr oder weniger aktiv EB. Die ganz überwiegende Mehrzahl von ihnen ist von der Notwendigkeit eines Konzepts überzeugt und plant nach eigenen Angaben die Einführung. Nur wenige Unternehmen glauben, ohne Konzept auskommen zu können und wollen EB weiterhin nach (kurzfristigem) Bedarf mit Hilfe von Einzelmaßnahmen betreiben.

Ziele des EB nach außen und nach innen

Die Ziele des EB werden in der Diskussion häufig auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter, speziell auf die Gewinnung von

Tabelle 1

Rang	Ziele des EB	Nennungshäufigkeit (v.H.)
1	Stärkung der Corporate Identity nach innen und nach außen	86 %
2	Verstärkte Bindung vorhandener Mitarbeiter an das Unternehmen	73 %
3	Erhöhte Anzahl von Initiativbewerbungen	46 %
4	Verschiedene andere Ziele. Darunter: <ul style="list-style-type: none"> • mehr Bewerbungen mit erhöhter Passgenauigkeit für ausgeschriebene Stellen aus bekannten und/oder neuen Zielgruppen, • erhöhter Bewerbungseingang von „High Potentials“ in relevanten Zielgruppen, • gezielte Ansprache bestimmter Berufsgruppen und Mobilisierung von Interessenten, • gezielte Ansprache von potenziellen Auszubildenden und Mobilisierung von Interessenten, • Förderung des Wiedereinstiegs von Freigestellten, • Intensivierung der Zusammenarbeit mit Hochschulen, • Korrektur/ Kompensation negativer Medienberichte über das Unternehmen, • „Attraktiver Arbeitgeber sein wollen“ als Selbstzweck und Teil des Selbstverständnisses. 	34 %

Tabelle 2

Rang	Haupttypen von EB-Instrumenten	Nennungshäufigkeit (v.H.)
1	Angebot attraktiver Arbeitsplätze für Mitarbeiter („Positions-Mix“)	69 %
2	Effiziente und nutzerfreundliche Rekrutierungswege und -formen, z.B. E-Mail-Bewerbungen („Rekrutierungs-Mix“)	53 %
3	Sorgfältige und differenzierte Analyse des vorhandenen Potenzials an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt nach Zielgruppen („Potential-Mix“)	42 %
4	Intensive multimediale Personalwerbung („Kommunikations-Mix“)	38 %
5	Zeitgemäße Arbeitsverträge („Kontrahierungs-Mix“)	18 %

„High Potentials“ reduziert. Die Befragung zeichnet ein sehr viel differenzierteres Bild über die aktuellen Zielvorstellungen in der Praxis.

Es fällt auf, dass neben den bekannten Zielen des EB „nach außen“ mit Blick auf den externen Arbeitsmarkt die Ziele „nach innen“ mit dem Schwerpunkt „Bindung vorhandener Mitarbeiter“ nahezu gleichrangig genannt werden. Offenbar hat bei den Personalexperten ein Umdenken stattgefunden, das dem EB eine deutlich weitergefasste Rolle im Prozess des Personalmanagements zuweist (siehe Tabelle 1).

Erfolgreiches EB – mit welchen Instrumenten?

Typische Instrumente und Maßnahmen des EB sind zum Beispiel aktives Hochschulmarketing und -recruiting auf Fachmessen, attraktive Nachwuchsbindungsprogramme (Praktika, Diplomarbeiten, First Job Experience-Programme etc), klassische Kommunikation durch Anzeigen, redaktio-

nelle Beiträge, Broschüren, Flyer und Ausgänge, kommunikative Auftritte in neuen Medien (Internet, Bloggs, Twitter, Jobbörsen), Referententätigkeit an Hochschulen und vieles andere (eine vollständige Aufzählung ist nicht möglich). Die nachstehende Unterscheidung von fünf Haupttypen orientiert sich an der Systematik der Marketing-Instrumente. Gefragt wurde nach dem oder den Schwerpunkten des EB in den einzelnen Unternehmen (siehe Tabelle 2).

Die Einflussfaktoren der Arbeitgebermarke

Wer EB betreibt, will seine Arbeitgebermarke aktiv mitgestalten. Ob und inwie-

Personalwirtschaft Online

► Weitere Ergebnis-Übersichten und Statements der Befragten stehen im Internet unter www.personalwirtschaft.de im Bereich „Aktuell/Themen“ zum kostenlosen Download bereit.

Tabelle 3

Rang	Wahrgenommene Einflussfaktoren der Arbeitgebermarke	Nennungshäufigkeit (v.H.)
1	Employer Branding-Aktivitäten	64 %
2	Art und Bekanntheitsgrad der Produkte und/oder Dienstleistungen des Unternehmens	54 %
3	Bekanntheitsgrad des Unternehmens	39 %
3	Wahrgenommenes Verhalten des Unternehmens gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten	39 %
5	Übereinstimmung des wahrgenommenen Unternehmensprofils als Arbeitgeber und dem Wunsch-Arbeitgeber aus Sicht der Arbeitnehmer	30 %
6	Branchenzugehörigkeit des Unternehmens	27 %
7	Pressekonferenzen und Presseberichte über das Unternehmen	20 %
Weniger häufig genannt werden „Standort“ (14 %), „CSR“ (11 %), Betriebsgröße (9 %) und andere Faktoren (5 %)		

weit dies gelingt, ist unter anderem von der Beeinflussbarkeit der Arbeitgebermarke durch EB und andere Einflussfaktoren abhängig. In Tabelle 3 sind die am häufigsten genannten Einflussfaktoren aus Sicht der befragten Personalexperten aufgelistet; die aus einem vorgegebenen Katalog von 11 Einflussfaktoren die drei wichtigsten bestimmen sollten.

Gestaltung der Arbeitgebermarke

Soweit die Arbeitgebermarke durch EB gestaltet werden kann, stehen zwei alternative Strategien zur Wahl: die eine folgt dem Grundsatz, dass jedes Unternehmen selbst wissen muss, wie es sich als Arbeitgeber positionieren und von anderen Arbeitgebern positiv unterscheiden will. Diese Strategie orientiert sich primär an den Stärken des Unternehmens und wird im folgenden „selbstbestimmte Arbeitgebermarke“ beziehungsweise „angebotsorientierte Arbeitgebermarke“ genannt. Im Gegensatz dazu orientiert sich die zweite Strategie an den Erwartungen und Präferenzen der wichtigsten Zielgruppen. Dabei wird angenommen, dass die Anpassung der Arbeitgebermarke an das Wunschbild der potenziellen und/oder bereits vorhandenen Mitarbeiter die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt erhöht. Diese Strategie wird im Folgenden „mitarbeiterorientierte Arbeitgebermarke“ beziehungsweise „nachfrageorientierte Arbeitgebermarke“ genannt. 55 Prozent der Befragten fahren eine Misch-

strategie, die Elemente der „selbstbestimmten Strategie“ und der „mitarbeiterorientierten Strategie“ kombiniert. 41 Prozent nutzen vorwiegend die Strategie der „selbstbestimmten Arbeitgebermarke“ und nur vier Prozent vorwiegend die „mitarbeiterorientierte Arbeitgebermarke“.

In der Wahl der Mischstrategie spiegelt sich das Bemühen vieler Unternehmen wider, Beständigkeit und Nachhaltigkeit der Arbeitgebermarke, die erfahrungsgemäß nicht ohne weiteres und schnell verändert beziehungsweise entwickelt werden kann, mit der notwendigen Anpassung an geänderte und sich ändernde Erwartungen und Arbeitsplatzwünsche der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Wer sich für die Strategie der „selbstbestimmten Arbeitgebermarke“ entscheidet befürchtet unter anderem einen Verlust an Authentizität oder vollmundige Versprechungen an Bewerber, die nicht gehalten werden können.

Messen, Vergleichen und Überprüfen der Arbeitgebermarke

Von 59 befragten Unternehmen gaben lediglich 22 Unternehmen an, ihre Arbeitgebermarke systematisch und methodengestützt zu ermitteln und zu überprüfen; annähernd gleich viele Unternehmen, nämlich 21 ermitteln und überprüfen ihre Arbeitgebermarke eher unsystematisch und nicht methodengestützt. Die übrigen 16 Unternehmen haben sich nach eigenen Angaben (noch) nicht mit einer eige-

nen Arbeitgebermarke positioniert, so dass für sie Messen, Vergleichen und Überprüfen der Arbeitgebermarke entfällt.

Insgesamt 29 Unternehmen äußerten sich zu den praktizierten Methoden zu Ermittlung und Überprüfung ihrer Arbeitgebermarke. Von diesen wurden am häufigsten genannt:

- Messung der Initiativbewerbungen und andere indirekte Methoden (48 Prozent),
- Auswertung von Eintritts- und Austrittsinterviews (45 Prozent),
- Beteiligung an überbetrieblichen Arbeitgeber-Imagestudien (45 Prozent),
- Beteiligung an überbetrieblichen Arbeitgeber-Rankings verschiedener Anbieter (38 Prozent).

Weniger häufig genannt wurden mit jeweils 28 Prozent die besonders anspruchsvolle Methode der Arbeitgeber-Image-Messung nach dem Trommsdorff-Modell und sonstige Methoden wie z.B. Mitarbeiterbefragungen, Befragung von Diplomanden, Praktikanten und Azubis, Befragung von Hochschulprofessoren, Feedback von potenziellen Bewerbern auf Hochschulmessen und bei Exkursionen, systematischer Vergleich von Internet- und Messeauftritten, Vergabe von themenzentrierten Studien zum Arbeitgeber-Image des Unternehmens. Wer die aktuelle Arbeitgebermarke systematisch und methodengestützt ermittelt und überprüft, ist grundsätzlich auch geneigt, diese mit konkurrierenden Arbeitgebern auf dem Arbeitsmarkt zu vergleichen.



Autor
Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann,
Geschäftsführer ISPA consult GmbH, Stuttgart,
info@ispa-consult.de



Autorin
Martina Wehner,
freie Mitarbeiterin der ISPA consult GmbH, München,
info@ispa-consult.de