



**SERVICE**  
**EMPLOYER BRANDING KOMPAKT**

Das Praxisheft für alle, die Employer Branding richtig machen, besser nutzen oder neu entdecken wollen.

# INHALT

---

3

**VORWORT**

4

**EMPLOYER BRANDING HANDLUNGSFELDER**

6

**EMPLOYER BRANDING IN DER PRAXIS – DIE 10 SCHRITTE**

8

**BEST PRACTISE CAPGEMINI SD&M**

10

**EMPLOYER BRANDING TOP-TIPPS**

11

**EMPLOYER BRANDING WIRKUNGSKREIS**

12

**ARBEITGEBERIMAGESTUDIEN UND BEWERBERPRÄFERENZSTRUKTUREN**

14

**EMPLOYER BRANDING IM KONTEXT MARKE**

15

**EMPLOYER BRANDING GLOSSAR**



## **AUTOR**

Wolf Reiner Kriegler liebt Marken, ist Pionier in Sachen Arbeitgebermarke und von Herzen Gründer. Nachdem er 1998 eine Agentur für Unternehmenskommunikation aufgebaut hatte, gründete er 2002 eine der ersten genuinen Markenberatungen in Deutschland. Seine Leidenschaft für Arbeitgebermarken mündete 2006 in die Gründung der Deutschen Employer Branding Akademie, deren Geschäfte er seitdem führt.

## **IN ZUSAMMENARBEIT MIT**

Deutsche Employer Branding Akademie  
GmbH, Berlin



# VORWORT

Wie aus Personalmarketing wirklich Employer Branding wird.



**Über Employer Branding wird in Deutschland viel geredet. Allerdings gibt es erstaunlich wenige Employer Brands. Dieses Themenheft soll in komprimierter Form, mit praxisorientierter Information und anschaulichen Beispielen einen Beitrag dazu leisten, dass mehr Arbeitgeber konsequent und erfolgreich ihren Weg zur Arbeitgebermarke gehen.**

Wer durch die großen deutschen Stellmärkte blättert, wird erkennen, dass die deutschen Arbeitgeber meist generisch und ohne klare Positionierungsbotschaft auftreten. Viele Unternehmen investieren, ob bei Hochkonjunktur oder in Krisenzeiten, viel Zeit und Geld in Recruiting oder Talent Management. Eine klare und unterscheidbare Positionierung als Arbeitgeber haben indes nur wenige erlangt – auch gute Platzierungen in den Beliebtheitsrankings von Universum oder Trendence können das nicht ersetzen. Viele betreiben – teils auf hohem Niveau – bereits strategisches Personalmarketing, stellen die Budgets dafür aber noch nicht wirklich in den Dienst der Arbeitgebermarkenbildung. Die Fachdebatte rankt großteils um innovative Kommunikationskanäle, zum Beispiel im Social Web. Dabei steht und fällt der Erfolg einer jeden Markenbildung

immer mit der Botschaft, die kommuniziert werden soll – in diesem Fall eine glaubwürdige, Profil schaffende und unterscheidbare Arbeitgeberpositionierung. „Where’s the beef?“, fragen die Engländer so gern. Eine Frage, die sich Arbeitgeber im Employer Branding Prozess immer als Erstes stellen sollten. Damit die Investitionen in die Recruitingkommunikation – ob in Stellenanzeigen, auf Twitter oder dem Absolventenkongress – nicht Jahr für Jahr auf Sand gebaut sind.

Ob kleine Unternehmen, Mittelstand oder Konzern – prinzipiell kann sich jeder Arbeitgeber schärfer profilieren und seine Attraktivität glaubwürdig verbessern – den richtigen Employer Branding Prozess vorausgesetzt. Ihn zu durchlaufen, lohnt sich für alle Unternehmen, deren Erfolg davon abhängt, wie gut sie passendes Personal gewinnen und produktiv binden können.

Mit Employer Branding können Unternehmen empirisch vielfach belegte Effizienz- und Wertschöpfungseffekte erschließen. Der „Employer Branding Wirkungskreis“ auf *Seite 11* verdeutlicht den Zusammenhang der positiven Effekte.

Der Schlüssel zum Aufbau einer echten Arbeitgebermarke mit all ihren Nutzevorteilen

liegt im identitätsbasierten Verständnis des Employer Brandings. Allzu oft wird es noch auf Personalmarketing verkürzt. Doch Employer Branding macht einen Arbeitgeber nicht einfach nur populär. Vielmehr zielt es immer auch auf die Verbesserung der Arbeitgeberqualität und gibt Orientierung für die organisationale Weiterentwicklung. Denn nur, wenn intern erlebbar ist, was ein Arbeitgeber extern kommuniziert, entsteht Glaubwürdigkeit. Und die ist unverzichtbar für einen nachhaltigen Employer Branding Erfolg. Dies spiegelt sich auch im Prozessmodell des Employer Brandings wider (*siehe Seite 6/7*).

Fundiertes Employer Branding hilft einem Unternehmen, seine strategischen Unternehmensziele besser zu realisieren – und zwar mit den bestgeeigneten Mitarbeitern. Dreh- und Angelpunkt ist dabei die Definition der Positionierung, die dem Arbeitgeber ein treffendes, unverwechselbares Profil gibt, das ihn von seinen Wettbewerbern differenziert. In den Bewerbermärkten wirkt diese individuelle Positionierung wie ein Filter. Sie zieht speziell die von ihrer Persönlichkeit her zum Unternehmen passenden Kandidaten an. Gleichzeitig dient sie als Richtschnur für die Entwicklung von Unternehmenskultur, Prozessen und Strukturen. ■

# DIE EBENEN UND HANDLUNGSFELDER IM EMPLOYER BRANDING PROZESS

Der Weg von der Arbeitgeberpositionierung bis zur Arbeitgebermarke ist wie das Pflanzen eines Baumes.

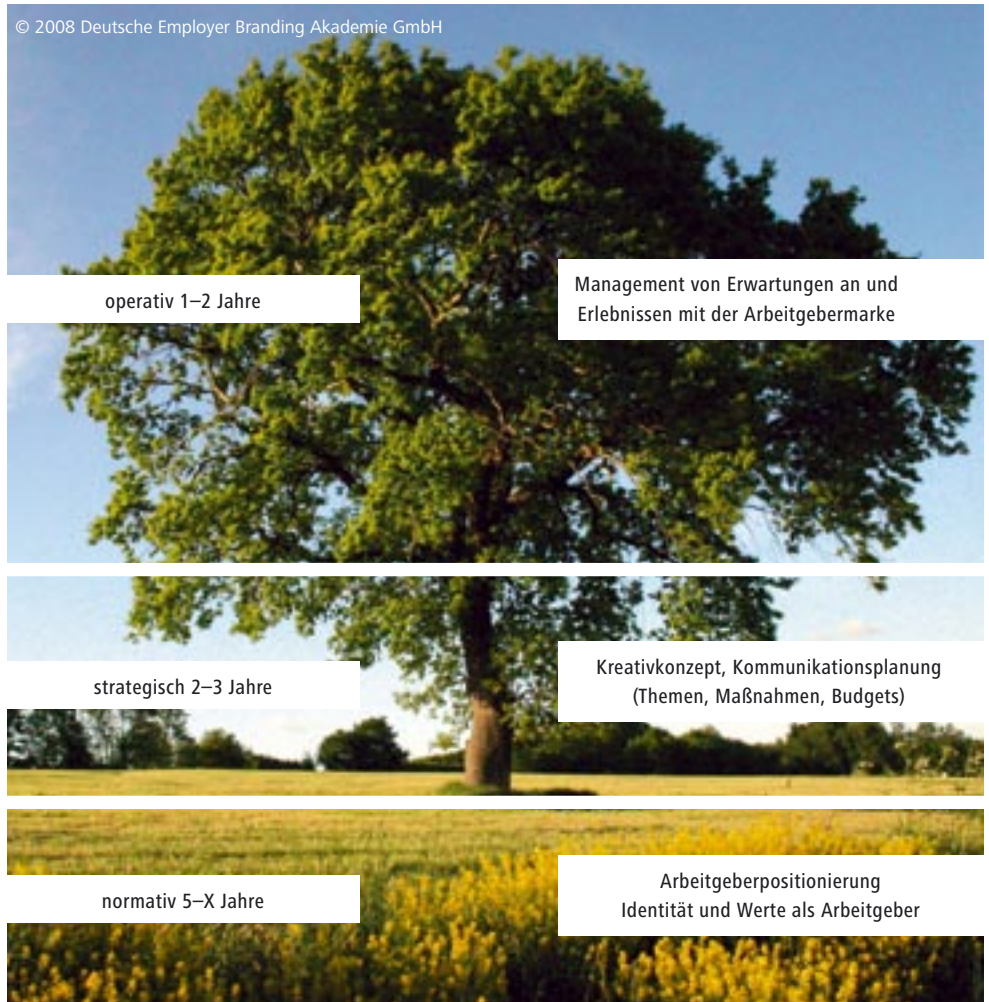
## Normative Ebene

Die Analyse und Entwicklung einer Employer Branding Strategie ist Wurzelarbeit. Hier werden die Merkmale ermittelt, die Identität und Werte eines Arbeitgebers prägen sowie seine Positionierung definiert. Die Arbeitgeberpositionierung ist Quelle und Richtschnur für sämtliche Aktivitäten des Employer Brandings. Sie ist normativ und soll für mindestens fünf Jahre tragfähig sein. Sie soll universell funktionieren, also über alle Zielgruppen hinweg. Eine Aufgabe für Strategie- und Unternehmensberater, am besten mit kombinierter Marken- und HR-Expertise.

## Strategische Ebene

Eine gute strategische Planung der Employer Branding Maßnahmen ist der stabile Stamm, aus dem die einzelnen operativen Maßnahmen im Blätterdach entspringen. Neben den Botschaften prägt auch eine gute Kreativkonzeption den Auftritt des Arbeitgebers maßgeblich mit. Sie soll, ebenso wie eine cross-mediale Maßnahmen- und Budgetplanung mittelfristig wirken, also zwei bis drei Jahre Bestand haben. Längst hat es sich etabliert, für die Entwicklung eines Kreativkonzepts auch klassische Agenturen einzuschalten.

© 2008 Deutsche Employer Branding Akademie GmbH



## Operative Ebene

Positionierung und strategische Planung entfalten sich im Blätterdach. Hier werden die Erwartungshaltungen an und Erlebnisse mit dem Arbeitgeber gemanagt – ob innen (Internes Employer Branding) oder außen (Externes Employer Branding). Auf dieser Ebene kann auch kurzfristig gehandelt werden, immer auf Basis der Arbeitgeberpositionierung und der strategischen Planung. Hier kommen die klassischen Personalbeschaffer, Personalmarketingagenturen oder Talent Management Anbieter ins Spiel.

## INTERNE UND EXTERNE HANDLUNGSFELDER

### Arbeitgeberpositionierung zum Leben erwecken

Eine Arbeitgeberpositionierung will konsequent umgesetzt werden, statt in der Schublade zu verschwinden. Die folgenden acht Handlungsfelder des operativen Employer Brand Managements helfen, Struktur in die Umsetzung zu bringen.

## HANDLUNGSFELDER DES

### INTERNEN EMPLOYER BRANDINGS

Internes Employer Branding verbessert nicht einfach nur die pauschale Qualität eines Arbeitgebers, sondern sorgt dafür, dass er sich mit seinen HR-Investitionen unverkennbar profiliert. Die Arbeitgeberpositionierung dient dabei als Wegweiser und Orientierungsmarke für die organisationale Weiterentwicklung. In allen Winkeln des Unternehmens wächst so eine Kultur der Glaubwürdigkeit, in der

Mitarbeiter zu Markenbotschaftern werden. Internes Employer Branding verwandelt eine Positionierungsstrategie in täglich erlebbare Arbeitgeberqualität. Es umfasst vier operative Handlungsfelder:

### Führung

Hier wird die Arbeitgeberpositionierung in Managementpraxis und Führungsstil sowie in der Führungskräfteentwicklung zur Geltung gebracht, z. B. durch Führungsleitlinien, Führungskräfte-Beurteilung, Trainee-Ausbildung oder Coachings.

### Interne Kommunikation

Sie umfasst nicht nur die klassischen Medien wie Intranet oder Mitarbeiterzeitung, sondern auch Betriebsversammlungen, Raumgestaltung, informelle Mitarbeiterkommunikation („Flurfunk“) und vieles mehr.

### HR-Portfolio

Hierzu zählen alle mitarbeiterorientierten Produkte und Prozesse entlang der HR-Wertschöpfungskette – etwa Karriere, Weiterbildung, Sozialleistungen, Förderprogramme usw. Ebenso die dahinter liegenden HR-Prozesse.

### Gestaltung der Arbeitswelt

Dabei geht es um aufgabenbezogene Gestaltungsspielräume im Sinn der Positionierung – denn die Arbeitswelt ist Quelle von Stolz, Selbstwertgefühl und Teamerlebnis. Ansatzpunkte sind Teamorganisation, Arbeitszeitmodelle etc.

## HANDLUNGSFELDER DES

### EXTERNEN EMPLOYER BRANDINGS

Die operativen Maßnahmen des Externen Employer Brandings bauen die Arbeitgebermarke im Rekrutierungsmarkt auf. Sie sind strategisch auf die Positionierung als Arbeitgeber ausgerichtet, so dass sie den Cultural Fit vermitteln und ein Arbeitgeberimage entwickeln, das ebenso attraktiv wie glaubwürdig ist. In den folgenden vier Handlungsfeldern gestaltet das Externe Employer Branding die Berührungspunkte, die Bewerber im Rekrutierungsprozess durchlaufen:

### Arbeitsmarktkommunikation

Sie erstreckt sich auf Personalwerbung, Hochschulmarketing, Internet, Recruiting-Veranstaltungen u. a. m.

### Networking

Hierzu zählen etwa Empfehlungsprogramme (Referrals), Alumniprogramme oder Social Networks und Web 2.0-Aktivitäten.

### Bewerbermanagement

Kern ist ein Konzept, das über alle Recruiting-Touchpoints hinweg ein konsistentes Erleben der Arbeitgebermarke gewährleistet, z. B. in Interviews oder bei der Pflege von Talent-Pools.

### Corporate Reputation

Hier geht es um die Transfers zwischen Unternehmens- und Arbeitgeberimage. Themenfelder sind z. B. die Arbeitgeber-PR oder Corporate Social Responsibility. ■

# EMPLOYER BRANDING IN DER PRAXIS

## Wie geht es richtig? Was hat sich bewährt?

In Deutschland werden allenfalls 20% der Potenziale einer Arbeitgebermarke genutzt. Unternehmen, die identitätsbasiertes Employer Branding betreiben, kommen in den Genuss vielfältiger positiver Effekte, bis hin zu überdurchschnittlicher Leistung der Mitarbeiter oder einem Plus an Kundenzufriedenheit. Wer Employer Branding richtig

macht, der verbessert auch die eigene Arbeitgeberqualität und steigert so kontinuierlich seine Wettbewerbsfähigkeit als Arbeitgeber.

Wie sieht er aus, der Employer Branding Prozess? Welches Vorgehen hat sich bewährt? Hier die zehn Schritte auf dem Weg zur Arbeitgebermarke:

### 1 „COCKPIT CHECK“

Beherrzen Sie die Grundregel: Ohne ein gutes strategisches Fundament ist kein gutes Employer Branding möglich. Dazu gehört, dass Employer Branding eng auf die Unternehmens- und Personalstrategie abgestimmt sein muss. Diese Leitplanken sind erfolgsentscheidend für die gesamte Strategieentwicklung. Denn die Arbeitgebermarke ist keine „zweite Marke“ im Unternehmen, sondern zählt auf die Corporate Brand ein.

## DIE 10 SCHRITTE

### 2 „RUNDER TISCH“

Employer Branding ist eine Querschnittsaufgabe. Ein Runder Tisch sollte deshalb die Ressorts zusammenbringen: HR-Management und Personalmarketing, Unternehmenskommunikation, Marketing und Geschäftsführung. Gerade das Management sollte von Anfang an involviert sein. Beim Thema Employer Branding vernetzen sich zuvor isolierte Kompetenz-Inseln. So entstehen neue Sichtweisen und Budgetsynergien, von denen die Marke insgesamt profitiert.

### 3 ERKUNDEN SIE DAS UMFELD

Arbeitgebermarken lassen sich nicht „ins Blaue hinein“ positionieren. Unverzichtbar ist deshalb eine genaue Betrachtung der Zielgruppen im Arbeitsmarkt, und zwar der externen wie der internen. Wegen des hohen Recruiting-Drucks geraten die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte allzu oft aus dem Blickfeld, was die Bindung an das Unternehmen untergräbt. Ebenso unerlässlich ist es, Markt und Wettbewerb genau zu kennen. Ein Kernziel der Arbeitgebermarke ist schließlich die Differenzierung vom Wettbewerb im

„hunt for talent“. Dabei ist zu beachten, dass die Konkurrenten im Arbeitsmarkt zum Teil andere sind als die in den Kundemärkten. Oft sind es sogar die eigenen Kunden, die um die selben Fachkräfte buhlen.

### 4 SPÜREN SIE DIE „POSITIONIERUNGSTRÜFFEL“ IM UNTERNEHMEN AUF

Um einen strategischen Ansatz zu entwickeln, bietet es sich an, Arbeitswelt, HR-Angebote und Unternehmenskultur auf positionierungstaugliche Aspekte hin zu durchforsten. Anschließend durchläuft der strategische Ansatz eine Validierung: Wo liege seine Chancen und Risiken? Wie zukunftstauglich ist er? Und vor allem: wie glaubwürdig?

### 5 GEHEN SIE IN SICH

Die Entwicklung der Employer Branding Strategie setzt bei Identität, Werten und Zielen des Unternehmens an – und beginnt mit einer kritischen Reflexion: Stimmt das Selbstbild mit der gelebten Realität überein? Wie nehmen Mitarbeiter und Führungskräfte ihren Arbeitgeber wahr? Weicht das Selbstbild stark vom Fremdbild ab?

### 6 TREIBEN SIE SICH AUF DIE SPITZE

Auf Grundlage einer klaren Definition der Arbeitgeberidentität wird mit dem Positionie-

rungs-Statement prägnant formuliert, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht („Employer Brand Positioning Statement“ – EBPS). Die „Unique Employment Proposition“ (UEP) bringt auf den Punkt, was den Arbeitgeber besonders hervorhebt. Der „Cultural Fit“ definiert, welche Persönlichkeiten kulturell am besten zum Unternehmen passen.

### 7 GEBEN SIE SICH EIN GESICHT

Mit der Entwicklung eines Kreativkonzepts wird die Strategie zum Leben erweckt. Zum Kommunikationskonzept gehört die Festlegung von Kernbotschaften, Wording und Tonalität. Die Umsetzung sollte über alle Bereiche hinweg mittels einer zielgruppendifferenzierten Maß-

nahmen-Dramaturgie geplant werden. Erst jetzt kommen Agenturen zum Zuge. Suchen Sie sich die richtige. Passen Sie den Arbeitgeberauftritt an.

### 8 MANAGEN SIE AKTIV IHRE ARBEIT GEBERMARKE

Employer Branding ist ein Wertschöpfungsprozess und bedarf einer entsprechenden Steuerung. Schon in der Analysephase sollten Unternehmen dafür Erfolgsindikatoren und Kennziffern für die Evaluation einzelner Marketingmaßnahmen sowie des Gesamtprozesses definieren.

### 9 EXTERNES EMPLOYER BRANDING

Ausgestattet mit einem zugespitzten Arbeitge-

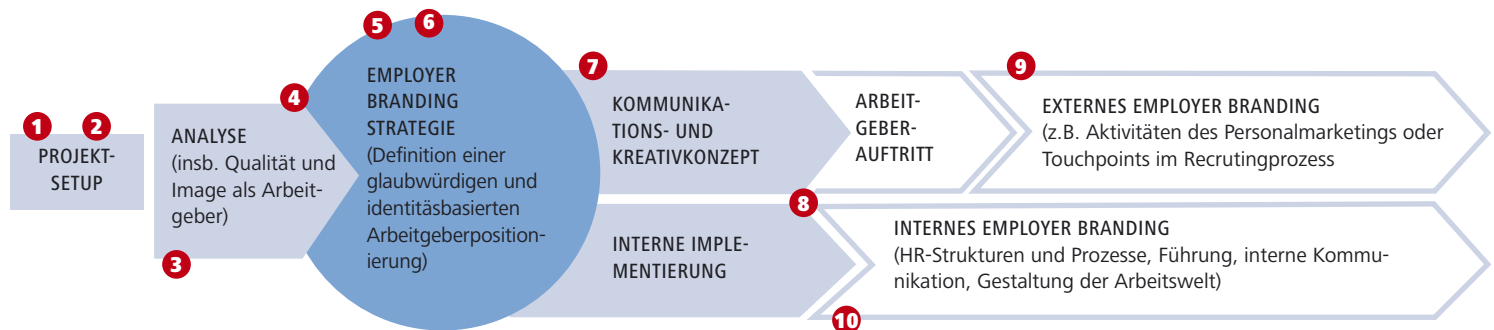
berprofil und einer klaren Positionierung lassen sich nun die Touchpoints des Recruiting-Prozesses gestalten – und das sind keineswegs nur Personalanzeigen oder die Karriere-Website.

### 10 INTERNES EMPLOYER BRANDING

Um die Arbeitgebermarke gegenüber den Mitarbeitern und Führungskräften erlebbar zu machen, müssen die Interne Kommunikation, das HR-Portfolio, die Arbeitswelt und die Führungskultur gemäß der definierten Employer-Branding-Strategie gestaltet sein. Dies führt nicht nur zu einem konsistenten Erleben der Arbeitgebermarke, sondern verbessert auch die tatsächliche Qualität des Arbeitgebers. ■

## Employer Branding Prozessgrafik

© 2007 Deutsche Employer Branding Akademie GmbH



# BEST PRACTISE CAPGEMINI SD&M

Passgenauere Bewerbungen, höhere Einstellungsquote – Attraktiv und effizient als Arbeitgeber mit Cultural Fit

Bewerberpassung verbessert, Unternehmenskultur gestärkt, Integrationsprozess gefördert. Der 2.000 Mitarbeiter starke IT-Dienstleister Capgemini sd&m ist ein klassisches Beispiel dafür, wie ein fundiertes Employer Branding der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wertvolle Impulse gibt.

Mitte 2007 initiierte Capgemini sd&m ein umfassendes Employer Branding Projekt. Damals noch unter der Firmierung sd&m. Aus der Verbindung der sd&m AG mit der SAP Business Solutions Unit von Capgemini ging im Oktober 2008 Capgemini sd&m hervor.

Ursprünglich ging es vorrangig darum, das Unternehmenswachstum durch Recruitingenerfolge abzusichern. Unabhängig davon verschafft die strategische Arbeitgeberpositionierung Capgemini sd&m eine gute Ausgangsposition, die 2009 anhaltende Branchen- und Wirtschaftskrise unbeschadet als attraktiver Arbeitgeber zu überstehen.

Darüber hinaus flankierte das Employer Branding besondere Veränderungsprozesse im Unternehmen.

Im gesamten Prozess bis in die Implementierung und Umsetzung hinein ließ Capgemini

sd&m sich von der Deutschen Employer Branding Akademie begleiten. Zentrales Ergebnis ist eine Arbeitgeberpositionierung, die aus der besonderen, wertegeleiteten Unternehmenskultur erwächst, diese mit dem „genetischen Markencode“ der internationalen Capgemini-Gruppe verbindet und gleichzeitig die unternehmensstrategischen Ziele des neu aufgestellten Unternehmens Capgemini sd&m flankiert. Den Kern seiner Identität wird Capgemini sd&m bewahren. Dort sind Köpfer gefragt, die für anspruchsvolle Aufgaben brennen, aber auch viel soziale Kompetenz mitbringen. ■

## INTERVIEW

Wen Substanz verbindet



Ein Interview mit Julia Andersch, Leiterin Employer Branding, HR-Marketing und Recruiting, Capgemini sd&m

**Frau Andersch, woran denken Sie, wenn Sie das Wort Arbeitgeberpositionierung hören?**

An Leuchttürme! Bei Capgemini sd&m finden wir allerdings auch Herz und Substanz als Sinnbild ganz passend. Die Positionierung steht ja im Fokus unseres Employer Brandings.

Wir wollen uns als Arbeitgeber so authentisch wie möglich auf dem Markt positionieren. Dafür haben wir zuerst unsere Werte und unser Selbstverständnis als Arbeitgeber herausgearbeitet. Andernfalls hätten wir in der

Kommunikation vielleicht Aufmerksamkeit erregt, aber zu wenig oder schlicht Falsches über uns ausgesagt.

**Seit Capgemini sd&m 2007 seine Arbeitgeberpositionierung entwickelt hat, ist im Unternehmen viel passiert. Damit haben sich auch die Voraussetzungen für das Employer Branding geändert ...**

Das stimmt. Auf der anderen Seite hat unsere identitätsbasierte Strategie uns auch im Wan-



del immer zusätzliche Stabilität verliehen. Gerade weil wir Kontinuität brauchen.

Wir haben angefangen, als aufgrund unseres dynamischen Wachstums die Mitarbeitergewinnung eine große Rolle spielte. Der IT-Arbeitsmarkt war in bestimmten Bereichen wie leergefegt. Trotzdem gelang es uns, genügend passende Kandidaten zu gewinnen. Ohne das richtige Employer Branding – und besonders ohne das Cultural Fit Konzept – wäre das so nicht der Fall gewesen.

Im Oktober 2008 gingen wir mit der SAP-Unit von Capgemini zusammen. Es war nicht damit getan, nur den Arbeitgeberauftritt umzustellen. Wir hatten den damit verbundenen Wandel auch intern zu begleiten. Dabei war die - entsprechend nachjustierte - Arbeitgeberpositionierung ein wertvoller Kompass.

***So eine strategische Richtschnur ist unverzichtbar. Schließlich braucht es eineinhalb bis drei Jahre bis eine Arbeitgebermarke komplett etabliert ist. Obwohl sich erste Employer Branding Erfolge meist viel früher einstellen.***

Bei uns war es so. Bereits die Strategieentwicklung, in die auch Mitarbeiter und Führungskräfte involviert waren, hat das gemeinsame Selbstverständnis in unserem Unternehmen vorgebracht. Aber es gibt auch handfestere Ergebnisse:

So hat sich der Anteil passgenauer Bewerbungen erhöht. Bei insgesamt sinkendem Bewerbungsaufkommen haben wir die Zahl der Einstellungen konstant gehalten. Mit anderen Worten: Der Aufwand hat sich reduziert, unser Recruiting ist effizienter geworden.

Dabei stellen wir hohe Anforderungen an die Bewerber, ob sie nun frisch von der Uni kommen oder schon lange im Job sind. Sie müssen High Potentials sein und über gute Softskills verfügen. Sie müssen in der Lage sein, sich zügig in die betrieblichen Abläufe und das Business der Kunden einzuarbeiten. Außerdem kann sich nicht jeder in ein Team von Hochkarätären einfügen. Uns ist bewusst, dass nicht viele diese Ansprüche erfüllen. Dennoch rücken wir nicht davon ab.

Umso mehr freuen wir uns darüber, dass wir genau die Bewerber erreichen, die unserem Cultural Fit am Besten entsprechen.

Das spricht ja dafür, dass Sie genau so wahrgenommen werden wie es die Positionierung vorsieht. Gibt es dafür weitere Belege?

Ja einige, so haben wir gute Resonanzen im IT-Arbeitsmarkt erzielt, sehr gute sogar. Den Bewerbern zufolge vermitteln wir ein noch klareres, attraktiveres und glaubwürdiges Bild von uns als Arbeitgeber. Viele senden uns jetzt zum Beispiel Unterlagen, die sie im Stil des neuen Capgemini sd&M-Auftritts gestaltet haben.

Ein weiterer Beleg: Wir sind im Ranking von Great Place to Work nach oben geklettert. Unter "Deutschlands besten Arbeitgebern 2009" haben wir in der Gruppe der mittelgroßen Unternehmen den 13. Platz erreicht. Das ist für sich genommen schon ein Erfolg. Doch darü-

ber hinaus wurde unsere Employer Branding Strategie ausdrücklich gewürdigt, vor allem die Anwendung des Cultural Fit Konzepts zur Optimierung der kulturellen Passung von Bewerbern und Mitarbeitern.

In einer Auftaktveranstaltung haben wir getestet, wie gut dieses Konzept in unserer Arbeitgeberpositionierung zum Tragen kommt. Die neuen Mitarbeiter erarbeiteten in einer Diskussionsrunde Eigenschaften, die sie am

stärksten mit Capgemini sd&M in Verbindung bringen. Das Ergebnis entsprach eins zu eins unserer Strategie.

***Spüren Sie, inwiefern die Arbeitgeberpositionierung auch innerhalb des Unternehmens schon wirksam ist?***

Den neuen Mitarbeiter fällt es deutlich leichter, sich zu orientieren und auf Capgemini sd&M einzustellen.

So greifen sie zum Beispiel die Arbeitgeberpositionierung immer wieder eigenständig auf, etwa bei der Gestaltung von Einladungen zu Team-Meetings. Gerade solche alltäglichen Beobachtungen sagen viel darüber aus, ob und wie eine Arbeitgeberpositionierung intern aufgenommen wird und wie die Arbeitgebermarke von Innen heraus wächst. Wenn wir uns weiterhin authentisch positionieren, bin ich absolut zuversichtlich für unsere Zukunft als Arbeitgeber. ■

**„ WENN WIR UNS WEITERHIN  
AUTHENTISCH POSITIONIEREN,  
BIN ICH ABSOLUT ZUVER-  
SICHTLICH FÜR UNSERE  
ZUKUNFT ALS ARBEITGEBER.“**

# TOP TIPPS ZUM ERFOLGREICHEN EMPLOYER BRANDING

Aus dem Employer Branding Nähkästchen mittelständischer Unternehmen und internationaler Konzerne – die wichtigsten Learnings aus drei Jahren Employer Branding Praxiserfahrung der Deutschen Employer Branding Akademie – erstmals zusammengestellt für das Employer Branding Service Heft des Bundesverbandes der Personalmanager.

- 1** Management Commitment bedeutet mehr, als sich ein ‚Go‘ für das Projekt abzuholen und das Endergebnis absegnen zu lassen. Eine Kommunikation von Teilergebnissen ermöglicht es dem Management im Unternehmen eine aktive Rolle für sich selbst zu definieren.
- 2** Eine internationale Employer Branding Strategie braucht definierte Freiräume, um den kulturellen Besonderheiten in den einzelnen Ländern gerecht zu werden. Umso wichtiger ist ein Steering Comitee mit internationalen Fürsprechern, das die Nutzung dieser Freiräume regelt.
- 3** Ein Alleinstellungsmerkmal muss nicht zwingend Kern der Arbeitgeberpositionierung sein (z. B. wenn seine HR-Relevanz begrenzt ist). Positionierungswirksamer ist oft nicht das WAS, sondern das – schwieriger zu ermittelnde – WIE eines Arbeitgebers, seine „Persönlichkeit“.
- 4** Den „kulturellen Filter“ im Recruiting aktivieren. Nur so können die Bewerber einschätzen, ob sie zu einem Arbeitgeber passen oder nicht. Der Erfolg: Mehr Effizienz und Nachhaltigkeit im Recruiting mit allen positiven Auswirkungen auf Performance und Kultur.
- 5** Die Arbeitgebermarke sauber implementieren und auf alle Ebenen herunterbrechen. Von der Implementierung hängt ab, wie sehr sich die Mitarbeiter die Positionierung aneignen und sie in ihrem Arbeitsleben umsetzen.
- 6** Das Employer Branding nie isoliert betrachten, sondern den Wandel der unternehmerischen Rahmenbedingungen im Auge behalten. Nur so lässt sich frühzeitig abschätzen, ob und ggf. welche Anpassungen der Employer Branding Strategie erforderlich sind
- 7** Wer Teil eines Systems ist, kann es nicht unvoreingenommen beurteilen. Deshalb sollten interne Workshops möglichst von neutralen und fachkundigen Moderatoren geleitet werden.
- 8** Viele Unternehmen kommen mit ihrem Employer Branding nicht aus dem Fahrwasser von Corporate oder Product Branding heraus. Die Wechselwirkung und Abgrenzung zwischen den einzelnen Branding-Bereichen sollte im Vorfeld hinreichend konkret geklärt werden.
- 9** Die Arbeitgeberpositionierung besteht im Kern aus einem Set normativer Definitionen. Mit diesen Formeln kommen viele Mitarbeiter in verschiedenen Handlungsfeldern über einen längeren Zeitraum in Kontakt. Deshalb sollte für eine einheitliche Auffassung der Arbeitgeberpositionierung gesorgt und Fehlinterpretationen vorgebeugt werden, z. B. durch eine Employer Brand Story.
- 10** Die Positionierung eines Arbeitgebers sollte nicht auf den Produktmarken aufbauen, sondern an die Unternehmensmarke andocken. Dies kann jedoch ein schwieriger Veränderungsprozess sein, wenn die Unternehmensmarke eher unbekannt ist.
- 11** Eine Validierung der Positionierungsstrategie bei den Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen sollte immer Bestandteil des Prozesses sein. Sie steigert das interne Commitment und generiert zusätzlich wertvolle Inputs für den Aufbau der Arbeitgebermarke. ■

# DER EMPLOYER BRANDING WIRKUNGSKREIS

Ein fundiertes Employer Branding hat Folgen. Es schafft Substanz, und zwar in vielen Bereichen. In fünf Wirkungsfeldern lassen sich nachhaltige Nutzeffekte erzielen.

Die Effizienz- und Wertschöpfungseffekte eines vollumfänglichen Employer Branding Prozesses sind vielfach empirisch belegt. Die Deutsche Employer Branding Akademie hat im Mai 2006 fünf Wirkungsdimensionen einer identitätsbasierten Arbeitgebermarke identifiziert. In der Umfrage "HR-Trends" (Juni 2007) hat das F.A.Z.-Institut die Plausibilität dieser fünf Wirkungsdimensionen geprüft.

## Mitarbeitergewinnung

In den Bewerbermärkten wirkt die Arbeitgebermarke wie ein Filter, der gezielt die passen-

den Kandidaten anzieht und die anderen fernhält. Dies führt nicht nur zu einer Absenkung des Aufwandes für die Personalbeschaffung, sondern auch zu einer besseren unternehmenskulturellen Bewerberpassung sowie einer Minimierung des Risikos von Nicht- oder Fehlbesetzungen.

- Arbeitgeberattraktivität wird erhöht
- Passung der Bewerber wird verbessert
- Personalbeschaffungsaufwand wird reduziert

## Mitarbeiterbindung

Employer Branding beugt der Abwanderung von Potenzial- und Leistungsträgern vor und verringert unerwünschte Mitarbeiterfluktuation.

- Mitarbeiterzufriedenheit wird verbessert.
- Identifikation wird gestärkt
- Know-how wird gebunden
- Return on Development wird erhöht
- Fluktuationskosten werden gesenkt

## Leistung und Ergebnis

Eine gute Positionierungsstrategie schafft es, Mitarbeiter und Führungskräfte auf die strategischen Ziele des Unternehmens auszurichten und gleichzeitig ihr Commitment sowie ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken.

- Leistungsmotivation wird verbessert
- Mitarbeiterloyalität wird erhöht
- Commitment mit den Zielen des Unternehmens wird erhöht
- Eigenverantwortung wird gestärkt
- Führungsaufwand wird gesenkt

## Unternehmenskultur

Employer Branding trägt dazu bei, Unternehmensziele und Unternehmenskultur aufeinander abzustimmen und die Organisation zielgerichtet weiterzuentwickeln.

- Unternehmenswerte werden erlebbar
- Arbeitsklima wird verbessert
- Krankenstand wird gesenkt
- Zusammenhalt wird gestärkt
- Interne Kommunikation wird effektiver

## Unternehmensimage/-marke

Mit einer glaubwürdigen, unverwechselbaren Arbeitgebermarke fördert ein Unternehmen seine Reputation bei all seinen Stakeholder-Gruppen.

- Unternehmensimage wird gestärkt
- Synergien im Marketing werden erschlossen
- Unternehmenswert wird gesteigert

## Wirkungskreis

© 2006 Deutsche Employer Branding Akademie GmbH



# ARBEITGEBERIMAGESTUDIEN UND BEWERBERPRÄFERENZSTRUKTUREN

## Viele Studien – keine Klarheit?

Viele Arbeitgeber fragen sich: Was macht uns attraktiv? Was erwarten die Bewerber? Womit verbessert man sein Image? Die Antwort darauf suchen Unternehmen oft bei den Zielgruppen im Arbeitsmarkt. Dazu gibt es Studien. Viele Studien. Welche Aussagekraft haben sie? Was bringen sie einem Arbeitgeber, der sich positionieren will? Was muss im Umgang mit den Studien beachtet werden?

Die Deutsche Employer Branding Akademie hat etwa 20 Studien zum Arbeitgeberimage aus den Jahren 2004 bis 2009 Studien miteinander verglichen. Fokus der Analyse waren die Bewerberpräferenzstrukturen, also die Fragestellung: „Welche Kriterien sind den Zielgruppen bei der Wahl eines Arbeitgebers besonders wichtig?“

### EIN BELIEBTER ARBEITGEBER?

Studien zum Arbeitgeberimage und daraus resultierende Rankings zum beliebtesten Arbeitgeber basieren allein auf der externen Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber und welche Besonderheiten – positive wie negative – dem Unternehmen nachgesagt werden. Es ist gut, ein Wunsch-Arbeitgeber zu sein, es sagt jedoch noch nichts über die tatsächliche Arbeitgeberqua-



lität aus. Die Beliebtheit eines Arbeitgebers wird in der Außenwahrnehmung oft mit der Attraktivität der Produkte gleichgesetzt oder der Größe und Wirtschaftskraft eines Unternehmens. Ebenfalls beeinflusst wird das Arbeitgeberimage durch die öffentliche Reputation eines Unternehmens. Demzufolge tun sich Unternehmen, die kein attraktives Produkt haben, die über keine strukturierte Unternehmenskommunikation verfügen oder nicht börsennotiert sind, in den entsprechenden Rankings schwer.

Im Allgemeinfall verfügen die Befragten nur selten über Hintergrundwissen zur tatsächlichen Arbeitgeberqualität.

### WER WIRD IN DEN STUDIEN BEFRAGT?

Der weitaus größte Teil der verfügbaren Studien zum Arbeitgeberimage beschäftigt sich mit den Präferenzen der Hochschulabsolventen oder Young Professionals. Berufserfahrenen Fach- und Führungskräfte stehen selten im Fokus der Untersuchungen. Lediglich 11% der in allen Studien befragten ca. 80.900 Personen sind Berufserfahrene.

### DIE TOP 5 DER BEWERBERPRÄFERENZEN

Auch wenn die Vergleichbarkeit zwischen den Studien aufgrund des unterschiedlichen Erhebungsdesigns sehr schwer herzustellen ist, hat die Analyse die in 2008 und 2009 am häufigsten

genannten Präferenzmerkmale für die Arbeitgeberwahl identifiziert. Diese sind:

- Arbeitsplatzsicherheit
- Entlohnung/Gehalt
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Karriere/Aufstiegschancen
- Kollegialität

Insgesamt wichtige Themen, zu denen Bewerber ein berechtigtes Informationsbedürfnis haben. Aber haben diese Themen Potenzial für eine Positionierung als Arbeitgeber? Schaffen sie es, eine am Markt differenzierende Arbeitgebermarke aufzubauen? Das Problem: Solche „harten Faktoren“ der Arbeitgeberqualität taugen ohnehin nicht für den Aufbau einer Arbeitgebermarke, die emotionalisiert und einen echten Unterschied machen sollen in der Vielzahl von Arbeitgebern, die sich um die Zielgruppe bemühen.

### TRENDTHEMEN

Betrachtet man die Studien im Zeitverlauf, so zeigt sich, dass sie temporäre, übergeordnete Ereignisse widerspiegeln. Das Thema Jobsicherheit nimmt in 2008 und 2009 aufgrund der Wirtschaftskrise an Bedeutung zu und war früher kaum in den Rankings vertreten.

Dies lässt sich auch am Beispiel Work-Life-Balance, bzw. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gut erkennen, das als einzelnes Thema erst seit jüngerer Zeit verstärkt in Untersuchungen auftaucht und zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Betrachtet man den Zeitraum von sechs Jahren insgesamt, zeigt sich, dass sich viele Themen jedoch konstant in den Studien halten

und sich ihre Platzierung nur minimal über die Zeit hinweg ändert. Interessanter scheint es in solchen Fällen, die auf ganzheitlichere Erkenntnisse fokussierten und langfristiger ausgelegten Generationsstudien zu nutzen.

### DIE WICHTIGSTEN BEOBACHTUNGEN

- Es gibt nur sehr wenige Studien zur Zielgruppe der berufserfahrenen Fach- und Führungskräfte.
- Es gibt keine allgemein verbindlichen Kriterien für die Arbeitgeberpräferenz von Bewerbern.
- Es gibt keine verlässliche und sinnstiftende Hierarchie der Kriterien.
- Bestimmte „Evergreens“ werden über die Zeit immer wieder abgefragt bzw. genannt.
- Das Set dieser meisten genannten Präferenzkriterien umfasst „betriebsnotwendige Selbstverständlichkeiten“, auf die alle Arbeitgeber gleichermaßen eingehen sollten.

Ergo: Die Top 5 sind nur ein Anhaltspunkt und keine allgemeingültige Erklärung für die Struktur von Bewerberpräferenzen.

### FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Studien zum Arbeitgeberimage und zu Präferenzstrukturen können als Basis für die Planung der Maßnahmen für die externe, operative Arbeitgeberkommunikation genutzt werden. Das Wissen über Präferenzstrukturen von Bewerbern ersetzt jedoch nicht eine normativ angelegte Arbeitgeberpositionierung, die Arbeitgeber voneinander unterscheiden soll.

Arbeitgeberkommunikation, die ausschließlich Bewerberpräferenzen zum Maßstab hat, kann einen Arbeitgeber nicht nachhaltig positionieren. Je mehr Arbeitgeber ihren Auftritt an die Präferenzkriterien anpassen, desto gleichförmiger und verwechselbarer werden sie, wie der Blick in die deutschen Stellenmärkte zeigt. Herz und Kern jeder Arbeitgeberkommunikation ist die Arbeitgeberpositionierung, und die kommt von innen. Denn nur über ihre unternehmens-eigene Identität und Kultur können Arbeitgeber sich noch glaubwürdig differenzieren

### TIPP: MACHEN SIE SICH NICHT ALLEINE VON STUDIEN ABHÄNGIG

- Nutzen Sie gut aufbereitete Studien zur Arbeitgeberqualität, die die Meinung der Mitarbeiter reflektieren, wenn Sie ein wertvolles Gütesiegel als „guter Arbeitgeber“ haben möchten.
- Nutzen Sie Generationenstudien, um die Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen langfristig und strategisch zu planen.
- Nutzen Sie individuelle, maßgeschneiderte Arbeitgeberimagestudien, um Ihre Arbeitgeberkommunikation zielgruppengerecht auszurichten.
- Nutzen Sie gut aufbereitete Studien zur Arbeitgeberqualität als Messinstrument für Ihre Employer Branding Maßnahmen.

Wenn Sie eine Arbeitgeberpositionierung entwickeln, dann schauen sie nach innen. Besinnen Sie sich auf die eigene Identität. Das macht Sie glaubwürdig und unterscheidet Sie von anderen. ■

# EMPLOYER BRANDING IM KONTEXT MARKE

## Schneisen durch den Branding-Dschungel

Wer „Marke“ oder „Branding“ hört, denkt meist an die bekannten Produktmarken. Product Branding hat allerdings mehr mit Marketing als mit Arbeitgeberpositionierung zu tun. In der Welt des Brandings schwirren aber noch viele andere Begriffe umher. Und immer neue kommen hinzu. Welche davon sind im Kontext der Arbeitgebermarke relevant? In welcher Wechselwirkung stehen sie mit dem Employer Branding? Hier die drei wichtigsten:

### **CORPORATE BRANDING – AUFBAU VON UNTERNEHMENSMARKEN**

Die Marke soll das Unternehmen unverwechselbar profilieren. Dazu formuliert sie Werte, gibt Orientierung und sichert dem Unternehmen einen Vertrauensbonus bzw. eine Vorzugsstellung. Dabei bezieht sich das Corporate Branding auf das Unternehmen als Ganzes. Und auf all seine Bezugsgruppen im Absatzmarkt, im Finanzmarkt, im Beschaffungsmarkt, in den Meinungsmärkten (Öffentlichkeit, Medien, Politik und Verwaltung, Verbände). Arbeitsmarkt und Mitarbeiter zählen auch dazu, stehen aber nicht im Fokus.

Die Corporate Branding Strategie basiert – ebenso wie die Employer Branding Strategie – auf Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur. Das Unternehmensimage bzw.

die externe Wahrnehmung des Unternehmens spielt beim Corporate Branding eine tendenziell größere Rolle als beim Employer Branding.

### **INTERNAL BRANDING – MARKENVERMITTLUNG NACH INNEN**

Internal Branding ist ein operativer Prozess zur internen Vermittlung der Unternehmensmarke. Es entspricht teilweise dem Internen Employer Branding bzw. dessen Handlungsfeld Interne Kommunikation. Employer Branding fokussiert hingegen auf das Unternehmen in seiner Rolle und Funktion als Arbeitgeber bzw. als Akteur auf dem besonders sensiblen Arbeitsmarkt.

Auch das Employer Branding ist der „einen Marke“ des Unternehmens eng verbunden und strebt an, Mitarbeiter und Manager zu Markenbotschaftern zu machen.

Employer Branding geht über die Kategorien der internen Markenkommunikation insofern hinaus, als die Positionierungsstrategie tatsächlich handlungsleitend ist für die Weiterentwicklung der Organisation insgesamt. Es zielt also nicht nur auf die interne Vermittlung der Marke bzw. Arbeitgebermarke, sondern auch auf eine Bewusstseins- und Verhaltensänderung bei Mitarbeitern, Führungskräften und Top-Managern.

Internal Branding sollte in der Praxis auf beide Management- und Strategiethemata abgestimmt sein: auf Marke und Arbeitgebermarke.

### **LEADERSHIP BRANDING – MANAGERVERHALTEN ALS MARKENERLEBNIS**

Leadership Branding ist die Entwicklung einer an der Unternehmensmarke orientierten Führungskultur. Auf Grundlage einer gemeinsamen Führungshaltung soll das Spitzenpersonal widerspiegeln, wofür das Unternehmen steht. Leadership Branding soll Manager im Sinne der Marke orientieren und so befähigen, selbst Orientierung zu stiften.

Beim Leadership Branding dient die Markenstrategie (Corporate Brand) des Unternehmens dem Leadership Branding Prozess als zentraler Referenzpunkt. Das Employer Branding definiert mit der Arbeitgeberpositionierung hingegen einen eigenständigen normativen Rahmen.

Leadership und Employer Branding teilen das Credo, dass Manager nach innen wie nach außen die wichtigsten Markenbotschafter ihres Unternehmens sind. Das Leadership Branding adaptiert den „Cultural Fit“ auf Management-Ebene. Dafür nutzt es das Instrumentarium der Organisationsentwicklung, der Führungskräfteentwicklung, des Coachings usw. ■

# EMPLOYER BRANDING GLOSSAR

## EMPLOYER BRANDING

Employer Branding ist der Prozess, den ein Unternehmen geht, um ein klares Vorstellungsbild von sich und bestimmtes Gefühl für sich als Arbeitgeber in den Herzen und Köpfen der relevanten Zielgruppen zu verankern.

Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.

Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.

## INTERNES EMPLOYER BRANDING

Die operativen Maßnahmen des Internen Employer Brandings dienen dem Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke im Unternehmen (primär Personal- und Organisationsentwicklung). Im Internen Employer Branding laufen vier Handlungsfelder zusammen: Führung, HR-Portfolio (Personalarbeit und mitarbeiterbezogene Angebote), Interne Kommunikation sowie Gestaltung der Arbeitswelt (aufgabenbezogen).

In allen vier Handlungsfeldern wird die täglich erlebbare Arbeitgeberqualität gezielt nach den Kriterien der individuellen Positionierungsstrategie entwickelt. Entsprechen z. B. die Kompetenzmodelle und Beurteilungskriterien den Anforderungen? Wird die Einarbeitungsphase genutzt, um die Arbeitgeberpositionierung zu vermitteln?

## EXTERNER EMPLOYER BRANDING

Die operativen Maßnahmen des Externen Employer Brandings dienen dem Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke im Rekrutierungsmarkt (primär Personalmarketing, Referral-Programme, Bewerber-Interviews). Es schlägt die Brücke zu den einzelnen Zielgruppen und vermittelt ihnen die Arbeitgeberpositionierung. Wenn das Employer Branding konsequent die von innen heraus entwickelte Arbeitgeberpositionierung kommuniziert, wirkt es wie ein Filter. Es gewährleistet – zusätzlich zur fachlichen – eine hohe kulturell-persönliche Bewerberpassung („Cultural Fit“, „right potentials“). Die strategische Ausrichtung an der Arbeitgeberpositionierung sorgt dafür, dass das Arbeitgeberimage gezielt entwickelt wird und die richtigen Erwartungen geweckt werden.

## ARBEITGEBERPOSITIONIERUNG

Die Arbeitgeberpositionierung ist Kernstück und Fundament jedes fundierten Employer Branding Prozesses. Mit ihr bezieht der Arbeitgeber

Stellung und macht normative Richtungsvorgaben. In der Regel besteht die Arbeitgeberpositionierung aus einem Set von Definitionen, die über einen langen Zeitraum Mitarbeiter, Führungskräfte, aktive und passive Bewerber und weitere Bezugsgruppen eine gemeinsame Richtschnur sind. Die Arbeitgeberpositionierung dient zur Ausrichtung der Maßnahmen des Internen und des Externen Employer Brandings. Die Entwicklung der Positionierungsstrategie basiert auf Identität, Werten, Kultur und Zielen des Arbeitgebers – nicht auf den Wünschen der Bewerber. Eine gute Arbeitgeberpositionierung ist nicht nur eine Zustandsbeschreibung, sondern immer auch ein zukunftsorientiertes Führungsinstrument – verbunden mit dem Commitment, die angestrebte Positionierung auch faktisch in Prozessen, Strukturen, Arbeitgeberverhalten und -angeboten umzusetzen.

## ARBEITGEBERMARKE

Ein Unternehmen wird als Arbeitgebermarke wahrgenommen, wenn es ein unverwechselbares inneres Vorstellungsbild erzeugt und bei seinen Zielgruppen dauerhaft verankert. Die Methode zum Aufbau einer glaubwürdig profilierten und positiv aufgeladenen Arbeitgebermarke ist Employer Branding. Die strategischen Leitplanken dafür setzen eine treffende, zugespitzte Arbeitgeberpositionierung sowie die Unternehmensmarke, mit der die Arbeitgebermarke eng verzahnt sein sollte. ■

**Bundesverband der Personalmanager e. V. (i. G.)**

Friedrichstraße 209

D-10969 Berlin

Tel +49 (0)30 84 85 93 00

Fax +49 (0)30 84 85 92 00

[info@bpm.de](mailto:info@bpm.de)

[www.bpm.de](http://www.bpm.de)