

Seminarunterlagen zum Selbststudium

EMPLOYER BRANDING

Was authentische Arbeitgebermarken
mit Personalgewinnung zu tun haben



INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|----------|
| <u>MEHR SEIN ALS SCHEIN</u> | Seite 3 |
| <u>WARUM EMPLOYER BRANDING?</u> | Seite 4 |
| <u>WIE KANN EIN EMPLOYER-BRANDING-PROZESS AUSSEHEN?</u> | Seite 5 |
| <u>Phase 0 – Voraussetzungen</u> | Seite 6 |
| <u>Phase 1 – Ausgangslage</u> | Seite 6 |
| <u>Phase 2 – Empfängergerechte Ansprache</u> | Seite 8 |
| <u>Phase 3 – Botschaft</u> | Seite 9 |
| <u>Phase 4 – Implementierung</u> | Seite 9 |
| <u>Phase 5 – Kontrolle</u> | Seite 10 |
| <u>Checkliste</u> | Seite 11 |

MEHR SEIN ALS SCHEIN

Was authentische Arbeitgebermarken mit Personalgewinnung zu tun haben

Durch das Employer Branding (zu Deutsch: Arbeitgebermarkenbildung) wird die **Identität eines Unternehmens als Arbeitgeber*in** etabliert. Hier ist zu Beginn die Abgrenzung zur Unternehmensmarke für Sie von Interesse. Eine Unternehmensmarke dient der Charakterisierung eines Unternehmens als Ganzes, sie richtet sich an den Markt. Die Arbeitgebermarke konkretisiert die Elemente der Unternehmensmarke, die für den Arbeitsmarkt relevant sind und ist der Unternehmensmarke untergeordnet. Die Unternehmensmarke und die Arbeitgebermarke stehen also in einem hierarchischen Verhältnis zueinander. Durch die eigene Employer-Brand bekommen potenzielle Bewerber*innen einen Eindruck von der Attraktivität des Unternehmens. Wichtig: Jedes Unternehmen hat eine Arbeitgebermarke – ob sie nun vom Unternehmen aktiv gestaltet wird oder nicht.

Wenn Sie Ihren Employer-Branding-Prozess aktiv gestalten wollen, können Sie sich grundlegend an sechs Schritten (Phase 0 bis Phase 5) orientieren, die wir Ihnen im Folgenden näher erläutern werden. Anhand dieser Phasen können Sie Ihre eigene Arbeitgebermarke klar definieren. Eine aussagekräftige und starke Arbeitgebermarke führt dazu, dass Sie sich auf dem Arbeitsmarkt von der Konkurrenz abheben und die Attraktivität Ihres Unternehmens für potenzielle Bewerbende und bisherige Mitarbeitende steigern. Wichtig ist, dass Sie während der Entwicklung Ihrer Arbeitgebermarke Ihre Mitarbeitenden im Blick haben. Nicht zuletzt deshalb, weil ein großer Teil der Arbeitgebermarke durch Aussagen aktiver und ehemaliger Mitarbeitender geformt wird. „Sehr gutes Arbeitsklima. Geschäftsführung war immer höflich.“; „Da kannst Du arbeiten“; „Die zahlen gutes Geld“; „Dort wirst Du ernst genommen“; „Ständig haufenweise Überstunden“ – Statements wie diese erzeugen ein bestimmtes Bild einer Arbeitgeber*in, das sich im Nachhinein kaum noch umkehren lässt.

Eine der führenden Employer-Branding-Agenturen, die DEBA, hat die Arbeitgebermarkenbildung 2006 so definiert: „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**“.

Ganz konkret bezeichnen die Schlüsselbegriffe in der Definition folgendes:

| | |
|---|--|
| Identitätsbasierte | Wer sind wir eigentlich? Wo kommen wir her? Wo wollen wir hin? |
| Intern wie extern wirksame | Nicht nur nach außen denken. Innen beginnen. |
| Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens | Wo stehen wir? Was zeichnet uns aus? |
| Glaubwürdige*r und attraktive*r Arbeitgeber*in | Glaubwürdigkeit und Attraktivität durch Authentizität |
| Arbeitgebermarkenstrategie | Strategie, die von der Unternehmensleitung initiiert werden muss |

WARUM EMPLOYER BRANDING?

Ein Unternehmen wird fast zwangsläufig und auch ohne großes eigenes Zutun ein Image als Arbeitgeber*in bekommen, z. B. durch Erfahrungsberichte von ehemaligen oder auch aktuellen Mitarbeitenden. Employer-Branding bietet Ihnen die Möglichkeit Ihre Arbeitgebermarke selbst und aktiv zu gestalten.

“Employer Branding ist [...] keine Aktionsoption, für die man sich entscheiden kann oder auch nicht. Employer Branding findet statt, ob man es will oder nicht, und unabhängig davon, ob man sich dessen bewusst ist. Es ist ein Gestaltungsprozess, bei dem man entscheiden kann, ob er aus der Hand genommen wird und durch andere stattfindet, oder ob man ihn selbst steuert.”

(Stephan Radermacher „Die Herausforderungen des Employer Brandings“, 2013)

Die Gestaltung der eigenen Arbeitgebermarke selbst in die Hand zu nehmen, kann Ihrem Unternehmen in vielfacher Hinsicht weiterhelfen – und zwar nicht nur in der Außenwahrnehmung, sondern auch innerhalb Ihres Unternehmens. Mit einem gelungenen Employer-Branding-Prozess und einer starken Arbeitgebermarke sind Sie als Arbeitgeber*in nicht nur für potenzielle neue Mitarbeitende attraktiv, sondern schaffen auch intern für Ihre Beschäftigten zahlreiche positive Effekte, die sich wiederum positiv auf das Unternehmen auswirken.

- Abgrenzung gegenüber Mitbewerbenden
- geringere Absprungrate von potenziellen Bewerbenden
- Erhöhung der Qualität und Quantität der Bewerbenden
- gute Sichtbarkeit und Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt
- Sie erhalten mehr Empfehlungen durch Mitarbeitende und steigern Ihre Bekanntheit als Arbeitgeber*in
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber*in unter bestehenden Mitarbeitenden
- Steigerung der Produktivität Ihres Unternehmens
- Erhöhung des Engagements der Mitarbeitenden
- Verbesserung der Beziehung unter den Mitarbeitenden
- weniger Neueinstellungen sind notwendig
- Senkung der Fluktuation und langfristiges Wissen im eigenen Unternehmen

WIE KANN EIN EMPLOYER-BRANDING-PROZESS AUSSEHEN?

Fakt ist, dass eine Arbeitgebermarke nicht mal eben so aus dem Handgelenk geschüttelt werden kann, sondern ein strategisches Vorgehen braucht. Und gleichzeitig sollte dies nicht so hoch aufgehängt werden, dass Ihnen die Luft ausgeht, bevor Sie überhaupt angefangen haben!

Ja, es braucht etwas Geduld. Eine authentische Arbeitgebermarke kann Ihrem Unternehmen von keiner Agentur einfach so übergestülpt werden. Sie will und muss von innen heraus gestaltet und entwickelt werden.

Wie Sie zu Beginn ein stabiles Fundament schaffen können, auf dem Ihre Arbeitgebermarke wachsen kann, und welche Schritte für einen gelungenen Employer-Branding-Prozess unerlässlich sind, werden wir Ihnen im Folgenden näher erläutern. Ergänzend finden Sie hier die Präsentationen aus dem Workshop [„Mehr Schein, als Sein – Was authentische Arbeitgebermarken mit Personalgewinnung zu tun haben“](#).

| 6 Schritte zur Arbeitgebermarke | | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| Phase 0 | Voraussetzung | Arbeitgebermarke ist „Chefsache“ |
| Phase 1 | Ausgangslage | Woher kommen Sie? |
| Phase 2 | Empfänger | Wen genau wollen Sie gewinnen? |
| Phase 3 | Botschaft | Womit überzeugen Sie? |
| Phase 4 | Implementierung | Erst intern, dann extern! |
| Phase 5 | Kontrolle | Ergebnisse prüfen und optimieren! |

Phase 0 – Voraussetzungen

Eine positive Arbeitgebermarke steht und fällt mit der [Führungskultur](#) in einem Unternehmen. Die Führungskraft muss sich deshalb nicht nur über ihren eigenen Führungsstil bewusst sein (Traditioneller Führungsstil vs. New Work Führungsstil), sondern auch über die Verantwortung, die ihr bei einem solchen Prozess zukommt (top-down). Nur wenn die Führungskraft sich ihrer Führungsrolle bewusst ist und die Verantwortung für den Employer-Branding-Prozess übernimmt, hat dieser Aussicht auf Erfolg. Das bedeutet nicht, dass Sie den Prozess inhaltlich allein gestaltet. Es geht vielmehr um die Verantwortung, den Prozess in Bewegung zu halten und gleichzeitig möglichst viele Mitarbeitende zu beteiligen.

Phase 1 – Ausgangslage

In der ersten Phase des Employer-Branding-Prozesses analysieren Sie Ihre Ausgangssituation. Folgende Fragen können dabei für Sie relevant sein:

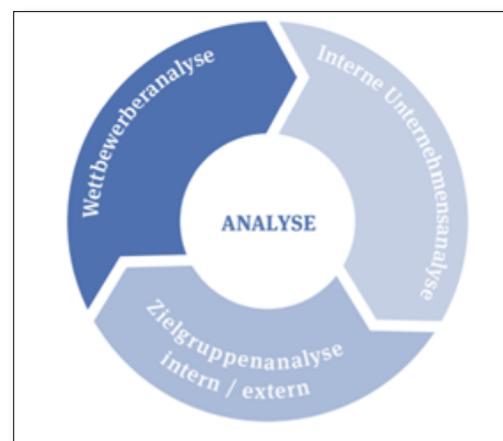
- Wer sind wir aktuell als Arbeitgeber*in?
- Wo wollen wir als Arbeitgeber*in hin?
- Was sind unsere Werte?
- Wonach handeln wir?

Bei der [Analyse](#) geht es darum, den Status Quo festzuhalten. Von wo aus starten Sie? Dabei werden drei Bereiche differenziert:

1. (Interne) Unternehmensanalyse

Bei der internen Unternehmensanalyse überlegen Sie, von wo aus Sie den Prozess starten. Sie arbeiten gemeinsam mit den Mitarbeitenden den Kern Ihrer Einrichtung heraus. Beantworten Sie sich dafür folgende Fragen:

- Wie werden das Betriebsklima und das Führungsverhalten wahrgenommen?
- Welche Aspekte schätzen Ihre Mitarbeitenden besonders an ihrem Arbeitsplatz?
- Wo gibt es Veränderungsbedarf?
- Würden Ihre Mitarbeitenden Sie als Arbeitgeber*in weiterempfehlen?



(Quelle: <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/employer-branding/>)

Haben Sie den Ist-Stand herausgearbeitet, können Sie Entwicklungspotenziale aufdecken und entscheiden, in welche Richtung Sie Ihre Arbeitgebermarke entwickeln wollen. Um solche Erkenntnisse zu erlangen, bieten sich zum Beispiel Workshops oder [Befragungen der Mitarbeitenden](#) an. Zweck ist es, dass Sie für Ihre Arbeitgebermarke relevante Erkenntnisse gewinnen, um daraus Ihre Ziele ableiten zu können.

2. Zielgruppenanalyse

Bei der Zielgruppenanalyse geht es um Erkenntnisse darüber, was sich Ihre Mitarbeitenden und potenziellen zukünftigen Mitarbeitenden von Ihnen als Arbeitgeber*in wünschen. Durch die konkrete Analyse Ihrer Zielgruppen bekommen Sie Antworten auf diese Frage. Dabei ist es unabdingbar, Ihre unterschiedlichen Zielgruppen so gut es geht zu unterscheiden. Verschiedene Zielgruppen bringen unterschiedliche Bedürfnisse mit in ein Unternehmen. Interne Beschäftigte haben erst einmal andere Bedürfnisse als externe Beschäftigte und Auszubildende haben wahrscheinlich andere Bedürfnisse als berufstätige Eltern von zwei Kindern. Ferner gehören zu der externen **Zielgruppe** auch ehemalige Beschäftigte. In dieser Phase gilt es, genau herauszufinden, wen Sie ansprechen und erreichen möchten. So können Sie im nächsten Schritt eine zielgruppengerechte Ansprache erarbeiten.

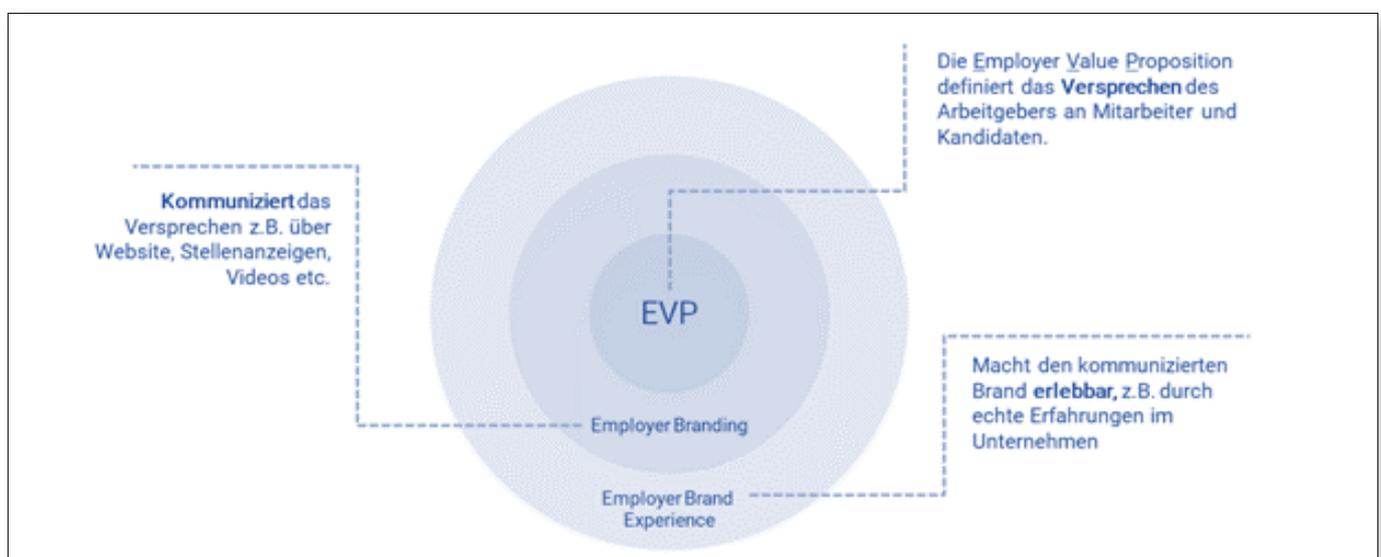
3. Wettbewerbsanalyse

Die Wettbewerbsanalyse hilft Ihnen dabei herauszufinden, was Sie als Arbeitgeber*in auszeichnet: Was macht Sie als Arbeitgeber*in einzigartig und wofür möchten Sie stehen?

In dieser Phase entwickeln Sie eine **Strategie** für Ihre Arbeitgebermarke. Dabei hilft Ihnen die Definition Ihres Alleinstellungsmerkmals als Arbeitgeber*in (auch bezeichnet als Employer Value Proposition). Mit der Formulierung Ihres Arbeitgeberversprechens definieren Sie den Kern Ihrer Arbeitgebermarke.

Was gilt es dabei für Sie zu beachten?

- Bleiben Sie authentisch
- Seien Sie attraktiv, emotional differenzierend und einzigartig
- Kopieren Sie nicht die Konkurrenz



Verschaffen Sie sich ebenfalls einen Überblick darüber, was die Konkurrenz zu bieten hat. So bekommen Sie ein sehr gutes Gefühl dafür, was Selbstverständlichkeiten sind und welche Besonderheiten Sie als Arbeitgeber*in von anderen abheben. Um Ihre Konkurrenz kennenzulernen, können Sie sich auf Messen informieren, einen Blick auf die [Karriereseiten](#) werfen oder direkt mit anderen Einrichtungen ins Gespräch kommen. Wichtig ist hierbei zu beachten: Kopieren Sie Ihre Mitbewerbenden nicht! Heben Sie hervor was SIE besonders macht. Diese Besonderheiten gilt es, für die Arbeitgebermarke klar und deutlich nach außen zu kommunizieren.

Die Analysephase dient dazu, Ihre eigene Einrichtung so konkret wie möglich zu durchleuchten und kennenzulernen. Mit Hilfe von Befragungen der Mitarbeitenden fangen Sie unterschiedliche Perspektiven ein, gleichen Ansprüche und Realitäten ab und decken auf, was gut läuft und wo es noch Entwicklungspotenziale gibt. Nach der Analysephase wissen Sie genau, wo Sie als Arbeitgeber*in herkommen, wer Sie sind und wo Sie hinwollen.

Phase 2 – Empfängergerichte Ansprache

Nur wenn Sie genau wissen, wen Sie ansprechen wollen, können Sie mit konkreter Ansprache und attraktiven Inhalten bei Ihrer Zielgruppe punkten. Eine [Zielgruppenanalyse](#) ist hier ein erster, hilfreicher Schritt: Sie erhalten wichtige Erkenntnisse über die jeweiligen Bedürfnisse und Wünsche der verschiedenen Zielgruppen und können so Ihre Employer-Branding-Strategie passgenau ausrichten.

Relevant für die Zielgruppenanalysen sind sowohl die externe als auch die interne Zielgruppe. Zu externen Zielgruppen gehören neben den potenziellen zukünftigen auch die ehemaligen Mitarbeitenden. Die interne Zielgruppe schließt alle aktuell in Ihrer Einrichtung beschäftigten Mitarbeitenden ein. Durch Gespräche und Befragungen Ihrer Mitarbeitenden erhalten Sie authentische Eindrücke, erfahren etwas über die Wünsche, Bedürfnisse sowie Vorstellungen der Menschen, die Ihre wichtigsten Markenbotschafter*innen sind. Nutzen Sie dies für Ihren Employer-Branding-Prozess.

Im weiteren Verlauf des Prozesses ist es notwendig festzulegen, welche Zielgruppe in welchem Umfang berücksichtigt werden soll. So können Sie eine Strategie entwickeln, die sich an unterschiedlichen Bedürfnissen Ihrer Beschäftigten und Bewerbenden orientiert. In der 3. Phase erarbeiten Sie dann, wie und womit Sie die jeweiligen Zielgruppen am besten erreichen. Hier geht es um das passende Wording, ansprechende Bilder und zielgruppengerechte Inhalte. Eine optimale Arbeitsgrundlage hierfür bilden so genannte Personas. Wie genau Sie eine Candidate Persona erstellen, erfahren Sie [hier](#).

Phase 3 – Botschaft

In Phase 3 stellen Sie sich die Frage: „Womit möchten wir überzeugen?“. In dieser wichtigen Phase geht es darum, Ihre Kernbotschaft zu entwickeln. Versuchen Sie hier, die Kerninhalte in knackigen, einprägsamen und realistisch glaubwürdigen Botschaften zu formulieren.

Hilfreich können folgende Fragen sein:

- Was macht Sie einzigartig?
- Womit können Sie zeigen, dass Sie anders sind als andere Arbeitgeber*innen?
- Warum genau sind Sie für Arbeitnehmende attraktiv?

Wichtig ist, dass Sie ganz klar die Vorteile für potenzielle Bewerbende transportieren und Ihre Zielgruppe auf emotionaler Ebene ansprechen, nicht auf rationaler. Beteiligen Sie auch hier so viele Mitarbeitende wie möglich an diesem kreativen Prozess. So gelingt es Ihnen, Ihre Botschaften von innen heraus wachsen zu lassen. Je nachdem, wie groß Ihre Einrichtung ist, können natürlich nicht alle Mitarbeitende beteiligt werden, aber achten Sie im besten Fall darauf, dass Mitarbeitende aus allen Hierarchieebenen, neue Mitarbeitende sowie langjährige Mitarbeitende und Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen mit einbezogen werden. Eine heterogene Gruppe von Mitwirkenden bringt viele verschiedene Blickwinkel und Perspektiven ein.

Phase 4 – Implementierung

Die 4. Phase dient der Implementierung der erarbeiteten Arbeitgebermarke innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Haben Sie Ihre Mitarbeitenden im Vorwege bereits einbezogen, gelingt die Implementierung jetzt umso schneller. Gerade diejenigen, die am ganzen Prozess beteiligt waren, werden jetzt bereits als sogenannte „Markenbotschafter*innen“ fungieren. Wichtig dabei ist zu beachten, dass Sie Ihre Arbeitgebermarke zuerst intern implementieren und im nächsten Schritt extern. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass eine Implementierung der eigenen Arbeitgebermarke Zeit benötigt. Dies ist ein langfristiger Prozess. Geduld und Ausdauer sind hier die treibenden Kräfte. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Zeit und Raum, sich auseinandersetzen und Fragen stellen zu dürfen. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden die Chance, sich mit dem*der Arbeitgeber*in zu identifizieren und das Neue mitzutragen. Für den Weg der externen Implementierung bieten sich neben der Öffentlichkeitsarbeit auch Jobmessen oder ein Tag der offenen Tür an.

Phase 5 – Kontrolle

In der letzten Phase geht es um die fortlaufende Kontrolle Ihrer Arbeitgebermarke. Die Arbeitgebermarke ist keine Marketingkampagne, die einmal erarbeitet wird und dann abgeschlossen ist. Wenn das, was Sie mit Ihrer Arbeitgebermarke versprechen, morgen noch Bestand haben soll, dann muss immer wieder kontrolliert werden, ob das Erarbeitete immer noch Gültigkeit hat und in Ihrem Unternehmen gelebt wird. Vielleicht kommen Sie bei bestimmten Punkten zu dem Ergebnis, etwas für die Zukunft zu verändern. Dies gilt auch für Maßnahmen, die auf theoretischen Überlegungen basieren, die in der Praxis jedoch nicht den gewünschten Erfolg zeigen. Auch hier ist es wichtig, Ihre Mitarbeiter*innen immer wieder zu befragen und ggf. nachzusteuern. Ziel ist es, die Arbeitgebermarke in jedem Detail für Interne und Externe erlebbar zu machen. Die Erfolge einer starken Arbeitgebermarke sind im Allgemeinen nicht leicht zu messen. Trotzdem empfehlen wir Ihnen, Ihre Maßnahmen nach Möglichkeit regelmäßig zu prüfen. So können Sie frühzeitig feststellen, an welchen Stellschrauben ggf. gedreht werden sollte, um den [Erfolg](#) Ihres Employer Branding zu garantieren.

Fazit

Employer Branding ist ein Teil der gesamten Unternehmensmarke. Es transportiert, wofür Sie als Arbeitgeber*in stehen. Um eine glaubwürdige und lebendige Arbeitgebermarke zu kreieren, sollten die Werte einer Unternehmenskultur in der Organisation bekannt sein und gelebt werden. Mit einem aktiven und erfolgreichen Employer Branding können Sie Ihre Mitarbeitenden zu Botschafter*innen Ihrer Marke machen – vorausgesetzt diese sind von Ihnen als Arbeitgeber*in überzeugt. Hören Sie auf das, was Ihren Mitarbeitenden wichtig ist, und leiten Sie daraus Employer-Branding-Maßnahmen ab.

CHECKLISTE EMPLOYER BRANDING

- Als Einrichtung sind Sie sich der Historie, der Werte sowie der Stärken und Schwächen Ihrer Einrichtung bewusst.
- Sie kennen Ihr Alleinstellungsmerkmal und können dieses klar an ihre Mitarbeitenden und potenziellen Bewerbenden kommunizieren.
- Sie unterscheiden sich von den mitbewerbenden Unternehmen Ihrer Branche.
- Sie haben die Aktivitäten Ihrer Konkurrenz im Blick und lassen sich inspirieren, ohne zu kopieren.
- Sie kennen die Bedürfnisse ihrer Zielgruppen, die Sie mit ihrer Arbeitgebermarke erreichen wollen.
- Sie nutzen den Bewerbungsprozess aktiv, um sich als attraktive*r Arbeitgeber*in bei Bewerbenden zu präsentieren.
- Als Leitungskraft sind Sie sich Ihrer Verantwortung für die Arbeitgebermarke bewusst und gestalten den Employer-Branding-Prozess in Ihrem Unternehmen dauerhaft mit.
- Die Werte, für die ihr Unternehmen steht, sind allen in Ihrer Einrichtung bekannt und klar. Sie achten darauf, dass neue Mitarbeitende diese Werte erfahren.
- Sie sind mit Ihren Mitarbeitenden im ständigen Austausch, wissen an welchen Stellen es Verbesserungspotenzial gibt und leiten entsprechende Maßnahmen ein.
- Sie beginnen bei der Implementierung und Weiterentwicklung Ihrer Arbeitgebermarke intern, gestalten den Employer-Branding-Prozess fortlaufend und justieren bei Veränderungen immer wieder nach, um ein erfolgreiches und langfristiges Employer Branding zu gewährleisten.
- Sie sind ein*e beliebte*r und attraktive*r Arbeitgeber*in für die Fachkräfte Ihrer Branche.
- Innerhalb der Mitarbeitendenschaft sowie außerhalb Ihres Unternehmens, (die z. B. auf [sozialen Medien](#) und/oder Arbeitgeberbewertungsportalen) wird positiv über Sie als Arbeitgeber*in gesprochen.
- Sie werden als Arbeitgeber*in immer wieder von zufriedenen Mitarbeitenden an Freunde und in Netzwerken weiterempfohlen.
- Aufgrund Ihrer erfolgreichen Arbeitgebermarke verzeichnen Sie eine niedrige Fluktuation in Ihrer Einrichtung.