

Employer Branding

Klares Profil zeigen

[04.04.2017] Im Werben um die besten Kräfte heißt die Herausforderung für den öffentlichen Dienst, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und als solcher von Mitarbeitern und Bewerbern wahrgenommen zu werden. Das Stichwort lautet hier: Employer Branding.

Unsere Mitarbeiter sind das Wichtigste. So oder so ähnlich lautet die Botschaft in den Personalabteilungen des öffentlichen Dienstes. Wenn dieser Satz ernst genommen wird, lautet die Herausforderung, tatsächlich ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und als solcher wahrgenommen zu werden. Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels, der sich im öffentlichen Dienst vor allem im Gesundheitsdienst, in der IT sowie zunehmend in den klassischen Verwaltungsberufen zeigt. Der Arbeitgeber, dem es gelingt, ein klares Profil zu zeigen, wird in diesem Wettbewerb bestehen. Dennoch haben bislang nur wenige Behörden Employer-Branding-Prozesse nachhaltig angestoßen. Vielmehr wird kurzfristig und oft wiederholt in die Personalgewinnung investiert. Employer Branding ist im „War for Talents“ langfristig jedoch der erfolgreichere Weg.

Bereits 1996 erschien im „Journal of Brand Management“ ein Beitrag zum Employer Branding. Die Autoren übertrugen Methoden des Produkt-Marketings auf die Personalgewinnung. Aber Mitarbeiter sind keine Kunden, sondern Partner. Dieser Grundgedanke verfestigte sich etwa zehn Jahre später auch im deutschsprachigen Raum. Am treffendsten kann Employer Branding als „Arbeitgebermarkenbildung“ bezeichnet werden. Im Kern geht es um die intern wie extern wirksame Positionierung als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Eine Arbeitgebermarke ist ein unverwechselbares Bild der Organisation in den Köpfen der Mitarbeiter und externer Interessenten. Employer Branding ist eine interdisziplinäre Disziplin mit Einfluss auf Unternehmenskultur und Strategie der Organisation. Eine isolierte Betrachtung als Personalwerbung führt daher nicht zum gewünschten Erfolg. Vielmehr ist der gesamte Lebenszyklus von der Einstellung über die Betreuung, Entwicklung bis hin zum Offboarding der Mitarbeiter betroffen.

Klare Ziele setzen

Beim Employer Branding ist eine klare Zielsetzungen wichtig, denn nur so lassen sich Erfolge messen und der Aufwand rechtfertigen. Nach außen geht es darum, neue Mitarbeiter in ausreichender Anzahl und Qualität zu gewinnen. Employer Branding bietet Orientierung bei der Suche nach dem richtigen Arbeitgeber: Passt die Institution zu mir? Verfolgt sie gleiche Ziele und arbeitet nach gleichen Werten? Für die Mitarbeiter, die bereits in der Organisation tätig sind, gibt der Employer Brand die Richtung im täglichen Arbeiten vor und macht immer wieder die Vorteile des eigenen Unternehmens sichtbar. Die Fluktuation zu verringern sowie Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu erhalten, lauten die wichtigsten Ziele des internen Employer Brandings. Die Bindungswirkung einer treffenden Marke ist gewaltig. Wenn die eigenen Mitarbeiter von sich aus ihren Arbeitgeber weiterempfehlen, ist die Brücke zwischen Personalerhalt und -gewinnung geschlagen.

An dieser Stelle ist davor zu warnen, in Eile eine Marke mit den übliche Klischees eines attraktiven Arbeitgebers zu kreieren oder zu kopieren. Das Ergebnis sind austauschbare Brands, die dem Vergleich zwischen Anspruch und Realität nicht standhalten. Studien belegen immer wieder, dass in den Augen der eigenen Beschäftigten die Arbeitgebermarke nur wenig mit der Realität zu tun hat. Für das Employer Branding ist daher eine gründliche Analyse unumgänglich.

Blick nach innen und Vergleich mit der Konkurrenz

Die erste Frage „Wer bin ich?“ lenkt den Blick nach innen. Warum haben sich Interessenten beworben und warum kommen Mitarbeiter gerne zur Arbeit? Die Geschichte, Tradition und Werte einer Behörde spielen ebenso eine Rolle wie die gelebte Führungskultur. Die Behörde sollte hierbei um ehrliche Antworten bitten und Kritik zulassen. Es ist davon auszugehen, dass Teile der Antworten auf die Mitarbeiterbefragung nicht den Erwartungen entsprechen werden. Die Gefahr besteht darin, den Prozess daraufhin abzukürzen oder abubrechen. Dabei sind sowohl der Ist-Zustand als auch die Beschreibung dessen, wo sich die Organisation hin entwickeln will, wesentliche Bestandteile der Arbeitgebermarke. Die ehrliche Analyse der Ist-Situation ist nur der Auftakt, nicht das Ergebnis des Employer Brandings.

Neben diesem Blick nach innen ist zudem ein Vergleich mit der Konkurrenz anzustellen sowie die Wahrnehmung der Organisation bei Bewerbern, Bürgern und Presse zu erheben. Festzustellen ist, dass viele öffentliche Arbeitgeber eher unbekannt sind. Neben Sinnhaftigkeit, Sicherheit und Familienfreundlichkeit sind eine gewisse Langsamkeit und Sturheit gängige Stereotypen. Hier hilft die Erkenntnis, dass die Marke als Arbeitgeber nicht von der als Behörde getrennt werden kann. Wertschätzend mit Bewerbern umzugehen und gleichzeitig Bürger als Bittsteller zu behandeln, widerspricht sich. Was macht die Organisation attraktiv und wo sind andere besser aufgestellt? Was unterscheidet uns von Konkurrenten? Die Antworten auf diese Fragen können eine besondere Führungskultur, gute Karrierechancen, das Miteinander oder auch regionale Aspekte wie der Standort sein. An dieser Stelle lautet die Empfehlung, Kompetenzen, Erfahrungen und Budgets der Wirtschaftsförderung, der Tourismuswerbung, des Produkt- und Personal-Marketings zu bündeln.

Bekenntnis auf einen gemeinsamen Kern

Ohne Zweifel wird die Analyse den Auftakt für eine Phase der internen Veränderung darstellen. Ein Employer-Branding-Prozess unter einem Jahr ist daher unrealistisch. Im Anschluss an diesen Transformationsprozess wird eine Vorstellung davon entwickelt, was den Kern der Kultur ausmacht. Ergebnis ist ein Markenversprechen des Arbeitgebers an Mitarbeiter und potenzielle Bewerber. Wichtig dabei: Eine gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelte Marke wird eine deutlich höhere Akzeptanz haben, als eine verordnete. Zudem wird so die Arbeitgebermarke bereits frühzeitig intern verankert. Nicht selten scheitern Employer-Branding-Prozesse an der Verschiedenartigkeit der Fachbereiche oder an den über Jahre etablierten Silos großer Organisationen. Solche Subkulturen sind völlig normal. Umso wichtiger ist das Bekenntnis auf einen gemeinsamen Kern. Gleichzeitig sollte ausreichend Raum für die Individualität der Bereiche gegeben werden.

Ist der Employer Brand definiert, besteht die Kunst darin, die Arbeitgeberposition zu erzählen. Im Vordergrund steht die emotionale Ansprache. Bilder der Mitarbeit sind glaubhafter als gekaufte Werbefotos. Geschichten aus dem Unternehmensalltag vermitteln komplexe Sachverhalte, erklären die Werte und Normen am Beispiel und machen die Arbeitgebermarke erlebbar. An dieser Stelle endet das Employer Branding und es beginnt das Personal-Marketing, welches zielgruppenspezifische Unterschiede berücksichtigt.

Auf Augenhöhe agieren

Die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur und deren Wandel ist aufwendig. Employer Branding im öffentlichen Dienst bietet aber viel Potenzial: Eine glaubwürdige Arbeitgebermarke steigert die Bekanntheit und sorgt dafür, dass Bewerber die Behörde den Konkurrenten langfristig vorziehen. Dafür ist eine strategische Perspektive notwendig. Es braucht gesunde Selbstkritik und die Bereitschaft zur ehrlichen Prüfung der Unternehmenskultur sowie der Zukunftstauglichkeit der Personalinstrumente. Wichtig ist aber

vor allem das Agieren auf Augenhöhe mit Führungskräften, Mitarbeitern und Bewerbern. Nicht zuletzt würde den meisten Behörden eine gehörige Portion Mut und Humor auf dem Weg zu einer gelungenen Arbeitgebermarke gut tun.

()

Dieser Beitrag ist in der April-Ausgabe von Kommune21 im Schwerpunkt Personalwesen erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Kontakt zum Autor

Stichwörter: Personalwesen, Employer Branding, Recruiting