

## Arbeitgeberattraktivität gezielt managen – jetzt erst recht

Worauf es wirklich ankommt

### Arbeitgebermarkenführung ist das wesentliche Element zeitgemäßer Personalarbeit

Personalarbeit bedeutet heute weitaus mehr als Bewerbungen entgegennehmen, Schulungen durchführen und Personalakten verwalten. Demographischer Wandel, Generationswechsel und wachsende Anforderungen an die Arbeitgeber sind Treiber dieser Entwicklung. Das Ergebnis ist eine zunehmend angespannte Situation in der Personalgewinnung.

Vor diesem Hintergrund ist es für den Personalbereich essentiell, die für den Erfolg des Unternehmens richtigen Talente zu identifizieren, zu gewinnen und zu binden; die Leistungsbereitschaft durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen aufrecht zu erhalten und Fluktuation möglichst zu vermeiden. Die Arbeitgebermarkenführung (Employer Branding) bildet dabei das Bindeglied zwischen der Personalstrategie und den operativen Funktionen der Personalarbeit wie Personalmarketing, Personalbeschaffung (Sourcing) und Mitarbeiterbindung (Retention) aber auch Personal- und Führungskräfteentwicklung (People Development).

Arbeitgeberattraktivität gezielt managen

### Arbeitgebermarkenführung Bindeglied zwischen Personalstrategie und HRInstrumenten



Arbeitgebermarkenführung

### HR-Marketing gestaltet die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität

Das Personalmarketing als Teilbereich der Arbeitgebermarkenführung, vermittelt dabei als „Sprachrohr“ die Stärken des Arbeitgebers nach außen, in den Arbeitsmarkt, und erzeugt bzw. beeinflusst so das Arbeitgeberimage. Dieses Image entsteht in der Wahrnehmung potentieller Mitarbeiter. Es ist also maßgeblich geprägt von den Vorstellungen, die Menschen über den Arbeitgeber haben, obwohl sie diesen bisher noch nie als Arbeitgeber erlebt haben. Deshalb spielen Internet, Soziale Medien, Arbeitgeberbewertungsportale sowie Freunde und Bekannte, die entweder begeistert oder frustriert von einem Arbeitgeber erzählen, eine entscheidende Rolle für dessen Wahrnehmung in einer breiteren Öffentlichkeit. Aufgabe der Arbeitgebermarkenführung ist es also, dafür zu sorgen, dass **tatsächlich vorhandene Attraktivitätsfaktoren** des Arbeitgebers **im Zentrum der Aufmerksamkeit** seiner potentiellen Mitarbeiter stehen.

Dies gelingt umso besser, je präziser der Arbeitgeber seine erfolgskritischen Zielgruppen im Arbeitsmarkt definiert hat und je genauer er die Anforderungen dieser **Zielgruppen** an einen attraktiven Arbeitgeber **kennt**. Hier wird deutlich, dass die Arbeitgebermarke maßgeblich über die eigene Arbeitgeberattraktivität gesteuert wird. Die Arbeitgebermarkenbildung beruht damit auf einer differenzierten Kenntnis der relevanten Attraktivitätsfaktoren als Arbeitgeber. Doch was tun, wenn den Stärken in der Arbeitgeberattraktivität auch tatsächliche Schwächen gegenüberstehen? Denn ein solches Problem lässt sich allein durch Kommunikation nicht überwinden.

## Wirksames Employer Branding muss die Arbeitgebersubstanz mitgestalten

Hier kommt eine weitere Funktion des Employer Branding ins Spiel, nämlich die als „Mitgestalter der Arbeitgebersubstanz“. Die Arbeitgebersubstanz entsteht aus dem Zusammenspiel aller Faktoren, den potentielle und bestehende Mitarbeiter als Nutzen betrachten, der ihnen aus einer Anstellung bei diesem Arbeitgeber erwächst. Hierzu zählen zunächst Faktoren, die der Personalbereich **unmittelbar steuern** kann, z.B. Arbeitszeitmodelle, Karrierepfade oder Vergütungssysteme. Darüber hinaus gibt es aber auch Faktoren, die Human Resources (HR) **kaum verändern** kann. Hierzu zählen beispielsweise der Zweck der Institution oder der Standort. Gewissermaßen dazwischen existieren solche Faktoren, die zwar für die Arbeitgeberattraktivität gleichermaßen relevant sind, die der Personalbereich allerdings allenfalls **indirekt beeinflussen** kann. Hierzu gehören u.a. die Arbeitsplatzgestaltung oder die technische Ausstattung.

## Um erfolgreich zu sein, braucht die Arbeitgebermarkenführung ein klares Mandat

In solchen Bereichen hat die Arbeitgebermarkenführung keine Entscheidungsbefugnis, muss diese Themen aber gleichwohl vor dem Hintergrund von Zielgruppenanforderungen und Wettbewerbsumfeld „**mitdenken**“. Es gilt dann, die zuständigen Bereiche zu sensibilisieren, Auswirkungen transparent zu machen und Überzeugungsarbeit zu leisten. Daran zeigt sich die immense thematische Spannweite einer wirksamen und verantwortungsvollen Arbeitgebermarkenführung. Voraussetzung für deren Erfolg ist ein klares Mandat der obersten Leitungsebene.

## Der Bewerberauswahlprozess ist der Lackmus-Test der positiven Arbeitgeberereigenschaften

Schließlich darf ein klassischer Bereich der Arbeitgebermarkenführung nicht außer Acht gelassen werden: die Personalbeschaffung (Sourcing). Das Gestaltungselement, auf das es ankommt, ist hier die Erfahrung der potentiellen Mitarbeiter im Bewerbungs- und Auswahlprozess (**Candidate Experience**). Wie eingangs beschrieben, formt sich das Image eines Arbeitgebers in der Vorstellung potentieller Mitarbeiter, ohne dass diese ihn jemals von innen erlebt haben. Das Bewerbungs- und Auswahlverfahren wird so zum „Lackmus-Test“ der Arbeitgeberattraktivität. Erleben die Bewerber in der direkten Interaktion nicht die Eigenschaften, die sie dem Arbeitgeber zuschreiben und die er durch sein Personalmarketing bewirbt, entsteht ein latenter Schaden für die Arbeitgebermarke. Ist beispielsweise der Zeitraum zwischen Bewerbung und Vorstellungsgespräch zu lange oder wird das Bewerbungsgespräch unfreundlich geführt, besteht die Gefahr, dass Bewerber abspringen. Aufgrund der Multiplikatorwirkung von abgesagten Kandidaten und Bewerbern, die aus dem Auswahlprozess aussteigen, und der potentiellen Reichweitensteigerung durch soziale Medien, muss der Bewerbererfahrung seitens der Arbeitgebermarkenführung besondere Aufmerksamkeit gelten.



## Der Turbo für erfolgreiche Arbeitgebermarkenführung

Arbeitgebermarkenführung sorgt zunächst mit dem Personalmarketing für den **stärkenbasierten Aufbau des Arbeitgeberimages** und eine **Steigerung der Bekanntheit** des Arbeitgebers in den relevanten Zielgruppen. Die Personalgewinnung als Kombination aus klassischer Rekrutierung und heutiger Direktansprache (Active Sourcing) dient dann der **Identifikation und Gewinnung der richtigen Talente**, also letztlich der Besetzung von Vakanzen. Darüber hinaus gestaltet es die qualitätsentscheidenden Merkmale des Bewerbungs- und Auswahlprozess (aus Sicht der Bewerber) so, dass die **Attraktivitätsmerkmale** des Arbeitgebers im Verlauf dieses Prozesses **erlebbar** werden. Auch und gerade für Kandidaten, die letztlich kein Vertragsangebot erhalten. Der Booster der Arbeitgebermarkenführung ist die **Gestaltung der Arbeitgebersubstanz**, und zwar sowohl der direkt steuerbaren Personalinstrumente als auch der mittelbar zu beeinflussenden Attraktivitätsfaktoren, die in der Entscheidungshoheit anderer Organisationsbereiche liegen.



## Ganzheitliches Employer Branding erfordert Urteilsvermögen

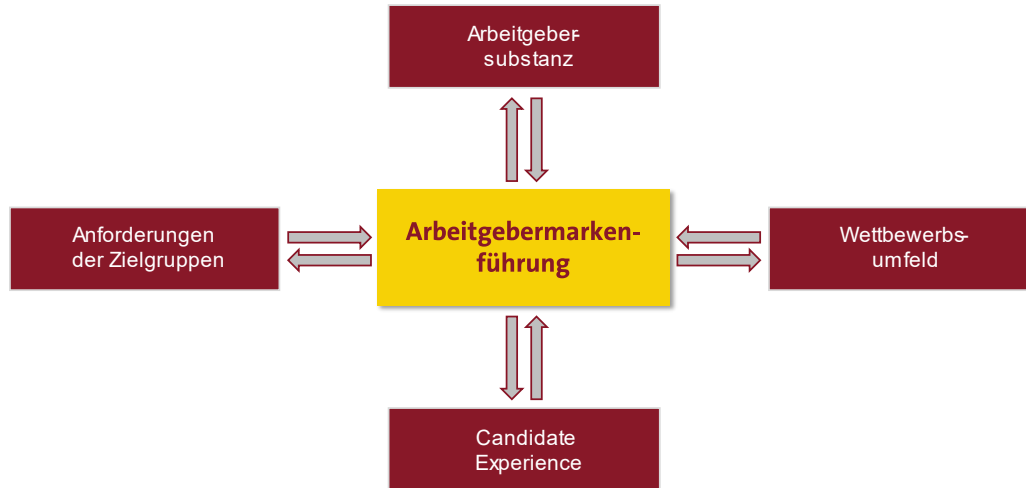
Zusammenfassend bewegt sich das Employer Branding damit im Spannungsfeld von

- Anforderungen der relevanten Zielgruppen an attraktive Arbeitgeber
- Stärken der Wettbewerber im Arbeitsmarkt
- Bewerbererfahrung, die mit der Arbeitgebermarke konsistent ist, und
- Stärken und Schwächen der Arbeitgebersubstanz
- In diesem Spannungsfeld gilt es, die für eine erfolgreiche Arbeitgebermarkenführung relevanten Einflussfaktoren simultan im Blick zu haben, gegeneinander abzuwägen und in ein produktives Gleichgewicht zu bringen. Dies ist keine Aufgabe, die sich mechanisch-rechnerisch lösen lässt. Sie erfordert vielmehr **Urteilsvermögen** und **Entscheidungsstärke**.

In diesem Spannungsfeld gilt es, die für eine erfolgreiche Arbeitgebermarkenführung relevanten Einflussfaktoren simultan im Blick zu haben, gegeneinander abzuwägen und in ein produktives Gleichgewicht zu bringen. Dies ist keine Aufgabe, die sich mechanisch-rechnerisch lösen lässt. Sie erfordert vielmehr **Urteilsvermögen** und **Entscheidungsstärke**.

Arbeitgeberattraktivität gezielt managen

## Das Spannungsfeld der Arbeitgebermarkenführung



Arbeitgebermarkenführung

Abschließend ist noch anzumerken, dass Arbeitgebermarkenführung niemals nur nach außen, also in Richtung potentieller Bewerber im Arbeitsmarkt, sondern stets auch nach innen, in Richtung der bestehenden Mitarbeiter wirkt und so einen nachhaltigen Beitrag zur Mitarbeiterbindung leistet.

Autor:

Dario Schuler ist Partner von KHRC. Sie erreichen ihn unter [dario.schuler@khrc.de](mailto:dario.schuler@khrc.de)

