3 Die sieben Erfolgsfaktoren und ihre Umsetzung in Unternehmen

Erfolgsfaktoren sind in der Regel Faktoren, die, werden sie berücksichtigt, den Erfolg begünstigen. Sicher kann die Berücksichtigung solcher Faktoren weder Erfolg garantieren noch Misserfolg sicher verhindern, jedoch steigt mit der Beachtung eines jeden weiteren Erfolgsfaktors die Wahrscheinlichkeit des Gesamterfolgs. So verhält es sich auch mit den Erfolgsfaktoren in diesem Buch. Die folgende Aufstellung an Erfolgsfaktoren resultiert aus meinen Erfahrungen. Sie ist aber auch das Ergebnis aus Diskussionen und Gesprächen mit anderen nationalen und internationalen Employer-Brand-Experten. Kriterium für die Zusammenstellung der Erfolgsfaktoren war allein, dass ihre Befolgung die praktische Umsetzung erleichtert und die Erfolgsaussichten eines Unternehmens erhöht, zu einer starken Arbeitgebermarke zu gelangen.

Jedem Erfolgsfaktor sein Beispiel

Zu jedem dieser Erfolgsfaktoren bemüht dieses Buch ein Fallbeispiel eines Unternehmens, das in der Umsetzung des entsprechenden Erfolgsfaktors beispielhaft vorgegangen ist und somit als Vorbild dienen kann für Unternehmen, die diese Wegstrecke noch vor sich haben. Die Fallbeispiele sind bewusst aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößenklassen gewählt, um dem interessierten Unternehmen den Transfer auf die eigenen Belange zu erleichtern. „Hausaufgaben zuerst“ wird in diesem Buch illustriert durch die Darstellung des Fallbeispiels Siemens AG, „Nicht losgelöst“ durch

die Vorstellung des Falles Bertelsmann und „Systematischer Prozess“ mit Hilfe des Falles Compeople. Mit dem Fall Omicron wird der Erfolgsfaktor „Alles beginnt innen“ veranschaulicht und SAP ist das Beispiel für „Mehr als nur eine Kampagne“. Für „Alles aus einem Guss“ wird der Fall Unilever vorgestellt, für „Authentizität ist Trumpf“ Roland Berger.
Die sieben Erfolgsfaktoren sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst.

Abbildung 25: Die sieben Erfolgsfaktoren des Employer Brandings

3.1 Erfolgsfaktor 1: Hausaufgaben zuerst

3.1.1 Der Erfolgsfaktor im Licht von Theorie und Praxis

Erklärung des Erfolgsfaktors

„Hausaufgaben zuerst" bedeutet, dass sich ein Unternehmen, bevor es sich um die aktive Gestaltung seiner Marke kümmern kann, erst mit den Gegebenheiten und seinem Umfeld auseinandersetzen muss. Wie wird das Unternehmen wahrgenommen? Was bewegt die Zielgruppen? Welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen als Arbeitgeber? Und welche Botschaften soll das Unternehmen über welche Kanäle platzieren? Konkret geht es um die detaillierte Bestimmung der Ausgangssituation, die Analyse von Zielgruppen und Stakeholdern, die Zieldefinition selbst und die Erarbeitung der zentralen Botschaften. Die folgende Übersicht veranschaulicht diese Arbeitsschritte im Überblick.

Abbildung 26: Die Aufgaben des Erfolgsfaktors 1

3.1.1.1 Detaillierte Bestimmung der Ausgangssituation

Die Ausgangssituation zu analysieren und zu verstehen bedeutet zum einen, die generelle Wahrnehmung des Unternehmens intern und extern zu verifizieren, zum anderen, die eigenen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber offen und selbstkritisch zu bewerten, und zum Dritten, sämtliche Touchpoints im Recruiting einer konkreten Prüfung zu unterziehen.

Wahrnehmung des Unternehmens

Hier lauten die Kernfragen: Welche Markenbekanntheit hat das Unternehmen? Wie viel Öffentlichkeitsarbeit betreibt das Unternehmen, welche Botschaften platziert es und mit welchem Erfolg? Wie präsentiert sich das Unternehmen, welches Leitbild wird kommuniziert? Wie sieht die Homepage aus? Wie viel Medienresonanz gibt es? Welche Brand-Assoziationen gibt es auf Seiten der Kunden, der Öffentlichkeit und der Partner? Welche Reputation genießt das Unternehmen? Und welche Einstellung haben die Mitarbeiter zum Unternehmen?

Stärken und Schwächen als Arbeitgeber

Hier richten sich die Kernfragen nach außen: Welche Botschaften sendet das Unternehmen als Arbeitgeber? Sind diese Botschaften über alle Touchpoints hinweg konstant? Wie steht es um das gegenwärtige Recruiting-Material und die Kommunikationskanäle: Broschüren, Flyer, Stellenanzeigen, Karriereseiten, Social Media? Wo steht das Unternehmen in Arbeitgeber-Rankings und Studien? Besonders aufschlussreich ist im Zuge einer solchen Stärken-Schwächen-Analyse das Modell des Employer-Brand-Attraktivitätsindex: Dieser basiert sowohl auf kognitiven als auch auf affektiven Komponenten und ermöglicht einem Unternehmen, sich selbst einzuordnen – dedizierte Befragungen vorausgesetzt.[14] Zentral ist die Frage nach

[14] Vgl. Employer-Branding-Studie 2008 mit 2.505 Befragten – Summary, S. 8 f.

der Employer Value Proposition und den unternommenen Anstrengungen für den Employer Brand. Besonders zielführend ist es deshalb, die diversen Rankings im Auge zu behalten und die veränderte Position des eigenen Unternehmens zu verfolgen – und gegebenfalls gegenzusteuern. Die folgende Abbildung zeigt zur Veranschaulichung beispielhaft die Analyse der Rankings.

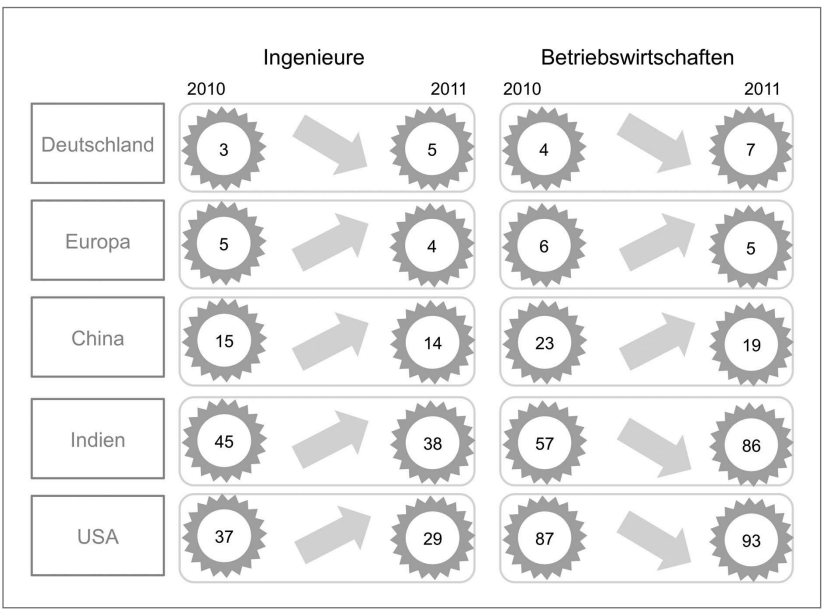

Abbildung 27: Die beispielhafte Analyse der Rankings

Touchpoints im Recruiting

Hier geht es darum, Stärken und Schwächen im Recruiting-Prozess zu erkennen und zu verstehen. Wie sieht der Prozess aus, welche Rollen und Aufgaben sieht er vor? Wie schnell und wie effizient ist das Recruiting, wie qualitativ im Ergebnis? Und wo stehen die Wettbewerber? Was machen sie besser, was schlechter? Wie ist der Employer Brand der Wettbewerber konkret positioniert? Und mit

wem konkurriert man eigentlich um seine Zielgruppe an Talenten? Ein Wettbewerber muss nicht zwangsläufig auch ein Konkurrent auf dem Arbeitsmarkt sein. Auch Bewerbungsprozess, Rollen und IT-Landschaft stehen bei einer umfassenden Touchpoint-Analyse auf dem Prüfstand.[15]

3.1.1.2 Analyse von Bedarf, Zielgruppen und Stakeholdern

Die Zielgruppe

Ausgangspunkt der Zielgruppendefinition ist immer der Bedarf: Welche Mitarbeiter braucht das Unternehmen und wie viele? Wer ist folglich das ideale Talent im Hinblick auf Qualität und Mengengerüst der Kandidaten, Reifegrad des Lebenslaufes, Erfahrungsschatz und Einstellungen? Ist die Zielgruppe definiert, gilt es, sie zu verstehen. Das sichert das Wissen um die Absprungbasis des eigenen Handelns, um zu wissen, welche Maßnahmen und Angebote an Value Proposition von der Zielgruppe überhaupt als relevant oder attraktiv gewertet werden. Welche Bedürfnisse und Ansprüche haben diese Kandidaten, was macht für sie den Unterschied aus zwischen einem guten Arbeitgeber und dem Traumarbeitgeber? Hier bieten sich Umfragen an, Erhebungen oder auch qualitative Interviews: Was ist wichtig? Welche Priorität, welches Gewicht hat welcher Treiber? Welche Treiber sind Hygienefaktoren, welche sind Differenzierungsfaktoren in den Augen der Zielgruppe? Aber auch die HR Community gilt es zu verstehen – die Einstellung der Recruiter, ihre Motivation, ihre Geisteshaltung und ihre Bereitschaft, für das Thema Employer Branding die Extrameile zu gehen. Denn gerade im Bewerbungsgespräch offenbart sich oft die wahre Distanz zwischen der Proklamation einer Arbeitgebermarke und der betrieblichen Realität. Die folgende Abbildung zeigt die möglichen Zielgruppen einer Employer-Branding-Initiative.

[15] Eine umfassende Darlegung sämtlicher Methoden und Tools im Recruiting-Prozess stellt Maier, N. in seinem Buch Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl vor.

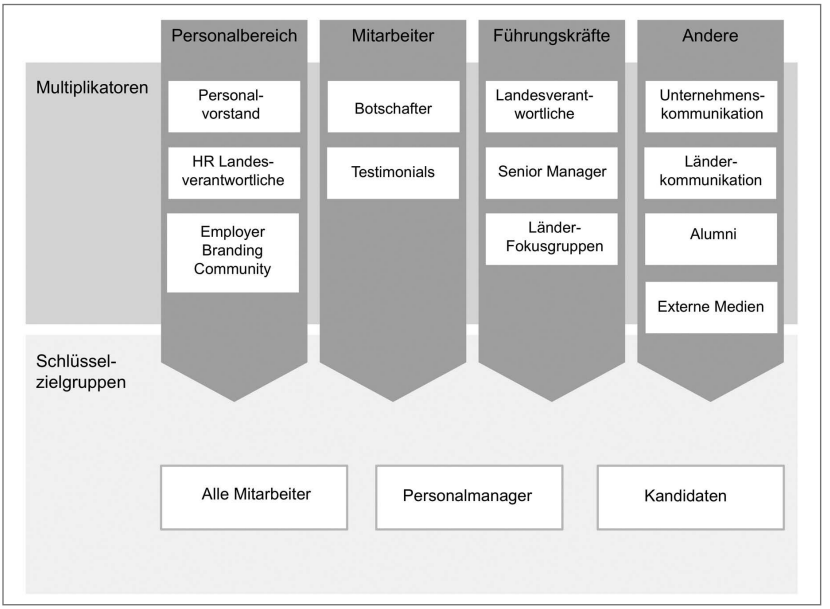

Abbildung 28: Die beispielhafte Zielgruppenbestimmung

Das leidige Thema Wettbewerb

Es ist stets aufschlussreich, oft sogar ausgesprochen wertvoll, den grundsätzlichen Umgang des Wettbewerbs mit dem Thema Employer Branding zu betrachten: Welcher EVP wird proklamiert, wie in Sachen Employer Branding gearbeitet? Hat der Wettbewerb mit den gleichen Herausforderungen zu kämpfen? Und wer ist der Wettbewerb wirklich, welche Branchen, welche Unternehmen bewerben die gleiche Zielgruppe? Erst wenn all diese Fakten vorliegen, ist es sinnvoll, eigene Ziele zu formulieren, denn erst dann ist zu ermessen, wie herausfordernd einerseits und wie realistisch andererseits diese Ziele sind. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft das Ergebnis einer Wettbewerbsanalyse.

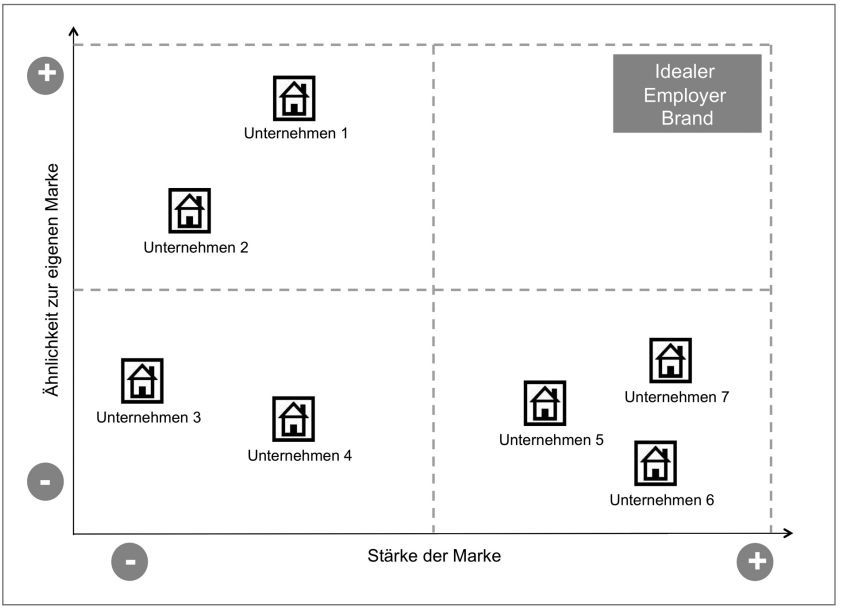

Abbildung 29: Die beispielhafte Wettbewerbsbetrachtung

3.1.1.3 Zieldefinition

Wenn Ausgangslage und Zielgruppe feststehen, können klare Ziele und Meilensteine formuliert werden: Was will man mit einer Employer-Branding-Offensive in den nächsten drei Jahren erreichen? Eine andere Quantität an Bewerbern? Oder eine andere Qualität? Oder eine allgemein verbesserte Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber? Ohne klare Zielformulierung bleibt jeder Weg beliebig und jede Maßnahme willkürlich. Dass die Zielformulierung zwingend mit der strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens kompatibel sein muss, versteht sich von selbst.

3.1.1.4 Erarbeitung der zentralen Botschaften

Im Mittelpunkt steht hier die Formulierung des EVP, also der Vorzüge des Arbeitgebers und die auf die Wunschkandidaten zugeschnittene Nutzenargumentation: Was habe ich als Arbeitnehmer davon, bei dieser Firma zu arbeiten? Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Glaubwürdigkeit zu legen: Ist die Nutzenargumentation im Einklang mit der Unternehmenshistorie und mit dem beobachtbaren Verhalten der handelnden Top-Manager? Lassen sich alle Nutzenaspekte und Treiber in einem Slogan verdichten – von der Wirtschaftskraft bis zur Innovation, von der Kreativität bis zur Globalität?[16] Hilfreich ist es hier oftmals, ein Questions-&-Answers-Dokument anzulegen und fortlaufend zu pflegen. Das folgende Beispiel zeigt die grundsätzliche Struktur eines zentralen Botschaften-Sets.

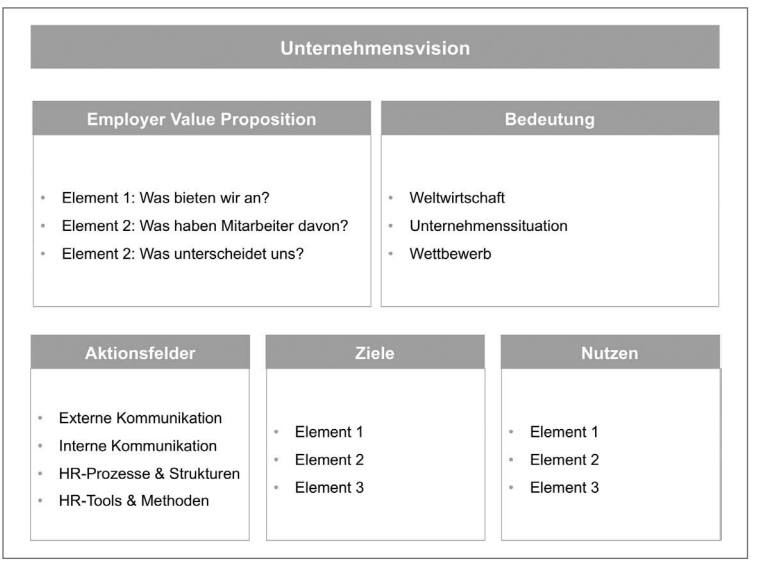

Abbildung 30: Die Struktur eines zentralen Botschaften-Sets

[16] In Barrow, S., Mosley, R., Internes Brand Management, S. 156, finden sich ca. zehn unterschiedliche Slogans mit unterschiedlichen Kategorien als Beispiele.

3.1.1.5 Herausforderungen

Von der Kunst, ein EVP zu sein

Es klingt so einfach: der EVP, der Mehrwert für Mitarbeiter. Tatsächlich ist es aber alles andere als einfach, eine Employer Value Proposition zu definieren, die spannend genug klingt, um anziehend zu wirken, gleichzeitig aber nah genug an der Realität ist, um glaubhaft zu sein. Der EVP adressiert all jene Punkte, die Talenten wichtig sind, also relevant sind und gleichzeitig aber genug Andersartigkeit bieten, um aus der Masse herauszuragen und Interesse zu wecken. Die Definition des EVP bewegt sich in einem multidimensionalen Spannungsfeld und muss sich hier erst beweisen, bevor sie das Recht auf kommunikative Verbreitung nach innen und außen erwirbt.

Partizipation schafft gemeinsamen Umsetzungswillen

In der Regel geht eine Employer-Branding-Initiative mit vielen Veränderungen einher: für die HR Community, für die Recruiter, für die Kommunikationsfachleute und nicht zuletzt auch für die Mitarbeiter, die sich ungern für einen Arbeitgeber instrumentalisieren lassen, den sie nicht wirklich mit gutem Gewissen empfehlen können. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, von vornherein Mitarbeiter und Führungskräfte an der Erarbeitung dieser grundlegenden Elemente teilhaben zu lassen. Insbesondere die Entwicklung und Formulierung der Employer Value Proposition ist geeignet, in größeren Gruppen diskutiert und erarbeitet zu werden.

Ehrlichkeit währt am längsten

Im Rahmen des Erfolgsfaktors „Hausaufgaben zuerst" geht es aber nicht nur um Partizipation, sondern auch um Ehrlichkeit. Denn wer sich bezüglich seiner Arbeitgeberqualitäten selbstzufrieden in die eigene Tasche lügt, der wird die neuralgischen Punkte, an denen Employer Branding ansetzen müsste, nicht finden – und folglich auch nicht angehen können. Was unterscheidet mein Unternehmen wirk-

lich vom Wettbewerb? Wie attraktiv bin ich demnach als Arbeitgeber tatsächlich? Was kann ich mir zutrauen an Wegstrecke zwischen Ausgangs- und Zielpunkt meiner Bemühungen? Was ist machbar – machbar mit dieser Organisation, ihren handelnden Menschen und ihren Restriktionen?

Der Notfallknopf

Was aber, wenn sich ergibt, dass man einfach nicht anders ist als die anderen Arbeitgeber, auch nicht anders werden kann, und wenn doch, dann nur unter unverhältnismäßigen Anstrengungen? Dann sollte man den Reset Button drücken und grundsätzlich über die weitere Unternehmensentwicklung nachdenken: Kann das Unternehmen seine Mannschaft ohne Employer Branding rekrutieren? Nicht jedes Unternehmen braucht Employer Branding – und nicht jedem Unternehmen hilft Employer Branding, im Gegenteil: Wenn ich für die Vorzüge meines Unternehmens als Arbeitgeber sensibilisiere, dann aber inhaltlich und emotional nicht Entsprechendes zu bieten habe, dann geht der Schuss nach hinten los, weil eine erhöhte Aufmerksamkeit auf ein gleichgebliebenes Niveau von Value Proposition im weitesten Sinne trifft und die Kluft zwischen Anspruch und Realität somit größer ist als zuvor. Und das macht die Sache nur schlimmer. Allerdings bin ich der Auffassung, dass jedes Unternehmen, dem bislang nicht alle Mitarbeiter weggelaufen sind, etwas zu bieten hat – häufig fehlen hier nur das Bewusstsein, das Selbstbewusstsein oder der klare Blick für die eigenen Qualitäten.

3.1.1.6 Nutzen

Die Berücksichtigung des Erfolgsfaktors „Hausaufgaben zuerst" garantiert eine sauber definierte Absprungbasis und ermöglicht es, einen klaren und realistischen Plan zu definieren, um den Employer Brand des Unternehmens zielgerichtet zu stärken. Vernachlässigt man diesen Erfolgsfaktor, stochert man bei der Auswahl der geeigneten Maßnahmen im Nebel.

3.1.1.7 Zusammenfassung

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Dimensionen des deklinierten Erfolgsfaktors, von dessen Grobdefinition über die Aufgabenstellung und die Herausforderungen bis hin zum Ergebnis, das dieser Erfolgsfaktor liefert.

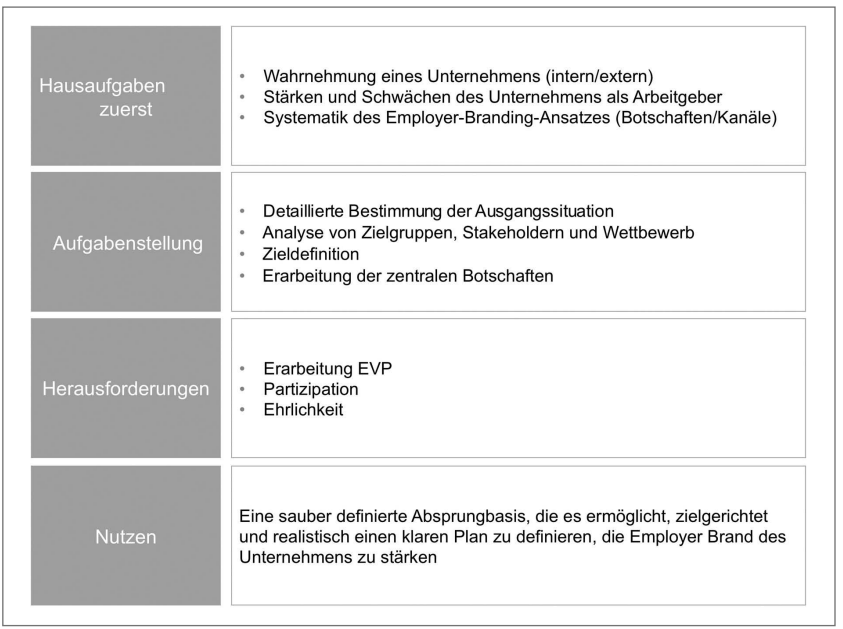

Abbildung 31: Der Erfolgsfaktor „Hausaufgaben zuerst“

3.1.2 Ein Fallbeispiel: Siemens AG

Mit über 400.000 Mitarbeitern ist die Siemens AG einer der größten Arbeitgeber weltweit. Entsprechend groß ist die Anzahl an Mitarbeitern, die das Unternehmen Jahr für Jahr neu einstellt – in den unterschiedlichsten Ländern, Branchen und für die unterschiedlichsten Jobs. Enorm groß ist daher auch die Zielgruppe potenzieller Be-