

# Vom Employer Branding zum Employer Shaping – Wie sich die Arbeitgebermarke ganzheitlich steuern lässt

*Carsten Franke, Oliver Mattern und Jan Willand*

## 1 Hintergrund

Wie sieht die Perspektive von Unternehmen aus, die auf der Suche nach geeigneten Mitarbeitern sind? Und wie stellt sich die Perspektive von Bewerbern dar, die sich nach einem passenden Arbeitgeber umsehen? Diesen Fragen geht der Beitrag zunächst nach.

Aus dem Zusammenspiel dieser beiden Perspektiven wird dann ein Ansatz für ein ganzheitliches Employer Brand Management abgeleitet, der die hierbei relevanten Teilaspekte transparent und steuerbar macht. Darin impliziert ist ein Übergang vom Employer Branding zum »Employer Shaping«, der systematischen Ausgestaltung der Arbeitsrealität mit dem Ziel, die Arbeitgeberattraktivität nachhaltig zu steigern. Neben image- bzw. attraktivitätssteigernden, personalspezifischen Kommunikationslösungen enthält der integrierte Ansatz also auch die Recruiting- und Einstellungsphase sowie Maßnahmen, die zu einer Verbesserung der Arbeitsrealität und damit auch der Arbeitgeberqualität im jeweiligen Unternehmen beitragen.

Diese differenzierte Betrachtung ist auch oder gerade deshalb sinnvoll, weil sich das Gros der Employer-Branding-Aktivitäten nach wie vor an die Welt außerhalb der Unternehmen richtet. Denn angesichts der Rahmenbedingungen im Wettbewerb um Talente ist gerade dies zunehmend kritischer zu werten. Die Fixierung auf die kommunikativen bzw. prozessbezogenen Aspekte der Bewerberansprache greift immer öfter zu kurz. Nicht nur, aber auch aufgrund höherer Transparenz hinsichtlich des Innenlebens von Unternehmen sinkt zudem die Bereitschaft der Bewerber, sich auf reine Versprechen einzulassen.

Das gesteigerte Bedürfnis nach Belegen für die Arbeitsrealität in den Unternehmen einerseits und die Möglichkeit, diese immer leichter zu finden andererseits führen dazu, dass der Wettbewerb um Talente schneller in eine Phase tritt, in der es um den Abgleich echter Arbeitsbedingungen und Konditionen geht. Aus Perspektive der Unternehmen heißt das: Die Darstellung und zunehmend auch die aktive Ausgestaltung der Arbeitsrealität werden zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Hierbei stellt die identitätsbasierte Employer Value Proposition eine Grundbedingung für ein authentisches Employer Branding dar. Schließlich müssen gute Arbeitgeber nach innen halten, was sie ihren Bewerbern versprechen

(vgl. Minchington 2006, S. 21). Doch im Gegensatz zur Ermittlung der EVP ist das Employer Brand Management keine einmalige Aktivität, sondern ein fortlaufender Prozess. Daher kommt es in Summe darauf an, alle Attraktivitätsdimensionen auf einem hohen Niveau zu entwickeln – und dort zu halten. Letzteres macht sowohl kontinuierliche Anstrengungen als auch eine regelmäßige Überprüfung des Status quo erforderlich.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen und potenzielle Mitarbeiter in der Praxis des Öfteren nicht zusammenfinden. Das kann diverse Gründe haben, darunter häufig folgende:

- a) Das Unternehmen findet nicht den Weg zu den Kandidaten aufgrund der
  - eingesetzten Kommunikationsmittel,
  - genutzten Kommunikationskanäle,
  - Art und Weise, in der die Kommunikation erfolgt.
- b) Die Kandidaten finden nicht den Weg zum Unternehmen aufgrund
  - mangelnder Bekanntheit des Unternehmens,
  - unklarer Arbeitgeberpositionierung,
  - einer negativen Wahrnehmung des Unternehmens.

Eine systematische Verbindung der Unternehmens- und Kandidatenperspektive in einem integrierten Ansatz soll diese Defizite beheben bzw. gezielt veränderbar machen.