

Bei der Suche nach passenden Mitarbeitern sind jene Unternehmen im Vorteil, die eine klare und positive Arbeitgebermarke haben. Wie eine solche Marke entsteht und wie sie sich in Personalinseraten transportieren lässt, erklärt

Thomas Foscht, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Vorstand des Instituts für Marketing an der Universität Graz im Gespräch mit *stellenmarkt aktuell*. Foscht gehört zur Expertenjury des von der *Kleinen Zeitung* ausgelobten Job & Karriere Awards 2009.



Foto: www.stellenmarkt.com

Employer-Branding

Mitarbeiter prägen die Marke

Herr Foscht, was können Unternehmen im Arbeitgebermarketing vom klassischen Unternehmensmarketing lernen?

Eigentlich funktioniert Arbeitgebermarketing ähnlich wie Unternehmensmarketing. In beiden Fällen geht es darum, einer bestimmten Zielgruppe ein authentisches Bild des Arbeitgebers beziehungsweise des Unternehmens zu vermitteln.

Geht es nicht vor allem darum, ein positives Bild zu vermitteln?

Natürlich legen es Unternehmen im Marketing nicht gerade darauf an, negative Botschaften zu vermitteln. Aber es ist dennoch wichtig, ehrlich und authentisch zu bleiben. Schließlich wollen sie durch Employer-Branding Bewerber anziehen, die zum Unternehmen passen und bleiben. Wer verspricht, was er nicht halten kann, wird von seinen Kunden und Mitarbeitern schnell entlarvt.

Was unterscheidet die Arbeitgebermarke vom Arbeitgeberimage?

Eine Marke entsteht nicht zufällig, sondern durch systematische und jahrelange – in vielen Fällen auch jahrzehntelange – konsequente Arbeit. Konkret geht es darum, dass die Marke die Erwartungen, die sie weckt, immer wieder erfüllt und so Vertrauen und Loyalität schafft. Ein Image entsteht so oder so, also auch, wenn keine konsequenten Überlegungen und Bemühungen dahinterstehen.

Häufig ist vom „Kern der Marke“ die Rede. Was ist damit gemeint?

Der Kern der Marke ist der essenzielle Bestandteil einer Marke. Das heißt, dieser Kern ist sozusagen das Heiligste der Marke. Ohne ihn ist die Marke nicht mehr die Marke. Der Markenkern ist im Regelfall über Jahre stabil und bietet Orientierung für alle Anspruchsgruppen. Ein Beispiel wäre die Marke Harley Davidson mit dem Markenkern „Gefühl der Freiheit“.

Wie können unbekannte und kleine Arbeitgeber eine eigene Marke aufbauen?

Der Aufbau einer Employer-Brand ist keine Frage der Unternehmensgröße. Es geht darum, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren, diese auszubauen und zu kommunizieren. Das kann ein kleines Unternehmen ebenso gut wie ein großes. Ein erster Schritt in diese Richtung wäre, zu analysieren, wie das Unternehmen von jenen potenziellen Bewerbern wahrgenommen wird, die es als Mitarbeiter gewinnen möchte. Deckt sich die Außenwahrnehmung mit dem Selbstbild? Ist das nicht der Fall, können Arbeitgeber überlegen, wie sich das ändern lässt.

Ist Employer-Branding ein Prozess, der intern von oben nach unten oder von unten nach oben erfolgen sollte?

Natürlich muss jemand die systematische Gestaltung einer Employer-Brand steuern. Diese Steuerung wird in der Unternehmenshierarchie naheliegenderweise „eher oben“ angesiedelt sein. Auf der anderen Seite prägen die Beschäftigten die Marke. Sie erzeugen mit ihrem Verhalten und ihren Aussagen ein Bild des Unternehmens in den Köpfen der Kunden, aber auch im Kopf jedes potenziellen Mitarbeiters. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Behavioral Branding.

Ein wichtiges Instrument im Prozess der Markenbildung sind Inserate. Wie können Unternehmen Personalinserate nutzen, um ihre Arbeitgebermarke zu transportieren?

Indem sie möglichst prägnant jene Aspekte kommunizieren, die für ihre Marke zentral sind – also Versprechen machen, die authentisch sind und die sie halten können. Ein Beispiel dafür ist das Handelsunternehmen Spar, das mit dem Motto „Karriere mit Lehre“ die verschiedenen Karrieremöglichkeiten im Unternehmen bewirbt. Das Unternehmen schafft entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten, indem es zum Beispiel Mitarbeiter unterstützt, die nebenberuflich die Matura oder ein Studium machen wollen.

Viele Personalinserate sind jedoch leider – sowohl optisch als auch sprachlich – langweilig und austauschbar ...

Viele Arbeitgeber könnten sich tatsächlich besser positionieren, indem sie nicht die immer gleichen Vokabeln verwenden, sondern beschreiben, was ihr Unternehmen außergewöhnlich macht. Ein Unternehmen aus unserer Region wirbt zum Beispiel damit, einen Betriebskindergarten zu haben. Eine solche Information kann Inhalt einer Imageanzeige sein.

JOB & KARRIERE AWARD

Der Job & Karriere Award der *Kleinen Zeitung* zeichnet einmal im Jahr besonders auffällige und imagewirksame Personalanzeigen aus. In die Auswertung kommen Anzeigen, die Arbeitgeber in einem Zeitraum von zwei bis drei Monaten – meist zwischen Oktober und November – in der *Kleinen Zeitung* schalten. Eine Expertenjury wählt wöchentlich die besten Personalinserate aus. Die Wochenfinalisten kommen in die Endausscheidung. Bei ihrer Wahl achten die Experten vor allem auf Design und Bildsprache, Auffälligkeit, Glaubwürdigkeit, Zielgruppenansprache, Kreativität und Imagewirkung.

Weitere Informationen unter www.kleinezeitung.at/jobs

Gibt es auch „No-gos“ in Personalinseraten?

Was interessant, attraktiv, gerade noch akzeptabel oder gar inakzeptabel ist, lässt sich nicht allgemein sagen, denn das hängt von der Zielgruppe ab, die man ansprechen möchte. Es macht einen großen Unterschied, ob man zum Beispiel Jugendliche für Praktika oder erfahrene Fachleute für Führungspositionen gewinnen will.

Welche Möglichkeiten bieten Onlineinserate für das Employer-Branding? Eignen sie sich überhaupt als „Vehikel der Marke“?

Aus Employer-Branding-Sicht hat jedes Inserat – unabhängig davon, über welches Medium es auch immer kommuniziert wird – einen Einfluss auf die Arbeitgebermarke. Onlineinserate können zusätzliche Features bieten, zum Beispiel Links zu Webseiten, das Einbinden von Videos oder direkte Responsemöglichkeiten.

Wenn man sich den gesamten Instrumentenkasten des Arbeitgebermarketings anschaut – von der Recruitingmesse bis hin zur Karrierewebsite – welchen Stellenwert haben dann Personalinserate in Jobbörsen oder Printstellenmärkten?

Personalinserate haben sicher einen wichtigen Stellenwert. Einen noch größeren Einfluss hat jedoch das langfristige Verhalten des Unternehmens und aller Mitarbeiter. Es gilt, mit der Marke Versprechen zu machen und diese dann auch einzuhalten – und das über Jahre und Jahrzehnte. Im Wesentlichen funktioniert das nur so. Im Verhältnis zu diesen Anstrengungen spielen die anderen Instrumente eine geringere Rolle, wenngleich sie wichtig sind und natürlich abgestimmt und konsistent sein müssen.

Welche Instrumente des Arbeitgebermarketings werden Ihrer Einschätzung nach zukünftig an Bedeutung gewinnen?

Wenn sich potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Glaubwürdigkeit und die Authentizität einer Arbeitgebermarke informieren wollen, werden sie ähnlich vorgehen wie beim Buchen eines Hotels oder beim Kauf einer Digitalkamera: Bevor sie eine Entscheidung fällen, werden sie in diversen Foren im Internet nachlesen, was dort über den Arbeitgeber berichtet wird. Es gibt jetzt schon Internetseiten, auf denen ehemalige und aktuelle Mitarbeiter über Arbeitgeber diskutieren. Ist ein Unternehmen auf diesen Foren in der Kritik, wird es ihm zukünftig wenig helfen, das eigene Image in noch bunteren und noch schöneren Inseraten ins rechte Licht zu rücken. Diese Entwicklungen gibt es einfach – und die Frage ist, wie Arbeitgeber damit umgehen, wie sie ihre Glaubwürdigkeit und Authentizität erhalten und damit letztendlich ihre Marke stärken.

Interview: Bettina Geuenich