

DIE KRAFT DER EIGENEN MITARBEITER – EMPLOYER BRANDING AUF BASIS IMPLIZITER PERSÖNLICHKEITSPROFILE



David Scheffer



Joachim Wörner

Employer Branding hat heute den „Buzz Word“-Status erreicht und ist in aller Munde. „Buzz“ impliziert vor allem Schnelligkeit. Doch gerade bei dem immer wichtiger werdenden Thema Arbeitgeberattraktivität und der daraus resultierenden Mitarbeiterqualität stellt sich weniger die Frage nach dem Schneller, Höher, Weiter, sondern vielmehr die Frage der Nachhaltigkeit.

Seien wir doch mal ehrlich: Wer hat sich als strategisch weitsichtig und nachhaltig geführtes Unternehmen noch nicht mit dem Thema Employer Branding und den Chancen und Risiken auseinandergesetzt? Die Frage ist doch nur, inwieweit dieser Auseinandersetzung auch Taten gefolgt sind. Häufig stellt man fest, dass die Notwendigkeit, an dieser Stelle aktiv zu werden, auf Priorität zwei gesetzt wird. Ein sehr gefährliches Unterfangen. Denn ein sehr entscheidender, wenn nicht sogar der entscheidende Produktionsfaktor ist Humankapital. Hier werden sich die Ressourcen in den nächsten Jahren

noch stärker verknappen – schon heute sind mehr als eine Millionen Stellen unbesetzt (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg, 2011).

Millionenschwere Kredite von Banken zu erhalten, wird um ein Vielfaches einfacher werden, als qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren.

Interessanterweise sind sich 70 Prozent der Unternehmen dieses Zustandes bewusst, handeln aber noch viel zu defensiv. Nicht selten erlebt man, dass Employer Branding alleine auf Recruiting-Maßnahmen reduziert wird. Employer Branding ist aber viel mehr:

- Mitarbeiterbindung (Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, Identifikation mit dem Unternehmen)
- Mitarbeitergewinnung (Bewerberpassung, Arbeitgeberpassung)
- Leistung und Ergebnis (Flow, Eigenverantwortung, loyales Verhalten)
- Unternehmenskultur (Krankenstand, Flurfunk, interne Kommunikation, Zusammenhalt)
- Unternehmensimage (Arbeitgebermarke)

Employer Branding auf Basis impliziter Persönlichkeitsprofile

Ein weiterer Fehler, der leider immer noch gemacht wird, besteht darin, dass Employer Branding isoliert von der Unternehmensmarke betrachtet wird. Für das Employer Branding müssen die Kernelemente der Marke zielgerichtet (im Hinblick auf die Zielgruppen) adaptiert sowie spezifiziert werden. Diese interpretierende Vorgehensweise erzeugt enorme Synergieeffekte.

Zielgruppenansprachen

Die Differenzierung der einzelnen Zielgruppen und deren Ansprachen sind in diesem Zusammenhang als extrem wichtig zu betrachten.

Generell ist zu sagen: innen vor außen. Das heißt, bevor man mit Maßnahmen nach außen geht, muss innen das gelebt werden, was man nach außen verspricht.

Nicht die Besten der Besten, sondern die Besten für das Unternehmen gilt es anzusprechen und dies mit relevanten und didaktisch auf sie abgestimmten Botschaften.

Auf die Passung kommt es an – Arbeitgebermarke trifft Arbeitnehmerprofil

Warum kann Neuromarketing für Employer Branding eine wichtige Rolle spielen?

Aus Neuromarketing-Sicht müssen Mitarbeiter neben fachlichen Kompetenzen ein zur Unternehmenskultur passendes Persönlichkeitsprofil mitbringen. Dieses Persönlichkeitsprofil ist zu circa 95 Prozent unbewusst, steuert aber sowohl die Aufmerksamkeit für eine Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess wie auch die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Auf der letztlich entscheidungsrelevanten unbewussten Ebene entsteht eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber dann, wenn Deckungsgleichheit hergestellt wird zwischen den von der Arbeitgebermarke gesendeten Botschaften und den Bedürfnissen, Wahrnehmungs- und Entscheidungsfiltern der Bewerber.

Ein Erreichen dieser unbewussten Ebene mit einer gezielten Ansprache der Zielpersonen ist der mächtigste Hebel für eine effektivere Mitarbeitergewinnung sowie für eine hohe Mitarbeiterbindung, -motivation und -leistung.

Eine hohe Passung zwischen der Summe aller Mitarbeiterprofile und dem Arbeitgebermarkenprofil begünstigt letztlich hohe Arbeitnehmerzufriedenheit, produktive Energie im Unternehmen und Attraktivität des Arbeitgebers auf dem Stellenmarkt.

Das Grundmodell unseres Ansatzes ist einfach und beruht auf dem Motivations-Flow-Modell.

Je stärker die Passung zwischen dem Profil der Arbeitgebermarke und dem Mitarbeiter, desto größer ist auf individueller Ebene die Identifikation mit der Arbeitgebermarke und desto stärker ist auf Team- und Unternehmensebene die produktive Energie. Je stärker jedoch die Abweichungen zwischen dem Profil der Arbeitgebermarke und dem Mitarbeiterprofil ausgeprägt sind, desto ungünstiger und schädlicher entwickeln sich die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Dieses stark vereinfachte Grundmodell wird im nächsten Abschnitt etwas näher erläutert und differenziert.

Wie kann ein erfolgreiches Employer Branding implementiert werden?

Arbeitgebermarken haben ein Persönlichkeitsprofil. Verschiedene Studien zeigen, dass Menschen Unternehmen und Marken automatisch auf Persönlichkeitsdimensionen verorten (Aaker, 1997; Florack & Scarabis, 2007). Eine Arbeitgebermarke kann beispielsweise als besonders verlässlich, kreativ, durchsetzungsstark, visionär et cetera wahrgenommen werden. Wenn Mitarbeiter nicht zu diesem starken Profil der Marke passen, reagieren sie auf Dauer mit

Resignation und Stresssymptomen (siehe Abbildung 1).

Schwache Marken machen dagegen träge, was auf Dauer zu aggressiven und destruktiven Tendenzen gegen die als schwach erlebte Unternehmung führen kann. Ist also das Profil der Arbeitgebermarke auf einer Persönlichkeitsdimension wesentlich schwächer ausgeprägt als das entsprechende Profil der individuellen Mitarbeiter, dann entsteht bei diesen Mitarbeitern zunächst gleichgültige Trägheit und schließlich destruktive Energie (siehe Abbildung 1). Beide Formen der Abweichungen vom „Goldstandard“ der Motivation sind für die Produktivität

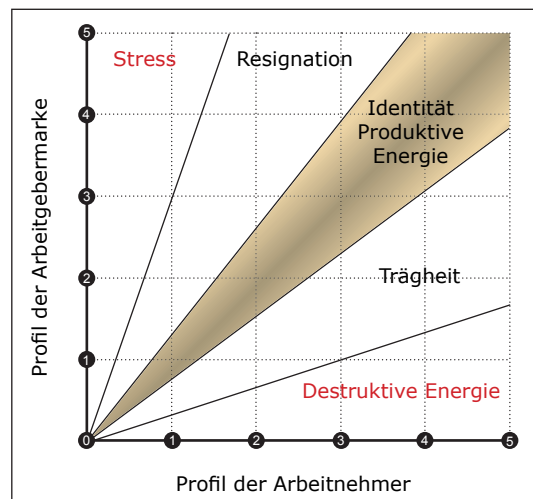


Abbildung 1: Identität und produktive Energie als Funktion von Passung auf hohem Niveau zwischen dem Profil der Arbeitgebermarke und dem Arbeitnehmerprofil.

Employer Branding auf Basis impliziter Persönlichkeitsprofile

des Unternehmens schädlich und machen das Unternehmen als Arbeitgeber unattraktiv.

Wie kann eine starke Arbeitgebermarke aufgebaut werden? Dies hängt sicherlich von vielen Faktoren ab, von denen viele in der Historie des Unternehmens liegen und sich daher nicht ohne Weiteres ändern lassen.

These 1:

Employer Branding ist ein evolutionärer und kein revolutionärer Prozess. Er ist strategisch und nachhaltig zu betrachten. Getragen von allen Unternehmensebenen.

These 2:

Wer Employer Branding nur im Mitarbeiter-Bereich angesiedelt sieht, reduziert die Bedeutung dieses The-

mas. Employer Branding ist eine unternehmensstrukturierte Vorgehensweise.

These 3:

Um langfristig und konsistent am Markt agieren zu können, ist es nicht unbedingt notwendig, die Besten der Besten zu rekrutieren. Vielmehr die, die am besten zum Unternehmen passen.

These 4:

Synergetische Markenführung im Sinne von Employer Branding setzt Kommunikationsbudgets effektiver um. Es entstehen sogenannte Halo-Effekte (einzelne Merkmale werden auf andere Merkmale übertragen und führen dazu, dass andere Merkmale ebenso positiv beurteilt werden (vgl. E. L. Thorndike). Ein sogenannter ergänzender Additionsmodus wird erzeugt.

Prof. Dr. David Scheffer, Head of NeuroIPS, lehrt die Fächer Wirtschaftspsychologie, Eignungsdiagnostik, Wissenschaftliches Arbeiten, Quantitative Methoden und Personalmanagement und begleitet die wissenschaftliche Konzeption des Assessment Center an der NORDAKADEMIE Hamburg.

Joachim Wörner ist leitender Angestellter bei Publicis Pro, Erlangen. Er hat langjährige Erfahrung in den Bereichen Markenführung/-implementierung und Employer Branding mit nationalen und internationalen BtoB-Marken wie beispielsweise DATEV, Siemens, BA – um nur einige zu nennen.