

Scientific Abstract: Was tun wir gegen den War for Talent? Employee Branding!

„Employee Branding“, zu Deutsch „Arbeitnehmermarkenbildung“, bezeichnet eine unternehmensstrategische Maßnahme im Wettbewerb um Fachkräfte, dem sog. „War for talent“. Dieser Wettbewerb hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verstärkt und bereitet vielen Unternehmen der westlichen Welt Probleme bei der Beschaffung und dauerhaften Bindung qualifizierter Fachkräfte. Betroffene Unternehmen müssen trotz dieser hinderlichen Umstände Wege finden, an geeignete Arbeitnehmer zu gelangen, um langfristig erfolgreich bestehen zu können. Hierzu existieren verschiedene Strategien, die sich in Unternehmen etabliert haben. Nach einer näheren Betrachtung des „War for talent“ wird an dieser Stelle die Strategie des „Employee Branding“ als Herangehensweise vorgestellt.

Der Begriff „War for talent“ wurde 1997 von Steven Hankin, einem Mitarbeiter der Unternehmensberatung McKinsey & Company, geprägt und 2001 in einem gleichnamigen Buch des Autoren Ed Michaels et al. weitergehend behandelt. Dieser „Krieg um Fachkräfte“ hat verschiedene Gründe. Der Wandel westlicher Länder zu Dienstleistungsgesellschaften und die hiermit einhergehende Abwanderung der Herstellungsprozesse auf Grund des Lohngefälles in andere Länder stellen den Ursprung des „War for talent“ dar. In diesen Dienstleistungsgesellschaften verkörpern Fachkräfte, auch als „knowledge workers“ bezeichnet, den kritischen Wettbewerbsfaktor. Die Globalisierung erhöht die Anforderungen an die Produktivität der Unternehmen und ihrer Arbeitskräfte zusätzlich, da diese im internationalen Wettbewerb bestehen müssen. Daraus resultiert ein ständiger, hoher Bedarf an qualifizierten Fachkräften. Die Entwicklung des demographischen Wandels in westlichen Ländern verschärft den Wettbewerb um diese Arbeitskräfte zusätzlich, da durch starke Geburtenrückgänge Mangel an Nachwuchs-Fachkräften besteht. Auch die sinkende Loyalität zum Arbeitgeber sowie die zu beobachtende hohe Mobilität bei Führungskräften und Spezialisten erschweren es den Arbeitgebern, geeignete Arbeitskräfte zu rekrutieren und langfristig an sich zu binden. Das Internet hat auch den Arbeitsmarkt global gemacht. Seit Mitte der 90er Jahre ist der von Ambler und Barrow in deren gleichnamiger Publikation geprägte Begriff „Employer Branding“ in der Literatur vertreten. Dieser Begriff bezeichnet den aktiven Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke durch Unternehmen. Hierbei gilt es, sich am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und Fachkräfte anzuziehen. Zwischenzeitlich hat sich eine weitere Strategie etabliert: Das „Employee Branding“. Diese Strategie setzt auf den einzelnen Arbeitnehmer eines Unternehmens als Markenbotschafter und auf die sog. „Arbeitnehmermarke“. Hierbei stellen die Aussagen der Arbeitnehmer über ihren Arbeitgeber die Werbung dar.

Nahezu sämtliche Arbeitgeber stellen sich heutzutage im Sinne des „Employer Branding“ als attraktive Arbeitgeber dar und vermitteln nach außen die Vorteilhaftigkeit der Arbeit in Ihrem Unternehmen. Die Abgrenzung von Wettbewerbern, eine konsistente Kommunikation der verschiedenen Unternehmensmarken über die Medien sowie eine nachhaltige Formulierung und auch Einlösung von Leistungsversprechen an aktuelle und zukünftige Arbeitnehmer stellen hier die Basis für Erfolg dar. Bildung und Pflege der Arbeitgebermarke beschränken sich nicht nur auf das reine Personalmarketing, Wertesystem und Unternehmensvision müssen auf verschiedensten Wegen authentisch nach außen und innen vermittelt werden. Trotzdem erfolgt hier die Darstellung aktiv durch das Unternehmen als Ganzes. Das „Employee Branding“ dagegen setzt auf den großen Einfluss der Mitarbeiter eines Arbeitgebers und legt den Fokus auf den Einzelnen.

Hierbei wird die stete Präsenz der Mitarbeiter in verschiedensten Zusammenhängen zum Vorteil für das Unternehmen. Der Mitarbeiter, vom Monteur bis zum Geschäftsführer, ist „an der Front“ bei Kunden und Geschäftspartnern, baut Geschäftsbeziehungen und hält diese aufrecht. Bei jedem Kontakt hat er durch sein Handeln die Chance, das Markenversprechen zu festigen oder zu brechen. In seiner Funktion hat er Kontakt mit verschiedensten externen Funktionsträgern oder Kunden, unter denen auch potentielle Arbeitnehmer für das eigene Unternehmen zu finden sind. Durch ein zufriedenes, überzeugendes und begeistertes Auftreten des Mitarbeiters wird dessen Arbeitgeber für andere attraktiv, sowohl aus geschäftlicher als auch privater Perspektive. Auch im privaten Umfeld spricht ein solcher Mitarbeiter über seinen Job. Der Arbeitnehmer wird zur Marke, der man auch angehören möchte. Um als Unternehmen einen Zustand zu erreichen, in dem jeder Mitarbeiter als (positiver) Markenbotschafter fungieren kann, müssen natürlich verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein. Ein unzufriedener Mitarbeiter „verscheucht“ potentielle Arbeitskräfte und schädigt den Ruf eines Unternehmens sogar, auch als Arbeitgeber. So muss eine Unternehmensvision vorhanden sein, damit alle Mitarbeiter im weitesten Sinne an einem Strang ziehen. Die flächendeckende Umsetzung dieser Vision im Unternehmen ist Grundlage für die Entwicklung der Arbeitnehmermarke. Die Mitarbeiter müssen motiviert sein, das Unternehmen nach vorne zu bringen. Persönliche Bedürfnisse, materiell und emotional, müssen gestillt sein. Auch eine positive Haltung zum Arbeiten und Arbeitskultur müssen gegeben sein. Um diese zu erreichen, braucht es u.a. visionäre Führungskräfte, offene Mitarbeiter und auch Gelegenheiten der internen Marken-Vermittlung, zum Beispiel Trainings, denn die Markenbotschafter benötigen Werkzeuge und Wissen, damit die Repräsentation gelingt. In erfolgreichen Unternehmen haben sich auch gezielte Projekte zur Förderung des Arbeitnehmer-Wohlbefindens ausgezahlt. So stellt etwa Google seinen Mitarbeitern ein Zeitbudget für „Herzensprojekte“ am Arbeitsplatz zur Verfügung, in dem auf eigene Faust entwickelt und ausprobiert werden kann. Dies fördert nachweislich die Mitarbeiter-Zufriedenheit und hat sogar geldwerte Innovationen gebracht. Aus diesen und anderen Maßnahmen erwächst eine Begeisterung für den Arbeitgeber, die „ansteckend“ sein kann. Ist dieser Zustand erreicht, kann ein Arbeitgeber so authentisch empfohlen werden, wie es keine Werbekampagne oder sonstige Selbstdarstellung vermag. Doch auch die Produktivität und somit der Unternehmenserfolg können hierdurch deutlich zulegen. Vorhandene Mitarbeiter bleiben gerne bei einem solchen Arbeitgeber, daher kann auch Mitarbeiterbindung durch diese Maßnahmen gestärkt werden. Gelingt die Strategie des „Employee Branding“, hat der Arbeitgeber keine bzw. wenige Probleme mit der Rekrutierung sowie Bindung von Arbeitnehmern und begeistert gar Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner.

Zusammenfassend stellt sich das „Employee Branding“ als vielversprechender Lösungsansatz zum „War for talent“ dar. Gegenüber dem direkt vom Arbeitgeber betriebenen „Employer Branding“ ist das „Employee Branding“ jedoch wesentlich aufwendiger und ganzheitlicher, da der Arbeitgeber seine Arbeitnehmer dauerhaft von sich und seinen Zielen überzeugen muss, bevor diese als Markenbotschafter auftreten können. Den zahlreichen Chancen und Vorzügen der Strategie steht also ein sehr hoher und auch langfristiger Aufwand gegenüber. Des Weiteren ist festzustellen, dass „Employee Branding“ auch auf ein erfolgreiches „Employer Branding“ aufbauen kann und sollte. Nicht zu vergessen: Spätestens beim „Employee Branding“ müssen die beim „Employer Branding“ propagierten Inhalte ihren Wahrheitsgehalt beweisen. Und langfristig ist das, gerade für die Mitarbeiterbindung, entscheidend.