

Ansätze für ein Emotional

Zur Bedeutung der emotionalen Dimension beim Aufbau einer Arbeitgebermarke



Employer Branding

Mit Blick auf den schon vorhandenen und künftig noch zu erwartenden Fachkräftemangel gewinnt die Arbeitgeberattraktivität in vielen Unternehmen an Bedeutung. Im Rahmen des Employer Branding werden Konzepte aus dem Marketing genutzt, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben. Bei der Frage, wie ein Unternehmen als Arbeitgeber wahrgenommen wird, spielen emotionale Aspekte eine zentrale Rolle. Unser Autor skizziert Grundzüge eines emotionalen Employer Branding.

Ausgangspunkt des Employer Branding ist die sogenannte Markenidentität. Dieses „Selbstbild einer Marke“ (Esch 2008, 80) bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke aus Sicht des Unternehmens stehen soll. Die Markenidentität muss die essenziellen, wesensprägenden und charakteristischen Arbeitgeberqualitäten enthalten, die entsprechend den Präferenzen der Zielgruppe und in Abgrenzung zu den Wettbewerbern akzentuiert werden. Das Ergebnis stellen die Employer Value Propositions (EVP) dar, gleichsam Kernaussagen, die als zielgerichtete und bewusste Antwort auf die Frage zu verstehen sind, warum sich eine Person für genau diesen Arbeitgeber interessieren sollte.



Google hat den Bogen raus und weiß, wie man Mitarbeiter der Net-Generation bei Laune hält: Entspanntes Arbeiten im Google Engineering Center in Zürich.

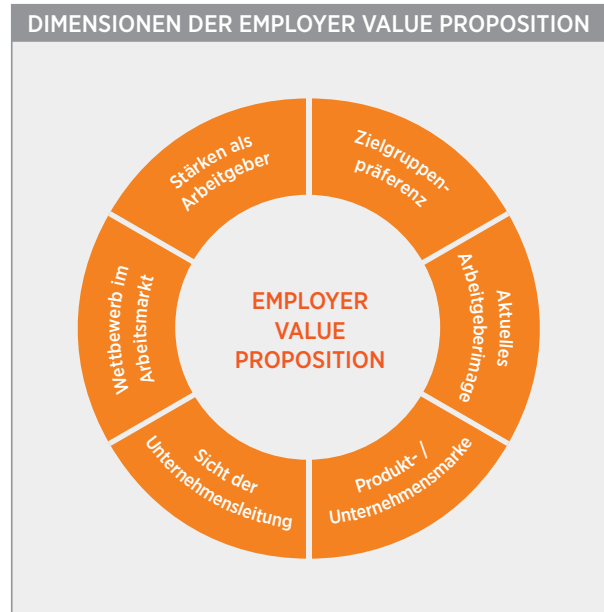
Die EVP bilden daher den strategischen Kern der Arbeitgebermarke und stellen die Basis der arbeitgeberbezogenen Kommunikation im Rahmen des Personalmarketings dar.

In Abgrenzung dazu wird die tatsächliche Wahrnehmung des Arbeitgebers durch die relevanten Zielgruppen durch das Arbeitgeberimage beschrieben. Dieses entsteht erst durch Dekodierung der vom Unternehmen ausgesendeten Signale in den Zielgruppen und markiert daher das subjektive „Fremdbild

der Arbeitgebermarke“. Arbeitgeberattraktivität ist demnach gleichzusetzen mit einem positiv gerichteten Image der Arbeitgebermarke und stellt das Ergebnis zahlreicher Assoziationen dar, die mit der Marke in Verbindung gebracht werden. Darunter fallen einerseits kognitiv-rationales Wissen über die Arbeitgebermarke, andererseits die mit dem Arbeitgeber verbundenen emotionalen Assoziationen und Gefühle.

EMOTIONALE DIMENSIONEN DER MARKE

Emotional (Product) Branding Unter dem Schlagwort Emotional Branding verbirgt sich ein Ansatz im Produktmarketing, der über eine erlebnis- und gefühlbetonte Markenkommunikation darauf abzielt, eine emotionale Bindung zwischen Konsumenten und Produkt aufzubauen. Dieser Ansatz wird notwendig, da Produktdifferenzierung zunehmend durch Produktimages und weniger durch technische Produkteigenschaften vollzogen wird und folglich der Fokus auf



emotionale Differenzierungsmerkmale einer Marke gerichtet wird.

Emotionen werden in diesem Kontext als subjektive Ereignisse verstanden, die angenehm oder unangenehm empfunden und mehr oder weniger bewusst erlebt werden und die infolge eine bestimmte Verhaltenswirkung nach sich ziehen. Über eine erlebnis- und gefühlbetonte Markenkommunikation sollen Konsumenten über die einfache Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung hinausgehend eine emotionale Bindung aufbauen. In diesem Kontext spielen Markenerlebnisse, wie sie etwa Erlebniswelten in der Automobilindustrie darstellen, eine wichtige Rolle. Diese können als „Bündel von Emotionen“ (Weinberg / Nickel 1998, 61) charakterisiert werden, die mit Blick auf einen Arbeitgeber positive Assoziationen generieren sollen.



DER AUTOR

DR. RER. POL. MICHAEL RUF ►
 Leiter Internationales Personalmarketing
 ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen



Die historische Kabine einer Seilbahn bei Google in Zürich dient als Konferenzraum für kleine Teams.



Kaffee-Ecke im Stil einer britischen Bibliothek – auch damit überrascht Google in Zürich gern Besucher.

Aus der Markenforschung ist bekannt, dass sich starke Marken vor allem durch die Verknüpfung rationalen Markenwissens mit emotionalen Bestandteilen auszeichnen und infolgedessen in besonderem Maße gefühlsmäßig bei den Konsumenten verankert sind (Esch 2008, 69 ff.). Mit diesem emotionalen Zusatznutzen können sich diese starken Marken von funktional gleichwertiger Konkurrenz abheben.

Emotional Employer Branding Es stellt sich folglich die Frage, wie die Erkenntnisse des Emotional Product Branding im Rahmen des Employer Branding zur Anwendung kommen können. Eine Arbeitgebermarke profitiert von einer emotional

positiv besetzten Unternehmens- und / oder Produktmarke. Diese positiven Synergieeffekte werden nicht zuletzt daran ersichtlich, dass im Rahmen des Personalmarketings die hohe Bekanntheit, Attraktivität und insbesondere auch die „emotionale Schubkraft“ (Esch 2008, 9) der Produktmarken systematisch zum Aufbau einer Arbeitgebermarke genutzt werden.

Im Business to Business oder bei mittelständischen Unternehmen sieht die Ausgangssituation jedoch häufig etwas anders aus. Die Produkte und Dienstleistungen sind trotz wirtschaftlichen Erfolgs und vielfach vorherrschender Marktführerschaft der Unternehmen bei den relevanten Zielgrup-

pen im Personalmarkt weitgehend unbekannt. Diese ‚Hidden Champions‘ erwecken folglich keine klaren Assoziationen. Daher sind Synergieeffekte mit Blick auf die Emotionalisierung der Arbeitgebermarke hier nur in sehr begrenztem Maße möglich, da potenzielle Arbeitnehmer auf keine emotionale Verankerung der Produktmarke zurückgreifen können. Aus diesem Grund reicht eine Personalkommunikation auf rein kognitiv-rationaler Ebene nicht aus, wenn davon ausgegangen werden kann, dass Emotionen bei der Wahl eines Arbeitgebers eine entscheidende Rolle spielen. Vielmehr bedarf es im Rahmen des Personalmarketings einer verstärkten und direkten Emotionalisierung der Arbeitgebermarke.

GRENZEN RATIONALER KOMMUNIKATION

Emotional Employer Branding ist daher in Anlehnung an das Emotional Branding als der Versuch zu definieren, die Arbeitgebermarke in der Erfahrungs- und Erlebniswelt potenzieller Mitarbeiter mit einem positiven Assoziationsmuster zu verankern. Emotionen werden in diesem Sinne bewusst zur Verhaltensbeeinflussung eingesetzt, die in der Regel darin besteht, dass sich ein Bewerber bewusst für einen Arbeitgeber entscheidet. In einer negativen Abgrenzung steht nicht die Abbildung von Emotionen in der Kommunikation im Vordergrund (z. B. in Imageanzeigen), denn Emotional Employer Branding ist mehr als die „platte Emotionalisierung durch schöne Bilder“ (Möll / Esch 2009, 30).

Folglich gilt es im Rahmen des Personalmarketings möglichst vielfältige Bezugs- und Kontaktpunkte zum Unternehmen zu schaffen, die für potenzielle Bewerber zu Schlüsselerlebnissen im Zuge der Arbeitgeberwahl werden. Diese dienen als „Vertrauensanker“ (Petkovic 2008) für das Vorliegen gewisser Arbeitgeberqualitäten und sind damit elementarer Bestandteil einer starken Arbeitgebermarke. Im Vordergrund stehen hierbei insbesondere ‚weiche‘ Arbeitgeberqualitäten, die kognitiv-rational schwer vermittelbar sind und die vielmehr durch die Absolventen erlebt werden müssen. Petkovic spricht in diesem Kontext daher auch von „Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften“. Aktuelle Absolventenbefragungen belegen, dass genau diese Attraktivitätskriterien als wichtig erachtet werden (siehe Kasten).

Zur Vermittlung derartiger Erlebnisse eignen sich im Rahmen des Personalmarketings insbesondere Instrumente wie Sponsoring, Event-Kommunikation, Vorlesungen und Vorträge, Messen, Ausstellungen und Praktika. Insbesondere Praktika haben in Bezug auf Arbeitgebererleb-

Die zehn wichtigsten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (Ingenieure) laut dem Trendence Graduate Barometer 2011

1. Attraktivität der Arbeitsaufgaben
2. Persönliche Entwicklung
3. Wertschätzung der Mitarbeiter
4. Kollegialität
5. Weiterbildungsmöglichkeiten
6. Karriereperspektiven im Unternehmen
7. Work-Life-Balance
8. Sicherheit der Anstellung
9. Innovationskraft
10. Unternehmenserfolg

nisse eine besonders wichtige Funktion. Hier stehen Unternehmen über einen längeren Zeitraum vor der Herausforderung, die Authentizität der in den EVP versprochenen Arbeitgeberqualitäten unter Beweis zu stellen.

FOLGERUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Unter dem Stichwort des Emotional Employer Branding wurde die Notwendigkeit betont, die Arbeitgebermarke in der Erfahrungs- und Erlebniswelt potenzieller Mitarbeiter mit einem positiven Assoziationsmuster zu verankern. Im Wettbewerb um die besten Köpfe stehen Arbeitgeber auch zunehmend in Konkurrenz um das überzeugendste Arbeitgebererlebnis. Hier haben insbesondere Unternehmen mit bekannten und

emotional besetzten Produkt- und Unternehmensmarken Möglichkeiten zur Nutzung von Synergieeffekten beim Aufbau der Arbeitgebermarke. Im Business-to-Business-Bereich und im Mittelstand sind Unternehmen gut beraten, wenn sie im Zuge einer authentischen, glaubwürdigen und durchgängigen Arbeitgeberkommunikation auch die emotionale Ebene konzeptionell und instrumentell mit berücksichtigen.

Dabei kommt den Mitarbeitern eine besondere Rolle zu. Sowohl auf Messen als auch während eines Praktikums personifizieren die Mitarbeiter im Kontakt mit einem Bewerber das Unternehmen und übernehmen die Funktion von Markenbotschaftern. Daher ist es unabdingbar, dass Mitarbeiter in die Gestaltung und Kommunikation der Arbeitgebermarke aktiv mit eingebunden werden und ein Emotional Employer Branding nicht ohne ein darauf abgestimmtes, nach innen gerichtetes Employee Branding auskommt. Erst wenn die Mitarbeiter ‚ihre‘ Arbeitgebermarke leben und nach außen tragen, werden die für die Arbeitgeberwahl so wichtigen Schlüsselerlebnisse für potenzielle Mitarbeiter möglich. ●

Literatur

- Esch, F.-R. (2008): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., München
- Möll, Th. / Esch, F.-R. (2009): Marken im Gehirn = Emotion pur – Konsequenzen für die Markenführung, in: F.-R. Esch / W. Armbricht (Hg.): Best Practice der Markenführung, Wiesbaden, 23–35
- Petkovic, M. (2008): Wissenschaftliche Aspekte zum Employer Branding, in: A. Trost (Hg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, 78–93
- Trendence Institut (2010): Absolventenbarometer 2010, Engineering Edition
- Trost, A. (2008): Authentische Arbeitgebermarken, in: HR Today, Special HR Trends 2008, www.hrtoday.ch/download/de/102843/Authentische_Arbeitgebermarken
- Weinberg, P. / Nickel, O. (1998): Grundlagen für die Erlebniswirkungen von Marketingevents, in: O. Nickel (Hg.): Event Marketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München, 61–75