

Employer Branding für erfolgreiches Recruiting

Eine qualitative Studie



Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich aktuell an einem Zeitpunkt der Veränderungen. Die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit wurde durch die Covid-19-Pandemie beschleunigt und hat das Arbeiten in Unternehmen in vielerlei Hinsicht verändert. Diese Beschleunigung hat unter anderem zu neu vertretenen Werten geführt, z. B. wird die flexible Einteilung von Arbeitszeit und -ort (Homeoffice) als Benefit vorausgesetzt. Gepaart mit dem demografischen Wandel, der eine Pensionierungswelle zur Folge hat, stehen Unternehmen aktuell vor der Herausforderung, neue Mitarbeiter:innen zu gewinnen und Bestehende nicht zu verlieren. Unternehmen müssen sich deshalb so platzieren, dass sie sich von den Wettbewerber:innen unterscheiden und herausstechen (Backhaus & Tikoo, 2004). Im Zuge dessen gewinnt das Thema Employer Branding zunehmend an Relevanz (Schaarschmidt et al., 2021). Employer Branding (EB) beschreibt den Prozess des Aufbaus einer identifizierbaren und einzigartigen Arbeitgeber:innenidentität (Backhaus & Tikoo, 2004). Erfolgreich durchgeführte EB-Maßnahmen, welche die Werte der Zielgruppe reflektieren und effektiv kommunizieren, verbessern somit die Arbeitgeber:innenattraktivität und erhöhen die Recruiting-Effizienz.

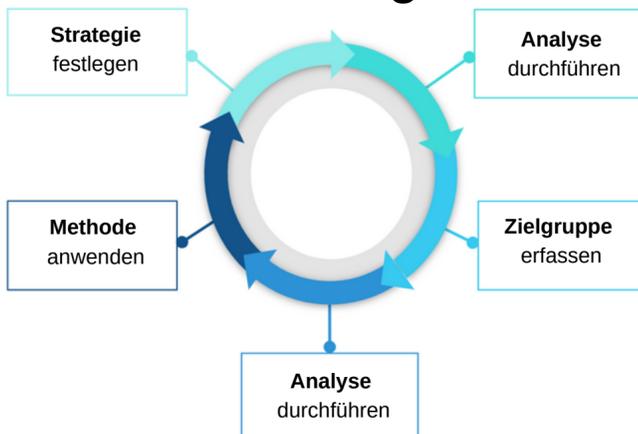
Fragestellung

Forschungsfrage: Welche Faktoren von Employer Branding sind besonders relevant für erfolgreiches Recruiting in Zeiten von digital flexibler Arbeit?

Ziel: Checkliste zu den Best-Practice Anwendungen von Employer Branding Expert:innen in Zeiten von digital flexibler Arbeit.

Fokus:
 1) Welche Aspekte von Employer Branding sind für Expert:innen besonders wichtig/wirksam?
 2) Welche Fehler können beim Employer Branding passieren?

Prozess Management



Die Schritte der Checkliste können angelehnt an das Prozess Management (Dumas et al., 2018) als Kreislauf dargestellt werden.

Vorgehensweise

- Q3 2022** **Qualitative Studie**
Es wurden sechs Interviewpartner:innen verschiedener großer Unternehmen (Energiekonzern, Bank, Verkehrsbetrieb, soziales Netzwerk, Technikkonzern und Employer Branding) aus dem Fachbereich Employer Branding ausgewählt.
- Q4 2022** **Interviews**
Die narrativen Interviews wurden unter Verwendung eines Leitfadens durchgeführt. Es gab sowohl immanente als auch exmanente Nachfragen. Im Anschluss wurden die Interviews transkribiert und geglättet.
- Q1 2023** **Auswertung**
Diese erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2022). Dabei wurden aus den Interviews Kategorien und Subkategorien gebildet, die anschließend in einem Dokument zusammenfassend nach vorher festgelegten Kriterien sortiert und beurteilt wurden. Diese Auswertung bildet die Basis der Checkliste.



Checkliste: Employer Branding in Zeiten von digital flexibler Arbeit

Strategie	Analyse	Zielgruppe	Inhalt	Methode
<p>Das Entwickeln einer Strategie ist maßgeblich für eine erfolgreiche <i>Candidate Journey</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Bestehende und neue Mitarbeiter:innen gleichermaßen ansprechen <ul style="list-style-type: none"> Festlegen von Erfolgskriterien Vermitteln von Sinnhaftigkeit Zusammenarbeit von Personalentwicklung und Marketing <ul style="list-style-type: none"> Klare Kommunikation Stakeholder miteinbeziehen Steigende Komplexität des EBs benötigt <ul style="list-style-type: none"> Ausreichende Ressourcen Digitale Prozesse 	<p>Die aktuelle Employer Brand wird erhoben und eine <i>Employer Value Proposition (EVP)</i> formuliert</p> <p>Auslöser ist oft ein konkretes Problem mit Turnover/Rekrutierung</p> <ul style="list-style-type: none"> Externes Feedback wird selten mit einbezogen (kostenintensiv) Interne Stakeholder Befragung stellt Hauptinformationsquelle für Analyse der Employer Brand dar <ul style="list-style-type: none"> Positive & negative Aspekte gegenüberstellen Wahrnehmung von Touchpoints <p>Ergebnis der Analyse ist die Formulierung einer EVP</p> <ul style="list-style-type: none"> Dynamischer Prozess Abbilden der EVP anhand von Unternehmensslogan 	<p>Strategische Aspekte bestimmen die Zielgruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> Definition der Zielgruppen nach <ul style="list-style-type: none"> Ausbildungshintergrund Generation Geschlecht Fachrichtung Generationen unterschiedlich ansprechen Flexibles Arbeiten verstärkt bei jüngerer Generation bewerben Wertewandel bei den Generationen mitdenken Mögliche Fehlerquellen beachten <ul style="list-style-type: none"> Zu hoher Fokus auf externe Besetzung zu Lasten der internen Mitarbeiter:innen Zu hoher Fokus auf Vorurteile und Klischees der Generationen 	<p>Unterschiedliche Zielgruppen verlangen differenzierte Inhalte</p> <p>Unternehmen sollten ein Leitbild erstellen, das ihre Zielgruppe widerspiegelt. Die Kommunikation sollte sich auf folgende Aspekte konzentrieren</p> <ul style="list-style-type: none"> Vermittlung von fachlichen Themen Ein authentisches Auftreten Transparenz der Firmenkultur <p>Junge Berufstätige legen Wert auf eine</p> <ul style="list-style-type: none"> Sinnvolle Arbeit Flexible Einteilung von Arbeitszeit und -ort (Homeoffice) Faire Bezahlung 	<p>Wahl der richtigen Kommunikationsmethode, um die Inhalte der Zielgruppe zu erreichen</p> <ul style="list-style-type: none"> Zielgruppenspezifisch agieren Online EB Methoden verwenden <ul style="list-style-type: none"> Fokus auf Social Media - LinkedIn, aber auch je nach Zielgruppe Instagram, TikTok und Facebook Bewertungsplattformen wie Kununu Karriereseiten wie karriere.at Empfehlungsplattformen für Mitarbeiter:innen Offline EB Methoden (z.B. offline Events oder Print-Medien) Investition von Ressourcen (Zeit & Budget) in Social Media Plattformen, um größtmöglichen Nutzen zu ziehen
<p>"Es ist immer nur ein Funken, den ich wahrnehme. Und das ist Marketing und Employer Branding. Das passiert nicht über Nacht. Es passiert immer wieder." (EB Expertin, Verkehrsunternehmen)</p>	<p>"Wenn du dir die Frage nicht vorher stellst; 'Was ist das Ziel?' Dann hast du keine Erwartungshaltung und wirst nicht wissen, wie du den Erfolg messen sollst." (EB Experte, Social Media)</p>	<p>"Es gibt überall alles. Es gibt die Workaholics, 60 Stunden/Woche in der jungen Generation. Aber man merkt schon, dass sich der Wert von Arbeit ein bisschen verschiebt." (HR Managerin, Technologieunternehmen)</p>	<p>"Wenn du nur auf Metabotschaften bleibst, erreichst du irgendwie alle, aber ansprechen wirst du niemanden, weil du sehr vage bleibst." (EB Experte, Social Media)</p>	<p>"Welcher Kanal der Richtige ist, kann ich nicht beantworten. Da braucht man eine ganze Bandbreite, je nachdem, wen du erreichen willst." (EB Experte, Social Media)</p>

Diskussion

Konsequenzen für die Praxis

Mit Hilfe der erarbeiteten Checkliste kann der IST-Zustand erhoben und danach ein Change Prozess eingeleitet werden. Sie bietet einen Leitfaden für die Gestaltung und Umsetzung von Employer Branding Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, die Attraktivität der Arbeitgeber:innenmarke zu steigern. Deshalb gilt es mögliche Fehler zu vermeiden:

- Keine gute Balance zwischen Marketingsprache und der Realität.
- Falsches Zeit- und Ressourcenmanagement.
- Langsame Prozesse- und durchdachte Beiträge (liebloser Text, PDF wird gepostet).
- Externe Neubesetzung zu Lasten von internen bestehenden Mitarbeiter:innen.
- Zu hoher Fokus auf Vorurteile und Klischees der Generationen.

Verankerung in der Forschung

Wenn positive Aspekte eines Arbeitsplatzes erfolgreich kommuniziert werden, wie das Angebot von flexiblen Arbeitszeiten, erhöht sich die Attraktivität des Unternehmens (Kröll et al., 2021). Studien haben zudem nachgewiesen, dass eine starke Arbeitgeber:innenmarke auch die Zufriedenheit der bereits angestellten Mitarbeiter:innen erhöht (Esch & Eichenbauer, 2019) und die Beziehung zu den Mitarbeiter:innen verbessert, die Mitarbeiter:innenbindung steigert und Unternehmen sich dadurch niedrigere Gehälter leisten können (Ritson, 2002). Eine Herausforderung, die in der Forschung und Praxis jedoch noch zu bewältigen ist, ist die Art der Messung und die Formulierung konkreter Erfolgskriterien (Weitzel et al., 2018).

