

Die Befragung von Mitarbeitern eines Schweizer Unternehmens hilft die Struktur des Employer Brandings aufzuschlüsseln.

# Hohe Erwartungen



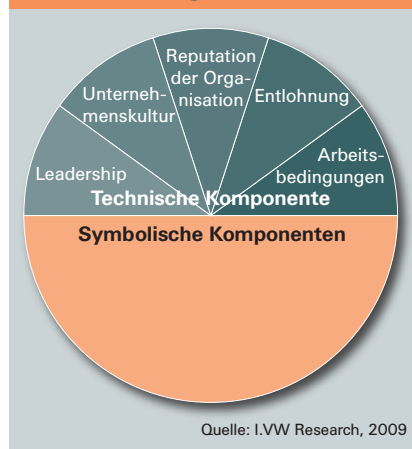
Während viel allgemeine Literatur zur Funktion der Arbeitgebermarke vorliegt, fehlen Reflektionen über deren Struktur. Erste Hinweise dazu liefern Erkenntnisse, die durch die

Befragung von Mitarbeitern eines Schweizer Dienstleisters generiert wurden. Dabei wird die Struktur des Employer Brands aufgeschlüsselt und gezeigt, dass die Mitarbeiter heterogene Erwartungen an ihren Arbeitgeber haben.

Marken haben eine technische und eine symbolische Ebene. Die symbolische Ebene kommuniziert Werte und entscheidet darüber, ob wir eine Organisation sympathisch finden. Durch die technischen Elemente wird für jede Anspruchsgruppe der jeweilige Nutzen kommuniziert. Im Falle der Mitarbeiter wird Employer Value vermittelt. Das sind die Werte, welche die Mitarbeiter durch das Arbeiten in einer bestimmten Organisation schöpfen.

Die Befragung der Mitarbeitenden diente dazu die Faktoren zu identifizieren, die Zufriedenheit und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördern. Die Analyse lieferte fünf: Leadership, Unternehmenskultur, Reputation der Organisation, Entlohnung und Arbeitsbedingungen. Diese Dimensionen bilden gemäß der Untersuchung die technischen Bestandteile des Employer Brands. In vier der fünf Dimensionen übt das Human Resource Management (HRM) direkten Einfluss aus. (Abb.)

Abb.: Struktur der Arbeitgebermarke



Die technischen Bestandteile können weiter aufgeschlüsselt werden. Zu Leadership gehören gute Führungskräfte, eine ausgeprägte Mentoring-Kultur, interessante Aufgabengebiete sowie Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Unternehmenskultur setzt sich aus der Ausprägung von gegenseitiger Wertschätzung, Kollegialität und Teamgeist zusammen.

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Employer Value
- Identifikation
- Zufriedenheit



**Dr. Joël Luc Cachelin**, Projektleiter, Institut für Versicherungswirtschaft, Universität St. Gallen/Berater, Oswald Human Resources, St. Gallen  
Kontakt: [cachelin@solnet.ch](mailto:cachelin@solnet.ch)



**Mareike Bodderas**, Projektleiterin, Institut für Versicherungswirtschaft, Universität St. Gallen  
Kontakt: [mareike.bodderas@unisg.ch](mailto:mareike.bodderas@unisg.ch)



**Dr. Peter Maas**, Vize-Direktor, Institut für Versicherungswirtschaft, Universität St. Gallen  
Kontakt: [peter.maas@unisg.ch](mailto:peter.maas@unisg.ch)

**Tab. 1: Technische Dimensionen des Employer Brands**

Leadership	Unternehmenskultur	Reputation	Entlohnung	Arbeitsbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Führungskräfte</li> <li>• „People first attitude“</li> <li>• Weiterbildungsprogramme</li> <li>• Schnelle Karrieremöglichkeiten</li> <li>• Schnelle Verantwortung für Projekte und Personen</li> <li>• Internationale Karrieremöglichkeiten</li> <li>• Mentoring-Kultur</li> <li>• Möglichkeiten, um Kreativität auszuleben</li> <li>• Wertschätzung</li> <li>• Lob</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung</li> <li>• Freundschaftlicher Umgang</li> <li>• Kompetente Mitarbeitende</li> <li>• Teamgeist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Produkte</li> <li>• Bekanntheit der Produkte</li> <li>• Innovationskraft der Produkte</li> <li>• Reputation der Organisation im Freundeskreis</li> <li>• Stärke der Marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Ferien</li> <li>• Health Benefits</li> <li>• Pensionsbedingungen</li> <li>• Lohn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessante Aufgaben</li> <li>• Herausfordernde Aufgaben</li> <li>• Abwechslung</li> </ul>

Quelle: I.VW Research, 2009

Komponente der Arbeitgebermarke ausgewählt werden. Genauso dienen die darin enthaltenen Werte dazu, die richtigen Mitarbeiter zu fördern und an das Unternehmen zu binden.

*Personalentwicklung:* Die Arbeitgebermarke macht deutlich, dass Führung Wert für die Mitarbeiter schafft. Die Mitarbeiter wollen sich entwickeln und erwarten Karrieremöglichkeiten. Die Qualität der Führung wird zum Wettbewerbsfaktor und entscheidenden Teil der Personalentwicklung.

*Organisationsentwicklung:* Die Marke stiftet Orientierung für die Organisationsentwicklung. Sie gibt normative Leitplanken vor, welche die Weiterentwicklung von Organisationsstruktur und -kultur betreffen. Kulturelle Maßnahmen helfen die symbolischen Komponenten lebendig werden zu lassen.

### Mitarbertypen unterscheiden

Die empirischen Ergebnisse zeigen die Dimensionen der Arbeitgebermarke mit dem größten Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation. Die Zufriedenheit wird durch

Die Reputation bestimmt sich aus der Bekanntheit, der Qualität, der Innovationskraft sowie der Markenstärke der Produkte und Dienstleistungen. Die Entlohnung umfasst alle materiellen und immateriellen Bestandteile, welche die Mitarbeiter als Gegenleistung für ihre Arbeit erhalten. Schließlich heben die Arbeitsbedingungen die Bedeutung von Unternehmensgröße und die durch die Arbeit gebotene Abwechslung und Herausforderungen hervor. (Tab. 1)

### Werte schaffen

Bevor die Arbeitgebermarke durch Stellenausschreibungen, Tage der offenen Türe und Hochschulmessen kommuniziert werden kann, gilt es durch das Human Resource Management entlang der technischen Dimensionen für die Mitarbeiter Werte zu schaffen. Es können vier Aufgabenbereiche unterschieden werden:

*Personaladministration:* Die Mitarbeiter wollen gemäß ihrer Leistung entlohnt werden. Diese Leistungen umfassen materielle und immaterielle Komponenten. Konkret sind neben Lohn und

Boni Dinge wie Fringe Benefits, Ferien und Versicherungen gemeint.

*Personalauswahl:* Neue Mitarbeitende sollten entsprechend der symbolischen

**Tab. 2: Mitarbeitertypen und Employer Brand**

	Optimisten	Pessimisten	Karrieristen	Intrinsisch Motivierte
<b>Verteilung</b>	24%	33%	28%	15%
<b>Wie nehmen die Mitarbeiter die heutige Organisation wahr?</b>	Die Optimisten sind die zufriedensten und die am stärksten gebundenen Arbeitnehmer. Sie stehen voll und ganz hinter der Wertschöpfung des Unternehmens.	Die Pessimisten sind mit allen Nutzenangeboten unzufrieden und identifizieren sich wenig mit dem Arbeitgeber.	Die Karrieristen sind insbesondere mit der Reputation der Organisation unzufrieden. Sie sind aber zufrieden mit ihrer gegenwärtigen Aufgabe.	Führung und Lohn stiften keine Zufriedenheit. Im Vordergrund stehen die Unternehmenskultur sowie die angebotene Wertschöpfung.
<b>Wie ist der Wunsch-Arbeitgeber charakterisiert?</b>	Die Optimisten identifizieren sich noch stärker mit ihrem Wunscharbeitgeber.	Die Pessimisten sind auch gegenüber anderen Arbeitgebern gleichgültig.	Die Karrieristen achten auf Entwicklungsmöglichkeiten und die Reputation potenzieller Arbeitgeber	Führung und insbesondere Lohn spielen eine auffallend geringe Rolle. Wichtiger sind Reputation, Unternehmenskultur und vor allem die Arbeitsbedingungen.

Quelle: I.VW Research, 2009

das wahrgenommene Verhalten der Führungskräfte, die Reputation der Organisation und die Unternehmenskultur beeinflusst. Für eine Identifikation mit einem Unternehmen der Wahl sind vor allem die Reputation des Unternehmens, die Arbeitsbedingungen sowie die Unternehmenskultur entscheidend.

Employer Branding hört mit dem Gewinnen attraktiver Mitarbeiter nicht auf. Die Analyse zeigt, dass die Mitarbeiter unterschiedliche Erwartungen haben. Es können vier Typen unterschieden werden: Optimisten, Pessimisten, Karrieristen und intrinsisch Motivierte. Sie unterscheiden sich in der Bewertung der Bedeutung der einzelnen technischen Dimensionen des Employer Brands. Optimisten bewerten die Erfüllung der im Employer Brand enthaltenen Versprechen positiv, die Pessimisten negativ.

Die Optimisten sind die zufriedenen und am stärksten gebundenen Mitarbeiter, die Pessimisten führen das Feld jeweils von hinten an. Die Karrieristen sind auf der Suche nach einer Stelle bei einem Unternehmen mit sehr guter Reputation, in dem sie schnell Karriere machen können. Die intrinsisch Motivierten arbeiten selbstständig, Leadership und Entlohnung spielen für sie bei der

**Tab. 3: Aufgaben bei der Führung des Employer Brands**

	Bestehende Mitarbeiter (Intern)	Potenzielle Mitarbeiter (Extern)
Human Resources Management	Optimieren des Employer Values während der gesamten Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung	Auswahl der Mitarbeiter gemäß den symbolischen Dimensionen des Employer Values
Marketing	Prägen und Entwickeln des Verhaltens gemäß den symbolischen Dimensionen des Employer Brands/Steuern der Erwartungen gemäß den technischen Dimensionen des Employer Brands	Kommunikation der technischen und symbolischen Komponenten im Arbeitsmarkt

Beurteilung der Arbeit eine geringe Rolle. Sie schätzen eine interessante Aufgabe in einem interessanten Umfeld. (Tab. 2)

**Aktive Kommunikation**

Die Elemente der Arbeitgebermarke mit großem Einfluss auf Zufriedenheit und Identifikation muss das Marketing aktiv kommunizieren. Im Rahmen der internen Markenführung gilt es einerseits dafür zu sorgen, die Erwartungen der Mitarbeiter an das HRM zu steuern. Die Mitarbeiter sollen über den Employer Value informiert werden und diesen in ihrem Arbeitsalltag erfahren. Andererseits gilt es die Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, dass sie im Kontakt zu den Kunden die Marke zur Realität machen müssen. Eine andere Anspruchsgruppe bilden die potenziellen Mitarbeiter. Gerade bei der Suche nach den besten Talenten gilt es bei möglichen Mitarbeitern im Gespräch zu sein. Dies impliziert eine quantitative und eine qualitative Dimension. In quantitativer Hinsicht gilt es die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, in qualitativer Hinsicht gilt es das Image als attraktiven Arbeitgeber zu pflegen.

Diese Marketing- oder Kommunikationsaufgaben können nur erfolgreich in der Zusammenarbeit mit dem HR Management erfüllt werden. Während das HRM die Inhalte, die Wertschöpfung und den Zugang zu den Mitarbeitern liefert, ist das Marketing für die operative Umsetzung zuständig. Das Marketing verfügt über die Erfahrung, um Botschaften zielsicher

an das gewünschte Publikum zu bringen. (Tab. 3)

Die technischen Komponenten einer Marke kommunizieren den Nutzen, welche eine Organisation ihren Kunden und Mitarbeitern stiftet. Im Falle der Mitarbeiter sind die Werte gemeint, welche die Mitarbeiter dadurch erlangen, dass sie bei einem bestimmten Unternehmen arbeiten. Die Untersuchung zeigt, dass nicht alle Menschen gleich auf die Nutzenangebote eines Arbeitgebers reagieren. Jeder Mensch konstruiert seine Zufriedenheit und Identifikation unterschiedlich. Die Bildung verschiedener Typen hilft die Strategien des HRM gezielter zu entwickeln und durchzuführen.

In der Umsetzung der Versprechen trägt das Human Resource Management die Verantwortung für die direkte Leistungserstellung, das Marketing für die Steuerung der Erwartungen und Bewertungen der Nutzenangebote. Das Unterfangen wird nur dann gelingen, wenn die Nutzenangebote auf die Bedürfnisse von potenziellen und aktuellen Mitarbeitern treffen. Dies aber impliziert die Integration der Mitarbeiter in die Entwicklung der Arbeitgebermarke in einem Bottom-Up-Prozess.

**Lesen-Tipp**

- Christian Belz, Thomas Bieger: **Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile.** mi-Fachverlag, St. Gallen 2006, ISBN-13 9783636030818, 149,90 Euro
- Kai-Uwe Hellmann: **Soziologie der Marke.** Suhrkamp, Frankfurt/Main 2003, ISBN-13 9783518292792, 17 Euro
- Mladen Petkovic: **Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl.** Rainer Hampp, Mering 2008, ISBN-13 9783866182042, 29,80 Euro
- Torsten Tomczak, Franz-Rudolf Esch, Joachim Kernstock, Andreas Herrmann (Hrsg.): **Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt.** Gabler, Wiesbaden 2007, ISBN-13 9783834906342, 69,90 Euro

**Internet-Tipp**

Versicherungsbranche  
[www.ivw.unisg.ch](http://www.ivw.unisg.ch)  
 Kompetenzzentrum für Human Resources Management  
[www.oswald-hr.ch](http://www.oswald-hr.ch)