

Im Unternehmen sollen durch Employer Branding folgende Ziele erreicht werden

Strategische Ebene	Operative Ebene
Bindung von Leistungsträgern	Bessere Zusammenarbeit innerhalb der Teams
Verankerung einer gemeinsamen Identität	Bessere Kommunikation der Abteilungen
Etablierung einer identitätsbasierten Kultur	Geringere Fluktuation und Fehlzeiten
Unterstützung von Veränderungsprozessen	Mehr Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
Bessere Verankerung der Unternehmenswerte	Höheres Engagement
Bessere Akzeptanz und einheitliches Bild der Unternehmensziele und Unternehmensstrategie	Bessere Qualität der Arbeitsergebnisse
	Höhere Mitarbeiterzufriedenheit

Tab 10: Interne Ziele des Employer Branding

5.1.3. Anwendungsfelder des Employer Branding für die Tourismus- und Dienstleistungsbranche

Eine klar positionierte Arbeitgebermarke ermöglicht eine Identifikation für Mitarbeiter und Führungskräfte, einen eigenständigen, vom Wettbewerb differenzierten Auftritt am Arbeitsmarkt und eine Orientierung über die Werte des Unternehmens. In einer praktischen Ableitung lassen sich daraus folgende Anwendungsfelder identifizieren: Die Positionierung des Unternehmens am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber mit positivem Image. Ergänzend dazu werden passende Angebote für Mitarbeiter bereitgestellt, um eine größere Anzahl an Bewerbern und vor allem jene Bewerber anzuziehen, die besonders gut zum Unternehmen passen.

Die Wirkung der Arbeitgebermarke ergibt sich aus dem Zusammenspiel zwischen Arbeitgeberimage und den Anforderungen und Erwartungen potenzieller Mitarbeiter. Entspricht das vermittelte Image den Erwartungen potenzieller Mitarbeiter, ist es wahrscheinlich, dass diese das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber sehen und sich bei Jobsuche bewerben. Dies passiert vor dem Hintergrund, dass sich Menschen von Personen und Organisationen angezogen fühlen, die ihnen selbst ähnlich sind. Das bedeutet, bei einer empfundenen Passung zwischen wahrgenommenen Arbeitgeberereignissen und den eigenen Fähigkeiten, Werten und Persönlichkeitseigenschaften nehmen Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungsneigung zu (Person-Organisation-Fit-Ansatz). Ein anderer Grund dafür ist, dass Menschen nach Mitgliedschaften und Verbleib in Gruppen streben, die ihnen eine positive Selbsteinschätzung ermöglichen, zB indem ein

bestehendes Selbstbild verstärkt wird oder eine Person durch die Gruppenzugehörigkeit in einem positiven Licht erscheint (soziale Identität).⁴⁰

Auf dieser Basis, der gut positionierten Arbeitgebermarke und den passenden Angeboten, können Schlüsselmitarbeiter gezielt angesprochen werden. Nach dem Eintritt und der Einführungsphase können die Mitarbeiter durch geteilte Werte und Haltungen sowie zur Arbeitgebermarke passende Angebote an das Unternehmen gebunden werden.

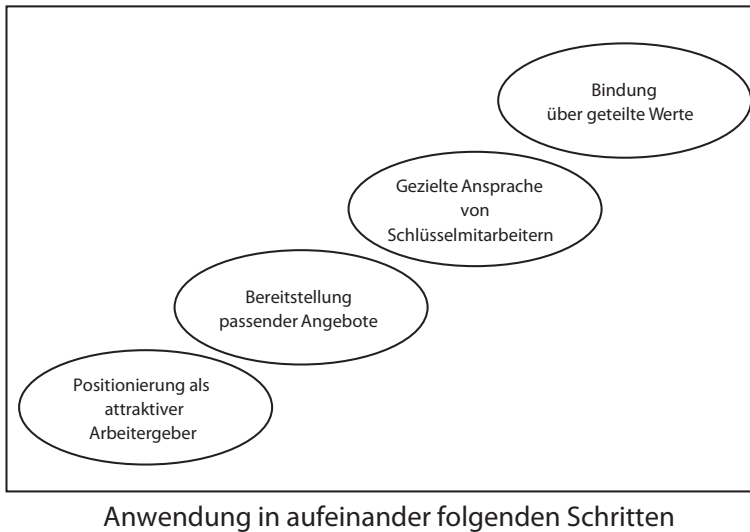


Abb 12: Anwendungsfelder des Employer Branding für die Tourismus- und Dienstleistungsbranche

5.2. Employer-Branding-Prozess

Nachfolgend dargestellt ist ein einfacher praktikabler Projektablauf, um eine Arbeitgebermarke für Tourismus- und Dienstleistungsunternehmen zu entwickeln. Bevor ein derartiger Prozess startet, braucht es eine Phase der Sensibilisierung, um eine Entscheidungsgrundlage zu bilden, in welchem Umfang das Projekt realisiert werden soll und von welcher Zielsetzung ausgegangen wird. Darauf aufbauend kann eine Projektorganisation etabliert werden.

⁴⁰ Von Walter/Kremmel, Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung, in von Walter/Kremmel (Hrsg), Employer Brand Management (2016) 9.

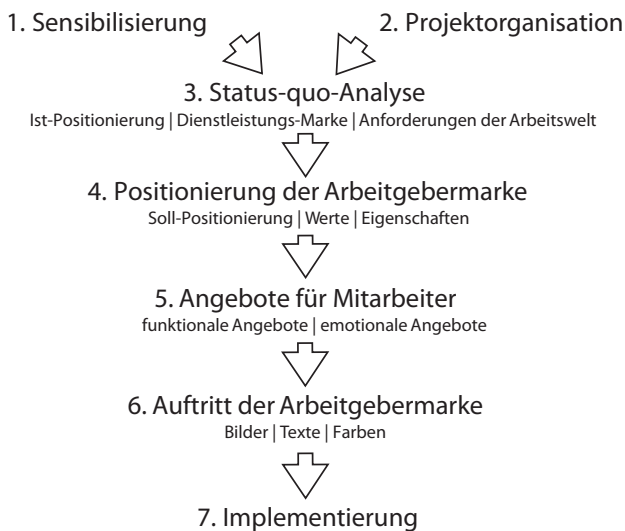


Abb 13: Employer-Branding-Prozess

5.2.1. Sensibilisierung

Zu Beginn müssen Management und relevante Stakeholder für Employer Branding sensibilisiert werden, da erfolgsentscheidend ist, ob die Unternehmensleitung den Aufbau bzw die Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke mitträgt. Eine bewährte Methode dafür ist eine strukturierte Diskussion über Möglichkeiten und Wirkungen des Employer Branding für das eigene Unternehmen. Damit wird eine Entscheidungsgrundlage entwickelt, aus der ersichtlich ist, wie weit Employer Branding Relevanz für das Unternehmen hat bzw welche Schwerpunkte erkennbar sind. Wesentlich ist die Definition einer realistischen Erwartungshaltung. Die Frage nach erreichbaren Zielen, die der Größe des Unternehmens entsprechen, muss beantwortet werden. In der tendenziell klein strukturierten Tourismus- und Dienstleistungsbranche bedeutet dies, dass der Geschäftsführer bzw Eigentümer der Initiator eines Employer-Branding-Prozesses ist und diesen mit seiner ganzen Kraft mitträgt.

5.2.2. Projektorganisation

Projektziele und Projektteam

In dieser Phase gilt es die Erwartungen und (Nicht-)Ziele für das Projekt präzise zu formulieren und schriftlich festzuhalten. Das Projektteam sollte bei entsprechender Unternehmensgröße aus einer strategischen Gruppe auf Abteilungsleiter Ebene mit Entscheidungsbefugnis und einer operativen Gruppe für die Aufbereitung der notwendigen Entscheidungsgrundlagen bestehen. Dabei sollten alle Abteilungen involviert werden. Die organisatorische und inhaltliche Steuerung erfolgt durch eine interne Projektleitung mit direktem Kontakt zur Geschäftsführung. Methodisch und inhaltlich kann diese Projektleitung von externen Experten begleitet werden. Deren Aufgabe ist es, einen sauberen

Prozess sicherzustellen, inhaltliche Inputs zu liefern und bei Meinungsverschiedenheiten eine Pufferfunktion für die Projektleitung einzunehmen.

Projektplan, Meilensteine und Kommunikation

Das Projekt sollte in Etappen untergliedert werden. Dazu werden jeweils Termine für Workshops geplant. Inhalte, die durch die Arbeitsgruppen vorzubereiten sind, werden fixiert. Um alle Mitarbeiter im Unternehmen auf gleichem Informationsstand zu halten, erfolgt die Kommunikation zentral durch die Projektleitung. Dabei soll zunächst vermittelt werden, was der Anlass für das Projekt ist, welche Ziele verfolgt werden, welche Abteilungen und Personen eingebunden sind, wann Zwischen-/Endergebnisse vorliegen und wie weit dieses Projekt nach außen kommuniziert wird. Wichtig ist auch die Information darüber, wie Mitarbeiter ihre Sichtweise einbringen können und wer Ansprechpartner bei Fragen und Anregungen sind. Ein praktikabler Weg dazu ist es, alle wesentlichen Inhalte in Form einer strukturierten Punktation auf maximal einer A4-Seite zusammenzufassen und dabei darauf hinzuweisen, bei wem im Unternehmen vertiefende Informationen zu erfragen sind. Diese Basisinformation wird allen Mitarbeitern gleichzeitig in einer Aussendung und als Aushang zur Verfügung gestellt.

In regelmäßigen Abständen soll über den Projektfortschritt informiert werden, sodass alle Mitarbeiter direkt von der Projektleitung ein einheitliches Bild über Entscheidungen und nächste Schritte erhalten. Wichtig ist dabei eine schriftliche Kommunikation der wichtigsten Punkte, damit eine eindeutige und klare Idee vermittelt wird. Dieser Schritt wird häufig vernachlässigt, wodurch bei Mitarbeitern eine diffuse Interpretation aufgrund von Gerüchten entstehen kann, was den Prozesserfolg gefährdet und letztlich die Umsetzung erschwert. Ergänzend dazu sollten auch vertiefende Gespräche zu den einzelnen Punkten geführt werden, um die Akzeptanz zu stärken.

5.2.3. Statusbestimmung

Bei der Statusanalyse sollten zunächst jene Eigenschaften identifiziert werden, die einerseits für das Unternehmen charakteristisch und andererseits für die Zielgruppen relevant sind. Zusätzlich ist die eigene Positionierung als Arbeitgeber im Vergleich zu den relevanten Mitbewerbern aus der Branche am Arbeitsmarkt zu klären.

Dabei kann man grundsätzlich zwischen der gelebten Realität und dem Image unterscheiden. Das Image beschreibt all das, was in das Unternehmen projiziert wird, und ist überall dort wichtig, wo unmittelbare Erfahrung nicht oder nur schwer möglich ist. Ein Arbeitgeberimage, also welche Eigenschaften mit dem Unternehmen verbunden werden, gibt Orientierung und erleichtert die Entscheidung im Bewerbungsprozess.⁴¹

In die Status-quo-Erhebung fließen strategische Themen wie Unternehmensphilosophie mit Werten, Unternehmenskultur, Positionierung, Ziele, Visionen des Unternehmens ein, aber auch operative Informationen wie Personalkennzahlen und Angebote für Mitarbeiter.

41 *Immerschmitt/Stumpf*, Employer Branding für KMU (2019) 58.