

CORPORATE IMAGE

EMPLOYER BRANDING IM GENERATIONSWANDEL

Eine Marke macht ein Produkt unterscheidbar und sorgt dafür, dass der Kunde das eigene Produkt von dem des Wettbewerbers klar differenzieren kann. Das Corporate Image leistet das Gleiche für ein Unternehmen insgesamt: Die Öffentlichkeit weiß, um was es geht und wofür ein Marktteilnehmer im Kern steht.



Prof. Dr. Arnd Schaff

Dieses Unternehmensimage adressiert dabei auch, neben den Kunden, eine weitere besonders wichtige Gruppe von Adressaten: die aktuellen und künftigen Beschäftigten, also den Bewerbermarkt. Das sogenannte Employer Branding sorgt idealerweise für eine optimale Identifikation mit der Unternehmenspersönlichkeit. Es hat damit eine interne und eine externe Zielgruppe, die beide gleichermaßen bedient und befriedigt werden müssen.

Eine Marke macht ein Produkt unterscheidbar und sorgt dafür, dass der Kunde das eigene Produkt von dem des Wettbewerbers klar differenzieren kann.

Eine wichtige Herausforderung ist dabei der Spagat zwischen den Ansprüchen auf der Zielgruppenseite einerseits und den zu vermittelnden Inhalten andererseits. Diese Inhalte ergeben sich zunächst einmal aus der Unternehmensrealität: Die Visionen, Missionen, Werte und die Kultur als inhaltliche Botschaften beruhen auf dem Ist-Zustand. Damit ist ein potenzieller Konflikt vorprogrammiert, falls inhaltliche Aspekte vom Zielpublikum zunächst einmal nicht positiv wahrgenommen werden. Das Employer Branding muss vor allem in diesem Fall Marketing betreiben und eine Übersetzungsleistung meistern.

Heute stehen die Unternehmen bei dieser Aufgabe vor neuen Herausforderungen und auch Möglichkeiten:

- Es befanden sich noch nie vier Generationen gleichzeitig in relevanter Größenordnung im Unternehmen. Eine Analyse der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten aus dem Jahr 2019 weist insgesamt 56% für die fortgeschrittenen Altersgruppen der Babyboomer (geboren ab 1946) und Generation X (ab 1965 bis 1979) aus. Die jüngste Generation Z (ab 1994) macht mittlerweile 10% aus, die restlichen 34% entfallen auf die dazwischenliegende Generation Y (geboren 1980 bis 1993). Diese vier Generationen müssen gleichermaßen adressiert und für das Unternehmen gewonnen werden.
- Neuere Forschungen belegen zwei interessante Zusammenhänge: Die interne und externe Wahrnehmung eines Unternehmens beeinflussen sich in spezifischer Weise gegenseitig, und gleichzeitig besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Image und der Absentismusquote im Unternehmen.

Generationenspezifisches Employer Branding

Allein die Tatsache, dass das Branding vier Generationen überspannen muss, ist noch keine Herkulesaufgabe. Zu dieser Aufgabe wird es für viele erst dadurch, dass die Werte, Ziele und Lebensperspektiven der vier Generationen so unterschiedlich sind, ja manchmal sogar unvereinbar zu sein scheinen. Abbildung 1 gibt einen kurzen, zusammenfassenden Überblick über die für das Branding relevanten Themen.

Die darauf beruhende aktive Gestaltung des Employer Brandings kann in zwei Stufen umgesetzt werden.

- In der ersten Stufe geht es darum, die Gegebenheiten im Unternehmen daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie mit den berufsbezogenen Präferenzen und Abneigungen der jeweiligen Generation übereinstimmen. Durch die Unterschiedlichkeit der betrachteten Gruppen wird die Antwort für jede Generation individuell sein, auch wenn es Überschneidungen gibt – wie zum Beispiel die Teamorientierung von Babyboomern und Generation Y (und dem eher individualistischen Charakter von X und Z). Die Kunst wird dabei sein, scheinbar gegensätzliche Strömungen, wie die angesprochene Tendenz zur Teamorientierung versus Individualismus, in einem kohärenten Branding zu vereinen. Es geht darum, diese Gegensätze nicht einfach nebeneinander oder sogar

gegenüber zu stellen, denn dadurch würde die Einheitlichkeit verloren gehen. Ziel ist, eine echte und glaubhafte Verbindung zu schaffen, so dass beide Ziele für die jeweilige Anspruchsgruppe erreichbar scheinen. Flexibilität und das Bekenntnis zu Vielfalt sind hier die Schlüsselkompetenzen; ein einseitig ausgerichtetes Branding ist zum Scheitern verurteilt.

- In der nächsten Stufe verschwimmen die Grenzen zwischen Employer Branding und Organisationsentwicklung. Jetzt geht es darum, nicht mehr nur die bestehenden Möglichkeiten so aufzubereiten, dass die Anspruchsgruppen möglichst gut adressiert werden. Das Ziel ist nun, die Organisation an die bestehenden (und inkohärenten) Ansprüche anzupassen. Das führt zu einer zu einer besseren Chance, sich auf die Generationen einzustellen, ist aber vor allem auch eine unternehmerische Notwendigkeit. Die Bindungswilligkeit der Generationen Y und Z ist gegenüber den früheren Generationen stark reduziert und bei der Generation Z wohl kaum noch vorhanden. Um diesem Trend entgegenzuwirken, ist es notwendig, die Organisation und die Prozesse so aufzustellen, dass die Bedürfnisse dieser Generation zumindest nicht erheblich verletzt werden. Ob es gelingen kann, die Bedürfnisse in hohem Maße zu befriedigen, und inwieweit das überhaupt sinnvoll ist, bleibt dahingestellt und hängt vom unternehmerischen Einzelfall ab.

Absentismus als Folge negativer Innen- und Außenwahrnehmung

Bereits intuitiv ist verständlich, dass eine negative Wahrnehmung des eigenen Unternehmens bei den aktuell Beschäftigten einen negativen Einfluss auf die Höhe der Fehlzeiten haben wird. Nichtsdestotrotz beschäftigte sich eine große, aktuelle Studie (De Stobbeleir et al. 2018) in 56 belgischen Unternehmen mit über 12.000 Befragten auch mit dieser Frage – und konnte die Intuition mit guter Evidenz bestätigen. Je besser die Beschäftigungseigenschaften durch die Mitarbeitenden bewertet wurden, desto geringer war die gemessene Abwesenheitsquote. Für die Bewertung der Beschäftigungseigenschaften wurden dabei 5 Faktoren untersucht: Arbeitsinhalt, Aufstiegschancen, soziale Atmosphäre, Entlohnung und die Work-Life-Balance. Alle diese Aspekte wirken sich gleichermaßen auf die Bewertung durch die Mitarbeitenden aus. Daraus ergibt sich die Aufforderung an das Management, auf eine positive interne Wahrnehmung bezüglich dieser Aspekte zu achten.

Der zweite und hauptsächlichste Aspekt der Studie war allerdings, den Zusammenhang zwischen der internen und externen Wahrnehmung zu einem Unternehmen einerseits und der Abwesenheit andererseits festzustellen. Dazu wurden weitere 5.039 Personen befragt. Das Ergebnis enthält eine klare Handlungsaufforderung zur

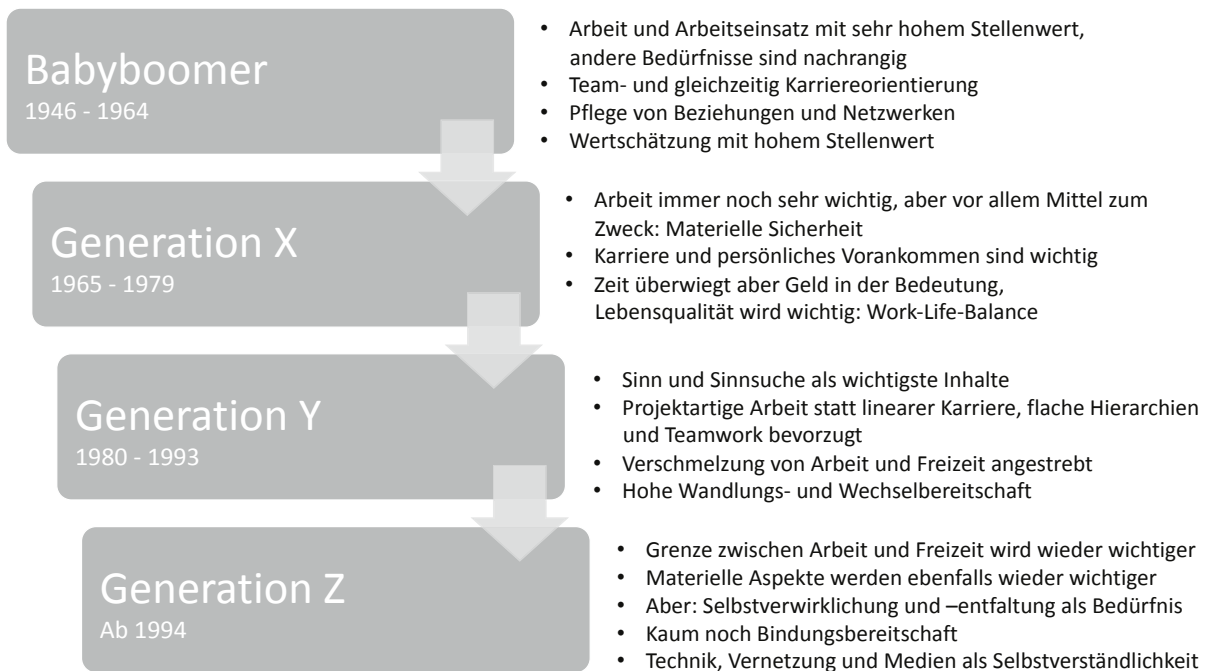


Abbildung 1: Übersicht über die Generationen im Unternehmen und Aspekte mit Relevanz zur Bildung des Employer Brandings

Verbesserung speziell der externen Wahrnehmung. Es konnte gezeigt werden, dass die Abwesenheitsquote geringer ist, wenn die Außenwahrnehmung zum Unternehmen positiv ist, und zwar unabhängig von der internen Wahrnehmung. Die Autoren der Studie erklären das durch eine positive Wirkung des äußeren Images auf die Befindlichkeit der Beschäftigten. Eine gute Reputation als Arbeitgeber bei potenziellen Beschäftigten zu schaffen, ist also eine der Möglichkeiten, die Abwesenheitsquote der aktuell Beschäftigten zu senken! Auch hier gilt die Aufforderung aus dem vorigen Abschnitt: Die generationsspezifischen Vorlieben müssen dabei berücksichtigt werden.

Das sogenannte Employer Branding sorgt idealerweise für eine optimale Identifikation mit der Unternehmenspersönlichkeit.

Fazit: Die Bildung einer starken Arbeitgebermarke bedeutet in der heutigen Welt, den Spagat über die 4 Generationen im Unternehmen zu bewältigen. Viele Unternehmen „lösen“ diese Aufgabe so, dass die vermeintlich wichtigste Gruppe oder Gruppen selektiert und durch entsprechende Maßnahmen angesprochen werden. Häufig wird der Fokus dabei auf die jüngeren Generationen Y und Z gelegt, die „Zukunft des Unternehmens“. Mit dieser suboptimalen Lösung entsteht allerdings auch ein erheblicher Schaden, weil sich die anderen, häufig älteren Anspruchsgruppen im besten Fall nicht wahrgenommen und im schlimmsten Fall sogar abgestoßen fühlen. Wenn man in Betracht zieht, dass die beiden älteren Gruppen immer noch mehr als

die Hälfte der Beschäftigten ausmachen, ist das Schadenspotenzial schnell erkennbar. Es muss gelingen, die Markenbildung so vorzunehmen, dass sich alle Anspruchsgruppen angesprochen, gewürdigt und verbunden fühlen können.

Das gilt in gleicher Weise für die potenziell Beschäftigten als externe Anspruchsgruppe – nicht nur wegen der höheren Wahrscheinlichkeit auf Bewerbungen aus dem Markt, sondern auch wegen der nachgewiesenen positiven Auswirkung auf die Befindlichkeit der aktuell Beschäftigten, sichtbar durch eine reduzierte Abwesenheitsquote. —

Literatur:

De Stobbeleir, K. E. M., De Clippeleer, I., Caniels, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., Buyens, D. (2016): The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. In: The International Journal of Human Resource Management. 2018, Vol. 29, Issue 13, p. 2106-2136.

Über den Autor

Prof. Dr. Arnd Schaff ist Wissenschaftler und Hochschullehrer am ifgs (Institut für Gesundheit und Soziales) an der FOM Hochschule für Ökonomie & Management. Des Weiteren ist er u. a. stell. Sprecher der Arbeitsgruppe BGF der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention (DGSMP), Unternehmensberater und unterhält eine Praxis für Psychotherapie.