

Diskrepanz zwischen externer und interner Perspektive beim Employer Branding

Wenn externes Branding (z.B. was im Bewerbungsgespräch versprochen wurde) und internes Branding (z.B. was intern gelebt wird) nicht zusammenpassen, kommt es zu Frustration und Enttäuschung.

Externe vs. interne Perspektive

Im wissens.blitz (171) wurden zwei Aspekte des Brandings beschrieben: Das Employer Branding und das Corporate Branding. Da Employer und Corporate Branding in der Regel externe Stakeholder fokussieren, können diese dem externen Branding zugeordnet werden, welches gegenüber dem internen Branding abzugrenzen ist. Zu beachten ist allerdings, dass das Employer Branding – wenn es richtig umgesetzt wird – auch nach innen gerichtet sein kann. Ein Unternehmen muss nach innen und außen konsistent kommunizieren. Mitarbeiter sind Markenbotschafter gegenüber externen Stakeholdern.

Diskrepanz der Markenkonzeppte

Praktiker sollten beachten, dass zwischen Employer und Corporate Branding Inkonsistenzen auftreten können. Wenn eine Versicherung zum Beispiel Sicherheit als Wert für ihre Kunden propagiert, ist das als Arbeitgeber nicht immer von Vorteil: Das Unternehmen könnte sich in einer Veränderungsphase befinden und auf agile, veränderungsbereite Mitarbeiter setzen. Hier gilt es, den jeweiligen Fokus zu beachten: Werden durch die Markenbotschaft Bewerber außerhalb des Unternehmens angesprochen oder sollen die Mitarbeiter als Markenbotschafter gewonnen werden? Diese mögliche Diskrepanz kann als ein informeller Indikator des Unternehmens angesehen werden, was bedeutet, dass die Mitarbeiter demotiviert sind und eher zur Kündigung neigen, wenn sie eine solche Diskrepanz wahrnehmen. Gleiches gilt für die Kunden, diese verlieren das Vertrauen in das Produkt oder das gesamte Unternehmen. Die Identifikation von Lücken zwischen externer und interner Wahrnehmung einer Marke zur Konsistenzherstellung ist zentrale Aufgabe eines Unternehmens.

Theorie der kognitiven Dissonanz

Anhand der Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger, 1957) kann diese Diskrepanz theoretisch verankert werden. Kognitive Dissonanz beschreibt den konflikthafter Zustand, den ein Individuum erlebt, nachdem es eine Information erhalten hat, die zu vorherigen Meinungen oder Werten im Widerspruch steht.

Menschen streben ein Gleichgewicht ihres kognitiven Systems an. Die Existenz von Dissonanz, die psychologisch unangenehm ist, motiviert Menschen, diese Dissonanz zu reduzieren. Stehen also externes und internes Branding im Widerspruch, entsteht bei den betroffenen Mitarbeitern Dissonanz. Ein Resultat dieser entstandenen Dissonanz beschreibt folgendes Beispiel: Wenn einem Bewerber nach außen etwas versprochen wurde, was intern

nicht eingehalten wird, führt dies zu Frustration und Enttäuschung auf Seiten des Bewerbers, was letztendlich in einer frühen Kündigung gipfeln kann.

Widersprechen sich das externe und das interne Branding, kann das den Erfolg einer Markenbotschaft langfristig gefährden. Beim Employer und Corporate Branding sollte deshalb nicht nur die externe Perspektive berücksichtigt werden, sondern auch die interne Perspektive in den Blick genommen werden.

Praktische Implikationen des (multiplen) Brandings

Vor allem im Hinblick auf die erfolgreiche Mitarbeitermotivation und -bindung gilt es, von vorneherein eine authentische Marke zu entwickeln und nur Versprechen nach außen und innen zu kommunizieren, die auch eingehalten werden können. Um eine Kongruenz multipler Marken im Unternehmenskontext zu fördern, ist es sinnvoll:

- die Marke unter Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu entwickeln (und die Verantwortung nicht allein im HR- oder Marketing-Bereich zu sehen),
- eine „Marken-Gemeinschaft“ zu etablieren und
- interne Sitzungen mit dem Team durchzuführen, um deren Markenverständnis aufzudecken und mit der externen Perspektive abzugleichen.

Gerade im Kontext des Brandings ist Kommunikation unabdingbar. Die Mitarbeiter sollen die Markenbotschaft nicht nur durch ihr Verhalten und in ihrem Netzwerk vermitteln, sondern sie soll in ihren Emotionen verankert sein. Manager sollten sich beispielsweise auch bewusst machen, dass die Kundenwerbung die Markenwahrnehmung und -attraktivität beeinflusst. Die Mitarbeiter und die Marke sind die wertvollsten „Bestandteile“ eines Unternehmens. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die keine starke Marke ausgebildet haben. Eine erfolgreiche Kombination der externen und internen Perspektive ist der Schlüssel zum (Marken-)Erfolg. Das bedeutet: Extern an das Versprechen zu glauben und intern, das Versprechen zu leben.

Literatur: Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford UP.



Dipl.-Psych. Verena Eichel

ist seit 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität der Bundeswehr München.

© Bitte zitieren als: Eichel, V. (2016). Diskrepanz zwischen externer und interner Perspektive beim Employer Branding. wissens.blitz (172). <http://www.wissensdialoge.de/diskrepanzbranding>