



Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen

Employer Branding

Mit unverwechselbarer Arbeitgebermarke punkten

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autorin: Ulrike Heitzer-Priem
Mitarbeit: Stefanie Sausele
Redaktion: Bruno Pusch
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: iStock – dimabl
Druck: Esser Druck & Medien GmbH
Weilblick 16, 61276 Weilrod-Neuweilnau

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

August 2017

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Inhaltsverzeichnis

Wer bin ich und wenn ja, der einzige? –	
Wozu auch kleine Unternehmen eine Arbeitgebermarke brauchen	5
Vorweg ein wenig Theorie: Was heißt „Marke“?	8
Vier Wirkdimensionen einer Arbeitgebermarke	9
Was haben Sie von der Arbeitgebermarke?	10
Der RKW-Weg zur Arbeitgebermarke	15
1. Schritt: Das eigene Arbeitgeberimage und die Erwartungen kennen	16
Erwartungen kennen: Fragen Sie die Mitarbeiter und Bewerber	17
Erwartungen erfüllen: Auswertung von Zahlen, Daten, Fakten	18
Beobachtung Ihrer Wettbewerber auf den wichtigen Arbeitsmärkten	18
Beurteilung der Attraktivität Ihres Standorts	19
Image mit Bordmitteln analysieren	19
2. Schritt: Die DNA als Arbeitgeber bestimmen	20
Stärken- und Schwächen analysieren	20
In die Zukunft blicken	21
Ankerpunkte finden	21
Die Arbeitgeberbotschaft formulieren	23
3. Schritt: Die Arbeitgebermarke im Unternehmen verankern	25
Als Vorbild vorangehen	25
Ziele festlegen – konkret, erreichbar, messbar	26
Maßnahmen planen	26
Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg	27
Wie fühlt es sich an, bei Ihnen zu arbeiten?	28
Arbeitswelt gestalten	28
Die Flamme am Brennen halten	29
4. Schritt: Die Arbeitgebermarke nach außen kommunizieren	30
Die Arbeitgebermarke für das Image nutzen	31
Personalmarketing: Passende Bewerber gewinnen	31
Aus Interessenten Kandidaten machen	32
Netzwerken	33
Schließlich: Controlling und Weiterentwicklung	34
Vermeiden Sie diese Stolpersteine	35
Literatur	36
Anhang:	37





Wer bin ich
und wenn ja,
der einzige?

Wozu auch kleine Unternehmen eine Arbeitgebermarke brauchen

Wagen Sie den Blick in den Spiegel: Welche drei Adjektive fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie Ihr Unternehmen als Arbeitgeber beschreiben sollten? Ist das Bild klar oder eher wie Ihr Spiegelbild nach einer Dusche etwas beschlagen? Wir möchten mit diesem Leitfaden zur Klärung beitragen. Und zunächst mit einem Missverständnis aufräumen: Es geht nicht um das Schönen von Stellenanzeigen – die werden sowieso ganz anders aussehen, wenn Sie Ihre Identität als Arbeitgeber definiert haben. Es geht um Werte und Glaubwürdigkeit mit dem Ziel, für die passenden Personen ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Die meisten kleinen Unternehmen stellen pro Jahr nur wenige neue Mitarbeiter ein, aber wenn, suchen sie händierend nach den passenden Kandidaten. Genau darum brauchen auch sie eine Arbeitgebermarke: Denn sie hilft, sich klar von Wettbewerbern abzugrenzen und zu verdeutlichen, warum dieser einzigartige Arbeitgeber der passende ist.

Arbeitgebermarke oder Employer Branding ist ein großes Wort, für manch einen sogar zum Fürchten, weil oft einfach der rote Faden fehlt. Wo anfangen, wo aufhören?

Zu allererst mit dem Blick in den Spiegel. Das Bild, das Sie sehen, ist Ihre Wahrnehmung. Interessant ist die Frage, ob Ihre Mitarbeiter und mögliche Bewerber dasselbe sehen oder etwas anderes wahrnehmen. So wie es auf Jahrmärkten Labyrinth mit Zerspiegeln gibt, kann auch das Image Ihres Unternehmen „verzerrt“ sein: Sie haben ein anderes Bild von sich als Außenstehende. In Schritt 1 des RKW-Wegs zur Arbeitgebermarke bekommen Sie Tipps, wie Sie herausfinden, was Arbeitnehmer von Ihnen erwarten und welches Image Sie aktuell als Arbeitgeber haben.

Wischen Sie den Spiegel klarer: Was finden Sie an sich selbst besonders und was sehen andere als Ihr Alleinstellungsmerkmal? Irgendetwas muss es ja geben, warum Ihre Mitarbeiter bei Ihnen bleiben. Sie haben vermutlich im Unternehmen schon viele Informationen dazu, die Sie sich unter dem Aspekt „Arbeitszufriedenheit“ ansehen können. Möglicherweise finden Sie Indizien dafür, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit Ihnen als Arbeitgeber eher niedrig ist. Beispielsweise könnten Sie das Gefühl haben, dass Ihre Maßnahmen für eine größere Arbeitszufriedenheit gar nicht (genug) wertgeschätzt werden. Genau solche Indizien sollten Sie bewegen, sich mit Ihrer Arbeitgeberpositionierung zu beschäftigen. Es geht also keineswegs nur um Bewerber und die Sicht von außen. Es geht ganz wesentlich um die Mitarbeiterbindung und um die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Sie profitieren alle, wenn effizient und gut gearbeitet wird. Der zweite Schritt unseres RKW-Wegs gibt Ihnen dafür Hilfestellungen.

Wenn Sie sich klar im Spiegel sehen, sehen Sie vielleicht „Schönheitsfehler“, die Sie verändern wollen. Kosmetik hilft dabei nicht: Ein übermaltes Muttermal kommt beim nächsten Duschen wieder zum Vorschein. Gehen Sie also grundsätzlich an „Schönheitsfehler“ als Arbeitgeber heran. Ihre Arbeitgebermarke ist nur dann glaubwürdig, wenn dahinter Werte und Nutzen stehen. Werte, die Ihnen als Arbeitgeber, als Unternehmen und als Menschen wichtig sind und die die Mitarbeiter im Unternehmen teilen. Dabei geht es nicht um puren Idealismus (etwas kann nie schaden, auch im Wirtschaftsleben nicht), sondern es geht auch um Nutzen. Haben Sie beide, Arbeitgeber und jeder Mitarbeiter, einen Nutzen von der Zusammenarbeit, können Sie leichter mit den Beschäftigten in eine Richtung laufen. Allerdings: Sie sollten genau wissen, wohin Sie wollen, und das sollten auch Ihre Mitarbeiter wissen. Um diese interne Umsetzung der Arbeitgebermarke geht es in Schritt 3.

Sind intern die Weichen richtig gestellt, müssen mögliche Bewerber überzeugt werden. Bewerber informieren sich über viele Kanäle: über das Internet, Ihre Firmenwebsite und Arbeitgeberbewertungsportale. Sie fragen herum – und erfahren sie nur Gutes, können Sie sich teure Werbekampagnen als Arbeitgeber sparen. Welche Kanäle Sie im Personalmarketing nutzen können, ist Gegenstand von Schritt 4 des RKW-Wegs zur Arbeitgebermarke.

Verlassen wir das Bad mit dem Spiegel und stellen uns vor den Kleiderschrank. Ihre Arbeitgebermarke ist der Maßanzug, nicht das Teil von der Stange. Darum finden Sie in diesem Leitfaden auch keine „Schnittmuster“, die Sie nur kopieren brauchen. Eine gute Arbeitgebermarke braucht vor allem sorgfältiges Maßnehmen und Ausprobieren. Wir wollen Sie als Geschäftsführer oder Inhaber eines kleinen oder mittleren Unternehmens mit diesem Leitfaden motivieren, sich darauf einzulassen. Sie werden in vier Bereichen profitieren: bei der Mitarbeiterbindung, der Mitarbeitergewinnung, bei Leistung und Ergebnis und in Bezug auf Unternehmenskultur und Führung. Sie brauchen etwas Mut und Zeit, dann wird es Ihnen gelingen!

Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg und würden uns sehr freuen, wenn Sie uns von Ihren Erfahrungen berichten könnten.

Vorweg ein wenig Theorie: Was heißt „Marke“?

Marken erzeugen Bilder im Kopf, ihr Nutzen ist unter Marketingexperten unbestritten: Sie stellen komplexe Zusammenhänge knapp und wiederkennbar dar. Übertragen auf eine Arbeitgebermarke (Employer Brand) heißt Marke: Die relevanten Zielgruppen haben ein möglichst einheitliches, aber unterscheidbares Bild vom Arbeitgeber.

Für Sie als Arbeitgeber heißt das: Ein potenzieller Bewerber glaubt, bei Ihnen die für ihn besseren Bedingungen anzutreffen – oder ein Mitarbeiter bleibt bei Ihnen, weil er für sich hier größere persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sieht und sich im Unternehmen wohlfühlt.

Marken stehen für bestimmte, vorhersehbare Eigenschaften: Man weiß, was man bekommt, wenn man eine Coca Cola bestellt – egal ob in Recklinghausen, Shanghai oder Buenos Aires. Marken rufen Assoziationen hervor: Mercedes steht beispielsweise für Solidität und Hochwertigkeit, BMW für Sportlichkeit und Fahrspaß. Damit ist das Image, das Profil der Marke skizziert.

In diesen Beispielen sind die entscheidenden Eigenschaften von Marken beschrieben: Sie dienen der **Differenzierung** (Mercedes versus BMW) und der **Orientierung** (gleichbleibende Qualität der Coca Cola). Mit der Marke werden diese Eigenschaften sichtbar, oft reicht das Markenzeichen, um bei uns entsprechende Assoziationen hervorzurufen. Eine Arbeitgebermarke hat denselben Zweck: Die einzelnen Aspekte der Arbeitgeberattraktivität werden sichtbar und lassen sich systematisieren.

Die entscheidenden Merkmale der Arbeitgeberattraktivität liegen jedoch selten in „klassischen“ Maßnahmen wie der Übernahme von Kinderbetreuungskosten oder flexiblen Arbeitszeitmodellen. Denn diese – markentechnisch gesprochen – Merkmale der Arbeitgebermarke sind leicht zu kopieren. Das kann im Grunde jedes Unternehmen machen.

→ **Arbeitgeberattraktivität** ist die Summe von Maßnahmen und Einstellungen, die für die Beschäftigten wertvoll sind. Sie umfasst die sechs Handlungsfelder:

1. Arbeitsbedingungen,
2. Erhalt der Leistungsfähigkeit,
3. Entwicklung und Weiterbildung,
4. Werte und Unternehmenskultur,
5. Kommunikation und Führung sowie
6. Rekrutierung und Integration.

Viel entscheidender ist der persönliche Nutzen, den jemand aus der Arbeit bei Ihnen für sich zieht – über die Bezahlung hinaus. Ist er sozial integriert und wertgeschätzt? Kann er seine persönlichen Fähigkeiten und Kenntnisse einbringen und entwickeln? Dieser Wunsch nach einem persönlichen Nutzen geht über die aktuelle Anstellung bei Ihnen hinaus: Kann er etwas gewinnen, das für das Leben jenseits des Firmmentors nützt?

Vier Wirkdimensionen einer Arbeitgebermarke

Es geht bei Arbeitgebermarke vor allem um sogenannte weiche Faktoren wie den Respekt voneinander im Unternehmen oder das Feedback des Vorgesetzten zu den eigenen Leistungen. Genau hier liegen auch oft die Motive für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke: beispielsweise mehr Zusammenarbeit, bessere Kommunikation, Stärken des „Wir“-Gefühls, Akzeptanz der Unternehmensziele und Verankerung der Unternehmenswerte. Sie zielt dann in erster Linie auf die Wirkdimensionen **„Mitarbeiterbindung (Retention)“** und **„Unternehmenskultur/Führung“** (Kriegler, 2012).

Wenn eine Arbeitgebermarke dauerhaft im Unternehmen wirken soll, darf sie aber nicht dabei stehen-blieben: Die **„Performance“** des Unternehmens, also seine Leistungen und das Ergebnis, sind ebenso eine Wirkdimension der Arbeitgebermarke. Denn es geht nicht um „Wohlfühlen“ oder „Kuschelunternehmen“, sondern es geht um Produktivität, um Wettbewerbsfähigkeit und um Ihre Unternehmensziele. Diese sind nur zu sichern, wenn der Produktivitätsfaktor Mitarbeiter leistungsbereit und leistungsfähig, motiviert und engagiert ist.

Eine vierte Wirkdimension einer Arbeitgebermarke ist das **Image**, die Reputation des Unternehmens, die sich sehr stark vor allem auf die Mitarbeitergewinnung auswirkt, aber auch andere Stakeholder wie Geldgeber und Anteilseigner interessiert. So gesehen nützt die Arbeitgebermarke nach innen und nach außen.

Der Nutzen einer Arbeitgebermarke lässt sich in Euro und Cent messen: Eine niedrigere Fluktuationsrate oder gesunkener Krankenstand sind klare Indikatoren. Gleichzeitig steigt die Produktivität pro Mitarbeiter. Bares Geld können Sie bei der Rekrutierung sparen: Ein Vielfaches des jeweiligen Jahresgehalts kann eine Stellenbesetzung kosten – passendere Bewerber verkürzen die Vakanzzeit und vermeiden Fehlbesetzungen.

Die Arbeitgeberattraktivität ist der Ausgangspunkt für die Arbeitgebermarke. Sie ist niemals unabhängig von einer Produkt- oder Unternehmensmarke, vielmehr profitieren sie gegenseitig voneinander. Eine Arbeitgebermarke ist auch immer auf das Unternehmen als Ganzes bezogen, nie auf eine Abteilung, eine Gruppe von Mitarbeitern oder eine Niederlassung.

Die 4 Wirkdimensionen der Arbeitgebermarke:



Abb. 1: Wirkdimensionen der Arbeitgebermarke. (Vgl. Mosley 2014, imk Saarbrücken 2012)

Was haben Sie von der Arbeitgebermarke?

Die Arbeitgebermarke fördert die Loyalität Ihrer Beschäftigten

Ein zentraler Baustein für jede Mitarbeiterbindung ist die Wertschätzung, die Sie jedem einzelnen entgegenbringen. Hier haben gerade die ganz kleinen Unternehmen einen echten Vorteil: Ihr Wert für Wertschätzung liegt in einer Untersuchung des Bundesarbeitsministeriums höher als der großer Arbeitgeber (vgl. BMAS 2015). Und sind Ihre Mitarbeiter emotional engagiert, haben sie ein Lächeln im Gesicht und sehen es als ihren persönlichen Erfolg an, wenn sie einen Kunden überraschen können. Das mag Ihnen jetzt als zu rosarot gemalt vorkommen, aber das sollte trotzdem Ihr Ideal werden.

Ihre Belegschaft wird homogener und produktiver

Belegschaften werden insgesamt „bunter“: Ältere und Jüngere arbeiten länger zusammen. Ein jeder hat sein individuelles Lebensideal und möchte mit allen seinen Eigenschaften im Arbeitsleben akzeptiert sein. Immer mehr Beschäftigte haben ausländische Wurzeln oder sind nur auf Zeit in Deutschland. Diese vielfältigen Belegschaften sind oft produktiver als einförmige. Sie enthalten aber auch durch ihre Vielfältigkeit tendenziell mehr Konfliktpotenzial. Eine eindeutige Arbeitgeberpositionierung definiert, welche Werte man gemeinsam teilt und welcher Mehrwert daraus erwächst. Mit einer Mannschaft, die an einem Strang zieht, lassen sich ehrgeizige Leistungsziele besser erreichen, als wenn jeder „sein Süppchen kocht“. Stimmt die Performance, wirkt sich dies deutlich auf die Sicherheit und Zukunftsfähigkeit der Arbeitsplätze aus, womit das Unternehmen in den Augen potenzieller Bewerber attraktiver wird.

Schon der Prozess fördert die Identifikation

Eine Arbeitgebermarke, die glaubwürdig sein soll, können Sie nicht per Vorstandsbeschluss einführen. Die aktuellen Mitarbeiter Ihres Unternehmens sind auf jedem Fall mit im Boot, denn sie verkörpern die Arbeitgebermarke nach außen und innen. Während des Prozesses zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke (dem eigentlichen Employer Branding) wird ihnen selbst oft erst bewusst, was sie bei Ihnen als Arbeitgeber hält, was sie besonders schätzen. Es wird aber auch zur Sprache kommen, was nicht so rund läuft. Oft werden kritische Punkte erstmals benannt, wird erst deutlich, wo ein Problem besteht. Dann liegt es an Ihnen, an der Geschäftsführung, den Weg dafür zu ebnen, dass das Problem gemeinsam gelöst wird. Gelingt es, ein vielleicht schon jahrelang bestehendes Hemmnis zu beseitigen, verändert allein Ihr Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeiter die Unternehmenskultur und die Führung im Unternehmen.

Ihre Arbeitgebermarke weist in die Zukunft

Mit Ihrem Employer Branding identifizieren Sie die unverwechselbaren Eigenschaften, quasi die DNA des Unternehmens. Dabei können Sie aber keinesfalls stehenbleiben. Kein Unternehmen kann seine Arbeitgebermarke konservieren, sie wird sich mit Ihrem Unternehmen, den Mitarbeitern und den Märkten kontinuierlich verändern. Da Images sehr langlebig sind, ist es unverzichtbar, den Blick nach vorne zu richten. Denn mit einem Arbeitgeberimage, das nicht mehr zur Ihrer Unternehmensstrategie in drei oder fünf Jahren passt, verlieren beide an Glaubwürdigkeit: Arbeitgebermarke und Unternehmensstrategie. Weil die Entwicklung der Arbeitgebermarke (das Employer Branding) zu diesem Blick nach vorne zwingt, kommen die aktuelle Arbeitgeberattraktivität, Leitbilder, Führungsgrundsätze und dergleichen auf den Prüfstand. Ein vielfältiges Nebeneinander, das es häufig in vielen Unternehmen mit guten Ansätzen gibt, wird systematisiert, die Kräfte gebündelt und die Ressourcen zielgerichteter eingesetzt.

Ihre Arbeitgebermarke stärkt Ihre Position auf Kundenmärkten

Für die Authentizität des Identifikationsangebots stehen die Arbeitgeberattraktivität, die (etablierte) Produktmarke bzw. die Unternehmensmarke. Wie stark sie sich gegenseitig beeinflussen, zeigt die hohe Beliebtheit bekannter Markenhersteller als Arbeitgeber, die sich regelmäßig in Arbeitgeberrankings bei Hochschulabsolventen widerspiegelt. Bei kleinen Unternehmen ist die Unternehmensmarke meistens mit der Persönlichkeit des Unternehmers identisch – durchaus ein Vorteil für die Arbeitgebermarke, denn hier steht Ihre Persönlichkeit gegen die Anonymität eines Konzernarbeitgebers. Auf der anderen Seite zahlt die Identifikation der Mitarbeiter auf die Unternehmensmarke ein: Kunden merken es sehr wohl, ob Ihre Beschäftigten „mit Herzblut“ bei der Sache sind, und honorieren dies. Um 10 Prozent kann die Kundenzufriedenheit steigen (vgl. Mosley 2014).

Ihre Arbeitgebermarke steuert Ihre Arbeitgeberkommunikation

Eine Arbeitgebermarke wirkt nachhaltig, imageprägend bei Beschäftigten, Bewerbern und anderen „Stakeholdern“. Und vergessen Sie bitte nie: Jedes Unternehmen hat ein Image – ob es das ist, was Ihnen gefällt, ist hier nicht die Frage. Eine Arbeitgebermarke ermöglicht Ihnen, das Image in Ihrem Sinne zu verändern. Sie gibt Ihnen eine Richtschnur, um sich die Informationshoheit als Arbeitgeber (weitgehend) zu sichern. Denn durch das Internet und soziale Medien sind Unternehmen heute transparent. Keine PR-Abteilung kann verhindern, dass sich bei YouTube peinliche Videos finden oder in Arbeitgeberbewertungsportalen wie Kununu Negatives gepostet wird. Versuchen Sie das zu unterbinden, geht der Schuss oft nach hinten los. Sie können Posts nicht löschen, allenfalls kommentieren. Eine glaubwürdige Arbeitgebermarke dagegen kann solchen unerwünschten Veröffentlichungen das Wasser abgraben: Sie vermittelt einen authentischen Eindruck von Ihnen als Arbeitgeber. Und was noch viel wichtiger ist: Ihre Mitarbeiter stehen dafür und sind die besten Botschafter der Arbeitgebermarke. Sie werden ein peinliches Video gar nicht erst hochladen ...

→ Um einem möglichen Missverständnis vorzubeugen:

Es geht nicht um das „Aufhübschen“ des Images, sondern es geht im Extremfall um einen Kulturwandel im Unternehmen. Experten der Universität Saarbrücken (vgl. Scholz, 2011) sprechen daher von der 70-20-10-Regel: 70 Prozent sind interne Strategiearbeit, 20 Prozent Umsetzung im Unternehmen und 10 Prozent Kommunikation nach außen – einschließlich des Personalmarketings.

Ihre Arbeitgebermarke erleichtert Ihnen die Rekrutierung

Mit der Arbeitgebermarke positionieren Sie sich eindeutig: Die Werte, die wichtig sind, werden betont. Weil die Kernbotschaften Ihrer Arbeitgebermarke im Einklang stehen müssen mit den Kernbotschaften Ihres Marktauftritts, profitieren Sie bei der Rekrutierung zudem vom Image Ihrer Produkte oder Angebote. Bestätigt Ihr Arbeitgeberversprechen, was Bewerber über Ihre Produkte denken, bestärkt es sie darin, sich beim passenden Unternehmen zu bewerben. Die Erwartungen an die Persönlichkeiten Ihrer künftigen Mitarbeiter sind definiert, und Sie versprechen etwas Bestimmtes, etwas, das für Ihre gesuchten Zielgruppen unwiderstehlich ist. Welche Ihre gesuchten Zielgruppen sind, können Sie aus Ihrer strategischen Personalplanung leicht erkennen: Sie haben Jobfamilien definiert und festgelegt, welche von diesen Jobfamilien für Sie das größte Risiko hinsichtlich der Kapazitäten und für die Wiederbeschaffung haben (vgl. Großheim, K., Hoffmann, T., 2014). Durch diese deutliche Fokussierung werden Sie in der Ansprache von Bewerbern differenzieren müssen, aber auch jeweils größere Übereinstimmungen zwischen Ihren Werten und denen der Bewerber feststellen. Die Auslese passender Bewerber wird einfacher, der Aufwand sinkt.

Ihre Arbeitgebermarke braucht kein großes Budget

Sie braucht viel mehr Aufrichtigkeit und Mut der Geschäftsleitung. Denn Sie müssen bereit sein, auch unangenehme Wahrheiten zu hören, eingetretene, vermeintlich „bewährte“ Pfade zu verlassen und auf die Kompetenz der Mitarbeiter zu vertrauen. In sehr vielen Unternehmen ist diese Bereitschaft vorhanden. In jedem Unternehmen lassen sich Ansätze finden, die die Einzigartigkeit dieses Unternehmens andeuten. Hier konsequent weiter gedacht, miteinander die DNA beschrieben und im Alltag gemeinsam gelebt – so können Sie eine Arbeitgeberpositionierung entwickeln. Und dabei möglicherweise die Unternehmenskultur entscheidend verbessern. Wie viel Sie zum Schluss in die Gestaltung investieren – beispielsweise in den Webauftritt oder Stellenanzeigen –, ist nicht so entscheidend für den Erfolg. Darüber entscheidet eher Ihre Glaubwürdigkeit als die Höhe des Budgets. Mit Kreativität und Originalität lässt sich Arbeitgeberpositionierung eines kleinen Unternehmens sicher authentischer darstellen als mit Hochglanzbroschüren.

Letztlich kann Ihnen die Arbeitgeberpositionierung sogar Geld bringen: Wenn die Fluktuationsrate sinkt, der Krankenstand zurückgeht, wenn Rekrutierungsverfahren schneller laufen, weil sich passendere Bewerber melden, wenn sich Fachkräfte initiativ bewerben, für die Ihr Unternehmen der Wunscharbeitgeber ist, wenn produktiver und kooperativer miteinander gearbeitet wird ...





Der RKW-Weg zur Arbeitgebermarke

In vier Schritten können Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten Ihr Unternehmen als Arbeitgeber unverwechselbar und eindeutig positionieren. Dabei richten Sie den Blick nach innen und nach außen sowie in die Zukunft. Und obwohl die „weichen Faktoren“ eine zentrale Rolle spielen, können Sie messbare Ziele definieren. Weil die Arbeitgebermarke Sie über einige Zeit begleiten soll – Images sind nun einmal ausgesprochen langlebig – sollten Sie sich Zeit nehmen und die wichtigen Personen im Unternehmen einbeziehen. Wer welche Rolle einnehmen sollte und wie Zuständigkeiten und Verantwortungen verteilt werden können, finden Sie in einer Tabelle im Anhang (Sie finden diese und die andere Tabellen sowie Checklisten auch auf der Website www.rkw-kompetenzzentrum.de).

Reflektieren Sie die
einzelnen Schritte im Kreis der
Mitarbeiter und Führungskräfte
und erst, wenn alle dahinter stehen,
sollten Sie damit an die
betriebsinterne Öffentlichkeit
gehen.

1. Schritt:

Das eigene Arbeitgeberimage und die Erwartungen kennen

Als Unternehmen ist es für Sie selbstverständlich, die Wünsche Ihrer Kunden möglichst gut zu erfüllen – sonst würden sie zur Konkurrenz abwandern. Mit Hilfe von Kundenbefragungen bzw. Kundengesprächen ermitteln Sie, was Ihre Kunden erwarten und an Ihrem Angebot schätzen. Aber wissen Sie, warum Ihre Mitarbeiter bei Ihnen arbeiten? Und warum sollte jemand zu Ihnen kommen?

Wenn Sie die Erwartungen der Arbeitnehmer kennen, heißt das noch lange nicht, dass die Arbeitnehmer auch glauben, dass Sie ihre Bedürfnisse bedienen können: Die Frage des Images. Es geht also auch darum herauszufinden, was Ihr Unternehmen als Arbeitgeber ausmacht – welches Bild Ihre wichtigen Zielgruppen inner- und außerhalb des Unternehmens von Ihnen als Arbeitgeber haben.

Die Fragen in Abb. 2 sind bewusst als „Ich-Fragen“ gestellt. Denn es geht um die Beziehungen zwischen Menschen, hier zwischen Arbeitgeber bzw. Führung und Mitarbeiter bzw. Bewerber.

Image ist etwas sehr Emotionales, das nicht einmal unbedingt auf „Tatsachen“ beruht. Darum fragen wir nach Eigenschaften und Gefühlen, nach Wirkungen und Versprechungen. Schauen Sie auf das, was Sie als Arbeitgeber besonders gut können, und verstehen Sie Ihre Schwächen als Herausforderungen.

Bei den Erwartungen an einen Arbeitgeber spielen Alter, Geschlecht, Bildungsniveau und Lebensstellung eine Rolle. Suchen Sie in erster Linie Auszubildende oder haben in Ihrer strategischen Personalplanung eine oder mehrere Jobfamilien als wichtig für die Zukunft definiert, sollten Sie sich besonders für deren Erwartungen an Job und Arbeitgeber interessieren. Im Internet findet man unzählige Studien zu den Erwartungen. Eines zeigen alle Studien zu den Erwartungen unisono: Die meisten Fachkräfte suchen

Was mich ausmacht – Das Bild vom Unternehmen

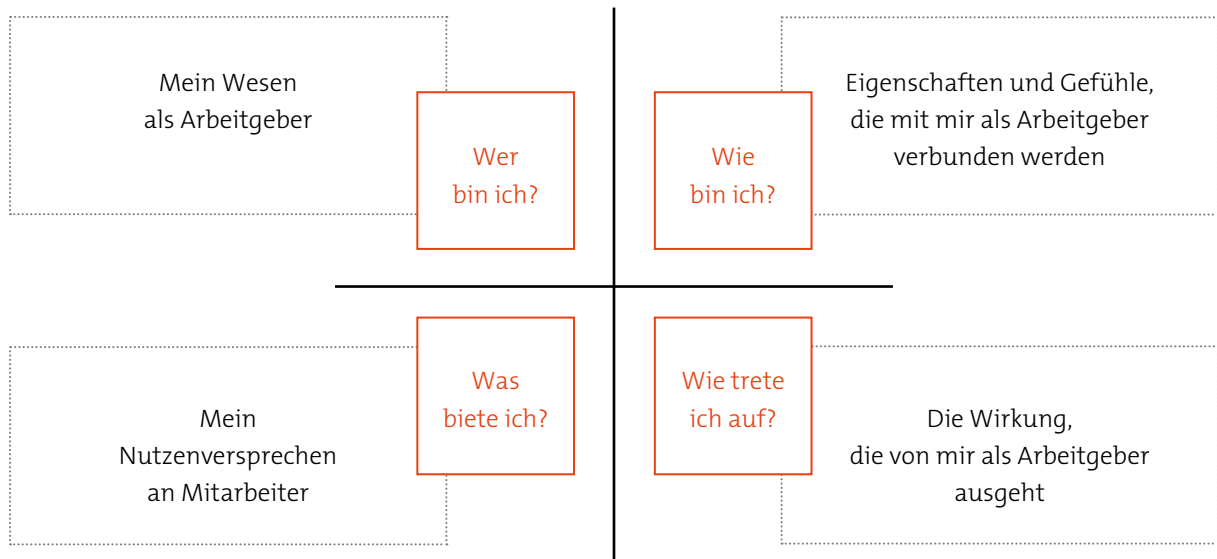


Abb. 2: Das Bild vom Unternehmen (vgl. TOP Arbeitgeber)

keinen „Job“, sondern eine von ihnen für sinnvoll erachtete Aufgabe. Die Bezahlung spielt daher für die Arbeitgeberattraktivität keine herausragende Rolle. Viel wichtiger ist das „Nutzenversprechen“, das Sie als Arbeitgeber abgeben. Das sollte zu den Einstellungen und Werten der jeweiligen Person passen. Dem einen geht es mehr um die Selbstentfaltung, der andere legt großen Wert auf Stabilität. Das Bundesarbeitsministerium hat in einer Studie sieben sogenannte Wertewelten unterschieden (vgl. www.arbeitenviernull.de). Für Sie sind die sieben Wertewelten interessant, wenn es darum geht, herauszufinden, welcher Mitarbeiter-typus heute überwiegend bei Ihnen arbeitet und welchen Mitarbeitertypus Sie gerne hätten.

Entscheidender als statistische Daten sind jedoch die Erwartungen, Werte und Einstellungen der Menschen, die bei Ihnen arbeiten (wollen). Um diese herauszufinden und zugleich mehr über Ihr Image als Arbeitgeber zu erfahren, haben Sie verschiedene Möglichkeiten:

1. den direkten Dialog mit den Betroffenen
2. Auswertung von Zahlen, Daten, Fakten
3. Beobachtung Ihrer Wettbewerber auf den wichtigen Arbeitsmärkten
4. Beurteilung der Attraktivität Ihres Standorts – wenn Sie überregional rekrutieren

Sie sollten keine umfangreichen Erhebungen starten, sondern die Instrumente und Quellen nutzen, die Ihnen sowieso zur Verfügung stehen. Beim Dialog mit den Betroffenen finden Sie vielleicht Anregungen für Kommunikationsmöglichkeiten, die Sie bisher nicht einsetzen, die Sie aber mit wenig Aufwand und hohem Nutzen einführen können.

Erwartungen kennen: Fragen Sie die Mitarbeiter und Bewerber

Dafür bieten sich diese Instrumente an:

Mitarbeiterbefragungen: Sie sollen anonym sein, darum eignen sie sich nicht für Betriebe mit weniger als 80 Beschäftigten. Wie Sie eine Mitarbeiterbefragung durchführen können, finden Sie im RKW-Leitfaden „Miteinander reden“ des Wegweisers „Demografiefeste Arbeit“.

Mitarbeiterworkshop: Für kleinere Betriebe eignet sich ein Mitarbeiterworkshop zu Erwartungen und Arbeitszufriedenheit. Sie können dies z. B. mit einem externen Coach durchführen. Nimmt die Geschäftsführung daran nicht teil, signalisiert sie damit ihr hohes Vertrauen in die Belegschaft und betont die wichtige Rolle, die die Mitarbeiter für den Positionierungsprozess haben.

Mitarbeitergespräche: Sie dienen oft auch dazu, die Arbeitszufriedenheit zu klären und gegenseitige Erwartungen abzugleichen. Auch zu Mitarbeitergesprächen finden Sie eine Handlungsanleitung im Leitfaden „Miteinander reden“ des Wegweisers „Demografiefeste Arbeit“.

Bitte beachten Sie, dass bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen ebenso wie der Durchführung eine Mitarbeiterbefragung der Betriebsrat ein Mitspracherecht hat!

Befragungen im persönlichen Umfeld: Fragen Sie Personen aus der Familie, der Nachbarschaft oder im Bekanntenkreis nach ihren Erwartungen an einen guten Arbeitgeber. Dies ist schon daher eine wertvolle Ergänzung zu statistischen Daten, weil je nach der örtlichen Situation auf dem Arbeitsmarkt andere Aspekte stärker gewichtet sein können.

Bewerberkommunikation: Fragen Sie Bewerber – auch abgelehnte –, was sie zur Bewerbung bei Ihnen bewogen hat, was sie besonders schätzen.

Austritts- und Rückkehrgespräche: Fragen Sie beispielsweise nach der Rückkehr aus der Elternzeit, was jemand besonders vermisst hat. Ebenso sollten Sie alle, die das Unternehmen verlassen, in systematischen Austrittsgesprächen fragen, warum sie den Job wechseln oder was sie besonders gut gefunden haben.

„Trüffelsucher“: Employer-Branding-Experte Rolf Reiner Kriegler bezeichnet so Personen oder kleine Gruppen, die in strukturierten Gesprächen mit den Beschäftigten(gruppen) herausfinden, was für diese das Besondere des Arbeitgebers ist. Gut geeignet als „Trüffelsucher“ sind langjährige Mitarbeiter, denen die Kollegen vertrauen. Auskunft geben können aber auch die Beschäftigten im Betriebsrestaurant, die jeden Tag das Klima im Unternehmen erleben.

Erwartungen erfüllen:

Auswertung von Zahlen, Daten, Fakten

Weitere Indizien dafür, ob Sie als Arbeitgeber die Erwartungen Ihrer Beschäftigten bzw. die möglicher Bewerber (weitgehend) erfüllen, finden Sie in Ihren Personalkennzahlen. (Vorschläge, wie Sie Personalkennzahlen aufbauen können, finden Sie unter www.perso-net.de > Kennzahlen.) Sind z. B. die ungewollte Fluktuation oder der Krankenstand hoch, könnte das bedeuten, dass Ihre Mitarbeiter wenig gebunden sind, sich vielleicht nicht ausreichend wertgeschätzt oder überlastet fühlen. An der Veränderung der Personalkennzahlen können Sie nach einer gewissen Zeit ablesen, welchen Einfluss die aus der Arbeitgebermarke abgeleiteten Maßnahmen auf die Wirkdimension Bindung (Retention) haben.

Ebenso wichtig sind Zahlen zur Geschäftsentwicklung (Performance), da sie Auskunft über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und damit die Arbeitsplatzsicherheit geben. Für die Arbeitnehmerzufriedenheit ist es nötig, darüber transparent zu informieren. Nur so lässt sich eine Gerüchteküche vermeiden. Spätestens, wenn es einmal weniger glatt läuft, wird sich diese Transparenz auszahlen: Die Beschäftigten haben eher ein Verständnis dafür, warum die Situation so ist, wie sie ist, und tragen auch schmerzliche Entscheidungen mit.

Eine Liste möglicher weiterer Quellen, die Ihnen Informationen zu Ihrer aktuellen Arbeitgeberpositionierung geben können, finden Sie in Tabelle 2 im Anhang.

Beobachtung Ihrer Wettbewerber auf den wichtigen Arbeitsmärkten

Je nach Zielgruppe können sehr verschiedene Arbeitsmärkte für Sie wichtig sein: Bei Jugendlichen mit Interesse an einer dualen Ausbildung sind Ihre Wettbewerber alle Ausbildungsbetriebe, weiterführende Schulen und eventuell Hochschulen am Ort. Für eine Jobfamilie können es Menschen in einer bestimmten Branche deutschland- oder sogar weltweit sein, für eine andere Jobfamilie sind es vielleicht eher die Mitarbeiter Ihrer Wettbewerber auf dem Kundenmarkt.

Wenn Sie wissen, wer Ihre stärksten Wettbewerber sind, schauen Sie sich an, wie sich diese als Arbeitgeber präsentieren. Was bestimmt deren Image? Wie sprechen diese Unternehmen Bewerber an? Was können Sie daraus für sich an Erkenntnissen gewinnen? Aber denken Sie daran: Es geht um Einzigartigkeit. Kopieren Sie also keine Maßnahmen oder versuchen sie zu überbieten. Suchen Sie nach den Unterscheidungsmerkmalen!

Eine Liste von Leitfragen für die Wettbewerberanalyse finden Sie in Anhang 3.

Indizien dazu, wie Sie als Arbeitgeber gesehen werden, liefert Ihnen auch das Internet, beispielsweise Arbeitgeberbewertungsportale wie Kununu (www.kununu.com). Diese Bewertungen sind immer subjektiv, aber das ist Image generell. Aussagekraft gewinnen solche Votings erst, wenn sie in größerer Zahl vorliegen und sich ähneln. Ausreißer nach oben und nach unten kann man getrost vergessen.

→ TIPPS:

Ärgern Sie sich nicht über schlechte Bewertungen. Sorgen Sie lieber dafür, dass die kritisierten Punkte im Betrieb geändert werden.

Haben Sie eine sehr gute Bewertung, können Sie diese für Ihr Personalmarketing nutzen, z. B. indem Sie auf Ihrer Karrierewebsite auf die Bewertung verlinken.

Beurteilung der Attraktivität Ihres Standorts

Wenn Sie über Ihre Region hinaus nach Mitarbeitern suchen, kann die Standortfrage eine hohe Bedeutung für Ihre Arbeitgeberattraktivität bekommen. Was bietet Ihr Standort an Besonderheiten? Was könnte jemanden motivieren, in diese Region zu ziehen bzw. zu bleiben? Wie sieht die Wohnsituation aus und wie das Freizeitangebot? Welche Schulen gibt es vor Ort, welche Kinderbetreuungsmöglichkeiten? Hätte die Partnerin oder der Partner Ihres Bewerbers eine Chance, an diesem Standort ebenfalls eine berufliche Perspektive zu finden?

Argumente dafür können Sie bei der Tourismuswerbung Ihrer Region finden oder beim Standortmarketing zur Unternehmensansiedlung von Ihrer Kommune, der Wirtschaftsförderung oder der Kammer. Diese Informationen, oft ansprechend aufbereitet in Broschüren oder dem Internetauftritt, können Sie auf Ihrer Karrierewebsite einbinden.

Aber Vorsicht: Der beliebte Satz, dass man dort arbeitet, wo andere Urlaub machen, zeigt die interne Sicht. Ob jemand, der sich in Ihrer Region erholt und Freizeit verbringt, dort auch leben und arbeiten will, ist eine ganz andere Frage. Für Ihr Personalmarketing (Schritt 4) spielt der Standort eine Rolle, je nach der Zielgruppe, die Sie erreichen wollen: Familien beispielsweise kann eine ländliche Region mit günstigen Grundstückspreisen anlocken, jüngere Singles wären damit eher nicht zu überzeugen.

Image mit Bordmitteln analysieren

Am Ende dieses Schritts sollten Sie einen guten Einblick darüber haben, was (potenzielle) Mitarbeiter von Ihnen als Arbeitgeber erwarten und wie Sie von den eigenen Beschäftigten und dem Umfeld als Arbeitgeber gesehen werden. Halten Sie die Ergebnisse fest.

Daneben listen Sie alle Maßnahmen auf, die Sie für Ihre Beschäftigten anbieten: Von der Familienfreundlichkeit über Arbeitszeitmodelle und Gesundheitsmaßnahmen bis hin zu finanziellen Benefits.

→ TIPP:

Schreiben Sie für jede Erwartung und für jede Maßnahme eine Pinnwandkarte, diese können Sie dann im folgenden Schritt wieder verwenden. Sie sollten dabei präzise sein und sich nicht auf Schlagworte beschränken. Ein kurzer Satz beschreibt Erwartung/Maßnahme genauer. Wenn Sie wollen, können Sie Maßnahmen und Erwartungen den vier Wirkdimensionen – 1. Mitarbeiterbindung (Retention), 2. Leistung und Ergebnis (Performance), 3. Unternehmenskultur und Führung, 4. Image und Mitarbeitergewinnung (Reputation) – zuordnen und jeweils eine andere Kartenfarbe verwenden.

Stellen Sie beides Ihren Mitarbeitern vor. Sie haben bei Ihren Erhebungen möglicherweise festgestellt, dass Ihre Angebote für die Beschäftigten nicht (ausreichend) wertgeschätzt werden oder gar nicht allen vollständig bekannt sind. Hier haben Sie die Gelegenheit, in der Diskussion der Ergebnisse und der Gegenüberstellung mit den Angeboten erste Stärken oder auch Schwächen Ihrer Arbeitgeberpositionierung festzustellen.

2. Schritt:

Die DNA als Arbeitgeber bestimmen

In diesem Schritt definieren Sie die Botschaft – das, was den relevanten Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb sofort zu Ihrem Unternehmen einfallen bzw. im Gedächtnis bleiben soll. Dieses Alleinstellungsmerkmal ist das, was zwei Unternehmen aus derselben Branche in derselben Stadt mit demselben Geschäftsmodell unterscheidet. Beispielsweise ist ein Bäcker ein Bäcker, trotzdem kaufen einige Kunden lieber bei dem ersten, andere lieber bei dem zweiten. Genauso ein Unterscheidungsmerkmal stellt die Arbeitgeberpositionierung dar: Sie ist einmalig, so wie sogar die DNA von eineiigen Zwillingen nicht zu 100 Prozent übereinstimmt. Die Arbeitgeberpositionierung ist damit das Herzstück Ihrer Arbeitgebermarke.

Die Bilder, die Gestaltung spielen hier noch gar keine Rolle. Sie ziehen aus den Analyseergebnissen die beiden entscheidenden Schlüsse für die Identifikation der Mitarbeiter bzw. für die Differenzierung als Arbeitgeber. Verwechseln Sie bitte Ihre Arbeitgeberpositionierung nicht mit Ihren Angeboten zur Arbeitgeberattraktivität. Hier geht es mehr um den „Spirit“, den Umgang miteinander im Unternehmen als um konkrete „Benefits“.

Stärken- und Schwächen analysieren

Aber was ist denn nun das Einmalige, das Besondere an Ihnen als Arbeitgeber? Nehmen Sie sich ein paar Stunden Zeit, gemeinsam mit einigen wichtigen Personen aus dem Betrieb, um das herauszufinden. Ihre Erkenntnisse aus Schritt 1 und Ihre Angebote liefern dafür die Grundlage. Daraus können Sie ein Diagramm mit den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Diagramm) erstellen.

Zeichnen Sie auf einer Pinnwand eine Matrix mit vier Feldern. Sie können auf die Längs- und Querachse ausgehend vom Schnittpunkt eine Skalierung auftragen.

Das Quadrat oben links enthält Ihre Stärken (Strengths): Ihre Angebote entsprechen den Erwartungen Ihrer Beschäftigten bzw. der gewünschten Bewerber. Damit können Sie überzeugen.

Im Quadrat oben rechts stehen die Schwächen (Weaknesses): Zwischen Erwartungen und Wirklichkeit im Unternehmen klafft eine Lücke, die Sie aber schließen können.

SWOT-Analyse

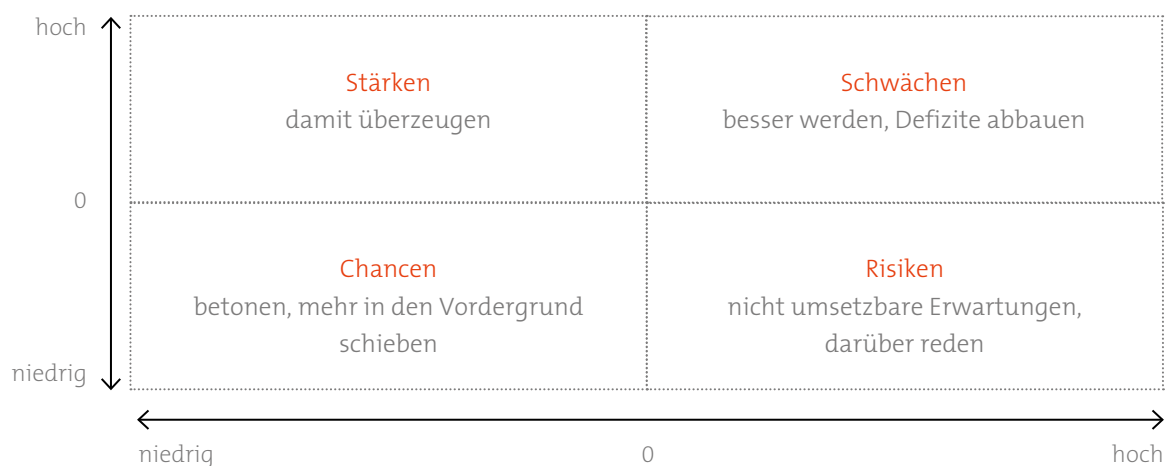


Abb. 3: Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)

Unten links stehen die Chancen (Opportunities): Hier vermerken Sie die Angebote für Ihre Beschäftigten und Bewerber, die von diesen gar nicht oder nur am Rand genannt wurden. Sie könnten diese Aspekte mehr in den Vordergrund stellen oder offenbar nicht gewünschte Angebote zurückfahren.

Und unten rechts schließlich finden sich die Risiken (Threats). Darunter fallen die Erwartungen, die Sie nicht erfüllen können oder wollen. Wenn Sie begründen können, warum etwas nicht geht, können Sie damit Verständnis wecken. Darum ist es wichtig, auch diese Punkte hier zu benennen.

Nun können Sie Ihre Pinnwandkärtchen (siehe Tipp S. 17) entsprechend anpinnen. So wird schnell sichtbar, worauf Sie heute bauen können.

In die Zukunft blicken

Images sind langlebig, für eine Arbeitgeberpositionierung brauchen Sie daher den Blick in die Zukunft: Wohin soll sich Ihr Unternehmen als Arbeitgeber entwickeln, damit Sie den Fachkräftebedarf decken können, den Sie in einem, zwei oder mehr Jahren für das Erreichen Ihrer unternehmerischen Ziele brauchen? Es geht hier nicht um eine Personalplanung, sondern um die Werte und Visionen des Unternehmens in einer „neuen“ Welt. Aber natürlich nicht losgelöst von strategischen und unternehmerischen Zielen für die nächsten Jahre. Und es geht um die Einflüsse von außen, die sich auf Ihr Unternehmen auswirken, allen voran die Megatrends Demografischer Wandel, Globalisierung, Digitalisierung und Wertewandel.

Fünf Fragen können Ihnen helfen, die Brücke von der Unternehmensstrategie zu Arbeitgeberpositionierung zu schlagen:

1. Was muss sich in unserer Einstellung und Geisteshaltung ändern, damit wir unsere strategischen Ziele erreichen können?
2. Wie müssen sich dafür die Verhaltensweisen der Führungskräfte ändern?
3. Ist unser Wertesystem zukunftsfähig?
4. Ist unsere gelebte Unternehmenskultur zukunftsfähig?
5. Welchen Mitarbeitertyp brauchen wir zukünftig? (Hier geht es nicht um Kompetenzen, das steht in der Personalplanung, sondern um Einstellungen/Haltungen.)

Unter diesen Gesichtspunkten sollten Sie sich das SWOT-Diagramm noch einmal ansehen. Sind Ihre Stärken auch künftig noch welche? Was gewinnt an Bedeutung, was verliert? Markieren Sie diese Kärtchen mit einem Pfeil nach oben oder nach unten und verschieben Sie sie in das Quadrat, wo Sie sie künftig sehen.

Ankerpunkte finden

Nun können Sie die Ankerpunkte benennen, die Sie als das Besondere festgestellt haben, die Ihre Beschäftigten emotional an Ihr Unternehmen binden. Die Arbeitgeberpositionierung formuliert Ihr Nutzenversprechen für die Mitarbeiter und Bewerber. Ihre Produktmarke ist das Nutzenversprechen für die Kunden. Das Image des Unternehmens an sich ist die dritte Komponente, die für die Identifikation bedeutsam ist. Kleine Unternehmen sind hier im Vorteil, denn die Persönlichkeit des Inhabers steht für das Unternehmensimage. Das Identifikationsdreieck (Abb.4) ist der Versuch, dieses Zusammenspiel der drei Komponenten für die Identifikation der Mitarbeiter mit Ihrem Unternehmen zu verdeutlichen. Identifizieren

Identifikations-Dreieck

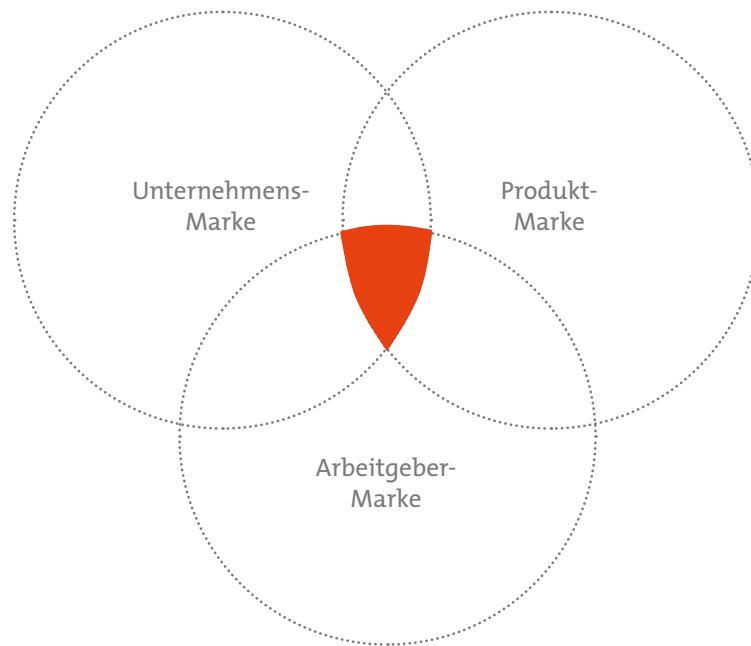


Abb. 4: Identifikationsdreieck (eigene Darstellung)

sich Bewerber nur mit der Produktmarke? Häufig ist das so bei Hochschulabsolventen, die z. B. die großen Autohersteller oder bekannte Internetdienstleister als Wunscharbeitgeber benennen. Es kann jedoch rasch zu Ernüchterung und Enttäuschung kommen, weil das Markenbild des Produkts nicht mit dem des Arbeitgebers übereinstimmt oder nicht die Erwartungen an den Arbeitgeber erfüllt. Übereinstimmung der drei Komponenten ist hier also oberstes Gebot.

Zu Ihrem Identifikationsangebot gehört zwingend auch die Differenzierung: Sie zeigt, warum jemand sich genau mit Ihnen als Arbeitgeber identifiziert und nicht mit einem Wettbewerber. Damit wird zugleich unterstrichen, dass die Unterscheidungsmerkmale vor allem in den sogenannten „weichen Faktoren“ liegen, die auf den ersten Blick schwer zu greifen sind. Die Unterschiede sind meistens gar nicht groß, jedoch machen sie für den einzelnen einen großen Unterschied.

Eigenschaften, die Ihren Produkten und Angeboten zugeschrieben werden, können dabei eine Rolle spielen. Ein Familienbetrieb oder in einer Marktnische führend zu sein, die soziale und ökologische Verantwortung als Unternehmen ernst zu nehmen oder auch eine lange Tradition am Standort können Elemente der Arbeitgeberpositionierung sein. Doch es muss immer der Bezug zu den Erwartungen und Wünschen der (potenziellen) Mitarbeiter deutlich werden.

Eine Orientierung für den Zusammenhang zwischen den vom Unternehmen herausgestellten Werten und den Erwartungen von Fachkräften kann das Positionierungsrad bieten.

Positionierungsrad

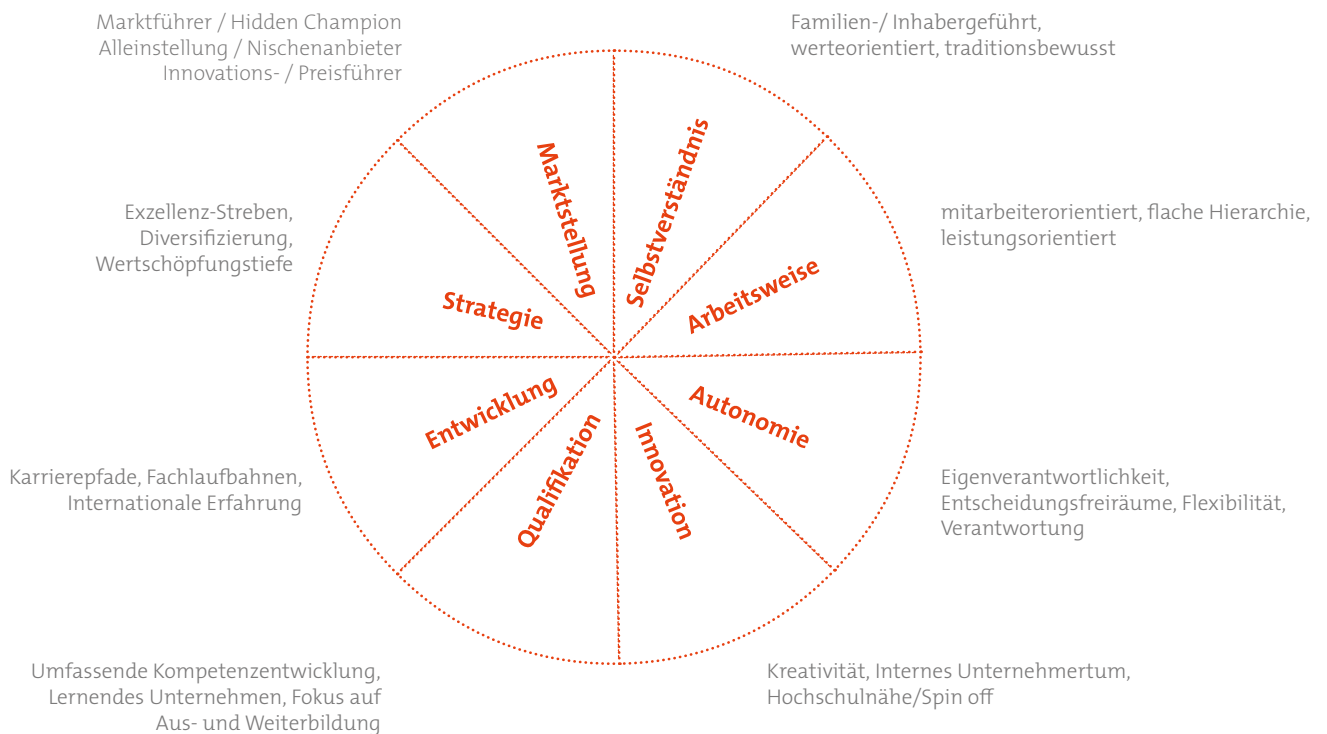


Abb. 5 Positionierungsrad (eigene Darstellung nach Mosley 2014)

Die Arbeitgeberbotschaft formulieren

Wenn Sie die Ankerpunkte herausgearbeitet haben, können Sie an die Formulierung der Botschaft gehen. Diese Positionierung als Arbeitgeber sollte inspirierend sein und motivieren. Das gelingt besonders gut, wenn Sie auf den Sinn der Arbeit verweisen. Erinnern Sie sich daran, dass die meisten Arbeitnehmer eine für sich als sinnvoll erachtete Arbeit ausführen wollen.

Besonders knifflig ist die Unterscheidung zwischen Innen- und Außensicht. Denn natürlich haben die Entscheider im Unternehmen ein sehr differenziertes (Selbst-)Bild des Unternehmens, das nicht zwingend mit dem Ergebnis der Analyse (Fremdbild) aus Schritt 1 übereinstimmt. Und natürlich haben die Entscheider auch genaue Vorstellungen darüber, wie sich das Unternehmen gegenüber den Kunden präsentieren soll. Die Arbeitgeberpositionierung muss dazu passen, aber sie darf keinesfalls Erwartungen wecken, die Sie als Arbeitgeber nicht einlösen können – das würde zu

einem schwerwiegenden Vertrauensverlust führen, letztlich auch auf Kundenmärkten.

Es ist darum wichtig, sich immer wieder in Erinnerung zu rufen, wozu die Arbeitgebermarke dienen soll: den Beschäftigten und künftigen Bewerbern zu verdeutlichen,

- was Sie als Unternehmen von anderen unterscheidet – „Das sind wir.“ und
- was Sie als Arbeitgeber einzigartig macht – „Dafür stehen wir.“

So schaffen Sie die Möglichkeit einer engeren emotionalen Bindung, die einen Mitarbeiter bewegen könnte, die „Extrameile“ zu laufen, sich über das normale Maß für das Unternehmen einzusetzen. Davon profitieren Sie ganz erheblich. Zum Beispiel bei Dienstleistungen prägen Ihre Beschäftigten weit mehr das Unternehmensimage als Ihre Angebote.

Die Formulierung Ihrer Botschaft sollte griffig sein ohne Plattitüden und Floskeln. Jedes Wort sollte mit Bedacht gewählt werden und dort mit einer Bedeutung stehen. Sprüche wie „Kompetenz aus Leistung“ oder „Treffpunkt für Innovatoren“ sagen gar nichts aus. Es muss kein Slogan sein, wichtiger als Kürze ist Klarheit und Prägnanz. Ein Tipp ist, die Positionierung als „Wir-Botschaft“ zu formulieren. Sehr wichtig ist es, die Arbeitgeberpositionierung als Angebot an Beschäftigte zu verstehen, Anforderungen haben hier nichts zu suchen.

→ Beispiele

Ein mittelständischer Metallbaubetrieb spielt mit dem Verb „schweißen“:
„Wir schweißen nur Qualität zusammen und Qualität schweißt uns zusammen.“

Das Familienunternehmen
Endress + Hauser, Hersteller von
Messgeräten, greift das Pluszeichen im
Namen auf: „Messwert + Wertschätzung“

Etwas ausführlicher ist die Arbeitgeberpositionierung eines Herstellers von Polyester für technische Anwendung:
„Gemeinsam arbeiten – gemeinsam managen – gemeinsam entscheiden: Gut ausgebildete, vielseitige, motivierte und flexible Kollegen betreiben eine hochautomatisierte Chemieanlage. Und bringen die DuBay nach vorn.“

→ Tipp

Stellen Sie Ihre Arbeitgeberpositionierung intern zur Diskussion, bevor Sie sie veröffentlichen. Ihre Belegschaft weiß am zuverlässigsten, wie glaubwürdig die Botschaft ist. Es gibt in der Literatur Beispiele dafür, dass die Beschäftigten eine nicht überprüfte Positionierung ins Lächerliche gezogen haben, das sollte Ihnen nicht passieren. Gehen Sie lieber noch einmal in sich, wenn es Kritik an der Positionierung gibt, denn diese soll Sie für einige Jahre begleiten und Ihre Glaubwürdigkeit unterstreichen.

Mit den beiden ersten Schritten – Analyse und Arbeitgeberpositionierung – haben Sie 70 Prozent des Weges zur Arbeitgebermarke geschafft. Sie haben jetzt ein sehr viel differenzierteres, fundiertes Bild vom Unternehmen und wissen genau, was die für die Identifikation und für die Unterscheidbarkeit wichtigen Punkte sind. Sie haben sich als Arbeitgeber eindeutig positioniert, so dass Sie Ihren Beschäftigten und künftigen Bewerbern eine klare Orientierung geben.

Nun gilt es, konkrete Ziele zu benennen und Maßnahmen festzulegen. Anschließend sollten zunächst intern und dann extern das Fremdbild der Zielgruppen mit der gefundenen Arbeitgeberpositionierung so weit wie möglich in Einklang gebracht werden. Machen Sie sich auf den Weg, es sind nur noch 30 Prozent bis zu Ihrer Arbeitgebermarke!

3. Schritt:

Die Arbeitgebermarke im Unternehmen verankern

Die Glaubwürdigkeit Ihrer Arbeitgebermarke hängt davon ab, ob sie nur auf dem Papier steht oder ob sie gelebter Alltag im Betrieb ist. Jeder kennt Beispiele von gut formulierten Leitbildern, um die sich aber niemand schert. Darum ist die Verankerung Ihrer Arbeitgeberbotschaft ein wichtiger Punkt, bei dem die Führungskräfte den entscheidenden Part übernehmen, aber auch die Organisation und Struktur passen müssen.

Als Vorbild vorangehen

Führungskräfte sind die Vorbilder – sollten es zumindest sein. Denn natürlich hat jeder Mitarbeiter (übrigens anders als potenzielle Bewerber) bereits seine Erfahrungen mit Ihnen als Arbeitgeber gemacht. Diese wird er erst dann hinterfragen, wenn er erlebt, dass sich etwas verändert.

Jeder verhält sich meistens so, wie er glaubt, dass es von ihm erwartet wird. Beispiel: Ein Betrieb setzt sich für ein höheres Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten ein und appelliert an die Einhaltung von Pausenzeiten und für eine gesunde Ernährung. Die Chefs essen aber Fast Food am Schreibtisch neben der Arbeit. Jemand, der in dem Unternehmen vorankommen möchte, wird das erlebte Verhalten der Vorgesetzten als das erwünschte ansehen und sich ebenso verhalten. Das hehre Ziel Gesundheitsbewusstsein fällt dahinter zurück.

Ein anderes Beispiel: Das Unternehmen will, dass die Mitarbeiter mitdenken, unternehmerisches Verständnis entwickeln und Ideen einbringen. Entsprechend ist die Arbeitgeberbotschaft formuliert. In Teammeetings verkündet der Vorgesetzte jedoch Entscheidungen, lässt kaum Raum für Rückfragen. Selbst wer eine sehr gute Idee zur Verbesserung von Prozessen hätte, würde sich kaum trauen, sie einzubringen. Die Geschäftsführung zieht aus den ausbleibenden Vorschlägen den Schluss, dass die Beschäftigten nicht mitdenken wollen und wird noch stärker auf Dirigismus setzen.

Die Beispiele zeigen, dass es jenseits der sichtbaren, der Sachebene, in jedem Unternehmen auch eine unsichtbare, die Beziehungsebene gibt. Und gerade diese spielt bei der Verankerung einer Arbeitgeberbotschaft im Unternehmen einen wesentlichen Part.

Das Verhalten der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern ist also ein wichtiger Spiegel Ihrer Unternehmenskultur: Zählen Offenheit und Teamarbeit zu den Bestandteilen Ihrer Arbeitgebermarke, passt ein abgeschotteter Vorgesetzter nur schlecht dazu. Offene Bürotüren symbolisieren etwas, auch in der Unternehmensführung. Warum setzt sich der Chef, die Chefin nicht regelmäßig mit den Beschäftigten an einen Tisch, informell, ohne konkreten Anlass? Im kleinen Betrieb kann dies eine wöchentliche Mittagstunde sein, bei größeren lädt der Chef reihum die verschiedenen Teams zum Frühstück mit den Führungskräften ein. Solche vertrauensbildenden Maßnahmen unterstreichen die Glaubwürdigkeit von Positionierungen.

Haben Sie heute schon gelobt? Vielleicht ist diese Frage gewöhnungsbedürftig, aber ein Lob für gute Arbeit kostet Sie wirklich nichts. Die Feedbackkultur ist in vielen Unternehmen noch wenig ausgeprägt, aber sie drückt Ihre Wertschätzung für eine Person und ihre Leistung aus. Gleiches gilt für die Fehlerkultur: Fällt ein Fehler auf einen „Schuldigen“ zurück oder sehen Sie darin die Chance für Verbesserungen? Feiern Sie gemeinsam Erfolge: ein großer Auftrag erfolgreich abgeschlossen, ein neues Produkt auf dem Markt eingeführt, der gute Abschluss eines Azubi – alles das sind Anlässe, um sich gegenseitig auf die Schulter zu klopfen, denn daran haben viele mitgewirkt. Nutzen Sie solche Anlässe, um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken.

Ziele festlegen – konkret, erreichbar, messbar

In der SWOT-Matrix (Abb. 3, S. 18) hat sich schon gezeigt, in welchen der vier Wirkdimensionen Handlungsbedarf besteht. Ob Sie dabei erfolgreich sind, können Sie messen. Dafür können Sie Indikatoren festlegen, häufig sind das Ihre Personalkennzahlen. Beispielsweise können Ziele sein, die ungewollte Fluktuation um soundso viel Prozent zu senken, den Krankenstand in einer bestimmten Größenordnung zu verringern, Stellenbesetzungen um x Tage zu beschleunigen oder die Zahl der interessanten Bewerber einer bestimmten Zielgruppe um x Prozent zu erhöhen.

Jedes Ziel sollte mit einem Zeithorizont versehen werden, wobei Sie zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen durchaus unterscheiden können. Ebenso wichtig ist es, die Ressourcen dafür festzulegen, sowohl personell als auch finanziell. Und schließlich hat jedes Ziel einen Verantwortlichen für dessen Erreichung. Leitlinie dabei sollte die SMART-Formel sein:

- **Spezifisch:**
Kontrollfrage: Was genau wollen wir erreichen?
- **Messbar:**
Kontrollfrage: Woran machen wir den Erfolg quantitativ fest?
- **Ambitioniert**
Kontrollfrage: Motiviert uns das Ziel?
Ist es ausführbar?
- **Realistisch**
Kontrollfrage: Können wir das Ziel mit angemessenem Aufwand erreichen?
- **Terminierbar**
Kontrollfrage: Bis wann ist das Ziel (teilweise) erreicht?

Maßnahmen planen

Als Nächstes sollten Sie einen detaillierten Maßnahmenplan entwerfen, ausgehend vom Status quo. Das heißt keineswegs, dass neue Maßnahmen beispielsweise zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eingeführt werden müssen, es kann auch um das Abschaffen von Angeboten gehen, die die Mitarbeiter nicht (mehr) wünschen. Unter Umständen ergeben sich Kosteneinsparungspotenziale, die Sie durch das Streichen oder Zurückfahren von Angeboten erzielen können. Damit werden Mittel frei, um anderes, Wichtigeres umzusetzen. Vielleicht gab es aber auch Anforderungen, die Sie zwar als Risiko erkannt haben, aber dennoch nicht umsetzen wollen oder können. Dann heißt die Maßnahme, den Mitarbeitern gegenüber zu erklären, warum Sie dieser Anforderung nicht nachkommen.

Notieren Sie in Ihrem Maßnahmenplan, bis wann was umgesetzt ist. Je nachdem, wo welche Veränderungen in welcher Tiefe notwendig sind, wird auch dieser Prozess seine Zeit brauchen. Sind Veränderungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder bei Mitarbeitergesprächen noch relativ einfach zu definieren und umzusetzen, wird es schwieriger und vor allem langwieriger bei den unsichtbaren Faktoren die auf eine Verhaltensänderung abzielen. Möglicherweise sind Schulungen für die Führungskräfte notwendig oder ein Coaching für bestimmte Personen/Gruppen im Betrieb.

Auch organisatorische Änderungen können sich aus Ihrer Arbeitgeberpositionierung ergeben. Beispielsweise kann es sich erweisen, dass Ihre Führungskräfte eine so große Gruppe zu führen haben oder so vielfältige andere Aufgaben erledigen müssen, dass sie dem Anspruch der mitarbeiterorientierten Führung unmöglich gerecht werden können. Hier könnte das Einziehen einer zusätzlichen Führungsebene eine Lösung sein. Alternativ könnten Sie einen Teil der Aufgaben an die Mitarbeiter delegieren, die so stärker in das Management einbezogen werden. Damit ließen sich sowohl der Anspruch „unternehmerisches Denken“ als auch die Erwartung „sich einbringen können“ umsetzen. Die Beispiele zeigen, dass Employer Branding einen tiefgreifenden Prozess der Organisationsentwicklung erfordern kann.

Setzen Sie Meilensteine und berichten Sie über Fortschritte, die erzielt wurden. Fordern Sie erneut alle Beschäftigten auf, sich einzubringen. Sie könnten den Zeitplan mit den Meilensteinen veröffentlichen, beispielsweise im Intranet, und regelmäßig aktualisieren. Mit dieser Transparenz demonstrieren Sie Ihren Willen, am Ball zu bleiben und tatsächliche Veränderungen einzuführen.

→ **Tipp**

Beachten Sie, dass die Arbeitnehmervertretung in einigen Bereichen, beispielsweise Gestaltung von Arbeitszeiten, ein Mitspracherecht hat.

Nehmen Sie sich nicht zu viel vor, sondern packen zuerst die Dinge an, die höchste Priorität und die größte „Hebelwirkung“ haben. Ein Ampelsystem kann helfen, herauszufinden, was am dringendsten geändert werden soll. Wenn möglich, beginnen Sie mit den Bereichen, in denen Sie schnelle Ergebnisse erzielen. Nichts motiviert mehr als „Quick Wins“. Dann gehen Sie an die etwas komplexeren Themen heran.

Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg

Zunächst gilt es dafür zu sorgen, dass Ihre neue Arbeitgeberbotschaft wirklich allen im Unternehmen bekannt und von Anfang an von möglichst vielen mitgetragen wird. Das Ziel der nachhaltigen Verankerung der Arbeitgebermarke ist vor allem durch den Dialog zu erreichen. Schriftliche Mitarbeiterinformationen oder das Intranet können nur unterstützen. Sie sollten bei der internen Kommunikation auf Inszenierungen verzichten, sie verpuffen schnell. Das einzige, was jedem Unternehmen zu empfehlen ist, ist ein Mitarbeiterevent zum Roll-out der Arbeitgebermarke. Aber auch hier steht die Botschaft im Vordergrund, nicht die Show, und die Führungskräfte übernehmen die zentrale Rolle. Die Arbeitgebermarke können Sie nur von der Spitze in die Breite des Unternehmens kommunizieren und verankern.

Es lohnt sich, die interne Kommunikation im eigenen Haus unter die Lupe zu nehmen. Überwiegt der „Flurfunk“ oder gibt es strukturierte Kommunikationsprozesse? Wie und von wem werden wichtige Entscheidungen kommuniziert? Welche regelmäßige Kommunikation gibt es in den einzelnen Einheiten? Wie werden sie dokumentiert, um Abwesende zu informieren? Welche Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten haben die Teams bei wichtigen Veränderungen?

Für alle möglichen Kontaktpunkte zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung sollte zudem geklärt werden, wo sich gute Gelegenheiten ergeben, die Arbeitgeberposition zu demonstrieren. Denken Sie dabei immer daran, dass eine enge emotionale Bindung der Beschäftigten Ihr Ziel ist. Entsprechend dürfen Kommunikationsmaßnahmen auch emotional sein: Erzählen Sie und lassen Sie erzählen, arbeiten Sie mit Bildern und lassen Sie Gefühle zu. Wer emotional gebunden ist, ist eher bereit, sich zu 100 Prozent oder sogar noch mehr für den Unternehmenserfolg zu engagieren. Es ist für Ihr Marketing – vor allem das Personalmarketing – zudem unbezahlbar, wenn Ihre Mitarbeiter für Sie Werbung machen. Als Firmenbotschafter sind sie viel glaubwürdiger als jede noch so raffinierte PR-Kampagne.

Natürlich sollten sie ein Bild Ihres Unternehmens weitergeben, das Ihrer Arbeitgebermarke entspricht. Allerdings wird nicht jeder mit derselben Botschaft zu überzeugen sein. Überlegen Sie daher, was die unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen antreibt. Jemand in der Entwicklungsabteilung denkt anders als ein Vertriebler, ein Azubi anders als ein älterer, berufserfahrener Mitarbeiter. In kleinen Handwerksunternehmen reicht vielleicht die Unterscheidung von gewerblichen und kaufmännischen Mitarbeitern. Sinn dieser Zielgruppenunterscheidung ist es, den Mitarbeiter dort „abzuholen“, wo er sein besonderes Augenmerk hat, und ihm vor allem diese Aspekte der Arbeitgeberpositionierung zu vermitteln.

Parallel können Sie an Ihrer Außendarstellung als Arbeitgeber arbeiten, die künftig Ihre Arbeitgeberpositionierung vermittelt. Beispielsweise könnten Fotos mit den Beschäftigten und aus dem Betrieb entstehen, die ein authentisches Bild vermitteln sollen. So ein Fotoshooting kann einer der Meilensteine in Ihrer Maßnahmenplanung sein.

→ **Tipp**

Bitte holen Sie sich von allen abgebildeten Personen das Einverständnis ein, dass Sie die Bilder beispielsweise auf Ihrer Website veröffentlichen dürfen – auch wenn jemand inzwischen das Unternehmen verlässt.

Wie fühlt es sich an, bei Ihnen zu arbeiten?

Im Personalmanagement sind die Prozesse angesiedelt, die maßgeblich zur Glaubwürdigkeit einer Arbeitgebermarke beitragen. Darum schlagen wir vor, sich diesen Bereich einmal mit der Brille eines Beschäftigten oder Bewerbers anzusehen. Das beginnt mit der Rekrutierung (siehe Schritt 4), es geht weiter mit der Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, der Personalentwicklung bis hin zum Austritt eines Mitarbeiters.

Alle diese Prozesse sollten sehr klar an der Arbeitgeberpositionierung ausgerichtet sein. In vielen kleinen Unternehmen liegt das gesamte Personalmanagement traditionell bei der Ehefrau des Inhabers. Sehr oft ist diese auch der Kummerkasten und erste Anlaufstelle für alle Sorgen und Nöte der Mitarbeiter. Auch hier schadet es nicht, sich anzusehen, wie die Aufgaben organisiert sind, um Effizienz und Transparenz für alle im Unternehmen zu verdeutlichen.

Wie transparent sind die Prozesse, die interne Personalfragen angehen – von der Genehmigung einer Weiterbildung bis hin zu Karrierepfaden? Stehen bestimmte Angebote wie Home Office allen zur Verfügung oder wer entscheidet nach welchen Kriterien über Berechtigung und Notwendigkeit? Gibt es Incentives und nach welchen Kriterien werden sie verteilt?

Ein Beispiel für einen wichtigen Kontaktpunkt sind Mitarbeitergespräche: Stehen die gerade an, sollten Sie die Arbeitgeberpositionierung auch hier zum Thema machen. Gibt es bisher keine Mitarbeitergespräche in Ihrem Unternehmen, könnte die Einführung unter einer klaren Festlegung des Zwecks (Entwicklungsgespräch, Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung ...) eine der vorrangigen Maßnahmen sein.

Oft vernachlässigt wird der Austritt eines Mitarbeiters, entweder regulär in den Ruhestand oder aufgrund einer Kündigung. Gerade wenn der Mitarbeiter gekündigt hat, kann es sehr hilfreich sein, nach seinen Beweggründen zu fragen. Ein systematisches Austrittsgespräch ist immer zu empfehlen, denn daraus lassen sich wertvolle Erkenntnisse für die Unternehmenskultur und die Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke gewinnen.

Arbeitswelt gestalten

Die Arbeitgebermarke sollte sich in der Arbeitsorganisation und -gestaltung wiederfinden. Starre und streng kontrollierte Regeln sind kontraproduktiv, wenn Sie auf Eigenverantwortung und Teamarbeit setzen. Welche Autonomie gestatten Sie den einzelnen Teams? Können sie beispielsweise selbst organisieren, wer wann in Urlaub geht, wer wen vertritt oder wer welche Aufgabe übernimmt? Vorgesetzte definieren die Rahmenbedingungen wie Lieferzeiten, Qualität, Maschinenlaufzeiten, Ressourcen. Dem Team ist es überlassen, das Ergebnis pünktlich in der gewünschten Qualität zu liefern.

Gleiches gilt für Arbeitszeitmodelle. Flexible Arbeitszeitmodelle gibt es in unzähligen Varianten, ganz individuell auf die Erfordernisse des Unternehmens und der Beschäftigten zugeschnitten. Auch sie erlauben mehr Eigenverantwortlichkeit und Autonomie für den einzelnen. Gleitzeitmodelle und Arbeitszeitkonten können jedoch auch dem Unternehmen eine große Flexibilitätsreserve eröffnen. Mehr dazu einschließlich eines Selbsttests finden Sie auf der Wissensplattform „Arbeitszeit klug gestalten“ des RKW Hessen.

Das Berichtswesen kann eine weitere Quelle sein, das der Eigenverantwortlichkeit entgegensteht. Wozu wird berichtet? Stehen die Kontrolle im Vordergrund oder andere Motive? Was passiert mit den Berichten? Weniger, aber das sehr stringent, ist wahrscheinlich mehr. Protokolle von Besprechungen, die mit den Teilnehmern in mehreren Runden abgestimmt werden, um dann im Aktenordner zu verschwinden, braucht kein Mensch.

Für welche Vorgänge gibt es Formulare und vor allem: Wird alles gebraucht, was abgefragt wird? Ließen sich Vorgänge schlanker gestalten oder sogar digitalisieren? Wie ist die Arbeit verteilt, ist sie monoton oder abwechslungsreich? Macht jemand jeden Tag das selbe oder kann er verschiedene Arbeitsplätze ausfüllen? Hat derjenige das Wissen und Können dafür?

Alle diese Fragen laufen letztlich darauf hinaus, zu klären, wer welche Kompetenzen und welche Rolle jemand in einem bestimmten Bereich oder Prozess einzunehmen hat. Ist das unklar, entstehen oft unnötige Schleifen, die den einzelnen nerven und allen Zeit kosten. Im Qualitätsmanagement nennt man so etwas „Blindleistungen“: Sie tragen nicht zur Produktivität bei und sie konterkarieren möglicherweise Ihre Arbeitgebermarke. Im RKW-Wegweiser „Demografie-feste Arbeit“ finden Sie dazu weitere Empfehlungen und Handlungsanleitungen.

Die Flamme am Brennen halten

Halten Sie die Flamme am Brennen, nichts ist schädlicher für das Image als ein Strohfeuer und rascher Rückfall in alte Muster. Bitte geben Sie auch nicht auf, wenn nicht sofort alle im Unternehmen begeistert mitziehen. Suchen Sie sich Verbündete, stärken diese in ihrer Begeisterung für die neue Arbeitgebermarke und weiten Sie den Kreis der Überzeugten Mitarbeiter für Mitarbeiter aus. Auf keinen Fall sollten Sie die Kritiker ausschließen, im Gegenteil: Gerade mit denen sollten Sie das Gespräch suchen und Überzeugungsarbeit leisten – wohlwissend, dass Sie vielleicht nicht alle überzeugen können. Solange die Nichtüberzeugten aber nicht gegen die Arbeitgebermarke arbeiten, können Sie das ertragen – sonst sollten Sie darüber nachdenken, sich im guten Einvernehmen zu trennen.

4. Schritt:

Die Arbeitgebermarke nach außen kommunizieren

Das Personalmarketing ist der kleine Teil der Arbeitgebermarkenentwicklung, der sich nach außen, an (potenzielle) Bewerber richtet und vor allem die Wirkdimension „Rekrutierung“ im Blick hat. Das ist auch für die Betriebe relevant, die nur wenige Neueinstellungen pro Jahr haben. Denn gerade für sie ist es wesentlich, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und den Einstellungsprozess möglichst effizient zu gestalten. Zudem werden Sie nicht grundsätzlich anders mit externen Bewerbern kommunizieren als mit Ihren aktuellen Mitarbeitern. Wie im Identifikationsdreieck (Abb.4, S. 20) dargestellt, sind die Botschaften für jede Zielgruppe: Kunden, Mitarbeiter, Bewerber, Geldgeber oder Nachbarn miteinander verzahnt. Gibt es Widersprüche, leidet darunter die Glaubwürdigkeit gegenüber jeder Zielgruppe.

Der Stil der internen und der werblichen Kommunikation wirkt auf das Personalmarketing und umgekehrt, denn dahinter steht immer ein bestimmtes Menschenbild. Zugewandt, wertschätzend und an den Belangen der Menschen orientiert – das ist heute das Leitbild einer guten Mitarbeiter- und Bewerberkommunikation. Zwei Aspekte sollten Sie im Blick haben: die Kommunikation Ihrer Arbeitgebermarke mit dem Ziel der Imagebeeinflussung und die direkte Bewerberkommunikation.

Die Arbeitgebermarke für das Image nutzen

Im Fokus stehen nicht nur Arbeitnehmer: Sie richten sich auch an Personengruppen im Umfeld Ihres Unternehmens: die Nachbarn, die Geldgeber, ja, auch die Kunden. Hier geht es darum, bekannter zu werden und das Image positiv zu beeinflussen.

Die Wege, auf denen Sie kommunizieren, sollten zu Ihnen und zu Ihrer Arbeitgebermarke passen. Sie können vor allem auf mündliche Kommunikation setzen, was allerdings schwierig wird, wenn Sie über den Standort hinaus kommunizieren wollen. Sie können Pressearbeit betreiben und Sie können natürlich das Internet und die sozialen Medien nutzen. Egal, für welchen Weg Sie sich entscheiden: Der Content, der Inhalt Ihrer Kommunikation entscheidet darüber, ob die Zielgruppen ihn wichtig finden. Content heißt im Englischen sowohl Inhalt als auch zufrieden – diese doppelte Bedeutung trifft es genau. Inhalt ist dann für eine Zielgruppe relevant, wenn sie den Inhalt teilt: Weitererzählt im Sinne von „Hast du schon gehört, dass ...“ oder den Share-Button in den sozialen Medien klickt.

Es ist zugegebenermaßen nicht ganz leicht, beim heutigen Informationsüberangebot als (kleines) Unternehmen mit Inhalten zu überzeugen. Es ist aber nicht unmöglich. Vier Eigenschaften sollte Ihr Content haben:

Content erzählt eine Geschichte. „Verlautbarungen“ werden nicht mehr gelesen, interessanter sind die Dinge hinter der Fassade, die kleinen Geschichten, das Menschliche. Beispiel: Ein Metallhandwerker ließ beispielsweise seine Fangemeinde bei Facebook daran teilhaben, was das Team beim Aufbau eines Messestands und während der zwei Messetage erlebte und welchen Spaß sie miteinander hatten.

Content ist personalisiert. Arbeitgebermarke zielt auf die Menschen im Betrieb und darüber hinaus. Es ist daher nur logisch, dass sie auch von Menschen handelt. Nennen Sie Namen, lassen Sie die Betroffenen selbst zu Wort kommen. Wir sind alle etwas narzisstisch, wir denken individuell und nicht in Organisationen – und das erwarten wir auch von Content.

Content ist authentisch. Das ist wichtiger als die Professionalität. Es muss glaubwürdig sein, was da kommuniziert wird. Und das kann beispielsweise ein Handyvideo von einer Situation im Betrieb besser als ein professioneller Film, bei dem jeder sofort sieht, dass die Situation gestellt ist, wahlmöglicherweise sogar Schauspieler anstelle der „echten“ Akteure auftreten.

Content ist implizit. Das soll heißen, dass Sie zeigen, was Ihre Arbeitgebermarke ausmacht statt darüber zu reden. Derjenige, der diesen Content wahrnimmt, kann selber seine Schlüsse daraus ziehen. Stellen Sie sich beispielsweise in einer Stellenanzeige als der beste, größte, älteste oder sonst wie herausragende Betrieb vor, kommt dieses geballte Eigenlob wenig gut an. Innensichten interessieren nicht. Zitieren Sie dagegen einen Mitarbeiter, der das gleiche im Unternehmen macht wie die gesuchte Person, kann der Leser selber beurteilen, ob der Job zu ihm passt, ob er mit demjenigen zusammenarbeiten wollen würde.

Und damit schlagen wir die Brücke zum Personalmarketing:

Personalmarketing: Passende Bewerber gewinnen

Kleine Unternehmen müssen im Wesentlichen drei Hürden überspringen, wenn sie auf Arbeitsmärkten im Wettstreit stehen:

1. **Sie sind als Firmen unbekannt**, vor allem wenn Sie keine Endkunden bedienen. Dann kennt man Sie in der Branche, aber selten darüber hinaus. Um auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen zu werden, müssen Sie bekannter werden. Gut dafür geeignet sind alle Aktivitäten, die Aufmerksamkeit erregen. Darüber wird gesprochen, darüber berichten die Medien. Welcher Art diese Aktivitäten sind, hängt stark davon ab, wie Sie Ihre Arbeitgebermarke positioniert haben. Stehen Werte wie Nachhaltigkeit im Fokus, könnten Aktivitäten im Umweltbereich wirken. Verstehen Sie sich als Familienunternehmen, könnte eine besondere Förderung von Familien die Glaubwürdigkeit unterstreichen. Als Unternehmen, das Lernen als einen wichtigen Wert versteht, könnten Fördermaßnahmen für Schüler Ihr Image beeinflussen – vor allem dann, wenn Sie auch ausbilden und Schüler erreichen wollen.

2. **Sie sind als Arbeitgeber unbekannt.** Viele Unternehmen bekennen sich gar nicht dazu, dass sie Menschen beschäftigen. Oft finden sich Unternehmenswebsites, die ausführlich die Produkte und Dienstleistungen vorstellen, aber mit keiner Zeile erwähnen, wer das alles herstellt. Das ist verschwendetes Potenzial: Potenzielle Bewerber haben sie gar nicht „auf dem Schirm“, auch interessante Blindbewerbungen bekommen sie seltener. Geben Sie Ihrem Unternehmen ein Gesicht: Zeigen Sie die Menschen, die im Unternehmen arbeiten, lassen Sie sie zu Wort kommen. Und nutzen Sie den Vorteil, den inhabergeführte Mittelständler gegenüber anonymen Konzernen haben: Sie, der oder die Inhaber sind das Gesicht des Unternehmens.

3. **Ihre konkreten Tätigkeiten und (Ausbildungs-) Berufe sind unbekannt.** Gerade Nachwuchskräften mangelt es an Einblick, und Berufsbezeichnungen sind heute oft sehr abstrakt. Hiergegen hilft es, mit Texten, Bildern oder Filmen zu erzählen, was man eigentlich macht und welche spannenden Herausforderungen damit verbunden sein können. Vor allem bei der Suche nach Azubis sollten Sie ausführlich Ihr Ausbildungsangebot beschreiben: Die Jugendlichen möchten wissen, was den Beruf auszeichnet und wie sie sich darin entwickeln können. Am besten können ihnen das Ihre aktuellen Azubis vermitteln. Lassen Sie sie erzählen, was sie an ihrem Lehrberuf und an ihrem Ausbildungsbetrieb besonders toll finden. Das gilt, wenn auch nicht so ausgeprägt, auch für andere Tätigkeiten im Unternehmen.

Auf der anderen Seite stehen die (potenziellen) Bewerber: Hier gilt wie überall, wenn Menschen miteinander in Kontakt treten: Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance! Und Bewerber kommen mit Ihnen viel früher in Kontakt, als Sie das bemerken (können): Jemand sucht aktiv nach einer neuen Aufgabe und recherchiert im Internet nach entsprechenden Stellenangeboten, ein anderer kommt zufällig am Firmensitz vorbei und interessiert sich für Sie, ein dritter hört etwas von einem Freund, Kollegen oder Familienmitglied, jemandem, der bei Ihnen arbeitet (oder gearbeitet hat) ... der erste Eindruck entscheidet darüber, ob derjenige am Ball bleibt oder abwinkt.

Aus Interessenten Kandidaten machen

In der Bewerberkommunikation geht es darum, Ihre Arbeitgeberpositionierung in ein Angebot zu übersetzen. Für viele Berufe und Positionen gilt bereits heute Fachkräftemangel. Sie können nicht mehr aus einer Vielzahl von Bewerbungen diejenigen herauspicken, die Sie gern beschäftigen würden. Vielmehr müssen Sie die für Sie interessantesten Personen überzeugen, dass sie in Ihrem Unternehmen die für sich besten Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten finden und in Erwägung ziehen, sich zu bewerben. Das mag überspitzt klingen, zeigt aber klar den Trend. Gehen Sie in acht Schritten vor:

- 1. Festlegung der Zielgruppen:** Für Sie stellt sich zunächst die Frage, wen Sie überhaupt ansprechen wollen, wer also genau die Zielgruppen sind, die Sie umwerben wollen. Und was kann die Zielgruppe motivieren? Wo liegen ihre Interessen an einer Arbeitsstelle bei Ihnen?
- 2. Festlegung der Ansprachewege:** Im zweiten Schritt stellt sich die Frage, wo Sie Ihre Zielgruppe treffen können. Beispiel Hochschulabsolventen: Hier empfiehlt es sich, Karriereportale der interessanten Hochschulen einzubeziehen oder sogar eine Hochschulkooperation einzugehen. Über das Angebot von Praktika oder Abschlussarbeiten können Sie schon sehr frühzeitig auf sich aufmerksam machen. Das Beispiel zeigt, dass sich die Frage der zielgenauen Ansprache nicht auf die Auswahl von Zeitschriften für eine Anzeige beschränkt.
- 3. Stellenangebot formulieren:** Ihre Stellenzeile ist das verschriftlichte Angebot. Stellen Sie nicht die Anforderungen ins Zentrum, sondern Ihre Leistungen. Ihr Angebot sollte auch mehr umfassen als die üblichen Floskeln, sondern die zentralen Werte Ihrer Arbeitgebermarke vermitteln. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe: Ein Bewerber erzählt Ihnen sein Leben, übergibt Zeugnisse und Zertifikate, ja, er muss auch zu seinen Fehlern stehen. Genauso offen und aufrichtig sollten Sie ihm vermitteln, was ihn bei Ihnen erwartet.
- 4. Stellenangebote im Internet:** Der Stellenmarkt verlagert sich immer mehr ins Internet, darum kommen Sie daran auf keinen Fall vorbei. Veröffentlichend Sie Ihr Stellenangebot auf jeden Fall online, in passenden Jobbörsen, bei der Bundesagentur für Arbeit und auf Ihrer Website.

Jeder, der irgendwo von einer offenen Stelle bei Ihnen hört, wird als Erstes im Internet danach suchen. Da muss der Suchende das Stellenangebot finden und weitere, für ihn wichtige Informationen zum Arbeitgeber. Im Internet finden Sie einen kostenlosen Karrierewebsitecheck des RKW, der Ihnen erlaubt, die eigene Website zu prüfen und Ihnen Tipps zur Verbesserung gibt.
- 5. Bewerbungsverfahren:** Fast alle Bewerbungen bekommen Sie online, die klassische Bewerbungsmappe hat ausgedient. Sie sollten das Bewerbungsverfahren möglichst einfach halten, Formulare sind bei den wenigsten Bewerbern beliebt. Denn sie müssen dann Ihrer Logik folgen und ihre Zeugnisse etc. immer neu hochladen und anhängen. Und selbstverständlich soll der Bewerber eine konkrete Person anschreiben, keine anonyme Postfachadresse. Auch wenn Sie aus Datenschutzgründen eine anonyme E-Mail-Adresse angeben, können Sie einen Ansprechpartner benennen.

Geben Sie umgehend eine Rückmeldung zum Eingang der Bewerbung und informieren über den weiteren Ablauf und Zeithorizont. Seien Sie schnell: Dauert das Bewerbungsverfahren länger als sechs Wochen, steigt die Gefahr, dass der Kandidat abspringt.
- 6. Aktive Bewerbersuche:** Die sozialen Netzwerke wie XING oder LinkedIn ermöglichen es Ihnen, selber nach passenden Kandidaten zu suchen. So erreichen Sie auch diejenigen, die vielleicht gar nicht aktiv auf Stellensuche sind, sich aber von Ihnen überzeugen lassen. Für besonders kritische Neubesetzungen, bei wenigen passenden Bewerbern oder wenn perspektivisch, ohne akute

Vakanz eine Stelle besetzt werden soll, kann sich das lohnen. Sinnvoll ist dann natürlich, dass Ihr Unternehmen in diesen Netzwerken ebenfalls präsent ist, so dass die Fachkraft, die von Ihnen kontaktiert wird, gleich entscheiden kann, ob sie auf die Anfrage reagieren will.

- 7. Onboarding:** Wie ein neuer Mitarbeiter im Unternehmen begrüßt wird und wie er in der Einarbeitung unterstützt und begleitet wird, prägt sein Bild vom Arbeitgeber ganz maßgeblich. Für manche ist das Onboarding erst mit dem Ende der Probezeit abgeschlossen. Sehr oft wird die erste Zeit eines neuen Mitarbeiters im Betrieb vernachlässigt nach dem Motto: Das wird sich finden. Bei leistungsstarken Mitarbeitern wird sich eher ein Arbeitgeber finden, der es besser macht ... Darum sollten Sie einen genauen Plan haben, welche Unterstützung angeboten wird im Unternehmen und bei Bedarf darüber hinaus. Sie sollte festlegen, wer sich darum kümmert, und sicherstellen, dass derjenige dafür die Zeit hat.

→ **Tipp**

Im RKW-Leitfaden „Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen“ finden Sie zahlreiche Anregungen zur Mitarbeitergewinnung. In Internet stellen wir Ihnen Checklisten und Weiteres zur Verfügung.

- 8. Qualifizierte Absagen:** Hoffentlich sind Sie in der Situation, Bewerbern absagen zu müssen. Sie können das schriftlich mit einer AGG-gerechten Floskel tun. Sie können aber auch anrufen und dem Bewerber mündlich einen Grund für Ihre Absage nennen. Das könnten Sie zumindest bei denjenigen Bewerbern, die Sie persönlich kennengelernt haben. Sie können fragen, ob Sie die Bewerbung aufheben und bei eventuellem Bedarf noch einmal das Interesse abfragen dürfen. Alles das trägt

dazu bei, positiv in Erinnerung zu bleiben. Das wird weitererzählt. Umgekehrt kann es sein, dass ein Bewerber, der sich „abgebügelt“ vorkommt, künftig auch Ihre Produkte oder Dienstleistungen „abbügelt“.

Ein Wort zur Gestaltung: Da die Arbeitgebermarke ein Teil Ihres gesamten Auftritts als Unternehmen ist, wird sich die Darstellung als Arbeitgeber daran orientieren. Nutzen Sie Ihr „Corporate Design“ – die einheitliche Gestaltungslinie für Ihren Marktauftritt. So entstehen Wiedererkennungseffekte, die sich gegenseitig befördern.

Netzwerken

Kein Unternehmen ist eine einsame Insel, auch die höchsten Mauern um Ihr Firmengelände sind gläsern in Zeiten des Internets. Sie haben keine Kontrolle mehr darüber, was über Ihr Unternehmen gesagt wird. Sie haben nur eine Chance: Präsentieren Sie sich so, wie Sie gesehen werden wollen. Dafür haben Sie heute mehr Möglichkeiten als je zuvor. Wer sich vernetzt, wer Kontakte pflegt, wird anders wahrgenommen als der Einsiedler, oder überhaupt erst wahrgenommen. Engagieren Sie sich am Firmenstandort. Nutzen Sie Kongresse, Fachveranstaltungen, Messen, um mit anderen Unternehmen Ihrer Branche, mit Wettbewerbern, Lieferanten und Kunden ins Gespräch zu kommen. Und wer mag, überträgt dieses Networking auch in die sozialen Medien.

Für Ihre Fachkräftesicherung kann dabei ein erheblicher Vorteil entstehen: Man kennt Sie und Sie kennen potenzielle Kandidaten für Ihre offenen Stellen. Kein Weg ist so erfolgreich bei der Besetzung offener Stellen wie die Empfehlung und der persönliche Kontakt. Spannen Sie ruhig Ihre Mitarbeiter dafür ein und ermuntern sie, sich ebenfalls in Netzwerken – online oder offline – im Sinne des Unternehmens zu bewegen. Kommt über eine Mitarbeiterempfehlung eine Stellenbesetzung zustande, dann sollten Sie das honorieren.

Schließlich: Controlling und Weiterentwicklung

Arbeitgebermarke ist keine Eintagsfliege. Sie benötigen Zeit, um sie zu definieren und zu verankern. Manches wirkt erst mit der Zeit, Imageveränderungen sind sehr langsame Prozesse. Darum ist es unvermeidlich, dass die Pflege der Arbeitgebermarke zur Daueraufgabe wird.

Es wäre ein Missverständnis, die Pflege der Arbeitgebermarke als Aufgabe on top zu sehen. Sie ist vielmehr essentiell für die Fachkräftesicherung. Vieles, was im Zuge der Entwicklung der Arbeitgebermarke entstanden ist, erleichtert Ihnen die Arbeit, weil Klarheit geschaffen wurde, weil Prozesse verschlankt, weil neue Verfahren eingeführt wurden. Sie sparen Zeit und Geld bei der Rekrutierung und Einarbeitung.

Sie haben messbare Ziele mit einem Zeithorizont festgelegt. Diese überprüfen Sie selbstverständlich und schreiben sie fort: Ziele, die erreicht wurden, können in der folgenden Periode anspruchsvoller werden. Ziele, die verfehlt wurden, werden analysiert und entsprechend der Gründe für das Nichterreichen verändert oder neu festgelegt.

Personalkennzahlen sind eine sehr einfache Methode, kontinuierlich im Blick zu halten, wie sich die emotionale Bindung der Mitarbeiter und wie sich die Wahrnehmung als Arbeitgeber bei den relevanten Bewerbergruppen verändert. Verbesserungen dürfen Sie als Erfolge feiern. Berichten Sie darüber, kann das den Stolz der ganzen Belegschaft auf das schon Erreichte nur stärken. Und feiern Sie Ihre Erfolge gemeinsam.

Die Kommunikation intern und extern, das Verhalten der Führungskräfte, das Miteinander im Unternehmensalltag sollen dauerhaft Ihre Arbeitgebermarke repräsentieren. Werden Sie hellhörig, wenn eine Mitarbeiterbefragung kritische Töne zeigt, wenn sich die Personalkennzahlen wieder von den Zielgrößen zurückentwickeln. Solche Entwicklungen zwingen zum Nachjustieren. Mit dem Rahmen der Arbeitgebermarke wird es Ihnen leichter fallen, entsprechende Veränderungen wieder zu reaktivieren oder neue anzustoßen. Denn die Richtung und das Ziel sind definiert.

Auch darüber hinaus muss sie weiterentwickelt werden, wenn eine Arbeitgebermarke für einige Jahre „tragen“ soll. Die Erwartungen und Anforderungen der Mitarbeiter und der Märkte sind in ständigem Fluss, Sie dürfen dies nicht aus den Augen verlieren. Es empfiehlt sich, einen Soll-Ist-Vergleich bei Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität alle paar Jahre zu wiederholen. Denn sonst kann es Ihnen gehen wie einem IT-Dienstleister, der feststellen musste, dass die Übernahme der Kita-Kosten für seine Mitarbeiter keinen Vorteil mehr darstellte, weil die Kinder inzwischen in die Schule gingen.

Vermeiden Sie diese Stolpersteine

Wie jeder Veränderungsprozess kann auch die Entwicklung einer Arbeitgebermarke scheitern. Diese acht Stolpersteine sollten Sie aber umgehen, um den Erfolg nicht zu gefährden:

Falscher Zeitpunkt: Starten Sie den Prozess nicht, wenn andere Umstrukturierungen laufen oder gerade abgeschlossen sind, auch ein Generations- oder Geschäftsführerwechsel. Überreizung der Belegschaft mit Workshops und Projekten führt zu Abnutzungerscheinungen, fehlendem Engagement und kostet dem Employer-Branding-Prozess seine Glaubwürdigkeit.

Geheimniskrämerei: Kommunizieren Sie offen über Ziele und Absichten des Employer-Branding-Prozesses. Informieren Sie die Belegschaft regelmäßig über die Fortschritte oder Hemmnisse.

Unverständnis in der Belegschaft: Suchen Sie eine Bezeichnung, die für Ihre Belegschaft anschlussfähig und verständlich ist. „Employer Branding“ ist das vielleicht nicht. Sprechen Sie besser von Arbeitgebermarke, von „Werten und Identität als Arbeitgeber“ oder von „Kern und Werte als Arbeitgeber“ oder von der „Arbeitgeber-Wettbewerbsfähigkeit“.

Fehlerhafte Projektstruktur: Nicht eingebundene, einflussreiche Personen im Unternehmen können destruktiv wirken. Gremien müssen entscheidungsfähig sein. Der Zeitrahmen darf nicht zu kurz gewählt werden. Es dauert eher länger als kürzer, bis die Arbeitgebermarke „steht“ und gelebt wird.

Angst vor negativen Ergebnissen: Sagen Sie offen von Anfang an, dass die Analyse auch negative Ergebnisse bringen kann, und bereiten die Entscheider darauf vor. Wenn ein Employer-Branding-Prozess wegen „unerwünschter“ Analyseergebnisse abgebrochen wird, ist der Imageschaden enorm und das Terrain für lange Zeit verbrannt. Entscheidend für den Erfolg ist, dass die Geschäftsführung ohne Wenn und Aber hinter dem Employer-Branding-Prozess steht.

Themenverliebtheit der Geschäftsführung: Manchmal gibt es Lieblingsthemen, die in der Arbeitgeberpositionierung unbedingt vorkommen sollen. Seien Sie kritisch, ob diese Themen wirklich zur Identifikation und Differenzierung beitragen. Sonst lassen Sie sie lieber weg.

Allgemeinplätze: Es geht um Unterscheidbarkeit und Identifikationsangebote. Vermeiden Sie darum Allgemeinplätze, austauschbare Bilder oder wohlklingende, aber hohle Phrasen. Konzentrieren Sie sich darauf, was Sie als Arbeitgeber auszeichnet. Und das ist sicher eine ganze Menge!

Literatur

- **compamedia GmbH/wbpr GmbH** (Hg.) (2012): Employer Branding für den Mittelstand. Leitfaden zur TOP-Arbeitgebermarke. Selbstverlag, 2. Auflage, Überlingen/München
- **Gerwing, S.** (2015): Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen. 3. Auflage, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
- **Großheim, K./Hoffmann, T.** (2014): Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
- **Großheim, K., Großheim, P., Kuchenbecker, M.** (2016): Jobfamilien in mittelständischen Unternehmen – Grundlagen, Anwendungen und Beispiele. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
- **Großheim, P./Heitzer-Priem, U.** (2014): Talentmanagement. Schlüsselpositionen rechtzeitig besetzen. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
- **Hinz, A./Held, G./Schlink, B.** (2016): Wegweiser Demografiefeste Arbeit. Arbeitsmappe mit vier Leitfäden, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
- **Hoffmann, T./Großheim, P.** (2016): Fachlaufbahnen für mittelständische Unternehmen. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
- **Hoffmann, T.** (2015): Strategie für kleine Unternehmen. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn
- **Hoffmann, T.** (2013): Fachkräftebedarf: Jobfamilien und Schlüsselkräfte, Eschborn
- **Kriegler, W. R.** (2012): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden. Haufe-Verlag, Freiburg
- **Mosley, R.** (2014): Employer Brand Management. Practical Lessons from the World's Leading Employers. Wiley.
- **Schmidt, K.** (2008): Identitätsorientierung als Leitlinie der Markenführung, in: Hermanns, A./Ringle, T./van Overloop, P. C. (Hg.): Handbuch Markenkommunikation, Verlag Franz Vahlen München

Anhang:

1. Beteiligte, Rollen und Aufgaben bei der Arbeitgebermarkenentwicklung

Name	Mitglieder	Rolle / Aufgaben
Geschäftsführung (bzw. Steuerungsgruppe)	Eine Steuerungsgruppe müsste umfassen: <ul style="list-style-type: none"> – (Mitglieder der) Geschäftsführung – Vertreter der Eigentümer(-familie) – Schlüsselkräfte – Abteilungsleiter – Niederlassungsleiter – Geschäftsführung der Tochtergesellschaften ... 	<ul style="list-style-type: none"> – stellt Budget /Ressourcen zur Verfügung – definiert die Ziele – interpretiert Analyseergebnisse – beschreibt die Sollpositionierung – entscheidet über Arbeitgeberpositionierung – entscheidet über Maßnahmenumsetzung – entscheidet über Kommunikationskonzept – lebt die Arbeitgebermarke vor
Projektteam	Mitarbeiter aus dem Personalbereich Sinnvollerweise werden Unternehmenskommunikation, Marketing und Personalentwicklung eingebunden	<ul style="list-style-type: none"> – koordiniert / informiert – führt Analysen durch – entwickelt Arbeitgeberpositionierung und schlägt sie der Geschäftsführung / Steuerungsgruppe vor – bereitet Entscheidungen vor – begleitet Umsetzung – kommuniziert intern/extern – evaluiert
regelmäßige Mitarbeiterinformationen alternativ: Gruppe von Mitarbeitern als Feedbackgeber (Soundingboard)	Am Soundingboard sollten beteiligt werden: Betriebsrat, Ausbildungsleiter, interne Multiplikatoren/ gut vernetzte Kollegen Achten Sie auf eine gemischte Zusammensetzung: <ul style="list-style-type: none"> – langjährige/neue Mitarbeiter – Ältere/Nachwuchs – verschiedene Qualifikationen 	<ul style="list-style-type: none"> – gibt Feedback zur Analyse – trägt eigene Erkenntnisse bei – gibt Feedback zur Arbeitgeberpositionierung – gibt Anregungen zur Umsetzung – unterstützt die Verankerung in der Organisation

Tabelle 1: Projektstruktur und Rollen im Employer Branding (eigene Darstellung)

Beginnen Sie den Prozess mit einer Kick-off-Veranstaltung, zu der alle Beschäftigten eingeladen werden. Fordern Sie alle im Unternehmen auf, mitzudenken und sich einzubringen. Stellen Sie Ihre Projektstruktur und die eingebundenen Personen vor. Damit schaffen Sie eine hohe Verbindlichkeit – auch für die Geschäftsführung selber. Ohne Verlust von Glaubwürdigkeit und Vertrauen können Sie den Prozess nun nicht mehr stoppen.

2. Mögliche Quellen für die interne Faktensammlung zur aktuellen Arbeitgeberpositionierung

Bereich
Strategie
Unternehmensstrategie
Strategische Personalplanung
Vision, Mission, Leitbild, Philosophie, offizielle Kulturdefinitionen usw.
Geschäftsentwicklung (Umsatz/Gewinn) der vergangenen drei/fünf Jahre
Markt- und Meinungsforschung
Imagebefragungen und Arbeitgeberrankings (z. B. Great Place to Work/TOP JOB; regionale oder branchenbezogene Arbeitgeberqualitätswettbewerbe)
Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen
Interne Erhebungen, z. B. Eintritts-/Austrittsinterviews
Kommunikation
Die üblichen Wege der Stellenausschreibung, beispielhaft: erfolgreiche Stellenanzeigen
Unternehmensimagekommunikation, z. B. Messeauftritte, Azubi-Flyer, Weihnachtskarten
Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation, z. B. regelmäßige Meetings, Schwarzes Brett, Intranet
Pressebericht zur Wahrnehmung als Arbeitgeber
Materialien zu Hochschul- und/oder Ausbildungsmarketing, ggf. Auswertungen, z. B. Messen, Schulkooperationen
Medien und Maßnahmen zur Integration von neuen Beschäftigten
Arbeitgeberdarstellung auf der Firmenwebsite/in Social Media, z. B. Facebook, XING, LinkedIn
Personalmanagement
Personalkennzahlen, z. B. Fluktuation, Krankenstand, Dauer von Stellenbesetzungen,
Anzahl (passender) Spontanbewerbungen
Altersstruktur der Beschäftigten (kostenlose Software dafür: http://www.demobib.de/bib/index,id,1689.html)
Anforderungs- und Stellenprofile bzw. Kompetenzprofile
Hierarchieebenen und Karrierewege, Talentmanagement
Ausbildungsangebote, z. B. Praktika, Ausbildungsberufe, Anzahl von Ausbildungsplätzen, duales Studium
Leistungen und Angebote des Arbeitgebers, z. B. Familie & Beruf, flexible Arbeitszeiten, Gesundheitsförderung, geldwerte Vorteile
Rekrutierungsprozess und Bewerbermanagement, Einarbeitung neuer Mitarbeiter
Weiterbildungsangebote/-pläne
Finanzielle Anreize, z. B. Boni, Gratifikationen, betriebliche Altersvorsorge)

Tab. 2: Mögliche Quellen für die Faktensammlung (vgl. DEBA GmbH, 2012 – eigene Entwicklung)

3. Leitfragen: Wer sind unsere Wettbewerber auf Arbeitsmärkten?

- Gibt es Arbeitgeber, von denen Ihre Fachbereichsleiter/Abteilungsleiter/Meister glauben, dass sie Ihnen die besten Leute/potenzielle Azubis wegschnappen, ohne dass die sich überhaupt bei Ihnen bewerben?
- Zu welchen Arbeitgebern wandern Ihre Mitarbeiter besonders häufig ab?
- Zu welchen Arbeitgebern würden Ihre Fachkräfte wechseln wollen, wenn sie von dort ein attraktives Angebot mit mehr Gehalt bekämen?
- Welche Arbeitgeber in Ihrer Region suchen ähnliche Funktionen/Qualifikationen wie Sie? Welche Arbeitgeber bilden in denselben Berufen wie Sie aus?
- Welche Unternehmen in Ihrer Region, die auf ähnlichen Arbeitsmärkten wie Sie suchen, haben Auszeichnungen als gute Arbeitgeber?
- Welche Arbeitgeber in Ihrer Region kommunizieren ihre Arbeitgebermarke?
- Gibt es Arbeitgeber in Ihrer Region (oder in Ihrem relevanten Arbeitsmarkt), von denen Ihre Fachkräfte schwärmen als besonders gutem Arbeitgeber?
- Von welchem Unternehmen würden Sie gern – wenn Sie es denn könnten – Fachkräfte abwerben, weil sie gut zu Ihnen passen würden?
- Welche Unternehmen fallen Ihnen und/oder Ihren Führungskräften spontan als wichtigste Wettbewerber um Fachkräfte/Azubis ein?
- Welche Unternehmen sind Ihre schärfsten Konkurrenten auf den Absatzmärkten? (Ist nur relevant, wenn Sie in einer Nische suchen)

Tab 3: Leitfragen zum Wettbewerber (eigene Darstellung)

Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages