

Attraktive Schätze ans Licht bringen

Jeder Arbeitgeber ist einzigartig, außergewöhnlich und bietet interessante Arbeitsplätze. Aber wissen das auch potenzielle Bewerber? Experten aus den Bereichen Branding, Research und Recruiting-Prozess sprachen unter der Leitung von Professor Wolfgang Jäger von der FH Wiesbaden, beim Roundtable der „Personalwirtschaft“ über die Aufgaben, Grenzen und Chancen des Employer Brandings.

„Es ist erschreckend zu sehen, wie begrenzt der Horizont der Absolventen bei der Wahl ihres Arbeitgebers ist. Dahinter steckt das psychologische Phänomen, dass eine große Bekanntheit von Namen oft mit Sympathie einhergeht. Haben die Bewerber aber Berufserfahrung, fällt die Wahl wesentlich differenzierter aus.“ Diese Diagnose von Andreas Schubert, der bei der psychonomics AG unter anderen zu den Themen Recruiting und Employer Branding forscht, trifft auf die ungeteilte Zustimmung der anderen Experten aus der Praxis – Marketingagenturen und Personaldienstleister – am Tisch.

Der Schlüssel zum erfolgreichen Rekrutieren heißt aber nicht nur Bekanntheit. Es gibt Unternehmen, die jeder kennt und die trotzdem große Schwierigkeiten haben, die passenden Mitarbeiter zu finden. Wer also Employer Branding – die Positionierung des Unternehmens als interessante Arbeitgeber-Marke in den jeweiligen Zielgruppen – vernachlässigt, muss damit rechnen, von den Arbeitnehmern ignoriert zu werden oder als dritte Wahl zu gelten.

Die Marke „Arbeitgeber“

Viele Personaler beklagen, dass sie erschwerte Bedingungen auf dem Bewerbermarkt haben, weil sie kein „sexy“ Produkt oder großen Namen vorweisen können, berichtet Professor Wolfgang Jäger. Ist Employer Branding hier wirklich ein probates Mittel, um die geeigneten Kandidaten zu gewinnen? „Alle Kunden sind schon eine Arbeitgebermarke, aber viele haben es noch nicht realisiert. Unsere Aufgabe ist es, den Schatz gemeinsam mit dem Kunden zu heben, die Alleinstellung herauszuarbeiten, zum Glänzen zu bringen und zu

halten. Wir legen nichts in die Schatztruhe, was nicht ohnehin schon vorhanden ist“, so Jan Köhler, Geschäftsführer der Agentur Köhler Kommunikation.

Was sich nach Abenteuer anhört, ist in der Realität ein vielstufi-

ger Prozess. Im ersten Schritt muss ein Verständnis für die eigene Marke „Arbeitgeber“ entwickelt werden. Im zweiten Schritt entsteht ein gemeinsamer Nenner für die Markenbildung, sozusagen der „genetische Code“ des Unternehmens. Hier fließen zahlreiche Faktoren zusammen wie Werte, Gestaltungsfreiheiten, Work-Life-Balance, Innovationsfähigkeit, Führungsstil und anderes. Allein mit den harten Fakten ist jedoch kein Mitarbeiter zu gewinnen. Johanna Füllgraf, Agenturleiterin von Advalue Media: „Ausschlaggebend für die Wahl des Arbeitgebers sind ebenso die weichen Faktoren, die weit über die Unternehmenskultur hinausgehen. So können die örtliche Infrastruktur, die Immobilienpreise, vorhandene Kindergärten und mögliche Lebensperspektiven für die Partner auch die Wahl eines Bewerbers entscheidend beeinflussen. Diese Faktoren werden bisher von vielen Unternehmen nicht bedacht, können aber zum Zünglein an der Waage werden.“

Mit der Tätigkeit eines Bildhauers vergleicht Carsten Franke, Vorstand der Milch & Zucker AG, einer Agentur spezialisiert auf HR-Marketing, den Findungsprozess des Arbeitgeber-USP. Nachdem die eigene Positionierung gefunden ist, wird die „Skulptur ausgestellt“. „Der Employer Branding-Prozess umfasst alles das, was das Profil des Arbeitgebers für die Zielgruppe ausmacht, um dann mitarbeiter- und bewerberzielgruppengerecht kommuniziert zu werden. Die klare Positionierung ist wichtig.“ Franke verweist auf das bekannte Paradigma: Auch wer nicht bewusst kommuniziert, sagt etwas aus. Soll heißen: Ein Unternehmen, das über seine Rolle und sein Angebot als Arbeitgeber schweigt, lädt zur Interpretation dieses Signals ein. Möglicherweise denkt der Bewerber: „Der hat keine spannende Aufgaben zu bieten“. Oder: „Wer nicht um Mitarbeiter wirbt, hat genug.“

Weit mehr als kosmetische Maßnahme

Die Aufgabe der Agenturen ist nicht mit der Werbebotschaft und dem Finden der Copy-Line abgeschlossen, denn jede Bewerbergruppe erfordert eine spezifische Herangehensweise. „Das Unternehmen will nicht undifferenziert Werbung

Personalwirtschaft Online

- Eine Liste von Personalmarketingagenturen, die Unternehmen beim Thema Employer Branding unterstützen, steht auf www.personalwirtschaft.de im Bereich Aktuell/Themen für Sie zum Download bereit

machen, sondern hat akuten Recruiting-Bedarf und fragt sich, wie es etwa ganz konkret für Betriebswirtschaftler oder Ingenieure attraktiv werden kann“, betont Sabine Bode, Leiterin Kommunikation und Mitglied der Geschäftsleitung von Dr. Schmidt & Partner. Gute Agenturen unterstützen dabei vor allem mit zielgruppenspezifischem Know-how und helfen so, eine Arbeitgebermarke aufzubauen. Bode ergänzt: „Employer Branding geht weit über die Personalgewinnung hinaus, es ist auch ein wesentliches Instrument, um Mitarbeiter zu binden und den Geschäftserfolg zu verbessern.“ So belegt eine aktuelle Studie der Universität Köln, dass sich konsequentes Employer Branding auch finanziell für das Unternehmen auszahlt – durch höhere Motivation und geringere Fluktuation unter den Angestellten sowie eine bessere Qualität der geleisteten Arbeit.

Die Arbeitgeber-Markenbildung ist also grundlegender Bestandteil für Bekanntheit, Reputation und Image, doch es greift zu kurz, sie lediglich als kosmetische Maßnahmen für das Außenbild zu begreifen. Employer Branding drückt sich in allen Äußerungen des Arbeitgebers aus: in der Reaktionsgeschwindigkeit im Bewerbungsprozess, in der Korrespondenz und im persönlichen Umgang mit Kandidaten von der Vertragsunterzeichnung bis zum Austrittsgespräch, betont Stefan G. Wolf, Geschäftsführer von TMP Worldwide. Jan Köhler möchte Employer Branding als Haltung des Unternehmens in allen Mitarbeiterbelangen verstanden wissen. Von der Website bis zur Weihnachtsfeier „Die wahre Marke sollte zur ehrlichen Haltung des Unternehmens passen.“

Innenwelt und Außendarstellung

Die Markenbildung ist also keine ausschließlich definitorische Angelegenheit, sondern spiegelt den Charakter eines Unternehmens und seine Haltung zum Personal. Johanna Füllgraf, Advalue Media: „Wir fragen und hinterfragen. Es reicht nicht, die Botschaft nur nach außen zu kommunizieren. Der Kandidat muss mit Eintritt in das Unternehmen diese kommunizierte Welt



Dr. Sabine Bode, Leiterin Kommunikation Dr. Schmidt & Partner GmbH, Luzern
 „Employer Branding geht weit über die Personalgewinnung hinaus und trägt zur Verbesserung des Geschäftserfolgs bei.“



Carsten Franke, Mitglied des Vorstands milch & zucker AG, Bad Nauheim
 „Die Bewerber hungern nach authentischen Informationen über ihre Arbeitgeber, die sie nur von Mitarbeitern direkt bekommen können.“



Johanna Füllgraf, Agenturleiterin advalue Media, Wiesbaden
 „Ausschlaggebend für die Wahl des Arbeitgebers sind ebenso die weichen Faktoren, die weit über die Unternehmenskultur hinausgehen.“

auch erleben, sonst prallen Welten gegeneinander und seine Erwartungen werden enttäuscht. Wer beispielsweise keine familiäre Kultur hat, darf mit diesem Aspekt auch nicht werben.“ Doch wie erreichen Unternehmen „Charakter“ und „Haltung“? In mittelständischen Unternehmen herrscht oft die Auffassung, so Thomas Müller,

Stepstone Solutions, mit ein paar Weiterbildungsangeboten sei die Personalentwicklung schon gut abgedeckt. „Aber das reicht nicht für ein gutes Employer Branding. Einen Mehrwert für die Mitarbeiter und für das Unternehmen erzielt man nur mit einem ganzheitlichen Talent Management-Prozess, dessen einzelne Module von der

Rekrutierung über das Skill- und Kompetenzmanagement, das Weiterbildungsmanagement und das Performance Management bis hin zu Laufbahn- und Nachfolgeplanung ineinander greifen und aufeinander aufbauen.“

Unbestritten ist, dass Mitarbeiter Markenbotschafter sind. Und idealerweise sollte das interne Commitment und die externe Arbeitgebermarke keine Widersprüche aufweisen. Sabine Bode, Dr. Schmidt & Partner: „Das Arbeitsumfeld, das Aufgabenspektrum und viele Arbeitgeberleistungen werden mit der Zeit als selbstverständlich erlebt und nicht mehr nach außen kommuniziert. Das kann man neu beleben.“ Unbedingt empfehlenswert: Wenn bereits in der Recruiting-Phase Führungskräfte dem Unternehmen ein attraktives Gesicht verleihen und so die Arbeitgebermarke anschaulich darstellen – sozusagen als Referenz für eine gelungene Karriere.

Wie wird man Employer of Choice?

Es gibt nicht den „Einen“, perfekten Arbeitgeber und es gelten nicht für alle Bewerber die gleichen Attraktivitätsmerkmale für einen Arbeitsplatz. Je nach Zielgruppe ist genau zu analysieren, wie die berufliche Leidenschaft der Zielgruppe angesprochen und entfacht werden kann. Das ist eine Aufgabe für die Marken-Spezialisten. Einerseits wissen sie, wie ein Ingenieur, Azubi oder der Lagerarbeiter angesprochen werden will und was ihm wichtig sein könnte. Gerade der Mittelstand bietet für ein bestimmtes Klientel sehr verlockende Bedingungen. „Ansprüche an Arbeitgeber und die Arbeit dürfen nicht eindimensional gesehen werden. Wer spannende Aufgaben bietet, aber die entsprechenden Entwicklungschancen nicht garantiert, kann unter Umständen nur eine ganz bestimmte Gruppe von Mitarbeitern ansprechen. So wie jedes Unternehmen anders ist, so heterogen sind auch die Ansprüche innerhalb einer Zielgruppe. Die einen wollen regelmäßig den Arbeitsplatz wechseln, die anderen setzen auf langfristige Perspektiven. Jeder kann aber den Partner finden, der zu ihm passt,“ erläutert Stefan G. Wolf von TMP Worldwide.



”

Professor Dr. Wolfgang Jäger,
FH Wiesbaden, Studiengang
Media Management
"Employer Branding sollte als
gemeinsame Aufgabe von
Unternehmenskommunikation
und HR-Management begriffen
werden."



”

Jan Köhler, Geschäftsführer
Köhler Kommunikation,
Düsseldorf
„Unsere Aufgabe ist es, den
Schatz des Arbeitgebers – die
Alleinstellungsmerkmale –
gemeinsam herauszuarbeiten.“



”

Thomas Müller, Sales Manager,
StepStone
„Erstaunlich ist, wie viel Geld
für Anzeigen ausgegeben
wird, ohne dass jemals eine
Beratung stattgefunden hat.“

Der Mittelstand, der sich häufig auf dem Bewerbermarkt schlecht positioniert sieht, kommt nach der Meinung der Experten im Beliebtheitsranking gar nicht so schlecht weg, wie er selber annimmt. „Natürlich werden Anfänger oft von großen Namen gelockt, aber wenn sie genauer analysieren, wählen sie einen Arbeitsplatz, der

ihnen beispielsweise ein breites Betätigungsfeld bietet“, weiß Jan Köhler von Köhler Kommunikation. Einzige schwierige Bedingung: Mittelständler verfügen oftmals nur über ein begrenztes Budget. Für die Personalmarketing-Experten bedeutet das zwar, sehr überlegt anzusetzen, aber nicht weniger erfolgreich, so Köhler.



”

Dr. Andreas Schubert, Vorstand
der psychonomics AG, Köln

„Es ist erschreckend zu sehen,
wie begrenzt der Horizont der
Absolventen bei der Wahl ihres
Arbeitgebers ist.“



”

Stefan G. Wolf, Geschäftsführer
TMP Communication &
Services GmbH, Wiesbaden

„Employer Branding ist
Chefsache.“

Von der Gesamtstrategie und den Zielgruppen ist es abhängig, wie die Botschaft einer attraktiven Arbeitgebermarke nach außen transportiert wird. Die Mediaplanung deckt je nach Kundenbedürfnis fast alle Möglichkeiten ab: Kommunikation regional, international, Print, Web, Direktansprache, Karriereessen, Crossmarketing et cetera. sorgen für die Ansprache aller Bewerberzielgruppen. „Inzwischen“, betont Carsten Franke von Milch & Zucker, „müssen die Unternehmen aber auch erkennen, dass sich durch die fortschreitende Vernetzung der Mitarbeiter und Bewerber durch das Internet neben der Unternehmenskommunikation eine neue Ebene der Zielgruppenansprache herausbildet. Die Bewerber hungern nach authentischen Informationen über ihre Wunscharbeitgeber, die sie letztendlich in glaubwürdiger Form nur von Mitarbeitern direkt bekommen können. Musste man in der Vergangenheit die Meinung der Mitarbeiter am Werkort erfragen,

ersetzt heute zum Beispiel Xing die Recherche vor Ort.“ Nach wie vor herrscht bei den Unternehmen eine große Unsicherheit, wie mit Blogs, Communities und der eigenen Website umgegangen werden soll. Die HR-Abteilung möchte über diese Kanäle mit potenziellen Mitarbeitern kommunizieren, aber die Kommunikationsabteilung reagiert noch verschreckt. Ein Fehler wäre es jedoch, diese persönliche Kommunikationsebene und ihre Kanäle zu ignorieren, so Franke.

Verpasst HR den Zug?

„Employer Branding ist integrierte Kommunikation“, fasst Professor Wolfgang Jäger zusammen. Ganzheitliche Personalkommunikation sollte als neue, gemeinsame Aufgabe von Unternehmenskommunikation und HR-Management begriffen werden, die natürlich auch – zumindest in Teilen – externen Agenturen übertra-

gen werden kann. Ein Problem dabei: Personaler verfügen oftmals über keine eigenen PR-Budgets. Stattdessen fließt oft das vorhandene Budget reflexartig ausschließlich in Stellenanzeigen in Zeitungen. „Erstaunlich ist, wie viel Geld für Anzeigen ausgegeben wird, ohne dass jemals eine Beratung stattgefunden hat. Auffällig ist auch, dass die Karriereportale auf den Webseiten der Unternehmen in der Regel wenig zielgruppenorientiert gestaltet sind und Bewerbern selten einer professionellen Abwicklung ihrer Onlinebewerbung begegnen. Da verwundert es nicht, wenn sich der Erfolg nicht einstellt“, bemerkt Thomas Müller, Stepstone Solutions.

Hauptansprechpartner für die Agenturen ist in vielen Fällen die Personalabteilung und sollte es auch sein. „Sie hat für umfassende Kommunikationsstrategien und Maßnahmenpakete am wenigsten Zeit – und gleichzeitig die drängendsten Anliegen, weil sie Stellen zügig besetzen muss“, ergänzt Sabine Bode. Aber HR lässt diesen Zug an sich vorbeifahren, befürchtet Andreas Schubert von Psychonomics. Sie würden das Thema abgeben, obwohl sie an der Spitze des Zuges die Fahrt aufnehmen müssten. Im Ergebnis arbeite dann die Unternehmenskommunikation nur anlassbezogen, weil eine übergreifende Employer Branding-Strategie fehle. Ein weiteres Manko: Statt die Sicht, die Erwartungen und Wünsche potenzieller Kandidaten zu thematisieren, wird der Fokus auf die Unternehmensdarstellung gelegt, im extremen Fall mit Kenn- und Umsatzzahlen, die dem Bewerber möglicherweise nur ein müdes Gähnen entlocken. Was heißt das für Personaler? Wie gelingt es, sich als Personaler nachhaltig für die Kommunikation der Arbeitgeber-Marke einzusetzen? Stefan G. Wolf, TMP Worldwide: „Employer Branding ist Chefsache. Ein Mitglied des Top-Managements muss das Thema zu seinem Anliegen machen. Wenn Human Resource zentraler strategischer Faktor der Wertschöpfung sein soll, muss man es auch so behandeln.“

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf