

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 2/2017



**Erfolgsgrundlagen schaffen:
Wie Führungskräfte die
emotionale Verbundenheit
in ihrem Team stärken (S. 4)**

**Gute Mitarbeiter gewinnen:
Wie Unternehmen ein
systematisches Employer
Branding betreiben (S. 29)**



Mittelständischen Unternehmen fällt es immer schwerer, (gute) Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden. Deshalb sollten sie alles dafür tun, sich als starke Arbeitgebermarke bekannt zu machen.

Firmen brauchen ein systematisches **Employer Branding**

Das Unternehmen mit dem von uns frei erfundenen Phantasienamen „Weltmarktführer in der Provinz“ hat ein Problem: Die Auftragsbücher sind voll, das internationale Geschäft brummt und die Ausweitung der Produktionsanlagen in Deutschland ist in vollem Gang. Aber: Trotz guter Gehaltspakete findet die Firma nicht genügend gut ausgebildete Ingenieure und Facharbeiter, die bereit sind, weg aus den Ballungszentren zu ziehen und sich für einen attraktiven Job in der Provinz zu entscheiden. Die Bewerber – wenn sie sich denn überhaupt bei diesem Unternehmen melden – nehmen lieber das Angebot eines großen Markenunternehmens in einer Großstadt an. Ein Problem, dem sich derzeit viele, insbesondere mittelständische Unternehmen ausgesetzt finden. Warum ist das so?

Deutschland überaltert und schrumpft. Diese bekannte Aussage wird laufend mit aktuellen Zahlen belegt: Das statistische Bundesamt prognostiziert einen Bevölkerungsrückgang von etwa 80,7 Millionen Menschen in 2013 auf 79,2 Millionen in 2030 und auf 67,6 Millionen in 2060. Auch eine starke Zunahme von Migration wird laut Expertenaussagen nicht ausreichen, um den Rückgang im Saldo zu stoppen. Die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sind offensichtlich: Das sogenannte Erwerbsspersonen-Potenzial

sinkt. Insbesondere, wenn die Baby-Boomer-Generation (die geburtenstarken Jahrgänge zwischen 1943 und 1960, derzeit etwa acht Millionen Erwerbstätige) vermehrt in den Ruhestand tritt. Die geburtenschwachen jüngeren Jahrgänge, die zeitgleich das Berufsleben beginnen, können die freiwerdenden Stellen nicht gänzlich besetzen. Gleichzeitig sind durch den technischen Fortschritt im Hochlohnland Deutschland einfache Produktionsschritte in Niedriglohnländer ausgelagert, was die Nachfrage nach Geringqualifizierten in Deutschland sinken und die nach High Potentials steigen lässt.

Hinzu kommt: Die neue Generation an Arbeitnehmern – die sogenannte Generation Y (zwischen 1980 und 2000 geborene Menschen, auch Millennials genannt) – stellt komplett andere Erwartungen an ihren Arbeitgeber. Sie sind oftmals gut ausgebildet und die erste Generation, die komplett im Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Diese Digital Natives sind technikaffin und weniger an Prestige und Status interessiert, als vielmehr an Freude und Sinn der Arbeit. Die Möglichkeit einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit ist für sie ebenso selbstverständlich wie Agilität und Flexibilität. Und: Dieser Generation ist sehr bewusst, dass die Nachfrage nach gut

von Michael Nätscher
Nadezhda Panayotova
Daniel Staudter
Prof. Dr. Patricia Kraft
Prof. Dr. Michael Dowling

ausgebildeten Arbeitskräften höher ist als das Angebot. So können sie entsprechend selbstbewusst gegenüber potenziellen Arbeitgebern auftreten.

Damit wird klar: Der „War for Talents“ verschärft sich. Fachkräftemangel und die sich ändernden Wertvorstellungen der jüngeren Generationen führen dazu, dass Unternehmen prüfen müssen, ob ihre Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung noch geeignet sind, den langfristigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Anders ausgedrückt: Langfristig werden nur die Unternehmen die besten Mitarbeiter gewinnen und halten, die eine optimale Employer-Branding-Strategie umsetzen.

nehmen, was sich gleichzeitig auf die Arbeitgebermarke auswirkt. Ebenso spielen Faktoren wie Geschäftserfolg, die Unternehmensgeschichte, die Zukunftsfähigkeit oder auch die Reaktionen in Krisensituationen eine Rolle. Motivierte und engagierte Mitarbeiter können zu einer verbesserten Wahrnehmung der gesamten Unternehmensmarke beitragen.

Wie aber kann erfolgreiches Employer Branding umgesetzt werden? Wenig überraschend gibt es hierzu eine Vielzahl von Möglichkeiten. Einige exemplarische Beispiele geben einen Einblick.

Informative Karriere-Website

Im externen Bereich des Employer Brandings stehen zahlreiche Kontaktpunkte innerhalb der Recruiting-Phase im Fokus. Beispielsweise eine Karriere-Website, die dem potenziellen Kandidaten einen schnellen Überblick über die Firma und zu einer möglichen offenen Stelle gibt. Obwohl Unternehmen die Bedeutung der Karriere-Websites erkannt haben, schneidet deren Performance oft nicht sehr positiv ab. Vor allem im Mittelstand werden diese Seiten zu wenig dazu genutzt, sich von Mitbewerbern zu differenzieren und die eigene Arbeitgebermarke zu präsentieren. Vielmehr werden sie lediglich dazu verwendet, auf offene Stellen zu verweisen. Der Internetauftritt sollte jedoch auch einem Interessenten alle relevanten Informationen, die eine Aussage über das Unternehmen als Arbeitgeber ermöglichen, übersichtlich und leicht zugänglich liefern. Beispielsweise durch Videos zu Werten des Unternehmens, die Vorstellung einzelner Mitarbeiter und deren Arbeitsgebiete oder einen „Blick hinter die Kulissen“. Warum also nicht darstellen, welcher Mitarbeiter im Unternehmen erst kürzlich eine neue verantwortungsvolle Aufgabe übernehmen durfte, trotz seines jungen Alters? Warum nicht zeigen, welchen großen Einfluss die vermeintlich kleine Zuliefererkomponente des Unternehmens auf das „big picture“ in der Branche hat? Ganz im Sinne der Wichtigkeit der Generation Y bei der Suche einer Arbeitsstelle mit Sinn und Freude.

Ein positives Bild verankern

Unter dem Begriff Employer Branding wird die Bildung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke verstanden. Hauptziel ist es, in den Köpfen von Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern ein positives Bild eines Arbeitgebers zu verankern. Zu unterscheiden sind dabei Image und Identität einer Arbeitgebermarke:

- Das **Image** ist die in den Köpfen aktueller, potenzieller und ehemaliger Mitarbeiter vorhandene Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber (Fremdbild).
- Die **Identität** kommuniziert Werte und Verhalten der Firma in ihrer Funktion als Arbeitgeber nach innen und außen, speziell im Bereich der Motivation, Gewinnung und Bindung der Arbeitnehmer (Selbstbild).

Eine möglichst hohe Übereinstimmung von Fremd- und Selbstbild ist für die Arbeitgebermarke unabdingbar. Sie positioniert und differenziert das Unternehmen gegenüber den Konkurrenten am Arbeitsmarkt. Natürlich steht auch die Unternehmens- oder Produktmarke im Zusammenhang mit der Arbeitgebermarke, denn beide können Synergieeffekte hervorrufen. Qualitativ hochwertige Produkte führen zu einem positiven Bild der Öffentlichkeit vom Unter-

Zum Vertiefen: Literatur zum Thema

Deutsche Employer Branding Akademie: Vielzahl von Fachartikeln und Leitfäden:



- **W. Immerschitt, M. Stumpf: Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber.** Springer Gabler, Wiesbaden, 2014, 263 Seiten, 49,99 Euro ISBN 978-3-658-01203-8
- **W. R. Kriegler: Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden.** Haufe-Lexware, Freiburg, 2. Aufl., 2015, 448 Seiten, 39,95 Euro ISBN 978-3-648-05499-4

Best-Practice-Beispiel

Sie suchen ein Erfolgsbeispiel eines Unternehmens im Employer Branding? Sehen Sie sich auf den Seiten der Reinhausen Gruppe um (www.reinhausen.com). Sie wurde für ihren ganzheitlichen Employer-Branding-Ansatz und als attraktiver Arbeitgeber mehrfach ausgezeichnet.

Persönliche Kontaktpunkte

Besonders wichtig für Bewerber, weil glaubwürdiger und authentischer als die Slogans in Hochglanzprospekten, sind persönliche Kontaktpunkte. So etwa das Bewerbungsgespräch. Es soll einerseits ja die fachlichen und sozialen Kompetenzen des Kandidaten prüfen. Auf der anderen Seite kann es aber auch beim Bewerber das positive Bild verstärken und zu einer Entscheidung für das Unternehmen als zukünftiger Arbeitgeber führen. In diese Rubrik fallen ebenso die Wirkungen verschiedener Bewertungsplattformen wie kununu.de, auf denen Bewerber, ebenso aber auch aktuelle und frühere Mitarbeiter über ihre Erfahrungen mit dem Unternehmen berichten. Bei teilweise über 1.000 Bewertungen zu einem Arbeitgeber kann sich ein potenzieller Arbeitnehmer ein gutes Bild machen. Auch hier haben mittelständische Unternehmen gute Möglichkeiten, gegenüber den „Großen“ zu punkten, wenn sich Faktoren wie flexible Arbeitszeitmodelle, spannende Aufgaben, flache Hierarchien oder schnelle Entscheidungswege in den Bewertungen wiederfinden.

Erst intern, dann extern

Häufig wird Employer Branding auf ein externes Maßnahmenpaket reduziert. Um die Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke zu gewährleisten, ist aber das interne Employer Branding entscheidend. Es kann als ein vorgelagerter Schritt verstanden werden: Nur wenn (aktuelle und frühere) Mitarbeiter die Arbeitgebermarke verstehen und hinter ihr stehen, können sie die Inhalte an potenzielle neue Mitarbeiter vermitteln und sie vom Unternehmen begeistern. Aus diesem Grund stehen hier die Schlagworte Unternehmenskultur, gute Führung und eine entsprechende Gestaltung der Aufgaben der Mitarbeiter im Vordergrund. Nur wirklich gelebte Werte und stringentes Handeln zahlen langfristig

in eine positive Arbeitgeberattraktivität ein. Wiederum ideal für Mittelständler: Kurze Dienstwege, schnelle Entscheidungen, ein partizipativer Führungsstil und ein direkter Kontakt zur Geschäftsführung sind ebenso gute Beispiele wie besondere Gehaltskomponenten oder eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Strategische Ausrichtung des Employer-Branding Prozesses

Oft scheitern Employer-Branding-Maßnahmen daran, dass sie nur punktuell und als Einzelmaßnahmen eingesetzt werden. Sie sollen kurzfristig die Attraktivität steigern, ein nachhaltiges Konzept fehlt aber. Hier liegt der Schlüssel des Erfolgs: Die strategische Ausrichtung des Employer-Branding-Prozesses (siehe Abbildung auf Seite 32) und die Systematik dahinter sind entscheidend.

Analyse: Die Erfassung der Ausgangssituation und die Definition von (verschiedenen) Zielgruppen sind zu Beginn wichtige Bestandteile des Prozesses. Zum einen gilt es, ein Verständnis zu entwickeln, wie das Arbeitgeberimage des Unternehmens in der Außenwelt ist, zum anderen aber auch gezielt zu analysieren, wie die derzeitigen Mitarbeiter das Unternehmen sehen. Ehrlichkeit bei der Analyse und der direkte Einbezug von Mitarbeitern aller Ebenen (etwa über Workshops oder Mitarbeiterbefragungen) sind hier das A und O.

Grundlagenarbeit: Nach der Analyse sollten im nächsten Schritt Kernbotschaften formuliert werden. Wichtig dabei: Diese müssen in der Realität gelebt werden, um langfristig Glaubwürdigkeit aufzubauen. Es nützt nichts, wenn sich das Unternehmen als weltoffen darstellt, aber in Wirklichkeit nur sehr eingeschränkt internationale Kollegen an Bord hat. Ebenso wenig sollte davon gesprochen werden, wie schnell ein Aufgaben- oder Funktionswechsel innerhalb des Unternehmens möglich ist, wenn die Realität zeigt, dass Führungskräfte über Jahrzehnte hinweg eine einzige Position bekleiden. Nützlich kann es sein, die Kernbotschaften jeweils mit

Zum Vertiefen: Studien zum Thema

Candidate Experience Studie 2015 von ESCH. The Brand Consultants:



HR-Trendstudie 2015 von Kienbaum Consultants:



Recruiting Trends im Mittelstand 2015 der Universität Bamberg:



Beweisen aus dem Unternehmensalltag zu belegen. Das Unternehmen ist familienfreundlich oder innovativ? In welchen Bereichen spiegelt sich das konkret wider? Welcher Mitarbeiter, welches Produkt oder welche Erfolgsgeschichte kann als Beispiel oder Vorbild dienen?

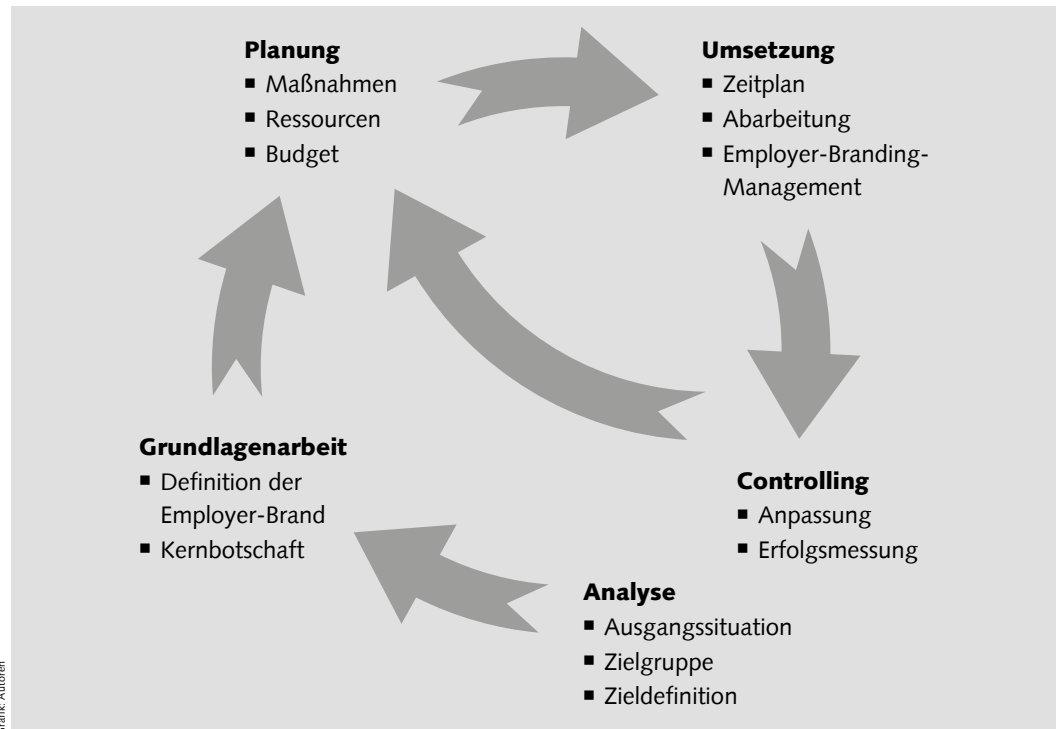
Planung: Maßnahmen und Budget sollten sich an der Zielgruppe ausrichten. So werden bei der Suche nach guten Lehrlingen wohl andere Botschaften und Kanäle verwendet als bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen. Unternehmen, denen langfristig an der Arbeitgeberattraktivität gelegen ist, planen, verzahnen und justieren an diesen Stellen, um das Optimum für das Unternehmen als Ganzes zu erarbeiten.

Kennzahlen: Schon im Planungsstadium sollte das Unternehmen Kennzahlen festlegen, an denen es den Erfolg der Employer-Branding-Strategie messen kann. Dieses Vorgehen schafft Transparenz und erleichtert es zudem, eventuell nötige Kurskorrekturen frühzeitig einzuleiten. Und: Das Erreichen der Ziele kann damit auch in Gehaltskomponenten von Führungskräften einfließen. Welche Kennzahlen das sind, hängt

von den jeweiligen Maßnahmen ab. Beispiele im internen Employer Branding können Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuationsraten oder Verweildauer von Leistungsträgern sein. Im Feld der Mitarbeitergewinnung bieten sich unter anderem die Anzahl der eingegangenen (passenden) Bewerbungen für Schlüssel- und Engpassfunktionen (Eignungsquote), die Dauer der Stellenbesetzung oder eine Fehlbesetzungsquote an. Übergreifend können auch die Identifikation der Mitarbeiter mit Zielen und Werten des Unternehmens, das Vertrauen in die Führung des Unternehmens, die Bewertung des Arbeitsklimas oder der Krankenstand herangezogen werden. ■

Michael Nätscher, Nadezhda Panayotova und Daniel Staudter sind Studierende des Honors Elitestudiengangs Betriebs- bzw. Volkswirtschaftslehre an der Universität Regensburg. Im Rahmen des Studiums haben sie sich in einem umfangreichen Praxisprojekt intensiv mit dem Thema Employer Branding bei Hidden Champions auseinandergesetzt. Prof. Dr. Michael Dowling ist Professor für Innovations- und Technologiemanagement an der Universität Regensburg und Vorsitzender des Münchner Kreises, einer unabhängigen Plattform zur Orientierung für Gestalter und Entscheider in der digitalen Welt. Prof. Dr. Patricia Kraft ist Studiengang-Leiterin des Bachelor Programms Internationale Betriebswirtschaft und Professorin an der Munich Business School (patricia.kraft@munich-business-school.de).

Mit System zur Arbeitgebermarke:
Phasenmodell des Employer Brandings
in Anlehnung an Katja Nagel.



Grafik: Autoren