



Ein Leuchttower entzünden und andere überstrahlen

Für immer mehr Unternehmen erweist sich der Fach- und Führungskrätemangel als Wachstumsbremse. Deshalb tun sie alles, um im Wettbewerb um Bewerber die Nase vorn zu haben.

Aber nur selten das Richtige. Die Wirklichkeit ist ernüchternd. Employer Branding wird hierzulande missverstanden und kaum genutzt. Dabei liegen darin enorme Chancen, gerade für den Mittelstand.

Selbst Top-Konzerne profilieren sich nicht glaubwürdig als Arbeitgeber oder unterscheiden sich nicht von den Wettbewerbern. Was immer mehr begreifen: Größe und Bekanntheit alleine ziehen nicht mehr. Hier liegt die Chance für mittelständische Unternehmen: Wer jetzt die eigene Arbeitgeberattraktivität mit Employer Branding fundiert und systematisch steigert, ist schnell in der Pole Position, um seine „Right Potentials“ – die Besten unter den Passenden – zu rekrutieren und zu binden.

Welche Personalanzeige würde Sie ansprechen? Die eine lockt mit „Unsere Energie. Ihr Antrieb“, die andere wirbt um Sie mit „Ihre Energie ist unser Antrieb“. Wenn Sie jetzt glauben, dass sich nur mittelständische Unternehmen einen solchen Lapsus erlauben würden, irren Sie sich. Wer hier so „energiegeladener“ um junge Talente wirbt, sind zwei der vier größten Energieversorger Deutschlands. Sie bieten ein schrecklich schönes Beispiel für Profillosigkeit und Austauschbarkeit.

Kein Einzelfall, wie eine Untersuchung der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) zur Positionierungsqualität der Arbeitgeberauftritte deutscher Unternehmen zeigt.

Dabei steht mit Employer Branding ein Instrument zur Verfügung, mit dem sich Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebermarken entwickeln und unverwechselbar positionieren können. Vorausgesetzt, es wird richtig gemacht. Aber genau das passiert nur selten oder per Zufall. Dabei ist es nötiger als je zuvor, die eigene Arbeitgeberattraktivität glaubwürdig zu steigern. Denn der qualifizierte Nachwuchs wird knapp. Im viel zitierten „War for Talents“ haben mittelständische Unternehmen bislang noch einen schweren Stand. Konzerne, die über zugkräftige Markenimages verfügen und attraktive Konditionen bieten, graben dem Mittelstand den Talentnachschub ab. Auf den einschlägigen Hitlisten der Arbeitgeberbeliebtheit stehen regelmäßig die großen Namen ganz oben.

Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ist eine strategische Herausforderung gerade für mittelständische Unternehmen. Darauf weist auch Mario Ohoven hin, Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW): „Employer Branding ist Ego-Marketing fürs Unternehmen. Vor dem Hintergrund des Fach- und Führungskräfte mangels sehen wir Employer Branding als ein bedeutendes Managementthema für den Mittelstand an.“

Deutschland einig Floskelland

Der Druck ist enorm. Die Unternehmen sind zum erfolgreichen Recruiting verdammt. Betrachtet man jedoch den Status quo des Personalmarketings in Deutschland, zeigt sich eklatanter Verbesserungsbedarf. Die meisten sagen einfach nur, wer sie sind und was sie machen. Manche fallen auf, weil sie sich immerhin werbewirksam präsentieren. Aber nur wenige positionieren sich unverwechselbar beziehungsweise so, dass man weiß, wofür sie stehen. Selbst die kreativen Leitideen gleichen sich auffallend oft. Die meisten sind austauschbar.

Besonders offenkundig wird dies in den inhaltlichen Botschaften. Mit ihnen gewinnt oder verliert ein Arbeitgeber Profil, macht sich einzigartig oder beliebig. Aber was passiert? Ob in Personalanzeigen, auf den Websites oder Messen: Es wimmelt von „führenden“ Unternehmen, die „einzigartige Chancen“ und „Entwicklungsmöglichkeiten“ bieten, wenn der Bewerber „Leidenschaft“ und „Teamgeist“ mitbringt. Wer sich „entfalten“, „dabei sein“ und so „richtig durchstarten“ will, auf den „freuen wir uns“. Willkommen im Floskelparadies.

Kochen nach Rezeptbuch scheint die Devise der Personalmarketingzunft zu sein. Wer vergleicht, der hat den Eindruck, dass Ideen häufig dupliziert oder einfach adaptiert werden. Leider orientieren sich viele Kampagnen, die gerade zu sehen oder in Planung sind, auch an Themen, die nach aktuellem Erkenntnisstand für die einschlägigen Zielgruppen irrelevant sind, weil sie sich an zeitgeistigen „Bewerberpräferenzen“ oder „Attraktivitätsmerkmalen“ orientieren. Die einschlägigen Untersuchungen hierzu sind jedoch uneinheitlich, teils widersprüchlich.

Wenn Sie Employer Branding richtig betreiben wollen, sollten Sie scheinbare Trendthemen wie Attraktivität und Vielfalt der Aufgaben, Aufstiegschancen, Arbeitsklima oder Weiterbildungsmöglichkeiten nicht zu Kernbotschaften Ihres Personalmarketings machen – schon alleine weil die meisten Arbeitgeber auf diese Trittbretter aufspringen. Machen Sie stattdessen deutlich, was Sie als Arbeitgeber besonders macht, wofür Sie stehen, was Sie versprechen und wer am besten zu Ihnen passt.

Strategie, Strategie, Strategie

Dabei sind die Potenzial- und Leistungsträger von heute so anspruchsvoll wie selten zuvor, hoch sensibel, extrem aufgeklärt und über potenzielle Arbeitgeber sehr gut informiert. Warum ist trotzdem von den meisten Employer Branding-Konzepten, die derzeit für viel Geld eingekauft werden, im Grunde abzuraten? Das Qualitätsdefizit ist ein Indiz dafür, dass viele Arbeitgeber nicht wissen, wie sie sich profilieren können oder was sie von anderen Arbeitgebern abhebt. Mit anderen Worten: Es fehlt eine strategische Basis und Orientierung. Robert Krywalski, HR-Direktor



Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie, www.employerbranding.org

der Sozietät CMS Hasche Sigle ist da schon einen Schritt weiter: „Ich habe drei Dinge gelernt: Strategie, Strategie, Strategie.“ Mangelnde strategische Fundierung kann teuer werden. Wer darauf verzichtet, erzielt schnelle Gewinne, riskiert aber kostspielige Fehlpositionierungen und eine hohe Fluktuation. Das Schweizer Magazin „HR Today“ beziffert die offenkundigen und versteckten Kosten für den Ersatz einer Fachkraft auf zwei Jahresgehälter. Das lässt erahnen, was es kostet, wenn Employer Branding nur auf Imageeffekte ausgerichtet und nicht glaub-

würdig oder strategisch fundiert ist. Die Orthomol GmbH in Langenfeld, Paradebeispiel für einen attraktiven mittelständischen Arbeitgeber, hat das erkannt: „Man muss sich Zeit dafür nehmen. Employer Branding kann man nicht zwischen Tür und Angel machen“ meint Eva-Maria Jungmann, Personalreferentin Außendienstmitarbeiter.

Waschen Sie als Arbeitgeber auch „weißer als weiß“?

Ziel des Employer Brandings ist es, ein Unternehmen intern wie extern als attrak-

tive Arbeitgebermarke zu positionieren und seine Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Aber nur glaubwürdige Arbeitgeber, die innen halten, was sie außen versprechen, werden dieses Ziel erreichen. Deshalb entwickelt Employer Branding gleichermaßen das Arbeitgeberimage wie die substanzielle Arbeitgeberqualität. Herz und Kern des erfolgreichen Employer Brandings ist die Strategie. Und die lässt sich nicht in ein paar Workshops aus dem Ärmel schütteln. „Ich hätte nie gedacht, dass das Thema

Der rote Faden der Strategie

Ob aus Not oder Erkenntnis: Immer mehr Arbeitgeber entdecken in der Arbeitgebermarke ein Instrument, dessen Potenziale sie bisher nur ansatzweise genutzt haben. Es sind gerade die mittelständischen Unternehmen, die beginnen, es richtig zu machen. Der Weg beginnt immer mit der Strategie.

Mittelständische Unternehmen haben es sich zum Ziel gesetzt, ihre besonderen Stärken zu kommunizieren. Und scheuen sich auch nicht, ihre Arbeitgeberqualität weiter zu verbessern, um ein wirklich attraktiverer, wettbewerbsfähiger Arbeitgeber zu werden. Die richtige Strategie entscheidet über den „Return on Employer Branding“: Werden die Ziele erreicht, oder verpuffen die teils enormen Folgeinvestitionen wirkungslos? Viele Gespräche mit Unternehmen haben gezeigt, dass ein Leitfaden fehlt. Hier ist der „Rote Faden“ für eine Employer Branding-Strategie, die zum Ziel führt:

1. Machen Sie den „Cockpit-Check“

Employer Branding braucht solide Grundlagen. Unternehmensstrategie und Unternehmensmarke sind Ihre strategischen Leitplanken. Ist die personalstrategische Ausrichtung bekannt? Stellen Sie die Unterstützung von Top-Management und Marketing sicher.

2. Visieren Sie Ihr Ziel an

Legen Sie auf dieser Basis Richtung und Ziele fest (z.B. Recruitingaufwand senken, Trefferquote optimieren). Stellen Sie

ein interdisziplinäres Projektteam zusammen und benennen Sie eine Projektleitung. Idealerweise werden Kennzahlen für die spätere Evaluation definiert und erhoben.

3. Erkunden Sie das Umfeld

Untersuchen Sie Markt und Wettbewerb, studieren Sie Benchmarks und analysieren Sie Ihre Zielgruppen. Richten Sie dabei auch den Blick auf Mitarbeiter und Führungskräfte.

4. Fühlen Sie sich auf den Zahn

Stellen Sie Ihre aktuelle Arbeitgeberqualität und Ihren Arbeitgeberauftritt (z.B. Website, Personalanzeigen, Messestand) auf den Prüfstand. Welches Bild vermittelt der Status quo nach innen und nach außen? Vor allem aber: Was muss sich in Ihrer Arbeitgeberqualität verändern, um Ihre Ziele zu erreichen?

5. Gehen Sie in sich

Jetzt können Identität und Werte der Arbeitgebermarke unvoreingenommen entwickelt und formuliert werden. Wofür steht das Unternehmen als Arbeitgeber? Stimmt das „offizielle Selbstbild“ auch mit der gelebten Realität übereinstimmt. Wenn nicht, ermitteln Sie den Handlungsbedarf.

6. Seien Sie ein Trüffelschwein

Prüfen Sie die Positionierungstauglichkeit verschiedener Aspekte Ihrer Arbeitgeberqualität in Abgleich mit Zielen und Werten. Vergleichen Sie Chancen und Risiken und klopfen Sie alles auf mögliche Konsequenzen für die Optimierung der Arbeitgeberqualität ab, damit Sie glaubwürdig bleiben. Entscheiden Sie sich gemeinsam mit Management und Projektteam für einen Positionierungsansatz.

7. Treiben Sie sich auf die Spitze

Jetzt schärfen Sie Ihre Positionierung. Besonders wichtig dabei: Die Unique Employment Proposition (UEP) bringt auf den Punkt, was Sie als Arbeitgeber besonders oder einzigartig macht und unterscheidet. Das Employer Brand Promise kristallisiert das, wovon Ihre Mitarbeiter am meisten profitieren, in einem Nutzenversprechen.

Kompetente Partner ins Boot holen

Wie machen Sie das konkret? Aus eigener Kraft? Komplett-Outsourcing? Weder noch. Behalten Sie die Zügel in der Hand. Und suchen Sie sich einen auf Strategie-

so komplex ist“, meint daher auch Miriam Kraneis, Recruiting Managerin bei Booz Allen Hamilton.

Substanz entscheidet. Arbeitgebermarken folgen anderen Gesetzen als Produktmarken. Die kommen mit leeren Versprechungen und behaupteten Vorteilen aus, weil der Kunde immer nur Kunde bleibt und nicht „hinter die Kulissen“ der schönen Imagewelten schaut. Dass sein Waschmittel nicht „weißer wäscht als weiß“, ist dem treuen Markenkäufer eigentlich klar. Und dass Pepsi besser schmeckt, wie alle

Blindtests beweisen, interessiert kaum jemanden. Die Mehrheit identifiziert sich mit der Markenwelt von Coca Cola und fühlt sich darin pudelwohl. Dass das im Employer Branding nicht funktioniert, liegt auf der Hand.

Ein Transfer zwischen Produkt- und Personalmarketing ist auf inhaltlicher und strategischer Ebene prekär. Denn meine berufliche Zukunft hängt nicht davon ab, ob ein Waschpulver weißer wäscht als das andere. Sondern davon, ob ich mich mit Procter & Gamble oder Henkel am meisten

entwicklung spezialisierten Partner, der Sie mit den richtigen Impulsen begleitet, moderiert und die Ergebnisse in die richtigen Bahnen lenkt. Nun stehen Sie also in den strategischen Startlöchern. Und jetzt? Der letzte Schritt „hinter den Kulissen“ ist die Kommunikationsstrategie. Entwickeln Sie nach Zielgruppen differenzierte Kernbotschaften, Wording und Tonalität. So aktivieren Sie die Filterwirkung Ihrer Arbeitgebermarke, um die Bewerberpassung zu verbessern. Planen Sie Budgets langfristig und entwerfen Sie eine Themenmaßnahmen-Dramaturgie, die möglichst phasen- und zielgruppendifferenziert ist. Spätestens jetzt kommen Agenturen zum Zug. Die kreative Leitidee Ihrer Arbeitgebermarke muss 1:1 der Strategie erwachsen. Passen Sie Anzeigen, HR-Website, interne Kommunikation usw. ebenfalls konsequent an Strategie und Leitidee an. Implementieren Sie Ihre Arbeitgebermarke zuerst bei Mitarbeitern und Führungskräften und rufen Sie sie langfristig ins Leben. Denn Glaubwürdigkeit ist oberstes Gebot. Evaluieren Sie. Kommunizieren Sie mit Kontinuität und Stringenz.

Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie, www.employerbranding.org

10 Schritte zum „Employer of Choice“

1. Strategie des Unternehmens kennen

Leiten Sie Ihre Employer Branding-Ziele aus der Unternehmenstrategie ab.

2. Management Attention herstellen

Sorgen Sie von Anfang an für die anhaltende Aufmerksamkeit des Top-Managements.

3. HR und Marketing an einen Tisch bringen

Vernetzen Sie HR und Marketing. Das bringt Budgetsynergien und stärkt die Marke insgesamt.

4. Benchmarking

Wie positionieren sich die Wettbewerber im Arbeitsmarkt?

5. Die Unternehmensmarke berücksichtigen

Sie ist Ihre strategische Leitplanke.

6. Selbstbild und Wunschbild ermitteln

„Trüffel“ Sie nach Imagekapital für Ihre Arbeitgebermarke. Identifizieren Sie Chancen und Schwächen.

7. Arbeitgeberpositionierung entwickeln

Wofür stehen Sie? Was macht sie unverwechselbar? Wodurch differenzieren Sie sich?

8. Kommunikation vorbereiten

Ist Ihr Arbeitgeberauftritt konsistent? Entwickeln Sie ein Kreativkonzept. Planen und priorisieren Sie die operativen Maßnahmen. Schalten Sie die richtige Agentur ein.

9. Erfolgsmessung installieren

Stellen Sie sich auf den Prüfstand. Definieren und messen Sie Erfolgsfaktoren.

10. Glaubwürdig sein

Halten Sie, was Sie versprechen. Leben Sie Ihre Arbeitgebermarke auch intern.

identifizieren kann und zu welchem Arbeitgeber ich am besten passe.

Das „Produkt Arbeitsplatz“ ist auch das „Produkt Zukunft“. Es adressiert eine hochsensible Zielgruppe, die eine ungleich wichtigere Entscheidung zu treffen hat als der Kauf eines Waschmittels oder eines Autos je sein werden. Arbeitgeber, die uneinlösbare Versprechen abgeben, werden ihre neu eingestellten Mitarbeiter enttäuschen und wieder verlieren. Ihren Ruf ramponieren sie gleich dazu. Im Wettbewerb um Talente fallen sie über kurz oder lang zurück, und sie laufen Gefahr, Innovations- und Leistungskraft zu verlieren, Aufträge und Marktanteile abzugeben sowie an Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen.

Mit Imageeffekten alleine lässt sich eine Arbeitgebermarke also nicht aufbauen. Ganz im Gegenteil. Weil das in Deutschland aber immer noch so viele Unternehmen versuchen, bewirkt Personalimagewerbung immer weniger. Wie eine Umfrage von Universum Communications unter 11 600 Studienabgängern 2006 belegt, werden Personalimagekampagnen, in die die Unternehmen teilweise hunderttausende Euro jährlich investieren, immer seltener beachtet oder geglaubt.

Employer Branding ist nicht Personalmarketing

Employer Branding in Deutschland ist eine Geschichte voller Missverständnisse. Was Not tut, ist Systematik, Orientierung und das richtige Bewusstsein für Prozesse und Effekte des Employer Brandings. Und eine Fachdebatte, die erkenntnis- und nutzenorientiert geführt wird. Hierzulande verbinden sich mit dem Begriff immer noch sehr unterschiedliche, zum Teil vage Vorstellungen. Mal wird Employer Branding als Personalmarketing missverstanden, mal auf Arbeitgeberimage reduziert, mal auf Recruitingprozesse verkürzt. Personalmarketing ist aber nur ein kleiner Teil des Employer Brandings, seine sichtbare Oberfläche. Echtes Employer Branding bringt hingegen die Werte, Chancen und Stärken eines Arbeit-

Unternehmen gründen „Employer of Choice Salon“

Mehr Orientierung, mehr Aufklärung. Das sind die Ziele des „Employer of Choice Salons“, den mittelständische Unternehmen und Konzerne gemeinsam mit der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) ins Leben gerufen haben. Dem Salon können sich alle Unternehmen anschließen, die Employer Branding besser machen, richtig nutzen oder neu entdecken wollen. Im Mittelpunkt stehen Fallberatungen, Benchmarking, Best Practices, aber auch Anwendungsforschung und die Entwicklung neuer Themen, Methoden, Maßnahmen und Messinstrumente im Employer Branding.

Informationen unter www.employerbranding.org

gebers methodisch auf den Punkt. Und es sorgt dafür, dass er tatsächlich zu einem attraktiveren Arbeitgeber wird.

Dieser Aspekt grenzt es auch von Arbeitgeberimagerwerbung ab. Image alleine reicht bei weitem nicht aus, um eine nachhaltig erfolgreiche Arbeitgebermarke zu etablieren. Dass viele Unternehmen „Image“ und „Employer Branding“ synonym gebrauchen, verwundert nicht, wenn selbst eine der bekanntesten und einflussreichsten deutschen Personalberatungen „Employer Branding“ missverständlich mit „Image des Unternehmens“ oder „Employer Brand“ mit „Unternehmensmarke“ übersetzt. Wie soll man da noch durchblicken?

Wenn sich Unternehmen an jene wenden, von denen sie glauben, dass sie es wissen müssten, sieht das nicht anders aus. Aber das wird schon bald nicht mehr reichen. Denn mit fortschreitendem Bewusstseinswandel mehren sich die Aha-Effekte. So wie bei Robert Bittner, Personnel Development Specialist von Atronic Austria: „Wir haben unter Employer Branding bisher nicht mehr verstanden als mit Anzeigen in Print oder Internet zu gehen. Wir werden in Zukunft überlegter handeln.“

Leuchtfener entzünden

Das Personalmarketing selbst ist im Umbruch. Mit „weiter so wie immer“ lässt sich keine Fachkraft mehr gewinnen. Personalmarketing und Hochschulmarketing werden sich rapide verändern müssen. Neue Formen der Kommunikation treten in den Fokus. Vor allem abseits der klassischen Printwerbung wird viel passieren. Guerillamarketing und virale Kommunikation werden vermehrt zum Einsatz kommen.

Aber auch bei den klassischen Medien sind noch Innovationen möglich. Wer die Chancen erkennt, die in einer glaubwürdigen und strategisch fundierten Arbeitgebermarke liegen, dem geht es vermutlich bald so wie Meike Otten-Springer von der HSH Nordbank. „Jetzt ist das Feuer richtig entfacht“, so die Personalmarketingsleiterin.

Besonders mittelständische Unternehmen, die sich mit begrenzten Mitteln in einem harten Wettbewerb behaupten müssen, sollten bedenken: Leuchtfener der Arbeitgeberpositionierung strahlen heller, weiter und länger, wenn eine Employer Branding-Strategie sie nährt. Und sie verzehren sich nicht so schnell wie die Strohfener der reinen Arbeitgeberimagerwerbung. Die meisten „Großen“ dagegen reagieren noch nicht oder falsch auf die neuen Herausforderungen. Sie liefern sich teure Imageschlachten, die an den Zielgruppen im Arbeitsmarkt weitgehend vorbeigehen. Darin liegt die besondere Chance für den Mittelstand. Wer jetzt als Arbeitgeber sein „Markenfeuer“ entzündet, wird weit strahlen.



Autor
Jochen Pett leitet den Bereich Forschung und Entwicklung der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) in Berlin, pett@employerbranding.org



Autor
Wolf Reiner Kriegler, Geschäftsführer der Deutschen Employer Branding Akademie, kriegler@employerbranding.org



Jr.-Prof. Dr. Thomas Behrends

ist Mitglied des Scientific Boards der Deutschen Employer Branding Akademie, Berlin. Er arbeitet als Juniorprofessor für „Small Business Management“ am Institut für Mittelstandsforschung der Leuphana Universität Lüneburg. Schwerpunktthemen seiner Arbeit sind Organisationskultur, betriebliche Sozialstrukturen, organisationale Innovations- und Veränderungsprozesse sowie das Personalmanagement in Klein- und Mittelbetrieben. behrends@uni-lueneburg.de

Mehr als Hochglanzbroschüren

Personalwirtschaft: Ist Employer Branding nicht nur eine interessantere Bezeichnung für das alte Thema Personalmarketing? Wo liegen die Unterschiede?

Behrends: Diese Vermutung liegt sicherlich nahe. Employer Branding ist aber mehr als öffentlichkeitswirksame Rekrutierungsaktivitäten und Hochglanzbroschüren für potenzielle Führungsnachwuchskräfte. Ein innovativer Ansatz des Employer Branding besteht zweifellos in der Überführung allgemeiner markenpolitischer Überlegungen auf den Bereich des Personalmanagements. Employer Branding ist demzufolge also kein neues HR-Tool, es handelt sich hierbei eher um einen konzeptionellen Zugang, der am personalpolitischen Selbstverständnis eines Unternehmens ansetzt und viele wichtige Personalthemen mit einschließt.

Müssen Personaler nun zu Marketingexperten werden oder welche Aufgaben kommen auf diese zu?

Marketingexperte klingt vielleicht ein bisschen zu oberflächlich, aber Marktexperte für Fach- und Führungskräfte sollte man schon sein. Wie will man denn gezielte Personalarbeit betreiben, wenn man über die Bedürfnisse, Interessen und Motivlagen sowohl seiner bereits beschäftigten als auch potenzieller neuer Mitarbeiter nicht im Bilde ist? So verstanden ist Personal-, beziehungsweise Arbeitsmarktforschung eben auch ein betriebliches Thema.

Welche Vorteile haben KMU von Employer Branding?

Grundsätzlich gilt: Employer Branding bringt jedem Unternehmen Vorteile, das mit anderen Wettbewerbern um entsprechend qualifizierte Arbeitnehmer konkurriert. Ganz unabhängig von seiner Größe. Viele KMU bieten ihren Beschäftigten durchaus attraktive Arbeitsplätze - ohne dass dies jedoch für potenzielle Bewerber von außen unmittelbar erkennbar wäre. Hier könnte eine entsprechend ausgearbeitete Kommunikationsstrategie die Wettbewerbs-

position des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt spürbar verbessern.

Können Mittelständler von den Employer Branding-Strategien der Großen lernen?

Ja. Die zentralen Grundgedanken des Employer Branding und auch die wesentlichen Ansatzpunkte zu seiner Umsetzung sind auch für Klein- und Mittelunternehmen von erheblicher Relevanz. KMU sind im Hinblick auf Fragen der betrieblichen Personalarbeit prinzipiell weder besser noch schlechter als große Konzerne, sie sind zunächst einmal vor allem anders. Insofern sind Mittelständler, die sich mit dem Thema „Employer Branding“ auseinandersetzen möchten, auch gut beraten, sich auf ihre eigenen Stärken (und auch Schwächen) zu besinnen, anstatt einfach die großbetrieblichen Lösungen und Instrumente abzukupfern.

Wann ist es sinnvoll, externe Dienstleister einzuschalten?

Gerade kleinere Unternehmen verfügen nicht immer über entsprechende Personal-, Marketing- oder Kommunikationsexperten. Sie brauchen sie ja vielleicht auch nicht andauernd. Und wenn man mal an die oftmals zu beobachtende Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung denkt, dann mag gerade auch bei der Frage nach dem eigenen Arbeitgeberimage eine externe Perspektive der Tendenz zur Selbstüberschätzung entgegenwirken. Ich glaube auch nicht, dass die weit verbreitete Skepsis vieler Mittelständler gegenüber externen Beratern lediglich auf eine mangelnde Aufgeschlossenheit dieser Unternehmen gegenüber neuen Ideen zurückzuführen ist. Oftmals fehlen einfach entsprechende Lösungsansätze, die spezifisch auf die Gegebenheiten kleinerer Unternehmen abgestimmt sind.

(es)



Das ausführliche Interview steht für Abonnenten zum Download unter www.personalwirtschaft.de bereit.



Zeitenwende im Markt der Anbieter

Wer einen Agenturpartner im Recruiting suchte, wendete sich bisher an die etablierten Anbieter. Der Markt verteilte sich auf Personalagenturen und wenige Personalmarketingagenturen. Die Welt war überschaubar und einfach. Das ist vorbei.

Es herrscht ein neuer Qualitätsdruck, die Ansprüche der Zielgruppen wachsen rapide. Personalmarketing muss markengerechter, kreativer und gezielter werden, um Schritt halten zu können. Hinzu kommt: Seit die Budgets lukrativer werden, entdecken auch klassische Werbeagenturen hier einen neuen Markt. Die Werbebranche bringt sich in Stellung. Selbst Big Players investieren viel in für sie vergleichsweise uninteressante Etats. Summa summarum: Die Personalmarketingagenturen müssen sich warm anziehen.

Die Zeitenwende spiegelt sich schon heute in den Vergaberunden. Mal werden die Personalmarketingagenturen gar nicht erst berücksichtigt, mal überleben sie das Screening nicht. Ein ungleicher Kampf: Werbeagenturen sind in der Regel kreativer und haben meist umfassendere Kompetenzen an Bord. Aber: Viele verwechseln Employer Branding mit Product Branding – mit verheerenden Folgen. Meistens haben sie wenig Erfahrung mit den Zielgruppen im Arbeitsmarkt. Und für die täglichen Anforderungen der operativen Umsetzung im Recruiting sind sie nur selten der beste, weil häufig ein teurer Partner. Hier liegt die Chance für die Personalmarketingdienstleister: Fokussierung auf die eigenen Stärken, über die Kernkompetenzen punkten und ihre Vorteile in der operativen Umsetzung betonen.

Für die Unternehmen heißt das: Mehr Möglichkeiten, mehr Wettbewerb, mehr Qualität. Aber auch: Es gibt nicht mehr nur „den einen“ passenden Partner. Die neue Welt ist differenziert. Spezialisten statt Allrounder, Staffellauf statt Marathon – nur so wird Employer Branding richtig gut.

Der Employer Branding-Staffellauf

Strategie: Herz und Kern Ihres Employer Brandings. Hier entscheidet sich der Erfolg. Statt eines Komplett-Outsourcing lassen Sie sich lieber von Strategieberatern begleiten. Am besten von solchen, die Markenexpertise mit Know-how in Personal- und Organisationsentwicklung kombinieren. Agenturen fehlt die eine oder die andere Kompetenz, den meisten beide.

Kreativkonzept: Die richtige kreative Leitidee bringt Sie nach vorne, die fal-

sche torpediert die beste Strategie. Kernkompetenz der Werbeagenturen ist die Kreation. Daher sind sie hier die beste Wahl.

Kommunikationsplanung: Was sage ich wann, wie zu wem? Werbeagenturen sind professioneller und smarter in der Maßnahmenkreation. Die Personalmarketer kennen Zielgruppen und Arbeitsmärkte besser. Wenn Werbeagentur, wenden Sie sich an eine, für die Sie ein interessanter Kunde und nicht nur taktische Referenz sind.

Operative Kommunikation: Wenden Sie sich an Personal- oder Personalmarketingagenturen. Sie kennen die komplexen operativen Anforderungen in den „Niederungen des Operativen“ wie kein anderer, arbeiten effizienter und wirtschaftlicher.

Wie finde ich die richtige Agentur?

Ihre Employer Branding-Strategie steht. Jetzt suchen Sie eine Agentur. Wem schenken Sie Ihr Vertrauen? Ein paar Leitfragen ...

- Hat die Agentur Erfahrung und Referenzen in der Arbeitgeberkommunikation?
- Versteht sie Employer Branding richtig oder nur als Personalmarketing oder Arbeitgeberimage?
- Stellt sie im Briefinggespräch die richtigen Fragen?
- Ist sie in der Lage, eine komplexe Markenstrategie auch richtig zu interpretieren?
- Rät sie allzu schnell zu teurer Personalimagewerbung, oder fokussiert sie smartere Maßnahmen?
- Macht sie Vorschläge für eine nach Zielgruppen differenzierte Ansprache?
- Bezieht sie alle Kontaktphasen der Jobsuche eines Bewerbers in die Dramaturgie ein?
- Verfügt sie über ausreichende personelle und fachliche Ressourcen für Ihren Bedarf?
- Bringt sie passende Partner mit, zum Beispiel für Arbeitgeber-PR, Event oder Messe?
- Können Sie die Personen kennenlernen, die Sie später langfristig betreuen werden?
- Stimmt die Chemie, verstehen Sie sich gut?

Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie, www.employerbranding.org

Wirbst Du noch oder positionierst Du schon?

Die Unternehmen wundern sich, dass ihre Personalwerbung immer mehr an Wirkung verliert. Der Grund ist einfach: Die Qualität des werblichen Auftritts als Arbeitgeber muss besser werden. Tipps für eine professionelle Personalanzeige.



W er heutzutage die einschlägigen Werbeträger für Personalanzeigen aufschlägt, wird schlagartig ernüchtert: Langweilige Ideen, Floskeln und unspezifische Botschaften, mit denen selbst die Flaggschiffe der deutschen Arbeitgeber den intelligenten und aufgeklärten Zielgruppen im Arbeitsmarkt eher Amusement bereiten, als sie zu überzeugen. Dass es auch anders geht, zeigen Boston Consulting Group, McKinsey oder BBDO. Ideen mit Hinguckerqualität, intelligente Texte, vor allem aber Profil und Differenzierung. Kurzum: Positionierung.

Die professionelle Personalanzeige

1. Herausforderung:

Den ersten Blick gewinnen

Durch Kreativität und Emotionalisierung sollten Sie Aufmerksamkeit erregen, den Blick auf sich lenken und neugierig auf das „Kleingedruckte“ machen. Das ist in Imageanzeigen viel leichter als in Suchanzeigen. Aber auch hier nicht unmöglich. Konzentrieren Sie sich auf eine klare Botschaft. Denn Sie haben nur ein bis zwei Sekunden, in denen sich der Betrachter entscheidet, ob er weiterblättert oder tiefer einsteigt.

2. Herausforderung:

Mit Profil überzeugen

Die Personalanzeige sollte Ihre Employer Branding-Strategie auf den Punkt bringen. Was macht Sie als Arbeitgeber besonders

(Unique Employment Proposition), worin liegt der Hauptnutzen für den Bewerber (Employer Brand Promise)? So geben Sie sich als Arbeitgeber ein klares Profil und unterscheiden sich von anderen Arbeitgebern. In Suchanzeigen können Sie mehr Inhalte platzieren. Sagen Sie hier auch, wofür Sie stehen, wohin Sie wollen, wer

zu Ihnen passt und (zwischen den Zeilen) wer nicht.

3. Herausforderung:

Zum Dialog motivieren

Gestalten Sie den nächsten Kontaktschritt komfortabel, weisen Sie auf weitere Informationsmöglichkeiten hin und setzen Sie eventuell einen zusätzlichen Kontaktanreiz.

Goldene Regeln für Personalanzeigen

1. Passen Sie auf, dass Sie nicht mit Ideen und Headlines antreten, die andere schon benutzen.
2. Testen Sie die Entwürfe mit Vertretern der Zielgruppen. Wird Ihre Arbeitgeberpositionierung deutlich?
3. Seien Sie mutig. Trauen Sie sich, auch ungewöhnliche Ideen umzusetzen. Seien Sie anders – aber verlassen Sie nie den Pfad Ihrer Arbeitgeberpositionierung.
4. Vermeiden Sie Floskeln. Das Werben mit „attraktiven Aufgaben“ oder „Weiterentwicklung“ ist nicht mehr glaubwürdig, da es alle tun. (Eine „Floskel-Hitliste“ können Sie unter welcome@employerbranding.org anfordern.)
5. Brüsten Sie sich nicht. Dass Sie „führend“ oder „groß“ sind, sagt über Sie als Arbeitgeber gar nichts aus. Kommunizieren Sie intelligent und überraschend.
6. Orientieren Sie sich nicht an Bewerberpräferenzen. Sie unterliegen ständigem Wandel und sind je nach Berufsgruppe oder Karrierephase unterschiedlich. Effektiver ist es, Ihre eigenen Stärken, Erwartungen und Anforderungen zu kommunizieren.
7. Wecken Sie in und zwischen den Zeilen nur Erwartungen, die intern gehalten werden können.

Qualitätstest „Best of Personalmarketing“

Teilnahme an erster Staffel noch bis Juni möglich

DEBA, Personalwirtschaft und ein Partnerkreis aus Marktforschung, Medien und Verbänden haben einen Qualitätstest für Personalmarketing gestartet. Im Fokus stehen dabei Personalanzeigen. Ihre Einsendungen werden dreifach getestet: von Zielgruppen, Experten und – auf Wunsch – anderen Personalmarketingverantwortlichen. Stellen Sie fest, wo Sie stehen. Sie erhalten eine fundierte Grundlage für die Wirkungsoptimierung ihres Personalmarketings. Die geringe Teilnahmegebühr gibt auch dem Mittelstand die Chance, sich mit den „Großen“ zu messen.

Alle Informationen bei Christine Voelk, Deutsche Employer Branding Akademie, Telefon 030/223350-80, voelk@employerbranding.org und unter www.best-of-personalmarketing.de.

Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie, www.employerbranding.org