

DAS UNTERNEHMEN IN POSITION BRINGEN

EMPLOYER BRANDING



Employer Branding ist nur etwas für Konzerne? Ein Irrtum! Mittelständische Unternehmen haben es sogar leichter, ihre Besonderheiten als Arbeitgeber herauszuarbeiten. Wie sie ihre Qualitäten richtig nutzen können, um sich zu einer Arbeitgebermarke zu entwickeln, zeigt [manage_HR](#).

PREVIEW

_Falsches Verständnis: Warum sich viele mittelständische Unternehmen nicht an Employer Branding herantrauen **_Floskeln statt Positionierung:** Typische Fehler bei der Mitarbeitersuche **_Selbstanalyse, Arbeitsmarktanalyse, Zielgruppenanalyse:** Wie beim Aufbau der Arbeitgebermarke vorzugehen ist **_Auf den Zahn gefühlt:** Weshalb Employer Branding als Prozess der Organisationsentwicklung verstanden werden muss **_Querschnittsaufgabe:** Wer im Unternehmen bei der Entwicklung der Arbeitgebermarke involviert sein sollte **_Mitarbeiter als Markenbotschafter:** Warum internes Employer Branding so wichtig ist

Die IT-Beratung Capgemini sd&m weiß genau, welche Mitarbeiter zum Unternehmen passen: „Wer auf das eigene Können vertraut, ehrlich nach dem Besten strebt, Austausch als Bereicherung empfindet und Veränderungen als Chance begrüßt, dessen Herz schlägt bei uns richtig.“ So formuliert das 2.000 Mitarbeiter starke Beratungshaus, welche Persönlichkeiten es rekrutieren will. Die Erwartungen von Capgemini sd&m scheinen jedoch einige Bewerber abzuschrecken: Seitdem sich das Unternehmen mit seinen Ansprüchen an seine Mitarbeiter im Rahmen eines Employer-Branding-Prozesses klar positioniert, erhält es weniger Bewerbungen. Aber, wie Julia Andersch, Projektleiterin Employer Branding bei Capgemini sd&m, mitteilt: Der Anteil passgenauer Bewerbungen hat sich erhöht, das Recruiting insgesamt ist effizienter geworden.

Für die Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (DEBA), Berlin, ist das ein Zeichen, dass das IT-Beratungsunternehmen in Sachen Employer Branding alles richtig gemacht hat. „Bei der Entwicklung einer eigenen Arbeitgebermarke ist nicht vorrangig, möglichst viele Bewerber anzulocken, sondern die richtigen Kandidaten zu gewinnen – nämlich jene, die genau zur Unternehmenskultur passen“, sagt Wolf Reiner Kriegler, Geschäftsführer der DEBA. Landläufig wird unter Employer Branding aber etwas anderes verstanden. „Die meisten Unternehmen setzen Employer Branding irrtümlicherweise mit Personalmarketing gleich. Sie glauben, es gehe lediglich darum, als Arbeitgeber bekannter zu werden“, beobachtet der DEBA-Geschäftsführer. Das Ziel sei jedoch, sich als Arbeitgeber ein einzigartiges Profil zu geben und so zur Marke zu werden.

Das falsche Verständnis von Employer Branding erklärt u.a.,

SERVICE

LITERATURTIPPS UND LEITFÄDEN

_Andree Martens: Attraktiv als Arbeitgeber. managerSeminare 113, Bonn 2007. Download unter www.managerseminare.de/MS113AR04.

Ideal, um sich schnell mit den Grundlagen des Employer Brandings vertraut zu machen: Der Artikel bietet auf knapp fünf Seiten das nötige Know-how zum Thema.

_Armin Trost (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Luchterhand, Köln 2009, 39 Euro.

Einsteigern liefert der Sammelband Grundlagenwissen zum Thema „Employer Branding“. Personalern, die bereits mit dem Thema vertraut sind, bieten insbesondere die elf Unternehmensbeispiele Anregungen für den erfolgreichen Aufbau einer Arbeitgebermarke.

_compamedia GmbH/wbpr GmbH (Hrsg.): Leitfaden Employer Branding. Selbstverlag, Überlingen/München 2008. Kostenfrei zu bestellen unter info@top-arbeitgebermarke.de. Der Leitfaden orientiert sich an der speziellen Situation kleiner und mittlerer Unternehmen und zeigt ihnen, wie sie mit knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen eine Arbeitgebermarke aufbauen können. Mit Praxis-Beispielen.

_Waldemar Stolz, Anne Wedel: Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. Oldenbourg, München 2009, 39,80 Euro.

Für alle, die sich auch wissenschaftlich dem Thema nähern wollen: Neben Hinweisen, wie die Erarbeitung einer Arbeitgebermarke strategisch angegangen werden kann und der Erläuterung der einzelnen Umsetzungsschritte wird der aktuelle Forschungsstand von „Employer Branding“ dargestellt.

_Herbert Loebe, Eckart Severing: Als Arbeitgeber attraktiv – Wie gut sind wir schon? Bertelsmann, Bielefeld 2009, 17,90 Euro. Die Broschüre gibt kleinen und mittleren Unternehmen Handlungshilfen an die Hand, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Via Selbstchecks können Personalere prüfen, ob sie auf dem richtigen Weg sind.

EMPLOYER BRANDING RICHTIG MACHEN!

PROJEKT-SETUP

Bevor es los geht mit der Entwicklung der Arbeitgebermarke, müssen die Weichen richtig gestellt werden:

- 1) Employer Branding ist eng auf die Unternehmens- und Personalstrategie abzustimmen. Denn die Arbeitgebermarke ist nicht als „zweite Marke“ im Unternehmen zu betrachten, sondern dockt an die Corporate Brand an.
- 2) Employer Branding ist eine Querschnittsaufgabe. Sowohl der HR-Bereich, die Kommunikations- und Marketingabteilung als auch die Geschäftsführung müssen in die Entwicklung der Arbeitgebermarke involviert sein.

ANALYSE

Damit eine Arbeitgeber-Positionierung überhaupt möglich ist, sind eine Reihe von Analysen nötig. So sollte das Umfeld, in dem sich das Unternehmen bewegt, erkundet werden. Zwar kann ein Blick auf die Zielgruppen, den Arbeitsmarkt und die Konkurrenzunternehmen nicht schaden – erfolgsentscheidend ist aber immer, die eigenen Mitarbeiter, die Arbeitswelt, HR-Angebote sowie die Unternehmenskultur auf positionierungstaugliche Aspekte hin zu durchforsten.

REFLEXION DER ANALYSE-ERGEBNISSE

Aus den Analyse-Ergebnissen heraus erfolgt die Ableitung der Arbeitgeberpositionierung. Zuvor muss sich das Unternehmen jedoch einer kritischen Reflexion unterziehen und checken, wie zukunftstauglich und vor allem wie glaubwürdig die gewünschte Positionierung ist. Für Letzteres ist u.a. zu prüfen, ob Selbst- und Fremdbild tatsächlich übereinstimmen.

DEFINITION DER ARBEITGEBERPOSITIONIERUNG

Die Definition der Arbeitgeberpositionierung sollte drei Aspekte umfassen: Wofür steht das Unternehmen als Arbeitgeber? Was hebt das Unternehmen als Arbeitgeber besonders hervor? Und welche Persönlichkeiten passen kulturell am besten zum Unternehmen?

ENTWICKLUNG EINES KOMMUNIKATIONS- UND KREATIV-KONZEPTS

Mit der Entwicklung eines Kreativkonzeptes soll die Strategie zum Leben erweckt werden. Es gilt, Kernbotschaften, Wording und Tonalität festzulegen und die Maßnahmen zu bestimmen.

DEN ARBEITGEBERAUFTRITT AKTIV MANAGEN

Employer Branding ist ein Wertschöpfungsprozess und bedarf einer entsprechenden Steuerung. Das heißt: Erfolgsindikatoren und Kennziffern für die Evaluation einzelner Marketingmaßnahmen sowie des Gesamtprozesses sind zu definieren.

EXTERNER EMPLOYER BRANDING

Mit dem Arbeitgeberprofil und der Positionierung lassen sich nun die operativen Maßnahmen für den Recruiting-Prozess gestalten.

INTERNER EMPLOYER BRANDING

Die Arbeitgebermarke muss auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern erlebbar sein. Die interne Kommunikation, HR-Strukturen und -Prozesse, die Führungskultur sowie das Arbeitsumfeld sollten zur definierten Employer-Branding-Strategie passen.

Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA), Berlin

warum sich zahlreiche Mittelständler bei dem Thema noch zurückhalten: „Die Unternehmen denken, sie müssten große Werbekampagnen inszenieren und Unsummen an Euro investieren, um zur Arbeitgebermarke zu werden“, so Kriegler. Die Auffassung erklärt aber auch, warum der Großteil jener Unternehmen, die in Sachen Employer Branding aktiv sind, am falschen Hebel ansetzen: In der Regel versuchen die Firmen durch die Art der Darstellung auf sich aufmerksam zu machen und nicht durch die Botschaft. Diese ist aber entscheidend. „Die Unternehmen müssen sich darüber klar werden, was sie als Arbeitgeber wollen, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht und wodurch es sich von anderen Firmen unterscheidet“, erläutert Kriegler.

DIE MEISTEN FIRMAN WERBEN MIT AUSTAUSCHBAREN FLOSKELN

Bislang können nur wenige Unternehmen eine klare und unterscheidbare Positionierung als Arbeitgeber vorweisen. Stellenaussagen ähneln sich, und es wird mit austauschbaren Floskeln geworben wie „Wir bieten hohe Gestaltungsräume“, „Sie übernehmen schnell Verantwortung“ und „Wir sind ein internationales Unternehmen“. Mit ihren Anforderungen an die zu besetzenden Stellen sind die Firmen ebenfalls wenig konkret. Die meisten Unternehmen fordern die gleichen Kompetenzen – z.B. Teamfähigkeit, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und Belastbarkeit. Das jedenfalls zeigt eine Untersuchung der Fachhochschule Koblenz. Prof. Christoph Beck vom Fachbereich Betriebswirtschaft hat rund 4.200 Stellenanzeigen analysiert und festgestellt, dass in den Anzeigen eher Plattitüden denn die jeweils nötigen Fachkompetenzen aufgeführt werden.

„Selbst die Lufthansa, die hinsichtlich ihrer Rekrutierung als vorbildlich gilt, wirbt für sich als Arbeitgeber ausschließlich mit Schlagworten, die für eine Vielzahl anderer Unternehmen auch zutreffen“, sagt Reiner Kriegler. Kleine und mittelgroße Unternehmen dürfte dies freilich beruhigen, zeigt das Beispiel Lufthansa doch, dass die Markenbekanntheit eines Unternehmens nicht zwangsläufig eine aussagekräftige Employer Brand nach sich zieht. Laut Kriegler haben kleine und mittlere Unternehmen bei der Positionierung als Arbeitgeber sogar Vorteile. Der Grund: Sie haben in der Regel mehr Eigenheiten und Merkmale, die sie von anderen Unternehmen unterscheidbar machen. Allerdings verstehen es nur wenige Mittelständler, diesen Vorteil auch zu nutzen. Dies jedenfalls ist aus einer Studie der compamedia GmbH mit Sitz in Überlingen zu schließen, die jedes Jahr den Arbeitgeberwettbewerb „Top Job“ durchführt: Nur knapp über ein Viertel der 120 befragten kleinen und mittelständischen Unternehmen gaben an, einen aussagekräftigen Arbeitgebersonlogan zu haben. Zwei Drittel formulieren nicht, was sie konkret als Arbeitgeber ausmacht.

„Die meisten Firmen missachten die Grundlagen für den Aufbau einer Arbeitgebermarke“, fasst compamedia-Geschäftsführerin Silke Masurat die Ergebnisse zusammen. So würden auch viele Personalabteilungen in Sachen Employer Branding nicht mit den hierfür relevanten Abteilungen wie Unternehmenskommunikation oder Marketing zusammenarbeiten. Masurat vermutet, dass es den Mittelständlern schlicht am nötigen Know-how fehlt – was den Unternehmen selbst jedoch gar nicht bewusst zu sein scheint. 57 Prozent der Befragten

gaben nämlich an, eine Employer-Branding-Strategie zu verfolgen.

DAS EMPLOYER BRANDING MIT EINER SELBSTANALYSE STARTEN

Klein- und mittelständische Unternehmen, die zur Arbeitgebermarke werden wollen, sollen mit einer Selbstanalyse beginnen. Die Fragen, denen dabei mit Mitarbeiterbefragungen und Management-Audits u.a. auf den Grund gegangen werden soll: Wie erleben die eigenen Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz? Was macht das Arbeiten in dem Unternehmen für sie besonders? Und was demotiviert sie bei ihrer Arbeit?

Laut Armin Trost, Professor für Human Resource Management an der Hochschule Furtwangen und Partner der Unternehmensberatung Promerit AG mit Hauptsitz in Frankfurt/M., leitet sich die Arbeitgeberattraktivität aus den Arbeitgebereigenschaften ab, die es im Rahmen des Employer-Branding-Prozesses zu ergründen und zu optimieren gilt. Hierzu zählen u.a. Angebote des Unternehmens wie Karrieremöglichkeiten und Work-Life-Balance-Maßnahmen, aber auch Faktoren wie das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter sowie Werte wie Vertrauen oder das Führungsleitbild. „Die Arbeitgebermarke muss sich an den realen Arbeitgebereigenschaften orientieren. Sonst stehen die späteren Marketinginhalte mit dem, wie die Mitarbeiter die Arbeitswelt im Unterneh-

men erleben, in starkem Widerspruch. Und das würde die Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers gefährden“, sagt Trost.

Die Unternehmen sollten ihre Stärken als Arbeitgeber im Vergleich zur Konkurrenz betrachten. „Es geht darum, sich als Arbeitgeber hervorzuheben. Für die Positionierung ist es daher wichtig, die aktuelle Position im Wettbewerb zu verstehen“, erklärt Employer-Branding-Experte Trost. Dazu muss das Unternehmen zur Seite blicken: Wie präsentieren sich die Wettbewerber im Arbeitsmarkt? Welche Arbeitgeberleistungen zeichnen sie aus? Möglich ist eine Analyse laut compamedia-Geschäftsführerin Silke Masurat, indem z.B. die Karriereseiten der Mitbewerber unter die Lupe genommen, Informationsstände der Firmen auf Hochschulmessen besucht oder neue Mitarbeiter zu den Angeboten ihres vorherigen Arbeitgebers befragt werden.

SICH NICHT ZU WEIT VOM AKTUELLEN ARBEITGEBERIMAGE ENTFERNEN

Zu berücksichtigen ist auch das aktuelle Arbeitgeberimage. Gilt der Ruf des Unternehmens als konservativ, als unkonventionell, als verantwortungsbewusst etc.? Laut Armin Trost sollte sich das Unternehmen mit seiner Positionierung als Arbeitgeber nicht zu weit vom aktuellen Arbeitgeberimage entfernen, da sich dies ebenfalls negativ auf die Glaubwürdigkeit auswirken kann. Zudem können Facetten des aktuellen Arbeitgeberimages

Bestandteil der Arbeitgebermarke werden, sofern sich diese vom Wettbewerb abheben und zugleich von der Zielgruppe als attraktiv empfunden werden.

Die Präferenzen der anzusprechenden Zielgruppen müssen daher ebenfalls unter die Lupe genommen werden. „Informationen darüber, welche Erwartungen und Bedürfnisse die Wunschkandidaten haben, können z.B. durch die Befragung neuer Mitarbeiter und durch Gespräche mit Absolventen auf Hochschulmessen eingeholt werden“, sagt Silke Masurat. Sie rät, hier aktiv in die Zukunft zu denken: „Das Unternehmen sollte sich nicht allein darüber Gedanken machen, welche Leute es aktuell benötigt. Zu überlegen ist auch, wo sich die Firma hinentwickeln will und was für Mitarbeiter in Zukunft gebraucht werden.“

KMU schneiden in Sachen Arbeitgeberattraktivität übrigens nicht generell schlechter ab als große Unternehmen. Wie das Coporate Leadership-Council mit einer 2007 durchgeführten Umfrage unter 60.000 Mitarbeitern aus 90 Firmen weltweit herausgefunden hat, korreliert die Arbeitgeberattraktivität nicht mit Faktoren, die mit der Unternehmensgröße zusammenhängen, also etwa einem hohen Gehalt. Unternehmen können laut der Studie „Attracting und Retaining Critical Talent Segments“ vielmehr punkten, wenn sie ihren Mitarbeitern Entwicklung- und Karrieremöglichkeiten bieten sowie ihnen Respekt entgegenbringen.

Bewerberansprache à la „Draußen nur Kännchen“ war gestern.



milch & zucker
THE MARKETING SOFTWARE COMPANY

www.milchundzucker.de

Insbesondere durch Letzteres können sich Unternehmen von anderen abheben. Denn wie der Engagement-Index des internationalen Beratungsunternehmens Gallup immer wieder aufs Neue zeigt, erhalten viele Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber nicht die Anerkennung, die sie sich wünschen.

EMPLOYER BRANDING IST EIN CHANGE-PROZESS

Doch freilich kann sich ein Unternehmen nicht einfach jene Arbeitgeberbereitschaften überstülpen, die vom Mitarbeiter bzw. Bewerber gewünscht werden. Es kann sich aber seiner Schwächen bewusst werden und versuchen, daran zu arbeiten. „Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke ist ein Prozess der Organisationsentwicklung bzw. des Change-Managements“, stellt DEBA-Chef Reiner Kriegler klar. Mitunter werde die Unternehmenskultur in Frage gestellt und viel Staub aufgewirbelt. „Die Unternehmen müssen die Bereitschaft mitbringen, sich ehrlich auf den Zahn zu fühlen“, so Kriegler. Die Analyse-Phase erfordert daher vor allem eine eingehende Auseinandersetzung mit der eigenen Identität als Arbeitgeber und der Unternehmenskultur. Der Change-Charakter eines Employer-Branding-Projektes macht es zudem

nötig, unternehmenspolitische Grundlagen vor dem Projektstart zu klären. Auf jeden Fall sollte das Employer Branding laut Markenexperte Kriegler eng auf die Unternehmensziele, die Geschäftsstrategie, die Strategie der Unternehmensmarke und die Personalstrategie abgestimmt sein. Zudem muss das Top-Management von Anfang an in das Projekt involviert sein. „Es reicht nicht, sich vom Top-Management ein „Go“ für das Projekt abzuholen. Vielmehr sollten der Geschäftsführung regelmäßig Teilergebnisse kommuniziert werden, damit die Unterstützung durch die Geschäftsführung sichergestellt bleibt“, erläutert Kriegler.

Neben dem Topmanagement sind weitere Akteure in das Projekt einzubeziehen. „Employer Branding ist eine Querschnittsaufgabe – ähnlich dem Thema Innovation“, sagt Jannis Tsalikis, der bei der Agentur Scholz & Friends als Consultant für den Bereich Employer Branding arbeitet. Gefragt seien die Kompetenzen des Human Resources, der Marketing-Abteilung und der Unternehmenskommunikation. „Bei der Personalabteilung liegt die Kommunikation mit den Mitarbeitern und Bewerbern, das Marketing hat das Know-how zum Thema Markenbildung und Kommunikation, und die Unternehmenskommunikation ist für

die Außendarstellung des Unternehmens verantwortlich“, erläutert Tsalikis, warum diese Ressorts zusammenarbeiten sollten.

EIN SET AN DEFINITIONEN ALS RICHTSCHRUR FÜR MASSNAHMEN

Meist empfiehlt sich, zur Arbeitgeberpositionierung eine auf Employer Branding spezialisierte Agentur einzuschalten. Diese erarbeitet gemeinsam mit dem Unternehmen nicht nur die Marke, sondern auch eine Art Richtschnur für die operativen Maßnahmen des Employer Brandings. Wichtig: Der Brand sollte nicht nur bei Rekrutierungsmaßnahmen, Empfehlungsprogrammen und sonstigen nach außen gerichteten Aktivitäten zum Tragen kommen. „Die Positionierungsstrategie muss auch intern spürbar sein und sich auf die täglich erlebbare Arbeitgeberqualität niederschlagen“, erläutert Reiner Kriegler. Nur so schaffe das Unternehmen die Voraussetzung, um positive Botschaften über sich als Arbeitgeber über den wahrscheinlich erfolgversprechendsten Weg nach außen zu transportieren: über die eigenen Mitarbeiter.

Petra Walther ||

DAS UNTERNEHMEN UNTER DER LUPE

Was zeichnet das eigene Unternehmen als Arbeitgeber aus? Damit Unternehmer, Führungskräfte und Personaler diese Frage beantworten können, ist eine Analyse des Images und des Leistungsangebotes des Unternehmens, aber auch der Wünsche der Zielgruppe und der Arbeitgeberstärken der Wettbewerber nötig. manage_HR zeigt die Eckpunkte einer professionellen Analyse:

WELCHE EIGENSCHAFTEN HAT DAS UNTERNEHMEN ALS ARBEITGEBER?

__Wie wird der eigene **Ruf als Arbeitgeber** eingeschätzt (z.B. fair, unkonventionell, konservativ, verantwortungsbewusst etc.)?

__Welche **Werte** vertritt das Unternehmen? (z.B. innovativ, verlässlich, familiäres Miteinander etc.)?

__Wie werden **Betriebsklima und Strukturen** im Unternehmen beurteilt (z.B. locker und flexibel, seriös und klar strukturiert etc.)?

WAS KANN BEWERBERN GEBOTEN WERDEN?

__Was für **Standortvorteile** hat das Unternehmen (z.B. Familienfreundlichkeit auf dem Land, niedriger Mietspiegel, multikulturelles Flair in der Stadt etc.)?

__Welche **Weiterbildungsmöglichkeiten** werden geboten?

__Wie sehen die **Entwicklungsmöglichkeiten** für die Mitarbeiter aus?

__Welche **Work-Life-Balance-Maßnahmen** gibt es im Unternehmen (z.B. Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuungsplätze etc.)?

WELCHE ERWARTUNGEN UND BEDÜRFNISSE HABEN DIE WUNSCHKANDIDATEN?

Informationen können z.B. eingeholt werden durch die Befragung neuer Mitarbeiter und durch Gespräche mit Absolventen auf Hochschulkongressen.

WAS BIETET DIE KONKURRENZ?

Eine Analyse der Arbeitgeberleistungen von Wettbewerbern ist möglich, indem z.B. die Karriereseiten der entsprechenden Unternehmen unter die Lupe genommen werden, Informationsstände der Firmen auf Hochschulmessen besucht werden oder neue Mitarbeiter zu den Angeboten ihres vorherigen Arbeitgebers befragt werden.

Quelle: In Anlehnung an compamedia GmbH/wbpr GmbH (Hrsg.): Leitfaden Employer Branding.

EMPLOYER BRANDING ALS CHANGE-PROJEKT BEGRIFFEN

GIRA GIERSIEPEN GMBH & CO. KG



Foto: imagesource

Eingebettet in ein umfangreiches Change-Projekt ist das Employer Branding bei der Gira Giersiepen GmbH & Co. KG. Von der Vision getrieben, einer der attraktivsten Arbeitgeber in seiner Branche zu werden, hat sich der Spezialist für Gebäudetechnik intensiv mit seinen Unternehmenswerten auseinandergesetzt. Über umfangreiche Analysen und Beschreibungen seiner Charakteristika hat der Mittelständler seine Positionierung gefunden.

Führung neu definiert, Vision neu definiert, Mission neu definiert. Ein groß angelegtes Change-Projekt hat die Gira Giersiepen GmbH & Co. KG zum Employer-Branding-Projekt geführt. Ausgangspunkt waren laut Martin Brochhaus, Personalleiter bei Gira, gravierende Veränderungen in dem rund 900-köpfigen Unternehmen aus Radevormwald. „Ursprünglich hat Gira Schalter und Steckdosen produziert, jetzt stellen wir zudem komplexe Systeme zur intelligenten Steuerung der kompletten Gebäudetechnik her“, berichtet Brochhaus. Durch die technisch anspruchsvolleren Produkte benötigt Gira mehr Ingenieure als früher – und sieht sich fortan mit einem hart umkämpften Bewerbermarkt konfrontiert.

Neben dem deutlich komplexeren Sortiment haben organisatorische Veränderungen und eine zunehmende Wettbewerbsintensität zu einer Veränderung des Führungssystems geführt: Bis vor gut drei Jahren hatte jede Führungskraft ihr eigenes Führungsverständnis. Heute

existieren unternehmensweite Festlegungen für alle Führungskräfte: Ihre zentrale Aufgabe besteht u.a. darin, die Mitarbeiter erfolgreich zu machen. Darüber hinaus ist das Führungsverständnis von einer Vision getrieben: Der Entwickler von Gebäudetechnik will in seinen Geschäftsfeldern zu einem der attraktivsten Arbeitgeber auf dem Markt werden. Um dies zu erreichen, hat Gira verschiedene Ziele definiert, die innerhalb von fünf Jahren erreicht werden sollen. Eines davon: sich darüber klar zu werden, was die Attraktivität des Unternehmens ausmacht und welche Persönlichkeiten zur Firma passen.

INTENSIVE AUSEINANDERSETZUNG MIT DEN UNTERNEHMENSWERTEN

Um diese Fragen beantworten zu können, hat sich Gira intensiv mit seinen Unternehmenswerten auseinandergesetzt. „Wir haben das Employer-Branding-Projekt zum Anlass genommen, die vier Werte unserer Unternehmenskultur Verantwortung, Verbindlichkeit, Veränderungswille und Respekt zu hinterfragen“, erläutert Brochhaus. Wie werden die Werte von den Mitarbeitern empfunden? Wie weit werden sie gelebt? Zudem wurde überprüft, ob Gira bestimmte Eigenschaften, die das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv machen, noch nicht im Blick hat.

Insgesamt 70 Mitarbeiter waren als Querschnitt in die Analysen involviert. Um die Ergebnisse nach Mitarbeiterbereichen auswerten zu können, wurden verschiedene Gruppen gebildet: Füh-

rungskräfte, Geschäftsführung, Produktion, Innovatoren und New Hires. Die Auswertungen zeigen u.a., dass die Geschäftsführung mit ihren Bewertungen des Unternehmens meist nah an den Bewertungen der Mitarbeitergruppen lag. Weitere Erkenntnisse aus den Befragungen der Mitarbeiter und Führungskräfte: Die vier Unternehmenswerte werden als wichtig angesehen. Die Werte Respekt, Verbindlichkeit und Veränderungswille werden außerdem als weitgehend umgesetzt betrachtet. Das bedeutet: Das Fundament für eine Arbeitgeberpositionierung ist gegeben.

UNTERNEHMENSEIGENSCHAFTEN AUF DEN GRUND GEHEN

Sich seiner Positionierung konkreter angenähert hat sich Gira, indem es sich eingehend mit den von den Mitarbeitern genannten Unternehmenscharakteristika beschäftigt hat. Inwiefern stehen die Eigenschaften mit den vier Kulturwerten in Verbindung? Was sagen sie konkret aus? Und welche Aspekte verdienen es, bei der Arbeitgeber-Positionierung betont zu werden? Die Aussagen, die so zu Gira als Arbeitgeber und den dort arbeitenden Menschen entwickelt wurden, beschreiben u.a. den „Cultural Fit“. Dabei handelt es sich um ein Instrument, mit dem festgestellt werden kann, ob ein Bewerber zum Unternehmen passt. Ist der Kandidat frei von Allüren? Zieht er neues Terrain bekannten Wegen vor? Und lässt er auf Worte auch Taten folgen? Das sind u.a. die Aspekte, an denen sich Gira bei der Mitarbeiterauswahl fortan orientiert.

pwa |

MITARBEITER WERDEN ZU MARKENBOTSCHAFTERN

ORTHOMOL



Foto: Orthomol

Die Firma Orthomol setzt auf internes Employer Branding. Sie will, dass sich ihre Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, die Firmenkultur leben und diese nach außen transportieren – und ist auf gutem Wege zu ihrem Ziel. Das zeigt sich nicht zuletzt daran, dass sich die Mitarbeiter des Familienunternehmens selbst als „Orthomolisten“ bezeichnen.

Gesche Hugger zeichnet bei Orthomol für das Employer Branding verantwortlich. Sie ist Leiterin Personal und Unternehmenskultur bei dem Familienunternehmen. Eine Position, die eher selten bei KMU anzutreffen ist. Dass der Zusatz Unternehmenskultur in ihrer Stellenbezeichnung betont wird, zeigt: Der Hersteller von Mikronährstoffen mit Sitz in Langenfeld bei Düsseldorf legt viel Wert darauf, dass seine Unternehmenskultur gelebt wird und dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Dieses Ziel prägt auch das Employer Branding bei Orthomol: Internes Employer Branding spielt im Prozess der Entwicklung der Arbeitgebermarke des Unternehmens eine große Rolle. „Uns ist es wichtig, dass Mitarbeiter und Brand zusammenpassen und unsere Positionierung als Arbeitgeber die Unternehmenskultur spiegelt“, erklärt Gesche Hugger.

Dass dies nur gelingen kann, wenn die Unternehmenskultur wiederum als Ausgangspunkt für die Arbeitgeber-Positionierung genommen wird, ist Hugger bewusst. So hat der Employer-Branding-Prozess bei Orthomol dazu geführt, dass die bislang unausgesprochene Unternehmenskultur der Firma zum ersten Mal in Worte gefasst bzw. niedergeschrieben wurde. Demnach sind Tatendrang, Zuversicht, Gelassenheit und vor allem Überzeugung jene Gemeinsamkeiten, die das Arbeiten bei Orthomol prägen – und die das Unternehmen entsprechend auch für sich als Positionierungsinhalte festgelegt hat.

LEITLINIEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE ERARBEITET

Damit die Unternehmenswerte auch neuen Mitarbeitern vermittelbar sind, hat Orthomol gemeinsam mit den Führungskräften eine Art Wegweiser erarbeitet, der neuen

Führungskräften u.a. erläutert, wofür Orthomol steht, welches die Unternehmensziele sind und was es heißt, Führungskraft bei Orthomol zu sein. Zudem sind Bereiche und Abläufe des Unternehmens beschrieben, und es wird ihnen ein Organigramm der ersten und zweiten Führungsebene an die Hand gegeben.

Darüber hinaus wird neuen Führungskräften während ihrer ersten sechs Monate in der Firma ein Mentor an die Seite gestellt, damit sie sich bestmöglich in die Unternehmenskultur einfinden können. Dieser macht die Manager mit ungeschriebenen Gesetzen vertraut, unterstützt bei der Kontaktaufnahme zu Schnittschnellen und Schlüsselpositionen und hilft bei persönlichen Problemen. Ein vergleichbares Patensystem gibt es auch für Außendienstmitarbeiter.

MITARBEITER BEZEICHNEN SICH ALS ORTHOMOLISTEN

Laut Gesche Hugger war das Employer-Branding-Projekt Initialzündung für eine Vielzahl von Maßnahmen, die verstärken sollen, dass sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren. So gibt es monatlich einen Breakfast Club, wo sich die Mitarbeiter bei kostenlosem Frühstück über Geschäftliches und Privates austauschen können. In 2010 soll außerdem erstmals ein Innovationsworkshop mit Mitarbeitern aus allen Abteilungen durchgeführt werden: Ziel ist es, gemeinsam Maßnahmen zu erarbeiten, die das Kerngeschäft von Orthomol positiv beeinflussen.

Last but not least wurde im Rahmen der internen Kampagne der Begriff des „Orthomolisten“ geprägt, T-Shirts sowie Giveaways damit bedruckt und an die Mitarbeiter verteilt. Orthomol will damit den zentralen Wert „Überzeugung“ zum Ausdruck bringen. Schließlich ist die Begeisterung für das Thema „orthomolekulare Medizin“ Kern der Arbeitgebermarke. Dass sich die Mitarbeiter im Produktionsbereich öfter in den Orthomolisten-T-Shirts zeigen, wertet Gesche Hugger als positives Feedback. Die Mitarbeiter mit ihrem Selbstverständnis als Orthomolisten sind Markenbotschafter nach außen. Dass sie die Marke aktiv vertreten, wird durch Anreize gestärkt: Mitarbeiter, die neue Mitarbeiter erfolgreich werben, erhalten eine Prämie.

pwa |

REGIONAL BRANDING DEM EMPLOYER BRANDING VORGESCHALTET

SCHÜCO INTERNATIONAL KG



Foto: imagesource

Die Schüco International KG hat eindeutig einen Standortnachteil: Das Unternehmen liegt in Ostwestfalen – eine Gegend, die viele Bewerber für sich nicht in Betracht ziehen. Seiner Positionierung als Arbeitgeber schickt der Spezialist für Fenster-, Fassaden- und Solarsysteme daher eine Art Regional Branding voraus: Gemeinsam mit anderen Firmen aus der Region versucht Schüco potenziellen Mitarbeitern die Gegend um den Teutoburger Wald schmackhaft zu machen.

Ein Job in Bielefeld? Ach nein, was soll ich denn in Bielefeld? ... Dass die Region Ostwestfalen-Lippe Bewerber nicht gerade anzieht, hat die Schüco International KG vor zwei Jahren massiv zu spüren bekommen. Aufgrund neuer Geschäftsfelder und einem stetigen Wachstum waren bei dem Anbieter von Fenster-, Fassaden- und Solarsystemen 2008 rund 200 neue Positionen zu besetzen. Und das war alles andere als einfach, wie Stefan-Oliver Strate, Leiter Personalbetreuung bei Schüco, mitteilt. „Wir kamen an unsere Wachstumsgrenzen, da wir enorme Schwierigkeiten hatten, überregional Leute zu rekrutieren“, berichtet er.

Die massiven Einstellungsprobleme ob des wenig attraktiven Unternehmensstandortes haben Schüco International dazu veranlasst, seinem Employer Branding eine Art Regional Branding vorzuschalten. Die Idee: die Region Ostwestfalen-Lippe als Arbeits- und Wohnort für qualifizierte Nachwuchskräfte und für Fach- und Führungskräfte zu promoten, um die Chance zu steigern, als Arbeitgeber überhaupt in Betracht gezogen zu werden. Gemeinsam mit zwei anderen mittelständischen Unternehmen aus Bielefeld und Umgebung, die wie Schüco zwar nationale und internationale Bedeutung in ihrem Marktsegment haben und interessante berufliche Perspektiven bieten, für die es aber ebenfalls schwierig ist, Mitarbeiter zu rekrutieren, hat Schüco die Initiative „Powerbrands OWL“ ins Leben gerufen. Vereint unter dieser Art Dachmarke werben die Firmen, zu denen neben Schüco auch die vielfach ausgezeichnete Phoenix Contact GmbH und der SAP-Dienstleister intelligence gehören, für die Vorzüge der Region Ostwestfalen-Lippe. Die Botschaft der „Powerbrands OWL“: Die Entscheidung für Bielefeld, Blomberg oder einer anderen Stadt ist nicht der Weg in eine rückständige und verschlafene Region, sondern in eine, in der viel in Bewegung ist. Sie ist die Heimat von auf dem Welt-

markt führender Unternehmen wie Miele, Oetker, Phoenix Contact und Schüco. Gleichzeitig bietet die Region ein ideales Lebensumfeld für Familien mit günstigen Lebenshaltungskosten.

MULTIPLIKATOREN FÜR OSTWESTFALEN-LIPPE GEWINNEN

Vermittelt wird die Botschaft u.a. mit dem Internetauftritt der Initiative unter www.powerbrands-owl.de. Zudem wollen Schüco und Co. dafür sorgen, dass potenzielle Bewerber die Region Ostwestfalen-Lippe kennenlernen können. So wurde als Auftaktveranstaltung der Powerbrands OWL ein zweitägiges Event für Hochschulabsolventen und Professionals samt Familienangehörigen durchgeführt. Neben Vorträgen zur Region und zu den ansässigen Unternehmen erlebten die ca. 50 Teilnehmer das Gebiet am Teutoburger Wald hautnah – durch Firmenexkursionen, Stadtführungen und Besuche von Lokalitäten.

Mit solchen Aktionen hoffen die Powerbrands OWL auf eine nachhaltige Wirkung: „Wir messen den Erfolg unserer Veranstaltungen nicht am direkten Recruiting von Kandidaten. Unser Ziel ist vielmehr, Multiplikatoren zu gewinnen, die über Ostwestfalen aufklären, bzw. die Region bei Freunden, Bekannten und Kollegen als mögliches Arbeits- und Lebensumfeld überhaupt ins Gedächtnis bringen“, sagt Strate.

MUT ZUM OFFENEN WETTBEWERB

Um Mitarbeiter in die Region zu ziehen, ziehen die Powerbrands zwar an einem Strang, führen aber gleichzeitig einen offenen Wettbewerb. So konkurrieren sie z.B. beim sogenannten Tripple Praktikum um Hochschulabsolventen. Diese arbeiten während des Praktikums nämlich sowohl bei Schüco als auch bei Phoenix Contact und bei intelligence. „Wir geben damit nicht nur den Praktikanten die Chance, herauszufinden, bei welchem Unternehmen sie am liebsten arbeiten würden. Das dreigeteilte Praktikum ist auch eine Chance für uns, die Absolventen zu rekrutieren, die aus Überzeugung zu uns kommen wollen“, sagt Strate. Bei Schüco würden viele Überzeugungstätter arbeiten, die von der Unternehmensvision getrieben seien, durch ihre Arbeit etwas zum Umweltschutz beizutragen. „Wir suchen daher Leute, die sich dafür begeistern und an dieser Vision mitarbeiten wollen“, so Strate.

pwa |