

# Fan des eigenen Unternehmens sein

Woran liegt es, dass sich für Unternehmen X bis zu fünf mal so viele Bewerber melden als für Unternehmen Y in der gleichen Branche? Ganz klar am guten Image von X als Arbeitgeber. Was Unternehmen tun müssen, um am immer härter umgekämpften Mitarbeitermarkt zu gewinnen, stellt dieser Artikel klar.

»MIT EMPLOYER BRANDING kann die Mehrzahl der Personalverantwortlichen in den österreichischen Unternehmen nichts Konkretes anfangen«, so eine Kernaussage der aktuellen Monster-Employer-Branding-Studie. Auf ein ähnlich erschreckendes Ergebnis kommt auch eine Untersuchung der IDENTITÄTER® (siehe Seite 50). Trotz der hohen Medienpräsenz des Themas gibt es noch viel zu wenig Erfolgsbeispiele.

Mag. (FH) Barbara Riedl-Wiesinger (Country Manager & Sales Director Monster Worldwide Austria): »Employer Branding ist das Modewort 2013, jedoch nicht überall, wo Employer Branding drauf steht, ist auch Employer Branding enthalten. Ein paar nette Bildchen und Videos in Stelleninseraten und anderen Bewerber-Touchpoints sind zu wenig«. Nur ein echter Wertewandel und gelebte Unternehmenskultur können langfristig den Erfolg des Employer Branding sichern.

Dabei ist die Idee ja gar nicht so neu. Neu ist allerdings der Name und die Möglichkeiten, die Unternehmen haben. Bis vor einigen Jahren hieß es einfach »Pflege der Arbeitgebermarke«. Dieter Euler-Rolle (Geschäftsführer Master HR-Consulting GmbH) kennt auch Beispiele von

früher: »1985 bekam jeder Mitarbeiter, der bei Apple Computer eingestellt wurde, am ersten Tag seines Dienstantrittes einen Apple Computer nachhause zur freien Verwendung. Gepaart mit vielen anderen Maßnahmen war der Arbeitgeber unter den HiTech-Firmen damals der attraktivste. Und das war zu dieser Zeit sicher eine ausgefallene und verrückte Idee.«

Dkffr. Dorette Dülsner (Managing Director bei StepStone Österreich GmbH) weiß, was alles wirklich neu daran ist: »Neu sind beispielsweise die Kommunikationstools, die eingesetzt werden wie soziale Medien, mobile Kanäle aber auch interaktive oder multimediale Stellenanzeigen auf Online Jobbörsen. Geändert haben sich natürlich auch Kandidaten, die heute andere Erwartungen an einen Arbeitgeber haben als früher, indem sie einen selektiveren Zugang zum Jobmarkt wählen. Und last but not least: Employer Branding ist kein Luxus mehr für wenige ausgewählte Großunternehmen. Immer mehr KMU machen mit, um im Jobmarkt um die besten Talente auch wahrgenommen zu werden.«

Jürgen Smid (Geschäftsführer karriere.at) ergänzt die Liste der Gründe, warum gerade in

den letzten 2-3 Jahren so ein Hype darum gemacht wird: »Es hat sich das Verhältnis Arbeitgeber – Arbeitnehmer in den vergangenen Jahren nochmals stark gewandelt. Kandidaten und bestehende Mitarbeiter wollen wissen, woran sie bei einem Unternehmen sind, was ihre Perspektiven sind und wofür sie letztlich wie arbeiten sollen. Die Art und Weise wie ein Unternehmen Mitarbeitern und Bewerbern gegenüber auftritt, wird als Versprechen aufgefasst, das es einzuhalten gilt. Die Ansprüche der Adressaten sind hier definitiv gestiegen. Gelingt dies gut, hat eine positiv vermittelte Arbeitgebermarke mit Sicherheit unmittelbare Auswirkungen auf den Recruitingserfolg von Unternehmen.«

### Aller Anfang ist schwer

Employer Branding ist keine einmalige Aktion, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der stets angepasst werden muss. Daher ist es auch wichtig, dass die Unternehmensspitze voll dahinter steht. Employer Branding ist mehr als ein Leitbild. Es muss ehrlich und unternehmensspezifisch sein. Sätze wie »Wir sind kundenorientiert, bei uns steht der Kunde im Mittelpunkt« oder »Wir leben Wertschätzung und achten einander« haben nichts mit Employer Branding zu tun. Jürgen Smid kennt die ersten Maßnahmen, die es im Unternehmen umzusetzen gilt, gut: »Erster Schritt sollte sein, sich seiner eigenen Marke bewusst zu werden: Was macht mein Unternehmen einzigartig? Was bedeutet es, bei uns zu arbeiten? Worauf baut unser Erfolg auf? Wer arbeitet gern bei uns und welche Zielgruppen an Mitarbeitern und Bewerbern haben wir? Als zweiten Schritt sollten sich Arbeitgeber überlegen, was sie bereits umsetzen aber auch was sie noch unternehmen können, um diese Fragen für die Zielgruppen beantwortbar zu machen. Und als dritten Schritt sollte sich das Unternehmen überlegen, wie diese Werte kommuniziert werden können. Auch hier geht es um Authentizität und Zielgruppengenaugkeit. Gelingt dies einem Unternehmen, sorgt im Idealfall ein Mitarbeiter im Kegelclub für positive Kommunikation der Arbeitgebermarke. Diese Kommunikation auf Augenhöhe sollte auch im Arbeitgeberauftritt eingehalten werden: Beispielsweise durch gut gemachte, authentische Video-Interviews von bestehenden Mitarbeitern.«

Der entscheidende Punkt ist, das tatsächliche Image zu erfassen, durch Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Es soll im ersten Schritt kein Wunschbild entstehen, sondern ein realistisches Eigenbild. Ist dies schlecht, ist Not am Manne: es gilt, schleunigst nach innen das Image zu verbessern, be-

vor falsche Versprechen nach außen kommuniziert werden. Dorette Dülsner schlägt ähnliche Schritte vor: »Die Entwicklung der Arbeitgebermarke muß als langfristiger Prozess verstanden und praktiziert werden. Am Beginn steht die Frage nach dem IST-Zustand meiner Arbeitgebermarke in den für diese relevanten Zielgruppen. Der nächste Schritt definiert einen SOLL-Zustand. Kennt man das Ziel, werden Konzept und Strategie gestaltet, um sie zu erreichen. Das hört sich zunächst logisch an, ist aber nicht so einfach umzusetzen. Ich habe beispielsweise Kunden, Top-Unternehmen im Mittelstand mit einer guten Consumer Brand, die jedoch nicht automatisch das Image, welches sie als Arbeitgeber in ihrer Zielgruppe haben möchten, transportieren. Es muss das Verständnis für die Besonderheiten des Personalmarketings entwickelt werden, sowohl bei den Personal- als auch den Marketingverantwortlichen, und natürlich der Unternehmensleitung.«

Mit der Marke als Arbeitgeber verhält es sich ähnlich wie mit einer Produktmarke. Der Imageaufbau dauert. Auch wenn dann die Marke bekannt ist, muss weiter daran gearbeitet werden. Auch die erfolgreichsten Unternehmen, wie beispielsweise Red Bull oder Mercedes machen stets Werbung, obwohl doch jeder die Produkte kennt. Genauso verhält es sich mit dem Image als Arbeitgeber. Es gibt einige Firmen, die einen guten Ruf als Arbeitgeber genießen, z.B. hat die Firma ePunkt Internet 2013 den Award »Bester Arbeitgeber« von Great Place to Work in der Rubrik »bis 250 Mitarbeiter« gewonnen. Auch diese Unternehmen hören niemals auf, an ihrem Image zu arbeiten. Manche Branchen haben es besonders schwer. Wenn jemand sagt, er arbeite im Einzelhandel oder in der Hotellerie ist doch

**»Die MA 48 ist ein gutes Beispiel, wie der Arbeitgeber ein Produkt, das niemand haben will, mit freundlichen, engagierten Mitarbeitern übernimmt.«**

das erste Kommentar in der Regel: »Uje! Wie schlimm ist es?« Gerade in solchen Branchen ist die Imagearbeit umso wichtiger.

Dieter Euler-Rolle hat ein gutes Beispiel aus der Praxis: »In der bekannten Formel: »Produktqualität plus Produktimage = Produktattraktivität« kann »Produkt« durch »Arbeitgeber« ersetzt werden. Die MA 48 ist ein gutes Beispiel, wie der Arbeitgeber ein Produkt, das niemand haben will, mit freundlichen, engagierten Mitarbeitern bereitwillig übernimmt. Durch ein-



**Dorette Dülsner**

»Die Entwicklung der Arbeitgebermarke muß als langfristiger Prozess verstanden und praktiziert werden.«



**Jürgen Smid**

»Die Art und Weise wie ein Unternehmen Mitarbeitern und Bewerbern gegenüber auftritt, wird als Versprechen aufgefasst, das es einzuhalten gilt.«

heitliches, motiviertes Auftreten hat sich die MA 48 das Image eines attraktiven Arbeitgebers erarbeitet. Viele aufeinander abgestimmte Schritte sind erforderlich, die mit Geduld und Beharrlichkeit umzusetzen sind. Dazu gehören die Homepage, Facebook, kununu, Sponsoring und vor allem, wie das Unternehmen wirklich mit den Mitarbeitern umgeht. Wertschätzung, Human Capital, Umgang mit Vielfalt der Mitarbeiter (Gender, Alter, Herkunft) sind glaubwürdig ›vorzuleben‹. Gerade wegen der vielen unbekannteren Faktoren, die die Zukunft betreffen, sind Bedürfnisse und Kriterien glaubhaft und realistisch zu antizipieren. Immer wichtiger werden konkrete Aktionen, die die Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft offenkundig machen.«

#### **Dieter Euler-Rolle**

»Immer wichtiger werden konkrete Aktionen, die die Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft offenkundig machen.«



#### **Ali Mahlodji**

»Am Ende des Tages geht es ja nur darum, ob das Innen- und Außenbild zusammen passen.«

### **Wie außen - so innen**

Kennen Sie das? Sie kaufen eine TAG Heuer Uhr, für die Ihr Schwarm Leonardo DiCaprio so häufig wirbt. Sie sind jedoch von der versprochenen Qualität dieser Uhr maßlos enttäuscht. Das Produkt ist kein bisschen besser als die billigere Nachbildung. Was erzählen die Mitarbeiter, die dieses Manko kennen, ihren Freunden, im Kegelclub?

Daher - das Unternehmen muss nach innen genauso gut agieren wie nach außen, das heißt, genauso überzeugend sein für Mitarbeiter als auch für Kunden. Es gibt nichts schlimmeres für ein Unternehmen als der Widerspruch zwischen Mitarbeiteraussagen und Auftritt nach außen. Daher muss von der Stellenausschreibung über das Onboarding bis hin zum Outplacement das Unternehmen gleich professionell agieren. Die interne und externe Kommunikation müssen übereinstimmen, sonst läuft man nicht nur mit seinen Recruiting-Bemühungen gegen die Wand, man schadet großflächig seinem Image.

Ali Mahlodji (Geschäftsführer Whatchado.com) weiß, dass das Gesamtkonzept zusammenpas-

sen muss: »Modernes Employer Branding bedarf eines kulturellen Umdenkens. Weg von der Reserve - hin zur Öffnung des Unternehmens. Weg von den Gedanken, dass Hochglanzdarstellungen heute noch Bewerber interessieren – hin zur Kommunikation, angepasst auf die Zielgruppe, die man adressieren möchte. In Zeiten von Social Media und digitaler Emanzipation muss dem Unternehmen klar sein, dass nur der authentische Auftritt funktioniert, solange dieser nachvollziehbar ist. Am Ende des Tages geht es ja nur darum, ob das Innen- und Außenbild zusammen passen. Im alten Denken begnügte man sich noch damit, die Marke nach außen zu stärken, aber innen alles beim alten Dilemma zu lassen. Ein bisschen Hausverstand läßt erkennen, dass Mitarbeiter – die aufgrund von falscher Außendarstellungen in ein Unternehmen kommen – schnell diesen Umstand bemerken und, frustriert, innerlich kündigen.«

Auch Jürgen Smid weiß Bescheid, wie wichtig es ist, ein ehrliches Bild von sich selbst zu zeichnen: »Ein gezeichnetes Bild, das dem Reality-Check durch Mitarbeiter und Bewerber nicht standhält, bewirkt in Zeiten von Social Media und Arbeitgeberbewertungsplattformen rasch das imagemäßige Gegenteil. Wichtig ist daher, dass Unternehmenswerte von oben bis unten gelebt werden müssen, um sie auch kommunizieren zu können. Bei der professionellen Kommunikation ist darauf zu achten, dass die Zielgruppe auch entsprechend getroffen wird und die Inhalte authentisch und professionell aufbereitet werden. Bewerber wollen sich heute selbst ein Bild machen und nicht glattgebürstete PR-Texte vorgesetzt bekommen – beispielsweise durch Unternehmenseinblicke oder Videos aus dem Unternehmensalltag.«

### **Videos & Social Media**

Die Möglichkeiten für modernes Employer Branding auf diversen Social Media Kanälen sind sehr vielseitig. Je nach Budget lassen sich

ansprechende Minikampagnen erarbeiten und umsetzen. Experten sind sich nach anfänglicher Skepsis einig, dass sich Facebook als geeigneter Kanals für ein Employer Branding darstellt. Auf Facebook können Unternehmen mit Videos und Bildern ihre gesamten Employer-Branding-Maßnahmen online vermarkten. Videos sind eine tolle Möglichkeit, um Bewerbern einen Eindruck über das Unternehmen zukommen zu lassen. Eine sehr gute Karriereseite hat beispielsweise Marriott Hotels ([www.facebook.com/marriottjobsandcareers](http://www.facebook.com/marriottjobsandcareers)).

Whatchado.com ist ein Startup-Unternehmen, das Interviews mit Mitarbeitern aus Unternehmen macht. Dabei werden den Interviewten stets die gleichen Fragen gestellt. Jobsuchende können so ein Unternehmen suchen und sich die Videos der dort Arbeitenden ansehen. Ali Mahlodji: »Es gibt dabei zwei wesentliche Punkte: zum einen unsere Video-Storytelling Komponente und zum anderen unser Job-Dating, der Bewerber mit Mitarbeitern aus Unternehmen zusammenbringt. Beim Thema Storytelling bringen wir die Mitarbeiter, die ja auch außerhalb der Arbeitszeit Unternehmensbotschafter sind, ins digitale Zeitalter und lassen diese ehrlich und authentisch kommunizieren. Und zwar, in dem wir immer vom Mitarbeiter ausgehen und so auf das Unternehmen projizieren - wie im wahren Leben eben auch. Dabei achten wir darauf, dass Personen aus der Führungsebene genauso zu Wort kommen wie auch Mitarbeiter, die man normalerweise nie zu Gesicht bekommt. So kann man die Vielfältigkeit im Unternehmen aufzeigen. Das Tolle für Unternehmen ist, dass wir ein funktionierendes Kommunikationskonzept umsetzen. Mit unserem Job-Dating bringen wir Bewerber punktgenau mit Mitarbeitern aus Unternehmen zusammen und machen damit Arbeitgeber attraktiv, die davor für den Bewerber nicht relevant waren. Im Hintergrund funktioniert das Ganze wie eine Datingplattform. Es funktioniert deshalb so gut, weil wir von allen Mitarbeitern, die wir interviewen, auch deren Interessen und Informationen zum Beruf in einer Datenbank einfangen.«

## Fazit

Employer Branding betreibt man entweder ganz oder gar nicht. Es gibt mittlerweile schon einige Best-Practice-Beispiele, von denen Unternehmen lernen können. Auch gibt es bereits einige sehr wirksame und auch kostengünstige Tools. Wer den Kampf der Talente für sich entscheiden will, sollte rasch damit beginnen, ein gutes Image als Arbeitgeber aufzubauen.

## Employer Branding Cards



### Lernen Sie in einem Workshop zwei Kartenspiele kennen!

- Haben Sie gute Karten für Ihre Personalarbeit?
- Verbinden Sie Recruiting mit Employer Branding?
- Wie finden Sie Mitarbeiter mit hohem Werte-Fit?
- Sind Ihre Mitarbeitergespräche, Coachings und Exit-Interviews markenrelevant?

Lernen Sie in einem dreistündigen Workshop die Employer Branding Cards® und die neue Junior-Edition kennen. Nähere Information: [www.identitaeter.at](http://www.identitaeter.at) und [www.stummer-partner.at](http://www.stummer-partner.at)



#### Nächste Termine:

Freitag, 22.11.2013 - 09:00 bis 12:00 Uhr  
 Freitag, 27.02.2014 - 15:00 bis 18:00 Uhr  
 Freitag, 15.05.2014 - 15:00 bis 18:00 Uhr

#### Anmeldung und Fragen:

[k.stummer@stummer-partner.at](mailto:k.stummer@stummer-partner.at)  
[karin.krobath@identitaeter.at](mailto:karin.krobath@identitaeter.at)