



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.

KOMPETENZZENTRUM
FACHKRÄFTESICHERUNG 



Fachkräfte sichern
Employer Branding/Arbeitgebermarke

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de

Autorinnen/Autoren:

Dr. Claudia Achtenhagen, Dr. Julia Wolff von der Sahl,
Christian Hollmann, Dirk Werner

Stand

Februar 2012

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Bildnachweis

gehringj – iStockphoto (Titel)



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

Inhalt

1. Kurzbeschreibung	2
2. Wen wollen Sie ansprechen?	2
3. Was bringt Employer Branding?	2
4. Was sollten Sie sicherstellen?	3
5. Lohnt sich Employer Branding?	3
6. Wie können Sie vorgehen?	4
7. Erfolgsmessung	9
8. Ansprechpartner	10
9. Weiterführende Informationen	10

1. Kurzbeschreibung

Die wahrgenommene **Attraktivität als Arbeitgeber** ist ein wesentlicher Faktor für die Entscheidung von Fachkräften, sich in Ihrem Unternehmen zu bewerben und demzufolge für eine erfolgreiche Personalrekrutierung. Denn: Vor dem Hintergrund der oft schlagkräftigen Imagekampagnen sowie des generell höheren Bekanntheitsgrades von Großunternehmen bedarf es bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) größerer Anstrengungen, im Wettbewerb um begehrte Fachkräfte zu bestehen. Daher sollten Sie ein **wettbewerbsfähiges Arbeitgeberprofil/eine wettbewerbsfähige Arbeitgebermarke** für Ihr Unternehmen entwickeln. Diese leistet auch einen wesentlichen Beitrag zur Bindung von Fachkräften an Ihr Unternehmen.

Ziel des Employer Branding ist es, ein attraktives, glaubwürdiges und unverwechselbares Bild eines kompetenten Arbeitgebers nach innen und außen zu vermitteln. Employer Branding ist demnach eine **langfristig orientierte Strategie** der Personalarbeit, um eine positiv besetzte Arbeitgebermarke/ein **positives Arbeitgeberimage aufzubauen und aufrechtzuerhalten**. Die Arbeitgebermarke richtet sich an potenzielle künftige und bereits im Unternehmen beschäftigte Arbeitskräfte ebenso wie an Kundinnen/Kunden und die Öffentlichkeit.

Kleine und mittelständische Unternehmen besitzen u. a. aufgrund flacher Hierarchien, kurzer Entscheidungswege und der Möglichkeit zur schnellen Verantwortungsübernahme Stärken, die Sie offensiv und selbstbewusst herausstellen können. Darüber hinaus engagieren sich KMU oft in vielen Bereichen – etwa bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf –, was stärker nach außen kommuniziert werden könnte. Mit solchen Stärken sind die Chancen für kleine und mittlere Unternehmen durchaus gut, sich im Wettbewerb um gute Fachkräfte auch gegenüber Großkonzernen zu behaupten. Für KMU ist es dabei häufig sinnvoll, den **Fokus auf das nähere regionale Umfeld** zu richten und eine **lokale oder regionale Arbeitgebermarke zu etablieren**.

2. Wen wollen Sie ansprechen?

Employer Branding richtet sich vor allen Dingen an potenzielle und derzeitige Arbeitskräfte und beschreibt den **strategischen Aufbau einer Arbeitgebermarke**.

Als **zentraler Ausgangspunkt für Ihre Employer-Branding-Aktivitäten** eignen sich vor allem ihre bereits vorhandenen Fachkräfte, da zufriedene Beschäftigte Sie als Arbeitgeber weiterempfehlen und zu „Botschaftern“ Ihres Unternehmens werden. Diese Form der Werbung ist relativ kostengünstig, weist eine hohe Glaubwürdigkeit auf und ist in ihrer Wirkung keinesfalls zu unterschätzen.

- Bei der Suche nach einem passenden Arbeitgeber rückt Ihr Unternehmen auf diese Weise stärker in den Fokus der qualifizierten Bewerberinnen und Bewerber. **Potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** sollen sich durch das attraktive Arbeitgeberbild **angesprochen fühlen** und sich für Ihr Unternehmen als Arbeitgeber entscheiden.
 - Mit einem nach außen kommunizierten positiven Arbeitgeberbild und einem damit verbundenen **positiven Unternehmensimage** erreichen Sie nicht nur potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, sondern auch Ihre **Kundinnen und Kunden**.
 - Mit der Etablierung einer Arbeitgebermarke können Sie Ihren regionalen, aber auch überregionalen **Bekanntheitsgrad steigern** und eine verstärkte öffentliche Wahrnehmung Ihres Unternehmens begünstigen.
- ## 3. Was bringt Employer Branding?
- **Entwurf einer Arbeitgebermarke:** Wenn Sie Ihr Unternehmen durch positive Merkmale besonders hervorheben, können Sie damit Ihre Rolle als attraktiver Arbeitgeber eindeutig herausstellen.
 - **Größerer Bewerberpool:** Durch eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber erhalten Sie eine größere Anzahl an Bewerbungen von qualifizierten Fachkräften. Offene Stellen können dadurch schneller besetzt werden.

- **Erhöhte Passgenauigkeit:** Durch eine nach außen kommunizierte Arbeitgebermarke bewerben sich vor allem Kandidatinnen und Kandidaten, die die in Ihrem Unternehmen gelebten Wertvorstellungen teilen. Das Risiko von Fehlbesetzungen nimmt ab.
- **Verbessertes Betriebsklima:** Durch ein erfolgreiches Employer Branding identifizieren sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker mit Ihrem Unternehmen, wodurch Zufriedenheit und Motivation steigen.
- **Steigerung der Arbeitsproduktivität:** Eine höhere Motivation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, hervorgerufen durch Identifikation und Zufriedenheit, führt häufig zu einer Steigerung der individuellen und in der Folge auch der unternehmensweiten Arbeitsproduktivität.
- **Kostensenkung:** Eine verbesserte Personalauswahl, eine höhere Passgenauigkeit der Bewerberinnen und Bewerber und eine geringere Fluktuation im Unternehmen führen mittelfristig zu insgesamt sinkenden Personalkosten.
- **Verbessertes Unternehmensimage:** Eine nach außen hin präsente Marke als kompetenter Arbeitgeber wird Ihr allgemeines Unternehmensimage

sowohl bei Kundinnen und Kunden als auch bei Geschäftspartnerinnen und -partnern positiv beeinflussen.

- **Erhöhter Bekanntheitsgrad:** Durch einen höheren Bekanntheitsgrad, beispielsweise durch gelungene Pressearbeit, erhöhen Sie Ihre Marktpräsenz als Arbeitgeber, aber auch als Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen, und verstärken Ihre Wahrnehmung in der Region und in Fachkreisen.

4. Was sollten Sie sicherstellen?

- Employer Branding ist „Chefsache“: Ihre **Geschäftsführung sollte hinter dem Vorhaben stehen**, im Idealfall macht sie das Thema zu ihrem persönlichen Anliegen.
- Die für die Implementierung und Pflege einer Arbeitgebermarke erforderlichen **finanziellen und personellen Ressourcen** sollten sichergestellt werden.
- Da es sich beim Employer Branding um einen längerfristig angelegten Prozess handelt, sind **realistische Erwartungshaltungen, Geduld und Beharrlichkeit** wichtige Voraussetzungen.

5. Lohnt sich Employer Branding?

Kosten	Nutzen
→ Personalkosten für Mitglieder der Projektgruppe, die während der Tätigkeit im Rahmen des Employer Branding für ihre normalen Tätigkeiten nur begrenzt zur Verfügung stehen, über einen längeren Zeitraum	→ Langfristige Einsparung von Personalmarketingkosten / Rekrutierungskosten
→ Für die Entwicklung einer Marke und eines Slogans: ggf. Kosten für externe Spezialisten, die Sie professionell unterstützen	→ Geringeres Fehlbesetzungsrisiko
	→ Höhere Identifikation der eigenen Beschäftigten mit dem Unternehmen und damit verbunden größere Loyalität, Motivation und Leistungsbereitschaft
	→ Größere Kundennähe

6. Wie können Sie vorgehen?

Um Employer Branding erfolgreich in Ihrem Unternehmen umzusetzen, bietet sich eine **dreistufige Vorgehensweise** an. Idealerweise können Sie in allen Phasen das **Know-how Ihrer Beschäftigten nutzen**, beispielsweise durch die Bildung eines Projektteams (mit Mitgliedern verschiedener Unternehmensbereiche) sowie, sofern vorhanden, mit Vertreterinnen und Vertretern wichtiger Interessengruppen wie Arbeitnehmervertretungen, Führungskräften etc.

6.1 Analyse-Phase

6.1.1 Analyse Ihrer Eigenschaften als Arbeitgeber

Je genauer Sie wissen, wo Ihre **individuellen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber** liegen, desto einfacher und überzeugender können Sie die Vorteile Ihres Unternehmens nach außen und innen kommunizieren. Hinweise auf die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens können Sie bspw. den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung oder der Unternehmensstrukturanalyse (vgl. die entsprechenden Instrumente) entnehmen. Auch die Frage nach den **Beweggründen neu gewonnener Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**, sich bei Ihnen zu bewerben, gibt Ihnen Hinweise auf das Bild, das Sie als Arbeitgeber vermitteln.

Folgende Leitfragen sollten Sie beantworten können:	Berücksichtigt? ✓
Was zeichnet Sie als Arbeitgeber aus? Warum sollten sich hervorragende Fachkräfte für Ihr Unternehmen entscheiden?	
Welche Werte vertritt das Unternehmen als Arbeitgeber? Welches Image oder welchen Ruf hat das Unternehmen als Arbeitgeber?	
Wie könnte Ihre Unternehmenskultur beschrieben werden?	
Was bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Hinblick auf unterschiedliche Aspekte der Arbeitsbedingungen (Gehalt, Arbeitszeit, räumliche Bedingungen, Weiterbildungsmöglichkeiten etc.)?	

Bei der Analyse ist es vor allen Dingen wichtig zu prüfen, wie gut Sie in den folgenden Bereichen aufgestellt sind:

- Betriebsklima und Führungsverständnis
- Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen
- Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Fachkräfte

Mit folgenden **typischen Stärken von kleinen und mittleren Unternehmen** können Sie sich häufig von Großunternehmen abheben:

Typische Stärken von kleinen und mittleren Unternehmen
→ Flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege
→ Viel Verantwortung für die einzelnen Beschäftigten
→ Loyalität und Verbundenheit gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
→ Innovationsfreude, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
→ Familiäres Betriebsklima
→ Flexible Arbeitszeiten
→ Häufig direkte Kommunikation mit der Unternehmensspitze
→ Ggf. Hidden Champions (Marktführer in einem Segment)
→ Breites und abwechslungsreiches Aufgabenspektrum
→ Nähe zu Kundinnen und Kunden, persönliche Geschäftsbeziehungen
→ Familienfreundliche Arbeitsbedingungen
→ Größere Flexibilität, individuelle Lösungen zu vereinbaren

6.1.2 Zielgruppenanalyse

Wenn Sie die für Ihr Unternehmen **relevante/n Zielgruppe/n** identifiziert haben, können Sie diese im Rahmen der Employer-Branding-Aktivitäten **gezielter ansprechen**. Sie erhöhen auf diesem Wege die Chance auf die Gewinnung geeigneter Fachkräfte.

- Zuerst sollten Sie **die Gruppe an Arbeitskräften identifizieren, die Sie mit den Aktivitäten des Employer Brandings vorrangig ansprechen möchten**. Als Basis für Rekrutierungsaktivitäten bieten sich die Ergebnisse der Personalbedarfsplanung an, die aufzeigen, welche Fachkräfte Sie in Zukunft schwerpunktmäßig benötigen werden.
- Danach sollten sie analysieren, welche **Präferenzen** die für Sie besonders relevante Zielgruppe bei der Wahl ihres Arbeitgebers hat und welche **Erwartungen** von Ihrem Unternehmen dementsprechend erfüllt werden können, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.
- Auch **Gespräche mit den bereits bei Ihnen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** können hilfreich sein, um auf die Bedürfnisse einer bestimmten Zielgruppe schließen zu können.

6.1.3 Vergleich der Präferenzen der Zielgruppe mit den Stärken Ihres Unternehmens

Mit den gewonnenen Informationen können Sie nun **abgleichen**, in welchem Umfang Ihr Unternehmen die Anforderungen der von Ihnen identifizierten Zielgruppe bereits erfüllt und an welcher Stelle Erwartungen und derzeitiges Unternehmensangebot (noch) auseinanderfallen.

- Bei einem **hohen Grad an Übereinstimmung** können Sie bereits zu den favorisierten Arbeitgebern Ihrer Zielgruppe gehören. Ist dies der Fall, geht es vor allem darum, die Aufmerksamkeit dieser Personen zu gewinnen und Ihre Arbeitgebereigenschaften gezielt zu kommunizieren.
- Bei einer nur **geringen Übereinstimmung** bieten sich zwei verschiedene Handlungsoptionen an: Maßnahmen, um Ihr Unternehmensangebot den

Um sich einen Eindruck von den Präferenzen der von Ihnen vorrangig benötigten Arbeitskräfte zu verschaffen, ist ein Blick in Untersuchungsergebnisse folgender Studien hilfreich, die sich mit den **Präferenzen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bezüglich ihrer Arbeitgeber** beschäftigen.

- Vor allem für die Zielgruppe der **Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen** liegen vielfältige und über das Internet frei zugängliche Erkenntnisse wie bspw. die **HIS-Absolventenbefragung** vor.
- Im Rahmen der Studie **„Most wanted 2009“**, durchgeführt von dem **Online-Stipendium und Karrierenetzwerk e-fellows.net** und der Unternehmensberatung McKinsey, wurden z. B. über 3000 **herausragende Studierende** aller Fachrichtungen nach ihrer **Wahrnehmung des möglichen Arbeitgebers** und nach **Kriterien bei der Wahl des Einstiegsjobs** befragt. Für Unternehmen besteht die Möglichkeit, die komplette Studie bei e-fellows.net entgeltlich zu erwerben
- Informationen über **Präferenzen von Schülerinnen und Schülern** bietet beispielsweise das **Nachwuchsbarometer Technikwissenschaften** der deutschen Akademie der Technikwissenschaften
- Zudem werden im Rahmen der **Shell-Studie „Jugend 2010“** Erwartungen, **Sichtweisen und Stimmungen der Jugendlichen** im Alter von 12 bis 25 Jahren regelmäßig abgefragt
- Aus den Ergebnissen einer aktuellen **Kurzstudie der Prognos AG (2011)**, in der **High Potentials** zu ihren **Präferenzen** befragt wurden, geht hervor, dass neben dem Gehalt auch weiche Faktoren, wie bspw. Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Vereinbarung von Familie und Beruf und die Lebensqualität des Arbeitsortes wichtig sind. schaften.

Erwartungen der Zielgruppe anzupassen, oder Fokussierung auf eine alternative Zielgruppe, mit der es im Status quo bereits eine größere Übereinstimmung gibt.

6.1.4 Wettbewerberanalyse

Um die **Alleinstellungsmerkmale Ihres Unternehmens als Arbeitgeber zu bestimmen**, ist es sinnvoll, einen Blick auf die Konkurrenz im Wettbewerb um Fachkräfte zu werfen (z. B. kleinere und mittlere Unternehmen ähnlicher Branchen oder Größen (in der Region), die Fachkräfte mit ähnlichen Qualifikationen suchen). Dabei sollten Sie Ihre Konkurrenzunternehmen vor allem in deren Eigenschaft als Arbeitgeber betrachten und die angebotenen Arbeitgeberleistungen in Erfahrung bringen. Wenn Sie wissen, was andere bieten, können Sie die Besonderheiten Ihres Unternehmens als einzigartige Leistungsangebote besser kommunizieren.

- Ein **Besuch der Karriere-Homepage oder des Stands von Konkurrenten** auf einer Hochschulmesse kann beispielsweise wertvolle Informationen liefern.
- Aber auch eine **gezielte Ansprache der eigenen Beschäftigten** zu vorherigen Arbeitgebern und deren Leistungen kann nützlich sein.

6.1.5 Zusammenführung der Ergebnisse

Um die Vorteile Ihres Unternehmens als Arbeitgeber zu identifizieren, sollten Sie zuerst Ihre Arbeitgeberstärken den Präferenzen Ihrer Zielgruppe und den Stärken Ihrer Wettbewerber gegenüberstellen. **Alleinstellungsmerkmale** ergeben sich immer an den Positionen, an denen Ihre Stärken mit den Präferenzen Ihrer Zielgruppen übereinstimmen und insbesondere dort, wo Ihre Wettbewerber keine Stärken aufweisen.

- Was macht Sie als Arbeitgeber aus?
- Wie denken Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber?

Die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung, regelmäßige Mitarbeitergespräche und auch ein unternehmensinternes Ideenmanagement können hilfreiche Informationsquellen darstellen.

Zwar geht es, wie eingangs erwähnt, im Employer Branding weniger um wirkliche Veränderungen in der Personalarbeit, jedoch bietet es sich an, im Falle geringer positiver Besonderheiten als Arbeitgeber noch einmal über Ihre Positionierung als Arbeitgeber nachzudenken und zu prüfen, ob Sie gegebenenfalls doch eine seitens potenzieller Bewerberinnen und Bewerber **positiv bewertete Eigenschaft ausbauen** wollen – z. B. das Angebot, sich die Arbeitszeit flexibel einteilen zu können.

6.2 Entwicklung von Kernbotschaften und Arbeitgeberslogans

6.2.1 Entwicklung der Identität des Unternehmens durch die Bildung eines Unternehmensprofils/ einer Arbeitgebermarke

Indem Sie sich noch einmal die relevanten herausgearbeiteten Eigenschaften vergegenwärtigen, können Sie die Identität Ihrer Arbeitgebermarke entwickeln und zentrale Botschaften Ihrer Marke festlegen. Folgende Fragen können Ihnen bei der Identitätsfindung helfen:

- Welches sind die zentralen Werte Ihres Unternehmens (als Arbeitgeber)?
- Welches sind Ihre Alleinstellungsmerkmale als Arbeitgeber (gegenüber zentralen Wettbewerbern)?
- Welchen Eindruck (intern und extern) vermittelt das Unternehmen als Arbeitgeber bzw. welcher Eindruck kann zukünftig vermittelt werden? (Z. B. wie geht Ihr Unternehmen z. B. im Hinblick auf Arbeitsbedingungen, Rücksichtnahme auf individuelle Belange, Arbeitsklima etc. mit den Beschäftigten um?)
- Welche Emotionen sind mit Ihrem Unternehmen als Arbeitgeber verknüpft? (Gelten Sie z. B. als familienfreundlicher Arbeitgeber, oder sind Sie bekannt dafür, beispielsweise auch älteren oder bislang arbeitslosen Fachkräften eine Chance zu geben?)

6.2.2 Entwicklung von Kernbotschaften

Die herausgearbeiteten Arbeitgeberereigenschaften sollten nun zu Kernbotschaften verdichtet werden, die Ihren Beschäftigten sowie Bewerberinnen und Bewerbern griffig vermitteln können, wofür Ihr Unternehmen als Arbeitgeber steht:

- Ihr Alleinstellungsmerkmal sollte als fester **Bestandteil Ihrer Kernbotschaften** verdichtet werden.
- Bleiben Sie dabei ehrlich und glaubwürdig! Um keine falschen Erwartungen zu wecken, sollten Sie ein **reell einlösbares Leistungsversprechen** formulieren (z. B. die Möglichkeit, sich die Arbeitszeit oder die Anwesenheit am Arbeitsplatz flexibel/flexibler einzuteilen), das sich zukünftig an Ihre Beschäftigten und potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer richtet.
- Weiterhin ist es ratsam die bei Ihnen **vorhandenen KMU-spezifischen Stärken** herauszustellen, um Ihr Unternehmen von Großunternehmen abzugrenzen und das Potenzial Ihrer Arbeitgeberattraktivität voll auszuschöpfen.
- Bei der inhaltlichen Positionierung sollte auf standardisierte und austauschbare Floskeln verzichtet werden. Sie sollten erkennbare Unterschiede zu Wettbewerbern herausarbeiten. Das erarbeitete **Profil soll den Charakter Ihres Unternehmens authentisch widerspiegeln**.

6.2.3 Entwicklung eines Arbeiterslogans

Ein Arbeiterslogan dient der **gezielten Ansprache potenzieller Kandidatinnen** und Kandidaten für eine Stelle in Ihrem Unternehmen. Er ist nicht zu verwechseln mit einem allgemeinen Unternehmensslogan, mit dem Ihr Unternehmen am Absatzmarkt auftritt, sondern kommt vielmehr **ergänzend für den Bereich der Rekrutierung** hinzu. Folgende Gesichtspunkte können beim Entwerfen eines Slogans hilfreich sein:

Ein erfolgreicher Arbeiterslogan ...	Berücksichtigt? ✓
...ist kurz, markant und einprägsam.	
...enthält eine oder wenige zentrale Botschaft(en).	
...enthält realistische Botschaften.	
...bringt auf den Punkt, was Sie als Arbeitgeber ausmacht.	
...ist kreativ.	
...wirkt sympathisch.	
...wirkt glaubwürdig.	
...weckt Aufmerksamkeit und macht neugierig.	

Ein erfolgreicher Arbeiterslogan sollte außerdem...	Berücksichtigt? ✓
...einen konkreten Bezug zu Ihrer Geschäftstätigkeit haben.	
...Begeisterung/Leidenschaft für Ihre Profession signalisieren.	
...erkennbar um Bewerberinnen und Bewerber werben sowie...	
...an den Interessen der potenziellen Bewerber orientiert sein.	

Beispiele für bestehende Arbeiterslogans:

- „Mit dem Herzen dabei. Fortschrittmacher willkommen!“ (Hersteller von Herzschrittmachern)
- „Mit uns die Zukunft entwickeln!“ (Unternehmen für Software-Entwicklung)
- „Technik-Schwärmer gesucht“ (Automobilzulieferer)
- „Ihre Energie gestaltet die Zukunft!“ (Energie-Lieferant)

6.3 Einführung und Etablierung Ihres Unternehmensprofils/Ihrer Arbeitgebermarke

In dieser Phase geht es darum, dafür zu sorgen, dass Ihr **Arbeitgeberprofil sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert**, aber vor allen Dingen auch im Unternehmen gelebt wird. Folgende Punkte sind bei der Auswahl Ihrer konkreten Employer-Branding-Aktivitäten bedeutsam:

- Sie sollten darauf achten, dass Ihre **einzelnen Aktivitäten aufeinander abgestimmt** sind, um ein einheitliches Bild Ihres Unternehmens zu zeichnen. Ein stets einheitlicher, nicht widersprüchlicher Außenauftritt ist dabei besonders wichtig.
- An dieser Stelle kann ein **Brainstorming** im Unternehmen (beispielsweise im Rahmen eines speziellen Projektteams) hilfreich sein, um **Ideen für passende Maßnahmen zu generieren**.
- Bei der Auswahl der Aktivitäten, die Sie in Angriff nehmen wollen, sollten Sie stets darauf achten, dass diese **auf Ihre unternehmensindividuelle Ausgangssituation und Ihre Ziele abgestimmt** sind. Ebenso sollte die Umsetzung auch neben Ihrem Tagesgeschäft ohne größere Unterbrechung desselben erfolgen können.
- Employer-Branding-Aktivitäten sollten als **kontinuierlicher Prozess** angelegt sein und immer wieder auf sich neu ergebende oder ändernde Bedarfe Ihrer Belegschaft bzw. potenzieller Bewerberinnen und Bewerber ausgerichtet sein.

6.3.1 Externe Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist es sicherlich nicht, das Medienecho eines bundesweit aufgestellten Großunternehmens zu erreichen. Vielmehr sollen Ihr **Image und Ihr Bekanntheitsgrad** als attraktiver Arbeitgeber bei den für Sie relevanten Zielgruppen und in Ihrem Umkreis gestärkt werden sowie eine **bessere Positionierung als attraktiver Arbeitgeber** erreicht werden. Zeitungs- bzw. Presseartikel wie auch interessante aufbereitete Stellenanzeigen stellen eine besonders gute Möglichkeit der Darstellung Ihres Unternehmens dar. Indem „ein Dritter“ über Sie berichtet, wird ein Presse-

artikel nur bedingt als Werbemaßnahme für Ihr Unternehmen wahrgenommen. Mögliche Aufhänger sind bspw. die Teilnahme an Veranstaltungen, Messen, Firmenjubiläen, neue Produkte und Aufträge oder soziales Engagement. Nachfolgend finden Sie Hinweise für eine erfolgreiche Pressearbeit:

- Hierfür können Sie geeignete (Print-)Medien auswählen und (erste) **Kontakte mit den verantwortlichen Redakteurinnen und Redakteuren** dieser Medien knüpfen. Neben der lokalen Tages- und Wochenpresse können auch Fachzeitschriften Ihrer Branche und Hochschulmagazine berücksichtigt werden. Ist der Kontakt einmal hergestellt, sollten Sie versuchen diesen Kontakt aufrechtzuerhalten, indem Sie bspw. Pressevertreter/innen zu Veranstaltungen im Unternehmen einladen und sie über aktuelle Unternehmensentwicklungen (z. B. Anzahl der Ausbildungsplätze, Standorterweiterungen) auf dem Laufenden halten.
- **„Tue Gutes und sprich darüber“**: Sie sollten kommunizieren, wenn Sie Ihre Auszubildenden besonders fördern, eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ein hohes Dienstjubiläum feiert oder Sie in Krisenzeiten Personal einstellen. Die Berichterstattung über Ihr Unternehmen auf der persönlichen Arbeiterebene wirkt dabei besonders sympathisch: Mit einem solchen Erfahrungsbericht können Sie zugleich Wertschätzung für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter signalisieren.
- Weitere Themen können von nun an stets unter dem **Gesichtspunkt des Employer Branding** aufbereitet werden:

Sie bringen ein neues Produkt heraus oder haben einen besonderen Auftrag erhalten?

- Berichten Sie über die Arbeit und den Werdegang der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Suchen Sie zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein Projekt?

- Erwähnen Sie es auch an dieser Stelle.

Sie feiern ein hohes Firmenjubiläum?

- Stellen Sie z. B. heraus, dass Ihr Unternehmen seit Generationen ein solider Arbeitgeber in der Region ist. Stellen Sie ggf. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ersten Stunde vor. Zusätzlich können Sie im Sinne des Diversity Managements die Vielfalt Ihrer Belegschaft vorstellen.

- Die Inhalte sollten stets einen **aktuellen Bezug** haben und für die Leserinnen und Leser neue Informationen bieten.

6.3.2 Interne Kommunikation

Damit der Außenauftritt Ihres Unternehmens authentisch und glaubwürdig ist und die rekrutierten Fachkräfte auch langfristig im Unternehmen bleiben, ist es unerlässlich, dass Ihr **neues Arbeitgeberprofil im Unternehmen fest verankert ist und im Arbeitsalltag gelebt wird**. Hier kommt es vor allen Dingen auf Ihre Authentizität an: Das Versprochene und Kommunizierte muss unbedingt auch im Unternehmen gelebt werden.

Als erstes empfiehlt es sich, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Arbeitgebermarke zu überzeugen und sie zu Markenbotschaftern zu machen. Folgende Fehler, die häufig im Rahmen der Employer-Branding-Aktivitäten begangen werden, können Sie vermeiden (vgl. RKW Magazin, 2011, S. 30 f):

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird eine „schöne heile Welt“ versprochen, die anschließend nicht eintritt.
- Bewerberinnen und Bewerber erhalten eine Hochglanzbroschüre, finden im Unternehmen dann aber ein anderes Bild vor.

7. Erfolgsmessung

Bei der Erfolgsmessung sollten Sie sich stets bewusst machen, dass Employer Branding ein längerfristig angelegter, kontinuierlicher Prozess ist. Messbare Erfolge werden oftmals erst nach einiger Zeit sichtbar. Die Erreichung einiger Ziele, wie z. B. eine Steigerung des (regionalen) Bekanntheitsgrades, ist zudem schwierig zu quantifizieren.

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Erhöhung der Passgenauigkeit	→ Zahl der qualitativ befriedigenden Bewerbungen auf eine Stelle
	→ Erhöhung der Anzahl der Übernahmen nach der Probezeit
	→ Längerfristig: Verringerung der (unfreiwilligen) Fluktuation
Verbesserung der Personalauswahl	→ Anzahl der Bewerbungen auf offene Stellen
	→ Zeitraum zwischen Ausschreibung und Stellenbesetzung
	→ Zahl der Initiativbewerbungen
Verbesserung des Betriebsklimas	→ Abfrage der Beschäftigtenzufriedenheit
	→ Abfrage der Gründe für Kündigungen durch Beschäftigte
Kostensenkung	→ Betrachtung der Entwicklung der Personal- bzw. Rekrutierungskosten über einen längeren Zeitraum
Verbesserung des Unternehmensimages	→ Abfrage der Beschäftigteneinschätzungen zum externen Image
	→ Kundenzufriedenheitsanalysen
	→ Messung der Entwicklung des regionalen Bekanntheitsgrade

8. Ansprechpartner

Um eine wirkungsvolle Arbeitgebermarke aufzubauen, gilt es, Ihr Unternehmen nach innen und außen positiv darzustellen. Nachfolgend werden einige Ansprechpartner/innen und Initiativen aufgeführt, die Sie bei diesem Prozess unterstützen können.

- **Externe Spezialistinnen und Spezialisten:** Vom **Bundesverband mittelständischer Wirtschaft** im Rahmen der Initiative „KMU als attraktiver Arbeitgeber“ neben einer kostenlosen Starthilfe ins Thema „Arbeitgeberattraktivität und Employer Branding“ auch ein KMU-gerechtes Portfolio an Strategien, Verfahren und Tools.
- **Wettbewerbe:** Über eine erfolgreiche Teilnahme an (oft kostenpflichtigen) deutschlandweiten Wettbewerben zur Arbeitgeberattraktivität kann es Ihnen gelingen, auch überregional in den Fokus von qualifizierten Fachkräften zu gelangen. Bei Wettbewerben wie „**TOP Job**“ oder „**Great Place to Work**“ werden zum Beispiel attraktive Arbeitgeber in Deutschland ausgezeichnet. Eine entsprechende Auszeichnung lässt sich sehr gut zur Arbeitskräfteerkrutierung einsetzen.
- **Audits/Zertifikate:** Über eine Auditierung können Sie sich von externen Institutionen bescheinigen lassen, dass Sie zuvor festgelegte Anforderungen und Richtlinien im Sinne des Auditors erfüllen. Sie signalisieren damit, dass Ihr Unternehmen bestimmte Standards und Qualitätsanforderungen erfüllt. Beispielsweise können Sie über das Audit „**berufundfamilie**“ dokumentieren, dass Sie eine familienbewusste Personalpolitik nachhaltig umsetzen. Das allgemeine Unternehmensimage kann auch vom Öko-Audit EMAS (→ **Eco Management and Audit Scheme**) profitieren – einem Öko-Audit auf EU-Ebene, bei dem Unternehmen und Organisationen zertifiziert werden, die Umweltmanagementsysteme anwenden und ihre Umweltleistung verbessern.

9. Weiterführende Informationen

Link

<http://www.bvmw.de/>

Plattform des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft, der u. a. auch zu Themen rund um das Employer Branding berät bzw. Beraterinnen und Berater mit konkreten Expertisen empfehlen kann.

Literatur

Beck, Christoph (2008): Personalmarketing 2.0 – Vom Employer Branding zum Recruiting, München.

Brenner, Doris (2009) Punktlandung Mitarbeitersuche: Zielsicher ansprechen, auswählen und einstellen, München.

Employer Branding – Die Kampagne leben, Sonderausgabe des Magazins Personalwirtschaft, 8/2008.

compamedia GmbH (Hrsg.) (2008): Leitfaden: Employer Branding für den Mittelstand.

Trost, Armin (2009) Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, München.

