

M4

Employer Branding – Arbeitgebermarke



Personalmangel, was tun?

Der Personalmangel und der Wettbewerb um geeignete Talente veranlassen Unternehmen zunehmend, ihre attraktiven Seiten als Arbeitgeber zu unterstreichen. Vorbei die Zeit, als sie auf dem Stellenmarkt aus einer Vielzahl geeigneter Bewerber die oder den Besten auswählen konnten. Heute suchen sich nicht mehr Firmen ihre Angestellten aus, sondern umgekehrt. Ausgelöst wurde diese Kehrtwende durch den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel. Die Situation im Ausbildungsmarkt wird zusätzlich durch den Trend zum Studium erschwert. So bleiben viele Ausbildungsplätze unbesetzt und weniger geeignete oder noch nicht ausbildungsreife Bewerber und Bewerberinnen werden eingestellt und in der betrieblichen Ausbildung individuell gefördert. Es müssen also größere Anstrengungen als bisher unternommen werden, um Fachkräfte und Auszubildende zu finden und zu binden.

Wer gutes Personal rekrutieren will, muss sich mit seinen Stärken am Arbeitsmarkt vorteilhaft positionieren und zeigen, was man zu bieten hat. So wird ein Unternehmen als Arbeitgeber zur Marke. Dafür wurde der Begriff Employer Branding geprägt. Diese Arbeitgebermarke bestimmt, wie der Arbeitsmarkt das Unternehmen wahrnimmt. Eine übergreifende Strategie erstreckt sich über alle Geschäftsbereiche und wirkt nach innen und außen. Das ist deshalb so wichtig, weil künftig das Humankapital, also der Unternehmenswert Mensch, als elementarer Faktor überwiegen wird.

Employer Branding, Personalmarketing, Recruiting

Der Begriff Employer Branding entstand in den 1990er Jahren und wird aus dem Englischen als „Arbeitgebermarkenbildung“ übersetzt. Oft werden die Begriffe Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting in einem Atemzug genannt. Trotz ihrer Überschneidungen grenzen sie sich voneinander ab. Im Prozess der Markenbildung werden Personalmarketing und Recruiting verändert und angepasst. Eine Arbeitgebermarke bewirbt also keinen Job, sondern den Arbeitgeber selbst. Doch ein guter Arbeitgeber ist noch lange keine Arbeitgebermarke.

Folgende Definitionen verwendet der Berufsverband Queb e. V.¹:

Employer Branding

hat zum Ziel, in den Wahrnehmungen zu einem Arbeitgeber eine unterscheidbare, authentische, glaubwürdige, konsistente und attraktive Arbeitgebermarke auszubilden, die positiv auf die Unternehmensmarke einzuwirkt.

Durch Verankerung der Marke in der gelebten Identität des Arbeitgebers wird diese Aufgabe nachhaltig, widerspruchsfrei, mit großer interner Bindungswirkung und dadurch auf hohem Qualitätsniveau umgesetzt.

Personalmarketing

hat zum Ziel, die Bewerberzielgruppen zu finden, zu erreichen, für das Unternehmen zu interessieren, zu begeistern, zu binden und zu passenden Bewerbungen zu motivieren.

Die Aufgabe erreicht dann ein hohes Qualitätsniveau, wenn Dialogprozesse zielgerichtet gestaltet und Mitarbeiter aus den Fachabteilungen als authentische Akteure eingebunden werden.

Recruiting

hat zum Ziel, offene Stellen eines Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Kandidaten zu besetzen.

Der „Fit“ der Talente zur Arbeitgeberidentität ist wesentlich für den Erfolg der Besetzung. Der nachhaltige Erfolg des Recruitings wird somit durch hohe Transparenz der Arbeitgeberidentität erhöht.

M4 Employer Branding – Arbeitgebermarke

Klare Positionierung als Arbeitgeber entwickeln

Das wichtigste Motiv einer Arbeitgebermarke ist die Verbesserung der Bewerbersituation bei gleichzeitiger Bindung vorhandener Arbeitskräfte. Wie bei der Markenpositionierung stehen auch bei der Entwicklung der Arbeitgebermarke die Analyse des Unternehmens und die Herausarbeitung der Stärken und Chancen im Vordergrund. Was macht das Unternehmen einzigartig? Welche sozio-ökologischen Verantwortungsbereiche stehen mit der Geschäftstätigkeit in Zusammenhang? Und wissen das die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen überhaupt? Was soll intern und extern kommuniziert werden und welche Veränderungen sollte es künftig geben? Es geht nicht nur um die Gewinnung neuer Fachkräfte oder Auszubildender, sondern auch um authentische Verbesserungen. Employer Branding ist aber keine Kampagne, sondern beruht auf einem strategischen Konzept der langfristigen Veränderung. Nur dann steigt der immaterielle Gesamtwert eines Unternehmens und verbessert seine Reputation. Die Lösungen sind immer individuell, ebenso die Maßnahmen. Die Herausforderung besteht darin, im Rahmen der Unternehmenskommunikation ein einheitliches Image zu kommunizieren, das die Belegschaft, potenzielle Mitarbeiter:innen, Kunden:innen und Stakeholder gleichermaßen im Blick haben. (Siehe Infoblatt M1 Werte prägen die Unternehmenskultur).

Den Kern der Arbeitgebermarke finden

Oberstes Ziel des Arbeitgebers ist der Aufbau eines vom Mitbewerber abgegrenzten Images. Man spricht vom Markenkern, einer profilstarken Markenidentität. Wie bei der Unternehmensmarke geht es um Unterscheidbarkeit, Orientierung und um Reduktion des Risikos. Dafür ist eine emotional wie rational ansprechende Markenidentität zu entwickeln. Neben Fakten wollen die Bewerber und Bewerberinnen auch die Vorteile erfahren, die sie in einem bestimmten Unternehmen erwarten können. Dafür müssen die Eckpfeiler des eigenen Wohlfühlklimas über Schlüsselbilder und eingängige Botschaften kommuniziert werden.

Arbeitgebermarke entwickeln

Damit sich die Belegschaft mit den Zielen der Arbeitgebermarke identifiziert, sollte sie mittels Workshops oder Mitarbeiterumfragen in die Entwicklung einbezogen werden.

Dabei werden Fragen geklärt wie:

- Wofür stehen wir als Arbeitgeber?
- Was macht uns aus?
- Was nicht?
- Was macht uns einzigartig?
- Wie können wir uns noch klarer vom Wettbewerber abgrenzen und positionieren?
- Warum sollten Beschäftigte bei uns bleiben wollen?
- Wirken wir auf junge Talente attraktiv, die wir gern gewinnen würden?
- Was findet diese Zielgruppe an uns attraktiv?
- Wo kann man sie erreichen und wie?
- Wie werden wir als Arbeitnehmer attraktiver?
- Welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit bei uns?

Die Beantwortung dieser Fragen fällt natürlich leichter, wenn ein Unternehmen bereits ein Leitbild und eine auf die Zukunft ausgerichtete Positionierungsstrategie entwickelt hat. Die darin verankerten Werte spielen besonders für die Arbeitgebermarke eine wichtige Rolle. Werden sie von allen richtig verstanden und geliebt? Wie interpretiert sie die Geschäftsleitung? Diese Grundlagenarbeit verschafft potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen genauso wie Stakeholdern einen Einblick in die Unternehmenskultur. Es wird transparent, wofür das Unternehmen steht und welche Werte ihm wichtig sind. Denn Bewerber:innen sollen zum Job, zum potenziellen Unternehmen passen und umgekehrt. (Siehe Arbeitsblatt M1 Werte bestimmen das Handeln).

M4 Employer Branding – Arbeitgebermarke

Es sollten aber auch auf die Zukunft gerichtete Überlegungen einfließen:

- Stehen demnächst größere Veränderungen oder Aufträge an?
- Werden neue Geschäftsfelder erschlossen, für die neue Arbeitskräfte wichtig sind?
- Wird die Corporate Identity verändert?
- Gibt es wesentliche personelle Wechsel?
- Steht sogar ein Umzug in neue Büros oder Produktionsstätten bevor?

Employer Branding ist als strategisches Element auf langfristige Erfolge fixiert. Eine gute Pflege der Marke über Jahre hinweg wird die Fluktuation senken und eine hohe Arbeitgeberidentifikation bewirken.

Wichtige Maßnahmen im Employer Branding

Zu wirkungsvollen Branding-Maßnahmen gehören:

- Intensive Schulung der Fach- und Führungskräfte zum Thema Arbeitgebermarke
- Entwicklung eines Arbeitgeberimages inkl. Gestaltung einer Wort-Bildmarke
- Einsatz von Social Media Kanälen zur Kommunikation
- Geeignete Kommunikationslösungen für Unternehmen und Arbeitgebermarke
- Brand Management durch erfahrene Mitarbeiter und Strategen
- Diversity Management (Vielfalt)
- Entwicklung einer Strategie, um die eigenen Werte intern und extern zu vermitteln
- Einbeziehen der Mitarbeiter in die Prozesse

Um das Unternehmen als interessanten Arbeitgeber im Markt zu positionieren, sollte die Karriereseite auf der Homepage besonders sorgfältig gestaltet werden. Alle Informationen zu freien Stellen, Leitmotive der Arbeitgebermarke, Arbeitgeberleistungen, Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur fließen zusammen. Einblicke in das Unternehmen mit Fotos und Videos von der Arbeitsstätte, den Mitarbeitern oder internen Aktivitäten machen den potenziellen Arbeitsplatz greifbar und sympathisch. Berufsbilder lassen sich am besten über Videos vermitteln, in denen die Auszubildenden selbst zu Wort kommen. Social Media- Möglichkeiten lassen sich vielfältig nutzen, um über karrierespezifische Beiträge, Image-Filme und Mitarbeiterblogs Kontakt zur Zielgruppe herzustellen. Bei all den Aktivitäten ist Glaubwürdigkeit die höchste Währung. Erfolge zu betonen ist legitim, aber auch Schwächen sollten nicht vertuscht werden. Besonders glaubwürdig sind Unternehmen, die ehrlich kommunizieren und an Verbesserungsstrategien arbeiten.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu Markenbotschaftern machen

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen setzen sich kritisch mit ihrem Unternehmen auseinander – im Flurfunk oder außerhalb des Arbeitsplatzes. Sie sind es aber auch, die ihr Unternehmen jenseits der Pressestelle verkörpern. Wenn sie die Strategie des Employer Branding kennen und leben, werden sie selbst zu Markenbotschaftern für ihren Arbeitgeber. Das kann auf ganz vielfältige Weise geschehen, z. B. im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements, indem sie sich z. B. in Schulen und Sportvereinen sowie in anderen gesellschaftlichen Organisationen in ihrer Freizeit oder während der Arbeitszeit für den Nachwuchs engagieren. Gute Unterstützung können dabei die Azubis geben. Bewährt haben sich z. B. Azubipräsenzen auf Facebook. Dort kommunizieren die Auszubildenden mit anderen Jugendlichen über die betriebliche Ausbildung und allseits interessierende Themen und treten so als Botschafter auf. (Siehe Infoblatt M1 Nachhaltigkeitskommunikation).

M4 Employer Branding – Arbeitgebermarke

Was beinhaltet Personalmarketing?

Personalmarketing umfasst alle Maßnahmen, die die Attraktivität eines Arbeitgebers steigern. Aspekte wie Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns, Entwicklungsmöglichkeiten oder eine nachhaltige Wirtschaftsweise des potenziellen Arbeitgebers werden für Bewerber und Bewerberinnen immer wichtiger. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhält zunehmend einen größeren Stellenwert.

Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität sind zum Beispiel:

- Einführung und Umsetzung der Work-Life-Balance (Vereinbarkeit von Beruf und privatem Leben)
- Flache Hierarchien und Teamarbeit
- Qualifizierende Fort- und Weiterbildungen
- Monetäre Anreize
- Zusatz- und Altersvorsorgeversicherungen
- Incentives wie kleine Belohnungen in Form von Gutscheinen u. ä.
- Home-Office-Angebote (Heimarbeit)
- Teamevents
- Kinderbetreuung
- Gleitzeit
- Gesundheitsangebote

Zur persönlichen Kontaktaufnahme bieten sich diverse Möglichkeiten mit der jeweiligen Zielgruppe:

- Bildungs- und Hochschulmessen
- Vorträge und Unternehmenspräsentationen in Bildungseinrichtungen
- Vorbereitung auf das Berufsleben in Schulen durch Bewerbungstrainings
- Projektbezogene Veranstaltungen oder Betriebsbesichtigungen
- Praktika im Unternehmen

Personalmarketing umfasst auch die Entwicklung von Flyern, Aushängen, Plakaten, Einladungen usw. und die Streuung von Stellenausschreibungen über Social Media und die Anzeigenschaltung auf Jobportalen wie z. B. stepstone.de, meinestadt.de, jobpilot.de oder monster.de. Da diese Maßnahmen kostenintensiv sind, lohnen sie sich vor allem für große Unternehmen.

Kommunikation über Social Media ist unerlässlich, damit Botschaften die richtige Zielgruppe erreichen. Dazu gehören berufliche Netzwerke wie Xing und LinkedIn oder allgemeine Plattformen wie Facebook, Twitter, Instagram, Ebay. Auch Kampagnen über TV, Radio oder Außenwerbung sind sinnvoll. Auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen wie Kununu für den deutschsprachigen Raum oder der internationalen Plattform Glasdoor ein gutes Image zu haben, verspricht ebenfalls großen Erfolg.

Neben all den aufgeführten Maßnahmen zeichnet sich gutes Personalmarketing durch ein optimales Bewerbermanagement aus. Das gipfelt in einem effizienten Recruiting-Prozess für eine zügige und respektvolle Kommunikation mit Bewerbern und jungen Talenten. Die ist nicht zu unterschätzen, denn positive oder negative Erfahrungen im Bewerbungsprozess verbreiten sich im Social Media Zeitalter in Windeseile.

Die Stellenanzeige

Die Stellenanzeige ist ein wichtiges Element der externen Kommunikation.

Laut Karrierebibel.de gibt es fünf Fragen, die jede Stellenanzeige beantworten muss: ²

1. **Wer sind wir?**
2. **Wen suchen wir?**
3. **Was erwarten wir?**
4. **Was können wir bieten?**
5. **Wie kann man sich bewerben?**

M4 Employer Branding – Arbeitgebermarke

| Fünf Fragen der Stellenanzeige | Tipps und Hinweise |
|--|---|
| 1. Wer sind wir? | |
| Kopfzeile – Firmierung, Logo, Claim | - Prominent platzieren und hervorheben, evtl. einen Claim oder Motto verwenden. |
| Jobtitel/Ausbildungsberuf | - Korrekte Bezeichnung - Prägnantes Foto als Hingucker |
| Kurzinformation über das Unternehmen - Branche und Art des Unternehmens - Mitarbeiterzahl und Standorte - Jahresumsatz und besondere Erfolge - Unternehmenskultur - Besonderheiten | - Kern der Arbeitgebermarke – Unternehmenszweck Was ist wirklich wichtig und vorteilhaft? - Hat das Unternehmen eine besondere gesellschaftliche Aufgabe? - Ist es ein wichtiger Zulieferer? - Legt es Wert auf Nachhaltigkeit? |
| 2. Wen suchen wir? | |
| Fakten über die Stelle - Eintrittsdatum - Für welchen Standort wird gesucht? - Konkrete Bezeichnung der Stelle - Art der Anstellung | - Ausbildung, Teilzeit, Befristung, Vollzeit - Was erwartet den Kandidaten.in? - Tonalität, persönliche Ansprache: Du oder Sie? - Wichtige Schlüsselwörter (Keywords) verwenden. |
| 3. Was erwarten wir? | |
| Aufgabenbereiche - Aufzählung wichtiger Aufgaben - Befugnisse | - Was beinhaltet die Tätigkeit? Verantwortungsbereiche, Reisetätigkeit, Zusammenarbeit mit wem? - Bei Ausbildung Berufsschule angeben |
| Anforderungen an den Bewerber.in - Schulabschluss (Azubi) - Bildungsabschlüsse - Berufliche Erfahrung - Fachkompetenzen - Zusatzqualifikationen - Sprachkenntnisse - Soziale und methodische Fähigkeiten | - Unterteilen nach „Muss“ (unbedingt notwendig für den Job) und „Kann“ (wünschenswert für den Job) - Realistisches Wunschbild entwickeln - Altersneutrale Berufsbezeichnungen wählen - Genderneutral formulieren |
| 4. Was können wir bieten? | |
| Leistungen des Unternehmens wie: - ÖPNV-Freifahrten, Zuschüsse, Dienstwagen - Fortbildungsmöglichkeiten - Karrierechancen - Flexible Arbeitszeiten - Überdurchschnittliches Gehalt - Kinderbetreuung | - Kern der Arbeitgebermarke beachten - Überzeugende Argumente, die zeigen, warum die Arbeit etwas Besonderes ist. - Sympatisch formulieren - Kernpunkte hervorheben, keine langen Listen - Unwichtiges weglassen, auf Website verweisen |
| 5. Wie kann man sich bewerben? | |
| Kontakt & Bewerbungsprozess - Ansprechpartner - Kontaktmöglichkeiten (Telefonnummer, E-Mail-Adresse, Website) - Gewünschte Bewerbungsweise (Online-Formular, E-Mail, brieflich) - Gewünschte Angaben, die der Bewerbung beiliegen sollen (Arbeitsproben, Gehaltsvorstellung, möglicher Einstiegstermin) | - Benutzerfreundlichkeit: Besonders wichtig bei Onlineanzeigen. - Persönlicher Ansprechpartner für Rückfragen - Angaben zum Bewerbungsprozess. - Call to Action prominent anfügen: Appell an die Bewerber, aktiv zu werden (z. B. Bewirb dich jetzt!). |

M4 Employer Branding – Arbeitgebermarke

Was ist zu beachten?

Um mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) konform zu bleiben, müssen wichtige Regeln beim Inserieren einer Stellenanzeige unbedingt beachtet werden. Wenn keine sachlichen Gründe dafür bestehen, dürfen Stellenanzeigen folgende Aspekte weder einschränken noch ausschließen:

- Das Geschlecht oder die sexuelle Identität
- Das Alter
- Die ethnische Herkunft (z. B. Deutsch als Muttersprache)
- Die Weltanschauung oder Religion
- Mögliche Behinderungen

Was sollte vermieden werden?

- Füllwörter, Bandwurmsätze und Substantivierungen wie Worte, die auf -heit, -keit, -schaft und -nis enden (Nominalstil)
- Fremdwörter und Fachbegriffe
- Austauschbare Zuschreibungen (keine Abgrenzung zur Konkurrenz)
- Hohlphrasen und Textbausteine in Bezug auf Angebote wie: attraktive Vergütung, Spaß, spannende Aufgaben, interessant, abwechslungsreich, Weiterbildung usw.
- Verantwortungs- und Marketinggetöse
- Schwammiges Anforderungsprofil, unrealistische Wunschbilder
- Fähigkeiten des Bewerbers, ohne die Frage nach dem Warum zu beantworten Beispiel 'Teamfähigkeit' – Anforderung ist im Aufgabenprofil nicht erkennbar
- Geforderte Fähigkeiten wie „Flexibilität“, „Kommunikation“, „Freude“ oder „Struktur“ sind nichtssagende Füllwörter. Es fehlt oft exakte Beschreibung des Jobs.
- Lange Aufzählungen (Beschränkung auf fünf bis sechs wichtige Punkte)
- Bilder im laufenden Text
- Sparsam mit sogenannten Top Ten der Buzzwords umgehen wie: weltweit, führend, international, Technik, innovativ, erfolgreich, Leidenschaft, Produkte, Innovation und Service

Wichtig: Emotionen wecken und aus der Perspektive des Bewerbers bzw. der Bewerberin denken. Die Sprache ist an die Zielgruppe anzupassen. Wenn sich die Azubisuche schwierig gestaltet, kommt es auf Details in der Stellenausschreibung an, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Anreize könnten zum Beispiel sein: Unterstützung bei der Vorbereitung auf die Abschlussprüfung, spezielle Schulungen oder Hilfe während der Ausbildung, Auslandspraktikum, kein Schichtdienst, gute Erreichbarkeit u. ä.