

## **Großer Bruder Unternehmensimage, kleiner Bruder Arbeitgebermarke - oder doch nur Stiefkind?**

**Ein positives Unternehmensimage allein reicht noch nicht für eine überzeugende Arbeitgebermarke.**

### **Unternehmensimage top, Arbeitgebermarke flop?**

Was haben Audi, BMW, Porsche, Volkswagen und Daimler gemeinsam?

Richtig - es sind alles Automobilhersteller. Und auch richtig: Sie fertigen alle Automobile der Oberklasse - und dass Deutschland eine Autofahrernation ist, wissen wir nicht erst seit Michael und Ralf Schuhmacher.

Diese Unternehmen zählen zu den Top 10 in der Liste der beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland. Fast 60% der 22.000 befragten Studierenden deutscher Hochschulen wollen gerne für eins dieser Unternehmen arbeiten - das besagt die bundesweit an 103 Hochschulen durchgeführte "Universum Student Survey 2011". Wenig verwunderlich ist daher die Tatsache, dass diese Unternehmen so gut wie keine Anstrengungen ausüben müssen, um durch ein besonderes Arbeitgebersprechen für ihre Zielgruppe attraktiv zu sein. Die Strahlkraft ihrer Produkte wirkt schon fast magnetisch auf viele Bewerber. In diesen und einigen weiteren Fällen gereicht das Unternehmensimage zu einem ebenfalls positiven Arbeitgeberimage. Ob sich daraus schließlich eine nachhaltig gute und glaubhaft gelebte Arbeitgebermarke bestätigt, bleibt zu erfahren.

### **B2B-Unternehmen haben es da schon schwerer**

Einer Studie<sup>1</sup> der HRblue AG zur „Arbeitgebermarkenbildung“ zeigt, dass sich zwar nahezu alle befragten Unternehmen in punkto Unternehmensimage als sehr gut aufgestellt betrachten, allerdings nur 24% mit ihrem Arbeitgeberbild in der Öffentlichkeit zufrieden sind.

Der überwiegende Teil sieht hier selbst erheblichen Handlungsbedarf, um eine nachhaltige Personalplanung sicherzustellen.

Was für die Global Player im Automarkt gilt, ist nämlich nicht die Regel. Das Gros der Unternehmen, und das sind nicht zuletzt solche, die keine oder nur indirekte Anknüpfungspunkte an den privaten Endverbraucher haben, muss die Attraktivität seines Arbeitgeberdaseins in planvollem Vorgehen etablieren.

---

<sup>1</sup> 103 branchenübergreifend befragte KMU, mit durchschnittl. 1.124 MA in Deutschland/4.250 MA internat., zu 63% internat. aufgestellt

### **Arbeitgebermarke top und keiner weiß es?**

Zumeist sind es mittelständische B2B-Unternehmen wie beispielsweise die B. Braun AG, die, auf Nischen fokussiert, in ihrem Segment sehr erfolgreich sind, aber auf dem Gebiet der Personalgewinnung noch Handlungsbedarf haben. Die B. Braun Melsungen AG wurde 2005 und 2009 zum Arbeitgeber des Jahres gewählt, vor namhaften Unternehmen wie Commerzbank, TUI oder Roche, die ebenfalls an der Studie des Institute Corporate Research Foundation (ICRF) teilnahmen.

Nicht oft trifft man auf eine so ausgesprochen attraktive und "preisgekrönte" Arbeitgebermarke - hier wurden Arbeitgeberversprechen, besonders in den Kategorien Work-Life-Balance, Jobsicherheit und Unternehmenskultur gehalten. Die Frage ist nur: Kennt die Zielgruppe diese Versprechen? Kennen die benötigten Funktionsträger die B. Braun AG? Sind die benötigten Arbeitnehmer in der Zahl verfügbar, um auch zukünftig für eine nachhaltige Personalplanung zu genügen?

Schaut man sich die Liste der beliebtesten Arbeitgeber gemäß der bereits genannten Hochschulstudie an, ist die B. Braun AG nicht präsent.

### **Personalmarketing als Herausforderung**

Das Feld Personalmarketing stellt für viele Personalabteilungen eine Schwachstelle dar. Nur etwa 20% der Unternehmen, die an der HRblue-Studie zur Arbeitgebermarkenbildung teilnahmen, beurteilen ihre interne Positionierung der Arbeitgebermarke positiv. Nur 10% der befragten Unternehmen verfügen über eine funktionierende HR Kommunikation hinsichtlich des Arbeitgebermarketings an die Führungskräfte. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass in 90% der Unternehmen die Arbeitgebermarke nicht nachhaltig gelebt wird bzw. nicht einmal intern bekannt ist. Was nach innen nicht funktioniert, kann nach außen nicht wirken. Wer nicht im Fokus öffentlichen Interesses steht oder über überregionale Bedeutung verfügt, hat es im War for Talents dadurch umso schwerer.

### **Der Schlüssel zum Erfolg**

Was ist zu tun, um seine besonderen Qualitäten als Arbeitgeber bei der Zielgruppe zu platzieren? Und das glaubhaft?

Ein erster Schritt in diese Richtung ist zunächst die Typologisierung der anzusprechenden Zielgruppe. In 60% aller Fälle fällt dieser wichtige Schritt leider, ob nun wegen Zeitmangels oder aufgrund unzureichender Recherche, weg.

Neben fachlichen Anforderungen, die bei den meisten „Mit-Werbern“ gleich oder ähnlich gelagert sein werden, spielen Softskills eine immer größere Rolle. Wesenszüge wie Teamorientierung, diplomatisches Kommunikationsverhalten, hohe Standort-Flexibilität oder interkulturelles Interesse werden zusehends wichtiger bei der Personalauswahl, da auch die Teams immer gemischer werden. Häufig kommen diese nur noch für begrenzte Zeit zur Realisierung bestimmter Projekte zusammen.

Weiter gilt es, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Dazu dienen die Employer Value Propositions (EVP). Diese stellen diejenigen Merkmale heraus, die das Unternehmen in seiner Eigenschaft als Arbeitgeber ausmachen, beispielsweise „internationale Perspektiven“ oder „interdisziplinäres Arbeiten“.

Betrachtet man nun die Zielgruppe und deren Präferenzen, bieten sich in der Regel ein oder zwei EVP-Werte als strategische Abgrenzung zum Wettbewerb an. Konsequenterweise in den zielgruppenrelevanten 'Nischen'-Medien kommuniziert, erreichen die Botschaften die gewünschten Empfänger.

### Fachkompetenter Teamplayer sucht flexiblen Arbeitgeber

Nicht nur die Arbeitgeber durchleuchten Ihre Kandidaten. Auch die Wechselwilligen oder Hochschulabsolventen informieren sich umfassend über die für sie in Frage kommenden Unternehmen. Schon längst steht nicht mehr nur die monetäre Vergütung der Arbeitsleistung bei der Entscheidungsfindung im Vordergrund. „Gute Fachkräfte sind ihren Preis wert“ – allein darüber definiert sich heute niemand mehr. Was für den Arbeitgeber von Morgen zählt, sind Themen wie beispielsweise: "Welcher Führungsstil wird in Unternehmen A gelebt und wie sind meine Entwicklungsmöglichkeiten? Wie flexibel handhabt Unternehmen B die Möglichkeit des Home Office und wie hoch ist die Reise-Frequenz? Welches Arbeitsklima herrscht vor und was denken Mitarbeiter über ihren Arbeitgeber in Unternehmen C?

Es gibt Studien, die zeigen, dass eine Häufung bestimmter Erwartungen in gleichen Jahrgängen oder auch Studiengängen anzutreffen ist.

In Zeiten von XING, Kununu und Facebook ist es längst ein offenes Geheimnis, wie zufrieden die Mitarbeiter sind, welches Arbeitsklima man erwarten kann und ob der Vorgesetzte ein guter Chef ist. Der Interessent weiß also schon im Vorfeld, mit wem er es zu tun bekommt und entscheidet sich im Zweifel gegen das Unternehmen.

### Spieglein, Spieglein an der Wand...

Wer ist denn nun ein attraktiver Arbeitgeber? Sind es die großen internationalen Konzerne, die durch Funk und Fernsehen bekannt sind und durch riesige Anzeigen in Zeitungen oder Schaukästen auffallen?

Attraktiv ist was gefällt - aber befragt man einmal kritisch die Personalverantwortlichen in Unternehmen nach den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Mitarbeiter, so stellt man fest: nicht mal 1/3 der Unternehmen kennen eben diese - geschweige denn wissen, wie zufrieden die Leistungsträger ihres Unternehmens sind. Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit werden laut Angaben der Studienteilnehmer nur in 40% der Unternehmen durchgeführt, obwohl sich hieraus eine belastbare Aussage zur Fremdwahrnehmung ergeben kann.

Grundsätzlich sind Mitarbeiter gerne bereit, ihre Meinung kundzutun und über ihre Einschätzung und Erwartungen zu informieren. Jedoch lässt sich auch diese Bereitschaft nicht bis ins Unendliche strapazieren. Der Sinn, der hinter derartigen Aktivitäten steckt, muss sich den Beschäftigten erschließen. Ein schlüssiges Feedback zurück an die Mitarbeiter in Form daraus abgeleiteter Maßnahmen ist daher wünschenswert.

Hier kommt wieder zum Tragen, dass die Arbeitgebermarke als große Unbekannte zwar durch das Unternehmen weht, aber weder von der Personalabteilung noch von den Führungskräften aktiv vorgelebt wird. Das liegt nicht zuletzt daran, dass nach eigenen Angaben, die Unternehmen ihre Führungskräfte zum Thema Unternehmenskultur und Arbeitgebermarke nicht oder nicht ausreichend informiert sehen.

Ein gewisses Potenzial zur Positionierung der Arbeitgebermarke und dem Erfüllen der Employer Value Proposition ist augenscheinlich vorhanden.

In diesem Zusammenhang ist die Positionierung der Personalabteilung zu betrachten. Personalmarketing als Schlüsselfunktion bei der Arbeitgebermarkenbildung wird vorrangig hier betrieben. Dieser Anforderung möchten Personaler verstärkt entsprechen. Laut "HR-Image" Studien der University of Applied Sciences Koblenz klaffen Eigen- und Fremdwahrnehmung der HR-Abteilungen in Unternehmen zwar zusehends weniger auseinander, dennoch besteht weiterhin eine große Lücke. Gerade hinsichtlich der Kommunikation wünschen sich Mitarbeiter mehr Informationen von den Personalern.

Anders als die Mitarbeiter sind die Führungskräfte auf bestimmte Informationen und Handlungsvorgaben angewiesen. Welche Werte beinhaltet die Unternehmenskultur und wie sollen diese transportiert werden? Schließlich hat man ein Versprechen einzulösen gegenüber aktuellen und potenziellen Mitarbeitern. Ein uneinheitliches Leben dieser Werte kann möglicherweise zu Unsicherheiten im Corporate Behaviour führen.

### **Eine gute Unternehmenskultur als Ergebnis einer einheitlichen Kommunikation**

Sämtliche Studienergebnisse zeigen, wie notwendig eine einheitliche Kommunikation über alle Hierarchien und durch sämtliche Unternehmensbereiche hinweg ist. Eine konsequente Verhaltensoffensive trägt zu einer einheitlichen Wahrnehmung und dem Erleben einer starken Arbeitgebermarke bei.

Authentizität ist das Gebot der Stunde und wird uns täglich in den neuen Medien vor Augen geführt. Im Mikrokosmos Unternehmen muss es ja nicht gleich der bloggende Personalvorstand sein, wie W. Goebel von Mc Donalds. Immerhin gelang es ihm durch eine radikale Hinwendung zu einer dialogorientierten Personalentwicklungspolitik, die online-Bewerberzahlen von 47.000 in 2007 auf 270.000 im Jahr 2010 zu steigern. Ein gutes Beispiel für schlechte Mitarbeiterkommunikation ist das über 2,5 Millionen Mal aufgerufene Youtube-Video, in dem ein Hotel-Angestellter mit Pauken und Trompeten kündigt: „**Joey Quits**“, [www.youtube.com/watch?v=9A4UGtM4hDQ](http://www.youtube.com/watch?v=9A4UGtM4hDQ) und landesweiter Blog von [www.joeyquits.com](http://www.joeyquits.com).

Die spannende Frage bleibt aber auch in Zukunft: Wie viel Authentizität lässt ein Unternehmen zu? Wie fördert es dauerhaft einen ehrlichen, konstruktiven Dialog über alle Hierarchien hinweg?