

# Schokoladenseite zeigen ist angesagt

## Employer Branding

Wer es schafft, seine Schokoladenseiten gezielt zu zeigen und einzusetzen, wird es schnell an die Poleposition schaffen, wenn es heißt, die erfolgsversprechenden Kandidaten für das eigene Unternehmen zu begeistern und zu halten.

Von Eva Selan

Sie können den Begriff „War for Talents“ schon nicht mehr hören? Pech gehabt. Es geht weiter. Und nicht nur das, es heißt auch, ganz klar Stellung zu beziehen, wenn man als Sieger aus dieser Schlacht gehen möchte. Eine Strategie ist „Employer Branding“, was mittlerweile auch schon zum Schlagwort wurde.

Hoch qualifizierte Mitarbeiter zu finden und vor allem auch im Unternehmen zu halten, ist derzeit schwierig, „weil auch die Bereitschaft für einen Firmenwechsel der Arbeitnehmer in den letzten Jahren enorm gestiegen ist“, sagt Mag. Rosemarie Nowak (Beratung und Kundenbetreuung, GfP – Gesellschaft für Personalentwicklung). „Es gab Zeiten, da hatten Universitätsabgänger und Fachmaturanten ein mulmiges Gefühl bei der Arbeitssuche. Sie nahmen aus Angst, keinen Arbeitsplatz zu finden, auch Stellen an, die nicht ihren Wünschen entsprachen. Heute kommt es wieder häufig vor, dass sie noch vor ihrem Ausbildungsabschluss mehrere Angebote erhalten. Der War for Talents ist voll im Gange.“ Der Leistungsdruck bei den Unternehmen ist mittlerweile groß genug, um zur Erkenntnis zu gelangen, dass etwas getan werden sollte. Günstigstenfalls sehen das nicht nur die Personalisten, sondern auch die Unternehmensleitung. „Laut Hernstein Management Report halten ein Drittel der österreichischen Führungskräfte den Firmenauftritt als attraktiver Arbeitgeber für verbesserungswürdig. Das Thema hat somit bereits eine Breitenwirkung erlangt, verlangt jedoch auch nach einer starken Professionalisierung“, führt Daniela Kaser (Leitung

Marketing, Hernstein Institut für Management und Leadership) aus. Employer Branding ist keine schlichte Modeerscheinung, denn es ist nichts Neues. Methoden des Personalmarketings stammen teilweise aus den 70er-Jahren, bestehen noch immer und funktionieren. Neu bei Employer Branding ist der strategische Zugang bei den Themen der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, der Messung von Leistung sowie Aufbau und Pflege einer Arbeitgebermarke und einer Unternehmenskultur.

### Die Zielsetzung

Die Zielsetzung von Employer Branding ist klar formulierbar. DI Michael Kaiser (Geschäftsführer, TU Career Center GmbH): „Employer Branding verfolgt die interne wie externe Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgebermarke mit dem Ziel, als Employer of Choice wahrgenommen zu werden. Dabei werden die Dimensionen Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Entwicklung einer Corporate Brand, Aufbau einer Unternehmenskultur, Steigerung von Leistung und Ergebnis in Betracht gezogen.“ Mag. Gerd Beidernikl (Leiter Geschäftsfeld Organisationsforschung und -beratung, psychonomics AG) warnt: „Employer Branding ist derzeit ein modischer Begriff. Das erkennt man vor allem an der inflationären Benützung und der vielfach babylonischen Sprachverwirrung, wenn es um Employer Branding geht. Manche meinen damit klassisches Personalmarketing in Form von Anzeigen

und Annoncen. Andere verwechseln es mit dem Consumer Marketing. Man darf aber in dieser Verwirrung den wichtigen Kern des Themas nicht übersehen: Der Arbeitsmarkt hat sich verändert und ist in vielen Bereichen von einem akuten Mangel an Arbeitskräften geprägt.“ Employer Branding ist die markenstrategisch fundierte, interne Entwicklung und externe Positionierung eines Unternehmens als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber. So betrachtet ist Employer Branding viel mehr als es teilweise fälschlich auf Personalmarketing verkürzt verspricht: Eine ausgereifte Employer-Branding-Strategie ist das Fundament für alle Bereiche moderner Personalarbeit: von der Gewinnung neuer Mitarbeiter (Recruiting), dem Finden und entwickeln von Talenten (Talent Management), der langfristigen Bindung von Potenzialträgern (Retention Management) und der Ausarbeitung einer erfolgssichernden Unternehmenskultur.

Daniela Kaser fasst zusammen: „Ziel ist es, die besten Mitarbeiter für das Unternehmen zu finden bzw. Talente im Unternehmen zu halten, denn die Qualität des Personals ist ein kritischer Wettbewerbsfaktor geworden. Auch der Abfluss von Wissen soll durch Employer Branding verhindert werden.“

### Der Prozess

Mag. Oliver Sonnleithner (Geschäftsführer, karriere.at GmbH) ist davon überzeugt, dass ein Employer-Branding-Prozess nur dann funktionieren kann, „wenn es einen strategischen Ansatz gibt. Das heißt:

- Unternehmensstrategie kennen und Employer-Branding-Ziele ableiten
- Von Anfang an das Top-Management miteinbeziehen
- Personalabteilung und Marketing vernetzen

zen, um Know-how- und Budgetsynergien zu nutzen

- Marktpositionierung der Mitbewerber beobachten und Zielgruppen definieren
- Aktuelle Arbeitgeberqualität und -auftritt auf den Prüfstand stellen
- Arbeitgeberpositionierung entwickeln: Wofür stehen Sie? Wodurch differenzieren Sie sich?
- Ein Kreativkonzept entwickeln und bei Bedarf Agentur zuschalten
- Erfolgsfaktoren definieren und messen
- Halten, was man verspricht! Glaubwürdigkeit ist oberstes Gebot.“

Und all das sollte in einem strukturierten Prozess gebündelt werden. Michael Kaiser geht folgendermaßen vor: „Analyse (1. Segmentierung des Bewerbermarktes, 2. Wie sind die internen und externen Rahmenbedingungen? 3. Ziele setzen), Koordination (1. Entwicklung einer markenpolitisch fundierten Employer-Branding-Identität – Wer bin ich? Wie bin ich? Wie trete ich auf? Was kann ich bieten? 2. Definition von Aussagen/Positionierung, 3. Umsetzung von internen wie externen Maßnahmen), Controlling (KPIs zur Messung von Wirksamkeiten).“

Der Prozess soll dabei immer vom Groben ins Feine gehen, das heißt beginnend bei der Massenkommunikation über Online- und Printmedien hin zu einer sehr persönlichen Kontaktaufnahme bei Recruiting-events, Jobmessen, Internships etc.

Zu Employer Branding kann auch Storytelling ganz entscheidend beitragen. Angesprochen auf den Prozess erklärt Christoph Harringer (Geschäftsführer, Symbiosis) den Ablauf: „Mit Storytelling und narrativer Beratung haben wir ein mehrstufiges Prozessmodell entwickelt:

1. Entwicklung der Core-Story. Beginnend mit narrativer Befragung über die Auswertung bis zur tragfähigen Core-Story.
2. In sogenannten ‚Anecdotic Circles‘ werden Success-Stories breit gestreut und Problemarchetypen externalisiert – meist mit Hilfe eines Cartoonisten.
3. Eine oder mehrere Großgruppenveranstaltungen werden angesetzt mit dem Ziel, Werte und Core-Story zum Leben zu bringen. Ableitung von Umsetzungsinitiativen (auch hinsichtlich Employer Branding – z. B. Mitarbeiter als Botschafter, Intranet, Internet, Web 2.0, Storybooklets, CDs, Podcasts, etc.)
4. Inszenierung eines emotionalen Lawineneffektes, der alle Mitarbeiter mit Werten und Core-Story erreicht.



Michael Kaiser



Rosemarie Nowak



Oliver Sonnleithner



Andrea Jindra

5. Best-Practice-Day (World Café) mit Präsentation der Umsetzungsinitiativen.“

Für ein Unternehmen heißt der Spagat zwischen Firmenimage und Führungsrealität, dass die Hausaufgaben des Employer Brandings die Eintrittskarte zur mittel- und längerfristigen Bindung der Belegschaft sind. Zu diesen Kernelementen zählt, das Recruiting auf den letzten, firmenkonformen Stand zu bringen, was auch neue Inhalte und ein neues Design der Inserate umfassen kann. Meist finden die Unternehmen neben den klassischen Inseraten auch neue Wege, mit Bewerbern in Kontakt zu kommen. „Steigt das öffentlichkeitswirksame Firmenimage, erhalten Unternehmen im Gleichklang mehr Zuspruch der Bewerber. Wenn heute Studienabgänger nach ihren Wunschfirmen gefragt werden, nennen sie zumeist die gleichen begehrten Arbeitgeber. Je besser das Image des Unternehmens, desto höher auch die Anzahl der Initiativbewerbungen, die im Glücksfall einen gesamten Suchprozess ersetzen können“, meint Rosemarie

Nowak. Effektive Maßnahmen zu finden, die die Mitarbeiter-Bindung erhöhen, ist ein laufender Prozess, der ständiger Pflege bedarf. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter ändern sich je nach ihren Lebensumständen. Nowak: „Für die Mitarbeiter haben andere Werte an Attraktivität gewonnen. Sie schätzen flexible Arbeitszeiten, Home-working, Weiterbildung, Kinderbetreuung am Arbeitsplatz, maßgeschneiderte Bonifikationen, ein gutes Betriebsklima, individuelle Lösungen für ihre Fragen, Firmenbeteiligungen, Entwicklungschancen u. Ä.“ Was die Mitarbeiter bewegt, nicht nur bei einem Unternehmen zu bleiben, sondern sich auch mit ihrem Arbeitgeber zu identifizieren, ist eine zutiefst individuelle Entscheidung. Der persönliche Nutzen wird im Sinn an der eigenen Tätigkeit, im Spaß an der Arbeit und im Glauben an die Firmenprodukte erlebt.

Wenn der Firmenalltag jenes Versprechen nicht hält, das das Firmenimage und das Recruiting suggerieren, ist der Mitarbeiter enttäuscht. Gleichzeitig schwindet die Be-

## Gute Mitarbeiter gibt es viele. Man muss nur wissen, wo man sie findet.

Entscheidend für die Aktualität unseres Services sind starke Partner mit exzellenten Erfahrungen aus den verschiedensten Bereichen. Profitieren Sie vom umfangreichen karriere.at-Partnernetzwerk und erreichen Sie die Mitarbeiter, die Sie für Ihren Erfolg brauchen.

Mehr Informationen zum karriere.at Partnernetzwerk auf [karriere.at/mediadaten](http://karriere.at/mediadaten) oder unter [sales@karriere.at](mailto:sales@karriere.at).

Österreichs Karriereportal 



Gerd Beidernikl



Daniela Kaser



Christoph Harringer

reitschaft, das eigene Versprechen der ein-satzbereiten Zugehörigkeit zu halten.

Wenn eine Person weiß, dass sie jederzeit woanders arbeiten könnte und sich bewusst für die jetzige Firma entscheidet, dann ist das Rennen gewonnen.

### Die Geschwindigkeit

Employer Branding kann nicht heute beschlossen, morgen umgesetzt und übermorgen erfolgreich befeiert werden. Es ist ein mittel- bis langfristiger Prozess. Bevor der gesamte – oben beschriebene – Apparat ins Rollen gebracht wird, kann man vorerst auch einen kleineren Ballon steigen lassen. Gerd Beidernikl: „Will man pragmatisch vorgehen, kann man in einigen wenigen Fokusgruppen mit Mitarbeitern oder durch die Testung der bestehenden Personalmarketingmaßnahmen Vor- und Nachteile der aktuellen Arbeitgebermarke aufdecken. Der Prozess bleibt ähnlich, schrumpft aber in der zeitlichen Dimension. Man kann davon ausgehen, dass Unternehmen um die 500 Mitarbeiter wesentliche Teile eines Employer-Branding-Analyse-Prozesses in sechs bis acht Wochen durchlaufen können. Die wirkliche Umsetzung auch auf Ebene aller Unternehmensmedien dauert erfahrungsgemäß länger und ist – besonders was das Kreativkonzept betrifft – aufwändiger. Bei inter-

nationalen Unternehmen oder Betrieben ab 1000 Mitarbeiter ist der Prozess um ein Vielfaches umfangreicher.“

Erste Ergebnisse zeigen sich im Recruiting und der Ansprache neuer Mitarbeiter. Hier können auch kleine Änderungen im Wording und der Grundstruktur von Stellenanzeigen große Änderungen bewirken und quasi unmittelbar sichtbar werden. Wenn es in einem Projekt um den Neuaufbau einer Arbeitgebermarke geht, muss die zeitliche Perspektive bei einem halben Jahr und darüber liegen.

Einen Ausschnitt aus dem Gesamtprozess zu wählen, kann eine gangbare Möglichkeit sein. Und das muss sich keineswegs ausschließlich auf das nach außen wirk-same Recruiting stützen, sondern kann – und soll – auch das Interne mit einbeziehen. Andrea Jindra (Sales & Marketing, Investors in People, Dr. Pendl & Dr. Piswanger) geht spezifisch darauf ein: „Ein ‚Investor in People‘-zertifiziertes Unternehmen setzt fokussierte Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung, Führungskultur und Kommunikation nach innen. Damit werden wesentliche Rahmenbedingungen für nachhaltige Leistungssteigerungen geschaffen und gleichzeitig wird die Motivation der Mitarbeiter gesteigert, wichtige Voraussetzungen also in der Positionierung einer Arbeitgebermarke. Für die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter ist das ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der auch

entsprechend gemäß dem Motto ‚Tue Gutes und sprich darüber‘ intern kommuniziert werden muss. Das Investor-in-People-Gütesiegel bestätigt, dass das ausgezeichnete Unternehmen gezielte Maßnahmen setzt, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.“ Dieses muss aber auch am Arbeitsmarkt entsprechend kommuniziert werden.

„Wie schnell Employer-Branding-Strategien greifen, hängt davon ab, ob die Prozessabläufe gut geplant, durchdacht und organisiert sind – aber auch, wie gut und schnell einzelne Abteilungen reagieren und zusammenarbeiten“, sagt Oliver Sonnleithner. „Neben diesen organisatorischen Punkten ist ein vorhandenes Budget wichtig und vor allem die Frage der Nachhaltigkeit muss sich das Unternehmen stellen. Sich erfolgreich am Employer-Markt zu positionieren wird nur jenen gelingen, die eine langfristige Strategie entwickelt haben. Ein von Fachkräftemangel erzwungener Schnellschuss wird auf Dauer zu wenig sein.“

### Konkret

Nun mal konkret: was wird angeboten? Welche Details des Employer Brandings kann man wo erhalten?

Rosemarie Nowak (GfP): „Die GfP ermittelt gemeinsam mit dem Unternehmen die gegenwärtige firmeneigene Kern-DNA und bestimmt die gewünschte Ziel-DNA, das heißt die unternehmensimmanenten Werte und Eigenschaften. Wir entwickeln gemeinsam die Employer-Branding-Strategie, setzen den Prozess auf und begleiten bzw. unterstützen in der Implementierung. Um die Wirkung von Employer Branding aufzuzeigen, bieten wir Großgruppenveranstaltungen, Analysen mittels Tiefeninterview, Quick-Checks per Internet, Mitarbeiterbefragungen und ähnliche Instrumente.“

Oliver Sonnleithner (karriere.at): „Als Online-Karriereportal unterstützt karriere.at qualitativ im gleichnamigen Bereich – nämlich online. Durch die direkte Verlinkung auf vakante Stellenanzeigen der eigenen Firmenwebsite haben unsere Kunden die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und monatlich rund 160 000 potenzielle Interessenten zu erreichen. Darüber hinaus analysieren wir – auf Wunsch – die E-Recruiting-Tauglichkeit von Firmenwebsites und liefern Verbesserungsvorschläge zur Optimierung des Karrierebereiches.“

### Info

Brand Index	<a href="http://www.brandindex.de">www.brandindex.de</a>
Dr. Pendl & Dr. Piswanger	<a href="http://www.pendlpiswanger.at">www.pendlpiswanger.at</a>
GfP – Gesellschaft für Personalentwicklung GmbH	<a href="http://www.gfp.at">www.gfp.at</a>
Hernstein Institut für Management und Leadership	<a href="http://www.hernstein.at">www.hernstein.at</a>
Investors in People	<a href="http://www.investorsinpeople.at">www.investorsinpeople.at</a>
karriere.at GmbH	<a href="http://www.karriere.at">www.karriere.at</a>
psychonomics AG	<a href="http://www.psychonomics.at">www.psychonomics.at</a>
Symbiosis	<a href="http://www.symbiosis.co.at">www.symbiosis.co.at</a>
TU Career Center GmbH	<a href="http://www.tucareer.com">www.tucareer.com</a>

*Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.*

Michael Kaiser (TU Career Center): „Der Aufbau der Employer Brand des Kunden ist eine Frage unserer Technik. Der sachliche Ansatz: Wir leisten einen Beitrag zur Sensibilisierung hinsichtlich des Aufbaus einer Arbeitgebermarke. Unsere Kunden setzen gemeinsam mit uns einen Prozess in Gang, den wir von Beginn an begleiten, abwickeln und steuern. Nicht zuletzt ist Erfolg auch eine Frage der Technik.“

Gerd Beidernikl (psychonomics): „Unsere Herangehensweise basiert auf der Messung von relevanten Faktoren (z.B. im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen oder Imageerhebungen) und der darauf aufbauenden Ableitung der Employer-Branding-Strategie und nachgeschalteter Entwicklungsmaßnahmen. Unser Ziel: externes Arbeitgeberimage und interne Arbeitgeberqualität konsistent zu entwickeln und Unternehmen somit zu helfen, die eigenen Stärken zu vermarkten. Als internationales Forschungs- und Beratungsunternehmen arbeiten wir mit Unternehmen aller Größenklassen und Branchen zusammen. Im Kreativbereich unterstützen uns externe Partner.“

Andrea Jindra (Investors in People): „Investors in People (IIP) ist ein international anerkannter Standard für strategische Personal- und Organisationsentwicklung. Es unterstützt Organisationen, die Entwicklung der Mitarbeiter an den übergeordneten Zielen auszurichten. Dadurch werden die Effizienz und Effektivität der Personalentwicklungsmaßnahmen gesteigert. Unternehmen, die diesen Standard erfüllen, werden mit dem international anerkannten Gütesiegel als ‚Investor in People‘ ausgezeichnet. Unternehmen, die das Gütesiegel verliehen bekommen, setzen damit ein klares Signal als attraktiver Arbeitgeber sowohl intern als auch extern am Arbeitsmarkt.“

Christoph Harringer (Symbiosis): „Symbiosis ist Europas führende Company für Storytelling und narrative Beratung. Wir bringen die ‚Story into life‘. Ohne eine klar formulierte Core-Story läuft gar nichts! Die Formulierung einer klaren Core-Story vermittelt den Sinn, den Daseinszweck und die Werte eines Unternehmens – bildhaft, verständlich und nachhaltig. Die Core-Story ist Basis einer stimmigen Personal- und Unternehmenskommunikation. Sie stärkt das Identifikationspotenzial der ‚Mitarbeiter

als Markenbotschafter‘ sowie das Image als Arbeitgebermarke.“

**Die Sinnhaftigkeit**

Die Aufmerksamkeit den eigenen Mitarbeitern zuzuwenden, ist immer sinnvoll. „Es ist ein Alarmsignal, wenn die Fluktuation, vor allem die der High-Performer, zunimmt. Ein weiterer Indikator ist, wenn ein Unternehmen Schwierigkeiten hat, das richtige Personal zu finden. Auch bei Expansion, Umstrukturierungen

**Employer Branding kann nicht heute beschlossen, morgen umgesetzt und übermorgen befeiert werden.**

oder Firmenimagewechsel unterstützt Employer Branding bei der internen und externen Neupositionierung gegenüber dem Arbeitsmarkt und den bestehenden Mitarbeitern. Jedes Unternehmen, das unzufrieden mit den Ergebnissen der eigenen Personalpolitik ist bzw. das eigene Potenzial besser ausschöpfen möchte, wird von Employer Branding profitieren“, unterstreicht Rosemarie Nowak. Daniela Kaser: „Employer Branding ist für jedes Unternehmen sinnvoll, egal ob für Klein-, Mittel- oder Großbetriebe und branchenunabhängig. Die Qua-

lität der Mitarbeiter und insbesondere der Führungskräfte ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens.“

Die Erfolge von Employer Branding können beobachtet und gemessen werden. Beobachtbar ist das Engagement der Mitarbeiter. Es ist spürbar, welches Klima in einem Betrieb herrscht, wenn man die Firmenschwelle überschreitet. Der Unternehmensgeist weht einem unweigerlich ins Gesicht. Wenn Aufgaben vor der Zielvereinbarung fertig sind, wenn Mitarbeiter eigenständig Ideen einbringen, wenn auch die Nachbarabteilungen miteinbezogen werden, wenn über den Firmentellerrand hinaus gedacht wird, dann ist das Engagement der Belegschaft hoch. Die Mitarbeiter brennen für ihr Unternehmen und ihre Marke.

Die Unternehmen, die getrost ohne Employer Branding leben können, sind wahrscheinlich die absolute Minderheit. Je mehr Initiativ-Bewerbungen ein Unternehmen erhält, je besser die finanzielle Lage eines Betriebes, je ausgeglichener der Belegschaftsstand, je ansprechender die Firmenkultur, je zufriedener die Mitarbeiter, desto weniger wird ein Unternehmen einen Employer-Branding-Prozess beginnen. Doch: Wer nicht oder nicht mehr handelt, wird bald auch nicht mehr nachgefragt werden. **T**

**Lehrgang:**  
**Kommunikationsarchitekt/in für Internal Branding**

**Zielgruppe:** Personalentwicklung, Corporate Communications, Trainer und Berater

**Zielsetzung:**

- Gewinnung, Bindung und Entwicklung von „Talents“
- Sicherung des Erfahrungswissens im Unternehmen
- Förderung markenorientierten Verhaltens
- Steigerung von Engagement und Performance
- Qualifizierung von Führungskräften für Handling interner Kommunikationsprozesse
  - Kommunikation von Werten, Leitbildern, Strategien
  - Begleitung markenorientierter Veränderungsprozesse
  - Vernetzung von Personal- und Unternehmenskommunikation
  - Nutzung technologischer Trends (RSS, Blogs, ...)

**Inkl. 4. Europäischer Storytellingkongress**  
[www.storytellingcongress.eu](http://www.storytellingcongress.eu)



**Start:** 9. bis 11. Oktober 2008  
**Dauer:** 5 Module á 3 Tage (jeweils Do. – Sa.)  
**Infoabende im Juni** um jeweils 18.00 Uhr:  
 17. (Graz), 18. (Linz), 26. (Wien)



**Europas führende Company für Storytelling und narratives Management**  
 A-5020 Salzburg | Tel.: 0043 (0) 662/890013  
 office@symbiosis.co.at | www.symbiosis.co.at