

## Mitarbeiter finden und binden

# Was Arbeitgeber attraktiv macht

Wie man die besten Mitarbeiter findet und ans Unternehmen bindet, gehört heute zu den Schlüsselfragen erfolgreicher Unternehmensführung. „Employer Branding“ versteht sich als Konzept zum Aufbau und der Pflege einer attraktiven Arbeitgebermarke, mit dem Ziel sich gegenüber Mitarbeitern und möglichen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

■ Der wirtschaftliche Aufschwung, rückläufige Arbeitslosenzahlen und die demografische Entwicklung in Deutschland tragen zu einer Verknappung von Arbeitskräften bei. Insbesondere die Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingung durch den demografischen Wandel, technologische Entwicklungen, Wertewandel und die vielseitige Nutzung neuer Medien stellen Unternehmen in Bezug auf das Personalmarketing vor neue Herausforderungen.

Die Entwicklung der Bevölkerung ist bis zum Jahr 2030 weitgehend vorgezeichnet. Experten gehen von einer Verringerung der Bevölkerung um fünf Millionen Menschen (5,7 Prozent) aus. Der Arbeitsmarkt schrumpft. 7,5 Millionen Menschen weniger werden zur Verfügung stehen. Die Altersgruppe der 20- bis 60-Jährigen wird sich um 11 Prozent verringern. Die Zahl der unter 20-Jährigen wird um 17 Prozent (2,7 Millionen) abnehmen. Laut Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger Handwerks (BIV) sind diese Auswirkungen bereits heute zu spüren: Im Jahr 2011 wurden 9,5 Prozent weniger Ausbildungsverhältnisse geschlossen als im Jahr zuvor. Nur die Altersgruppe der über 60-Jährigen wird um 13 Prozent ansteigen.

### Nur 16 Prozent der Mitarbeiter sind hochmotiviert

Der Autor dieses Beitrags wird häufig gefragt, wie Mitarbeiter motiviert werden können. Ein Personalverantwortlicher erklärte in einem solchen Gespräch, dass es drei Arten von Beschäftigten in seinem Unternehmen gibt: „A-Mitarbeiter“, die den Karren ziehen und immer die gesetzten Ziele erreichen. „B-Mitarbeiter“, die Potenzial haben und meist noch formbar sind. Sie kommen pünktlich und gehen pünktlich, sind in der Regel verlässlich, doch bei schwierigen Aufgaben brauchen sie immer wieder Unterstützung. Und „C-Mitarbeiter“, die wenig bis gar kein Engagement zeigen und oft schon innerlich gekündigt haben. Sie zeigen wenig Bereitschaft zur Weiterbildung, ihr Verhalten bei anstehenden Veränderungen ist destruktiv, sie machen Fehler, die von anderen ausgegült werden müssen und das Betriebsklima und Unternehmensergebnis belasten.

Wie motiviert deutsche Arbeitnehmer wirklich sind, untersucht Jahr für Jahr das Gallup-Institut. Die Erkenntnisse werden im sogenannten Engagement-Index veröffentlicht. Er zeigt für 2013 folgendes Ergebnis: Nur 16 Prozent der Arbeitnehmer in Deutsch-



„Employer Branding“ ist die Kunst, sich mit seinem Unternehmen so zu positionieren, dass man auch in ungünstigen Zeiten Mitarbeiter gewinnt.

Bild: Rui Vale de Sousa/Fotolia

land sind hochmotiviert und haben eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Dienst nach Vorschrift machen 67 Prozent der Deutschen. Und 17 Prozent haben keinerlei emotionale Bin-

## KOMPLETT PERFEKT

### Kurz gesagt: „Employer Branding“

Ziel von „Employer Branding“ ist es, ein Unternehmen als attraktiven und sympathischen Arbeitgeber zu positionieren und dessen Image sowie die externe Wahrnehmung positiv zu beeinflussen. Diese Vorgehensweise zielt darauf ab, die Zahl der Bewerber zu erhöhen. Bewerber finden das Unternehmen, nach dem sie suchen, und aus der Menge der Bewerber findet das Unternehmen die passenden (A-)Mitarbeiter. Weitere Vorteile: Die Verringerung von kostenintensiven Fehlentscheidungen bei der Einstellung sowie erhebliche Einsparungen im Bereich der Rekrutierung.

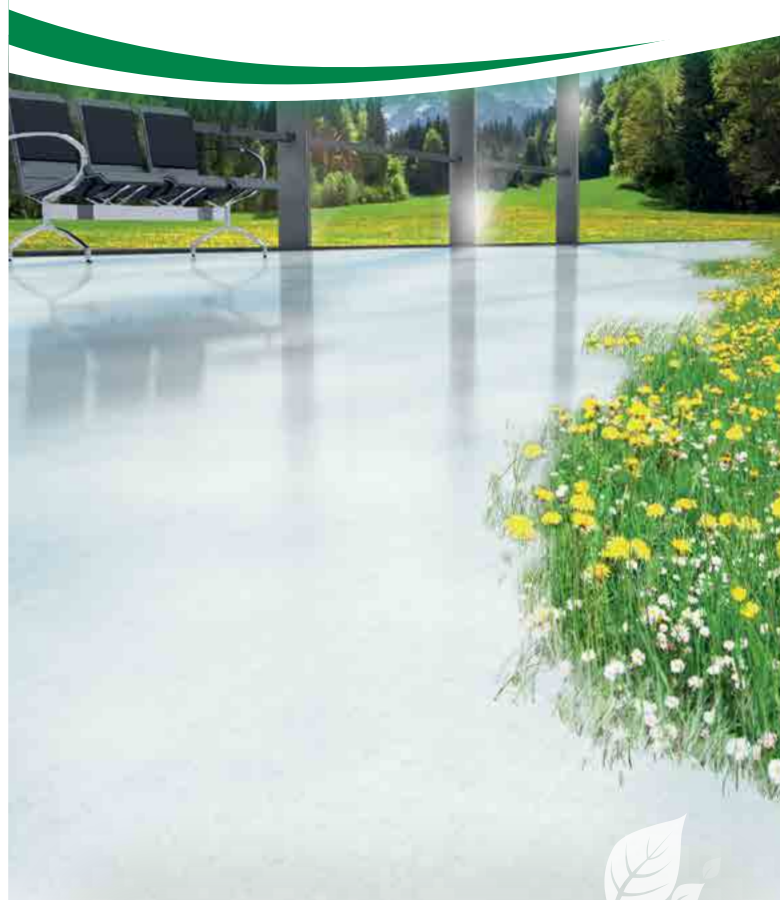
derung an ihren Arbeitgeber und bereits innerlich gekündigt. Sie sind physisch präsent, psychisch jedoch nicht. Sie sind mit ihrer Arbeitssituation unglücklich und lassen es andere wissen. Diese Zahlen stimmen nachdenklich. Weiß doch jeder, welche Auswirkungen ein fauler Apfel in einem prall gefüllten Obstkorb hat. Dass Mitarbeiter nicht motiviert sind, kann viele Gründe haben. Eine Studie der Hay Group untersuchte, welchen Einfluss das Führungsverhalten auf die Mitarbeitermotivation hat. 95.000 Personen in 2.200 Unternehmen weltweit wurden befragt. Das Ergebnis ist ernüchternd.

Über die Hälfte (55 Prozent) der Führungskräfte schafft eine demotivierende Arbeitsatmosphäre. Etwa 37 Prozent gelingt es, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen und etwa 14 Prozent sind in ihren Bemühungen ausgewogen. Bei den deutschen Führungskräften fällt das Ergebnis etwas positiver aus. Nur 49 Prozent schaffen ein destruktives Arbeitsklima und demotivieren damit die Mitarbeiter. Häufig fehlt es den Führungskräften an einer geeigneten Reflexionsfläche für ihr Verhalten. Außerdem herrscht Unkenntnis über die Faktoren, die Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren. Nicht zuletzt gibt es im Bereich der Kommunikationskompetenz vielfach erhebliches Entwicklungspotenzial.

### Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Nach einer von der Onlinejobbörse Stepstone durchgeführten Studie glauben nach wie vor 94 Prozent der Unternehmer, dass ihre Mitarbeiter sie weiterempfehlen. Tatsächlich sind es nur 14 Prozent. Was müssen Unternehmen tun, um ihre Attraktivität für die eigene Belegschaft und auch für zukünftige Mitarbeiter zu erhöhen? Neue Strategien der Mitarbeitergewinnung sind gefragt, denn ob ein Mehr an Stellenanzeigen den gewünschten Erfolg bringt, ist fraglich. Da diese Strategie vermutlich von den meisten Unternehmen verfolgt wird, hat der potenzielle Mitarbeiter unter zumeist gleichartig am Markt auftretenden Arbeitgebern die Qual der Wahl. Was also tun, wenn die in der Vergangenheit wirksamen Methoden nicht mehr den gewünschten Erfolg bringen?

Etwa 80 Prozent der Deutschen haben Zugang zum Internet und nutzen diesen auch, um sich über Produkte, Dienstleistungen und potenzielle Arbeitgeber zu informieren. Damit ist das Internet als Plattform für die Unternehmenskommunikation nicht mehr wegzudenken. Viele Gebäudedienstleister haben das bereits erkannt



### Das Komplettpaket für höchste Ansprüche bei Grundreinigung und Beschichtung

Der neue Grundreiniger **green care LINAX complete** und die Hochleistungspflegedispersion **green care LONGLIFE complete** bieten höchste Reinigungsleistung bzw. maximale Pflegewirkung und Beständigkeit sowie ein einzigartiges, ganzheitlich-nachhaltiges Produktprofil.

- Komplett wirtschaftlich
- Komplett sicher
- Komplett nachhaltig



### Jetzt Neu

Der Hochleistungsgrundreiniger LINAX complete zur Hochleistungsdispersion LONGLIFE complete

Weitere Informationen auf:  
<http://www.wmprof-news.com>

tana-Chemie GmbH  
Rheinallee 96  
D-55120 Mainz

Tel +49 (0) 6131/964-03  
info@tana.de | [www.wmprof-news.com](http://www.wmprof-news.com)





Lippenbekenntnisse wie „Wir sind mitarbeiterorientiert“ reichen nicht aus, um zum Arbeitgeber der Wahl zu werden.

Bild:pressmaster/Fotolia

und betreiben eine Internetseite. Darauf werben sie für ihre Leistungen und informieren potenzielle Kunden über die Vorzüge, die mit der Zusammenarbeit verbunden sind.

Auf den meisten Internetseiten sucht man allerdings vergeblich nach Gründen, warum es erstrebenswert sein könnte, bei dem Unternehmen beschäftigt zu sein. Viele Arbeitgeber versäumen

die Chance, potenzielle Mitarbeiter darüber zu informieren, welche Vorteile mit einer Beschäftigung verbunden sind. Lippenbekenntnisse wie: „Wir sind mitarbeiterorientiert“ reichen nicht mehr aus.

### Wie man Arbeitgeber der Wahl wird

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Angebotsdichte an Stellen und der Flut von Stellenangeboten muss es das Ziel jedes Unternehmens sein, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Diesen Ansatz verfolgen bereits einige Unternehmen der Branche. Ihnen gelingt es, mit einem eindeutigen Nutzenversprechen zum Arbeitgeber der Wahl zu werden. Dieser Ansatz, auch „Employer Branding“ genannt, dient dem Aufbau einer Arbeitgebermarke. Ziel ist, über alle Kommunikationskanäle des Unternehmens hinweg als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

„Employer Branding“ beeinflusst die Wahrnehmung, das Verhalten und die Ansichten der angesprochenen Zielgruppe und positioniert das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber. Der Erfolg und die Vorgehensweise fußen auf der Erkenntnis, dass potenzielle Mitarbeiter das Unternehmen auswählen, das für sie am attraktivsten ist. In Studien wurde der Erfolg einer starken Arbeitgebermarke bereits nachgewiesen. Die positiven Wirkungen einer starken Arbeitgebermarke liegen in der eindeutigen Abgrenzung und Differenzierung vom Wettbewerb, in der Bevorzugung des Unternehmens als Arbeitgeber, in der Verringerung der Rekrutierungskosten, in der Steigerung der Kundenzufrieden-

### Was eine starke Arbeitgebermarke ausmacht

- ▶ Eine starke Arbeitgebermarke kommuniziert klar und einzigartig die Kernwerte für die im Unternehmen handelnden Personen durch einen prägnanten Slogan.
- ▶ Die Inhalte sind wahr und nachprüfbar. Von falschen Versprechungen ist abzusehen.
- ▶ Die Arbeitgebermarke erzeugt Bilder und Emotionen in den Köpfen der bestehenden und zukünftigen Mitarbeiter.
- ▶ Die Inhalte sind an den im Vorfeld analysierten Erwartungen der Zielgruppe (Mitarbeiter) ausgerichtet.
- ▶ Eine starke Arbeitgebermarke beinhaltet ein Leistungsversprechen an die Zielgruppe, dessen Einlösbarkeit Voraussetzung für die Wirkungsweise ist.
- ▶ Inhalte des „Employer Branding“ sollen auf möglichst vielen Kommunikationskanälen des Unternehmens wiederholt und konstant kommuniziert werden.
- ▶ Potenzielle Bewerber finden das Unternehmen, nach dem sie suchen. Aus der Fülle der Bewerber findet das Unternehmen die passenden Mitarbeiter.

## „Employer Branding“: Drei Beispiele aus der Praxis

Was drei Gebäudedienstleister unternehmen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, lesen Sie auf den Seiten 16 und 17.

heit, Mitarbeiterzufriedenheit, Treue und Leistungsbereitschaft bei aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern. Damit hat eine starke Arbeitgebermarke direkten Einfluss auf das Geschäftsergebnis.

### „Employer Branding“ in drei Schritten

Bei der Entwicklung einer authentischen Arbeitgebermarke sind drei grundlegende Schritte zu beachten. Im ersten Schritt geht es um die Analyse des Unternehmens, der angesprochenen Zielgruppe und der direkten Wettbewerber. Dazu eignen sich Fragen wie: „Warum ist es attraktiv, im Unternehmen zu arbeiten?“ „Wer sind die direkten Wettbewerber und was bieten sie ihren Mitarbeitern?“ „Was ist der gewünschten Zielgruppe, im Hinblick auf ihren zukünftigen Arbeitgeber, besonders wichtig?“ „Was bietet das Unternehmen den Mitarbeitern und wo liegen die Schnittmengen?“ Die Beantwortung dieser Fragen zielt darauf ab, potenziellen Mitarbeitern zu vermitteln, warum es lohnt, sich für einen Arbeitsplatz im Unternehmen zu interessieren. Für den Erkenntnisgewinn kann es von Nutzen sein, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, die Auskunft über die wahrgenommenen Vorteile als Arbeitgeber offenbart. Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit eines sogenannten Arbeitgeberversprechen ist, dass es authentisch ist. Es soll die Präferenzen, Ansprüche und Vorlieben potenzieller Mitarbeiter treffen. Die Betrachtung des Wettbewerbs ist insofern von Bedeutung, als dass eine erfolgreiche Positionierung der Arbeitgebermarke nur in Abgrenzung zum Wettbewerb erfolgen kann.

Im zweiten Schritt geht es nun darum, die Inhalte der Arbeitgeberfunktion auf die Kernbotschaft des Unternehmens zu reduzieren. Eine gute Arbeitgebermarke verdichtet die zentralen Besonderheiten und Einzigartigkeit in einfacher und gut wahrnehmbarer Art und Weise. Idealerweise werden dafür Bilder und Slogans verwendet die Emotionen wecken.

Nachdem die Inhalte der Arbeitgebermarke festgelegt sind, folgt im dritten Schritt die marketingtechnische Umsetzung. Sie beginnt mit der Entwicklung eines Slogans. Er stellt knapp und präzise die Einzigartigkeit des Unternehmens als Arbeitgeber heraus, bezogen auf die festgelegte Kernbotschaft. Der Arbeitgeberslogan passt zum Gesamtbild des Unternehmens und seiner Marken. Idealerweise unterstützt ein Bild, das Emotionen weckt, die Aussage der Arbeitgebermarke. Bilder sprechen visuelle Menschen an und können besser als Wörter Emotionen wecken. Sie bleiben außerdem eher im Gedächtnis und eignen sich daher besonders für die Verankerung der Arbeitgebermarke. Zu guter Letzt geht es darum, die Arbeitgebermarke bei der gewünschten Zielgruppe bekannt zu machen und im Bewusstsein zu verankern. So wird das Unternehmen bei diesen Personen als Wunscharbeitgeber verortet. Viele Unternehmen nutzen dazu bereits die eigene Internet prä-

Sensationell einfach!

**KIEHL**  
die saubere Lösung

# Mobil sein ist alles!

Die neue, innovative **KIEHL-App** gibt Ihnen immer die richtigen Antworten auf Ihre Fachfragen – schnell, überall und zu jeder Tageszeit!

www.kiehl-group.com

www.sommer-partner.de

Professionelle Produktsysteme für perfekte Reinigung, Pflege und Hygiene

UMWELT PAKT BAYERN

TUV AUSTRIA MANAGEMENTSYSTEME ZERTIFIZIERT

senz sowie Firmenseiten in sozialen Netzwerken wie Xing, Facebook, Google und YouTube. Wie gut sich insbesondere die sozialen Netzwerke als Kommunikationskanal eignen, zeigt nachfolgendes Beispiel aus der Praxis: Ein Unternehmen hatte monatelang vergeblich versucht, einen Facharbeiter zu gewinnen. Anzeigen in der örtlichen sowie überregionalen Presse blieben erfolglos. Erst als ihn seine Mitarbeiter dazu bewegen konnten, es einmal über Facebook zu versuchen, stellte sich der Erfolg ein. Auf der firmeneigenen Facebook-Seite veröffentlichte der Unternehmer ein Stellenangebot, das seine Mitarbeiter teilten und damit den eigenen Netzwerken zugänglich machten. Innerhalb von zwei Stunden hatte er den „perfekten“ Bewerber gefunden. Der nun schon seit mehr als 18 Monaten erfolgreich und zur Zufriedenheit des Unternehmens im Betrieb beschäftigt ist.

Michael Borgstedt | heike.holland@holzmann-medien.de



**Michael Borgstedt**

ist Gebäudereinigermeister, Betriebswirt (B.A.), Trainer und Unternehmenscoach (Borgstedt Training & Consulting). Als Experte für Prozess- und Organisationsberatung unterstützt er seine Kunden bei der Zukunftsentwicklung | [www.michael-borgstedt.de](http://www.michael-borgstedt.de)