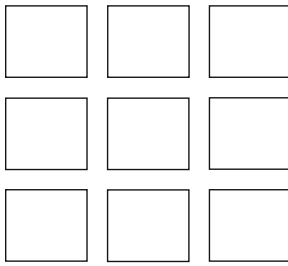


2.1 Anleitung zur Erarbeitung einer Employer-Branding-Strategie

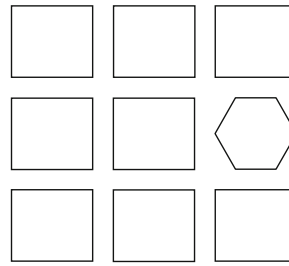
In diesem Kapitel stellen wir dar, was Sie beachten sollten, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Alle Investitionen in die Darstellung Ihres Unternehmens und die Entwicklung einer „Arbeitgebermarke“ bilden den Grundstein für Ihr Handeln in den Bereichen Rekrutierung, Retention und Development.

Checkliste für die Erstellung einer Employer Branding Strategie

- Erstellen Sie eine Unternehmensvision.
- Leiten Sie aus dieser Unternehmensvision Ihre personalpolitischen Grundsätze ab.
- Erstellen Sie Führungsgrundsätze.
- Überprüfen Sie, ob Anspruch an Verhalten und Wirklichkeit im Umgang übereinstimmen.
- Überprüfen Sie, ob alle vorhandenen und praktizierten personalwirtschaftlichen Instrumente mit Ihrer strategischen Ausrichtung übereinstimmen.
- Definieren Sie Ihre Zielgruppen. Wen wollen Sie ansprechen? In welchen Bereichen haben Sie kurzfristig, in welchen Bereichen langfristig Personalbedarf?
- Wählen Sie Ihre strategischen Partner (Externe) für die Umsetzung Ihrer Strategie aus. Legen Sie hierbei die Form der Kooperation fest.
- Definieren Sie konkrete Maßnahmen im Rahmen Ihrer Strategie. Diese sind gegebenenfalls nach Zielgruppen zu differenzieren.
- Stellen Sie in ausreichendem Maße Ressourcen für Ihre Employer-Branding-Strategie zur Verfügung (monetär wie personell). Planen Sie hierbei langfristig!



keine erkennbare Abgrenzung



erkennbare Differenzierung

Abb. 2.1 Erkennbarkeit durch Differenzierung

- Definieren Sie, wer welche Aufgabe und Verantwortung bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen und Pflege der Partnerschaften hat.
- Installieren Sie ein Berichtswesen, um die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit Ihrer Employer-Branding-Strategie zu messen.
- Lassen Sie Ihre Strategie auch extern auf den Prüfstein stellen! Nehmen Sie an einem „Wettbewerb“ um den besten Arbeitgeber Deutschlands teil!

Ein Employer Branding muss umfassend wirken. Nur wenn die „innere Einstellung“ eines Unternehmens mit der Darstellung nach außen übereinstimmt, sind Botschaften authentisch und glaubwürdig. Sind diese Botschaften mit den Bedürfnissen der gesuchten Zielgruppen deckungsgleich, entsteht eine hohe Attraktivität.

Zudem erhöht eine umfassende und gut abgestimmte Employer-Branding-Strategie die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der bereits vorhandenen Mitarbeiter.

2.2 Was bedeutet Employer Branding?

Differenzierung von anderen schafft Abgrenzung, um mit eigenem Profil wahrgenommen zu werden. Arbeiten Sie Ihre Vorzüge, Ihre USP (Unique Selling Proposition), heraus und kommunizieren Sie diese. Bleiben Sie hierbei realistisch und übertreiben Sie nicht. Ihre Behauptungen müssen klar und wahr sein. Allerdings schon Johann Wolfgang von Goethe sagte: „Was nicht reizt, ist tot!“. Ihre Aussagen müssen eine „Irritation“ oder ein „Interesse“ erzeugen, welches eine dauerhafte Auseinandersetzung erzeugt (Abb. 2.1).

In der Studie über das Thema „Building and Managing a Competitive Employer Value Proposition“ (EVP) wurden Kriterien und Zusammenhänge untersucht, die die Attrak-

tivität von Unternehmen für potenzielle Mitarbeiter erhöhen.¹ Dieses wurde beispielhaft anhand des chinesischen Arbeitsmarktes dargelegt, der von zwei Fakten geprägt ist:

- Hoher Bedarf bei gleichzeitiger Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften. Das Angebot an ungelernten Arbeitskräften ist verglichen mit europäischen Standards sehr groß. Im Bereich qualifizierter Arbeitskräfte ist dieses deutlich geringer und gemessen am Bedarf viel zu gering.
- Aufgrund dieser Tatsache ist der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter hoch. Dies führt zu einer hohen Fluktuation bei qualifizierten Arbeitskräften.

Aber auch in Europa ist die Knappheit qualifizierter Arbeitskräfte deutlich spürbar. Es gelten die gleichen Gesetzmäßigkeiten. Die Ergebnisse sind uneingeschränkt übertragbar.

Im Weiteren benutzen wir Employer Branding als Synonym für EVP:

Employer Branding takes the elements of branding – creating a particular thought, emotion and image around a particular product or service – and applies them to create a strong brand to recruit employees. It is a concept that is rapidly gaining exposure in the corporate workforce, especially with companies who deal in international markets and who seek to attract employees with cross-cultural experience.²

Employer Branding, Arbeitgebermarkenbildung, ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing, insbesondere der Markenbildung, angewandt werden. Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und gegenüber Wettbewerbern positiv positioniert. Das Ergebnis ist die Arbeitgebermarke, Employer Brand, das vom Unternehmen gezielt gestaltete Image, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Das Unternehmen wird zu einer Marke am Arbeitsmarkt. Dieser Marke werden durch den potenziellen Bewerber Attribute zugeordnet. Um diese wahrnehmbar zu machen, sind sie von Konkurrenten eindeutig zu differenzieren. Es ist ein Markenversprechen (EVP) zu entwickeln, welches funktionale und emotionale Vorteile für die anzusprechenden Personengruppen bietet.³ Im Bereich des Consumer Marketings führen diese Attribute und die damit verbundenen Emotionen, die beim potenziellen Käufer geweckt werden, zu einer positiven Wahrnehmung und einer emotionalen Bindung.

Auf unsere Themenstellung übertragen bedeutet dies, dass Sie als Arbeitgeber eindeutige Merkmale in Bezug auf ihre Wahrnehmung entwickeln müssen. Hierbei wirkt Employer Branding extern in Richtung Rekrutierung auf potenzielle Kandidaten und intern in Richtung Retention and Development auf bereits in Ihrem Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter. Durch sie wird Bindungs- und Leistungsverhalten und somit letztendlich Produktivität gesteigert. Eine Untersuchung des Corporate Leadership Council zum Thema „Managing for high Performance and Retention“ aus dem Jahr 2006 zeigt, welche Treiber

¹ Corporate Leadership Council, Adams B et al (2006/2).

² Mallett F (2004).

³ Stobart P (2003), Marken aufbauen und etablieren, in: Management, Band 1, S. 388.

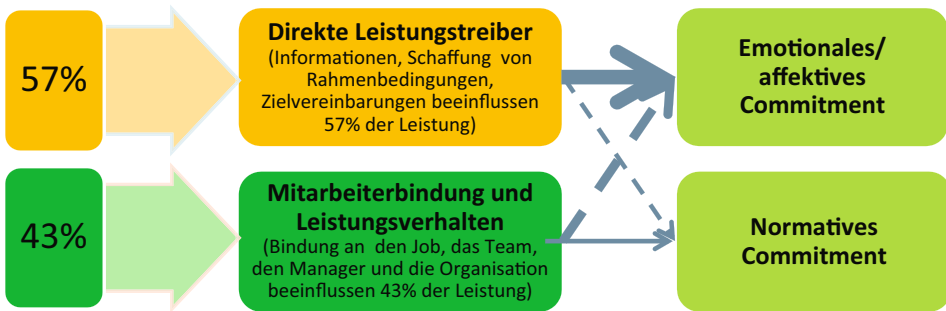


Abb. 2.2 Leistung und Mitarbeiterbindung als Beitrag für Commitment



Abb. 2.3 Treiber für Leistung und Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung und Leistungsverhalten sowie affektives und normatives Commitment beeinflussen (Abb. 2.2).

Die jeweils fünf wichtigsten Treiber für Leistung und Mitarbeiterbindung sind in Abb. 2.3 dargestellt.

2.3 Maßnahmen einer Employer-Branding-Strategie

Die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber steht im Mittelpunkt. Hierzu zählt eine Vielzahl an Maßnahmen die nicht alle primär auf die operative Rekrutierung zielen. Es gibt Wechselwirkungen zu den klassischen Marketingmaßnahmen, die im Produktvertrieb eingesetzt werden. Insbesondere bei B2C-orientierten Unternehmen sollte eine Abstimmung des Produkt- bzw. Dienstleistungsmarketings mit den Maßnahmen im Rahmen einer Employer-Branding-Strategie erfolgen.

Im Folgenden sind die Maßnahmen im Rahmen einer Employer-Branding-Strategie nach Zielrichtungen geordnet aufgelistet.

2.3.1 Bildungseinrichtungen

- Partnerschaften mit Schulen, Schnupperpraktika, Infoveranstaltungen, berufliche Frühorientierung. Bereits in der Grundschule beginnt die Prägung für eine berufliche Orientierung, daher können Partnerschaften bereits dort ansetzen.
- Partnerschaften mit Universitäten bzw. ausgewählten Lehrstühlen, Informationsveranstaltungen für Studierende an Fachhochschulen, Vergabe von Ingenieur- und Diplomarbeiten bzw. Bachelor- und Masterthesen,
- Kooperationen mit Forschungseinrichtungen,
- Aufnahme in den Mitarbeiterkommunikationsverteiler,
- Bearbeitung betrieblicher Themen in Seminaren (Praxisbeispiele),
- Lehrtätigkeit von Mitarbeitern an Schulen und Universitäten,
- Vergabe von Stipendien, duale Studiengänge,
- Sponsoring oder eigene Auslobung von Wettbewerben und deren Prämierung.

2.3.2 Corporate Citizenship und gesellschaftliches Umfeld

- Sponsoring von gemeinnützigen Vereinen oder Gesellschaften
- Organisation und Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen in der Region
- Patenschaften für Vereine oder andere Einrichtungen (Social Responsibility), Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen des Unternehmens werden auf ehrenamtlicher Basis tätig.
- Tage der offenen Tür, Einrichtung eines Museums, gläserne Produktion

2.3.3 Politik und Verbände

- Mitgliedschaft und Engagement in Verbänden, Vereinigungen, Normungsgremien,
- Teilnahme an politischen Foren,

- Einladung von Politikern,
- Anreize für Mitarbeiter zur Teilnahme an Verbandstagen und Parteiaktivitäten.

2.3.4 Employer Branding und Product Branding

- Gekoppelte Aktivitäten zwischen Produkt- und Dienstleistungsmarketing und Employer Branding,
- Professioneller Auftritt überall dort, wo das Unternehmen sich präsentiert (Internet, Publikationen, Broschüren, Messen, Anzeigen, Social Media),
- Zielgruppenorientierte Kommunikation. Multiplikatoren müssen die Beziehung gestalten, die die gewünschte Botschaft am glaubwürdigsten an die jeweilige Zielgruppe vermitteln können. Der Auftritt eines Auszubildenden bei der Rekrutierung von Auszubildenden ist wesentlich glaubwürdiger als der des 50-jährigen Ausbildungsleiters. Diese sind professionell auf die Situationen vorzubereiten.

Welche Themen Sie aufgreifen, ist abhängig von Ihrer Zielstellung und Ausgangsbasis.

2.3.5 Externes Employer Branding

Die Auswahl der Partner und Zielgruppen ist essenziell, insbesondere weil die Pflege von Partnerschaften Ressourcen bindet. Denn:

- Partnerschaften kosten Geld.
- Partnerschaften binden Mitarbeiterressourcen (Zeit) und damit ebenfalls Geld.
- Partnerschaften erfordern Kommunikation mit Partnern auf der gleichen Ebene, daher werden unterschiedliche Ressourcen im Unternehmen gebunden. Dieses kann keine One-Man-Show sein.

Es ist klar zu definieren, welche Aktivitäten und Partnerschaften den größten Nutzen für das Unternehmen ergeben. Unabhängig vom Schwerpunkt eines Unternehmens können folgende Zielgruppen identifiziert werden:

- Schüler (Schulen, Lehrer),
- Studierende (Universitäten, Fachhochschulen, Business Schools, Lehrstühle, Professoren),
- Spezielle Berufsgruppen, die für das Unternehmen von hoher Bedeutung sind und für die im Unternehmen ein hoher Bedarf besteht, der auf dem externen Arbeitsmarkt nicht unbedingt in ausreichendem Maße zu decken ist,
- Politiker (lokal, regional, global),
- Interessenverbände (Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände, Branchendienste).

Unter externes Employer Branding fallen Maßnahmen zur Darstellung des Unternehmens im externen Umfeld, wie z. B. Messeauftritte, Stellenanzeigen, Imagekampagnen, Werbung, Sponsoring, Corporate-Citizenship-Initiativen.

Baustein	Beschreibung	Empfehlung
Außenkommunikation	Darstellung der Arbeitgebermarke in Verbindung mit Darstellung des Unternehmens und seiner Produkte und Dienstleistungen	Abgestimmte Produkt- und Arbeitgebermarketingstrategien und -kampagnen empfehlenswert, jede Personalanzeige ist auch eine Image- oder Produktanzeige und umgekehrt
Innenkommunikation	Darstellung der Vorteile als Arbeitgeber (siehe auch Fringe Benefits) Darstellung der Aufgaben der Bereiche und Mitarbeiter intern, Schaffen einer „Bühne“ zur Darstellung (z. B. selbstgedrehte Kurzvideos der Abteilungen)	Transparenz über die Leistungen gewährleisten, um die Wertigkeit zu betonen. Verknüpfung der Außen- und Innenkommunikation z. B. durch Einrichten und Darstellen eines internen Blogs zur Zufriedenheit der Mitarbeiter im Internet
Definieren von Feldern des Engagements	Wofür steht das Unternehmen? Wo engagiert man sich? Was sind die gelebten und nicht die kommunizierten Werte des Unternehmens?	Abgestimmte Produkt- und Arbeitgebermarketingstrategien und -kampagnen empfehlenswert
Events zur Einbindung der Mitarbeiter	z. B. Sportveranstaltungen, Betriebsportgruppen, sonstige Interessengemeinschaften unter Einbezug aller Familienmitglieder	Schwierig zu institutionalisieren, wird in der Regel vom Engagement einzelner Personen getragen, Gut zur Integration neuer Mitarbeiter, die umgezogen sind

Wirkung hinsichtlich		Bewertung hinsichtlich Beitrag
Mitarbeiterbindung		Bewirkt die Entstehung eines affektiven Commitments bei Mitarbeitern und Bewerbern
Leistungstreiber		Im Sinne der definierten Aktivitäten in diesem Bereich ist eine hohe Leistungsbereitschaft gegeben, diese färbt ab auf das gesamte Leistungsverhalten
Aufwand/Nutzen		Ausgewogener Aufwand, da einige Aktivitäten auch in den privaten Bereich der Mitarbeiter reichen, jedoch nur mittelbarer Einfluss auf Leistung des Mitarbeiters



Abb. 2.4 Aspekte von Employer Branding

2.4 Interne Aspekte einer Employer-Branding-Strategie

Maßnahmen zur Sicherstellung von Leistungssteigerung bzw. -erhaltung und Mitarbeiterbindung im Rahmen eines internen Employer Brandings können in den in der Abb. 2.4 dargestellten verbliebenen fünf Handlungsfeldern ausformuliert werden.

Die Ausgestaltung der einzelnen Aspekte einer Employer-Branding-Strategie prägt das Bild des Unternehmens. Mitarbeiter wirken hierbei als „Botschafter“ bzw. „Werbeträger“ nach außen.

2.4.1 Direkte Vergütung

Zu den Bausteinen in diesem Aspekt zählen

- Höhe der Fixvergütung,
- Sonderzahlungen (Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld etc.),
- Perspektivische Vergütungserhöhung (Tarifgebiet, Tarifvertrag, Branche),
- Variable Vergütung, hierbei sind folgende Aspekte von Bedeutung:
 - Vergütungshöhe,
 - Entlohnungsformen (ratierlich, jährlich, Akkord, Zeit, Prämie),
 - Beeinflussbarkeit der Zielgrößen (Gruppenziele, individuelle Ziele),
 - Nachvollziehbarkeit/Transparenz der Zielgrößen (Verständnis für Kennziffern wie CVA, CF, ROI, Working Capital, Beitrag des Einzelnen),
 - Zusammenspiel eigener Anstrengung und Belohnung (eigenes Empfinden von Belohnung im Vergleich zu anderen im Sinne der Theory of Justice).

Kriterium	Baustein
Anforderungsgerechte Vergütung	Eingruppierung anhand von Stellenbewertungssystemen
Qualifikationsgerechte Vergütung	Definieren von Zusatzanforderungen, die zusätzliche Qualifikationen voraussetzen. Honorierung dieser Zusatzanforderungen, sofern Qualifikation vorhanden ist, mit einer Zulage
Leistungsgerechte Vergütung	Bausteine leistungsgerechter Vergütung: Tantiememodell Bonus Prämien Wettbewerbe Wenn die Prämien richtig eingesetzt und transparent sind, wirken sie als Motivator. Es darf allerdings keine Vermischung mit der anforderungsgerechten Entlohnung stattfinden
Marktgerechte Vergütung	Überprüfen der Vergütung hinsichtlich des Umfeldes bei vergleichbaren Funktionen, um ein Abwandern von Kern- bzw. Schlüsselfunktionsinhabern zu verhindern

Wirkung hinsichtlich		Bewertung hinsichtlich Beitrag
Mitarbeiterbindung		Normatives (zum Teil auch affektives) Commitment, im Sinne von Herzberg ein Hygienefaktor
Leistungstreiber		Geringe dauerhafte Leistungsanreize, bei Erhöhung der Vergütung entsteht ein Sägezahneffekt
Aufwand/Nutzen		Abnehmender Grenznutzen, je nach Umfang mit erheblichem Verwaltungsaufwand verbunden

2.4.2 Fringe-Benefits- Leistungen

Fringe Benefits stellen zusätzliche Vergütungsbestandteile zur direkten Vergütung dar. Sie können kollektiv geregelt sein, aber auch individuell oder durch Zugehörigkeit zu einer speziellen Mitarbeitergruppe gewährt werden. Grundsätzlich ist hierbei zwischen steuerpflichtigen und steuerfreien Zuwendungen zu unterscheiden. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Frage der Finanzierung (arbeitgeberfinanziert, arbeitnehmerfinanziert). Grundsätzlich sollte steueroptimierten Lösung der Vorzug gegeben werden, da sonst die Vorteile von Finge Benefits verloren gehen. Es kann sich anbieten, die jeweiligen Leistungen im Rahmen eines Cafeteria-Modells anzubieten. Mitarbeiter können dann je nach individueller Situation im Rahmen eines verfügbaren Budgets ihre Leistungen zusammenstellen.

Baustein	Beschreibung	Empfehlung
Zweckgebundene Geld- und Sachprämien	Regelbar als Nettozuschuss in Gutscheinform bis 44 € (§ 8 Abs. 2 Satz 9 EStG), Auch als Einkaufskarte einführbar	Prüfung der Einführung in Verbindung mit Innovationskonzept zur schnellen und zeitnahen Belohnung von Verbesserungsvorschlägen
Betriebsveranstaltungen	110 € und zwei Veranstaltungen pro Mitarbeiter jährlich, könnte auch für abteilungsinterne Feiern genutzt werden	In der Regel bereits weitestgehend ausgereizt durch Tagungen und Weihnachtsfeiern
Präventive Sportangebote im Rahmen eines Gesundheitsmanagements	Bezuschussung von Sportangeboten bis 500 € pro Mitarbeiter jährlich steuerfrei nach SGB	Nur Bindung an einen Partner, da der administrative Aufwand sonst zu groß wird und zur Absicherung der Förderbarkeit
Zuschuss von Schulungen	Die Qualifizierungen, die noch steuerlich förderbar sind, da sie in einem Zusammenhang zum Unternehmensprozess stehen, auch, wenn diese individuell von den Mitarbeitern privat organisiert und durchgeführt werden	Jede Schulung, auch wenn diese nicht unbedingt stringent an den eigentlichen Tätigkeitsinhalten angelehnt ist, löst Entwicklung aus und ist damit positiv zu betrachten, insbesondere wenn diese auf Eigeninitiative des Mitarbeiters zurückgeht
Zuschuss zum Kindergartenplatz	Uneingeschränkt steuerfrei, sofern nicht bereits gewährte Vergütung umgewandelt wird	Stellt eine zusätzliche Belastung für das Unternehmen dar, da keine bereits gewährten Leistungen eingebracht werden dürfen
Aufmerksamkeiten	Bis zu 40 € monatlich pro Person zweckungebunden	Siehe zweckgebundene Geld- und Sachprämien

Baustein	Beschreibung	Empfehlung
Bewirtung	Steuerfrei: Genussmittel und Getränke wie Kaffee, Tee, Mineralwasser, Obst, Süßigkeiten etc. in kleinen Mengen. Die Bewirtung von Mitarbeitern anlässlich eines außergewöhnlichen Arbeitseinsatzes ist bis zu 40 € steuerfrei (siehe Aufmerksamkeiten)	Wenig Aufwand, aber hoher direkter Nutzen erkennbar
Vermögenswirksame Leistungen	Gegebenenfalls besteht bereits ein tariflicher Anspruch	Gesetzliche Höchstgrenze beachten, Verbindung mit Altersvorsorge sinnvoll
Arbeitgeberfinanzierte Altersvorsorge	In der arbeitgeberfinanzierten Variante gibt das Unternehmen einen direkten Betrag in die Altersversorgung. Hierbei gibt es unterschiedliche Durchführungsvarianten	Hoher Aufwand bei Entwicklung einer eigenständigen Lösung, kann in Abhängigkeit von z. B. Beschäftigungsdauer oder Hierarchiestufe skaliert werden
Arbeitnehmerfinanzierte Altersvorsorge	Im Rahmen von Deferred Compensation können Mitarbeiter auf Vergütungsbestandteile zugunsten der eigenen Altersvorsorge verzichten. Mitarbeiter unterhalb der Beitragsbemessungsgrenze erhalten in der Regel einen Zuschuss als Einsparung für den SV-Beitrag des Arbeitgebers, bei Verzicht auf Vergütung zugunsten der eigenen Altersversorgung	Gegebenenfalls zusätzliche Aufstockung durch Unternehmen in dauerhafter oder jeweils einmaliger Form, jedoch ohne Rechtsanspruch auf dauerhafte Gewährung. Gekoppelt an besondere Leistungen, Unternehmensergebnis oder Mitarbeiterkreis. Portabilität der Lösungen beachten
Versicherungen	Grundsätzlich können alle Versicherungen für einen Mitarbeiter abgeschlossen werden: Zusatzkrankenversicherung, Auslandskrankenversicherung, Unfallversicherung Zu prüfen ist die Frage der Versteuerung (Beitrag oder Zufluss einer Leistung) Falls monatlich geringer als 44 €, entfällt die Steuer und Beitragspflicht, da Sachprämie	Uneinheitliche Höhe und Bedürftigkeit aufgrund unterschiedlicher individueller Lebenssituation, sollte bei 44 € gedeckelt sein Kann weitergeführt werden bei Ausscheiden aus dem Unternehmen, Familienangehörige können eingebunden werden, Gruppentarif, in der Regel keine Gesundheitsprüfung

Wirkung hinsichtlich		Bewertung hinsichtlich Beitrag
Mitarbeiterbindung		Continuance sowie normatives Commitment, stellt im Sinne von Herzberg einen Hygienefaktor dar
Leistungstreiber		Geringe dauerhafte Leistungsanreize, Attraktivität trägt sich über die Dauer ab, da die unmittelbare Wahrnehmung des Nutzens oftmals nicht gegeben ist. Austrittskosten des Mitarbeiters werden erhöht
Aufwand/Nutzen		Abnehmender Grenznutzen, da sich die Wahrnehmung dieser Leistungen durch den Mitarbeiter abnutzt und leicht als Besitzstand empfunden wird, je nach Umfang mit erheblichem Verwaltungsaufwand verbunden

2.4.3 Arbeitsumfeld

Hierzu zählen alle Aspekte der Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfeldes:

- Arbeitszeitmodelle,
- Arbeitsort (z. B. Home Office, wechselnder Arbeitsplatz, Satellitenbüros),
- Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Arbeitsmitteln, technische Standards,
- Bürolage und -größe sowie dessen Ausstattung, Bürogebäude, gepflegtes Aussehen, gepflegte Außenanlagen, Parkplatzsituation, Infrastruktur beim Erreichen der Arbeitsstätte,
- Hygiene, Sauberkeit des Arbeitsumfeldes, Einwirkung von belastenden Faktoren,
- Arbeitsmedizinischer Dienst und dessen Leistungen für den Arbeitnehmer, Verhaltens- und Verhältnisprävention im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM),
- Definition eigener, erhöhter Arbeitssicherheitsstandards, unterstützende Themen wie vorbeugender Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement,
- Mitarbeiter als werthaltige Ressource betrachten, deren Wert (Leistungsfähigkeit und Leistungswillen) erhalten bleiben muss,
- Kommunikation und Durchlässigkeit von Abteilungen sowie Hierarchien.

Baustein	Beschreibung	Empfehlung
Arbeitszeitkonto	Einführung von Arbeitszeitkonten, die je nach Gestaltungsspielraum ein hohes Maß an Abweichung der realen Arbeitszeit von der vertraglich geschuldeten Arbeitszeit gewährleisten. Dient zum einen zum flexiblen Reagieren auf Veränderungen der Auftragslage und zum anderen der Flexibilität der Mitarbeiter	Flexible Regelungen hinsichtlich der Nutzung der Zeitguthaben bzw. der flexiblen Nutzung der Bandbreite für beide Seiten sind anzustreben, Insolvenzsicherung und Rückstellungsbedarf sind zu beachten In der Regel tariflichen Ausgleichszeitraum von zwölf Monaten beachten
Lebensarbeitszeitkonten	Betrachtung aller Lebensphasen in einem Arbeitszeitmodell mit Langzeitkonten, auf dem Zeitguthaben eingehen und auch wieder entnommen werden können	Gut geeignet, um in den unterschiedlichen Lebensphasen ein Modell entwickeln zu können, ohne sofort in Vergütung eingreifen zu müssen. Problematisch sind die Insolvenzsicherung, die Bewertung des Guthabens und die Nutzung der Zeitguthaben (Zeitraum, Umfang)
Teilzeit	Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit, in Abhängigkeit von der Wochenarbeitszeit flexible Verteilung auf die Wochentage	Stellt eine atmende Reserve dar, da die Aufstockungsreserve bei Teilzeitkräften höher ist als bei Vollzeitangestellten. Bindung, insbesondere der Mütter in der Kinderphase, an das Unternehmen
Altersteilzeit	Altersteilzeitmodell am Ende des Erwerbslebens gemäß Gesetz und Tarif (Teilzeit- und Blockmodell auch miteinander kombinierbar möglich)	Zukünftig sollte sich ein Modell nicht an einer Bezuschussung (Aufstockung) durch das Unternehmen orientieren, sondern sich aus angesammeltem Zeitguthaben speisen. Der Kostenaufwand für das Unternehmen wird ansonsten sehr groß
Erziehungsurlaub	Teilzeitananspruch im Rahmen des Erziehungsurlaubs	Siehe Teilzeit. Gegebenenfalls mit Übernahme der Betreuungskosten für die Kinder oder Betriebskindergarten

Baustein	Beschreibung	Empfehlung
Pflegezeit	Antrag auf Pflegezeit, zwei Zeitblöcke (normale Beschäftigung und abgesenkte oder Null-Beschäftigung) bei Zahlung einer Durchschnittsvergütung, Unternehmen geht ins Obligo, gesetzlicher Anspruch seitens des Mitarbeiters existiert	Bisher wenige Erfahrungen in den Unternehmen vorhanden, dennoch gilt das gleiche wie bei allen anderen Arbeitszeitmodellen. Mitarbeiter und damit Know-how bleiben dem Unternehmen erhalten
Home-Office, Satellitenbüros, Büroorganisation	Wahrnehmung der Arbeitsaufgabe ganz oder teilweise von zu Hause, bei Unternehmen mit hohem Pendleranteil, Satellitenbüros in den Außenbereichen der Ballungsgebiete, wechselnde Arbeitsplätze im Bürogebäude, Zuordnung über Verfügbarkeit oder Projektzugehörigkeit, Auflösung abteilungsorientierter Arbeitsplatzorganisation	Problematisch ist die Durchsetzung bzw. Überprüfung der Einhaltung der Arbeitsstättenverordnung in der Privatsphäre des Mitarbeiters und die Integration in die Prozessabläufe. Vorteilhaft ist die Vermeidung von Investitionen bei Büroplatzknappheit Anforderungen an Kommunikation werden intensiver Durchbrechen von Silos und Abteilungsgrenzen, intensivere Vernetzung

Wirkung hinsichtlich		Bewertung hinsichtlich Beitrag
Mitarbeiterbindung		Normatives und Affektives Commitment. Durch Zeitguthaben entsteht Bindung. Die Möglichkeit, Privat- und Arbeitsleben zu synchronisieren, schafft emotionale Bindung
Leistungstreiber		Gerade bei Teilzeitkräften ist eine stärkere Fokussierung auf die Aufgabe erkennbar. Probleme, mit denen sich die Mitarbeiter ansonsten beschäftigen müssten (wie kann ich die Versorgung absichern etc.), sind aus dem Kopf. Dadurch entsteht ebenfalls eine stärkere Fokussierung auf die Tätigkeit
Aufwand/Nutzen		Ausgewogener Aufwand, da flexible Arbeitszeitmodelle ein erhöhtes Maß an Personaleinsatzplanung erfordern. Ferner gehen bei flexiblen Arbeitszeitmodellen in der Regel alle Stunden in das Arbeitszeitkonto ein. Bei festen Arbeitszeiten werden häufiger Stunden (bzw. Minuten) nicht gewertet

2.4.4 Führungskultur

- Delegation von Verantwortung, Gruppenarbeitsmodelle, Leben der Führungsgrundsätze im Hinblick auf Handlungs- und Entscheidungsspielräume,
- Möglichkeit, sich in das Unternehmen einzubringen und das Unternehmen mit zu prägen,
- Individuelle Forderung, Förderung, Rückmeldung, Mitarbeiterfördergespräch,
- Durchgängige Kommunikation im Unternehmen, Feedbackkultur, Mitarbeiterbefragung, Zugang zu Informationen, Informationspolitik, Informationsmedien,
- Umgang mit Fehlern, Fehler- bzw. Lernkultur entwickeln, Probleme als Chancen begreifen, (pro)aktives Problemmanagement, Innovationsmanagement, Einführung eines Mitarbeiteraktivierungsprogramms zur Einbindung der Mitarbeiter in den Innovationsprozess,
- Klarheit und Kontinuität von Zielen, Zielvereinbarung, Beurteilungssysteme.

Baustein	Beschreibung	Empfehlung
Führungsinstrumente	Mitarbeiterfördergespräch Zielvereinbarung Mitarbeiterbefragung Beurteilungen	Schaffen einer einheitlichen Grundlage für die Bewertung von Leistung und Leistungsanforderung und zur Verknüpfung der personalwirtschaftlichen Instrumente
Communities	Freiraum für den ungezwungenen Austausch einräumen Einrichten eines Blogs zur Bewertung des Unternehmens (Verschmelzung mit kontinuierlicher Mitarbeiterbefragung und Employer-Branding-Ansätzen)	Schwierig zu steuern, müsste eher unter dem Ansatz Ansatz eines Knowledge-Managements erfolgen, extern gerichtete Kommunikation ist intensiv zu diskutieren, setzt eine hohe Kommunikationstoleranz voraus
Betriebliches Vorschlagswesen	Sammeln und unbürokratische Erstbewertung von Verbesserungsvorschlägen mit Prämierung im Rahmen der 40-Euro-Regelung, Bewertung des Nutzens bei Umsetzung, Rückinformation an Mitarbeiter/Berichtswesen	Instrument auf einer unbürokratischen Basis einführen
Praxistage, Hospitanzen	Fordern von Hospitanzen in allen Bereichen, aber auch Geben von Freiräumen, um dem Wunsch der Mitarbeiter nachzukommen	Mindestanforderung pro Bereich definieren, erzeugt Verständnis für die Zusammenarbeit und Prozesse

Wirkung hinsichtlich		Bewertung hinsichtlich Beitrag
Mitarbeiterbindung		Bewirkt die Entstehung eines affektiven Commitments
Leistungstreiber		Freiheit erzeugt Kreativität, die in das Unternehmen eingebracht werden kann. Durch die flankierenden Führungsinstrumente, die als Leitplanken und nicht als Korsett zu verstehen sind, werden die frei werdenden Kräfte auf Aktivitäten, die dem Erreichen der Unternehmensziele dienen, fokussiert
Aufwand/Nutzen		Steuerungsaufwand kann hoch sein, wenn er zentral wahrgenommen wird, was zu Beginn, um die dargestellten Instrumente in das Unternehmen zu treiben, notwendig ist. Nach Ablauf ist der Steuerungsaufwand geringer, es sind jedoch auch der Wahrnehmung der Themen Zeitressourcen zur Verfügung zu stellen

2.4.5 Entwicklungsmöglichkeiten

- Vergütungsentwicklung,
- Qualifizierungsmöglichkeiten (mit Zertifikat, ohne Zertifikat), Finanzierung der Qualifizierung,
- Steigerung des Marktwertes (Employability).

Baustein	Beschreibung	Empfehlung
Führungskräfteentwicklung	Entwicklung der Führungskräfte gemäß einem neuen Rollenverständnis. Leben der Führungsgrundsätze	Führungskräfte sind die Träger und Kristallisationspunkte einer Veränderung. Daher ist der Schulung der Führungskräfte besonderes Augenmerk zu widmen. Sie beeinflussen das „Dürfen“ im Rahmen des Arbeitsprozesses. Es gilt immer noch der Spruch: Mitarbeiter kommen zu Unternehmen und gehen wegen Führungskräften. Nicht Unternehmen gestalten Rahmenbedingungen. Es sind die Führungskräfte der Unternehmen, die dieses tun

Baustein	Beschreibung	Empfehlung
Mitarbeiterfördergespräche	Evaluation und Festlegung individueller Qualifizierungsbedarfe und Entwicklungspotenziale	Starke Einbindung der Vorgesetzten in die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen. Personal ist Enabler und Unterstützer. Die Führungskräfte sind jedoch die Treiber und Steuerer vor Ort
Unterstützung privater Weiterbildungen	Motto: Jede Weiterbildung formt den Mitarbeiter und trägt dazu bei, dass er Kompetenzen erwirbt	Im Rahmen der steuerlichen Möglichkeiten sollten private Qualifizierungsaktivitäten gefördert werden. Damit setzt man ein klares Zeichen auf den Faktor „Lebenslanges Lernen“. Ferner behält man auch den Überblick über die Qualifikationen der Mitarbeiter
Querdenkerthemen	Bewusstes Einführen von Querdenkerthemen und offenen Ansätzen der Qualifizierung, um Denkprozesse anzustoßen	Kulturelle Veranstaltungen Externe Hospitanzen Kultur- und Charity-Arbeit
Projektmanagement	Übertragung von Projektverantwortung	Konsequentes Leben der Projektorganisation
Nachwuchsförderung/Talent-Management	Förderung des Nachwuchses aus den eigenen Reihen Definition von Schlüsselfunktionen und Entwicklung von Nachfolgeplanungen Definition von Schlüsselkandidaten und Entwicklung von Karrierewegen	Definition einer Besetzungsquote für interne Bewerber, Durchführung professioneller Potential-Assessments

Wirkung hinsichtlich		Bewertung hinsichtlich Beitrag
Mitarbeiterbindung		Normatives und Affektives Commitment Bezahlung von Weiterbildung schafft Verpflichtung. Die Aussicht auf die Erfüllung eigener Bedürfnisse hinsichtlich Entwicklung und Karriere (wie auch immer diese gestaltet sein mag), schafft emotionale Bindung

Wirkung hinsichtlich		Bewertung hinsichtlich Beitrag
Leistungstreiber		Hoher Einfluss auf Leistung, da sowohl das „Können“ der Mitarbeiter weiterentwickelt wird, als auch das „Wollen“ nachhaltig gefördert wird. Dieses ist durch die Führungskräfte dann im Rahmen der Gestaltung der Leistungsprozesse nur noch zur Entfaltung zu bringen
Aufwand/Nutzen		Planungsprozesse werden immer als aufwendig empfunden, da sie keinen unmittelbaren Nutzen entfalten. Dieser wird erst später ersichtlich, wird aber häufig nicht der Planung zugeschrieben. Dennoch ist es hochgradig lohnend, Veränderungen zu antizipieren und Entwicklungsprozesse zu planen

Im Rahmen eines Handlungs-Wirkungs-Modells ist zu analysieren, welche Maßnahmen den größten Nutzen bieten und welche Partner den größten Einfluss bzw. Hebelwirkung auf die Zielerreichung haben. Als Beispiel sei die Diskussion über die Knappheit von IT-Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt genannt. Das Jammern auf der politischen Ebene führte zu der Einführung einer „Greencard“ für Inder im Bereich der IT-Berufe. Der Nutzen, den diese Maßnahme auslöste, war gleich null. Auf der einen Seite gab es nicht in ausreichender Anzahl Inder, die einerseits ein Interesse an einer Tätigkeit in Deutschland hatten und andererseits qualifiziert genug waren, die gesuchten Funktionen zu erfüllen. Auf der anderen Seite hatten die Unternehmen erhebliche Ressentiments, Inder einzustellen. Cultural fit und Qualitätsstandards sind hier nur zwei Stichworte. Die Befristung der Maßnahme als weitere Rahmenbedingung war hierbei ein weiterer Grund für den Misserfolg.

Der Hype um das Thema Employer Branding oder die Überschrift „Talent Management“, unter der dieses Thema derzeit neu diskutiert wird, haben sich bei der überwiegenden Anzahl der Unternehmen nicht als nachhaltig erwiesen. Die Botschaften des Employer Branding wurden intern nicht gelebt, das EVP konnte nicht eingelöst werden. Der Wunsch, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, war zwar intensiv, der Mut zur echten Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur hingegen war nicht vorhanden.

Im Gegenzug investierten einige Unternehmen in die Ausbildung und Qualifizierung von Nachwuchskräften und gingen gezielt Qualifizierungskooperationen mit Hochschulen ein oder gründeten eigene Akademien: ein langer Weg, der keine schnellen Erfolge brachte und nicht die damals akuten Probleme löste, jedoch der nachhaltige Weg, über den diese Unternehmen ihre Engpässe langfristig lösen. Heute stehen diese Unternehmen in der Regel in der Wahrnehmung potenzieller Bewerber hoch im Kurs.

2.5 Die Bedeutung von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen

Entscheidend ist, dass die Botschaft, die nach außen gesandt wird, das Markenversprechen, mit dem Markenerlebnis übereinstimmt. Oder anders ausgedrückt: Wer nach außen glänzen will, muss auch innen strahlen. Was nutzt die schönste Außenfassade, wenn das Interieur ungepflegt ist. Das Werteversprechen muss mit dem Wertelerlebnis übereinstimmen.

Diese Konsistenz wird durch Unternehmensgrundsätze abgesichert. Sie werden aus der Vision des Unternehmens abgeleitet und bestehen aus Unternehmenszielen und einer zugehörigen Strategie, diese Ziele zu erreichen.

Die Unternehmensgrundsätze und deren reale Umsetzung im Unternehmen nennt man auch Unternehmenskultur. Eine Unternehmenskultur gibt es, unabhängig davon, ob diese niedergeschrieben ist. Die Unternehmenskultur beinhaltet die Gesamtheit aller Wertvorstellungen und Normen, die ein Unternehmen prägen. Sie wird begründet durch

- die Geschichte und Tradition des Unternehmens,
- die Markteinstellung und Erfahrungen mit Marken und Namen und
- den Stil des Unternehmens in Bezug auf Mitarbeiterführung, Kundenorientierung, Innovationstätigkeit, Zuverlässigkeit, Qualität, Darstellung etc.

Zur Unternehmenskultur gehören alle unternehmensbezogenen Maßstäbe, die die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter prägen und im Alltag Handlungen lenken und legitimieren, Erwartungen beeinflussen, gemeinsame Interpretation und Verständnis ermöglichen, Wahrnehmungen filtern und Gemeinsamkeiten schaffen. Sie stellen Grundannahmen über bestimmte Unternehmensprinzipien (in Bezug auf Führung, Information, Kommunikation), Werte (Ansehen, Stellenwert von Mitarbeiterbeziehungen), Normen (Erwartungen an den Einzelnen) und Bezugssysteme (Erarbeitung von Lösungen) dar. Als prägnantes Beispiel sei hierbei die so genannte und in den meisten Fällen inoffizielle „Kleiderordnung“ genannt.

Die Unternehmenskultur bietet Mitarbeitern eine Orientierung, die nicht kurzfristigen Modetrends folgt. Sie ist der Kompass, mit dessen Hilfe das Unternehmen in unruhigen Gewässern sicher navigiert. Sie wird auch als psychologischer Kontrakt über ungeschriebene, gegenseitige Erwartungen, Normen und Regeln bezeichnet, der zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und Organisation gültig ist. Veränderungen können ein Gleichgewicht zerstören. Daher ist Veränderungsprozessen jeglicher Art besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Veränderungen der Unternehmenskultur im Prozess der Unternehmensentwicklung sind eine schwierige Gratwanderung.

Die Aufgabe von Top-Entscheidern ist es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die einerseits genug Orientierung und Sicherheit bietet und andererseits offen für neue Entwicklungen ist. Hier liegt offensichtlich ein Widerspruch. Verhaltensmuster, die Kreativität und Innovation fördern sowie Abneigung gegen Konformismus postulieren, verhindern gerade die Einführung einer ausgeprägten Unternehmenskultur. Die vorgenannten Ver-

haltensmuster werden jedoch in wachsendem Maße als eigentliche Erfolgsfaktoren eines Unternehmens betrachtet, wobei nicht alle Mitarbeiter in einem Unternehmen Träger von Innovationsprozessen sind. Im Gegenteil wünschen sich viele Mitarbeiter Sicherheit und Kontinuität. Diesen Widerspruch zwischen Innovation und Sicherheit gilt es als Führungskraft auszuhalten.

Führungsgrundsätze bilden den Rahmen, wie Mitarbeiter ihren Beitrag im Unternehmen leisten sollen und können bzw. „dürfen“. Sie normieren die Führungsbeziehungen im Rahmen einer Unternehmenskultur.

Führungsgrundsätze sind Verhaltensnormen. Sie spiegeln die Wertvorstellungen in Bezug auf den Umgang der Mitarbeiter untereinander wider. Ihre Funktion ist die Sicherung der Effizienz und der Effektivität des Unternehmens. Mit Führungsgrundsätzen werden zwei Zielrichtungen verfolgt:

- Die schriftliche Fixierung von Verhaltensanweisungen standardisiert die Art und Weise des Umgangs für alle Mitarbeiter. Dies bewirkt eine Vereinheitlichung des Verhaltens und schafft Orientierung im Umgang miteinander.
- Die Regelung von Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen sowie von Kompetenzen gibt Sicherheit im Handeln für den Einzelnen. Diese Harmonisierung des Betriebsgeschehens führt zum Abbau von Konfliktpotenzial.

Für die Umsetzung der Führungsgrundsätze im betrieblichen Geschehen sind die Führungskräfte verantwortlich. Aus psychologischer Sicht ist Führung zielorientierte, soziale Einflussnahme innerhalb strukturierter Arbeitssituationen. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung sind sowohl adäquate soziale als auch persönliche Kompetenzen.

2.6 Das Betriebsklima

Führung bedeutet, Mitarbeiter im Sinne einer Zielstellung dahingehend zu beeinflussen, dass diese ebenfalls diese Ziele verfolgen. Die Art und Weise der Einflussnahme und der Grad, wie stark die Einflussnahme stattfindet, lassen sich am Betriebsklima ablesen.⁴ Die Grade der Einflussnahme sind:

- Minimal: Wenig Konflikte, Erfolg wird nicht geneidet, Achtung im Umgang miteinander, vereinbarte Regeln werden eingehalten.
- Moderat: Handeln auf Grundlage allgemein anerkannter und sanktionierter Grundregeln, wenig Ränkespiele in Bereichen, die schnell auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren müssen.

⁴ Reardon K K (2003), Erfolgsfaktor Betriebsklima, in: Management, Band 1, S. 81–84.

- Ausgeprägt: Konflikte sind an der Tagesordnung, offizielle Regeln werden nicht immer angewandt bzw. nur dann, wenn die „Mächtigen“ es jeweils tun, Beziehungen sind wichtiger als Kenntnisse, wenig direkte und offene Kommunikation, in der Regel ist keine konstruktive Konfliktlösung möglich.
- Klima der schädlichen Einflussnahme: Manipulationen sind an der Tagesordnung, gemeinsame Ziele bzw. Unternehmensziele geraten aus dem Blickfeld, Durchsetzung individueller Ziele wird vorgezogen, Abläufe und Strukturen werden umgangen, Führung nach dem Prinzip „Zuckerbrot und Peitsche“.

Um einer starken Einflussnahme entgegenzuwirken und die eigenen Interessen zu erreichen, wenden Mitarbeiter Anpassungsstrategien an. Diese prägen den tatsächlichen Umgang miteinander und damit das Betriebsklima. Je stärker die Einflussnahme auf Mitarbeiter erfolgt, um so ausgeprägter werden die Anpassungsstrategien, sofern es keinen Zielkonsens über die Notwendigkeit von Maßnahmen gibt.

Bedenken Sie, dass das Formulieren von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen nicht gleichzeitig automatisch das Führungsverhalten und damit das Betriebsklima verändert. Gleich den jährlich zu Silvester ausgesprochenen Wünschen und guten Vorsätzen fängt der harte Teil der Arbeit erst nach der Formulierung an. Dieses umfasst insbesondere die Herstellung eines Konsenses über die angestrebten Ziele, damit eingeleitete Maßnahmen mit großer Überzeugung von allen getragen werden. Nur wenn das gelingt, kann die nach außen gegebene Botschaft mit dem internen Erlebnis übereinstimmen.

2.7 Fokussierung von Ressourcen und Standortbestimmung

„Situativer Aktionismus, Recruiting wird reaktiv statt proaktiv durchgeführt. Das Personalmarketing sitzt im Unternehmen am Katzentisch. Zu selten werden Markt- und Wettbewerbskennzahlen ermittelt und eigene Maßnahmen ausgewertet.“, titelt Philipp Diefenbach in der Ausgabe der Personalzene vom 05.07.2013 aus einer eigenen Studie aus dem Jahr 2013. 54 % der befragten Unternehmen betonten die Wichtigkeit der Mitarbeitergewinnung für den Unternehmenserfolg. Jedoch erfolgt dieses in 46 % der Unternehmen nicht systematisch im Sinne einer Personalmarketing und Employer Branding-Strategie.

Vermeiden Sie es aber auch, sich bei der Durchführung Ihrer Aktivitäten zu verzetteln. Achten Sie hierbei auf folgende Aspekte:

- Versuchen Sie nicht, alle möglichen Dinge zu tun. Tun Sie lieber nur Weniges, dies dafür aber gezielt und konsequent: Effektivität gepaart mit Effizienz.
- Bedenken Sie, dass es oft sinnvoller ist überhaupt anzufangen, bevor ein ausgeklügeltes System an Maßnahmen erarbeitet wurde. Gemäß dem „Pareto-Prinzip“ sind die Maßnahmen durchzuführen, die eher einfach zu gestalten und zu begleiten sind, aber einen hohen Nutzen für das Unternehmen versprechen.

- Der Aufbau von Partnerschaften ist ein Prozess, der nicht unbedingt kurzfristig Früchte trägt. Beweisen Sie langen Atem bei der Durchführung von Aktivitäten.
- Führen Sie in regelmäßigen Abständen eine Überprüfung und Neufokussierung Ihrer Aktivitäten durch.
- Schaffen Sie sich im Vorhinein klare Zeitraster und Bewertungskriterien für die Beurteilung der Wirksamkeit von Maßnahmen. Vermeiden Sie operative Hektik und Entscheidungsfindungen einzelner Meinungsbildner im Unternehmen, die aus dem Bauch heraus handeln und dabei ihre eigentlichen Entscheidungskriterien nicht offenlegen.
- Im Rahmen des jährlichen Strategie- und darauf aufbauenden Planungsprozesses ist immer die Frage nach dem Erfolg der bisherigen Strategie zu stellen. Gegebenenfalls sind notwendige Korrekturen vorzunehmen. Hierfür ist es wichtig, im Vorfeld die Zielvorstellung eindeutig zu definieren und messbar zu machen. Nur so kann der Erfolg von Maßnahmen im Sinne ihres Beitrags zur Erreichung eines vereinbarten Zieles ermittelt werden.
- Bleiben Sie immer authentisch und realistisch. Versprechen, die nicht gehalten werden, haben einen negativen Einfluss auf das Verhalten und die Produktivität aller Mitarbeiter.

Sie sollten darüber hinaus den Erfolg Ihrer Employer Branding Strategie überprüfen. Hierfür sollten Sie analysieren, inwieweit sich die für Sie wichtigen Kennzahlen nach Einführung Ihrer Strategie verändern. Die wichtigen Kennzahlen können hierbei z. B. die Quote der Bewerber oder aber auch die Fluktuationsquote sein. Aber auch eine gezielt durchgeführte Mitarbeiterbefragung ist als Indikator geeignet. Ob Ihr gesamtes personalwirtschaftliches Instrumentarium richtig fokussiert ist und wie Ihre Maßnahmen die Schaffung einer authentischen Employer Value Proposition gewährleisten, sollten Sie extern überprüfen lassen. Seit einiger Zeit gibt es unterschiedliche Initiativen zur Auslobung des „besten Arbeitgebers“.⁵ Hierbei wird die Personalarbeit eines Unternehmens einem umfassenden Audit unterzogen. Neben der Einschätzung der Verantwortlichen im Personalwesen bezüglich des Erfolges ihrer Arbeit werden zusätzlich die personalwirtschaftlichen Instrumentarien zur strategischen Ausrichtung untersucht und die Kunden (Mitarbeiter) befragt, ob Konsistenz zwischen dem Anspruch und dem Sein besteht. Dieses Audit der strategischen Ausrichtung Ihrer personalwirtschaftlichen Instrumente liefert Ihnen viele gute Hinweise über Stärken und Schwächen Ihrer Strategie.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass ein Employer Branding einem Unternehmen folgende Vorteile bringt:⁶

- Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber und damit Erschließen eines größeren Bewerberpools

⁵ z. B.: Great Place to Work, www.greatplacetowork.de, EFQM-Zertifizierung, TÜV Süd, http://www.tuev-sued.de/management_systeme/serviceexzellenz/mitarbeiterzufriedenheit.

⁶ Corporate Leadership Council, Adams B et al (2006/2), S. 10.

- Einsparungen bei der Zahlung von Vergütungen bzw. Nicht-Zahlung von Prämien, um Mitarbeiter über finanzielle Anreize als Kompensation für das Nicht-Vorhandensein anderer Vorteile an das Unternehmen zu binden⁷
- Höheres Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen und damit geringere Fehlerquote, mehr Produktivität und längeres Verweilen im Unternehmen

Die Beantwortung der folgenden Fragestellungen hilft Ihnen bei der Standortbestimmung für Ihre eigene Employer-Branding-Strategie:

- Haben Sie eine klar formulierte Vision bzw. ein Mission Statement für Ihr Unternehmen?
- Haben Sie formulierte Unternehmensgrundsätze; in denen festgelegt ist, wie Sie von Ihren Stakeholdern wahrgenommen werden möchten?
- Verfügt Ihr Unternehmen über Führungsgrundsätze? Sind diese Grundsätze allen Mitarbeitern bekannt?
- Holen Sie sich in regelmäßigen Abständen in strukturierter Form eine Rückmeldung über Ihr Image bei Ihren Stakeholdern?
- Haben Sie eine Kommunikationsstrategie und verfolgen Sie diese gemäß dem Motto „Tue Gutes und rede darüber!“?
- Ermitteln Sie in regelmäßigen Abständen das Betriebsklima? Erfolgt die Erhebung in standardisierter Form? Führen Sie Vergleiche der Erhebungen durch (Trend)?
- Würden Sie bzw. Ihre Mitarbeiter Ihr Unternehmen als Arbeitgeber empfehlen?
- Sind Ihre personalpolitischen Instrumente auf Ihre gewünschte Unternehmenskultur und die Führungsgrundsätze abgestimmt?
- Wie hoch schätzen Sie die Übereinstimmung von Anspruch/Darstellung gegenüber Bewerbern und Unternehmenswirklichkeit hinsichtlich dieser Kriterien ein: Karrieremöglichkeiten, leistungsorientierte Vergütung, Weiterbildung/Förderung?
- Haben Sie feste Partnerschaften mit externen Organisationen und Verbänden?
- Sind in Ihrem Hause die Verantwortlichkeiten für die Pflege dieser Partnerschaften klar geregelt und auch kommuniziert?
- Werten Sie den Erfolg der Partnerschaften und die Art und Weise der Pflege aus?
- Gibt es ein definiertes Budget für die Pflege von Partnerschaften? Ist diese Budgetierung langfristig?
- Haben Sie bei der Wahl der Partnerschaften die richtigen Schwerpunkte hinsichtlich Ihrer zukünftigen Personalbedarfe gesetzt?
- Ist Ihre Employer-Branding-Strategie mit anderen Marketingstrategien Ihres Unternehmens vernetzt bzw. abgestimmt?
- Haben Sie an einem „Wettbewerb“ zur Ermittlung des besten Arbeitgebers teilgenommen?

⁷ Corporate Leadership Council, Ellehuus C et al (2006/1), S. 8.



<http://www.springer.com/978-3-8349-4630-0>

Employer Branding
Human Resources Management für die
Unternehmensführung
Schuhmacher, F.; Geschwill, R.
2014, XVIII, 221 S. 55 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-8349-4630-0