

A photograph of a man from the chest up, wearing a light blue and white vertically striped dress shirt and a solid blue necktie. He is holding a white rectangular sign with both hands, which contains the main title of the document. The background is a plain, light blue-grey color.

Attraktiver Arbeitgeber

Arbeitgebermarketing

Impressum

Herausgeber

Industrie- und Handelskammer
Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim

Neuer Graben 38
49074 Osnabrück
Telefon 0541 353-0
Telefax 0541 353-122
ihk@osnabrueck.ihk.de
www.osnabrueck.ihk24.de

Ihr Ansprechpartner

Frank Hesse
Telefon 0541 353-110
hesse@osnabrueck.ihk.de

Der Leitfaden wurde erarbeitet vom
IHK-Regionalausschuss Landkreis Emsland
Die Mitglieder finden Sie unter
www.osnabrueck.ihk24.de (Dok.-Nr.: 2120)

Bildnachweise

Titelbild: Fotolia ©Coloures-pic

Rechtliches

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch
auszugsweise, nur mit ausdrücklicher und
schriftlicher Genehmigung der IHK
Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim

© 2016 Industrie- und Handelskammer
Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim



Quelle: Fotolia, © contrastwerkstatt

5 | Vorwort

7 | Einführung

Warum Arbeitgebermarketing?

8 | Voraussetzungen

Welche Elemente sollte ein gutes Arbeitgebermarketing enthalten?

12 | Instrumente

Welche praktischen Maßnahmen sind vorstellbar?

16 | Kennzahlen

Wie messe ich die Wirkung meiner Maßnahmen?

19 | Anhang

19 | Literaturhinweise, Links und Ansprechpartner

20 | Liste der Ausschussmitglieder

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation bei der Bezeichnung von Personengruppen nur die männliche Form für beide Geschlechter verwendet.

Unser IHK-Regionalausschuss Landkreis Emsland hat in seinen Regionalpolitischen Positionen die Fachkräftesicherung als wesentliches Handlungsfeld definiert. Konkret haben wir das Ziel formuliert, die Attraktivität regionaler Arbeitgeber stärker zu bewerben.

In einem Workshop haben wir erarbeitet, wie gutes Arbeitgebermarketing aussehen kann und welche Umsetzungsmöglichkeiten und -beispiele es gibt. Begleitet und moderiert wurde der Workshop von Dr. Astrid Lodde, PEARLS – Unternehmensberatung für Personalentwicklung, Osnabrück. Sie hat inhaltliche Impulse gegeben, die in unsere Diskussion und damit in diesen Leitfaden eingeflossen sind.

Damit unsere Ergebnisse auch anderen Unternehmen helfen können, haben wir die vorliegende Broschüre mit Tipps und guten Beispielen erstellt. Sie richtet sich an alle Unternehmen, die sich als gute Arbeitgeber positionieren möchten – seien es junge, kleinere Unternehmen oder etablierte, mittelständische Unternehmen.

Dieser IHK-Leitfaden soll den Einstieg in das Thema erleichtern und ist daher bewusst einfach gehalten. Er ersetzt kein Fachbuch und keine Schulung.

Der Aufbau folgt den drei Leitfragen des Workshops: »Welche Elemente sollte ein gutes Arbeitgebermarketing enthalten?«, »Welche praktischen Maßnahmen sind vorstellbar?« und »Wie könnte das Controlling erfolgen?«. Die Antworten unserer Ausschussmitglieder sind in Form von Kurztexten mit übersichtlichen Checklisten aufbereitet. Ergänzt werden sie durch kurze Tipps und Praxisbeispiele.

5

Ich wünsche Ihnen eine informative Lektüre und zahlreiche hilfreiche Anregungen!

Ihr
Ulrich Boll
Vorsitzender des IHK-Regionalausschusses
Landkreis Emsland



Warum Arbeitgebermarketing?

Fachkräftesicherung ist eine der zentralen Herausforderungen für die regionalen Unternehmen im IHK-Bezirk. Das gilt für den gesamten IHK-Bezirk und ganz besonders für das Emsland. Hier hat die Beschäftigung in den vergangenen Jahren um 40 Prozent bzw. 35 000 Personen zugelegt. Die Arbeitslosenquoten liegen auf historischen Tiefständen, im Landkreis Emsland zuletzt bei 2,6 Prozent (Dezember 2015).

Die hohe Beschäftigungsdynamik in unserer Region hat auch Schattenseiten. Immer mehr Betriebe haben Schwierigkeiten bei der Beschaffung von qualifiziertem Personal. Nach der letzten Auswertung der IHK-Konjunkturumfrage bewerten in der Region 39 Prozent der Unternehmen den Fachkräftemangel als Geschäftsrisiko für die Zukunft. Damit ist aus Sicht der Unternehmen der Fachkräftemangel mittlerweile das Risiko Nummer 1 – noch vor einer Verschlechterung der Inlandsnachfrage und der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie der Steigerung der Arbeitskosten.

Vor diesem Hintergrund ist die Fachkräfteinitiative des Landes Niedersachsen zu begrüßen. Sie kann einen zusätzlichen Beitrag zur Sicherung der Fachkräftebasis leisten. Unsere IHK beteiligt sich daher an zwei Regionalen Fachkräftebündnissen – dem Fachkräftebündnis Nordwest für den Osnabrücker Raum und dem Fachkräftebündnis Ems-Achse, das unter anderem die Landkreise Emsland und Grafschaft Bentheim abdeckt.

Unternehmen sollten sich allerdings nicht auf fremde Initiativen verlassen, sondern eigene Stärken nutzen und ausbauen. Im Wettbewerb der Betriebe und Regionen um Fachkräfte sollten sie daher noch stärker sich selber als Arbeitgeber und die Region noch attraktiver darstellen.

Da vor allem kleine und mittlere Unternehmen im ländlichen Raum die Auswirkungen der demografischen Entwicklung besonders spüren, kann sich gutes Arbeitgebermarketing gerade für sie auszahlen.

Dabei ist es für die Unternehmen wichtig, die Wünsche und Vorstellungen möglicher Mitarbeiter genau zu kennen. So zeigt eine NIHK-Umfrage, dass bei Jugendlichen eher »weiche« Faktoren wie die Unternehmenskultur besonders wichtig sind, während »harte« Faktoren wie Bezahlung oder Sozialleistungen dahinter rangieren (s. Abbildung 1). Gerade kleine und mittlere Unternehmen können bei Themen wie Wertschätzung oder gutem Betriebsklima punkten, sind sich aber oft ihrer Attraktivität gar nicht bewusst. Die Entwicklung einer Arbeitgeber-Marke bietet die Chance, sich extern und intern zielgruppenspezifisch zu positionieren.

Hinzu kommen weitere Vorteile: Eine hohe Arbeitgeberattraktivität wirkt auch auf vorhandene Mitarbeiter und bindet diese stärker an das Unternehmen. Zusätzlich beeinflusst eine höhere Mitarbeitermotivation die Leistungen und Ergebnisse positiv. Vielfach sind dafür nicht einmal umfangreiche Investitionen erforderlich. Oft reichen kleine, durchdachte Schritte.

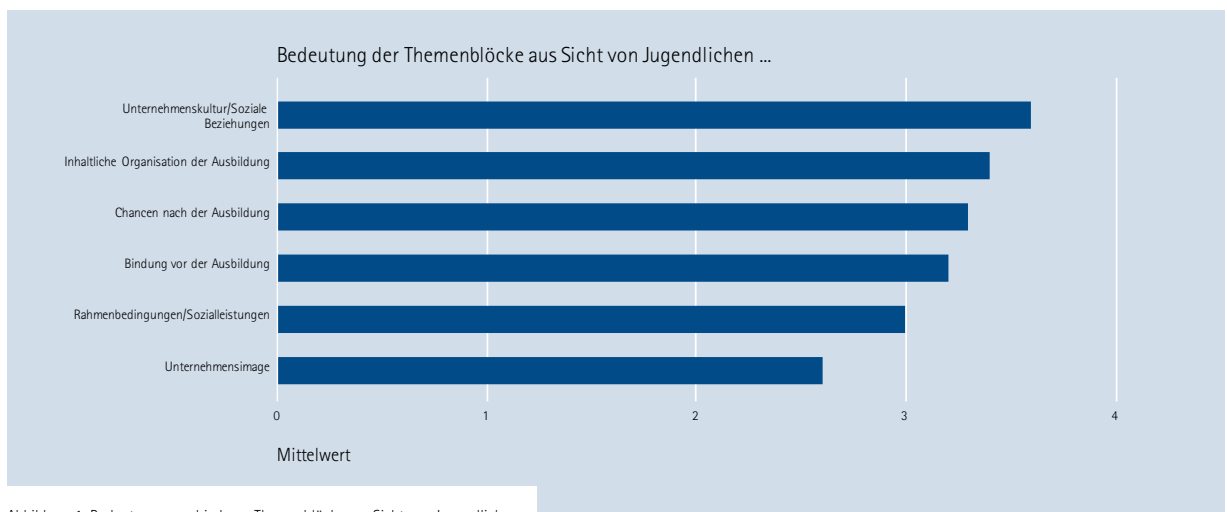


Abbildung 1: Bedeutung verschiedener Themenblöcke aus Sicht von Jugendlichen

Voraussetzungen



Welche Elemente sollte ein gutes Arbeitgebermarketing enthalten?

Beim Aufbau einer Arbeitgebermarke steht nicht das hergestellte Produkt oder die Dienstleistung im Vordergrund, sondern das Unternehmen selbst. Kern ist die eigene Identität und Organisation. Im Wesentlichen geht es darum, das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens als Arbeitgeber herauszustellen. Die zentrale Frage ist dabei: Was macht mein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besonders und was kann ich meinen Wunsch-Mitarbeitern bieten, damit sie lange im Unternehmen bleiben?

Wichtig ist eine gründliche Analyse der Ausgangssituation. Die Attraktivität eines Unternehmens wird von zahlreichen internen und externen Faktoren beeinflusst. Dazu gehörten nicht nur interne Faktoren wie Job-Charakteristika oder Verdienst- und Karrieremöglichkeiten, sondern auch äußere Einflüsse wie Medienberichterstattung und Branchenattraktivität, die Standortattraktivität oder das Aktivitätsniveau der Mitbewerber.

Arbeitgebermarketing muss dabei immer im Sinne einer umfassenden und ganzheitlichen Strategie betrachtet werden. Produktmarke, Unternehmensmarke und Arbeitgebermarke sind eng verbunden und sollten auch so behandelt werden.

Eine wesentliche Voraussetzung eines guten Arbeitgebermarketings ist die saubere Definition von Zielgruppen und Zielen. Bevor Maßnahmen entwickelt werden, muss festgestellt werden, wer überhaupt erreicht werden soll und welchen Nutzen die neuen Maßnahmen bringen sollen. Erst daran kann sich ein Umsetzungsplan mit konkreten Maßnahmen anschließen. Diese sollten hinsichtlich der Unternehmenskultur und der Alltagspraxis glaubwürdig sein.

Nachhaltig kann das Arbeitgebermarketing nur dann sein, wenn regelmäßig eine Erfolgsmessung vorgenommen wird. Sind die Maßnahmen im Hinblick auf die angestrebten Ziele wirksam und passt das Verhältnis von Kosten und Nutzen? Kommt es zu Abweichungen von den Zielwerten, muss in den folgenden Runden nachgebessert werden.

Checkliste: Elemente eines guten Arbeitgebermarketings Analyse der Ausgangssituation

Welche Zahlen/Daten sind verfügbar?

- Kennzahlen aus dem betrieblichen Personalmanagement zusammenstellen (z. B. Altersstruktur im Unternehmen, Fluktuation)
- Interne Umfragen durchführen, z. B. zum Betriebsklima
- Eigenen Marktauftritt analysieren (Website, Stellenausschreibungen)
- Interne Prozessstrukturen analysieren (Verständnis und Aufbrechen von Zuständigkeiten, Hierarchieübergreifendes Vorgehen)
- Werbeverständnis aller Ebenen (nicht nur der Führung)
- Externe Einflussfaktoren bestimmen (Standort- oder Branchenimage, Branchensituation wie z. B. branchenübliche Arbeitszeiten, Arbeitsmarktsituation, Mitbewerber, Trends bei Berufen)
- Interne Einflussfaktoren bestimmen (strukturelle oder organisatorische Besonderheiten, Betriebskultur, Werteverständnis der Führung, Gerechtigkeitskultur z. B. bei Entlassungen)

Ganzheitliche Strategie

Welche Vision/Mission verfolge ich?

- Markenkern festlegen (Welche Stärken/Schwächen macht mein Unternehmen als Arbeitgeber im Unterschied zu Mitbewerbern aus)
- Mehrwert aus Sicht des Mitarbeiters definieren (Was treibt den Mitarbeiter an, bei uns zu arbeiten?)
- Arbeitgeberslogan entwickeln (kurz, markant und einprägsam sowie realistisch und glaubwürdig)

Definition der Ziele

Wo will ich im Einzelnen hin?

- Zielgruppen und deren voraussichtlichen Erwartungen definieren (Welche Arbeitnehmergruppe wollen wir zukünftig ansprechen? Welche unterschiedlichen Mitarbeitertypen / Generationen beschäftigen wir?)
- Ziele festlegen (Was wollen wir mit Arbeitgebermarketing erreichen? – z. B. stärkere Bindung, leichtere Anwerbung etc.)

Konzept für Erfolgsmessung

Welche messbaren Indikatoren kann ich einsetzen?

- Indikatoren-Set erstellen
- Erhebungszeitpunkt festlegen
- Konsequenzen ableiten

Umsetzungsplan

Wie gehe ich vor?

- Externen Beratungsbedarf prüfen
- Verantwortlichkeiten festlegen
- Qualifizierungsbedarf festlegen
- Maßnahmen erarbeiten
- Zeitplan erstellen, Meilensteine festlegen
- Kommunikationsschritte planen (intern/extern)
- Glaubwürdigkeit der Umsetzung prüfen (authentisch bleiben; nichts versprechen, was nicht eingehalten werden kann)






Tipp

Aussagekräftige Datenbasis schaffen


Alternde Belegschaften und weniger junge Nachwuchskräfte stellen Betriebe beim Personalmanagement vor Herausforderungen. Daher ist eine systematische Selbstanalyse ein wichtiger erster Schritt hin zu einer zukunftsfesten Personalpolitik. Besonders wichtig ist dabei die Ermittlung der Altersstruktur im Unternehmen. Es macht einen Unterschied, ob viele ältere Mitarbeiter bereits in fünf oder vielleicht erst in 15 Jahren aus dem Unternehmen ausscheiden. Bei dieser Fragestellung bietet der Demografie-Rechner der IHK Unterstützung. Die Software analysiert die Altersstruktur der Belegschaft und prognostiziert die Entwicklung für die kommenden Jahre. So können Unternehmen frühzeitig erkennen, wo Alterslücken im Personalbestand entstehen. Zudem bietet der neue Rechner einen regionalen Fachkräfte-Check, der anzeigt, wo es bei der Besetzung offener Stellen künftig eng werden könnte.

Der Demografie-Rechner steht unter www.osnabrueck.ihk24.de/erfahrung zum Download bereit.



Demografie-Rechner

Altersstrukturanalyse - Wettbewerbsvergleich - Fachkräfte-Check



Ist Ihr Unternehmen demografiefest?

Demografie-Rechner

Der Demografie-Rechner zeigt Ihnen aus drei Blickwinkeln, ob Ihr Unternehmen fit ist für den demografischen Wandel.

- 1 **Fokus Unternehmen:** Die **Altersstrukturanalyse** stellt die aktuelle Personalstruktur Ihres Unternehmens dar und prognostiziert die Entwicklung für die kommenden Jahre.
- 2 **Fokus Branche:** Sehen Sie im **Wettbewerbsvergleich**, wie sich die Altersstruktur Ihrer Belegschaft vom Branchendurchschnitt unterscheidet - heute und morgen.
- 3 **Fokus Region:** Probleme bei der Besetzung offener Stellen? Der regionale **Fachkräfte-Check** zeigt Ihnen, wo es künftig besonders eng werden könnte.

Der Demografie-Rechner ist einfach zu bedienen. Einstellungen müssen nur in den gelb hinterlegten Feldern vorgenommen werden. Beginnen Sie, indem Sie in der folgenden Tabelle die aktuelle Altersstruktur Ihrer Belegschaft erfassen. Der Demografie-Rechner führt Sie Schritt für Schritt durch die weitere Analyse.

Geburts-jahr	Alter	Anzahl Mitarbeiter	Geburts-jahr	Alter	Anzahl Mitarbeiter	Geburts-jahr	Alter	Anzahl Mitarbeiter	Geburts-jahr	Alter	Anzahl Mitarbeiter
1994	22	0	1978	38	6	1962	54	8	1946	70	2
1993	23	0	1977	39	0	1961	55	9	1945	71	3
1992	24	1	1976	40	9	1960	56	6	1944	72	2
1991	25	2	1975	41	5	1959	57	5	1943	73	0

Häufige Fehler bei der Arbeitgebermarketing-Strategie

Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke erfordert nicht unbedingt umfangreiche Investition. Ausschlaggebend für den Erfolg sind die Herausstellung des Markenkerns und die Integration der Arbeitgebermarke in den Geschäftsablauf. Der größte Fehler ist daher, sich als eine Marke darzustellen, die nicht im Einklang mit der Realität und der eigenen Unternehmenskultur steht. Eine nicht gelebte Arbeitgeberpositionierung kann große Glaubwürdigkeitslücken hinterlassen. Aus diesem Grund ist es ratsam, Mitarbeiter aktiv in den Prozess der Strategieentwicklung einzubeziehen.

Weitere Fehlerquellen:

- Es wird nur Geld investiert und jemand aus der Personal- oder Marketing-Abteilung mit dem Aufbau einer Arbeitgebermarke beauftragt. Das reicht in der Regel nicht. Arbeitgebermarketing betrifft das gesamte Unternehmen. Die komplette Führung und ein Großteil der Mitarbeiter muss bei der Erstellung des Arbeitgebermarketings und der Umsetzung mitgenommen werden.
- Manches Unternehmen meint, es genüge, bestimmte Werte zu besitzen und Vorteile anzubieten, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Eine kritische Auseinandersetzung mit den wahren Werten bleibt jedoch aus. Dies torpediert die Glaubwürdigkeit.
- Es werden neue Technologien eingesetzt, aber diese sind gar nicht oder unzureichend mit den restlichen Personal-, Marketing oder Kommunikations-Prozessen/Tools abgestimmt. Dies wird nicht funktionieren. Eine Insel-Lösung kann sogar gefährlich sein, wenn sie falsche Erwartungen weckt.
- Es erfolgt in erster Linie der rückwärtsgewandte Blick auf vergangene Erfahrungen. Arbeitgebermarketing ist jedoch ein strategisches Instrument der zukünftigen Organisationsentwicklung. Eine starke Arbeitgebermarke sollte daher vor allem die Zukunftsperspektiven thematisieren. Nur wer die Ziele des Unternehmens kennt und weiß, wie zusammengearbeitet werden soll und welche Mitarbeiter dafür notwendig sind, kann eine sinnvolle Arbeitgebermarketing-Strategie entwickeln.

Instrumente



Welche praktischen Maßnahmen sind vorstellbar?

Da Arbeitgebermarketing immer ganzheitlich betrachtet werden sollte, ist bei der Umsetzung der Strategie durch einzelne Maßnahmen ein hohes Maß an Mitwirkung notwendig. Kurz: Die Mitarbeiter müssen möglichst vollständig beteiligt und mitgenommen werden.

Bei der Entwicklung der Strategie werden im Idealfall die Ausgangsvoraussetzungen analysiert. Es besteht also eine Übersicht über sämtliche Arbeitgeberleistungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter. Auf dieser Basis muss geprüft werden, wo die bestehenden Leistungen ergänzt werden sollen – etwa um bessere Arbeitszeitregelungen, durch Angebote zum Gesundheitsmanagement oder durch finanzielle Leistungen.

Dazu gehören letztlich auch Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sie sind aufgrund der hohen Bedeutung dieses Aspekts in der Checkliste als eigenständiger Bereich ausgewiesen.

Die Kommunikation der Marke muss einheitlich und wiederkehrend erfolgen. Ideal ist das Arbeiten mit einem Slogan oder Unternehmensclaim, der die Arbeitgeber-Alleinstellung deutlich macht.

Bei der Kommunikation sollten verschiedene Zielgruppen individuell betrachtet werden. So sind beispielsweise in den Unternehmen aktuell vier verschiedene Generationen tätig. Während die arbeits- und leistungsorientierte Baby-Boomer-Generation der Jahrgänge 1955 bis 1965 zahlenmäßig bis zum Jahr 2030 stark schrumpft, nimmt im Gegenzug der Anteil der Generationen Y und Z zu (Jahrgänge 1980 bis 1995 bzw. ab 1995). Diese unterscheiden sich in ihren Wertvorstellungen und sind tendenziell stärker sinn- und lebensqualitätsorientiert. Das betriebliche Arbeitgebermarketing sollte dies bei der Ansprache der jeweiligen Zielgruppe berücksichtigen.

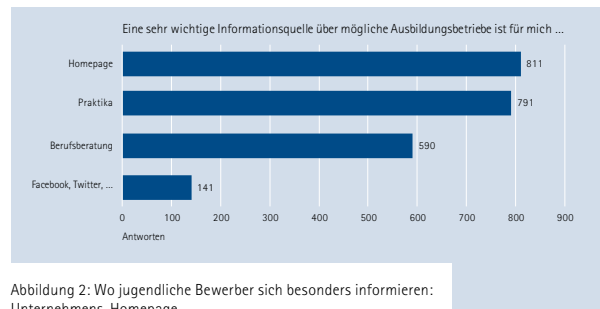


Abbildung 2: Wo jugendliche Bewerber sich besonders informieren: Unternehmens-Homepage

Mitwirkung

Wie kann ich Mitarbeiter beim Arbeitgebermarketing einbeziehen?

- Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen, u. a. durch Verbesserungswesen/Ideenbörse, Gesprächsangebote, »Kummerkasten«
- Flache Hierarchie nutzen und klare Regeln schaffen
- Anerkennungskultur schaffen und Wertschätzung vermitteln
- Mitarbeiterbindungen durch gemeinsame Betriebsfeiern oder die Organisation von Freizeitgruppen verbessern
- Arbeitgebermarketing in Abteilungsmeetings thematisieren

Zusätzliche Angebote

Welche betrieblichen (Sozial-)Leistungen kann ich noch bereitstellen?

- Angenehme Büro-Atmosphäre schaffen
- Gesundheitsmanagement voranbringen (Betriebssport; Bewegungsangebote wie Laufgruppe o. ä.; Zuschuss zu Fitness-Kursen und -angeboten)
- Regelmäßig Mitarbeiter-Ehrungen und -Jubiläen (öffentlich) feiern
- Gewährung steuerlich begünstigter Zuschüsse prüfen (z. B. Essenszuschüsse)

Instrumente

- (Neue) Mitarbeiter bei Wohnungssuche helfen
- Besondere Leistungen zur Verfügung stellen (z. B. »Azubi-Roller«)
- Karriereambitionen unterstützen, etwa durch (Weiter-) Bildungsangebote

Familienfreundlichkeit

Wie erleichtere ich den Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

- Flexible Arbeitszeiten ermöglichen
- Home-Office-Arbeitsplätze einrichten
- Work-Life-Balance-Maßnahmen anbieten
- Kinderbetreuung anbieten (etwa durch externe Belegplätze oder Betriebs-Kita)
- an Vereinbarkeit von Pflege und Beruf denken
- Familie einbeziehen (z. B. Eltern der Auszubildenden einladen oder Familienfeste durchführen)

Gesamtkommunikation

Wie schaffe ich einen guten kommunikativen Gesamteindruck?

- Interne und extern Kommunikation abgleichen (Botschaften)
- Kommunikationsschulungen durchführen
- auch Geschäftspartner beachten, die nicht unmittelbare Zielgruppe des Arbeitgebermarketings sind, z. B. beim Umgang mit Lieferanten (»Kaffee für Fahrer« als Ausdruck der Wertschätzung)

Interne Kommunikation

Welche Maßnahmen zur internen Kommunikation sollte ich durchführen?

- Regelmäßige Mitarbeiterversammlungen
- Aktionstage
- Unternehmensbotschafter
- Mitarbeiterzeitung (auch an Familie)

Externe Kommunikation

Welche Maßnahmen zur externen Kommunikation sollte ich durchführen?

- Klassische Öffentlichkeitsarbeit ausschöpfen (Stellenanzeigen, PR-Berichte in Printmedien etc.)
- Professionellen, an Zielgruppen orientierten Internetauftritt bieten
 - Ausbildungs-/Karriereseite (Azubis beteiligen)
 - Attraktivität durch Videos, Bilder, Ansprechpartner
- Soziale Medien zur Ansprache vor allem junger Zielgruppen nutzen
- Bewertungsportale beobachten und nutzen
- Kennenlern-Angebote für externe Zielgruppe schaffen
 - Schulbörsen
 - Teilnahme an Ausbildungs- und Hochschulmessen, IHK-Azubi-Speeddating
 - Praktika, Schul-Kooperationen
 - Anbindung/Standortvorteil (ÖPNV-Anbindung)
 - Generationenwerkstatt
- Audits, Siegel und Zertifikate nutzen, z. B. für die Ausbildung (IHK-Siegel »Top-Ausbildungsbetrieb«) oder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z.B. Gütesiegel der Emsländischen Stiftung Beruf und Familie oder Gütesiegel Familienfreundlichkeit der Bertelsmann-Stiftung)
- Teilnahme an Wettbewerben (z. B. »Great Place to Work«); aber: Teilnahme ist teilweise mit Kosten verbunden
- CSR-Aktivitäten des Unternehmens bekannt machen
- Bewertungsportale beobachten und nutzen (z. B. www.kununu.com; www.meinchef.de; www.jobvote.com; www.companize.com)





Tipp

Zertifikate und Siegel zur Vermarktung nutzen

Zertifikate und Siegel verschaffen eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit. Ein Beispiel sind Zertifikate zur Familienfreundlichkeit. So verleiht beispielsweise die Emsländische Stiftung Beruf und Familie das Gütesiegel Familienfreundlichkeit seit 2010. Über 50 Unternehmen aus dem Emsland sind bereits zertifiziert – zahlreiche auch aus dem Regionalausschuss Landkreis Emsland. Eine Liste der familienfreundlichen Unternehmen findet sich hier: www.familienstiftung-emsland.de

Ein weiteres Beispiel ist das neue Siegel der IHK »Top-Ausbildungsbetrieb«. Hier erfolgt in einem zweistufigen Verfahren eine Erfassung der Unternehmensaktivitäten in diesem Feld und eine Beratung durch IHK-Mitarbeiter. Anschließend führt ein Expertenteam ein Audit im Betrieb durch. Wurden beide Prozesse erfolgreich durchlaufen, wird das IHK-Qualitätssiegel verliehen.

Es kann öffentlichkeitswirksam im Wettbewerb um Azubi-Nachwuchs genutzt werden. Informationen gibt es unter: www.osnabrueck.ihk24.de (Dok.-Nr. 2778060)



Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim

Häufige Fehler beim Instrumenteneinsatz

Auch beim unbedachten Einsatz der Instrumente können Fehler gemacht werden:

- Oft herrscht der Glaube vor, es genüge, dass das Unternehmen soziale Medien bei der Profilierung als attraktiver Arbeitgeber nutzt. Das reicht natürlich nicht. Gerade bei der Nutzung sozialer Medien können viele Fehler gemacht werden: So können im Hinblick auf die Zielgruppe die falschen Medien gewählt werden. Oder es werden zu viele Medien parallel bespielt, ohne dass die Auftritte angemessen betreut werden. Überhaupt ist eine unzureichende Pflege der Inhalte im (Online-)Auftritt des Unternehmens ein gravierender Fehler.
- Manche beschränken sich darauf, die Kommunikation über soziale Medien ausschließlich oder vorrangig nach außen zu richten. Auch das ist ein Irrglaube: Unternehmen sollten sich nach außen über soziale Medien nur dann engagieren, wenn sie es ernst meinen und der Anspruch auch nach innen gilt. Wer einen Facebook-Auftritt betreibt, um bestimmte externe Zielgruppen zu erreichen, im Unternehmen aber Facebook-Nutzung komplett unterbindet, bekommt möglicherweise ein Glaubwürdigkeitsproblem.
- Weit verbreitet ist auch die Haltung, dass vor allem weiche Faktoren wie Wertschätzung oder Work-Life-Balance beim Arbeitgebermarketing im Mittelpunkt stehen sollten. Auch das stimmt so nicht. Natürlich sind sie wichtig und gerade der Mittelstand hat hier einiges zu bieten. Über solche Faktoren allein ist keine Profilierung möglich. Entsprechende Maßnahmen sind heute fast selbstverständlich und werden von allen seriösen Unternehmen erwartet und geboten.
- Falsch wäre es auch anzunehmen, dass Arbeitgebermarketing vor allem Personalmarketing ist. Vielmehr ist es umfassender und ganzheitlich zu verstehen. Personalmarketing betrifft alle Abteilungen. Arbeitgebermarken entstehen von innen nach außen. Die Arbeitgeberpositionierung muss in allen personalrelevanten Fragestellungen von der Rekrutierung über die Personalentwicklung und –führung bis hin zur Freisetzung von Personal gelebt werden.

Kennzahlen



A-L1	43
A-L2	24
A-L3	2
A-L4	2
A-L5	3
A-L6	5

Wie messe ich die Wirkung meiner Maßnahmen?

Die Einführung einer Arbeitgebermarke ist immer auch mit finanziellem oder zeitlichem Aufwand verbunden. Daher sollten alle Schritte des Arbeitgebermarketings regelmäßig evaluiert werden. Sofern Abweichungen von den Zielgrößen festzustellen sind, sollten die Maßnahmen nachgesteuert werden.

Zu unterscheiden ist dabei, ob Erfolge bei externen oder internen Zielgruppen erreicht werden konnten. Im Hinblick auf externe Gruppen können globale Indikatoren wie Bekanntheitsgrad oder Presseresonanz erfasst werden. Diese sind allerdings vergleichsweise schwierig zu ermitteln und unspezifisch. Aussagekräftiger sind Indikatoren, die im Unternehmen selbst gemessen werden können und in direktem Zusammenhang zum Personalmanagement stehen. So spricht für ein gutes Arbeitgebermarketing, wenn sich nach seiner Einführung die Zahl der qualitativ verwertbaren Bewerbungen signifikant erhöht und Stellenbesetzungen grundsätzlich zügiger erfolgen.

Interne Indikatoren beziehen sich vor allem auf den Personalstamm. Auch hier lassen sich positive Wirkungen vermuten, wenn etwa die Kündigungen, die Fluktuationsrate oder die durchschnittlichen Krankentage zurückgehen. Im Einzelfall können Mitarbeiterbefragungen hilfreich sein. Sie bieten insbesondere im Zeitvergleich Aufschluss über Erwartungen und Zufriedenheit des eigenen Personals.

Bei allen Indikatoren müssen externe Einflüsse berücksichtigt werden. So wird der demografische Wandel in den meisten Fällen zu einer Reduzierung der Bewerberzahlen führen. Entscheidend ist hier die Frage, ob die Rückgänge ohne Arbeitgebermarketing höher ausgefallen wären. Hilfreich sind hier – sofern vorhanden – Referenzwerte aus der Branche oder anderen Unternehmen. Erfahrungsaustausch kann demnach bei der Erfolgsmessung sinnvoll sein.

Markenbekanntheit/Unternehmensimage:

Haben sich Image und Bekanntheit meines Unternehmens verbessert?

- Zielgruppenspezifische Markenanalyse durchführen
- Presseresonanz regelmäßig erfassen
- Regionalen Bekanntheitsgrad abfragen

Anzahl und Qualität der Bewerbungen

Bringt mir das Arbeitgebermarketing mehr qualifizierte Bewerber?

- Anzahl Bewerbungseingang erfassen (ggf. differenziert nach Reaktion auf Ausschreibung und Initiativbewerbungen)
- Anteil der passenden Bewerbungen an Gesamtzahl der Bewerbungen ermitteln
- Schnelligkeit der Stellenbesetzung nach Ausschreibung messen
- Herkunft der Bewerbungen ermitteln (Kanal/Region)
- Kosten der Personalgewinnung berechnen

Betriebsklima

Hat sich seit Einführung des Arbeitgebermarketings die interne Stimmung verbessert?

- Fluktuationsrate bestimmen
- Anzahl Kündigungen durch Beschäftigte erfassen
- Krankenstand/Anzahl Krankentage (Fehltage) ermitteln und ggf. mit Branchendurchschnitt vergleichen
- Mitarbeiterbefragungen durchführen, ggf. differenziert nach
 - Arbeitgeberbewertung vor Dienstantritt (Erwartung)
 - Arbeitgeberbewertung in der Probezeit
 - Arbeitgeberbewertung später
- Mitarbeitergespräche durchführen und daraus Stimmungslage ermitteln, Stimmungsbarometer einführen

Zielerreichungsgrad und Managementbewertung

Welchen Beitrag leistet das Arbeitgebermarketing zur Zielerreichung des Unternehmens?

- Steigerung der Zielerreichungsgrade vor und nach Einführung des Arbeitgebermarketings messen und vergleichen
- Managementbewertung durchführen

Häufige Fehler bei der Erfolgsmessung

Indikatoren zur Erfolgsmessung bieten allenfalls Hinweise. Sie müssen immer interpretiert werden. Daher sollte man sich über die eingeschränkte Aussagekraft von Zahlen bewusst sein und mögliche Fehlerquellen ausschalten:

- Es wäre ein Fehler sich, auf wenige Indikatoren zu fokussieren. Natürlich ist es schön, wenn die Zahl der qualifizierten Bewerbungen steigt. Das kann aber wenig hilfreich sein, wenn diesem Erfolg ein enormer Aufwand gegenübersteht oder die Zufriedenheit des bestehenden Personalstamms sinkt. Auch bei der Erfolgsmessung ist ein ganzheitlicher Ansatz ratsam.
- Umgekehrt bringt es aber auch nichts, Zahlen- und Datenfriedhöfe zu erzeugen. Nicht immer ist viel auch besser. Das Unternehmen sollte ein ausgewogenes und überschaubares Set an internen und externen Indikatoren erstellen.
- Erfolgsmessung ist kein Selbstzweck. Sie dient einem (einfachen) Soll-Ist-Abgleich und soll Hinweise auf Verbesserungspotenzial bieten. Dementsprechend sollte die Messung pragmatisch und mit möglichst geringem Aufwand verbunden sein. Dafür wird es sicher in den meisten Fällen nicht notwendig sein, externe Institute mit Bekanntheits- und Zufriedenheitsmessungen zu beauftragen. Einfache Ansätze sind vielfach viel erfolversprechender (und sympathischer).



Tip

Stimmungsbarometer

Besonders schwierig ist die Erfassung des Stimmungsbildes der Belegschaft. Die Bereitschaft, darüber zu berichten, ist vielfach äußerst begrenzt. Daher sind viele »Kummerkästen« oder »Ideenbörsen« leider oft enttäuschend leer. Auch Befragungen helfen oft nicht wirklich weiter, da die Antworten oft aus taktischem Kalkül verzerrt sind. Daher sind Ideen für eine sehr einfache Erfassung oft hilfreich. Gute Erfahrungen haben beispielsweise Unternehmen mit einem Stimmungsbarometer mit farbigen Bällen gemacht. Jeder Mitarbeiter konnte jede Woche mit einem grünen oder roten Ball anonym seine Zufriedenheit anzeigen. Die Bewertung gab jeweils einen Gedankenanstoß und löste im Einzelfall Anpassungsreaktionen aus. In kleineren Unternehmen oder Abteilungen kann das zur Steigerung der Zufriedenheit führen.

- Zahlen sprechen nicht für sich allein. Bei den Ergebnissen der Messungen sollte immer der Kontext beachtet werden. Es mag beispielsweise sein, dass die Zahl der externen Bewerbungen nicht gesteigert werden konnte. Das allein spricht aber nicht gegen das Arbeitgebermarketing des Unternehmens. So kann es sein, dass in der gleichen Zeit die Zahl der Schulabgänger stark gesunken ist oder sich ein großer Wettbewerber angesiedelt hat, der ebenfalls um Fachkräfte wirbt. In solchen Fällen wäre eine Stabilisierung der Bewerbungen sogar ein Erfolg.



Literatur

Ministerium für Wirtschaft und Technologie:

Fachkräfte sichern, Employer Branding/Arbeitgebermarke, Berlin 2012

Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA)

Marke gegen Mangel. Employer Branding als Management – Tool, Berlin 2014

NIHK

Was erwarten Jugendliche von der Wirtschaft.
NIHK-Schülerumfrage, Hannover Mai 2012

IHK Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim

Generation Erfahrung, Osnabrück 2007

Links

IHK-Top-Ausbildungsbetrieb

www.osnabrueck.ihk24.de, Dok.-Nr. 2778060

Demografierechner der IHK

www.osnabrueck.ihk24.de, Dok.-Nr. 25984

Emsländische Stiftung Beruf und Familie

www.familienstiftung-emsland.de

Beispiele für gute und weniger gute Arbeitgeberkommunikation

<http://employerbrandingkampagnen.wordpress.com>

Bloggs mit Tipps

<http://personalmarketing2null.de/>

<http://blog.recruitment.de/>

Seite mit zahlreichen Tipps

<http://karrierebibel.de/employer-branding-deluxe-best-practice-beispiele-und-strategien/>

Bloggs mit Tipps und Unternehmensbeispielen:

<http://www.crowdmedia.de/employer-branding-umsetzung-und-erfolgsbeispiele/>



Ansprechpartner

IHK Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim

Neuer Graben 38

49074 Osnabrück

Frank Hesse

Telefon 0541 353-111

Telefax 0541 353-99-111

hesse@osnabrueck.ihk.de

www.osnabrueck.ihk24.de

A large area of the page is filled with horizontal blue lines, providing a space for taking notes.

Industrie- und Handelskammer
Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim

Neuer Graben 38
49074 Osnabrück
Telefon 0541 353-0
Telefax 0541 353-122
ihk@osnabrueck.ihk.de
www.osnabrueck.ihk24.de