



**RKW**

Kompetenz-  
zentrum



**RKW**

Hessen



---

# **PRAXISMATERIALIEN**

RKW EXPERTENKREIS  
PRAXIS GUTER PERSONALARBEIT IN KLEINEN  
UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

## **2. Arbeitgeberattraktivität – Handlungsfelder für das Personalmanagement**

---

## IMPRESSUM

### **RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.**

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn

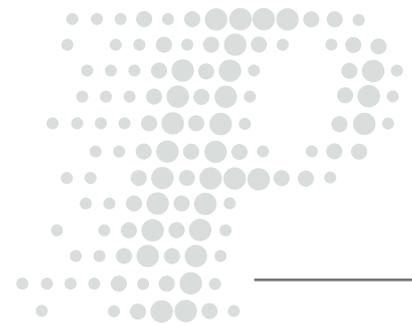
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Redaktion: Bruno Pusch

Layout: Christopher Dürr

Druck: Printgroup GmbH & Co. KG, Sennfeld

Eschborn, August 2011



---

# PRAXISMATERIALIEN

RKW EXPERTENKREIS  
PRAXIS GUTER PERSONALARBEIT IN KLEINEN  
UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

## INHALT

<b>1.</b>	<b>Zum Expertenkreis .....</b>	<b>6</b>
	Unsere Gastautoren für die Praxismaterialien 2 „Arbeitgeberattraktivität“ .....	9
<b>2.</b>	<b>Zum Thema: Arbeitgeberattraktivität .....</b>	<b>10</b>
<b>3.</b>	<b>Arbeitgeberattraktivität wozu?.....</b>	<b>11</b>
	Wichtige Forschungsergebnisse kurz zusammengefasst:	
	<i>Lohnt sich gute Personalarbeit?.....</i>	<i>11</i>
	Grundlegendes:	
	<i>Arbeitgeberattraktivität – der Mensch im Mittelpunkt? .....</i>	<i>12</i>
<b>4.</b>	<b>Was macht kleine und mittlere Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern? .....</b>	<b>17</b>
	Grundlegendes:	
	<i>Employer Branding – Schlüssel zu Arbeitgeberattraktivität? .....</i>	<i>17</i>
	Tipps und Beispiele: <i>Womit können Mittelständler in Zeiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels punkten? .....</i>	<i>19</i>
	Tipp: <i>Blindbewerbungen als Indikator für Arbeitgeberattraktivität .....</i>	<i>21</i>
	Unternehmensbeispiel: <i>Erarbeitung eines Personalmarketingkonzeptes .....</i>	<i>22</i>
<b>5.</b>	<b>Wie unterstützen Personalverantwortliche kleiner Unternehmen die Arbeitgeberattraktivität?.....</b>	<b>24</b>
	Unternehmensbeispiel: <i>Personalmanagement im Autohaus – Gut gerüstet für den zunehmenden Fachkräftemangel durch frühzeitige Potenzialerkennung und Mitarbeiterbindung.....</i>	<i>24</i>
	Unternehmensbeispiel: <i>Arbeitgeberattraktivität für Jung und Alt bei Lonkwitz Anlagenbau .....</i>	<i>25</i>
	Unternehmensbeispiel:	
	<i>Attraktive Arbeit und frühzeitige Fachkräftebindung bei CIBEK .....</i>	<i>27</i>
	<i>Lessons-Learned .....</i>	<i>28</i>

<b>6.</b>	<b>Wie kommunizieren Personalverantwortliche die Arbeitgeberattraktivität?.....</b>	<b>29</b>
	Grundlegendes:	
	<i>Kommunikation im Personalmarketing – die starke Marke macht’s.....</i>	<i>29</i>
	<i>Kommunikation ist der Schlüssel.....</i>	<i>29</i>
	<i>Drei Schritte zur attraktiven Arbeitgebermarke.....</i>	<i>30</i>
	Grundlegendes:	
	<i>Social Media – auch für kleine und mittlere Unternehmen.....</i>	<i>31</i>
	<i>Funktionsweise und Nutzung von Social Media.....</i>	<i>31</i>
	<i>Das Mediennutzungsverhalten der jungen Bewerbergeneration.....</i>	<i>31</i>
	<i>Bekanntheit und Nutzung von Social Media.....</i>	<i>32</i>
	<i>Social Media – noch weitgehend unbekannt bei kleinen und mittleren Unternehmen...32</i>	
	<i>Handlungsempfehlungen.....</i>	<i>33</i>
	Tipp: <i>Social Network zur Personalrekrutierung.....</i>	<i>35</i>
	Unternehmensbeispiel:	
	<i>Nutzung der Homepage, um der Firma ein Gesicht zu geben.....</i>	<i>36</i>
	Unternehmensbeispiel:	
	<i>Ausbildungsmessen – Arbeitgeberattraktivität kommunizieren.....</i>	<i>37</i>
	<i>Die „lebende Werkstatt“: Zeigen, worum es geht.....</i>	<i>37</i>
	Unternehmensbeispiel: <i>Die „Römische Steinmauer“ –</i>	
	<i>Tätigkeiten und Arbeitsplätze attraktiv darstellen.....</i>	<i>39</i>
	Unternehmensbeispiel: <i>Teilnahme an Wettbewerben –</i>	
	<i>Arbeitgeberattraktivität und Bekanntheitsgrad erhöhen.....</i>	<i>40</i>
	Unternehmensbeispiel:	
	<i>„Aktuelle Bewerberbroschüre 2011“ – Ein Top-Arbeitgeber stellt sich vor.....</i>	<i>41</i>

## 1. ZUM EXPERTENKREIS

Immer mehr Unternehmen sehen heute einer ungewissen Zukunft entgegen. Die Planungshorizonte verkürzen sich. Das Wirtschaftsgeschehen beschleunigt sich und wird insgesamt unberechenbarer. Einige der dadurch aufgeworfenen Fragen lassen sich mit den eingeübten Strategien einer Recherche im Internet oder mit Lehrbuchwissen allein nicht mehr beantworten. Der „Blick über den Tellerrand“, das Verständnis für Zusammenhänge, die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, und der Austausch mit Kollegen<sup>1</sup> aus anderen Unternehmen werden heute zunehmend wichtig. Gleichzeitig fehlt im Alltag oftmals das Know-how oder die Zeit dafür.

Die Teilnehmer des **RKW Expertenkreises „Praxis guter Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen“** wagen gemeinsam einen Blick über den Tellerrand, besprechen Zusammenhänge und tauschen ihre Erfahrungen untereinander aus. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden Unternehmen in Form von **RKW Praxismaterialien** zur Verfügung gestellt. Das RKW setzt dafür auf Wissen, welches gemeinsam mit Experten und späteren Anwendern im Dialog erzeugt wird. Dafür ist das Fachwissen der Teilnehmer ebenso gefragt wie deren umfangreicher beruflicher Erfahrungsschatz. Wissenschaftler, Personalmanager und Berater wählen eigenständig aktuelle personalwirtschaftliche Fragestellungen aus und bearbeiten diese gemeinsam. Ziel ist es, für andere Unternehmen Praxismaterialien herzustellen, die Anregungen für die Personalarbeit bieten und die eigenständige Bearbeitung betrieblicher Problemstellungen erleichtern. Dafür werden

- grundlegende Informationen,
- Gestaltungsinstrumente für die Praxis und
- Unternehmensbeispiele zusammengeführt.

Der RKW Expertenkreis hat im Herbst 2009 seine Arbeit aufgenommen. Er hat sich zur Aufgabe gemacht, aktuelle Themen und Herausforderungen der Personalarbeit aufzugreifen und für Anwender in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) praxisgerecht aufzubereiten. Die Praxismaterialien sind ein regelmäßig erscheinendes Gemeinschaftsprodukt des RKW Expertenkreises. Die Teilnehmer bringen ihr Know-how ehrenamtlich ein. Das RKW bietet neben seiner Expertise den passenden Rahmen und die Plattform.

---

<sup>1</sup> In diesem Text wird generell die maskuline Form verwendet. Es gelten die Regeln der deutschen Grammatik, denen zufolge immer beide Geschlechter gemeint sind.



**Stefan Beckmann**, Dipl.-Ing. Maschinenbau und Schweißfachingenieur, ist Geschäftsführer der Firma Lonkwitz Anlagenbau in Wetzlar mit 30 Mitarbeitern, eines Unternehmens, welches im Bereich der Entwicklung und Herstellung von umwelttechnischen Geräten, Maschinen und Anlagen tätig ist. Herr Beckmann engagiert sich darüber hinaus beim VDMA in verschiedenen Arbeitskreisen zur Auslegung von umwelttechnischen Maschinen und Anlagen.



**Nina Braun**, Diplom-Betriebswirtin (FH), arbeitet seit mehreren Jahren im Personalbereich. Ihre Themenschwerpunkte umfassen Employer Branding, Personalmarketing und Hochschulmarketing. Nach ihrem Studium war sie einige Jahre bei einer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft tätig und ist seit März 2010 bei der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH in Eschborn beschäftigt.



**Cornelia Buhl**, Diplom-Betriebswirtin (FH), Jahrgang 1964, ist Unternehmensberaterin und Dozentin an der Hessischen Berufsakademie Frankfurt sowie an der FOM Hochschule für Ökonomie & Management. Daneben hat sie mehrere Veröffentlichungen zu den Themen „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Work-Life-Balance“ geschrieben.



**Rolf van Dick** ist Professor für Sozialpsychologie an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Mitarbeiterbindung, Diversität, effektive Führung. Zudem ist er Associate Editor des British Journal of Management und Herausgeber (Editor-in-Chief) des Journal of Personnel Psychology.



**Dr. Wolfgang Granzer**, Studium und Promotion der Rechtswissenschaft und zugelassener Rechtsanwalt. Von 1987 bis 1995 war er Personalleiter bei den Helvetia Versicherungen. Seit 1995 ist er Executive Director Human Resources bei der Firma Merz in Frankfurt. Merz Pharma ist ein internationales Healthcare-Unternehmen mit eigener Forschung und Entwicklung und Teil der Merz-Gruppe, die weltweit mehr als 2.200 Mitarbeiter beschäftigt.



**Margot Hein** ist erfahrene Personalexpertin und Führungskraft und berät Unternehmen im HR-Bereich. Sie unterstützt z. B. bei der Erarbeitung pragmatischer Strategien für die Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern oder die Entwicklung von Teams und Führungskräften. Darüber hinaus steht sie Fach- und Führungskräften als Coach und Sparringspartner zur Verfügung.



**Sascha Hertling** ist Diplom-Soziologe, ausgebildeter Trainer sowie systemischer Berater und bearbeitet seit 2007 die Themen Personalmanagement und Wissensmanagement im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn. Mit KMU arbeitete Herr Hertling in Werkstätten zur Einführung von Wissensmanagement zusammen.



**Dr. Thomas Hoffmann** arbeitet als Soziologe und ausgebildeter Coach im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn und ist dort verantwortlich für den Themenbereich Personalentwicklung.



**Matthias Kemmer**, Master of Science, Technischer Betriebswirt und Kraftfahrzeugtechnikermeister, ist neben seiner Geschäftsführertätigkeit in seinem Unternehmen für Fahrzeugrestauration in Speyer freiberuflich in der KMU-Beratung tätig. Neben seinem Engagement im Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes in Bonn ist er stellvertretender Obermeister der Kfz-Innung Vorderpfalz und Vorstandsmitglied der Handwerkskammer Kaiserslautern.



**Hans-Henning Kraeter** ist Diplom-Sozialwirt. In einem Familienunternehmen mit 50 Mitarbeitern aus der Textilindustrie und später als externer Berater hat er die Besonderheiten der Unternehmensführung und der Personalarbeit im Mittelstand kennengelernt. Er leitet die regionale Geschäftsstelle des Demografie-Experten e.V. in Südniedersachsen/Nordhessen.



**Ursula Lauterbach**, Diplom-Psychologin, Diplom-Pädagogin, Trainerin, ist für die GIZ im Personalbereich tätig. Sie hat mehrere Jahre die Führungskräfteentwicklung geleitet und Beratung (inhouse und extern) für Change-Management durchgeführt. Ferner ist sie Moderatorin, Trainerin und Business-Coach mit Schwerpunkt Führung, Selbstmanagement und Burn-out-Prophylaxe.



**Carsten Miny** ist evangelischer Theologe, Betriebswirt sowie REFA-Ingenieur. Er verfügt über langjährige Berufs- und Führungserfahrung in mittelständischen Unternehmen als Leiter Industrial Engineering, als Personalleiter (ppa.), Kfm. Leiter (ppa.) und GmbH-Geschäftsführer. Seit 2004 ist er Inhaber des PEP PERSONALBÜRO. Seit 2006 ist er zudem Seminarleiter für Personal- und Vergütungsseminare beim Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (DIB) GmbH in Frankfurt am Main.



**Daniela Radmacher** ist als angehende Personalfachkauffrau der Ernst Diegel GmbH in Alsfeld für das Personal Management zuständig. Mit seinen über 85 Mitarbeitern fertigt das Unternehmen hochwertige und qualitative Beschichtungssysteme für Glas und Kunststoff. Die Produkte der Firma Diegel werden weltweit zum Beispiel in der Automobilbranche, Glasindustrie und Phonoherstellung verarbeitet.



**Dirk Schmieder** ist Diplom-Volkswirt und hat vor seinem Studium eine Ausbildung zum Kaufmann im Groß- und Außenhandel bei einem mittelständischen Unternehmen absolviert. Seit 2010 arbeitet er beim RKW Hessen in Eschborn im Themenbereich Demografie und Personalentwicklung.

## UNSERE GASTAUTOREN FÜR DIE PRAXISMATERIALIEN 2 „ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT“

**Bernd Klein** ist Geschäftsführer der CIBEK GmbH mit der Ausrichtung „intelligente Gebäude“, Energieoptimierung und AAL-Technologie für Senioren. Für die erfolgreichen Projekte wurde CIBEK bereits mehrfach national und international ausgezeichnet. Er war 15 Jahre bei der Firma Boehringer Mannheim (Roche) im Bereich Produktionsentwicklung, Produktionssteuerungssysteme und internationale Standardisierung von EDV-Systemen tätig. An der Hochschule Mannheim studierte er chemische Technik und technische Informatik.

**Christian Kuhn** ist geschäftsführender Inhaber von NUISOL. Mit seinem Team entwickelt er seit über zehn Jahren medienübergreifende Kommunikationslösungen. Er ist Fachautor und hält Vorträge zu den Themen Social Media, User Experience Design für Tablet-optimierte Websites und Live Video Streaming für mobile Endgeräte.

**Philip Müller** verantwortet als Geschäftsführer des Instituts für Kommunikation im Mittelstand (IfKiM) den Geschäftsbereich IfKiM Consulting und das Fachmagazin „Mittelstand kommuniziert“. Seine Beratungsschwerpunkte sind Marketing- und Unternehmenskommunikation für Mittelständler und Großunternehmen.

## 2. ZUM THEMA: ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Der zunehmende Mangel an Fachkräften in Deutschland führt zu Stellenbesetzungsproblemen. Stärker als die großen sehen sich kleine und mittlere Unternehmen betroffen: Sie sind meist weniger bekannt und können das Gehaltsniveau der Großunternehmen in der Regel nicht realisieren.

Besonders in der aktuellen Konjunkturlage tauchen für immer mehr Unternehmen neue Fragen auf wie:

- Werden wir zukünftig unsere Aufträge noch (angemessen) abarbeiten können, wenn uns dafür erforderliche Fachkompetenzen fehlen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für unsere Wertschöpfung?
- Wie können wir zukünftig unsere strategischen Ausrichtungen realisieren, wenn wir nicht wissen, wie wir die Fachkräfte bekommen, die wir brauchen?

Die Antworten auf die Frage „Wie attraktiv ist mein Unternehmen (für potenzielle Bewerber)?“ werden zum zentralen Wettbewerbsfaktor. Das Thema Arbeitgeberattraktivität ist sehr komplex und stellt sich für jedes Unternehmen sehr individuell dar. Es gibt keinen Königsweg. Unternehmen, die sich nicht heute als attraktive Arbeitgeber gut aufstellen, werden morgen im Wettbewerb das Nachsehen haben. Die Entwicklung und Verbesserung der Attraktivität eines Unternehmens brauchen vor allem Zeit und ständige Aufmerksamkeit. Heutzutage stellt sich die Attraktivität eines Unternehmens nicht mehr allein über attraktive Produkte oder Dienstleistungen und deren guten Ruf her. Beispielsweise können das soziale Engagement oder der Einsatz für den Umweltschutz eines Unternehmens die Attraktivität für Bewerber steigern. Darüber hinaus nimmt das Personalmanagement zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eine besonders wichtige Funktion ein.

Darauf besonders fokussieren die vorliegenden „Praxismaterialien 2“. Sie sprechen in erster Linie die Personalverantwortlichen in kleinen und mittleren Unternehmen an. Entsprechend der Komplexität, der Vielschichtigkeit und den jeweils sehr individuellen Ausprägungen des Themas Arbeitgeberattraktivität für jedes Unternehmen bieten wir keine Rezepte an, sondern Hinweise auf die verschiedenen Facetten des Themas, Praxisbeispiele, die vorführen, wie Unternehmen ihre konkrete Arbeitgeberattraktivität verbessern, und Informationsblöcke für Personalverantwortliche. Dabei zeigt sich – und das ist auch die zentrale ‚Botschaft‘ dieser „Praxismaterialien 2“ –, dass kleine und mittlere Unternehmen sich durchaus sehr attraktiv als Arbeitgeber darstellen können und auch im vielbeschworenen ‚Wettbewerb der Talente‘ vieles in die Waagschale zu werfen haben – zum Beispiel interessante Aufgaben und Tätigkeiten, individuelle und unbürokratisch realisierbare Beschäftigungsbedingungen und vieles mehr –, was Bewerber oft sehr zu schätzen wissen.

Das RKW Kompetenzzentrum bearbeitet bereits seit längerem die Themen Fachkräftesicherung, demografischer Wandel und Arbeitgeberattraktivität. Unter anderem stellt es speziell für kleine und mittlere Unternehmen eine Internetplattform „Fachkräfte-Toolbox“ ([www.fachkraefte-toolbox.de](http://www.fachkraefte-toolbox.de)) zur Verfügung.

Seit Mitte Mai 2011 baut das RKW gemeinsam mit dem Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, und mit finanzieller Unterstützung des Bundeswirtschaftsministeriums ein Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung auf, das kleine und mittlere Unternehmen durch die Erarbeitung von Lösungsansätzen, Praxisleitfäden, durch Modellprojekte und regionale Unternehmenswerkstätten unterstützt ([www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)).

### 3. ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT WOZU?

#### WICHTIGE FORSCHUNGSERGEBNISSE KURZ ZUSAMMENGEFASST: *LOHNT SICH GUTE PERSONALARBEIT?*

Es gibt viele Studien, die zeigen, dass Investitionen in das Personalmanagement sich für Unternehmen auszahlen, zum Beispiel durch höhere Produktivität oder bessere Performanz am Aktienmarkt. Viele dieser Studien unterliegen aber verschiedenen methodischen Einschränkungen. Hier sollen daher einmal beispielhaft zwei Studien vorgestellt werden, die methodisch sauber durchgeführt wurden und zeigen, dass gute Personalarbeit sich für ein Unternehmen tatsächlich lohnt.

Beide Studien wurden von dem Team um Professor Michael West an der Aston University in Birmingham durchgeführt. In der ersten Studie geht es um Unternehmen im produzierenden Gewerbe, die andere befasst sich mit Krankenhäusern. Beide Studien wurden in Großbritannien durchgeführt.

Die erste Studie ist Teil eines Projektes, das von 1990 bis 2005 jährlich Produktivitäts- und Umsatzzahlen von insgesamt 111 Unternehmen mit durchschnittlich etwa 200 Mitarbeitern des produzierenden Sektors sammelte. Diese Daten wurden in Verbindung gesetzt zu (1) „weichen“ Daten wie Unternehmensbindung oder Arbeitszufriedenheit, die durch Mitarbeiterbefragungen erfasst wurden, und (2) Daten zur Qualität der Personalarbeit, die durch Befragungen von Personalverantwortlichen gemessen wurden. Zum Beispiel wurde dabei die Qualität der Personalentwicklung ermittelt (Qualität von Training, Regelmäßigkeit von Mitarbeitergesprächen usw.). Auf diese Art ist es möglich, den Einfluss der Personalarbeit auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen genau zu bestimmen. Dann wurden die Produktivitätsdaten für die drei Jahre vor der Befragung der Mitarbeiter gemittelt, um eine Baseline für künftige Unterschiede zwischen den Unternehmen zu haben, und mit der Produktivität und Profitabilität im Jahr nach der Mitarbeiterbefragung verglichen. Dabei zeigt sich natürlich, dass Leistungsstärke vor der Untersuchung ein ganz wesentlicher Faktor für die Messung der Leistungsstärke nachher darstellt. Wenn man aber nach Kontrolle der vorherigen Unterschiede die dann noch verbleibenden Unterschiede zwischen den Unternehmen betrachtet, ist erstens gute Personalarbeit ein ganz wichtiger Faktor, der wesentlich höhere Erklärungskraft besitzt als zum Beispiel ein starker Fokus auf Forschung und Entwicklung, die Strategie, oder Entwicklung der Technologie. Zweitens zeigt sich, dass der Hauptteil der positiven Wirkung der Personalarbeit auf die Produktivität über die weichen Faktoren aus den Mitarbeiterbefragungen vermittelt wird. Das heißt, dass Investitionen in gute Personalarbeit sich deshalb auszahlen, weil die Mitarbeiter in Unternehmen mit guter Personalarbeit zufriedener sind und sich den Unternehmen stärker verbunden fühlen.

Die zweite Studie wurde in 61 Krankenhäusern durchgeführt. Auch hier wurde sorgfältig durch Befragung von Personalverantwortlichen, durch Dokumentenanalyse und Begehung die Qualität der Personalarbeit eingeschätzt. Dabei wurden insbesondere die Bereiche Personalentwicklung, Mitarbeitergespräche und Teamwork betrachtet. Bei der Personalentwicklung wurden Fragen gestellt wie „Wird bei den Beschäftigten regelmäßig der Trainingsbedarf ermittelt?“, „Steht allen der Zugang zu Weiterbildung und Training offen?“, „Wird der Erfolg von Trainingsmaßnahmen evaluiert?“ und „Welches Budget wird im Bereich Training investiert?“. Im Bereich Mitarbeitergespräche wurde gefragt: „Wie groß ist der Anteil der Mitarbeiter, die im letzten Jahr Gespräche hatten?“ oder „Werden die Führungskräfte durch Schulung auf Gesprächsführung vorbereitet?“. Die Teamarbeit wurde gemessen über den Anteil der Mitarbeiter, die in Teams arbeiten. Diese Daten wurden dann in Verbindung gesetzt zur Patientensterblichkeit ein Jahr vor und ein Jahr nach der Befragung. Zusätzlich wurde in den Analysen eine Reihe von Faktoren kontrolliert, die sich ebenfalls auf die Patientensterblichkeit auswirken (zum Beispiel die Zahl der Betten pro Arzt, das lokale Gesundheitsprofil). Das Hauptergebnis war, dass die Qualität der Personalarbeit einen signifikanten Beitrag zu geringerer Patientensterblichkeit leistet: In Krankenhäusern, in denen regelmäßiger Mitarbeitergespräche geführt werden und in denen mehr als 60 Prozent der Mitarbeiter ihre Arbeit in Teams organisiert verrichten, sterben wesentlich weniger Patienten.

Für Details zu den Studien siehe:

*Patterson, M., Warr, P., & West, M.A. (2004). Organizational climate and company productivity:*

*The role of employee affect and employee level. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 193–216.*

*West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. A. & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals:*

*The role of human resource management. Journal of Organizational Behavior, 27, 983–1002.*

## GRUNDLEGENDES:

### ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT – DER MENSCH IM MITTELPUNKT?

Aufgrund des demografischen Wandels und des allgemeinen Wandels der Gesellschaft in Deutschland wird es zukünftig für Unternehmen immer bedeutsamer werden, ihre Unternehmensstrategie maßgeblich auf die Ausbildung und den Erhalt von fachlich und menschlich kompetenten und gesunden Mitarbeitern auszurichten. Hierzu muss der Mensch im Unternehmen einen größeren Stellenwert bekommen und in das Zentrum der Unternehmensstrategie rücken.

Unser höchstes Gut in Deutschland – der Grund für Wirtschaftswachstum und erfolgreiche Exporte, der Grund für hohe Qualitätsstandards und zuverlässige Produkte – ist der Mensch.

Es werden jedoch Risiken beobachtet, die diesen Wettbewerbsvorteil mittelfristig bedrohen könnten: Aus dem Engagement Index Deutschland 2010 der Unternehmensberatung Gallup geht hervor, dass nur noch circa 13 Prozent der Mitarbeiter als emotional hoch gebunden zu bezeichnen sind. Etwa 66 Prozent der Mitarbeiter sind emotional gering gebunden und die verbleibenden 21 Prozent geben sogar an, keine emotionale Bindung mehr zu ihrem Unternehmen zu haben. Dieser Zustand kommt hinsichtlich deren Motivation einer inneren Kündigung gleich.

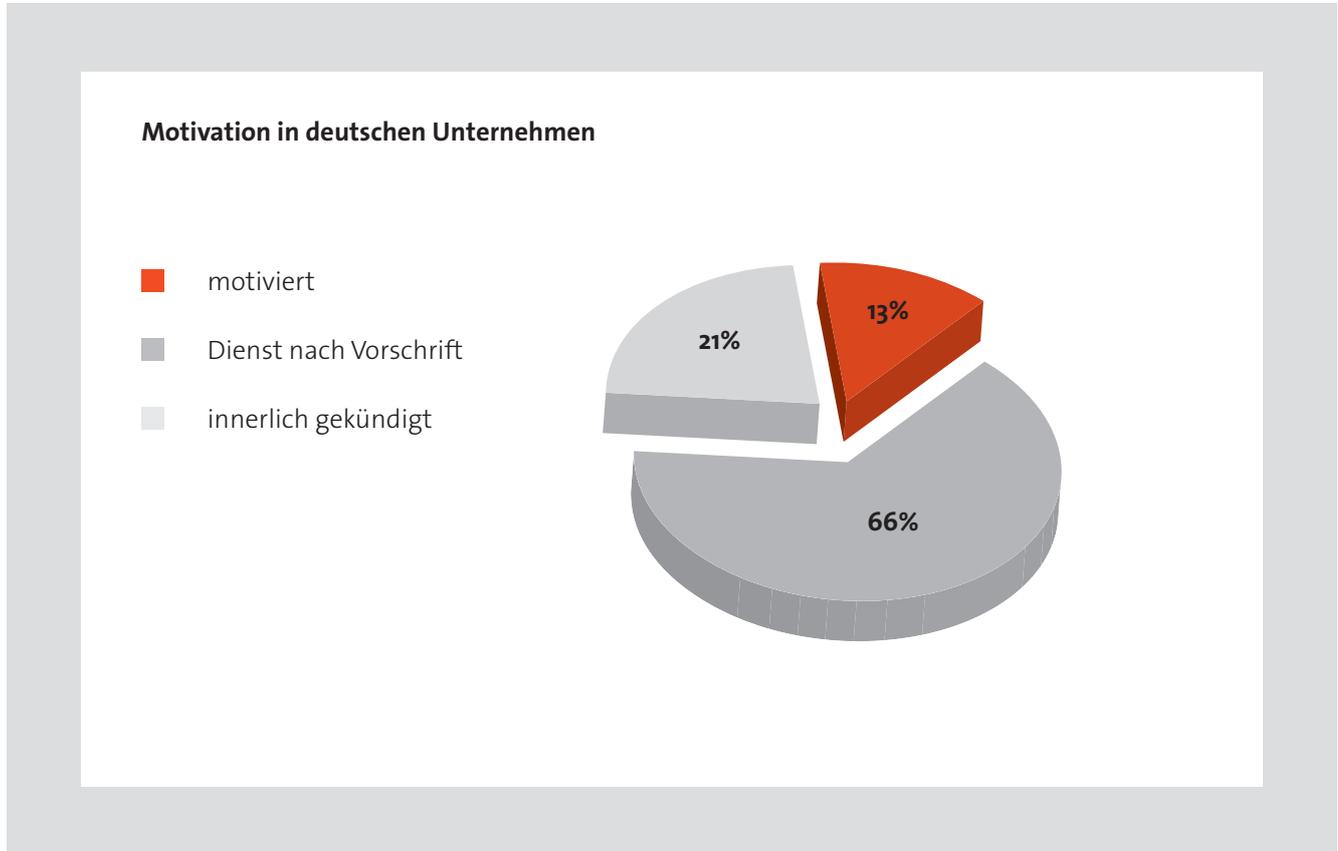


Abb. 1: Motivation in deutschen Unternehmen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Fiebig 2009).

In weiteren Auswertungen wird darauf eingegangen, wie sich die bezeichneten Sachverhalte auf die Produktivität und Leistungsfähigkeit in einem Unternehmen auswirken. Dabei wird eine deutliche **Übereinstimmung zwischen emotionaler Bindung und der Leistungsbereitschaft** der Befragten beobachtet:

So zeigt sich zum Beispiel, dass ein gut gelaunter und motivierter Mitarbeiter nicht auf die Uhr schaut. Er schaltet nicht gleich ab, wenn er nach Hause geht, er hört nicht gleich auf, über die Firma, seine Arbeit und seine Aufgaben nachzudenken, egal ob er zu Hause, im Urlaub oder krank ist oder während der Arbeitszeit.

„Nach den Berechnungen des Gallup Instituts erwirtschaftet ein Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung durchschnittlich circa 68 Prozent mehr Ertrag als der durchschnittliche Beschäftigte.“

*(Gallup 2008, zitiert nach Fiebig, R.)*

Ein Mitarbeiter, der Dienst nach Vorschrift macht, erwirtschaftet circa 26 Prozent weniger Ertrag. Er engagiert sich nicht außerhalb seiner tatsächlichen Pflichten, er versucht lediglich, Ärger zu vermeiden und Probleme von sich und seinem Arbeitsbereich fernzuhalten. Er arbeitet in der Regel nur nach Aufforderung.

Ein Mitarbeiter, der innerlich gekündigt hat, erwirtschaftet sogar circa 46 Prozent weniger Ertrag. Ein solcher Mitarbeiter kann nicht mehr motiviert werden. Er verlässt das Unternehmen nur deswegen nicht, weil er aufgrund von Ausbildungsstand, Lebenssituation, Alter oder Betriebszugehörigkeit nicht in der Lage wäre, sich zu verbessern. Darüber hinaus demotiviert er ebenfalls seine Kollegen, ist häufiger krank als andere Mitarbeiter und geht früher in die Rente als seine Kollegen.

Auch die volkswirtschaftlichen Kosten, die aufgrund von innerer Kündigung entstehen, wurden durch Gallup errechnet. Diese belaufen sich auf eine Summe zwischen 121,8 und 125,7 Milliarden Euro jährlich.

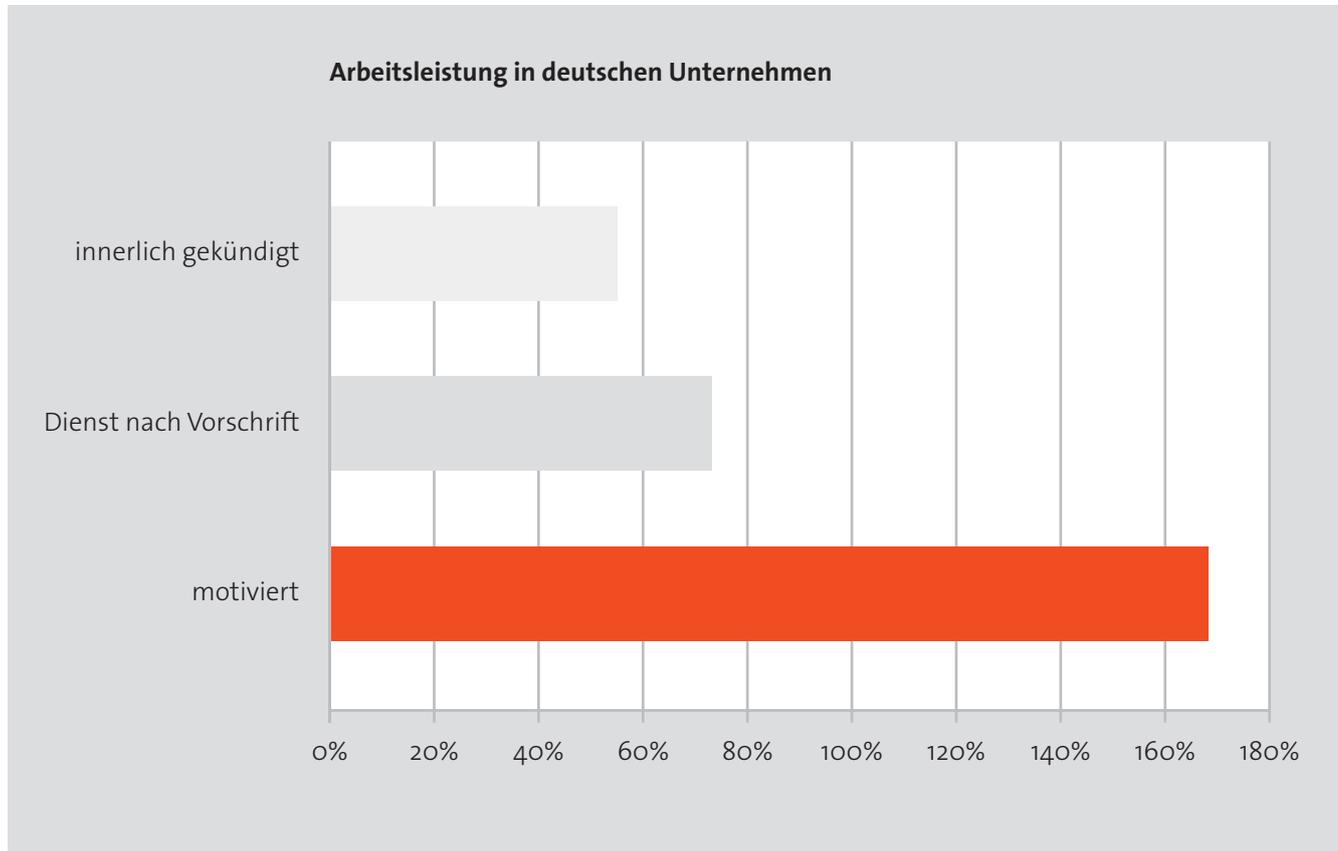


Abb. 2: Arbeitsleistung in deutschen Unternehmen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Fiebig 2009).

Die Zielsetzung jedes Unternehmens sollte daher sein, möglichst viele gut motivierte Mitarbeiter im Unternehmen aufzubauen und zu halten.

Erfolgreiche deutsche Unternehmen werden sich in der Zukunft nicht nur dadurch auszeichnen, dass sie innovative, qualitätsvolle und kostengünstige Produkte präsentieren, sondern sie werden vor allem auch dadurch auffallen, dass sie die wichtigste Ressource, nämlich den Menschen, richtig nutzen.

Unternehmen, die dies tun, werden am Markt eine hohe Arbeitgeberattraktivität haben, sie werden einen guten Ruf genießen und sie werden weniger als andere über Mitarbeitermangel zu klagen haben.

Quellen:

*Engagement Index Deutschland 2010, Gallup GmbH, Berlin 2011.*

*Fiebig, R., Psychosoziale Gesundheitsförderung im Betrieb, (Internetpublikation, Kongressvortrag, Nürnberg 2009): [www.bayme.de/agv/downloads/25388@agv/Vortrag+Fiebig.pdf](http://www.bayme.de/agv/downloads/25388@agv/Vortrag+Fiebig.pdf) (letzter Download: 22.06.2011).*

---

**Informationen zur Gallup Studie:**

- Befragung unter Arbeitnehmern in Telefonhaushalten in Deutschland, die mindestens 18 Jahre alt waren.
- Die Auswahl der Befragten erfolgte nach einem mehrstufigen Zufallsprinzip (zufällige Auswahl von Telefonnummern pro Bundesland und Ortsgröße, zufällige Auswahl der Zielperson im Haushalt mittels Next-Birthday-Verfahren).
- Die Befragung erfolgte mittels computergestützter Telefoninterviews (CATI).
- Die Feldzeit der Befragung lag zwischen dem 25. Oktober und 18. November 2010.
- Insgesamt wurden 1.920 Arbeitnehmer befragt.
- Geringe Abweichungen der Soll-Struktur wurden durch die Gewichtung der Merkmale Geschlecht, Alter, Berufsstatus, Beschäftigungsart und Bundesland (Basis: Statistisches Bundesamt) ausgeglichen.
- Die vorliegenden Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland ab 18 Jahre.

## 4. WAS MACHT KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN ZU ATTRAKTIVEN ARBEITGEBERN?

GRUNDLEGENDES:

*EMPLOYER BRANDING – SCHLÜSSEL ZU ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT?*

Viele kleine und mittelständische Unternehmen erkennen mehr und mehr die strategische Bedeutung des Employer Branding für den zukünftigen Unternehmenserfolg, und in den letzten zehn Jahren beschäftigt sich auch die Wissenschaft intensiv mit diesem Thema. Wörtlich übersetzt heißt Employer Branding etwa „Bildung einer Arbeitgebermarke“. Diese Markenbildung benutzt die typischen Instrumente des Marketings – dargestellt und beworben wird aber weder ein bestimmtes Produkt (wie im klassischen Produktmarketing) noch das Unternehmen an sich (wie beim Corporate Branding). Beim Employer Branding geht es darum, dass sich **Unternehmen als Arbeitgeber** für gegenwärtige und zukünftige Mitarbeiter möglichst attraktiv und genau positionieren, das heißt, sich von Wettbewerbern abgrenzen.

Ein gutes und erfolgreiches Employer Branding hebt dabei vor allem hervor, welche besonderen Arbeitsbedingungen das Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern für seine Fach- und Führungskräfte bietet. Diese Vorzüge können sich auf die klassischen Bereiche der Personalarbeit beziehen, aber auch auf andere Dinge. Bei den klassischen Bereichen der Personalarbeit geht es um Themen wie Entlohnung/Vergütung, Weiterbildung, Arbeitsbedingungen (zum Beispiel Autonomie) und Vertragsgestaltung<sup>1</sup> (zum Beispiel Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten: Auszüge einer Bewerberbroschüre, die dies hervorhebt, sind am Ende der Praxismaterialien 2 abgebildet).

Angesichts des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels geht es mehr denn je bei der Umsetzung eines Employer Branding um eine gut sichtbare und authentische Darstellung der Arbeitgeberattraktivität. Es gilt, die Einmaligkeit des Unternehmens in einer ehrlichen Bestandsaufnahme herauszuarbeiten und den Kern der Arbeitgebermarke als Identifikations- und Fixstern am Arbeitsmarkthimmel aufleuchten zu lassen. So kann dargestellt werden, dass der Arbeitgeber sich ganz besonders um das Wohlergehen der Mitarbeiter kümmert, zum Beispiel durch besondere Maßnahmen in der Gesundheitsvorsorge oder durch besondere Regelungen im Bereich der Work-Life-Balance (Stichwort „familienfreundlicher Arbeitgeber“). Weitere imageförderliche Argumente können sein, dass der Arbeitgeber besonders nachhaltige Produkte herstellt, sich bei der Ausbildung junger Menschen engagiert oder sich in besonderer sozialer Verantwortung für die Region einsetzt (zum Beispiel durch Sponsoring von sozialen Projekten, Sportvereinen, Bildungseinrichtungen).

Employer Branding ist eng verbunden mit der Identität<sup>2</sup> einer Organisation. Identität wird definiert als all das, was für die Organisation zentral ist, was zeitlich stabil ist und was die Organisation von anderen unterscheidet. Jeder Arbeitgeber kann sich also fragen, was für seinen Betrieb charakteristisch ist und ihn überdauernd von anderen abgrenzt. Dies kann eine ganz besondere Produktqualität sein, Flexibilität und Innovation oder auch die Verwurzelung

---

<sup>1</sup> Edwards, M. R. (2010). *An integrative review of employer branding and OB theory*, *Personnel Review*, 39, 5–23.

<sup>2</sup> van Dick, R. (2003). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe (besonders die Seiten 52–55).

in einer Region. Wichtig im Zusammenhang mit der Identität ist auch die Reputation des Unternehmens nach innen und außen.<sup>3</sup> Diese wird in erster Linie durch die Leistung definiert: Marktführer haben tendenziell immer eine höhere Reputation. Eine positive Reputation nach außen (externes Image) wie auch nach innen (internes Prestige) machen die bestehende Belegschaft und potenzielle Mitarbeiter stolz, dem Unternehmen anzugehören.

Wenn man beim Employer Branding auf diese Dinge eingeht und die eigene Identität in den Vordergrund stellt, zieht man damit Bewerber an, die ähnliche Einstellungen und Werte haben und sich anschließend auch mit dem Unternehmen identifizieren und ihm treu bleiben. Mitarbeiter, die sich mit der „Arbeitgebermarke“ identifizieren, leben sie auch im Alltag und tragen so dazu bei, dass sich das gewünschte Image verfestigt und nach außen verbreitet (zum Beispiel über Kundenkontakte und Mund-zu-Mund-Propaganda).

Beim Branding geht es also darum, dem (potenziellen) Mitarbeiter ein möglichst positives, aber auch realistisches Bild davon zu geben, was ihn erwartet. Und dabei geht es sowohl um Dinge, die objektiv und fassbar sind (zum Beispiel das Gehalt), wie auch um weniger greifbare Dinge, die aber genauso wichtig oder wichtiger sind (zum Beispiel Kultur, Prestige) und die wesentlich zur Bindung und Zufriedenheit beitragen.

Employer Branding benutzt die Instrumente des Marketings, das heißt alle Kanäle der Kommunikation nach innen (zum Beispiel Intranet, Betriebsfeste, Mitarbeiterzeitung) und nach außen (zum Beispiel Werbung, Stellenanzeigen, Webauftritte). Dabei hat sich gezeigt, dass einmalige oder kurzfristige Promotion-Aktionen (zum Beispiel der einmalige Messeauftritt, bei dem teure Werbeartikel verschenkt werden) weniger sinnvoll sind, aber durchaus als zusätzliche Instrumente wirksam sein können, das Unternehmen und seine Identität bekanntzumachen und mit authentischen Informationen über den Arbeitgeber zu informieren.

Künftige Mitarbeiter haben ein wachsendes Bedürfnis nach glaubwürdiger Unternehmenskommunikation und suchen schon heute sehr gezielt und aktiv nach ihrem Wunscharbeitgeber. Wenn man sich als potenzieller Arbeitgeber zu positiv darstellt, sind Enttäuschungen unvermeidlich und können sehr schaden. Ähnlich wie beim realistic job preview, bei dem Bewerbern ihre spätere Tätigkeit möglichst konkret und realistisch dargestellt werden soll, soll auch das Employer Branding keine Dinge versprechen, die später nicht eingehalten oder im betrieblichen Alltag gelebt werden. Unternehmen, die sich dem Thema Employer Branding konsequent und ganzheitlich stellen, werden mit einem höheren Mitarbeiterengagement, weniger Mitarbeiterverlusten und sinkenden Recruiting-Kosten belohnt.

---

<sup>3</sup> Dukerich, J.M., Golden, B.R., & Shortell, S.M. (2002). *Beauty is in the eye of the beholder:*

*The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians.* *Administrative Science Quarterly*, 47, 507–534.

Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. (2007). *Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework.* *British Journal of Management*, 18, 45–59.

## TIPPS UND BEISPIELE: WOMIT KÖNNEN MITTELSTÄNDLER IN ZEITEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS UND DES FACHKRÄFTEMANGELS PUNKTEN?

Arbeitgeberattraktivität nach innen und nach außen zu kommunizieren und zu stärken wird eine der wesentlichen zukünftigen Aufgaben des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen sein.

Glaubenssätze wie zum Beispiel „Gegen die Großen kommen wir nicht an“ oder „Es geht doch immer nur ums Geld“ sind hinderlich und gehen an der Realität vorbei, wie die nachfolgende Grafik aus der Towers Perrin Global Workforce Study zeigt.

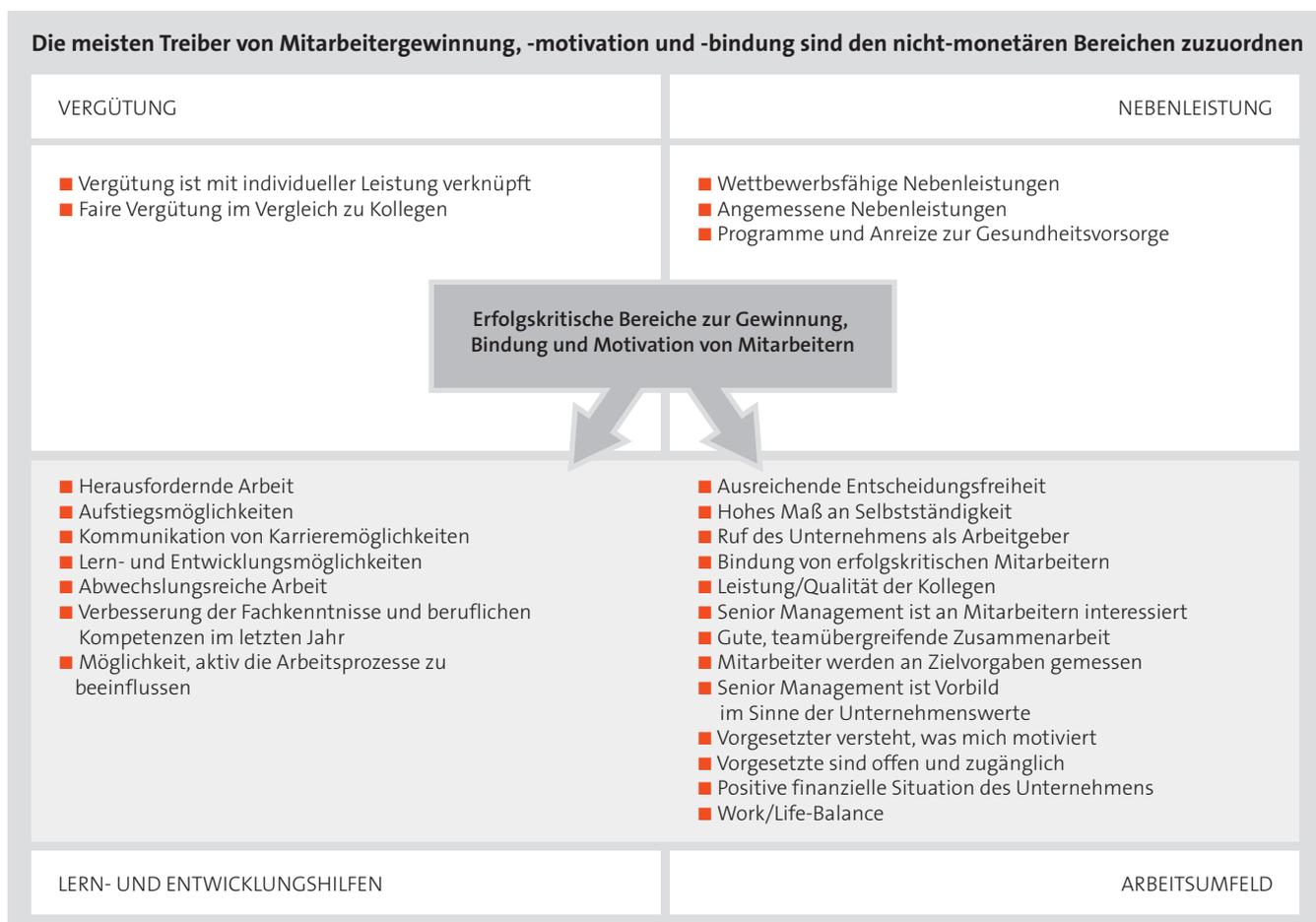


Abb. 3: Die Treiber von Mitarbeitergewinnung, -motivation und -bindung (nach: Towers Perrin Global Workforce Study (März 2006)).

Die Studie gibt vor allem Hinweise darauf, dass die erfolgskritischen Faktoren zur Gewinnung, Bindung und Motivation von Mitarbeitern in den „Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten“, die ein Unternehmen zu bieten hat, sowie im „Arbeitsumfeld“ liegen.

Diese Erkenntnisse können sich kleine Unternehmen zunutze machen. Wer weiß, wie schwierig, langwierig und aufreibend die beruflichen Entwicklungswege sowie das Umfeld in großen Unternehmen sein können, der weiß auch die entsprechenden Vorteile in mittelständischen Unternehmen zu schätzen:

- **Bandbreite innerhalb einer Position:** In kleinen und mittleren Unternehmen können Mitarbeiter – im Gegensatz zur Arbeit in Großunternehmen – von Anfang an ein wesentlich breiteres Arbeitsspektrum übernehmen, da Spezialisierung und Arbeitsteilung weniger kleinteilig organisiert sind. Schon wesentlich früher kommen zum Beispiel Vertriebsmitarbeiter in Kundenkontakt, sind Entscheidungen zu treffen, sind Auszubildende oder Mitarbeiter anzuleiten und Aufgaben eigenverantwortlich umzusetzen.
- **Vertretungsregelungen:** Im Rahmen von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen können den Mitarbeitern die angrenzenden Arbeitsgebiete, aber auch andere Bereiche nahegebracht werden. Dabei entstehen Kenntnisse über das gesamte Unternehmen, und die Flexibilität der Mitarbeiter wird gesteigert. Eine fachliche und persönliche Weiterentwicklung findet so fast „automatisch“ statt, und damit wachsen zugleich die Grundlagen, künftig auch andere, weiterführende und höherwertige Aufgaben übernehmen zu können.
- **Weiterentwicklung durch die Übernahme von Projektverantwortung:** In allen Unternehmen gibt es Veränderungen/Neuerungen, die in Projekten bearbeitet werden müssen. Hier besteht eine gute Möglichkeit, die Verantwortung für Projekte engagierten und entwicklungswilligen Mitarbeitern zu übertragen. Dabei entwickeln sich die Kompetenzen der Mitarbeiter in vielfältiger Weise weiter, es entstehen Perspektiven neben dem „normalen Arbeitsalltag“ und die Mitarbeiter erleben die eigene Verantwortlichkeit und Einflussmöglichkeit.
- **Geringere Führungsspanne:** In kleineren Unternehmen ist das Management in der Regel „näher am Mitarbeiter“ und damit die Möglichkeit weitaus größer, dass Mitarbeiter „ihr“ Management persönlich kennen und mit den Führungskräften ins Gespräch kommen können. Wenn eine offene Kultur gefördert und gepflegt wird, dann weiß das Management, was die Mitarbeiter bewegt. Umgekehrt hat jeder im Unternehmen ein klares Bild vom Unternehmen, seinen Werten, dem Kurs und der Vision des Managements. Dadurch entsteht Vertrauen, Engagement und Gemeinsamkeit.
- **Karriere in mittelständischen Unternehmen – „visionär“ betrachtet:** Oft passiert es, dass in kleinen und mittleren Unternehmen zu wenige Karrierepositionen frei werden und die Mitarbeiter daher abwandern. Was hindert Unternehmen in einer Region, in einer Stadt, an einem Standort daran, gemeinsam Karrieren für ihre Mitarbeiter anzubieten? Wenn sich Unternehmen zu gemeinsamen Karrierenetzwerken zusammenschließen, geschieht der nächste Karriereschritt eines Mitarbeiters dann möglicherweise zwar außerhalb des eigenen Unternehmens, aber innerhalb des Netzwerkes. Der Mitarbeiter kann seinen Talenten entsprechend eingesetzt werden, er ist „nicht wirklich weg“, und bei entsprechender Möglichkeit kann eine Rückkehr „ins Auge gefasst werden“.
- **Situation und Ruf des Unternehmens:** Mitarbeiter möchten gern in einem Unternehmen arbeiten, dem es gut geht und das einen guten Ruf genießt. Hier sind zum einen die Verantwortung, das Geschick und die Fähigkeiten der Unternehmensleitung gefragt. Zum anderen geht es auch darum, die Positionierung des Unternehmens nach außen zu stärken, zum Beispiel an Arbeitgeberwettbewerben teilzunehmen, Familienfreundlichkeit umzusetzen, Verantwortlichkeit für das Gemeinwesen/die Stadt/die Region zu zeigen und die Unternehmenskommunikation in diesem Sinne auszurichten.

## TIPP: BLINDBEWERBUNGEN ALS INDIKATOR FÜR ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Unternehmen erhalten in der Regel ihre Bewerbungen, nachdem sie freie Stellen ausgeschrieben haben. Daneben kann es aber auch immer noch sogenannte „Blindbewerbungen“ geben, also Bewerbungen, die unaufgefordert und ohne vorangegangene Ausschreibungen an das Unternehmen geschickt werden.

Diese Blindbewerbungen lassen bei genauerer Betrachtung interessante Rückschlüsse auf die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens zu. Nicht nur die Anzahl der Blindbewerbungen, sondern auch andere Kriterien spielen bei der Auswertung dieses Indikators eine wichtige Rolle. So können folgende Faktoren differenziert untersucht werden:

- Wer bewirbt sich „blind“? Gut qualifizierte oder weniger gut qualifizierte Bewerber?  
Verändert sich dieses Merkmal über die Zeit?
- Auf welche Stellen/Berufe erfolgt eine „Blindbewerbung“?
- Gibt es jahreszeitliche Zusammenhänge?
- Gibt es konjunkturelle Zusammenhänge?
- Gibt es Zusammenhänge mit der Pressearbeit, CSR, Messen  
oder anderen öffentlichen Wahrnehmungsmöglichkeiten über das Unternehmen?
- Gibt es Häufungen spezieller Bewerbergruppen?
- Gibt es geografische Auffälligkeiten? Regional? Überregional?
- Handelt es sich eher um „Massenbewerbungen“ oder findet eine gezielte Ansprache des Unternehmens statt?
- Wie sind die Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam geworden (Website, Empfehlung, Presse)?

Sicher kann die Liste dieser Faktoren noch erweitert werden. Das hängt natürlich auch von Organisationsgrad und -größe des jeweiligen Unternehmens ab. Bestimmte Merkmale sind für eine Beobachtung auch erst ab einer bestimmten Häufigkeit sinnvoll. In jedem Fall gilt: Allein die Tatsache, dass selbst bei kleinen Unternehmen „Blindbewerbungen“ eingehen, ist bereits ein wichtiger Hinweis darauf, dass Arbeitgeberattraktivität, egal in welcher Form, vorhanden ist. Die gezielte Beobachtung und Auswertung kann als Gradmesser oder als Ausgangspunkt eigener Maßnahmen dienen (zum Beispiel Presseaktivität erhöhen oder verändern, Website anpassen usw.).

## UNTERNEHMENSBEISPIEL: ERARBEITUNG EINES PERSONALMARKETINGKONZEPTE

Die Merz Pharma GmbH & Co KGaA ist ein Healthcare-Unternehmen mit ca. 2.100 Mitarbeitern, davon 1.100 in Deutschland.

Da Merz ein stark wachsendes Unternehmen ist, hat die Attraktivität von Merz für potenzielle Bewerber eine große Bedeutung. Ein überzeugender Auftritt als Arbeitgeber umfasst allerdings mehr als die Gestaltung von Personalinseraten. Merz hat daher ein eigenes Personalmarketingkonzept entwickelt, welches auf sämtlichen Kommunikationschienen nutzbar ist: bei Internetjobbörsen, bei Printanzeigen und bei Rekrutierungsmessen.

*Vor der Entwicklung des Personalmarketingkonzepts fand zunächst ein Positionierungsworkshop statt:*

### **1. Positionierungsworkshop** (in 11/2009)

- Teilnehmer: Vertreter aus dem HR-Bereich (Leitung, Referenten)  
Vertreter aus dem Bereich Unternehmenskommunikation
- Themen: Was zeichnet Merz als Arbeitgeber aus?  
Wie tritt Merz nach außen hin auf?  
Was schätzen Mitarbeiter/innen an Merz?  
Welche Attraktivitätsmerkmale bietet Merz?

*Im Anschluss wurde das Personalmarketingkonzept entwickelt:*

### **2. Personalmarketingkonzept** (von 01/2010 bis 06/2010)

Erarbeitung eines Konzeptes mit Kernbotschaft, Themenfeldern und Bildern/Grafiken:

- Anpassung der Stellenanzeigen
- Erstellung von Fotos mit Mitarbeitern/innen aus verschiedenen Unternehmensbereichen
- Erstellung von Imageanzeigen
- Erstellung von Broschüren, unter anderem einer Bewerberbroschüre
- Neugestaltung des Internetauftritts sowie der Jobbörse auf der Firmenhomepage

Für das aus den Ergebnissen des Positionierungswshops entwickelte Personalmarketingkonzept standen dann 15 Merz-Mitarbeiter/innen aus allen Unternehmensbereichen als Fotomodels bereit. Sie ließen sich – einzeln oder in Gruppen – mit einem schwebenden Würfel abbilden, der eine Molekülstruktur darstellt und in dessen Mitte ein blaues „M“ leuchtet. Der Würfel ist nun das zentrale Motiv aller Personalmarketingmaßnahmen und sorgt nicht nur für einen hohen Wiedererkennungswert der Anzeigen, sondern auch für eine klare Positionierung der Arbeitgebermarke Merz als Unternehmen mit eigener Forschung und Entwicklung.

Für ihre Personalanzeigen arbeiten Unternehmen häufig mit professionellen Modells – nicht aber Merz: Merz hat die eigenen Mitarbeiter zu Botschaftern des Unternehmens gemacht. Dies ist zum einen authentisch und zum anderen kostengünstig. Außerdem zeigt es, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und dass das Unternehmen stolz ist auf seine Mitarbeiter.

Im Ergebnis verfügt Merz nun über attraktive Stellenanzeigen (Print und Internet), eine Bewerberbroschüre, einen HR-Auftritt im Merz-Intranet und eine neu gestaltete Jobbörse auf der Homepage – und dies alles aus einem Guss und daher mit hohem Wiedererkennungswert (zur Veranschaulichung sind Auszüge der Merz-Bewerberbroschüre am Ende der Praxismaterialien abgebildet).

*Schließlich sind weitere Maßnahmen geplant worden:*

### **3. Nächste Schritte**

- Überarbeitung der firmeninternen Intranetseiten
- Aktives Hochschulmarketing (Gestaltung eines Messestands, Auswahl von Giveaways (Werbegeschenke usw.)

So ausgerüstet, plant Merz nun ein aktives Hochschulmarketing mit einem dem Konzept entsprechend gestalteten Messestand, den Bewerberbroschüren und passenden Giveaways.

Flankiert wird das Personalmarketingkonzept bei Merz durch die erfolgreiche Teilnahme an der Top-Arbeitgeber-Studie des CRF-Instituts.

„Ein überzeugender Auftritt als Arbeitgeber umfasst allerdings mehr als die Gestaltung von Personalinseraten.“

## 5. WIE UNTERSTÜTZEN PERSONALVERANTWORTLICHE KLEINER UNTERNEHMEN DIE ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT?

### UNTERNEHMENSBEISPIEL: *PERSONALMANAGEMENT IM AUTOHAUS – GUT GERÜSTET FÜR DEN ZUNEHMENDEN FACHKRÄFTEMANGEL DURCH FRÜHZEITIGE POTENZIALERKENNUNG UND MITARBEITERBINDUNG*

Autohäuser sehen sich verstärkt der Notwendigkeit ausgesetzt, ihren künftigen Bedarf an Fach- und Führungskräften aus den eigenen Reihen sicherzustellen. Hierzu wurde im Auftrag einer Marke ein Potenzialtag für Autohausmitarbeiter zum deutschlandweiten Einsatz in den Handelsbetrieben entwickelt. Ziel war zum einen die Erkennung von Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter und zum anderen eine langfristige Bindung der Potenzialträger an das Unternehmen.

Im Beispiel luden die Autohäuser vier bis fünf Mitarbeiter pro Tag ein, mit denen sie bereits vorab über deren Vorstellungen gesprochen hatten und die aufgrund guter Leistungen, umfassender Erfahrung und bereits erkannter Potenziale noch besser eingesetzt oder weiterentwickelt werden sollten. Die Veranstaltungen fanden stets in besonderem Rahmen (zum Beispiel in renommierten Hotels der Umgebung) statt und waren verbunden mit einer Abendeinladung in angenehmer Atmosphäre.

Dieser Potenzialtag gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten – auf Basis eines eigens dafür entwickelten Kompetenzmodells – in verschiedenen Situationen und Aufgaben zu erproben und ihre Talente zu zeigen. Am Ende der Veranstaltung stehen klare Profile der Mitarbeiter, Stärken werden erkannt und Entwicklungspotenziale aufgezeigt. Die Teilnehmer können im Laufe des Tages ihre Erfahrungen und Vorstellungen im Rahmen eines umfassenden Gespräches erläutern und erhalten am Ende des Tages ein persönliches Feedback. Gemeinsam mit dem Autohausmanagement werden konkrete Entwicklungsempfehlungen und -maßnahmen diskutiert, so dass dieser Potenzialtag auch als Unterstützung für die individuelle Entwicklung der Teilnehmer dient.

Die Rückmeldungen der Teilnehmer zu diesem Potenzialtag, der Art und Weise der Durchführung und der besprochenen Entwicklungsmöglichkeiten waren durchweg positiv. Die Mitarbeiter fühlten sich durch die Möglichkeit der Teilnahme an diesem Tag wertgeschätzt, unterstützt sowie gefordert und gefördert. Es entsteht auf diesem Weg eine verstärkte Bindung der Mitarbeiter an den Arbeitgeber und gleichzeitig eine Sicherung und Weiterentwicklung der zukünftigen Fach- und Führungskräfte für die Unternehmen.

## UNTERNEHMENSBEISPIEL: *ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT FÜR JUNG UND ALT BEI LONKWITZ ANLAGENBAU*

Die Firma Lonkwitz Anlagenbau ist ein mittelständisches Handwerksunternehmen mit 34 Mitarbeitern. Das Unternehmen versucht, junge Mitarbeiter aufzubauen und zugleich ältere Mitarbeiter zu halten, solange es geht.

**Das ambitionierte Motto heißt: von 15 bis 75.** Dazu zwei Beispiele:

### **Beispiel 1: Auszubildende und deren Ausbildung**

Üblicherweise werden Einstellungstests bestehend aus einem theoretischen und einem praktischen Teil durchgeführt. Auf diese Weise sollen die am besten geeigneten Auszubildenden gefunden werden. Darüber hinaus stellt Lonkwitz aber auch seit einigen Jahren immer wieder Auszubildende ein, die nicht an dem Einstellungstest teilgenommen haben. Aufgrund ihrer schlechten theoretischen Vorkenntnisse und Schulnoten wäre das Ergebnis voraussehbar gewesen. Dennoch hat das Unternehmen solchen Jugendlichen die Chance gegeben, eine Ausbildung zu beginnen, auch wenn die theoretische und praktische Befähigung zunächst nicht den Ansprüchen genügt. Als einzige Voraussetzung forderte das Unternehmen dann, dass „die Moral stimmt“. Das heißt, dass diese Jugendlichen zumindest den Willen zur Erlangung einer Berufsausbildung zum Ausdruck bringen mussten und harte Arbeit nicht scheuen durften.

In den vergangenen Jahren hat sich jedoch gezeigt, dass es solche Auszubildende besonders schwer hatten. Theoretisch schwache Auszubildende, die aber praktisch zunächst gute Arbeit machten, wurden im Laufe der Zeit auch in ihrer praktischen Leistung immer schwächer. Der Grund dafür ist, dass mit Fortschreiten der Ausbildung die theoretisch schwachen Auszubildenden in der Berufsschule nicht mehr mitkommen, da die alten Probleme – zumeist Mathematik, Physik und Chemie – sie wieder einholen. Folge war, dass auch die in der Werkstatt wartenden Arbeiten, die immer anspruchsvoller wurden und somit auch mehr theoretische Kenntnisse erforderten, nicht mehr erfolgreich abgearbeitet werden konnten. Aufgrund dieser Erfahrung hat Lonkwitz zwei Neuerungen mit dem beginnenden Lehrjahr 2010 eingeführt:

### **Die Auszubildenden werden dort abgeholt, wo sie stehen:**

Zu Beginn der Ausbildung wird der theoretische Kenntnisstand der Auszubildenden sehr genau ermittelt, um dann durch gezielte individuelle Förderung die Schwächen zu beseitigen. Damit wurde ein Nachhilfelehrer beauftragt, der sich jede Woche am Freitag zwei Stunden mit den Auszubildenden beschäftigt und zunächst die theoretischen Grundlagen nacharbeitet sowie außerdem unternehmensspezifische Fragen der Auszubildenden unterstützend beantwortet.

### **Zusätzliche persönliche Betreuung in der Werkstatt:**

Üblicherweise laufen die Auszubildenden bei Handwerksunternehmen mit den Gesellen mit und lernen dabei im Wesentlichen dadurch, dass sie Augen und Ohren offen halten, möglichst viele Fragen stellen und aktiv mitarbeiten. Dieses System funktioniert trotz seiner Vorteile jedoch nur noch eingeschränkt und führt zu unzureichenden Ergebnissen. Lonkwitz hat sich daher dazu entschlossen, dass ein zusätzlicher Ausbildungsmeister tageweise die Betreuung der Auszubildenden mit übernimmt. Die Lehrlinge verbringen, wie zuvor auch, ihre Zeit in der Werkstatt bei den zuständigen Gesellen in den jeweiligen Arbeitsbereichen. Jetzt jedoch gibt es einen weiteren Ansprechpartner für sie, der die Arbeiten zusätzlich mitüberwacht und überprüft und Fragen sowie Unklarheiten beseitigen kann.

Durch diese Intensivierung der Ausbildung und Fokussierung auf das „Machbare“ gewinnt das Unternehmen schneller brauchbare Auszubildende als früher. Zugleich erhöht sich die Leistung der Auszubildenden, die Kosten werden gesenkt, da die Auszubildenden weniger Fehler produzieren. Ihre Motivation steigt, denn sie sehen ihre eigenen Fortschritte besser als zuvor und erkennen, dass das Unternehmen die Ausbildung ernst nimmt, so dass auch die Bindung an das Unternehmen gefestigt wird.

### **Beispiel 2: Arbeiten bis 75?**

Der älteste Mitarbeiter bei Lonkwitz ist heute 72 Jahre alt. Er ist Maschinenbaumeister, arbeitet in der Werkstatt im Großanlagenbau und ist zugleich der zweite Ausbildungsmeister für die Auszubildenden in der Werkstatt. Da die Berufsausbildung zum Metallbauer drei Jahre dauert, möchte er die drei im Sommer 2010 eingestellten Auszubildenden noch bis zur Gesellenprüfung begleiten, bevor er in Rente geht. Dann wäre er 75 Jahre alt.

Ein älterer Mitarbeiter ist selbstverständlich nicht mehr physisch so belastbar wie ein junger Mensch. Dennoch ist dieser 72 Jahre alte Mitarbeiter sehr wertvoll für das Unternehmen. Er hat ein Leben voller Erfahrungen hinter sich, er ist ausgeglichen und ruhig: Er ist somit genau die richtige Person, um sich beispielsweise mit der Ausbildung junger Menschen zu beschäftigen. Die Auszubildenden akzeptieren und bewundern den „alten Meister“ für seinen Einsatz und sein Engagement – er dient den „jungen Kerlen“ als Vorbild.

### **Wie gestaltet Lonkwitz das Arbeitsverhältnis mit diesem Mitarbeiter?**

Er kann nicht mehr fünf Tage pro Woche durcharbeiten. Auch fällt es ihm schwer, täglich acht Stunden zu arbeiten. Außerdem hat er manchmal Rücken- und Kniebeschwerden, und manchmal ist ihm im Winter die Fahrt zur Arbeit mit dem Auto durch die verschneite Landschaft zu mühselig. Das Unternehmen hat daher ein flexibles Arbeitssystem und einen ebenso flexiblen Arbeitsvertrag gestaltet, der sowohl den Wünschen des Mitarbeiters gerecht wird, als auch die Kosten für den Arbeitgeber berücksichtigt und begrenzt. Heute arbeitet dieser Mitarbeiter circa drei Tage pro Woche. Er beginnt seine Arbeit in der Regel gegen 8 Uhr morgens und arbeitet dann bis circa 16:15 Uhr.

### **Warum funktioniert dieses System?**

Ganz einfach deswegen, weil Mitarbeiter und Unternehmer sich gut verstehen. Weil das Unternehmen von dem Mitarbeiter nichts fordert, was er nicht mehr leisten kann, und weil der Mitarbeiter weiß, dass die Kosten immer im Mittelpunkt stehen. Außerdem, weil beide Seiten voneinander profitieren und weil der Mitarbeiter Spaß bei der Arbeit hat, hochmotiviert ist und gern zur Arbeit kommt.

Die Firma Lonkwitz strebt an, diese Art des Miteinanders und diese Firmenkultur auf das ganze Unternehmen und auf alle Bereiche zu übertragen.

## UNTERNEHMENSBEISPIEL:

### *ATTRAKTIVE ARBEIT UND FRÜHZEITIGE FACHKRÄFTEBINDUNG BEI CIBEK*

Seit 1999 arbeitet bei CIBEK ein Projektteam von zehn Ingenieuren unterschiedlicher Fachrichtungen aus Automatisierungs- und Verfahrenstechnik, EDV sowie Informations- und Medientechnik daran, „intelligente Technik“ in Wohn- und öffentlichen Gebäuden für Menschen bedienbar und nutzbar zu machen. Techniker und wissenschaftliche Assistenten unterstützen die Arbeit. Die Angebots- und Produktpalette von CIBEK umfasst Konzeption, Produktentwicklung, Herstellung, Inbetriebnahme und Wartung sowohl für Teilleistungen als auch für individuelle Komplettlösungen der Zukunftsbranche AmbientAssisted Living (AAL – Technik zur Unterstützung älterer Menschen).

Vor dem Hintergrund der technologischen Ausrichtung und des Geschäftsmodells einerseits und des Wettbewerbs um Fachkräfte andererseits ist es für CIBEK außerordentlich wichtig, attraktiv für junge Fachkräfte zu sein und die Gewinnung der benötigten Fachkräfte sicherzustellen. Bisher konnte CIBEK einen Mangel an Fachkräften vermeiden. Der Erfolg basiert im Wesentlichen auf zwei Eckpfeilern:

**(1) Attraktive Arbeit und Arbeitsbedingungen:** CIBEK hat einen Vorteil gegenüber anderen Unternehmen. Das Unternehmen ist eine „Entwicklungsschmiede“ für Hightechprodukte und spricht daher die Zielgruppen Ingenieure und Techniker besonders an. Alle Mitarbeiter sind an den Entwicklungsprojekten beteiligt und können in hohem Maße eigene Ideen einbringen. Da das Unternehmen mit seinen circa 20 Mitarbeitern vergleichsweise klein ist, sind alle Mitarbeiter am kompletten Entwicklungsprozess beteiligt. Die verantwortliche Teilhabe an innovativen Produkten und die Gestaltungsspielräume machen das Unternehmen bei Ingenieuren beliebt, das zeigt auch die verschwindend geringe Fluktuationsrate.

Außerdem kann CIBEK mit einer sehr offenen Arbeitskultur und fairen Arbeitsbedingungen bei den Mitarbeitern punkten. Beispielsweise können auch Praktikanten oder Studenten an den Teambesprechungen teilnehmen und sich über Themen wie die aktuelle Finanzsituation, Unternehmensstrategie oder neue Projekte informieren. Wesentlicher Effekt dieser Informationspolitik ist eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, die sich beispielsweise darin äußert, in kritischen Zeiten freiwillig mehr zu leisten und dem Unternehmen den Rücken zu stärken. Das gute Betriebsklima wird auch durch das gemeinsam zubereitete Mittagessen und einen offenen Fahrzeugpool, auf den die Mitarbeiter zugreifen können, gefördert.

**(2) Frühzeitige Rekrutierung von Studenten:** Als ein Kernelement der Personalpolitik bietet CIBEK – im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen – bereits unerfahrenen Studienanfängern die Möglichkeit, das Unternehmen kennenzulernen. Während viele Unternehmen sich stärker auf Absolventen oder Studenten im fortgeschrittenen Stadium konzentrieren, verfolgt CIBEK die Strategie, „Studenten so früh wie möglich an das Unternehmen zu binden“.

Studierende können über Praktika, Praxissemester und Abschlussarbeiten in das Unternehmen einsteigen. Die „Investition“ in den damit verbundenen Betreuungsaufwand zahlt sich erfahrungsgemäß aus. Eine Herausforderung liegt darin, die Studenten zügig an höherwertige und verantwortungsvolle Tätigkeiten heranzuführen, damit eine Win-Win-Situation entstehen kann. Bei CIBEK werden die Studenten in der Regel nach circa vier Wochen in reale Projekte eingebunden. Da CIBEK verhältnismäßig viele Studenten beschäftigt, können sämtliche Personalbedarfe aus dem Pool studentischer Mitarbeiter gedeckt werden. Sowohl das Unternehmen als auch die Studenten haben so ausreichend Zeit, sich kennenzulernen und die passenden Entscheidungen zu treffen.

### Lessons-Learned

Auch wenn nicht jedes Unternehmen mit solch innovativen Produkten punkten kann, können sowohl die Vorzüge des Arbeitsgegenstands als auch attraktive Arbeitsbedingungen gegenüber potenziellen Bewerbern genutzt werden. Allerdings erfordert die frühzeitige Einbindung von Studenten in das Unternehmen einen hohen Betreuungsaufwand. CIBEK stellt jedem Studenten einen erfahrenen Mitarbeiter als festen Ansprechpartner für alle Belange zur Seite. Neben einem ausführlichen Einführungstag für die Neuen und festgelegten klaren Teamregeln ist diese intensive Betreuung ausschlaggebend dafür, dass die Studenten bereits nach vier Wochen in Projekte eingebunden werden können.

Mittlerweile hat sich CIBEK an der regionalen Hochschule einen Namen als attraktiver Arbeitgeber gemacht, und die Bewerber kommen auch über „Mund-zu-Mund-Propaganda“. Zusätzlich rekrutiert das Unternehmen Studenten über Aushänge an der Hochschule, den Online-Hochschulstellenmarkt sowie über die eigene Website. Trotz der Dominanz und der Bedeutung der elektronischen Medien für die Kommunikation erzielt CIBEK sehr gute Resonanz bei der Zielgruppe über interessant gestaltete Aushänge an der Hochschule.

„Durch das beschriebene Gesamtpaket an Maßnahmen konnte CIBEK bisher den gesamten Bedarf an Fachkräften aus dem Pool studentischer Mitarbeiter decken und dadurch unabhängig von der aktuellen Arbeitsmarktsituation seinen Wachstumskurs fortsetzen.“

## 6. WIE KOMMUNIZIEREN PERSONALVERANTWORTLICHE DIE ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT?

GRUNDLEGENDES:

*KOMMUNIKATION IM PERSONALMARKETING – DIE STARKE MARKE MACHT’S*

Im „Kampf um die besten Köpfe“ meinen viele Mittelständler, schlechte Karten zu haben. In der Tat können Großunternehmen mit starken Pfunden wuchern – einem üppigen Gehalt, einer hohen Bekanntheit oder einem attraktiven Standort. Doch auch viele Mittelständler haben einiges zu bieten: Ein breites Aufgabenspektrum, die Nähe zur Geschäftsleitung, große Gestaltungsspielräume und innovative Produkte sind nur einige typische Vorteile von kleinen und mittleren Unternehmen. Dies gilt es auch bei der Suche nach jungen Arbeitskräften in die Waagschale zu werfen, die keineswegs nur aufs Geld schauen – sie suchen nicht zuletzt Erlebnisse und immaterielle Werte.

### **Kommunikation ist der Schlüssel**

Die Grundlage für eine erfolgreiche Arbeitgebermarke ist also in vielen mittelständischen Unternehmen gegeben – nur werden die Vorteile allzu oft nicht genügend kommuniziert. Die Aufgabe der Kommunikation ist, diese Vorteile bei den gesuchten Mitarbeitern bekanntzumachen, diese für das Unternehmen zu interessieren, dafür zu sorgen, dass sie es gegenüber anderen Unternehmen bevorzugen und sich schließlich bewerben.

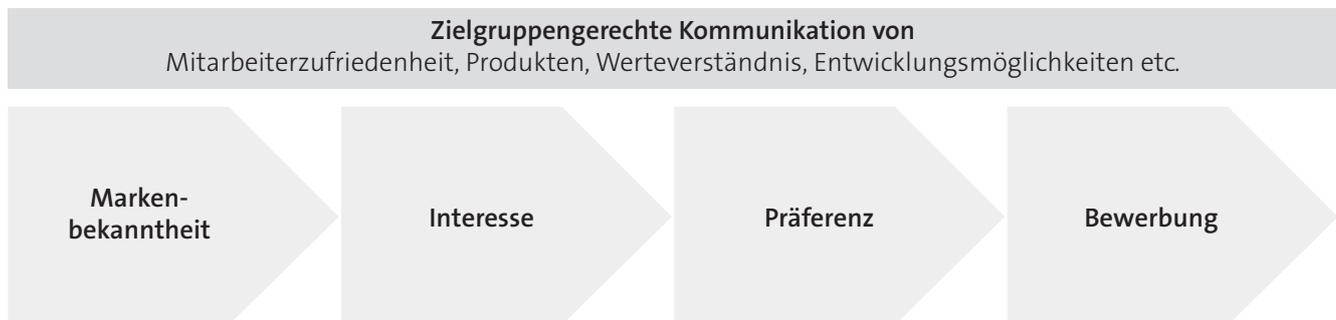


Abb. 4: Zielgruppengerechte Kommunikation ist entscheidend (IfKiM 2011).

## Drei Schritte zur attraktiven Arbeitgebermarke

### 1. Die Kerninhalte definieren

Fundament für eine starke Arbeitgebermarke ist eine klare Unternehmensidentität („Corporate Identity“): Woher kommt das Unternehmen, wo will es hin („Vision“), wie will es seine Ziele erreichen und welche Nutzen bietet es seinen Kunden und Mitarbeitern („Mission“)? Die Unternehmensidentität äußert sich im Verhalten der Mitarbeiter, dem Erscheinungsbild des Unternehmens (Unternehmensfarben, Logo, Schriftarten etc.) und dem kommunikativen Umgang mit den Zielgruppen. Aus der Unternehmensidentität wird die Arbeitgebermarke mit ihren besonderen Stärken abgeleitet.

### 2. Die Zielgruppen richtig ansprechen

Arbeitnehmer lassen sich nur dann für ein Unternehmen begeistern, wenn sie richtig angesprochen werden – einen zukünftigen Abteilungsleiter überzeugt man anders als einen Werkstudenten. Dabei kommt es auf beides, auf die richtigen Botschaften wie auch auf die richtige „Tonlage“, an: Der jeweilige emotionale Nutzen (zum Beispiel Sicherheit oder Gestaltungsfreiheit) und der funktionale Nutzen (zum Beispiel Bezahlung oder Weiterbildungsangebote) müssen glaubhaft vermittelt werden.

Entscheidend ist zudem die Wahl der richtigen Kommunikationskanäle und der richtigen kommunikativen Maßnahmen. Denkbar sind unter anderem:

- Teilnahme an Arbeitgeber-Rankings
- Imageanzeigen, Stellenanzeigen
- Pressearbeit in Fachpresse/Publikumspresse
- Präsenz auf Karrieremessen, Uni-Roadshows
- Moderierte Karriereforen in Social Media
- Einsatz von Mitarbeitern als Fürsprecher

Die einzelnen Maßnahmen sollten als Teil eines ganzheitlichen Kommunikationskonzepts aufeinander abgestimmt sein.

### 3. Früh anfangen: Kontakt zu High Potentials pflegen

Junge Menschen lassen sich leichter begeistern als ältere. Wer sich bei ihnen (zum Beispiel an Universitäten) als attraktiver Arbeitgeber präsentiert, dabei auf die richtigen Kanäle (unter anderem Web 2.0) setzt und den richtigen Ton (emotionale Ansprache) trifft, kann mit Bewerbungen von High Potentials rechnen.

## GRUNDLEGENDES:

### *SOCIAL MEDIA – AUCH FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN*

#### **Funktionsweise und Nutzung von Social Media**

Als Social Media (Soziale Medien) werden Soziale Netzwerke und Netzgemeinschaften verstanden, die als Plattform zum gegenseitigen Austausch von Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen dienen. Das Weiterempfehlen von Informationen erfolgt direkt, schnell und weitreichend. Es findet massenhaft und ständig so etwas wie „Fremd-bestäubung“ statt:

- Mit Mitteln des Social Media empfehlen Nutzer etwa Unternehmen, Inhalte oder Produkte, die sie gut finden, an Gleichgesinnte weiter. Dies wird oft als eine wertvolle persönliche Empfehlung empfunden.
- Sobald ein aktiver Nutzer einen für ihn interessanten Webinhalt findet und verbreitet, beginnt die „Mund-zu-Mund-Propaganda“.
- Die Idee dahinter ist die virale Ausbreitung durch die Community – die aktiven Nutzer –, die diese Inhalte mit Tools zu anderen Social Media Sites mit ihren Nutzern verbreiten.
- Seit Mitte 2010 werden die Echtzeit-Informationsströme von Twitter und Facebook auch in Google und Microsoft Bing (Internetsuchmaschine von Microsoft) gelistet. Dadurch sind diese zu Instrumenten des Suchmaschinenmarketings und der Suchmaschinenoptimierung geworden.

Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise soziale Beziehungen zueinander auf. Social Media stützt sich ausschließlich auf online-basierte Kommunikationskanäle und Anwendungen. Die relativ niedrigen Eintrittsbarrieren: Geringe Kosten, unkomplizierte Produktionsprozesse und einfache Zugänglichkeit der Werkzeuge für die Veröffentlichung und Verbreitung von Inhalten jeder Art machen eine massenhafte Nutzung sowohl für Unternehmen als auch für Privatpersonen möglich.

#### **Das Mediennutzungsverhalten der jungen Bewerbergeneration**

Für die Generation der nach 1981 Geborenen, die derzeit nach ihren (Hochschul-)Abschlüssen die ersten Jobs antreten oder schon Berufserfahrungen gesammelt haben, ist der Umgang mit den sozialen Medien selbstverständlich; mehr noch, deren Nutzung für diese sogenannten Digital Natives oder Net Generation hat einen höheren Stellenwert als herkömmliche Medien (Fernsehen, Zeitungen) bekommen. Aufgewachsen mit Computern und Mobiltelefonen ist diese Generation es gewohnt, online zu sein und sich permanent Wissen und Erfahrungen zu teilen. Die Arbeitsweise und Ansprüche auch an ihren zukünftigen Arbeitgeber unterscheiden sich damit erheblich gegenüber den Vorgängergenerationen. Freier und uneingeschränkter Internetzugang werden erwartet. Wissensbeschaffung und permanente Fortbildung über das Internet mittels Blogs, Webseminaren und RSS-Feeds liegen ihnen näher als das Durcharbeiten eines Fachbuches. Auch teamorientiertes und virtuelles Arbeiten über internationale Netzwerke stellen für diese Generation keine Hürden mehr dar.

### **Bekanntheit und Nutzung von Social Media**

Am bekanntesten ist in Deutschland das reine Businessnetzwerk XING.de. Jedoch lediglich 30 Prozent der deutschen kleinen und mittleren Unternehmen ist dieses Netzwerk bekannt.

Das öffentliche Facebook und der Kurznachrichtendienst Twitter erfuhren durch spektakulär anwachsende Nutzerzahlen, aber auch durch kritische Datenschutzaspekte immer wieder starke Medienpräsenz.

Twitter ist die wohl schnellste Nachrichtenquelle der Welt. Laut Nielsen Nutzerstatistik weist es für den Juni 2010 1,8 Millionen deutsche Besucher aus. Das entspricht fast einer Verdoppelung seit April 2010.

Während Facebook weltweit circa 580 Millionen Nutzer hat – mit stark wachsender Tendenz –, schafft die Plattform es in Deutschland zum Jahreswechsel 2011 auf knapp 14 Millionen aktive Nutzer. Fakt ist, 14 Millionen Nutzer beschäftigen sich anstelle mit Fernsehen oder Zeitung lesen mit Facebook. Laut Facebook-Nutzerstatistiken sind 73 Prozent der Nutzer zwischen 18 und 44 Jahre alt. Die Hälfte davon stellen die 18- bis 25-Jährigen. Im Dezember 2010 hat Facebook zum ersten Mal mehr Besucher aufgewiesen als Google.

### **Social Media – noch weitgehend unbekannt bei kleinen und mittleren Unternehmen**

Auf der Suche nach passendem Personal sind neue Wege einzuschlagen, um potenzielle jüngere Kandidaten anzusprechen, Kontakte aufzubauen und diese zu binden. Firmen, die Mitarbeiter brauchen, suchen diese immer häufiger in sozialen Onlinenetzwerken. Große Unternehmen wie zum Beispiel DB, BMW und Telekom haben dies früh erkannt und ihre Bemühungen immer weiter verstärkt, über Facebook (BMW Karriere), Xing (Telekom) oder Twitter geeignetes Personal zu finden. Fast ein Drittel, nämlich 29 Prozent aller Unternehmen, veröffentlichten im vergangenen Jahr offene Stellen bei Facebook, StudiVZ oder Xing. In Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels haben auch mittelständische Unternehmen hier Möglichkeiten, sich als attraktive und moderne Arbeitgeber zu profilieren.

Xing, Twitter und Facebook sind für den Mittelstand noch recht unbekannt. Laut einer aktuellen PISMA/GfK-Studie „Mittelstand und Werbung“ im Auftrag der Telegate AG (2011) nutzen knapp 50 Prozent der deutschen KMU die Möglichkeiten der Sozialen Medien zur Mitarbeiter- und Kundengewinnung, Pflege, Wertschöpfung und letztendlich Unternehmenspräsenz. Das ist wenig, wenn man bedenkt, dass 44 Prozent aller gewerblichen Suchanfragen heutzutage über das Internet erfolgen. Hinzu kommt, dass die Aktivitäten in den Sozialen Netzwerken signifikante Auswirkung auf die Auffindbarkeit in allen Suchmaschinen haben. Immer mehr Suchanfragen erfolgen heute in den Netzwerken von Xing, Facebook und anderen. Dort nicht gefunden zu werden kommt mittlerweile einer fehlenden Listung bei Google gleich.

Soziale Medien bieten Unternehmen die Möglichkeit, mit ihren Kunden, Partnern und potenziellen Bewerbern in direkten Kontakt und in einen unmittelbaren Dialog zu treten. Heute stellt sich nicht mehr die Frage, ob kleine und mittlere Unternehmen in den Social-Media-Kanälen präsent sein sollten, sondern vielmehr, wie dieses Engagement aussehen sollte, um erfolgreich mehr Kundenbindung, mehr Unternehmenskommunikation, mehr Reichweite und mehr Wertschöpfung zu erhalten.

## Handlungsempfehlungen

### Einen Anfang in Social Media finden

Nicht für jedes Unternehmen ist gleich eine Facebook-Fanseite das richtige Instrument. Zuerst geht es darum, in kleinen Schritten erste Erfahrungen zu sammeln. Twitter und Xing bieten hierfür einfache Möglichkeiten. Im Vorfeld sollte eine Strategie für die Art der Inhalte in diesem Medium erstellt werden. Dabei ist zu beachten, dass heute fast alle Informationsschnipsel im Netz gefunden werden können. Außerdem darf die Reichweite und Halbwertszeit einer fehlerhaften Nachricht, die über einen Blog, über Twitter und Facebook verstreut wird, nicht unterschätzt werden.

Dies sind die zentralen Fragen, die zunächst zu beantworten sind:

Was soll kommuniziert werden?

Wer soll angesprochen werden?

Welche Ziele werden damit verfolgt?

Wie ist auf Kritik, Lob und Fragen zu reagieren?

### Eine Social Media Guideline für das Unternehmen entwickeln

Im nächsten Schritt muss das Unternehmen Richtlinien für den internen Umgang mit Social Media erarbeiten. Folgende Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

Was darf, was soll, was darf nicht kommuniziert werden?

Auf welche Art und Weise, in welcher „Tonalität“ soll kommuniziert werden?

Wer ist im Unternehmen (oder extern) zuständig?

Wer überwacht die Aktivitäten (Social Media Monitoring)?

Welche Kanäle sind gestattet (Mobile<sup>1</sup>, Fotos, Video)?

---

<sup>1</sup> Alle mobil bzw. unterwegs aufgerufenen Daten via Touchphone, Smartphone, Tablet wie iPad, Netbook.

**Facebook Pages (Facebook-Seite, Facebook Fanpage, Facebook-Unternehmensprofil)**

Facebook Pages sind etwas für bereits Fortgeschrittene. Sie stellen den eigenen Unternehmensauftritt in Facebook dar.

Sie können komplett kostenfrei angelegt und verwaltet werden. Einmal angelegt und eingerichtet, bieten sie ähnliche Funktionen wie die Profile von gewöhnlichen Nutzern innerhalb von Facebook. Interessierte Facebook-Nutzer können sich über den „Gefällt mir“-Button mit dem Unternehmen verbinden lassen und erhalten so alle Statusupdates, die ein Unternehmen tätigt, im gleichen Newsstream (Datenstrom aktueller Veröffentlichungen, vergleichbar mit einem Newsticker) wie die Statusupdates ihrer Freunde. Mit den Facebook Pages hat Facebook ein sehr mächtiges Tool für Unternehmen geschaffen, um mit den mehreren hundert Millionen Nutzern des Social Network zu kommunizieren.

Der größte Vorteil von Facebook Pages ist sicherlich die Tatsache, dass man sein Produkt/Unternehmen dort positioniert, wo sich bereits viele potenzielle Kunden befinden. Je nach Markenbekanntheit und inhaltlicher Beschaffenheit der Facebook Page lassen sich mehr oder weniger der über 500 Millionen Nutzer auf die eigene Webseite locken. Facebook Pages erleichtern die Verbreitung der eigenen Inhalte enorm, indem sich diese einfach mit dem eigenen Blog, der eigenen Homepage, einem RSS-Feed, Twitter oder YouTube verknüpfen lassen. Eine Nachricht im Blog oder auf der Website eines Unternehmens kann mit einem Klick auf all diesen Kanälen weiter verbreitet werden.

**Social Media im Business-Netzwerk**

Ähnlich Facebook können bei den Businessnetzwerken Xing und LinkedIn Unternehmen Netzwerke aus Profilsseiten ihrer Mitarbeiter aufbauen. Die Mitarbeiter hinterlegen in den persönlichen Profilsseiten ihre Aufgabengebiete, Fähigkeiten, Kenntnisse und speziellen Interessen. Kunden, Interessenten und eigene Mitarbeiter können nun über die Unternehmensseiten oder die Suchfunktionen innerhalb der Netzwerke Ansprechpartner für die interne und externe Kommunikation finden. Die sofortige Kontaktaufnahme ist durch die integrierten Nachrichtensysteme leicht und unproblematisch möglich. Wie bei Facebook kann der Mitarbeiter eine Kurznachricht im sogenannten „Status“ veröffentlichen, den dann alle verknüpften Personen im Netzwerk – also Kollegen, Geschäftspartner und weitere externe Interessenten – einsehen können.

## TIPP: SOCIAL NETWORK ZUR PERSONALREKRUTIERUNG

Soziale Netzwerke gewinnen für die Personalrekrutierung und das Employer Branding immer mehr an Bedeutung. So nutzen auch kleine und mittelständische Unternehmen Portale wie Xing, LinkedIn, Facebook oder Twitter zunehmend als Rekrutierungskanäle – und um sich als Arbeitgeber zu positionieren.

Auch die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) setzt bei der Personalsuche unter anderem auf Social Media: Über eine neue Facebook-Seite der GIZ – „GIZ Jobs“ – stellt sich das Unternehmen anhand eines Profils vor und „postet“ dort offene Positionen. So erfahren die „Anhänger“ der „GIZ Jobs“-Seite täglich Neues zum Unternehmen und können sich über aktuell ausgeschriebene Positionen informieren. Es bedarf nicht großen Aufwands, diese Seiten einzurichten und zu pflegen – es ist allerdings unverzichtbar, dort regelmäßig aktuelle Informationen zu veröffentlichen.

Eine weitere Alternative ist die Nutzung von Twitter. Die GIZ ist auch hier aktiv. Sie stellt dort vakante Positionen ein und kennzeichnet sie mit verschiedenen Schlagworten. Über eine Schlagwortsuche gelangen die Nutzer dann auf die Links zu den jeweiligen Ausschreibungen auf der Unternehmenswebsite.

Das Onlineportal Xing bietet verschiedene Mitgliedschaften an, welche sich zur spezifischen Suche nach geeigneten Personen und deren Qualifikationen sowie zur direkten Ansprache über das Portal eignen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalbereitstellung der GIZ nutzen eine sogenannte „Premium-Mitgliedschaft“, um aktiv nach potenziellen Bewerbern zu suchen. Wenn eine Suche zu interessanten Kandidaten führt, kann man ihnen persönliche Nachrichten schreiben und so schnell und ohne allzu großen Aufwand weitere Details mit ihnen klären.

Die neuen Medien kommen gerade in der jüngeren Generation, aber immer häufiger auch generationenübergreifend zum Einsatz, so dass die breite Masse durch einen Internetauftritt in einem der sozialen Netzwerke angesprochen werden kann.

Neben den oben genannten größeren sozialen Netzwerken nutzt die GIZ auch kleine fachspezifische Portale für die Personalarbeit: So schaltet die GIZ z. B. in kostenfreien, für das Unternehmen speziell geeigneten Foren Beiträge. Auf diese Weise kann man auch mit geringem Mitteleinsatz eine große Wirkung erzielen.

## UNTERNEHMENSBEISPIEL:

### *NUTZUNG DER HOMEPAGE, UM DER FIRMA EIN GESICHT ZU GEBEN*

Oftmals ist die Homepage eines Unternehmens die Visitenkarte für einen ersten Besucher oder interessierten Menschen, der mit dem Unternehmen Kontakt aufnehmen möchte. Auch ein interessierter Bewerber wird sich zunächst auf der Homepage des Unternehmens informieren, um sich einen ersten Eindruck zu verschaffen und eine erste Beziehung zu dem Unternehmen zu knüpfen.

Um die Attraktivität des Unternehmens zu steigern, gibt es auch die Möglichkeit, dass sich engagierte Mitarbeiter auf der Homepage präsentieren und über ihre Arbeit und ihren Arbeitsplatz berichten oder dass das Unternehmen seinerseits verdiente Mitarbeiter auf der Homepage präsentiert. Besucher und Stellensuchende können so auf der Homepage des Unternehmens einen ersten Eindruck über die Arbeit, das Unternehmen und das Engagement des Unternehmens für seine Mitarbeiter gewinnen.

Dem Motto folgend „Tue Gutes und rede darüber“, präsentiert die Firma Lonkwitz beispielsweise Hinweise über ihr Umweltengagement, Videos über Sonderprodukte und Spezialanfertigungen, ihr Engagement im Bereich Personal ebenso wie Auszeichnungen des Unternehmens durch die Landesregierung. Damit stellt sich Lonkwitz umfassend dar und bietet den Besuchern der Website deutlich mehr als ein Foto der Werkshalle.



Abb. 5: Website Lonkwitz Anlagenbau.

Als Nächstes ist geplant, langjährige Mitarbeiter auf der Homepage zu präsentieren, die über ihre Tätigkeit und ihren Arbeitsalltag im Unternehmen berichten.

## UNTERNEHMENSBEISPIEL:

### AUSBILDUNGSMESSEN – ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT KOMMUNIZIEREN

Pünktlich zum Ausbildungsbeginn findet jährlich an zwei Tagen in Ludwigshafen die Ausbildungsmesse „Sprungbrett“ mit über 12.000 Besuchern statt. Eltern und Schüler informieren sich über Aus- und Weiterbildungsangebote von Unternehmen und weiterführenden Schulen.

Durch die hohe Besucherfrequenz und die exakt angesprochene Zielgruppe ergeben sich für teilnehmende Firmen Vorteile: Zum einen können Auszubildende direkt auf der Messe angeworben werden, zum anderen wird der allgemeine Bekanntheitsgrad der Betriebe deutlich gestärkt – eine gute Chance, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu verbessern. Selbst zur Generierung von Aufträgen kann ein solcher Messeauftritt dienen, da sich durch das positive Image als Ausbildungsbetrieb gerade im Handwerk die Eltern von Auszubildenden als Kunden direkt angesprochen fühlen und durch eine Auftragserteilung gleichzeitig auch die Jugend und den Berufsnachwuchs fördern. Wie kann eine passende Messedarstellung gelingen?

#### Die „lebende Werkstatt“: Zeigen, worum es geht

Die KEMMER & HEIN OHG, eine Kfz-Werkstatt für Oldtimerrestauration in Speyer, stellt bereits seit drei Jahren regelmäßig auf einer Fläche von über 250 Quadratmetern auf der „Sprungbrett“ aus. Gezeigt werden drei bis vier Oldtimer als Eyecatcher. Diese befinden sich nicht alle in perfekt restauriertem Zustand, im Gegenteil. Der Messestand ist als „lebende Werkstatt“ konzipiert. Auszubildende der Firma laden zum aktiven Mitmachen direkt auf der Messe ein. So kann zum Beispiel an einem ausgebauten VW-Käfer-Motor der Aus- und Einbau eines Zylinderkopfes geübt werden. Eine Achsmessstation mit computergeführter Auswertung bringt die moderne Werkstatttechnik ins Spiel, die auch in Oldtimerbetrieben angewendet wird. Ergänzt wird die Arbeitsvielfalt durch ein Lichttest mit einem Scheinwerfereinstellgerät, die manuelle Lackaufbereitung durch Schleifen und Polieren sowie durch Einblicke in moderne Diagnosesysteme an einem Motortester. Alle „Arbeitsstationen“ sind relativ einfach vorzubereiten, aufzubauen und zu betreuen. Erweitert wird der Messeauftritt durch eine kleine Showbühne, auf der kurze Vorträge, Frage-Antwort-Spiele und die Moderation des Ganzen sich abwechseln. Spannende „Wettkämpfe“ bei der Zylinderkopfmontage auf Zeit sorgen gleichzeitig für Begeisterung bei den Jugendlichen. Schließlich können zukünftige Bewerber auch mit den eigenen Mitarbeitern und Auszubildenden ins Gespräch kommen und ihre ersten Fragen stellen.

Durch die Vielfalt der gezeigten Arbeiten werden Eltern als potentielle Kunden und Multiplikatoren zugleich auch auf das Leistungsspektrum des Handwerksbetriebs aufmerksam gemacht, ohne plakativ Werbung dafür zu betreiben. Die Qualität einer Empfehlung ist erfahrungsgemäß hoch.

Durch die Beteiligung des Betriebs „an einer guten Sache“ steigen Image und Attraktivität, sowohl für Ausbildung als auch für eine Berufstätigkeit im Betrieb. Das Branchenimage wird gefördert, sowohl für das einzelne Gewerk als auch für das gesamte Handwerk in der Region. Dies geschieht auf der „Sprungbrett“ zum Beispiel durch Einbinden der Kfz-Innung Vorderpfalz am Stand der KEMMER & HEIN OHG. Mit dieser Maßnahme gelingt der Transfer zwischen Einzelbetrieb und Gewerk. Durch diesen „offiziellen“ Anstrich der „lebenden Werkstatt“ hat in den vergangenen Jahren auch eine dementsprechend aufwendige Presseberichterstattung sowohl im Vorfeld der Messe als auch in der Nachberichterstattung stattgefunden. Ergebnis der Messeaktivitäten: eine erhöhte öffentliche Wahrnehmung des Betriebs in einem positiven Umfeld und damit auch eine deutlich sichtbare Attraktivität als Arbeitgeber.

Durch die „Zugpferd-Funktion“ der „lebenden Werkstatt“ für Innung und Messeveranstalter gleichermaßen sollte es je nach individueller örtlicher Struktur auch gelingen, die Kosten für ein solches Engagement durch Verteilen auf mehrere Schultern in einem machbaren Rahmen zu halten.

„Ergebnis der Messeaktivitäten:  
eine erhöhte öffentliche Wahrnehmung des  
Betriebs in einem positiven Umfeld  
und damit auch eine deutlich sichtbare  
Attraktivität als Arbeitgeber.“

## UNTERNEHMENSBEISPIEL: DIE „RÖMISCHE STEINMAUER“ – TÄTIGKEITEN UND ARBEITSPLÄTZE ATTRAKTIV DARSTELLEN

Viele Berufsbilder sind für junge Menschen relativ abstrakt oder mit Vorurteilen belegt, nach dem Motto: „Hier ist man ständig schmutzig.“ Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass Stellen in der Regel nach Berufsbezeichnungen ausgeschrieben sind und seltener nach den Tätigkeiten. Dabei liegt möglicherweise genau darin ein Schlüssel, um in Zeiten knapper werdender Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt neue Zielgruppen zu erschließen.

Für die Firma KEMMER & HEIN OHG, einen Fachbetrieb für Fahrzeugrestauration in Speyer, würde man annehmen, dass bei einer Stellenausschreibung in erster Linie der für die Kraftfahrzeugbranche gängige Beruf des Kfz-Mechatronikers ausgeschrieben wird. Da viele der für den Oldtimerbereich benötigten Fertigkeiten im Berufsbild des Kfz-Mechatronikers nicht vermittelt werden und es zur Zeit noch kein eigenes Berufsbild in Deutschland dafür gibt, musste die Firma KEMMER & HEIN OHG einen anderen Weg finden. Dieser Weg führte das Unternehmen dazu, die einzelnen Tätigkeiten genauso individuell darzustellen, wie es die Steine einer antiken „römischen Mauer“ sind: Statt nach Berufsspezifikationen und standardisierten Branchenbegriffen in der Stellenausschreibung zu suchen, wird die jeweilige Tätigkeit genau beschrieben. Dabei darf durchaus auch die Faszination geschildert werden, die von einzelnen Arbeiten ausgehen kann. Dies gelingt in interessanten Gewerken wie der Oldtimerrestauration natürlich entsprechend leicht. In anderen Branchen können die spannenden Momente des Arbeitsgegenstands, die Herausforderungen im Kundenkontakt, die Besonderheiten der Branche oder des Betriebs als Träger von Faszination und Motivation dienen. Für Zulieferbetriebe kann das Faszinierende beispielsweise darin liegen, den besonderen Anteil an der Herstellung eines größeren Produkts hervorzuheben. Es ist fast immer nur eine Frage der Darstellung.

Über die Verdeutlichung der Kerntätigkeiten öffnet die Speyerer Werkstatt ihren Betrieb für Absolventen vieler (weiterer) Berufsgruppen und Berufe, die dann auch als „Quereinsteiger“ bereits für Restaurierungsarbeiten an klassischen Fahrzeugen geeignet sind beziehungsweise weiterqualifiziert werden können, auch ohne dass sie in das formale Schema einer passenden Berufsbezeichnung gepresst werden müssten. Individuelle Eigenschaften, Kenntnisse und Fertigkeiten der Bewerber können bei diesem Verfahren dadurch besser berücksichtigt werden. Eine Vielzahl von Nebenqualifikationen findet so ihre Anwendung in der betrieblichen Tätigkeit. Durch diese vielfältige und umfassende Integration der persönlichen Stärken der Bewerber steigt automatisch auch deren Zufriedenheit mit der neuen Stelle und das jeweilige Motivationsprofil wird besser bedient. All diese Komponenten können damit auch zu einer hohen Bindung an Tätigkeit und Betrieb führen, was dann auch als Instrument der nachhaltigen Fachkräftesicherung dient.



Abb. 6: Fazit: Römische Natursteinmauer statt genormter Backsteinwand.

## UNTERNEHMENSBEISPIEL: TEILNAHME AN WETTBEWERBEN – ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND BEKANNTHEITSGRAD ERHÖHEN

Auslöser war die spontane Teilnahme am Wettbewerb um den Bundesbildungspreis des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes 2005. Die Firma KEMMER & HEIN OHG konnte aufgrund ihrer guten Ausbildungsleistung den dritten Platz erringen. Begonnen hatte das Engagement des Betriebs drei Jahre zuvor, als klar wurde, dass der aktuelle Ausbildungsberuf zum Kfz-Mechatroniker die Auszubildenden im Bereich der Oldtimer nicht mehr hinreichend qualifiziert. Viele der bisherigen Ausbildungsinhalte waren mit dem ehemaligen Beruf des Kfz-Mechanikers abgeschafft worden.

Angestachelt vom Erfolg bei der Wettbewerbsteilnahme war dem Unternehmen schnell klar, dass sich daraus sowohl eine Verantwortung als Preisträger als auch Chancen bei der Gewinnung von weiterem eigenem Nachwuchs ergeben. Die Gegebenheiten hatten gezeigt, dass die Auszubildenden in einem Oldtimerbetrieb einen schwierigen Spagat beherrschen müssen: Einerseits lernen sie dreieinhalb Jahre nur alte Technik an historischen Fahrzeugen, die älter als 30 Jahre sind, kennen, und andererseits müssen sie in der Berufsschule, in der überbetrieblichen Ausbildung und bei den Abschlussprüfungen ihre Leistungsfähigkeit an modernen Fahrzeugen unter Beweis stellen. Dies war bislang nur mit leistungsstarken Auszubildenden, in der Regel Abiturienten, zu bewerkstelligen. Da es für Abiturienten aber lange Zeit verpönt war, ins Handwerk zu gehen, bot das Image, „Drittbester Ausbildungsbetrieb im Deutschen Kraftfahrzeuggewerbe 2005“ zu sein, eine hervorragende Möglichkeit, aktiv auf Ausbildungsinhalte aufmerksam zu machen und somit die Attraktivität des Handwerks gegenüber höher qualifizierten Jugendlichen zu steigern. **Aus einer kleinen Hinterhofwerkstatt wurde so durch geschickten Einsatz der Preisträgerschaft ein bundesweit bekannter Ausbildungsbetrieb mit hohem Anziehungspotenzial.**

Um diese Strategie in einem immer schwieriger werdenden Ausbildungsmarkt weiter verfolgen zu können, nahm die KEMMER & HEIN OHG in den Folgejahren gezielt an Ausschreibungen teil, die zum Ausbildungsziel passten und relativ hohe Chancen durch das betriebliche Engagement in der Ausbildung versprachen. Trotz einiger Fehlschläge gelang es 2007, den „Heribert-Späth-Preis“ als bester Ausbilder im Deutschen Handwerk und 2010 den „Deichmann-Förderpreis“ gegen Jugendarbeitslosigkeit zu erringen.

Durch geschicktes Einbinden der eigenen Auszubildenden und eine über Jahre gezielt auf den Themenschwerpunkt „Ausbildung“ ausgerichtete Pressearbeit konnte die Arbeitgeberattraktivität deutlich gesteigert werden. Heute unterstützt die KEMMER & HEIN OHG Innungen und Verbände als Bildungsdienstleister im Bereich Ausbildung und führt in Zusammenarbeit mit dem Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe in Bonn ein bundesweites Pilotprojekt zur Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Oldtimertechnik in Speyer durch. Eine in diesem Rahmen durchgeführte Ausbildung schließt mit einer Zertifikatsprüfung für Oldtimertechnik ab. Für die Arbeitgeberattraktivität wurde somit ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal geschaffen, das Auswirkungen auf alle Beschäftigten des Betriebs in Form der Fachkräftesicherung hat, Bewerberinnen und Bewerber für Ausbildung und Beruf begeistert und sogar ein positives Image bei Kunden erzeugt und damit die Auftragsgewinnung positiv beeinflusst. Zitat eines Kunden: „Ich lasse lieber dort restaurieren, wo man lehrt, als dort, wo man lernt.“

## UNTERNEHMENSBEISPIEL:

### „AKTUELLE BEWERBERBROSCHÜRE 2011“ – EIN TOP-ARBEITGEBER STELLT SICH VOR

Wie in dem Unternehmensbeispiel: „Erarbeitung eines Personalmarketingkonzeptes“ auf Seite 22 beschrieben, ist von dem großen Mittelständler Merz auch eine Bewerberbroschüre zur Darstellung der Arbeitgeberattraktivität erstellt worden. Auch wenn es sich nicht für jedes Unternehmen lohnen mag, eine vergleichbare Broschüre zu erstellen, so sind die folgenden Auszüge aus der Bewerberbroschüre gute Beispiele. Die Auszüge verdeutlichen, wie die Attraktivität durch die Darstellung und Kommunikation firmenspezifischer Leistungen hervorgehoben wird.

## Wir stehen Ihnen zur Seite – vom ersten Tag an

### „SCHÖN, DASS SIE DA SIND!“

Mit Merz gehen Sie eine gute Verbindung ein: Schon an Ihrem ersten Tag profitieren Sie von der Synthese aus Einsatzfreude und Wertschätzung.

### 7 UHR – GUTE FAHRT DANK JOB-TICKET

Mit dem Merz-Job-Ticket, das auch an Wochenenden und Feiertagen gültig ist, entlasten wir Sie finanziell.

### 8 UHR – ODER DOCH LIEBER 9 UHR? JETZT HEISST ES: „GUTEN MORGEN!“

Merz bietet eine Vielzahl an flexiblen Arbeitszeitmodellen, von der Teilzeitarbeit bis hin zur Vertrauensarbeitszeit. Auch Telearbeit ist nach Absprache möglich.

### 10 UHR – GUT ANKOMMEN MIT UNSEREM INTEGRATIONS-PROGRAMM

Herzklopfen vor dem ersten Arbeitstag ist völlig normal. Damit sich Ihr Puls schneller beruhigt, werden Sie von uns über die ersten Wochen und Monate hinweg professionell unterstützt. Unser Programm für einen erfolgreichen Start beinhaltet ein Patensystem, einen intensiven Einarbeitungsplan und den Merz-Infotag.



### 12 UHR – „DARF'S EIN LÖFFEL MEHR SEIN?“

Das Essen in unserer Kantine ist nicht nur abwechslungsreich, sondern dank Bezuschussung auch tagtäglich erschwinglich.

### 17 UHR, 18 UHR ODER 19 UHR – „SCHON FEIERABEND?“

Bei Merz geht ein interessanter Arbeitstag zu Ende. Doch keine Sorge; Morgen gibt es wieder neue, spannende Dinge zu entdecken!

Abb. 7: Beispiel: Flexible Arbeitszeitmodelle und Zusatzleistungen.

## Rund um Beruf & Familie – und um Ihre Gesundheit



### STICHWORT: BERUF & FAMILIE

Unser Engagement bezüglich Beruf & Familie ist im wahrsten Sinne des Wortes ausgezeichnet: Für unsere vorbildlichen betrieblichen Regelungen haben wir von der Hertie-Stiftung das Zertifikat „Familienfreundlicher Betrieb“ erhalten. Gerne lassen wir unsere familienfreundlichen Maßnahmen in diesem Zusammenhang regelmäßig extern überprüfen. Ein Beispiel unter vielen: unsere Kooperation mit der Familieninitiative der AWO (Arbeiterwohlfahrt).

### STICHWORT: GESUNDHEITSMANAGEMENT

Selbstverständlich macht unser Engagement für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen vor den eigenen Mitarbeitern nicht halt. Daher haben wir ein „ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement“ implementiert. Mit ihm fördern wir die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit und die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter.

Wichtige Komponenten dieses Engagements sind unser Betriebsarzt und das Thema Nichtraucherschutz. Unsere Gesundheitsangebote an die Mitarbeiter reichen von Sehtraining und Wirbelsäulengymnastik

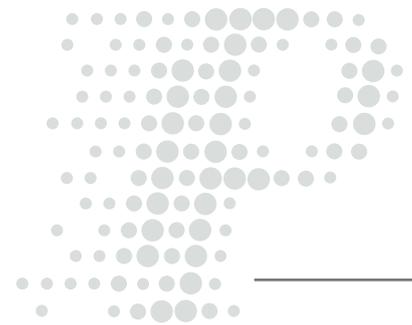
über Sportmöglichkeiten und Grippe-Impfaktionen bis hin zu Mitarbeiterтарifen in Fitness-Studios und vergünstigten Massagen am Arbeitsplatz.

„Ein Mitarbeiter entwickelt sich nur so gut, wie sein Umfeld es zulässt. Sowohl Beruf als auch Familie prägen jeden Einzelnen von uns. Darum haben wir von Merz früh entschieden, das Thema Beruf und Familie stärker zu fördern und attraktive Angebote zu entwickeln, die unsere Mitarbeiter entlasten. Das wirkt sich am Ende auch auf den Unternehmenserfolg aus.“

Hartmut Erlinghagen,  
Merz Management Board



Abb. 8: Beispiel: Vereinbarkeit von Beruf und Familie samt Zertifikat und Gesundheitsmanagement.



---

# PRAXISMATERIALIEN

RKW EXPERTENKREIS  
PRAXIS GUTER PERSONALARBEIT IN KLEINEN  
UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

---

 [www.rkw-kompetenzzentrum.de/praxismaterialien](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/praxismaterialien)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages