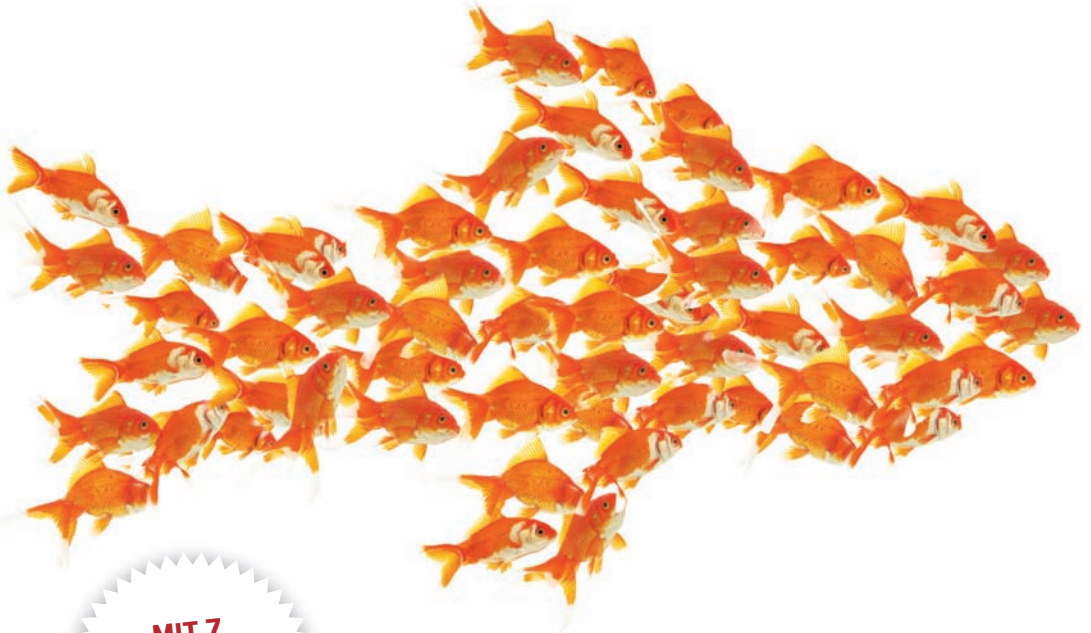


Katja Nagel

Wirtschafts
Woche

Employer Branding

Starke Arbeitgebermarken jenseits
von Marketingphrasen und Werbetechniken



**MIT 7
FALLBEISPIELEN
AUS DER
PRAXIS**

Linde
international

Erfolgsfaktor 4: Systematischer Prozess

Der Erfolgsfaktor im Licht von Theorie und Praxis

Erklärung des Erfolgsfaktors

Employer Branding muss ein systematischer Prozess sein: von der Analyse über die Grundlagenarbeit, die Planung und Umsetzung bis hin zur Erfolgsmessung. Hier empfiehlt sich ein Phasenmodell, gepaart mit den bewährten Tools professionellen Projektmanagements. Die folgende Abbildung zeigt den schematischen Prozess.

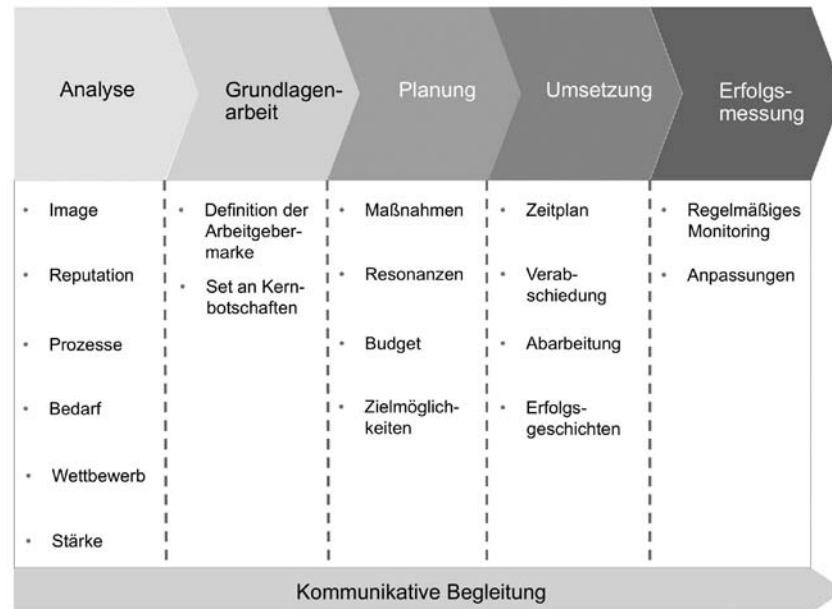


Abbildung 49: Die Aufgaben des Erfolgsfaktors „Systematischer Prozess“

Analyse

Erklärung der Phase

Die Aufgaben, die in dieser ersten Phase anstehen, sind in Kapitel „Der Erfolgsfaktor im Licht von Theorie und Praxis ‚Hausaufgaben zuerst‘“ beschrieben. Sie umfassen – zur Erinnerung – die Analyse von Dimensionen wie Image, Arbeitgeberimage, Bedarf, Prozesse, Stärken und Wettbewerb. Doch wie kommt man an entsprechendes Datenmaterial? Beste Quellen dafür sind Mitarbeiterbefragungen, Befragungen der Öffentlichkeit und der Bewerber sowie vorhandene interne und externe Studien.

Ergebnis der Phase

Ergebnis dieser Phase ist ein klares Bild vom eigenen Image, vom Prozessverlauf im Recruiting, vom Bedarf des Unternehmens in den nächsten fünf Jahren, von den Aktivitäten und der Positionierung des Wettbewerbs sowie von den eigenen Stärken des Unternehmens als Arbeitgeber – und nicht zuletzt von den Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppe. Aus diesen Koordinaten gilt es in der nächsten Phase, die ideale eigene Position abzuleiten.

Grundlagenarbeit

Erklärung der Phase

Die Definition der Arbeitgebermarke in Form der Employer Value Proposition wurde schon beschrieben. Hier geht es um die Definition ihrer wesentlichen Attribute: realistisch und glaubwürdig im Hinblick auf die Historie, differenzierend und attraktiv, authentisch und real. Idealerweise entsteht diese Definition bereits in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Unternehmens.

Ergebnis der Phase

Ergebnis der Grundlagenarbeits-Phase ist die Verabschiedung eines Sets an Kernbotschaften, inklusive Hygiene- und Differenzierungs-

faktoren. Diese Kernbotschaften dürfen in Stein gemeißelt werden: Sie sind das Rückgrat der gesamten folgenden Kommunikation nach innen und außen.

Planung

Erklärung der Phase

Wenn Ziele, Zielgruppen, Ausgangslage und Value Proposition feststehen, können die ersten Überlegungen zu Maßnahmen angestellt werden. Die Planung erfolgt im Rahmen eines Gesamtkonzepts: Hier werden Strategie und Umsetzung festgelegt, um mit den geplanten Botschaften das festgelegte Ziel zu erreichen. Unter Berücksichtigung möglichst aller Einflussfaktoren werden konkrete Maßnahmen definiert: Welche Kanäle müssen bespielt werden, um die relevanten Zielgruppen zu erreichen? Welche Kanäle können mit besonders geringen Kosten bespielt werden, weil sie bereits durch Marketing oder Kommunikation erschlossen wurden? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Botschaften wirkungsvoll in Szene zu setzen, welche Maßnahmen, um die Beweisführung anzutreten für die postulierten Botschaften? Die Kommunikationsmaßnahmen sollten sich dabei sowohl an externe als auch an interne Zielgruppen richten: Websites, Broschüren, Events und Messen, Anzeigen und PR-Arbeit eignen sich für die externe Kommunikation, Intranet, Informationsflyer, Mitarbeiterveranstaltungen etc., um die Belegschaft zu erreichen. Ein zweiter Schwerpunkt sind die HR-Maßnahmen rund um den Recruiting-Prozess.

Ergebnis der Phase

Ergebnis dieser Prozessphase ist zunächst ein verbindlicher Plan, der die spezifischen Maßnahmen auf der Zeitachse fixiert und genaue Vorgaben liefert, wann welche Botschaften über welche Kanäle zu kommunizieren sind. Außerdem fällt in dieser Phase die Entscheidung darüber, welche weiteren Maßnahmen zur Optimierung des

Recruiting-Prozesses ergriffen werden. Ebenso resultiert eine Ressourcen- und Budget-Planung aus dieser Phase, genauso wie Meilensteine zur Erfolgsmessung, also klar definierte Ziele und Teilziele, an denen das Unternehmen seinen Erfolg erkennen will. Die folgende Abbildung zeigt den Grundaufbau eines solchen Konzepts.

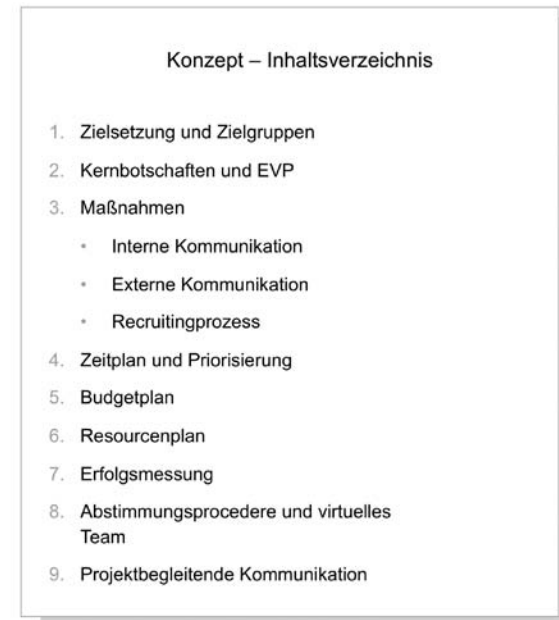


Abbildung 50: Die beispielhafte Gliederung eines Employer-Branding-Konzepts

Umsetzung

Erklärung der Phase

Die Umsetzung nimmt ihren Anfang mit der Freigabe des Konzepts, also mit der internen Beauftragung zur Umsetzung. Der erste Schritt ist das Anlegen eines Projektplans, in dem alle Maßnahmen auf dem Zeitstrahl fixiert und mit den Konzepten der angrenzenden/betroffenen Abteilungen harmonisiert werden. Der zweite Schritt ist die suk-

zessive Umsetzung jeder geplanten Maßnahme. Projektbegleitend ist es sinnvoll, zum Plan und zur Umsetzung intern zu kommunizieren, um die Organisation auf das Thema vorzubereiten und das Engagement der Mitarbeiter sicherzustellen.

Ergebnis der Phase

Das Ergebnis dieser Phase ist leicht umrissen: Es ist die erfolgreiche Umsetzung aller Maßnahmen im vorgegebenen Zeit-, Budget- und Zielrahmen. Aus Sicht der projektbegleitenden Kommunikation ist das Ergebnis, dass im Unternehmen ein fundiertes Verständnis und eine breite Akzeptanz für das Thema herrschen.

Erfolgsmessung

Erklärung der Phase

Für die fundierte Bewertung von Erfolg und Misserfolg ist es unumgänglich, vorab Messkriterien festzulegen: Zum einen gilt der Leitsatz „You get what you measure“, denn wenn die Zielerreichung nicht gemessen werden kann, besteht das Risiko, dass sie nicht konsequent genug verfolgt wird. Zudem steigt die Gefahr, dass jeder Manager und Mitarbeiter im Unternehmen zu seiner eigenen Bewertung darüber kommt, ob das Employer Branding erfolgreich verläuft oder nicht. Bedingt durch die Vielzahl an Baustellen und die zahlreichen Interdependenzen in so einer Initiative kann es jederzeit zu Teilrückschlägen kommen, die zwar keineswegs den Gesamterfolg gefährden, von einzelnen Stakeholdern aber als erfolgsgefährdend wahrgenommen werden können und so ihre Motivation schmälern. Quellen für die Erhebung von Daten zur Erfolgsmessung sind – wie auch in der Phase der Bestandsaufnahme – Befragungen von Mitarbeitern, neu eingestellten Mitarbeitern oder externen Zielgruppen, aber auch offizielle Rankings und relevante Studien.

Employer Branding Scorecard

In Wissenschaft und Forschung gibt es bislang nur wenige Vorschläge zu einer Employer Brand Scorecard.¹⁸ Wiese schlägt eine „Employer Branding Balanced Scorecard“ vor.¹⁹ Dafür verknüpft er externe und interne Kenngrößen und ergänzt sie um wettbewerbsgerichtete Elemente. Die folgende Abbildung zeigt einen möglichen ganzheitlichen Ansatz, der Wieses Ansatz erweitert und damit noch mehr Möglichkeiten zur Umsetzung eröffnet.

Externe Perspektive		Interne Perspektive	
Bewerbergerichtet		Mitarbeitergerichtet	
Ziel Dominanz der positiven Wahrnehmung der Zielgruppe	Kenngrößen Markenbekanntheit und Image	Ziel 1 Verständnis und Commitment für den Employer Brand	Kenngröße Mitarbeiterzufriedenheit
Wettbewerbsgerichtet		Ziel 2 Bindung an das Unternehmen	Kenngröße Mitarbeiterbindung
Ziel Klar differenzierte Positionierung des Employer Brands	Kenngrößen Konkurrenzanalyse und Abstandsmessung	Prozess- und Strukturgerichtet	
Reputationsgerichtet		Ziel 1 Schneller, ergebnisgerichteter Prozess	Kenngröße Durchlaufzeiten im Prozess, etc.
Ziel Alle Touchpoints als Proofpoints für die EVP	Kenngröße Übereinstimmungsgrad aller Aussagen aus Befragungen mit den Affirmationen des Unternehmens	Ziel 2 Übereinstimmung aller Touchpoints im Recruitingprozess mit der EVP	Kenngröße Übereinstimmungsgrad aller Aussagen von Bewerbern mit den Affirmationen des Unternehmens
Ergebnisperspektive			
Ziel 1 Quantität und Qualität des Humankapitals	Kenngrößen Anzahl geeigneter Bewerber, Initiativbewerbungen und Bewerbungen auf eine Stellenausschreibung im Zeitraum x		
Ziel 1 Bestimmte Mitarbeiterbindung für bestimmte Positionen	Kenngröße Fluktuationsrate für bestimmte Positionen		

Abbildung 51: Der Aufbau einer EB Scorecard

¹⁸ Robert S. Kaplan und David P. Norton gelten als Erfinder der Balanced Scorecard: Sie schlugen Anfang der 1990er Jahre an der Harvard-Universität vor, ein System an Einzelkennzahlen zu entwickeln, das Input-, Prozess- und Output-Daten verbindet und regelmäßiges Monitoring ermöglicht. Balanced Scorecards werden heute großflächig und vielfältig in Unternehmen als Frühwarnsysteme der Erfolgsmessung eingesetzt.

¹⁹ Vgl. Wiese, D., Employer Branding, S. 72 ff.

Ergebnis der Phase

Resultat dieser Phase ist ein fortlaufendes Monitoring der Perspektiven Ergebnis, intern und extern. Durch dieses Frühwarnsystem können notwendige Anpassungen rechtzeitig und zielführend eingeleitet werden.

Herausforderungen

Von der Unbeherrschbarkeit der Welt

Employer Branding ist ein Prozess, der zwar weitgehend gesteuert, nie aber komplett beherrscht werden kann. Maßnahmen müssen daher immer wieder auf ihre Wirksamkeit und eventuelle Wechselwirkungen mit anderen Maßnahmen und dem Umfeld des Unternehmens überprüft werden. Ein Unternehmen gleicht einem lebenden Organismus: Während man versucht, einen Status zu ermitteln, hat sich der Gegenstand der Analyse bereits wieder bewegt. Und auch das Unternehmensumfeld ist in dauernder Bewegung und Veränderung. Der Wettbewerb schläft nicht und unternimmt vielleicht seinerseits Maßnahmen, die den eigenen Anstrengungen zuwiderlaufen oder neues Differenzierungspotenzial eröffnen. Auch die Sichtweise der Kandidaten kann sich mit bestimmten Entwicklungen der Weltwirtschaft fundamental verändern: Werden beispielsweise Arbeitsplätze knapp, wird sich – wenn auch nur vorübergehend – auch das eigene Anspruchsdenken ändern, so geschehen bei der dramatischen Wirtschaftskrise 2009.

Die hohe Kunst des Projektmanagements

Gerne als Selbstverständlichkeit angesehen, ist Projektmanagement doch keine isolierte Disziplin und schon gar nichts, was nebenbei abläuft, sondern die Verdichtung einer Menge verschiedener und alles andere als selbstverständlicher Fähigkeiten: Projektmanagement erfordert Disziplin und Flexibilität, Beharrlichkeit und Überzeugungskraft, Führungskompetenz und Durchsetzungsvermögen. Diese Auflistung

macht deutlich, wie wichtig es ist, die richtigen Kollegen mit dieser Aufgabe zu betrauen, um nicht an den vielen Unwägbarkeiten zu scheitern, die eine womöglich internationale, interdisziplinäre und längerfristige Initiative von der Planung bis zur Umsetzung mit sich bringt.

Nutzen

Der Nutzen des Erfolgsfaktors „Systematischer Prozess“ liegt auf der Hand: Er führt vom klaren Plan zur sicheren Umsetzung, von der sicheren Umsetzung zur kontinuierlichen Anpassung auf der Zielgeraden und schließlich zum überprüfbaren Erfolg der Initiative. Spontane, zufällige oder einfach nur opportune Maßnahmen können in einer Initiative mit der Komplexität des Employer Brandings dagegen nicht zum Erfolg führen, das steht fest.

Zusammenfassung

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Umfang der Aufgaben dieses Erfolgsfaktors.

Systematischer Prozess	<ul style="list-style-type: none">• Phasenmodell von der Planung bis zur Erfolgskontrolle• Klares Projektmanagement• Umsetzungsorientierung
Aufgabenstellung	<ul style="list-style-type: none">• Analyse• Grundlagenarbeit• Planung• Umsetzung• Erfolgsmessung
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none">• Dauerhaftes Monitoring muss in Anpassungsmaßnahmen münden• Professionelles Projektmanagement
Nutzen	Vom klaren Plan zur sicheren Umsetzung: Durch strukturierte Vorgehensweise erhöhte Aussicht auf Erfolg

Abbildung 52: Der Erfolgsfaktor „Systematischer Prozess“

Ein Fallbeispiel: compeople AG

Der beste mittelständische Arbeitgeber Hessens im Jahr 2009 – und von den Unternehmen mit 101 bis 500 Mitarbeitern sogar der beste Arbeitgeber Deutschlands im Jahr darauf: Die Mitarbeiter des hessischen IT-Unternehmens compeople AG fühlen sich ganz offensichtlich wohl bei ihrem Arbeitgeber. Das belegt zumindest die Top-Job-Benchmarkstudie. Den potenziellen Bewerbern um Jobs war diese Tatsache bis 2008 aber größtenteils nicht bekannt – meist kannten sie nicht einmal das Unternehmen. Mit einer gezielten Employer-Branding-Strategie sollte das anders werden. Grundlage dafür war ein systematischer Prozess.

Das Unternehmen im Profil

Die 1999 in Frankfurt am Main gegründete compeople AG entwickelt innovative IT-Lösungen auf Basis moderner IT-Technologien wie Java und Eclipse Open Source. Ihr Kerngeschäft sind IT-Systeme zur Vertriebsunterstützung, die sie vorwiegend für Finanzdienstleister realisiert. Neben der Software-Entwicklung unterstützt die compeople AG ihre Kunden mit einem umfassenden, qualitativ hochwertigen IT-Service-Angebot. Schwerpunkte sind Technologie- und Architekturberatung sowie Beratung in agilen Projektprozessen.

Die Basis für seinen Erfolg sieht das Unternehmen in einer lebendigen Innovationskultur. Getreu dem Firmenmotto „technology in motion“ setzen sich die Mitarbeiter kontinuierlich mit neuen Informationstechnologien auseinander, entwickeln diese weiter und realisieren beispielsweise Open-Source-Projekte im Rahmen der aktiven Mitgliedschaft in der Eclipse Foundation. Für ihre Innovationsleistungen wurde die compeople AG auch im Rahmen des bundesweiten Benchmarkingprojekts „Top 100“ im Jahr 2009 als Top-Innovator ausgezeichnet. In den vergangenen Jahren ist das Unternehmen stetig gewachsen und beschäftigt heute über 100 Mitarbeiter. Diese

erwirtschafteten im Jahr 2010 einen Umsatz von nahezu 13 Millionen Euro – am Hauptsitz in Frankfurt am Main, an einem weiteren Entwicklungsstandort in München, aber vor allem vor Ort beim Kunden.

Die Grundphilosophie

Die Mehrzahl der Mitarbeiter der compeople AG ist den weitaus größten Teil ihrer Arbeitstage beim Kunden, wo sie – zum Teil auch in Teams mit Mitarbeitern des Kunden – an der Entwicklung von IT-Lösungen arbeitet. Eine stark ausgeprägte Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen zu erreichen, war für das Unternehmen also alles andere als trivial. Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass in der compeople AG alle Maßnahmen rund um die Arbeitgebermarke auch nach innen gerichtet sein müssen.

Schon bevor das Unternehmen einen expliziten Employer-Branding-Prozess startete, legte es daher großen Wert auf eine starke Unternehmenskultur. Wesentliche Bestandteile dieser Kultur sind eine offene Kommunikation über alle Hierarchie- und Fachebenen hinweg sowie ein regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch. Drei Mal pro Jahr lädt das Unternehmen zu einem compeople Day ein, auf dem sich alle Mitarbeiter treffen und relevante Themen vorgestellt werden – von speziellen Einsatzmöglichkeiten neuer Technologien bis hin zu Informationen über die aktuelle Geschäftsentwicklung und die geplanten Marketingaktivitäten. Und einmal jährlich trifft sich das gesamte Unternehmen zu einer mehrtägigen Veranstaltung abseits des gewohnten IT-Arbeitsumfelds – das Reiseziel wird dabei bis zum Abflug geheim gehalten.

Mitarbeiter als beste Werbung

Will das Unternehmen mit solchen Maßnahmen vor allem das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken, legt es mit anderen Projekten den Schwerpunkt auf die gezielte Förderung der Mitarbeiter. So ge-

hört es zum Selbstverständnis der compeople AG, ihren Mitarbeitern langfristige Karriere-Perspektiven zu bieten, sie kontinuierlich durch interne und externe Seminarangebote weiterzubilden und ein spannendes und verantwortungsvolles Aufgabenspektrum zu gewährleisten. Vor allem aber erhalten die Mitarbeiter große Freiräume, um eigene Talente einzubringen. So werden sie beispielsweise dabei unterstützt, Fachartikel zu verfassen oder Vorträge zu halten. Darüber hinaus können sie bis zu zehn Arbeitstage pro Jahr für interne Forschungsprojekte verwenden, die nicht in Verbindung mit Kundenprojekten der compeople AG stehen müssen. Für Geschäftsführer Jürgen Wiesmaier liegen die Vorteile auf der Hand:

„Wenn einer unserer Mitarbeiter mit Funkeln in den Augen einen Vortrag auf einer Konferenz hält, dann ist das die beste Werbung für uns als Arbeitgeber. Daher fördern wir gezielt solche Forschungsprojekte und geben unseren Mitarbeitern auch wirklich den notwendigen Freiraum – innerhalb ihrer Arbeitszeit. Neben dem großartigen Effekt nach außen stärken wir damit das Zugehörigkeitsgefühl und so auch die Bindung an das Unternehmen. Denn schließlich möchte ich gerne alle unsere Mitarbeiter möglichst lange behalten.“

Dennoch ist die compeople AG allein schon aufgrund ihres stabilen Wachstums stetig auch auf der Suche nach neuen Mitarbeitern – und steht dabei vor der Herausforderung, sich als mittelständischer Arbeitgeber in der Region gegen große und etablierte Unternehmen durchsetzen zu müssen. Die offenkundig große Zufriedenheit der bestehenden Mitarbeiter authentisch und glaubwürdig nach außen zu kommunizieren, ist daher für die compeople AG die wichtigste Aufgabe bei der Positionierung als Arbeitgeber. Um solch eine erfolgreiche Positionierung mit den im Vergleich zu Großkonzernen geringeren finanziellen Möglichkeiten zu gewährleisten, setzte die compeople AG auf eine präzise Fokussierung und einen sehr systematischen Prozess.

Der Plan und Prozess

Mit dem anhaltenden Geschäftserfolg und dem kontinuierlichen Bedarf an neuen Mitarbeitern wuchsen bei der compeople AG Ende des Jahres 2007 die Schwierigkeiten, für die offenen Stellen die geeigneten Bewerber zu finden. Im Jahr 2008 fiel schließlich der Entschluss, eine authentische Arbeitgebermarke zu erarbeiten; einerseits, um das Unternehmen als attraktiven mittelständischen Arbeitgeber insbesondere in der Rhein-Main-Region bekannt zu machen, gleichzeitig aber auch, um die eigenen Mitarbeiter noch stärker an das Unternehmen zu binden. Manuela Duft, die bei der compeople AG die Unternehmenskommunikation verantwortet, erinnert sich:

„Wir haben von Anfang an entschieden, zwei Zielgruppen anzusprechen: Extern die examensnahen Studenten und die Hochschulabsolventen, intern unsere Mitarbeiter. Damit wollten wir zum einen die Anzahl von Bewerbungen qualifizierter Nachwuchskräfte erhöhen, zum anderen aber auch die innovationsfördernde Unternehmenskultur stärken und damit die Motivation der Mitarbeiter steigern.“

Bei der Entwicklung der Arbeitgebermarke legte die compeople AG großen Wert darauf, die Mitarbeiter von Anfang an einzubinden und an allen Phasen des Gesamtprozesses zu beteiligen. Wichtige Meilensteine auf dem Weg zur compeople-Arbeitgebermarke stellten die Auswertung der Top-Job-Benchmarkingstudie dar, die Mitarbeiter-Workshops zur Erarbeitung neuer interner Prozesse sowie die Definition und Kommunikation der Arbeitgeberstärken über unterschiedliche Plattformen und Kanäle. Den Gesamtplan zeigt die folgende Abbildung. (Quelle: compeople)

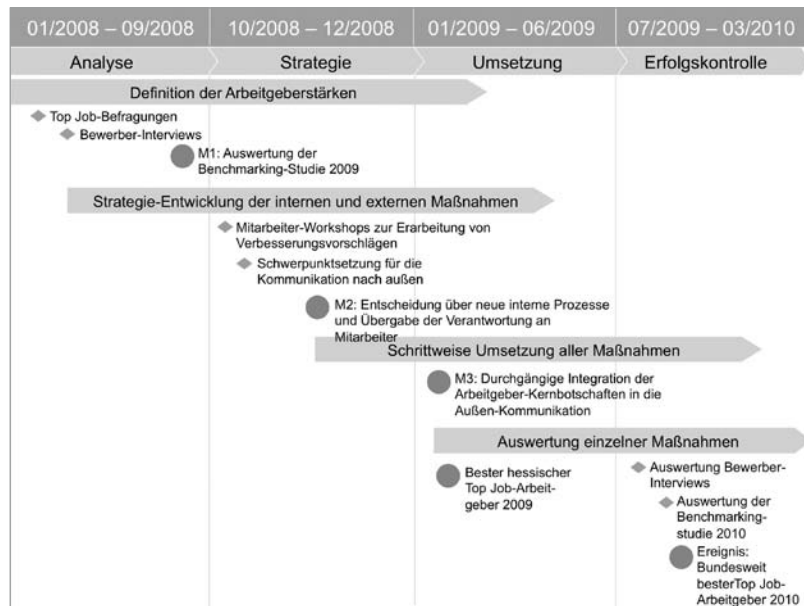


Abbildung 53: Der Prozess bei der compeople AG im Überblick

Die Umsetzung des Erfolgsfaktors

Alle Aktivitäten zur Positionierung der Arbeitgebermarke waren bei der compeople AG von Beginn an nicht als einmaliges Projekt geplant, sondern wurden stets als kontinuierlicher Prozess verstanden. Dieser Prozess war gekennzeichnet durch seine klassischen Phasen von Analyse über Strategie, Umsetzung bis hin zur Erfolgskontrolle, seine Einbeziehung externer und interner Zielgruppen sowie seiner klaren Planung. Die folgende Abbildung zeigt das grundsätzliche Schema des systematischen Prozesses. (Quelle: compeople)

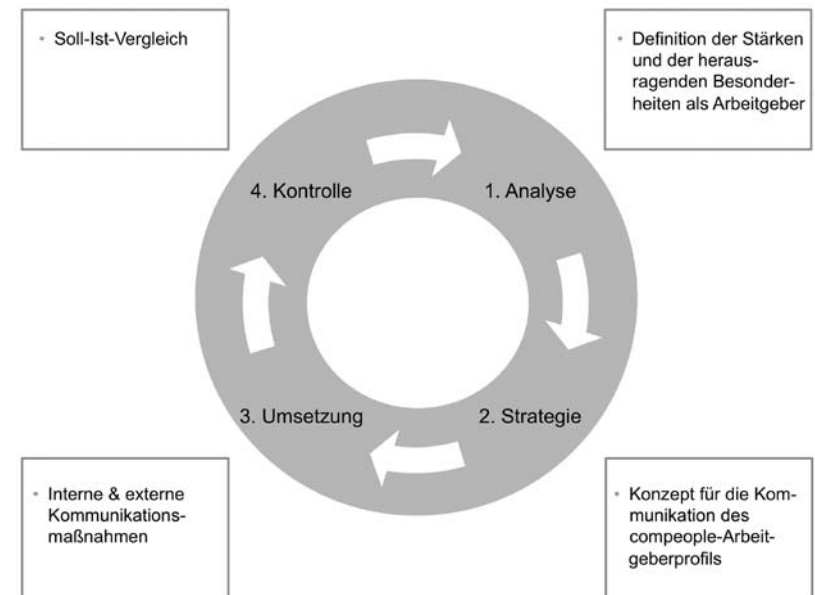


Abbildung 54: Die einzelnen Prozessschritte im Überblick

Analyse

Als Ergebnis einer ersten Analysephase sollten die Stärken des Unternehmens und vor allem die herausragenden Besonderheiten als Arbeitgeber definiert werden. Um möglichst objektive, unverfälschte und insbesondere vergleichbare Aussagen über die Stärken des Unternehmens zu erzielen, entschied sich die compeople AG für eine Teilnahme an der Top-Job-Benchmarkingstudie, die von der commedia GmbH organisiert und vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen durchgeführt wird. Die Studie analysiert die teilnehmenden mittelständischen Unternehmen mithilfe einer Befragung der Mitarbeiter und der Personalverantwortlichen in sechs unterschiedlichen Bereichen. Als zweite Informationsquelle nutzte die compeople AG die Auswertung ihrer Bewerbungsgespräche. Interessant war dabei vor allem, herauszufinden,

welche positiven Eigenschaften eines möglichen Arbeitgebers den Bewerbern besonders wichtig sind.

Bei der Ableitung einer Arbeitgebermarke aus den erhaltenen Analyse-Ergebnissen galten für die compeople AG fünf Prämissen. Das Arbeitgeberprofil sollte in Einklang mit der Unternehmensmarke „technology in motion“ stehen. Die Unternehmenskultur sollte als wesentlicher Erfolgsfaktor einbezogen werden. Die Vorstellungen und Wünsche der Zielgruppe qualifizierter Nachwuchskräfte sollten ebenfalls berücksichtigt werden. Und schließlich galt es, alle Mitarbeiter an der Entwicklung des Arbeitgeberprofils zu beteiligen. Die eigenen Stärken als Arbeitgeber sollten zudem mit denen der im Rahmen der Top-Job-Benchmarkingstudie besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand verglichen werden. Eine der fünf Prämissen des Analyseprozesses zeigt die folgende Abbildung. (Quelle: compeople)

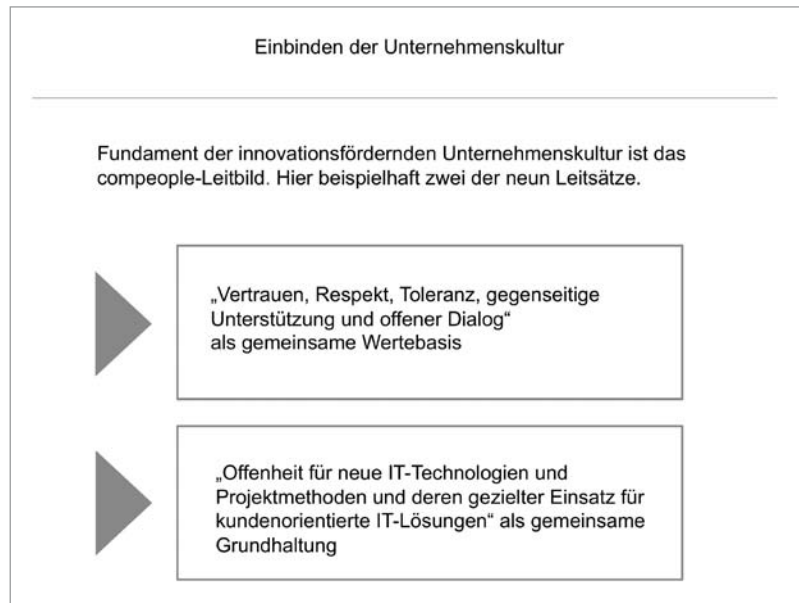


Abbildung 55: Ein Teilaspekt des Analyseprozesses

Strategie

In einem zweiten Schritt erarbeitete die compeople AG ein Kommunikationskonzept und eine Kommunikationsstrategie. Das Unternehmen entschied sich für eine bildliche Darstellung von Schlüsselbegriffen, eine sogenannte Schlagwortwolke (Tagcloud), die zum einen die Stärken als Arbeitgeber herausstellt, zum anderen aber auch die Unternehmensmarke mit einbezieht. Die Darstellungsform wurde so gewählt, dass ein Bezug zum IT-Bereich erkennbar wurde. Die Kommunikationsstrategie umfasste interne wie externe Maßnahmen. So veranstaltete die compeople AG innerhalb des Unternehmens eine Workshopreihe zu den Ergebnissen der Top-Job-Benchmarkingstudie, nicht zuletzt, um Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ziehen zu können. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter auch an der Erarbeitung des externen Kommunikationskonzepts beteiligt. Für den Vorstand Jürgen Wiesmaier ein entscheidender Erfolgsfaktor:

„Wir wollten ja nicht nur mit den positiven Ergebnissen der Studie für uns als Arbeitgeber werben, sondern die hier aufgezeigten Potenziale für Verbesserungen auch sofort aufgreifen. Durch diese Entschlossenheit haben wir unseren Mitarbeitern von Anfang an signalisiert, dass wir ihre Rückmeldungen aus der Befragung ernst nehmen. So erhielten sie in Workshops Raum und Zeit, um ihre Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese haben wir gemeinsam ausgewertet und schließlich entschieden, was wir bei uns im Unternehmen verbessern wollen – und was wir in der Kommunikation nach außen verändern müssen.“

Als diese gemeinsamen Entscheidungen getroffen waren, plante die compeople AG die externen Maßnahmen. Das Unternehmen wollte gemeinsame Projekte mit gezielt ausgewählten Hochschulen auf- und ausbauen. Ein besonderes Augenmerk lag auch darauf, die Informationen zur compeople AG als Arbeitgeber auf der Firmen-Webseite deutlich zu erweitern. Neben gezielten Online- und Print-Anzeigen setzte die compeople AG schließlich auf Pressearbeit zu den Ergebnissen der Top-Job-Benchmarkingstudie.

Umsetzung

Nach Abschluss der Strategiephase ging es darum, die Vorschläge aus den Mitarbeiter-Workshops zeitnah umzusetzen: So führten Vorstand und Personalverantwortliche beispielsweise neue Veranstaltungen sowie Prozesse ein und übergaben diese in die Verantwortung von Mitarbeitern. Für die externe Kommunikation wurde ein Firmenvideo produziert, das einen sehr starken Schwerpunkt auf die Mitarbeiter legt. Auf der Firmen-Webseite findet sich heute eine

The image shows a screenshot of a job advertisement for compeople AG. The browser window title is "compeople AG | Java Entwicklung". The advertisement features the compeople logo with the tagline "technology in motion." Below the logo is a large tag cloud of keywords including "Open Source", "Agilität", "Erfahrung", "Lösungspartner", "Riena", "Innovation", "Eclipse", "IT-Architektur", "compeople", "Unternehmenskultur", "Smart Client", "Java", "Usability", "Karriere", and "Außendienstsysteme". Below the tag cloud, there is a paragraph of text: "Getreu unserem Motto „technology in motion“, treiben wir die Weiterentwicklung neuer Informationstechnologien aktiv voran und setzen diese erfolgreich in innovative Systeme für unsere Kunden um." Another paragraph follows: "Unsere Mitarbeiter profitieren von einem anspruchsvollen Arbeitsumfeld aus verschiedenen Kunden- und internationalen Open-Source-Projekten. Hier können unsere Mitarbeiter ihre Ideen und Fähigkeiten einbringen und erhalten in unseren Projektteams Raum für eigenverantwortliches Handeln. Sie haben bei uns langfristige Entwicklungsperspektiven und die Möglichkeit, sich fachlich und persönlich kontinuierlich weiterzubilden." Below this, it says "Wir suchen:" followed by the job title "Java Entwickler (m/w)". To the right of the job title is a small logo for "JOB Top-Arbeitgeber 2010". Below the job title, it lists tasks: "Zu Ihren Aufgaben gehören u.a.:" followed by a bulleted list: "• Konzeption und Realisierung von Frameworks und Anwendungen", "• Mitarbeit in Software-Entwicklungsprojekten mit agilem Vorgehen", and "• Einsatz moderner Java und Open Source-Technologien, wie z.B. Eclipse RCP, Riena, Equinox, Hibernate, Tomcat, Swing/SWT". At the bottom, it says "Bitte senden Sie Ihre Bewerbungen an: jobs@compeople.de". The footer of the advertisement contains the contact information: "compeople AG Untermainanlage 8 · 60329 Frankfurt/Main www.compeople.de".

Abbildung 56: Die Tagcloud in einer Stellenanzeige

eigene Rubrik „compeople als Arbeitgeber“. Die compeople AG nimmt nun regelmäßig an der Unternehmenskontaktmesse „kont-aktiva“ teil, ist Partner der Fachhochschule Gießen-Friedberg und betreut Abschlussarbeiten, beispielsweise die des Fachbereichs Wirtschaftsinformatik der Technischen Universität Darmstadt. Die in der Strategiephase erarbeiteten Kernaussagen sowie das Bildmotiv, welches die compeople AG als IT-Unternehmen und Arbeitgeber mit Schlüsselbegriffen beschreibt, wurden dabei in der Umsetzungsphase auf die jeweiligen Kommunikationsplattformen abgestimmt und konkretisiert. Die Abbildung links zeigt als Beispiel eine Stellenanzeige. (Quelle: compeople)

Erfolgskontrolle

Um die Erfolge der Maßnahmen zu messen und um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu ermöglichen, nahm die compeople AG im Jahr 2010 erneut an der Top-Job-Benchmarkingstudie teil. Und auch künftig will sich das Unternehmen regelmäßig – nun alle zwei Jahre – dieser externen Bewertung stellen. Eine weitere Erfolgskontrolle erfolgt über die Auswertung der Bewerbungen sowie der im Unternehmen und auf Kontaktmessen geführten Bewerbungsgespräche.

Das Ergebnis

Es mag paradox klingen, doch die Auszeichnung als bester mittelständischer Arbeitgeber Deutschlands ist nicht der stärkste Beweis für den Erfolg des Employer Brandings bei der compeople AG. Zwar hat sich das Unternehmen zwischen den Jahren 2009 und 2010 in der Studie noch einmal verbessert, ein guter Arbeitgeber war die compeople AG aber fraglos auch schon vor dem Start der strategischen Positionierung der Arbeitgebermarke. Indiz für den Erfolg ist vielmehr, dass diese Tatsache nun längst nicht mehr nur den eigenen Mitarbeitern bekannt ist.

Bewerberzahlen steigen

So erhält das Unternehmen mittlerweile auch zahlreiche Initiativbewerbungen – vor 2008 gab es davon nicht eine einzige. Auch insgesamt ist die Zahl der Bewerber deutlich gestiegen, viele Interessenten stellen in den Bewerbungsgesprächen die compeople AG ausdrücklich als Wunscharbeitgeber dar. Zuletzt konnte das Unternehmen aufgrund der quantitativ und qualitativ angestiegenen Bewerberzahlen fünf IT-Nachwuchskräfte innerhalb weniger Monate einstellen.

Das öffentliche Interesse wächst

Doch nicht nur Bewerber zeigen großes Interesse, auch Hochschulen fragen nach Vorträgen von compeople-Mitarbeitern; Studenten lassen sich von der compeople AG bei ihrer Diplomarbeit betreuen. Schließlich berichten auch zahlreiche regionale und überregionale Medien aus Print, Online und TV über die compeople AG und die compeople-Unternehmenskultur und tragen so zur wachsenden Bekanntheit des mittelständischen Unternehmens als Arbeitgeber bei.

Erfolgsfaktor 5: Alles beginnt innen

Der Erfolgsfaktor im Licht von Theorie und Praxis

Erklärung des Erfolgsfaktors

Wie bei jeglichem Branding-Bemühen kann auch im Employer Branding nur glaubwürdig nach außen getragen werden, was innen auch verstanden, akzeptiert und gelebt wird. Was hier trivial und selbstverständlich klingt, ist in Wirklichkeit allerdings eine schwierige Aufgabe, denn Menschen lassen sich nicht so einfach instrumentalisieren: Es gilt die Freiheit des Denkens, aus der die Freiheit des Handelns resultiert. Natürlich kann ein Unternehmen im Rahmen des Arbeitsverhältnisses Loyalität einfordern, aber diese endet oft an den Grenzen des Firmengeländes. Was tun, wenn man den wohlklingenden Worten seines Arbeitgebers nicht glaubt? Freunde, Bekannte und Familie belügen, wenn sie sich nach den Arbeitgeberqualitäten des Unternehmens erkundigen? Wohl kaum, und selbst wenn hier ein echter Solidaritätskonflikt entstehen sollte, wird dieser mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit in Aufrichtigkeit gegenüber dem sozialen Netz münden, das Geborgenheit und Zugehörigkeit gibt. Einzig ein Umstand kann dem Unternehmen dann noch in die Karten spielen: die Tendenz des Menschen, sich positiv darzustellen und im Zuge dessen auch negative Aussagen über seinen Arbeitgeber zu vermeiden, da sie zwangsläufig auf ihn abstrahlen würden. Dieses Phänomen greift aber nur, solange die gefühlte Distanz zwischen Wahrheit und Behauptung nicht zu groß wird. Der Erfolgsfaktor „Alles beginnt innen“ verlangt also, dem Mitarbeiter das eigene Selbstbild als Arbeitgeber zu erläutern, ihn von der Angemessenheit dieses Bildes zu überzeugen und ihn so im Bestfall als authentisches Testimonial zu gewinnen.