

Was macht Arbeitgeber sexy?

Arbeitswelt im Wandel: Wo Unternehmen früher auswählen konnten, welchen potenziellen Mitarbeiter sie einstellen, kämpfen sie nun mit der Konkurrenz um knappe Bewerber. Auch deshalb wird das Image immer wichtiger.

Alles fließt, nichts bleibt. Das wussten schon antike Philosophen wie Platon. Doch die aktuellen Veränderungen in Wirtschaft und Arbeitswelt sind vergleichbar mit der industriellen Revolution. Zur digitalen Transformation und dem rasant voranschreitenden Fachkräftemangel kommen disruptive Geschäftsmodelle und neue Herausforderungen wie Covid-19 und ganz aktuell der Ukraine-Krieg mit den daraus resultierenden Auswirkungen hinzu. Um all diese Veränderungen zu managen, braucht es im Unternehmen qualifizierte Fach- und Führungskräfte.

Digitalisierungs-, Transformations- und HR-Expertin Ulrike Winzer spricht mit RegioBusiness darüber, wie es im derzeitigen Wettkampf um Arbeitskräfte gelingen kann, die benötigten Spezialisten zu finden und zu binden. Winzer unterstützt mit ihrer Erfahrung, ihrem Wissen sowie ihrer Leidenschaft Unternehmen dabei, dass sie sichtbar und als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Sie tritt auch beim nächsten BusinessForum als Referentin auf.

REGIOBUSINESS Was verbirgt sich hinter dem Modewort „Employer Brand“?
ULRIKE WINZER Die sogenannte „Employer Brand“ ist im deutschen Sprachgebrauch die „Arbeitgebermarke“. Beide Begriffe gefallen mir persönlich nicht, denn sie verführen zu der Annahme, dass „Marke“ nur etwas für große Unternehmen mit einem bekannten Produkt ist. Tatsächlich steckt die Positionierung und Identität als Arbeitgeber dahinter: für was stehe ich, welche Werte sind wichtig und wie lebe ich diese nach Innen und nach Außen ganz konkret. Jeff Bezos, der Gründer von Amazon, hat es

prägnant auf den Punkt gebracht: „A brand is what people tell about you when you are not in the room.“ Das, was die Menschen sagen, speist sich aus der Art und Weise, wie die Werte kommuniziert und konkret gelebt werden. Und das betrifft Unternehmensmarken, Produkte, Personen und auch die Rolle als Arbeitgeber.

REGIOBUSINESS Welche Unternehmen brauchen denn überhaupt eine Arbeitgebermarke und welche Unternehmen brauchen sie nicht?
ULRIKE WINZER Das Wort „brauchen“ ist ein wenig irreführend, denn es impliziert, dass ich als Unternehmen eine Wahl habe.

Fakt ist aber, dass die Arbeitgebermarke automatisch in dem Moment entsteht, in dem der erste Mitarbeiter eingestellt wird – genauso wie man Vater oder Mutter wird, wenn das Kind da ist. Ich kann dann „nur noch“ wählen, ob ich diese Positionierung aktiv gestalte oder ob ich sie nur „laufen lasse“. Insofern verhalten sich Unternehmen clever, wenn sie sich damit gezielt auseinandersetzen. Diese Herausforderung gab es im Übrigen schon immer. Der große Unterschied zu früheren Zeiten ist, dass wir heute einen massiven Bewerberengpass haben und dass es eine neue Art der Kommunikation gibt. Das heißt, wenn früher beispielsweise ein Bewerbungsgespräch schlecht verlief, weil das Unternehmen sich nicht überzeugend präsentiert hat, dann war das nicht so dramatisch. Es gab meistens genug weitere Bewerber. Der Kandidat fuhr nach Hause und hat seine Erfahrung mit der Familie und gegebenenfalls Freunden lokal begrenzt quasi „per Buschtrommel“ geteilt. Heute stehen die Bewerber nicht mehr in der Warteschlange. Und eine schlechte Erfahrung wird so-

fort auf Social Media gepostet, in Messenger Gruppen geteilt und in Arbeitgeberbewertungsportalen benotet. Im schlimmsten Fall wird noch vor dem Bürogebäude ein Handy-Video gedreht, von der Erfahrung berichtet, und das wird dann ins Netz gestellt. Da wird eine Marke ganz schnell auf den Prüfstand gestellt.

REGIOBUSINESS Wo beginnen für Sie Employer Branding Maßnahmen? Welche Schritte sind aus Ihrer Sicht elementar für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke?
ULRIKE WINZER Da ja kein Unternehmen bei Null anfängt, empfehle ich zunächst, den Ist-Zustand zu ermitteln. Dazu gehört die bisherige Wahrnehmung im Außen und Innen genauso wie die bislang kommunizierten Werte und die entsprechenden konkreten Ausprägungen. Dann brauche ich eine Vision und ein Konzept, wo ich als Unternehmen mit meiner Positionierung wirklich hinhinmöchte. Das umfasst die Werte, die ein Unternehmen als Arbeitgeber haben will. Vor allem müssen hier unbedingt die Werte und relevanten Kriterien der Zielgruppen Eingang finden – der aktuell Mitarbeitenden genauso wie der künftigen Kollegen und Kolleginnen. Diese Werte müssen letztlich zielgruppenspezifisch mit ganz konkreten Kriterien versehen werden. Zum Beispiel kann Familienfreundlichkeit ein Wert sein, eine Firmen-Kita wäre eine konkrete Ausprägung. Wenn das für meine Belegschaft jedoch nicht relevant ist, weil die Struktur das nicht hergibt, dann nutze mir dieser Wert nichts. Bei allem halte ich es für sinnvoll, eine Ist-Aufnahme und ein Konzept nicht zu einer Doktorarbeit ausarten zu lassen. Leitplanken, die einen Rahmen geben, reichen

aus. Denn sonst kommt man nie zum wichtigsten Schritt, der Umsetzung. Und diese bedeutet eine Veränderung im gelebten Verhalten und der Wahrnehmung.

REGIOBUSINESS Was ist ein absolutes No-Go im Employer Branding?
ULRIKE WINZER Fehlende Authentizität – auch wenn das ein strapaziertes Wort ist! Leere Worthülsen, die sich nicht im besagten Verhalten der Menschen in einem Unternehmen widerspiegeln, sind Gift für die Glaubwürdigkeit einer Arbeitgebermarke.

REGIOBUSINESS Worauf sollten gerade Mittelständler achten, wenn sie an ihrer Arbeitgebermarke arbeiten möchten, um erfolgreich qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu finden?
ULRIKE WINZER Mittelständler haben viele Vorteile. Diese Vorteile genau herauszukristallisieren, halte ich für entscheidend. Ich muss deshalb genau verstehen, was den Ingenieur begeistert, was den IT-ler zum Leuchten bringt, was der Controller als besonders spannend empfindet und



Fachfrau: Ulrike Winzer ist erfahrene Unternehmensberaterin, Autorin und Rednerin.

Foto: Ulrike Winzer

les mehr. Diese Dinge stehen für Werte, die das Unternehmen als Arbeitgeber darstellt.

REGIOBUSINESS Das Besetzen von freien Stellen ist die eine Sache, das Halten von gutem Personal eine andere. Was empfehlen Sie Unternehmen, um Fachpersonal zu begeistern und zu binden?
ULRIKE WINZER Unternehmen, die sich im Klaren darüber sind, wie sie sich als Arbeitgeber sehen, leben das auch und vor allem durch ihre Art der Führung aus. Dass Menschen zu Unternehmen gehen, aber Vorgesetzte verlassen ist altbekannt und hat mehr denn je Gültigkeit. Wer Menschen begeistern und binden will, muss bei den Menschen drumherum vor allem der Führung ansetzen.

REGIOBUSINESS Zum Abschluss möchten wir mit Ihnen in die Glaskugel schauen: Was sind Ihrer Meinung nach die Employer Branding Trends der Zukunft?
ULRIKE WINZER Audio- und Videoformate, über die die eigenen Botschaften transportiert werden, gewinnen immer mehr an Bedeutung. Auch der Einsatz von Influencern (eigene Mitarbeitende oder externe bezahlte Influencer) nimmt zu. Viel wichtiger sehe ich jedoch die Bereitschaft, HR als ein Human Relationship Team aufzustellen mit finanziellem Interesse und vor allem „Haltungs-Invest“, das heißt Mut, Kreativität und Haltung, sich mit Technologie auseinanderzusetzen und dabei den Menschen und das reale Leben im Auge zu behalten. Für die Personalsuche gibt es nämlich keine Blaupausen mehr. Mein Tipp: ein bisschen spinnen, über den Tellerrand schauen, ausprobieren und pragmatisch handeln.

Interview nach Vorlage

REGIOBUSINESS Was empfehlen Sie, um schnelle und kurzfristige Quick Wins zu generieren. Haben Sie Tipps, die sich leicht umsetzen lassen?
ULRIKE WINZER Auf die Schnelle empfehle ich einen Blick auf die „Eh-Da-Faktoren“ zu werfen. Diese Bezeichnung habe ich aufgrund meiner Erfahrungen in meiner Beratungspraxis gewählt. Wir haben viele großartige Unternehmen in Deutschland. Doch oftmals sind sich die Menschen gar nicht mehr bewusst, warum sie gerne dort arbeiten und was das Besondere und Tolle ist. Mit der Zeit werden Dinge nämlich als selbstverständlich wahrgenommen – als „das ist ja eh da!“. Das ist menschlich, aber auch schade. Hier kann jeder den eigenen Blick schärfen – ob es nun gesonderte Motorradparkplätze sind, die spezielle Weiterbildung, die rückengerechten Stühle oder vie-

les mehr. Diese Dinge stehen für Werte, die das Unternehmen als Arbeitgeber darstellt.

Interview nach Vorlage