

Employer Branding im Mittelstand

# Das zieht

Die richtigen Mitarbeiter zu finden und langfristig an sich zu binden – das ist Ziel und Kern des Employer Brandings. Das Konzept mit dem Anspruch, als attraktive Arbeitgebermarke gesehen zu werden, hält auch für Mittelständler Tools und Strategien bereit. Zehn Wege, wie Sie Sog auf geeignete Bewerber ausüben.

Jedes Unternehmen kennt sie: die Jagd nach Spitzenkräften. Der Rückgang der Bevölkerung einerseits und die gestiegenen Anforderungen an (potenzielle) Mitarbeiter andererseits haben den Wettbewerb um qualifizierte Jobkandidaten in den vergangenen Jahren verschärft. Employer Branding gilt in diesem Rahmen als Leucht-Signal – und als Gebot der Stunde: Wenn Arbeitgeber sich und ihr Potenzial ebenso branden wie etwa Coca-Cola seine Brause, dann ziehen sie passende Leute in ihre Reihen und können sie an sich binden, so der Gedanke.

Dass Großunternehmen dabei mit aufwendigen Imagekampagnen tief in die Tasche greifen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, muss weniger finanzstarke und in puncto Marketing weniger gut organisierte Firmen nicht mutlos machen. Auch sie können mit Methoden des Employer Brandings Sogwirkung auf Bewerber ausüben und gute Leute dauerhaft für sich interessieren. Die weniger bekannten Player sollten sich in ihrer Selbstdarstellung in erster Linie auf den Recruiting-Prozess im engeren Sinne konzentrieren und konkret überlegen: Wie machen wir bei der Stellenausschreibung und im Auswahlverfahren deutlich, was uns auszeichnet und attraktiv macht? Wie verfahren wir so, dass wir wirklich nur die passenden Bewerber ansprechen? Und was können wir tun, damit sie sich dann tatsächlich auch für uns entscheiden?

Als Antworten liefert die Forschung einige Befunde, aus denen sich ebenso praktikable wie Erfolg versprechende Strategien für mittelständische Unternehmen ableiten lassen:

### Strategie 1

#### Setzen Sie sich mit den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppe auseinander.

Wer ein attraktiver Arbeitgeber sein will, muss zunächst eine Vorstellung davon gewinnen, was in den Augen (zukünftiger) Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber eigentlich ist. Dabei helfen Erkenntnisse über die viel beschworene Generation Y den meisten Unternehmen keinen Schritt weiter. Denn die Generation Y umfasst ca. 15 Millionen Menschen, die sich so vielfältig voneinander unterscheiden wie Menschen jeder anderen Generation. Kein Arbeitgeber sucht zudem den personifizierte Durchschnitt einer Generation, sondern vielmehr qualifizierte Maschinenbauer, Außendienstmitarbeiter oder Personalfachleute, die als Gruppe wiederum ganz anders ticken können, als es der Rest ihrer Generation angeblich tut.

#### Direkt nachfragen: Was ist potenziellen Mitarbeitern wichtig?

Es ist daher wichtig, sich nicht von allgemeinen Statistiken zu Interessen oder Arbeitsmotiven leiten zu lassen, sondern selbst als Unternehmen spezifische Zielgruppen zu betrachten. Um ein aufschlussreiches Bild zu erhalten, gilt es, Menschen aus der Zielgruppe – z.B. Absolventen bestimmter Studien- oder Ausbildungsgänge – zu befragen. Inhaltlich

#### Preview

► **Befragung statt Beweishäufung:** Warum die Zielgruppenanalyse vor der Selbstdarstellung steht

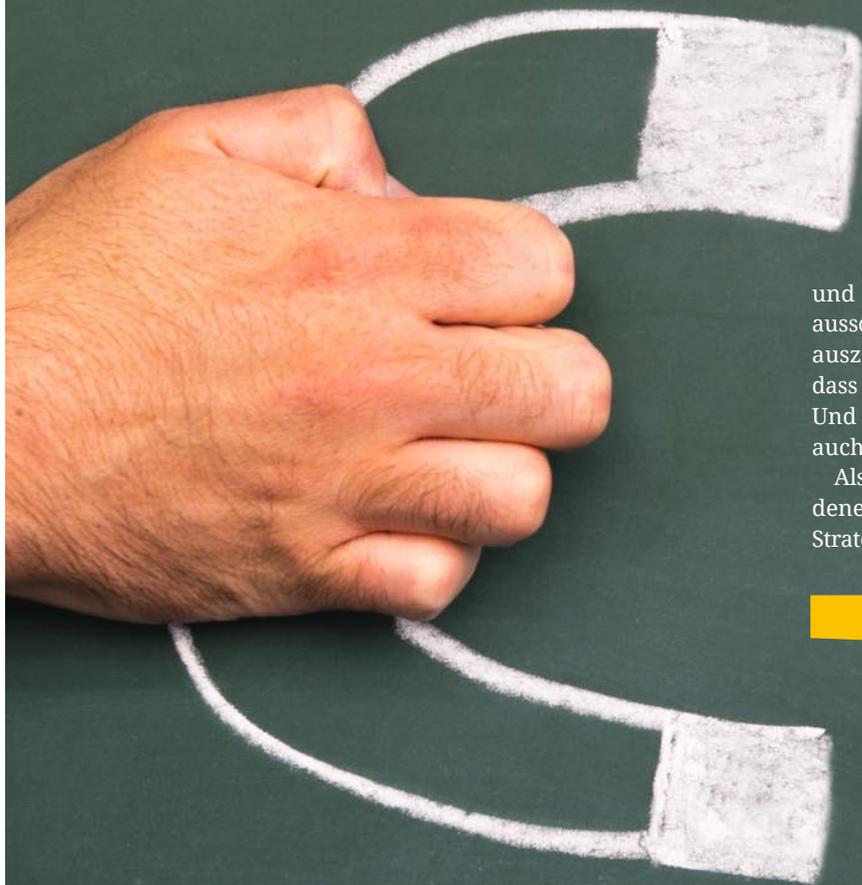
► **Blick in den Spiegel:** Worüber sich ein Unternehmen hinsichtlich der Bewerberansprache klar werden muss

► **Fakten statt Werte:** Auf welche Informationen potenzielle Mitarbeiter wirklich Wert legen

► **Minderheiten statt Mustermänner:** Wo Unternehmen glänzen können – und wann blinde Flecken zur Goldgrube werden

► **Teurer Tand:** Wann Geschenke, Sponsoring und Imagebroschüren zwar nett, aber unnützlich sind

► **Positiv wirken und Positives bewirken:** Wie Firmen im Rahmen des Auswahlverfahrens in jeder Hinsicht punkten



Beim Employer Branding helfen den meisten Unternehmen Erkenntnisse über die viel beschworene Generation Y keinen Schritt weiter.

geht es um Punkte wie: Wie wichtig ist Aufstieg, Karriere, Geld, Autonomie etc.? Welche Arbeitszeiten werden präferiert? Würde man gern reisen? Würde man gern im Alltag Fremdsprachen sprechen?

Die Befragung kann mit sehr unterschiedlichem Aufwand geschehen. Stehen Ihnen genügend Ressourcen zur Verfügung, bietet sich eine Befragung an entsprechenden (Hoch-) Schulen an. Es gibt aber auch sehr viel einfachere Wege: Sie fragen die Mitarbeiter, die Sie in den vergangenen zwei Jahren eingestellt haben. Oder Sie setzen auf Ihrer Internetseite, dort wo Sie über aktuelle Stellenangebote informieren, einen Link zu einem entsprechenden Fragebogen. Oder Sie befragen mit dem gleichen Fragebogen alle Bewerber, auch diejenigen, die Sie nicht zum Einstellungsinterview einladen.

Nachteil dieser kleinen Runde ist der durch den begrenzten Personenkreis gegebene relativ enge Blick auf das Thema. Wenn Sie einen breiteren, weniger verzerrten Blick bekommen möchten, führen Sie am besten eine anonyme Befragung durch, an der sich neben Vertretern der Geschäftsführung und der Personalabteilung auch Führungskräfte und Mitarbeiter beteiligen.

Die gewonnenen Erkenntnisse vergleichen Sie anschließend mit den Interessen und Bedürfnissen Ihrer Zielgruppe. Hieraus ergeben sich verschiedene Perspektiven:

- ▶ Sie erfahren, in welchen Punkten das Unternehmen schon sehr gut aufgestellt ist. Diese Punkte werden später bei der Gestaltung von Stellenanzeigen und Internetseiten in das Zentrum gerückt.
- ▶ Sie erfahren, in welchen Punkten das Unternehmen etwas zu bieten hat, das die Zielgruppe gar nicht für so wichtig hält. Auch diese Punkte können durchaus auf der eigenen Internetseite angepriesen werden, allerdings weniger prominent.
- ▶ Sie erfahren, in welchen Punkten das Unternehmen unattraktiv ist. Hier gibt es wiederum mehrere Optionen: Sie suchen entweder passendere Zielgruppen, sofern diese existieren – also z.B. gut ausgebildete Techniker statt eines Ingenieurs; Zuwanderer statt Fachkräfte aus Deutschland – oder aber Sie versuchen, real besser zu werden. Letzteres wäre die mittel- bis langfristige Strategie.

Foto: Uwe Peter Kanning



Der Autor: **Uwe Peter Kanning** ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Seine Forschungsschwerpunkte sind u.a. Personalauswahl, soziale Kompetenzen, Arbeitszufriedenheit und unseriöse Methoden der Personalarbeit. Seit 1997 berät er Unternehmen bei wirtschaftspsychologischen Fragestellungen. Kontakt: u.kanning@hs-osnabrueck.de

All das hat den Vorteil, dass Sie genau über diejenigen Personen etwas erfahren, die in etwa Ihrer Zielgruppe entsprechen. Damit Sie ein unverfälschtes Bild erhalten, müssen sämtliche Befragungen anonym laufen. So ist gewährleistet, dass die Betroffenen offen und ehrlich antworten.

### Strategie 2

#### Setzen Sie sich mit Ihren Stärken und Schwächen auseinander.

Nachdem Sie wissen, was die Zielgruppe attraktiv findet, geht es um die Frage, **inwiefern Ihr Unternehmen als attraktiv zu bezeichnen ist**. Es geht also um eine offene und ehrliche Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen, und zwar bezogen auf die Interessen und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe.

Im einfachsten Fall setzen sich hierzu Geschäftsführung und Personalabteilung an einen Tisch und diskutieren das Thema. Der

### Strategie 3

#### Kombinieren Sie im Personalmarketing Stellenanzeigen mit Unternehmenswebseiten.

In der Phase der Anwerbung potenziell geeigneter Personen erfüllen Stellenanzeigen und Internetseiten zwei einander ergänzende Funktionen. Die Stellenanzeige soll zunächst Interesse wecken und den potenziellen Bewerbern eine ungefähre Vorstellung davon vermitteln, welche Stelle vakant ist und wer gesucht wird. Ausgehend von dieser Stellenanzeige in Printmedien/Internet geht der Bewerber anschließend auf Ihre Unternehmenswebseite und sollte hier detaillierte Informationen über das Unternehmen, die Arbeitsaufgaben und die Anforderungen des Arbeitgebers finden.

#### Details verraten statt Worthülsen abliefern

Der Begriff „detailliert“ ist durchaus ernst zu nehmen. Während in der Stellenanzeige

üblicherweise die immer wieder selben Worthülsen stehen – „Wir sind ein innovatives Unternehmen mit Tradition“, „Sie verfügen über soziale Kompetenzen und Führungsstärke“ –, geht es auf den Internetseiten ans Eingemachte: Was bedeutet gute Führung in Ihrem Unternehmen? Welche sozialen Kompetenzen sind gewünscht und welche nicht?

Informationen zu diesen Fragen zu geben, setzt voraus, dass Sie als Arbeitgeber eine klare und differenzierte Vorstellung davon haben, wen Sie suchen. Sie müssen wissen, auf welche Fähigkeiten und Kompetenzen Sie Wert legen. Die Mehrheit der Unternehmen weiß dies bislang leider nicht, weil sie keine sorgfältigen Anforderungsanalysen durchführt. Eine differenzierte Beschreibung der Anforderungen ist aus mehreren Gründen wichtig:

- ▶ Durch eine differenzierte und realistische Beschreibung der Anforderungen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ungeeignete Personen ihre mangelnde Eignung von allein erkennen und sich gar nicht erst bewerben.
- ▶ Die Forschung zeigt, dass differenzierte Angaben im Zuge des Personalmarketings von den Bewerbern positiv bewertet werden und dadurch der Arbeitgeber attraktiver erscheint.
- ▶ Und zu guter Letzt gilt: Wer nicht genau weiß, wen er sucht, kann weder gezielt werben noch gezielt auswählen.

#### Strategie 4

##### Lügen Sie die Bewerber nicht an.

Ein großes Missverständnis ist der Glaube, dass Personalmarketing Werbung sei. Manche Unternehmen gestalten ihre Stellenwerbung daher ebenso unglaubwürdig wie ihre Produktwerbung. Mehrere Studien zeigen jedoch, dass die „Kunden“ im Personalmarketing eine kritischere Haltung einnehmen als im Produktmarketing. **Wer beispielsweise auf seinen Internetseiten Mitarbeiter darstellt – was prinzipiell sinnvoll ist –, dabei aber auf Hochglanzfotos schöner Menschen setzt, erzeugt keinen anziehenden, sondern einen abstoßenden Effekt.** Anders als in der Produktwerbung müssen Mitarbeiter aussehen wie „Alltagsmenschen“ und nicht wie Models. Ansonsten gewinnen viele Bewerber den Eindruck, man wolle sie manipulieren.

Mit anderen Worten: Glaubwürdigkeit ist beim Personalmarketing ein sehr hohes Gut. Eine ehrliche Außendarstellung ist vor allem auch deshalb wichtig, weil es nicht kurzfristig darum geht, einen Menschen zu einer Bewerbung zu bewegen, sondern

# Leistungspotenziale mit Reflective Development erkennen und nutzen

Unsere Vision ist, dass in Unternehmen Menschen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, indem jeder seine Fähigkeiten entsprechend seiner Leidenschaften einbringt, was zu höherer Leistung und Zufriedenheit führt.

Dies ist nicht immer der Fall, da sich einerseits die Mitarbeiter ihrer Fähigkeiten und Leidenschaften zu wenig bewusst sind. Andererseits werden Aufgaben in Unternehmen traditionell top-down mit wenig Mitarbeiterbeteiligung verteilt.

Die Forschung zeigt, dass die höhere Leistung und Zufriedenheit darauf beruht, dass die individuellen Bedürfnisse erfüllt werden. Unsere Reflexionsseminare mit ‚Reflective Development‘ bieten Zeit und Raum, sich der individuellen Bedürfnisse durch Reflexion bewusst zu werden.



München, 6. & 7. Juli 2017,  
Folgetag am 16. August 2017

**Bedürfnisgerechtes Führen  
für den Unternehmenserfolg**



München, 17. & 18. August 2017,  
Folgetag am 18. Oktober 2017

**Bedürfnisse bewusst wahrnehmen –  
mehr Zufriedenheit und Leistung**



München, 19. & 20. Oktober 2017,  
Folgetag am 18. Dezember 2017

**Entscheidungen nachhaltig fällen  
und mit Überzeugung umsetzen**



**Henley**  
Business School

GERMANY

[www.henleybusinessschool.de](http://www.henleybusinessschool.de)



Download des Artikels und Tutorials als pdf:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS229AR04](http://www.managerseminare.de/MS229AR04)

# Tutorial Strategien für das Employer Branding



**Ob Stellenanzeige, Website oder der konkrete Recruiting-Prozess: Jeder Touchpoint zu potenziellen Mitarbeitern ist eine Chance für das Employer Branding und sollte genutzt werden, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber sichtbar zu machen.**

## Faktor Ehrlichkeit

- ▶ **Stärken-Schwächen-Analyse:** Setzen Sie sich ernsthaft mit Ihren Stärken und Schwächen als Arbeitgeber auseinander. Stellen Sie nur diejenigen Stärken dar, die sie wirklich besitzen. Und arbeiten Sie an den Schwächen. Glauben Sie nicht, dass die Probleme eines unattraktiven Arbeitgebers gelöst werden, indem man sich als attraktiver Arbeitgeber vermarktet.
- ▶ **Fotos und Aussagen im Internet:** Verzichten Sie bei der Bewerberansprache im Internet auf Hochglanzfotos besonders schöner Menschen. Werbebilder wirken nicht authentisch und wecken schnell den Eindruck, sie wollten Ihre Mitarbeiter manipulieren. Widerstehen Sie der Versuchung, anonym oder unter falschem Namen positive Statements von vermeintlichen Mitarbeitern ins Netz zu stellen. Sofern echte Mitarbeiter identifizierbar zu Wort kommen: Achten Sie darauf, dass ihre Äußerungen nicht wie Worthülsen aus der Marketingabteilung klingen.

## Imagewerbung über Print- und Online-Medien

- ▶ **Medien-Mix:** Kombinieren Sie Stellenanzeigen mit Ihrer Website. Die Stellenanzeige weckt erstes Interesse, die Website sollte Details über Ihr Unternehmen, die Aufgaben und die Anforderungen an Ihre Mitarbeiter liefern sowie den (vakanten) Arbeitsplatz ausführlich darstellen. Achten Sie auf Konsistenz der Inhalte und akzentuieren Sie Informationen jeweils zielgruppenspezifisch.
- ▶ **Optisches Erscheinungsbild:** Stellen Sie ein einheitliches Erscheinungsbild über die verschiedenen Maßnahmen sowie über die Zeit hinweg sicher, sodass ein Wiedererkennungswert entstehen kann und die Rezipienten der Maßnahme eine Vertrautheit mit der Unternehmensmarke aufbauen können. Insgesamt gilt allerdings: Ihre Inhalte sind wichtiger als optische Feinheiten.



- ▶ **Inhalte:** Sofern Ihr Unternehmen besondere Werte vertritt, sich also z.B. in besonderer Weise für den Umweltschutz einsetzt, sollten Sie dies nach außen kommunizieren, möglichst flankiert durch Belege. Bedenken Sie allerdings: Wichtiger als abstrakte/symbolische Aspekte wie etwa die Werte und die Geschichte Ihres Unternehmens sind den Mitarbeitern konkrete Aspekte wie etwa die Arbeitsbedingungen.

## Allgemeine Publicity

- ▶ **Lokale Medien:** Halten Sie Kontakte zu lokalen Medien und sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen immer wieder in den Medien auftaucht.
  - ▶ **Wettbewerbe:** Beteiligen Sie sich an Arbeitgeberwettbewerben, um die Vorzüge Ihres Unternehmens als Arbeitgeber auch über ein unabhängiges Rating nach außen tragen zu können.
  - ▶ **Sponsoring:** Wenn Sie einmalig ein paar Tausend Euro für das Stadtfest lockermachen, bleibt das ineffektiv. Damit Sponsoring sich positiv auf Ihr Image auswirkt, müssen Sie viel Geld investieren und einen langen Atem beweisen: Legen Sie Ihr Sponsoring über Jahre an, ohne das Sponsoring-Objekt zu wechseln. Gewährleisten Sie zudem eine möglichst offenkundige inhaltliche Nähe zwischen Ihrem Unternehmen und dem Sponsoring-Objekt. Im Zweifel: lieber Finger weg vom teuren Sponsoring.

## Auswahlverfahren

- ▶ **Der Umgang mit Bewerbern als Aushängeschild:** Betrachten Sie das Personalauswahlverfahren als Visitenkarte Ihres Unternehmens. Reagieren Sie binnen zwei Tagen auf eingehende Bewerbungen, machen Sie verbindliche Zusagen – „Wir melden uns bis 10. April“ – und gestalten Sie das Auswahlverfahren mit strukturierten Interviews und ggf. einem AC so, dass die Bewerber tatsächlich auch zeigen können, was in ihnen steckt.

Quelle: Frei zusammengestellt aus: Uwe Peter Kanning: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Springer, Berlin 2017. Grafik: Stefanie Diers; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

langfristig einen guten und zufriedenen Mitarbeiter zu finden. Spätestens nach seiner Einstellung wird der Bewerber es erkennen, wenn er angelogen wurde. Dies ist keine Basis für eine lange, vertrauensvolle Zusammenarbeit.

### Strategie 5

#### Überzeugen Sie mit Fakten und nicht mit Werten.

In den vergangenen Jahren hat das Thema Werte zunehmende Aufmerksamkeit bekommen. In der Forschung wird unterschieden zwischen konkreten und abstrakten (symbolischen) Merkmalen eines Arbeitgebers. Die konkreten Merkmale beziehen sich auf das, was Mitarbeiter jeden Tag objektiv erleben können: Arbeitszeiten, Arbeitsbelastung, Gehalt etc. Bei den abstrakten Merkmalen handelt es sich um schwer zu greifende Sachverhalte, wie etwa Tradition, Kultur, Moral, Nachhaltigkeit u.Ä. Viele Unternehmen stellen gerne abstrakte Merkmale als ihre Werte nach außen dar.

Die meisten Studien aber zeigen: Bewerber orientieren sich deutlich stärker an konkreten Merkmalen als an abstrakten. Auch dies ist ein Indiz dafür, dass Bewerber rationaler agieren als Kunden, die ein Produkt erwerben wollen. Wahrscheinlich hat das damit zu tun, dass im Leben eines Menschen die Suche nach einer Stelle sehr viel wichtiger ist als die Anschaffung eines neuen Computers oder Fernsehers. Außendarstellungen von Werten werden zudem wohl oft als „Gelaber“ angesehen. Nach dem Motto „Papier ist geduldig“ erwarten Jobanwärter nicht, dass blumige Selbstcharakterisierungen der Realität entsprechen. Daher: Punkten Sie lieber mit den objektiven Merkmalen, die Sie bieten!

### Strategie 6

#### Setzen Sie auf Mitarbeiterwerbung.

Wenn Mitarbeiter Kandidaten aus ihrem Bekanntenkreis für das Unternehmen anwerben, befinden sich im Pool der Bewerber später mehr geeignete Kandidaten, als wenn Sie rein auf Stellenanzeigen und Ihre Website setzen. Halten Sie also Ihre Mitarbeiter dazu an, Personen, die diese für geeignet halten, auf die freie Stelle aufmerksam zu machen.

Das Gute: Als Insider können die Mitarbeiter den Kandidaten gleich einen realistischen und detaillierten Blick auf den Arbeitsalltag geben. Dies gilt natürlich nur für solche Mitarbeiter, die den fraglichen

Arbeitsplatz auch gut kennen. In Studien zeigt sich daher auch, dass die Anwerbung durch spätere Kollegen und direkte Vorgesetzte zu besseren Resultaten führt als die Anwerbung durch irgendeinen Mitarbeiter aus einer anderen Abteilung oder einer anderen Niederlassung. Übrigens: Eine Art Kopfgeld, also ein Bonus für den Anwerber, muss nicht gezahlt werden.

### Strategie 7

#### Sprechen Sie gezielt Minderheiten an.

Ist die Zielgruppe für die ausgeschriebene Stelle recht klein oder bewerben sich sehr viele aus dieser Zielgruppe bei großen, prestigeträchtigen Unternehmen, kann es sinnvoll sein, sich über Personengruppen Gedanken zu machen, die sonst nicht im Fokus der Aufmerksamkeit stehen. Hierzu zählen z.B. Frauen in typischen Männerberufen oder Männer in typischen Frauenberufen, Ruheständler, die wieder einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen wollen, Zuwanderer oder Kandidaten aus dem Ausland.

#### Blinde Flecken können zur Goldgrube werden

Mitunter muss man hierzu lieb gewonnene Stereotype über Bord werfen. So zeigt beispielsweise die Persönlichkeitsforschung, dass die Unterschiede zwischen Frauen und Männern viel kleiner sind, als im Alltag üblicherweise angenommen wird. Zudem überwiegen die Gemeinsamkeiten bei Weitem die – ohnehin gar nicht so großen – Unterschiede. Auch sind ältere Mitarbeiter im Mittelwert nicht besser oder schlechter als jüngere. Wie immer kommt es darauf an, sich mit dem einzelnen Menschen auseinanderzusetzen.

Die Forschung zeigt zudem: Minderheiten sollten *ganz gezielt und direkt* angesprochen werden – einfach, weil sich diese Personengruppen eben nicht automatisch angesprochen fühlt. Die direkte Ansprache kann z.B. in der Stellenanzeige geschehen. Oder Sie lassen auf der eigenen Webseite Mitarbeiter zu Wort kommen, die einer solchen Minderheit angehören.

### Strategie 8

#### Verzichten Sie auf kostspielige Maßnahmen, deren Wirkung bestenfalls fragwürdig ist.

Die Praxis stellt viele Maßnahmen zur scheinbar erfolgreichen Ansprache potenzieller

Bewerber agieren rationaler als Kunden, die ein Produkt erwerben wollen.

Sponsoring und Imagebroschüren entfalten nur dann Wirkung, wenn Sie klotzen und nicht kleckern bzw. sehr lange aktiv bleiben.

Bewerber zur Verfügung, deren Nutzen oft fragwürdig ist oder nur sehr langfristig von Erfolg gekrönt sein dürfte. Zum Beispiel:

► **Geschenke:** Manche Unternehmen versuchen, Bewerber mit Geschenken zu locken, indem sie z.B. jedem neu eingestellten Auszubildenden ein Handy versprechen. Doch der Arbeitsplatz bzw. das Unternehmen sollte an sich schon attraktiv genug sein. In Aussicht gestellte Geschenke werden Leute anziehen, die sich aus den falschen Motiven heraus bewerben. Je mehr Ungeeignete Sie durch solche Maßnahmen anlocken, desto schwieriger ist es später, aus den Bewerbern die wirklich geeigneten herauszufiltern.

► **Sponsoring:** Sponsoring kann zwar dazu beitragen, als Unternehmen bekannter zu werden und über ein gutes Unternehmensimage auch ein Image als guter Arbeitgeber aufzubauen. Aber wer Sponsoring betreiben will, muss viel Geld investieren und über Jahre hinweg einen langen Atem beweisen. Eine amerikanische Studie hat z.B. gezeigt: Nur zwölf Prozent der Zuschauer wissen, dass Coca-Cola zu den Sponsoren der Olympischen Spiele gehören, obwohl sich das Unternehmen dort seit 1928 mit Unsummen engagiert. Das heißt: Wenn Sie als Mittelständler ein paar Tausend Euro für ein Stadtfest locker machen, wird das keinen Effekt erzielen. Bedenken Sie auch: Ein positives Unternehmensimage entsteht ohnehin nur dann, wenn der Gegenstand, den Sie unterstützen, selbst ein positives Image hat.

**Bringen nichts: Flyer und Werbeplakate**

► **Imagebroschüren und Plakate:** Werbung über diese Medien sind eine sehr

ineffektive Methode, die nur dann Wirkung entfaltet, wenn Sie klotzen und nicht kleckern bzw. sehr lange aktiv bleiben. Die meisten Flyer oder Plakate werden schlichtweg ignoriert.

► **Headhunting.** Auch das Headhunting kann als eine Form des Personalmarketings betrachtet werden – das Unternehmen wirbt für sich, indem es verstärktes Interesse an einem potenziellen Mitarbeiter zeigt. Das gezielte Abwerben von Mitarbeitern anderer Unternehmen ist allerdings vergleichsweise kostspielig und führt nicht automatisch dazu, dass nur gute und geeignete Personen angesprochen werden. In jedem Fall müssen Sie auch diese Personen im Zuge der Personalauswahl kritisch untersuchen. Genau das trauen sich die meisten Unternehmen aber nicht mehr, weil sie durch das Headhunting ja bereits signalisiert haben, dass sie ein großes Interesse an der Person haben. Wägen Sie also kritisch ab, ob Sie sich ein Headhunting überhaupt leisten können, oder ob Sie das Geld nicht besser von vornherein in günstigere und sichere Maßnahmen investieren.

**Strategie 9**

**Führen Sie ein professionelles Auswahlverfahren durch.**

Der ganze Aufwand nutzt recht wenig, wenn am Ende ein schlechtes Auswahlverfahren steht. Auch ein sehr professionelles Personalmarketing wird nicht dazu führen, dass sich nur geeignete Personen bewerben. Eine kritische Untersuchung der Kandidaten ist also nach wie vor notwendig. Seit Jahrzehnten



**WINGS-FERNSTUDIUM**  
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

*macht  
erfolgreicher*

**KNOW-HOW FÜR ENTSCHEIDER  
MASTER FERNSTUDIUM**

- Sales & Marketing
- Business Consulting
- Gesundheitsmanagement
- Wirtschaftsinformatik
- IT-Sicherheit & Forensik
- Wirtschaftsingenieurwesen

- Quality Management
- Facility Management
- Bautenschutz
- Architektur & Umwelt
- Integr. StadtLand-Entwicklung
- Lighting Design

» wings.de/master



**TOP INSTITUT**  
 ★★★★★ 4.2 / 5  
 Kategorie  
 Beliebteste Fernhochschulen  
 Auswertung 2017  
 FernstudiumCheck.de

gibt es Forschung zu diesem Thema, sodass wissenschaftlich gesichert ist, mit welchen Methoden Sie die Eignung der Bewerber am besten überprüfen können – und womit sie zugleich so versiert in Erscheinung treten, dass Sie sich als professioneller Arbeitgeber in den Köpfen der Bewerber verankern. Die wichtigsten Punkte sind:

- ▶ **Legen Sie vor der Sichtung der Unterlagen einige verbindliche Kriterien fest**, nach denen die Bewerbungsunterlagen gesichtet werden. Diese Kriterien sollten sich auf die Ausbildung und die Stationen des beruflichen Lebens beziehen, nicht aber auf das Privatleben (Hobbys, Familiensituation etc.). Bedenken Sie: Lücken im Lebenslauf ermöglichen keine abgesicherte Aussage über die Persönlichkeit eines Menschen. Und ignorieren Sie Kriterien, denen in der Praxis traditionellerweise eine große Bedeutung zugeschrieben wird: Tippfehler, Formatierung der Unterlagen, Selbstcharakterisierung im Anschreiben etc.
- ▶ **Führen Sie sehr hoch strukturierte Einstellungsinterviews durch**. Denken Sie sich etwa 80 Prozent der Fragen vor dem Interview aus und stellen Sie diese Fragen jedem Bewerber. Überlegen Sie sich vorher, welche berufsrelevanten Kompetenzen mit den einzelnen Fragen erfasst werden sollen. Legen Sie zur Bewertung der Antworten vor den Gesprächen ein Punktesystem fest und stellen Sie dadurch sicher, dass jeder Bewerber nach denselben Maßstäben bewertet wird. Setzen Sie zudem Arbeitsproben und Intelligenztests ein. Beide Methoden können besonders gut die berufliche Leistung in unterschiedlichen Berufsfeldern vorhersagen.

### Auch ein gutes Auswahlverfahren ist Werbung

Zur professionellen Personalauswahl gehört auch eine Auseinandersetzung mit der Außenwirkung des Auswahlverfahrens, denn schließlich soll ein als geeignet identifizierter Kandidat das Stellenangebot auch annehmen. Wichtig hierbei: ein schnelles Reagieren auf eingehende Bewerbungen (maximal zwei Tage), verbindliche Zusagen und Absprachen („Wir melden uns bis zum 10. April“ statt: „Wir melden uns“), ein freundlicher Umgang mit den Bewerbern und ein Auswahlverfahren, in dem die Bewerber tatsächlich zeigen können, was in ihnen steckt. Letzteres gilt insbesondere für sehr gut qualifizierte Bewerber. Menschen, die viel in ihre Qua-

lifitation investiert haben, wollen nicht eingestellt werden, weil sie jemandem gefallen, sondern weil der Arbeitgeber sich differenziert mit ihrer Leistungsfähigkeit auseinandergesetzt hat.

### Strategie 10

#### Seien Sie tatsächlich ein guter Arbeitgeber.

Qualifizierte Mitarbeiter ins Unternehmen zu holen, ist die eine Sache, sie dann dauerhaft zu binden eine andere. Wenn Sie tatsächlich ein attraktiver Arbeitgeber sind, sollte Letzteres nicht schwer sein, zumal Sie aufgrund Ihrer als „Strategie 1“ vorgenommenen Befragungen eine Vorstellung davon haben, was die Mitarbeiter von Ihnen erwarten. Studien, die sich mit den Ursachen für Kündigungen beschäftigen, zeigen: Der wichtigste Grund für Kündigungen sind Probleme im zwischenmenschlichen Bereich. Daher sollten Sie sich auch Gedanken über das Führungsverhalten und den Umgang der Mitarbeiter untereinander machen.

*Uwe Peter Kanning*



### Lesetipps

▶ **Uwe Peter Kanning: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie.**

Springer, Berlin 2017, 29,99 Euro.

Ein Ratgeber, der Theorie und Praxis vereint. Der Autor betrachtet die drei im Titel genannten Handlungsfelder aus psychologischer Sicht, bereitet den Forschungsstand auf und leitet daraus ebenso konkrete wie pragmatische Tipps für das Finden und Binden von Mitarbeitern ab.

▶ **Anja Dilk: Recruiting heute – Wege zum Wunschkandidaten.**

[www.managerseminare.de/MS223AR06](http://www.managerseminare.de/MS223AR06)

Vom Robot-Recruiting bis zum Selfie-Video – digitale Wege, wie Unternehmen erfolgreich Bewerber ansprechen.

▶ **Tutorial: So läuft Digital Recruiting.**

[www.managerseminare.de/MS223AR15](http://www.managerseminare.de/MS223AR15)

Zehn Tipps für einen besseren Draht zum Bewerber – übersichtlich auf einer Seite auf den Punkt gebracht.

▶ **Axel Gloger: Recruiting für Mittelständler – Lockruf aufs Land.**

[www.managerseminare.de/MS199AR07](http://www.managerseminare.de/MS199AR07)

Wie können Mittelständler mit geschickten Strategien das Interesse von Bewerbern wecken? Antworten anhand von Beispielen und Impulsen aus Unternehmen.