

Wie Sie mit einer starken Arbeitgebermarke Ihr Personal entwickeln

Eine starke Marke für Ihre Einrichtung ■ Die Hiobsbotschaften nehmen immer mehr zu: Im Januar 2019 kündigt eine Berliner Kindertagesstätte 113 Plätze, weil die notwendige Betreuung nicht mehr gewährleistet werden könne. Fast zeitgleich teilt die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) mit, dass Deutschland zusätzlicher 100.000 Erzieherstellen bedürfe, um den Personalbedarf zu decken. In Angststarre zu verfallen hilft jedoch nicht weiter. Träger von Kindertagesstätten haben viel mehr Möglichkeiten als oft angenommen, dennoch die richtigen Mitarbeiter/innen zu finden und – genau so wichtig – zu behalten. Die Arbeitgeber/innen, die an sich selbst und der eigenen Attraktivität arbeiten, werden den »War for Talents« gewinnen. Dabei geht es nur am Rande um »mehr Gehalt«. Arbeitgebermarken gehört die Zukunft des Sozial- und Bildungsbereichs.



Martina Neumeyer
Beraterin und Coach

Entwicklung einer Arbeitgebermarke

Eine Arbeitgebermarke ist das Ergebnis eines Prozesses, bei dem ein Arbeitgeber seine Identität, seine Werte und seine Kultur kreativ, authentisch und unterscheidbar nach innen und außen beschreibt. Der Entstehungsprozess wird als Employer Branding bezeichnet. Eine Marke muss jedoch nicht nur aufgebaut, sondern auch gepflegt und gestärkt werden. Nach innen erzeugt sie Loyalität und Bindung, nach außen erzeugt sie Attraktivität und ein gutes Image.

Der Aufbau einer Arbeitgebermarke dauert 1 bis 3 Jahre und ist abhängig von dem Stand und der Größe der Einrichtung. Eine Elterninitiative als Träger einer Kindertagesstätte braucht für den Prozess deutlich kürzer als ein privater Anbieter mit 13 Standorten.

Employer Branding vollzieht sich in fünf Hauptphasen:

1. Analyse und Auftakt
2. Strategieplanung
3. Interne Umsetzung
4. Externe Umsetzung
5. Erfolgskontrolle und Nachsteuerung

1. Phase: Analyse und Auftakt

Der Auftakt ist dann gelungen, wenn möglichst viele Stakeholder involviert

sind und motiviert werden, sich an dem Prozess zu beteiligen. Erst wenn die Entscheidungsträger überzeugt sind, dass Employer Branding für die Zukunft der Einrichtung entscheidend ist, kann das nötige Engagement aufgebracht werden. Gesteuert wird der Prozess von einer Projektgruppe, die bereits im Vorfeld eine gründliche Analyse über das Arbeitsmarktumfeld, das eigene Image als Arbeitgeber, mögliche Zielgruppen und eine kritische Analyse der Wettbewerber durchgeführt hat. Beispiel: Ein Träger erkennt in der Analyse, dass der Altersdurchschnitt bei 43 Jahren liegt und legt als Zielgruppe Erzieher/innen unter 30 fest.

» Das Herzstück des Employer Brandings berücksichtigt die Soll-Perspektive, das Alleinstellungsmerkmal und die gelebte Unternehmenskultur.«

2. Phase: Strategieplanung

Bei der Strategie wird zum einen festgelegt in welche Richtung sich die Organisation entwickeln soll. Diese Entscheidung wird vom oberen Management getroffen. Wer wollen wir sein? Für welche Werte wollen wir stehen? Welche Mitarbeiter/innen passen zukünftig zu uns und welche nicht? Die anschließende Kulturanalyse wird unter Beteiligung möglichst vieler Mitarbeitender gemacht.

»In diesem Prozessschritt geht es deshalb darum, festzustellen,

- wie die Mitarbeiter den Arbeitgeber sehen
- was das Arbeitgebererlebnis am meisten prägt
- womit sich die Mitarbeiter am meisten identifizieren
- welche kulturellen Merkmale ihn besonders machen
- welche Werte an der Basis wirklich gelebt werden« (Kriegler, S. 122)

In Mitarbeiter-Fokusgruppen werden die »Trüffel« der Organisation gesucht. Als Trüffel gelten die Arbeitgebererlebnisse und -versprechen jenseits von Floskeln. Um nicht in Allgemeinplätze abzurutschen, ist dafür eine externe Moderation wünschenswert, die mit kreativen Fragestellungen die Suche nach den Besonderheiten unterstützt. Denn genau darauf kommt es an: Wo unterscheiden wir uns von anderen Kindertagesstätten? Was macht uns besonders?

Am Ende dieses entscheidenden Prozessschrittes steht die Formulierung der Arbeitgeberpositionierung. Das Herzstück des Employer Brandings berücksichtigt die Soll-Perspektive, das Alleinstellungsmerkmal und die gelebte Unternehmenskultur. Die Soll-Perspektive treibt die Organisationsentwicklung voran und dient als Treiber. Die Ankerfunktion erfüllt die gelebte Unternehmenskultur. Differenzierung zu anderen Anbietern erhöht die Aufmerksamkeit und Wiedererkennung. Das Positionierungsstatement schafft einen soliden Grund-

stock, auf dem alle weiteren Aktivitäten aufgebaut werden.

» *Es reicht nicht, mit reinen Sachinformationen eine Marke zum Leben zu erwecken.*«

Eine mögliche Arbeitgeberpositionierung einer Kindertagesstätte könnte so aussehen:

»Als erste Gender-Kita in Bayern revolutionieren wird die vorschulische Bildung. Gesellschaftsveränderung beginnt bei uns bei den Kleinen und mit den Kleinen. Kleine Unterschiede schreiben wir konsequent der Persönlichkeit und nicht dem Geschlecht des Kindes zu. Als Mitarbeiter/innen üben wir uns täglich in Differenzierung und Gerechtigkeit. Dabei unterstützt uns ein/e Arbeitgeber/In, der einzelne Mitarbeiter oder die einzelne Mitarbeiterin genauso gerecht werden will, wie unseren Gruppen und Teams. Die Balance halten wir gemeinsam mit einem ungewöhnlichen Maß an Partizipation. Unsere Kinder entscheiden so viel wie möglich mit. Unser Team ist umfassend in Führungs- und Konzeptfragen mit eingebunden. Die Leitung sorgt für einen guten Rahmen und entscheidet selten ohne uns. Deshalb lieben wir es, hier zu arbeiten.«

Im Strategieprozess hat die »Gender-Kita« folgende Werte und Identitätsmerkmale erarbeitet:

- Geschlechtergerechtigkeit
- Gleichheit
- Partizipation
- Gesellschaftsveränderung
- Denken ohne Schubladen

Das Alleinstellungsmerkmal »Gender« fand sich bislang nur in der Konzeption, in der geschlechtersensibles Arbeiten betont wird. In einer Wettbewerbsanalyse hat das Team festgestellt, dass es bislang in Bayern keine Kindertagesstätte gibt, die diese Besonderheit aufweist. Deshalb entschied sich die Einrichtung, mit dem Namen »Gender-Kita« in besonderer Weise Aufmerksamkeit zu erregen. Die daraus resultierenden Werte beziehen sich alle gleichermaßen auf die pädagogische Arbeit mit den Kindern als auch auf das Verhältnis im Team und zum Arbeitgeber.

3. Phase: Interne Umsetzung

Steht die Arbeitgeberpositionierung fest, geht es um die höchst bedeutsame Verankerung der Marke in der Organisation. Nicht alle Mitarbeiter/innen waren in den Prozess gleichermaßen eingebunden und nicht alle verstehen unter den Werten und Begriffen das gleiche. Es reicht nicht, mit reinen Sachinformationen eine Marke zum Leben zu erwecken. Sie muss mit Sinn und Gefühl aufgeladen werden, um wirksam werden zu können. Mit Workshops, Events und einer gezielten Umsetzung in allen Feldern der Personalentwicklung ist der Erfolg garantiert. Konkrete Anwendungen werden unten beschrieben.

» *Einzig die vorgeschriebene Qualifikation zählt, um den Betreuungsschlüssel wieder einigermaßen einhalten zu können.*«

4. Phase: Externe Umsetzung

Beim externen Employer Branding geht es um Personalmarketing. Es richtet sich an potenzielle Bewerber/innen und dient der Verbesserung des Arbeitgeberimages nach außen. Der Aufbau einer Karriereseite, der zielgruppenorientierte Social Media Auftritt mit dem Einsatz von internen »Markenbotschaftern« stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten.

5. Phase: Erfolgskontrolle und Nachsteuerung

In der letzten Phase wird der Erfolg der Marke gemessen und überprüft. Die Pflege der Marke ist notwendig, um zu wachsen. Markenmanagement muss wie Qualitätsmanagement als ständiger Verbesserungsprozess verstanden und gelebt werden.

Drei Kernprozesse der Personalentwicklung

Nach dem groben Überblick über die Phasen des Employer Brandings wird nun beispielhaft an drei Kernprozessen beschrieben, wie die Arbeitgebermarke in der Personalentwicklung umgesetzt wird.

Markenorientierte Personalauswahl – die passgenauen Mitarbeiter/innen finden

Viele Unternehmen versprechen sich mit dem Aufbau einer Arbeitgebermarke, passgenaue neue Mitarbeiter/innen

zu finden. In Zeiten des Fachkräftemangels neigen viele Arbeitgeber/innen dazu, die Mitarbeiter/innen einzustellen, die »halt irgendwie passen«. Einzig die vorgeschriebene Qualifikation zählt, um den Betreuungsschlüssel wieder einigermaßen einhalten zu können. Im Kita-Markt übertrumpfen sich Arbeitgeber/innen mit monetären Anreizen, die zunächst auch zu wirken scheinen. Was aber, wenn sich die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter zwar von einer kräftigen Zulage locken lässt, sie aber nur in sehr geringem Umfang zu den Werten der Einrichtung passt? Schnell ist der Schritt zur Trennung bereits in der Probezeit vollzogen.

Der »Cultural Fit« beschreibt – die fachliche Qualifikation voraussetzend – die Übereinstimmung von Bewerber/innen und Arbeitgeber/innen in Bezug auf Werthaltungen der Einrichtung. Er sucht nach bestimmten Typen von Mitarbeiter*innen, die für die Zukunftsgestaltung gebraucht werden. Er beantwortet folgende Fragen:

- Wer passt kulturell am besten zu uns?
- Wer passt persönlich am besten zu uns?
- Wer kann auf längere Sicht persönlich erfüllt und dauerhaft produktiv bei uns arbeiten?

» *Eine inhaltliche und visuelle Übereinstimmung mit den Markennwerten leisten für das Employer Branding wertvolle Dienste.*«

Mit dem Cultural Fit wird die Filterwirkung der Arbeitgebermarke aktiviert.

Erfolgreiches Employer Branding setzt voraus, alle Touchpoints zwischen Bewerber/innen und Unternehmen zu durchleuchten und auf ihre widerspruchsfreie Umsetzung der Markennwerte hin zu überprüfen. Deshalb ist es wichtig, dass alle Personen, die in der Einrichtung mit den Bewerberinnen und Bewerber in Kontakt stehen, über die Arbeitgeberpositionierung genau Bescheid wissen. Regelmäßige Gespräche zu der Frage, woran Bewerber/innen die Marke merken, sind notwendig, um das Bewusstsein für die Auswirkungen lebendig zu halten und für immer neue Aspekte zu schärfen.

Das gesamte Bewerbungsmanagement und der Schriftverkehr darf nicht

→ HINWEIS

Der Cultural Fit der »Gender-Kita« könnte wie folgt aussehen:

Zur Gender-Kita passt, wer

... mit kleinen Schritten Gesellschaft verändern will

... erkannt hat, dass Gerechtigkeit jeden Tag hergestellt werden muss

... ohne Schubladen denken und handeln kann

... nie wieder in die Rosa-Hellblau-Falle tappen will

... Kinder jeglichen Geschlechts wahrnimmt und ohne Klischees fördert

... sich für radikale Beteiligung anstrengen will und Verantwortung für sein Tun übernimmt

... Vielfalt liebt und sich für kleine und große Unterschiede begeistert

außeracht gelassen werden, da auch diese wichtigen Kontaktpunkte mit Bewerber/innen sind. Dazu zählen Informationen zum Bewerbungsprozess, Eingangsbestätigungsschreiben, Einladungsbriefe, Telefonate, Bewerbungsgespräch und Zusage- bzw. Absageschreiben.

» Erleben sie hingegen mangelndes Interesse an eigenen Vorstellungen und rigide Einhaltung von allgemeinen Plänen, wirkt sich das besonders negativ aus.«

Eine inhaltliche und visuelle Übereinstimmung mit den Markenwerten leisten für das Employer Branding wertvolle Dienste.

Werteorientiertes Onboarding – die ersten Wochen sind entscheidend

Die Gestaltung der ersten Tage und Wochen im neuen Job sind für viele neue Mitarbeitende entscheidend, ob sie während der Probezeit bleiben oder gehen. Dem Onboarding wird auch unter Markengesichtspunkten eine zentrale Rolle zugewiesen. Neue Mitarbeiter/innen merken innerhalb von 2 Wochen, ob die Arbeitgeberversprechen gehalten werden oder ob sie auf eine Pseudomarkte hereinfallen sind. Wie werde ich begrüßt und dem neuen Kollegenkreis vorgestellt? Gibt es einen Einarbeitungsplan? Wird mir ein Mentor oder Pate für die ersten Monate an die Seite gestellt, dem ich alle Fragen stellen kann? Ist mein Arbeitsplatz eingerichtet, z.B. die persönliche E-Mail-Adresse bereits eingerichtet, so dass ich sofort loslegen kann? Erlebe ich bestimmte Werte

von Beginn an? Nehmen wir als Beispiel den Wert »Partizipation« der »Gender-Kita«. Wenn Neue im Unternehmen bereits bei der Planung ihrer Einarbeitung mit eingebunden sind und eigene Ideen einbringen können, erfahren sie Glaubwürdigkeit und damit Bestätigung, beim richtigen Arbeitgeber gelandet zu sein. Erleben sie hingegen mangelndes Interesse an eigenen Vorstellungen und rigide Einhaltung von allgemeinen Plänen, wirkt sich das besonders negativ aus. Die Sensibilität von neuen Mitarbeiter/innen kann nicht stark genug eingeschätzt werden.

Führungskräfte leben die Marke vor

Führungskräfte gelten als Garanten und Fürsprecher der Arbeitgebermarke. Kriegler spricht von »Employer-Branding-Champions« und weist vor allem der unteren Führungsebene eine Schlüssel-funktion zu.

» Dabei ist ein sorgfältiges und langsames Vorgehen förderlicher als Schnellschüsse, die nach hinten losgehen.«

Auch Führungskräfte müssen entwickelt werden, deshalb muss die nächste Managementebene darauf achten, dass die Mitarbeiterführung im Sinne der Arbeitgebermarke erfolgt. Sollten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter diesbezüglich Beschwerden haben, sollte die nächste Ebene als Ansprechpartner/in zur Verfügung stehen und Unstimmigkeiten sofort nachgehen. Es geht zum einen um das glaubwürdige persönliche Verhalten der direkten Vorgesetzten, zum anderen

sollte sich die Marke in der gesamten Führungskultur widerspiegeln.

Nachfolgende Instrumente und Maßnahmen sollten bei der Verankerung der Marke in der Organisation angepasst und durchgeführt werden:

- Führungskleitlinien gemeinsam mit den Führungskräften erstellen und von Mitarbeitenden überprüfen lassen
- Ehrliches, direktes Feedback als alltägliches Instrument einführen und trainieren
- Gespräche mit Mitarbeitenden unter dem Gesichtspunkt der Arbeitgeberwerte führen
- Konflikte im Sinne der Arbeitgebermarke lösen
- Beurteilungen von Mitarbeitenden an der Marke ausrichten
- Führungskräfte entwickeln und dabei die Werte und Identität des Arbeitgebers in den Mittelpunkt von Mindset, Verhalten und Reflexion stellen

Fazit

Employer Branding ist sehr viel mehr als Personalmarketing und kann als große Chance für die Zukunftsentwicklung einer sozialen Einrichtung genutzt werden. Dabei ist ein sorgfältiges und langsames Vorgehen förderlicher als Schnellschüsse, die nach hinten losgehen. Ohne Glaubwürdigkeit und Authentizität wird eine Marke zur reinen Hülle und konterkariert sie. Um Employer Branding gezielt für die Personalentwicklung zu nutzen, bedarf es zunächst einer gründlichen Überprüfung, welche Prozesse aktiv angepasst werden müssen. Danach muss Schritt für Schritt eine Veränderung erfolgen, die am besten gelingt, wenn die Betroffenen von Beginn an als Beteiligte einbezogen werden. Gelingt es, die Marke intern zu glaubwürdigen, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben und gerne in ihrem Umfeld von ihrem Arbeitgeber erzählen. Die Marke strahlt nach außen und wirkt anziehend auf neue, passende Mitarbeiter/innen. ■

Literatur

Heider-Winter, C. (2014). *Employer Branding in der Sozialwirtschaft: Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2016). *Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. Handlungsempfehlung: Arbeitgebermarke stärken (Employer Branding)*. Köln www.kofa.de.

Kriegler, R. W. (2015). *Praxishandbuch Employer Branding: Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 2. Aufl.* Freiburg: Haufe.