

Ein Projekt und die Erfahrungen daraus.

„Wir würden ja mehr Ingenieurinnen einstellen, aber“

Warum gehen so viele Mitarbeiterinnen den Büros als Mitarbeiter verloren? Die Autoren dieses Artikels erklären, wie Employer Branding als Instrument strategischer Personalarbeit eingesetzt werden kann. Und wie viel Kraft in einer Marke steckt.

2 > „Du willst es doch auch.“ Das ist der aktuelle Slogan des Bezahlsenders Sky, mit dem er in dieser Saison um neue Abonnenten wirbt. „Du willst es doch auch.“ Eine ziemlich direkte und sehr persönliche Ansprache. Eine, die auf Bedürfnisse anspielt, auf das Wollen, das Wünschen. Ein Slogan, auf den es eigentlich nur eine Antwort geben kann: Ja, klar will ich samstags Fußball gucken – und zwar live und in Farbe, auf meinem Sofa und vor allem nicht erst zur Sportschau-Zeit. Ein Slogan wie dieser setzt auf die pure Emotion. Das ist die Kraft jeder Markenkommunikation. Damit die allerdings funktioniert und dort ankommt, wo sie treffen soll, sind viele Faktoren wichtig: das Produkt selbst, die Zielgruppe, der gesellschaftliche Kontext und die Mitbewerber.

Auf Frauen bauen – das Potenzial aktivieren

Von einer gelingenden Markenkommunikation können Arbeitgeber lernen. In Zeiten des zunehmenden „War for Talents“ haben sich die Rollen verkehrt: Zunehmend sind es die Arbeitgeber, die sich bei potenziellen Mitarbeiter/-innen bewerben, um sie davon zu überzeugen, dass sie einen spannenden Arbeitsplatz zu bieten haben. Glaubt man den Berichten in den Medien, sind auch die Bewerber/-innen anders als noch vor Jahren: Die „Generation Y“ legt mehr Wert auf Lebensqualität, eine gute Work-Life-Balance und strebt nicht mehr nach Karriere um jeden Preis. Auch darauf müssen sich Arbeitgeber einstellen.

Wie Employer Branding, also die Entwicklung einer Arbeitgebermarke, vor allem im Werben um weibliche Fachkräfte wirken kann, das war eines der Themen im Projekt „Auf



Nach wie vor ein rares Gut: Ingenieurinnen. Wer Employer Branding aktiv praktiziert, sorgt bereits bei bestehenden Arbeitsverhältnissen für feste Bindungen ans Unternehmen. Ein unschlagbarer Vorteil bei der Suche nach hochqualifizierten Mitarbeiterinnen.

Frauen bauen“. Die Ingenieurkammer Bau NRW setzte das Projekt 2012 und 2013 gemeinsam mit den Vereinen Frau & Beruf aus Ahlen und FrauenForum aus Münster um. Deren Ziel war es unter anderem, Ingenieurbüros besser dafür zu schulen, weibliche Fachkräfte zu finden und zu halten.

Dass vielen Ingenieurbüros Fachkräfte fehlen, ist längst keine neue Nachricht mehr. Schätzungen sprechen von fast 90.000 Ingenieuren und Ingenieurinnen, die aktuell auf dem deutschen Arbeitsmarkt fehlen. Das Problem

könnte sich noch verschärfen: Denn jeder fünfte erwerbstätige Ingenieur ist heute älter als 55. Dabei trifft der Fachkräftemangel nicht alle Arbeitgeber gleichermaßen: Kleine Büros oder solche in ländlichen Regionen haben größere Probleme, qualifizierte Kräfte zu finden, als große Büros in attraktiven Städten.

Dass sich diesem Problem unter anderem mit einer stärkeren Akquise von Ingenieurinnen begegnen ließe, davon ist der Präsident der Ingenieurkammer Bau NRW, Dr. Heinrich Bökamp, der das Projekt aktiv begleitete, über-

zeugt: „Wir wissen, dass es in den Büros ein enormes Potenzial gibt, das stärker aktiviert werden kann. Viele Betriebe sind zurückhaltend, offene Stellen mit Frauen zu besetzen, sie verlieren die weiblichen Mitarbeiterinnen nach der Elternzeit und versäumen es, qualifizierte Ingenieurinnen zu Führungspositionen oder einer Unternehmensnachfolge zu motivieren.“

Während sich die Zahl der Studentinnen im Bauingenieurwesen in den vergangenen fünf Jahren verdoppelt hat und ihr Anteil bei fast 30 Prozent liegt, stagniert der Frauenanteil in den Ingenieurbüros seit Jahren bei 10 bis 15 Prozent. Ingenieurinnen wählen eher den öffentlichen Dienst oder Hochschulen. Nur 60 Prozent der Absolventinnen gehen in die Wirtschaft. Bei den männlichen Absolventen sind es 80 Prozent.

Können Ingenieurbüros hier gegensteuern? Warum sagen so viele „Wir würden ja gern mehr Frauen einstellen, aber es bewerben sich keine“? Warum finden Arbeitgeber und Ingenieurinnen so schlecht zueinander? Was könnten Ingenieurbüros verändern, um von gut qualifizierten Ingenieurinnen und vom nachgewiesenen Nutzen gemischter Teams zu profitieren?

Die Marke schmeckt

Bei dem Begriff „Marke“ denkt jeder in erster Linie an Produkte. In der Tat wurde das Konzept der Marke zuerst an Produkten angewandt, um ihnen eine Bedeutung zu geben, die über den eigentlichen Produktnutzen hinausgeht.

Inzwischen sind viele Unternehmen mit ihrem Unternehmensnamen und ihrem Unternehmensdesign (Corporate Design) direkt am Markt, das heißt, sie kommunizieren direkt mit dem Endverbraucher. Schaut man sich die Listen der Top-Marken an, so finden sich auf den vorderen Plätzen inzwischen fast ausschließlich Unternehmensmarken: Coca Cola, Apple, IBM, Google, Microsoft, General Electric, McDonalds, Intel, Samsung, Bei diesen Rankings geht es um den Wert der Marke. Und der ist unabhängig vom Produkt.

Ein Beispiel: Coca-Cola und Pepsi. Bereits Mitte des letzten Jahrhunderts hat Pepsi Blindverkostungen mit den beiden Marken durchgeführt. Dabei bevorzugten mehr als 50 Prozent der Probanden Pepsi-Cola. Macht man jedoch einen Markentest – das heißt, wissen die Probanden, welche Marke sie trinken – bevorzugen 75 Prozent Coca Cola. Bildgebende Verfahren der Medizin können inzwischen zeigen, welche Hirnareale in diesem Prozess der Entscheidung aktiv sind. Wenn der Proband weiß, dass er zum Beispiel Coca-Cola trinkt, sind wesentlich größere und teilweise andere Hirnregionen ak-

tiv, als wenn er das Getränk in der Blindverkostung probiert. Es ist die Marke, die schmeckt!

Seit Mitte der neunziger Jahre gibt es die Idee, auch auf dem Arbeitsmarkt als Marke zu agieren. Hier hat das Konzept des Employer Branding seine Wurzeln. Zukünftige Arbeitnehmer werden nun wie Kunden betrachtet. Was kann ich als Unternehmen an Mehrwert bieten? Wie kann ich diesen emotional kommunizieren und bei der Zielgruppe verankern? Dabei hat die Arbeitgebermarke mitunter mit dem Markenbild beziehungsweise dem Markenimage der Unternehmensmarke zu kämpfen. Während beispielsweise die Unternehmensmarke Deutsche Bahn stark unter der öffentlichen Meinung (Verspätungen, zu hohe Preise, Missmanagement, ausgefallene Klimaanlage) leidet, versucht sich der Arbeitgeber DB als innovatives, zukunftsicheres Unternehmen mit menschlichem Gesicht zu verkaufen. Die aktuelle Arbeitgeberkampagne „Kein Job wie jeder andere“ wird im Internet, über Anzeigen- und Plakatwerbung kommuniziert und setzt fokussiert auf Themen wie Innovation, Technik, Entwicklung und Zukunft – für Frauen und Männer.

Strategieebene: Die Arbeitgebermarke entwickeln

Was macht Ihre Attraktivität als Arbeitgeber aus? Das ist die zentrale Frage, um die es im Employer Branding geht. Als Arbeitgeber sollten Sie definieren, was das Produkt „Arbeit“ – von den Aufgaben über die Arbeitsbedingungen bis zum Arbeitsalltag und zur Unternehmenskultur – in Ihrem Betrieb ausmacht: Was ist der Markenkern, die so genannte EVP: Employer Value Proposition? Was ist der Markennutzen und wie wird die Marke kommuniziert?

Der Markenkern besteht aus einem Versprechen, das Sie Ihren Arbeitnehmern machen. Einer Vision, die auf Ihren individuellen Stärken und Werten aufbaut. Stärken und Schwächen kann man in einer Art Selbstreflexion zu erarbeiten: Stellen Sie sich die Frage: Warum mache ich diesen Job? Was begeistert mich an meiner Arbeit? Was möchte ich – was möchten wir – in unserem Job erreichen? Was sind unsere Träume? Eine weitere Methode zur Definition von Stärken und Schwächen ist zum Beispiel die SWOT-Analyse.

Werte kann man durch verschiedene Methoden definieren, z.B. durch assoziative Techniken über Bilder oder Geschichten. Recherchieren Sie die Außensicht Ihres Unternehmens und stellen Sie diese der Innensicht gegenüber. Wo gibt es Abweichungen, wo Gemeinsamkeiten?

Definieren Sie Ihre Zielgruppe. Wie soll Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter sein? Wel-

ANDREA BLOME, THOMAS HESSELMANN

› Andrea Blome, Journalistin und Kommunikationsberaterin, www.andrea-blome.de und Thomas Hesselmann, Grafik-Designer und Kommunikationsberater, www.elemente-designagentur.ms, haben im Projekt „Auf Frauen bauen“ die Workshops zum Thema „Employer Branding“ durchgeführt.

› Auf Frauen bauen

Das „Auf Frauen bauen“ wurde im Rahmen der Bundesinitiative für Frauen in der Wirtschaft „Gleichstellen“ 2012/13 realisiert. Inhaber und Personalverantwortliche in Bauingenieurbüros in NRW konnten in Workshops passgenaue Instrumente kennenlernen, um Ingenieurinnen zu gewinnen und zu halten. Für die Ingenieurinnen selbst gab es Coaching- und Netzwerkangebote sowie Workshops zur Karriereplanung. Kooperationspartner im Projekt „Auf Frauen bauen“ sind das FrauenForum e.V. in Münster, Frau & Beruf im Kreis Warendorf und die Ingenieurkammer Bau NRW.

Für Ingenieurbüros, die wissen wollen, wie sie Ingenieurinnen in ihren Unternehmen gewinnen und halten können, bieten die Projektträger Arbeitgebern, Personalverantwortlichen und Kammern auch weiterhin Beratung, Begleitung und Unterstützung an. Ingenieurinnen finden hier individuelle Angebote zur Karriereplanung und -entwicklung.

Infos zum Projekt: www.auf-frauen-bauen.eu

che Grundeinstellungen sollen sie mitbringen? Welche Werte sollen ihnen wichtig sein? Bei dieser Aufgabe wird es oft schwierig. Niemand möchte leichtfertig potenzielle Arbeitnehmer ausschließen. „Für alle“ ist aber selten eine gute Strategie, wenn es für ein Unternehmen um die Definition der Zielgruppe geht. Wer mit allen kommunizieren möchte, kann keine klaren Aussagen machen, weder inhaltlich noch visuell. Er spricht niemanden an.

Ebenso wie es fachlich Sinn macht, sich mit Spezialwissen hervorzutun und keinen Bauchladen vor sich herzutragen, sollte auch die Unternehmenskommunikation in Sachen Personal zielgruppenorientiert sein. Die Besonderheit im Employer Branding ist die Zielgruppe.

Wenn Sie wissen, wer welche Bedürfnisse hat, dann können Sie Ihr Produkt, in diesem Fall den Arbeitsplatz, mit den entsprechenden Botschaften kommunizieren. Wenn Sie händeringend Mitarbeiter für Ihr Büro suchen, dann mag es sein, dass Sie zunächst denken: Es ist absolut egal, ob Mann oder Frau, alt oder jung – Hauptsache ich bekomme qualifizierte Bewerbungen. Eine nachvollziehbare Haltung, die aber weniger schnell zum Ziel führt als eine zielgruppengenaue Ansprache.

Ein Beispiel aus dem „Auf Frauen bauen“-Seminar:

Ein junger Ingenieur hat sich vor einigen Jahren selbstständig gemacht, inzwischen arbeiten in seinem Team noch drei weitere junge Ingenieure, ehemalige Studienkollegen. Der 32-jährige Inhaber möchte gern ältere Ingenieure für sein Team gewinnen, da er sicher ist, dass davon alle profitieren könnten. Seine Erfahrung ist aber: Ältere Ingenieure bewerben sich nicht, nach außen ist sein Büro als junges Büro sichtbar, so präsentiert es sich auch im Internet. Ältere Kollegen fühlen sich offenbar nicht eingeladen, im Gegenteil.

Will der Unternehmer wirklich sein Team in Bezug auf die Altersstruktur verändern, muss er ganz gezielt nach älteren Mitarbeitern suchen. Und das bedeutet: Die Stärke seines Unternehmens, seiner Marke definieren (ein wiedererkennbares Profil, das nicht allein auf „jung“ setzt), den Nutzen für die potenziellen (älteren) Bewerber definieren, herausfinden, wo er sie erreicht und wie er sie gezielt einladen und gewinnen kann.

Die Klärung der Zielpersonen ist also der wichtigste Schritt. Gleichen Sie die Bedürfnisse der Zielpersonen mit Ihren Werten und Visionen ab. Schauen Sie, ob Sie sich mit dieser Positionierung von Ihren Mitbewerbern am Arbeitsmarkt unterscheiden können. Wenn nicht, überlegen Sie, wie Sie die Positionierung

schärfen können. Was können Sie – vielleicht auch im Unternehmen selbst – verändern, damit die Positionierung klarer wird?

Für all die obigen Ideen und daraus erwachsenden Methoden gilt: Das Team schlägt den Einzelnen. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ins Boot, wenn Sie Ihre Arbeitgebermarke schärfen wollen.

Umsetzungsebene: Vom Wert der Emotionen

Emotional überzeugen – darum geht es auch bei der Suche nach qualifiziertem Personal. Was den wenigsten klar ist: Wir Menschen sind keine rationalen Wesen. Zu einem ganz wesentlichen Teil handeln wir emotional. Der Verstand dient in der Regel dazu, eine Handlung im Nachhinein zu rechtfertigen, sowohl vor sich selbst, als auch gegenüber anderen.

Die meisten Informationen im Gehirn werden unbewusst verarbeitet – 733.000 Mal mehr als bewusst aufgenommen wird. Hirnforscher wissen inzwischen außerdem, dass Rationalität und Verhaltenssteuerung im Gehirn nicht direkt miteinander verbunden sind. Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth, Neurobiologe, Philosoph und Hirnforscher, sagt dazu: „Die Erkenntnisse der Psychologie und der Neurobiologie zeigen, dass Rationalität zwar durchaus im Gehirn ihren Platz einnimmt – nämlich im oberen Stirnhirn – aber keinen direkten Zugriff auf die Zentren hat, die unser Verhalten steuern. ... Ob ich diesem rationalen Denken folge oder nicht, hängt nicht von diesem Denken ab, sondern von dem Ausmaß, mit dem sich dieses rationale Denken mit emotionalen, affektiven Dingen verbindet.“

Da wir zum Großteil unbewusst wahrnehmen, unser Unbewusstsein zudem nicht rational reflektiert, sondern ganz spontan entscheidet, setzt Werbung auf Gefühle. Also ist es wichtig, auch in der Kommunikation der Arbeitgebermarke emotionale Signale zu setzen.

Die wenigsten Stellenanzeigen und kaum eine Website eines Ingenieurbüros nutzen diesen Platz jedoch, um Bewerber positiv für sich einzunehmen. Die schlichten Textblöcke „Wir erwarten“ und „Wir bieten“ sind Zusammenfassungen von Anforderungsprofilen, aber kein „Beziehungsangebot“. Es wimmelt zwar von „führenden Unternehmen“ die „einzigartige Chancen“ und „gute Entwicklungsmöglichkeiten“ bieten, wenn der Bewerber „Leidenschaft“ und „Teamgeist“ mitbringt. Diese Botschaften sind aber absolut austauschbar, nicht individuell und kaum aussagekräftig.

Emotionale Botschaften erreichen alle – Männer und Frauen. Emotional wirken vor allem Bilder, Farben und Formen. Diese Mittel gilt es auf Grundlage des definierten Markenkerns und der Zielgruppendefinition zu entwickeln und konsequent einzusetzen. Machen Sie sich klar, dass Sie ruhig etwas emotional übertreiben dürfen, wenn es auf dem richtigen Kern aufbaut. Schließlich ist Coca-Cola auch nur ein süßes koffeinhaltiges Getränk.

Und denken Sie daran: Wenn es zum Vorstellungsgespräch kommt, werden weitere Reize ganz unmittelbar wirken. Wir riecht Ihr Büro? Wie ist die Geräuschkulisse? Das Licht? Die Atmosphäre? Die Körpersprache und die Ausstrahlung des Gesprächspartners.

Markenbildung funktioniert nicht nur bei Produkten. Was der Vergleich zwischen Coca-Cola und Pepsi schon vor Jahren gezeigt hat, lässt sich auch auf das Berufsleben anwenden: Es ist die Marke, die zählt!



daniilantiq2010/fotolia.com

Wer Frauen einstellen will, muss Frauen einladen

Wer also von sich sagt „Wir würden ja gern Frauen einstellen ...“, sollte konsequent sein und etwas dafür tun. Bewerberinnen kommen nicht automatisch. Wer mehr Frauen gewinnen will, muss Frauen ansprechen, Frauen zeigen, Frauen einladen und Frauen einbinden.

Umfragen unter Studentinnen in technischen Fächern haben ergeben, dass sie sich als Mitarbeiterinnen eher eingeladen fühlen, wenn sie zum Beispiel auf der Website des Unternehmens sehen, dass dort bereits Frauen selbstverständlich zum Team gehören.

Legen Sie Ihre Stellenausschreibungen unter die Lupe
Brauchen Sie all den Text in der Anzeige? Oder können Sie das detaillierte Profil eher an anderer Stelle (im Internet, per Klick oder QR-Code in einem separaten Dokument) darstellen? Was wollen Sie mit Ihrer Stellenausschreibung erreichen? Wie sind Sie als Arbeitgeber sichtbar? Nur mit Ihrem Namen und ggf. Logo? Wie wirken Sie? Machen Sie Ihre Werte, Ihre Kultur, Ihren Markenkern sichtbar? Wie stark setzen Sie Bilder und Emotionen ein?

Stellen Sie Ihre Internetpräsenz auf den Prüfstein

Haben Sie eine aussagekräftige Website? Vor allem die jüngere Generation ist online aktiv. Was sich online nicht recherchieren lässt, gibt es für sie nicht. Eine funktionierende Website muss sein, auch für kleine Büros. Haben Sie als Zielgruppe Ihrer Website nicht nur Kunden, sondern auch potenzielle Bewerber/-innen im Blick. Überzeugen Sie fachlich, aber auch menschlich. Nutzen Sie Mitarbeiterinnen als Botschafterinnen des Unternehmens. Zeigen Sie Erfahrungen mit der Arbeit in Ihrem Büro, das Leben im Unternehmen.

Wie kommunizieren Ihre Mitarbeiter/-innen?

Mitarbeiterinnen sind Markenbotschafterinnen. Immer wenn Beschäftigte das Unternehmen nach außen präsentieren, wird Unternehmenskultur sichtbar. Das tun Beschäftigte auch auf eigenen Profilen (z.B. bei Facebook oder Twitter). Kommen Sie mit Beschäftigten darüber ins Gespräch und vereinbaren Sie eine gemeinsame Linie in der Kommunikation.

Müssen Soziale Netzwerke sein?

Junge Leute bewegen sich im Netz auf Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn, Google+ usw. Es kann von Vorteil sein, hier als Unternehmen präsent zu sein, aber: Nicht jedes Unternehmen muss hier mitmachen. Ihr Auftritt im Internet muss auch zu Ihnen als Arbeitgeber – und

zu Ihren Ressourcen – passen. Nicht alles, was möglich ist, muss auch sein. Manchmal reicht zunächst auch ein solider und sympathisch gemachter Internetauftritt.

Zeigen Sie Präsenz bei der Zielgruppe

Um Bewerberinnen zu erreichen, recherchieren Sie Plattformen, die für Ihre Zielgruppe relevant sind.

Wer etwa gezielt Ingenieurinnen einladen will, sollte sich dort platzieren, wo sie sich vernetzen:

Der Deutsche Ingenieurinnenbund hat eine Stellenbörse, wo Sie offene Stellen platzieren können und direkt signalisieren, dass Sie weibliche Fachkräfte einladen. Das Netzwerk hat außerdem eine Datenbank mit weiblichen Role Models, die für Veranstaltungen, Diskussionen oder Publikationen angefragt werden können. Laden Sie Ihre Mitarbeiterinnen ein, sich hier zu profilieren – Stichwort: Ihre Mitarbeiterinnen sind Botschafterinnen.

Die Bundesinitiative Komm mach MINT hat eine Stellenbörse für Paktpartner. Auch kleine Betriebe können sich der Initiative anschließen und von Kontakten profitieren.

Bei Initiativen wie dem Girls' Day können Sie Offenheit für weiblichen Nachwuchs zeigen, aber auch Mitarbeiterinnen als Vorbilder einbinden und ihre Netzwerkaktivitäten unterstützen.

Die Arbeitgebermarke wirkt nach innen

Eine Erfahrung aus dem Projekt „Auf Frauen bauen“ war: Viele Mitarbeiterinnen gehen den Büros nach der Elternzeit „verloren“. Für sie scheint es in vielen Büros noch keine adäquaten Möglichkeiten zu geben, auch als Mütter wieder an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren.

Wird Employer Branding aktiv praktiziert, sorgt es auch für eine Bindung bestehender Mitarbeiterinnen. Weil Sie sie aktiv als Markenbotschafterinnen einsetzen, weil Sie auch nach innen signalisieren, dass der Wert des Unternehmens vom Wert der Arbeit geprägt ist. Wenn Sie die Vernetzung Ihrer Mitarbeiterinnen und ihre Rolle als Vorbild unterstützen, gilt: Wer gut vernetzt ist, geht nicht so leicht verloren. ◀