

# Positionieren im Employer Branding – mehr Kunst als Wissenschaft



Foto: © Tometschek

Autor  
**Ralf Tometschek**  
Partner, bei IDENTITÄTER, Agentur  
für Internal und Employer Branding



Kommt Ihnen das bekannt vor? Viele Unternehmen betreiben auch heute noch Personalmarketing nach dem Zufallsprinzip: Mal mit mehr Engagement, bald mit weniger, aber meist doch nur aktionistisch. Nun kann das zwar zu kurzfristigen Einstellungserfolgen führen, aber nicht zum nachhaltigen Erfolg. Daher ist die Employer Value Proposition (EVP), die Arbeitgeber-Positionierung, der erste und wichtigste Baustein im Employer Branding. Denn sie ist das strategische Sprungbrett, auf dem Arbeitgeber in der Kommunikation immer wieder kreative Saltos springen können.

## Innen beginnen

Employer Branding wird oft als „Buzzword“ für das klassische Konzept des Personalmarketings genommen: Eine neue Kampagne mit bunten Bildern einerseits, eine neue Karriere-Website andererseits – und wenn es geht, noch ein wenig Social Media zum Drüberstreuen. So weit, so (un)gut. Denn heute ist professionell betriebenes Employer Branding längst viel mehr: Es geht darum, ein Versprechen als Arbeitgeber zu geben und es dann auch zu halten – an allen Kontaktpunkten im

Zyklus, in denen Menschen sich bewerben, mitarbeiten und das Unternehmen eines Tages auch wieder verlassen.

Daher können wir auch von externem und internem Employer Branding sprechen. **Wer Employer Brand Management ernst nimmt, wird nie im reinen Kampagnen-Denken und Personalmarketing nach außen verharren, sondern alles daransetzen, dass die Organisation im internen Employer Branding aktiv an der Besonderheit der Unternehmenskultur**

**arbeitet, um im besten Fall „Kulturneid“ zu erzeugen.** Denn wo Produkte und Dienstleistungen immer ähnlicher werden, entscheiden sich nicht nur Kunden, sondern auch Bewerberinnen und Bewerber für die Marke, die am stärksten ihrem eigenen Werteverständnis entspricht. Daher kommt dem internen Employer Branding eine entscheidende Rolle zu: Wer „innen beginnt“, also das Arbeitgeber-Versprechen bei den Menschen einlöst, die schon da sind, kann nicht zuletzt über diese Markenbotschafter auch nach außen strahlen. Doch konzentrieren wir uns dieses Mal auf die Basis dafür, die Arbeitgeber-Positionierung.

## Was heißt Positionierung?

Positionierung bedeutet, sich für Zielgruppen auf relevante Weise zu differenzieren. Warum sollten Sie beispielsweise im Café nur einen „Kaffee“ bestellen, wenn Sie doch genau wissen, was Ihren Geschmack am besten trifft: Cappuccino, Caffè Latte, Cortado, Macchiato oder Ristretto? Und die gleiche Frage gilt im übertragenen Sinn auch für Arbeitgeber-

Positionierungen: Warum sollten sich Menschen für „Karriere“ entscheiden, wenn sie doch „Magic Moments“ bei Audi haben können, wenn sie bei Bertelsmann die Chance auf „Create Your Own Career“ haben oder ihnen die Allianz verspricht, das berufliche Zuhause zu sein, „für alle, die sich was trauen“?

### EVP als Content-Kompass

Die Employer Value Proposition (EVP) ist also die Positionierung als Arbeitgeber, das Arbeitgeber-Versprechen, die Storyline, entlang der Unternehmen Employer Branding betreiben. Um Talente zu finden und auch, um sie emotional ans Unternehmen zu binden. Unbestritten haben viele Unternehmen als Arbeitgeber einiges zu bieten. Aber: Wenn Sie nicht gerade Apple oder Google heißen – wer weiß dann schon davon? Es gibt ein Kommunikationsproblem – und oft sind die Unternehmen daran mitschuldig. Sie haben bildlich gesprochen das Produkt „Arbeitsplatz“ zwar irgendwo im „Regal“ stehen. Aber das sieht die „Kundengruppe“ der Bewerberinnen und Bewerber nicht, wenn sie irgendwo draußen an der „Auslage“ vorbeigeht – zum Beispiel in Form der Website des Unternehmens, bei der aber oft auch im 21. Jahrhundert im Hauptmenü noch immer kein Karriere-Button zu finden ist.

### EVP-Kriterien

Welche Kriterien sollte eine gute Arbeitgeber-Positionierung, ein Arbeitgeber-Versprechen erfüllen? In der Praxis haben sich folgende Punkte bewährt:

- ▶ Relevanz & Differenzierung
- ▶ Authentizität & Ambition
- ▶ Idee & Überraschung
- ▶ Unternehmenskultur und Stärken (Cultural Fit + Benefits)

Wie bei jeder Marke ist es wichtig, relevant zu sein und gleichzeitig zu differenzieren. Das heißt im Falle einer Employee Value Proposition: Zeigen Sie den Nutzen für Bewerber und Mitarbeiter und erklären Sie, wie Sie sich damit von anderen Arbeitgebern unterscheiden. Dann das große Zauberwort im Employer Branding heißt „Authentizität“. Wer nicht authentisch ist in seiner Arbeitgeber-Kommunikation, verliert schnell das Vertrauen.

Sie können mit Ihrer EVP auch eine Zukunftsperspektive einnehmen – aber nur, wenn Sie

### FRAGENBEISPIELE FÜR FOKUSGRUPPEN

- ▶ Welche Argumente haben Sie überzeugt, welche wurden erfüllt, welche enttäuscht?
- ▶ Was waren die größten positiven Überraschungen nach Ihrem Einstieg?
- ▶ Warum soll jemand bei der Karriereplanung Ihren Arbeitgeber auf dem Radar haben?
- ▶ Was können Sie Ihren Freunden mit Stolz über Ihren Arbeitgeber erzählen?
- ▶ Was würden Sie ändern, um ein noch attraktiverer Arbeitgeber zu werden?

schon echte Leuchtturmprojekte in dieser Richtung nachweisen können. Um aufzufallen und merkfähig zu sein, ist eine starke Idee beziehungsweise ein Überraschungseffekt gut. Das kann zum Beispiel auch in Form eines Klischeebruchs mit dem eigenen Image oder dem Branchen-Image sein, um den Blickwinkel auf das Unternehmen zu ändern. Gut auch, wenn Sie in der Kommunikation gleichzeitig auch noch einen Einblick in die Unternehmenskultur geben und in Ihre Stärken als Arbeitgeber.

### Den roten Faden des Positiven

Wie finden Sie nun die Basis für eine gute Positionierung? Befragen Sie zunächst intensiv die Menschen, die das Unternehmen von innen heraus gut kennen und einschätzen können – Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine der besten Möglichkeiten hierfür sind Fokusgruppen, am besten extern moderiert, damit Anonymität gewährleistet ist und die Leute offen sprechen und miteinander diskutieren. Denn genau das wollen Sie wissen: wie Ihre Leute das Unternehmen täglich erleben, wo sie die Stärken, aber auch die Schwächen der Marke allgemein und des Arbeitgebers im Speziellen sehen. In welchen Momenten hat das Unternehmen nach dem Vorstellungsgespräch die Erwartungen der Mitarbeiter erfüllt, übertroffen oder enttäuscht? Was hält die einen noch, was macht andere immer noch stolz?

### Nicht repräsentativ, qualitativ hochwertig

Konzentrieren Sie die Fragen in den Fokusgruppen auf solche, die das Positive herauskitzeln – nach der Methode der Wertschätzenden Befragung (Appreciative Inquiry). Ihre Aufgabe ist es schließlich, eine attraktive Positionierung herauszukristallisieren, die Vorteile und Nutzen klarlegt. Selbstverständlich sollten Sie aber auch die Schwächen abfragen. Dies ist erfahrungs-

gemäß wichtig für die Psychohygiene der Teilnehmer, sorgt für den glaubwürdigen Anspruch und meist leiten HR und Management daraus Verbesserungen ab, die als Quick Wins dem Employer-Branding-Prozess Aufmerksamkeit und Akzeptanz sichern.

Weitere Fragen untersuchen das Eigen- und Fremdimage des Unternehmens oder fokussieren auf jene Denk- und Handlungsweisen, die für die Unternehmens- und Arbeitskultur typisch sind. Natürlich können Sie ergänzend weitere Informationen sichten, die intern vorhanden sind, und diese mit den Fokusgruppen-Ergebnissen abgleichen. Denken Sie etwa an Daten aus Mitarbeiterbefragungen, Onboarding oder Exit-Interviews. Das sichert Ihnen einen guten Mix aus quantitativen und qualitativen Ergebnissen.

### Ergebnisse in Workshops mit Schlüsselspielern verdichten

Sobald Sie die Ergebnisse der Fokusgruppen zusammengefasst haben, können Sie diese mit den Meinungen weiterer Schlüsselspieler abgleichen. Das werden in der Regel die Projektgruppen-Mitglieder aus den Bereichen HR/Recruiting und Marketing/Kommunikation sein, die als abteilungsübergreifendes Team in einem Workshop die Vorzüge des jeweiligen Arbeitgebers herausarbeiten. Dazu laden Sie idealerweise Mitglieder der Geschäftsführung und Vertreter zentraler Bereiche.

### Mit der Kano-Methode Stärken definieren

Ein Werkzeug, das sich für die Moderation dieser Diskussion bewährt hat, ist das Kano-Raster. Dieses teilt Stärken in drei Stufen: Die unterste Stufe sind sogenannte Basis-Eigenschaften, also die Hygiene-Faktoren, die auf keinen Fall fehlen dürfen. Sie sorgen eher für Ärger, wenn sie nicht vorhanden sind, als dass sie Menschen besonders anspre-

**KANO-RASTER**

- ▶ Begeisterungseigenschaften > überzeugende Bewerbungstreiber  
z.B.: Sinn der Arbeit fürs Gemeinwohl
- ▶ Leistungseigenschaften > gerne genommene Annehmlichkeiten  
z.B.: Parkplatz vor dem Bürogebäude
- ▶ Basiseigenschaften > unumgängliche Anforderungen  
z.B.: pünktlich überwiesenes Gehalt

chen und überzeugen. In der Stufe darüber befinden sich die Leistungseigenschaften – die „Nice-to-haves“. Hier sagen Mitarbeiter: Fein, je mehr davon, desto besser. Sie sind aber noch immer nicht gänzlich überzeugt. Das soll die dritte, die oberste Stufe schaffen: Die Begeisterungseigenschaften. Das sind bei der Marke die Kauftreiber und in der Arbeitgeber-Positionierung die Bewerbungstreiber. Wichtig ist hier die Frage der Langfristigkeit: Wie lange trauen Sie sich zu, diesen Wettbewerbsvorteil zu halten, bevor Sie von jemand anderem kopiert werden? Dieser Punkt kann hier noch einmal beim Zuspitzen helfen.

**Hilfswerkzeuge fürs Positionieren**

Mit dem Kano-Raster können Sie also die Diskussion gut in Gang bringen und in der Regel auch rasch zu einem klaren Bild kommen, welche Ihrer Arbeitgeber-Stärken auch positionierungsrelevant sind und welche eher nicht. Gibt es noch weitere Denk-Raster, die sich anbieten? Freilich, die gibt es – hier ein Beispiel: Richard Mosley, einer der ersten, die Employer Branding international als Thema aufgebracht haben, weist auf typische Positionierungsfelder hin. Er ist Global Vice President of Strategy bei Universum. Laut seiner Analyse von Hunderten EVP lassen sich Arbeitgeber-Positionierungen in bestimmte Felder einteilen, die Abbildung 1 zeigt.

Am besten arbeiten Sie mit diesem Modell, indem Sie die eigenen positionierungsrelevanten Stärken damit abgleichen, dabei maximal zwei bis drei Positionierungsfelder abdecken – und dann mit dem direkten wie mit dem indirekten Wettbewerb vergleichen. Aus welchen Felder-Kombinationen speisen sich deren Positionierungen (EVP)? Stoßen wir hier also in eine Lücke oder bieten wir mit diesem Versprechen nur „more of the same“? Das Mosley-Modell bietet sich also am ehesten als Vergleichswerkzeug an, wenn Arbeitgeber schon erste mögliche Positionierungskorridore am Start haben.

**Die Praxis am Beispiel verschiedener Positionierungen**

Letztlich ist die Positionierung wahrscheinlich auch nach dem intensivsten und genauesten Abgleich aller Stärken und Schwächen mehr Kunst als Wissenschaft. Die Daten und Meinungen sind eben nur die Basis, nun braucht es doch noch den kreativen Sprung – die spannende, aufmerksamkeitsstarke, merkfähige Kombination aller Ergebnisse, am besten in Form eines knackigen Slogans, einer EVP-Storyline. Hier einige Praxisbeispiele, verbunden mit dem einen oder anderen Warnhinweis.

**Gefahr der generischen Positionierung**

Viele allzu ähnliche Slogans ziehen sich über die Karriere-Websites selbst größter Konzerne, die hier eigentlich einen viel höheren Anspruch an ihr eigenes Auftreten als Arbeitgeber haben sollten, sind sie doch meist selbst ausgewiesene Markenprofis.

**Die Employer-Branding-Megafloskel „Mensch im Mittelpunkt“**

Was tun, wenn Sie nach Fokusgruppen mit Mitarbeitern und Workshops mit dem Management herausfinden, dass die größte Stärke wohl darin besteht, ein für einen Handelskonzern sehr menschliches Klima ihr Eigen zu nennen? Dann tappen Sie vielleicht in die Falle, sich mit einer Positionierung zufrieden zu geben, die da lautet: Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt. Aktuell wirft Ihnen Google in 0,62 Sekunden 15.300.000 Einträge zu „Mensch im Mittelpunkt“ aus. Also: Das differenziert nicht wirklich. Was also tun? Ein Weg: Finden Sie einen starken Kontrast, der diese Behauptung wieder authentisch erscheinen lässt.

**Als Mitarbeiter gefordert – als Mensch geschätzt**

Europas größter Schuhhändler Deichmann beispielweise hat vor einigen Jahren sein Arbeitgeber-Versprechen für Österreich in einem Employer-Branding-Auftakt festgelegt: Als Mitarbeiter gefordert – als Mensch geschätzt. Passend für die oft anstrengende Arbeit einerseits, die man authentisch kommunizieren will; passend andererseits für die Unternehmenskultur, in der jeder als Mensch gesehen wird, aus dem christlich-evangelischen Leitbild der deutschen Gründerfamilie heraus. Die EVP wird übrigens

| Positionierungsfelder   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p><b>SINN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Langfrist-Ziele</li> <li>▶ Wertefokus</li> <li>▶ Kundenfokus</li> <li>▶ Gesellschaft</li> </ul> | <p><b>TEAM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zusammenarbeit</li> <li>▶ Respekt</li> <li>▶ Spaß / Soziales</li> <li>▶ Diversity</li> </ul>                     | <p><b>AUTONOMIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Empowerment</li> <li>▶ Verantwortung</li> <li>▶ Vertrauen</li> <li>▶ Flexibilität</li> </ul>     | <p><b>INNOVATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kreativität</li> <li>▶ Mut</li> <li>▶ Unternehmertum</li> <li>▶ Ressourcen</li> </ul> |
| <p><b>LERNEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entwicklung</li> <li>▶ Training</li> <li>▶ Talentfokus</li> <li>▶ Challenge</li> </ul>        | <p><b>FORTSCHRITT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Karriere-Sprung</li> <li>▶ Karriere-Umfeld</li> <li>▶ Interne Karriere</li> <li>▶ Meritokratie</li> </ul> | <p><b>LEISTUNG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Exzellenz</li> <li>▶ Entschlossenheit</li> <li>▶ High Performer</li> <li>▶ Technologie</li> </ul> | <p><b>STATUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Marktführer</li> <li>▶ Globalität</li> <li>▶ Wachstum</li> <li>▶ Sicherheit</li> </ul>    |

Abbildung 1: Positionierungsfelder nach Mosley

auch konsequent in der Lehrlingsarbeit umgesetzt: Als Lehrling gefordert – als Mensch geschätzt. Hier macht also die offen angesprochene, fordernde Arbeit den authentischen Kontrast aus zur Wertschätzung des Menschen.

### **You focus on your talents – we focus on you**

Der internationale Brillenhersteller Silhouette International greift in seinem aktuellen Employer Branding als Kampagnen-Thema das produktimplizite Thema der Fokussierung auf. Die Menschen bei Silhouette International haben den Freiraum, ihre Talente zur Entfaltung zu bringen, während der Arbeitgeber ihnen dafür das Umfeld in Form einer ausgeprägt familiären Kultur eines Familienunternehmens bietet. Damit transportiert der Konzern aktuell sein Arbeitgeber-Versprechen „focused passion on people and brands“. Obwohl also sinnbildlich und auch nachweislich hier wieder die Menschen im Mittelpunkt stehen, drückt der Brillenhersteller das in der Form des Fokussierens aus, was wiederum gut zum Unternehmensgegenstand passt: Menschen besser sehen und besser aussehen zu lassen.

### **Generischer Begriff wie Karriere**

Worin besteht hier die Gefahr? Mit 1.060.000 Ergebnissen finden Sie bei Google den Allgemeinplatz „Starten Sie Ihre Karriere bei ...“. Wenn man schon mit dem Begriff „Karriere“ spielen will, muss man auch hier mehr Hirnschmalz einfließen lassen.

### **Create Your Own Career**

Bertelsmann zeigt mit diesem Slogan, wie Unternehmen den generischen Karriere-Begriff intelligent in ein Versprechen übersetzen können, das sie immer wieder und wieder mit authentischen Mitarbeitergeschichten erzählen können. So lässt sich für die interne wie externe Kommunikation geschickt eine attraktive Bühne bauen, auf der Arbeitgeber ihre Positionierung Mensch um Mensch, Persönlichkeit um Persönlichkeit darstellen können.

### **Branchenbegriffe ins Versprechen übersetzen**

Es liegt oft nahe, einen passenden Branchenbegriff auch im Employer Branding für sich zu besetzen. Das endet aber oft mit

Austauschbarkeit ohne echten Anspruch. Zum Beispiel, wenn Energieversorger mit ähnlichen EVP-Slogans nach neuen Mitarbeitern suchen: „Wir brauchen Ihre Energie! Denn wir schaffen Zukunft.“ steht dann im Wettbewerb mit „Ihre Energie gestaltet Zukunft.“ oder mit „Für ein starkes Team: Menschen mit Energie.“ Daher sollte man auch hier tiefer denken, wenn man einen generischen Branchenbegriff für sich besetzen will. Zum Beispiel, indem man auch hier nach einem überraschenden Kontrast dazu sucht:

### **The Art of Applied Sciences**

Das IMC FH Krems verschreibt sich als Fachhochschule in ihrem Wesenskern der Markenmission: Wissen kultivieren. Übersetzt in die Perspektive des Arbeitgeber-Versprechens stilisiert sie dabei die Angewandte Wissenschaft zur Kunst – gegensätzlich zum allgemeinen Wissenschaftsbegriff. Denn Wissen sinnvoll zu „kultivieren“ bedeutet eben, es in angewandter Forschung ins Alltagsleben, in die Wirtschaft zu bringen.

### **Leaving footprints**

Im niederösterreichischen Getzersdorf versteckt sich eine Weltmeisterin: Die ERBER Group, weltweit führend in der biologischen Bekämpfung von Schimmelpilzgiften in der Nahrungsmittelkette. Da hier die Eigenverantwortung und der Spielraum für Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielen, positioniert sich der Arbeitgeber sinnbildlich mit dem Wortspiel „Leave your footprint“. Food ersetzt ganz einfach foot. Ein intelligenter Wortwitz, der auch noch auf einem merkfähigen, gelernten Sprichwort basiert und die Storyline für viele Erfolgsgeschichten aus der Unternehmenskultur ist: Hier hinterlassen Menschen in einem weltweiten Konzern dank größtmöglicher Gestaltungsfreiheit echte Fußabdrücke im Unternehmen und in der Branche.

### **Der Unternehmensslogan taugt auch als EVP**

Passt nicht für jedes Unternehmen, aber vielleicht taugt gerade Ihr Marken-Slogan auch fürs Employer Branding?

### **Umsteigen lohnt sich.**

Ein feines Beispiel sind hier die Verkehrsbedriebe Zürich, kurz VBZ. Der Slogan, der für

Fahrgäste geprägt wurde, um diese vom Individualverkehr zu den Zürcher Öffis zu bringen, heißt: Umsteigen lohnt sich. Und kurzerhand entschied man sich, dass dieses Versprechen sehr wohl auch für Menschen gilt, die bei den VBZ mitarbeiten könnten. Als Abbinder steht der Slogan unter vielen kreativen VBZ-Kampagnen, wie beispielsweise in der, in der Frauen als Zielgruppe von ihren typischen Arbeitsplätzen wie dem Frisörsalon oder dem Kosmetikstudio weglockt werden sollen – und zwar auf den Fahrersitz einer VBZ-Tram als neuen Arbeitsplatz.

### **Mitarbeiterzentrierte Positionierung als „Kultur-Filter“**

Eine weitere Möglichkeit ist es, die EVP und dazu passende Mitarbeiter-Erfolgsgeschichten als „Filter“ zu benutzen – indem man damit eine klare Ansage macht, wer zu einem passt. Schließlich geht es nicht einfach darum, mehr Bewerbungen zu bekommen, sondern mehr passende Bewerbungen.

### **More of You in The Work We Do**

Die SBERBANK Europe entwickelt ein Employer Branding, das die größte russische Bank auch in Europa stärker bekannt machen soll. Für den Abbau von Stereotypen, die mit Russland verbunden werden, ist der Einblick in die Unternehmenskultur besonders wichtig. Und wie ginge das eindrucksvoller, als über die Menschen, die schon dort arbeiten? Unter der EVP More Of You In The Work We Do zeigt die Bank junge, internationale und ambitionierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die alle Vorzüge ihrer Persönlichkeit und ihres Charakters in den Job einbringen (Abbildung 2, S. 36). Da man nun nach der Aufbauphase die Bank als zukunftssträchtigen Player in Mitteleuropa positionieren möchte, porträtiert die Bank dabei verdiente Mitarbeiter, die ihre persönliche Energie beispielsweise aus sportlichen und kreativen Aktivitäten ziehen und sich ebenso im Aufbau der Bank eingebracht haben. So setzt man auch eine Art Filter: Wir suchen unsersgleichen, keine uninspirierten Bankbeamten.

### **Hidden-Champion-Position mit Storytelling inszenieren**

Österreich ist in der glücklichen Lage, viele Hidden Champions zu beheimaten – also Unternehmen, die am Weltmarkt meist füh-



rende Stellungen einnehmen, aber im Verhältnis dazu wenig bekannt sind in der breiten Öffentlichkeit.

**Überraschend überzeugend**

Eines dieser weltmarktführenden Unternehmen ist SKIDATA mit Headquarter in Grödig bei Salzburg. Die meisten Menschen kennen SKIDATA mehr oder weniger bewusst durch die Drehkreuze an Skiliften und Schranken in Parkgaragen. Dass sich hinter dieser Hardware aber ein internationaler Technologie-/Softwarekonzern verbirgt, überrascht Bewerberinnen und Bewerber genauso wie vieles andere: zum Beispiel die Unternehmenskultur, in der alle per Du sind und die sich auch nach 40 Jahren und Konzerngröße ihren Start-up-Spirit erhalten hat. Und genau diese

überraschenden Dinge überzeugen gleichzeitig und ermöglichen authentisches Storytelling mit Erfolgsgeschichten von Mitarbeitern: Wie die Geschichte von Marco – obwohl er nicht aus dem Forschungs- und Entwicklungsbereich kommt, sorgt er mit seiner Idee dafür, dass SKIDATA Parkschrannen bei geschlossenem Zustand rot leuchten und der Ampellogik folgend im geöffneten Zustand grün.

**Übergeordnete Dimension bei einer Dachmarken-EVP**

Wo Aufgaben Sinn machen: Die Salzburg AG versorgt Stadt und Land Salzburg nicht nur mit Energie, sondern ist unter anderem auch für den öffentlichen Verkehr zuständig. Wenn nun Bereiche, die so unterschiedliche Berufsbilder unter einem Dach vereinen wie Ingenieure und Busfahrer, nach einem gemeinsamen roten Faden für ein Arbeitgeberversprechen suchen, wird es spannend: In diesem Fall wird man eher im Bereich der vereinten Relevanz fündig, sucht also verstärkt „eine Ebene höher“ als nur bei klassischen Arbeitgeberstärken. Auf die Frage, warum man in einem Umfeld von Top-Arbeitgebern sich gerade für die Salzburg AG entscheiden sollte, kam die Sinn-Dimension ins Spiel: Wer einer sinnvollen Arbeit nachgehen will, entschei-

det sich für den Infrastruktur-Dienstleister – denn dieser bietet eben sinnvolle Tätigkeiten in und für Stadt und Land Salzburg. Das Versprechen „Wo Aufgaben Sinn machen“ wurde schließlich auch ein motivierendes Motto für das interne Employer Branding und viele Mitarbeiter-Erfolgsgeschichten.

Soweit einige Praxisbeispiele, die zeigen: Wenn alle Daten gesichtet und diskutiert sind, gilt es, daraus sowohl die richtigen als auch die kreativen Schlüsse zu ziehen. Das braucht neben der Akribie des Sammelns von Stärken und Schwächen eben auch die mutige Entschlossenheit, daraus ein Versprechen zu schöpfen, hinter dem man die eigenen Mitarbeiter genauso versammeln kann wie man damit zukünftige Talente für sein Unternehmen anspricht. Und weil ein gutes Versprechen eben nur so viel taugt, wie dessen Einhaltung konsequent verfolgt wird, noch ein abschließender Gedanke:

**Was für Produkte und Dienstleistungen recht ist ...**

Für ihre Produkte und Dienstleistungen setzen Unternehmen viel Personalkraft und Aufwand ein: Eigene Produktmanager kümmern sich ausschließlich um ihr Produkt, stimmen

sich mit Marketing und Kommunikation ab, positionieren ihr Produkt und geben dem Vertrieb alles in die Hand, um es möglichst gut zu verkaufen. Aufwendige Verpackungen und kreative Kampagnen inklusive. Aber wie sieht es mit dem „Produkt Arbeitgeber“ aus?

**... muss für das „Produkt Arbeitgeber“ nur billig sein.**

Es braucht im Personalbereich auch diese Ernsthaftigkeit: Eigene „Produktmanager“, die mit derselben Selbstverständlichkeit wie im klassischen Vermarktungsprozess ernst genommen werden und mit Kompetenzen und Budgets ausgestattet sind. Die gemeinsam mit den Kollegen aus Personal und Marketing/Kommunikation das Unternehmen als Arbeitgeber positionieren und diese Positionierung nach außen wie nach innen mit Leben erfüllen. Seien Sie diese Managerin oder Manager in Ihrem Employer Branding, dann klappt’s auch mit den Menschen!

**VERANSTALTUNGSTIPP**

Mehr zum Thema bietet der Corporate Culture Jam, initiiert von IDENTITÄTER und M.O.O.CON am 15. und 16. Mai 2018, Anker Brotfabrik Wien.

[www.corporate-culture-jam.at](http://www.corporate-culture-jam.at)



Abbildung 2: Anzeigenkampagne der Sberbank