

# Die Marke des Unternehmens verankern

Der Mitarbeiter agiert als Botschafter des Unternehmens – das betrifft Employer Branding ebenso wie Internal Branding. Zufriedene Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, sind die beste Werbung für den Arbeitgeber. Dieses Image soll innen gelebt und nach außen getragen werden. [Von Eva Selan](#)

**I**nternal Branding und Employer Branding sind einerseits grundlegend unterschiedliche Dinge, andererseits zielen sie auf ein und den selben Sachverhalt ab: die Marke des Unternehmens.

Employer Branding richtet sich nach außen und fokussiert die Marke als Arbeitgeber, Internal Branding richtet sich – wie der Name schon sagt – nach innen. In beiden Fällen handelt es sich um einen Prozess, der vom Unternehmen aktiv gesteuert werden kann und soll.

## Employer Branding

Employer Branding dient dazu, sich als Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt gezielt als unverwechselbare Marke zu positionieren, indem eine »Arbeitgebermarke« kreiert wird. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, um zahlreiche und qualitativ hochwertige Mitarbeiter anzulocken und zu binden.

Der Ruf als Arbeitgeber ist ein zentraler Faktor (nicht der einzige!), jene Mitarbeiter ins Unternehmen zu bekommen, die das gewünschte Profil des Unternehmens am Markt realisieren und damit wesentlich zum Erfolg und zur Ertragskraft der Organisation beitragen. Diese Mitarbeiter sollen sich natürlich mit dem Unternehmen identifizieren und als »Markenbotschafter« dieses positive Bild nach außen tragen. Hier befindet sich bereits das Feld des Internal Branding.

## Internal Branding

Internal Branding vertritt die Marke nach innen. Das heißt, was der Außenwelt durch Employer Branding suggeriert wurde, muss auch intern gelebt werden, andernfalls kann das Unternehmen nicht als positive Marke am Arbeitsmarkt funktionieren – das Image würde schnell brüchig, qualitativ hochwertige Mitarbeiter würden zu einem anderen Unternehmen weiterziehen und der Bran-





Jürgen Smid



Doris Slach



Christian Reitterer



Ralf Tometschek

ding-Prozess hätte der Energie nicht bedurft. »Mitarbeiter müssen Botschafter der Unternehmensmarke sein, das heißt, sich identifizieren können. Das setzt eben eine Zusammenarbeit von Personal-, Marketing-, Werbung-, Kommunikationsabteilung und strategischer Ausrichtung voraus«, sagt Mag. Doris Slach (Senior Consultant, Professionalsearch).

#### Kritisch betrachtet

So einfach aber ist es leider nicht. »Wir beobachten Employer Branding in Österreich derzeit als einen »ewigen Kreislauf«, verrät Jürgen Smid (Geschäftsführer, karriere.at GmbH) und erklärt: »Experten und Berater loben und preisen den positiven Effekt. Unternehmer und Personalisten lassen sich von den angeblichen Wirkungseffekten inspirieren. Marketingabteilungen werden beauftragt, kreative Konzepte aus dem Boden zu stampfen, um die Unternehmensmarke an die Spitze zu führen. Die Erfolge bleiben aus. Unternehmer und Personalisten suchen wieder Rat bei Experten und Beratern. Dabei könnte richtig umgesetztes Employer Branding im Sinne eines nachhaltigen Wettbewerbsdenkens ein wahrer Wirtschaftsturbob für Österreichs Unternehmen sein.«

Einen anderen – zugegeben etwas sarkastischen – Zugang hat Dr. Manfred Greisinger (Geschäftsführer Edition Stoareich PR & Training, Autor von »Ihr Ich als unverwechselbare Marke«): »Wie schön! Wir haben zwei weitere, imagerträchtige Worthüllen für Grundgesetze des öffentlichen Wirtschaftslebens. »Employer Branding«, welches Erkenntnis: Der Arbeitgeber ist eine Marke. Und revolutionäres Zusatz-Aha: »Internal Branding« – auch der Mitarbeiter ist Mar-

ke – oder zumindest sollte er ein guter Markenbotschafter für die Unternehmensmarke sein ... Dabei ist es so simpel: Alles, was ein

**Es ist so simpel: Alles, was ein Unternehmen macht, wie es agiert, aber ebenso, was es nicht tut, ist Öffentlichkeitsarbeit.**

Unternehmen macht, wie es agiert, aber ebenso, was es nicht tut, ist Öffentlichkeitsarbeit. Jede Meldung hat ihren Niederschlag ... Und da das Unternehmen in Chefs, Managern und vor allem in den Mitarbeitern lebt, ist jedes Verhalten, jede Hand-

lung, jede Wortmeldung mitprägend für das Marken-Image des Unternehmens.«

#### Herausforderung

Employer Branding kann ohne Internal Branding nicht funktionieren. Die beiden

Themen sind in Personalkreisen derzeit zwar »en vogue«, werden allerdings meist oberflächlich und mit wenig fundiertem Wissen angegangen.

Das ist auch nicht weiter verwunderlich, da es relativ neue Themen sind und daher der Erfahrungsschatz denkbar gering ist.

#### Employer Branding

»Zusätzlich stößt man auf zahlreiche weitere Hürden: Employer Branding steckt noch in seinen Kinderschuhen«, sagt auch Alexandre Iellatchitch (geschäftsführender Gesellschafter, 5p Consulting GmbH). »Ein Problem für seine Entwicklung liegt im leider noch allzu verbreiteten Abteilungsdenken. Personalisten sind für die Gestaltung der HR-Abläufe und Personalentwicklung zuständig, haben aber in der Regel wenig Ahnung von Kommunikation. Umgekehrt zeigen die Kommunikations- und Marketingspezialisten oft wenig Interesse für

DER INTERNATIONALE PRAXISKONGRESS  
**IDENTITAT09**  
WIEN, 20. UND 21. APRIL 2009  
AUSTRIA TREND HOTEL, KAHLBERG

## Mitarbeiter als Markenbotschafter

**Internal Branding & Employer Branding:  
Markenfeuer von innen entfachen.**

↳ Lernen Sie das Beste (Learning Maps, Aktivleitbild, Lego Serious Play, Storytelling, Werte-Branding) von den Besten (Atlas Copco, Basler, dm drogerie markt, EADS Astrium, Henkel, Hochschober, PRISMA Kreditversicherung, Sonnentor).

[www.identitaeter.at/kongress](http://www.identitaeter.at/kongress)










**Internal Branding versus Employer Branding** (Quelle: Identitär)

|                        | Internal Branding  | Employer Branding   |
|------------------------|--|---|
| <b>Ausgangspunkt</b>   | Es gibt nur EINE Unternehmensmarke. Internal & Employer Branding beziehen sich auf die eine Identität.   |   |
| <b>Definition</b>      | Entwickelt Mitarbeiter zu Markenbotschaftern.  | Findet und bindet Mitarbeiter an die Marke.   |
| <b>Fokus</b>           | Den Mitarbeitern die Kraft der eigenen Marke als Denkhaltung und Erfolgsfaktor näherbringen.   | Das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber positionieren.  |
| <b>Richtung</b>        | Zuerst innen die Marke aufladen, dann außen geschärft und gestärkt auftreten.  | Nach außen und innen kommunizieren.   |
| <b>Schlüsselfragen</b> | Mitarbeiter sind Markenbotschafter – so oder so. Die Schlüsselfragen lauten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wirkungsvoll sind sie im Sinne der Marke?</li> <li>• Verstehen sie die Marke als Wertekompass und Entscheidungshilfe?</li> <li>• Lösen sie mit ihrem Auftreten und Verhalten das Markenversprechen ein?</li> </ul> | Unternehmen suchen die besten Köpfe. Die Schlüsselfragen lauten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen?</li> <li>• Finden sie die richtigen Talente?</li> <li>• Empfehlen Mitarbeiter ihren Arbeitgeber weiter und werben sie aktiv Mitarbeiter?</li> </ul>  |
| <b>Erfolgsfaktoren</b> | Internal Branding funktioniert nur dann, wenn die Marke authentisch ist und von Führungskräften als strategisches Management-Tool getragen wird.   | Employer Branding funktioniert nur dann, wenn es strategisch geplant und von den eigenen Mitarbeitern getragen wird.  |
| <b>Wie wirkt es?</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachweisbar bessere wirtschaftliche Performance</li> <li>• Mitarbeiter sind bewusste Markenbotschafter</li> <li>• Höhere Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Geringere Fluktuationsquote</li> <li>• Höhere Weiterempfehlungsquote</li> <li>• Stolz &amp; Motivation</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Bekanntheit &amp; Image als Arbeitgeber</li> <li>• Mehr Bewerberrücklauf/Blindbewerbungen</li> <li>• Mehr gewünschte Bewerber (Profile)</li> <li>• Stolz auf den eigenen Arbeitgeber</li> <li>• Geringere Fluktuationsquote</li> <li>• Höhere Weiterempfehlungsquote</li> </ul> |

den HR-Bereich. Der mangelnde Dialog zwischen den beiden Bereichen führt u. a. auch dazu, dass ein effizientes und strategiekonformes Personalmarketing nur in wenigen Organisationen zu finden ist.«

Ing. Christian Reitterer, MBA (Trainer des WIFI Management Forum, geschäftsführender Gesellschafter von proM<sup>2</sup>) sieht die Hürde von Employer Branding ebenfalls bereits im Grundsatz: »Es sind unterschiedliche und inkomplette Begriffsdefinitionen am Markt unterwegs. Dieses babylonische Sprachengewirr verschleiert die Bedeutung des Employer Brandings für den Unternehmenserfolg. Insofern ist es nicht weiter verwunderlich, dass sich die Geschäftsleitungsebenen nicht im gebührenden Maße dem Thema zuwenden. Employer Branding ist nicht etwas, das neben dem Geschäft läuft, sondern ist Bestandteil desselben. Am schlimmsten ist es, wenn Employer Branding in Richtung ›Kuschelkurs für Mitarbeiter‹ oder ›Anliegen der Gutmenschen‹ missverstanden wird. Es geht

**Du als Mitarbeiter bist für mein Unternehmen, meine Initiative, eine Visitenkarte!**

hier um die Ausrichtung des Unternehmens auf Performance Kurs.«

Im Gegensatz zur getrennten Betrachtung von Employer und Internal Branding, sagt Christian Reitterer: »Im Unterschied zu einigen Meinungen sehe ich Employer Branding als die Wurzel, die man entsprechend definieren und mit Leben befüllen muss. Basierend auf diesem Positioning baut man dann die Kommunikation auf. Die kann dann intern und extern sein. Insofern sehen Sie, dass es für mich kein Internal Branding gibt, sondern Internal Communication. Im Consumer Marketing versteht man das – man definiert und entwickelt seine Marke und setzt darauf eine 360-Grad-Kommunikation (Integrated Marketing Communication) auf. Daher gibt es vergleichsweise auch kein PR Branding, CRM Branding, Klassische Medien Branding, ... «

Eine weitere Hürde – so Mag. Christoph Ettlmayr (Partner des Intitute of Brand Logic) – ist, dass »viele Unternehmen nicht wissen, wofür sie im Kern stehen. Damit

sind sie auch nicht in der Lage, die richtigen Aufgaben, Positionen und Anforderungskriterien abzuleiten. Was bleibt, sind mittelmäßige Mitarbeiter, die mittelmäßige Resultate erzielen.«

Ein Hauptproblem von Employer Branding ist seine unterschätzte Komplexität. Um einen derartigen Prozess sinnvoll zu gestalten, muss ein Unternehmen vorerst wissen, wo es steht. Alexandre Iellatchitch detailliert: Es muss hinterfragt werden:

- »Wie wird das Unternehmen am Arbeitsmarkt, bzw. von seiner Zielgruppe, wahrgenommen?
- Welche Kultur und Werte werden im Unternehmen tatsächlich gelebt?
- Wie sehr identifizieren sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen?
- Hat das Unternehmen überhaupt eine von allen Mitarbeiter geteilte Identität?
- Wie möchte das Unternehmen wahrgenommen werden?«

Das bedeutet, dass oft im Vorfeld sehr viel passieren muss, im Hinblick auf Daten- und Informationserhebung sowie gegebenenfalls auf Korrektur und Verbesserungsmaßnahmen, bevor wirksam kommuniziert werden kann.

Aber: Man muss das Rad nicht neu erfinden, um ein attraktiver Arbeitgeber zu werden. »Es geht in erster Linie darum: Nur was im Unternehmen intern gelebt wird, kann glaubwürdig nach außen kommuniziert werden«, sagt Mag. Jürgen Smid. »Das bedeutet also, dass sich ein Unternehmen keine positive Unternehmenskultur auf die Fahnen haften kann, wenn es keine gibt. Das heißt aber auch, dass nicht unbedingt eine neue Unternehmenskultur eingeführt werden muss, wenn bereits eine besteht.

Ohne überlegtes und gelebtes Unternehmensleitbild, eine Definition der Werte im Unternehmen, sowie das Bewusstsein, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht oder stehen möchte, wird keine Employer-Branding-Strategie dieser Welt greifen. Wie es so schön heißt: Wahre Schönheit kommt von innen.«

#### Internal Branding

Die grundsätzliche Problemstellung ist bei Internal Branding ähnlich gelagert: »Das Thema wird in der Praxis viel zu oberflächlich angegangen: Viele Markonzepte landen in den Schubladen oder versickern im Tagesgeschäft. Meist gehen die Maßnahmen nicht über eine Informationsveranstaltung, einen Newsletter oder eine allgemeine Markenfibel hinaus«, erklärt Christoph Ettlmayr.

Die Lösung sieht auch Doris Slach im Abteilungsdenken: »Das größte Augenmerk ist auf die Veränderung von Abteilungsdenken zu legen. Dieses muss aufgebrochen werden, wenn ein Erfolg erzielt werden will.«

Schwer zu umgehen ist der grundsätzliche Zugang der Mitarbeiter, dass sich »Unternehmens-Zugehörigkeit« für die meisten nur auf die Arbeitszeit beschränkt. Sobald das Unternehmen abends verlassen wird, beginnt die Privatzeit, nur wenige kommen auf die Idee, dass das Unternehmen auch über die Zeit in der Firma hinaus repräsentiert wird. Manfred Greisinger bringt es auf den Punkt: »Auf Deutsch heißt's: Du als Mitarbeiter bist für mein Unternehmen, meine Initiative, eine Visitenkarte! Wie man den Mitarbeiter wahrnimmt, so wird das Unternehmen gesehen. Und wenn



Manfred Greisinger



Christoph Ettlmayr



Alexandre Iellatchitch

ein als ORF-Mitarbeiter erkennbarer Wichtiger sich am Schilift vordrängt, dann sinkt das Markenimage des ORF bei allen, die dieses selbstherrliche Verhalten beobachten. »Typisch«, heißt es dann ...«

#### Zeitpunkt

Employer Branding wird spätestens dann zum Thema, wenn die Unternehmenskultur negativ und das bereits nach außen bemerkbar ist, die Fluktuation zu hoch wird, gute Mitarbeiter nicht mehr rekrutiert werden können und/oder die Arbeitsmarktlage ohnehin nur wenig potenzielle Bewerber zur Verfügung stellt.

Doris Slach bestätigt: »Employer Branding wird besonders wichtig, wenn sozusagen ein Kampf um qualitativ hochwertige Bewerber ausbricht. Auch wenn z. B. nach einer Mitarbeiterumfrage die Identifikation mit dem Unternehmen negativ bewertet ist, wenn Unternehmenserfolge nicht Erfolge für die eigenen Mitarbeiter bedeuten, dann ist sicherlich eine Erweiterung hin zum Personalmarketing notwendig.

Alexandre Iellatchitch sieht gerade in diesem zeitlichen Zusammenhang ein Problem: »In der Praxis sind die meisten Unternehmen eher reaktiv und interessieren sich dafür erst, nachdem Probleme aufgetreten sind. Diese Probleme beziehen sich insbesondere auf Schwierigkeiten in den Bereichen Recruiting (Schwierigkeiten die erwünschten Profile bzw. Qualifikationen zu finden) und Mitarbeiterbindung. Derartige Probleme verschärfen sich, wenn die gesuchten Kompetenzen Mangelware am Arbeitsmarkt sind und demzufolge die Konkurrenz

zwischen den Unternehmen verschärft ist. Im sogenannten »War for Talent« haben eindeutig Unternehmen mit dem besten Arbeitgeber-Image einen strategischen Vorteil, da sie von vielen Bewerbern als »Employers of Choice« gesehen werden.« Umgekehrt gehen Unternehmen, die kaum am Arbeitsmarkt wahrgenommen werden – die aber möglicherweise ihren Mitarbeitern trotzdem sehr viel anbieten können –, mit einem schweren Handicap ins Rennen. Die Wahrscheinlichkeit ist dann hoch, dass der Recruiting-Prozess aufwändiger und dadurch teurer wird. Höchste Eisenbahn ist es für Internal Branding, wenn »die am Markt positionierte Unternehmensmarke mehr Substanz notwendig hat. Die besten Werbeträger sind die Mitarbeiter und es ist wichtig, dieses Markenbewusstsein von der Chefetage bis zu den Raumpflegerinnen durchzuziehen. Damit ist auch jede Arbeit für das Unternehmen aufgewertet, denn Ziel ist es ja, dass sich jeder als Teil des gemeinsamen Erfolgs sieht«, sagt Doris Slach klar.

## Wo und wie beginnt die Unternehmens- bzw. Arbeitgeber-Marke zu wirken?

» Let your projects fly »

**PM-Ausbildung –**  
und alles wird wieder gut!

**Effizienz steigern!**

- » Curriculum „Ausbildung zum Projektcoach“ ab 23.03.09
- » **NEU: Frühlingsakademie** Projektmanagement ab 02.04.09
- » **Sommerakademie** Projektmanagement ab 04.07.09

**next level academy**

Wien | Salzburg | Graz | Bonn | Zürich | Zagreb  
www.nextlevelconsulting.eu academy@nextlevelconsulting.eu

## Studie Employer Branding (Quelle: karriere.at)

karriere.at widmete dem Thema Employer Branding eine Studie: »Fremdwort Employer Branding – wie Österreichs Klein- und Mittelbetriebe ihre Arbeitgebermarke zur Personalgewinnung und -bindung einsetzen.«

### Der Hintergrund

Die Studie teilt sich in zwei Bereiche:

- allgemeine Erhebung, inwieweit Unternehmen auf das Thema Employer Branding vorbereitet sind bzw. sich bereits konkret damit beschäftigen
- inwiefern wird die eigene Firmen-Webpage als Instrument für Employer Branding eingesetzt.

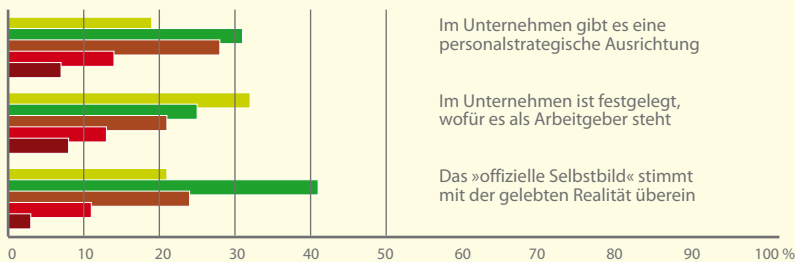
In die Studie flossen die Ergebnisse von 519 HR-Entscheidungsträgern aus Klein- und Mittelbetrieben ein. Der Fragebogen thematisierte im allgemeinen Teil: Stammdatenerhebung, Bewerbermanagement, Aufgaben und Organisationsanalyse, Personalentwicklung, Verantwortungssteigerung und Employer Branding.

Hier werden ein paar Ergebnisse aus dem Bereich Employer Branding vorgestellt.

### Das Ergebnis

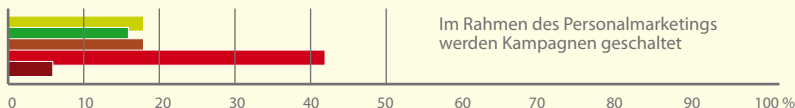
Gibt es im Unternehmen eine personalstrategische Ausrichtung, ist festgelegt, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht?

Obwohl nur rund die Hälfte der Umfrageteilnehmer angeben, eine personalstrategische Ausrichtung zu haben bzw. festgelegt zu haben, wofür das Unternehmen steht, sind 60 % davon überzeugt, die Mitarbeiter würden im Firmenalltag auch leben, was das »offizielle Selbstbild« verspricht.



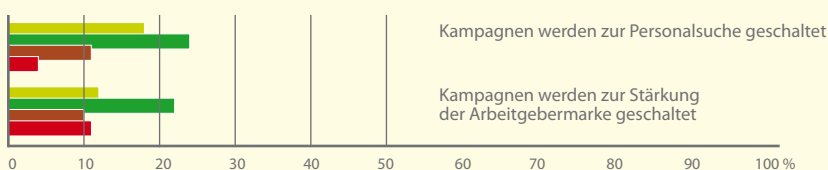
Werden im Rahmen des Personalmarketings Kampagnen geschaltet?

Kampagnen im Zuge des Employer Brandings schalten lediglich ein Drittel der Unternehmen. Rund 48 % der Unternehmen verzichten auf eine Bewerberansprache mittels Kampagnenschaltung.



Warum werden Kampagnen geschaltet?

Zu rund 42 % dienen Schaltungen im Rahmen des Personalmarketings der (neuen) Personalsuche. Zwei Drittel der Unternehmen wollen erstrangig die Arbeitgebermarke stärken.



■ trifft ganz zu   
 ■ trifft eher zu   
 ■ trifft teilweise zu   
 ■ trifft weniger zu   
 ■ trifft gar nicht zu

## Beispiele für Employer Branding

### proM<sup>2</sup>

Es gibt einige Studien, die sich mit Teilaspekten von Employer Branding auseinandergesetzt haben. Zum Beispiel die ISR Studie (1999 – 2001, global, 41 Unternehmen, 360 000 Mitarbeiter, alle Branchen) mit dem Resultat, dass Unternehmen mit höherem Employer Commitment die Operating Margin um + 3,74 % und die Profit Margin um + 2,06 % steigern.

Als Gedankenexperiment kann man einmal die gesamten Kosten, die durch Fluktuation entstehen, erfassen und in Relation zum EBIT stellen. Die Überraschung ist garantiert. Fluktuation ist auch nur ein Teilaspekt des Employer Brandings, aber man sieht dann, dass nur durch geringe Senkung der Fluktuation ein beträchtlicher Teil des EBIT zu holen ist.

### Institute of Brand Logic

Der Tiroler Lebensmittelhändler M-Preis hatte in der Vergangenheit Probleme, gute Lehrlinge zu finden. Durch enge Kooperationen mit Berufsschulen und dem Aufbau zahlreicher attraktiver, moderner Filialen haben sich die Lehrlingsanfragen vervielfacht.

## Beispiele für Internal Branding

### Identitärer

OMV Driving Values, Werte-Entwicklung & -Verankerung: Professionals, Pioneers, Partners – was so klar und einleuchtend klingt und die OMV in drei »personalizierten« Werten beschreibt, ist das Ergebnis eines umfangreichen, langen Werte-Entwicklungsprozesses. Die Ziele des Projekts waren und sind:

- Orientierung und Identifikation für alle OMV- und Petrom-Mitarbeiter
- Corporate Behaviour in Einklang mit der OMV-Strategie bringen
- Integration aller OMV-Businesses, Regionen, Stakeholder und Kulturen
- OMV-Profil schärfen und differenzieren – national und international

Mit Projektstart (Ende 2006) stand intensive, externe wie interne Marktforschung auf dem Programm. Es sollten extern vor allem für die Differenzierung und Reputation wichtige Wertefelder gefunden werden, und intern glaubwürdige und motivie-

rende, gegenwärtige wie zukünftige Wertefelder. Die vielschichtigen Ergebnisse der Marktforschung wurden in mehrere Werte-Szenarien gegliedert und in verschiedenen Vorstands- und Management-Runden sowie Mitarbeiter-Fokusgruppen auf wenige Auswahl-Varianten reduziert. Die Beratergruppe Neuwaldegg begleitete den Prozess, Identität unterstützt die Auswahl mit kreativen Umsetzungs-ideen. Ergebnis: das Werte-Dreigestirn »Professionals, Pioneers, Partners«:

- Pioneer – Spirit of change for continuous development. We explore, we move, we grow.
- Professionals – Professional excellence for lasting success. We learn, we perform, we succeed.
- Partners – Responsible relationships for mutual benefit. We respect, we connect, we care.

2008 stand ganz im Zeichen der Kommunikation und Verankerung der Werte. Beispielsweise wurden sie in selbst geleiteten Workshops in den Abteilungen vermittelt und ihre Bedeutung in den individuellen Arbeitsbereichen in Form von Aktionsplänen erarbeitet.

#### Institute of Brand Logic

Eine Projektgruppe des führenden österreichischen Parkett-Herstellers Weitzer-Parkett hat in einer Reihe von Workshops an der Entwicklung des künftigen Profils der Marke mitgearbeitet. Im Anschluss haben einzelne interne Markenteams unter Moderation des Institute of Brand Logic die wesentlichen Leistungsbausteine selbst entwickelt: das neue Sortiment, ein neues Vertriebskonzept, den neuen Kommunikationsauftritt und ein neues Showroom-Konzept, das im Jänner 2009 auf der weltweit größten Baumesse in München erstmals mit durchschlagendem Erfolg präsentiert wurde.

#### Manfred Greisinger

»Bei einem PR-Workshop für Krankenhausmanager konnte ich ihnen verdeutlichen, was PR in ihrem Haus – auch! – bedeutet: PR = Portier Relations, Putzperso-

nal Relations, Pfleger Relations ... – und nur in der absoluten Ausnahme: Primär Relations ... Wenn ich als Besucher/Patient in ein Krankenhaus komme, dann

hab ich eher selten Gelegenheit, dass mir ein Direktor Leitbild und Werte des Hauses näher bringt. Mein Bild von der Marke des Hauses entsteht in der Begegnung mit dem Portier, mit den Putzkräften und den Pflegern – übrigens jene, die am geringsten

bezahlt werden ... Die Kunst besteht darin, diese Zusammenhänge den verantwortlichen Führungskräften zu erhellen – und den Mitarbeitern dann – aus Überzeugung! – ihre Bedeutung für das Unternehmen zu vermitteln; auf dass jene dies gerne weitertragen ...«

#### Konkretes Angebot

Wohin kann sich der interessierte Leser nun wenden, wenn er das eine oder andere Problem im Unternehmen ortet, sich für das Thema weiter interessiert und einen Schritt weitergehen möchte? Die Frage an unsere Experten: Was bieten Sie an, wer kann und sollte sich an Sie wenden, wodurch unterscheiden Sie sich vom Wettbewerb?

#### Alexandre Iellatchitch, 5p Consulting

»Wir erheben die Ist-Situation eines Unternehmens, arbeiten gemeinsam mit dem Auftraggeber an möglichen Verbesserungen im Sinne der Unternehmensstrategie und deren Ziele, und setzen die definierten Maßnahmen um. Kulturanalyse, Leitbildentwicklung, Entwicklung eines effektiven Talent-Managements und Change-Managements sind Themen, die im Zusammenhang mit Employer Branding sehr oft eine wichtige Rolle spielen.

Ein ebenso wichtiger Bereich ist der Umgang mit Emotionen, ohne die die Vermittlung von Sinn, Werten und Identität kaum denkbar ist. Was diesen letzten Punkt betrifft, müssen wir auf das bereits angesprochene »Abteilungsdenken« kurz zurück kommen, das auch auf die Beratungsbranche zutrifft. Um Ansätze wie Employer und Internal Branding glaubhaft vermitteln zu

In der Praxis sind die meisten Unternehmen eher reaktiv und interessieren sich für Employer Branding erst nachdem Probleme aufgetreten sind.

**Rainers**  
HOTEL ★★★★★ VIENNA



a statement of  
quality and  
service

wiens neues  
businesshotel

Urbane Architektur kombiniert mit Wiener Charme – am 9. April 2009 eröffnet das 4-Sterne Rainers Hotel Vienna mit 620 m<sup>2</sup> flexibler Veranstaltungsfläche in zentraler Lage.

- 6 tageslichtdurchflutete Konferenzräume für bis zu 350 Personen
- 154 Superior Zimmer (2 barrierefrei), davon 2 Suiten
- Restaurant VERDE und BriXX Bar ganztägig geöffnet
- Eigenes Reisebüro für Flüge, Transfers und Rahmenprogramme

Rainers Hotel\*\*\*\* Vienna,  
Gudrunstraße 184, A-1100 Wien  
Tel.: +43 1 605 80 543  
info@rainers-hotel.at  
www.rainers-hotel.at  
www.vi-hotels.com



SEMINARDESIGNER  
2008 PROFESSIONAL

**Professionelle  
Seminare, die  
begeistern**



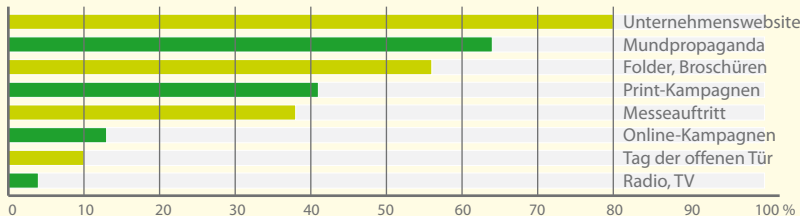
- ➔ Zeit ersparen
- ➔ noch flexibler
- ➔ Seminare, die begeistern

nächstes Seminar Trainer-  
geheimnisse am 17.04.09

[www.seminardesigner.at](http://www.seminardesigner.at)

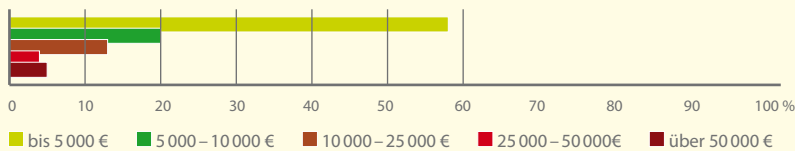
Welche Kanäle werden zur Vermittlung des Arbeitgeberimages herangezogen?

Um ein positives Image als Arbeitgeber an potenzielle Bewerber oder andere Stakeholder des Unternehmens zu transportieren, nutzen österreichische KMU zu 80 % die eigene Unternehmenswebsite. Zwei Drittel bauen auf Mundpropaganda und 56 % produzieren Imagefolder oder Broschüren. Printkampagnen schalten 42 %, während vergleichsweise die günstigere Variante »Onlinekampagne« mit 14 % eher stiefmütterlich behandelt wird. Eine optimale Vermittlung der Arbeitgebermarke erhoffen sich 38 % der KMU von einem Messeauftritt. Ein Tag der offenen Tür wird als gering wirksam eingestuft. TV und Radio bilden das Schlusslicht.



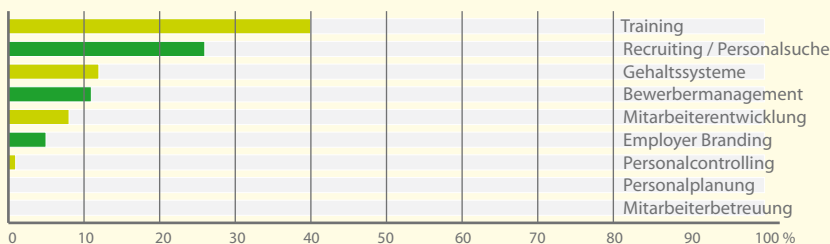
Personalmarketingbudget

Für Personalmarketing- bzw. Employer-Branding-Maßnahmen gaben 58 % der österreichischen KMU im Jahr 2007 weniger als 5 000,- € aus. Nur knapp 10 % war das Arbeitgeberimage mehr als 50 000,- € wert.



Für welche der erwähnten Bereiche ziehen Sie Outsourcing in Betracht?

Die Mitarbeiterbetreuung, Personalplanung und -überwachung in externe Hände zu geben, kann sich keines der befragten Unternehmen vorstellen. Und auch für die Bereiche Personalmarketing, Mitarbeiterentwicklung und Bewerbermanagement bewegt sich die Auslagerungsquote unter oder knapp über 10%. Bei den Gehältern und der Mitarbeiterausbildung zeigt sich: KMU würden nicht mehr auslagern, als sie bereits tun!



Die komplette Studie

Die Ergebnisse der aktuellen Studie stehen zum Download bereit unter [www.karriere.at/studie08](http://www.karriere.at/studie08)

Konferenzen, Kongresse

Brand Logic Marken-Symposium 2009. Internationale Konferenz zur Führung von Marken-Unternehmen, 25./26. 3. 2009, Wien [www.brandlogic-symposium.com](http://www.brandlogic-symposium.com)

Identitat09. Praxiskongress Internal Branding: So werden Mitarbeiter zu feurigen Markenbotschaftern, 20./21. 4. 2009, Wien [www.identitaeter.at](http://www.identitaeter.at)

können, haben wir erst mal unsere eigenen Grenzen zur Kenntnis nehmen müssen. So sind wir eine spannende Kooperation mit der Werbeagentur PKP proximity eingegangen. Die Expertise, die wir im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung liefern, ergänzt sich somit mit der PKP Expertise in den Bereichen Kommunikation und Marketing – und eben Emotionen. Diese Kooperation ist aus einem Prozess des gegenseitigen Verständnisses entstanden, indem jeder die Welt, die Sprache und die Logik des anderen kennen lernen musste. Dieser Lernprozess hat wesentlich dazu beigetragen, die Sensibilität für den Kunden und seine möglichen Sorgen bezüglich Employer Branding zu erhöhen.«

Jürgen Smid, karriere.at

»Unser Ziel als Karriereportal sehen wir darin, unsere Kunden erfolgreicher zu machen, neue Mitarbeiter zu gewinnen bzw. den bereits bestehenden Erfolg zu unterstreichen. Eine Bestandsaufnahme der bisherigen Aktivitäten ist daher das Um und Auf, damit wir unsere Kunden unterstützen können. [Die Ergebnisse einer aktuellen Studie von karriere.at finden Sie im Kasten links.]

Viele Unternehmen nutzen das Potenzial der eigenen Unternehmenswebsite nicht ausreichend, um aktives Recruiting zu betreiben. Um den Traffic auf die eigene Homepage zu erhöhen, verlinken wir auf Basis der ausgeschriebenen Stellenanzeigen direkt auf die Firmenwebsite und untermauern so die Arbeitgebermarke.

Wir beraten unsere Kunden auch dahingehend, indem wir die Firmenwebsite auf Basis unserer Studien analysieren und Tipps für die Optimierung dieser geben. Darüber hinaus unterstützen wir die Initiative Great Place to Work® als offizieller Partner, listen die besten Arbeitgeber Österreichs auf unserem Portal und geben allen unseren Kunden die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber auf karriere.at zu präsentieren und positionieren.«

Christian Reitterer, proM<sup>2</sup>

»Wir arbeiten mit den Verantwortlichen des Unternehmens eine Gesamtstrategie basierend auf den fünf Wirkungsdimensionen von Employer Branding: Mitarbeitergewinnung, Performance Management, Unternehmenskultur, Unternehmensmarke und Mitarbeiterbindung. Wir integriere-

ren Vorhandenes, bringen neue Impulse und unterstützen bei der Umsetzung. Employer Branding ist zumindest in der von uns definierten Gesamtheitlichkeit ein neuer Zugang zum Thema Human Resource Management. Das Know-how und die zur Verfügung stehende Literatur sind rar. Insofern kommt unserem Know-how eine entsprechende Bedeutung zu. Ein weiteres Differenzierungsmerkmal von proM<sup>2</sup> ist, dass wir uns dem Thema aus dem Blickwinkel von Markenführung und Kommunikation annehmen und uns somit sehr gut mit den Personalabteilungen ergänzen.«

#### Ralf Tometschek, Identitäter

»Komplettes Spektrum von der Analyse (Marken, Employer Brand und Unternehmenskultur) über die Definition von Markenkern, Markenwerten und Arbeitgeberversprechen bis zu Großgruppen-Konferenzen und Workshops für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Wir arbeiten seit 2004 im Bereich Internal Branding und kombinieren das Know- und Do-how aus Kommunikation, Marketing, Organisations-, Personalentwicklung und Strategie. Wir sind fünf gleichberechtigte Partner ohne Angestellte: Bei uns berät der Chef/die Chefin strategisch, setzt kreativ um und moderiert auch Großgruppenkonferenzen oder Workshops. Andere Ansatzpunkte in unserem Werkzeugkoffer: Story-

#### Links

5p Consulting GmbH  
Identitäter  
Institute of Brand Logic  
karriere.at GmbH  
proM<sup>2</sup>  
Secretary Search, Professionalsearch  
Symbiosis  
WIFI Management Forum

www.5p-consulting.com  
www.identitaeter.at  
www.brand-logic.com  
www.karriere.at  
www.pro-m.eu  
www.professionalsearch.at  
www.symbiosis.at  
www.wifi.at/managementforum

telling, Lego Serious Play, Learning- oder Strategy Maps, Outdoor Development, Werte-Branding.«

#### Doris Slach, Professionalsearch

»Im Rahmen unserer Services im Bereich Personalmarketing bieten wir mit unseren Kooperationspartnern die Ist-Analyse und Auswertung des Status quo in den Unternehmen an. Danach begleiten wir unsere Kunden beim Veränderungsprozess: Planung, Umsetzung der Maßnahmen und Evaluierung der Ergebnisse.«

#### Manfred Greisinger

»Die Sensibilisierung: Wo und wie beginnt die Unternehmens-/Arbeitgeber-Marke zu wirken? Wo sind die Berührungspunkte? Wie können wir diese ›Treffpunkte‹ so gestalten, dass unsere Werte, unser schönes Leitbild, wirklich nacherlebt, gespürt

werden können? Ich mache aufmerksam und helfe mit, zu zeigen, wo und wie jeder Mitarbeiter nahezu rund um die Uhr sich selbst als Visitenkarte – zunächst unbewusst – ausspielt. Und damit die Unternehmens-Visitenkarte maßgeblich mitprägt.

Ich sehe meine Mission darin, ›den Kaiser von seinen Kleidern zu befreien‹ ... PR/Marketing/Training sind leider oft Schein; ich freue mich, die pure Seins-Dimension wieder hervorzukehren. Alles Wahre ist einfach ... Und ich weise darauf hin: Lieber Unternehmer, lieber Mitarbeiter, achtet darauf, dass ihr permanent am Präsentierteller der Öffentlichkeit seid ... Verhaltet euch so, dass Menschen euch mögen können – als (potenzielle) Mitarbeiter, als Kunden, als Kollegen, als Menschen ... (egal, welche neue Branding-Etikette draufgeklebt wird).« □



## Führungskompetenz für Job & Privatleben

2 x 2 Tage  
im Seminarhotel Retter

Jede Führungssituation hat 2 Gesichter – ein privates und ein berufliches!  
Erkennen Sie Ihre Synergien!

**KS** SPRENG TRAINING

SPRENGEN SIE IHRE GRENZEN

office@spreng-training.at

www.spreng-training.at

Tel. +43/1/280 19 30