



PRAXISTIPP

Walter Emberger

Geschäftsführer
Emberger & Partner
Salzburg/Wien

office@emberger-partner.com
www.emberger-partner.com

Starten Sie das Projekt „Attraktiver Arbeitgeber“

Mit dem Aufbau einer Arbeitgeber-Marke schaffen Sie eine klare Positionierung Ihres Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber – nach außen für potenzielle neue Mitarbeiter, und nach innen für die eigene Belegschaft.

Fundaments- und Fassadenarbeit

Das Fundament für einen attraktiven Arbeitgeber sind gute Arbeitsplätze. Die Fassade ist die Kommunikation der Arbeitgeber-Marke. Organisationen müssen die richtige Balance zwischen der Arbeit am Fundament und jener an der Fassade finden, um im Wettbewerb als attraktive Arbeitgeber zu punkten.

Die wichtigsten Kriterien, nach denen ein Arbeitgeber beurteilt wird, sind nach unserer Untersuchung unter 1.320 Schülern, Fachhochschulern und Young Professionals in Österreich:

- ein gutes Arbeitsklima
 - gute Verdienstmöglichkeiten – hier vor allem der langfristige Aspekt
 - abwechslungsreiche Aufgabenstellungen
 - dass das Unternehmen sympathisch wirkt
- Diese Punkte gehören geschaffen und auch kommuniziert. Längst genügt es nicht mehr, nur ein gutes Fundament zu haben. Umgekehrt wird ein Unternehmen mit einer tollen Fassade, die auf einem ungenügenden Fundament steht, langfristig kein attraktiver Arbeitgeber sein. Mit einem guten Fundament gestalten sich die Fassadenarbeiten als wenig aufwändig. Wenn das Fundament noch nicht in Ordnung ist, sollte in die

Schaffung attraktiver Arbeitsplätze investiert werden: Unternehmerische Hausaufgaben müssen gemacht werden, um ein Höchstmaß an Mitarbeiterzufriedenheit und -treue und damit an Kundenzufriedenheit und -treue und zu erreichen.

Das Projekt „Attraktive Arbeitgeber“ umfasst Fundaments- und Fassadenarbeiten. Es startet mit der Festlegung der Strategie und der Ziele: Wie wollen Sie als Arbeitgeber positioniert sein, bei welchen Zielgruppen? In der Analysephase erfolgt die Standortbestimmung: Wie hoch ist Ihr Arbeitgeber-Attraktivitätsindex bei diesen Zielgruppen? Auf Basis dieser Erkenntnisse werden Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Durch breite Einbindung der Führungskräfte in das Projekt schaffen Sie es, dass diesen ausreichend bewusst wird, was Arbeitgeber-Attraktivität bedeutet, wie wichtig diese für das Unternehmen ist und welchen Beitrag sie selber dazu leisten können.

Voraussetzung für den Aufbau einer Arbeitgeber-Marke ist das Verständnis der unterschiedlichen und oft gegensätzlichen Einstellungen und Perspektiven der einzelnen Generationen von Mitarbeitern.

Tipps für die Kommunikation

Mundpropaganda, durch die sich die Attraktivität automatisch herumspricht, ist in ihrer Bedeutung und Reichweite nicht zu unterschätzen. Sie allein genügt aber nicht. Es müssen auch andere Medien eingesetzt werden, wo die Arbeitgeber-Marke aktiv transportiert wird: Gegenüber der Öffentlichkeit, potenziellen neuen Arbeitnehmern und der eigenen Belegschaft. Bei jeder Meldung über das Unternehmen in Printmedien und elektronischen Medien wird auch das Bild des Unternehmens als

Arbeitgeber geprägt.

Kommunizieren Sie – vorausgesetzt sie stimmen – Botschaften wie: Die langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten bei uns sind gut, unser Unternehmen wird es in zehn Jahren noch geben, wir sind ein sympathisches Unternehmen mit sympathischen Mitarbeitern. Kommunizieren Sie auch die Werte und die Kultur Ihres Unternehmens. Achten Sie auf Details, beispielsweise dass Mitarbeiter über Änderungen im Unternehmen nicht aus der Zeitung erfahren müssen, sondern das schon vorher durch die interne Kommunikation mitgeteilt bekommen, dass neue Mitarbeiter am ersten Tag einen gut vorbereiteten Arbeitsplatz vorfinden und sie in der Eingewöhnungsphase auch begleitet werden.

Tipps für die Gehaltsdiskussion

Unsere Studie hat gezeigt, dass die langfristigen Verdienstmöglichkeiten bei der Beurteilung der Attraktivität des Arbeitsplatzes an zweiter Stelle kommen, gleich nach dem Arbeitsklima. Die Langfristperspektive beim Einkommen wird auch als wichtig genannt als der – kurzfristige – Einstiegsverdienst. Für die tägliche Praxis haben wir drei Empfehlungen daraus entwickelt: Gestalten Sie die langfristigen Verdienstmöglichkeiten so, dass Sie die Bindung der guten Mitarbeiter belohnen. Dabei soll aber nicht eine vom Beitrag des Einzelnen entkoppelte Gehaltsentwicklung entstehen, die mit geringem Anfangsgehalt beginnt und allein die Zugehörigkeitsdauer belohnt und nicht die Leistung.

Wenn Mitarbeiter Unzufriedenheit mit ihrem aktuellen Gehalt äußern, ist es wichtig, in der Diskussion andere gute Argumen-

Helfen Sie Bewerbern dabei, zu verstehen, wie die langfristige Verdienstmöglichkeit bei Ihnen aussieht. Es schafft Transparenz, zwingt Sie selbst, sich darüber Gedanken zu machen, und es lenkt die Aufmerksamkeit des Bewerbers weg vom Einstiegsgehalt zu anderen wichtigen Entscheidungskriterien. Zusätzlich schafft das einen professionellen Eindruck bei Bewerbern, weil Sie wahrscheinlich der einzige Arbeitgeber sind, der die Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt und somit an Mitarbeiterbindung interessiert ist.

Es genügt nicht mehr, im Internet präsent zu sein. Man braucht einen Webauftritt, der potenzielle Bewerber anspricht. In das Projekt „Firmenjobsite“ sollten Sie die die Geschäftsleitung ebenso einbinden wie potenzielle Bewerber als Besucher der Website. Mit ehemaligen Bewerbern sollten Sie erarbeiten, welche „Frequently Asked Questions“ sie beim Besuch einer Jobsite haben. Die Instrumente Intra- und Internet bieten zudem gewaltige Möglichkeiten des internen Informations- und Meinungsaustausches.



Arbeitgeber-Marke im Internet

Der Auftritt Ihres Unternehmens im Internet ist nicht nur für Ihre Kunden ein schnelles, bequemes Medium, um sich über Ihr Angebot zu informieren, sondern in zunehmendem Masse auch für potenzielle Bewerber. Das digitale Medium bietet dabei große Vorteile: Eine hohe Reichweite, die keine geographischen Grenzen kennt. Ebenso von Vorteil ist die Aktualität: Botschaften können stets auf dem neuesten Stand sein, offene Positionen sofort „hineingestellt“ oder „herausgenommen“ werden.

Das Internet bietet auch schier unbegrenzte Möglichkeiten der Darstellung und Kommunikation: Bilder der handelnden Personen können helfen, den Kontakt zu personalisieren und positiv auf die Sympathiewerte des Unternehmens zu wirken, Videos können Atmosphärisches über das Unternehmen vermitteln, über seine Werte und Kultur. Die Menge an vermittelter Information ist dabei fast unbegrenzt. Nebenbei ist die Information über das Web konkurrenzlos kostengünstig: Der Download auf Bedarf tritt an die Stelle des Drucks und der Versendung von teuren Broschüren.

Halten Sie Ihre Mitarbeiter informiert über Neuigkeiten aus dem Unternehmen und aus der Branche. Je besser sich Mitarbeiter informiert fühlen - über aktuelle Entwicklungen, über die Produkte und Dienstleistungen, über ihre Kollegen - desto mehr identifizieren sie sich und fühlen sich als Teil der Firmengemeinschaft.

Wenn Sie das Internet verstärkt für die Rekrutierung nutzen, erfahren Sie damit eine Erleichterung und Beschleunigung des Rekrutierungsprozesses. Andererseits muss Ihnen klar sein, dass gerade dadurch neue Herausforderungen entstehen: Die Menge an Bewerbungen kann steigen, und die Bewerber erwarten Antworten in maximal zwei Tagen und nicht erst in einigen Wochen.

- **Firmen mit guten Arbeitgeber-Marken haben höhere Mitarbeiterzufriedenheitswerte, geringere Fluktuation, und es fällt ihnen leichter als anderen, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Sie müssen aber auch viel tun, um die Marke aufzubauen und zu erhalten.**

SPIELEND MITARBEITER BINDEN

Vernetzung von neuen und alt-ingesessenen Mitarbeiter kann auch Spass machen:



MemoRAY wird digital gespielt und funktioniert nach den bekannten Memory-Regeln. Gesichter und Namen prägen sich leichter ein, eine Knowledge-Base stellt außerdem Informationen über Skills und Fähigkeiten der Kollegen bereit. Über die MemoRAY-Talk-Newsgrupp können sich auch Mitarbeiter von global operierenden Unternehmen austauschen und kennenlernen.

Informationen: www.memoray.de/demo



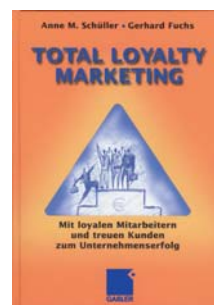
„**My Company**“ ist als Brettspiel und in webbasiertem Format erhältlich. Es ermöglicht die spielerische Auseinandersetzung mit Kollegen und Unternehmen in verschiedenen Phasen der Zugehörigkeit und wird für die sechs Module MA-Suche, MA-Auswahl, erster Arbeitstag, MA-Einarbeitung, MA-Produktivphase und MA-Selbstverwirklichung entwickelt.

Informationen: www.bicini.de

Beide Spiele werden individuell angefertigt.

BUCHTIPP

Die Autoren stehen für einen ganzheitlichen Marketingansatz, der die enge Verzahnung von Kunden- und Mitarbeiterloyalität aufzeigt. Ein gut gegliedertes, anregendes Plädoyer für langfristige Bindungen mit vielen Beispielen aus der Praxis.



Schüller, Anne M.
Fuchs, Gerhard

Total Loyalty Marketing

Gabler Verlag 2002
263 S. Geb.
ISBN: 3-409-12201-X
EUR 34,90

titel/mitarbeiterbindung

- ▶ **Die besten Mitarbeiter gehen zuerst**
Mitarbeiterbefragungen als Grundlage für Retention-Programme 12
- ▶ **Mitarbeiter ans Unternehmen binden**
Wie attraktive Arbeitgeber ihre Mitarbeiter motivieren..... 14
- ▶ **Respekt ist die Grundlage unserer Arbeit**
Das Wiener Familien Unternehmen Bundy Bundy..... 16
- ▶ **Innovation und Kommunikation**
SEZ, ein junges Unternehmen 20
- ▶ **Neue Wege im Krankenhauswesen**
Wellness für Mitarbeiter bei der TILAK 21
- ▶ **Wir wollen alle Mitarbeiter erreichen**
Siemens setzt auf Weiterbildung und Kommunikation..... 22
- ▶ **Vernetztes Denken und Handeln als Erfolgsrezept**
Moderne Personalarbeit im BMW Motorenwerk Steyr26
- ▶ **Der Praxistipp**
Starten Sie das Projekt „Attraktiver Arbeitgeber“ 30

aktuell

- News & Trends** 6
- Das aktuelle Interview:** Hugo Portisch 8

personalrecht

- Mazal:** Vertragskultur ist Konfliktkultur 32

personalpraxis

- Computergestützte Personalauswahl** 34
- Der Praxis-Check:** Was leisten Personalauswahl-Tools?36
- Aus der Praxis für die Praxis:**
IPS - Integratives Personalmanagement-System 42

veranstaltungen

international

- Networking in Asien:**
Zwischen den Zeilen lesen 46

work-life-balance

- Für Manager unschlagbar:** Golf 48

rubriken

- Das Berufsporträt:** Personalberaterin..... 10
- Anbieterübersicht:** Zeiterfassung- und Zutrittskontrollsysteme... 50
- Fundgrube:** Gesundheitsmanagement..... 55
- Für Sie gelesen:** Dieter Brandes „Einfach managen“ 56
- Vorschau** 58
- Impressum** 59

14



Die Hewitt-Studie hat erstmals in Österreich die Strategien „Attraktiver Arbeitgeber“ durch Umfragen unter den Mitarbeitern ermittelt. Die Mitarbeiter der Beraterfirma Next Level Consulting ließen sich fürs Foto einwickeln, in Wahrheit wird Mitarbeiterbindung aber nur erreicht durch eine Summe gezielter Maßnahmen.



120 Mitarbeiter hat das Wiener Familienunternehmen Bundy Bundy. Die Gründer sind nicht nur Weltmeister im Preisfrisieren, sondern auch Spitze in Sachen Weiterbildung und Führung. Der Lohn: Ein Platz unter den ersten zehn der Hewitt-Studie.

16

46



Asien eröffnet für Unternehmen interessante Perspektiven, aber die dortigen Benimm- und Kommunikationsregeln sind schwer durchschaubar. Viele Europäer fühlen sich in den asiatischen Ländern deshalb allein gelassen. Netzwerkpartner helfen beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen.

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

1 JANUAR/2003

9,50 EURO

www.personal-manager.at



Die Besten gehen zuerst

Wie funktioniert Mitarbeiterbindung in Krisenzeiten? Attraktive Arbeitgeber verraten ihre Strategien.

In der Spitzengruppe der Hewitt-Studie:

- ▶ Bundy Bundy und SEZ

Die Spitzenreiter bei Studienabgängern:

- ▶ Siemens Österreich und BMW Steyr



Der Praxis-Check:

Wie effektiv sind Potenzialanalyse-Tools

International:

Networking in Asien

Work-Life-Balance:

Beim Golf finden Sie Ruhe und Geschäftsbeziehungen