

# Employer Branding: Der Bewerber als Kunde

**Der Arbeitsmarkt ist im Umbruch: Die zunehmende Knappheit von Fachkräften sorgt dafür, dass die Ansprüche von Bewerbern an ihre künftigen Arbeitgeber steigen. Wie kann es Familienunternehmen gelingen, im immer schärferen Wettbewerb um die besten Mitarbeiter zu bestehen? Welche Wettbewerbsvorteile gilt es zu betonen und wie verläuft ein optimaler Bewerbungsprozess? Eine aktuelle Studie liefert wichtige Hinweise für die Integration von HR in die vorhandene Unternehmensstrategie.**

Auf Grund veränderter demografischer und ökonomischer Bedingungen wird der Wettbewerb um die besten Mitarbeiter immer härter. Laut der Bundesagentur für Arbeit wird die Gesamtzahl der arbeitsfähigen Personen in Deutschland bis zum Jahr 2025 um rund 6,5 Millionen sinken. Somit können sich die umworbenen Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte ihren Arbeitgeber zunehmend aussuchen, was ein überlegtes Employer Branding (Aufbau einer Arbeitgebermarke) notwendig macht. Besonders für Familienunternehmen wird es künftig noch wichtiger, die Bewerber von ihren Stärken als Arbeitgeber zu überzeugen. Denn während gerade Familienunternehmen oft viele weiche Arbeitgeberqualitäten aufweisen, verfolgen sie auch häufig eine restriktive Kommunikationspolitik und haben teilweise mit Vorurteilen der Bewerber oder ländlichen Standorten zu kämpfen.

Basierend auf den Erkenntnissen einer umfassenden qualitativen Studie in Familienunternehmen des deutschen Textileinzelhandels wird im Folgenden ein entsprechend optimierter Bewerbungsprozess illustriert. Hiermit sollen konkrete Ideen und Anregungen aufgezeigt werden, wie Unternehmen den potenziellen Bewerbern ihre Stärken als Arbeitgeber sowie relevante Alleinstellungsmerkmale vermitteln können. Besondere Bedeutung liegt dabei auf dem **Bewerbungsgespräch** – dem meist ersten persönlichen Kontaktpunkt zwischen Bewerber und Unternehmen und für beide Seiten nicht nur eine hoch relevante Informationsquelle sondern auch bedeutend für die Entscheidungsfindung.

## Bewerbungseingang

Bereits kurze Zeit nach der Bewerbung wird eine Eingangsbestätigung versandt. Die Personalabteilung ist gut und multimedial zu erreichen, die Reaktionszeit gering. Wohnt ein Bewerber außerhalb, spart ein

Skype-Interview Zeit und Kosten. Ist er noch in einem Arbeitsverhältnis, ist ein Samstagstermin ein Entgegenkommen. Neben Informationen zu Ort, Datum und Gesprächspartnern empfehlen sich Informationen über das Unternehmen sowie ggf. ein Einkaufsgutschein oder eine Einladung zum Kundenevent, die dem Bewerber ermöglichen den Arbeitgeber zu „erleben“.

## Vorbereitung des Bewerbungsgesprächs

Alle Gesprächsteilnehmer, neben dem/der Personalverantwortlichen möglichst auch Markenbotschafter und Mitarbeiter der Fachabteilung, sind mit der Ausschreibung und den Unterlagen des Bewerbers vertraut. Zusätzliche Internetrecherchen liefern Kenntnisse über den Bewerber und helfen, Bedürfnisse und Interessen möglichst gut zu kennen und zu adressieren. Das Gespräch sollte in repräsentativen Räumlichkeiten stattfinden, die auf positive Unternehmensmerkmale schließen lassen (hell, freundlich, ordentlich, etc.).

## Begrüßung und Vorstellung

Der Bewerber wird freundlich empfangen und namentlich begrüßt. Im Warteraum läuft z.B. ein Imagefilm, Zeitschriften und Broschüren des Arbeitgebers liegen aus. Es werden Getränke und Snacks angeboten. Zu Beginn des Gesprächs stellt der Ansprechpartner des potentiellen Arbeitgebers sich selbst vor und gibt einen Überblick über sein Unternehmen.

## Verhalten des/der Personalverantwortlichen

Der Unternehmensvertreter sollte mit seinen Werten, Einstellungen und Zielen gut zum Arbeitgeber passen, diesen durch seine Persönlichkeit repräsentieren und sich konform zu den Unternehmenswerten verhalten. Freundlichkeit, Humor, Kompetenz sowie Offenheit wirken positiv auf den Bewerber. Sich Zeit für den Bewerber zu nehmen, aufmerksam Zuhören und individuelles Eingehen auf Fragen signalisieren das Inter-

esse der Unternehmensvertreter, was wiederum die Einstellung des Bewerbers positiv beeinflusst. Äußern sich die Unternehmensvertreter positiv über die Passung des Bewerbers zum Unternehmen, erhöht dies die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität.

## **Inhalte des Bewerbungsgesprächs**

Im Bewerbungsgespräch muss ein Unternehmen sich heute als besonderer und professioneller Arbeitgeber präsentieren, um das Interesse guter Bewerber zu gewinnen. Um dies zu erreichen ist es sinnvoll, den Gesprächsanteil, in dem es um Arbeitgeberqualitäten und Spezifika des Jobs geht, zu erhöhen. Es muss eine klare Vorstellung von den Werten und Zielen des Arbeitgebers vermittelt werden, damit der Bewerber diese mit seinen persönlichen Vorstellungen abgleichen kann. Eine Möglichkeit dieser wahrgenommenen Passung zu erhöhen, ist das Herstellen eines Kontaktes zwischen dem Bewerber und einem begeisterten Mitarbeiter, der Eigenschaften, Werte und Ziele mit dem Bewerber teilt oder sich in einer ähnlichen Lebenssituation wie dieser befindet.

Familienunternehmen können durch ihren immer besseren Ruf „typische Stärken“ wie Kontinuität, langfristiges Denken, familiäre Unternehmenskultur, flache Hierarchien, kurze Entscheidungs- und Kommunikationswege, hohe Eigenverantwortung, flexible Strukturen, sowie Gestaltungsfreiraum und Mitwirkungsmöglichkeiten selbstbewusst kommunizieren. Da der Wohnort für Bewerber immer wichtiger wird, sind Standortvorteile hervorzuheben.

## **Übermittlung von Informationen im Bewerbungsgespräch**

Der Einsatz von Kommunikationsträgern wie dem iPad oder das Zeigen von Videos und Präsentationen vermitteln Modernität und sprechen speziell die sogenannte „Generation Y“ an, die mit der Nutzung moderner Medien aufgewachsen ist. So können beispielsweise durch das Zeigen von Anforderungsprofilen oder Organigrammen mit Fotos von Vorgesetzten interessante Zusatzinformationen kommuniziert werden. Bilder vermitteln oft mehr als Worte und emotionalisieren zusätzlich.

Auch ein Kennenlernen zwischen Familienunterneh-

mer und Bewerber kann einen äußerst positiven Eindruck erwecken und steigert die Authentizität. Familienunternehmen haben oft eine Vielzahl an weichen Arbeitgeberqualitäten, die sich schwer verbal kommunizieren lassen. Daher wird empfohlen, Möglichkeiten zu entwickeln, um diese Stärken erlebbar oder beobachtbar zu machen. Ein Beispiel ist ein Hausrundgang, bei dem der Bewerber verschiedenen Mitarbeitern begegnet und aus deren Verhalten und Umgang miteinander Informationen über Unternehmenskultur, Teamgeist oder Arbeitsklima herleiten können. Darüber hinaus leitet der Bewerber durch die Gestaltung und das Vorhandensein von Kantine, Ruheräumen, Seminarräumen oder einer Kita beispielsweise die Mitarbeiterorientierung ab. Hängen im Besprechungsraum Fotos von Mitarbeiterereignissen, die Urkunde vom Mitarbeiter des Jahres oder Auszeichnungen des Arbeitgebers an der Wand, kann die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden.

## **Abschluss des Bewerbungsgesprächs**

Der Gesprächsabschluss bleibt den Bewerbern besonders stark in Erinnerung. Ein persönliches und offenes Feedback kommt bei den meisten Bewerbern gut an. Ebenso ist es sinnvoll, sich das Feedback des Bewerbers einzuholen. Anschließend wird der Bewerber über den weiteren Verlauf des Auswahlprozesses informiert und ein fixer Zeitpunkt für eine Entscheidung und Rückmeldung genannt. Die Mitgabe einer Infomappe am Gesprächsende ist eine gute Möglichkeit, Vorteile von Job und Unternehmen im Überblick darzustellen.

## **Kommunikation von Zu- und Absagen**

Zu- oder Absagen sind unmittelbar nach der Entscheidung persönlich zu kommunizieren. Dabei ist es wichtig, sich zu bedanken und dem Bewerber stets wertschätzend zu begegnen. Nach der Vertragsunterzeichnung ist besonders bei Familienunternehmen ein Anruf des Unternehmers eine nette Geste, um den neuen Mitarbeiter „an Bord“ zu begrüßen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Wer den Bewerber als Kunden betrachtet und ihn entsprechend behandelt hat beste Chancen im Bewerbungsgespräch zu überzeugen.

.....  
Literaturhinweis:

Backes-Gellner, U., & Tuor, S. N. (2010). Avoiding labor shortages by employer signaling: on the importance of good work climate and labor relations. *Industrial & Labor Relations Review*, 63(2), 271–286.

Bei Fragen und/oder Anregungen kontaktieren Sie gerne Martina Reischmann, eMA FESH-Alumna der Zeppelin Universität ([m.reischmann@zeppelin-university.net](mailto:m.reischmann@zeppelin-university.net)). Ihre Masterthesis wurde mit dem Förderpreis der Wilhelm-Lorch-Stiftung im Bereich Wirtschaft-Marketing ausgezeichnet.