



## Arbeitsplätze sind Produkte für die Zielgruppe Mitarbeiter.

Warum Mittelständler ihr Angebot für Mitarbeiter ebenso entwickeln und vermarkten sollten, wie Produkte für Kunden. – Und: Warum eine Arbeitgebermarke in Zukunft entscheidend wird.

**Der viel prognostizierte Fachkräftemangel in Deutschland. – Kaum ein anderer Begriff hat in den vergangenen Jahren für so viel Aufruhr gesorgt; schwebte geradezu bedrohlich wie das Damoklesschwert über den Köpfen vieler Unternehmer und Personalverantwortlichen. Auch im Oldenburger Münsterland. Um dem Problem entgegenzuwirken, begannen viele regionale Unternehmen aktiv zu werden: mit zahlreichen Ad-hoc-Maßnahmen in Form gestalteter Stellenanzeigen oder auch ansprechenden Mitarbeiterbroschüren. Was oftmals ausblieb war der Erfolg dieser Aktionen.**

Das Oldenburger Münsterland im Nordwesten Niedersachsens mit 23 Städten und Gemeinden zählt laut aktuellsten Bevölkerungs-Prognosen der Bertelsmann-Stiftung zu einem der zuzugsstärksten Gebiete der Republik. Hier gibt es Platz und eine

sehr hohe Lebensqualität. Und noch etwas gibt es im Oldenburger Münsterland: zahlreiche, erfolgreich wirtschaftende Unternehmen, mittelständische Familienbetriebe in zweiter, dritter oder bereits vierter Generation. Fast alle sind aus eigener Kraft gewachsen, sind bodenständig und schaffen durch Transparenz und Nähe ein hohes Maß an Vertrauen gegenüber Kunden und Mitarbeitern.

Trotz des offensichtlichen Erfolges, sehen sich nicht nur die Großen der Region, die „Hidden Champions“ aus dem Oldenburger Münsterland, mit der Problematik des Fachkräftemangels konfrontiert und müssen feststellen, dass gut ausgebildete Arbeitskräfte aus den Großstädten nicht einfach von alleine aufs Land kommen. Doch was genau ist es, was potenzielle Mitarbeiter auf Unternehmen aufmerksam werden lässt und den Wunsch einer Zusammen-

arbeit entstehen lässt? Großartig klingende und vielversprechende Stellenanzeigen, Hochglanz-Unternehmensbroschüren oder sonstige Incentives wie frisches Obst, Kaffee für alle oder gar ein Firmenwagen? Nein. – Es ist viel mehr etwas anderes, was sich die nachfolgende Generation wünscht und bei ihrer Jobsuche als überaus wichtig erachtet.

**Betriebsklima und Teamgeist sind entscheidend.**

Laut einer Studie der Hochschule Osnabrück\* ist das mit Abstand wichtigste Merkmal für Hochschulabsolventen bei der Beurteilung eines Unternehmens als Arbeitgeber das Betriebsklima: 90 % der Befragten sagten, dass es ihnen bei einem potenziellen Arbeitgeber sehr wichtig sei. Dicht gefolgt vom Teamgeist und einem sicheren Arbeitsplatz. Des Weiteren stehen individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegs-

chancen und eigenständige Handlungs- und Entscheidungsspielräume ganz weit oben auf der Wunschliste. Doch wie schaffen es Unternehmen, diese Bedürfnisse zu erfüllen? Wie kann ein Unternehmen qualifizierten Fachkräften attraktive Perspektiven bieten?

**Gesucht: Unternehmen mit starker Persönlichkeit.**

Ein Thema, das in den letzten Jahren verstärkt das Interesse von Unternehmen geweckt hat und sich mit der Gewinnung qualifizierter Fachkräfte auseinandersetzt, ist Employer Branding – der Aufbau einer Arbeitgebermarke. Hierunter wird die gezielte Planung, Steuerung und Koordination einer Marke auf dem Arbeitsmarkt verstanden. Dabei wird das Ziel verfolgt, charakteristische Merkmale eines Unternehmens zu identifizieren, die aus Sicht von Mitarbeitern und Bewerbern besonders relevant sind, und diese kontinuierlich zu optimieren. Diese Einzigartigkeit herauszuarbeiten oder besser gesagt zu finden, fällt vielen Unternehmen schwer und resultiert nicht selten in einfachen Werbeversprechen, die von Unternehmen nicht eingehalten werden können oder für Bewerber gar nicht relevant sind. Die Herausforderung besteht hierbei darin, einen objektiven – oder vielmehr unverfälschten – Blick auf das soziale Innenleben des Unternehmens zu gewinnen. Insbesondere bei festgefahrenen Unternehmensstrukturen oder ausgeprägten Hierarchien ist es sinnvoll, einen externen Begleiter mit einzubeziehen, der zwischen allen Beteiligten vermittelt, Barrieren aufhebt und so Erkenntnisse über die wahre Identität des Unternehmens bzw. der Marke ermöglicht.

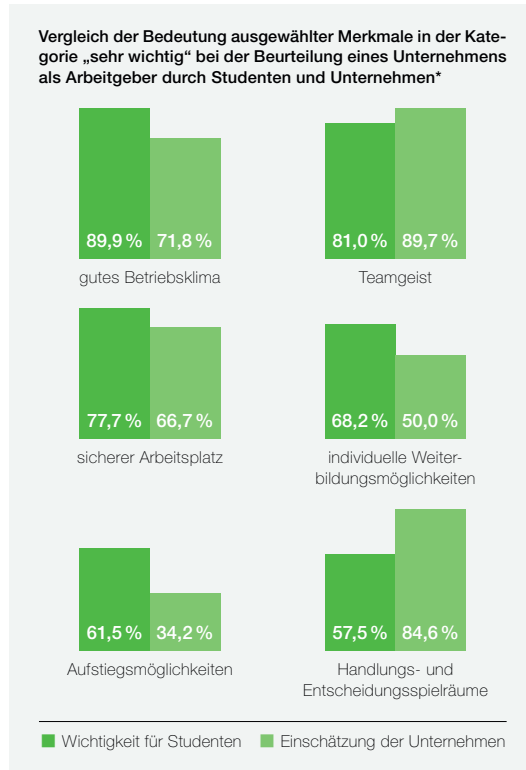
„An employer brand is not created, it can only be revealed“, so der bekannte amerikanische Markenexperte Bryan

Chaney. Eine Arbeitgebermarke kann nicht kreiert werden, sie ist nicht das Ergebnis eines kreativen Prozesses, Aufgabe des Marketings oder der Werbung. Vielmehr steht sie für die Offenlegung der Unternehmensverhältnisse, die für Mitarbeiter von Bedeutung sind, und zeigt so eine entscheidende Verantwortung auf: die kritische Selbstreflexion. Denn erfolgreiche Arbeitgebermarken zeichnen sich dadurch aus, dass sie

haben Jobangebote zu vergleichen, stehen Arbeitgeber vor der Herausforderung, sich auf dem Arbeitsmarkt in dem Wettbewerb um Fachkräfte klar zu positionieren und somit abzugrenzen. „Heute bestehen viele Parallelen zwischen Arbeitsplätzen und den eigentlichen Produkten: entweder sie sind einzigartig und überzeugen ihre Zielgruppen, oder sie werden als austauschbar wahrgenommen“, sagt Timo Kaapke, Geschäftsführer der

KAAPKE Markenberatung aus Drantum. „Unternehmen, die Bewerber von sich überzeugen wollen, dürfen ihre Arbeitsplätze nicht nur ausschreiben. Es ist genauso wie bei den Produkten für Kunden. Was wäre, wenn Unternehmen ihre Arbeitsplätze als Produkte für die Zielgruppe Mitarbeiter sähen? Welchen Stellenwert bekäme dann die Produktentwicklung für dieses Produkt? Wie würde dieses Produkt vermarktet werden?“

\*Studie der Hochschule Osnabrück „Die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von regionalen Unternehmen und Studierenden“, 2013



sich kontinuierlich selbst hinterfragen, aktiv auf ihre Mitarbeiter zugehen und eine offene Ansprache von Problemen und Verbesserungspotenzialen ermöglichen. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in Problemlösungen mit einbeziehen, zeigen darüber hinaus nicht nur Vertrauen und signalisieren Zusammenhalt, sondern sichern zudem auch die gemeinschaftliche Grundlage für den zukünftigen Unternehmenserfolg.

**Produktentwicklung: Arbeitsplatz.** Während Arbeitnehmer im digitalen Zeitalter immer mehr Möglichkeiten



Über den Autor:  
**Timo Kaapke** ist Sparringspartner für Unternehmer im Mittelstand und geschäftsführender Gesellschafter der 2000 von ihm gegründeten KAAPKE GmbH. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Markenentwicklung und -führung im Mittelstand. [www.kaapke.com](http://www.kaapke.com)