



Foto: Mistlberger

Autorin  
**Barbara Mistlberger**

Marketing,  
Karriere.at

barbara.mistlberger@karriere.at

# Employer Branding: Die Marke Arbeitgeber in KMU

Was unternehmen Österreichs Klein- und Mittelbetriebe, um ihr Image als Arbeitgeber zu verbessern? Wie finden sie die passenden Mitarbeiter – und wie halten sie diese im Unternehmen? Eine Studie des Portals Karriere.at hat das Employer Branding der heimischen KMU unter die Lupe genommen – und Optimierungspotenziale entdeckt.

Nur was Führungskräfte und Mitarbeiter in ihren Unternehmen intern leben, können sie glaubwürdig nach außen kommunizieren. Ein Arbeitgeber kann sich keine positive Unternehmenskultur auf die Fahnen heften, wenn diese nicht der Arbeitswirklichkeit der Beschäftigten entspricht. Das Image einer Firma baut auf ihrer Kultur auf und lässt sich nicht im luftleeren Raum kreieren. Österreichs Klein- und Mittelbetriebe haben vielfach gute Voraussetzungen dafür, eine eigene Arbeitgebermarke aufzubauen. Doch das vorhandene Potenzial liegt vielerorts brach. Zu diesem Ergebnis kommt eine Anfang des Jahres veröffentlichte Karriere.at-Studie unter 519 Personalentscheidern aus Österreich.

## Unternehmensleitbild wird selten gelebt

Beispiel Unternehmensleitbild: Zwei Drittel der österreichischen Klein- und Mittelbetriebe haben ein Unternehmensleitbild definiert beziehungsweise festgelegt, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht. Doch das offizielle Selbstbild stimmt oft nicht mit der gelebten Realität überein. In nur 46 Prozent

der Unternehmen kennen die Mitarbeiter nach Aussage der befragten Personalentscheider das Firmenleitbild und haben es verinnerlicht.

Auch in der Kommunikation nach außen liegen Potenziale brach. So arbeiten Marketing und HR nur in jedem zweiten Unternehmen zusammen, um die Strategien und Instrumente der Personalgewinnung abzustimmen. Eine gezieltere Vernetzung der Fachbereiche könnte dazu beitragen, das Arbeitgebermarketing vieler KMU zu professionalisieren, ohne die Budgets auszuweiten. Denn diese sind in vielen Firmen begrenzt. Sie liegen unabhängig von der Umsatzstärke bei weit unter 5.000 Euro im Jahr. Lediglich ein Drittel der Firmen schaltet Kampagnen, die das Personalmarketing unterstützen.

## Wenig Zeit fürs Personal

Hinzu kommt, dass in vielen Unternehmen wenig Zeit fürs Personalmarketing bleibt. In knapp 60 Prozent der österreichischen Klein- und Mittelbetriebe liegt die komplette Zuständigkeit für das Personal bei der Geschäftsführung. Sie ermittelt den Personal-

bedarf, wählt sinnführende Recruitingmethoden aus, definiert Anforderungsprofile, führt Bewerbungsgespräche, trifft Personalentscheidungen, macht Zielvorgaben und kontrolliert diese. Außerdem ist es Sache der Unternehmensleitung, die Aus- und Weiterbildung voranzubringen, Kampagnen zur Mitarbeitersuche und -bindung zu entwickeln und die damit verbundenen Budgets zu verwalten. Dass angesichts dieser Aufgabenfülle einige Themen unter den Tisch fallen, versteht sich von selbst.

## Klare Anforderungsprofile fehlen

So geben die befragten Personalentscheider zwar mehrheitlich an, bei der Definition von Aufgaben oder Anforderungsprofilen eine klare und unmissverständliche Botschaft zu senden. In der Realität sprechen zwei Drittel der Unternehmen jedoch nach eigenen Aussagen mit ihren Anforderungen nicht die richtigen Bewerber an. Ein Drittel ist sich gar nicht sicher, ob es im eigenen Unternehmen klare Aufgabenbeschreibungen gibt. Während 98 Prozent der KMU zwar überzeugt sind, die bestehenden Mitarbeiter optimal positioniert zu haben, tun sie sich schwer, neue Aufgaben und Positionen zu definieren und dafür das geeignete Personal zu finden.

## Soft Skills gewinnen an Bedeutung

Bei der Auswahl der Mitarbeiter werden Soft Skills immer wichtiger: 44 Prozent geben weichen Faktoren die Priorität bei der Personalauswahl. Dabei liegt die Konzentration nicht auf einer einzigen sozialen Komponente. Vielmehr soll der Mitarbeiter von heute – neben der als selbstverständlich vorausgesetzten Fachkompetenz – ein breites Spektrum an „weichen“ Fähigkeiten mitbringen. Gewünscht ist ein selbstständiger, kommunikationsfähiger, verantwortungsbewusster

## ERFOLGSFAKTOR FIRMENWEBSITE

90 Prozent der Jobsuchenden nutzen mittlerweile das Internet, um eine Stelle zu finden. Jede zweite Bewerbung erfolgt elektronisch. Wer sich auf den Webseiten der österreichischen KMU umsieht und Hinweise nach offenen Stellen sucht, wird oft fündig. Aber: Nur wenige Firmen bieten Jobsuchenden die Möglichkeit einer komfortablen und effizienten Online-Bewerbung. Dabei ist die Firmenwebsite das einfachste und kostengünstigste Instrument, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

### Hier einige Faktoren für den effizienten Web-Auftritt:

- ▶ **sichtbar:** Vakante Stellenangebote beziehungsweise der Karrierebereich sollten nicht in der Websitearchitektur vergraben, sondern gut sichtbar auf der Startseite integriert sein.
- ▶ **differenzierend:** Der Webauftritt sollte gezielt einzelne Zielgruppen ansprechen: Schulabgänger, Studenten, Absolventen, Berufserfahrene.
- ▶ **informativ:** Je mehr Informationen ein Unternehmen bereitstellt, desto transparenter und attraktiver wird es für Bewerber. Neben umfassenden wirtschaftlichen Unternehmensdaten sollten auch Soft Facts wie Unternehmensvision oder geschichtliche Hintergründe abrufbar sein. Für Bewerber von Bedeutung sind außerdem Informationen über Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten oder Trainee-Programme.
- ▶ **aktuell:** Wie aktuell eine Website und alle dazugehörigen Informationen gehalten sind, lässt auch auf die Aktualität der freien Stellenangebote schließen.
- ▶ **sicher:** Bewerbungsdaten sind personenbezogene Daten und somit bei der Übertragung vor dem Zugriff Dritter zu schützen. Unternehmen können Verantwortung zeigen, indem sie den Datenaustausch über einen sicheren SSL-Server laufen lassen oder zumindest angeben, wie sie die Informationen weiterverwenden.
- ▶ **funktionell:** Links sollten nicht nur gut erkennbar sein, sondern auch funktionieren. Unternehmen, die darüber hinaus Hilfe- und Suchfunktionen anbieten oder Hinweise zum Bewerbungsablauf geben, zeigen Verständnis für den Bewerber und seine Anliegen.
- ▶ **interaktiv:** Je interaktiver eine Karriere-Website gestaltet ist und je mehr Möglichkeiten sie dem Bewerber bietet, umso schneller und effizienter können Kandidaten und Personalverantwortliche miteinander kommunizieren.
- ▶ **nützlich:** Mit nützlichen Bewerbungstipps, Newsletter-Systemen zur Benachrichtigung über vakante Stellen oder auch Erfahrungsberichten von Mitarbeitern auf der HR-Website kreieren Unternehmen eine Art Community, in der auch andere Kandidaten gerne Mitglied wären.

Teamplayer, der sich führen lässt und führen kann.

### Nationales Recruiting herrscht vor

Obwohl rund 70 Prozent der heimischen Klein- und Mittelbetriebe international tätig und zum Teil Weltmarktführer in der Produktion innovativer Güter oder der Bereitstellung von Dienstleistungen sind, rekrutieren sie vornehmlich im Inland. 70 Prozent vertrauen auf Fach- und Führungskräfte aus Österreich.

### Online im Vormarsch

83 Prozent der Unternehmen rekrutieren Personal über Empfehlungen der Mitarbeiter. Diese Form der „Mund-zu-Mund-Propaganda“

ist somit die am weitesten verbreitete Recruitingmethode österreichischer KMU, noch vor dem Schalten von Online-Inseraten (73 Prozent) und Print-Anzeigen (68 Prozent). Nachholbedarf besteht beim Onlinemarketing: Wengleich die meisten Personalentscheider Online-Jobportale nutzen, haben bislang nur 56,3 Prozent ihre vakanten Positionen auf der eigenen Internetseite ausgeschrieben.

### Aus- und Weiterbildung forcieren

Was die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter betrifft, zeigen sich die heimischen Klein- und Mittelbetriebe engagiert: Drei Viertel der Unternehmen bieten Fortbildungsangebote, die sich an dem Qualifizierungsbedarf der

Mitarbeiter orientieren und zu 90 Prozent nach der Qualität des Angebotes ausgewählt wurden. Ein Viertel der KMU gab im Jahr 2007 für die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter mehr als 75.000 Euro aus. 60 Prozent investierten bis zu 25.000 Euro. Umsatzstarke Unternehmen gaben am meisten aus: Ein Viertel der Betriebe mit mehr als zehn Millionen Euro Umsatz ließ sich die Aus- und Weiterbildung 2007 mehr als 50.000 Euro kosten. Unternehmen, deren Geschäfte nicht gut laufen, fällt es erwartungsgemäß schwerer, die Aus- und Weiterbildung zu fördern. Doch gerade damit laufen sie Gefahr, die eigene Performance weiter zu schwächen.

### Starre Leistungsvergütung

Optimierungsbedarf diagnostiziert die Studie im Hinblick auf die Vergütungsmodelle der österreichischen KMU, die sehr konventionell ausgerichtet sind: Die Gehaltsformen sind starr und bieten kaum Beteiligungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter. Auch die Sozialleistungen der Klein- und Mittelbetriebe fallen im Vergleich zu Großunternehmen spärlich aus. Immerhin stellen rund 80 Prozent der Firmen einigen Mitarbeitergruppen Diensthandys oder Laptops zur Verfügung, knapp jedes zweite Unternehmen hat Firmenwagen im Einsatz. Nur 23 Prozent bieten dagegen Programme für die betriebliche Altersvorsorge an, lediglich 8,3 Prozent bezuschussen Kinderbetreuung. In vielen klein- und mittelständischen Unternehmen beschränken sich die Instrumente der Mitarbeiterbindung auf die traditionelle Weihnachtsfeier oder den jährlichen Betriebsausflug.

### Fazit

Österreichs KMU können ihr Arbeitgebermarketing verbessern. Zum Beispiel, indem sie anfangen, ihre Unternehmensleitbilder bewusster zu leben, ihr Personalmarketing zu professionalisieren und attraktivere Arbeitsbedingungen für potenzielle Mitarbeiter schaffen. Diese Veränderungen können sehr effektiv sein – und sie sind weitgehend ohne große Budgets zu bewältigen.

### WEBTIPP

Die Studie steht für Abonnenten des Magazins personal manager zum kostenlosen Download unter

[www.personal-manager.at/hr-arbeitshilfen](http://www.personal-manager.at/hr-arbeitshilfen).