



Als attraktiver
Arbeitgeber
überzeugen!

IHK-Praxisratgeber für den Mittelstand



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Wie attraktiv ein Unternehmen als Arbeitgeber ist, wird künftig immer mehr zum strategischen Erfolgsfaktor werden. Der vorliegende praxisorientierte Ratgeber der bayerischen IHKs soll dazu dienen, kleinen und mittelständischen Unternehmen grundlegende Informationen zu Arbeitgeberattraktivität, Personalmarketing und Employer Branding an die Hand zu geben. Er bietet konkrete Hilfestellung beim Aufbau ihrer Arbeitgebermarke, um so dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Arbeitgeberattraktivität sichert Fachkräfte	4
1.2	Employer Branding – Der Arbeitgeber als Marke	5
1.3	Personalmarketing auf die Arbeitgebermarke ausrichten	7
2	Der Weg zum gelungenen Auftritt am Arbeitsmarkt	9
2.1	In sechs Schritten zur Arbeitgebermarke	9
	1. Schritt: Die Stärken des Unternehmens identifizieren	9
	2. Schritt: Die Zielgruppen ausloten	11
	3. Schritt: Den Arbeitsmarkt analysieren	14
	4. Schritt: Die Arbeitgebermarke definieren	15
	5. Schritt: Die Kommunikation gestalten	19
	6. Schritt: Den Erfolg kontrollieren und die Maßnahmen anpassen	21
2.2	Interview mit Sebastian Diefenbach, Great place to work	22
3	Hilfestellungen für die Unternehmen	24
3.1	Der IHK-Demografierechner Bayern	24
3.2	Der IHK-Fachkräftemonitor Bayern	25
3.3	Unternehmenscheck	26
3.4	Weiterführende Informationen	28

1 Einleitung

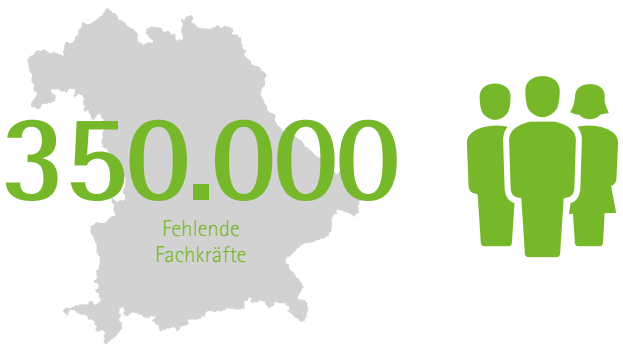
1.1 Arbeitgeberattraktivität sichert Fachkräfte

Durch die demografische Entwicklung verändern sich Bevölkerungszahl und Altersstruktur. Diese Veränderungen entstehen durch sinkende Geburtenzahlen, eine stetig steigende Lebenserwartung der Menschen und den Saldo aus Ein- und Auswanderung in Deutschland. Auch die Wanderungsbewegungen zwischen den Regionen Deutschlands, die sogenannte Binnenwanderung, sowie die Veränderung der Haushalts- und Familienstrukturen zählen zu den Faktoren der demografischen Entwicklung. Zwar ist diese in Bayern aufgrund der günstigen Binnenwanderung besser als im Bundesvergleich, jedoch gibt es große regionale Unterschiede und schon jetzt wird die Bevölkerung auch in Bayern immer älter. Das Arbeitskräftepotenzial, also das maximal zur Verfügung stehende Arbeitskräfteangebot, wird weiter altern und schrumpfen.

2030 fehlen in Bayern 350.000 Fachkräfte

Abhängig von Branche und Region haben Unternehmen bereits heute Schwierigkeiten, genügend Arbeitskräfte mit den benötigten Qualifikationen zu finden. Zukünftig wird der Rückgang der Erwerbsfähigen den Fachkräftemangel für viele Betriebe noch verstärken. Für das Jahr 2030 prognostiziert der IHK-Fachkräftemonitor Bayern einen Mangel von 350.000 Fachkräften. Durch eine veränderte Wirtschaftsstruktur mit der Entwicklung Deutschlands hin zum Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungsstandort haben sich zudem die Anforderungen an Arbeitskräfte gewandelt. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, trotz knapper Nachwuchs- und Fachkräfte sowie alternder Belegschaften innovations- und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Prognose für
2030



Mehr zum Thema

[ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de](https://www.ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de)

Die Verknappung der Arbeitskräfte gestaltet sich je nach Branche, Region und benötigter Qualifikation unterschiedlich. Über den IHK-Fachkräftemonitor können Sie die Fachkräftesituation für Ihr Unternehmen abrufen.

In aller Kürze

Arbeitgeberattraktivität

Unter dem Begriff Arbeitgeberattraktivität werden alle Faktoren zusammengefasst, die potenzielle Mitarbeiter dazu bewegen, sich bei einem Unternehmen zu bewerben, also welche Anziehungskraft ein Unternehmen auf die passenden Bewerber besitzt.

Arbeiten Sie gezielt an Ihrer Attraktivität als Arbeitgeber

Da Bewerber oftmals die bekannten Konzerne als Arbeitgeber favorisieren, müssen kleine und mittelständische Unternehmen noch stärker um Aufmerksamkeit ringen, um im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter bestehen zu können. Daher ist es umso wichtiger, für Ihre derzeitigen und potenziellen Mitarbeiter als Arbeitgeber attraktiv zu sein und dieses Bild auch nach außen zu tragen. Denn wie attraktiv ein Unternehmen als Arbeitgeber ist, wird künftig immer mehr zum strategischen Erfolgsfaktor werden.

1.2 Employer Branding – Der Arbeitgeber als Marke

Entscheidend ist also, wie attraktiv Sie für Ihre Zielgruppen als Arbeitgeber sind und wie Sie von potenziellen Fachkräften als Arbeitgeber wahrgenommen werden. Schließlich konkurrieren Sie als kleines oder mittelständisches Unternehmen mit Großunternehmen, die oft erheblich mehr Zeit und Geld in ihr Personalmarketing investieren und über einen höheren Bekanntheitsgrad verfügen. Umso wichtiger ist es daher für Sie, langfristig ein positives Image als Arbeitgeber aufzubauen und damit für Ihre Zielgruppen attraktiver zu werden. Das schaffen Sie am besten, indem Sie Ihr Profil als Arbeitgeber schärfen, also ganz klar kommunizieren, wofür Sie als Arbeitgeber stehen, welche Werte Ihnen wichtig sind und was Sie von Ihren Mitbewerbern unterscheidet.



In aller Kürze

Employer Branding

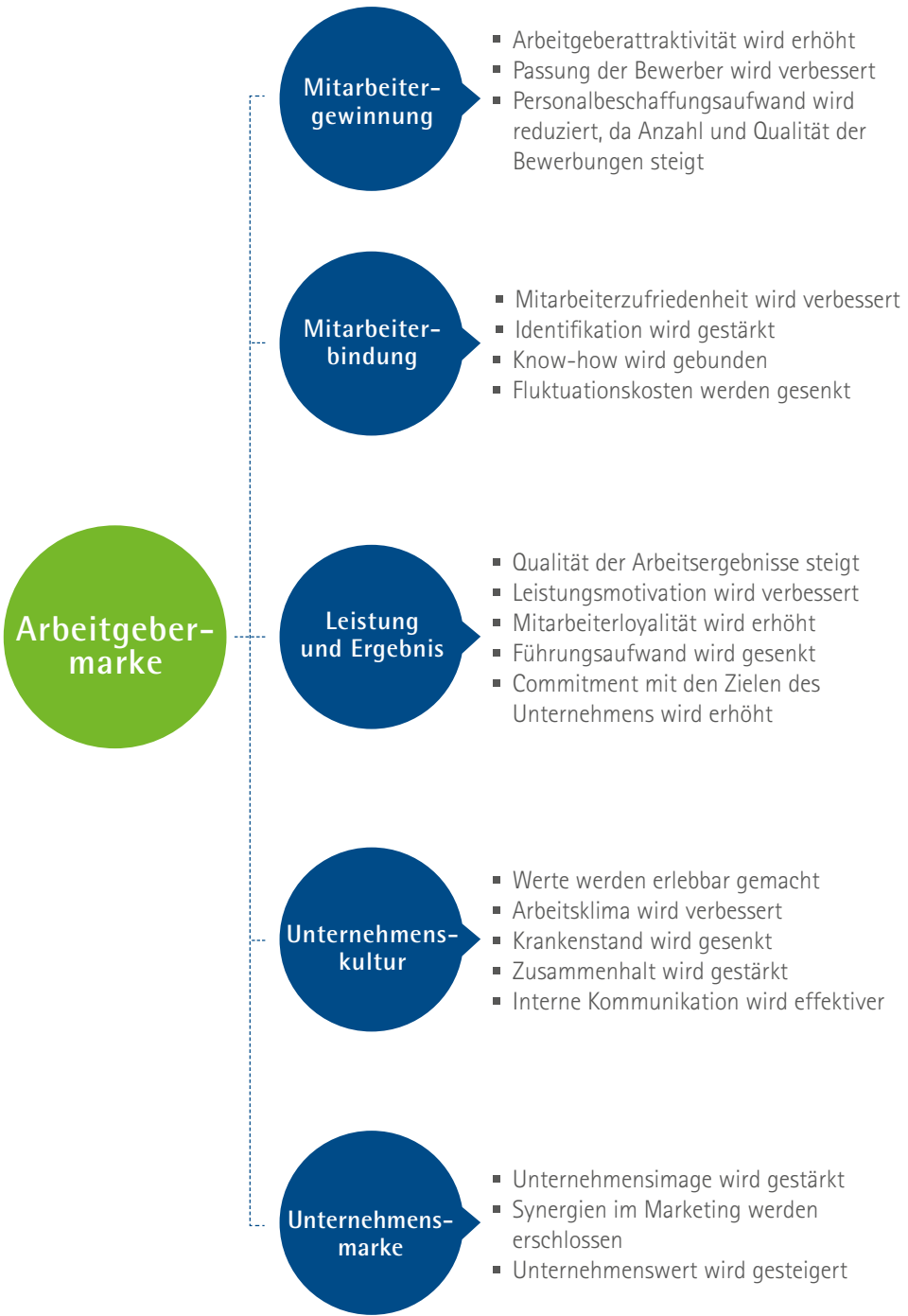
Um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen, kommen unternehmensstrategische Maßnahmen, bei denen Konzepte aus dem Marketing angewandt werden, zum Einsatz. Das Ziel von Employer Branding ist es, sich durch die Schaffung einer Arbeitgebermarke von den Wettbewerbern am Arbeitsmarkt abzuheben, die Personalrekrutierung zu optimieren und die Qualität der Bewerber zu steigern. Außerdem sollen durch eine höhere Identifikation und den Aufbau einer emotionalen Bindung qualifizierte und engagierte Mitarbeiter langfristig für das Unternehmen begeistert werden.

Arbeitgebermarken schaffen klare Wettbewerbsvorteile

Genau wie Ihr Unternehmen und Ihre Produkte bereits über ein bestimmtes Image verfügen, wird auch Ihrem Unternehmen als Arbeitgeber ein bestimmtes Image zugeschrieben, wenn Sie am Arbeitsmarkt agieren. Überlassen Sie diese Imagebildung nicht dem Zufall. Wenn Sie Ihre **Arbeitgebermarke (Employer Brand)** gezielt entwickeln und all Ihre Personalmarketingmaßnahmen zur Gewinnung und Bindung Ihrer Mitarbeiter darauf abstimmen, schaffen Sie sich einen klaren Wettbewerbsvorteil. Denn so kann u. a. die Passgenauigkeit von Einstellungen erheblich gesteigert werden, was Ihre Effizienz im Rekrutierungsprozess verbessert, die Motivation Ihrer Mitarbeiter erhöht und letztlich auch positive Wirkung auf Ihre Kunden und damit auf Ihren Geschäftserfolg hat.

Die Arbeitgebermarke (Employer Brand) stellt also ein unverwechselbares Bild von einem Arbeitgeber in den relevanten Bewerber- und Mitarbeiterzielgruppen dar. Employer Branding beinhaltet die Planung, Gestaltung und Kontrolle der Arbeitgebermarke und der entsprechenden Personalmarketingmaßnahmen.

Wirkungsbereiche und positive Effekte Ihrer Arbeitgebermarke



Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie, 2006, www.employerbranding.org

1.3 Personalmarketing auf die Arbeitgebermarke ausrichten

Um Ihre Arbeitgebermarke erfolgreich aufzubauen und weiterzuentwickeln, sollten all Ihre Personalmarketingaktivitäten, wie z. B. Stellenanzeigen oder Karriereseite, auf sie abgestimmt sein. Dabei sollte transportiert werden, wofür Ihr Unternehmen als Arbeitgeber steht, welches seine zentralen Werte sind und was es auszeichnet. Wie auch im Marketing für Produkte und Dienstleistungen geht es beim Personalmarketing weniger darum, reine Sachinformationen zu vermitteln, als vielmehr um die Kunst, Menschen für sich zu gewinnen, Emotionen wie Vertrauen und Begeisterung zu erzeugen und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Schließlich werden die potenziellen Arbeitnehmer, die Sie als Unternehmen überzeugen wollen, mindestens ein Drittel ihrer Lebenszeit mit ihrer Arbeit verbringen und wollen sich bei Ihnen wohlfühlen.

Marketing dreht sich immer um Zielgruppen

Nachhaltiges und langfristig erfolgreiches Personalmarketing sollte zum einen immer auf Ihre Arbeitgebermarke ausgerichtet sein und sich zum anderen an den Bedürfnissen der gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeiter orientieren. Beide Gruppen sollten gleichermaßen im Mittelpunkt Ihrer Aktivitäten stehen. Wie auch im Produktmarketing müssen Unternehmen ihre Zielgruppen möglichst gut kennen. Hierfür ist Marktforschung nötig, die mehr als nur Arbeitsmarktdaten umfasst und den Dialog mit den (potenziellen) Arbeitnehmern erfordert. Neben der Zielgruppenorientierung sollten Personalmarketingaktivitäten auch aktuelle Trends und Entwicklungen, wie zum Beispiel veränderte Wertevorstellungen oder das steigende Durchschnittsalter der Mitarbeiter, aufgreifen.

Personalmarketing muss aktuelle Entwicklungen aufgreifen:

- Demografische Entwicklung
- Individualisierung der Mitarbeiter
- Alternde Belegschaften und Gesundheitsthemen
- Mehr hoch qualifizierte Frauen im Berufsleben
- Globalisierung und kulturelle Vielfalt

In aller Kürze

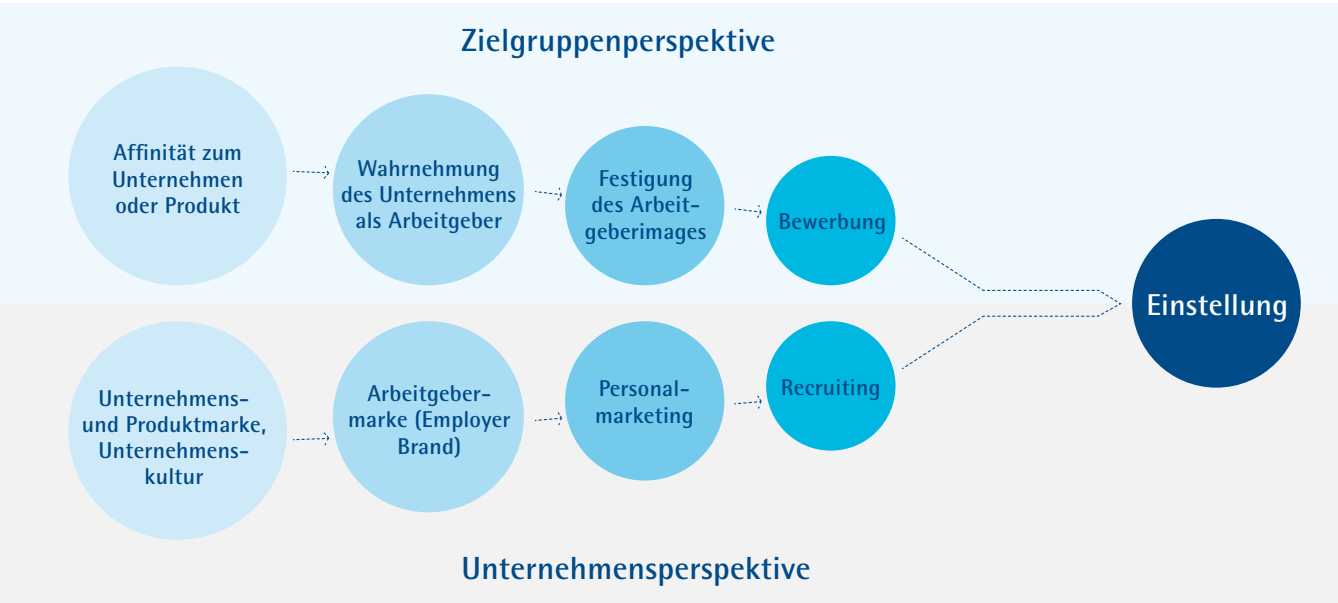
Personalmarketing

Das Ziel von Personalmarketing ist es, die Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern langfristig sicherzustellen. Personalmarketing hat dabei potenzielle, aber auch die vorhandenen Mitarbeiter des Unternehmens im Blick und untergliedert sich demnach in eine externe und eine interne Disziplin. Dabei ist das Personalmarketing eine Querschnittsfunktion, die zielgruppenbezogen auf Inhalte und Instrumente des Personalmanagements zugreift.



Die Umsetzung der Arbeitgebermarke

Um ein konsistentes Bild Ihres Unternehmens als Arbeitgeber zu entwickeln, sollte sich die Arbeitgebermarke aus Unternehmens- und Produktmarke ableiten, d. h. die zentralen Unternehmenswerte widerspiegeln. Ein Bewerber wird oft zunächst auf Ihre Produkte, Dienstleistungen oder Ihr Unternehmen aufmerksam, bevor er sich mit Ihnen als Arbeitgeber beschäftigt. Erfolgsentscheidend ist aber nicht die Bekanntheit Ihrer Produkte, sondern wie attraktiv Sie für Ihre Zielgruppen als Arbeitgeber sind und wie Sie am Arbeitsmarkt auftreten, also Ihre Arbeitgebermarke umsetzen. Dies erfolgt mithilfe unterschiedlicher Personalmarketingmaßnahmen wie z. B. Karriereseite oder Stellenanzeige, die beim Bewerber die bereits wahrgenommenen Eindrücke festigen und bestenfalls in Bewerbung und Einstellung münden.



Quelle: Gero Hesse, 2011, <http://www.saatkorn.com/wie-hangen-employer-branding-personalmarketing-und-recruiting-eigentlich-zusammen/>

hl-studios GmbH schafft klare Rahmenbedingungen für kreative Höchstleistung



Hans-Jürgen Krieg,
Head of Corporate Development und
Public Relations,
hl-studios GmbH, Erlangen

„Als Kommunikationsagentur und Ideen-Schmiede benötigen wir kreative Ideen und kreative Köpfe. Wir versuchen durch unterschiedliche Maßnahmen eine Arbeitskultur zu schaffen, in der Mitarbeiter Höchstleistung bringen können und wollen. Die Angebote an unsere Mitarbeiter reichen von einem offenen Teamgeist, über flexible Arbeitszeiten, Sportangebote und unser Gesundheitsprogramm bis zu unserem täglichen, leckeren Bio-Essen.“

2 Der Weg zum gelungenen Auftritt am Arbeitsmarkt

Auf den folgenden Seiten möchten wir Ihnen konkrete Hilfestellungen für Ihren Auftritt am Arbeitsmarkt geben. Ein systematisches Vorgehen ist dabei ebenso wichtig wie die richtigen Ideen für Maßnahmen, die individuell zum jeweiligen Unternehmen, seiner Situation und seinem Bedarf sowie den Mitarbeitern passen.

2.1 In sechs Schritten zur Arbeitgebermarke

Um diese Passgenauigkeit zu erreichen ist es wichtig, sich Zeit für eine gründliche Analyse der Ausgangssituation zu nehmen. Nur so ist es möglich, die Attraktivität des eigenen Unternehmens am Arbeitsmarkt zu steigern und die richtigen Bewerber sowie die eigenen Mitarbeiter zu überzeugen. Es gilt herauszufinden, was Ihr Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnet, wer Ihre Zielgruppen sind und welche Wünsche diese haben. Auch Kenntnisse über Ihre Mitbewerber am Arbeitsmarkt, von denen Sie sich abheben möchten, sind erforderlich. Erst dann ist eine erfolgreiche Arbeitgebermarkenbildung möglich.



1. Schritt: Die Stärken des Unternehmens identifizieren

Die Kenntnis der eigenen Stärken ist die Grundlage jeder weiteren Bemühung zum Aufbau einer Arbeitgebermarke. Doch wie können diese herausgearbeitet werden? Wie werden auch die kleinen Ecken und Kanten, die ein Unternehmen charakterisieren und einzigartig machen, sichtbar? Das Auffinden der Stärken und Pluspunkte des Unternehmens kann nur durch einen individuellen und unternehmensspezifischen Prozess realisiert werden. Oft ist es am sinnvollsten, die eigenen Mitarbeiter zu befragen – am besten systematisch oder in moderierten Runden. Dabei können neben den Stärken auch die Punkte abgefragt werden, die die Mitarbeiter für verbesserungsfähig halten.

Mehr zum Thema

Mitarbeiterbefragung s. auch: Schritt 2 „Die Zielgruppen ausloten“

Im Zentrum der Analyse des eigenen Unternehmens könnten folgende Leitfragen stehen:

- Was macht unser Unternehmen als Arbeitgeber aus?
- Warum sollte ein potenzieller Mitarbeiter gerade in unserem Unternehmen anfangen?

Auf die eigenen Stärken besinnen!

Folgende Aspekte werden von Bewerbern häufig berücksichtigt, wenn es um die Entscheidung für einen Arbeitgeber geht. Daher sollten Sie diese Liste durchgehen und herausarbeiten, was Sie zu den einzelnen Themen zu bieten haben.

- Karriereperspektiven
- Angebote zur Qualifizierung und Weiterbildung
- Führungsverständnis
- Vergütungssystem
- Arbeitszeitmodelle
- Standort des Unternehmens
- Image des Unternehmens

Kleine und mittelständische Unternehmen verfügen zwar nicht über die Finanzkraft großer Firmen und Konzerne, haben aber oft charmante Qualitäten, die in jedem Fall ins rechte Licht gerückt werden sollten. Stellen Sie bewusst die Stärken, die Sie von Großunternehmen abgrenzen, in den Vordergrund:

- Nähe zum Mitarbeiter und Offenheit für Probleme
- Kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien
- Familiäres Betriebsklima und Werteorientierung
- Offene Organisationsstrukturen und Aufgabenvielfalt
- Wertschätzung der einzelnen Menschen
- Flexibilität

Für die Wilhelm Geiger GmbH & Co. KG war die Analyse der Ausgangslage ein Schlüssel zum Erfolg



Oliver Grgevcic,
Strategisches Personalwesen Wilhelm Geiger
GmbH & Co. KG, Oberstdorf

Wir haben in unserem Unternehmen im Rahmen von zwei internen Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften aus unterschiedlichsten Bereichen sowie Hierarchieebenen eine Fülle an Faktoren gesammelt, die für und gegen Geiger als attraktiven Arbeitgeber sprechen. Die gewonnen Ergebnisse haben wir in vier Hauptkategorien gegliedert: Zum einen Arbeit und Karriere sowie Vergütung und Sozialleistungen und zum anderen in die Kategorien Standort und Regionen sowie Unternehmen und Unternehmenskultur.

Unsere Unternehmensgruppe kann sich vor allem in den Bereichen Karriere und Unternehmenskultur von anderen

Arbeitgebern differenzieren. Wir haben diese in der Regel „weichen Faktoren“ in griffige Claims für Bewerber und interne Mitarbeiter verpackt. Um Emotionen anzusprechen, ist unser Slogan in der Kommunikation nicht „wir bieten Aufstiegsmöglichkeiten“, sondern wir kommunizieren: „x% unserer Schlüsselpositionen wurden durch Mitarbeiter aus den eigenen Reihen besetzt“. In unserem Workshop haben wir auch erkannt, dass Unternehmen, wie Menschen, nicht perfekt sind und auch nicht sein müssen. Das individuelle Profil aus Stärken und auch Schwächen, die Ecken und Kanten, machen ein Unternehmen authentisch und sympathisch.“

2. Schritt: Die Zielgruppen ausloten

Idealerweise planen Sie zunächst, wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen Sie kurz-, mittel- und langfristig für Ihr Unternehmen benötigen. Hierfür ist eine systematische Personalbedarfsplanung notwendig. Analysieren Sie im Hinblick auf eine erfolgreiche Nachfolgeplanung zudem die Altersstruktur Ihrer Belegschaft.

Personalbedarfsplanung:

Daten über Anzahl und Qualifikation zukünftig benötigter Mitarbeiter

Gegenwärtig vorhandene Stellen

- + neu geplante Stellen
- entfallene Stellen

= Brutto-Personalbedarf

- Brutto-Personalbedarf
- fortgeschriebener Personalbestand

= Netto-Personalbedarf

Bei der eigentlichen Zielgruppenanalyse gilt es nun, auf Grundlage der Unternehmensstrategie herauszufinden, welche Gruppen potenzieller Arbeitnehmer für das Unternehmen in den nächsten Jahren wichtig sind.

Leitfragen für Ihre Zielgruppenanalyse könnten wie folgt formuliert werden:

- Welche Qualifikationen sind für das Unternehmen in Zukunft wichtig?
- Welche Personenkreise sind als Arbeitnehmer gefragt?
- Was kennzeichnet diese Zielgruppen?
- Welche Bedürfnisse haben sie und was ist ihnen wichtig?

Ihre Analyse sollte in erster Linie qualifikationsbezogen erfolgen. Aber auch die Ansprache von spezifischen Zielgruppen, z. B. Hochschulabsolventen oder erfahrene Mitarbeiter, kann sinnvoll sein. Denn einen frisch gebackenen Hochschulabsolventen überzeugen andere Dinge als den jungen Vater oder die Projektleiterin mit Aufstiegsambitionen.

Mehr zum Thema

[ihk-demografierechner-bayern.de](https://www.ihk-demografierechner-bayern.de)

Mithilfe des Demografierechners Bayern können Altersstrukturen und Ersatzbedarfe für das Unternehmen bis zum Jahr 2030 schnell und einfach ermittelt werden. Das Online-Instrument wird kostenfrei von den bayerischen IHKs zur Verfügung gestellt.



Die folgende Tabelle gibt eine erste Übersicht über zielgruppenorientierte Ansatzpunkte für Unternehmen. Weitere Maßnahmen, wie Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern und Ihre Zielgruppen ansprechen können, erhalten Sie im Attraktivitätspuzzle (S. 18/19).

Hochschulabsolventen und junge Nachwuchskräfte	Frauen und Familiengebundene
Standortqualitäten und attraktive Weiterbildungsangebote sprechen diese jungen Menschen an. Den Nutzungsgewohnheiten dieser Zielgruppe sollte durch internetbasiertes Rekrutierung in Jobbörsen und auf der Unternehmenshomepage entsprochen werden. Hilfreich ist es, Praktika anzubieten und Abschlussarbeiten zu vergeben, um Studierende noch während ihres Studiums anzusprechen.	Frauen sind häufig mit der Betreuung von Kindern oder Pflege von Angehörigen betraut. Dennoch planen sie Karriere als selbstverständlichen Bestandteil ihres Lebens. Flexible Arbeitszeitmodelle und Home-Office-Angebote kommen ihnen ebenso entgegen wie der steigenden Zahl von Männern, die sich verstärkt in die Betreuung der Kinder einbringen möchten oder pflegebedürftige Angehörige haben.
Erfahrene Mitarbeiter	Ausländer und Migranten
Erfahrene Mitarbeiter sind oft an verantwortungsvollen Positionen mit Entscheidungsspielraum und Entwicklungschancen interessiert. Signalisieren Sie das Interesse des Unternehmens an diesen Arbeitskräften. Wertschätzung und Kommunikation auf Augenhöhe sind dabei unabdingbar.	Diese Zielgruppe bringt beispielsweise für die Betreuung von Auslandsmärkten wertvolle Kompetenzen mit. Bei der Rekrutierung sind Stellenanzeigen in Landessprache oder Englisch, am besten online zu empfehlen – sofern gute Deutschkenntnisse nicht zwingend vorausgesetzt werden. Der Umgang mit kultureller Vielfalt sollte im Unternehmen positiv verankert sein.

Quelle: Fachkräfteportal des Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
<http://www.rkw-fachkraefteportal.de/strategien-entwickeln/employer-branding/personalmarketing/3-zielgruppenanalyse/>

Welche Wünsche haben Ihre Mitarbeiter?

Es gilt aber nicht nur, neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, sondern auch die vorhandene Belegschaft zu halten. Daher ist wichtig, dass Ihnen auch die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer eigenen Mitarbeiter bekannt sind. Um eine fundierte Einschätzung zu erhalten, ist es empfehlenswert, Ihre Mitarbeiter zu befragen – z. B. im Rahmen einer klassischen Mitarbeiterbefragung. Als Alternative zu einer schriftlichen Befragung können Sie auch einen Workshop mit ausgewählten Mitarbeitern (möglichst unterschiedlicher Bereiche und Altersstufen) durchführen. Diese können zumeist sehr genau benennen, was an der betrieblichen Situation gut und schlecht ist und warum sie das Unternehmen als Arbeitgeber ausgewählt haben. Um diese Informationen für Ihre Zielgruppenanalyse zu nutzen, sollten bei der Mitarbeiterbefragung möglichst das Qualifikationsniveau, Alter, Geschlecht und auch die Betriebszugehörigkeit mit erfasst werden. Auf jeden Fall können durch eine Befragung zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden, denn neben dem Erhalt wertvoller Informationen wird Wertschätzung signalisiert und ein Dialog auf Augenhöhe eröffnet.

Unterschiede der Generationen beachten!

Unabhängig von der Qualifikation Ihrer derzeitigen und künftigen Mitarbeiter, gibt es Unterschiede hinsichtlich Erwartungen, Verhalten und Wertvorstellungen zu beachten. Im Personalmanagement haben sich für die unterschiedlichen Altersgruppen generationsbezogene Beschreibungen etabliert.

So sind beispielsweise die geburtenstarken Jahrgänge, die so genannten „Baby Boomer“, geprägt von Konkurrenzverhalten, haben sich aber im Laufe der Zeit und nach erfolgter Karriere oft der Philosophie „Leben und leben lassen“ verpflichtet. Während die nächste Generation, die „Generation X“, als ehrgeizig, unabhängig und pragmatisch gilt, hat die Generation Y, geboren zwischen 1981 und 2000, so viele Möglichkeiten wie noch keine Generation vor ihr. Diese richtig zu nutzen und mit sich selbst zufrieden zu sein, fällt diesen Menschen allerdings oft nicht leicht. Zudem stellt diese Generation hohe Ansprüche an ihre Arbeitgeber.

Baby Boomer: Geburtsjahr ca. 1946–1964

Passendes Motto: „Leben und leben lassen.“

Werte: <ul style="list-style-type: none">▪ Aufstieg, Ehrgeiz▪ Gleichheit, Fairness▪ Kooperation, Mitarbeit	Erwartungen: <ul style="list-style-type: none">▪ Engagement wird finanziell belohnt▪ Karriereaufstieg	Verhalten: <ul style="list-style-type: none">▪ Ablehnung der Autorität▪ Loyal zum Team, Teamarbeit▪ Strukturierter Arbeitsstil
---	---	---

Generation X: Geburtsjahr ca. 1965–1980

Ambitioniert, individualistisch und ehrgeizig

Werte: <ul style="list-style-type: none">▪ Unabhängigkeit▪ Pragmatismus und Anpassungsfähigkeit▪ Ergebnisorientierung und Flexibilität	Erwartungen: <ul style="list-style-type: none">▪ Umfeld, dass kontinuierliches Lernen ermöglicht und fördert▪ Work-Life-Balance	Verhalten: <ul style="list-style-type: none">▪ Autorität zählt nicht▪ Loyal zum Chef/zur Führungskraft▪ Fokus auf die Ergebnisse▪ Informeller Arbeitsstil
---	---	---

Generation Y: Geburtsjahr ca. 1981–2000

Großer Freiheitsdrang und Suche nach einem Sinn in der Arbeit

Werte: <ul style="list-style-type: none">▪ Optimistisch, selbstbewusst▪ Innovativ▪ Technisch versiert▪ Ergebnisorientiert	Erwartungen: <ul style="list-style-type: none">▪ Schnelles Feedback▪ Permanenter Wechsel▪ Persönliche Erfahrungen	Verhalten: <ul style="list-style-type: none">▪ Kompetenz weckt Respekt, nicht der Titel▪ Loyal zu Seinesgleichen▪ Fokus auf den Wandel durch die Technik▪ Flüssiger Arbeitsstil
---	--	---

Generation Z oder Generation Next: Geburtsjahr ab ca. 2001

Digital Natives (sind mit WWW, Handys und Co. aufgewachsen)

Werte: <ul style="list-style-type: none">▪ Hoher Stellenwert von Netzwerken, auch aufgrund der Digitalisierung ihrer Lebensweise	Erwartungen: <ul style="list-style-type: none">▪ Karriere/Führungsposition▪ Gutes Betriebsklima▪ Familiärer Umgang▪ Wollen als Person ernst genommen werden▪ Freizeit und Arbeit müssen sich verbinden lassen	Verhalten: <ul style="list-style-type: none">▪ Lernbereit▪ Möchte etwas nach außen darstellen▪ Angetrieben durch das Streben nach Anerkennung
---	--	--

Quelle: „Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Unternehmenskultur“, DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Christoph Hauke, 2012

Mehr zum Thema

Weitere interessante Details zu der Generation, die sich ein Leben ohne das World Wide Web und die neuen Medien nicht vorstellen kann, finden Sie auch in der Shell Jugendstudie

shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study.html

Azubis wollen von den Unternehmen überzeugt werden

In vielen Branchen ist es heute schon schwierig, geeignete Auszubildende zu finden. Um diese in der Regel junge Zielgruppe für sich zu gewinnen, sollten Arbeitgeber den veränderten Wertevorstellungen und Bedürfnissen dieser Generation Z entsprechen. Am wichtigsten ist den Jugendlichen ein gutes Betriebsklima, ein familiärer Umgang und vor allem, auch in der Ausbildungszeit als Person ernst genommen zu werden. Sie wollen etwas lernen und betrachten ihre Ausbildungszeit als Investition in ihre berufliche Zukunft, für die sie möglichst gut und umfassend qualifiziert sein wollen. Die Verwertbarkeit der erworbenen Qualifikationen nach der Ausbildungszeit ist für die Jugendlichen ebenso wichtig wie die Möglichkeit zur Freizeitgestaltung, die durch die Ausbildung nicht zu kurz kommen darf.

3. Schritt: Den Arbeitsmarkt analysieren

Im dritten Schritt geht es um die Analyse Ihrer Mitbewerber, die Arbeitgeber ähnlicher Branchen in Ihrer Region, die Fachkräfte mit ähnlichen Qualifikationen suchen. Denn beim Aufbau einer Arbeitgebermarke kommt es darauf an, Alleinstellungsmerkmale zu finden, mit denen sich ein Betrieb am Arbeitsmarkt abgrenzen kann. Der Vergleich mit der Arbeitgeberkonkurrenz ist daher wichtig.

Recherchieren Sie im Internet und schauen Sie sich die Karriereseiten Ihrer Mitbewerber an. Machen Sie sich ein Bild davon, wie sie sich als Arbeitgeber präsentieren und welche Leistungen sie versprechen. Oder besuchen Sie eine Karrieremesse und sammeln Sie dort wertvolle Informationen.

Sollten Sie Ihre Mitbewerber nicht auf den ersten Blick identifizieren können, fragen Sie Ihre Bewerber und Mitarbeiter, bei welchen Unternehmen sie sich noch beworben haben. Auch Vertriebs- und Einkaufsmitarbeiter, die viele Unternehmen kennen, sind hier oft hilfreiche Quellen.

Darüber hinaus können Arbeitsmarktstudien, Ergebnisse von Arbeitgeberwettbewerben oder Arbeitgeberbewertungsportale (z. B. kununu.de) interessante Aufschlüsse über Ihre Mitbewerber liefern.

Autoscout 24: Arbeitgeberpositionierung hat viel mit Werten zu tun

„Die gesamte Scout24-Gruppe tritt einheitlich am Arbeitsmarkt auf. Ein offenes, vorurteilsfreies Miteinander ist ein zentraler Aspekt unserer Unternehmenskultur, den wir als Scouty Spirit nach außen kommunizieren. Bei Scout24 arbeiten Menschen mit den unterschiedlichsten Überzeugungen, kulturellen und berufsbedingten Hintergründen, Fähigkeiten und Werten.

Diese Vielfalt begreifen wir als Stärke. Wir haben eine Richtlinie definiert, damit auf der Basis gemeinsamer Werte und der Guiding Principles jeder Mitarbeiter individuell zu den Geschäftszielen beitragen und aktiv seiner Karriere gestalten kann.“

Thomas Knauer,
HR Referent Autoscout 24, München



Begeisterte Mitarbeiter sind die beste Grundlage für ein positives Image!

„Das Familienunternehmen Braun aus dem Bayerischen Wald pflegt mit seinen 100 Mitarbeitern einen sehr persönlichen und gemeinschaftlichen Umgang. Die Mitarbeiter werden durch eine monatlich erscheinende Mitarbeiter-Zeitung über alles Wichtige im Unternehmen informiert und haben bei bedeutsamen Entscheidungen ein Mitspracherecht. Bei Veranstaltungen werden auch die Partner mit Kindern eingeladen. Denn Mitarbeiter, die sich in einem Betrieb wohlfühlen, berichten ihren Freunden und Bekannten davon und wir können hierdurch unser positives Image ausbauen.

Für die Gewinnung von Fachkräften sind dieses Image und der gute Ruf eines Unternehmens eine wichtige Grundlage. Daher engagiert sich unser Betrieb bei regionalen sozialen Projekten und ist mit ehrenamtlichem Engagement bei Innungen und Verbänden aktiv. Wir versuchen, mit jungen Menschen schon bei der Berufswahl in Kontakt zu kommen und beteiligen uns an Ausbildungsmessen. Betriebsführungen für Schulen sowie Praktika zum Kennenlernen sind weitere Angebote, durch die wir unsere Bekanntheit ausbauen.



Georg Braun,
Geschäftsführer Rolladen Braun OHG,
Weiding

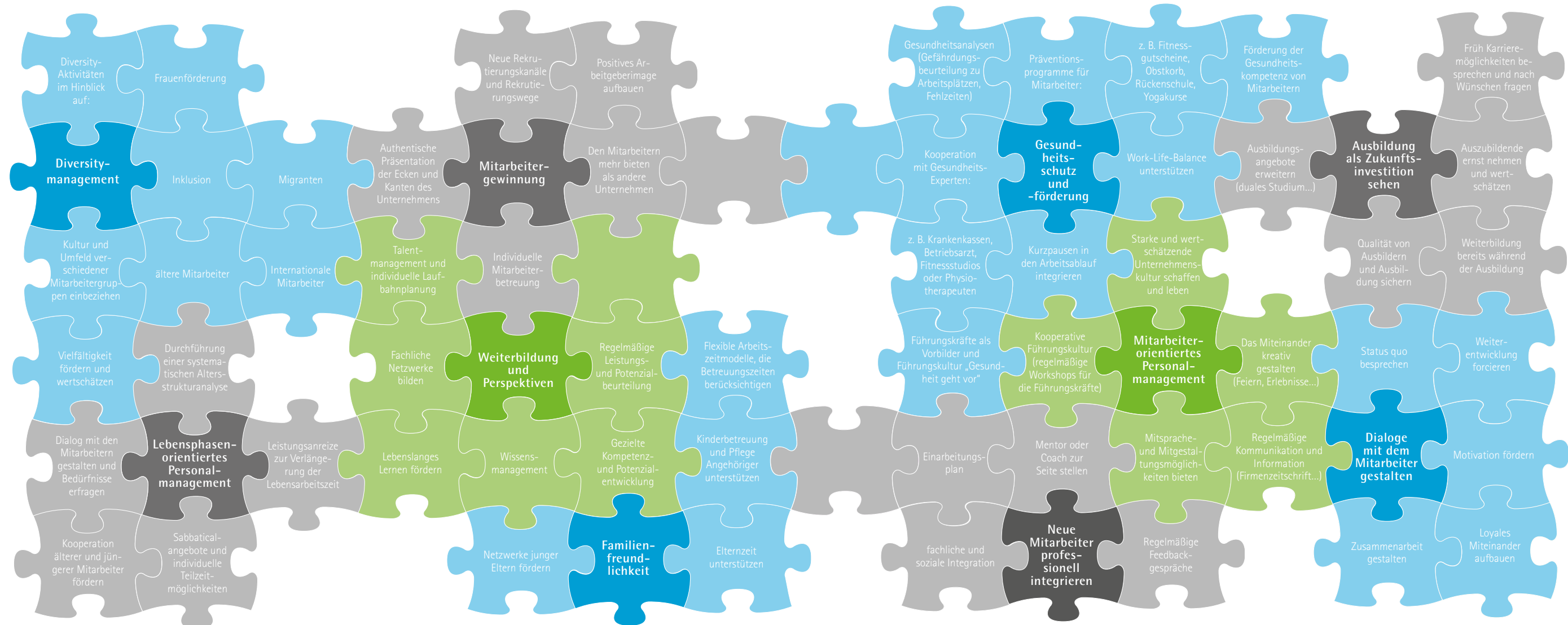
4. Schritt: Die Arbeitgebermarke definieren

Im vierten Schritt gilt es nun, die Ergebnisse von Unternehmens-, Zielgruppen- und Arbeitsmarktanalyse zusammenzuführen und eine konkrete Vorstellung davon zu entwickeln, was Ihr Unternehmen als Arbeitgeber ausmacht und wie Sie am Arbeitsmarkt auftreten und wahrgenommen werden möchten. Basis für den Aufbau einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke ist eine authentische, treffende Arbeitgeberpositionierung, das zentrale Nutzenversprechen (auch: Markenkern oder Employer Value Proposition). Dabei reichen ein gutes Betriebsklima und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten allein nicht aus. Werden Sie konkret und differenzieren Sie sich dabei von Ihren Mitbewerbern – suchen Sie Ihre Positionierungslücke. Nur so heben Sie sich von den anderen ab. Reflektieren Sie dabei immer, ob die von Ihnen erarbeitete Positionierung auch mit der Realität übereinstimmt. Sonst machen Sie sich unglaubwürdig.

Eine Leitfrage für die Definition Ihrer Arbeitgebermarke könnte lauten: „Wie wollen wir gesehen werden, um in Zukunft als Arbeitgeber erfolgreich zu sein?“. Sie zeigt, dass es nicht nur um die Festlegung von Inhalten, sondern auch um das „Wie?“ der Kommunikation geht. Aus der Arbeitgebermarke werden u. a. Bildsprache und Kernbotschaften an die Bewerber abgeleitet und – wie im Marketing auch – der Nutzenaspekt in den Vordergrund gerückt.

Kein Arbeitgeber ist perfekt – kleine Ecken und Kanten können durchaus charmant sein. Sollten Sie aber feststellen, dass Sie die ein oder andere positive Eigenschaft ausbauen müssen, um insgesamt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, finden Sie in unserem Attraktivitätspuzzle weitere Anregungen:

Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität müssen ineinander greifen



Die EuroCar Landshut GmbH setzt auf Mitarbeiterorientierung und -beteiligung



Ayhan Kiskanc,
Geschäftsführer EuroCar Landshut GmbH,
Landshut

„Eurocar Landshut setzt sich mit den Themen Motivation, Identifikation und Mitarbeiterzufriedenheit bewusst auseinander. Das Maßnahmenpaket hierzu reicht von diversen Gesundheitstagen, an denen unseren Mitarbeitern Obst, Gemüse, Salat oder Müsli kostenfrei zur Verfügung gestellt werden, über gemeinsame Sporttage bis hin zu „Führen über Ziele“. Private Nebenveranstaltungen, wie Spieleabende, Fußballturniere und gemeinsame Essen, fördern den Zusammenhalt innerhalb des Teams.

Wir begegnen unseren Mitarbeitern auf Augenhöhe. Auszubildende und Praktikanten werden von Beginn an mit verantwortungsvollen Aufgaben gefordert und gefördert. Außerdem eröffnen wir ihnen wie dem gesamten Team die Möglichkeit, als „Mitarbeiter des Monats“ ausgezeichnet zu werden oder sich mit der „Idee des Monats“ einzubringen. Durch die Aktion „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ wird die Vermittlung von neuen Arbeitskräften durch das bestehende Team belohnt.“

Heiligenfeld GmbH vermittelt einen Sinn in der Arbeit

„Herzstück unseres Unternehmens ist die wertorientierte Unternehmenskultur, die zusammen mit unseren Mitarbeitern entwickelt wurde. Wenn Werte in einem Unternehmen gelebt werden und sich die Mitarbeiter auch mit diesen Werten identifizieren, fühlen sie einen Sinn in ihren Aufgaben. Unser komplexes Gesundheitsförderungsprogramm soll nicht nur das körperliche und emotionale Wohlbefinden der Mitarbeiter steigern, sondern trägt letztlich zu einem guten Betriebsklima bei.

Im Detail reichen unsere Angebote von Wellnessbehandlungen bis zu Fortbildungen in unserer Akademie. Darüber hinaus werden unsere Mitarbeiter durch regelmäßige Versammlungen und Qualitätsmanagement-Projekte in die Abläufe des Unternehmens eingebunden und können sich so mit Ideen und Verbesserungsvorschlägen in die Unternehmensentwicklung einbringen.“



Dr. Joachim Galuska,
Ärztlicher Direktor und Geschäftsführer
Heiligenfeld GmbH, Bad Kissingen

Bringen Sie es auf den Punkt

Haben Sie erarbeitet, welche Eigenschaften Ihr Unternehmen als Arbeitgeber hat, sollten Sie im Anschluss zentrale Aussagen (Kernbotschaften) formulieren, mit denen Sie Ihre künftigen Bewerber ansprechen möchten. Aus Ihren Kernbotschaften sollte ein Interessent auf den ersten Blick erkennen können, wofür Ihr Unternehmen steht.

Leitfragen könnten lauten:

- Was macht uns als Arbeitgeber besonders?
- Welches sind unsere zentralen Werte?
- Wie möchten wir künftig als Arbeitgeber wahrgenommen werden?
- Welche Kernbotschaften möchten wir transportieren?

Drei Erfolgsfaktoren für den Auftritt am Arbeitsmarkt:

- Die enge Zusammenarbeit von Personal- und Marketingverantwortlichen sowie der Unternehmenskommunikation sichern einen stimmigen Außenauftritt und Nachhaltigkeit.
- Jeder Auftritt muss auch Emotionen ansprechen, um in der Flut der Informationen eine Differenzierung von vergleichbaren Arbeitgebern zu erreichen.
- Ziel darf es nicht sein, Mitarbeiter lediglich anzulocken. Durch einen authentischen Auftritt und die dahinter stehenden Inhalte gilt es eine langfristige Bindung herzustellen.

Überzeugendes Image basiert auf gelebten Werten

Eine strategisch entwickelte Arbeitgebermarke kann nur zustande kommen, wenn die Inhalte nicht eloquenten Werbetexten überlassen werden, sondern die Werte des Unternehmens abbilden. Eine nachhaltige Imagebildung ist daher nur möglich, wenn nicht nur der Außenauftritt stimmig ist, sondern auch greifbare Personalmaßnahmen die Qualität des Arbeitgebers ausmachen. Die kommunizierten Werte und Inhalte müssen zudem von den bestehenden Mitarbeitern als solche wahrgenommen und gelebt werden. Nur so entsteht langfristig ein überzeugender Auftritt, der den Mitarbeiter auch dann noch begeistert, wenn er bereits längere Zeit im Unternehmen ist und feststellt: Das Versprochene wurde noch übertroffen!

Firma LAMILUX vermittelt klare Botschaften und lebt diese!



Dr. Dorothee Strunz,
geschäftsführende Gesellschafterin
der Firma Lamilux, Rehau

„LAMILUX ist ein mittelständisches Familienunternehmen, das sich durch junge, proaktive und verantwortungsvolle Mitarbeiter auszeichnet. Gemeinsam entwickeln wir anspruchsvolle und individuelle Lösungen und begeistern so unsere Kunden. Offenheit, Dynamik und ein respektvoller Umgang ist Teil der gelebten und über alle Abteilungen hinweg deutlich spürbaren Unternehmenskultur von LAMILUX, die Ihren Ausdruck in der Kernbotschaft „we are family“ findet.“

5. Schritt: Die Kommunikation gestalten – extern und intern!

Die Umsetzung Ihrer Arbeitgebermarke und die Kommunikation Ihrer Kernbotschaften können nicht durch einzelne Aktionen gelingen, sondern erfordern eine stetige, aktive Kommunikation und eine Vielzahl konkreter Maßnahmen. Wichtig ist, dass alle Personalmarketingaktivitäten aufeinander abgestimmt sind. Passen Sie den Karrierebereich Ihrer Homepage, Ihre Stellenanzeigen und die gesamte übrige Kommunikation im Personalbereich Ihrer neuen Positionierung an – auch Ihre internen Kommunikationsmaterialien wie z. B. die Mitarbeiterzeitung oder Veröffentlichungen am Schwarzen Brett.

Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern

Ihre Arbeitgebermarke muss nach innen gelebt werden – nur dann kann diese Attraktivität auch nach außen verkauft werden. Idealerweise haben Sie Ihre Mitarbeiter bereits bei der Erarbeitung Ihrer Arbeitgebermarke mit einbezogen, z. B. im Rahmen von Workshops oder Mitarbeiterbefragungen (s. Schritte 1 und 2: „Die Stärken des Unternehmens identifizieren“ und „Die Zielgruppen ausloten“). Lassen Sie die Kommunikation auf keinen Fall abbrechen, sondern informieren Sie über die Ergebnisse des Prozesses und über die weiteren Schritte.

Und das Wichtigste: Seien Sie authentisch! Nur wenn das von Ihnen versprochene und kommunizierte Bild als Arbeitgeber auch glaubwürdig ist, verhalten sich Ihre Mitarbeiter loyal und unterstützen die positive Imagebildung. Sie fungieren als Markenbotschafter. Und das ist unschätzbar wertvoll für Ihr Arbeitgeberimage.

Neue Personalmarketingkanäle sind nicht mehr wegzudenken

Viele Unternehmen nutzen bereits eine Vielzahl der Möglichkeiten, die das Internet bietet. Sie schalten Anzeigen in Netzwerken und auf zielgruppenspezifischen Themenseiten oder Arbeitgeberbewertungsportalen (z. B. kununu.de). Oder sie informieren potenzielle Mitarbeiter über Arbeitgebervideos, Blogs oder Fanseiten auf Facebook. In jedem Fall sollten Ihre Aktivitäten aber immer zu ihren Zielgruppen passen. Social-Media-Recruiting hat das Ziel, Bewerber – lange bevor sie sich tatsächlich bewerben – zum Teil der Unternehmens-Community zu machen. Wenn sich potenzielle Kandidaten bereits mit dem Unternehmen, dessen Kultur sowie seinen Produkten und Dienstleistungen auseinandergesetzt haben, beginnen sie sich nicht nur damit zu identifizieren, sondern wissen auch, auf was sie sich einlassen. Die Passgenauigkeit von Einstellungen kann so gesteigert werden, was wiederum das Arbeitgeberimage fördert. Denn oft sind es „gescheiterte“ Mitarbeiter, die schlecht über das Unternehmen sprechen.

PATRIZIA Immobilien AG überzeugt durch werthaltige Grundsätze!

„Arbeitgeberattraktivität entsteht von innen! Daher stehen wir mit unseren Mitarbeitern seit Jahren über regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und anschließende Workshops im ständigen Austausch, wie wir für unsere Mitarbeiter die Attraktivität, aber auch den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens immer weiter ausbauen. Damit beteiligen wir unsere Mitarbeiter nicht nur, sondern lassen sie gezielt auch mit Verantwortung tragen. Ziel ist nicht Mitarbeiterbin-

dung, sondern langfristige Begeisterung unserer Kolleginnen und Kollegen für ihre Aufgaben und das Unternehmen. Wir haben dann nicht einen Mitarbeiter, der Personalmarketing macht, sondern 800 – weil es von innen kommt.

Peter Jaksch,
Group Head of Human Resources
PATRIZIA Immobilien AG,
Augsburg

In aller Kürze



Das kleine 1x1
der Arbeitgeberkommunikation:

- Zielgruppenorientierte Karrierewebsite
- Stellenanzeigen mit Kernbotschaft (Online und Print)
- Arbeitgeberbroschüre oder Power-Point-Präsentation
- Interne Kommunikationsmaterialien an Positionierung anpassen
- In Kooperation mit anderen Firmen für Branche werben
- Kontakt zu Schulen und Hochschulen ausbauen
- Kontakte zur lokalen Presse aufbauen
- Unterstützung bei der Berufsorientierung bieten (z. B. Praktika anbieten)
- Arbeitgeberwettbewerbe bringen Aufmerksamkeit
- Kontakt zu ehemaligen Bewerbern und Mitarbeitern halten



5 Tipps für den erfolgreichen Einsatz von Social Media:

Es genügt nicht, beim Thema Social Media einfach nur "dabei sein" zu wollen. Erfolgreiche Kommunikation lässt sich nur durch ein stimmiges Konzept mit klaren Zielen erreichen. Auch hier gilt es, sich am Verhalten der Zielgruppe zu orientieren und Plattformen zu identifizieren, die von dieser genutzt werden. Zum Beispiel hat sich Xing in vielen Branchen bewährt und bietet Unternehmen gute Möglichkeiten.

- Starten Sie klein, zum Beispiel erst mal mit einer Facebook-Fanseite. Am besten dort, wo Sie den Großteil Ihrer Zielgruppe finden.
- Sie brauchen einen engagierten und social-media-affinen Mitarbeiter, der zum Botschafter Ihres Unternehmens und Ihrer Arbeitgebermarke wird und auch den Freiraum für spontane Aktionen hat.
- Aber: Unterschätzen Sie den Aufwand nicht! Social Media ist nicht trivial und erledigt sich nicht von selbst. Die benötigten Ressourcen müssen eingeplant und bereitgestellt werden.
- Posten Sie nie nur Angebote. Schreiben Sie auch über das, was zum Beispiel gerade in Ihrem Unternehmen passiert. Mehrwert, Humor und Unterhaltungswert sind immer gute Richtlinien.
- Social Media ist Dialog und Interaktion. Nur wer seinen Adressaten zuhört, kann erwarten, dass sie auch ihm zuhören. Reagieren Sie auch auf das, was andere Twitter-Nutzer schreiben, zum Beispiel durch Retweets (Weiterverbreitung einer Meldung). Schreiben Sie Kommentare unter fremde Blogs oder liken Sie den Status von anderen Facebook-Usern.

Quelle: in Anlehnung an „Personalmarketing im Web 2.0: Recruiting via Social Media“ Sabine Würkner

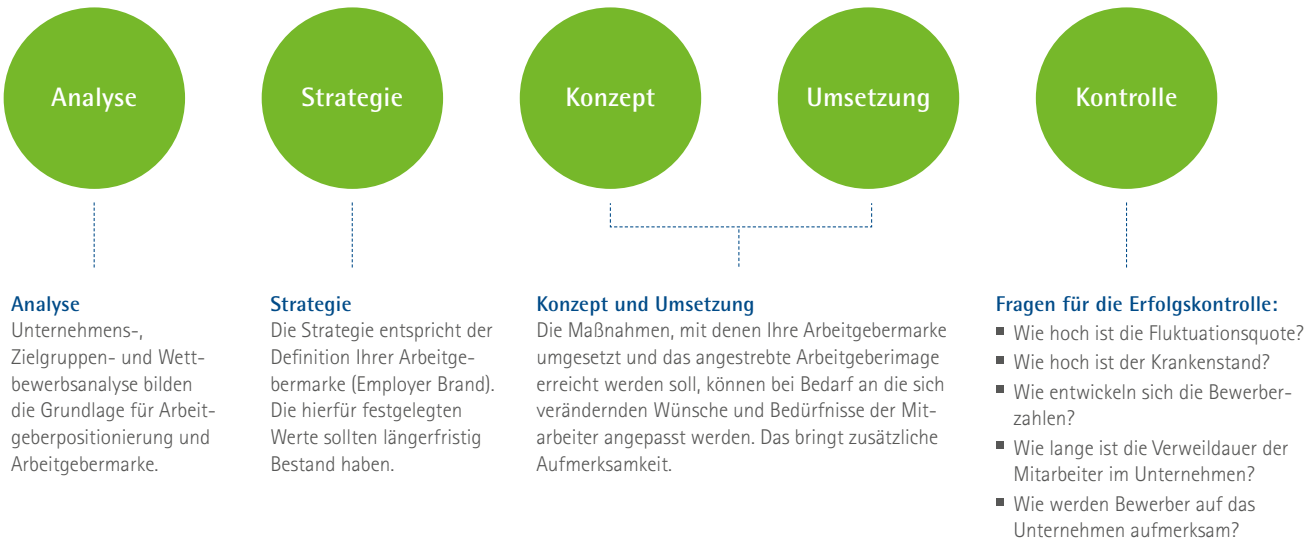
Binden Sie das Thema in Ihre Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ein
Schreibt ein Außenstehender positiv über Sie, trägt das erheblich zur Steigerung Ihres Images und Bekanntheitsgrads bei Ihren Zielgruppen bei. Wenn Sie Pressekontakte aufbauen möchten, recherchieren Sie nach interessanten Redakteuren der lokalen Presse oder von Fachzeitschriften. Laden Sie sie zu Veranstaltungen in Ihrem Unternehmen ein und versuchen Sie, den Kontakt zu halten. Informieren Sie über aktuelle Entwicklungen und verbinden Sie Ihre Meldungen mit dem Thema „Attraktiver Arbeitgeber“. Bieten Sie beispielsweise ein neues Produkt an, berichten Sie doch mal über die Mitarbeiter, die an der Entwicklung beteiligt waren. Kommunizieren Sie, welche besonderen Initiativen Sie für Ihre Mitarbeiter anbieten oder wenn Ihre Auszubildenden besonders gute Leistungen erbringen. Feiern Sie ein besonderes Firmenjubiläum? Welche Mitarbeiter waren maßgeblich am Erfolg Ihres Unternehmens beteiligt? Verbinden Sie Ihre Themen immer mit den Mitarbeitern, die dahinter stehen. Persönliche Erfahrungsberichte machen Sie als Arbeitgeber besser greifbar, wirken ansprechend und zeigen nicht zuletzt Wertschätzung für Ihre Mitarbeiter.

Halten Sie Kontakt zu ehemaligen Bewerbern und Mitarbeitern
Halten Sie auch zu Bewerbern, die nicht zu Mitarbeitern wurden, weiter Kontakt. Vielleicht passt deren Kompetenzprofil zu einer der nächsten vakanten Stellen oder diese wechseln bald wieder den Arbeitgeber. Vor allem Unternehmen in ländlichen Regionen haben die Erfahrung gemacht, dass junge Menschen nach der Ausbildung oder den ersten Jahren im Beruf in wirtschaftliche Ballungszentren abwandern. Diese weiterhin zum Sommerfest des Unternehmens einzuladen kann sich lohnen, denn oft wird diese Einladung angenommen und mit einem Besuch in der alten Heimat verknüpft. Häufig zieht es diese Menschen nach einigen Jahren auch wieder ganz zurück. Den Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern zu pflegen und sie regelmäßig über neue Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden zu halten, ist damit eine weitere Kommunikationsmaßnahme, die unbedingt zu empfehlen ist und dabei weit weniger Kosten verursacht als beispielsweise ein Messestand auf Fach- oder Personalmessen.

6. Schritt: Den Erfolg kontrollieren und die Maßnahmen anpassen

Arbeitgeberattraktivität ist kein Prädikat, das sich ein Unternehmen einmal erarbeitet und dann für immer behält. Ganz im Gegenteil: Die Halbwertszeit ist gering und das Image, das mühsam aufgebaut und gepflegt wurde, kann durch negative Vorfälle und enttäuschte Erwartungen schnell wieder zerstört werden. Daher gilt es, das Thema dauerhaft im Blick zu behalten und immer wieder zu kontrollieren, ob mit den ausgewählten Maßnahmen das Gewünschte erreicht und die richtigen Mitarbeiter angesprochen werden.

Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber bedarf stetiger Kontrolle
Wie alle Märkte ist auch der Arbeitsmarkt immer im Wandel und Unternehmen müssen sich stetig mit den Veränderungen von Angebot und Nachfrage sowie den Wünschen der Zielgruppen beschäftigen. Auch die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber ist kein einmaliger Prozess. So sollten beispielsweise Angebote an Ihre Mitarbeiter regelmäßig angepasst werden. Heute noch sind es Vertrauensarbeitszeit und die Ausstattung mit Smartphone, die den Mitarbeitern erstrebenswert erscheinen. Vielleicht haben schon morgen die Unternehmen die Nase vorn, die ihre Server um 20:00 Uhr abschalten und somit 14-Studentagen der Mitarbeiter verbauen.



Messgrößen für den Erfolg Ihrer Maßnahmen:

- Krankenstand
- Fluktuation
- Anzahl und Qualität der Bewerber
- Zeitspanne für die Besetzung offener Stellen
- Verweildauer im Unternehmen
- Empfehlungen durch die Mitarbeiter
- Image bei den Zielgruppen
- Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Platzierungen in Arbeitgeberwettbewerben
- Benchmark mit Mitbewerbern

2.2 Great Place to Work® hat die Verbesserung der Arbeitsplatzkultur zum Ziel!

Interview mit Sebastian Diefenbach, Teamleiter Kundenberatung und Projektleiter des Wettbewerbs „Bayerns Beste Arbeitgeber“



Sebastian Diefenbach, Great Place to Work® Institut

Wer ist Great place to work®?

Great Place to work® ist ein international aufgestelltes Forschungs- und Beratungsinstitut: Im Kern geht es unserem Institut darum, Unternehmen bei der Weiterentwicklung ihrer Arbeitsplatzkultur zu unterstützen und über die Wettbewerbsformate Betriebe bei der Sichtbarmachung ihrer Arbeitgeberattraktivität zu unterstützen.

Sie zeichnen Unternehmen für ihre Attraktivität aus. Was wird im Rahmen der Analyse untersucht?

Wir zeichnen Unternehmen aus, die aus Sicht ihrer Mitarbeiter zu den attraktivsten Unternehmen gehören. Hierzu befragen wir sie in einer anonymen und freiwilligen Mitarbeiterbefragung zu allen wichtigen Themen ihrer erlebten Arbeitsplatzkultur und Arbeitsqualität wie Führung, Vertrauen, Wertschätzung, Gesundheit, Entwicklung, Teamgeist usw. Darüber hinaus werden die Unternehmen über ihre Aktivitäten im Personalbereich befragt. Die betrachteten Maßnahmenbereiche reichen vom Einstellungsprozess bis hin zur Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter.

Gibt es bei den siegreichen Unternehmen erkennbare Muster oder Erfolgsfaktoren?

Aus Sicht der Mitarbeiter ist ein Arbeitgeber besonders attraktiv, wenn es ihm gelingt, ein vertrauensbasiertes Verhältnis herzustellen. Mitarbeiter bewerten die Unternehmenskultur positiv, wenn sie Stolz in Bezug auf die eigene Tätigkeit empfinden und gerne mit den Kollegen zusammenarbeiten. Attraktiven Unternehmen gelingt es durch eine gute Werthaltung, abgestimmte Maßnahmen und gute Führung ein hohes Maß an Vertrauen, Stolz und Teamgeist zu erreichen.

Wie können Unternehmen die Beziehung zu den Mitarbeitern positiv gestalten?

Es ist heute zu wenig, dem Mitarbeiter für Leistung ein Gehalt zu geben. Ausgezeichnete Arbeitgeber reichern diese Beziehung an und bieten ihren Mitarbeitern mehr: Anerkennung und Wertschätzung, attraktive Weiterbildungsangebote sowie flexible Arbeitszeitmodelle. Sie bekommen dafür nicht nur Arbeitsleistung, sondern Motivation und Begeisterung und auch Treue. Wichtig ist es, jedem Mitarbeiter einen Vertrauensvorschuss zu geben, glaubwürdig zu agieren, respektvoll mit dem Mitarbeiter umzugehen und fair zwischen den Mitarbeitern zu sein.

Wie kann die Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität einen positiven Einfluss auf das Recruiting haben?

Die eigenen Mitarbeiter sind die ersten Botschafter jedes Unternehmens und deren Zufriedenheit steht in engem Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit und auch mit der Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter. Mitarbeiterempfehlungsprogramme können einen Anreiz schaffen, dass zufriedene Mitarbeiter Familienmitglieder, Freunde und Bekannte, die aus ihrer Sicht gut zum Unternehmen passen, für dieses gewinnen.

Was macht einen Arbeitgeber wirklich attraktiv?

Attraktive Arbeitgeber bieten Mitarbeitern einen Strauß an Möglichkeiten. Der Mitarbeiter wählt das Unternehmen aus, welches für seine Lebenssituation und seine Bedürfnisse die passendsten Angebote macht. Ein junger Mitarbeiter hat den Fokus oft auf den Entwicklungsmöglichkeiten, Eltern haben eher die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Blick und erfahrene Mitarbeiter legen zum Beispiel mehr Wert auf Wertschätzung und die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen.

Wie können sich KMU gegen große Unternehmensmarken im Wettbewerb um Talente behaupten?

Jedes Unternehmen kann ein ausgezeichneter Arbeitgeber werden, unabhängig von der Markenbekanntheit oder Unternehmensgröße. Es geht darum, eine vertrauensbasierte und mitarbeiterorientierte Kultur zu entwickeln. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen haben den Vorteil, dass die Beziehungsgestaltung zwischen Management und Mitarbeitern direkter möglich ist und positive Werte durch die Führungskräfte unmittelbar vorgelebt werden können.

Habermaaß GmbH setzt auf eine Vielzahl an individuellen Maßnahmen

„Wir möchten allen Menschen, die uns begegnen, einen authentischen und realistischen Blick in die Welt der HABA-Firmenfamilie geben. Unser Ansinnen ist es, Neugierde zu wecken. Zur Steigerung unserer Arbeitgeberattraktivität haben wir ganz unterschiedliche Maßnahmen und Aktionen.“

Christine Vollmer,
Leiterin Personalbetreuung,
Habermaaß GmbH, Bad Radach



Arche 2020:

Wir fördern und fordern unseren Nachwuchs – zum Beispiel mit Projekten wie dem Bau der „Arche 2020“. Durch die gemeinsame Bearbeitung aller Projektschritte durch unsere Auszubildenden und Studenten dualer Studiengänge wird ihre Selbständigkeit und Teamfähigkeit gefördert. Außerdem lernen sie, wie wichtig Teamarbeit, Verlässlichkeit und Problemlösungsfähigkeit für den Erfolg eines großen Projektes sind.



Tour de HABA:

Wir machen unsere Mitarbeiter fit! Einmal jährlich heißt es in der HABA-Firmenfamilie „In die Pedale, fertig, los!“. Bei der Tour de HABA können unsere Mitarbeiter/-innen und deren Familien einen schönen gemeinsamen Tag auf dem Rad verbringen. Neben verschiedenen Streckenangeboten, Verpflegungsstationen und Spielstationen für die Kleinen gibt es hier jede Menge Spaß und gute Laune.



Kinderkrippe:

Wir unterstützen unsere Mitarbeiter/-innen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf: In unserer Kinderkrippe mit Altersöffnung „Luise Habermaaß“ können Kinder von 0 – 6 Jahren betreut werden. Das freut die Eltern, die Kinder und uns natürlich auch – 2014 konnten wir bereits 10-jähriges Jubiläum feiern!

3 Hilfestellungen für die Unternehmen

3.1 Der IHK-Demografierechner Bayern

Mit dem IHK-Demografierechner stellen Ihnen die bayerischen Industrie- und Handelskammern ein Instrument zur Verfügung, mit dem Sie die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Ihr Unternehmen bewerten und transparent abbilden können. Ermitteln Sie mit dem Demografierechner Bayern Altersstrukturen und Ersatzbedarfe für Ihr Unternehmen bis zum Jahr 2030 – einfach, schnell und kostenfrei.

ihk-demografierechner-bayern.de



Was analysiert der IHK-Demografierechner Bayern?

- Er visualisiert die Altersstruktur und das Durchschnittsalter der Mitarbeiter Ihres Unternehmens und einzelner Berufe.
- Er ermittelt Ihren jährlichen Ersatzbedarf (insgesamt und berufsspezifisch) und zeigt Ihnen die Fachkräftesituation in Ihrem Unternehmen auf.
- Er vergleicht die Altersstruktur Ihres Unternehmens mit den Unternehmen Ihrer Region.
- Er vergleicht die Altersstruktur Ihres Unternehmens mit den Unternehmen Ihrer Branche.

3.2 Der IHK-Fachkräftemonitor Bayern

Durch die demografische Entwicklung werden Fachkräfte knapp – nicht immer und überall, aber oft gerade dort, wo Unternehmen sie besonders brauchen. Das Anwerben und Qualifizieren von Fachkräften benötigt Zeit und bedeutet eine hohe Investition.

Der Fachkräftemonitor ist ein Instrument, um regionale Fachkräftengpässe und -entwicklungen zu erkennen und Entscheidungen rechtzeitig darauf ausrichten zu können. Die Internetanwendung ist unter www.ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de frei zugänglich und intuitiv verständlich. Der Fachkräftemonitor beleuchtet die Angebots- und Nachfrageseite des Arbeitsmarktes und berücksichtigt demografische Prognosen, sowie konjunkturelle Vorhersagen. Die Angebote und Nachfragen von Fachkräften in Bayern können nach Regionen, Branchen, Berufsgruppen sowie dem Qualifikationsniveau differenziert dargestellt werden. Mit wenigen Klicks erhalten Sie so die Informationen, die Ihnen weiterhelfen.

ihk-fachkraeftemonitor-bayern.de



Was analysiert der IHK-Fachkräftemonitor Bayern?

- Er zeigt Angebot und Nachfrage von Fachkräften in Bayern und 12 IHK-Regionen bis in das Jahr 2030, wahlweise auch nach einzelnen Wirtschaftszweigen und Berufsgruppen.
- Er wertet die Arbeitsmarktsituation von beruflich Qualifizierten und Akademikern aus.
- Er gibt Aufschluss über das Durchschnittsalter sowie den Frauen- und Männeranteil in den unterschiedlichen Regionen, Branchen und Berufsgruppen.
- Er weist die Branchen und Berufsgruppen mit dem höchsten Fachkräftengpass oder -überschuss aus.

3.3 Unternehmenscheck

Selbstanalyse für Ihr Unternehmen

1 Arbeitgeberpositionierung

	Ja	Teilweise	Im Ansatz	Nein
1 Kennen Sie die Stärken Ihres Unternehmens und wissen Sie, was es als Arbeitgeber ausmacht?	4	3	2	1
2 Haben Sie den Arbeitsmarkt, auf dem Sie sich bewegen, analysiert?	4	3	2	1
3 Haben Sie Alleinstellungsmerkmale gegenüber Ihren Mitbewerbern am Arbeitsmarkt herausgearbeitet?	4	3	2	1
4 Haben Sie Ihre Personalstrategie mit der Unternehmensstrategie verknüpft?	4	3	2	1
5 Haben Sie einen Slogan oder einen roten Faden, der es Mitarbeitern und Bewerbern leicht macht zu erkennen, wofür Sie als Arbeitgeber stehen?	4	3	2	1

2 Zielgruppenorientierung

	Ja	Teilweise	Im Ansatz	Nein
1 Kennen Sie Ihre Zielgruppen und wissen Sie, wen Sie als Unternehmen ansprechen möchten?	4	3	2	1
2 Kennen Sie die Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse der bestehenden und potenziellen Mitarbeiter?	4	3	2	1
3 Haben Sie die bestehenden Mitarbeiter schon einmal befragt, um strukturiert Informationen zu gewinnen?	4	3	2	1
4 Passen die Inhalte und Maßnahmen Ihrer Personalmarketingstrategie (z. B. KiTa, Firmensport, Weiterbildungsangebote ...) zu den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppen?	4	3	2	1
5 Wissen Sie, warum sich Mitarbeiter für Ihr Unternehmen entschieden haben und warum sie Ihnen treu bleiben?	4	3	2	1

3 Maßnahmenumsetzung

	Ja	Teilweise	Im Ansatz	Nein
1 Haben Sie einen stimmigen Auftritt als Arbeitgeber, der transparent zeigt, was das Unternehmen ausmacht und bietet?	4	3	2	1
2 Nutzen Sie verschiedene Kanäle für die Kommunikation am Arbeitsmarkt (z. B. Messen, Veranstaltungen, Anzeigen, Arbeitgeberseite im Netz, Xing ...)	4	3	2	1
3 Nutzen Sie die Möglichkeiten von Social Media, soweit das zu Ihren Zielgruppen passt?	4	3	2	1
4 Haben Sie ein Konzept, wie Sie als Arbeitgeber noch besser werden können? (z. B. neue Zielgruppen erschließen, neue Maßnahmen, Werte kommunizieren ...)	4	3	2	1
5 Berücksichtigen Sie Familienorientierung und Work-Life-Balance und machen Sie hierfür passende Angebote?	4	3	2	1
6 Haben Sie flexible Arbeitszeitmodelle und bieten Sie ein attraktives Vergütungssystem?	4	3	2	1
7 Bieten Sie Ihren Mitarbeitern Weiterbildung und Perspektiven – auch neben der klassischen Fachkarriere?	4	3	2	1
8 Bieten Sie unternehmensindividuelle Maßnahmen, die Ihren Mitarbeitern Wertschätzung vermitteln?	4	3	2	1
9 Sorgen Sie für eine hohe Bekanntheit Ihrer Arbeitgeberqualitäten? (z. B. Pressearbeit, Besuch von Schulen und Hochschulen, Tag der Offenen Tür, Arbeitgeberwettbewerbe ...)	4	3	2	1
10 Messen Sie den Erfolg Ihrer Aktivitäten, indem Sie regelmäßig Kennzahlen erheben? (z. B. Fluktuation, Verweildauer im Unternehmen, Anzahl Bewerbungen ...)	4	3	2	1

40 – 54 Punkte

In einzelnen Bereichen des Employer Brandings sind Sie im Personalmarketing bereits aktiv, aber es gibt noch viele Handlungsfelder, die Ihr Unternehmen aufarbeiten kann und sollte. Stellen Sie sich noch besser auf, indem Sie Ihr Unternehmen und Ihre Zielgruppen besser analysieren und dann passende Maßnahmen entwickeln und durchführen. Fragen Sie auch Ihre Mitarbeiter nach ihren Wünschen.

55 – 69 Punkte

Personalmarketing wird in Ihrem Unternehmen bereits strategisch verstanden und entsprechende Instrumente kommen zum Einsatz. Sie können Ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter steigern, wenn Sie die sechs Schritte aus Kapitel 2 systematisch bearbeiten und weiterverfolgen. Lassen Sie sich vom Attraktivitätspuzzle (Seite 18/19) und den Ideen Ihrer Mitarbeiter inspirieren und werden Sie kreativ! So finden Sie Dinge, die sich Ihre Mitarbeiter wirklich wünschen.

70 – 80 Punkte

Sie sind gut aufgestellt! Eine Analyse Ihres Images und Ihrer Personalmarketingaktivitäten kann blinde Flecken aufdecken, sodass Sie zukünftig zu den Best Practice Unternehmen gehören können. Bleiben Sie am Ball, rücken Sie sich ins rechte Licht und nutzen Sie die daraus entstehenden Wettbewerbsvorteile!

Ihre Auswertung

Ja

Teilweise

Im Ansatz

Nein

4 Punkte

3 Punkte

2 Punkte

1 Punkt

>

Addieren Sie Ihre Punktzahl und überprüfen Sie den Stand Ihres Personalmanagements!

Summe Fragen Arbeitgeberpositionierung:

Summe Fragen Zielgruppenorientierung:

Summe Fragen Maßnahmenumsetzung:

GESAMTSUMME:

3.4 Weiterführende Informationen

Angebote der bayerischen IHKs

IHK-Demografierechner Bayern:

Der kostenlose und schnelle Altersstruktur-Test für die Wirtschaft

➔ ihk-demografierechner-bayern.de

IHK-Fachkräftemonitor-Bayern:

Das Prognose-Tool für die Wirtschaft. Wie entwickeln sich Fachkräfteangebot und -nachfrage in Bayern, den Regionen und Branchen bis 2030?

➔ fachkraeftemonitor-bayern.de

IHK-Forschungsstelle Bildung Bayern:

Die „IHK-For.Bild Bayern“ ist eine Gemeinschaftsinitiative der bayerischen Industrie- und Handelskammern zum Thema „Fachkräftesicherung durch Qualifizierung“. In den praxisorientierten Untersuchungen und Projekten zur beruflichen Weiterbildung stehen die regionalen Bedürfnisse bayerischer KMU im Vordergrund.

➔ ihk-forbild-bayern.de

Wertvolle Tipps, Anregungen und Informationsveranstaltungen finden Sie auf der Internetseite Ihrer IHK.

Internetportale, Studien, Informationen

Bundesinitiative für Frauen in der Wirtschaft:

Das Programm wurde gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelt. Hier finden Unternehmen praxisrelevante Informationen online gut aufbereitet.

➔ bundesinitiative-gleichstellen.de

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:

Das Ministerium stellt verschiedene Broschüren zum Thema Familienfreundlichkeit und Migrationshintergrund zur Verfügung, zum Beispiel „Vielfalt fördern, Vereinbarkeit gestalten, Fachkräfte gewinnen“.

➔ bmfjsfj.de

Demographie-Netzwerk (ddn):

Mit dem ddn hat die Initiative Neue Qualität der Arbeit eine Plattform geschaffen, auf der Unternehmen sich gemeinsam dem demographischen Wandel stellen und Lösungen für dessen Bewältigung erarbeiten können.

➔ demographie-netzwerk.de

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP):

Die DGFP ist die größte Fachorganisation für Personalmanagement und Personalführung in Deutschland. Best Practice Beispiele, Informationen und Studienergebnisse sind online zu finden unter:

➔ dgfp.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA):

Die Initiative ist eine unabhängige Plattform und Wegweiser für Arbeitsqualität und Beschäftigungsfähigkeit in einer wettbewerbsorientierten Wirtschaft.

➔ inqa.de

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA):

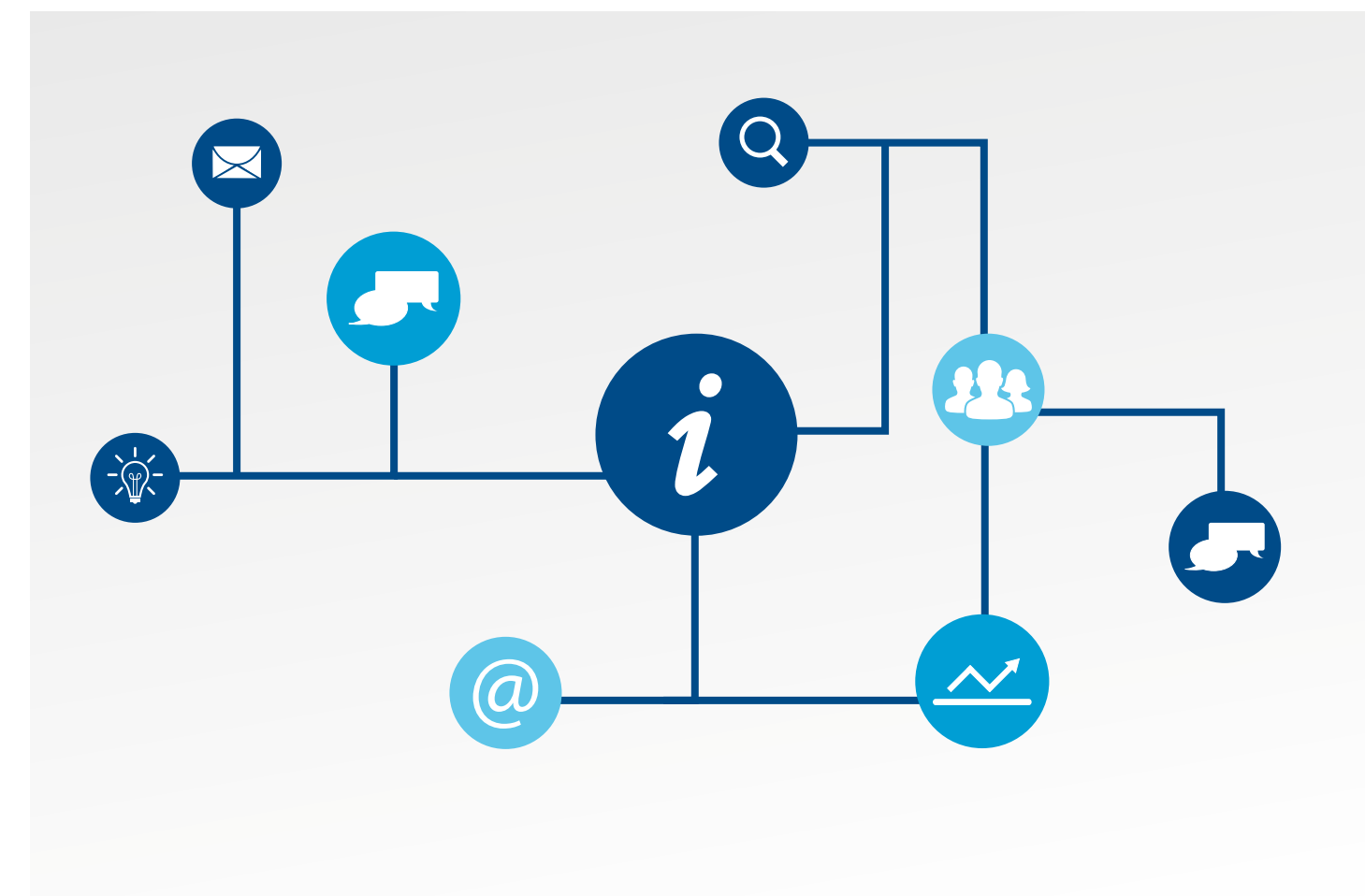
Das Kompetenzzentrum bietet umfangreiche Informationen für KMU, um sie bei der Auswahl, Planung und Umsetzung individuell passender Maßnahmen zur Personalarbeit zu unterstützen. Das KOFA zeigt auf, wie KMU gute Personalarbeit ganz konkret auf ihr Unternehmen zugeschnitten gestalten können. Das Projekt wird vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln durchgeführt und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert.

➔ kofa.de

Shell Jugendstudie:

Bereits seit 1953 beauftragt Shell in Deutschland unabhängige Forschungsinstitute mit der Erstellung von Studien, um Sichtweisen, Stimmungen und Erwartungen von Jugendlichen zu dokumentieren.

➔ shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study.html



Sie haben Fragen zum Thema „Attraktiver Arbeitgeber“ oder insgesamt im Themenfeld Fachkräfte sichern? Wir unterstützen Sie gerne!

Auf den Internetseiten Ihrer IHK finden Sie viele Informationen, Veranstaltungen und konkrete Angebote für Unternehmen rund um das Thema „Fachkräfte sichern“.

Oder nehmen Sie direkt Kontakt mit dem zuständigen Fachkräftereferenten in Ihrer IHK auf.

IHK Aschaffenburg
Dr. Maria Bausback
Kerschensteinerstraße 9
63741 Aschaffenburg
☎ +49 60 21 880-116
✉ bausback@aschaffenburg.ihk.de
🌐 aschaffenburg.ihk.de

IHK zu Coburg
Björn Cukrowski
Schloßplatz 5, 96450 Coburg
☎ +49 95 61 7426-27
✉ bjoern.cukrowski@coburg.ihk.de
🌐 coburg.ihk.de

IHK für München und Oberbayern
Jens Wucherpfennig
Balanstraße 55-59, 81541 München
☎ +49 0 89 5116-1109
✉ jens.wucherpfennig@muenchen.ihk.de
🌐 muenchen.ihk.de

IHK für Niederbayern in Passau
Katharina Simmelbauer
Nibelungenstraße 15, 94032 Passau
☎ +49 8 51 507-271
✉ simmelbauer@passau.ihk.de
🌐 passau.ihk.de

IHK Nürnberg für Mittelfranken
Dr. Maïke Müller-Klier
Ulmenstraße 52, 90443 Nürnberg
☎ +49 911 1335-376
✉ maike.mueller-klier@nuernberg.ihk.de
🌐 nuernberg.ihk.de

IHK für Oberfranken Bayreuth
Malte Tiedemann
Bahnhofstraße 25, 95444 Bayreuth
☎ +49 9 21 886-107
✉ tiedemann@bayreuth.ihk.de
🌐 bayreuth.ihk.de

IHK Regensburg für Oberpfalz/Kelheim
Winfried Mellar
D.-Martin-Luther-Straße 12
93047 Regensburg
☎ +49 09 41 5694-260
✉ mellar@regensburg.ihk.de
🌐 ihk-regensburg.de

IHK Schwaben
Christine Neumann
Stettenstraße 1 + 3, 86150 Augsburg
☎ +49 8 21 3162-318
✉ christine.neumann@schwaben.ihk.de
🌐 schwaben.ihk.de

IHK Würzburg-Schweinfurt
Isabel Linz
Mainaustraße 33-35, 97082 Würzburg
☎ +49 931 4194-358
✉ isabel.linz@wuerzburg.ihk.de
🌐 wuerzburg.ihk.de

Über uns

Der Bayerische Industrie- und Handelskammertag e. V. (BIHK) ist die Dachorganisation der neun IHKs in Bayern. Alle bayerischen Unternehmen – ausgenommen Handwerksbetriebe, freie Berufe und landwirtschaftliche Betriebe – sind per Gesetz Mitglied einer IHK. Folglich spricht der BIHK für über 973.000 Unternehmen aller Größen und Branchen: vom global operierenden Konzern bis zum inhabergeführten mittelständischen Unternehmen. Die IHK ist nicht abhängig von einer bestimmten Gruppe von Unternehmern, sondern repräsentieren das Gesamtinteresse der gewerblichen Wirtschaft in Bayern. Seit der Gründung der BIHK im Jahr 1909 ist sie die größte Wirtschaftsorganisation im Freistaat Bayern.

Impressum:

Herausgeber:
Bayerischer Industrie und Handelskammertag e. V. (BIHK)
Gertrud Oswald, Geschäftsführerin
Balanstraße 55-59
81541 München
✉ info@bihk.de
🌐 bihk.de

Autorin:
Dr. Jasmin Balzereit
Peringenio GmbH
✉ Balzereit@peringenio.de
🌐 peringenio.de

Gestaltung:
Busch Branding, München

Bildnachweis:
Titel: www.shutterstock.com ©pressmaster; Innenseiten: Illustrationen: ©Busch Branding; www.shutterstock.com ©wavebreakmedia, ©StockLite; www.fotolia.de ©pressmaster

Druck:
Satz & Druck Peter Molnar, Greinwaldstraße 11, 82327 Tutzing

Juni 2015

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Praxisratgeber auf eine geschlechtsspezifische Unterscheidung verzichtet.



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Bayerischer Industrie und Handelskammertag e. V. (BIHK)

Balanstraße 55-59

81541 München

☎ 089 5116-0

@ info@bihk.de

🌐 bihk.de