

# Die Kultur macht den Unterschied

Eine gute Arbeitgebermarke wirkt nach innen und außen, aber Unternehmen haben viele Spielräume der Mitarbeitergewinnung und -bindung noch nicht ausgeschöpft. Wie und wo Arbeitgeber noch punkten können, diskutieren Employer-Branding-Experten beim Round Table.

VON CHRISTIANE SIEMANN



► Je höher die Anzahl der offenen Stellen, umso eher investieren Arbeitgeber in Personalmarketing und Employer Branding: Agenturen und Berater erleben derzeit einen Aufschwung, weil sich immer mehr Unternehmen mit ihrer internen und externen Arbeitgebermarke beschäftigen – und der Frage: Wie gelingt es uns, Mitarbeitende zu halten und zu gewinnen? Sorgen bereitet ihnen die Anzahl der offenen Stellen: Sie bewegte sich im Mai 2022 mit rund 865 000 auf einem Rekordhoch (Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB). In einigen Engpassberufen liegt die durchschnittliche Vakanzzeit bereits bei fast sieben Monaten und über alle Berufe hinweg bei mehr als vier Monaten. „Vor der Pandemie sprachen wir von einem Wettbewerb um Talente, inzwischen geht es um alle Arbeitskräfte“, konstatiert Jörg Hesse, Gründer der Agentur Triljen. Diese Beobachtung bestätigt eine Studie von Meinestadt.de: Auch bei den Fachkräften steht eine Wechselwelle bevor: „Über die Hälfte der Fachkräfte sucht aktuell aktiv oder passiv nach einem neuen Job“, berichtet Anna Stolz, Head of Communications. Für Arbeitnehmer mit einer klassischen Berufsausbildung sei es zudem wesentlich einfacher, einen Branchenwechsel zu realisieren, „weil der Weg von der Gastronomie an die Frischetheke im Supermarkt ist nicht weit ist“.

## Wechselbereitschaft wächst

Anders als in den USA, wo 2021 rund 45 Millionen Arbeitnehmer kündigten, ohne einen neuen Job zu haben, sehen die Expertinnen und Experten eine vergleichbare Wechselwelle hierzulande nicht anrollen. Ein Grund dafür: In den USA gibt es keinen allgemeinen Kündigungsschutz. Was auf den ersten Blick für die Arbeitgeber ein Vorteil sein mag, entpuppt sich in der Praxis als Nachteil. Denn Arbeitnehmer, die das Unternehmen verlassen wollen, informieren einfach zwei Wochen vor ihrem letzten Arbeitstag ihren Chef – und weg sind sie. Diese Hire-and-Fire-Kultur fördert seit jeher eine hohe Fluktuation. Ein weiterer Unterschied zu Deutschland: „Beschäftigte schätzen ihre Sicherheit und geben ihren Arbeitsplatz

### INFORMATIONEN ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die **Expertenrunde Employer Branding**, die als Videokonferenz stattfand, wurde von **Christina Petrick-Löhr**, Rdaakteurin der Personalwirtschaft, moderiert.



„Mitarbeiterbindung erzielen betriebliche Vorsorge und Zusatzleistungen nur dann, wenn am Ende das Gehalt, die Kultur und die Benefits im Gesamtpaket stimmen.“



Tobias Bailer, Geschäftsführender Gesellschafter, pension solutions group

nicht ganz so schnell auf“, argumentiert Johanna Hartz, Leiterin Personalmarketing und Employer Branding beim Softwareunternehmen Wollmilchsau. Im Übrigen, so gibt sie zu bedenken, müssten hiesige Studien, die prognostizieren, dass jeder zweite Arbeitnehmer wechseln wolle, sehr genau unter die Lupe genommen werden. Letztlich stelle sich nämlich heraus, dass es nur rund 15 Prozent der Mitarbeitenden sind, die zu einem neuen Arbeitgeber wechseln würden, „wenn sie denn ein attraktives Angebot erhalten“. Zu ähnlichen Zahlen kommt eine aktuelle repräsentative Umfrage von Forsa im Auftrag von Jobware: Danach ziehe nur jeder Zehnte kurz- oder mittelfristig einen Jobwechsel „in Erwägung“. Der Unterschied zwischen „in Erwägung ziehen“ und tatsächlich auf dem Absprung sein ist nicht unbedeutend.

Ganz von der Hand zu weisen ist aber die wachsende Bereitschaft, sich einen neuen Arbeitgeber zu suchen, nicht. Die statistischen Erhebungen der Pension Solutions Group, die unter anderem für 400 000 Arbeitnehmer die BAV verwaltet, lassen erkennen, dass sich die Fluktuationsquote im Vergleich zu 2019 in vielen Unternehmen schon fast verdoppelt hat – von sechs Prozent auf teilweise 12 Prozent. Tobias Bailer, geschäftsführender Gesellschafter: „Während sich vor und in der Pandemie Arbeitgeber beim Abschluss neuer Vorsorgemodelle sehr zurückhaltend gezeigt haben, erleben wir seit einem halben Jahr einen absoluten Run auf Neuzugänge in der BAV und betriebliche Benefits wie die betriebliche Berufsunfähigkeits- und Krankenversicherung.“ Unternehmen wachse die Investitionsbereitschaft, um Matching-Beiträge oder arbeitgeberfinanzierte Modelle noch attraktiver gestalten zu können.

### So funktioniert Mitarbeiterbindung

Wie können Arbeitgeber dafür sorgen, dass Beschäftigte im Unternehmen bleiben, auch wenn der Wettbewerb mit höheren Gehältern oder anderem lockt? Was können sie tun, um intern die Arbeitgebermarke zu stärken? „Arbeitgeber sollten Strategien für

Maßnahmen entwickeln, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern sowie die emotionale Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen zu intensivieren“, rät Annika Schade, Leiterin Employer Branding von Westpress. Dabei sei es wichtig, dass sie immer die individuellen Bedürfnisse und die Wertevorstellungen der Zielgruppen im Blick haben. Eine Top-Fünf-Liste mit perfekten Bindungsinstrumenten existiere nicht. Arbeitgeber sollten aber wissen, dass etwa ein passendes Entgelt und Zusatzleistungen wie Betriebliches Gesundheitsmanagement als sogenannte Hygienefaktoren von Mitarbeitenden vorausgesetzt werden.

Zu einer ähnlichen Beurteilung kommt Tobias Bailer von der Pension Solutions Group: Ob zum Beispiel eine BAV oder betriebliche Krankenversicherung eine bindende Wirkung ausübe, lasse sich nicht mit Sicherheit behaupten, sondern sei immer von den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen abhängig. Entscheidend für das Bleiben im Unternehmen ist nach seiner Erfahrung „auf jeden Fall die Kultur und die ernst gemeinte Fürsorge des Arbeitgebers“. Eine betriebliche Vorsorge als Benefit wirke nur dann auf die Loyalität der Mitarbeitenden, wenn am Ende das Gehalt, die Kultur sowie Benefits im Gesamtpaket stimmen würden. Aktuelle Untersuchungen zeigten jedoch, dass die soziale Absicherung und sichere Zukunftsplanung – in der Rente nach dem Arbeitsleben – bei Arbeitnehmern eine immer höhere Bedeutung gewinne.

Was bedeutet das für die Arbeitgebermarke? Wenn Unternehmen entsprechende Werte nach außen proklamieren, wie zum Beispiel ein faires Gehalt und die Fürsorge über den Tag hinaus, „müssen die internen Entscheidungen diese auch widerspiegeln“, betont Jörg Hesse von Triljen, das auf Arbeitgebermarkenstrategien spezialisiert ist. Loyalität entstehe, wenn Arbeitgeber sich um ihre Mitarbeitenden kümmern und ihre Versprechen über verschiedene Instrumente einlösen. „Unternehmen müssen sich daran messen lassen, denn wenn es zu Abweichungen kommt, bröckelt das Vertrauen des Personals.“

„HR muss mit Daten und People Analytics arbeiten, damit es den Kostenkreislauf belegen und ein nachhaltiges Recruiting ermöglichen kann.“



Johanna Hartz, Leiterin Personalmarketing & Employer Branding Beratung, Wollmilchsau GmbH

## Wie die Kultur die Arbeitgebermarke beeinflusst

Einzig die Unternehmenskultur unterscheidet eine Arbeitgebermarke von einer anderen. Natürlich können sich Arbeitgeber mit bestimmten Benefits hervortun, aber das reicht nicht. Jörg Hesse von Triljen ermutigt dazu, dass sie sich darüber hinaus trauen, „den Charakter ihres Unternehmens mit Ecken und Kanten in den Markt zu kommunizieren“. Nur dann würden sie die Mitarbeitenden finden, die zu ihnen passen.

Was aber, wenn die nach außen kommunizierte Kultur nicht mit den im Arbeitsalltag gelebten Werten übereinstimmt? Etwa wenn HR sich optimal präsentiert, doch das entscheidende Commitment der Führungskräfte nicht vorhanden ist? Dies geschieht nicht selten, berichtet Tobias Bailer, Pension Solutions. In diesen Fällen wenden sich die Mitarbeiter ab und die Fluktuation steigt. Nach wie vor gilt die Erkenntnis: Arbeitnehmer kommen wegen des Images der Unternehmung und der Aufgabe, aber verlassen es am Ende wegen der Führungskraft. „Ob eine Arbeitgebermarke erfolgreich gelebt werden kann, liegt in der Hand der Führungskräfte, die auch in der Lage sein müssen, die weichen Faktoren zu bespielen.“ Eine gelebte und erfolgreiche Employee-Wellbeing-Strategie stehe und falle mit dem ernst gemeinten Willen der leitenden Kräfte, diese auch wirklich umzusetzen.

„Die schönsten Employer-Branding-Maßnahmen bringen nichts, wenn sie bloße Management-Träumereien sind“, bringt es Johanna Hartz von Wollmilchsau auf den Punkt. Die Arbeitgebermarke müsse aus dem Inneren des Unternehmens kommen: „Ein Kommunikationskonzept, das nur mit Input aus der Führungsebene erstellt wurde, spiegelt nicht die in allen Ebenen gelebten Werte wider und wird kein Magnet sein, Mitarbeiter zu binden und neue Kollegen für sich zu begeistern.“

## An der falschen Stelle gespart

Dass die nach außen transportierten Werte mit den gelebten übereinstimmen müssen, um Mitarbeitend gewinnen und halten zu können, ist nur eine Seite der Medaille. Die andere: Wenn Arbeitgeber und neue Beschäftigte nicht zusammenpassen, beginnt der ganze Recruiting-Kreislauf innerhalb kurzer Zeit von vorne. „Die Missachtung von Kultur und Cultural Fit kann für Unternehmen extrem teuer werden“, mahnt Beraterin Johanna Hartz von Wollmilchsau. Ihre Empfehlung: „HR muss mit Daten und People Analytics arbeiten,

damit es den Kostenkreislauf im Recruiting belegen kann. Ohne vernünftige Strukturen und gelebte datenbasierte Prozesse kann es keine gute, nachhaltige Mitarbeitergewinnung geben.“ Sie erlebe häufig, dass Unternehmen anhand von fundierten Zahlen erstmal erkennen, in welcher Höhe ein Investment für strategisches Employer Branding notwendig sei und welche Kosten sie damit einsparen könnten. „Organisationen, die ihre Vakanzzeiten für jede Stelle kennen, werden sich leicht ausrechnen können, welchen Kosten immer wieder unbesetzte Stellen verursachen.“

Tatsache ist aber, dass Employer Branding von vielen Unternehmen nur halbherzig betrieben wird. Das zeigt sich darin, dass sie in „die Arbeitgebermarke ein Hundertstel von dem investieren, was in die Produktmarke gesteckt wird“. So die Beobachtung von Jörg Hesse von Triljen, der ergänzt, „Employer Branding wird wie ein ungeliebtes Anhängsel behandelt“. Es werde nicht so konsequent gedacht und umgesetzt wie das Corporate- beziehungsweise Product Branding, trotz einer ausgewachsenen Personalnot, die letztlich über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheidet.

## Personalmarketing mit Optimierungspotenzial

Ein weiterer auffälliger Befund: Viele Stellenanzeigen sind angesichts des engen Arbeitsmarkts nicht überzeugungsorientiert gestaltet. Der Aufbau der Jobofferten ähnelt sich häufig: zu viel Text beim Anforderungsprofil und zu wenig im „Wir-bieten“-Teil. Doch gerade hier könnten Unternehmen den Platz gezielt nutzen, um zu punkten und zu überzeugen, rät Anna Stolz von Meinestadt.de. Gleichzeitig macht sie darauf aufmerksam, dass Arbeitgeber ihre Zielgruppe nicht immer genau kennen. So lesen potenzielle Bewerber in Jobofferten viele Floskeln, die vermeintlich attraktiv auf sie wirken sollen. Als Beispiel nennt Anna Stolz die Phrase: „Bei uns stehen Ihnen alle Karrieremöglichkeiten offen.“ Doch weiß das Personalmarketing eigentlich, ob dieses Kriterium für die gesuchte Mitarbeitergruppe wirklich relevant ist? „Metalltechniker oder Pflegekräfte haben vielleicht kein Interesse an einer Karriere, wohl aber an einer pünktlichen Gehaltszahlung, gut organisierten Schichten oder der Kinderbetreuung.“ Ihr Plädoyer: Das Personalmarketing ist gut beraten, genau auf die Wünsche einzelner Zielgruppen zu schauen, um sie auch adressatengerecht ansprechen zu können.

Hinzu kommt, dass nicht alle Unternehmen verstanden haben: Sie müssen sich bei den Kandidatinnen und Kandidaten bewerben – und nicht umgekehrt. Employer-Branding-Beraterin Annika Schade

„Loyalität entsteht, wenn Arbeitgeber sich um Mitarbeitende kümmern und die nach außen proklamierten Versprechen über verschiedene Instrumente einlösen.“

Jörg Hesse, Founder, triljen GmbH





von Westpress: „Es ist es unabdingbar, sich im Arbeitnehmermarkt überzeugend, authentisch und mit klaren Mehrwerten darzustellen. Und zwar in Form einer ganzheitlichen Arbeitgeberkommunikation – von der Stellenanzeige über Jobinterviews bis zum Onboarding.“ Ebenso sei es essenziell, dass die Unternehmenskultur nicht nur schön verpackt und verkauft, sondern im Arbeitsalltag integriert und gelebt werde.

Oft sind es scheinbar Kleinigkeiten, an denen Unternehmen bei der Selbstdarstellung und im Recruiting-Prozess scheitern. So wird der Button zum Bewerbungsformular auf Karrierewebsites häufig versteckt. Johanna Hartz vom Softwareunternehmen Wollmilchsau rät, die Stelle über Landingpages zu präsentieren. So verharren Bewerbende auf der Website des Arbeitgebers und müssen nicht lange nach relevanten Informationen suchen. „Wenn Kandidaten auf der Karriereseite landen, dann sollte ein Unternehmen alles daran setzen, dass der Wunsch ausgelöst wird, genau diese Stelle haben zu wollen.“ Stattdessen erlebt sie aber, dass Arbeitgeber „immer noch gut im Vergraulen von Bewerbern sind“.

### Remote Work und Arbeitgebermarke

Commitment, Identifikation, Werte leben und Kommunikation: Führt Remote Working zu einer sinkenden Mitarbeiterbindung? Zweifellos wird es künftig viele unterschiedliche Arbeitsortmodelle geben – von Homeoffice bis Workation. Für Arbeitgeber können sich daraus viele Vorteile ergeben, da sich der Radius, in dem sie Mitarbeitende suchen können, deutlich ausweitet. Andererseits sieht Annika Schade von Westpress neue Herausforderungen auf die Unternehmen zukommen, in denen die Beschäftigten – sei es in der Pflege, im Handel oder der Produktion – nicht die Möglichkeit haben, zu Hause zu arbeiten. Hier müssten ebenfalls Arbeitsmodelle entwickelt werden, die eine gewisse Flexibilisierung, Individualisierung oder Optimierung für Mitarbeitende erlauben. Beim Entwickeln der Lösungen sollten Arbeitgeber bei den unterschiedlichen Work- und Life-Rahmenbedingungen die Mitarbeitenden einbeziehen, Remote Working führt auf jeden Fall zu neuen Formen, die Unternehmen anbieten müssen, um das gemeinsame Erleben zu ermöglichen, denn „Kultur wird erspürt und gelebt“. Virtuell funktionieren dies zwar auch, sagt Anna Stolz von Meinestadt.de, „aber vor allem, wenn die Mitarbeitenden zusammenkommen“. Bei der Diskussion um das Arbeiten im Homeoffice sollte jedoch nicht vergessen werden, dass zwei Drittel der Fachkräfte gar nicht von zu Hause aus

arbeiten können. Hier brauche es andere Formen der Flexibilität, um Privat- und Berufsleben zu vereinbaren.

Um die Unternehmenskultur mit vielen Remote-Beschäftigten leben zu können, sollten Arbeitgeber „Anlässe und Räume schaffen, die Anreize bieten, gerne vor Ort zu arbeiten und Kollegen und Mentoren zu treffen“, ergänzt Berater Jörg Hesse von Triljen. Gemeinschaftszonen, Lounge-Bereiche und Bistros würden zunehmend wichtiger als der etablierte einzelne Arbeitsplatz. Auch das Format der internen Events werde ein großes Revival erfahren. Aus privater Erfahrung wisse jeder, wie sehr solche Zusammenkünfte Menschen und Freundschaften zusammenhalten können – selbst wenn sie nur in unregelmäßigen Abständen stattfinden. Bei Triljen wird daher einmal im Quartal ein internes Event organisiert, sodass alle zusammentreffen können.

### Neue Werte in allen Mitarbeitergenerationen

Die Babyboomer gehen verlassen den Arbeitsmarkt – und eine neue Generation von Mitarbeitenden wächst heran mit anderen Vorstellungen von Work-Life-Balance, Ansprüchen an sinnhaftes Arbeiten sowie an soziales, ökologisches und gesellschaftliches Engagement der Arbeitgeber. Was bedeutet das für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke?

Nicht wenige Unternehmen haben sich darauf eingestellt oder setzen sich selbst an die Spitze beispielsweise von ökologischen oder gesellschaftlichen Initiativen. „Diese Trends einfach zu ignorieren, wäre leichtsinnig“, mahnt Tobias Bailer, Pension Solutions Group. Junge Erwachsene bevorzugten einen modernen Arbeitgeber, um mit ihm zusammen nachhaltige Werte zu schaffen. Seine Empfehlung: Unternehmen sollten alte Pfade verlassen und sich auf moderne Arbeitsmethoden einlassen. Dieser Weg sei nicht nur sinnvoll für die Mitarbeitergewinnung und Außendarstellung, sondern vor allem auch, um das Ansehen der Organisation intern und extern zu steigern. Doch ist dies eine Fragen der Generationenzugehörigkeit? Keinesfalls, betont Annika Schade von Westpress: „Unternehmen müssen heute ihren Purpose definieren, völlig unabhängig davon, zu welcher Generation ihre Mitarbeiter zählen.“ Eine ganzheitlich gedachte Arbeitgebermarke adressiere jede Altersgruppe und müsse transparent machen, welcher Sinn und Zweck gemeinsam verfolgt werde. Das möge schwieriger erscheinen, wenn die Mitarbeitenden beispielsweise nicht gerade im Krankenhaus Menschen pflegen oder Brände löschen, sondern einen Job haben, in dem der Nutzen und



„Unternehmen müssen ihren Purpose definieren, völlig unabhängig davon, zu welcher Generation ihre Mitarbeiter zählen.“

Annika Schade, Leiterin Employer Branding, Westpress GmbH & Co. KG



„Das Personalmarketing ist gut beraten, genau auf die Wünsche einzelner Zielgruppen zu schauen, um sie adressatengerecht ansprechen zu können.“

Anna Stolz, Head of Communications, meinestadt.de GmbH

die Sinnstiftung auf den ersten Blick möglicherweise weniger offensichtlich sind. Aber es ist möglich. Nicht anzuraten sei dagegen, „einfach nur ein Trendthema zu bespielen, ohne ernsthaftes Interesse und Glaubwürdigkeit“.

Am Thema Sinnggebung komme kein Arbeitgeber vorbei, bekräftigt auch Jörg Hesse von Triljen, der ebenfalls mahnt: Die Babyboomer-Generation von den jüngeren Jahrgängen zu trennen, sei nicht anzuraten. Ein guter Purpose beeinflusse Arbeitnehmer unabhängig vom Alter. Auch die Belegschaft über 50 Jahre stuft die Sinnggebung ihres Tuns und den gesellschaftlichen Beitrag ihres Unternehmens als wichtig ein – und fördere die emotionale Bindung zum Arbeitgeber sehr. „Doch nur deshalb einen Unternehmenszweck zu definieren, weil es angesagt ist, und dann nicht danach zu handeln – also Purpose Washing zu betreiben – schadet eher.“ Stattdessen müssen Sinn, Zweck und Werte, die in der Arbeitgebermarke kommuniziert werden, auch auf allen Ebenen handlungsbestimmende Zielmarke werden.

Unbestritten ist aber, dass die Gen Y und Z ihre Anliegen, Erwartungen und Wünsche vehementer vertritt als die Babyboomer. Wie also damit umgehen? „Die junge Generation muss einerseits erleben, dass ihre Stimme gehört wird und sie verantwortungsvoll eingebunden sind. Andererseits muss das Unternehmen auch Rückgrat und Grenzen des Möglichen zeigen“, argumentiert Employer-Branding-Beraterin Johanna Hartz von Wollmilchsau. Einfach nur zu fordern, funktioniere für beide Seiten nicht. „Wir müssen einen Weg finden zwischen Geben und Nehmen, sich einander zuhören und Haltung zeigen.“

## Herausforderungen im Employer Branding und Personalmarketing

Noch nicht alle Unternehmen haben den Stellenwert des Employer Branding erkannt. Eine HR-Abteilung kann weder alleine die Arbeitgebermarke definieren noch alleine vorleben. Vielmehr müssen sich die Geschäftsführung und alle Führungskräfte für die Versprechen verantwortlich fühlen. Verantwortliche, die sich mit Employer Branding beschäftigten, so Jörg Hesse von Triljen, müssten erkennen: „Die Strategie der Arbeitgebermarke ist Teil der Unternehmensstrategie, und die Markenführung ist Teil der Unternehmensführung. Je höher die Bedeutung der Employer Brand auf allen Ebenen, umso erfolgreicher wirkt sie nach innen und außen.“

Einerseits löst Employer Branding zwar nicht den Fachkräftemangel und Sorge nicht für den Dammbbruch im Bewerbungseingang, stellt Johanna Hartz von Wollmilchsau klar. Aber es dürfe auch

keine Floskel sein. „Gutes Employer Branding ist die Grundlage für authentische Kommunikation auf Augenhöhe mit Bewerbern und baut Vertrauen auf.“ Wenn Unternehmen außerdem Strukturen verbunden mit datenbasierten Prozessen aufsetzen würden, seien die Herausforderungen im Recruiting planbar.

Eine zentrale Aufgabe des Employer Branding ist die Mitarbeiterbindung, „die gegenüber der Mitarbeitergewinnung nicht auf der Strecke bleiben darf“, mahnt Annika Schade von Westpress. „Was bringt es, alle Kräfte ins Recruiting zu stecken, wenn parallel die Fluktuation steigt?“ Wer nicht kontinuierlich in die Mitarbeiterbindung investiere, um die Zufriedenheit und die Motivation sowie die Identifikation mit dem Arbeitgeber zu steigern, werde den Personalbedarf irgendwann nicht mehr decken können.

Eine gute Arbeitgebermarke zeichnet sich ebenso dadurch aus, dass Zusatzleistungen, die in den Stellenanzeigen beworben werden, auch intern als Werte platziert werden. Tobias Bailer, Pension Solutions: „Arbeitgeber, die ihre wohlgedachten Benefit-Pakete anbieten, sollten sie auch so kommunizieren, dass Beschäftigte sie verstehen, sie nutzen und vor allen Dingen wertschätzen. Das gilt insbesondere auch für die Wirkung nach innen, sonst sind Benefits ein verspieltes Potenzial für die Mitarbeiterzufriedenheit.“ ■

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- 1 Die in der Employer Brand proklamierten **Versprechen und Werte müssen handlungsleitend für Geschäftsführung und Führungskräfte** sein.
- 2 Wenn die nach außen kommunizierte Kultur nicht im Arbeitsalltag gelebt wird, **wenden sich die Mitarbeitende vom Unternehmen ab, und die Fluktuation steigt.**
- 3 **Ob eine Arbeitgebermarke erfolgreich gelebt werden kann, liegt in der Hand der Führungskräfte**, die in der Lage sein müssen, die weichen Faktoren zu bespielen
- 4 **Employer Branding wird von vielen Unternehmen nur halbherzig betrieben** im Gegensatz zum Corporate- beziehungsweise Product Branding, in das hohen Summen investiert werden.
- 5 Eine ganzheitlich gedachte Arbeitgebermarke adressiert jede Altersgruppe und muss transparent machen, **welcher Sinn und Zweck gemeinsam verfolgt wird.**
- 6 **Eine zentrale Aufgabe des Employer Branding ist die Mitarbeiterbindung**, die gegenüber der Mitarbeitergewinnung nicht auf der Strecke bleiben darf.