



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

DIHK

ERFOLGSFAKTOR  
**FAMILIE**  
Unternehmensnetzwerk



# Mit Familienfreundlichkeit Personal gewinnen

Leitfaden für Personalmarketing mit dem  
Erfolgsfaktor Familie



# Werden Sie Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“!



## Profitieren Sie von den Angeboten der kostenlosen Mitgliedschaft:



**Werbung für Ihr Engagement:** Machen Sie als Mitglied Ihren Einsatz für eine familienfreundliche Unternehmensführung sichtbar: Nutzen Sie das Mitgliederlogo in Ihrer Außenkommunikation.



**Erfahrungen teilen:** Tauschen Sie sich im Netzwerk mit anderen Unternehmen aus. Suchen Sie über die Unternehmensdatenbank gezielt Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in Ihrer Nähe.



**Beratung und Information:** Das Netzwerkbüro berät Sie regelmäßig über Publikationen, Veranstaltungen und Neuigkeiten. Auch für konkrete eigene Fragen steht Ihnen unsere Beratung zur Verfügung.



**Zielgruppenspezifische Angebote:** Greifen Sie auf Informationen, Tipps und spezielle Services zu, wie zum Beispiel zielgruppenspezifische Veranstaltungsformate.



**Termine:** Informieren Sie sich über aktuelle Termine und Veranstaltungen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ in unserem Kalender.



**Veranstaltungen:** Das Netzwerkbüro stellt Ihnen kompetente Referentinnen und Referenten zum Thema „familienbewusste Unternehmensführung“, vermittelt Kontakte zu Expertinnen und Experten und führt auch selbst Veranstaltungen durch.



Melden Sie sich direkt an unter:  
[www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk)

## Inhalt

Grußwort .....	6
<b>I. Employer Branding: Familienfreundlichkeit zum individuellen Markenzeichen machen .....</b>	<b>8</b>
Interview: Wolf Reiner Kriegler, Deutsche Employer Branding Akademie .....	8
TIPPS: Werben Sie mit persönlichen Botschaften Ihrer Beschäftigten .....	11
<b>II. Generation Y: Karriere ja, aber ... .....</b>	<b>12</b>
Interview: Martin Klaffke, Professor für Betriebswirtschaftslehre .....	12
Interview: Holger Koch, trendence Institut GmbH .....	15
Unternehmensbeispiel: Wooga GmbH .....	16
TIPPS: Machen Sie Ihre Karriere Website zum Herzstück Ihres Personalmarketings .....	18
<b>III. Nachwuchs für den Mittelstand: Familienfreundlich – und jetzt? .....</b>	<b>19</b>
Interview: Christian Böhnke, Headhunting-Agentur HUNTING HER .....	19
Interview: Jörg Herrmann, Die Personalberater .....	21
TIPPS: Suchen Sie nach qualifizierten Frauen und bilden Sie Talentpools .....	23
<b>IV. Personalmarketing für Väter: Von Mann zu Mann .....</b>	<b>24</b>
Interview: Volker Baisch, Väter gGmbH .....	24
Unternehmensbeispiel: Vodafone GmbH .....	26
Unternehmensbeispiel: Commerzbank AG .....	27
TIPPS: Präsentieren Sie männliche Vorbilder .....	29
<b>V. Lokale Bündnisse, Audits &amp; Co.: Die richtige Flagge hissen .....</b>	<b>30</b>
Interview: Ute Lysk, Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ ...	30
Unternehmensbeispiel: WEILBURGER Coatings GmbH .....	32
Unternehmensbeispiel: Analytik Jena AG .....	33

Interview: Stefan Becker, berufundfamilie gGmbH (Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung) .....	34
Interview: Marion Engelhard, Öffentliche Versicherung Braunschweig ...	36
TIPPS: Nutzen Sie Netzwerke und Labels für eine deutliche Sichtbarkeit Ihres Engagements .....	38
<b>VI. Das Bewerbungsgespräch: Wie Personalers das Thema „Familie“ ansprechen .....</b>	<b>39</b>
Interview: Dr. Mandy Pastohr, RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. ....	39
Unternehmensbeispiel: AOK Systems GmbH .....	41
Unternehmensbeispiel: perbit Software GmbH .....	42
TIPPS: Thematisieren Sie Familienfreundlichkeit im Bewerbungsgespräch .....	44
<b>VII. Arbeitgeberimage: Messung auch für kleinere Betriebe erschwinglich .....</b>	<b>45</b>
Interview: Marco Haferburg, Marktforschungsinstitut YouGov Deutschland AG .....	45
Unternehmensbeispiel: Phoenix Contact GmbH & Co. KG .....	47
TIPPS: Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihr Image als Arbeitgeber .....	49
<b>VIII. Personalmarketing mit Kununu &amp; Co.: Der Dialog als neue Disziplin .....</b>	<b>50</b>
Interview: Jürgen Sorg, Techniker Krankenkasse .....	50
Interview: Florian Mann, kununu .....	53
Unternehmensbeispiel: Techniker Krankenkasse .....	55
TIPPS: Stellen Sie sich Fragen und Kritik im Detail .....	57
<b>Publikationen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ .....</b>	<b>58</b>



Sofie Geisel,  
Netzwerkbüro  
„Erfolgsfaktor  
Familie“

Liebe Leserinnen und Leser,

die Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt bei der Arbeitgeberwahl eine ebenso wichtige Rolle wie die Höhe des Gehaltes. Das war bereits mehrfach das Ergebnis einer Repräsentativbefragung unter Fachkräften zwischen 25 und 50 Jahren durch die Gesellschaft für Konsumforschung: Rund 80 Prozent der Befragten sehen das so, Männer kaum seltener als Frauen. Wer als attraktiver Arbeitgeber gelten will, kommt um das Thema „Beruf und Familie“ nicht herum!

So ist es eigentlich eine Binsenweisheit, dass Unternehmen auch kommunizieren müssen, was Familienfreundlichkeit für sie konkret bedeutet – und was sie im Hinblick darauf zu einem attraktiven Arbeitgeber macht. Das heißt: Gut sein und darüber auch reden – auf der betrieblichen Karriere-Website, im Bewerbungsgespräch und überall sonst, wo man sich als attraktiver Arbeitgeber präsentiert.

Wie Unternehmen das glaubwürdig und wirksam bewerkstelligen können, ist allerdings nicht so leicht zu beantworten. Zumal die Selbstbeschreibung „Wir sind ein familienfreundliches Unternehmen“ schon lange kein Alleinstellungsmerkmal mehr ist.

Grund genug, dass wir uns im Rahmen des „Forum Personalmarketing“ auf die Suche gemacht haben. Auf die Suche nach Expertise und Erfahrungen, wie Unternehmen ihre familienbewusste Personalpolitik nutzen können, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren – glaubwürdig und wirksam.

Ergebnisse dieser Suche liegen nun vor Ihnen – in Form von Experteninterviews, Unternehmensbeispielen und konkreten Tipps,

- | wie Unternehmen das Thema „Beruf und Familie“ gegenüber unterschiedlichen Bewerbergruppen platzieren können und
- | wie und wo gerade auch kleine und mittlere Unternehmen ihr Personalmarketing zielgerichtet aufwerten können.

Wir hoffen, dass Ihnen dieser Leitfaden, ähnlich wie bereits unser Kompendium zum Thema „Interne Kommunikation“, als Arbeitshilfe und Anregung dient.

Viel Spaß beim Lesen

Ihre Sofie Geisel  
Projektleiterin

# I.

## Employer Branding: Familienfreundlichkeit zum individuellen Markenzeichen machen

Ein bisschen ist es wie bei „Mann beißt Hund“: Immer öfter bewerben sich inzwischen Unternehmen bei Bewerberinnen und Bewerbern – und nicht umgekehrt. Deshalb denken Unternehmen zunehmend darüber nach, wie sie ihre „Arbeitgeberattraktivität“ erhöhen können. Employer Branding (dt. Arbeitgebermarkenbildung), Bewerbermarketing und Unternehmenskommunikation sind Schlagworte, die in diesen Zusammenhang fallen. Doch was verbirgt sich dahinter, und was hat dies mit der Familienfreundlichkeit eines Unternehmens zu tun?

Zunächst einmal geht es um die Aufforderung, familienbewusste Personalpolitik nicht nur „im Stillen“ umzusetzen, sondern auch darüber zu reden, und zwar auch mit den eigenen Beschäftigten.

### Geben Sie Ihrem Angebot ein konkretes Gesicht

Wolf Reiner Kriegler, der den letztgenannten Satz in diesem Kontext gerne zitiert, ist Chef der Deutschen Employer Branding Akademie. Seit 1999 begleitet er Unternehmen auf dem Weg zur Arbeitgebermarke. 2006 gründete er die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA), die das Thema



Wolf Rainer  
Kriegler, Deutsche  
Employer Branding  
Akademie



interdisziplinär erforscht und Unternehmen beim Aufbau ihrer Arbeitgebermarke berät. Im Interview erklärt er, warum die Vereinbarkeit von Beruf und Familie inzwischen zu den „harten“ Themen gehört.

**Herr Kriegler, Sie begleiten seit Jahren Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Arbeitgebermarke. Was heißt das genau?**

Unternehmen sollten sich als Arbeitgeber positionieren, sich über die eigene Identität bewusst werden, sie kommunizieren und unternehmensintern (vor-)leben. Daraus ergibt sich auch, wer zu ihnen passt und wie jemand gestrickt sein muss, um gerne und erfolgreich im betreffenden Unternehmen zu arbeiten. Das ist dann die Leitplanke, an der entlang man eine Marke aufbaut und zielgerichtet in sie investiert, beispielsweise in Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Eigene Unternehmensidentität kennen und kommunizieren

**Hat das Thema „Beruf und Familie“ hier einen Bedeutungswandel erfahren und – wenn ja – wie?**

Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehören im Personalmarketing inzwischen zum Standard. Insofern haben sie Einzug in die so genannten harten Faktoren wie Gehalt, Aufstiegschancen oder Arbeitszeitmodelle gefunden.

Vereinbarkeit: von den weichen zu den harten Faktoren

**Wie kann ein Unternehmen seine Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie authentisch darstellen?**

Aus Marketingsicht ist Vereinbarkeit ein schwieriges Thema, denn es wirkt allzu leicht einfach austauschbar. Sie finden Aussagen hierzu in nahezu jeder Stellenanzeige und auf fast jeder Karriereseite. Versuchen Sie – je nach Zielgruppe –, Ihren Angeboten ein so konkretes Gesicht wie möglich zu geben. Benutzen Sie keine Floskeln, sondern lassen Sie Ihre Zielgruppe konkret wissen, dass Sie beispielsweise ein Programm zur zeitweiligen Pflege von Angehörigen anbieten, das den

Angebote zur Vereinbarkeit sind dann authentisch, wenn sie konkret sind

Aus- und Wiedereinstieg intensiv begleitet, und dass die Beschäftigten auch während der Pflegeperiode durch die Maßnahmen x und y unterstützt werden.

**Herr Kriegler, Sie sagen, dass für potenzielle Beschäftigte vor allem Unternehmenskultur und Haltung wichtig sind. Wie kann ein Unternehmen das sichtbar machen?**

Sie können beispielsweise kurze Videobotschaften produzieren und auf Ihre Karriere-Website stellen. Sie müssen einen Weg finden, dass Ihre Zielgruppe Ihnen abnimmt, dass Sie familienfreundlich sind. Hier komme ich wieder zur Authentizität. Alle nehmen sie für sich in Anspruch, auch die, die sie eigentlich nicht haben. Allzu oft will ein Vater Elternzeit wahrnehmen und wird durch den Chef mehr oder weniger deutlich ausgebremst. Deswegen sollten Sie keine Phrasen dreschen, sondern nur Botschaften versenden, die durch eine tatsächlich vorhandene Unternehmenskultur gedeckt sind.

Nur belegbare  
Botschaften zur  
Unternehmens-  
kultur versenden

**Kinder mit Unternehmenslätzchen stehen für ...**

**FILTRAK**  
BRANDT

**FILTRAK wächst  
- in jeder Hinsicht!**

**Wir freuen uns, wenn Mitarbeiter Eltern werden.**  
Ihre Verantwortungsbereitschaft und Zukunfts-Zuversicht sind Erfolgsfaktoren unserer Unternehmensentwicklung. Deshalb unterstützen wir unsere jungen Väter und Mütter mit einem zusätzlichen betrieblichen Kindergeld.

**Erfolgsfaktor Familie**

Werbeplakat der Filtrak Brandt GmbH

... die Familienorientierung der Filtrak Brandt GmbH. Der Automobilzulieferer im sächsischen Thermalbad Wiesbaden möchte seine Belegschaft langfristig aufbauen und binden. Wichtige Botschaft dabei: Junge Leute mit Kinderwunsch sind willkommen. Um dies zu verdeutlichen, initiierte Filtrak-Chef Albert Brandt das Plakat, auf dem Kinder der Filtrak-Beschäftigten zu sehen sind, und wies damit auch auf das betriebliche Kindergeld hin, das der Mittelständler den Eltern überweist.

**TIPPS: Werben Sie mit persönlichen Botschaften Ihrer Beschäftigten**



- | Klären Sie, welchen Stellenwert das Thema „Beruf und Familie“ in Ihrer Arbeitgebermarke haben kann und soll.
- | Denken Sie darüber nach, welche Zielgruppen Sie mit Ihrer Arbeitgebermarke ansprechen möchten und wie diese Zielgruppen Beruf und Familie vereinbaren wollen.
- | Vermitteln Sie den potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern wichtige Unternehmenswerte und Inhalte in Ihrer Sprache und über emotionale Bilder und ordnen Sie Beruf und Familie hier ein.
- | Lassen Sie die Beschäftigten des Unternehmens zu Wort kommen und individuelle Statements zu verschiedenen Schwerpunktthemen geben, zum Beispiel wie sich Beruf und Familie durch familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen konkret vereinbaren lassen.

## II.

### Generation Y: Karriere ja, aber ...

Die Anzeichen des demografischen Wandels verdichten sich! Immer mehr Unternehmen spüren, dass Bewerberzahlen abnehmen und zugleich eine neue Generation auf den Arbeits- und Ausbildungsmarkt kommt, die „Generation Y“. Mit den Möglichkeiten des digitalen Zeitalters bestens vertraut und sehr darauf bedacht, Beruf, Familie und Privatleben in Einklang zu bringen. Und häufig hat diese in den 1980er Jahren geborene Generation einfach auch andere Vorstellungen über die Gestaltung von Arbeit und Familienleben.

Wer qualifizierte Nachwuchskräfte für sein Unternehmen werben will, muss sich mit diesen Vorstellungen beschäftigen: Wie diese ins Unternehmen integriert werden können, aber auch, wie das Unternehmen sich darstellen kann, um für diese Zielgruppe attraktiv zu sein.



Martin Klaffke,  
Prof. an der  
Hochschule für  
Technik und  
Wirtschaft Berlin

#### Erfolgsformel fürs Personalmarketing in Richtung Generation Y? Vereinbarkeit plus Sicherheit plus Entwicklungsmöglichkeiten

Unter der Überschrift „Generationen-Management“ beschäftigen sich bereits eine ganze Reihe von Unternehmen und Experten mit der oben skizzierten Frage. Einer dieser Experten ist Martin Klaffke, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

### **Herr Professor Klaffke, was genau ist in Unternehmen mit „Generationen-Management“ gemeint?**

Generationen-Management will betriebliche Rahmenbedingungen so gestalten, dass alle Altersgruppen im Unternehmen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten. Dies gelingt vor allem dann, wenn ihre jeweiligen Vorstellungen erfüllt werden.

### **Was bedeutet Generationen-Management für das Personalmarketing?**

Im Kern geht es darum, Angebote nicht mehr breit zu streuen und zu kommunizieren, sondern die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigten-Generationen zu berücksichtigen. Dabei müssen Unternehmen zunächst klären, was sie bieten können und welche Zielgruppen sie ansprechen wollen.

Generationen-  
management:  
Spezifische  
Bedürfnisse  
jeder Generation  
berücksichtigen

### **Was spricht Nachwuchsfachkräfte und Young Professionals besonders an?**

Hier müssen wir uns die zunehmende Pluralisierung der Lebensformen seit den 1980er Jahren vor Augen führen. Die so genannte Generation Y, die zwischen 1980 und 1995 geboren wurde, hat vielfach Patchwork-Familien erlebt. Weil die Geburtenrate stark rückläufig war, hat sie zudem in ihrer Kindheit höhere Aufmerksamkeit erhalten als ältere Generationen. Ich nenne das Kinderzentriertheit. Studien zeigen, dass viele Vertreter diese Generation Wert auf eine feste Partnerschaft und eigene Kinder legen. Dabei hat sich auch die Rollenverteilung verändert: Zwar identifizieren sich junge Männer weiterhin mit der Ernährerrolle, sie möchten sich aber zugleich aktiv an der Kindererziehung beteiligen.

Generation Y  
hat während der  
Kindheit hohe  
Aufmerksam-  
keit genossen –  
Partnerschaft und  
eigene Kinder  
sind wichtig

Arbeitsplatz-  
sicherheit als  
zentrale Voraus-  
setzung für Fami-  
liengründung

### **Welche Rolle spielen Familie und Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die jüngere Generation im Gegensatz zu anderen Generationen?**

Angebote zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder zur Kinderbetreuung allein greifen zu kurz, um diese Generation für einen Arbeitgeber zu begeistern. Damit die Jüngeren ihren Kinderwunsch auch realisieren können, sollten Unternehmen das Thema „Arbeitsplatzsicherheit“ in den Blick nehmen. Diese Generation ist mit zunehmender Unsicherheit und unstetiger werdenden Erwerbsbiografien aufgewachsen. Ihr wurde schon zu Beginn des Berufslebens eine viel größere Flexibilität abverlangt. Es besteht daher die Gefahr, dass der Kinderwunsch pragmatisch verschoben oder gar nicht umgesetzt wird.

Personal-  
marketing für  
die Generation Y:  
Karriereverläufe  
von Beschäftigten  
auf der Home-  
page abbilden

### **Was bedeutet das konkret für die Gestaltung des Personalmarketings?**

Unerlässlich ist eine aussagefähige Homepage. Im Hinblick auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie könnten Unternehmen Fotos und Podcasts von Beschäftigten – auch von Vätern! – platzieren, die unterschiedliche Werdegänge und erfolgreiche Karriereverläufe abbilden. Die Botschaft kann lauten: Schaut, die Älteren haben schon Kinder und mussten keinen Karriereknick hinnehmen. Damit schafft das Unternehmen bei den Jüngeren das Bewusstsein, dass Beruf und Karriere vereinbar sind.

Auch Holger Koch befasst sich intensiv mit der Generation Y. Er ist Gründer und Geschäftsführer der trendence Institut GmbH und veröffentlicht Studien, Rankings und Publikationen zu den Vorstellungen und Erwartungen von Absolventen und Young Professionals.

## Unabhängigkeit der jüngeren Generation von Arbeitsort und -zeit

**Herr Koch, Sie befragen jedes Jahr mehr als 500.000 Schüler, Studierende und Young Professionals zu deren Karriereplänen. Was finden Frauen und Männer hier wichtig?**

Beide Geschlechter achten bei der Jobwahl zuallererst auf attraktive Arbeitsaufgaben. Ein hohes Gehalt ist ihnen weniger wichtig als vorigen Generationen. Fragt man sie, was Work-Life-Balance bedeutet, steht auf Platz eins der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten. Danach trennen sich die Wege: Frauen finden an zweiter Stelle eine familienfreundliche Unternehmenskultur wichtig, wohingegen Männer dort die Vergütung von Überstunden platzieren.

**Wir lesen über die Generation Y, sie sei anspruchsvoll, teamorientiert, kritisch, individualistisch und wertorientiert. Was müssen Unternehmen tun, um diese Generation zu gewinnen?**

Diese Generation arbeitet, um zu leben, und nicht umgekehrt. Zu ihrem Leben gehören Hobbys, Freunde und Freizeit, deswegen ist die Arbeit aber nicht unwichtiger. Unternehmen sollten sich darauf einstellen, dass es eine strikte Trennung zwischen Beruf und Privatleben nicht mehr geben wird. Mit mehr Toleranz dafür, dass diese beiden Bereiche sich vermischen, wächst allerdings auch der Anspruch, nicht immer vor Ort sein zu müssen. Unternehmen sollten dies technisch umsetzen können. Außerdem gibt es den Trend, dass Arbeitszeitwünsche nach unten, die Gehaltsvorstellungen aber nach oben gehen.

**Kann die Generation Y mit dem Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ schon etwas anfangen?**

Frauen haben das Vereinbarkeitsthema schon bei der Wahl



Holger Koch,  
trendence Institut  
GmbH

„Familienfreundliche Unternehmenskultur“ steht bei Frauen direkt hinter „attraktive Arbeitsaufgaben“

Die Generation Y arbeitet, um zu leben: Berufs- und Privatleben vermischen sich

des Arbeitgebers perspektivisch im Auge und sind deswegen auch öfter nicht so zufrieden wie ihre männlichen Kollegen.

### **Und wie ist das mit den Young Professionals zwischen 30 und 35 Jahren?**

Unter den Young Professionals nimmt beispielsweise fast jeder Vater die zwei „Vätermonate“. Von einer paritätischen Verteilung der Elternzeit sind wir allerdings noch weit entfernt.

Auch bei den Jüngeren noch keine paritätische Aufteilung der Elternzeit

### **Wie kommuniziert denn ein Arbeitgeber mit diesen jüngeren Generationen idealerweise?**

Jüngere Bewerbergruppen möchten möglichst persönlich angesprochen werden. Das heißt, Unternehmen müssen auf Veranstaltungen präsent sein und die Netzwerke nutzen, vor allem auch die der eigenen Beschäftigten.



Josefine Botha,  
Wooga GmbH

### **Familienbewusste Unternehmenskultur – viral verbreitet**

Wooga ist europäischer Marktführer für Computerspiele und sucht weltweit Personal – unter anderem die von vielen begehrten Programmierer. Das Unternehmen ist in nur drei Jahren von 50 auf 275 Beschäftigte mit insgesamt 71 Kindern in 47 Familien aus 40 Nationen gewachsen. Allein 2014 wurden 16 Kinder geboren. Auf dem Flur des Unternehmens steht eine Wickelkommode, die neu geborenen Babys werden über die Website willkommen geheißen, die Karriereseite des Unternehmens zeigt Fotos vom gemeinsamen Familienfasching.

„Unsere wichtigste Bewerberzielgruppe sind hochqualifizierte Young Professionals zwischen 28 und 35, für die nicht mehr nur die Karriere, sondern auch Familie und



Work-Life-Balance einen sehr hohen Stellenwert haben“, so Josefine Botha, im HR-Team für Vereinbarkeit zuständig. Vor diesem Hintergrund hat sich eine Unternehmenskultur entwickelt, in der Partnerschaft, Karriere und Kinder Kernbegriffe sind. Sinnhaftes tun, sichtbar werden, zuverlässige Entwicklungsmöglichkeiten haben und Verantwortung übernehmen – so beschreibt die Fachfrau die zentralen Ziele ihrer Beschäftigten. Und sie betont, dass daraus auch eine hohe Erwartungshaltung gegenüber dem Arbeitgeber resultiert.

Vollkommen selbstverständlich sei für die Young Professionals aber auch das Familienleben. Josefine Botha zählt auf, was im Personalmarketing bei Wooga vielleicht den Ausschlag gibt: Zehn Minuten früher zu gehen oder später zu kommen, sei kein Problem, der Geschäftsführer ist selber Vater von zwei Kindern. In der Regel arbeitet niemand mehr als 40 Stunden und „Showsitzen“ sei verpönt.

Um das Thema „Familienfreundlichkeit“ zu vermarkten, setzt das Unternehmen auf eine „virale Verbreitung“ von Mund zu Mund. Der Erfolg spricht für sich: 40 Prozent der Neueinstellungen realisiert Wooga tatsächlich über Empfehlungen von Beschäftigten, zehn Prozent über Universitätskooperationen, 20 Prozent über Headhunting und Messen und 30 Prozent über Direktbewerbungen über die Homepage und über Informationen aus Blogs und sozialen Netzwerken. Familienfreundlichkeit spielt dabei eine große Rolle. Josefine Botha: „Auf die Frage, warum sich jemand am Ende dann für Wooga entschieden hat, nennen viele neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kulturelle Faktoren wie Familienfreundlichkeit.“

**TIPPS: Machen Sie Ihre Karriere-Website zum Herzstück Ihres Personalmarketings**

- | Sprechen Sie auf Ihrer Website nicht nur über Jobangebote, sondern auch darüber, welchen Anspruch Ihr Unternehmen bei den Themen „Beruf und Familie/Privatleben“ glaubwürdig verfolgt und wie sich das auf Arbeitsbedingungen, Inhalte und Unternehmenskultur auswirkt.
- | Machen Sie gerade im Hinblick auf die Generation Y deutlich, welche individuellen Entwicklungs- und Karriere-möglichkeiten in Ihrem Unternehmen existieren und was Sie als Arbeitgeber dauerhaft interessant macht.
- | Prüfen Sie, ob es sinnvoll ist, auf der Karriereseite eine Untergliederung in Bewerberzielgruppen vorzunehmen. Denn wenn Sie auf die vielschichtigen Bedürfnisse dieser jungen Menschen eingehen möchten, müssen Sie gleichzeitig darauf achten, die älteren Beschäftigten nicht zu verärgern.

## III.

### Nachwuchs für den Mittelstand: Familien- freundlich – und jetzt?

„Da kann man als kleines und mittleres Unternehmen sowieso nicht mithalten!“ So mancher Mittelständler resigniert angesichts der Budgets, die „Global Player“ aufwenden, um qualifiziertes Personal zu binden. Und tatsächlich: Im so genannten „War of Talents“ scheinen kleinere Unternehmen auf den ersten Blick oft nicht konkurrenzfähig.

Doch ähnlich wie bei David und Goliath ist dies ein Trugschluss. Denn gerade kleine und mittlere Unternehmen haben nicht zuletzt bei topqualifizierten Frauen gute Chancen – aufgrund ihrer oft familienkompatibleren Unternehmenskultur.

Um diese Chancen aber auch tatsächlich nutzen zu können, braucht man intelligente Personalmarketingstrategien und die Fähigkeit, „um die Ecke zu denken“.

#### Mit günstigem Guerilla-Marketing Wettbewerber ausstechen

Christian Böhnke ist Mitbegründer von HUNTING HER, einer Headhunting-Agentur, die sich auf die Vermittlung hochqualifizierter weiblicher Fach- und Führungskräfte spezialisiert hat. Aus Erfahrung weiß er, dass sich hochqualifizierte Frauen aus familiären Gründen nicht selten nach der Karriere ihres



Christian Böhnke,  
HUNTING HER

Partners ausrichten. Ein Potenzial für kleine und mittlere Unternehmen, findet er!

**Herr Böhnke, warum sollten sich gerade kleine und mittlere Unternehmen bei der Rekrutierung von Führungspositionen vermehrt den qualifizierten Frauen zuwenden?**

Die Frauengeneration heute ist die am besten qualifizierte, die wir je hatten. Kleinere Unternehmen müssen auf dem Weltarbeitsmarkt mit Global Playern konkurrieren, die die ganze Bandbreite an Leistungen zu Beruf und Familie anbieten.

KMU können gegenüber Konzernen bei der Suche nach hochqualifizierten Frauen mit Flexibilität punkten

Kleine und mittlere Unternehmen können da auf den ersten Blick oft nicht mithalten. Sie sind aber meist viel besser als große Global Player in der Lage, die Flexibilitäts- und Vereinbarkeitsansprüche dieser Zielgruppe zu erfüllen. Ich glaube, dass viele Mittelständler die ökonomische Dimension dieser Möglichkeit noch nicht erkannt haben und entsprechend in ihrem Personalmarketing vernachlässigen.

**Was hätten Mittelständler davon, wenn sie diese Zielgruppe mehr in den Blick nehmen würden?**

Die Führungsstile von Frauen und Männern sind unterschiedlich. Im Idealfall ist es gut, beide im Unternehmen zu haben, das sichert nachweislich zudem den ökonomischen Erfolg.

Fach- und Führungskräfte der Zukunft müssen weiblich sein

Aber auch quantitativ ist es wichtig, Frauen als Zielgruppe in den Blick zu nehmen. Ihre Fach- und Führungskräfte der Zukunft müssen weiblich sein, wenn Sie Ihre Stellen besetzen möchten. Bereits jetzt darauf zu setzen, ist eine gigantische Chance mit überschaubaren finanziellen Mitteln.

**Wie finden mittelständische Betriebe solche Frauen?**

Das ist natürlich eine Frage des Budgets. Als etwas größerer Mittelständler würde ich mich des Guerilla-Marketings bedienen, vorausgesetzt ich habe eine Reihe von

Vereinbarkeitslösungen glaubwürdig in meinem Unternehmen integriert. Ich würde die Beschäftigten dafür begeistern und damit an die lokale Presse gehen. Ich würde für Mundpropaganda sorgen und das Umfeld der Beschäftigten abgrasen. Mit solchen kreativen und kostengünstigen Lösungen können Unternehmen manchen Wettbewerber ausstechen, der über klassische Maßnahmen geht.

Mundpropaganda  
und Rekrutierung  
über Beschäftigte  
für KMU

### Wie Führungskräfte in der Familienphase zeitweilig ersetzt werden können

Menschen mit Familienpflichten kommen teilweise immer noch nicht in Führungspositionen, weil Unternehmen ein höheres Ausfallrisiko befürchten. Auch Jörg Herrmann kennt das aus seiner Praxis als Personalberater, in der er vor allem für mittelständische Kunden aus der Industrie tätig ist. Er setzt daher auf Strategien, die es kleineren Unternehmen mit dünner Personaldecke erlauben, familienbedingte Auszeiten von Führungskräften zu überbrücken und dies gleichzeitig zu einer Rekrutierungsstrategie zu machen.



Jörg Herrmann,  
Personalberater

### Herr Herrmann, was passiert, wenn Mittelständler das Thema „Karriere und Beruf“ nicht im Blick haben?

Ich habe einen Kunden, der einen Geschäftsführer mit drei Kindern unter zehn Jahre beschäftigt, der in Personalunion auch die Vertriebsleitung und technische Leitung innehat und völlig überlastet ist. Jetzt sollen wir einen Abteilungsleiter rekrutieren und stellen fest, dass es in der Branche heißt, man wolle nicht so enden wie der besagte Geschäftsführer. Die Stellenbesetzung wird also außerordentlich erschwert.

Fach- und  
Führungskräfte  
sind während  
familienbedingter  
Auszeiten  
ersetzbar

### **Wie können Unternehmen Führungspositionen schaffen, die familienkompatibler sind?**

Sie müssen ihre Meinung revidieren, Fach und Führungskräfte seien nicht zu ersetzen, wenn sie familienbedingt eine Zeit lang ausfallen. Stattdessen sollte die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch bei Führungskräften als unternehmerische Management-Aufgabe und Verantwortung verstanden und geplant werden.

Pool an  
Beschäftigten  
ohne feste  
Position anlegen

### **Was heißt das konkret?**

Sie können von den großen Unternehmen lernen und analog zu den Traineeprogrammen einen Pool an Beschäftigten einrichten, den ich gerne als Goldfischteich bezeichne. Diese Beschäftigten sind im Unternehmen ohne feste Position. Und der Betrieb kann sich gewissermaßen seinen Nachwuchs so „schnitzen“, wie er ihn fachlich und kulturell braucht. Ein solcher „Goldfischteich“ muss den Kostenrahmen nicht sprengen und mit seiner Hilfe können dann die extrem wichtigen „Statthalter auf Zeit“ aus den eigenen Reihen eingesetzt werden.

Bewerbungen  
aufgrund von  
Jobverlust durch  
Insolvenz nicht  
aussortieren

### **Wer kann das sein und wie findet man diese Leute?**

Das können Absolventen oder Beschäftigte sein, die das Pech hatten, wegen Insolvenz betriebsbedingt gekündigt worden zu sein. Sie ersetzen phasenweise Fach- und Führungskräfte und können so ihre vielleicht unterbrochene Karriere fortsetzen. Entsprechende Bewerbungen bekommen wir bei jeder Ausschreibung. Man sollte sie nicht aussortieren! Eine weitere Möglichkeit liegt darin, Fehlzeiten durch externe Interimsmanager zu überbrücken. Hier gibt es zwei Dachverbände und Datenbanken, über die eine Rekrutierung problemlos möglich ist.

**TIPPS: Suchen Sie nach qualifizierten Frauen und bilden Sie Talentpools**



- | Nehmen Sie bei der Besetzung von Führungspositionen verstärkt hochqualifizierte Frauen in den Blick und verdeutlichen Sie explizit Möglichkeiten, in Ihrem Unternehmen Karriere und Familie zu verbinden.
- | Machen Sie in Ihrem Personalmarketing deutlich, dass in Ihrem Unternehmen jede und jeder Einzelne wichtig ist und in ihren bzw. seinen individuellen Bedürfnissen wahrgenommen wird – auch und gerade im Hinblick auf familiäre Verpflichtungen.
- | Prüfen Sie, ob in Ihrem Unternehmen, gegebenenfalls auch gemeinsam mit anderen Unternehmen, die Schaffung eines Talentpools sinnvoll und möglich ist. Nutzen Sie diese Möglichkeit gezielt, um im Personalmarketing auf familienorientierte Karriereoptionen verweisen zu können.
- | Ermutigen Sie Führungskräfte dazu, familienbedingte Auszeiten in Anspruch zu nehmen, und nutzen Sie dies, um den qualifizierten Nachwuchs („Talentpool“) zu fördern und weiter zu qualifizieren.

## IV.

### Personalmarketing für Väter: Von Mann zu Mann

Mutter mit Baby und Businessanzug vor dem Laptop! Jahrelang war das das Keyvisual der Vereinbarkeitsdiskussion in Deutschland. So relevant es lange Zeit war, so überholt ist es inzwischen. Denn Vereinbarkeit ist schon lange kein ausschließliches Frauenthema mehr und Unternehmen tun gut daran, dies auch in Ihrer Unternehmenskommunikation zu berücksichtigen.

85 Prozent der Väter halten familienbewusste Maßnahmen für zu frauenorientiert. Mehr als zwei Drittel empfinden ihr Unternehmen als nicht oder nur teilweise familienfreundlich! Es könnte also sein, dass Unternehmenskommunikation über Vereinbarkeitsangebote mitunter ein bisschen (zu) sehr auf Frauen fokussiert ist.



Volker Baisch,  
Väter gGmbH

#### Väter reagieren eher auf Vorbilder als auf Hochglanzbroschüren

Etwa zwölf Jahre ist es her, dass Volker Baisch in Hamburg Väter e.V. gegründet hat. Als Vater von zwei Töchtern suchte er damals Gleichgesinnte, die auch als Väter Beruf und Familie vereinbaren wollten. Heute ist er Geschäftsführer der Väter gGmbH und unterstützt Unternehmen darin, väterbewusste Personalpolitik umzusetzen.



**Herr Baisch, was wissen wir über die „neuen Väter“?**

Wir erstellen regelmäßig Studien, wie zum Beispiel die Studie „Moderne Väter“ von 2012. Dadurch wissen wir ziemlich genau, dass Väter sich eine viel stärkere Flexibilität von Arbeitszeit und -ort wünschen und gerade nach der Elternzeit gerne eine Weile um fünf bis zehn Stunden reduzieren möchten. Sie begnügen sich also nicht mehr mit der Rolle des Ernähers, auch wenn das finanzielle Sorgen für eine Familie weiter wichtig bleibt. 88 Prozent der Väter wollen die Entwicklung ihrer Kinder aktiv begleiten. Unternehmen sind gut beraten, sich von der Präsenzkultur für Väter ein Stück weit zu lösen.

Väter wünschen sich mehr Flexibilität von Arbeitszeit und -ort

**Was sollten Unternehmen beachten, wenn sie das Thema „Beruf und Familie“ für Väter in ihr Bewerbermarketing integrieren?**

Männer reagieren sensibler auf Vorbilder als auf Hochglanzbroschüren. Informationen zu Maßnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollten möglichst immer an greifbare Beispiele gekoppelt sein. Denn viele Väter haben zum Beispiel die Erfahrung gemacht, dass es, anders als bei Frauen, doch nicht selbstverständlich möglich war, einen Homeoffice-Tag einzuführen. Sie brauchen auch den Beleg dafür, dass die Inanspruchnahme solcher Maßnahmen ihre Karriere nicht behindert.

Väter brauchen Vereinbarkeitsvorbilder im Unternehmen

**Wie können Unternehmen sonst kommunizieren, dass sie beim Thema „Beruf und Familie“ auch Väterbedürfnisse ernst nehmen?**

Unternehmen wie Bosch oder die Commerzbank haben zum Beispiel Väternetzwerke, die Vortragsreihen zum Elterngeldgesetz oder Workshops über Erziehungsfragen anbieten. Sie organisieren auch Vater-Kind-Aktionen, die den Austausch mit anderen Vätern ermöglichen. Das erhöht die Glaub-

Väternetzwerke erhöhen die Glaubwürdigkeit

würdigkeit der Angebote im Unternehmen mehr als viele – natürlich notwendige – Kommunikationsmaßnahmen.

**Ist Personalmarketing für Väter nur ein Thema der Großen oder können auch kleine und mittlere Unternehmen hier punkten?**

Das ist keine Frage der Größe, sondern der inneren Haltung der Geschäfts- und Personalführung. Offenheit dafür, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch für Väter ernst zu nehmen, äußert sich nicht unbedingt in gedruckter Form, wie zum Beispiel in Presseinterviews oder Ähnlichem. Sie kann sich auch in Veranstaltungen zeigen oder darin, im Vorstellungsgespräch glaubwürdig Stellung zu beziehen.



Gerda Köster,  
Vodafone GmbH

**Familienfreundlichkeit ganz oben auf der Karriereseite**

Drei Mausklicks von den Stellenanzeigen entfernt findet der virtuelle Besucher bei Vodafone unter „Was wir bieten“ das Stichwort „Life Balance“. Hier geht es unter anderem um Beruf und Kinder, Beruf und Pflege oder flexibles Arbeiten. „Flexibilität ist der Erfolgsfaktor der Zukunft“, sagt Gerda Köster, Senior Referentin Diversity & Inclusion bei der Vodafone GmbH. Berufliche Entwicklung müsse in unterschiedlichen Konstruktionen möglich sein, damit Fachkräfte ihre Form der Partnerschaft realisieren könnten. Die Bildsprache des Telekommunikationsanbieters sticht ins Auge: „Geprüftes Engagement“ zeigt einen jungen, hochkonzentrierten Mann. Unter „Work-Life-Integration“ trägt ein Vater seine Tochter huckepack.

Ein Wendepunkt, auch gezielt Väter anzusprechen, war 2011 die Rezertifizierung des audit berufundfamilie. „Eine Arbeitsgruppe mit etlichen männlichen Führungskräften, die zum großen Teil selber als Väter Maßnahmen der

Vereinbarkeit von Beruf und Familie nutzen, fühlte sich auf den Karriereseiten von Vodafone nicht repräsentiert“, berichtet Köster. In der Tat seien fast nur Frauen abgebildet gewesen. Die Kritik: Dies würde den Eindruck erwecken, die Angebote richteten sich nur an Mütter. Daraufhin ließ Köster nicht nur die Bildsprache, sondern auch die Texte überarbeiten: Heute verwendet Vodafone statt „Eltern“ öfter „Mütter und Väter“ und sogar der „Klassiker“ unter den Bildern, das Motiv der Mutter am Laptop mit Kind, ist hier durch einen Vater mit Kind ersetzt. „Außerdem setzen wir auf jede Stellenanzeige das Logo von berufundfamilie, das nach außen signalisiert: Wir sind auditiert, wir nehmen das Thema ‚Beruf und Familie‘ ernst“, sagt Köster. „Bedarf an Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort besteht sogar schon bei unseren Praktikanten“, so die 48-Jährige. „Aus unserem Recruiting höre ich immer wieder, dass unsere expliziten Angebote zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben das Zünglein an der Waage bei der Entscheidung einer Fachkraft für uns waren.“

### **Mit dem Fokus auf Väter hat die Commerzbank früh einen Nerv getroffen**

„Papa arbeitet, Mama kümmert sich zu Hause um die Kinder. Das war gestern.“ Das ist der Einstieg unter der Rubrik „Väter“ auf der Karriereseite der Commerzbank AG. Der Frankfurter Konzern spricht im Personalmarketing zwar Frauen und Männer gleichermaßen mit seinen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben an, aber Väter als interne und externe Zielgruppe hat er schon lange besonders im Blick.



Barbara David,  
Commerzbank AG

Bereits 1995 hat die Commerzbank ihren ersten Workshop für Väter angeboten. Den Rahmen bildete ein internes Symposium zum Thema „Zusammenarbeit von Frauen und Männern in der Commerzbank“, das auch in der Öffentlichkeit intensiv wahrgenommen wurde – bis hin zur Berichterstattung in der Financial Times London. „Wir sind mit dem Thema bewusst auch nach außen aufgetreten, weil wir das schon damals als attraktives Arbeitgebermerkmal betrachtet haben“, sagt Barbara David, Leiterin Diversity-Management in der Commerzbank AG. Das Gleiche gilt für das 2004 gegründete Netzwerk „Fokus Väter“. „Wir thematisieren das Netzwerk in Buchbeiträgen, Interviews und Fernsehbeiträgen, auch um uns als Arbeitgeber darzustellen“, berichtet David.

Neben der Pressearbeit zählen die Karriereseite im Internet und die Recruiting-Messen zu den wichtigsten Personalmarketinginstrumenten, über die der Konzern das Thema „Beruf und Familie“ in den Fokus rückt. Auf der Karriereseite liegen Stellenangebote und Informationen zu Beruf und Familie nur einen Mausklick voneinander entfernt. Die Bildsprache ist ansprechend gestaltet und zeigt mehrere Generationen von Müttern, Vätern, Großeltern und Kindern. Unter der Rubrik „Väter“ wird über verschiedene Teilzeitmodelle als Selbstverständlichkeit berichtet. Man sieht von einem Mann hauptsächlich die Hand, die eine Aktentasche, einen roten Becher und einen Teddybär trägt.

Bei Recruiting-Messen setzt die Commerzbank neben Informationsmaterialien vor allem auf das persönliche Gespräch mit Interessenten. Die Zahl derer, die sich auch wegen der hohen Arbeitszeitflexibilität oder anderer

Maßnahmen zu Beruf und Familie für die Commerzbank als Arbeitgeber interessieren, ist seither gewachsen.

Screenshot  
www.com-  
merzbank.de



#### **Familie und Beruf aus Sicht von Vätern**

Papa arbeitet, Mama kümmert sich zu Hause um die Kinder. Das war gestern. Heute ist das klassische Doppel nur eines von vielen verschiedenen Modellen, wie Partner Kindererziehung und Erwerbsarbeit untereinander aufteilen können.

### **TIPPS: Präsentieren Sie männliche Vorbilder**



- | Wenden Sie sich mit Ihrem familienfreundlichen Personalmarketing genauso an Väter wie an Mütter. Denn der „Gute-Nacht-Kuss-Papa“ ist out. Junge Väter wollen ihre Kinder mit erziehen und sind eine wichtige Zielgruppe für das Personalmarketing.
- | Damit Väter sich überhaupt angesprochen fühlen, sind männliche Vorbilder wichtig: Unterstützen Sie Väter, auch mit Führungsverantwortung, darin, in Elternzeit zu gehen – durchaus auch mal länger als nur zwei Monate – und setzen Sie sie als „Vereinbarkeitsvorbilder“ ein.
- | Fördern Sie die aktive Kommunikation von Vätern über deren Engagement für die Familie. Kanäle können hierfür beispielsweise Statements auf der Karriere-Webseite oder eine Geschichte in der Lokalzeitung sein. Entkräften Sie mithilfe von Vorbildern die oft noch vorhandene Befürchtung seitens der Väter, nach einer längeren Elternzeit doch irgendwie „abgestraft“ zu werden.

## V.

Lokale Bündnisse  
für Familie, Audits & Co.:  
Die richtige Flagge hissen

Manchmal wirkt es so, als würden alle Menschen in DAX-Unternehmen arbeiten und nur noch auf bundesweit geschaltete Recruiting-Kampagnen im Hochglanzformat achten. Dass die Mehrheit aller Fachkräfte auf regionalen oder lokalen Arbeitsmärkten gesucht und gefunden wird, gerät dabei oft aus dem Blick.

Doch gerade kleine und mittelständische Unternehmen ohne große Employer-Branding-Budgets zeigen, dass es beim Personalmarketing auf regionaler Ebene um „Köpfchen statt Kohle“ geht: Wer in Netzwerken wie den „Lokalen Bündnissen für Familie“ mitmacht, kann nicht nur auf passgenaue Vereinbarkeitsangebote zurückgreifen, sondern muss auch für potenzielle Bewerber vor Ort sichtbar werden: als Unternehmen, das Vereinbarkeit ernst nimmt. Und: Mithilfe solcher Bündnisse gelingt es auch leichter, Fachkräfte von außen für ländliche Regionen zu interessieren.



Ute Lysk,  
Unternehmens-  
programm  
„Erfolgsfaktor  
Familie“

### Familienfreundlichkeit als Recruiting-Chance in Lokalen Bündnissen für Familie

Seit vielen Jahren betreut Ute Lysk im Auftrag des Bundesfamilienministeriums Lokale Bündnisse für Familie. Ihre Erfahrung: Unternehmen nutzen Lokale Bündnisse zunehmend,

um sich als attraktiver Arbeitgeber vor Ort in der Region bekannt zu machen und so Bewerberinnen und Bewerber für sich zu gewinnen.

**Seit zehn Jahren gibt es die lokalen Bündnisse für Familie. Mittlerweile engagieren sich bundesweit an rund 650 Standorten über 7.400 Unternehmen: Was motiviert Unternehmen, sich hier einzubringen?**

In einem Lokalen Bündnis schließen sich beispielsweise Schulen, Betreuungseinrichtungen, Unternehmen, die Agentur für Arbeit, die IHK oder Kultureinrichtungen zusammen. Über diesen Pool engagierter Akteure können Unternehmen direkt auf vielfältige Vereinbarkeitsangebote am Standort zurückgreifen oder diese gemeinsam mit dem Bündnis entwickeln: von der Notfallbetreuung bis zu haushaltsnahen Dienstleistungen. So können sie ihren Beschäftigten maßgeschneiderte Unterstützungspakte schnüren.

Im Lokalen Bündnis gemeinsam mit vielfältigen Vereinbarkeitsangeboten punkten

**Welche Möglichkeiten bieten die Lokalen Bündnisse konkret, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren?**

Über das Bündnis haben Unternehmen Zugänge zu Angeboten für ihre Beschäftigten oder sie können schnell kostengünstige Lösungen vor Ort entwickeln. Mit solchen Angeboten werben die Unternehmen dann aktiv für sich. Beispielsweise legen sie bei Bewerbungsgesprächen Mappen mit Informationsblättern zu den am Standort verfügbaren (eigenen) Vereinbarkeitsangeboten aus oder sie verschicken schon im Vorfeld entsprechende Informationen, zum Beispiel auch als Link zur Bündnisseite. Die Botschaft lautet: An diesem Standort lässt es sich gut leben und arbeiten.

Angebote der Lokalen Bündnisse für eigenes Marketing nutzen

Über das Engagement im Lokalen Bündnis Sichtbarkeit für Bewerber erzeugen

### Wie schätzen Sie den Einfluss von regionalem Engagement für mehr Familienfreundlichkeit auf die Arbeitgebermarke ein?

Relativ hoch! Denn die Unternehmen etablieren sich durch ihre Aktivität im Bündnis in der regionalen Öffentlichkeit und sie erzielen eine größere Sichtbarkeit für mögliche Bewerberinnen und Bewerber. Das Engagement wirkt sich positiv auf das Unternehmensimage aus. Dies steigert zusammen mit den konkreten Angeboten auch die Bindungswirkung bei den bereits aktiven Beschäftigten.



Dorothee Grebe,  
WEILBURGER  
Coatings GmbH

### Familienfreundlichkeit nicht nur firmenintern, sondern auch in der Region

Die WEILBURGER Coatings GmbH hat ihren Hauptsitz mit 260 Beschäftigten in Weilburg an der Lahn im Landkreis Limburg-Weilburg. Der Hersteller von innovativen Industrielacken sucht regelmäßig qualifizierte Beschäftigte, wie zum Beispiel Chemikerinnen und Chemiker – das ist einer der Gründe für den Schulterschluss mit anderen Unternehmen der Region. „Wir haben schon 2007 mit Partnern aus der Wirtschaft und der Kommune unsere Kita der Wirtschaft ‚Unterm Sternenhimmel‘ mit flexiblen Betreuungszeiten gegründet“, sagt Dorothee Grebe, Mitglied der Eigentümerfamilie. „Denn Familienfreundlichkeit ist ein starkes Argument für uns, mit dem wir auch werben.“

Grebe engagiert sich seit 2009 zusätzlich im Lokalen Bündnis für Familie im Landkreis Limburg-Weilburg. Ihr Ziel ist es, nicht nur das eigene Unternehmen, sondern die Region für Familien attraktiv zu gestalten und dies im Bewerbermarketing zu nutzen. So wirbt WEILBURGER Coatings in seinen Stellenanzeigen mit dem Logo des



Lokalen Bündnisses oder weist seine Familienfreundlichkeit im Anzeigentext aus. Auch auf der Karriereseite der firmeneigenen Homepage findet sich der Hinweis auf die Mitgliedschaft im Lokalen Bündnis. Grebe wird oft auf die Familienfreundlichkeit ihres Unternehmens angesprochen. Werbung von Mund zu Mund ist genau das Prinzip regionaler Vermarktung, das sie fördern möchte. „Infolge von Mundpropaganda haben wir vor Kurzem die Fachbewerbung einer sehr gut qualifizierten Chemielaborantin erhalten.“

### **„Beim Umzug in eine neue Stadt entscheiden Kinder und Ehepartner mit“**

„Ich muss leider kündigen! Meine Frau hat hier einfach nirgendwo andocken können.“ Die Abschiedsworte eines qualifizierten Mitarbeiters motivierten Grit Petzholdt-Gühne, seit einem Jahr Personalleiterin der Analytik Jena AG, vor fünf Jahren zur Gründung des „Jenaer Salons“. In diesem Rahmen treffen sich alteingesessene Jenaer mit den Neankömmlingen jeden zweiten Dienstag im Monat und vermitteln Erfahrungen, geben Informationen, besuchen kulturelle Highlights wie Ausstellungen, den Stadtspeicher oder das Theaterhaus. Oder man plauscht bei einem gemeinsamen Picknick mit dem Förster im Stadtwald. Der „Salontisch“ schließt jede Aktivität mit einem kulinarischen Happen in einer lokalen Gastwirtschaft ab. So können auch privat Kontakte geknüpft werden. „Beim Umzug in eine neue Stadt entscheiden Kinder und Ehepartner mit“, ist Petzholdt-Gühne überzeugt. Die Analytik Jena AG sponsert den Druck des Jahresprogramms des „Jenaer Salons“. Für Wunschkandidaten, die sich vor dem



Grit Petzholdt-Gühne, Analytik Jena AG

Umzug mit ihren Familien schon in Jena umschauen wollen, bucht das Unternehmen eine individuell zugeschnittene Stadtführung bei der Wirtschaftsförderung, ebenfalls Bündnispartner. Für den so genannten „Jenaer Willkommensservice“ erhielt die Wirtschaftsförderung den Preis „Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen“ 2013/14.

### Zertifikate als glaubwürdiger Beweis für familienbewusstes Engagement

Neben dem Engagement in Lokalen Bündnissen illustrieren viele Unternehmen ihren Einsatz für Beruf und Familie auch durch die Teilnahme an Wettbewerben und audits.

Sie realisieren damit in aller Regel einen doppelten Effekt. Denn dies unterstützt nicht nur das betriebliche Personalmarketing, sondern auch die Systematisierung und Professionalisierung ihrer Personalpolitik.

Stefan Becker ist Geschäftsführer der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der gemeinnützigen Hertie-Stiftung, die das älteste und wahrscheinlich auch bekannteste Zertifikat für familienbewusste Unternehmen in Deutschland entwickelt hat.

**Herr Becker, Sie betreuen das audit bereits seit über 15 Jahren. Wenn Sie sich die ersten Jahre vor Augen führen – warum haben sich Unternehmen damals zertifizieren lassen?**

Für die Unternehmen der ersten Stunde stand nicht so sehr das Zertifikat im Vordergrund. Das war damals ja noch gar nicht bekannt. Die Arbeitgeber damals waren echte



Stefan Becker,  
berufundfamilie  
gGmbH

„Überzeugungstäter“ – mit einem sicheren Gespür dafür, dass es sich beim Thema „Beruf und Familie“ um ein Zukunftsthema handelt. Für sie war wichtig, dass ihnen mit dem audit erstmals ein Instrument für die interne Organisationsentwicklung zur Verfügung stand, das dieses Thema systematisch aufbereitete und Hilfen zur Weiterentwicklung bot.

Beim Start des audit ging es weniger um das Zertifikat als um die Überzeugung, dass ‚Beruf und Familie‘ ein Zukunftsthema ist

### **Wenn Sie die Motivationen der heute zertifizierten Unternehmen anschauen, was hat sich da verändert?**

Die Unternehmen schätzen heute vor allem die Qualität des audit als Managementtool. Aber sicher spielt für viele auch das Logo eine bedeutende Rolle – als Teil der Arbeitgebermarke und als etwas, was das Unternehmen auch nach außen als familienbewussten Arbeitgeber darstellt. Allerdings: Allein für das Logo investiert kein Unternehmen die Kosten für das audit.

Unternehmen schätzen das audit heute als Managementtool

### **Inwieweit lässt sich das Familienbewusstsein eines Unternehmens überhaupt objektiv bewerten?**

Das ist möglich, wenn man nicht allein auf das Maßnahmenangebot der Unternehmen schaut, sondern Familienbewusstsein als kontinuierlichen Prozess hin zu einer familienbewussten Unternehmenskultur begreift. Mit dem berufundfamilie-Index haben wir die drei wesentlichen Dimensionen Leistung, Dialog und Kultur anhand eindeutiger Merkmale definiert und so Familienbewusstsein messbar gemacht. Beim audit ist entscheidend, dass die Unternehmen ihre familienbewusste Personalpolitik dynamisch weiterentwickeln, dass bedarfsgerechte Maßnahmen umgesetzt und stets nachjustiert werden, dass die Führungskräfte eingebunden sind und die Kommunikation zum Thema „Beruf und Familie“ funktioniert.

Familienbewusstsein ist durch berufundfamilie-Index messbar

Durch audit-  
Siegel mehr  
und bessere  
Bewerbungen

### **Gibt es objektive Belege dafür, dass sich das audit-Siegel positiv auf das Personalmarketing auswirkt?**

Wir thematisieren dies regelmäßig auf Netzwerktreffen und fragen die Arbeitgeber, wo sie das Siegel verwenden. Manchmal sind wir selbst erstaunt, wie kreativ die Ideen sind. Unsere wissenschaftliche Begleitforschung hat belegt, dass die Anzahl externer Bewerbungen infolge des audit steigt, dass mehr Initiativbewerbungen eingehen und – ganz wichtig – dass auch die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber höher ist. Ich glaube im Übrigen auch, dass die nach wie vor hohe Reauditierungsquote – immerhin liegt sie bei 80 Prozent – dafür spricht, dass sich das audit auch als Instrument des Personalmarketings bewährt.



Marion  
Engelhardt,  
Öffentliche  
Versicherung  
Braunschweig

„Wir bekommen das audit nicht für 100  
Maßnahmen, sondern weil wir uns bewegen“

Auch die Öffentliche Versicherung Braunschweig sorgt dafür, dass ihre Familienfreundlichkeit sichtbar wird. Der regionale Versicherer mit Sitz in Braunschweig wurde bereits zum dritten Mal durch das audit berufundfamilie zertifiziert.

### **Frau Engelhardt, Ihr Unternehmen ist gerade zum dritten Mal mit dem audit berufundfamilie zertifiziert worden. Wie nutzen Sie das audit für Ihr Personalmarketing?**

Wir nutzen das audit für jegliche Art der Akquisition. Außerdem setzen wir das Zertifikatslogo in Stellenanzeigen auf der Karriereseite unserer Homepage sowie auf unseren weiteren Social-Media-Kanälen ein und verwenden es bei Veranstaltungen wie Bewerbermessen. Es ist eine Marke geworden und inzwischen selbstsprechend.

**Wonach fragen Bewerberinnen und Bewerber im Vorstellungsgespräch, wenn es um Vereinbarkeit geht?**

Bei „Beruf und Familie“ spielen wir in der Bundesliga. Das ist bei Bewerberinnen und Bewerbern auch bekannt. Vereinbarkeitslösungen sind kein „nice to have“ mehr, sondern selbstverständlich. Insofern werden wir vor allem auf Spezifika unserer Vereinbarkeitsangebote angesprochen, wie etwa die Möglichkeit, Sonderzahlungen in Freizeit umzuwandeln. So haben Kolleginnen und Kollegen potenziell bis zu 22 weitere freie Tage zur Verfügung.

audit  
berufundfamilie  
für Akquise  
nutzen

Fragen der  
Bewerber nach  
Details der  
Vereinbarkeits-  
angebote

**TIPPS: Nutzen Sie Netzwerke und Labels für eine deutliche Sichtbarkeit Ihres Engagements**

- | Prüfen Sie, ob es in Ihrer Nähe ein aktives Lokales Bündnis für Familie gibt, an dem Sie sich als Arbeitgeber beteiligen können. Nutzen Sie die Möglichkeiten dieser Netzwerke, um regionale Vereinbarkeitsangebote anzustoßen oder zu verbessern.
- | Nehmen Sie Ihr Engagement zum Anlass, auch Bewerberinnen und Bewerbern auf regionale Vereinbarkeitsangebote aufmerksam zu machen.
- | Machen Sie gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern (unter anderem auf der Karriere-Website oder in Bewerbungsgesprächen) sichtbar, dass Sie sich bei Zertifikaten, Bündnissen, Netzwerken oder Wettbewerben zum Thema „Beruf und Familie“ beteiligen, und machen Sie so Ihr Profil als familienbewusster Arbeitgeber glaubwürdig.
- | Nutzen Sie die Logos von Wettbewerben oder Zertifikaten, an denen Sie sich beteiligt haben, systematisch in Ihrer Kommunikation – auf Ihrer Website, aber auch im Geschäftsbericht, der Imagebroschüre und auf dem Briefpapier.
- | Nehmen Sie das Erlangen von Zertifikaten oder die Beteiligung an Wettbewerben zum Anlass, darüber auch die örtlichen Medien zu informieren. Nutzen Sie dazu, wenn möglich, auch Fotos, die ihr Engagement verdeutlichen.

## VI.

### Das Bewerbungsgespräch: Wie Personaler das Thema „Familie“ ansprechen

„Drum prüfe, wer sich ewig bindet ...“ Was Friedrich Schiller in Versform formulierte, praktizieren Personalverantwortliche bei jedem Bewerbungsgespräch – einem der zentralen „Institutionen“ externer Unternehmenskommunikation. Denn wer nicht genau prüft, ob „es passt“, hat das Nachsehen.

Waren Bewerbungsgespräche jedoch bis vor wenigen Jahren vor allem für Bewerberinnen und Bewerber Anlass zur Nervosität, so hat sich hier manches verändert: Inzwischen bewerben sich in solchen Gesprächen öfter Unternehmen um qualifizierte Fachkräfte als umgekehrt.

Doch wie können Unternehmen das Thema „Familie“ gerade in Bewerbungsgesprächen ansprechen und auf Nachfragen von Bewerberinnen und Bewerbern reagieren?

#### Mit Stärken werben und Erwartungen offen aussprechen ...

Mandy Pastohr ist Leiterin des Fachbereichs Fachkräfte beim RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. Dahinter verbirgt sich eine gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung, die untersucht, wie sich mittelständische Unternehmen in



Mandy Pastohr,  
RKW Rationalisierungs- und  
Innovationszentrum der  
Deutschen  
Wirtschaft e.V.

Deutschland im internationalen Wettbewerb behaupten können.

**Frau Dr. Pastohr, welche Rolle spielt das Vorstellungsgespräch in einem Umfeld des zunehmenden Wettbewerbs um „gute Köpfe“?**

Arbeitgeber müssen im Vorstellungsgespräch von ihren Qualitäten überzeugen

Mehr als früher muss der Arbeitgeber heute von seinen Qualitäten überzeugen. Das beginnt bereits vor dem Vorstellungsgespräch, beispielsweise in der Stellenanzeige, in der das Unternehmen darauf hinweist, dass es Familienfreundlichkeit großschreibt. Im Vorstellungsgespräch geht es dann darum, sich kennen zu lernen und die wechselseitigen Erwartungen abzugleichen.

Unternehmen sollten ihre Vereinbarkeitsangebote immer ansprechen

**Ist es sinnvoll für Unternehmen, ihre Vereinbarkeitsangebote im Vorstellungsgespräch standardmäßig anzusprechen?**

Ich kann nur jedem Unternehmen empfehlen, dies von sich aus zu tun. Denn: selbst wenn die Bewerberinnen und Bewerber noch keine Familienpläne haben, ist es perspektivisch gut zu wissen, welche Möglichkeiten es im Unternehmen gibt. Damit punktet ein Unternehmen – auch bei jungen Fachkräften.

An welcher Stelle Unternehmen ‚Familie‘ im Vorstellungsgespräch thematisieren

**Wie spricht man das Thema „Beruf und Familie“ adäquat an?**

Bei Unternehmen, die mit ihrer Familienfreundlichkeit offensiv umgehen möchten, gehört dieser Passus an den Anfang des Gesprächs, wenn das Unternehmen sich vorstellt. Dann kann es beispielsweise auf Zertifizierungen hinweisen. Oder man nennt eher am Ende des Gesprächs – wenn man über die Stelle und Arbeitsbedingungen informiert – zwei, drei Angebote, etwa flexible Arbeitszeitmodelle, Zuschüsse zur Kinderbetreuung oder für haushaltsnahe Dienstleistungen. Manche Unternehmen haben ihre Lösungen auch auf Flyern zusammengestellt. Es ist sehr sinnvoll, solches Informations-



material auch ungefragt auszuhändigen. Ich erlebe es aber auch immer wieder, dass Frauen und Männer von sich aus sehr selbstbewusst Vereinbarkeitslösungen in Vorstellungsgesprächen ansprechen.

### **Was würden Sie speziell kleineren und mittleren Unternehmen raten?**

Die kleinen und mittleren Unternehmen könnten sehr viel offensiver mit ihren Stärken werben, als die meisten es tun. Mit Stärken meine ich flache Hierarchien, Entscheidungsbefugnisse oder kurze Entscheidungswege, Chefs, die man nicht nur aus der Zeitung kennt, und schnelle, individuelle Lösungen zur Vereinbarkeit. All dies kann ein kleines Unternehmen im Vorstellungsgespräch als Plus für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie darstellen.

KMU können  
offensiv mit  
flacher Hierarchie  
und kurzen  
Wegen werben

### **Vereinbarkeitsangebote mit Schallwellen bis zu den Programmierern**

Daniela Gehring ist Abteilungsleiterin Personal & Organisationsentwicklung bei der AOK Systems GmbH. Das Unternehmen stellt eine SAP-basierte Software her, die gesetzliche Krankenkassen für alle ihre Geschäftsprozesse benötigen. Die Beschäftigten sind in der Mehrzahl männlich, nutzen aber gleichermaßen die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. „Auch Softwareentwickler, oft als ‚Nerds‘ bezeichnet, sind inzwischen offen für Elternzeit“, so Gehring. Und in den Vorstellungsgesprächen melden sich immer mehr jüngere Männer mit Fragen zu Beruf und Familie zu Wort.

Im Jahr 1999 mit 80 Beschäftigten gegründet, hat das Unternehmen Vereinbarkeit ursprünglich informell



Daniela Gehring,  
AOK Systems  
GmbH

organisiert. Als die Nachfrage immer rasanter wuchs, wurden gemeinsam mit dem Betriebsrat feste Regeln geschaffen. „Wir stellen mehr und mehr fest, dass Angebote in diesem Bereich tatsächlich ein Auswahlkriterium für Bewerberinnen wie für Bewerber sind“, so Gehring. „Das Unternehmen weist im letzten Drittel eines Vorstellungsgesprächs standardmäßig auf seine Leistungen und auf die Maßnahmen zur Vereinbarkeit hin“, erklärt Gehring. Inzwischen arbeiten 533 Beschäftigte für die AOK Systems, davon 31 Prozent Frauen. Und das Unternehmen wächst weiter.



Wolfgang Witte,  
perbit Software  
GmbH

### **Im Vorstellungsgespräch die richtigen Erwartungen wecken**

„Beruf und Familie‘ ist bei uns ein zentrales Thema bei Einstellungsgesprächen“, sagt Wolfgang Witte, Gesellschafter der perbit Software GmbH. „Bei den letzten zehn hat jeder danach gefragt.“ Nicht ohne Grund: perbit hat beim bundesweiten Wettbewerb „Beste Arbeitgeber in der ITK“ des Great Place to Work Instituts den ersten Platz in der Kategorie „51 bis 100 Mitarbeiter“ belegt. Beim branchenübergreifenden Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2014“ kam das Softwareunternehmen in der Größenklasse „50 bis 500 Mitarbeiter“ auf Platz sieben.

Das auf Human-Resources-Management-Systeme spezialisierte Unternehmen trifft seine potenziellen Beschäftigten auf Recruiting-Messen und durch Kooperationen mit Hochschulen. „Wir kennen schon viele derjenigen, die wir einstellen“, sagt Witte. Denn Praxissemester oder Betreuung der Abschlussarbeit stehen in seinem Unter-

nehmen auf der Tagesordnung. Gute Leute langfristig zu binden, sei aber insgesamt schwieriger geworden, meint der 63-Jährige. Er vermutet, dass bei Vorstellungsgesprächen nicht selten falsche Erwartungen geweckt werden. Hier mehr darzustellen als tatsächlich umzusetzen, sei aber ein Kardinalfehler. Vielmehr gehe es um Glaubwürdigkeit „Fragen Sie Ihre eigenen Leute, welchen Bedarf sie haben, und sprechen Sie im Vorstellungsgespräch darüber, auch über Details“, rät Witte, der die Kommunikation zum Thema „Beruf und Familie“ im Kontext eines neuen CI-Prozesses eingeführt hat.

Seither hat perbit auf der Website beispielsweise ein Factsheet zu Work-Life-Balance, es gibt Vorträge und Pressearbeit zum Thema und das Unternehmen nimmt an Wettbewerben teil. „Zu viel Kommunikation zu diesem Thema gibt es nicht“, sagt Witte ohne Zögern und verweist zudem mit Stolz auf die Vorteile, die perbit als mittelständisches Unternehmen mit 72 Beschäftigten hat: „Unsere Beschäftigten sind kein kleines Rädchen, sie haben Gestaltungsfreiraum.“



**TIPPS: Thematisieren Sie Familienfreundlichkeit im Bewerbungsgespräch**

- | Sprechen Sie beim Bewerbungsgespräch von sich aus über das Thema „Beruf und Familie“ und darüber, wie dies in Ihrem Unternehmen gelebt wird.
- | Fragen nach geplantem Nachwuchs sind tabu, aber sprechen Sie offensiv über die konkret vorhandenen betrieblichen Maßnahmen und Angebote. Auch junge Leute, die noch keine Kinder haben, berücksichtigen dies für ihre weitere persönliche Planung.
- | Verweisen Sie gerade als kleines und mittleres Unternehmen auf die Möglichkeit, individuelle Lösungen zu finden, und signalisieren Sie, dass es dazu im Unternehmen „offene Türen“ gibt.
- | Vereinbarkeitsangebote leben vom Geben und Nehmen: Machen Sie auch deutlich, dass betriebliche Maßnahmen für Beruf und Familie nicht unabhängig vom Unternehmenserfolg sein können und dass Sie auf eine gute Balance zwischen betrieblichem und privatem Engagement setzen. Und: Wecken Sie keine falschen Erwartungen!

## VII.

### Arbeitgeberimage: Messung auch für kleinere Betriebe erschwinglich

Ein kurzes Gedankenexperiment: Stellen Sie sich für einen Moment zwei Dutzend Bewerberinnen und Bewerber vor, deren Bewerbungsunterlagen Sie gerne auf dem Tisch hätten. Welche Durchschnittsnote würden die wohl vergeben, wenn sie die Attraktivität Ihres Unternehmens benoten sollten? Von außen gesehen – anhand der Website und der anderen Instrumente, die Sie für das Bewerbermarketing nutzen. Und: Würden sie Ihrem Unternehmen wohl auch eine Note für die Vereinbarkeit geben, vielleicht sogar eine gute?

Wie Unternehmen auf Bewerber wirken – wie attraktiv, interessant und familienbewusst – muss keineswegs ein unergründliches Geheimnis sein, auch nicht unbedingt eine vergleichsweise teure Angelegenheit, die sich nur große Unternehmen leisten können und sollen. Ganz im Gegenteil!

#### **Was sind Fokusgruppen und wozu dienen sie?**

Marco Haferburg leitet beim Marktforschungsinstitut YouGov Deutschland AG die Abteilung Organisational Consulting, er untersucht Arbeitgeberimages von Unternehmen in Deutschland.

#### **Herr Dr. Haferburg, was versteht man unter einem Arbeitgeberimage?**

Das ist die Art und Weise, wie ein Unternehmen von



Marco Haferburg,  
YouGov  
Deutschland AG

potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern wahrgenommen und bewertet wird.

### Wie misst man das?

Bei KMU Arbeitgeberimage durch Interviews in Fokusgruppen erheben

Wir messen es durch Umfragen, zum Beispiel unter Studierenden oder unter bestimmten Berufsgruppen. Bei kleinen und mittleren Unternehmen, die ja in der breiteren Bevölkerung oft unbekannt sind, ist es sinnvoll, mit qualitativen Methoden zu arbeiten. Das heißt, wir bitten Studienteilnehmer, sich mit dem Unternehmen so zu beschäftigen, als ob sie sich dort bewerben würden. In Fokusgruppen erheben wir dann ihren Eindruck von dem Unternehmen.

### Und wie funktioniert das?

Fokusgruppen müssen sich gut vorbereiten

Fokusgruppen bestehen aus acht bis zwölf Personen. Wir verfügen in Deutschland über einen Pool von etwa 140.000 Personen, die regelmäßig an Befragungen teilnehmen. Daraus wählen wir je nach Auftrag bestimmte Zielgruppen wie Studierende oder Young Professionals und stellen aus ihnen Fokusgruppen zusammen. Die eigentliche Befragung ist dann eine Online-Diskussion zu einem festgesetzten Zeitpunkt in einer Art Chatroom. Voraussetzung ist, dass die Fokusgruppe sich auf das Unternehmen vorbereitet. So simulieren wir den Orientierungsprozess bei der Jobsuche bis zum Bewerbungsgespräch.

### Nach welchen Kriterien bewerten Fokusgruppen das Arbeitgeberimage?

Vier Kriterien bei der Bewertung des Arbeitgeberimages

Es gibt aus meiner Sicht dabei vier Kriterien: Zunächst fragen wir nach dem Bekanntheitsgrad eines Unternehmens. Dieser korreliert aber wie gesagt meistens mit der Unternehmensgröße. Im zweiten Schritt finden wir heraus, was die Befragten mit den Arbeitgebern assoziieren, die sie kennen oder mit

denen sie sich im Vorfeld schon beschäftigen konnten. Wie modern, traditionell, leistungsorientiert oder bürokratisch sind sie? Gibt es etwas Spezifisches im Vergleich mit Wettbewerbern? Beim dritten Kriterium geht es dann um die Attraktivität. Wie attraktiv und sympathisch ist das, was ich zu dem Unternehmen wahrnehme?

### **Spielt hier Familienfreundlichkeit eine Rolle?**

Ja, auf jeden Fall, vor allem unter dem Gesichtspunkt der Authentizität, unserem vierten Kriterium. Hier geht es um die Frage, ob Behauptungen der Unternehmen auch durch die Wirklichkeit belegt sind. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel auf Arbeitgeberbewertungsplattformen wie kununu das Image hat, dass man dort viele Überstunden leisten muss, und es vermarktet sich gleichzeitig als besonders familienfreundlich, so ist dies wenig glaubhaft.

Bei Familien-  
freundlichkeit  
geht es vor allem  
um Authentizität

### **Und wie kann man Familienorientierung konkret messen?**

Die Teilnehmer aus den Fokusgruppen informieren sich ähnlich wie ein regulärer Bewerber. YouGov stellt dazu keine speziellen Fragen. Wenn jemand von selbst über Familienfreundlichkeit bei einem Unternehmen spricht, dann ist dies ein Indikator für die Wahrnehmung von Familienorientierung und fließt entsprechend in die Auswertung ein.

#### **Der ehrliche Blick in den Spiegel**

Die Phoenix Contact GmbH & Co. KG stellt weder schicke Cabrios noch tolle Anzüge her. Die Marke kann also nicht von Produkten profitieren, deren Bekanntheit und gutes Image meist auch auf den Arbeitgeber übertragen werden. Wie Phoenix Contact als Arbeitgeber „ankommt“, damit beschäftigt sich der in Ostwestfalen ansässige Hersteller



Julia Goltz,  
Phoenix Contact  
GmbH & Co. KG

von Verbindungs- und Automatisierungstechnik schon seit Anfang der 1990er Jahre. Zunächst ist man den nahe-  
liegenden Weg gegangen und hat seine Beschäftigten  
befragt. Daraufhin wurden viele Angebote für ein familien-  
freundliches Arbeiten entwickelt. Inzwischen wendet sich  
Phoenix Contact aber auch an potenzielle Beschäftigte.

Wer sich bei Phoenix Contact bewirbt, wird durch das  
entsprechende Onlinetool gefragt, wie er auf das Un-  
ternehmen aufmerksam geworden ist. Im Bewerbungs-  
gespräch folgt die Frage nach dem konkreten Entschei-  
dungsgrund. Ähnliches geschieht an Hochschulen, an  
denen das Unternehmen rekrutiert. „Dort verteilen wir  
am Rande von Workshops, Vorträgen oder Trainings  
Fragebögen“, erklärt Julia Goltz, Referentin für Hochschul-  
marketing bei Phoenix Contact. Das Unternehmen will  
wissen, welche Quelle die Teilnehmerinnen und Teilneh-  
mer verwenden, um sich zu informieren, was ihnen beim  
Image wichtig ist, was die zentralen Merkmale sind, damit  
sie sich bewerben, und welche Schlüsselworte sie mit dem  
Phoenix Contact assoziieren.

„Die Ergebnisse der Gruppen hatten extrem hohe Über-  
einstimmungen“, sagt Goltz. Beide, also Jobinteressierte  
bei Phoenix und Studierende, führten als Grund für  
eine Bewerbung drei Faktoren an: Jobsicherheit, flexible  
Arbeitszeit und ein gutes Unternehmensklima. „Alle drei  
Aspekte sprechen für ein familienfreundliches Image, das  
wir pflegen und in das wir investieren“, sagt Goltz.

Als Kompass dafür, ob sie in die richtige Richtung arbei-  
ten, wertet Goltz zudem aktuelle Studien zur techno-  
logischen, arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitischen



Entwicklung aus. Und sie scheinen auf dem richtigen Weg zu sein: Auf die Frage nach dem konkreten Entscheidungsgrund für einen Eintritt bei Phoenix Contact nannten im vergangenen Jahr 45 Prozent der Befragten eine Mitarbeiterempfehlung.

**TIPPS: Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihr Image als Arbeitgeber**



- | Blicken Sie auch als kleines oder mittleres Unternehmen über den Tellerrand Ihrer eigenen Wahrnehmung und evaluieren Sie, wie attraktiv Sie als Arbeitgeber wahrgenommen werden.
- | Fangen Sie damit bei Ihren Beschäftigten an. Bringen Sie in Erfahrung, was sie schätzen und warum sie gerne in Ihrem Unternehmen arbeiten.
- | Um Beschäftigte zu fragen, braucht es nicht immer gleich eine Mitarbeiterbefragung. Setzen Sie beispielsweise eine kleine Fokusgruppe ein. Achten Sie bei der Besetzung auf einen guten Querschnitt Ihrer Beschäftigten und engagieren Sie dazu eine neutrale Moderation.
- | Machen Sie den Gegencheck und vergleichen Sie die Außenwahrnehmung durch potenzielle Bewerberinnen und Bewerber mit der Binnensicht Ihrer Beschäftigten.
- | Kommen Sie mit Bewerberinnen und Bewerbern ins Gespräch und fragen Sie aktiv nach, wie Ihr Unternehmen nach außen wirkt.

# VIII.

## Personalmarketing mit Kununu & Co.: Der Dialog als neue Disziplin

Vorbei die Zeiten, in denen Personalmarketing aus Stellenanzeigen und schweinsledernen Bewerbungsmappen bestand! Spätestens seit das Social Web auch zum Medium für Unternehmen wurde, spielen ganz andere Instrumente eine Rolle. Und wir lernen, dass nicht nur Konsumenten, sondern auch Bewerberinnen und Bewerber durch das Social Web an Einfluss gewinnen.

Seit kununu & Co., also seit es die Möglichkeit gibt, über Bewertungsportale wie kununu Arbeitgeberattraktivität zu bewerten, wird auch familienbewusste Personalpolitik von Unternehmen auf eine Glaubwürdigkeitsprobe gestellt. Denn: Wer sich mit Siegeln schmückt und gleichzeitig im Web bei Work-Life-Themen schlechte Bewertungen bekommt, hat ein Problem!



Jürgen Sorg,  
Techniker  
Krankenkasse

### Unternehmen brauchen Sozialkompetenz 2.0

Jürgen Sorg ist zuständig für Social Media Recruiting und Personalmarketing bei der Techniker Krankenkasse in Hamburg. Seit Langem beschäftigt er sich mit der Frage, wie Unternehmen das Web 2.0 für Personalmarketing nutzen können und sollten.

**Herr Sorg, Sie sind – auch durch Publikationen ausgewiesen – Experte für Soziale Netzwerke. Bitte erklären Sie uns noch einmal ganz von vorne: Was ist das Social Web?**

Das Social Web bezeichnet eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern gestattet, mithilfe von Wort, Bild und Ton untereinander zu interagieren und Beziehungen aufzubauen. Damit geht ein Wandel von Erwartungen und Ansprüchen an Kommunikation einher. Was entsteht, ist eine neue Kultur des Dialogs, in der der Konsument zum Prosumenten wird, also selbst Inhalte erstellt und Gehör finden kann. Ob und wie Unternehmen das für ihr Personalmarketing nutzen, ist auch Einstellungssache. Denn es geht um das Wie des Dialogs. Wie begegne ich dem einzelnen Bewerber? Wie baue ich Beziehungen auf?

Das social web bedingt eine neue Kultur des Dialogs

**Wie funktioniert Ihrer Erfahrung nach erfolgreiches Social Media Personalmarketing?**

Es muss authentisch und transparent sein und es muss schnell erfolgen. Dies fordert Ressourcen, nämlich Beschäftigte mit einer hohen Medienkompetenz, die relevante Inhalte und keine Floskeln erzeugen. Ganz praktisch kann sich das zum Beispiel so äußern, dass Sie in der Personalabteilung Foto und Mailadresse der Fachkraft veröffentlichen, die demnächst die Bewerbergespräche führen wird. Bewerberinnen und Bewerber können sich so im Vorfeld melden, Fragen abklären und sich gut vorbereiten. Wer diese Dialogbereitschaft nicht möchte, sollte vom Einsatz von Social Media absehen.

Personalmarketing muss authentisch, transparent und schnell sein

**Wie können Unternehmen im Social-Media-Personalmarketing ihre Familienfreundlichkeit zur Geltung bringen?**

Nicht nur Konsumenten, auch Beschäftigte haben im Social Web an Einfluss gewonnen. Sie können ihr Unternehmen auf der Bewertungsplattform kununu bewerten oder über die

Mitarbeiterblogs  
sagen mehr als  
Aussagen auf der  
Karriereseite

eigene Website zum Markenbotschafter werden. Kurze Mitarbeiterinterviews oder Blogs dazu, wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen für jemanden ganz persönlich funktioniert, sagen dabei viel mehr als die trockene Aussage auf der Karriereseite, man sei familienfreundlich. Auch Plattformen wie YouTube eignen sich für derartige Inhalte. Hier gilt aber: Sie brauchen mehrere und vor allem regelmäßig neue Filme.

In welchen Foren  
bewegt sich  
die eigene Ziel-  
gruppe?

**Was würden Sie speziell kleinen und mittleren Unternehmen raten, wie diese mit ihren ja oft begrenzteren Möglichkeiten das Thema angehen sollen?**

Wenn ein Unternehmen für sich definiert, dass Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtige Eigenschaft ist, so sollte es sich als Erstes fragen, wo sich seine Zielgruppen befinden, und dort den Dialog suchen. Es gibt etliche Foren, Plattformen oder Magazine, auf denen sie unterwegs sein können, wie beispielsweise gutefrage.net, netmoms.de, eltern.de oder Xing, und auf denen auch eigene Mitarbeiter als Markenbotschafter mitwirken können .

Kritischen  
Bewertungen auf  
kununu offen  
begegnen

**Und wie sollten Personaler reagieren, wenn es auf kununu schlechte Bewertungen zu ihrem Unternehmen gibt?**

Was kununu angeht, so rate ich dazu, kritische Bewertungen schnell und offen zu kommentieren. Bedanken Sie sich für die Hinweise, nehmen Sie Stellung und sagen Sie offen, dass Sie das Problem nicht selber lösen können, aber die Kritik weiterleiten. Ist ein Kommentar sehr kritisch, so bieten Sie ein persönliches Gespräch an. Ich habe es schon erlebt, dass sich Personen dann tatsächlich bei mir gemeldet haben. Das war trotz allem eine gute Erfahrung.

## Von der guten Bewertung zum passenden neuen Mitarbeiter

Florian Mann ist Geschäftsführer von kununu, einem der bedeutendsten Bewertungsportale zur Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen. Nutzer des Portals können unter „Benefits“ familienfreundliche Maßnahmen bewerten und tun dies auch.

### **Herr Dr. Mann, welche Zielgruppen spricht kununu an und was möchte es erreichen?**

kununu ist mit über 720.000 Bewertungen zu 180.000 Unternehmen die größte Arbeitgeberbewertungsplattform im deutschsprachigen Raum. Unsere Zielgruppen sind sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber. Arbeitnehmer, Bewerber und Azubis haben die Möglichkeit, ihren Arbeitgeber zu bewerten. Mitarbeiter teilen auf kununu ihre persönlichen Erfahrungen. Die Unternehmen können das Feedback nutzen, um Verbesserungen vorzunehmen. Zusätzlich können sie sich authentisch präsentieren und so ihre Identität als Arbeitgeber schärfen.

### **Wie können Unternehmen Bewertungen bei kununu für ihren Employer-Branding-Prozess nutzen?**

Auf kununu können Unternehmen ihr Selbst- und Fremdbild abgleichen. Sie können ihre Stärken in einem Employer-Branding-Profil präsentieren. Durch Videos, Fotos und Beschreibung der Firmenkultur können sie dokumentieren, wie der Arbeitsalltag bei ihnen aussieht und was den Jobinteressenten erwartet. Wichtig für die Unternehmen ist dabei das Zuhören: Was schätzen meine Mitarbeiter an mir? Welche Benefits brauchen sie? Wo kann ich mich als Arbeitgeber noch verbessern?



Florian Mann,  
kununu

Unternehmen können das Feedback über kununu für Verbesserungen nutzen

Videos und Fotos dokumentieren die Unternehmenskultur

**Wer nutzt kununu? Gibt es regionale und branchenspezifische Unterschiede? Kommen die User hauptsächlich aus kleinen und mittelständischen oder eher aus großen Unternehmen?**

Jeder dritte  
Jobsuchende  
nutzt ein Bewertungsportal zur  
Recherche

Eine Studie von BITKOM zeigt, dass jeder dritte User Bewertungsportale wie kununu nutzt, um sich bei der Jobsuche über einen Arbeitgeber zu informieren. 2013 wurde ermittelt, dass sich 70 Prozent der Jobsuchenden durch die Bewertungen in ihrer Jobentscheidung beeinflussen lassen. 40 Prozent entscheiden sich aufgrund der Bewertung gegen einen Jobwechsel.

kununu-User haben einen hohen Bildungsabschluss, sind berufstätig oder in Ausbildung. Frauen wie Männer nutzen die Plattform gleichermaßen, ebenso Young Professionals und erfahrene Experten. Anhand der Erfahrungsberichte sehen wir, dass kleine und mittlere Unternehmen sowie Großkonzerne von den Usern bewertet werden. Die meisten Bewertungen kommen aus der IT- und Multimediabranche.

**Welchen Stellenwert hat bei kununu das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, das ja nicht explizit bewertet wird?**

Auch nach  
familienfreundlichen  
Angeboten  
kann gesucht  
werden

Jeder User kann in seinem Erfahrungsbericht angeben, welche Benefits der Arbeitgeber bietet. Speziell in den Bereich „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ fallen „Flexible Arbeitszeiten“, „Home Office“ und „Kinderbetreuung“. Sucht ein Bewerber also einen familienfreundlichen Arbeitgeber, geben Angaben dieser Benefits darüber Aufschluss. Außerdem können Jobsuchende unter Anwendung der Such- und Filterfunktion nach passenden Unternehmen recherchieren.

### **Wie können Unternehmen, vor allem kleine und mittlere Unternehmen, positive Kommentare zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für ihr Personalmarketing nutzen?**

Zum Beispiel durch einen Bewertungsaufwurf im Unternehmen. Bestätigen die Bewertungen das Bild, das vom Unternehmen dargestellt wird, kommt ein authentisches Arbeitgeberprofil zustande, das für das Personalmarketing genutzt werden kann. Weichen die Bewertungen davon ab, können Bewerber davon ausgehen, dass das Unternehmen seine Positionierung falsch eingeschätzt hat, was in weiterer Folge dazu führt, dass sich Bewerber melden, die nicht zum Unternehmen passen.

Bewertungs-  
aufrufe im  
Unternehmen  
können positive  
Kommentare  
unterstützen

### **Wie nachhaltig wirken Bewertungen auf kununu?**

Bewertungen auf kununu verjähren nicht. Wir motivieren zudem unsere User, ihre bereits abgegebenen Bewertungen stets aktuell zu halten. Eine Änderung der Situation am Arbeitsplatz sollte sich auch in den Bewertungen widerspiegeln. Außerdem kommen täglich über 900 Bewertungen dazu, die aufs Neue „frische“ Einblicke liefern.

#### **Die erzählte Geschichte zum Job und zum Leben**

Beschäftigte zu Botschaftern des Unternehmens zu machen, kann ein wirkungsvolles Instrument des Personalmarketings sein. Welche innovativen Methoden es gerade zum Thema „Kununu & Co.: Wie das Social Web für Bewerbermarketing genutzt werden kann“ gibt, zeigt die Techniker Krankenkasse (TK). Das Unternehmen mit bundesweit rund 13.000 Mitarbeitern hat über den Dienst „whatchado.com“ Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen lassen. Sie erzählen ihre persönliche Geschichte, indem sie Fragen zu ihrem Job und zu ihrem

privaten Background beantworten, ohne dass das Unternehmen redaktionell eingreift.

whatchado ist eine 2012 gegründete österreichische Plattform, die sich vor allem an junge Zielgruppen wendet und ihnen die berufliche Orientierung erleichtern möchte. Kern des kostenpflichtigen Dienstes ist es, Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz zu interviewen. Die Unternehmen können diese Interviews dann für ihr Personalmarketing nutzen. Die TK verwendet sie beispielsweise auf ihrer Karriereseite, auf ihrem Blog, auf Facebook oder auch auf Jobmessen, um zu zeigen, wie Karrierewege bei der TK aussehen.

Um die Geschichten vergleichbar zu halten, stellt whatchado immer dieselben Fragen zum Job: Was ist cool daran? Wo liegen Schwierigkeiten? Wie ist der private Hintergrund? Bei der TK berichtet Sabrina Segebrecht beispielsweise, wie wichtig flexible Arbeitszeiten für sie sind, um Beruf und Familie unter einen Hut zu kriegen. Mit whatchado ist es möglich, einzelne Interviews auch gezielt für Personalmarketing mit einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu nutzen.



## TIPPS: Stellen Sie sich Fragen und Kritik im Detail



- | Seien Sie sich bewusst, dass Bewerberinnen und Bewerber zum Beispiel nicht nur auf Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie schauen, sondern dass Sie sich darüber auch zunehmend im Web 2.0 austauschen. Denn das Web 2.0 steht für das World Wide Web, in dem der Konsument, also der Nutzer, nicht nur Inhalte konsumiert, sondern auch produziert und zur Verfügung stellt.
- | Entscheiden Sie, auf welchen Web-2.0.-Kanälen Sie aktiv sein können und wollen. Berücksichtigen Sie dabei, dass für die Bearbeitung dieser Kanäle ausreichend Personal zur Verfügung stehen muss.
- | Seien Sie als Arbeitgeber im Web 2.0 auch tatsächlich erreichbar und geben Sie sich ein Gesicht. Nennen Sie Namen und Telefonnummer von Ansprechpartnern für Bewerberinnen und Bewerber.
- | Geben Sie unverfälschte Einblicke in die Arbeitswelt Ihres Unternehmens. Posten Sie Beiträge Ihrer Beschäftigten dazu. Erlauben Sie ihnen die Nutzung von Social Media auch während der Arbeitszeit. Sie profitieren davon, wenn Ihre Beschäftigten von ihrem Alltag berichten.
- | Wenn Sie eine kritische Bewertung erhalten, muss dies nicht der „worst case“ sein. Reagieren Sie schnell, offen und freundlich. Dann können Sie sogar positive Aufmerksamkeit erzeugen.

## Publikationen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“

- BMFSFJ (Hrsg.): Familie UND Führungsposition – so kann’s gehen. Familiäre Aufgaben mit beruflichen Zielen erfolgreich vereinbaren, 2014
- BMFSFJ (Hrsg.): Beruf und Familie im Unternehmen zum Thema machen. Kompendium für eine praxisorientierte interne Kommunikation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, 2014
- BMFSFJ (Hrsg.): Familienbewusste Aus- und Weiterbildung, 2013
- BMFSFJ (Hrsg.): So sag ich’s meinen Vorgesetzten. Elternzeit, Wiedereinstieg und flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich vereinbaren, 2012
- BMFSFJ (Hrsg.): Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen, 2011
- BMFSFJ, DIHK (Hrsg.): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können, 2011
- BMFSFJ, DIHK (Hrsg.): Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, 2010
- BMFSFJ (Hrsg.): Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung, 2010
- BMFSFJ (Hrsg.): Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie familienbewusste Kooperation von Unternehmen und anderen Akteuren vor Ort aussehen kann, 2009
- BMFSFJ (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern – ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten, 2010

### Nützliche Links

- [www.familien-wegweiser.de](http://www.familien-wegweiser.de)
- [www.mittelstand-und-familie.de](http://www.mittelstand-und-familie.de)
- [www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)
- [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)
- [www.familien-pflege-zeit.de](http://www.familien-pflege-zeit.de)
- [www.inqa.de](http://www.inqa.de)
- [www.handbuch-kindertagespflege.de](http://www.handbuch-kindertagespflege.de)



Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
www.bmfsfj.de



Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.  
www.dihk.de

**Bezugsstelle:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: (030) 182722721, Fax: (030) 18102722721  
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de  
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de  
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser Servicetelefon: (030) 20179130  
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr, Fax: (030) 18555-4400,  
E-Mail: info@bmfsfj-service.bund.de

**Redaktion:**

Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

**Bildnachweise:** Titel: WERNERWERKE GbR – S. 6: Kay Schmedes – S. 8: Deutsche Employer Branding Akademie – S. 10: BUR Werbeagentur GmbH – S. 12: Martin Klaffke – S. 15: Holger Koch – S. 16: Wooga GmbH – S. 19: Christian Böhnke – S. 21: Jörg Herrmann – S. 24: Volker Baisch – S. 26: Vodafone GmbH – S. 27: Commerzbank AG – S. 30: Roland Berger Strategy Consultants GmbH – S. 32: Weiburger Coatings GmbH – S. 33: Grit Petzholdt-Gühne – S. 34: berufundfamilie gGmbH – S. 36: Öffentliche Versicherung Braunschweig – S. 39: David Ausserhofer – S. 41: AOK Systems GmbH – S. 42: perbit GmbH – S. 45: YouGov Deutschland AG – S. 47: PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG – S. 50: Techniker Krankenkasse – S. 53: kununu GmbH

**Artikelnummer:** 2 BR 145

**Stand:** April 2015, 1. Auflage

**Gestaltung:** www.wernerwerke.de

**Druck:** Sieprath GmbH