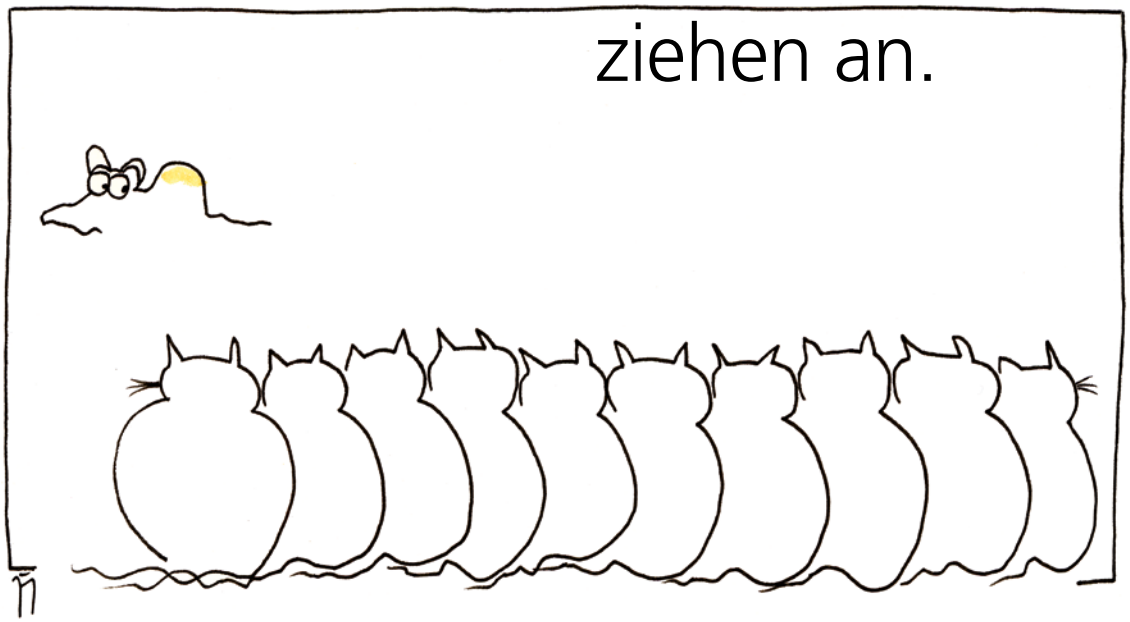
Mitarbeiter bevorzugen Arbeitgeber, die ihnen Freiheiten lassen und es gleichzeitig wert sind, sich zu binden. Ein Widerspruch. Na und?

# Gegensätze ziehen an.



In Zeiten knapper werdender Mitarbeiter ist Employer-Branding ein Wort der Stunde. Doch was macht einen Arbeitgeber in den Augen bestehender und potentieller Mitarbeiter attraktiv? Um es kurz zu machen: Hip ist ein hoher Freiheitsgrad. Neben objektiveren Vergütungssystemen punkten Arbeitgeber vor allem mit noch flexibleren Arbeitszeitmodellen, ergebnisorientierter statt sequentieller Führung, projektbezogeneren Verträgen und möglichst hierarchiefreien internen Netzwerken und Zusammenarbeitsmodellen.

Beim Auf- oder Ausbau ihrer Arbeitgebermarke tun Unternehmen aber gut daran, nicht einseitig in diese neuen, teils digital getriebenen Arbeitsrealitäten zu investieren. Denn so paradox es klingt: Fragt man Mitarbeiter, was ihnen bei ihrer Arbeit wichtig ist, überrascht weniger ihr Wunsch nach mehr Freiheiten als ihre gleichzeitige Sehnsucht nach konservativen Werten. Von ihrem Arbeitgeber erwarten sie Ehrlichkeit, eine wertschätzende Führungskultur und höchstmögliche Zuverlässigkeit im Team. Das Unternehmen,

**»Hip ist ein hoher Freiheitsgrad.«**

in dem sie arbeiten, soll ihnen Heimat bieten, selbst wenn sie einen Großteil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen. Mitarbeiter von heute sind freiheitsliebend und werteverbunden.

## COOL UND KONSERVATIV

Ein anziehender Arbeitgeber vereint, was sich auf den ersten Blick nicht vereinen lässt: Er entwickelt sich einerseits dynamisch mit der sich rasant entwickelnden Produkt- und Leistungswelt und setzt ihr andererseits bleibende innere Werte entgegen. Denn Werte strahlen gerade in bewegten Zeiten Verlässlichkeit und Sicherheit aus. Zeitlos überdauern sie Trends und sind gemeinsamer Nenner heterogener Mitarbeiterzielgruppen.

**»Werte strahlen in bewegten Zeiten Verlässlichkeit aus.«**

Papier bleibt auch hübsch bebildert Papier. Dipl.-Sport-Oec. **Norbert Wölbl** hält wenig davon, Werte intern nur über Plakate zu kommunizieren. Viel wichtiger ist es, in Abteilungen oder Teams gemeinsam abzuleiten, was Werte konkret für die tägliche Arbeit bedeuten.
liebich-partner.de/norbert-woelbl

Ob man es Wertesystem, Leitbild oder gar Verfassung nennt – im Kern der Arbeitgebermarke geht es um das gelebte Menschenbild, darum, wie Menschen im Unternehmen miteinander umgehen. Die schlechte Nachricht: Ein Wertesystem lässt sich vom Topmanagement nicht frei erfinden, nur weil man es arbeitsmarktbedingt gerade braucht. Die gute Nachricht: Durch Basisarbeit kann man es im Unternehmensalltag finden oder, falls es stiefmütterlich behandelt wurde, wiederfinden.

Ausgangspunkt dafür sind Mitarbeiterbefragungen. Ein idealerweise quer durch Bereiche, Hierarchien und Betriebszugehörigkeiten besetztes Team filtert aus den Ergebnissen die wesentlichen Kernwerte des Unternehmens heraus. Gelingt es, diese intern nicht nur zu kommunizieren, sondern auch zum Leben zu erwecken, entwickeln sie bei den Mitarbeitern Bindungsqualität und mit der Zeit Anziehungskraft auf mögliche Stellenbewerber. In Sachen Employer-Branding sind die Mitarbeiter die wichtigsten, weil glaubwürdigsten Botschafter. Sie tragen die Werte der Arbeitgebermarke nach außen – in ihr persönliches Umfeld und zunehmend in die sozialen Netzwerke.