

Regel 26

Erhöhen Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber!

Die Entwicklung des Images eines Unternehmens auf dem Bewerbermarkt ist besonders wichtig, da heute jedes Unternehmen im Kampf um Talente mit anderen steht. Besonders klein- und mittelständische Unternehmen haben es dabei schwer, sich im Wettbewerb um topqualifiziertes Personal gegen große Unternehmen oder namhafte Konzerne durchzusetzen. Dabei sind es häufig gerade die kleineren Unternehmen, welche Ihre Mitarbeiter nicht als Kostenfaktor und Lastenträger, sondern viel mehr als Innovations-schöpfer und Leistungsträger sehen. Unternehmen, die keinen klingenden Namen haben, obwohl sie oftmals Weltmarktführer in Ihrer Branche sind haben es schwer qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Die demographische Entwicklung verschärft dieses Problem zusätzlich, da in absehbarer Zeit die Zahl an Hochschulabsolventen und Berufsanfänger stark zurückgehen wird. Der folgende Beitrag soll zeigen, was solche „Hidden Champions“ unternehmen können, um Ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt zu stärken.

Bedeutung des Personalmarketing für den Mittelstand

Das Personalmarketing ist besonders für klein- und mittelständische Unternehmen ein schwieriges Unterfangen, da diese meist nicht über eine entsprechende Struktur und die notwendigen Geldmittel verfügen, um ein aufwendiges Recruiting wie etwa Großkonzerne zu betreiben. Die Stärken und Schwächen in der Personalpolitik des Mittelstandes gliedern sich dabei grundsätzlich wie folgt:

1. **Personalgewinnung:** ⇒ typische Schwachstelle
2. **Personalentwicklung:** ⇒ unsystematisch, unstrukturiert, sporadisch, wenig zielgerichtet
3. **Personalbindung:** ⇒ typische Stärke des Mittelstandes

Die Schwachstelle von mittelständischen Unternehmen liegt klar in der **Personalgewinnung** aufgrund einer sehr kurzfristigen Bedarfsanalyse, engpassgetriebener ad-hoc Beschaffung, einer schlechten Positionierung auf dem Arbeitsmarkt und unklaren Anforderungsprofilen. Je kleiner das Unternehmen, umso größer ist auch der Effekt von Fehlern in der Personalgewinnung. Ein Top-Mitarbeiter im Vertrieb einer zweiköpfigen Vertriebsmannschaft kann bspw. weit mehr für das gesamte Unternehmen bedeuten, als ein einzelner Vertriebsmitarbeiter bei einem Konzern.

Die **Personalentwicklung** sieht in klein- und mittelständischen Unternehmen meist sehr unsystematisch aus. Weiterbildungen werden oft nur sporadisch und wenig zielgerichtet durchgeführt. Hier ist es wichtig, dass eine klare Politik zur Weiterentwicklung der Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters betrieben wird und entsprechende Anreizsysteme geschaffen werden.

Die **Personalbindung** hat einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Produktivität und das Engagement jedes Mitarbeiters. Laut einer Studie in deutschen Unternehmen (Gallup-Studie 2006) sind etwa 19% der Mitarbeiter nicht emotional an das Unternehmen gebunden, arbeiten teilweise auch gegen die Firmeninteressen und sind mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden. Etwa 68% der Mitarbeiter haben laut der Studie nur eine geringe emotionale Bindung an das Unternehmen und verrichten sozusagen „Dienst nach Vorschrift“. Nur 13% der Mitarbeiter sind emotional sehr eng mit dem Unternehmen verbunden und können sich mit dem eigenen Unternehmen identifizieren. Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung fehlen rund 2,4 Tage weniger pro Jahr, empfehlen zu 77% Ihre Firma als Arbeitgeber weiter und werben zu 75% für Produkte des eigenen Unternehmens.

Kriterien für die Attraktivität als Arbeitgeber

Welche sind nun die Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber und was können Unternehmen tun, um Ihre Mitarbeiter langfristig zu binden? Die Abbildung gibt einen Überblick über die Kriterien warum Mitarbeiter kommen, bleiben und warum sie kündigen. Dabei ist erkennbar, dass die

Hauptfaktoren für das Interesse eines potentiellen Mitarbeiters vor allem die Reputation bzw. das Image des Unternehmens ist, ein wettbewerbsfähiges Gehalt sowie eine herausfordernde Arbeit und gute Karrierechancen. Die Hauptkriterien für die Bindung der Mitarbeiter liegen in der herausfordernden Arbeit, dem Gehalt und besonders dem hohen Freiheitsgrad, den der Mitarbeiter genießt. Nur bessere Aufstiegsmöglichkeiten, das Arbeitsklima und eine bessere Work-Life-Balance veranlassen die Mitarbeiter dazu den Job zu kündigen, wobei das Gehalt eher in den Hintergrund rückt.

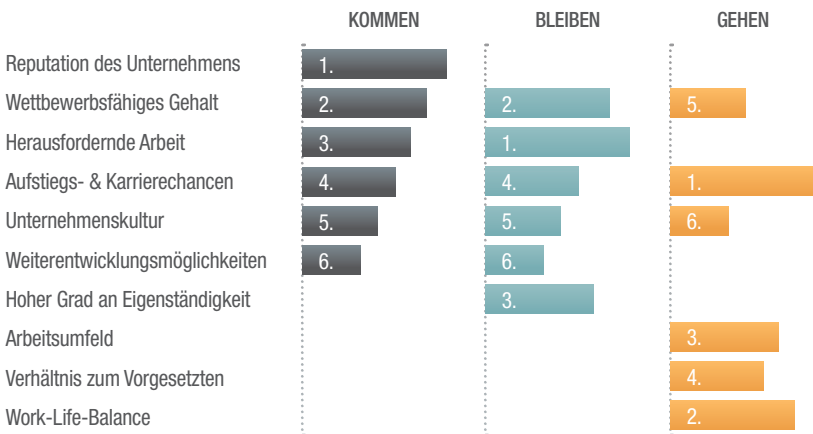


Abbildung XX: Kriterien für die Attraktivität als Arbeitgeber (Bedeutung in Rangplätzen);
Quelle: Towers Perrin (2003)

Besonders wichtig sind überdies ein engagiertes Top-Management sowie eine zielgerichtete und klare Unternehmensphilosophie. Top-Führungskräfte vermitteln Ihren Mitarbeitern das Gefühl, das wichtigste Kapital des Unternehmens zu sein und sprechen regelmäßig über Ziele und Visionen des Unternehmens sowie die Rolle des einzelnen Mitarbeiters auf dem Weg dorthin. Top-Arbeitgeber schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem Ihre Mitarbeiter aufblühen und sich selbst verwirklichen können. Dazu gehört, dass Erfolge anerkannt und zusammen gefeiert werden, dass High-Potentials identifiziert und zu Führungskräften aufgebaut werden und Vorschläge und Ideen der

Mitarbeiter erwünscht sind und honoriert werden. Unternehmen mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität verzeichnen im Normalfall eine sehr niedrige Mitarbeiterfluktuation von 2-3% und sind imstande Ihre Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

Der Weg zum Wunscharbeitgeber

Nehmen sie Ihr Unternehmen auf dem Weg zum Wunscharbeitgeber genau unter die Lupe und analysieren Sie, warum Sie sich von anderen Arbeitgebern klar differenzieren. Dazu stellen Sie sich am besten folgende Fragen:

1. Wo liegen meine Stärken, wo meine Schwächen?
2. Auf welchem Gebiet bin ich besser und unterscheide ich mich deutlich von meinen Wettbewerbern?
3. Mit welchen Argumenten kann ich bei Bewerbern am meisten punkten?

Dabei sollten Sie nicht nur harte Faktoren, wie das Gehalt betrachten, sondern sollten auch weiche Faktoren, wie das Arbeitsklima oder flexible Arbeitszeitmodelle genau untersuchen. Wurden seit vielen Jahren keine Mitarbeiter entlassen würde dies in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit besonders die Gruppe der über 40jährigen ansprechen. Gibt es flexible Arbeits- und Teilarbeitszeitmodelle? Dann werden sich sicherlich qualifizierte Mütter oder Väter angesprochen fühlen. Andere interessante Argumente können bspw. internationale Kunden oder die Chance auf einen Auslandsaufenthalt bei jungen „Young Professionals“ sein. Legen Sie nun die zentralen Botschaften fest, die Sie an Ihre Bewerber richten möchten und unterstreichen Sie Ihr Arbeitgeberprofil am besten mit einem Leitsatz (Claim). Dieser sollte kurz, prägnant, unverwechselbar und leicht zu merken sein. Ein Beispiel hierfür könnte für ein besonders innovatives Unternehmen wie folgt lauten: „Ihre Ideen sind der Schlüssel zu unserem Erfolg“. Stimmen Sie nun den Karriereteil Ihrer Webseite, Broschüren und Stellenanzeigen auf die erarbeiteten Kernaussagen und den Leitsatz ab. Verwenden Sie dabei ein einheitliches, klares und wiedererkennbares Bild und sorgen Sie dafür, dass der Arbeitgeberauftritt zum Image Ihres Unternehmens passt.

Wie können nun besonders klein- und mittelständische Unternehmen junge Menschen erreichen, um diese von Ihren Vorzügen zu überzeugen? Unternehmen bedienen sich dabei folgender Instrumente zur Positionierung der eigenen Arbeitgebermarke:

- Internet (Unternehmenswebseite)
- Stellenanzeigen
- Hochschulmarketing
- Presseartikel und Imageanzeigen in den Printmedien
- Veranstaltungen (Karriereevents, Tag der offenen Tür)
- Talentprogramme und Trainee-Programme
- Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramme

Der einfachste Weg für Bewerber, sich über Ihre potentiellen Arbeitgeber zu informieren ist heute immer noch das **Internet**. Durch einen Blick in die Webseite des Unternehmens verschafft sich der Bewerber eine erste Meinung über den potentiellen Arbeitgeber. Hierbei ist es von Vorteil, wenn Unternehmen der Rekrutierung von Mitarbeitern einen eigenen Teil Ihrer Webseite widmen. In diesem Karriereteil kann das eigene Arbeitgeberprofil präsentiert werden und vakante Stellen ausgeschrieben werden.

Ebenso erweisen sich **Stellenanzeigen** in der regionalen Presse immer wieder als Gelegenheit, die eigene Arbeitgebermarke zu publizieren und zu zeigen, dass das Unternehmen bspw. auch trotz Wirtschaftskrise Personal einstellt.

Ein besonders wichtiges Medium ist das **Hochschulmarketing**. Durch die Veranstaltung von Fachvorträgen an den Hochschulen und Universitäten, die Teilnahme an Hochschulfestivals sowie die Einbindung von Studenten in die Berufspraxis in Form von Praktika und Diplomarbeiten kann die Bekanntheit unter den Absolventen enorm gesteigert werden. Sehr oft folgt einem Praktikum oder der Durchführung einer praxisorientierten Diplomarbeit im Unternehmen eine Festanstellung nach Abschluss des Studiums. Dabei profitieren sowohl die Unternehmen als auch die Studenten, haben doch beide die Gelegenheit sich zunächst ohne jegliche Verbindlichkeit kennenzulernen. Eine völlig neue Art und Weise des Hochschulmarketing ist

bspw. durch den berufsbegleitenden Studiengang für Logistik- und Produktionsingenieure an der Freien Universität Bozen ins Leben gerufen worden. In diesem neuen vierjährigen Studienmodell verbringen die Studenten einen Teil der Arbeitszeit an der Universität und arbeiten während der restlichen Zeit aktiv im Unternehmen mit. Dabei nimmt der Anteil der Präsenzstunden im Unternehmen gegen Studienende proportional zu. Auf diese Weise bindet das Unternehmen den Mitarbeiter bereits vor Studienende und gewinnt, vorausgesetzt der Student entscheidet sich für eine anschließende Festanstellung, einen Hochschulabgänger, welcher bereits einschlägige Berufserfahrung im eigenen Unternehmen mitbringt.

Ein weiteres Instrument für die Positionierung am Arbeitsmarkt sind **Presse- und Imageanzeigen** in den Printmedien. Durch regelmäßige positive Nachrichten gewinnt das Unternehmen in der breiten Masse an Bekanntheit. Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ ist es wichtig, dass Unternehmen auf sich aufmerksam machen. Nutzen Sie bestimmte Ereignisse wie einen Großauftrag im Ausland, volle Auftragsbücher trotz allgemeiner Wirtschaftskrise oder Ihr Engagement für den Klimaschutz um Ihr Unternehmen in ein positives Licht zu rücken. Besonders Nachrichten über die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens wirken sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus.

Durch die Veranstaltung von **Karriereevents** oder einem Tag der offenen Tür animieren Sie Schulklassen und Interessierte das eigenen Unternehmen kennenzulernen. Nutzen Sie beispielsweise den unverbrauchten Geist und die Kreativität der Studenten und Schüler, indem Sie einen Projektwettbewerb in Zusammenarbeit mit Schulen ins Leben rufen, um zusätzliche Ideen in Ihr Unternehmen einfließen zu lassen und zugleich junge Menschen für Ihr Unternehmen und dessen Produkte begeistern zu können.

Um besonders High Potentials in Ihrem Unternehmen zu binden und zu entwickeln werden diese häufig in sogenannte **Talentprogramme** aufgenommen. Dabei werden aufstrebende und junge Talente gefördert und systematisch zu jungen Nachwuchsführungskräften aufgebaut. Diese Programme sehen meistens neben Auslandsaufenthalten und der Absolvierung von

Weiterbildungsseminaren die Mitarbeit an unternehmensinternen Projekten vor, um die Nachwuchsführungskräfte in Teamarbeit und der Leitung von Workshops und Arbeitsgruppen zu trainieren.

Werden Fachkräfte und Arbeitskräfte rar, sollte auch verstärkt in die **Weiterbildung und Qualifizierung** der eigenen Mitarbeiter investiert werden. Ähnlich wie mit den Kunden im Verkauf verhält es sich mit den eigenen Mitarbeitern. Es ist nämlich weit weniger aufwändig und kostenintensiv die eigenen Mitarbeiter zu motivieren und an das eigene Unternehmen zu binden, als sich auf die Suche nach neuen Mitarbeitern zu machen. Wird dies erreicht, so schließt sich der Kreislauf und das Unternehmen wird aufgrund der hohen Mitarbeiterzufriedenheit, dem Engagement und der Mundpropaganda der eigenen Mitarbeiter immer attraktiver für qualifizierte Bewerber.

Zusammenfassung

Die geringe Arbeitslosigkeit von etwa 2,4% in Südtirol ist einer von vielen Faktoren, weswegen viele Südtiroler Unternehmen große Schwierigkeiten haben, qualifizierte Fachkräfte zu bekommen. Dieser Kampf um Talente und High Potentials spitzt sich durch die demographische Entwicklung und durch den Mangel an ausgebildeten Fachkräften immer weiter zu. In diesem Sinne wird es für Unternehmen immer wichtiger Ihre Arbeitgebermarke zu platzieren und Ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt zu steigern.