

Employer Branding als Strategie gegen den Fachkräftemangel

Der vorherrschende Fachkräftemangel kostet die deutschen Unternehmen etwa 20 Milliarden Euro im Jahr. Das ist das Ergebnis einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2007. Die Zahl unbesetzter oder nur mit Verzögerung besetzter Stellen ist sechsstellig. Für mindestens 100.000 Jobs können Jahr für Jahr keine passenden Kandidaten gefunden werden. Der Wertschöpfungsverlust steigt dadurch bis auf ein Prozent des Bruttoinlandsprodukts.

Employer Branding gilt als passende Antwort auf den Mangel an Fach- und Führungskräften. Als Strategie im HR-Management sowie in interner wie externer Kommunikation hilft Employer Branding, das Unternehmen zur attraktiven Arbeitgebermarke zu entwickeln und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Ich spreche zum Thema und Lösungsansätze über Employer Branding in der Unternehmenskommunikation mit Sabine Liberty, Inhabern der PR-Agentur MedienUnikate.

ManagementRadio: Worum geht es bei Employer Branding?

Sabine Liberty: Employer Branding ist eine Strategie, mit der ein Unternehmen aktiv gegen den Mangel an Fach- und Führungskräften vorgehen kann. Mit dem Ziel, qualifizierte Kandidaten auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen, durch eine unverwechselbare Arbeitgebermarke.

HR-Kommunikation ist in Großunternehmen gang und gäbe. Ist Employer Branding auch für den Mittelstand geeignet?

Auf jeden Fall. Allein im Mittelstand rechnen 60 Prozent der Unternehmen mit Umsatzeinbußen infolge des Fachkräftemangels. Allerdings sind die Unternehmen aus meiner Sicht daran nicht ganz unschuldig. Eine Umfrage unter 6000 Studenten 2009 in Deutschland hat gezeigt, dass Porsche, Lufthansa, BMW und Audi im Ranking die vordersten vier Plätze besetzen und damit zu den beliebtesten Arbeitgebern zählen. Bei Ingenieuren der Informationstechnologie ist Google derzeit der beliebteste Arbeitgeber.

Mittelständische Unternehmen tun sich dagegen sehr schwer, obwohl diese Hidden Champions zum Teil Weltmarktführerschaft besitzen. Employer Branding steuert dagegen, darf aber nicht allein in der Verantwortung des Personalmanagements bleiben, sondern muss die Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation mit ins Boot holen.

Wobei kann Employer Branding konkret helfen?

Richtig strategisch aufgebaut, erleichtert diese Strategie das Personal-Rekrutierung. Eine profilstarke Arbeitgebermarke zieht automatisch bessere Bewerber an. Besser heißt passgenauer in Bezug auf die Wertewelt eines Unternehmens. Allein durch die Positionierung des Unternehmens findet eine Vorauswahl der Bewerber statt. Es spricht dadurch genau diejenigen an, die nach den selben Werten leben. Dadurch reduzieren sich langfristig die Rekrutierungskosten spürbar. Passende Kandidaten zu erhalten bedeutet auch, dass diese sich im Unternehmen gut aufgehoben fühlen, ihm verbunden sind, und das senkt die Fluktuation, senkt die Krankheitsrate und steigert die Zufriedenheit auf Kundenseite.



Sabine Liberty, MedienUnikate

>>Essentiell ist die Kommunikation von Werten, für die das Unternehmen steht.<<

Unter welchen Voraussetzungen kann sich ein Unternehmen als erfolgreiche Arbeitgebermarke positionieren?

Essentiell ist die Kommunikation von Werten, für die das Unternehmen steht. Ist es traditionell, ist es innovativ oder familiär, ist es stolz auf flache Hierarchien, ist es international ausgerichtet usw. Wichtig ist, das richtige Stärkenprofil zu entwickeln, das sowohl von Mitarbeitern als auch der Unternehmensleitung gelebt werden muss. Employer Branding funktioniert nur durch Glaubwürdigkeit.

Wird nicht bereits ohnehin schon von der Mehrheit der Unternehmen auf derartige Werte hingewiesen, Stellenausschreibungen legen beredtes Zeugnis davon ab?

Es kommt darauf an, dass diese Werte in der Kommunikation nach innen und nach

Fortsetzung

außen veranschaulicht werden müssen. Ansonsten verkommen diese Werte zu nichtssagenden Floskeln. In Stellenausschreibungen in Zeitungen, auf der eigenen Karriere-Website oder in Online-Jobbörsen rühmen sich viele Unternehmen gerne als innovativ. Kaum eine Personalabteilung beschreibt auch nur annähernd, was ein Bewerber in diesem Unternehmen erwarten kann. Damit aber gewinnt man keinen neuen Mitarbeiter und die bestehenden Mitarbeiter wissen nicht, was sie darüber sagen können und fallen als Multiplikatoren aus.

Worin besteht der Unterschied zu Personalmarketing?

Zunächst, Personalmarketing ist innerhalb der Employer-Branding-Strategie ein wichtiger Teil! Vor allem, wenn es darum geht, Stellenanzeigen für Print und Online zu entwickeln oder Inhalte für die eigene Karriere-Site zu konzeptionieren. Personalmarketing ist mithin reine Imagewerbung bzw. wird von vielen Mitarbeiter suchenden Unternehmen darauf beschränkt. Ähnlich wie in der Waschmittelwerbung, mit dem Versprechen, es wasche weißer als weiß. Das glaubt aber niemand wirklich.

Wenn es um den Arbeitsplatz geht, will niemand belogen werden. Hier geht es um mehr. Es geht darum, ob sich ein Kandidat mit den Werten und Stärken eines Unternehmens identifizieren kann, denn nur dann kann er sein Leistungspotenzial voll entfalten.

Um ihm diese Sicherheit zu vermitteln, reicht gängiges Personalmarketing allein nicht aus. Employer Branding geht deshalb weit über Personalmarketing hinaus. Die Arbeitgebermarke muss mit den Instrumenten der internen und externen Unternehmenskommunikation aufgebaut und bekannt gemacht werden.

Woran muss bei einer Strategieentwicklung gedacht werden?

Eine Strategie benötigt vor allem eine sauber aufgesetzte Planung, wenn sie erfolgreich sein soll. Ad-hoc-Maßnahmen führen zu nichts, kosten nur unnötig Geld und bewirken eher das Gegenteil, von

dem zu erreichenden Ziel, nämlich langfristig eine attraktive Arbeitgebermarke für High-Potentials zu werden.

Wie lange dauert so ein Planungsprozess?

Das kommt natürlich auf die jeweiligen Belange und auf die Ausgangssituation an. Eine fundierte Strategie lässt sich, gute Analyse der tatsächlichen Arbeitgeberqualität vorausgesetzt, bereits innerhalb von zwei Monaten aufbauen. Bis die Arbeitgebermarke etabliert ist, vergehen bis zu fünf Jahre. Wenn das nun jemanden abschreckt und er entscheidet sich lieber gar nichts zu tun, muss er sich darüber im Klaren sein, in wenigen Jahren keine Chance mehr gegen seine Mitbewerber zu haben, die die Dringlichkeit der Aufgabe erkannt haben und ihre Arbeitgebermarke solide aufbauen.

Gibt es prinzipielle Grundsätze für so einen strategischen Entwicklungsprozess?

Der Aufbau gestaltet sich grob in vier Schritten:

Schritt eins ist eine Zustandsanalyse, bei der ermittelt wird, was sind wir für ein Unternehmen, was zeichnet uns aus, wie schätzen wir unseren Ruf als Arbeitgeber ein, durch welche Werte unterscheiden wir uns von unseren Wettbewerbern?

Schritt zwei befasst sich mit den Bewerbern. Employer Branding zwingt dabei zum Perspektivwechsel. Ein Beispiel aus der bisherigen Praxis: Das Gros der Stellenanzeigen weist sehr dezidierte Beschreibungen auf, was ein Bewerber drauf haben muss. Kaum ein Wort findet sich, was ein Unternehmen außer einer leistungsgerechten Vergütung und seinen Erwartungen zu bieten hat. Der Perspektivwechsel beim Employer Branding führt zum Beispiel zu Überlegungen wie: 'Welche Standortvorteile haben wir?'

Im dritten Schritt sollte per Marktforschung das Selbstbild mit dem Fremdbild abgeglichen werden. Wichtigster Inputgeber sind dabei die eigenen Mitarbeiter, die wichtige Multiplikatoren für die Botschaften des Unternehmens sind.

Im vierten Schritt wird der Wettbewerb beobachtet. Wie sieht der Auftritt der Konkurrenz aus, welche Werte zeichnen diese aus, was berichten neue Mitarbeiter über die Vorzüge ihrer ehemaligen Arbeitgeber?

Das Ergebnis aus diesen vier ersten Schritten ist ein Zustandsbericht über das Stärken- und Schwächenprofil, den Nutzen für Bewerber und die Wirkung nach innen und nach außen.

Dieses Ergebnis ist die Grundlage für die Umsetzung.

Welche Wettbewerbsvorteile hat ein Unternehmen, das Employer Branding in seine Unternehmensstrategie integriert?

Wenn wir einmal die Klage mittelständischer Unternehmen analysieren, dass sie damit rechnen, in den nächsten Jahren Umsatzeinbußen wegen Fach- und Führungskräfemangel verkraften zu müssen, dann liefert Employer Branding gerade dem Mittelstand mehrere Vorteile auf einmal:

Ein Unternehmen läuft nicht Gefahr, in Forschung und Entwicklung ins Hintertreffen zu geraten.

Durch Zuwachs qualifizierter Mitarbeiter können zusätzliche Aufträge übernommen werden.

Durch das passende Know-how im eigenen Haus können neue Märkte national und international schneller erschlossen werden.

Produkte können schneller produziert und vermarktet werden. Kurz: Ein Unternehmen ist dank Employer Branding schneller Time-to-Market.

*Das Interview führte
Ulrich Erik Hinsin*