



Arbeitgeber-Attraktivität

WIE MAN IM KAMPF UM DIE BESTEN KÖPFE SIEGT

Von Claudia Mast/Dezember 18, 2020/in Analysen

Bei welchen Unternehmen wollen Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen und Universtäten gerne arbeiten? Welche Firmen bekommen gute Auszubildende? Wer ist attraktiv für wirkliche Spitzenkräfte? Die Reputation von Arbeitgebern gibt den Ausschlag, ob Menschen sich einem Unternehmen zuwenden oder eher einen Konkurrenten bevorzugen.

Vielerorts werden Fach- und Führungskräfte knapp. Manche Firmen kämpfen damit, dass sie unbekannt sind, ihr Standort wenig attraktiv ist oder ihre Branche ein schlechtes Image hat. Hinzu kommt: Potenzielle Mitarbeiter sind anspruchsvoller geworden und wollen außerhalb von modernen, trendigen Metropolen von der Qualität eines Arbeitgebers erst einmal überzeugt werden, bevor sie zusagen. Stellenbesetzungen dauern dann länger als früher. In einigen Firmen belasten zudem hohe Fluktuationsraten die Kostensituation – in wirtschaftlich angespannten Zeiten eine schmerzliche Belastung.

Mitarbeiter sind existenzentscheidend

Ob kleine Firma oder großer Konzern: Unternehmen leben vom Können und von der Einsatzfreude ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte – vor allem in einer Zeit, in der ein Wettbewerber rasch einmal ein Produkt oder ein Verfahren nachahmen

oder übernehmen kann. Dann entscheidet das Miteinander in einer Firma, die Schnelligkeit, Innovationsfreude und Flexibilität, wer aus diesem Konkurrenzkampf letztlich als Sieger hervor und einer guten Zukunft entgegen geht.

In solchen Situationen muss ein Unternehmen als Arbeitgeber „funktionieren“ und von seinen internen und externen Zielgruppen in dieser Funktion auch wertgeschätzt werden. Arbeitgeberkommunikation ist zum „kritischen“ Erfolgsfaktor schlechthin geworden, der die Attraktivität einer Firma ins Bewusstsein der Menschen hebt.

Defizite rechtzeitig erkennen

Seit einigen Jahren achten daher immer mehr Arbeitgeber auf ihre Reputation. Sie haben erkannt, dass es sich mit dem Ruf als Arbeitgeber ähnlich verhält wie mit der Gesundheit. Solange Menschen gesund sind und keine Probleme haben, können sie sich etwas anderes gar nicht vorstellen. Auch werden auftretende Probleme lange Zeit ignoriert oder ihre Ursachen anders interpretiert. In den meisten Fällen wird dann zu spät gehandelt.

Übertragen auf die Rolle als Arbeitgeber bedeutet dieser Vergleich: Häufig notwendige Neubesetzungen von Führungspositionen werden als „Einzelfälle“ interpretiert, nicht jedoch mit Attraktivitätsdefiziten der Unternehmen erklärt. Steigende Fluktuationsraten oder erhöhte Krankenstände werden nicht erkannt als Symptome für die Unzufriedenheit und mangelnde Wertschätzung der Mitarbeiter, für Defizite in der Führungspraxis oder ein schlechtes Kommunikationsklima.

Auf Alarmzeichen achten

Spätestens wenn die Personalkosten steigen und Stellen nicht oder nur nach langer Vakanz besetzt werden können, sind die Alarmzeichen unübersehbar. Wenn Mitarbeiter oder Bewerber sich dann auch noch kritisch über ein Unternehmen auf Bewertungsplattformen im Netz wie „kununu“ äußern – umso schlimmer.

Nahezu alle Firmen wissen heute, dass sie in die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität investieren müssen. Doch was sind wichtige Schritte hin zur überzeugenden Arbeitgeberkommunikation?

Kommunikative Schnellschüsse reichen nicht aus

Erfolgreiche Arbeitgeberkommunikation darf sich nicht mit externen Kommunikationsmaßnahmen begnügen, die einen akuten Personalmangel kurzfristig beheben oder das Image eines Arbeitgebers „aufpolieren“ wollen. Das Handlungsfeld „Employer Relations“ umfasst mehr als nur eine aufwändige externe Branding-Kampagne.

„PR begins at home.“ Dieser Grundsatz gilt insbesondere, wenn Unternehmen ihre Reputation als Arbeitgeber aufbauen. Hier sind die internen Zielgruppen der Seismograph dafür, ob Botschaften und Argumente glaubwürdig und überzeugend sind. Denn Unternehmen müssen sich als guter Arbeitgeber in erster Linie bei den eigenen Mitarbeitern und Führungskräften „bewähren.“

Sie wissen, dass die Motivation und Identifikation der Belegschaft letztlich über das Geschäftsergebnis entscheiden. Außerdem gehören die Mitarbeitenden zu den

überzeugendsten Informationsquellen, wenn sich Bewerber ein Bild über eine Firma machen oder Praktikanten überlegen, ob sie nach Abschluss ihrer Ausbildung „wiederkommen“ wollen.

Fluktuationsquote niedrig halten

Für viele Firmen ist es schon zur Überlebensfrage geworden, die vorhandenen und erfahrenen Mitarbeiter zu binden und zu verhindern, dass sie zu anderen Arbeitgebern gehen. Ihr Ziel ist es: die Verweildauer von qualifizierten Fach- und Führungskräften ebenso wie von eingearbeiteten Mitarbeitern zu erhöhen und auf diese Weise die Fluktuationsquoten zu senken.

Die Rekrutierung von Personal von außen zu erleichtern – das ist also nur *eine* Facette erfolgreicher Arbeitgeber-Kommunikation. Dabei geht es nicht nur um ausgewählte Fach- und Spitzenkräfte, sondern auch um einfache Tätigkeiten und Arbeitsplätze. Denn nicht zu vergessen: Die ständige Einarbeitung von immer neuen Kollegen und Kolleginnen wird in ihren betriebswirtschaftlichen Effekten von den üblichen Kostenrechnungen nur ansatzweise erfasst. Dieser Prozess belastet aber das Betriebsklima und die Motivation der Belegschaft gleichermaßen.

Auf den Schreibtisch des Chefs

Die Frage, welches Personal zu welchen Konditionen wie schnell in einer Firma Leistung erbringen kann, ist angesichts der hektischen Marktentwicklungen existenzentscheidend geworden. Diese Aufgabe gehört auf den Schreibtisch des Chefs.

In der Praxis fühlen sich aber im Unternehmen meist mehrere Bereiche für dieses Kommunikationsfeld zuständig – leider oft gegeneinander als miteinander. Das heißt: die Verantwortlichkeiten überlappen sich und sind nicht eindeutig. In vielen Firmen hat „Human Resources“ die Nase vorne, gefolgt vom Bereich „Corporate Communications“ und dem Marketing.

Klare Verantwortlichkeiten aber sind unerlässlich. Wie auch immer die Entscheidung ausfällt: In der Kommunikation lautet ein Gesetz: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Im strategischen Kommunikationsmanagement bedeutet dies: „Man kann nicht nicht entscheiden.“

Hier werden alle „Silos“ gesprengt

Viele – vor allem größeren – Firmen haben das Aufgabenfeld der Arbeitgeber-Attraktivität als Unternehmensziel bereits in die Unternehmensstrategie integriert und in die Verantwortung von Vorstand oder Geschäftsführung gelegt. Dieses Problem greift nämlich über herkömmliche Organisations- und Abteilungsgrenzen hinaus und sprengt alle „Silos“.

Erst wenn klar ist, wer das „Sagen“ hat, kann Arbeitgeber-Kommunikation auch kontinuierlich betrieben und erfolgreich werden – nicht nur in einzelnen Kampagnen oder Projekten beziehungsweise wenn gerade Zeit und Geld vorhanden ist.

Probleme mit jungen Zielgruppen

Natürlich sind die Themen und Argumente wichtig, wenn die internen und externen Zielgruppen von einem guten Arbeitgeber überzeugt werden sollen. Noch wichtiger ist jedoch die Frage, auf welchem Weg und mit welchen Mitteln eine Zielgruppe angesprochen wird. Diese Zielgruppenansprache bereitet vor allem bei der Generation Y oder Z vielen Firmen enorme Probleme.

Ob Apps, Videos oder Karriere-Webseiten, schnellere Bewerbungsverfahren oder die Zusammenarbeit mit Bildungsträgern, ob Personalrekrutierung über Social Media oder Kontaktpflege zu guten Praktikanten, Studenten, Azubis oder Bewerbern – die Unternehmen haben große Mühe, mit ihren Argumenten überhaupt erst die Aufmerksamkeit der jungen Zielgruppen zu finden.

Pluspunkte im Wettbewerb

Die Arbeitgeber-Reputation verbessern – aber wie? Die Firmen beschreiten sehr unterschiedliche Kommunikationswege. Intern setzen die meisten in erster Linie auf das Intranet und die Regelkommunikation, gefolgt von Veranstaltungen und Events sowie das persönliche Gespräch. In der externen Kommunikation werden vor allem die Karriere-Webseite zusammen mit Newslettern sowie Karriere-Messen, Veranstaltungen und Kampagnen eingesetzt. Dazu kommen Anzeigen in Print und Online (vor allem auf Job-Portalen).

Social Media Kanäle wie Facebook und Twitter spielen bei jungen Zielgruppen – Studierenden, Auszubildenden oder jungen Arbeitnehmern bei anderen Firmen –

eine zentrale Rolle. Auch Kooperationen der Firmen mit Bildungseinrichtungen kann die Rekrutierung von Personal erleichtern.

Im Kampf um die besten Köpfe setzen sich die Firmen durch, die erkennen, dass man für eine gute Arbeitgeber-Reputation sorgen muss, bevor Probleme entstehen und die Kosten erst langsam, dann umso unaufhaltsamer steigen. Erst wenn das Unternehmensziel „attraktiver Arbeitgeber“ klar und als zentrales Aktionsfeld anerkannt ist, werden die Firmen zukunftsfest – mit einem Handlungsspielraum, einer Leistungskraft und vor allem mit einer Kostenstruktur, die die begehrten Pluspunkte im Wettbewerb bringen.