

Finden und binden

Wenn ein Firmenname zur Marke wird, dann sind fast alle unternehmerischen Ziele erreicht. In Zeiten des Fachkräftemangels gilt das auch mit Blick auf die eigene Belegschaft. Employer Branding nennt sich eine neue Managementstrategie, die Unternehmen zu rundum attraktiven Arbeitgeber machen will.

VON ANDREA REHMSMEIER

Fragt man einen Hamburger, woran er denkt, wenn er „Vollkornbäckerei Effenberger“ hört, dann sagt er vermutlich: „An Brote, die mit ihrem süßlichen Geschmack an Fruchtebrot erinnern, und in der dritten Woche immer noch frisch schmecken“. Fragt man einen Hamburger Bäcker dasselbe, dann wird er vermutlich sagen: „Effenberger gehört zu den wenigen Bäckern ohne Nachwuchssorgen.“ Fragt man Betriebsinhaber Thomas Effenberger selbst, dann sagt er: „Leckeres Brot und engagierte Mitarbeiter gehören zusammen. Kann es eine bessere Werbung für meinen Betrieb geben, als Mitarbeiter, die mit Begeisterung bei der Arbeit sind, und dieses in ihrer Freizeit herumerzählen?“

Für einen regionalen Bäckerbetrieb mit 18 Mitarbeitern und sechs Filialen hat die Vollkornbäckerei Effenberger in Hamburg einen erstaunlichen Bekanntheitsgrad. Er ist ausgezeichnet mit diversen Feinschmecker-, Gesundheits- und Umweltpreisen, kaum ein Monat vergeht ohne Presseberichterstattung. Und auf die drei Lehrstellen, die er jedes Jahr anbietet, gehen Hunderte Bewerbungen ein. Denn für den Chef sind ein hochwertiges Produkt und ein begeistertes Team zwei Seiten derselben Medaille. „Als ich meine Bäckerei vor 26 Jahren eröffnet habe, da wollte ich zuerst nur leckeres Brot backen“, erinnert sich Effenberger. „Danach war es mein Ehrgeiz, einen ordentlichen Betrieb zu führen. Und heute ist es meine größte Freude zu sehen, wie Menschen sich entwickeln.“

Die Arbeitgeber-Marke

Genau das besagt auch die neue Managementdisziplin Employer Branding, die Lehre von der Markenbildung als Arbeitgeber. „Beim Employer Branding wird ein Arbeitgeber attraktiv durch sein spezifisches Profil und seine Unternehmenskultur“, sagt Wolf Reiner Kriegler, Gründer und Geschäftsführer der Berliner Unternehmensberatung Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA). Und das bedeutet weit mehr als bloßes Personalmarketing. Es heißt, Bewerbern und Belegschaft unverwechselbare Produkte und gelebte unternehmerische Werte anzubieten, mit denen sie sich identifizieren können. „Denn vom Handwerksbetrieb zum Großkonzern gilt: Fachkompetenz kann man schulen. Aber ein Unternehmen, das in seinen Mitarbeitern Begeisterung weckt, macht auch die mittelmäßig Talentierten zu Meistern ihres Faches.“

Wie aber wird man ein attraktiver Arbeitgeber, der Nachwuchstalente anlockt, und erfahrene Mitarbeiter lange im Arbeitsleben hält? Spätestens seit der Fachkräftemangel zum Wachstumsrisiko für Unternehmen in vielen Branchen geworden ist, beherrscht diese Frage die Personaletagen. „Diese Frage bewegt heute sehr viel mehr Unternehmer als noch vor einigen Jahren“, sagt Dr. Stefan Hardege, Leiter des Referats Arbeitsmarkt im Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK). Im Herbst 2011 hat er sie erstmals in der jährlichen Arbeitsmarktumfrage gestellt – mit erstaunlich großer Resonanz: Im DIHK-Arbeitsmarktreport 2011 „Der Arbeitsmarkt in Zeichen der Fachkräftesicherung“ hat

knapp jedes dritte Unternehmen angegeben, seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern zu wollen. Denn jeder dritte Betrieb sieht im Fachkräftemangel inzwischen eines der größten Risiken für die eigene wirtschaftliche Entwicklung. Kein anderer Risikofaktor hat seit Anfang 2010 so deutlich an Bedeutung gewonnen.

Und das ist erst der Anfang: Laut Prognosen des Statistischen Bundesamts wird die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter bis zum Jahr 2030 um weitere sieben Millionen sinken. Die demografische Entwicklung geht zudem mit einer markanten Verschiebung der Altersstruktur einher: Schon in acht Jahren, so die Statistiker, werden rund 40 Prozent der Menschen im erwerbsfähigen Alter über 50 sein – derzeit sind es 31 Prozent. Der DIHK geht von einem ähnlichen Szenario aus: Danach wird sich das Arbeitskräftepotenzial in den kommenden 20 Jahren um über sechs Millionen verringern.

Personalpolitik mit kleinem Budget

Gehälter erhöhen und Arbeitsplatzqualität steigern, das scheint neben verstärkten Investitionen in Aus- und Weiterbildung für die deutschen Unternehmen zurzeit der vielversprechendste Ausweg aus dem Fachkräftemangel zu sein. Die Anwerbung von ausländischen Fachkräften, Beschäftigung und Einstellung Älterer sowie Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern, spielen in der DIHK-Umfrage ebenfalls eine wichtige Rolle, wenn auch eine etwas geringere.

„Natürlich gehört für Bewerber das Gehalt nach wie vor zu den wichtigsten Gründen, eine bestimmte Stelle anzunehmen oder nicht. Und da können Großkonzerne meist mit größeren Gehältern locken“, sagt DIHK-Arbeitsmarktexperte Hardege. Mittelständlern aber steht ebenfalls eine breite Maßnahmenpalette zur Verfügung. Flache Hierarchien, eigene Verantwortungsbereiche und Aufstiegschancen seien beispielsweise für junge, hoch qualifizierte Bewerber attraktiv. Durch betriebliche Gesundheitsförderung und Weiterbildungsmöglichkeiten ließen sich erfahrene Mitarbeiter länger im Arbeitsleben halten. „Oft brauchen Firmeninhaber nicht einmal viel Geld in die Hand nehmen, um viel zu erreichen.“

Zauberwort Unternehmenskultur

Dennoch: Ein Potpourri aus Einzelmaßnahmen, die dem Mitarbeiter den betrieblichen Alltag versüßen, mag die Attraktivität eines Arbeitgebers erhöhen. Doch die besondere Begeisterung, die es braucht, damit Mütter nach der Babypause schnell an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, damit erfahrene Mitarbeiter ihre Altersteilzeit aufschieben, und Schnupfen-Geplagte nicht jede Gelegenheit zum Krankfeiern gleich dankbar ergreifen - die weckt es nicht. „Dazu braucht es eine identitätsstiftende Unternehmenskultur und ein Arbeitgeberprofil mit Ecken und Kanten – eines, mit dem die Mitarbeiter sich wirklich identifizieren“, sagt Deba-Geschäftsführer Kriegler.

Unternehmer, die ihre eigenen Mitarbeiter auf diese Weise zu begeistern verstehen, haben seiner Erfahrung nach auch keine Schwierigkeiten bei der Bewerberakquise – eine Chance besonders für Mittelständler. „Gerade viele Dax-Konzerne locken in ihren Werbebroschüren mit schillernden Floskeln, die alle identisch klingen. Da mögen sich die Bewerber zwar von Top-Gehältern und klangvollem Firmennamen anlocken lassen, aber im Inneren werden sie sich nicht angesprochen fühlen“, sagt er. „Wenn aber zwischen all den Zombie-Angeboten ein Mittelständler steht, der lebendig und glaubwürdig darüber berichtet, wie es bei ihm zugeht, dann hat er allerbeste Karten. Denn er wirbt mit dem Versprechen: ‚Wenn wir zueinander passen, wird für uns alle jeder Tag ein guter Tag.‘“

Doch nur Unternehmer, die wissen, welche Art von Mitarbeitern sie für die Umsetzung ihrer betrieblichen Ziele brauchen, werden mit ihrem Marken-Image auf dem Bewerbermarkt die richtigen Signale setzen können. Der Weg dahin, berichtet Kriegler, sei ein mehrstufiger Prozess, in dem die persönlichen Unternehmensziele des Chefs immer wieder mit der Wahrnehmung der betrieblichen Realität durch die Mitarbeiter abgeglichen werden müssen.

In Krieglers Unternehmensberatung Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) beginnt dieser Prozess mit der Selbstreflektion des Betriebsinhabers und der parallelen Intensivbefragung ausgewählter Mitarbeiter durch einen Organisationspsychologen. Und er endet optimalerweise nach zwei oder drei Monaten mit einem passenden Mix an Recruitinginstrumenten für den Unternehmensauftritt am Bewerbermarkt. Und mit einer Werbebotschaft, die gleichzeitig die passenden Bewerber anzieht, und die unpassenden ausschließt. „Ein IT-Unternehmen beispielsweise wirbt mit dem Slogan: ‚Das Zuhause stiller Stars‘“, berichtet Kriegler. „Diese Botschaft drückt offen aus, dass Karrieretypen hier vermutlich nicht glücklich werden. Dieses Unternehmen bekommt tatsächlich weniger Bewerbungen als seine Mitbewerber. Aber es stellt mit weniger Aufwand mehr und bessere Mitarbeiter ein – wunderbar!“

Rezept mit vollwertigen Zutaten

Manchmal kann weniger mehr sein. Auch bei Effenbergers Vollkornbrotten liegt das Geheimnis von Geschmack und Haltbarkeit keineswegs in einem ausgeklügelten Zutaten-Cocktail. Im Gegenteil: Sie bestehen aus nichts als aus frisch gemahlenem Getreide, Wasser, Meersalz und einem Sauerteigrezept aus Urgroßvaters Zeiten. Die Zubereitung jedoch erfordert Erfahrung und Fingerspitzengefühl, allein die Fermentierzeit des Teigs dauert zwischen zwölf und 27 Stunden. Die Idee, beim Brotbacken auf die praktische Bäckerhefe zu verzichten, kam Thomas Effenberger selbst - die verschiedenen Rezepte aber hat sein Team in wochenlangen Backexperimenten selbst entwickelt. Herausgekommen ist nicht nur ein Sortiment von fast 40 verschiedenen Brot-, Brötchen und Kuchensorten, sondern auch Mitarbeiter, die jedem Kunden, der es wissen will, mit strahlenden Augen eine fachkundige Einführung in die Kunst des traditionellen Brotbackens oder des regionalen Biogetreideanbaus geben.

„Gute Leute findet man nicht, die macht man“, sagt Effenberger. Sein Rezept, um mittelmäßige Bewerber zu ehrgeizigen und begeisterten Backvirtuosen zu formen, ist einfach - aber umgesetzt wird es mit äußerster Konsequenz: Die wichtigste Zutat ist die Unternehmenskultur, die das Geschäftskonzept aus Vollwertkost und Nachhaltigkeit mit Leben füllt. Zum regionalen und ökologischen Lebensmitteleinkauf kommen ein Umwelt-Managementsystem sowie die Wärmerückgewinnung für Warmwasserbereitung und Raumheizung. Bald soll der CO₂- Fußabdrucks für einzelne Backwaren berechnet werden.

Kaum weniger wichtig ist ein abwechslungsreicher und selbstbestimmter Arbeitsalltag, der jedem Mitarbeiter Raum für Verantwortungsbewußtsein und Kreativität lässt. Denn bei Effenberger sind - vom Meister bis zum Azubi – alle für alles zuständig: von der Herstellung bis zur Auslieferung der Backwaren, vom Thekenverkauf bis in Bereiche der Produktionsleitung und Betriebsführung hinein. Wer wann für was eingeteilt wird, das machen die Mitarbeiter in monatlichen Teamsitzungen untereinander aus. Auf diese Weise finden Vorlieben und Talente ebenso Berücksichtigung wie familiär bedingte Arbeitszeitwünsche. Und die

Erfahrung, dass bei Effenberger so mancher, der sich durch besonders Engagement hervorgetan hat, heute seine eigene Vollkornbäckerei führt, weckt den Ehrgeiz.

Damit sich dieses Konzept auch herumspricht, öffnet die Vollkornbäckerei regelmäßig ihre Backstube. Von Hobbybäckern auf Rezeptsuche bis zu Medizinerinnen mit Informationsbedarf über Hygiene und Gesundheitsvorsorge im kleinbetrieblichen Alltag bekommen hier alle ihre speziellen Führungen. Und um der jungen Generation trotz der nächtlichen Arbeitszeiten die Berufsperspektive Bäcker schmackhaft zu machen, besucht Thomas Effenberger regelmäßig Schulen, um mit den Schülern Brot zu backen. „Das macht allen Spaß“, sagt er. „Und Begeisterung ist der direkteste Weg in die Berufsorientierung.“

Für den Bäckermeister persönlich hat der Nachwuchsüberschuss übrigens einen ganz besonderen Nebeneffekt: Durch seine acht backbegeisterten eigenen Kindern und die engagierten Mitarbeiter ist die Nachfolge gesichert. Und im gut eingespielten Betriebsalltag ist seine ständige Anwesenheit längst nicht mehr notwendig. „Im Bäckerhandwerk habe ich alles erreicht“, sagt Effenberger. „Auf zu neuen Ufern.“ Zurzeit absolviert der 55-Jährige als ganz normaler Azubi eine Lehre: In seiner zweiten Lebenshälfte will er Zimmerer werden.

Wie Arbeitgeber attraktiv werden wollen

Aus- und Weiterbildung, flexible Arbeitszeiten und attraktive Arbeitsplatzgestaltung – mit diesen Maßnahmen reagieren deutsche Unternehmen auf den Fachkräftemangel, hat eine DIHK-Umfrage ergeben.

Spätestens seit der Fachkräftemangel zum Wachstumsrisiko für Unternehmen aller Branchen geworden ist, beherrscht eine bestimmte Frage die Personaletagen: Wie wird man ein attraktiver Arbeitgeber? Im DIHK-Arbeitsmarktreport 2011 „Der Arbeitsmarkt in Zeichen der Fachkräftesicherung“ wurde diese Frage im vergangenen Herbst erstmals gestellt. Knapp jedes dritte Unternehmen hat angegeben, seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern zu wollen. Denn jeder dritte Betrieb sieht im Fachkräftemangel inzwischen eines der größten Risiken für die eigene wirtschaftliche Entwicklung. Kein anderer Risikofaktor hat seit Anfang 2010 so deutlich an Bedeutung gewonnen.

Gerade solche Branchen, die bereits jetzt Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung haben, wollen ihre Arbeitgeberattraktivität steigern. Mit 37 Prozent kann derzeit mehr als ein Drittel der Betriebe in Deutschland offene Stellen länger als zwei Monate nicht besetzen. Gerade technikorientierte Branchen sind von Fachkräftemangel betroffen. Zu den Unternehmen, die erhebliche Schwierigkeiten haben, passende Bewerber zu finden, gehört unter anderem der Fahrzeugbau, wo mehr als jedes zweite (53 Prozent) offene Stellen zwei Monate und mehr nicht besetzen kann. Im Bereich der Herstellung von Kfz-Teilen und -zubehör sind es sogar 60 Prozent. Schwierigkeiten haben ebenfalls die Maschinenbauer (51 Prozent) – insbesondere der Werkzeugmaschinenbau (54 Prozent), Hochtechnologie, elektrische Ausrüstungen, Medizintechnik (jeweils 51 Prozent), Elektrotechnik (48 Prozent), Spitzentechnologie sowie IT-Dienstleister (jeweils 45 Prozent).

Aspekte wie flexible Arbeitszeiten und -orte, Eigenverantwortung, Karrieremöglichkeiten und Führungskultur sind laut der DIHK-Umfrage viel versprechende Maßnahmen, mit denen Unternehmen ihre Attraktivität für den

Nachwuchs steigern, und erfahrene Mitarbeiter länger im Arbeitsleben halten können. Auch Angebote zur Gesundheitsförderung oder das betriebliche regionale Umfeld spielten eine Rolle. Insgesamt, heißt es im DIHK-Report, komme es auf einen passenden Maßnahmenmix an, der auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sein muss. Ein attraktives Gehalt ist dabei nur ein Aspekt von vielen - und aus der Sicht der Fachkräfte nicht grundsätzlich der wichtigste.

Nahezu jedes zweite Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten plant weitere Schritte, vor vier Jahren waren es 34 Prozent. Als Reaktion auf künftige Fachkräftengpässe setzen die Betriebe auf ein breites Portfolio an Maßnahmen. An der Spitze steht dabei der eigene Nachwuchs: Mehr als jedes zweite Unternehmen plant, sein Ausbildungsengagement weiter auszubauen. Dass dies bereits heute als probates Mittel gilt, zeigt der Blick auf den Ausbildungsmarkt am aktuellen Rand: Mehr Jugendliche beginnen eine Ausbildung als im Vorjahr. Bis Ende November 2011 wurden in Industrie und Handel 344.000 Ausbildungsverträge geschlossen. Das sind fast 11.500 mehr als im Vorjahr (plus 3,5 Prozent) - trotz Bewerberzahlen, die um 2,5 Prozent gesunken sind. An zweiter Stelle folgt der Ausbau von Weiterbildungsangeboten, mit denen 49 Prozent der Betriebe auf die künftige Fachkräftesituation reagieren wollen.

Neben der Tatsache, dass demografiebedingt der Anteil der Älteren in den Belegschaften steigt, setzen wieder mehr Unternehmen auf die Qualifikationen und Erfahrungen der Älteren. In kleinen Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten ist diese Reaktion häufiger (27 Prozent) als in der Größenklasse ab 200 Mitarbeitern (22 Prozent). Als Reaktion auf Fachkräftengpässe will jedes vierte Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Bei den Dienstleistern sind es sogar 29 Prozent. Innerhalb der letzten vier Jahre haben Maßnahmen zur Vereinbarkeit deutlich an Bedeutung gewonnen. So planten im Jahr 2007 nur 15 Prozent entsprechende Schritte. In einer höheren Erwerbspartizipation und einer Ausweitung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten, heißt es im DIHK-Report, lägen erhebliche Potenziale zur Steigerung des Fachkräfteangebots.

Checklisten „Employer Branding“ zum kostenlosen Download im Internet:

- io-business.de/wp-content/uploads/2010/06/10_11_09_Checkliste_Arbeitgeberattraktivitaet_steigern.pdf
 - <http://www.lgh.de/management-center-handwerk/thema-des-monats/februar-2011-guter-arbeitgeber-gutes-personal.html>
 - http://www.employerbranding.org/download_center.php
 - <http://www.creationell.de/e-marketing-portal/employer-branding/checkliste-anfordern.html>
-

Checkliste Employer Branding mit Social Media:

- <http://www.netz-reputation.de/2010/05/employer-branding-mit-social-media-2/>
-

Exkurs: Soziale Netzwerke

Chef-Schelte im World Wide Web

Bewertungsplattformen werden bei Bewerbern und Angestellten immer beliebter. Sie prägen zunehmend das Unternehmensimage.

Kununu.de, das mit fast 200 000 Arbeitgeberbewertungen zu den größten deutschen Bewertungsportalen gehört, untergliedert die Kommentare nach Kategorien von Gehalt bis Gleichberechtigung.

Meinchef.de bietet neben Firmenkurzporträts auch einen Gehaltsvergleich.

Meinpraktikum.de lädt Praktikanten zu detaillierten Stellungnahmen über Aufgabenstellung und Karriereperspektiven ein.

Mit Hilfe von Punktebewertungssystemen, Kurzkommentaren und Gehaltsbeispielen können sich Bewerber im Web 2.0 detaillierte Informationen über die anvisierte Stelle besorgen – und nicht zuletzt die Selbstdarstellung des Unternehmens auf Realitätsnähe überprüfen. Mit Kommentaren und Bewertungen zu Kollegen, Kommunikation, Work-Life-Balance, Arbeitsbedingungen oder Unternehmenskultur geben Arbeitnehmer der Internet-Öffentlichkeit auf Bewertungsplattformen gezielt Einblick in die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche. Sogar einzelne Führungsteams und –personen müssen sich Benotungen nach vorgegebenen Kategorien gefallen lassen (lobt oder kritisiert konstruktiv und zeitnah / fördert eigenverantwortliches und selbständiges Arbeiten / beteiligt Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen).

Unternehmen haben über solche Social Media-Plattformen Zugang zu ungeschönten Bewertungen. Üblicherweise überwiegen positive Bewertungen wie „Nette Belegschaft“, „familiäres Arbeitsklima“ oder „Kantine und kostenfreie Getränke“. Von höheren Erkenntniswert dürften jedoch die Negativkommentare sein, wie zum Beispiel „An meinem Praktikum hat mir nicht gefallen, dass man tagelang die gleiche Arbeit absolvieren muss“ / „Einige Vorgesetzte erfüllen noch nicht einmal die Mindeststandards in punkto Personalführung. Für ein international tätiges Unternehmen in dieser Größenordnung eigentlich nicht nachvollziehbar“ / „Arbeitsatmosphäre nimmt kontinuierlich ab – Profit, EBIT, Umsatzmillion pro Kopf sind die dominierenden Größen.“

Und nicht zuletzt ist nachzulesen, wie die einzelnen Unternehmen mit dem neuen Kommunikationsinstrument umgehen. Schließlich können auch die Arbeitgeber selbst hier ihre Unternehmenskultur demonstrieren – zum Beispiel, indem sie Negativkommentare geschickt kontern. So schreibt etwa der enttäuschte Mitarbeiter einer Zeitarbeitsfirma auf kununu.de: „Nichts, was versprochen wurde, hat man gehalten. Nie wieder!“. Direkt darunter folgt die Replik des Unternehmens: „Hallo lieber Mitarbeiter/liebe Mitarbeiterin, ich habe Ihre Bewertung gelesen. Haben Sie Lust, mit mir persönlich Kontakt aufzunehmen, damit wir schauen können was schiefgelaufen ist und wie wir gemeinsam eine Lösung finden, damit Sie sich wieder

wohlfühlen?“

„Mit Facebook & Co. kann man so gut wie jeden erreichen“

Soziale Netzwerke im Internet haben großen Einfluss auf das Arbeitgeberimage, glaubt Robindro Ullah.

[FOTO]

Der Leiter für Personalmarketing der Deutschen Bahn referiert zu Themen des modernen Personalmarketing bei der Quadriga Hochschule Berlin und der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA).

Frage: Klatsch und Tratsch über Chefs und Kollegen hat es zu allen Zeiten gegeben. Seit aber soziale Netzwerke wie Facebook, studiVZ oder das kununu.de immer populärer werden, bleibt unbedacht Geschriebenes möglicherweise für immer im virtuellen Internet-Gedächtnis. Was bedeutet das für Arbeitgeber?

Früher hat man Themen aus dem Arbeitsalltag mit nach Hause genommen, und in vielen Fällen mit der Familie geteilt. Heute haben Mitarbeiter Blogs und Facebook-Accounts. Sie teilen ihre Erlebnisse also durchaus mit größeren Auditorien. Dass dieses sowohl positive wie auch negative Auswirkungen haben kann, darüber muss sich jedes Unternehmen im Klaren sein. Wenn beispielsweise Firmen Mitarbeiter freisetzen, dann kann das im Social Web Wellen schlagen. Andererseits muss man bedenken: Je mehr Einträge es gibt, desto mehr Blickwinkel gibt es auch.

Gerade kleinen Betrieben kann also ein Auszubildender, der sich ungerecht behandelt fühlt, durch einen einzigen Facebook-Eintrag erheblichen Imageschaden zufügen?

Wenn dieser Eintrag unwidersprochen stehenbleibt, dann gegebenenfalls ja. Natürlich kommt es darauf an, wo genau der Beitrag platziert wurde. Wenn sich dieser beispielsweise auf der Karriere-Facebook-Fanpage wiederfindet, dann kann der Arbeitgeber man durch eine offene und hilfsbereite Reaktion enorm punkten. Insbesondere, da der Dialog ja für alle sichtbar ist.

Wie kann ein Unternehmen die sozialen Netzwerke für sich nutzen, um etwas über sein Image zu erfahren?

Im Grunde genommen muss es lediglich „zuhören“. Im Internet hat man direkten Zugang zu einer Vielfalt ungeschönter Meinungen. Früher wurde das Bild eines Arbeitgebers scharf durch die Unternehmenskommunikation vorgegeben. Heute ist das Arbeitgeberbild im Internet ein Mosaik, das sich zusammensetzt aus der vorformulierten Unternehmensbotschaft und den Meinungsäußerungen von Mitarbeitern und Bewerbern. Dieses stellt zwar eine Art Kontrollverlust für das Unternehmen dar, aber damit wird man sich abfinden müssen. Wenn allerdings ein Unternehmen sicher im Social Web navigieren kann, dann kann es vor allem kritische Kommentare in eine positive Aufladung der Arbeitgebermarke umwandeln.

Wie kann ein Unternehmen sich Facebook, Twitter oder StudiVZ gezielt zur Personalakquise zunutze machen?

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen, die nicht unbedingt davon ausgehen können, dass ihre Website gezielt von Bewerbern angesurft wird, bieten aus meiner Sicht soziale Netzwerke eine große Chance. Durch die viralen Effekte kann man enorme Reichweiten erreichen. Schon jetzt setzen gerade Startup-Unternehmen, die junge dynamische Leute suchen, auf Personal-Recruiting im Internet. Eine Facebook-Präsenz kann dann wie ein Satellit genutzt werden. Hier wird Aufmerksamkeit erregt – möglicherweise sogar mit Unterstützung der Mitarbeiter –, und potenzielle Bewerber können direkt angesprochen werden. Von dort aus kann es dann weiter zur Karriereseite gehen, oder in den Online-Bewerbungsprozess.

Welche Plattform ist für die Personalakquise die Richtige?

Pauschal kann man diese Frage nicht beantworten. Hier spielen die Zielgruppe und das eigentliche Ziel – Will ich direkt rekrutieren oder meine Arbeitgebermarke positionieren? – eine wesentliche Rolle. Mit der Plattform Facebook.de können Arbeitgeber bereits heute große Zielgruppenbereiche abdecken. Wobei in diesem Netzwerk wie auch in anderen der Ton die Musik macht: Die Tonalität sollte das Unternehmen sowohl dem Netzwerk anpassen als auch der Zielgruppe. So etwas macht natürlich Arbeit. Sobald die Unternehmenspräsenz im sozialen Netz steht, ist ein erster guter Schritt, die Mitarbeiter mitzunehmen und zu animieren, Unterstützung zu leisten. Social Media ist kein Tool für den so genannten Quick Win. Nachhaltigkeit und Beziehungspflege sind in diesem Zusammenhang Schlüsselbegriffe.

Finden und binden im Web 2.0

Einen kostenlosen Firmen-Leitfaden für die Unternehmenskommunikation über soziale Netzwerke stellt der Branchenverband Bitkom zum kostenlosen Download zur Verfügung.

Ob Xing, Facebook, Youtube oder Twitter, ob Blogs oder Foren: Wo immer sich Menschen im Internet über Firmen oder ihre Produkte austauschen, da prägen sie das Unternehmensimage. Der gute Ruf als Arbeitgeber, der Verkaufsstart eines neuen Produkts – auch in sozialen Netzwerken wird über Erfolg oder Misserfolg entschieden. Aber das Web 2.0 bietet Unternehmen auch die Möglichkeit, mit seinen Kunden und Partnern in einen unmittelbaren Dialog zu treten. Der „Leitfaden Social Media“, den der Verband der Hightech-Branche Bitkom im Jahr 2010 herausgegeben hat, zeigt Schritt für Schritt, was auf dem Weg in die sozialen Medien zu beachten ist. Fallbeispiele führender Unternehmen aus verschiedenen Branchen sowie eine Checkliste unterstützen beim professionellen Vorgehen, von der Ist- und Potenzialanalyse über die Zielplanung, Strategieentwicklung, Implementierung und Evaluation. Der Leitfaden bietet zudem Verhaltensrichtlinien für Mitarbeiter darüber, wie sie mit Bezug auf ihren Arbeitgeber im Web 2.0 kommunizieren können.

Die Publikation „Leitfaden Social Media“ steht auf der Bitkom-Website unter http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337_66014.aspx zum kostenlosen Download bereit.

Unternehmen setzen bei Personalsuche auf das Web 2.0

Online-Jobbörsen sind inzwischen das wichtigste Medium für Stellenanzeigen, hat eine Umfrage des Verbands Bitkom ergeben. Immer mehr Unternehmen bieten Jobs auch in sozialen Netzwerken an.



Die Unternehmen suchen neue Mitarbeiter verstärkt in sozialen Online-Netzwerken wie Facebook, StudiVZ oder Xing. Das hat eine repräsentative Umfrage im Auftrag des Hightech-Verbands BITKOM unter 1500 Firmen verschiedener Branchen ergeben. Danach veröffentlichten im Jahr 2010 bereits 29 Prozent aller Unternehmen offene Stellen in Online-Communitys. Im Jahr zuvor waren es erst 12 Prozent. Das wichtigste Medium für

die Veröffentlichung von Jobangeboten sind allgemeine Online-Jobbörsen wie Stepstone oder Monster: Hier veröffentlichen 71 Prozent der Unternehmen offene Stellen. Es folgt die eigene Website, die von zwei Drittel aller Firmen genutzt wird. 55 Prozent der befragten Unternehmen schalten Stellenanzeigen in Printausgaben von Zeitungen. 23 Prozent der Firmen nutzen Branchenspezifische Online-Jobbörsen und 20 Prozent Print-Fachmagazine.

Die Umfrage zeigt, dass sich soziale Netzwerke bei der Personalsuche neben den Internet-Jobbörsen und der eigenen Homepage als drittes Online-Medium etablieren. Insbesondere große Unternehmen nutzen das Web 2.0 für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. 58 Prozent der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern veröffentlichen Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken, während es bei kleinen und mittelständischen Firmen erst 29 Prozent sind. Unterschiede gibt es auch zwischen den Branchen: Bereits 41 Prozent der befragten ITK-Unternehmen nutzen das Web 2.0 bei der Personalsuche, aber erst 16 Prozent der Baufirmen. Die Personalabteilungen sind in den sozialen Online-Netzwerken in der Regel mit eigenen Profilen zu Karrierethemen präsent. Dort finden Bewerber neben Stellenanzeigen zum Beispiel Veranstaltungshinweise, Videos mit Informationen zum Arbeitgeber oder eine Pinnwand für Fragen oder Meinungs austausch.

„Back dir deine Zukunft“

Das Bäckerhandwerk begegnet dem Fachkräftemangel online. Soziale Netzwerke spielen bei der Nachwuchswerbung eine zentrale Rolle.

SchülerVZ, Facebook, Youtube und die Website Back-dir-deine-Zukunft.de: Das Bäckerhandwerk, das zunehmend mit den Auswirkungen des Nachwuchsmangels konfrontiert ist, geht seit Februar im Web 2.0 neue Wege der Personalakquise. Die Nachwuchskampagne des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks passt sich damit dem Mediennutzungsverhalten der potenziellen Nachwuchsbäcker/innen an. Neben Internetangebot und Online-Werbeanzeigen thematisieren Arbeitsmaterialien für Lehrer, Informationsflyer und weitere Broschüren das Bäckerhandwerk sowie dessen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Alle

Interessierten können sich dort aus erster Hand multimedial informieren, in den Dialog mit Branchenmitgliedern treten und so unmittelbare Erfahrungen mit dem Bäckerhandwerk sammeln. Viele Texte auf der Internetseite www.back-dir-deine-zukunft.de und auf den Profilen der Sozialen Netzwerke werden von echten Bäckern verfasst und betreut. Diese beantworten Fragen im Online-Chat und geben Hilfestellung bei der Berufswahl. Eine digitale Ausbildungsplatzbörse hilft bei der Stellensuche, ein Berater gibt Tipps für die Jobauswahl.

Über einen eigenen Login-Bereich können Bäckereien die Profile ihrer freien Ausbildungs- und Praktikumsstellen anzeigen. Weitere Instrumente der Website sind unter anderem ein interaktiver Selbsteinschätzungs-Test, Informationsmaterialien, ein Backwaren-Quiz, Tipps für Auslandsaufenthalte zur beruflichen und persönlichen Weiterbildung, Bilder und Videos sowie ein Downloadbereich mit Unterrichtsmaterialien für Lehrer. Der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V. hat im Jahr 2008 mit der Werbegemeinschaft des Deutschen Bäckerhandwerks die Nachwuchskampagne ‚Back dir deine Zukunft‘ ins Leben gerufen. Im Jahr 2011 bilden Soziale Netzwerke im Internet den Schwerpunkt der Aktivitäten.

Weblinks

www.back-dir-deine-zukunft.de

www.baeckerhandwerk.de

<http://www.facebook.com/pages/Back-dir-deine-Zukunft/136220546439318>

<http://www.schuelervz.net/back-dir-deine-zukunft>

Bilder zum Download:

Bildmotiv 1: [Screenshot Startseite \[www.back-dir-deine-zukunft.de\]\(http://www.back-dir-deine-zukunft.de\)](#)

Bildmotiv 2: [Screenshot Ausbildungsplatzbörse](#)

Bildmotiv 3: [Screenshot Profil Facebook](#)

Bildmotiv 4: [Screenshot Profil SchülerVz](#)

Für den Online-Auftritt, falls gewünscht, hier nochmal das Interview mit dem Experten aus dem Fließtext als Wortlaut-Interview ausgeschrieben:

„Ein Arbeitgeber-Profil hat Ecken und Kanten“

Wer als Arbeitgeber attraktiv sein will, der muss seine Mitarbeiter begeistern, glaubt Wolf Reiner Kriegler.

[FOTO]

Wolf Reiner Kriegler,

Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA), ist Experte für Arbeitgeberpositionierung.

Frage: „Employer Branding“ – so lautet seit einiger Zeit das Zauberwort gegen den Fachkräftemangel. Welcher Unterschied besteht zu traditionellen Maßnahmen des Personalmanagements?

Beim Employer Branding ist ein Unternehmen attraktiv durch sein spezifisches Profil und seine Unternehmenskultur. Denn vom Handwerksbetrieb zum Großkonzern gilt: Fachkompetenz kann man schulen. Aber ein Unternehmen, das in seinen Mitarbeitern Begeisterung für die Arbeit weckt, macht auch die mittelmäßig Talentierten (middle performers) zu Meistern ihres Faches (high performers). Das gilt allerdings auch umgekehrt: Jeder Harvard-Absolvent wird zum frustrierten Mitläufer, wenn er das Gefühl hat, dass das Unternehmen kulturell nicht zu ihm passt.

Frage: Große Konzerne können Bewerber mit üppigen Gehältern locken. Welche Möglichkeiten bietet das Employer Branding mittelständischen Unternehmen?

Gerade viele Dax-Konzerne locken mit schillernden Angeboten, und mit Werbebroschüren, die alle identisch klingen. Also wird der Bewerber eine rationale Entscheidung treffen: Wer zahlt das beste Gehalt, wer hat den klangvolleren Namen? Im Inneren aber wird er sich nicht angesprochen fühlen. Wenn aber zwischen all diesen Zombie-Anbietern ein Mittelständler steht, der lebendig und glaubwürdig darüber berichtet, wie es in seinem 100-Mitarbeiter-Betrieb zugeht, dann hat dieser die allerbesten Karten. Nur wer seine Identität und seine Werte zeigt, und wer sich nicht scheut zu sagen, welche Art von Bewerbern er sucht, und welche nicht, der kann ein echtes Identifikationsangebot machen. Er wirbt mit dem Versprechen: Wenn wir zueinander passen, dann wird für uns alle jeder Tag ein guter Tag.

Frage: Flexible Arbeitszeiten, Weiterbildung oder betriebliche Gesundheitsförderung – das sind die Methoden, mit denen heute viele Unternehmen versuchen, Mitarbeiter zu finden und zu binden. Sind sie auf dem richtigen Weg?

Natürlich ist es richtig und wichtig, wenn Unternehmen mit dem örtlichen Fitnessstudio einen Rabatt vereinbaren, ein Eltern-Kind-Zimmer einrichten und tolle Weiterbildungen anbieten. In unserer Sprache nennen wir das „rationale Benefits“. Dennoch muss sich der Unternehmer klar darüber sein, dass sich niemand mit einem Weiterbildungsangebot oder einem Mittagessenzuschuss identifiziert. Also werden sie die Fluktuationsrate nicht bedeutend verbessern. Wenn das Unternehmen irgendwann in die Krise kommt, und diese Zusatzleistungen herunterfahren muss, dann wird es einen Sturm der Entrüstung ernten. Mein Rat ist: Rationale Benefits sollten eine konkurrenzfähige Mindestqualität haben, aber an dieser Stelle in Luxus zu investieren, lohnt sich nicht.

Frage: Viele Unternehmen beklagen die mangelnde Qualifikation von Bewerbern. Sehen Sie möglicherweise umgekehrt eine mangelnde Flexibilität von Unternehmern, auf geänderte Ansprüche und Bedürfnisse am Arbeitsmarkt einzugehen?

Einmal habe ich gehört, wie sich jemand aus der Personalabteilung bitterlich darüber beklagte, dass die Bewerber von heute keine Persönlichkeit mehr zeigten. Dabei sind es doch oft die Unternehmen selbst – allen voran viele Großkonzerne –, die sich in Stellenanzeigen hinter Floskeln verstecken. Wer mit Allgemeinplätzen wie toller Weiterbildung und guten Karriere­möglichkeiten wirbt, der wirkt austauschbar. Nur ein erkennbares Profil macht einen Arbeitgeber wirklich attraktiv. Das ist das wie bei der Partnerwahl: Wem nützt es, wenn er die Auswahl hat zwischen zehn perfekt gestylten Traumpartner­ern – aber bei niemandem ein Gefühl dafür bekommt, ob er oder sie zu ihm passt?

Frage: *Was macht ein gutes Arbeitgeber-Profil aus?*

Eine Arbeitgeberprofil sagt nicht nur, welche Art von Bewerbern gewünscht wird, sondern auch, welche nicht gewünscht wird. Es hat Ecken und Kanten. Es gibt beispielsweise ein IT-Unternehmen, das um Bewerber wirbt mit dem Slogan: „Das Zuhause stiller Stars“. Damit drückt es relativ offen aus, dass Karrieretypen hier vermutlich nicht glücklich werden. Dieses Unternehmen bekommt tatsächlich weniger Bewerbungen als seine Mitbewerber. Aber am Ende des Tages stellt es mit weniger Aufwand mehr und bessere Mitarbeiter ein – wunderbar!

Frage: *Gegen Fachkräftemangel hilft nicht nur, Nachwuchs zu finden, sondern auch erfahrene Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen zu halten. Was kann Employer Branding dabei bewirken?*

Employer Branding bindet alle Mitarbeiter an das Unternehmen - egal ob sie 20, 50 oder 60 Jahre alt sind. Wenn ein älterer Mitarbeiter keine Lust mehr hat, dann wird er einen Weg finden, das Unternehmen zu verlassen – ganz egal, ob der Arbeitgeber noch etwas Gehalt drauflegt, oder ob der Gesetzgeber die Gesetze ändert. Die Entscheidung, wann jemand in Altersteilzeit geht, wann er nach der Elternzeit wieder einsteigt, oder ob er auch mit Schnupfen zur Arbeit kommt, hängt davon ab, ob er an sich mit seinem Unternehmen identifiziert, also ob er am Arbeitsplatz glücklich ist.