

Mit Employer Branding als Arbeitgeber wettbewerbsfähig sein

Der Mangel an Fach- und Führungskräften gilt vielen Unternehmen als die größte Wachstumsbremse. Nach Auffassung von VDI-Direktor Willi Fuchs ist der Fachkräftemangel derzeit sogar „das Investitionshemmnis Nummer eins in Deutschland.“ Die Unternehmen und ihre Personalverantwortlichen stehen vor einer strategischen Herausforderung, der mit Employer Branding begegnet werden kann. Doch was das ist und was es leisten kann, wissen nur wenige deutsche Unternehmen. Häufig wird das Thema schlicht missverstanden.

In vielen Wirtschaftszweigen wird qualifizierter Nachwuchs knapp. Für die IT-Wirtschaft stellt der Branchenverband BITKOM fest, dass sich die Zahl der vom Fachkräftemangel betroffenen Unternehmen im letzten halben Jahr von 18 auf 36% verdoppelt hat.

„Einen neuen Mitarbeiter zu finden“, führt Yasmine Limberger, Senior Marketing Lead von Avanade Deutschland aus, „ist in der IT-Branche vergleichbar mit

senarbeitslosigkeit bereits ausgedünnt, kurzfristige Lösungen sind nicht in Sicht.

Die demografische Entwicklung heizt den Trend noch an: Bis 2015 wird es gut ein Viertel weniger verfügbare Arbeitskräfte im Alter zwischen 30 und 45 Jahren geben als 2006. Bereits 2010 werden 58 Prozent aller

„Es ist extrem wichtig, dem soziodemografischen Knick im Arbeitsmarkt mit klarem Arbeitgeberimage zu begegnen.“
Regina Porth, O₂ HR Development

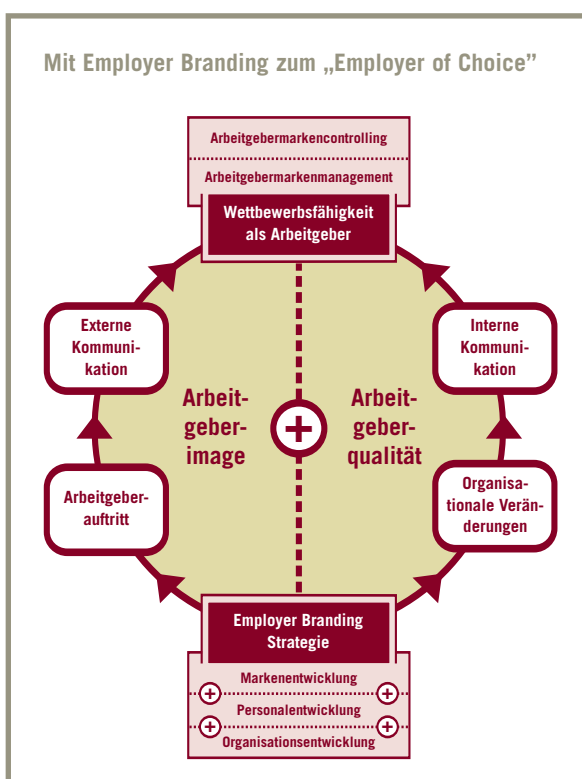
Beschäftigten über 40 sein. Aus diesem Grund ist für viele Unternehmen wichtig, ihre Marke zu einer starken Arbeitgebermarke auszubauen. So sieht es auch Regina Porth, HR Development von O₂ Germany: „Es ist extrem wichtig, dem soziodemografischen Knick im Arbeitsmarkt mit einem klarem Arbeitgeberimage zu begegnen.“ Was passiert, wenn das versäumt wird, skizziert Ansgar Heitzig, der das Corporate Brand Management von Degussa verantwortet: „Der Arbeitsmarkt wird anziehen – und wieder werden viele Unternehmen mit ‘hohem Gehalt’ überzeugen wollen statt mit Marke“.

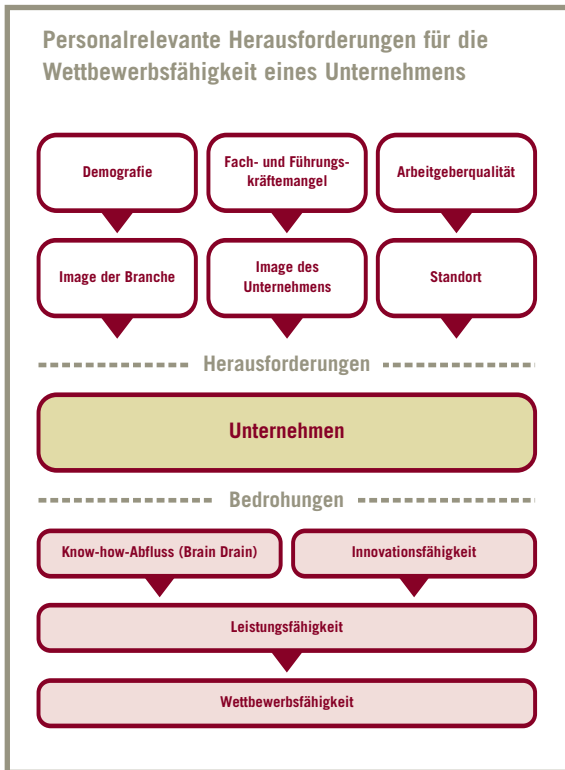
Der Personalengpass zeigt sich sehr deutlich bei Ingenieuren. Selbst bekannte Arbeitgeber wie Airbus können nicht alle Stellen besetzen und laufen Gefahr, mangels Kapazität Marktpotenzial zu verlieren. Das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften ist trotz anhaltender Mas-

senarbeitslosigkeit bereits ausgedünnt, kurzfristige Lösungen sind nicht in Sicht. Die demografische Entwicklung heizt den Trend noch an: Bis 2015 wird es gut ein Viertel weniger verfügbare Arbeitskräfte im Alter zwischen 30 und 45 Jahren geben als 2006. Bereits 2010 werden 58 Prozent aller Beschäftigten über 40 sein. Aus diesem Grund ist für viele Unternehmen wichtig, ihre Marke zu einer starken Arbeitgebermarke auszubauen. So sieht es auch Regina Porth, HR Development von O₂ Germany: „Es ist extrem wichtig, dem soziodemografischen Knick im Arbeitsmarkt mit einem klarem Arbeitgeberimage zu begegnen.“ Was passiert, wenn das versäumt wird, skizziert Ansgar Heitzig, der das Corporate Brand Management von Degussa verantwortet: „Der Arbeitsmarkt wird anziehen – und wieder werden viele Unternehmen mit ‘hohem Gehalt’ überzeugen wollen statt mit Marke“.

Schwieriges Recruiting: Die Besten unter den Passenden

Doch nicht nur für personelle Kapazitäten muss gesorgt sein. Längst ist auch die Qualität des Personals ein kritischer Wettbewerbsfaktor geworden. Im Vorteil sind Unternehmen, deren Mitarbeiter die zunehmende Arbeitsdichte bewältigen, die





steigenden Anforderungen an Qualifikation und Leistung erfüllen sowie das beschleunigte Innovationstempo und kürzere Veränderungszyklen mitgehen können. Aufgrund der Globalisierung der Märkte lastet zudem ein hoher Wettbewerbs- und Veränderungsdruck auf den Unternehmen, der an die Mitarbeiter weitergegeben wird. Gesucht werden Mitarbeiter, die sowohl fähig als auch bereit sind, unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen Höchstleistungen zu vollbringen. Angesichts der Schere zwischen steigenden Anforderungen und dem Engpass beim Personalangebot

wert, muss heute aber nicht mehr monetär erkauft werden. Ideale Indikatoren für diesen gesellschaftlichen Wertewandel sind die Grundeinstellungen von High Potentials. Bei der Jobsuche achten sie vor allem auf ein positives Arbeitsklima, interessante, erfüllende Aufgaben, Weiterbildungs-, Förder- und Aufstiegsmöglichkeiten, aber auch auf eine ausgewogene Work-Life-Balance sowie Vertrauenswürdigkeit und Werteverständnis des Arbeitgebers. Das zeigt auch die Studie „Employer Branding 2005“ (2). Gehalt und Kompensation, flache Hierarchien, die Reputation des Unternehmens und die Qualität der Produkte rangieren der Studie zufolge mittlerweile eher im Mittelfeld.

Bestätigt wird dieses Bild durch den International Workplace Survey von Robert Half Finance & Accounting, demzufolge karrierebildende Maßnahmen und flexible Arbeitszeiten bei deutschen Nachwuchskräften am höchsten im Kurs stehen (3).

wird es jedoch immer schwieriger, die passenden Bewerber zu finden.

(1) MIND – Mittelstand in Deutschland. Hrsg.: Impulse (2005) <http://www.impulse.de/mind>

(2) Employer Branding 2005. HHL, Die Zeit, e-fellows.net, tns infratest (2005) http://apollo.zeit.de/chaka/pdf/employer_branding_2005.pdf

(3) International Workplace Survey. Robert Half Finance & Accounting (2006) <http://www.roberthalf.com.au>

(4) Umfrage zum Status des Employer Brandings in Deutschland. DEBA (2006) <http://www.employerbranding.org>

Mehr Aufmerksamkeit für die Mitarbeiterbindung

Je passgenauer ein Unternehmen rekrutiert, desto erfolgreicher wird es diese Mitarbeiter an sich binden können. Die Bedeutung von Retention nimmt gerade vor dem Hintergrund des Fach- und Führungskräfte-mangels zu. Oft haben Unternehmen, die in der Lage sind, gute Mitarbeiter zu halten und entwickeln, auch beim Recruiting die Nase vorn.

Unternehmen hingegen, die sich nicht aktiv um Mitarbeiterbindung kümmern, riskieren, dass ihre Know-how- und Leistungsträger abwandern. Die Folge ist ein Abfluss von Wissen (Brain Drain), der im schlimmsten Fall die Konkurrenz stärkt (Brain Gain). Häufig lassen sich die entstandenen Lücken nur mit großem Aufwand wieder schließen. Und jedes Mal besteht das Risiko einer Fehlbesetzung und weiterer Fluktuation. Die Treue der Mitarbeiter ist dementsprechend viel

Große Resonanz auf Employer Branding

Auf der Suche nach wirkungsvollen Instrumenten, mit denen Unternehmen den beschriebenen Herausforderungen begegnen können, fällt immer häufiger das Stichwort „Employer Branding“.

Das Interesse am Thema ist groß. In einer Umfrage der Deutschen Employer Branding Akademie, Berlin, vom Juni 2006 berichten 70% der befragten HR-Verantwortlichen von einem hohen oder steigenden Stellenwert des Themas Employer Branding in ihrem Unternehmen, 95% äußern akuten Informationsbedarf (4). Das verwundert nicht, gibt es in Deutschland doch erhebliche Wissensdefizite zum Thema. Gerade mittelständische Unternehmen sind interessiert, das Thema Employer Branding professionell zu vertiefen. So stellt Nicole Slenczka von der Webasto AG fest: „Wünschenswert

95% der HR-Verantwortlichen in den Unternehmen haben akuten Informationsbedarf zu Employer Branding (DEBA, Juni 2006)

Sie wollen mehr wissen?

Deutsche Employer Branding Akademie
Friedrichstraße 200
10117 Berlin

www.employerbranding.org
welcome@employerbranding.org

Fon +49-(0)30-22 33 50 80
Fax +49-(0)30-22 33 50 50

wären ein größeres Literaturangebot, ein Know-how-Pool, die Möglichkeit zum Praxisaustausch und qualifizierte Fortbildungsangebote zum Thema.“

Vorbildfunktion für viele Mittelständler hat das eher fortgeschrittene Employer Branding bei namhaften Konzernen wie Siemens, TUI oder Degussa. An diesen und anderen Benchmarks schärft sich zunehmend das Bewusstsein dafür, dass Employer Branding immer eine strategische Basis braucht, auch wenn die Anforderungen von mittelständischen Unternehmen in Teilen anders aussehen als die von Konzernen.

Bewusstsein für Strategiebedarf wächst

Mal wird Employer Branding mit Personalmarketing oder Personalimagewerbung gleichgesetzt, mal auf Recruiting reduziert.

Wie der fachöffentliche Diskurs allerdings zeigt, verbinden sich mit dem Begriff bislang sehr unterschiedliche, zum Teil sehr vage Vorstellungen. Mal wird Employer Branding mit Personalmarketing oder Personalimagewerbung gleichgesetzt, mal auf Recruiting reduziert. „Das Thema darf

nicht verwässert, sondern muss in seiner strategischen Dimension erkannt und als Markenthema vorangetrieben werden“, fordert daher Ansgar Heitzig. Eher selten jedoch wird Employer Branding auf die Markenstrategie oder auf die faktische

Verbesserung von HR-Produkten bezogen, wie zum Beispiel auch Bernd Holthaus, Senior Recruiter bei Intel erkannt hat: „Es gibt ja schon vielerlei Ansätze, aber nur wenige, die über den Tellerrand von bunten Bildern in Stellenanzeigen hinwegsehen und ein weitaus umfassenderes Konzept der Employer Brand von A bis Z wirklich umsetzen.“

Doch der Bewusstseinswandel schreitet voran. So ist für Melanie Ring von TNT Express „die Vision, preferred employer zu werden, fester Bestandteil der HR-Strategie“. Auch Sascha Maurer, Senior Manager HR Training & Development bei QVC betont, wie wichtig es für HR-Manager sei zu verstehen, dass Employer Branding mehr ist als Personalmarketing. Vielmehr sei es „ein ganzheitlicher Ansatz, der zentraler Bestandteil der Unternehmens- und HR-Strategie sein sollte.“ Auch nach Ansicht von Eva-Miriam Böttcher, Leiterin Personalmarketing der WestLB, handelt es sich um eine Managementaufgabe: „Für mich ist Employer Branding neben dem Corporate Branding eine Aufgabe der strategischen Unternehmensführung.“

Mehr und mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass Employer Branding vielfältige Nutzenpotenziale eröffnet. Wenn es strategisch fundiert ist, entfaltet es positive Wirkungen entlang der ganzen HR-Wertschöpfungskette. Die DEBA identifiziert fünf Bereiche, in denen Employer Branding Wettbewerbsvorteile aktiviert: Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur, Leistung und Ergebnis sowie Unternehmensmarke.

Um die Chancen von Employer Branding voll und ganz ausschöpfen zu können, muss es interdisziplinär entwickelt werden. In eine Employer Branding Strategie sollten daher immer nicht nur Kompetenzen der Markenentwicklung, sondern auch der Personal- und Organisationsentwicklung einfließen. Nur so mobilisiert Employer Branding für den Arbeitgeber die Macht der Marke nachhaltig und in vollem Umfang.

© 2006 Deutsche Employer Branding Akademie

Abdruck, auch auszugsweise, mit schriftlicher Genehmigung durch den Urheber und mit Nennung von Namen und Domainadresse des Urhebers gestattet, Belegexemplar erbeten.

Employer Branding

Employer Branding positioniert ein Unternehmen nach innen wie nach außen als Arbeitgebermarke oder auch „Employer of Choice“. Grundlage dafür ist eine Arbeitgebermarkenstrategie, die aus Unternehmensstrategie und Unternehmensmarke erwächst. Ein professionell entwickeltes und strategisch fundiertes Employer Branding verbessert nicht nur das Arbeitgeberimage, sondern auch die faktische Arbeitgeberqualität, so dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens als Arbeitgeber vollumfänglich und nachhaltig gesteigert wird.

Deutsche Employer Branding Akademie

Die Deutsche Employer Branding Akademie mit Sitz in Berlin hat den Anspruch, das Thema Employer Branding zu erschließen und für die Unternehmenspraxis anwendbar zu machen. Sie vereint Forschung, Qualifizierung, Beratung und die Vernetzung von Praxiserfahrung unter einem Dach. Zu ihren Mitgliedern und Kompetenzpartnern können mittelständische sowie große Unternehmen und Konzerne gehören.