

# Verschiedene Generationen im Blick

## Employer Branding: Wie wir künftig Mitarbeiter finden und binden können

Von Jörg Löhr

*„Keine Zukunft vermag wieder gutzumachen, was du in der Gegenwart versäumst.“*

*Albert Schweitzer*

Überall ist vom demografischen Wandel die Rede. Unsere Gesellschaft altert. Und dafür ist nicht nur unsere steigende Lebenserwartung verantwortlich, sondern auch die Tatsache, dass in den vergangenen Jahren deutlich mehr Menschen in Deutschland starben als geboren wurden. Im Jahr 2012 kamen auf 674 000 Geburten rund 870 000 Sterbefälle. Hält der Trend an, werden bis 2060, so die Prognosen, nur noch etwa 65 Millionen Menschen in Deutschland leben. Aktuell sind es rund 80,7 Millionen.

Die negative Bevölkerungsentwicklung hat weitreichende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Experten erwarten bis 2025 einen Arbeitskräfterrückgang um bis zu 6,5 Millionen. Die Folgen des demografischen Wandels werden dann wohl in den meisten Betrieben spürbar sein: alternde Belegschaften, fehlende Fachkräfte und ein immer kleiner werdender Pool an jungen Talenten.

Unternehmen sehen sich angesichts dieser Zahlen vor großen Herausforderungen. Sie sollten schon jetzt die Weichen stellen, davon sind Experten überzeugt. Und so stellt sich folgende Frage noch dringlicher: Was können wir heute tun, um auch morgen noch gute Mitarbeiter zu finden und langfristig zu binden?

### Recruiting heute und in Zukunft

Mal von einzelnen Branchen abgesehen, können viele Personalabteilungen heute noch immer aus dem Vollen schöpfen. Noch immer kommt auf eine vakante Stelle eine Vielzahl qualifizierter Bewerber, aus der es nur auszuwählen gilt. Der Aufwand hält sich in Grenzen: Stellenausschreibung in Printmedien und online. Nur für Führungspositionen wird ab und an eine Personalberatung eingeschaltet.

Erst langsam macht sich die Erkenntnis breit, dass dies in Zukunft anders sein wird. Künftig müssen Personalmanager wie Vertriebler denken, so die Überzeugung von Experten. Das Jobangebot wird zum Produkt, das aktiv und offensiv verkauft werden muss. Bewerberkommunikation wird zur wichtigen Marketingaufgabe. Unternehmen rühren die Werbetrommel, machen auf sich aufmerksam, suchen an Hochschulen und Schulen, bei Karrieremessen und eigenen Veranstaltungen gezielt nach Fachkräften und Nachwuchs.

Wie sehr sich Unternehmen um High Potentials bemühen müssen, hängt neben der Branche immer auch von der Attraktivität des Unternehmens und der des Standorts ab. Gut, nicht jede Firma kann mit einem Firmensitz in einer hippen Metropole locken. Doch was macht ein Unternehmen für junge Talente wirklich interessant? Auch da sind sich Fachleute weitgehend einig: Allein mit einem höheren Gehaltsangebot lassen sich die High Potentials nicht überzeugen, zumindest nicht dauerhaft.

### **Image und Arbeitsbereich entscheiden**

Faire Vergütung? Ja. Noch spannender aber ist für viele das Image des Unternehmens als Arbeitgeber sowie eine kollegiale Arbeitsatmosphäre und ein interessanter Tätigkeitsbereich mit hoher Entscheidungskompetenz. Auch wie innovativ ein Unternehmen ist und die individuellen Möglichkeiten der Weiterentwicklung sind für die heiß umworbenen Potenzialträger wichtige Entscheidungskriterien.

Schon bei der Stellenausschreibung können Unternehmen punkten – oder eben nicht: zum Beispiel mit nicht enden wollenden Anforderungsaufzählungen. Fähige Nachwuchskräfte lassen sich auf derart unrealistische Erwartungen nicht mehr ein, so die Experten. Auch Bewerber länger als zwei Wochen auf eine Reaktion warten zu lassen, ist im „War for talents“ ein „No-Go“. Mit einem zweisprachigen Jobangebot dagegen signalisieren Unternehmen Offenheit, selbst wenn das Jobprofil nicht zwingend Internationalität erfordert.

Viel wichtiger aber als die genaue Formulierung der Stellenanzeige ist, dass sich das Unternehmen als Arbeitgeber einen guten Namen gemacht hat. Stichwort: „Employer Branding“.

Wie wichtig es ist, sich als „Arbeitgebermarke“ im Kampf um Fachkräfte zu positionieren, stellt heute kaum ein Unternehmen mehr in Frage. Dennoch werden Maßnahmen bislang vor allem von großen Konzernen umgesetzt. Dabei hat auch der Mittelstand durchaus Handlungsbedarf.

„Employer Branding ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben“, definiert Wikipedia. Um aber eine kluge Strategie zu entwickeln, müssen die Unternehmen zunächst typische Fragen aus dem Marketing beantworten, etwa:

- Was sind unsere Ziele?
- In welchen Bereichen haben wir besonders hohen Personalbedarf?
- Wo liegen unsere Stärken?
- Was sind unsere Schwächen?
- Wie ist unser Image? Wie bekannt sind wir bereits?
- Wo finden wir unsere Zielgruppen?
- Und wie kommen wir mit ihnen ins Gespräch?

Diese Fragen gilt es zunächst zu beantworten, um dann – gemeinsam mit anderen Abteilungen – effektive Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

### **Tue Gutes und rede darüber**

Egal, ob ein Unternehmen für seine Produktentwicklungen mit einem Innovationspreis ausgezeichnet wurde, ein neues Bürogebäude mit toller Kantine eingeweiht hat oder für Azubis besondere Coaching-Angebote bereithält: Wichtig ist, all das was getan wird und getan werden muss, auch konsequent nach außen zu kommunizieren. Frei nach dem Motto: Tue Gutes und rede darüber. Denn so setzt sich Steinchen für Steinchen ein Mosaik zusammen – das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

Mehr Schein als Sein? Eine schlechte Strategie im Zeitalter sozialer Netzwerke. Gibt ein Unternehmen nur vor, viel für seine Mitarbeiter zu tun, enttarnt sich das schnell im Netz. Bewertungsplattformen für Arbeitsgeber wie etwa *kununu.com* machen dann deutlich, wo es im Unternehmen hakt.

Neue Mitarbeiter zu finden, ist das eine – sie zu halten, steht auf einem ganz anderen Blatt. Umfragen zeigen immer wieder: Loyalität entsteht dort, wo Mitarbeiter anerkannt und wertgeschätzt werden. Wo sie sich mit ihren Talenten am richtigen Platz fühlen und Entwicklungsmöglichkeiten für sich sehen. Dennoch: Auch zufriedene Mitarbeiter sind heute permanent auf dem Markt. Neben finanziellen Anreizen und Möglichkeiten der Weiterbildung lassen sich mit einer Verbesserung der Work-Life-Balance ebenfalls wichtige „Treuepunkte“ erzielen.

Interessant kann es für Firmen auch sein, ihr Augenmerk verstärkt auf die sich dynamisch entwickelnden Beschäftigtengruppen zu richten. Frauen zum Beispiel oder ältere Erwerbstätige. Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung und betriebliches Gesundheitsmanagement werden dann zu wichtigen Themen auf der Agenda. Kurzum: Unternehmen tun gut daran, „Employer Branding“ in Zukunft auf die Bedürfnisse und Erwartungen verschiedener Generationen auszurichten, wohingegen sie beim Talentmanagement nicht nur eine kleine Gruppe von High Potentials, sondern unterschiedliche Mitarbeitergruppen im Blick haben sollten.

Zum Weiterlesen:

<http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-binden/>  
[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/6256\\_111165.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/6256_111165.htm)  
<http://www.channelpartner.de/a/die-sieben-suenden-im-war-for-talents,2610539>