

Newsletter.

Warum soll ich bei Ihnen arbeiten?

27.09.2012

Jeder fünfte erwerbstätige Ingenieur ist älter als 55 Jahre und wird innerhalb der nächsten zehn Jahre aus dem Berufsleben ausscheiden. Dem jährlichen Bedarf von 80.000 Absolventen stehen nur 50.000 Erstabsolventen gegenüber. Bereits im Frühjahr 2012 belief sich die Zahl der offenen Ingenieurstellen auf 110.400. Rund 40 Prozent der deutschen Unternehmen haben Probleme, offene Stellen zu besetzen. Das gilt auch für Positionen im Vertrieb oder im Rechnungswesen. Arbeitskräfte fehlen auch in erzieherischen Berufen und bei den Pflegekräften. Besonders schwierig ist die Situation für kleine und mittelständische Unternehmen.



Ein Beispiel: Jeder kennt BMW und kaum einer kennt Edscha – Weltmarkt- und Innovationsführer bei Scharniersystemen und Lieferant des dreiteiligen Dachs für das 3er Cabriolet von BMW. Es ist das Dach von Edscha, das dem Cabriolet die einzigartig flache Silhouette bei relativ großem Kofferraumvolumen beschert. Etwas, worauf man bei Edscha zu Recht stolz ist. Wem jedoch ist das Unternehmen außerhalb der Fachkreise bekannt und kommt damit als potenzieller Arbeitgeber infrage?



Waren bislang vor allem die Absatz- und Finanzmärkte relevant für die Wettbewerbsfähigkeit, so nehmen bereits heute die Relevanz der Arbeitsmärkte, und damit die Fähigkeit der Unternehmen, sich auf diesen professionell zu bewegen, deutlich zu.



Das bedeutet: Wir brauchen ein Personalmanagement mit strategischem Denken und strategischer Kompetenz. Vor allem im Mittelstand braucht es einen klaren strategischen Blick auf die Personalmärkte und deren Entwicklungen. Es wird an den Arbeitsmärkten auf Seiten der Unternehmen Gewinner und Verlierer geben. Dabei ist aber keineswegs ausgemacht, dass sich die kleinen Unternehmen gegenüber den großen Marken als Verlierer erweisen werden. Verlieren werden die, die den Arbeitsmarkt nicht strategisch bearbeiten.



In diesem Kontext fällt häufig der Begriff des Employer Branding und führt regelmäßig im Mittelstand zum Eindruck, dass sei nur was für die Großen, schließlich habe man ja keine finanziellen Mittel für aufwendige Maßnahmen zum Aufbau und Pflege einer Arbeitgebermarke.

Das ist genauso falsch, wie das, was häufig unter Employer Branding verstanden wird. Die Recherche bei Wikipedia verdeutlicht stellvertretend die geistige Sackgasse: Dort lesen wir von einer unternehmensstrategischen Maßnahme, bei der es darum geht, ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Bei dieser Sichtweise wundert es nicht, dass etliche Werbeagenturen dieses Geschäftsfeld für sich entdeckt haben, um sodann den Unternehmen den Stempel einer neuen Arbeitgebermarke aufzudrücken.



Darstellung aber alleine springt zu kurz und wird nicht zum Ziel führen. So wie es kaum einer Frau gelingt, nur mit Rouge, Puder und Lipgloss zu einer attraktiven Persönlichkeit zu werden, so gelingt es auch keinem Unternehmen, über singuläre und opportunistische Employer Branding Kampagnen in Hochglanz, sich als attraktiven Arbeitgeber darzustellen.



Arbeitgeberattraktivität ist damit keine reine Kommunikations- oder HR-Frage, es ist eine gesamtunternehmerische Frage. Es ist eine Frage der Attraktivität des Unternehmens als solches. Notwendig ist die Beschäftigung mit den drei folgenden wichtigen Aspekten:

1. Der strategischen Zielformulierung... Wofür steht das Unternehmen überhaupt?
2. Der Unternehmensphilosophie... Wie ist die Einstellung des Unternehmens zur Gesellschaft, zum Wettbewerb und zu den Individuen – Kunden und Mitarbeitern?
3. Der Unternehmenskultur... Welches sind die gewünschten und gelebten Werte und Normen?



Mit den Antworten erfassen wir Charakter, Geist, Charisma eines Unternehmens und beschreiben seine Identität – die Corporate Identity. Auf dieser Basis gehen wir in die Richtung, dass die Hochglanzversprechen aus Broschüren und Personalmessen auch dauerhaft im täglichen Arbeitsalltag eingelöst werden. Nämlich dann, wenn es darauf ankommt. Nicht ums Darstellen geht es. Es geht darum, wie das Unternehmen strategisch zu positionieren ist. Etikettenschwindel wird von den Mitarbeitern erkannt und mit (innerer) Kündigung abgestraft. Die jährlichen Zahlen der Gallup-Untersuchungen zum Mitarbeiterengagement sprechen eine deutliche Sprache.



Die Aufgabe muss also darin bestehen, für das eigene Unternehmen ein Arbeitgeberprofil zu erstellen. Ein Profil, welches die Identität des Unternehmens beschreibt und klar hervorhebt, was es von anderen unterscheidet. Diese Aufgabe ist mit Mitteln der Werbung nicht zu bewältigen. Kein Produkt-Manager etwa sieht seine Verantwortung alleine darin, ein fertiges Produkt auf den unterschiedlichen Werbekanälen zu vermarkten. Er orchestriert vielmehr im Zusammenspiel mit F&E und Produktion die wesentlichen Eigenschaften des Produkts und optimiert diese laufend – immer unter der Prämisse, den Kundennutzen zu erfüllen.

Auch im Personalwesen haben wir ein Produkt – den Arbeitsplatz. So wie es im Marketing um die Qualität von Produkten geht, die Kundenbedürfnisse erfüllen, so geht es im Personalwesen um die Qualität von Arbeitsplätzen und die Erfüllung von Mitarbeiterbedürfnissen – damit am Ende der Kette diese „ihren Job richtig machen (können)“. Das Produkt Arbeitsplatz will demnach ganzheitlich gemanagt werden, und zwar in den Dimensionen Eigenschaften, Konditionen und natürlich auch Kommunikation. Damit sprechen wir z.B. über Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle und Fragen der Personalentwicklung genauso, wie über Arbeitsplatzgestaltung und technische Ausstattungen für gesundes und effizientes Arbeiten und die Unternehmenskultur.



All dieses findet Niederschlag in dem zu erstellenden Arbeitgeberprofil. Gründlich gemacht, bietet es sehr wohl auch mittelständischen Unternehmen die Chance, gegen große und bekannte Marken zu bestehen. Denn das, was viele kleine Unternehmen klagend als Schwäche ausweisen, ist doch eigentlich eher deren Stärke: Locken sie doch im Gegensatz zu den Großunternehmen und Konzernen mit breiten Aufgabenfeldern, flachen Hierarchien und engem Kontakt zur Geschäftsführung. Mitarbeiter jeden Alters haben im Mittelstand überproportional großen Einfluss auf das Gesamtergebnis und finden darin eher einen Sinn, als in der anonymen Tätigkeit in Großunternehmen. Nicht zu unterschätzen ist auch die Verbundenheit zur jeweiligen Region und häufig damit einhergehend auch die größere soziale Verantwortung. Alles Pfunde, mit denen der Mittelstand wuchern kann, wenn er sich erst seiner jeweiligen individuellen Vorzüge bewusst ist und diese dann in einem Arbeitgeberprofil fixiert hat. Dieses lässt sich dann trefflich vermarkten, so es vorher systematisch erhoben wurde. Eine Aufgabe, bei der aber viele an ihre Grenzen stoßen und auf die Hilfe von spezialisierten Beratungen (nicht Werbeagenturen) zurückgreifen sollten.



Diese Investitionen in Mitarbeiter werden sich rechnen. Offene Stellen lassen sich schneller oder aus eigenen Reihen besetzen und die Fluktuation wird sinken. Zudem hat die Boston Consulting Group jüngst ermittelt, dass Unternehmen, die relevante Personalthemen gekonnt managen, wirtschaftlich erfolgreicher sind als solche mit geringeren Kompetenzen im HR-Bereich: Ein leistungsfähiges Recruiting sorgt für ein 3,5-fach höheres Umsatzwachstum und eine doppelt so hohe Gewinnmarge. Unternehmen, die ihre neuen Mitarbeiter gekonnt integrieren und binden, wachsen 2,5-mal schneller beim Umsatz und erlangen eine 1,9-mal höhere Gewinnmarge. Ein hochentwickeltes Talentmanagement schlägt sich in einer mehr als doppelt so hohen Umsatzrate und Gewinnmarge nieder.



Diese Zahlen bestätigen, dass es für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens unabdingbar ist, den Zusammenhang zwischen leistungsfähigem Personalmanagement und Unternehmenserfolg zu verstehen und zu nutzen. Hierzu gehört auch das Bewusstsein darüber, was die eigene Attraktivität ausmacht – das eigene Profil als Arbeitgeber und damit die ehrliche Antwort auf die Frage: Warum soll ich bei Ihnen arbeiten?

Frank Weber, Unternehmensberater und Hochschuldozent

Bankkaufmann, Diplom-Ökonom und Absolvent General Management Programms der St.Galler Business School. NLP-Master, systemischer Coach und ausgebildeter Mediator.

Ausgezeichnete Arbeit:



Der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens liegt beim Menschen. Alles, was erdacht und geplant wird, setzt er um – wenn er es zuvor verstanden und auch akzeptiert hat. Daher ist neben betriebswirtschaftlichen Aspekten die verhaltensbasierte Perspektive essentiell für den Erfolg von Vorhaben und ganzen Unternehmen.

Hierauf fokussiere ich meine Arbeit und widme den Menschen und ihren Bedürfnissen einen eigenen Platz – stellvertretend durch den gelben Stuhl.

Wie in einer Organisation geführt, kommuniziert und verändert wird, bestimmt ganz entscheidend deren Leistungsfähigkeit.

Wann immer im "zwischenmenschlichen Räderwerk" Sand im Getriebe ist, so blase ich diesen weg und schmiere die Zahnräder - damit es leichter läuft und die Ergebnisse stimmen.

Wechseln Sie die Perspektive und nehmen Sie Platz – auf dem gelben Stuhl von **weber.advisory**.

weber.advisory...

- für mehr Führungs-Kraft
- für gelebte Botschaften
- für gelungene Veränderungen



Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.weber-advisory.com/nachrichten/>

