



Ganzheitliche Arbeitgeberattraktivität

„Demografischer Wandel“, „Fachkräftemangel“ und „War for Talent“, sind die drei großen, aktuellen Themen des Personalmanagements. Für Unternehmen stellt sich im Kontext dieser Gegebenheiten die Frage, wie sie attraktive Arbeitgeber bleiben oder werden. Es gibt eine Vielfalt an Möglichkeiten und Ansätzen, je nachdem, welche Zielgruppe erreicht werden soll. Arbeitgeberattraktivität beginnt bereits vor der Einstellung, geht über den unterzeichneten Arbeitsvertrag hinaus und muss auch nicht bei drohender Trennung aufhören.

Employer Branding und Personalmarketing

Attraktivität fängt im Unternehmen an, bevor der zukünftige Mitarbeiter es überhaupt wahrnimmt. Es ist ähnlich wie bei der Gewinnung von Kunden. Zuerst sollte man das Produkt – in diesem Fall das eigene Unternehmen – gut kennen und darstellen. So entsteht eine Arbeitgebermarke (engl. Employer Brand). Doch was gehört alles in eine solche Marke und was macht sie attraktiv?

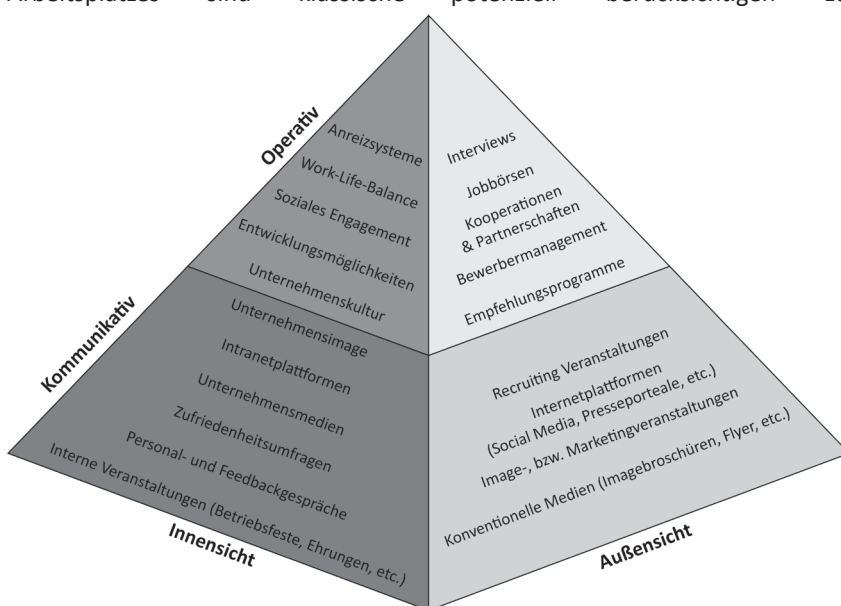
Das Gehalt, abwechslungsreiche Aufgaben, Weiterbildungsmöglichkeiten und die Sicherheit des Arbeitsplatzes sind klassische

und hoch priorisierte Wünsche der Arbeitnehmer. Dazu kommen modernere Themen wie Work-Life-Balance, soziales Engagement (engl. Corporate Social Responsibility (CSR)). Doch die Vielfalt der Wünsche ist so individuell wie die Menschen, um die geworben wird. Der eine legt mehr Wert auf Aufstiegs- und Karriere-möglichkeiten, dem anderen sind Angebote wichtig, die ihm erlauben, Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

Dies stellt Unternehmen vor die Herausforderung, all diese Wünsche potenziell berücksichtigen zu

wollen, ohne aber austauschbare (Arbeitgeber-)Markenbotschaften zu vermitteln, um es allen recht zu machen. Der Königsweg ist hier, wirklich nur eine individuelle und authentische Marke zu entwickeln. Gewarnt sei allerdings vor allzu überschwänglichen Versuchen, Einzigartigkeit durch überzogene Recruitingvideos oder übertriebene, allzu blumige Versprechungen erreichen zu wollen. Meist geht dieser Schuss nach hinten los und schadet dem Image mehr, als es hilft. Hinzu kommt, dass es in der ganzen weiten Arbeitgeberlandschaft in Deutschland bisher nur wenige Unternehmen gibt, die es wirklich geschafft haben, eine unverwechselbare Marke aufzubauen. Meist handelt es sich dabei um die „großen“ Unternehmen, die viel Zeit und Budget in das Entwickeln und konsequente Erhalten ihrer Marken stecken. Diese Ressourcen fehlen mittelständischen Unternehmen meist. Bleibt die Frage, wie sich mit geringen Mitteln zielführende und nachhaltige Effekte erzielt.

Zunächst sollte dabei eine individuelle Leitidee stehen, die als Grundlage für das ganzheitliche Employer Branding und das daraus resultierende Personalmarketingkonzept dient. Als Beispiel aus dem Mittelstand sei hier die Firma Eismann genannt, die



Employer Branding Themenfelder in der Innen- und Außenbetrachtung,
Quelle: Sordo von Avalon



2013 den 4. Platz in der Kategorie „Career Website“ des „OTaC – Online Talent Communication Study – Germany belegte“.¹ Leider gibt es bei diesem Thema keine allgemeingültige Antwort: Es geht darum, einen individuellen Mix aus Authentizität, Branchenbezug und Zielgruppennähe zu kreieren und die passenden Inhalte zu vereinen.

Personalmarketing ist dabei nichts für nebenbei. Als Arbeitgeber muss intensiv überlegt werden, wie die inhaltliche und visuelle in der Außendarstellung aussehen soll. Die zukünftigen Mitarbeiter sind – unabhängig von Qualifizierung und Alter – anspruchsvoll. Präsentiert sich der potentielle Arbeitgeber inhaltlich und optisch attraktiv, schärft er sein Profil und hebt sich

von seinen Mitbewerbern ab. Diese Botschaften sollten im Gleichklang über alle Kanäle und Recruitingtools hinweg transportiert werden. Abschließend sei gesagt, dass nichts überzeugender wirkt als die Wahrheit. Sie sollten in der Lage sein, die Versprechen, die Sie geben, auch einzuhalten.

Stellenbeschreibung und Bewerbermanagement

Ob ein Bewerber sich mit dem Text einer Stellenanzeige auseinandersetzt, entscheidet er innerhalb eines Sekundenbruchteils. Stellenanzeigen sind meist teuer und müssen gestaltet werden. Nicht immer müssen sie mit allen Informationen und Logos vollgepresst werden. Was man vom zukünftigen Mitarbeiter erwartet, ist ebenso wichtig, wie das, was man ihm zu bieten hat. Die Wertschätzung fängt schon bei der Stellenbeschreibung an: Geht es nur um eine reibungslos funktionierende Arbeitskraft oder wird die Persönlichkeit des Menschen geschätzt? Kontaktdaten eines persönlichen Ansprechpartners ermöglichen es, direkt in Dialog mit den Bewerbern zu treten. Sie verringern Arbeitsaufwand und vermitteln dem Bewerber – wenn am anderen Ende der Leitung eine kompetente Person sitzt – einen positiven Eindruck.

wird die eigene Firmenkultur kommuniziert. Der Bewerber investiert meist viel Mühe und Zeit in seine Bewerbung. Reagiert das Unternehmen mit einer standardisierten E-Mail, wird dieser Aufwand mit Füßen getreten. Erst recht, wenn ein Bewerber lange auf eine Rückmeldung warten muss.

gebrauchen kann? Für Unternehmen besteht die Möglichkeit – das Einverständnis des Bewerbers vorausgesetzt –, diesen in einem Bewerberpool aufzunehmen. Dies erspart im Ernstfall einen Großteil der Kosten für die erneute Personalakquise.

Es kommt immer wieder vor, dass Unternehmen und Bewerber einfach nicht zusammenpassen. Das heißt noch lange nicht, dass der Bewerber deswegen für das Unternehmen von geringem Wert ist und sofort vergessen werden muss. Noch immer geben zu viele Unternehmen gar keine Rückmeldung, wenn sie sich gegen einen Bewerber entschieden haben. Das ist wenig professionell und wirkt in der Außendarstellung überheblich und gering schätzend.

Im optimalen Fall empfehlen Personaler geeignete Bewerber an andere Unternehmen weiter. So schlägt die Firma drei Fliegen mit einer Klappe: sie bleibt dem Bewerber in guter Erinnerung, stärkt ihr Arbeitgeberimage und behält für spätere Stellenbesetzungen einen guten Kandidaten auf ihrer Seite. Wenn die Empfehlung fruchtet, bleibt die Fachkraft der Branche und Region erhalten.

Auch bei der Rückmeldung z. B. der Eingangsbestätigung zur Bewerbung

Doch was heute nicht ist, kann ja noch werden: Wer weiß, ob man den qualifizierten Zweitplatzierten nicht in wenigen Monaten doch noch

Doch leider bleiben diese beispielhaften Möglichkeiten meist ungenutzt. Hier befindet sich noch riesiges Potenzial bei den meisten Firmen.

Die Kosten für eine Fehlbesetzung durch mangelhafte Stellenbeschreibungen oder fehlendes Bewerbermanagement können gravierend sein.	Einstellungskosten (ca. 1/3 Bruttojahresentgelt)	20.000,00 €
	Lohnzahlung für den Zeitraum (inkl. AG-Anteile)	110.000,00 €
	Aus- und Weiterbildung, Anschaffungen für den Arbeitsplatz	15.000,00 €
	Freistellungskosten (Abfindung, etc)	10.000,00 €
	Schaden durch verminderte Arbeitsleistung	360.000,00 €
	Schaden an den Unternehmenswerten	120.000,00 €
	Gesamtkosten	635.000,00 €
	Geschätzte Leistung	360.000,00 €
	Gesamtkosten der Fehlbesetzung	275.000,00 €
	Die Tabelle rechts verdeutlicht dies am Beispiel einer Führungskraft mit 60.000€ Jahresbruttoentgelt, die nach eineinhalb Jahren im Rahmen der Kündigungsfrist entlassen werden musste.	

¹ <http://www.potentialpark.com/results-releases/germany>



Mitarbeiterbindung

Es ist eines der wichtigsten Themen für Unternehmen – das Halten von Mitarbeitern. Zwei von drei Firmen sehen das laut des HR-Reports 2013/14 so, bei dem 550 Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum befragt wurden.

Die Wünsche sind bekannt: eine wertschätzende Unternehmenskultur und ein gutes Betriebsklima, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeitmodelle sowie interessante Arbeitsaufgaben und Führungsqualität sind die großen Themen. Auch eine Vertrauenskultur ist sehr attraktiv. Denn wer Mitarbeitern Freiräume gibt und ihnen Vertrauen schenkt, anstatt sie ständig zu kontrollieren, erhöht das Selbstwertgefühl seiner Angestellten und gleichzeitig sein Arbeitgeber-Renommee.

Ein guter Arbeitgeber zu sein, muss dabei nicht gleich ein Vermögen kosten. Oft sind es schon die kleinen Dinge, die eine große Wirkung entfachen können. Besorgen Sie die Lieblingsteesorten ihrer Mitarbeiter oder stellen Sie mit Pflanzen ein freundlicheres Arbeitsambiente her. Immer eine offene Tür für die Anliegen der Belegschaft zu haben,

vermittelt ebenfalls Wertschätzung an ihre Mitarbeiter.

Das Gehalt spielt natürlich immer eine Rolle. Wer unterbezahlt ist, schätzt seine Arbeit als geringwertig ein und fühlt sich unwohl bei seiner Arbeit und seinem Arbeitgeber. Gute Arbeit sollte wertgeschätzt und angemessen honoriert werden.

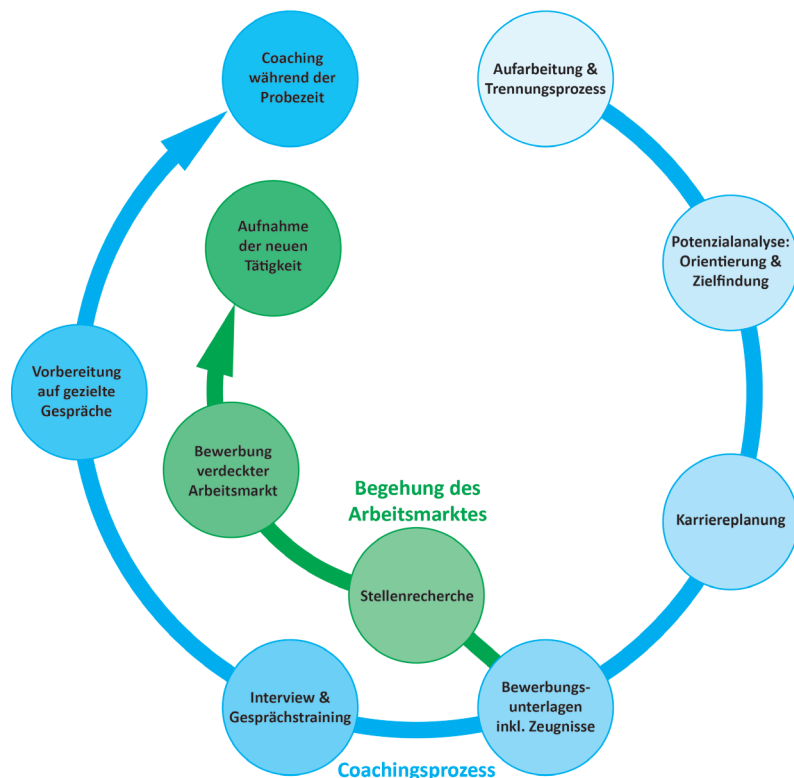
Umsetzen kann man seine Maßnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung strukturiert:

- **Bestandsaufnahme:**
Bewerten der aktuellen Instrumente zur Mitarbeiterbindung
- **Standortbestimmung:**
Erheben der Wünsche und Bedarfe der Mitarbeiter
- **Gemeinsame Ideenfindung :**
Skizzieren der Vorhaben und gemeinsame Diskussion
- **Planung:**
Verdichten der Maßnahmen in einem verbindlichen Umsetzungsplan
- **Umsetzung:**
Abarbeiten, Kontrollieren und Evaluieren der Maßnahmen

Outplacement

Selbst wenn ein Arbeitsverhältnis beendet werden muss, gibt es Möglichkeiten, ein guter Arbeitgeber zu sein und diese Einschätzung auch von seinen Mitarbeitern in die Welt hinaustragen zu lassen. Intelligentes Trennungsmanagement heißt das Stichwort.

Arbeitsverhältnisse auf Lebenszeit sind heute eher die Ausnahme. Stellenwechsel erfolgen in vielen Fällen auf Wunsch des Mitarbeiters. Aber auch auf Seite des Arbeitgebers kann der Wunsch oder die Notwendigkeit entstehen, sich von verdienten und hoch qualifizierten Mitarbeitern trennen zu müssen. Mögliche Ursachen sind z. B. die kostenbedingte Auslagerung von Tätigkeiten an Hersteller und Dienstleister (engl. Outsourcing). Weitere Gründe können Doppelbesetzungen von Stellen und Abteilungen nach Fusionen oder Firmenübernahmen



Outplacement Prozess
Quelle: Sordo von Avalon

**Vorteilsrechnung**

Ein Mitarbeiter, 35 Jahre alt, seit 12 Jahren im Betrieb, 13 Gehälter, erhält ein Jahresbruttoentgelt von 48.000 €. Optionen:

- Wechsel in eine Transfergesellschaft für max. 12 Monate
- Vermittlung mit gezielter Outplacement- und Karriereberatung nach 4 Monaten in der Transfergesellschaft.

Ohne Outplacement (12 Monate)

Bruttoentgelt	48.000 €
AG-SV	10.800 €
Arbeitsplatzkosten	4.800 €
Gesamtkosten	63.600 €

Mit Outplacement (4 Monate)

Bruttoentgelt	48.000 €
AG-SV	10.800 €
AP-Kosten	1.600 €
Outplacementberatung + Erfolgskosten	3.000 €
Gesamtkosten	28.693 €

Ersparnis 34.907 €

sein, Stellenwegfall aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen oder persönliche, mitarbeiterbedingte Gründe wie Machtkämpfe mit dem Vorgesetzten oder Leistungs- und Persönlichkeitsdefizite.

Wenn es passiert, befinden sich sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber in einer schwierigen Lage. Gerade in angespannten Konjunktur- und Wirtschaftslagen und einem anspruchsvollen Arbeitsmarkt ist eine möglichst einvernehmliche, faire und zugleich soziale Lösung gefragt. Oft erleichtern Abfindungszahlungen dem Mitarbeiter die Trennung vom alten Arbeitsplatz. Doch sie sind für den Arbeitgeber teuer, und häufig ist die Abfindung verbraucht, bevor die Betroffenen einen neuen Job gefunden haben.

Fast immer ist eine zusätzliche und zielführende Outplacement-Beratung (oder auch Newplacement-Beratung) für beide Seiten wertvoller: Trennungen können einvernehmlicher gestaltet werden, Firmen können sich für die Loyalität der Mitarbeiter erkenntlich zeigen

und größere Unruhe unter den verbleibenden Mitarbeitern verhindern. Outplacement bildet eine konstruktive Alternative zu altbekannten, oft willkürlich angewandten Freisetzungstrategien wie Kündigung, der Versetzung auf's „Abstellgleis“ (engl. „Dead End Job“), der Verlagerung von Entscheidungskompetenzen (das sog. „Kaltstellen“), der Provokation der arbeitnehmerseitigen Kündigung (engl. „Mobbing“) oder dem einvernehmlichen Aufhebungsvertrag.

Durch Einsatz von Outplacement bekennt sich ein Unternehmen offen zu seiner sozialen Verantwortung und kann unerwünschte Nebeneffekte von Kündigungen unzufriedener Mitarbeiter (z. B. den dadurch entstehenden Imageschaden) weitgehend vermeiden. Es entwickelt sich zu einer erfolgreichen Alternative zu den üblichen Konzepten beim Abbau von Arbeitsplätzen oder Kündigungen. Im Durchschnitt hat etwa jeder dritte Kandidat bereits nach einer befristeten dreimonatigen Karriereberatung wieder eine berufliche Perspektive. •

Die Vorteil durch Outplacement auf einen Blick

- ✓ Der **Trennungsprozesse** gestaltet sich konfliktfreier und unkomplizierter
- ✓ Das **Image** des Unternehmens bleibt gewahrt
- ✓ Die **Personalkosten** für die Restlaufzeit der Arbeitsverträge und die Personalabteilung werden reduziert
- ✓ Langwierige **Rechtsstreitigkeiten** werden vermieden
- ✓ Effektivere personelle **Neugestaltung**
- ✓ Leistungseinbuße durch **Motivationsverluste** werden verhindert
- ✓ Optimierung der **Personalplanung**, da die Trennungsverfahren beschleunigt werden können

Links zu Förderprogrammen

unternehmensWert:Mensch

Unterstützt KMU, die personellen Anforderungen ihres Unternehmens mit professioneller Beratung aufzudecken und maßgeschneiderte personalpolitische Lösungen zu entwickeln.

Potenzialberatung der NRW-Bank

Unterstützt KMU in NRW, die qualifizierter, flexibler und gesünder das Unternehmen aufzustellen. Themen werden mit professioneller Beratung erschlossen und individuelle Lösungen gemeinsam entwickelt.

Förderung von Transfergesellschaften

Das Land NRW fördert mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds (ESF) zusätzlich zur Förderung der Arbeitsagentur das Personal für Beratung und flankierende Tätigkeiten im Rahmen einer Transfergesellschaft.