

Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding)



› Die Bedeutung des demografischen Wandel für das Thema Arbeitgeberattraktivität

Die Gewinnung und Bindung von Fachkräften hängt wesentlich von der Attraktivität des Arbeitgebers ab. Insofern ist die Arbeitgeberattraktivität ein zunehmend wichtiges Thema in Zeiten des

demografischen Wandels. Unternehmen müssen heute gezielt und systematisch ihre Attraktivität nach Innen für die eigenen Beschäftigten (Commitment) und nach Außen für zu gewinnende Beschäf-

tigte entwickeln und stärken. Da die Attraktivität eines Unternehmens von sehr vielen Faktoren abhängt, haben auch alle Beratungsfelder etwas zur Arbeitgeberattraktivität beizutragen.

› Hintergrund zum Thema Arbeitgeberattraktivität

Unternehmen müssen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zunehmend ihre Fähigkeit zur Gewinnung und Bindung von Personal stärken. Sie müssen attraktiv für Arbeitskräfte sein und die Fragen beantworten können: Welches Bild gibt der Betrieb in der Öffentlichkeit ab? Wie attraktiv ist der Betrieb für Jugendliche und andere interessierte Personen? Warum sollte man gerne in dem Betrieb arbeiten wollen?

Betriebe beantworten diese Fragen durch die Qualität ihrer Arbeitsgestaltung und ihr Image bei den Beschäftigten sowie in der Öffentlichkeit. Image und Attraktivität spielen heute vor allem für junge Menschen bei der Wahl des Arbeitgebers eine zunehmend große Rolle.

Mit der zunehmenden Bedeutung von Image und Attraktivität bei der Arbeitsplatzwahl gewinnen die materiellen und immateriellen Anreize (Attraktoren) der Unternehmen weiter an Gewicht. Das Unternehmen muss stärker ein eigenes Gesicht bekommen. Diese Anforderung wird auch unter dem Begriff Employer Branding (Bildung einer Arbeitgebermarke) diskutiert.

Im Folgenden werden die wesentlichen materiellen und immateriellen Anreize, die die Arbeitgeberattraktivität bestimmen, dargestellt.

■ **Materielle Anreize** sind zum Beispiel:

- › Fixgehälter
- › freiwillige Sozialleistungen wie betriebliche Altersvorsorge, Zusatzversicherungen
- › Sondervergütungen wie 13./14. Monatsgehalt, Weihnachts- und Urlaubsgeldvorsorge, Zuschläge für Schicht-/Spät-/Wochenendarbeit und Überstunden

- › Gewinn-/Ertragsbeteiligungen
- › Zusatzleistungen wie Dienstwagen, Dienstwohnung, Belegschaftsrabatte oder betriebliche Altersvorsorge, Fahrgeld bzw. Zuschüsse für den öffentlichen Nahverkehr, Essenzuschüsse, Telekommunikationsgeräte, Computer oder Spesen

■ **Immaterielle Anreize** sind zum Beispiel:

- › Ruf und Image der Branche
- › Ruf und Image des Unternehmens
- › Arbeitsplatz am Wohnort*
- › Sicherheit des Arbeitsplatzes*
- › Betriebsklima (Kollegen + Vorgesetzte)*
- › Gesundheitsförderung
- › Beruflicher Aufstieg/Abstieg*
- › Flexible Arbeitszeitmodelle (wie Teilzeitarbeit, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeit, Job-sharing, Heimarbeit)
- › Unterstützung bei der Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen
- › Abwechslungsreiche Tätigkeit*
- › Selbstständige Gestaltung des Arbeitsablaufes*
- › Einbindung in wichtige Unternehmensentscheidungen*
- › Keine negativen Umwelteinflüsse*
- › Positive/negative Arbeitsbelastung (Nervliche Anspannung*)
- › Risiko von Arbeitsunfällen*
- › Verhältnis von tatsächlicher zur gewünschten Arbeitszeit*
- › Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten*

Nach Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) haben kleine Unternehmen bei folgenden Ar-

beitsbedingungen „Vorteile“: Sie bieten mit größerer Wahrscheinlichkeit

- abwechslungsreichere Tätigkeiten,
- die selbstständige Gestaltung des Arbeitsablaufes,
- die Einbindung in wichtige Unternehmensentscheidungen und
- einen Arbeitsplatz am Wohnort.

Mit geringerer Wahrscheinlichkeit sind bei diesen Betrieben strenge Leistungskontrollen, das Arbeiten in Wechselschicht und befristete Arbeitsverträge vorzufinden.

Nachteile haben kleine Unternehmen (mit weniger als 20 Beschäftigten) beispielsweise durch ein erhöhtes Risiko von Arbeitsunfällen oder Abweichungen der tatsächlichen von der gewünschten Arbeitszeit

Untersuchungen zeigen, dass die folgenden Faktoren sowohl bei qualifizierten wie auch bei weniger qualifizierten Arbeitskräften einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und damit auch auf die Wahl und Bindung zum Arbeitgeber besitzen (nach Sozio-oekonomischem Panel (SOEP) und IfM Bonn):

- Abwechslungsreiche Tätigkeit,
- Selbstständiges Gestalten des Arbeitsablaufes,
- Belastende Umwelteinflüsse,
- Nervliche Anspannung,
- Sorgen um den Arbeitsplatz,
- Abweichung tatsächlicher von gewünschter Arbeitszeit,
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und
- Beruflicher Aufstieg

*Indikator nach Sozio-oekonomischem Panel (SOEP)

Begriffsverständnis Employer Branding – Die Deutsche Employer Branding Akademie definiert den Begriff folgendermaßen (05.06.2008, www.employerbranding.org):

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“

› Maßnahmen und Beratungsthemen

Die Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität ergeben sich in zwei Handlungsfeldern:

Handlungsfelder der Arbeitgeberattraktivität

Arbeit und Unternehmenskultur attraktiv gestalten

Faktische Gestaltung und Entwicklung von materiellen und immateriellen Anreizen (Attraktoren)



Arbeitgebermarke entwickeln und nach innen und außen kommunizieren (Employer Branding)

Konkrete Maßnahmen zu den beiden Handlungsfeldern:

Arbeits- und Unternehmenskultur attraktiv gestalten – Hierzu gehören alle Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, wie sie in den Factsheets umfassend beschrieben sind.

▶ Siehe Factsheets „Erhalt und Förderung von Arbeitsfähigkeit“, „Unternehmensführung“, „Personalführung“, „Organisationsentwicklung“, „Personalentwicklung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung“, „Wege zu einer besseren Vereinbarkeit von verschiedenen Lebensbereichen (Work-Life-Balance)“, „Betriebliche Altersvorsorge“, „Betriebliche Kranken- und Pflegezusatzversicherung“, „Betrieb-

liche Gesundheitsförderung“, „Betriebliches Gesundheitsmanagement“, „Konzepte zur Stressprävention“, „Sicherheit und Gesundheit (Arbeitsschutz)“, „Gefährdungsbeurteilung“, „Betriebliches Eingliederungsmanagement“, „Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung“, „Unternehmenskultur (Werte)“, „Lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle“, „Mitarbeitermotivation“ und „Kommunikation zwischen den Generationen“

Arbeitgebermarke entwickeln und nach innen und außen kommunizieren (Employer Branding) – Die Arbeitgebermarke sollte intensiv und systematisch entwickelt werden. Dazu gibt es umfassende Konzepte und Beratungen. Min-

destens sollte sich das Unternehmen folgende Fragen stellen:

- Was macht mich als Arbeitgeber besonders attraktiv gegenüber anderen Arbeitgebern?
- Wodurch unterscheide ich mich als Arbeitgeber positiv von anderen? – Was habe ich, was die anderen nicht haben – Alleinstellungsmerkmal.
- Mit welchen glaubhaften Botschaften kann ich mich als Arbeitgeber positionieren?

Die entwickelten Kernaussagen sollten dann in professionellen Medien umgesetzt (Print, Internet, Social Web) und offensiv kommuniziert werden.

› Einstieg in das Thema Arbeitgeberattraktivität

Fragen zum Einstieg in das Thema Arbeitgeberattraktivität sind zum Beispiel:

- Können Sie die wesentlichen Punkte nennen, warum Fachkräfte gerade in Ihrem Betrieb eine Stelle annehmen sollten?
- Können Sie die Faktoren benennen, die Sie von der Konkurrenz unterscheiden?
- Welche konkreten Anreize (Attraktoren) bieten Sie Ihren und zukünftigen Beschäftigten?
- Wie präsentieren Sie Ihr Unternehmen und Ihre spezifische Identität (Arbeitgebermarke) gegenüber den Beschäftigten?

- Wie präsentieren Sie Ihr Unternehmen und Ihre spezifische Identität (Arbeitgebermarke) gegenüber der Öffentlichkeit?

› Vertiefende Beratung zum Thema Arbeitgeberattraktivität

Folgende Beratergruppen können zu folgenden Themen helfen:

- Einige **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** beraten den Unternehmer/die Führungskräfte zu dem Thema Arbeitgeberattraktivität vor allem zu Fragen der materiellen Anreize sowie zur Unternehmensorganisation.
- Der **Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit** berät Unternehmen u. a. hinsichtlich regionaler Arbeitsbedingungen und der daraus resultierenden Handlungsfelder in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität.
- Der **Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung** unterstützt Arbeitgeber, Werks- und Betriebsärzte, Interessensvertretungen sowie Beschäftigte bei allen Fragen zur Rentenversicherung (zum Beispiel Auswirkungen bei Kindererziehung, Scheidung, Teilzeitbeschäftigung, Rentenbeginn und Hinzuverdienst). Darüber hinaus werden Leistungen zum Erhalt der Erwerbsfähigkeit erbracht (zum Beispiel Prävention, medizinische und berufliche Rehabilitation).
- **Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte und Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger** beraten die Führungskräfte zum Thema Arbeitgeberattraktivität indem sie dazu beitragen, dass die Arbeitsprozesse systematisch und gut gestaltet sind, die Arbeitsbedingungen ergonomisch und gesundheitsgerecht sind und sich wenig Fehler, Störfälle und Unfälle ereignen.
- **Präventionsberater der Krankenkassen** beraten Unternehmen und Führungskräfte unter anderem hinsichtlich der Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen, dem Aufbau einer mitarbeiterorientierten Führungskultur und der Stärkung der Gesundheitskompetenzen auf Beschäftigtenebene.

- **Personal- und Unternehmensberater** beraten die Führungskräfte zu Fragen des Employer Brandings, des Human-Ressource-Management, der Work-Life-Balance, der Personalentwicklung.
- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, zu allen Bereichen der Arbeitgeberattraktivität.

▶ *Siehe Factsheets mit den Beiträgen der spezifischen Beratungsfelder zum demografischen Wandel*

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

› Instrumente zum Thema

- INQA-Check „Gute Personalführung“ – www.inqa-check-personalfuehrung.de
Der Qualitätsstandard und Selbstcheck ermöglicht es den Unternehmen Potenziale für eine attraktive Personalführung zu finden und konkrete Maßnahmen festzulegen.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Handlungsempfehlung „Employer Branding“
Die 10-seitige Information des „Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung“ gibt grundlegende Informationen und Handlungshilfen über Checklisten zur systematischen Bildung einer Arbeitgebermarke.