

Elmar Berg

Employer Branding als Fachkräftesicherung im Generationenwandel

**Best Practice Ansätze zur Neuausrichtung
der Unternehmenskultur**

Berg, Elmar: Employer Branding als Fachkräftesicherung im Generationenwandel: Best Practice Ansätze zur Neuausrichtung der Unternehmenskultur. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2015

Buch-ISBN: 978-3-8428-7984-3

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-2984-8

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

Gliederung

Abkürzungsverzeichnis.

Abbildungsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Aufbau der Analyse.....	3
2	Fachkräftesicherung	4
2.1	Demografischer und gesellschaftlicher Wandel	4
2.1.1	Ausmass.....	4
2.1.1.1	Erwerbsbevölkerung und deren Entwicklung	4
2.1.1.2	Fachkräftemangel und Arbeitslosigkeit	7
2.1.1.3	Zukunftsaussichten	8
2.1.2	Ursachen	10
2.1.2.1	Konfliktpunkt Beruf und Familie	11
2.1.2.2	Dezimierung der Erwerbsbevölkerung	12
2.1.2.3	Qualifizierungsdefizite.....	14
2.1.2.4	Auswanderung.....	15
2.2	Gegenwärtige Situation.....	18
2.2.1	Kohortenspezifische Präferenzen.....	18
2.2.1.1	Generation X versus Generation Y	18
2.2.1.2	Loyalitätsbewusstsein	19
2.2.1.3	Konsumverhalten.....	21
2.2.1.4	Wertewandel.....	22
2.2.2	Unternehmensauswirkungen	24
2.2.2.1	Wettbewerbsfähigkeit	24
2.2.2.2	Kosten	25
2.2.2.3	Mitarbeiterzufriedenheit	27
3	Employer Branding	30
3.1	Theoretischer Ansatz	30
3.2	Bedeutung	31
3.2.1	Strategischer Prozess	32
3.2.1.1	Marktsegmentierung	33
3.2.1.2	Situationsanalyse.....	34
3.2.1.3	Zielfestsetzung.....	35

3.2.2	Umsetzung.....	35
3.2.3	Kontrolle.....	39
4	Best Practice Ansätze des Employer Branding	41
4.1	Personalmarketing 2.0	41
4.1.1	Social Media	42
4.1.2	Online Stellenangebote / Website.....	46
4.1.3	Webvideo / Podcast	48
4.2	Employee Branding	50
4.2.1	Corporate Brand	51
4.2.2	Unternehmenskultur.....	53
4.3	Praxisbeispiele	55
4.3.1	Audi.....	55
4.3.2	Lidl	57
5	Weitere Ansätze zur Fachkräftesicherung.....	59
5.1	Work – Life – Balance	59
5.2	Aufbau von Wechselbarrieren	65
5.3	Lebensarbeitszeitverlängerung	67
5.4	Bildung und Qualifizierung	71
5.5	Zuwanderung	73
6	Bewertende Zusammenfassung.....	74
7	Fazit	78
8	Ausblick.....	79
	Literaturverzeichnis	V

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
AltTZG.	Alteilzeitgesetz
Bd.	Band
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
ca.	Circa
engl.	Englisch
etc.	et cetera
ff.	Fortfolgend
ggf.	Gegebenenfalls
HGB.	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resources
Hrsg	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
Kap.	Kapitel
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
S.	Seite
sog.	Sogenannte
tsd.	Tausend
u.	Und
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
vgl.	Vergleiche
z.T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials bis 2025	6
Abbildung 2	Erfolglos gesuchte Berufe	10
Abbildung 3	Durchschnittliche Kinderzahl nach Bildungsstand	12
Abbildung 4	Die Entstehung der Arbeitszufriedenheit	28
Abbildung 5	Faktoren für bzw. gegen ein Unternehmen	29
Abbildung 6	Früher erinnerten Stellenanzeigen stark an Todesanzeigen	32
Abbildung 7	Top 10 Informationsquellen über potentielle Arbeitgeber	44
Abbildung 8	Generationen im Überblick	46
Abbildung 9	Eisberg Modell der Unternehmenskultur	57
Abbildung 10	Themengebiete von Work – Life – Balance	62
Abbildung 11	Das Bielefelder Unternehmensmodell, Treiber und Ergebnisse	64
Abbildung 12	Die Logik von Work – Life – Balance Maßnahmen	66
Abbildung 13	Konzept einer Personalentwicklung für eine längere Lebensarbeitszeit	73

1 Einleitung

„Wer in den Fußstapfen eines anderen wandelt,
hinterlässt keine eigenen Spuren.“

Wilhelm Busch

(Haitzer, 2011, S.225)

Eine eindeutige Differenzierung eines Unternehmens als Arbeitgeber gestaltet sich im Gegensatz zu Produkten äußerst schwierig. Während die Produkte sich durch Namen, Form und Verpackung eindeutig unterscheiden lassen, ähneln sich die Leistungsbedingungen des Arbeitgebers auf den ersten Blick sehr stark. Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Unterschied zwischen Arbeitgebern und Produkten liegt in der Dauer und der Art und Weise ihrer Präferenzbildung. Während ein Bewerber seinen Entscheidungsprozess langwierig, extensiv sowie zunehmend kognitiv prägt, fällt ein Konsument seine Kaufentscheidung in Abhängigkeit des Produktes eher emotional und habitualisiert. (vgl. Trost, 2009, S.82f)

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Das Ziel der Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, setzt ein hohes Maß an Mitarbeiterbindung voraus. Diejenigen Betriebe, die sich dieser Bedeutung nicht bewusst sind bzw. waren, sind in der vergangenen Wirtschaftskrise in starke wirtschaftliche und existenzielle Schwierigkeiten geraten, welche auch oftmals die Schließung der Betriebe mit sich brachte. Einer der Hauptgründe war der Verlust der loyalen, hoch qualifizierten und engagierten Mitarbeiter bedingt durch den Wechsel zum Wettbewerb während und nach dieser Krisenzeit. Die Handlungsfähigkeit der Unternehmen ist somit durch unvorhergesehene Vakanzen und spontane Personalwechsel stark eingeschränkt worden. Diese Unternehmen nahmen im Rahmen ihrer eigenen Kostensenkungsmaßnahmen billigend den Abgang ihrer Mitarbeiter in Kauf. Der Verlust der Erfolgs- und Leistungsträger in Verbindung mit ihren mitgebrachten

Kundenbeziehungen stellen für die Mitbewerber einen beachtlichen Zugewinn dar.

Das veränderte Mediennutzungsverhalten und der Mangel an qualifizierten Fachkräften veranlasst die Unternehmen, ihre althergebrachten Wege zur Rekrutierung und Bindung ihrer Mitarbeiter zu überdenken und sich der aktuellen Situation anzupassen bzw. zu ergänzen. Dieses neue Verhalten zeigt die sich veränderten Bedürfnisse der Gesellschaft und den zunehmend rasanteren fortschreitenden technologischen Fortschritt auf, die Veränderung einer national geprägten Industriegesellschaft hin zu einer globalen Informationsgesellschaft. Nicht alle Unternehmen haben die Notwendigkeit erkannt, im Rahmen eines Employer Branding ihren Blick auf die Zielgruppen mit ihren erfolgskritischen Qualifikationen zu richten und neue, innovative Kommunikationskanäle anzuwenden, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Es ist unschwer zu erkennen, dass die dringende Notwendigkeit besteht, starke Arbeitgebermarken auf- bzw. auszubauen, um sich auf dem Arbeitsmarkt als Employer of Choice, als Wunscharbeitgeber, zu positionieren und somit die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu untermauern. Die Erkenntnis und das Wissen, dass loyale und gut ausgebildete, qualifizierte Mitarbeiter einen zentralen Erfolgsfaktor darstellen, haben viele Unternehmen in den vergangenen Jahren erkannt. Der demografische Wandel mit dem Rückgang des Erwerbspersonenpotentials und das abnehmende Bildungsniveau führen zu einer Abnahme von Quantität und Qualität auf dem Arbeitsmarkt.

Die Zielsetzung dieser vorliegenden Analyse besteht darin, anhand der bestehenden Literatur den Themenbereich des Employer Branding in Bezug auf die Fachkräftesicherung zu übertragen. Aus den dargelegten Grundlagen werden Erfolgsfaktoren abgeleitet, deren Beachtung den Aufbau und die Führung einer Employer Brand unterstützen. Diese Studie betrachtet sowohl die internen als auch die externen Faktoren einer Employer Brand um die Attraktivität des Arbeitgebers sowohl für bereits bestehende Arbeitsverhältnisse als auch für die Bewerber zu festigen. Es werden die grundlegenden Maßnahmen eines Employer Branding Prozesses dargelegt, um sich den heutigen und zukünftigen Heraus-

forderungen auf dem Arbeitsmarkt zu stellen. Es soll auch der Frage nachgegangen werden, welche Erfolgsfaktoren und Best Practice Beispiele für ein geeignetes Employer Branding verantwortlich sind und wie diese auf den Bereich der Fachkräftesicherung übertragen werden können. Unterstützt wird die Fragestellung durch Fallbeispiele aus der Praxis.

1.2 Aufbau der Analyse

Nach der einleitenden Darstellung der Problem- und Ausgangssituation und der Zielsetzung dieser Studie, wendet sich das Kapitel zwei der Fachkräftesicherung zu. Dabei werden die Ursachen anhand des Ausmaß und den Ursachen des demografischen Wandels gefolgt von einem Blick auf die gegenwärtig vorherrschende Situation der kohortenspezifischen Präferenzen und den Auswirkungen auf die Unternehmen kurz betrachtet. Das dritte Kapitel befasst sich zuerst mit der begrifflichen Einordnung des Employer Branding, gefolgt von der Darstellung um den Prozess zum Aufbau der Arbeitgebermarke anhand theoretischer Grundlagen als strategischer Prozess des Personalmarketings. In Kapitel vier werden die Best Practice Ansätze des Employer Brandings auf die Fachkräftesicherung vorgestellt. Diese richten sich sowohl an das interne als auch an das externe Employer Branding. Abschließend werden in diesem Kapitel jeweils ein positives sowie ein negatives Beispiel als Ergebnis der vermeintlichen Umsetzung einer Arbeitgebermarkenstrategie angeführt. In Kapitel fünf folgt ein weiterer wichtiger Bestandteil dieser Studie. Dort werden weitere wesentliche Ansätze zur Fachkräftesicherung vorgestellt. Dabei handelt es sich nicht nur um betriebliche Möglichkeiten, sondern auch um elementare Veränderungen, welche nicht zuletzt auch durch die Gesellschaft und die Politik beeinflusst werden können. In Kapitel sechs folgen eine bewertende Zusammenfassung der inhaltlichen Ergebnisse und eine Gegenüberstellung mit der Eingangs dargelegten Zielsetzung. Mit dem Fazit der Auswertung im Kapitel sieben und mit einem Ausblick in die Zukunft in Kapitel acht wird die Studie abgeschlossen.

2 Fachkräftesicherung

Als eine der Hauptursachen des Fachkräftemangels und der damit verbundenen Fachkräftesicherung sieht die einschlägige Literatur den demografischen Wandel in Deutschland. Dieser wirkt sich neben der Fachkräfte- auch auf die Arbeitskräftesituation im Allgemeinen aus. Bedingt durch die anhaltend niedrige Geburtenrate ist eine Verschiebung des Altersaufbaus der Bevölkerung unausweichlich. Der Gesamtanteil der Jüngeren nimmt immer weiter ab, der der Älteren steigt. Daraus folgt, dass die Gesamtheit der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Bezug auf die Gesamtbevölkerung weiter stärker altert und schrumpft. (vgl. Fuchs Söhnlein, 2005. S.4)

2.1 Demografischer und gesellschaftlicher Wandel

In den meisten Industrienationen ist eine Veränderung der Altersstruktur zu erleben. Handelte es sich bei der Altersverteilung im frühen 19. Jahrhundert vom Abbild her eher um eine Pyramide, so ist gegenwärtig eine Urnenform zu erkennen. (vgl. Böhmer, 2013, S.114) Der gesellschaftliche Wandel in Deutschland ist äußerst vielfältig und weist eine besondere Relevanz der Generationsbetrachtungen auf. Beobachtet werden können u.a. der Wandel von Familienformen und Familienverständnis, das Verschieben der sozialen Milieus (drastische Verringerung der sozialen Mitte) und ebenfalls die Individualisierung und die zunehmende Vielfalt der Lebensstile. (vgl. Rump, Eilers, 2013, S.27ff)

2.1.1 Ausmass

Der folgende Abschnitt zeigt die heute vorherrschende Arbeitsmarktsituation und einen Ausblick auf die mögliche Entwicklung.

2.1.1.1 Erwerbsbevölkerung und deren Entwicklung

Zum besseren Verständnis werden vorab einige Begrifflichkeiten erklärt. Die Summe der Erwerbstätigen und Erwerbslosen bildet das Arbeitskräfteangebot. Dieses ist abhängig von der Bevölkerungsgröße, ihrer Struktur und von deren Beteiligung am Erwerbsleben. Werden zu dieser Summe die Anzahl der Stillen Reserven addiert, so erhält man das Erwerbspersonenpotenzial (= Arbeitskräftepotential). Das bildet die Obergrenze der am Markt verfügbaren Arbeitskräfte. (vgl. Bingel, 2010,