

Günther Vedder, Florian Krause (Hrsg.):

Personal und Diversität

Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft,

hrsg. von Axel Haunschild, Günther Vedder, Band 5,

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2016, 184 S.,

ISBN 978-3-95710-059-7 (print), € 24.80

ISBN 978-3-95710-159-4 (e-book pdf), € 22.99

Im berufsbegleitenden Studium „Interdisziplinäre Arbeitswissenschaft“ an der Leibniz Universität Hannover finden immer wieder Lehrveranstaltungen statt, die eine Brücke zwischen dem Personalmanagement und dem Umgang mit Diversität in Organisationen schlagen. Die Beiträge zu diesem Band sind alle in diesem Kontext entstanden. Einige verknüpfen aktuelle Themen wie Employer Branding, Personalauswahl, Digitalisierung oder Erfolgsmessung mit Diversity Management. Andere beschäftigen sich mit Boreout, Intuition, Arbeitszufriedenheit und Glück, die bisher kaum mit Diversität in Verbindung gebracht wurden. Weitere Beiträge stellen Erfahrungen aus diversity-orientierten Trainingsmaßnahmen vor oder greifen bislang unterschätzte Diversity-Aspekte in Organisationen (Attraktivität, Introvertiertheit, Überforderung...) auf. Kritische Blicke auf das Diversity Management aus einer queeren Perspektive und aus Sicht der interkulturellen Kompetenzentwicklung runden das Spektrum ab. Wer an der Schnittstelle von Personal und Diversität lehrt, forscht und arbeitet, kann aus den Artikeln interessante Anregungen für seine Tätigkeit ableiten.

Schlüsselwörter: Personalmanagement, Kulturelle Diversität, Glück, Personalauswahl, Generation Y, Blue-Eyed-Trainings, Diversity Management

Dr. Günther Vedder und Florian Krause sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover.

Schriftenreihe zur
interdisziplinären Arbeitswissenschaft

Band 5

Herausgegeben von
Axel Haunschild, Günther Vedder

Günther Vedder
Florian Krause
(Hrsg.)

Personal und Diversität

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2016

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.

ISBN 978-3-95710-059-7 (print)

ISBN 978-3-95710-159-4 (e-book)

Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft: ISSN 2196-8089

ISBN-A/DOI 10.978.395710/1594

1. Auflage, 2016

© 2016 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D-86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Günther Vedder und Florian Krause

Vorwort.....3

Christoph Hauke

Employer Branding - Vielfältige Mitarbeiter gewinnen und binden.....5

Andrea-Kristin Schubert

Diversität in der Personalauswahl - Zwischen Fairness und Validität?.....17

Christine Watrinet und Silke Mündlein

Das individuelle Bedürfnis, Beruf und Privatleben zu vereinbaren als
erfolgskritische Dimension für das Diversity Management.....35

Günther Vedder

Unterschätzte Diversity-Aspekte im beruflichen Alltag – am Beispiel von
Attraktivität, Introvertiertheit, Monochronie und Überforderung.....51

Peter Eichhorn

Intergenerationelles Lernen an der Hochschule:
Die Lehrveranstaltung „Projektarbeit in altersgemischten Teams“65

Henry Johns

Digitalisierung der Arbeit und die Generation Y.....81

Christiane Brockmann

Intuition als Führungsfähigkeit und Beitrag zum Diversity Management
in deutschen Unternehmen91

<i>Ella Korinth</i> Boreout – Ursachen, Handlungsstrategien und personalpolitische Maßnahmen zur Vermeidung von Unterforderung am Arbeitsplatz	103
<i>Günther Vedder</i> Arbeitszufriedenheit und Glück	123
<i>Joanna Sell</i> Interkulturelle Kompetenzentwicklung – eine Chance auf eine gelungene Kommunikation über die Grenzen hinweg	139
<i>Sabine Sommer und Jürgen Schlicher</i> Setting up to fail! - Wie das Brown Eyed/Blue Eyed - Trainingskonzept die Auswirkungen von Diskriminierungen in Unternehmen erklärbar macht ..	151
<i>Florian Krause</i> Queer denken & ansetzen - Perspektiven auf Vielfalt und Diversität	169

Vorwort

Als das Konzept Diversity Management (DiM) Mitte der 1990er Jahre aus den USA nach Deutschland übertragen wurde, war schnell klar, dass sich insbesondere das Personalmanagement mit dieser speziellen Perspektive würde auseinandersetzen müssen. Wesentliche DiM-Maßnahmen innerhalb der Kerndimensionen Alter, Behinderung, Ethnizität, Gender, Religion und sexuelle Orientierung sind dem Personalbereich zuzuordnen. Dazu gehören zum Beispiel Altersstrukturanalysen, Frauenförderpläne, interkulturelle Trainings, familienunterstützende Maßnahmen, die Etablierung von Beschäftigtennetzwerken oder auch die Bereitstellung von technischen Arbeitshilfen für Beschäftigte mit körperlichen Einschränkungen. In jedem personalpolitischen Handlungsfeld stellt sich die Frage, was der Diversity-Blick für die Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Entgeltgestaltung, Personalführung... bedeutet.

Im berufsbegleitenden Studium Interdisziplinäre Arbeitswissenschaft an der Leibniz Universität Hannover finden immer wieder Lehrveranstaltungen statt, die eine thematische Brücke zwischen dem Personalmanagement und dem Umgang mit Diversität in Organisationen schlagen. Interne und externe Dozierende verknüpfen beide Themenfelder, was von den berufstätigen Studierenden (Durchschnittsalter: 49 Jahre) für ihre berufliche Arbeit als sehr bereichernd wahrgenommen wird. In diesem Kontext entstand die Idee zu dem vorliegenden Band. Alle AutorInnen der Beiträge lehren am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft in Hannover und haben sich sofort bereit erklärt, an diesem Buch mitzuwirken. Herausgekommen ist eine spannende Artikel-Sammlung, aus der Menschen, die an der Schnittstelle von Personal und Diversität arbeiten oder lehren, wichtige Anregungen für ihre Tätigkeit ableiten können.

Christoph Hauke widmet sich in seinem Beitrag dem Employer Branding für diverse Zielgruppen. Er vertritt die These: Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen wird wesentlich von der Kompetenz abhängen, vielfältige Talente und Leistungsträger zu gewinnen und zu binden. **Andrea-Kristin Schubert** beschäftigt sich mit der Rolle von Diversität im Bereich der Personalauswahl. Sie stellt die Frage, wie die Rekrutierung und Selektion von Personal zur Identifikation wertschöpfender Potenziale sowie zur Herstellung von Chancengleichheit strategisch genutzt werden können. **Christine Watrinet** und **Silke Mündlein** gehen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als erfolgskritische Dimension für das Diversity Management ein. Sie plädieren für ein integratives Gesamtkonzept, das die unterschiedlichen individuellen Bedürfnisse und organisationalen Bedarfe berücksichtigt sowie seine Effekte systematisch überwacht.

Günther Vedder greift unterschätzte Diversity-Aspekte im beruflichen Alltag auf. Die Attraktivität oder auch die Introvertiertheit von Beschäftigten werden von Organisationen in der Regel nicht thematisiert, obwohl sie deren Arbeit und Karrierechancen massiv beeinflussen können. **Peter Eichhorn** beschäftigt sich in seinem Beitrag mit dem intergenerationellen Lernen an Hochschulen. Er be-

richtet von einem innovativen Kurs zur Projektarbeit in altersgemischten Teams, der an der Leibniz Universität Hannover mit großem Erfolg stattgefunden hat. **Henry Johns** widmet sich den Zielen und Erwartungen der Generation Y: deren Arbeitsaufgaben sollen sinnvoll und herausfordernd sein sowie Spaß machen. Er gleicht diese Wünsche mit den zu erwartenden Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt ab.

Christiane Brockmann setzt sich mit dem innovativen Thema der Intuition im Personalmanagement auseinander. Was meinen PersonalbeschafferInnen eigentlich wenn sie sagen: „Ich habe aus dem Bauch heraus entschieden – die Chemie zwischen uns muss schließlich stimmen.“ Ella Korinth beschäftigt sich mit dem Boreout bzw. der dauerhaften Unterforderung am Arbeitsplatz. Es gibt Berufstätige, die einen Job, aber kaum Arbeit haben und sehr darunter leiden. Die Diversität der Belastungen wird bisher in Organisationen noch viel zu wenig thematisiert. **Günther Vedder** geht auf die Aspekte Arbeitszufriedenheit und Glück ein, die unmittelbar mit beruflichen Belastungen zusammenhängen können. Die Beschäftigten weisen diverse Unterschiede auf, wenn es um die individuell wahrgenommene Arbeits- und Lebenszufriedenheit geht.

Joanna Sell thematisiert interkulturelle Kompetenzentwicklung als Chance auf eine gelungene Kommunikation über Grenzen hinweg. Sie beschließt ihre Ausführungen mit einer Aussage von Michelangelo: „Die größte Gefahr besteht nicht darin, dass wir uns zu hohe Ziele setzen und sie nicht erreichen, sondern darin, dass wir uns zu niedrige Ziele setzen und sie erreichen.“ **Sabine Sommer** und **Jürgen Schlicher** beschreiben ihre Erfahrungen mit dem Brown Eyed/Blue Eyed-Trainingskonzept und die Möglichkeit, hierdurch wesentliche und notwendige Elemente eines gelingenden inkludierenden Prozesses in Organisationen zu erkennen. Sie machen deutlich, warum Diversity-Bemühungen ohne die Einführung von Nicht-Diskriminierungs-Strategien zum Scheitern verurteilt sind. **Florian Krause** beschließt den Band mit queeren Perspektiven auf Vielfalt und Diversität. Er lenkt die Aufmerksamkeit auf Probleme, die mit der gesellschaftlichen Kategorisierung von Individuen einhergehen können. Was spricht eigentlich dagegen Menschen als Menschen mit allen Aspekten ihrer Einzigartigkeit anzunehmen?

Als Herausgeber dieses Bandes bedanken wir uns herzlich bei allen AutorInnen für ihre Beiträge an der Schnittstelle von Personal- und Diversitätsthemen.

Wir wünschen allen LeserInnen viel Vergnügen und vielfältige Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Perspektiven.

Günther Vedder & Florian Krause

Hannover, Februar 2016

Employer Branding - Vielfältige Mitarbeiter gewinnen und binden

Christoph Hauke¹

Gliederung

1. Demographische Entwicklung und zunehmende Diversität
2. Definition und Ziele von Employer Branding
3. Analyse vielfältiger Zielgruppen
4. Definition von Arbeitgeber-Vorteile
5. Differenzierung von Wettbewerbern
6. Attraktive und authentische Arbeitgeber-Marke
7. Umsetzung im Recruiting und Personalmarketing
8. Steuerungsrelevante Kennzahlen
9. Flüchtlinge als Arbeitskräfte-Potenzial?
10. Fazit

Abstract

Die demographische Entwicklung führt zu gravierenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Der Wandel von einem Arbeitgeber-Markt zu einem Bewerber-Markt erfordert neue Strategien und Maßnahmen im Personalmanagement. Gleichzeitig steigt die Diversität in den Belegschaften und der auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte. Damit verbunden sind unterschiedliche Erwartungen an Arbeitgeber. Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen wird wesentlich von der Fähigkeit abhängen, vielfältige Talente und Leistungsträger zu gewinnen und zu binden. Die zentrale Frage ist: Wie werden bzw. bleiben Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber für vielfältige Zielgruppen? Ein diversity-orientiertes Employer Branding kann zu einer eindeutigen Positionierung und zu Wettbewerbsvorteilen führen.

¹ Christoph Hauke ist Diplom-Ökonom, Redner, Ratgeber, Trainer und Blogger sowie Lehrbeauftragter an der Leibniz Universität Hannover; Email: ch@christophhauke.de

1. Demographische Entwicklung und zunehmende Diversität

Immer mehr Unternehmen erkennen die Notwendigkeiten und Chancen eines professionellen diversity-orientierten Employer Brandings, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern und einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen. Die demographische Entwicklung führt zu einer Alterung der Belegschaften und zu gravierenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Junge Talente sollen für das Unternehmen gewonnen werden und Mitarbeiter so lange wie möglich physisch und psychisch leistungsfähig bleiben.

Allein die geringe Anzahl von Jüngeren führt auf dem Arbeitsmarkt zu einem Wandel vom Arbeitgeber-Markt zu einem Bewerber-Markt. Dazu kommt der erhöhte Bedarf an spezifischen Qualifikationen, die auf dem Arbeitsmarkt nicht in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen. Schon heute ist der Arbeitsmarkt in einigen Fachberufen, Branchen oder Regionen wie leergefegt. Daraus entsteht eine immer größere Konkurrenz der Unternehmen um Talente und Leistungsträger.

In einem zunehmenden Bewerber-Markt werden die umworbenen Arbeitskräfte ihre Interessen besser durchsetzen können und Unternehmen werden mehr auf die Erwartungen und Forderungen der vielfältigen Zielgruppen eingehen müssen. Zudem steigt die Diversität in den Belegschaften und der auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte. Ältere Arbeitskräfte, Menschen mit Behinderung, Migranten und neuerdings Flüchtlinge stehen immer mehr im Fokus der Unternehmen.

Die Erwartungen an Arbeitgeber werden dadurch vielfältiger. Sie ergeben sich oftmals aus den jeweiligen Lebenssituationen der Arbeitskräfte und ändern sich im Verlauf eines Arbeitsverhältnisses mehrmals. Gleichzeitig sinkt tendenziell die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Dazu kommt für viele Führungskräfte der Druck, exzellente Leistungen mit einem heterogenen Team zu erzielen und gleichzeitig die Zufriedenheit der vielfältigen Mitarbeiter zur höheren Bindung zu gewährleisten. Gerade in international agierenden Unternehmen ist das für viele Führungskräfte mit globaler Verantwortung eine besondere Herausforderung, da die Vielfalt und die unterschiedlichen Erwartungen im Team steigen und gleichzeitig „nur“ ein Führen auf Distanz möglich ist.

Nicht zuletzt wird der demographische Wandel von weiteren Mega-Trends begleitet, die wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Arbeitswelt haben werden: Wissenskultur, Individualisierung, Gesundheit, New Work, Female Shift, Silver Society, Mobilität, Konnektivität (vgl. Horx 2016). Diese Veränderungen erfordern von Unternehmen neue Strategien und Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern. Ein professionelles Employer Branding, das geprägt ist von einer echten Wertschätzung und Nutzung der besonderen Stärken vielfältiger Zielgruppen, wird ein Schlüssel zum Erfolg sein. Personalmanager und Führungskräfte stehen in der Pflicht, intelligente Strategien zu entwickeln und Maßnahmen zeitnah umzusetzen.

2. Definition und Ziele von Employer Branding

Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein ist eine „Lebensversicherung“ für ein weiterhin erfolgreiches Business. Im heftigen Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte werden nur die Unternehmen Talente und Leistungsträger erfolgreich gewinnen und binden, die ihre besonderen Unternehmensvorteile für vielfältige Zielgruppen detailliert kennen und als starke Arbeitgeber-Marke intern und extern authentisch kommunizieren (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie 2008).

Der Auf- und Ausbau einer attraktiven Arbeitgeber-Marke soll Personalengpässe vermeiden und die Voraussetzungen für weiteres Unternehmenswachstum schaffen. Mit einem intelligenten Employer Branding sollen gleich mehrere Ziele erreicht werden:

- Sicherung der Zukunftsfähigkeit
- Strategischer Wettbewerbsvorteil
- Verbesserung des Arbeitgeber-Image
- Erhöhung der Bekanntheit als attraktiver Arbeitgeber
- Gewinnung der „richtigen“ Kandidaten
- Bindung von Talenten und Leistungsträgern
- Positive Auswirkungen auf die Unternehmens-Marke und das Unternehmens-Image
- Senkung der Personalbeschaffungskosten

Ein Unternehmen wird dann ein attraktiver Arbeitgeber sein, wenn der Arbeitgebervorteil für potenzielle und aktuelle Mitarbeiter individuell maximal ist. Je besser die Unternehmensstärken die speziellen Präferenzen der vielfältigen Zielgruppen treffen, umso größer die Arbeitgeber-Attraktivität.

3. Analyse vielfältiger Zielgruppen

Für ein wirkungsvolles diversity-orientiertes Employer Branding ist eine differenzierte Analyse der vielfältigen Zielgruppen eine zweckmäßige Grundlage. Welche Kandidaten sollen gewonnen werden? Welche Mitarbeiter sollen besonders gebunden werden? Viele Unternehmen konzentrieren sich dabei zunächst auf die erfolgskritischen Zielgruppen, die auf dem Arbeitsmarkt schwer zu gewinnen sind oder die eine besonders hohe Fluktuation aufweisen. Zunächst sollte eine grobe Strukturierung der Zielgruppen vorgenommen werden, die dann unternehmensindividuell weiter in detaillierte Profile aufgeschlüsselt wird. Das Persona-Konzept stellt typische Kandidaten und Mitarbeiter als reale Personen vor, die bestimmte Qualifikationen, berufliche Ziele und private Interessen haben. Die Beschreibung der relevanten Merkmale soll helfen, den typischen Kandidaten und Mitarbeiter besser kennen zu lernen und Rückschlüsse auf seine Erwartungen und sein Verhalten zu ziehen:

- Praktikanten: Gymnasiasten aus einem Umkreis von 15 km
- Auszubildende: Weibliche Schulabgänger für gewerblich-technische Berufe
- Absolventen: Hochschulabsolventen der MINT-Studiengänge in Süddeutschland
- Führungsnachwuchskräfte: Talente mit interkulturellen Erfahrungen in Asien
- Fachkräfte: Erfahrene Pflege-Fachkräfte in einer ländlichen Region
- Führungskräfte: Manager mit Erfahrungen in der Führung von altersgemischten Teams

Die Definition der speziellen Herausforderungen und Interessen der Zielgruppen ermöglicht, später zielgenaue Strategien zur Gewinnung und Bindung entwickeln zu können:

- Persönliche Situation: Alleinerziehende Mutter, pflegebedürftige Angehörige
- Interessen: Förderung der fachlichen Weiterentwicklung, Work-Life-Balance
- Bedarfe / Notwendigkeiten: Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeitgestaltung
- Wünsche: Verlässliche Schichtplanung für die nächsten drei Monate, Fitness-Kurse

Mit Blick auf eine wirkungsvolle Kommunikation im Recruiting, Personalmarketing und bei der Mitarbeiterbindung ist gleichermaßen zu definieren:

- Wo treffen sich die Zielgruppen? (Orte)
- Wo informieren sich die Zielgruppen? (Internet)
- Wie erlangen wir ihre Aufmerksamkeit? (Argumente)
- Wie erreichen wir die Personen? (Instrumente)
- Wann erreichen wir die Personen? (Zeiträume)
- Wie sprechen wir die Personen an? (Kommunikationsstil)
- Wer ist an einer Job-Entscheidung beteiligt? (Umfeld)

Das Persona-Konzept führt dazu, dass beim Auf- und Ausbau einer Arbeitgeber-Marke auf Zielgruppen-Vorteile und individuellen Nutzen fokussiert wird.

4. Definition von Arbeitgeber-Vorteilen

Arbeitgeber-Vorteile liegen dann vor, wenn sie die Aufmerksamkeit der vielfältigen Zielgruppen auslösen, für potenzielle Bewerber und Mitarbeiter einen individuellen Wert generieren und zu einer Differenzierung gegenüber Wettbewerbern führen. Die Arbeitgeber-Vorteile in unterschiedlichen Attraktivitäts-Kategorien führen letztlich zu einer wahrgenommenen Arbeitgeber-Attraktivität durch die vielfältigen Zielgruppen. Hierzu bietet sich folgende Kategorisierung an (vgl. Universum 2008):

Ansehen und Image

- Zukunft des Unternehmens / sicherer Arbeitsplatz
- Erfolgreiches Unternehmen / finanzielle Stärke / Chance auf Wachstum
- Hohes Ansehen des Unternehmen / Bekanntheit („Gute Adresse“)
- Attraktiver Standort / Erreichbarkeit
- Familienfreundlichkeit

Job-Eigenschaften

- Sinnvolle und wertvolle Arbeit
- Nutzung des Fachwissens
- Vielfältige Arbeitsaufgaben / abwechslungsreicher Job
- Hohes Maß an Verantwortung und Selbständigkeit
- Qualitativ gute Arbeitsbedingungen / IT-Infrastruktur
- Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsort-Gestaltung

Karriere und Vergütung

- Transparente und vielfältige Beförderungswege / Aufstiegs-Chancen
- Förderung zukünftiger Ausbildungen und professionelles Training
- Attraktives Grundgehalt / Aussicht auf höheres Einkommen
- Leistungsabhängiger / ergebnisabhängiger Bonus
- Attraktive Zusatzleistungen (Altersversorgung, Gesundheitsangebot)
- Bezahlung von Überstunden / Zeitausgleich

Mensch und Kultur

- Gute Führung und gutes Betriebsklima
- Geschäftsleitung, die informiert und einbezieht
- Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter fördern
- Wertschätzung, Respekt und Gleichbehandlung
- Freundliches Arbeitsumfeld
- Soziales Engagement

Bei der Analyse kommt es darauf an, die Vorteile und Leistungen zu ermitteln, aus denen sich eine Einzigartigkeit ergibt. In der Praxis können das manchmal nur ein oder zwei Argumente sein, die ein Unternehmen besonders auszeichnet. Wenn diese allerdings genau den Präferenzen der vielfältigen Zielgruppen entsprechen, ist ein Attraktivitäts-Vorteil gegeben. Eine realistische Ermittlung der

Attraktivitäts-Vorteile ist durch die Einbindung der relevanten Zielgruppen gewährleistet. Dazu erarbeitet die entsprechende Zielgruppe die von ihr wahrgenommenen Arbeitgeber-Vorteile und priorisiert sie nach Hygiene-Faktoren und Motivatoren sowie nach ihrer Einzigartigkeit im Vergleich zu Wettbewerbern. Ein Unternehmen ist dann ein attraktiver Arbeitgeber, wenn der Arbeitgebennutzen individuell maximal ist. Je mehr Unternehmensstärken die speziellen Präferenzen der potenziellen und aktuellen Mitarbeiter treffen, umso größer die Attraktivität.

5. Differenzierung von Wettbewerbern

Eine optimale Arbeitgeber-Positionierung entsteht dann, wenn potenzielle Bewerber und Mitarbeiter die Arbeitgeber-Leistungen gegenüber Wettbewerbern als attraktiver wahrnehmen. Wenn also die Leistungsangebote eines Arbeitgebers ein höheres Nutzen-Empfinden des Einzelnen auslösen, ist der Wettbewerbsvorteil überlegen. Um das zu erreichen, können verschiedene Differenzierungs-Strategien genutzt werden.

Die Auswahl einer geeigneten Strategie orientiert sich an der Wettbewerbssituation. Wer potenziellen Bewerbern und Mitarbeitern eine eindeutige Auswahlentscheidung ermöglicht, positioniert sich bei ihnen einzigartig und kann dadurch einen strategischen Vorteil erreichen. Eine Überlegenheit setzt also eine Klarheit im strategischen Ansatz voraus (vgl. Große-Oetringhaus 1996).

Generell lassen sich vier Ansätze zur Differenzierung unterscheiden:

Geringere Mitarbeiter-Leistungen

Eine mögliche Strategie zur Gewinnung von potenziellen Kandidaten wäre, gleiche Leistungen wie andere Arbeitgeber anzubieten, aber eine geringere Mitarbeiter-Leistung zu fordern. Für das gleiche Entgelt müssten beispielsweise weniger Arbeitsstunden geleistet werden. Das würde potenzielle Bewerber sicherlich freuen und anziehen, allerdings ist zu bezweifeln, ob diese Strategie wirklich den Unternehmenserfolg verbessert.

Höhere Arbeitgeber-Leistungen

Viele Unternehmen positionieren sich im harten Arbeitskräfte-Wettbewerb mit höheren oder besseren Leistungen. Dazu gehören beispielsweise mehr Entgelt, höherer Bonus, mehr Urlaubstage, zusätzlicher Dienstwagen oder die Nutzung von Pool-Fahrzeugen, Tank-Gutscheine, Gratis-Betriebsgastronomie, kostenfreie Nutzung von Fitnessstudios oder günstige Krankenzusatzversicherungen. Diese Strategie kann zu mehr Bewerbungen und einer besseren Mitarbeiterbindung führen, erhöht letztlich allerdings die Personalkosten im Vergleich zum Wettbewerb.

Andere Arbeitgeber-Leistungen

Andere Arbeitgeber-Leistungen zeigen potenziellen Bewerbern und Mitarbeitern interessante Alternativen auf und sollen damit die Arbeitgeber-Attraktivität erhöhen. So könnten beispielsweise eine flexible Arbeitsort-Gestaltung mit Home-Office oder Mobile Work anstatt Präsenzplicht, Vertrauensarbeitszeit anstatt Arbeitszeiterfassung, eine individuelle Höher-Qualifizierung anstatt einer variabler Vergütung oder eine Berufsunfähigkeits-Versicherung anstatt einer arbeitgeberfinanzierten Altersversorgung für mehr Bewerbungen und eine geringere Fluktuation sorgen.

Spezifischere Arbeitgeber-Leistungen

Diese Arbeitgeber-Leistungen fokussieren auf die spezifische Situation von potenziellen Bewerbern und Mitarbeitern und sorgen für einen besonders hohen individuellen Nutzen. Dazu gehören Leistungen wie beispielsweise Mentoring für Hochschul-Absolventen, flexible Arbeitszeit-Regelungen für Teilzeit-Beschäftigte, Kinderbetreuung für Alleinerziehende, Homecare-Eldercare-Dienstleistungen für berufstätige Paare, Mitfahrgelegenheiten oder Sammelbusse in Regionen mit schwachem öffentlichen Nahverkehrsnetz ...oder vielleicht auch Social Freezing für Karriere-Bewusste. Diese diversity-orientierte Differenzierungs-Strategie wird wahrscheinlich eine höhere Wirksamkeit bei der Gewinnung und Bindung von Talenten und Leistungsträgern erzielen als die anderen Strategien. Sie ist allerdings durch die starke Individualisierung deutlich aufwendiger als ein klassisches Angebot an Standard-Arbeitgeber-Leistungen.

Egal welche Strategie ein Unternehmen auswählt, im Employer Branding ist die kommunikative Konzentration auf die positiven Unterschiede zu anderen Unternehmen entscheidend, so dass die vielfältigen Zielgruppen ihre individuellen Nutzen-Vorteile eindeutig erkennen und eine Auswahl- oder Wechsel-Entscheidung leichter fällt.

6. Attraktive und authentische Arbeitgeber-Marke

Grundlage für den Auf- und Ausbau einer attraktiven und authentischen Arbeitgeber-Marke ist eine sogenannte identitätsorientierte Markenführung (vgl. Mefert/Burmann 2013). Dabei steht die einzigartige Identität als Arbeitgeber im Vordergrund, die dann das Arbeitgeber-Image prägt. Die Identität basiert auf den Werten des Arbeitgebers, der Unternehmenskultur und den Zielen des Unternehmens (vgl. Petkovic 2008). Eine wesentliche Voraussetzung für die positive Wirkung einer Arbeitgeber-Marke ist eine enge Verbindung zur Unternehmens-Marke. Wenn eine Unternehmens-Marke nicht eindeutig positioniert und aufgeladen ist, dann kann die Positionierung einer attraktiven Arbeitgeber-Marke aufwendiger werden.

Gerade Unternehmen im Konsumgüter-Bereich profitieren von einer bereits etablierten Identität, einer allgemeinen Bekanntheit und einer emotionalen Aufladung. Kleinere und mittlere Unternehmen, die dazu noch im B2B-Geschäft tätig

sind, haben es ungleich schwerer, sich zu positionieren. Während die bekannten Marken mit globalen Business mit fast schon zu vielen Initiativ-Bewerbungen kämpfen, ringen kleinere und mittlere Unternehmen manchmal schon um die Bekanntheit als attraktiver Arbeitgeber in einem Umkreis von 20 Kilometern. Für die einen Unternehmen bedeutet das möglicherweise: Wie überzeugt man einen gefragten Ingenieur in Neuseeland, damit er eine Stelle bei einem B2B-Weltmarktführer im Hohenlohekreis im fränkisch geprägten Nordosten Baden-Württembergs annimmt? Und für andere Unternehmen: Wie gewinnt man eine Leitende Pflegekraft für eine Stelle in einer kleineren Einrichtung der Freien Wohlfahrtspflege inmitten der Mecklenburgischen Seenplatte?

Bei Auf- und Ausbau einer attraktiven Arbeitgeber-Marke sollten deshalb die besonderen Arbeitgeber-Stärken in Vorteile aus der Perspektive der vielfältigen Zielgruppen transferiert werden. Dazu wäre es optimal, ein sog. „Metathema“ zu formulieren, das das zentrale Zielgruppenbedürfnis beantwortet und einen Claim abzuleiten, der die Zielgruppen-Vorteile zusammenfasst. Es macht auch nur Sinn, die Arbeitgeber-Marke mit Unternehmensstärken zu definieren und zu emotionalisieren, die nachhaltig belegt werden können. Wer sich als junger und dynamischer Arbeitgeber darstellt, weil er die gefragten Generation Z und Generation Y gewinnen möchte, gleichzeitig allerdings eine Belegschaft mit einem Durchschnittsalter von über 55 Jahren hat, der wird schnell als wenig authentisch entlarvt. Eine attraktive und authentische Arbeitgeber-Marke führt die Unternehmensvorteile mit den zielgruppenspezifischen Präferenzen zusammen und differenziert sich deutlich von Wettbewerbern. Entscheidend ist, dass die Arbeitgeber-Marke von den vielfältigen Zielgruppen als attraktiver wahrgenommen wird als die Arbeitgeber-Marke der Wettbewerber.

7. Umsetzung in Recruiting und Personalmarketing

Zur wirkungsvollen Umsetzung im Recruiting und Personalmarketing wird es besonders auf die Orientierung an den diversen Zielgruppen ankommen. Hierzu bieten sich ein große Vielfalt an Online- und Offline-Kanäle an. Für die Personalgewinnung in einem zunehmenden Bewerber-Markt nehmen neben der Schaltung von Anzeigen in den Online-Stellenbörsen die Unternehmens-Präsentationen in Arbeitgeberbewertungs-Portalen zu. Darüber hinaus versuchen seit einigen Jahren immer mehr Unternehmen über mehr oder weniger gelungene Arbeitgeber-Auftritte in XING, Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn oder Google+ eine höhere Bekanntheit bei speziellen Zielgruppen zu erlangen. Und mit Active Sourcing sollen gezielt potenziell wechselwillige Kandidaten vornehmlich über die Social Media-Netzwerke angesprochen werden.

Die Mehrheit der an einem Arbeitgeber Interessierten schaut sich vor einer Kontaktaufnahmen oder Bewerbung zunächst die Unternehmens-Homepage mit den Karriere-Seiten an. Wer hier nicht seine besonderen Vorteile aus Sicht der vielfältigen Zielgruppen darstellt, wird als wenig attraktiv wahrgenommen. Karriere-Webseiten sollten deshalb zumindest folgende Informationen geben:

- Wer wir sind (Geschichte, Standorte, Vision, Mission)
- Was uns wichtig ist (Werte, Verhaltensweisen)
- Wie wir arbeiten (Bilder, Videos)
- Was uns einzigartig macht (Testimonials der Mitarbeiter)
- Was wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten (Argumente)
- Wie Sie bei uns einsteigen können (Zielgruppen)
- Unsere aktuellen Stellenangebote (Auflistung nach Zielgruppen, Standorten)
- Wie Einstellungen bei uns ablaufen (Prozess, Beteiligte, Zeit)

In der konsequenten Umsetzung eines diversity-orientierten Employer Brandings sollten gerade auf den Karriere-Seiten die besonderen zielgruppen-spezifischen Arbeitgeber-Vorteile präsentiert werden. Dazu können beispielsweise Trainee-Programme, Angebote für duale Studiengänge, Mentoring-Programme zur Frauenförderung oder interkulturelle Netzwerke gehören. Je nach unternehmensindividuellen Gegebenheiten und Bedarfen erscheint es oftmals effektiver, Offline-Kanäle für die Gewinnung und Bindung von vielfältigen Zielgruppen zu nutzen. Dazu gehören beispielsweise redaktionelle Beiträge in Fachmagazin oder lokalen Medien, Präsentationen auf Job-Messen, Empfehlungen „von Mund zu Mund“, Programme zu „Mitarbeiter finden Mitarbeiter“ oder „Kunden finden Mitarbeiter“, die Nutzung persönlicher Netzwerke, Plakate an Orten mit hoher Zielgruppendichte, Fach-Veranstaltungen oder Branchen-Treffen, Girls' und Boys' Day oder ein Tag der offenen Tür.

Um die Aufmerksamkeit der umworbenen Zielgruppe zu erreichen, ist eine passende Bilder- und Text-Welt in der Online- und Offline-Kanälen sicherlich nützlich. Je mehr sich potenzielle Bewerber und Mitarbeiter in den Fotos und Formulierungen wiederfinden, umso größer wird das Interesse sein. Dabei ist einerseits auf eine versierte Fachsprache zu achten, die Professionalität signalisiert. Andererseits kommt es auf ein ausgewogenes Diversity Wording (vgl. Jablonski 2015) an, um die Ansprache von vielfältigen Zielgruppen effektiv zu gestalten.

Zur Umsetzung gehört die Schulung der Führungskräfte und Personalmanager, insbesondere der Recruiter, in der Kommunikation und Information der Arbeitgeber-Vorteile bei vielfältigen Zielgruppen. Gerade im Recruiting-Prozess soll die Arbeitgeber-Marke im Sinne einer positiven Candidate Experience (vgl. Athanas/Wald 2015) erlebbar gemacht werden. Eine Beziehung zum Bewerber wird aufgebaut und Vertrauen geschaffen bzw. bestätigt.

8. Steuerungsrelevante Kennzahlen

You can't manage what you don't measure – das gilt auch für Employer Branding. Welche steuerungsrelevanten Kennzahlen können genutzt werden?

Für den Erfolg eines diversity-orientierten Employer Brandings ist es entscheidend, einerseits „die richtigen Dinge zu tun“ (Effektivität) und andererseits „die

Dinge richtig zu tun“ (Effizienz). Bei der Einschätzung von Verbesserungen kann man sich natürlich auf sein Bauchgefühl verlassen, das ist sehr kostengünstig und wenig zeitaufwendig. Hilfreicher wäre die Auswertung relevanter Kennzahlen.

Die nachfolgend aufgeführten Employer Branding-Kennzahlen haben sich in der Praxis als steuerungsrelevant bewährt. In der Erhebung und Auswertung sollten die Kennzahlen unternehmensindividuell beispielsweise nach diversity-relevanten Zielgruppen, nach Unternehmensbereichen oder nach Regionen / Standorten differenziert werden:

- Bekanntheitsgrad bei den Zielgruppen
- Anzahl von Initiativ-Bewerbungen
- Anzahl der Bewerbungen von Kandidaten mit mind. 90 % Passung
- Anzahl der Bewerbungen / Einstellungen durch Mitarbeiter-Empfehlungen
- Anzahl der Views auf Karriere-Homepage und auf Social Media-Auftritten
- Weiterempfehlungen von Karriere-Beiträgen in den Social Media
- Interaktionen mit Interessenten / potenziellen Kandidaten über Social Media
- Lesedauer von speziellen Seiten auf der Karriere-Homepage
- Anzahl der „richtigen“ Kontakte auf Job-Messen
- Durchschnittliche Dauer einer Stellenbesetzung
- Durchschnittliche Zeit vom Bewerbungseingang bis zur Zusage
- Einstellungen pro Recruiting-Kanal
- Anzahl der nicht angenommenen Vertragsangebote
- Anzahl der Absagen nach Vertragsunterzeichnung
- Fluktuation in der Probezeit
- Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit verschiedener Zielgruppen
- Kosten pro Recruiting-Kanal
- Recruitingkosten pro Einstellung

Um möglichst präzise Abweichungen festzustellen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, werden der aktuelle Status (Ist) und vor allem ein messbarer Zielwert (Soll) benötigt. Je nach Bedarf sollten die Kennzahlen dann monatlich oder quartalsweise ausgewertet werden. Eine fokussierte Übersicht mit Grafiken zu den wichtigsten Kennzahlen erleichtert dabei ein entscheidungs- und handlungsorientiertes Reporting erheblich.

9. Flüchtlinge als Arbeitskräfte-Potenzial?

Das Potenzial verfügbarer Arbeitskräfte in Deutschland schrumpft und deshalb fällt der Blick stärker auf Personengruppen, die in der Belegschaft bisher unter-

repräsentiert sind. Dazu gehören nicht nur ältere Arbeitskräfte, Menschen mit Behinderung und Migranten, sondern zunehmend auch Flüchtlinge. Die Beschäftigung von Flüchtlingen bedarf zunächst einer wesentlichen Veränderung von Strukturen und Prozessen in Bezug auf Zugangsmöglichkeiten, Auswahl, Einsatz, aktive Integration und Förderung. Denn: Einerseits liegen oftmals keine Schulzeugnisse, Ausbildungsabschlüsse oder sonstigen Qualifikationsnachweise vor. Generell wird jedoch davon ausgegangen, dass die Stärken der Geflüchteten in ihrer Motivation, ihrer interkulturellen Kompetenz und ihren Fremdsprachkenntnissen liegen.

Andererseits kommt es auf den Asyl-Status (Asylberechtigte, subsidiär Geschützte, Asylsuchende oder geduldete Personen) und die damit verbundene Bleibeperspektive an. Darüber hinaus sind verschiedene arbeitsrechtliche Bedingungen zu beachten. Für eine erfolgreiche Beschäftigung von Flüchtlingen wird es aus heutiger Sicht auf ausreichende Deutschkenntnisse, eine Vorbereitung der Belegschaft und eine offene Gesprächskultur sowie auf interkulturelle Trainings ankommen (vgl. Charta der Vielfalt 2015). "Flüchtlinge haben das Potenzial, langfristig einige der Lücken im deutschen Arbeitsmarkt füllen zu können, wenn ihre Integration gelingt" sagt Marcel Frantzscher, Chef des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW). Und weiter: "Mehr als die Hälfte der fast zwei Millionen zusätzlichen Jobs seit Ende der 2000er-Jahre sind durch Migranten gefüllt worden" (Marschall 2016).

10. Fazit

Der demographische Wandel wird dazu führen, dass sich der Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte deutlich verschärfen wird. Deshalb wird die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen davon abhängen, inwieweit sie vielfältige Talente und Leistungsträger gewinnen und binden können. Neue Strategien und Maßnahmen im Recruiting, Personalmarketing und in der Mitarbeiterbindung sind dazu erforderlich. Personalmanager und Führungskräfte sind gemeinsam für den systematischen Auf- und Ausbau einer attraktiven Arbeitgeber-Marke verantwortlich. Ein diversity-orientiertes Employer Branding kann zu einer strategischen Überlegenheit im Wettbewerb um vielfältige Mitarbeiter und Zielgruppen führen und damit zum zukünftigen Unternehmenserfolg erheblich beitragen.

Literatur

- Athanas, Christoph/ Wald, Peter M. (2015): Candidate Experience Studie 2014. <http://www.metahr.de/candidate-experience-studie-2014/>.
- Beck, Christoph (2012): Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.
- Buckmann, Jörg (Hrsg.) (2014): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. Wiesbaden: Springer Fachmedien.